

## 組織理論と経営組織論について

小林 俊 治

近代組織理論はバーナード以来、主としてアメリカにおいて研究され、その成果を得てきた。それは古典学派と称されるテイラーの科学的管理法に対するアンチ・テーゼとして、経営管理論に大きなインパクトを与えた。しかし、こうしたバーナード対テイラーという両極化も、そこに新古典学派たる人間関係学派なる媒介項を入れると、<sup>(1)</sup>異なったニュアンスを帯びてくる。すなわち、今日クーンツ (Koontz, H.) とサイモン (Simon, H.) によって代表される経営理論の方法論<sup>(2)</sup>も、アメリカ経営学という基盤から生じ、かつその認識対象及び認識目的の再検討をめぐる論争であるといえる。いずれにしても、サイモンによって代表される近代組織理論は近代管理学としてのアメリカ経営学の伝統につながるものであろう。他方、ここでわれわれの興味を引き、問題とするのは、こうしたすぐれてアメリカ管理学の所産ともいえる近代組織理論が、アメリカ管理学とは異質の伝統をもつドイツ経営学においていかに評価され、受容されているかということである。それをわれわれはクライケバウム (Kreikebaum, H., Mainz)<sup>(3)</sup>の所論によって紹介せんとするのである。

注(1) Scott, W., Human Relations in Management, Illinois, 1962, pp. 121-136.

(2) Koontz, H. (ed.), Toward a Unified Theory of Management, New York-San Francisco-Toronto-London, 1964.

(3) Kreikebaum, H., Neuere Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Organisationstheorie, ZfB., 35 Jg. 1965.

わが国においても、経営に関する組織社会学の成果を取り入れたものとして市原季一、西独経営社会学(昭和40年)があり、経営の組織理論に関しては、占部都美、近代管理学の展開(昭和41年)がある。

## 1.

クライケバウムによれば、組織の研究はアメリカ合衆国のみに限定されるのではないとしても合衆国は組織理論 (Organisationstheorie) を一つの独立せる学問にまで発展させるのに本質的な刺激を与え、その構築に決定的に関与したのである。この理論は経営経済的組織論 (betriebswirtschaftliche Organisationslehre) の成果、及び行政管理の領域からの経験を含むのであるが、組織理論の主張者によって好んで「古典的組織理論 (klassische Organizationstheorie)」と称される経営経済的組織論とは同一ではない。またテイラーの科学的管理法の命題とも、また最適な権能分配の問題 (Fragen der optimalen Kompetenzverteilung) への専心とも同一視されえない。組織理論派の見解に従えば、伝統的組織論 (traditionelle Organisationslehre) は次の5つの前提——それらはいづれも新しい組織理論によって止揚されている——によって特徴づけられている。<sup>(1)</sup>

- (1) 組織構成員の態度及びその動機づけに関する不完全なそして不正確な仮定が存在する。
- (2) 組織内において目的衝突 (Zielkonflikte) 及び利害対立——行為に決定的な影響をおよぼしうるところの——がほとんど考慮されない。
- (3) また、人間の限られた情報収集と情報消化の能力がほとんど考慮されない。
- (4) 労働者及び従業員を完全に機能する器具とみなす「古典的」概念は合理性の主観的限界とそれのすべての意思決定への影響を考慮しない。
- (5) 理論の規範的表現はなんらの経験的検証も受けず、検証にさいしてはその有効性を失う。

クライケバウムによれば、サイモンと彼の同僚の批判はさらに古典派による普遍的組織原則 (専門化の原則、命令の統一性、統制の範囲等) ——誤りえない

ほど一般的に公式化されているかもしくは他の原則との競合によって限定された適用領域のみをもつところの——の設定へむけられる。<sup>(2)</sup>クライケバウムによれば、もし経営経済的組織論のドイツ語による標準的著作が上述の根本仮定に照らして検討されるならば、われわれは、しかしながら、異なった結論へと達するであろうというのである。まず(1)の前提を充分考慮し、その考察に取り入れた一連の著者——ノルトジーク(Nordieck, F.), シュヌテンハウス(Schnutenhaus, O. R.), シュテファニック・アルマイヤー(Stefanic-Allmayer, K.)——が存在する。<sup>(3)</sup>また(1)から(4)までの前提にたいする修正の受容が、増す増す、企業組織の問題に関するドイツ語の著作において増加しており、なかんずく意思決定理論的問題設定が考慮される。例えば、アルバッハ(Albach, H.), ハイネン(Heinen, E.), グーテンベルク(Gutenberg, E.)である。<sup>(4)</sup>他方、ドイツにおいては(5)の組織理論の経験的に十分に確立された構成部分が欠けている。クライケバウムによれば、この事実はドイツ組織論(Organisationslehre—Organisationstheorieとは区別された)の規範的性格及び経験的研究の方法論に関する知識のある程度の不足にも帰せられるのであり、ここにおいてもアングロ・アメリカ的研究の明確な優位が確定出来るのである。

そこで次に問題となるのは、新しい組織理論における発展傾向である。クライケバウムは組織理論の最近の傾向を次の三つの方向によって特色づけている。<sup>(5)</sup>

- (1) 第一に、組織理論の補助科学として適するすべての学問の偏見のない導入が有益であると証明される。重要なものとしては、生物学、社会学、社会心理学、数学、情報理論、伝達研究等がある。
- (2) これらの多様な研究傾向を調整して、二、三の本質的なものに重点を置かんとする努力が次第に多くなっている。同時に「組織」という研究対象を、言葉の厳密な意味における理論的追求の対象にせんとする努力が増大している。

- (㊦) 組織の確固とした理論的分析をえんとする努力から、結局、仮説の経験的検証への欲求が生じる。

クライネバウムは組織理論の現状・発展傾向を右のごとく整理し、それらのうち本質的な問題に関してさらに以下のごとく詳論する。

注(1) Kreikebaum, H., a. a. O., S. 664.

(2) derselbe, a. a. O., S. 664. March, J. and Simon, H., Organizations, New York-London-Sydney, 1958, esp. chap. 2.

(3) Nordsieck, F., Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. A. von „Grundlagen der Organisationslehre“, Stuttgart 1955. Schnutenhaus, O. R., Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951. Stefanic-Allmayer, K., Allgemeine Organisationslehre, Wien-Stuttgart 1950. Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949.

(4) Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: TFB-Handbuch Organisation, Berlin u. Baden-Baden 1961, S. 355 ff. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für E. Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 51-71. Gutenberg, E., Unternehmensführung, Wiesbaden 1962.

小川冽・二神恭一訳、企業の組織と意思決定（昭和39年）。

(5) Kreikebaum, a. a. O., S. 665-666.

## 2.

第一に、組織理論が、さまざまな補助科学を持つ統合科学的なもの、ないしは行動科学的なものであることは、バーナード以来自明のことである。なにかんづく、「組織」という研究対象の内容と方法に関する社会学的志向をもつ思考の強調によって、組織理論は特色づけられている。そしてこの組織に関する社会学的要素は固有の「組織社会学(Organisationssoziologie)の形態において整えられた。クライケバウムは、そこでまず、組織社会学の組織理論への貢献をマインツ(Mayntz, Renate)の所説によ<sup>(1)</sup>こ論じる。マインツによれば、組織社会学

は記述的に所与の社会システムの諸要素間の相互関係を理解せんとするものである。その際マインツは、組織のフォーマルな側面（グルンドナー（Gouldner）の「組織の合理的モデル」）を過度に強調せず、また偶発的なインフォーマルな現象（グルンドナーの「自然的システムのモデル」）の一方的な重視もなさない。そして、すべての組織体（経営、教会、学校、病院、軍隊、官庁等々）に共通せることは、それらが一定数の構成員と組織的役割分化をもつ構成的社会形象であること、また特殊な目的を追求し、構成要素の使用を通じて合理的にその目的を実現する能力を得るであろうことである。組織社会学は、かかる組織において、たとえば、意思決定権限の分権化が執行機関の給付に、いかに影響するか、そして経営ヒエラルヒー構造のいかなる変化がこの変化と結びついているかを研究する。すなわち組織社会学は組織論と同じ研究対象をもつが、その対象をより広い枠において、だがより狭い問題設定のもとに分析する。マインツはさらに組織社会学の研究分野を4つの領域——組織の目的設定、構造、構成員、及び給付効率——に分ける<sup>(3)</sup>。このことから、組織理論と組織論は同一の経験対象と研究対象をもつが考察方法において異なるとされる。すなわち組織論が組織目的を所与とみなし、その組織目的達成に最適な手段結合を規定するのに対して、組織社会学は組織形象の目的設定の成立、根拠及び構造に関心をもつ。しからば、組織論は組織理論からいかなる点において貢献を受けているか。まず、組織目的に関して社会学的考察方法によれば、目的規定の厳密度と組織構成員の組織内における個人的活動の余地との間に密接な関係が存在している。すなわち、上位管理者は具体的な業務指令を受ける下位従業員よりも大きな自由裁量の余地をもつ。その結果、組織目的に対する忠誠の理解の仕方上位者と下位者との間に相違が出現し、目的衝突がもたらされる。この目的衝突ないし対立は組織目的と個人目的との間に生じうるのみならず、企業においては給付目的（経済性原則）と利益目的（収益性原則）との対立からも生じる<sup>(5)</sup>。グーテンベルクは目的衝突について次のごとく論じる。すなわち、「下位

職位の決定が、上位職位または上位職位群の決定方針にのっとっていない場合、『目的衝突 (Zielkonflikt)』が起こる。それは、つねに、下位職位が上位職位の意を汲んで決定しなかった証左である。<sup>(6)</sup>そしてサイモンの所説を参照して、個人決定の合理性は同時に組織決定の合理性にも通じなければならぬとする。ここにおいてもわれわれはドイツ経営学がアメリカ管理学の成果をその体系に組入れ消化しているのを認識しうる。

さらに組織構造に関するある種の社会学的成果が組織論に導入され、それにプラスしている。組織社会学の本質的メルクマークは、組織構成員間のあるべき秩序と、秩序づけられてない経営内の行為に基づく要素との間に存在せる乖離を明きらかにすることにある。すなわち、組織論がとりわけ権限配分と職務構造を問題にするのに反して、組織社会学は経営のフォーマルな側面とインフォーマルの側面との相互作用を研究するのである。したがってマインツによれば、組織構造は社会学的観点からすれば、役割構造、形式化及び官僚化の度合コミュニケーション構造、権限構造、そして規模拡大傾向の把握、の側面から分析される。<sup>(7)</sup>

次にクライケバウムはこうした分析の諸結果のうち企業政策的意思決定に対して関連のあのものについて論じる。まず役割構造に関して、役割過重 (Rollenüberlastung) と異種の役割引受け (Rollenkonflikt) はとくにより高い管理層において、また調整問題が解されねばならぬところではどこにでも生じる。それゆえ決定権限と責任領域の配分は明確になされなければならぬし、また役割衝突の発生を適切な権限区分によって最少にすべきであろう。さらに組織の形式化は権限配分における長期的規則がつくられることにより生じる。そして組織目的が長期的に安定しており、個々の行為を規制する規則が長期にわたり変更されない場合には、高い形式化の度合が実現されるであろう。それに対して形式化度が低いのは企業に対する外部からの要求がたえず変化し、すばやい適応への能力が前提とされる場合である。ここでクライケバウムは、この関係が

グーテンベルクによって発展された組織の代位原則 (Substitutionsprinzip) と同じであるか、もしくはそれによって解明されるとする。<sup>(9)</sup>グーテンベルクはこの代位原則について「経営過程が比較的に高度の同一性と周期性を示すところでは、どこでも、場合ごとの規則が一般的規則にとってかわる傾向がある。いいかえると一般的規則への傾向なるものは経営事態変動が少なくなるにつれて増大するのである。この命題は、組織の代位法則とよばれよう。これから生ずることは、経営プロセスの操作が——組織の代位法則の意味で——経営の統制をますます一般的規則の原理に手渡して個性を喪失するということである。」<sup>(10)</sup>と述べ、さらにこの形式化の最適点 (グーテンベルクによれば「自由な形態と制約的形態」の程度) は「組織」の代位法則により、したがって組織対象が示し、それが手に入れることのできる同一性と安定性によって規定されるとする。<sup>(11)</sup>クライケバウムはここにも、社会学者と経営経済学者とが、もし彼らが双方の研究手法と研究成果を利用するならば、相互に有益であることを認識する。またクライケバウムによれば、マインツは伝達構造と権限構造を組織構造特殊化の最も本質的な分析のメルクマールとする。とくに後者に関して、構成員の服従が重視され、クライケバウムによれば、このことは特に意思決定過程を組織分析の基準とみなす研究グループにおいて大きな役割をはたすのである。<sup>(12)</sup>最後に、組織構造は構造的分化及び形式化の増大のごとき成長要因 (Wachstumsfaktoren) を通じて特徴づけられる。その前提は、多数の人間の行為を一般的に規制することの必要性、分業的職務専門化、規則の発展と浸透のための一定の期間、及び組織の機能化における一定の均斉である。構造的分化の増大は職能的 (新活動の成立) にも垂直的 (監督領域の拡大を通じての調整職能、指揮職能、<sup>(13)</sup>統制職能拡大の必要性) にも生じる。

次に、組織構成員に関する章においては、経営経済学的にみて人事管理の基本問題にもつらなる問題意識がみられる。そこでは、組織加入の動機、組織の基本目的への一体化、集団凝集力、管理方式の構成員への影響等のごときたん

なる技術的人事管理ないし労務管理の次元を越えた抽象的レベルにおいて構成員の問題が考察されている。組織問題をこうした高い次元からアプローチする例は、マインツの組織社会学における「組織の合目的性」に関する章において<sup>(4)</sup>みられる。そこでは組織の能率、その測定と影響、組織形成の合目的的意思決定すなわち「目的を構造と過程に翻訳すること」、予測できない結果の把握が中心問題を占める。そこにおいて「ラフな形で再度、たとえ長期的に安定した能率の条件設定もしくは予測できない経過の原因を規定することが問題であろうとも、組織論及び実践的組織活動にたいする社会学的認識の有効性が示される。予測できない経過は実り豊かな組織活動の障害であり、それゆえたんに確定された規範構造からの逸脱として確認されるのみでなく、まさに組織的意思決定の合理性のために出来る限り厳密に分析されるべきであろう。とくに企業目的と個々の部課の目的設定との関連（「目的のずれ」）及び最適なコミュニケーションの前提及び従業員のモラルについての知識は組織化の実践に対して価値ある指示を与える。マインツは、そこから次のごとく結論する（a. a. O., S. 146.）。すなわち『社会学的組織分析の科学的認識を利用する組織リーダーは、すでに今日、彼らの前任者たちを不意に驚かした多くのことを予測し、うまく切抜けるか、もし決定的要素素が彼らによって操作されえない場合には、状況にあった打解策をなしうる。』と。」

以上がクライケバウムによる組織理論の社会学的側面である。

注(1) Kreikebaum, a. a. O., S. 666.

(2) Mayntz, R. Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958; dies., Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre, in: TFB-Handbuch Organisation, hrsg. v. E. Schnauffer und K. Aghte, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 29-54.

(3) Kreikebaum, a. a. O., S. 667.

(4) derselbe, a. a. O., S. 667.

(5) derselbe, a. a. O., S. 668.

(6) Gutenberg, E. a. a. O., S. 157. 訳書183頁。

- (7) Kreikebaum, a. a. O., S. 668.  
 Dahrendorf, R., *Industrie und Betriebssoziologie*, Berlin 1956, S. 60. (3. Aufl. Berlin 1965.) 池内信行・鈴木英寿訳, 産業社会学(昭和36年)78頁。
- (8) Kreikebaum, a. a. O., S. 668.
- (9) derselbe, a. a. O., S. 668.
- (10) Gutenberg, E. a. a. O., S. 145. 訳書170頁。
- (11) Gutenberg, a. a. O., S. 147. 訳書173頁。
- (12) サイヤート (Cyert. R.), マーチ, 及びサイモン。Cyert, R. and March, J., *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jarsey 1964. March, J. and Simon, H. *Orgaizations*, 1958. Simon, H. *Administrative Behavior*, New York 1947, 2nd. 1957. 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳, 経営行動(昭和40年)。
- (13) Kreikebaum, a. a. O., S. 670.
- (14) derselbe, a. a. O., S. 670.
- (15) derselbe, a. a. O., S. 670.

### 3.

次に、組織理論的研究の非社会学的側面(ないし視角)が問題となる<sup>(1)</sup>。

組織理論の題題は、第一に、経験対象たる「組織」の諸要素を出来る限り多く把握することにある。第二段階においては、それらの個々の素材を相互に結びつけ、矛盾のない連関をつくり上げることである。これら両方の課題を、クライケバウムによれば、ルーベンシュタイン(Rubenstein, A. H.)とハーバーストロー(Haberstroh, Ch.)によって編集された論文集ははたさんと試みるのである<sup>(2)</sup>。

ここではとくに、この編者を通してクライケバウムがアメリカにおける組織理論の中核たる意思決定理論をいかに理解するかを紹介しよう。彼によれば、近代組織理論において意思決定理論的視点は意思決定理論がまさに組織現象の分析に対する参照基準とみなされるほど本質的役割をはたしているのである。それゆえ、経営経済的組織論及び企業理論における組織理論的視角の受容がなかな<sup>(3)</sup>ずくその決定理論的要素を含んでいるということは理解できる。クライケバウムは意思決定の問題を意思決定のトレガーの問題とプロセスの問題に分ける。

前者は組織における意思決定が集団的意思決定であることによって生じる<sup>(4)</sup>。そこにおいて彼は「役割分割が本質的問題である。経営政策的意思決定形成において、合理的意思決定をなすためには機能分割のさいに、従業員の社会的地位、彼の専門技能をも考慮することが重要に思える」と述べ、さらに意思決定の良否はそのときどきの意思決定形成の制度化に依存すると理解している。他方、意思決定のプロセスを問題にしているサイモン等<sup>(5)</sup>によれば、プログラム化されない意思決定過程を適切に把握するために、全体の意思決定を部分的意思決定（各プロジェクトに関する決定）に分割し、すべての部分決定を貫き通る一定の基本的要素を確定することが要求されるのである。その要素とは、サイモン等によれば情報の収集、加工、再拡大、及び代替的活動可能性とその結果の探究、さらには多数の代替案からの選択それ自体である。また組織的意思決定過程の他の特質は選択基準が相互に比較可能でありうるか否かということにある。このことは意思決定過程をかなり左右しうるのである。そしてサイモン等は、組織現象に適した意思決定理論は正しい代替案の選択及び情報の調達・加工（EDPを含む）を考慮せねばならぬであろうと結論する<sup>(6)</sup>。さらに、クライケバウムよれば、組織における意思決定は個々人の行為にたいしてコミュニケーションの問題——コミュニケーションの送り手と受け手、交換すべき情報の内容、手段そして送達——が付加されることにより、特徴づけられている。極端に形式化するならば、それゆえ組織は情報のネットワークとしてまた「その間に情報が伝達される接点のたんなる集合」（ミラー Miller, D. W.）として把握される<sup>(7)</sup>。そこでクライケバウムは、同編著の諸論文によって、伝達の意味論的問題（die semantischen Probleme der Kommunikation）、インフォーマルな伝達構造、サイバネティックス（Kybernetik）の問題をも概観し、次のごとく結論する。すなわち「誇張なくいいうる、サイモンと彼の同僚（an der Graduate School of Industrial Administration des Carnegie Institute of Technology）が組織理論的研究を決定的に豊富にし、前進させた。このことは、例えばルーベ

ンシュタインとハーバーストロウがこのグループの貢献を転載しそしてマーチとサイモンの“Organizations”をくり返し参照していることから証明される。しかし、組織理論をたんにサイモンと彼の同僚による研究と同一視すること——しばしばあることだが——は正しくない。<sup>(8)</sup>

クライケバウムは、次に組織理論と実証的研究との関連について述べる。そこで彼はダルトン (Dalton, M.) やゲスト (Guest, R.) の実証的研究<sup>(9)</sup>を論じ、アメリカの組織理論が実証的研究によって特徴づけられていることを認め、その成果を高く評価する。彼は、「実験的方法、調査技術及び実態調査が自由に駆使され、ますます組織的行動に関する仮説の経験的検証のために用いられる」と結論する。<sup>(10)</sup>

注(1) Kreikebaum, a. a. O., S. 671.

(2) Rubenstein, A. H. und Haberstroh, Ch. J. (ed.), Some Theories of Organization, 1960. Illinois.

(3) derselbe, a. a. O., S. 675.

(4) derselbe, a. a. O., S. 676.

(5) Cyert, R. Simon, H. und Trow, D., Observation of a Business Decision, in: Rubenstein und Haberstroh, (ed.) Some Theories of Organization.

(6) Kreikebaum, a. a. O., S. 677.

(7) derselbe, a. a. O., S. 673.

(8) derselbe, a. a. O., S. 677. 恐らく、クライケバウムは、ヘアー (Haire, M.) やアージリス (Argyris, C.) を指しているのであろう。

(9) Dalton, M., Managing the Managers, in: Rubenstein, A. und Haberstroh (ed.), a. a. O., Guest, R., Organizational Change, Illinois, 1962.

(10) Kreikebaum, a. a. O., S. 680.

#### 4.

クライケバウムは、最後に要約として、組織理論を通じての組織論の豊富化を論じる。<sup>(1)</sup> 彼によれば経営経済的組織概念の本質はそれが多様な経営要素の分業的協働を規制する側面を記述することにある。それらの側面は経営ヒエラル

ヒーの制度的確立、それゆえ基本組織に関係し、さらには労働過程及びその分割と調整を含むのである。経営組織の義務は、とりわけ職務と権限の委譲を制度的に規則づけ、最適な統制範囲を探究し、経営内的情報の流れを確定することである。<sup>(2)</sup>しかし、問題はこうした経営組織論に組織理論がいかに貢献するかということである。

クライケバウムによれば、組織理論の成果は、それが手を加えられることにより、組織論に組織規則の実行可能性の条件と限界を示しうるのであり、かくして伝統的組織論はそのたんなる個別的経験にもとづいた規範的表現に附随するところの折衷的特質から解放されるのである。また、これに関してとくに組織研究の不可欠の用具である社会調査技術の急速な発達も貢献した。さらに、彼は組織理論と組織社会学の関係について、基本組織、組織構造、管理方式と従業員行動、一定の組織形態の目的合理性と能率の問題が両者に共通せる関心対象をつくるとする。そしてサイモン一派によって発展されたごとき集合的意思決定理論から、実践における組織問題は集合的合理性の限界づけと条件を考慮する場合にのみ、最適に解決されることが認識されている。クライケバウムによれば、意思決定理論的傾向はその個別局面において矛盾がなくはないが、体系構築的要素として受容されているのである。<sup>(3)</sup>かかる組織理論と意思決定理論との結合を通じて、組織論はその時として貧弱な規模を拡大しうるのみでなく、その密接な結合によってはじめて、業務及び経営指揮の有効な管理用具となる。かくして経営経済的組織論は組織理論の理論的認識の成果を受け入れる程度に応じて真の学問——行動への批判的に検証された嚮導——になるであろう。またそれによって組織論と組織理論は共通の大きな部分をもつ二つ領域——その名称も方法的把握もことなりうるところの——を形成する。すなわち組織理論は、組織論に対して研究分野の構造と範囲からみればより大きな領域をもつであろうし、他方組織論はその論究の実践性の要請のために、より強く経営経済的問題の解決にかかわるであろう。<sup>(4)</sup>

- 注(1) Kreikebaum, a. a. O., S. 688 ff,  
(2) derselbe, a. a. O., S. 681.  
(3) たとえば, バーナードからサイモンへの理論的發展。  
(4) Kreikebaum, a. a. O., S. 683.