

# オーガナイジングの限界について

小林 俊 治

*The central concern of administrative theory is with boundary between the rational and the non-rational aspects of human social behavior. Administrative theory is peculiarly the theory of intended and bounded rationality—of the behavior of human beings who *satisfice* because they have not the wits to *maximize*.*

Simon, H.A. (Administrative Behavior, 1957, p. xxiv)

## 1

企業活動の基底には、常に、それなくしては統合体としての企業が成立しないであろう構造化が存在している。それは一般に企業のフォーマル組織 (formal organization) とよばれるものである。このフォーマル組織は企業の中核でありその経済的、社会的、技術的構造を統一的にセメントするものである。ところが従来、この組織図、就業規則、各種の規程などによって規定されるフォーマル組織は、いわば企業の「レントゲン写真」にすぎないとされてきた。そこからは現代産業社会においてダイナミックに展開されている企業のイメージを引き出すことがほとんど不可能とされ、その意義が過少に評価されてきた。だが今日における企業活動への行動科学的視点の導入は、企業のフォーマルな側面を再認識させるということにより、公式的経営組織の形成およびそのビヘービアの力学的構造に対して新しい見解を提供している。すなわちそれは非公式組織 (非合理性) を中心とした **Human Relations Movement** とは異なった視点——組織活動の合理性——から経営組織の本質を追求していくのである。

小稿は上述のような経営組織における形式化、公式化、構造化、あるいは官

僚化という言葉によって意味される組織の構造化（硬直性）のもつ意義と限界を、経営組織論の立場から最近の行動科学なアプローチを援用しつつ、考察しようとするものである。

## 2

企業は、一般に、不確実性 (uncertainty) を前提として活動している。それゆえ、企業のおこなうすべての意思決定はこの uncertainty それ自体に関する decision からスタートするのである。しかし、企業は各種のインフォメーション (information) を集めることによって、長期的、短期的見通しをえることができ、そこから不確実性のもとにおける経営計画を作成するのである。このプランニング (planning) のプロセスそのものが、同時にオーガナイズング (organizing) のプロセスをふくむものとみなされるから、プランニングとオーガナイズングをはっきりと区別することはかならずしも適当とはいえないかもしれない。しかし、フリッポ (E. B. Flippo) によれば、プランニングの本質は将来における行動を明確化することにあるのに対して、オーガナイズングは企業の各構成要素間に設定された共通目的の達成を可能にする関係を形成するプロセスなのである。<sup>(1)</sup> またこのオーガナイズングのプロセスにおいては、常に、ある種の形成原理がみられる。それは企業目的の達成を決定基準とした手段合理性である。したがってオーガナイズングのプロセスは、また合理化 (rationalization) のプロセスでもあるといえる。そしてマーチとサイモン (March and Simon) が指摘するように合理性の有限性の原則が分権化 (部門化・専門化) をもたらす主要な根源でもある。<sup>(2)</sup> またこの合理化のプロセスは職能化 (functionalization) ないし専門化 (specialization) のプロセスと表裏一体をなすものである。というのは企業の存在自体、さらにはそこでなされるデシジョン・メイキング (decision making) 自体がすでにその企業は、ある独自の職能を通して、自己の存続と成長をめざすということをあらわしているからであり、それゆえ

また企業におけるオーガナイズングのプロセスも企業目的の達成を意図した専門化ないし職能化のプロセスとしても理解できるからである。そこでまず、ここではオーガナイズングを専門化・部門化のプロセスとしてとらえ、それとコミュニケーション (communication) との関係を論じてみよう。

専門化ないし分業 (division of work) はしばしば各職能ごとに心理的な壁をつくるのである。マーチとサイモンによれば、分業はプログラム化されたタスク (Task) を行なうものとプログラム化されえないタスクを行なうものとのわけられるが<sup>(3)</sup>、この心理的壁はそれらの両方に存在する。そしてこの壁は各専門間のコミュニケーションのさいにマーチとサイモンが指摘するように communication bias という by-product をもたらすものである。しかしこの bias もコミュニケーションのネットをとりかこむ状況が標準化している場合にはデジジョン・メイキングに本質的な影響を与えない<sup>(4)</sup>。しかし組織構造が複雑化し、一つの企業組織が多数の部課から構成される複合組織 (complex organization) となっている場合には、コミュニケーションの所要時間が長くなり、その内容が不正確に伝達される傾向がみられる。またその場合、コミュニケーション・チャンネルが多くのコミュニケーション・センター (これは同時にデジジョン・センターでもある) を通過することによって、送り手自身による直接的なコミュニケーションのデストリビューションが困難となるために、コミュニケーション・チャンネルおよびメディアの公式化が生じる。すなわちコミュニケーションをインパーソナルなものにすることを通してミニマムの正確度を獲得しようとするものである。しかしそうしたコミュニケーションの限界状況 (これはまた分権化の限界でもある) においては、正常なコミュニケーション維持のためのコスト・効果の比が採算レベルに達しないことが通常である。すなわち経営組織の成長はその企業におけるコミュニケーション能力の成長力によっても規定される<sup>(5)</sup>。

こうしたコミュニケーションのゆがみは各専門部門もしくは単位における独

自の価値意識および思考装置 (thinking apparatus)<sup>(6)</sup> によって引きおこされる。たとえばトップ・マネジメントとローア・マネジメント、ラインとスタッフ (例・販売部門対研究開発部門) などの間には、明らかにそれらの部門がもつ subgoal ないし企業内ヒエラルヒーに定める位置のちがいが、社会的・組織的距離 (Social・Organizational Distance) などによって、コミュニケーションのゆがみやフィルターリング (filtering)——フィルターリングとは送り手に有利なように events を色づけるために、事実 (fact) を意識的に操作すること<sup>(7)</sup>——が生じる。

しかしこのコミュニケーションのゆがみおよびフィルターリングは、とくに、インフォーマルなコミュニケーションの次元において生じる。スコット (W. G. Scott) によれば、インフォーマルなコミュニケーションとは「それによって人々がシステムのフォーマルな境界内において、社会的な『非プログラムの』活動を続ける手段<sup>(8)</sup>」であり、グレイプバイン (grapevine) と公式的コミュニケーション・チャンネルの by-passing とにわけられる。グレイプバインはサイモンも指摘するように、「だれもがフォーマルには伝達することを考えなかった情報を伝達するばかりでなく、それは組織内の『世論』の指標としても貴重である<sup>(9)</sup>」。また by-passing はフェイヨール (H. Fayol) のはね板の原則ないし例外の原則——by-passing があまりにもしばしばつかわれる場合には、それがコミュニケーションの準公式回路となる——にも通じる現象である<sup>(10)</sup>。したがってこれらのインフォーマルなチャンネルによって、組織はそのフォーマル・コミュニケーションを補完することができるのである。

専門化とコミュニケーションの問題は上述のように、密接な関係を持ち、しばしばコミュニケーションの限界 (またそれは組織の情報処理能力の限界でもあるが) が組織規模 (専門化の限界) を決定するのである。しかし最近におけるコミュニケーション・メディアの発達、および組織内におけるコミュニケーションを専門とするスタッフの設定は組織の情報処理能力を増大させている。

たとえば、マーチとサイモンによれば次のようなコミュニケーション専門のスペシャル・スタッフが存在する<sup>(11)</sup>。(a) コミュニケーションの実際の物理的伝達を専門とする単位：テレフォン・エンド・テレタイプ(課)、メッセンジャー・グループなど、(b) 記録および報告準備を専門とする単位：簿記およびその他の記録保存単位、(c) 通常、情報課、時として調査課とされるナマのインフォメーションを集めることを専門とする単位、(d) 意思決定の技術的前提を用意することを専門とする単位：研究課、テクニカル・スペシャリスト、(e) ポリシーおよび組織目標を解釈すること、すなわち通常はヒエラルヒーの主流からそれほど分離していないファンクション、を専門とする単位、(f) インフォメーションの保有を専門とする単位：ファイル、アルヒーフ課、こうした組織内におけるコミュニケーション・スタッフの設定は組織の大規模化をますます可能にしている。

次に、今日マネジメント・セオリーにおいてこのコミュニケーションの問題がどのように論じられているかを見てみよう。

古典学派はラーニイドとスポラート (E. Leaned and A. Sproat) によれば、それが本質的に合理主義者の視点をとったため、他のスクールに比して、コミュニケーションにほとんど重点をおかなかつたのである。それゆえ、ガリック (Gulick) もアーウィク (Urwick) およびフェイヨールもかれらの「原則」および主要活動のなかにコミュニケーションを含めなかつた<sup>(12)</sup>。古典学派のおもな関心は命令 (command) の性格をもつ downward へのコミュニケーションにむけられた。またそのようなコミュニケーションの概念こそ組織行動の伝統的概念にフィットするのである。すなわち、権限がすべてトップに集積されており、コミュニケーションの体系は委譲の体系とみなされる<sup>(13)</sup>。したがって、古典学派の組織構造論はコミュニケーション論とは直接的には結びつかず、むしろ、スパン・オブ・コントロールの原則と結びついた。

これに対して、人間関係学派および社会体系学派はコミュニケーションを組

織の主要な構成要素とみなすのである。

たとえば、スコットは「近代組織理論（社会体系学派）の一つの側面はシステムにおけるコミュニケーション・ネットワークの研究である。コミュニケーションは行動がシステムの各部分から引き起こされる手段とみなされる。コミュニケーションは行動をかりたてる刺激剤としてのみならず、システムにおけるデジジョン・センターをシンクロナイズされたパターンへとリンクするコントロールおよび調整のメカニズムとして機能する」と述べている<sup>(14)</sup>。確かに、組織の構造化をコミュニケーションの視角から分析したのは近代組織理論の一つの貢献である。これまでの伝統的経営組織論においては、組織の成長はすでに述べたごとくスパン・オブ・コントロールの視角から論じられた。それ以上に、すなわちスパン・オブ・コントロールの本質は何か、という問題へは入りこまなかった。もちろん伝統主義者もまた行動科学者もスパン・オブ・コントロールの存在を否定することはできない<sup>(15)</sup>。相違するところは伝統主義者の場合には functional な視点を重視し、行動科学者は意思決定の視点を重視しているということにある。またこれについてフリッポは次のように述べる。「コミュニケーションは少なくとも、二つの目的をもっている。第一にコミュニケーションはプランがそれによって実行され、そして行動が共通の目的へと調整されることができる手段である。伝統主義者はこの特殊な目的を強調しがちである。しかし、コミュニケーションは第二に、組織のメンバーがそれによってプランをよるこんでかつ熱心に遂行するようにモチベートされることができる手段である<sup>(16)</sup>。フリッポも指摘するように、このようにしてコミュニケーションにモチベーション (motivation) の意味が付加されてきたのである。

そしてこのコミュニケーションを意思決定的視角とさらにはその意思決定を左右する動機づけの視角から考察することによって、理論的にはオーガナイジングの限界が一步後退したといえるであろう。すなわち組織の分権化をコントロールの視角からみると組織構成員のビヘービアーがそのスパンから離脱しが

ちにみえ、組織を rigid に、機構的に把握しがちである。ところが組織の本質を集合的意思決定の合理的過程という側面（意思決定の分権化）からみると組織におけるコミュニケーションが重視され組織規模も拡大されることができる。さらにまた、北野助教授は一步すすめて「コミュニケーションの型が企業の全体としての問題解決能力、したがってその環境への順応力を左右するとすれば、人間像の選択は経営者の個人的信念の問題だけではなく<sup>(17)</sup>」と主張され、コミュニケーション問題の重要性を指摘される。

これに対してインデック (B. Indick) は、組織規模が組織構成員のビヘービアーにどのような影響を与えるかを、さまざまな実証研究を援用して、次のような命題にしてあらわしている。<sup>(18)</sup>

1. 組織が大規模化するにつれて、メンバー間のコミュニケーションの量は平均して相対的に減少するであろう。

2. メンバー間のコミュニケーションの相対的な量が減少するにつれて、メンバー間の attraction が減少するであろう。

3. メンバー間の attraction が減少するにつれて、メンバー相互間の関与の量は減るであろう。

それゆえ

4. 組織規模が大きくなるにつれて、メンバー間の attraction の平均的量が減少する傾向にある。

5. メンバー間のコミュニケーションの平均量が減少するにつれて、メンバー相互間の協同の平均量が減るであろう。

6. 組織規模が大きくなるにつれて、メンバー相互間の協同の平均量は減るであろう。

そしてメンバーの相互間協同が減るに応じて、組織の効率が弱まるというのである。すなわちインデックはコミュニケーションという媒介項を入れることによって組織規模と組織構成員のビヘービアーとの間の密接な相関関係を明ら

かにしたのである。

以上のことからわれわれは経営組織の構造化（専門化・分業）というものがいかにコミュニケーションの有効性に依拠しているかということを理解した。かくして、良好なコミュニケーションのクライメートを形成することが経営者の基本的職能の一つと解されうるのである。<sup>(19)</sup>

- 注(1) E. B. Flippo, *Management: A Behavioral Approach*, Allyn and Bacon 1966, p. 99.
- (2) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, Wiley 1958, p. 209.
- (3) *Ibid.*, p. 158.
- (4) *Ibid.*, p. 159.
- (5) 経営の成長を論じる場合には、必然的に、コミュニケーションの限界とスパン・オブ・コントロール (Span of control) の原則との関係を考慮するようになる。
- (6) W. G. Scott, *Human Relations in Management: A Behavioral Approach*, Irwin 1962, p. 197.
- (7) *Ibid.*, p. 199.
- (8) *Ibid.*, p. 190.
- (9) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, The Free Press 1945 (1965) p. 162.  
松田武彦他訳「経営行動」ダイヤモンド社, p. 210.
- (10) H. Fayol, *General and Industrial Management*, Pitman 1949 pp. 34-36.
- (11) March and Simon, *ibid.*, p. 167.
- (12) E. Leaned and A. Sproat, *Organization Theory and Policy*, Irwin 1966, p. 77.
- (13) D. McFarland, *Management: Principles and Practices*, Macmillan 1964 (2nd ed.) pp. 558-559.
- (14) D. McFarland (ed.), *Current Issues and Emerging Concepts in Management Volume two*, Houghton Mifflin 1966, p. 164.
- (15) Flippo, *ibid.*, p. 107.
- (16) *Ibid.*, p. 329.
- (17) 北野利信著「現代経営のビジョン」評論社, 昭和40年, 60頁参照。
- (18) B. Indick, "Some Effects of Organization Size on Member Attitudes and Behavior" *Human Relations* 1963, No. 4.
- (19) コミュニケーションの重要性については、占部都美著「近代管理学の展開」有斐閣, 昭和41年, 67頁参照。



## 3

本節ではオーガナイズングの限界を組織の構造化という側面からアプローチしてみる。そこでまず、構造化を規定する **function** についての考察からはじめよう。

**function** とはそれ自身独立した機能をもつ活動であるといえる。それゆえ、**function** は、広義には、フリッポも指摘しているように、例えば機械業界のある企業そのものがはたす働きを全体として一つの **function** と名付けることもできる。さらにまた、その全体としての **function** は販売、生産、財務に分けられる。そのうちとくに生産部門を例にあげれば、それはさらにプロダクト・デザイン、プロセス・デザイン、製造、品質管理などに区分されるであろう。そして結局、あらゆる **function** は、よく知られているギルブレス (F. Gilbreth) のサブブリグ (therblig) においてあらわされた 17 の最小の **motion** にまで分類されるのである<sup>(2)</sup>。また以上のような **function** の分類はさらに、企業目的 (企業固有の職能) の観点からラインとスタッフの **function** に分類される。

上にのべたような職能モデルはメカニク的な伝統的モデルである。そしてこの伝統的モデルの構成原理は専門化であり、その従業員観においては、マーチとサイモンが指摘するように、生理学的な傾向が支配的であった<sup>(3)</sup>。またこの職能モデルはそれと並行して企業活動の公式化モデルというべきものを形成する。

ピフィフナーとシャーウッド (J. Pfifner and F. Sherwood) によれば、公式化とは政策決定者によって書かれそしてそれによって正統とみなされる<sup>(4)</sup>ところのものである。

それはまた、企業目的達成のために、各企業構成員の行動がかくあるべしと規定した規範でもある。そしてこの公式化に対立する概念は非公式化 (informalization) である。このことは、また形式化と非形式化とも称される。形式化

にしても、公式化にしても、いずれも企業活動をプランニングする段階において形成された企業のスケルトンであることに変わりはない。ホーソン実験以来、とりわけまたサイモンによる管理原則の批判以来、組織のこのフォーマルな構造に対する関心が一般に薄くなっている。たとえば、エチオーニ (A. Etzioni) は「経済組織のフォーマルは構造——分業、コミュニケーションおよびオーソリティのライン——の研究は主として管理の研究の一部としてなされている。このタイプの研究はある種の組織——たとえば病院——に関して比較的良好に発達しているが、経済組織へのその適用は充分ではない。しばしば、経済組織というものが組織の一般的なモデルに近いのでそれらの管理構造 (administrative structure) の特質を研究する必要がほとんどないと想定される<sup>(5)</sup>」と述べ、フォーマル組織の研究が充分ではないことを認めている。アイザック (T. Isaack) はこのような傾向に対して、次のように見解をとっている。すなわち「フォーマルな組織構造は諸活動の評価のための、またさもなければ統制できない変化を判別するための、基準を提供することができる。それは管理者に参照基準——彼がどこに位置しているか、そして彼の進路の方向がどうなっているか、そしていかに彼がその目標を到達すべきであるかを決定するのに役立つ——を持たさしめるのである。フォーマルな構造は企業のエネルギーの流れを規則づける『(電車の) 地下線渠式 (conduit system)』である。もし組織のフォーマルな設計が無視されるならば、インフォーマル・リレーションズというバンドーラの箱のカギがこわされるのである」。そして「フォーマルな構造はビヘービアーを制御し、それを組織の存続にとって本質的な諸目標を達成するのに最も有効な道へと導くのである」。<sup>(6)</sup> またこのアイザックの主張はピフィフナーとシャーウッドの経営組織論における伝統主義者の再評価にもつながるのである。すなわち「一つの展望透視図として、伝統主義者の理論的志向は役立つ。それはかなり構造的で機械的であるが、組織行為のより以上の精練化のための一般に容認された出発点を提供する」。<sup>(7)</sup>

この「出発点」としての基本組織の形態としては、周知のようにライン組織、ライン・エンド・スタッフ組織、ファンクショナル組織などがある。しかし、ここで問題となるのは、そうした基本的な組織形態に内在している共通の構造化である。

エバン (W. Evan) はその共通の構造としてスキルのヒエラルヒー、報酬のヒエラルヒー、および権限のヒエラルヒーをあげる<sup>(8)</sup>。彼によればスキル (skill) の配分の方法が目標達成に、報酬の配分の方法が構成員のモチベーションおよび組織目的の遂行に、権限の配分の方法が組織における統合 (integration)、調整 (coordination) およびコミュニケーションに影響を与えるというのである。エバンのこのような構造分析がもつ欠点はこの三つのヒエラルヒーでもって組織の総体をはたしてどの程度とらえることができるか疑問視される点である。その問題については後でふれることにして、ここではまず、エバンの三つのヒエラルヒーを明らかにしておこう。

スキルのヒエラルヒーとは工場内のヒエラルヒーのことであり、どちらかといえば、その技能を習得するに必要な公式的な訓練期間によって決定される。そしてこのヒエラルヒー自体は経営組織全体のヒエラルヒーのサブ・ヒエラルヒーにすぎない。次の報酬のヒエラルヒーは伝統的に、スキルのヒエラルヒーよりも重視されてきた。この報酬のヒエラルヒーは一般に賃金・給料によって規定され、ステータスカテゴリーの相対的大きさとその総所得におけるシェアとの関係を示すローレッツ曲線が引かれることができ、そのローレッツ曲線と均等分布線との間の面積はその組織における報酬のヒエラルヒーの程度を示すであろう。また権限のヒエラルヒーとは制度化された一連のステータスとトップ・マネジメントから一般従業員 (rank and file employees) までの間に分布している意思決定権の分布によって形成されており、次の六つの標識によってその存在が明らかにされる。第一は統制の範囲である。すでにのべたようにトップ、ミドル、ローワーの階層によってまたその企業をとりまく文化のパターンによっ

てもその範囲は異なるが、いずれにしてもコントロールの限界が存在していることは確かである。そのコントロールの限界が組織のピラミットを形成していく決定因の一つなのであり、したがって第二の標識としてその階層 (echelon) の数がすでに権限のヒエラルヒーの存在を明らかにしている。第三の標識はメルマン (S. Melman) によってなされた管理部門構成員と生産部門構成員との比である。しかし問題なのはたとえば、フォルクスワーゲンにおけるその比が 1:3 であるということよりもむしろ、各企業における管理部門 (非製造部門あるいは、事務ヒエラルヒー) と製造部門 (工場ヒエラルヒー) の間に権限にからむコンフリクトが存在していることである。第四の標識はジェクッス (E. Jaques) が「判断のタイム・スパン (time-span of discretion)」と名付けるところのものである。すなわち、デシジョン・メイキングの時間は彼の存在が権限のヒエラルヒーの標識なのである。<sup>(9)</sup> 第五の標識はデシジョン・メイキングにおける集権化の度合 (degree of centralization) である。このことはたとえば労使関係における意思決定の権限が一般にほとんどトップ・レベルの管理層に集中しており、下層にいくに従ってその権限がせまくなるということによっても証明される。第六の標識は、第五とは反対に、管理者がデシジョン・メイキングするさいみられる権限の限界である。これは企業内における不当な命令に対抗するための appeal system などによって具体化されている。そしてそれはまた、部下が上司にたいしてもつフォーマルな権限の源泉であり、したがって権限関係を生みだすものである。

さて、以上のようなエバンの分析はごく簡単なものであるが組織に内在するいくつかのヒエラルヒーを整理するのに役立つものであり、同時にまたそれによって組織構造というものが現実には複数のヒエラルヒーの合成物であるということが認識できよう。ダーレンドルフ (R. Dahrendorf) はこのこと、すなわちフォーマル組織の内部構造について「職能の差別化——分業によって与えられた——の組織 (職能的組織) と権威領域の差別化——あらゆる協同的組織で

必要な——の組織（序列的組織）が、二つの主要観点である<sup>(10)</sup>とのべ、フォーマル組織の複合性を指摘している。しかし、それ以上にまたダーレンドルフも指摘しているように、産業経営の全体構造は、インフォーマル組織、身分組織、階級組織がさらにそれにくわり、「多次元の座標系」<sup>(11)</sup>をなしているのである。そしてこの経営内における多様性を経営利潤の極大化というメタ・ゴールにそくして調整するのがリーダーシップ機能の一つである。

かくして、オーガナイズングの問題は調整とリーダーシップ、換言すれば、管理者はいかにして組織におけるコンフリクトを組織目的の達成にプラスになるよう転化し、協働を実現することができるかという問題になる。

注(1) Flippo, *ibid.*, pp. 100-101.

(2) *Ibid.*, pp. 100-101.

(3) March and Simon, *ibid.*, p. 13.

(4) J. Pfiffner and F. Sherwood, *Administrative Organization*, Prentice-Hall 1960, p. 207.

(5) A. Etzioni, *Complex Organizations*, Holt 1964 ed., p. 136.

(6) T. Isaack, *Organization Theory—Business Success Depends on It*, in P. Dauten (ed.), *Current Issues and Emerging Concepts in Management*, Vol. One, Houghton 1962, p. 155.

(7) Pfiffner and Sherwood, *ibid.*, p. 114.

(8) W. Evan, *Indices of the Hierarchical Structure of Industrial Organizations*, *Management Science*, April 1963.

(9) 北野利信著「経管組織の設計」（評論社、昭和40年）の「Ⅲ権威関係の設計」でジャクスの時間はばについて詳説されている。

(10) Dahrendorf, *Industrie- und Betriebssoziologie*, Göschen 1965. 池内信行、鈴木英寿訳「産業社会学」千倉書房、昭和39年、80頁。

(11) Dahrendorf, 同訳書 108頁。

#### 4

企業活動は公式組織を中心に展開されている。しかし企業の存続と成長が企業の収益力に左右されているかぎり、それは公式組織をこえた経営外部にも目

を向けなければならない。すなわち企業はオーガナイズングという求心運動と顧客の創造という遠心運動のバランスを意識的に操作するようになる。したがってさきに述べたように、エグゼクティブ (Executive) は組織内における communicator および co-ordinator であるばかりでなく、市場戦略者——これこそ彼の基本的役割である——にもなってくる<sup>(1)</sup>。すなわち、チャンドラー (A. Chandler) の研究が示すように、企業のストラテジーがやがてはその企業の構造を決定し、そして企業の資源を市場の需要に適用 (application) することが構造と戦略の公分母 (the common denominator of structure and strategy) になる<sup>(2)</sup>。このように組織構造が市場志向的になると、組織は必然的に、一時的性質のものとなり、ベニス (W. Bennis) のいう解決されねばならぬ問題をめぐって設定される「当座のシステム (temporary systems)」<sup>(3)</sup>となる。当座のシステムの集合としての企業組織は Task Force や Committee の導入によって、ますますその機動性を高め変化していく外部環境に適応できるようになる。またそこにおける構成員は「ランクやロール (rank and role) によって垂直的に差別化されるのでなく、スキルと専門的訓練 (skill and professional training) によって、弾力的に分化されるであろう<sup>(4)</sup>」、そしてそのような「協同的で職務志向的なスペシャリストによってリンクされた適応的な temporary systems は、諸問題を有機的な流動性において解決しながら、次第に現在あるような官僚制にとってかわっていくであろう<sup>(5)</sup>」。

しかし、こうした組織の revitalization も組織構成員にアクセプトされなければ、不可能となる。ベニスは、その際、簡単に、将来の高度教育の普及が生み出す人間はフレキシブルで自律的な傾向をもつがゆえに、有機的—適応的構造によってモチベートされる、と述べる<sup>(6)</sup>が、今後の人間像を前提としているかぎり、それはリアルなものとはいえないであろう。

現実の企業において、オーガナイズングの限界は、最も一般的には分権化 (decentralization) という基本組織の外延的拡大によって克服されつつある。フ

リッポによれば、分権化は行動科学者——組織における下位者が経営意思決定により大きく参加することを主張するところの——によってセールスされているが、それを適用するさいの大きな問題点はその組織の現構成員が分権化に適しているかどうかということである。もしある企業が集権化された意思決定とコントロールのもとで成長してきているならば、その下位者は、しばしば過去の乏しい経験のために major な意思決定に参加する能力を欠くのである<sup>(7)</sup>。したがってセルズニックが指摘するように<sup>(8)</sup>、「分権化は予備訓練期間を必要とする」のである。また、そうした分権化への志向をもった経営風土——科学的な職務分析による個人の責任と権限の明確化、適切な業績評価、製品の多様化、市場の拡大など——の存在が前提となる<sup>(9)</sup>。

他方この分権化は、職能制にしる、連邦制にしる、各個別企業の成長段階によっても規定される。たとえば、企業の初期の段階においては、集団の凝集性（一体感）と企業全体の方向づけのために、集権化が必要とされよう。また企業が大規模化し、「スパン・オブ・コントロール」、さらに、より広範囲な「管理責任のはば span of managerial responsibility」、をも越えた場合<sup>(10)</sup>、分権化の窮極形態としての関係会社（たとえば、石油会社が石油化学会社を設立したり、販売部を販売会社として独立させること）を生みだす。そしてその場合には、すでに固有の意味のオーガナイジングの限界を越えているのであり、集会的意思決定のコストがそのエファクトをオーバーしてしまっているのである。そうした分権化の逆機能は、たとえば組織内におけるコミュニケーションの瀬度、組織全体のモラルとサブ・グループのモラルの分離などの人間的側面、および各種の財務比率によってある程度は測定可能である。

ごく最近まで「マネジメント・フィロソフィーの金の子牛 (the golden calf of management philosophy)<sup>(11)</sup>」といわれた分権制は、今日では一層内面化され、従業員の動機づけ、および決定参加 (participation in decision) のアングルから再評価される傾向にある。また、そうすることによってオーガナイジングの限界

が一步一步後退していくのである。

以上、小稿において、オーガナイズングの限界について、まずコミュニケーションの側面から<sup>(12)</sup>、次に公式組織の不可避性の側面から、そして最後に分権化の側面から若干の考察をしてみた。そこで次に、結論として、上述の三つの視角からの分析を手がかりとして、オーガナイズングの限界について一応の概念的フレームを作成してみよう。

まず、オーガナイズングのプロセスを、組織構造Aから組織構造Bへの移行のプロセスとみなす。したがってその場合、問題は、組織構造がその移行過程（成長の場合もあれば、縮小の場合もある）において、どれだけ機能障害をおこすかということである。ニューマンとサマー（W. Newman and C. Summer）が指摘するように、企業の組織構造は、企業の基礎的経済機能に適応されねばならない。<sup>(13)</sup>それゆえ、企業の基礎的構造が、企業の戦略——戦略が組織構造を決定する（チャンドラー<sup>(14)</sup>）——によって変化する必要がある場合、その構造変化によって生じる各種のコンフリクトをどの程度調整することができるかということが組織の適応性を測定する基準の一つになる。また、ニューマンとサマーによれば、さらに「人と構造との相互作用」および「変化する条件への適応性」ということが組織構造の流動性を示す標識となる。<sup>(15)</sup>すなわち、前者は、絶えず変化している従業員欲求をどれだけ組織構造が応じられるかということである。一例をあげれば、従業員の能力の向上がどれだけ組織の成長という形で、組織構造に反映できるかということである。そしてこのことは従業員の態度調査や移動率によってもある程度計数的にとらえることができる。また後者の「変化する条件への適応性」とは、具体的には、進行中の企業の長期経営計画が外部環境の変化にさいして、どれ程の柔軟性をもっているかということである。ここでは、いわば「埋没原価」となっている現在の組織構造をいかに処理し、そしていかに新しい局面に適した組織を形成するかが問題となる。そしてこの点における組織構造の柔軟性は、その後における当該企業の営



業成績と成長性によって判定されよう。

このようにして、オーガナイズングの限界そのものはその組織のもつ基礎的なファンクションを、当該組織構造がどれだけ実現することができるかによって規定される。そして、その基礎的なファンクションは組織目的によって規定される。したがってまた、この非個人化された組織目的を再び個人レベルにまで細分化し、定式化していく決定過程——それが専門化の過程でもあり、またコミュニケーションのプロセスでもある——がオーガナイズングの過程でもある。かくしてオーガナイズングの限界は、一方において個人レベルの意思決定のさいにその組織が提供しうる誘因によって、他方において、その組織化によってもたらされる“organizational slack”<sup>(1,6)</sup>（貢献>誘因）の度合によって決定されるといえよう。

- 注(1) E. Mooman, *The Manager and the Organization*, Tavistock 1961, p. 101.  
 (2) A. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, M.I.T. Press 1962, p. 383.  
 (3) W. Bennis, *Changing Organizations*, McGraw-Hill 1966, p. 12.  
 (4) *Ibid.*, p. 12.  
 (5) *Ibid.*, p. 12.  
 (6) *Ibid.*, p. 13.  
 (7) Flippo, *ibid.*, p. 132.  
 (8) P. Selznick, *Leadership in Administration*, Harper 1957. 北野利信訳「組織とリーダーシップ」ダイヤモンド社, 昭和38年, p. 141.  
 (9) Chandler, pp. 42-51.  
 (10) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Heineman 1955, p. 182.  
 (11) H. Albers, *Principles of Organization and Management* (2nd.), Wiley 1965 p. 152.  
 (12) 組織論において、とくにコミュニケーションを重視したのはバーナード(C. Barnard)である。彼によれば、「組織の構造, 規模, そして範囲は、ほとんどまったくコミュニケーション・テクニクによって決定されるから、組織の徹底的なセオリーにおいて、コミュニケーションが中心的地位を占めるであろう。」C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press. 1938, p. 91.  
 (13) W. Newman and C. Summer, *The Process of Management; Concepts*,

Behavior and Practice, Prentice-Hall Maruzen, 1961. p. 110.

(14) Chandler, *ibid.*, p. 14.

(15) Newman and Summer, *ibid.*, p. 113.

(16) March and Simon, *ibid.*, p. 84, 85, 126.