

Title	現代組織論の動向と人間仮説の変遷
Sub Title	Assumptions about people in changing modern organization theories
Author	関根, 政美(Sekine, Masami)
Publisher	慶應義塾大学法学研究会
Publication year	1980
Jtitle	法學研究 : 法律・政治・社会 (Journal of law, politics, and sociology). Vol.53, No.9 (1980. 9) ,p.105- 134
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	市川統洋助教授追悼論文集
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00224504-19800915-0105">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00224504-19800915-0105</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 現代組織論の動向と人間仮説の変遷

関  
根  
政  
美

はじめに——本稿の目的

一 現代組織論の歴史的発展と人間仮説の変遷

(一) 他律的・受動的人間像

(二) 《合理的経済人》仮説と古典的組織論

(三) 《社会人》仮説と人間関係論

(四) 自律的・能動的人間像

(五) 《自己実現人》と人的資源論

(六) 《管理人》と意思決定論

(七) まとめ

二 現代組織論の近年における発展と人間仮説の変遷

(一) 現代組織論のジャンル

(二) 《複雑人》仮説と環境条件重視派組織論

三 結論——前進か後退か

現代組織論の動向と人間仮説の変遷

## はじめに——本稿の目的

本稿の目的は、現代組織論がその理論的前提として仮定しているであろう人間仮説 (assumptions about people) あるいは人間モデル (models of man) の内容を明確にすることにより、現代組織論の最近の展開とその特質について若干の考察を加えることにある。J・G・マーチ<sup>1</sup> H・A・サイモンは、『組織についての命題は、人間行動についての言明であり、組織の中間の人間行動を説明するためには人間の諸属性のうちのを考慮に入れるべきかということについての一連の仮定が、このような命題のすべてに、はつきりともしくは暗黙に、前提として含まれている』<sup>(1)</sup>と指摘する。マーチ<sup>1</sup>サイモンが述べるように組織についての命題が全て人間行動にかかわるものであるとすれば、どのような人間が議論の前提とされるかによつて組織理論そのものの内容に大きな差異が生まれてくるであろう。多少具体的にいえば、人間はどのような能力、欲求、期待、態度、パーソナリティを持つのか、あるいは人間はどのようにに処遇されたいと思つているのか、どのように扱うべきなのかといった諸点に対する仮定が人間仮説の内容となろう。

現代組織論は、人間そのものの特質や性格について直接に論及し実証されるべき対象として考察し、そこから組織論を組立てる場合もあれば、逆に公準として既に議論の前提、つまり出発点として理念的に述べるといふ場合もあり、そこに差はあるとしても、人間仮説不在の現代組織論はありえないと思われる。それ故、現代組織論における人間仮説を明確にすることは組織論の特性を明確にすることであり、また現代組織論の動向とその特質を探る上で重要な着眼点となるであろう。以下の論述は、現代組織論における人間仮説、人間モデルに関する側面に焦点をあてて現代組織論の動向に対し批判的に考察を

加える一つの試みである。

なお本稿は、現代組織論の歴史的展開を簡単に概観しながら、一九六〇年代に盛んになったコンティンジェンシー理論 (Contingency theory) の発展過程を追跡し、そこにみられる人間仮説の性格を明らかにし、そのことよつて現代組織論の近年における動向を明確にすることになる。それ故、議論の組立ては、第一節において、「他律的・受動的人間像」をもつ二つの人間仮説、《合理的経済人 rational-economic man》仮説及び《社会人 social man》仮説と各々に対応する現代組織論、すなわち「古典的組織論」、「人間関係論」をまず扱う。次に、「自律的・能動的人間像」を持つ二つの人間仮説、《自己実現人 self-actualizing man》仮説、《管理人 administrative man》仮説と各々に対応する「人的資源論」、「意志決定論」を扱うことになり、人間仮説の変遷を跡付ける。第二節では、一九六〇年代の組織論の混乱を扱い、その混乱をとりまとめる役割を担う、「環境条件重視派組織論」とその人間仮説を検討する。そして最終節で結論を述べることになる。

(一) James G. March & Herbert A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958, p. 6. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、一九七七年)。この点については以下の著者達も同意している。Lyman W. Porter, Edward E. Lawler III & Richard Hackman, *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, 1975.

(二) 人間仮説、人間モデルについての議論は多いが、本稿前半においては、Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, 1965. (松井賢夫訳『組織心理学』岩波書店、一九六六年)の議論、とくに第四章の議論を土台としている。なお(一)はシエインによるが(四)はJ.G. March and H.A. Simon, *op. cit.* (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』前出)によるものである。

## 一 現代組織論の歴史的発展と人間仮説の変遷

## 〔一〕 他律的・受動的人間像

## (一) 《合理的経済人》仮説と古典的組織論

《合理的経済人》仮説は、一般に古典的組織論 (classical management theory) に対し適合的な人間仮説といえよう。その代表的理論家であるテローラー、ファヨール及びウェバーの議論を比較してみると次のことがいえる。企業組織における職場・工場組織工場組織、すなわち中下層レベルを議論の対象として科学的管理法 scientific management を提唱したテローラー、組織上中層部、すなわち経営管理者層を議論の対象として経営の一般理論を展開したファヨール、そして組織の官僚制化は一つの組織内のレベルを超えた社会全体の近代化・合理化の一側面であるとしてマクロ社会学の立場から議論を組み立てたウェーバー、各々対象領域や論じ方において差異が存在する。<sup>(1)</sup>しかし共通面のあることも否定できない。基本的には、それ以前の「成行管理 (drifting management)」に対し、企業・行政組織規模の拡大 (寡占・独占企業の増加)、技術の高度化と熟練の分解による内部請負制 (sub-contract system) の崩壊、それに基づく新しい組織構造、職務設計、組織管理、の合理化が必要とされる時代の背景を敏感に反映していたことであろう。すなわち、組織目標に従った職務の配分、課業の規格化・能率化・省力化 (課業の標準化)、組織構造の機能的合理化、命令・報告・情報伝達系路の確立、経営職能の明確化・体系化などを通して経済的な合理性を追求する点で各々共通なのである。

その結果として生まれた古典的組織論は、極端にいえば、またかも一個の精密な機械体系 machine-system として組織(公

式組織)を形成し、そこに働く人々を、機械を操る上層部の頭脳労働者と機械のボルトや歯車の如き存在として単純作業に従事する下層労働者とに分ける。<sup>(3)</sup>人々は、経済的合理性の追求のため全行動を個人的・孤立的競争による利益獲得に向けて方向づけられ条件づけられる。そして、人間の感情や欲求に基づく非合理的な感情は抑圧されるほど組織そのものはより合理性・能率性を発揮することとなり、個人は賃金報酬の拡大を、組織は生産性の上昇を達成し互いに満足することが可能だという。

このような組織論の仮定する人間仮説は以下のようになるだろう。<sup>(4)</sup>

- (イ) 人は本質的には経済的刺激によつて動機づけられ、その経済的収穫を最大ならしめるように行動する。
- (ロ) 経済的《刺激》は組織によつて統制されるものであるから、人間は本質的には組織によつて操られ、動機づけられ、統制される受身の存在である。
- (ハ) 人間の感情は本質的に非合理的なものであるから、自己利益の合理的な計算が感情によつて妨げられないようにしなければならぬ。
- (ニ) 組織は、人間のこのような非合理的な感情の影響力を少なくし統制するように設計することができるし、またそのように設計されなければならない。
- (ホ) 人間は生まれつき怠け者であり、したがつて外から刺激を与えて動機づけなければならない。
- (ヘ) 人間の生来の目標は組織のそれと相反するものである。したがつて、人間を組織目標の達成に協力させるためには、外部からの力によつて統制しなければならない。
- (ト) 人間はその非合理的感情の故に、基本的には自律および自己統制が不可能である。

(チ) しかし、すべての人は、二つのグループに、すなわち、(一)上に略述した仮説にかなったグループと、(二)自分で動機をもち、自己統制が可能であり、自分の感情に比較的左右されないグループ、の二つに大別される。後者のグループこそ前者のグループを統制する管理者の役割を受け持つべきである。

こうした人間仮説は、要するに人間を信頼できず、金銭によつて動機づけられ、計算ずくで動く大衆と、信頼でき、金銭以外のものによつても動機づけられ、大衆の労働者を組織して管理すべき道徳的エリートに分類したものと見えよう。<sup>(15)</sup> 大衆労働者は、その大衆的性格故に本質的に非合理的であり能力も低い。それ故に、必然的に仕事の細分化・単純化、責任・権限範囲の極少化、命令―指揮系統の整備が必要となり、厳格に統制されなければならない。つまり、有能な経営者・管理者の命令一下、自動機械の如き作業が進行するという機械的組織観・人間観が古典的組織論の基本的イメージといつてよいだろう。しかも、この組織構成員のエリート・大衆二元対立的イメージは、優勝劣敗・適者生存の命題によつて基礎づけられる。社会ダーウィン主義 (Social Darwinism) が企業内出世競争に適應せられることと、<sup>(16)</sup> カルヴィニズムの「運命予定説 the dogma of predestination」<sup>(17)</sup> によつて正当化されていたのである。

こうした古典的組織論は、ムーニー (James D. Mooney)・レイリー (Allen C. Reilly)・アーウィック (Lyndall F. Urwick)・ギョリック (Luther H. Gulick)・シハズン (Oliver Scheldon)・アレン (Louis A. Allen)・クーンツ (Harold Koontz) 及びオドンネル (Cyril O'Donnell) による行政管理論ないしは経営管理過程論の形で発展していったが、それらは多少、後述する人間関係論等の発展によつて人間性を重視する傾向がみられるとされたとしても、<sup>(18)</sup> 基本的な人間仮説においても同様であつたといつて差し支えないであろう。

## (二) 《社会人》 仮説と人間関係論

第二番目の人間仮説は、《社会人》 仮説であるが、主にメイヨー (Elton Mayo) 及びレスリス、バーガー (Fritz Roethlisberger) が「ホーソン工場実験」を土台として展開した人間関係論 (human relations theory) に対し適合的なものである。<sup>(9)</sup> ウェスターン・エレクトロリック社のホーソン工場における照明実験から始まり、配電器捲線作業実験室に至るまでの数段階にわたる研究から生まれた結論は、企業の構成員が経済的刺激にのみ反応する合理的経済人ではなく、欲求理論 (needs theory) に従えば社会的欲求に基づく人間の連帯や所属感を求める人間、つまり、感情的人間であることの確認であった。殊に人間関係論の発展に重大な寄与を残したレスリス、バーガーは、人間を生理学的側面からのみ接近する科学的管理法の不適切さを明らかにし、人間の持つ態度や感情に焦点を合わせ職場内外の社会的状況、個人的状況を考慮する必要性を強調した。その一方で、企業によつて合目的に設定された公式組織 formal organization に対して、仲間集団として存在し、一定の集団規範、慣例を作り上げ、人間の感情的欲求、連帯及び協働本能 (human instinct of association) を充足する (対内的機能) と同時に、組織上層部からの生産への圧力や監督強化に対する抵抗、あるいは既得権を脅かす変化 (人事異動、技術革新) への抵抗機能 (対外的機能) を遂行する非公式集団 informal group を発見するなど組織論の展開に画期的な変革をもたらした。こうした発見の累積が人間関係論の仮定の背後にはあつた。この人間仮説は一般に社会人仮説と呼ばれ、以下の特質を有する。<sup>(10)</sup>

- (イ) 人間は基本的には社会的欲求 social needs によつて動機づけられ、仲間との関係を通して基本的な一体感を持つ。
- (ロ) 従業員は管理者が与える経済的刺激や統制よりもむしろ、仲間集団の社会的力 social forces に感応する。
- (ハ) 従業員は、監督者が部下の欲求や「受け入れられたい」という欲求を充足しうる程度に応じて管理者に感応する。



換言すれば、産業革命に付随して仕事が合理化され、仕事そのものの単純化・再分化によつて、仕事本来の意義が喪失され、その喪失した意義に代替する意義が職場での社会的関係の中に求められざるを得なくなつたという事実が人間の社会的要求重視の前提条件として存在していたと言える。つまり、従業員を集団の一員と考え、監督一部下、同僚間の人間関係を良好にして、従業員のモラル *morale* を高め、生産性を向上させる。その結果、従業員の個人的目標と組織の全体的目標の同時的達成が可能となり、両者間の利害は完全に一致するという信念が仮説の根底に横たわつていた。しかしながらこの仮説も以下の点で古典的組織論と同様の観点に立つていた。つまり、エリート経営者（指導者）と大衆的労働者との間の人間的資質の絶対的な相違を認めている点であり、大衆的労働者の他律的な合理的経済人なる性格を社会人仮説に置き換えたにすぎないという点で。

この人間関係論は、非公式集団なる半ば自然発生的な人間集団に注意を向けた点が特徴的であるが、マートン (Robert K. Merton)・ブラウ (Peter M. Blau)・セルズニック (Philip Selznick)・ゴールドナー (Alvin Gouldner)らを中心とするネオ官僚制論においても、同様な人間仮説が暗黙のうちに仮定されていたと思われる。ネオ官僚制論とは、組織の官僚制化を進めれば進めるほど、結果として人間感情を抑圧することとなり組織の合理性に対し逆機能がもたらされる、あるいは、組織そのものは当初の計画、目的とは必ずしも一致していない方向で自然発生的にすなわち人間感情・利害打算に影響されながら構造化するという自生体系 (*natural system*) 的側面を持つていたといつた点を重視し、この観点から民主的性格を有する組織論 (官僚制論) を展開する学派である<sup>(11)</sup>。一九三〇年代後半から五〇年代にかけて、官僚制研究が展開された訳であるが、このよ

うな傾向は、社会人仮説があまねく普及する速度・範囲を急速化・広域化させる時代的な風潮があつたことを示唆していると言えそうである。

## 二二 自律的・能動的人間像

### (一) 《自己実現人》と人的資源論

第三番目の人間仮説は《自己実現人》仮説であるが、これは人的資源論 (human resources theory) に対し主に適合的なものといえる。人的資源論とは人間の持つ潜在的能力に信頼を置くものであるが、ここでは人間関係論が明らかにした組織における人間研究の重要性を強調し、更なる人間研究の新天地の開発に乗り出そうとする基本的な精神の下に二つの種類の組織論群が展開された。そのうちの一つは、人間関係論によつて光をあてられた人間の欲求、感情、すなわち人間性の追求を中心軸と定め、更に深い考察を加えようとするものであり、もう一つの研究群は、非公式集団の発見、認識に基づく集団行動に研究の焦点を定め、組織の中の集団研究にその主たる研究エネルギーを投入しようとするものである。前者の研究群には、マクレガー (Douglas McGregor) の X Y 理論、アーギリス (Chris Argyris) の成長型パーソナリティと混合モデル、ハーズバーク (Frederic Herzberg) の動機づけ = 衛生理論、ブルーム (Victor Vroom) 及びローラー (Edward E. Lawler III) とポーター (Lyman W. Porter) によつて開発された期待理論 (expectancy theory) などが含まれる。後者の研究群としては、クルト・レヴィン (Kurt Lewin) とその一派、及びリッカート (Rensis Lickert)、ブレック (Robert R. Blake) とムートン (Jane S. Mouton)、なほしは三隅二不二らの集団力学 (group dynamics)、及びリーダーシップ (leadership) 研究を主たるものとして掲げることができ<sup>(註)</sup>る。

前者の特徴は、人間のもつ欲求の多様性、階層性に関する仮説、ないしはパーソナリティの未成熟—成熟の連続尺度を考察の基礎に据え、人間とは単に仲間になりたがるか、連帯による安全を求めたがるだけの受動的な生き物にとどまらず、更に、自ら積極的に物事に取り組み成就しようとする能動的素質を内在させた生き物であることを主張する点に求められ

る。彼らの主張をまとめれば、人間というものが、自己実現のための行動ばかりでなく、その他の自己実現に直接結びつかない行動においても、自らの欲求、期待と仕事の見返り上の報酬、結果の合理的評価に基づいて論理性を意識的に駆使しているとの立場に立ち、人間性研究の内容に一層の深い切り込みを入れたことになろう。一方、後者は主に、能動的で、しかも自ら責任を引き受けることの可能な人間に変容させるために人間をどのように集団化させ、いかなる指導を施すか、すなわち、いかにリードしていくか、そのリーダーシップ・パターンを研究の中心的視座に定めている。彼らの研究結果によれば、人間性重視を第一優先とし、己れに課せられた課題を合理的に遂行する民主的タイプのリーダーシップが最も大きな効力を発揮できるという結論が導き出される。

前者と後者の主張の比較・検討を試みるならば、前者においては、人間の高次な欲求を抑圧せずに、その最大限の活性化を可能ならしめるために組織構造上の変革（職務拡大 *job enlargement*、職務ローテーション *job rotation*、職務充実 *job enrichment*）を追求しているのに対し、後者は監督―部下の監督パターン、リーダーシップ・スタイルの民主型・参加型への変更を強調していると言える。このような相違が両者の間に存在してはいるが、本質的には、両者はともに人間の能動性・積極性を重視している点で共通している。ところで、自己実現人と呼ばれるこの人間仮説はマズローの欲求階層論より援用されたものであり、以下に示す特質を備えていると考えることができる。<sup>(15)</sup>

- (イ) 人間の動機は階層化されたいくつかのクラス、すなわち(1)生存、安全、保障を求める単純な欲求、(2)社会的欲求および認められたいという欲求、(3)自我の満足 *ego-satisfaction* を求める欲求および自尊 *self-esteem* の欲求、(4)自律と独立の欲求、(5)自分のあらゆる資源を最高度に活用するという意味での自己実現の欲求、のいずれかにはいり、より低次の欲求が満たされると、より高次な欲求が触発される。したがって、最下層のたいした才能を持ち合せない労

働者でさえ、他の欲求が大体において満たされると、仕事における自己実現、意義のあることをしているという意識、仕事の完成を求める。

(ロ) 人は仕事の上で成長することを求め、かつ成長する能力を実際にもっているが、この成長とは、ある程度の自律と独立を行使し、広範な時間的展望をもち、特殊な能力と技倆を伸ばし、環境への適応に際しての柔軟性をのばすことを意味する。

(ハ) 人間は本来的に内的に動機づけられ自己統制的である。すなわち、外部から課される刺激や統制はむしろ人をおびやかす、適応を未熟ならしめる。

(ニ) 自己実現と組織を効果的に運営することは、本来的には矛盾するものではない。適切な機会さえ与えられれば、人間は自発的に自己の目標と組織の目標を統合するであろう。

前述のごとく、この人的資源論の人間仮説は、古典的組織論、及び人間関係論において想定された人間の他律性・受動性を否定し、自律的で能動的な人間性に光をあてると同時に、組織の下層レベルの人間さえも訓練によつて、自己実現的欲求を開発・充足する可能性が高まると主張する。この点において、エリート対大衆という二元的・差別的な人間観から脱皮し、一元的・平等的な人間観に立脚したと言える。かくして、人間によつて構成される組織は、機械的モデルから有機的なモデルへと移行していく<sup>(16)</sup>(機械的モデル、有機的モデルについては第一表参照)。

## (二) 《管理人》と意思決定論

第四の人間仮説は《管理人》仮説である。これはバーナード(C.I. Barnard)の協働体系論にその源を発し、サイモン(H.A.

第一表 機械的システム・有機的システム対照表

機械的システム	有機的システム
(a)職能的専門化	(a)知識と経験の専門化
(b)タスクの抽象性(全体状況との関連が不明確)	(b)タスクの具体性(全体状況との関連がある)
(c)上司による調整	(c)相互作用による調整
(d)義務・権限の明確化	(d)限定された義務からの脱皮
(e)義務・権限・方法が職能的地位の責任というかたちに変換される。	(e)技術的規定を超えた関心の拡大
(f)コントロール、権限・伝達のピラミッド型構造	(f)コントロール、権限、伝達のネットワーク型構造
(g)上位への情報集中	(g)情報の組織内分散
(h)垂直的相互作用	(h)水平的相互作用
(i)上司の命令と指示の伝達	(i)情報と助言の伝達
(j)組織に対する忠誠心の強調	(j)組織のタスクと技術至上主義に対するコミットメント
(k)組織に特定の知識の強調	(k)組織外の専門家集団にも通用する知識の強調

現代組織論の動向と人間仮説の変遷

Simon)、マーチ (J.G. March) 及びサイアート (R.M. Cyert) の経営行動論、同一化理論、すなわち意思決定論的組織論に適合するものと考えられる。この系列の理論はカーネギー学派とも称される<sup>(17)</sup>。

彼らは、ある共通の目的にむかつて協力しあう一群の人々の活動集団を協働システムとみなし、人々の合目的活動の体系を公式組織と考えるバーナードのシステム論的組織論にその議論の出発点を求める。組織は組織の目標に従つて分業化・専門化されるが各々の部門に適した部分目標（下位目標）が「目的—手段分析」に従つて配分される。すなわち組織は目標の体系でもある。人々は与えられた目標に従つて行動を行なうが、その行動は常に意思決定を前提とする。意思決定は各々の人々の所属階層に従つて内容・レベルが異なるが、上層部では「計画的意思決定」、中下層部では「執行的意思決定」が一般的である。しかしいづれにせよ意思決定は、合理的経済人仮説が想定しているような完全なものではありえず、多くの制約のもと不完全なものでしかない。すなわち「制約された合理性 (Bounded rationality)」しかもちえない。この制約を取り除くことは完全には不可能かもしれないが、(一)組織内の目標—手段のハイアラーキーの整合化、(二)組織目標を各成員に間違いなく伝えること、意思決定に必要な情報の収集・伝達のためのコミュニケーション・ネットワークの整備及び分析手段・用

具(例えばコンピューター)の導入、(三)組織に都合のよい意思決定を促すために組織への忠誠、同調(同一化)意欲を確保することなどによつて、少しでも制約を取り除くことが可能だと考へる。むしろこれらの前に個人的ないしは組織的意思決定のメカニズムの分析が必要とされるのはいうまでもない。

以上が意思決定論的組織論の基本的内容であつたが、この議論全体の中での各論者の役割を位置づけてみると、バーナーは組織のシステム的特質を明らかにし、かつ管理者の道德的責任や役割を明確にしたといへる。サイモンは「制約された合理性」のもとでの個人的・組織的意思決定のメカニズムを論じ、サイアート・マーチは、企業的意思決定の一般構造(「コンフリクトの準解決」、「不確定性の回避」、「問題解決志向の探索」、「組織の学習」)を追求した。そして最後にマーチ・サイモンは、組織及び組織目標へ構成メンバーを同調させるための同一化のメカニズムを探索したといへよう。ところで、このように考へると、この組織論においては、組織目標―協働体系―公式組織構造(目的・手段体系、意思決定・コミュニケーション体系)―同一化―協働活動、という一連の体系的論述がなされたことがわかる。この点では、他の組織論に比べてずつと体系的な性格を持つものといへる。ところで、このような議論の前提とされた人間仮説はどのようなものであつただらうか。<sup>(18)</sup>

(イ) 人間は、自律的な意思決定者 (decision makers) であり、かつ自由意思を持つ能動的な問題解決者 (problem solvers) であると仮定する。

(ロ) 意思決定は、完全な意味での合理性(客観的合理性)をもつてなされることはなく、「制約された合理性」(主観的合理性)のもとで行なわれざるを得ないが、人は、その制約を乗り越えようと絶えず努力する。

(ハ) 人間は、自己の欲求満足水準を持ち、それに基つて達成すべき個人目標を持つ。従つて達成水準に満足を感じた時、従来の行動を続けるが、不満足の場合代替的行動を探索する。すなわち不満足が生産性の原動力となる。しか

し、不満足が生産性向上の原動力となる時は、人間が組織目標への同一化の度合が高い場合である。

- (三) 人間は、非干渉型監督のもとにおいて組織目標への同一化の度合を高めることから、欲求・期待、価値観は高次元のものを所有すると仮定しうる。

要するに協働体系及び意思決定論的組織論の仮定する人間は、ある意味で合理的経済人の復活であるといつてよいであろう。すなわち、人間関係論及び人的資源論が人間欲求の高次元性を強調するあまり、人間の持つ合理的経済性を軽視する視点を批判したのである。しかし、それは一方で合理的経済人の虚構性を明らかにし、他方で批判しながらも人間関係論、人的資源論の成果も取り入れ自らの組織論を組み立て、組織構造(目標手段のシステム化、専門化の推進)の設計を重視する側面を持ち、組織全体のシステム性が強調され、他の議論より多少とも総合的になつたのである。それはともかくも、今一度ここで強調しておきたいのは、中下層レベルの非合理性・感情的性格を強調した人間仮説を持つ組織構造重視派の組織論に対して全ての人間の持つ合理制——制約されたものといえ——を強調したということ、そして、人的資源論と同様に、自律性、能動性を所有し、行動における合理性を強調したという点である。時代的にも重なる人的資源論と意思決定論が、その議論の基本的対象において差があるとしても人間観において類似する傾向を持つのは興味深いことである。

### 〔三〕 ま と め

合理的経済人、社会人、自己実現人及び管理人と称される人間仮説について以上の議論の中で概観してきたが、そこにみられた傾向、特徴についてまとめてみたい。

- (一) 人間仮説。(イ) 二元対立的で不平等な能力分布(エリート経営者対大衆労働者)から一元的で等質的な能力分布へという変

化。(c)消極的・受動的大衆労働者観から能動的・積極的な人間観への変化、(d)非合理的・感情的性格の強調から合理的人間、自律的意思決定能力所有者の強調への変化。以上が大きな変化としてまとめられよう。

(二)組織観。機械的モデルから有機的モデルへの変化。すなわち人間の潜在的能力を信頼し協調・参加型・自己統制型モデルへの変化が印象づけられる。

(三)価値的観点。全体として権威主義的で不平等・非民主的な組織観・人間観が正当視されていた傾向が、参加・自主性を重んじる平等・民主的な傾向を強調するものとなつた。全体として組織構造・管理過程を重視し能率、生産性を第一義的に追求する方向から、人間性を重視する方向へ進んだといえよう。

ところで、こうした傾向は、人間性重視の立場に立つ見地からすれば大変好ましい。しかし、このことは社会変動による環境変動の激しい時代の組織形成・運営管理といった観点からみても大変好ましいことである。すなわち、人間の自主制、自律性ないし能動的・創造的な精神の活用及び協調性の強調を求める有機的組織は、人間から大きな活力を実際に引き出せることになるからである。もしその通りであるとするならば、それは工業化と社会変動にともなう環境変動に対して十分適応・順応的な柔軟で強力な組織を形成することも可能となり、硬直的な官僚制構造の持つ欠陥を克服しえるからである。現代社会が今後とも環境変動と不確実性を高めていくとすれば、人間性を重視し人間の合理的意思決定を重視する組織論は、人間性重視及び変動適応の二つの観点からみて一石二鳥の結果を生むことになるわけである。(19)

- (一) Herbert G. Hicks & C. Ray Gullett, *Organizations: Theory and Behavior*, McGraw-Hill, 1975, p. 176. など。古典的組織論者の議論は各々以下各著書や論文を参照せよ。F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, 1911. Reprinted, in *Scientific Management* (with a foreword by H. S. Person), 1964. (上野陽一訳) 科学的管理法、産業能率短大出版部、一九六九年。H. Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, Dunod of Paris, 1925, 1966. (佐々木恒男訳) 『産業ならびに一般的管理』未来社、一九七三年。なお原書の第一版は一九一六年。Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft der vorstehenden Soziologie*, vierter, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winkelmann, 1956, Kapitel IX. *Soziologie*



der Herrschaft. (S. 541-734) (世良晃志郎訳『支配の社会学 1・2』(創文社、一九六〇年、一九六二年)。なお、津田真澄『人事労務管理の思想』(有斐閣、一九七七年)、北野利信編『経営学説入門』(有斐閣、一九七七年)の要領のよじ概説も参照させていただいた。

(2) 奥村康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久『労務管理入門』(有斐閣、一九七八年)三九一-五六頁。野口裕『経営管理論史』(森山書店、一九七五年)第二章。

(3) マーチサイモンは、古典的組織論を機械的人間観にもとづく『生理学的組織理論』として特徴づけてゐる。J.G. March and H.A. Simon, op. cit. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』前出)第二章。

(4) Schein, op. cit., p. 48. (松井資夫訳『組織心理学』前出、六五頁)。なお、シェインによるこの特色づけのうち(ホー)・(チ)はD・マングラーのX理論(後述)を利用したものである。D. McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960. (高橋達男訳『新版 企業の人間の側面』産業能率社大出版部、一九七〇年)。

(5) E.H. Schein, op. cit., pp. 48-49. (松井資夫訳『組織心理学』前出、六五-六六頁)。

(6) 津田真澄『日本の労務管理』(東大出版、一九七〇年)第一章及び第三章参照。

(7) Richard H. Viola, Organizations In a Changing Society: Administration and Human Values, W.B. Saunders, 1977, pp. 24-28.

(8) 工藤達男『経営管理過程論の史的展開』(学文社、一九七九年)。経営管理過程論(management process theory)に属する人間ではシールドンにこの傾向が強くみられる。(同上書、第四章第一節「シールドンの所論」参照)。なお行政管理論の史的展開については、今村都南雄『組織と行政』(東大出版、一九七八年)第一部を参照。

(9) 人間関係論については以下のものを参照してまとめた。Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, Macmillan, 1933 (在本栄一訳『産業文明における人間問題』日本能率協会、一九六七)。(Ditto, The Social Problems of an Industrial Civilization, Loutledge & Kegan Paul, 1975. (藤田敏三・名和統一訳『アメリカ文明と労働』有斐閣、一九七一年)。F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, Management and the Worker, Harvard University Press, 1939. F.J. Roethlisberger, Management and Morale, Harvard University Press, 1941 (野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、一九五四・一九六九年)。最近の概説書としては、奥林・菊野他『労務管理入門』(前出)及び進藤勝美『ホーソン・リサーチと人間関係論』(産業能率社大出版部、一九七八年)があり、参照させていたかった。

(10) E.H. Schein, op. cit., p. 51. (松井資夫訳『組織心理学』前出、六九頁)。

(11) 佐藤慶幸『官僚制の社会学』(ダイヤモンド社、一九六六年)。これらの議論については同書第六章「官僚制の機能分析」参照。

(12) 人的資源論については以下のものを参照：R.E. Miles, Theories of Management: Implications For Organizational Behavior and Development, McGraw-Hill, 1975. John O'Shaughnessy, Patterns of Business Organization, George Allen & Unwin, 1976. L.A. Klatt, R.G. Murdick and F.E. Schuster, Human Resources Management, R.D. Irwin, 1978.

- (13) これらの議論でいって、Fred Luthans, *Organizational Behavior*, (2nd. ed.) McGraw-Hill, 1977, 1973. 及び F.E. Kast and J.E. Rosenzweig, *Organization and Management: A System Approach*, (2nd. ed.) McGraw-Hill, 1970, 1974. を参照。
- (14) A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1954. (小口忠彦訳『人間の心理学』産業能率短大出版部、一九七一年)。
- (15) E.H. Schein, op. cit., pp. 56-57. (松井資夫訳『組織心理学』前出、七八頁)。
- (16) T. Burnes and G.R. Stalker, *The Management of Innovation*, "Tavistock", 1961. 第一表は pp. 120-122 より作成したもの。ただしこの表は、野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宜『組織現象の理論と測定』(千倉書房、一九七八年) 一一六頁掲載のものを利用した。なお、ハインズ・ストーカーは有機的組織論を異なつた文脈(後述)の中で展開しているが、便宜的に使用をせよ。
- (17) これらの議論でいって以下を参照。C.I. Barnard, *The Function of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新版・経営者の役割』ダイヤモンド社、一九六八年)。
- H.A. Simon, *Administrative Behavior*, (3rd. ed.), The Free Press, 1976, 1945. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、一九六五年) ただし邦訳は第三版(1976) J.G. March and H.A. Simon, op. cit. (十屋守章訳『オーガニゼーション』前出)。
- R.M. Cyert and J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社、一九六七年)。
- 概説書としては、車戸實編『経営管理の思想家達』(ダイヤモンド社、一九七四年)。西田耕三・野中郁次郎・坂下昭宜『経営管理入門』(有斐閣、一九七八年) があり、参照をさせていただいた。
- (18) 管理人を考へる上で、占部都美・坂下昭宜『近代組織論(Ⅱ)——マーチンサイモン——』(白桃書房、一九七五年)を参照。なお(Ⅰ)合理的意思決定と(Ⅱ)制約された合理的意思決定との差異については下表参照。
- (19) W.G. Bennis, *Changing Organizations*, McGraw-Hill, 1966. (幸田一郎訳『組織の变革』産業能率短大出版部、一九六八年)。
- F.E. Emery and E.L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environment," *Human Relations*, vol. 18, 1965.

(I) 合理的意思決定と(Ⅱ)制約された合理的意思決定の比較

(I) 客観的合理性 (合理的経済人型意思決定)

- (1) すべての可能な代替的行動を列挙できる。
  - (2) これらの行動のすべてについて結果を把握しえる。
  - (3) 最も望ましい一つを価値体系に基づいて選択しえる。
- すなわち、目的を最大に達成するための意思決定

(Ⅱ) 主観的合理性 (管理人型意思決定)

- (1) すべての代替的行動を列挙できず制限される。
  - (2) 完全なる行動結果を予測する知識は常に断片的。
  - (3) 価値評価の不完全性と変動性
- すなわち、目的を適度に満足させるための意思決定

## 二 現代組織論の近年における発展と人間仮説の変遷

### 〔一〕 現代組織論のジャンクル

前節において、一九六〇年代中頃までの現代組織論の動向と人間観の変遷について扱った。そこでの結論は、より民主的で平等的な、かつ能動的な人間観を土台とした有機的モデルに基づく組織論への移行を指摘することであつた。このような変化は、機械的人間観・組織観からの脱皮であり、人間的価値・変動適応の両観点からみて好ましいものであつた。ということは、当然のことながら古典的組織論及びその系統に属する組織論は否定されるべき運命にあつたといえる。本稿においては、あたかも現代組織論の傾向はそのような運命をたどつてきたかのように描いてきたのであるが、果たして現実はどうであつたか。答えは残念ながら「否」である。すなわち、大きくみて、古典的管理論、経営管理過程論、行政管理論を中心とする《組織構造重視派》組織論は衰退するどころか、人間関係論、人的資源論、意思決定論などを中心とする人間性、合理性重視派組織論に対立し互いに各々の議論の正当性を強硬に主張しあつている状況が存するのである。

このことの大きな原因は、民主的価値理念への多くの人々の傾倒にもかかわらず、(一)人間関係論、人的資源論は職場レベルのミクロな人間行動研究に注意を集中し、意思決定論は、意思決定のメカニズムに注意を向けていたために、よりマクロな見地からの組織設計・運営管理のより実践的で管理者にわかりやすい議論が疎かになつた。そのおかげで、様々に批判されようと組織構造重視派組織論が存続しえたこと。(二)組織は真空状態の中にあるのではなく、環境の違いによつて常に一つの組織論が全ての状況に適合しえるかどうかの考慮なく断片的な経験・証拠をもとに従来の組織論が議論されたこと。(三)科

学的理論は実証された、あるいは実証しうる検証可能な命題を素材にして体系的かつ普遍的な形で定式化されることが本来望ましい。とはいえ、組織論はその本質からして中範囲理論 (middle range theory) たる性格を持たざるを得ない<sup>(1)</sup>。とすれば、各々の組織論の主張は限定された空間的・時間的領域にのみ妥当する個別的・特殊なものにならざるを得ない。そのような性格をもつ理論であることを忘れ各々が普遍性を主張したこと、それが第三の原因である。以上のことから生来された事態は、まさにH・クインツの言う「組織管理論のジャングル (the management theory jungle)」であつた<sup>(2)</sup>。実際、一九六〇年前後はこのような状況であつた。

こうした混乱は、しかしながら組織は一つの開放体系 open system として存在し、組織をとりまく環境 (environments) との相互作用を行ないつつシステム内の構造を形づくるものと考え、更に、構造は環境の多様性に応じて様々に特定化され、かつまた環境変動に応じて変化する、という視点をとる環境条件重視派組織論の登場により一応の整理が行なわれるようになった<sup>(3)</sup>。この組織論は、組織そのものが一つのシステムであり、開放体系であることを主張し、組織の均衡を論じ、かつ不確実性における意思決定の問題について論じたカーネギー学派の組織論を一つの土台として発展したことは注意しておいてよい。それでは、環境条件重視派組織論の動向とその人間仮説について考え、それ以前の組織論・人間仮説との間にどのような関連がみられるか考察し、現代組織論の動向と人間仮説の変遷について明らかにしたい。

## 〔二〕 〈複雑人〉 仮説と環境条件重視派組織論

環境条件重視派組織論<sup>(4)</sup>は、その基本的主張の一つとして、あらゆる環境条件に適合できる唯一最善の組織化・管理法というものは存在しない、すなわち「普遍主義 (universalism)」を否定して、環境条件の異質性に従つて組織設計・管理技法も異なるというものである。それ故、なによりも注意しなければならないのはそれは従来の組織論を全称否定し新しい組織論を

提出するのではなく、従来の個々の組織論が妥当し有効となる条件はなにか、組織論と環境条件との具体的関連性を探ることがその基本的目標となる。つまり、従来の組織論を特殊理論とし、その全体を統一的に説明しようとする包括性志向の理論構築を目的とする。ところで、こうした性格を考えれば、複雑・多様な組織構造・管理過程が環境に応じて存在することになるので、人間も多様な状況に応じるよう自らも多様化・柔軟化する必要がでてこざるを得ない。それ故、環境条件重視派の組織論は、明示的・黙示的とを問わず「複雑人 (complex man)」仮説を前提とすることになる。

ところで、環境条件重視派組織論は、前述したカーネギー学派の不確実性下の環境における意思決定・問題志向的探索活動の概念とともに、イギリスの「タヴィストック・グループ」の開発した「社会—技術システム (socio-technical system)」の概念によつても大きな影響を受けているとされる<sup>(5)</sup>。タヴィストック・グループの研究は、組織が開放体系であることと、組織は組織内部に存する技術体系 (内部環境としての技術) を媒介として環境の変動に適応するという事実を明確にし、組織構造は技術体系によつて全面的ではないとしても一定の制約を受けるといふ結論を導き出した。これは、組織構造が特定化される具体的環境の明確化において重要な貢献であつた。システム—意思決定重視派組織論が、環境条件の特定化・具体化において今一つ抽象的で曖昧であり開放体系の実態的側面を十分扱ひえなかつたのに対し、タヴィストック・グループの研究はさらに前進したのである。しかしいづれにせよ両者の研究は、従来の組織論が閉鎖的システム (closed system) として組織を観察し、その多様性を見逃し不当なまでの一般化を行なう傾向を戒めた点では共通の貢献をなしたと考えられる。

このような議論、すなわち環境—意思決定—組織行動ないしは環境—技術—組織構造の関連性の指摘を背景に環境条件重視の組織論の展開はイギリスの研究者によつてまずなされた。とくにバーンス (E. Barnes) = ストーカー (G.R. Stalker) による『革新の経営』<sup>(6)</sup> は、安定環境 (市場) のもとでは機械的モデル組織、不安定環境のもとでは有機的モデル組織が有効であることを明らかにした。また、サウスエセックス研究で有名なウッドワード (J. Woodward) は、技術 (生産体系) に注目し、

第一図 環境と組織モデル

	環境	安定・単純	不安定・複雑
	技術	定型的技术	安定的技術
組織モデル			
機械的組織モデル		⊕	—
有機的組織モデル		—	⊕

(一)単品および小バッチ生産、(二)大バッチおよび大量生産、(三)連続プロセス生産の三つの技術類型を設定し、組織構造との関連をみることによつて、非定型的作業 (non-routine work) を中心とする(一)および(三)の生産体系では有機的モデル、定型的作業を中心とする(二)の生産体系においては機械的モデルが有効であることを発見し、技術体系と組織構造及び管理体系との間に一定の関連があることを示唆した。(7)

こうした研究は、非定型的・定型的技术体系を基軸として技術体系の違いと組織構造(8)の差異に注目するものであるが、技術に注目することを有力な社会学的視点として主張したペロー (C. Perrow)、あるいは技術を連続技術 (long-linked technology)、媒介的技術 (mediating technology)、集約的技術 (intensive technology) に分類し、各々(9)にふさわしい組織の適応行動が要求されるとし、技術と組織行動との対応関係を考察したトンプソン (J.D. Thompson) などのアメリカの研究者によつても展開された。

一方、バインズ || ストーカーの研究の如く技術以外の環境にも目を向けて研究したものとして有名なローレンス (D.R. Lawrence) || ローシフ (J.W. Lorsch) のものがあげられる。(10) 彼らの研究は、プラスチック産業、食品産業、容器産業の三つの製造企業における生産、販売、研究開発部門の比較研究を通してより木目細やかな結論を出す。すなわち、各々の製造企業をとりまく全体の環境の違いによる企業内部の中軸部分となる部門の違い、あるいは各部門に特有の環境(生産 || 技術・経済環境、販売 || 市場環境、研究開発 || 科学環境)にしたがつて組織成員の(イ)時間志向、(ロ)対人志向、(ハ)目標志向及び(ニ)組織構造が異なり、企業内の分化と統合度は異なり、組織管理も異なるとする。市場環境の不安定さ不確実性さに従つてそれらは変化すると論じるものであつた。これらの人々を議論をやや強引にまとめると、安定的・単純な環境には定型的技术がふさわしく、不安定・複雑な環境には非定型的技術がふさわしく前者には機械的組織モデル、後者には有機的モデルが有効だとい

第二表 組織の外部環境、内部環境の要因と類似要因群のリスト

現代組織論の動向と人間仮説の変遷

<p>〈内部環境〉</p>
<p>(1) 組織構成員に関する要因群</p> <p>(A) 教育歴、技術歴と技能</p> <p>(B) 以前の技術的能力と管理能力</p> <p>(C) 組織目標に対する構成員のコミットメントと関心</p> <p>(D) 対人関係の行動スタイル</p> <p>(E) 組織内で利用できる人的資源の入手可能性</p> <p>(2) 組織の職能部門とスタッフ部門に関する要因群</p> <p>(A) 組織部門の技術的特性</p> <p>(B) 諸部門の目標遂行にあつての部門間の相互依存性</p> <p>(C) 職能部門とスタッフ部門内部のコンフリクト</p> <p>(D) 職能部門とスタッフ部門間のコンフリクト</p> <p>(3) 組織全体に関する要因群</p> <p>(A) 組織の目的と目標</p> <p>(B) 組織目標を最大限に追求するように個人と集団を統合する統合過程</p> <p>(C) 組織の製品やサービス特性</p>
<p>〈外部環境〉</p>
<p>(4) 顧客に関する要因群</p> <p>(A) 製品およびサービスの流通業者</p> <p>(B) 製品およびサービスの最終顧客</p> <p>(5) 供給業者に関する要因群</p> <p>(A) 原料供給者</p> <p>(B) 設備供給者</p> <p>(C) 部品供給者</p> <p>(D) 労働供給者</p> <p>(6) 競争者に関する要因群</p> <p>(A) 原材料・部品市場の競争者</p> <p>(B) 販売市場の競争者</p> <p>(7) 社会—政治的要因群</p> <p>(A) 産業に対する政府規制</p> <p>(B) 産業や製品に対する大衆の政治的態度</p> <p>(C) 組織内管轄権をめぐる労働組合との関係</p> <p>(8) 技術に関する要因群</p> <p>(A) 製品およびサービスの生産にあつて所属産業や関連産業の技術要付を充足すること</p> <p>(B) 所属産業と関連産業における新技術の導入による製品改良と新製品開発</p>

のなるだろう(第一図参照)。

ところで環境は、技術と市場環境以外にも存在する。例えば、組織構造・管理方法は組織規模に従つて異なり、大規模組織ほど官僚制化するという議論を行なうアストン・グループの研究<sup>(11)</sup>。あるいは経営者の戦略ないしはパーソナリティの関係を示唆するチャイルド(J. Child)やマイルズ(R.E. Miles)＝スノウ(C.C. Snow)の研究がある<sup>(12)</sup>。ところで、経営者自身のパーソナリティが問題になれば、彼らをとリまく文化―社会的な状況に入るだろうし、経営者のみならず組織構成員自体の社会心理学的性格も重要なものとなつてくる。また政治的、法律的环境、あるいは国際関係が考察されることも必要になろうし、工業化と社会変動ともなう「収斂」と「分散・個別」の問題について考えるという社会の動態的・通時的環境変動の動向も重要になつてくるであろう<sup>(13)</sup>。しかし、その環境について議論を始めればきりが無い。いま、環境を組織の内部・外部にわけてリスト化されたものの一例をあげてこの議論に終止符を打ちたい(第二表参照)<sup>(14)</sup>。

ところで、こうした環境条件重視派組織論の前提とする人間仮説は、どのようなものであろうか。<sup>(15)</sup>

(イ) 人間は複雑であるだけでなく、きわめて変化しやすい。人間の動機は、重要性に基づいて階層化されているが、この階層は時と状況に応じて変化するものである。さらに、動機は相互作用を起こし、互いに結合して複雑な動機の型を作り上げる(たとえば、お金は自己実現を容易にするがゆえに、一部の人にとつては、経済的動因は自己実現と同じものになる)。

(ロ) 人は組織での経験を通じて、新しい動機を学びとる能力をもっている。したがつて、ある人の現在のその動機の型および組織との間に結ぶ心理的契約は、結局、その人がもともつていた欲求と組織での経験との複雑な相互作用の結果である。

(ハ) 組織がちがえば、また同じ組織でも部署がちがえば、人びとの動機も異つているかも知れない。すなわち、公式組



第三表 環境条件に基づく組織管理の選択基準

	環 境	技 術	組織構造	欲 求	能力分布	人間仮説	組 織 論
(1)	安定・単純	定型的	機械的モデル	低次元	差別的	合理的経済人	古典的人間論
(2)	中間的	中間的	中間的モデル	中次元	中間的	社会人	人間関係論
(3)	不安定・複雑	非定型的	有機的モデル	欲 求	等質的	自己実現人	人的資源論

現代組織論の動向と人間仮説の変遷

一一六 (一一三三)

織の中で疎外された人は、組合や非公式組織の中でその社会的欲求や自己実現の欲求を充足しているかも知れないし、また管理者の場合のように、仕事そのものが複雑であれば、仕事の中でいろいろな欲求をみたすであろう。

(二) 人はいろいろな欲求にもとづいて組織に生産的に関与するようになることができる。個人の究極的な満足と組織の究極的な有効性とは、ただ部分的にその個人の動機の性質に依存するにすぎない。仕事の性質、その仕事についている人の能力と経験、組織の中の他の人たちの性質、これらすべては相互に作用し合つて、具体的な仕事の仕方と感情を生み出す。たとえば非常に熟練しているがやる気のない労働者は、仕事はまつたく下手だが非常にやる気のある労働者と同じ程度に組織にとつて有効であり、かつ「満足している」かも知れない。

(ホ) 動機や能力や仕事の性質によつては、人間は、いろいろな管理戦略に反応することができ。つまり、常にすべての人に有効なただ一つの正しい管理戦略というものは存在しない。

以上が、環境条件重視派組織論の人間仮説である。要約すれば、環境条件重視派組織論の人間仮説は、どのような状況にも適応し変化・順応しうる人間が存在する、あるいはどのような状況に対して必ず各々の状況にふさわしい人物がどこかに存在している、ということになる。すなわち、環境に応じた技術体系・組織構造を選択すれば、あとはそこにふさわしい人物を配置すればよいのである。そこで、環境条件重視派の組織の考え方に従つて環境条件、組織構造、管理方法、人間仮説とを関連させながらまとめてみると第三表の如くなる。この単純なモデルからいえることは、環境条件によつては、機械的モデルに従つて組み立てられている古典的組織論が有効であるという積極的な主張の

復活であり、人間関係論、人的資源論あるいは意思決定論によつて否定的にとらえられている官僚制モデルの復権である。<sup>(16)</sup>  
これは、唯一最善の組織・管理がないかわりに、唯一最悪の組織・管理もないということを意味するのであろう。以上が環境条件重視派の組織観人間観といつてよいであらう。

- (1) R.K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, 1957. (森東吾・森好夫・金沢実・中島龍太郎『社会学理論と社会構造』みすず書房一九六一年)。野中・加護野他『組織現象の理論と測定』(前出)。
- (2) H. Koonitz, "The Management Theory Jungle", *Journal of Management*, vol. 4, no. 3, 1961.
- (3) F. Luthans, "The Contingency Theory of Management", *Business Horizon*, vol. 16, no. 3, 1973.
- (4) これについては以下を参照。野中・加護野他『組織現象の理論と測定』(前出)、降旗武彦・赤岡功編著『企業組織と環境適応』(同文館、一九七八年)、占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』(白桃書房、一九七九年)。
- (5) E.L. Trist, G.W. Higgin, H. Murray, and A.B. Pallock, *Organizational Choice*, Tavistock, 1963. F.E. Emery and E.L. Trist, "Socio-technical System", in F.E. Emery (ed.), *Systems Thinking*, Penguin Books, 1969.
- (6) T. Burnes and G.R. Stalker, op. cit.
- (7) J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965. (矢島釣次・中村壽雄訳『新しい企業組織』日本能率協会、一九七〇年)。Ditto, *Industrial Organization: Behavior and Control*, Oxford University Press. (都筑栄・宮城浩佑・風間禎三郎訳『技術と組織行動』日本能率協会、一九七一年)。
- (8) C. Perrow, "Hospitals: Technology, Structure and Goals", in J.G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, 1965. Ditto, *Organizational Analysis: A Sociological View*, Wadsworth, 1970. (岡田玉雄訳『組織の社会学』タニヤセンター社、一九七三年)。
- (9) J.D. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967. J.D. Thompson and F.L. Bates, "Technology, Organization and Administration", *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, no. 2, pp. 325-343.
- (10) P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business University Press, 1967. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短大出版部、一九七七年)。日高弘一郎『組織と環境——Lawrence & Lorsch 再考——』『大阪大学経済学』(第一五卷第一号、一九七五年)。
- (11) アストン・グループについては以下参照。神山進『経営組織の構造——アストン・グループによる組織分析』『彦根論叢』(二七九・一八〇号、一九七六年)、同稿『経営組織の構造とその状況——アストン・グループによる組織分析』(彦根論叢)一八二号、一九七七年)。同稿『組織構造・状況から行動

および業績へ——アストン・グループによる組織分析』『彥根論叢』(一八五・一八六号、一九七七年)。

(12) J. Child, "Organization: A Choice for Man", in J. Child (ed.), *Man and Organization*, Unwin, 1973. R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, 1978.

(13) こうした点については拙稿を参照していただければ幸いである。「組織と組織管理分析のための算書」『慶應義塾大学大学院法学研究科論文集』(第一〇集、一九七六年)。

(14) 第三表は、R. B. Duncun, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 3, Sep. 1972, p. 315. なお、野中・加護野他『組織現象の理論と測定』(前出) 四三—四四頁による。

(15) E. H. Schein, *op. cit.*, p. 80. (松井賢夫訳『組織心理学』前出、八三—八四頁)。シェイン自身の説明によれば、『人間は合理的経済人や社会人や自己実現人よりもはるかに複雑なものである。人間は多くの欲求や潜在能力を備え、それ自身極めて複雑であるだけでなく、その複雑さの様式においても隣人とは異なっている。人間について一般化を行なうことは常にむづかしいが、社会や組織が複雑化し分化するにつれて、この一般化はますますむづかしくなりつつある』(訳書、八三頁)ということである。シェインは、この人間仮説と環境条件重視派組織論と対応させて論じていないが、この考え方は、環境条件重視派の議論を予測させるものといえよう。そこで多少強引かもしれないが筆者は両者に対応させながら論じてみたのである。ただし、筆者とシェインによる複雑仮説の評価には差があるようだ。

(16) 環境条件重視派組織論の個人と組織に関する命題の一例として次のものがあげられる(野中・加護野他『組織現象の理論と測定』前出、四五—二頁)。

○組織成員の満足・モチベーションに対する組織構造の影響は、成員のパーソナリティに依存する。

a. 複雑性統合能力やあいまい性許容度の高い成員にとつては、組織構造の非官僚制化と満足・モチベーションは正の関係をもつ。

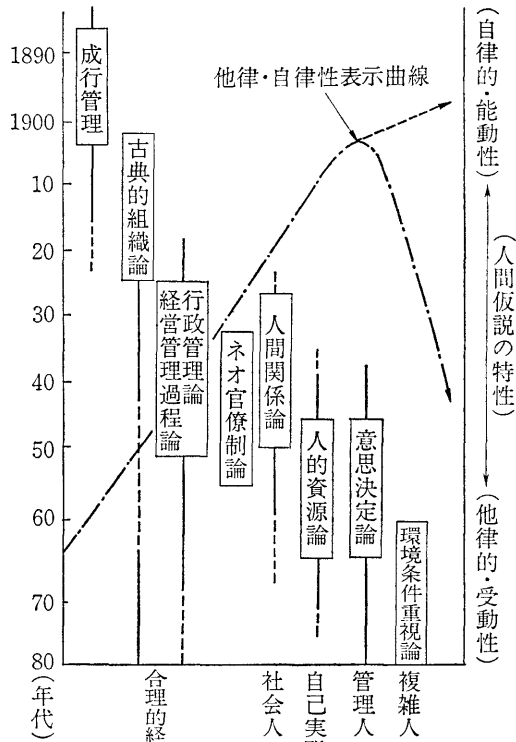
b. 複雑性統合能力やあいまい性許容度の低い成員にとつては、組織の官僚制化と満足・モチベーションは正の関係をもつ。

なお、ここであらゆる複雑性統合能力やあいまい性許容度の高い成員は、自己実現人と対応すると考えてもよいだろう。

### 三三 結論——前進か後退か

古典的組織論の前提とした合理的経済人から環境条件重視派の組織論の前提とした複雑人間仮説までみてきた(第二回参照)。ここで現代組織論の動向についてまとめたい。現代組織論の動向は、第一節(二三)においてまとめたと如く、環境条件重視派組

第二図 現代組織論の動向と人間仮説



【人間仮説】

組織論の登場以前は、全体として人間仮説、組織モデル及び価値観点からみて人間性、合理性（の復権）、民主的傾向の重視、すなわち人間中心の傾向を強め、なおかつ有機的モデルをとることによつて環境変動にも十分対処しえるという方向へ進んだ。しかしながら、機械的モデルにたつ組織構造重視派の組織論への人間性重視派組織論による批判は、人間性無視に対するものであつたが、このことが逆に、人間性重視派組織論の組織構造に対する十分な検討を遅らせ、また、人間性訓練・開発あるいは同一化を推進すれば事足りるとい

う極端な人間性中心論を生む原因となり、実用的な組織構造論を開発できず、かつまた組織管理論のジャングルを生む原因の一つとなつたのである。そうした従来の組織論の動向からいえることは、組織論のジャングルを抜け出して来る組織論は、組織構造と人間性の統合を計ろうとする新しい組織論でなければならぬということである。

元来、組織というものは、その組織の存在する社会に対して一定の貢献、すなわち生産・消費財の生産・流通・販売ないしはサービス・情報・教育の提供といった諸機能を果たすと同時に、組織構成員に対しては職業の場を提供し、個々人の生活手段となり、かつまた個人の労働を通じての人間の成長を可能とさせる場を与える重要な機能を持つ。前者を《社会の

再生産」機能、後者を「個人の再生産」機能と名付けるとすれば、この双方の機能をバランスよく充足させることが可能となるよう組織自体が再生産されて行かねばならない。それ故、組織の有効性(effectiveness)は生産性・能率(eficiency)と同時に個人の満足(satisfaction)の程度によつて決まることとなる。<sup>(1)</sup>この観点からすると、組織構造重視派組織論は生産性・能率(社会の再生産)を第一義的に考え個人の満足(個人の再生産)を軽視したことになり、人間性重視派組織論、意思決定論はその逆であつたといえよう。こうした点からみても明らかに次に要求されるのは両機能のバランスのとれた組織論である。はたして環境条件重視派組織論はそうした期待に対しどのように答えてくれるであろうか。

システム性を重視しながら環境条件を重視した彼らの議論は、従来の組織論の全称否定でなく環境条件との適合関係を考察して行くというものであつた。すなわち、その環境条件を媒介とし従来の組織論を統合的に把握するものであつた。しかし結局のところ、従来の現代組織論において否定的に扱かれてきた機械的モデルに基づく古典的組織論とその継受者達を復活させてしまつた。すなわち環境条件によつては機械的モデルが最も有効な場合もあるといふのである。

こうしたことは、組織が二つの機能をバランスよく充足させるためには必要なことかもしれない。すなわち組織構造の重視と能率の観点から。しかし、人間資源論の人間仮説に従えば人間は高度な欲求・期待を持つことも、パーソナリティを成長・発達させることも可能なのである。しかも全ての人々が等質的に潜在能力として所有されていると考えられているのである。環境条件重視派の立場から言えば、機械的モデルを喜ぶ人もいれば、有機的モデルを好む人もいる。各々適材適所に配置することがより正しいしそれで良いということにならう。しかし、それでは、機械的モデル組織は、従業員の欲求・期待を無視するための正当性の根拠となり、組織改革への努力を減退させるのではあるまいか。環境状況にふさわしい従業員を選択することによつて管理上のトラブル、コンフリクトを防ぐことはまことに組織管理者側からみて都合の良い理論となるが、そこには人間性向上のための条件づくりへの努力が欠けてはいないだらうか。<sup>(2)</sup>こうした疑問が生まれてくる。

こうしたことは、環境条件重視派の組織論が重視する内部環境としての人間の社会・心理的特性を、単なる所与の条件として考え、低次元の欲求を持つ人間がいれば、それにふさわしい環境・組織を選ばよという環境・組織の適合的關係をみるだけで、人間中心にものを考える態度が欠けている点に起因しよう。たしかに、人間はどのような状況にも適合可能であり、あるいは人材において多様で豊富という仮定は、十分正しいものといえよう。しかし、組織が個人の再生産の場であるということ、そしてそれは単に肉体的なものばかりでなく精神の発達の間でもあるとするならば、組織論は、単に収入を得るためだけのものでないのだから、人間の創造性、個人的人格・潜在能力の発達を援助するという視点が欠けることは許されるべきではない。とすれば、環境条件重視派組織論は人間の特性を所与のものとして固定的に考えるのではなく、人間の視覚から人間の特性の開発・発達への道を示さねばならないだろう。すなわち、未だ潜在能力の開化していない人間には開化させるように、また開化している人には、その維持とさらなる発展の道を示すという具合にである。単なる人材の適材適所論を環境条件を媒介として精緻化するだけでは、古典的組織論への復帰にすぎず、人的資源論よりも、その基本的理念において後退することになろう（第二図、他律・自律性表示曲線をみよ）。そのようにならぬためには、人的資源論、意思決定論の開発した《自己実現人》<sup>③</sup>ないしは《管理人》<sup>④</sup>仮説の如く人間仮説を価値的な前提として議論する必要があるであろう。つまりそのような人間観、あるいはそのような主張の原因となる文化・価値そのものを環境（制約環境）として意識する必要がある。

環境条件重視派組織論の考え方は基本的に正しいと思えるが、この議論は、技術、組織規模、市場環境などを重視しすぎ、かつ環境による制約を「天与のもの」(God given)と<sup>⑤</sup>考え選択の余地を与えず、また、他方でどのような環境にも適応しうるという過剰適応型人間像を持つことによつて、人間性を重視する視点を軽視した。そのことによつて、能率、生産性を重視した組織づくりに加担することとなつてしまった。われわれは一九六〇年代の組織論のジャンルから抜け出したいが

ために環境条件重視派組織論の形成と発展に目を見張り、その未来に対して胸をときめかしつつ期待をしたが、ジャングルを抜け出した時、組織論の領域において大切にされてきた人間性重視傾向が置き忘れられていたことに気付いたのである。それは、理論的な秩序という点と、現実的であるという点で前進したとしても人間的視覚において一歩後退しているのである。そうであるとすれば、組織論のジャングルの中で《自己実現人》・《管理人》仮説に組して悪戦苦闘を続ける方がまだましというものであろう。

- (1) この規定は、バーナードの規定とは異なっていることはいうまでもない。
- (2) 日高弘一郎「組織と環境——Lawrence & Lorsch 再考——」『大阪大学経済学』(前出)。同稿「組織行動の視点——Aston Group の組織論」『大阪大学経済学』(第二五卷第一・二号、一九七六年)、同稿「組織の Contingency 理論の解体のために」『大阪大学経済学』(第二七卷第一号、一九七七年)。日高氏の二連の論稿はこうした疑問を率直に表明している。こうした点については、占部編『組織のコンティンジェンシー理論』(前出)所収の「シンポジウム」が興味深い。なお、コンティンジェンシー理論の保守的性格について多くの人々が論じているが、それに対するコンティンジェンシー理論家による反批判は説得力が弱いようにみえる(占部編『組織のコンティンジェンシー理論』前出、及び赤岡功・降期武彦「企業組織と環境適合」前出、を参照)。
- (3) J. Child, "Organization: a choice for Man", in J. Child (ed.), *Man and Organization*, op. cit. Ditto, "Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond", *Organization and Administrative Sciences*, 1977 など。チャイルドは前者の論文において「政治的プロセスがコンティンジェンシー理論において重視されていぬことを批判する」。また、A. M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistock, 1973 は、組織におけるポリティックスを重視する。こうした批判を考へてもコンティンジェンシー理論は、人間の持つ善悪両側面を含む人間の側面、人間性についての考慮が欠けているといわれても仕方ないかもしれない。