

Title	『組織開発』の理論の系譜(2)
Sub Title	The Lineage of the Theory of Organization Development
Author	関口, 操 (Sekiguchi, Misao)
Publisher	
Publication year	1972
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.15, No.4 (1972. 10) ,p.35- 47
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19721030-03958916

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.

『組織開発』の理論の系譜 (2)

関 口 操

1 組織問題への挑戦

- (1) 開題
- (2) 人間協働の合理化
- (3) 人間協働の条件への手さぐり
- (4) 人間関係論論争の回顧
- (5) 官僚制組織の社会学的研究
- (6) 組織問題への心理学的課題
- (7) 社会=技術的システム派の研究究

- (4) 組織と個人の統合
- (5) 組織変革と創造性
- (6) 組織と環境

(以上第14巻6号)

2 組織の有効性と健全性

- (1) 組織設計と能率性
- (2) 協働性の要請と個人の認識
- (3) 組織均衡論の展開

3 「組織開発」と行動科学

- (1) 組織理論と行動科学
- (2) 組織理論と心理学, 社会心理学
- (3) 組織理論と文化人類学
- (4) 「組織開発」の諸条件

(本号所載)

3. 「組織開発」と行動科学

(1) 組織理論と行動科学

すでに触れてきたように、組織問題への幾つかの挑戦は社会学、心理学、応用人類学を中心とするいわゆる“行動科学”と称される多くの分野の研究者たちによって試みられてきた。その結果は、組織理論の全体的な形成には未だ不十分ではあるが、現実には生起する組織運用上の部分的な夥しい発見事実を積重ねてきている。つまり、そうした努力の過程から、organizational behavior という名辞の下に、組織内の人間行動のあらゆる局面が検討されながら組織理論の主要な部分が形成されつつあるといえるのである。

参加の理論、モチベーション理論、コミュニケーション理論やリーダーシップ論などはその主な例である。

しかしながら、組織問題に挑戦している他の分野の研究者たちもいる。それはむしろ、組織運営のシステムの挑戦であり、I・EやO・Rなどのいわゆる“経営科学”者グループである。これらの

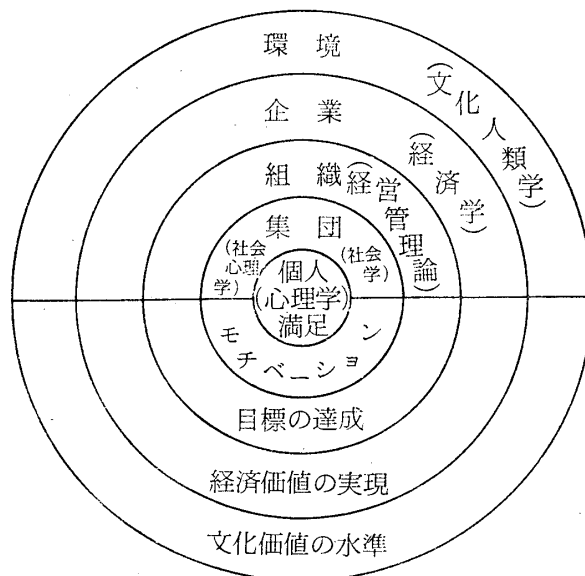
グループは組織理論の分野やその他独自の研究からのアイデア、理論、技法を発展させ、適応しその結果のテストを行ってきたものである。しかし、一般に組織問題と呼ばれている社会現象にたいして特定の知的統合体を発展させ、また固有の組織問題にたいして特定目的のためその知識や技法を適用するに当って他の分野の知識技法を結合することは、これらの役割を果たす上で必要とされる以上、システム・グループも行動諸科学による組織上の知識を持たなくてはならないであろう。

かくして、今日、組織問題に挑戦し、組織理論を展開しようとするには、行動諸科学の知的訓練とこれまでの集積された発見事実を踏まえなければならない。

さて、組織理論の発展過程においてみられる諸課題の特徴は例えば次のように示される。

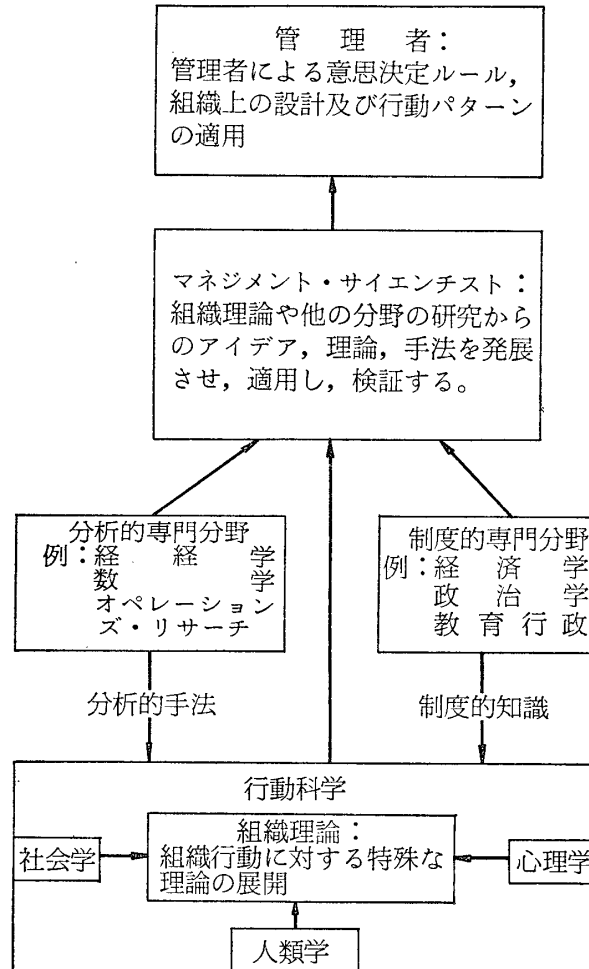
- (1) 集権的意思決定よりもむしろ意思決定における広範な参加
- (2) 組織の基礎単位としての個人よりもむしろフェース・ツー・フェースの集団
- (3) 組織の結合としての権限よりもむしろ相互信頼関係
- (4) 上位の権限の代理よりもむしろ集団内および集団間のコミュニケーションを維持する機関としての管理的機能
- (5) 課業に関するメンバー達成を外部的にコントロールするよりもむしろより大きな責任にたいする組織メンバー成長⁽¹⁾

第1図 組織問題領域の相互関係と管理上のポイント



(1) A. H. Rubenstein and C. H. Haberstroch; Some Theories of Organization, Revised Edition, 1966, pp. 13~14.

第2図



これらの課題は1950年代半ばまでのそれであるが、従来の組織理論との比較におけるより広範な組織理論の特徴として、行動諸科学との関係を示唆するものである。

このような組織理論の研究と形成への努力は、観察された組織内の行動を明確に説明し、将来の組織内行動の予測を助け、また将来の組織内行動に影響を与えることを可能ならしめるところにある。ここに、伝統的な組織理論が軽視してきた問題領域が存在し、また従来のアプローチでは説明し得ないところの問題領域でもあったわけである。このことを理解するために、次に、組織管理研究の対象と行動諸科学との関係を示す図式を提示しておきたい（第1図、第2図）。

(2) 組織理論と心理学、社会心理学

さて、上述の図式に応じて組織問題にたいする行動諸科学のアプローチを整理してみよう。

まず、個人が組織内でどのように行動するかを説明するには主として心理学的アプローチがとられる。

人間の欲求、動機、パーソナリティ等々の分析による個人行動の理解や個人の感情、学習、能力を通じて個人の行動を説明できる。もちろんここでいう能力とは心理的な側面に限られることはいうまでもない。

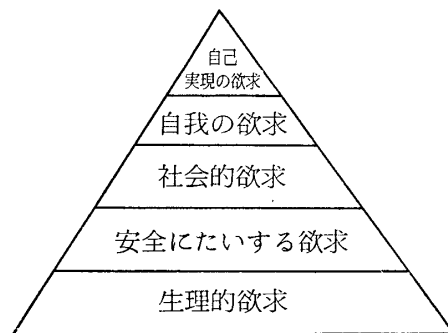
ところで、われわれの視点は組織の有効性と健全性とに向けられておるから、その観点から個人の行動に関係するこれまでの諸成果をとりあげることにする。そのことは後に展開されるO. D. マネジメントに適用する行動諸科学の知識体系を明らかにすることが必要だからである。

個人（個人の行動）についての心理学的アプローチは、これまで精神分析やパーソナリティ分析にみられたものであった。しかも個人を組織に関係する独自性ある人間としてみなす時、その独自性は個人の能力や態度といったものに関連づけて、個人の特性といった理解の仕方をとる。例えば、採用にあたって適性を問題にする時とか、人事考課における能力の評価とか、また、モラル・サーベイにおける個人の態度の測定とかいったばあいにみられたものである。いずれの場合においても、一般的な知性、特殊な才能、その他、反動性、視覚および聴覚域、筋力、調整力、気質などエネルギーの領域に属する基本的な人間の天性が含まれている。さらに、後天的な知覚作用や運動神経の活動、知識と経験にもとづく問題解決能力などもあげられるが、いわば人間の天性と学習による能力、態度の個人差を明らかにすることとなる。

しかし、ここでは心理的エネルギーの側面が問題となるので、かかるエネルギーの取扱いを検討してみよう。心理学の研究でエネルギーは本能、精神状態などによって現われると考えられている。⁽²⁾そしてこの心理的エネルギーはパーソナリティの欲求体系の中に位置していると考えられている。ただ、エネルギーが触発するには欲求体系に緊張が起されていると解するのであって、欲求の種類や量によってエネルギーの現われかたも異っているとみている。

このように個人のエネルギーが人間本来の欲求に根ざし、それが特に心理的な緊張の程度によって行動や態度の多様性が認められるのである。ここに、欲求の研究やパーソナリティの研究が心理学の領域でおこなわれ、その成果が組織と個人との関係領域に適応されてその研究領域を展開してきた。すでに触れたようなアージェリスやマズローの研究はその代表的なものである。特にマズローは欲求体系をコントロール可能な体系に要約し明示したので一般に理解されやすいこととなった。その体系は第3図に示される。

第3図 マズローの欲求階層



(2) C. アージェリス「組織とパーソナリティ」伊吹山、中村訳、52～53頁。

ところで、アージリスはパーソナリティは多くの能力と関係するとして、能力を分析し、人間が自己をあらわす欲求のための伝達体系であると解している。しかも、欲求の伝達通路を与えながら欲求と環境との間で、能力は調整作用すると理解する。

さらに、パーソナリティは自我として概念化され、自我を守るための防衛を経験することから、不安、葛藤、フラストレーションおよび失敗という心理的経験を導き出す。これらの心理的脅威にたいする自我の防衛は、自我を守ることによって防衛反応を示すかまたは自我を変えることによって、脅威を制限するか回避しようとするのである。⁽³⁾ここで問題なのは防衛反応は単に自我を維持するかまたは自我を変えることによって問題状況に適合しようとする時には心理的エネルギーの触発が余り強くないということであろう。むしろ、脅威が強い触発を誘き起し、その脅威を克服しようとするところに強い心理的エネルギーが湧き出るものと解せられる。例えば、内面的欲求と外面的欲求とがある刺激にたいして触発する程度の差によってこのことが説明されるであろう。与えられた課題に挑戦すると自ら課した問題に挑戦するのはその取り組み方に相違がみられるのである。

さて、脅威から自我を守る防衛機構については、アージリスが示すように、攻撃、罪の意識（自己攻撃）、葛藤の連続、識別、否定、抑圧、禁止、転換、過剰補償、理窟づけ、同一視、投影、優柔不断、両面感情、失言などの多様な行為によって認められる。つまり、これらの行為、反応は自我を守るためのものとして基本的には理解され、各人の性格やパーソナリティ、気質の相違によってその行為、反応の多様性が認められるということである。⁽⁴⁾

このように個人の行動を欲求やパーソナリティによって説明するアプローチは、組織内の人間行動の理解にとって大きな手掛りとはなるが、それだけでは正しい理解とはならない。組織内の人間は単一の組織に属しているのではなく、多くの集団に属しており、その一つが家庭であることは早くから指摘されてきたところである。⁽⁵⁾個人の家族関係、親族関係から離れて、さらに他の集団に参加するとき、人間はより一層自我と彼の環境との区別を明確に認識することになる。成熟した人間が自我と彼が何等かの職業をもって参加する自己以外の社会環境を認識する第一歩である訳である。したがって、パーソナリティの形成は個人的な自我と社会環境とを区別しながら、同時に社会環境の影響を受けて合成化される過程として認められるのである。そのことは単なる「場の理論」(The Field Theory)で説明されるよりも一層複数なものであろう。例えば「客体関係の理論」(object-relation theory)はその手掛りを与えてくれる。個々人は自我を形成する度合によって他との境界を明確にしながらも常にその境界に立って調整をおこなおうとしていると理解されるのである。

(3) C. アージリス「前掲書」66頁。

(4) C. アージリス「前掲書」77～78頁。

(5) 例えば、E. Mayo: Human Problems of an Industrial Civilization, F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson; Management and Worker, C. I. Barnard; Organization and Management などがある。

さて、次に個人の集合関係である集団を考察してみよう。集団の形成については自然発生的なパターンと集団を確定して意識的に形成されるパターンが考えられるが、いずれの集団においても個々人の集合である以上彼等のインフォーマルな相互作用が認められるのである。

このように数人から十数人へと個々人が多くなると個々人をとりあげてその集団行動を理解しようとしても無益であり、先に取り扱った欲求やパーソナリティという心理学的アプローチのような観点もとり得ない。したがって、多くの個々人を一度に取り扱うことを問題としなければならなくなってくる。

リービット (H. J. Leavitt) は、数人から十数人という中間の範囲の人数を取上げていく理由をつぎのように指摘している。⁽⁶⁾

第一に、小集団は不完全なものであるが、大きな組織を単純にしたモデルである。

第二に、小集団については、研究の基礎がしっかりできている。

第三に、現在のビジネスでは、それ自身でますます重要な役割をはたすようになっているが、この役割はなかなか複雑なものである。これらの理由は研究、調査の意義や特に小集団の特性を適用するためのものではあるが、そのためにわれわれは集団の行動科学的研究をより一層重要なものとして認識される必要があろうと考える。

さて、集団を分析する諸研究は主として社会学かあるいは社会心理学的アプローチによってなされてきた。カッツ・カーン (D. Katz & R. Kahn) によれば、行動主義、フィールド理論、フロイド⁽⁷⁾学派的理論や社会学の諸理論、さらにはオープン・システム理論をも含んでいる。しかし、それらの諸研究を体系的に示すよりは集団分析の社会心理学的研究の主要課題の移り変りを上述のリービットが要領よくまとめているので、この論文を手掛りとしてその理論を吟味してみよう。⁽⁸⁾

第一に参加のアイデアである。しかし、ここでいう参加の意味は個人の参加意識そのものを指すものではない。ここでは集団に対応する社会＝構造的問題と関係するという意味での参加の概念をとりあげるが、つまり、個人が動機づけられることと、集団の各メンバーが動機づけられる状況とは区別して考え、特に後者が社会心理学的アプローチと対応するものと考えられるからである。例えばマグレガー (D. McGregor) は「部下の潜在能力を信頼し、管理者は部下に依存していることを認識し、かつまた、個人的権威から生ずるマイナスをいくぶん避けたいということである。……それは基本的には従業員が決定に影響力をもてるような機会と、条件をつくることにある」として、⁽⁹⁾参加は集団にも個人にも適用されることを指摘した。このことは個人の参加意識や動機づけのため

(6) H. J. リービット「経営の心理学」川勝・石川・滝島訳 208～209頁。

(7) D. Katz and R. L. Kahn; *The Social Psychology of Organizations*, 1966, pp. 2～13.

(8) H. J. Leavitt; *Organizational Behavior* 1969, Draft.

(9) D. マグレガー「企業の人間的側面」高橋達男訳、148頁。

の手法を強調するのではなく、集団内の各人が意欲的に行動するような“クライメイト(環境状況)”を創り上げ、その効果を予知しているものであると理解できるのである。“人間関係論”の目指したモラル向上の条件としての参加機会が、管理者意識の中で誤解されてきた技術的側面を、社会心理学的アプローチによって集団内の各人の行動への影響を観察しての考え方といえるだろう。このことは、アージュリスのいう参加的リーダーシップにみられる参加とはその対象、捉え方が異っているように思われる。

しかしながら、この参加のアイデアと集団、特に生存できる集団のアイデイとは人間集団の相互関係を変更するための手段、個々人のサービスに位置づけられるというグループの手段概念へと進行していった。Tグループメカニズムはその主なエン지니어リングの成果の一つであったといわれ⁽¹⁰⁾る。このグループの手法がその後の組織開発(O.D.)運動へと発展していったことは容易に想像のつくところである。ただこのような方向へ進展していった基礎には、集団の社会的クライメイトの研究、リーダーの行動に関する研究というミンガン大学の諸研究があり、さらに集団討議の方式や訓練方法(特に感受性訓練)といったエン지니어リング的開発があったわけである。ともあれ、参加=集団というアイデアが集団の構造=機能の把握、測定へとその研究を進めていった中で、組織理論への足掛りをつくったリックカート(Lickert)の所論に焦点を当ててみることにする。

リックカートの主たる研究は“New Patterns of Management, 1961”と The Human Organization, 1964”に収められている。

例えば、集団過程と組織体の業績の章では、「部下を集団として監督するという監督者の技能が、彼の成功不成功を左右する重要な規定要因であるということを示すますます多くの資料が得られている。すなわち、集団的方法による監督方式を用いる能力の高い監督者ほど、その部下たちの生産性は高く、かつ彼らの職務に対する満足度は大きいのである⁽¹¹⁾」と指摘している。この集団的方法による監督方式こそ各人のアイデアを吸収し、実現する方式であって、集団メンバーの参加意欲を高める方式であることはいうまでもないところである。また集団方式の運営や集団による意思決定の事例を提示して、その集団内での各メンバーの相互作用からむしろ参加への動機やアイデアの吸収、統合といった形態での効果を強調するのである。「効果的な集団活動の他の重要な利点は、決定を遂行し、集団の目標を達成しようとする、各人が全力を尽くすような高度の動機づけをもたらすことである。集団の目標が、集団の決定を通じてできたものである以上、各集団の一人一人の成員は決定に参画していることにより、目標と自我との高度な一体感をもつことになる⁽¹²⁾」。かくして、“連結ピン”の機能のアイデアもここから派生してくることになる。

(10) H. J. Leavitt, Draft.

(11) R. リックカート「経営の行動科学」三隅二不二訳、33頁。

(12) R. リックカート「前掲書」150頁。

ともあれ彼の研究は“New Patterns of Management”においては最後の“組織の比較研究”にみられるように参加的集団の特性として浮彫りされてくるのである。この参加的集団が後の“Human Organization”に示された「システム4」と呼称する participative group である。

この「システム4」への転換によって業務の改善を企図したウエルドン工場 (Weldon plant) の診断は技術的にはみえるが、毎年の変数と媒介変数との関係を通して複雑な変化の過程を把握したものであるといえる。同じく、スキャンロン・プランを採用している経営管理システムも「システム4」の特性が顕著にあらわれているという。つまり、スキャンロン・プランを採用するに当っては、製品や工程を改良し、原価や損失を低減するためのアイデアがどんどん生まれ、評価、改良され、迅速に適用されるような相互作用影響システムが開発されなければならないからである。⁽¹³⁾

かくして、「システム4」の三つの基本概念である経営管理者が支持関係の原理を用いること、また集団的意思決定ないし管理における集団方式を用いること、組織のため高い業績目標を設けることをもってその特性を明示したといえよう。支持的行動と集団的意思決定はまた組織体の目標達成⁽¹⁴⁾に向って協力し、調整する機能を果たすことを明らかにしたである。

第二のアイデアはコミュニケーション・ネットワークの概念である。バビラス (A. Bavelas) のコミュニケーション・ネットワークのアイデアはリービットに大きな示唆を与え、特に集団の業績とコミュニケーション・パターンとの関係を通じて、そのネットワークの効果を明らかにしたのであった。この種の研究が集団の公式の構造的分析を推進していくことになったことは特記されるものであった。リービットはその後、“Managerial Psychology” (1958) において、コミュニケーション・ネットの比較研究をおこないながら次のように集団ネット・ワークを性格づけている。

「事実、フェイス・トゥー・フェイスの集りでは、フォーマルなネットワークが十分にむすびついているものであって、じっさいのネットワークはまったく別なことがあるのである。つまりコミュニケーション・ネットワークは組織図とよく似たところがあって、型にはまったフォーマルな組織があるかと思うと、型にはまらない、インフォーマルな組織もあるというわけなのである。そうして、後者は、そのくせ会社の機能に意義ある役割をはたすのである。」⁽¹⁵⁾

しかし、このアイデアが実践的な問題に結びつくためには、そのネットワークの型とその効果とが確かめられねばならない。しかも効果をどのような基準で把えるかによって結論は異なってくるので、このことから何故に異なったネットワークが異なった行動を導くのが明らかにされること

(13) R. Likert; The Human Organization, 1967, p. 40.

R. リッカート「組織の行動科学」三隅二不二訳、43頁。

(14) R. Likert; op. cit., pp. 67~70.

R. リッカート「前掲書」77~79頁。

(15) H. J. リービット「経営の心理学」221頁。

になる。とはいっても、彼が別の機会に指摘しているように、集団の構造を分析し得たとはいえ、Tグループと比肩するような方法で応用的なテクノロジーへと展開はされなかった⁽¹⁶⁾のである。

第三のアイデアはグループ間のコミュニティや競争に関するものである。グループ間の問題はコミュニケーション・ネットワークのアイデアに影響を受けて認識され、グループ行動の研究が刺激され、それがより複雑な組織の研究へと導いていった。このアイデアは個人の集合としてのグループをとりあげるそれまでの観点とは異なっていた。それは例えばグループ内の個人の競争を無視した他のグループの出現、それらのグループ間の関係である。このアイデアと次のアイデアとは相互に関係し合って、グループ間のコンフリクトの課題を提出してくることになる。

その第四のアイデアが不協和理論を導いてきた。もちろん、認知上の不協和理論 (Theory of Cognitive Dissonance) が現に理論であるかどうか、または重要にして創造的であるかどうかは未知数である。その評価はいずれ明白となってくるであろうが、フェスティンガー (L. Festinger) は不協和または不一致の源泉としての知識、行動の要素間の矛盾を対象としているので、認知プロセスや態度変容へとそのアイデアを発展させることができると考えたのであった。この認知上の不協和は人に心理的緊張をひき起し、その緊張を解消しようとする行動の一部として態度変容をおこすと理解するからである。

しかもこの不協和はコンフリクトの決定がなされたことによる一つの不可避的な結果であると理解する。したがって、個人レベルのコンフリクトから組織内での個人のコンフリクト、さらには集団のコンフリクトへとその研究が展開されると同時に、態度変容に影響を及ぼす多数の要因の研究をうながした。

この中で、一層分析的な研究であったのがサイモン (H. Simon)、マーチ (J. March) などのそれであった。もちろん、彼等の研究が社会心理学的な集団の研究ベースでおこなわれたわけではない。むしろ研究ベースは異なっているが、主唱主義的なこれまでの研究と比して一層分析的な研究であった。したがって、これまでのアイデアのリストとは異なってむしろ研究方法とその方向づけに特徴があるといわねばならない。その方向づけの一つとして、組織は複雑で、相互に関係するサブシステムの自己規制するダイナミックなセットとして観察でき、その環境とともに全体性と変化において研究され得る行動的有機体である¹⁷⁾というものであった。この方向づけでの分析、記述および予測性の影響は、組織問題や「組織開発」の研究に多神論的方向づけを与えたといえよう。

ともあれ、集団への社会心理学的諸研究より引出されてきた多くのアイデアは、一方においては社会工学的な組織開発手法へと展開し、他方においては組織の健全性と有効性に関する finding や

(16) H. J. Leavitt, Draft.

(17) H. J. Leavitt, Draft.

理論を積重ねていくことになり、アイデアとアイデアを結びつけ、その研究の方向に相対主義が浸透していったのである。

(3) 組織理論と文化人類学

文化人類学の研究動向の中で、個人、社会、文化の三者の相互関係を組織的にとらえようとする焦点がある。そのような焦点の中に組織理論の研究も存在する。このことは、これまで触れてきたように、心理学、社会心理学からの研究と社会学や文化人類学といった領域の研究が必然的にその進行方向の中で相互に依存し合う接点としての組織理論の形成という課題があることを示している。とはいえ、まだ文化人類学からの組織理論への接近は極めて浅く、とくに「組織開発」という課題には直接たずさわってはいない。しかしながら、この分野からの組織理論への貢献としてのアイデア、発見事実、知識および方法などを中心に検討しながら今後の展望をまかねようとするのがさし当るの課題である。

さて、文化人類学は先にも触れたように、個人、社会および文化の相互関係を取扱うが、とくに文化については伝統的にその研究を積重ねてきた。しかし最も一般的に文化を定義づければ、すべての社会がそれぞれをもっている生活様式であり、個々の研究からの文化の定義は「一文化とは、習得された行動と行動の諸結果との綜合体であり、その構成要素が或る一つの社会のメンバーによって分有され伝達されているものである。」⁽¹⁸⁾とされている。しかし、より一層詳細で、より一般的に行動科学者たちに受け入れられている定義は次のように示されている。「明示的にもまた暗黙的にも、文化とは工芸品に体现されたものも含めて、人間集団の特別な達成を構成する行動パターンや必要とされ、またシンボルによって伝達された行動より成っている。文化の本質的な核心は伝統的(すなわち、歴史的に生まれ選別されてきた)アイデア、特にそれに伴う諸価値より構成される。文化システムは一方において行為の産物として、他方では将来の行動に影響を与える調整的な条件として考慮されるものである。」⁽¹⁹⁾このような文化の定義はそれらの研究と密接に関連しており、多くの文化理論も方法論的性格が強い。したがって、文化の諸理論も一般的には、「進化主義」、「歴史主義」および「機能主義」といった諸学派に分類されている。

さて、組織理論にとって文化人類学の貢献はその対象よりもむしろ先ず第一にこのような研究方法が挙げられるだろう。と同時に、文化の定義にもみられよう組織の文化人類学的取扱いの適切さが認識され、研究対象として規定されてくる。たとえば、リントン(R. Linton)が暗示した役割(のシステム)は、方法的にも認識対象としても組織理論への足掛りを構成するであろう。彼はその

¹⁸⁾ R. Linton; *The Cultural Background of Personality*, 1945.

R. リントン「文化人類学入門」清水、犬養訳、50頁。

¹⁹⁾ J. W. McGuire; *Theories of Business Behavior*, 1964, p. 224.

後 “The Cultural Background of Personality, 1945” において、社会構造のとらえ方に言及し次のようにいっている。「社会には、人々の組織理論、即ち協同して働くことを習得した個人の集合体であり、文化とは、行動型その他の組織的集合体である。そして、社会とその文化とは、密接且つ多様な相互関係をもつものであっても、それぞれ別個のものであり、異った種類の現象を示している。しかるに多くの社会学者は、社会を制度というものから説明し、その諸制度相互の関係を示すものとして社会構造という言葉を用いている。しかし、実際は一つの制度は諸々の文化型からなる一つの綜合体であり、それは一個の全体として或る一定の機能を果している。従ってそのような綜合体相互の関係は、主として文化の組織或いは統合という領域に属する。⁽²⁰⁾」このような社会構造のとらえ方とその内部構造、職業、上下関係の系列、役割とその調整といった機能の理解を通じて、リントンは組織理論へと近づくわけで、いわば機能主義に属するアプローチを示している。しかしながら、文化人類学のアプローチで組織理論へ近づくとはいっても、それは包括的な組織理論を意味するのではなく、先にも述べたように例えば役割とそのシステムまた職業といった一側面への接近にすぎない。それと同時に比較法を取って、その条件をコントロールし、その特性を明らかにしようとする。この種の研究が比較研究のためにその対象をより狭く、より精緻になってしまう傾向があるが、その点からみれば組織理論の形成よりも、組織理論の諸仮説の検証にウェイトがあるといつてよかろうと思われる。つまり、組織体の構造機能や行動の文化局面を明らかにしようとしているのである。

(4) 「組織開発」の諸条件

これまで触れてきたところは、「組織開発」の基礎となる組織理論の特殊な研究とその成果がどのようなアプローチによって育てられてきたかを展望してきたに過ぎない。しかし、「組織開発」の実践として、ベックハrd (R. Beckhard) も指摘しているように行動科学の知識を利用した組織プロセスへの計画的な介入⁽²¹⁾であるならば、われわれはその理論的基礎を明らかにするためには、より一層詳細にこれまでの組織研究の成果を、「組織開発」の条件を基準として吟味する必要がある。そこで、ここでは「組織開発」のための条件を提示しておくとともに、それに関連する若干の問題に触れたい。ベニス (W. G. Bennis) は「組織開発」を現代の急激な社会的、政治的、文化的変化に対して、「信念、態度、価値観、組織構造を変革して、新技術、新市場、新たな挑戦、そして目がまわるような急速な変化そのものに対し、もっと的確に対処できるようにしようとする手のこんだ教育戦略である⁽²²⁾」と定義づけている。

(20) R. リントン「前掲書」77頁。

(21) R. Beckhard; Organization Development: Strategies and Models, 1969, p. 9.

(22) W. G. Bennis; Organization Development; its nature, origins and prospects, 1969.

W. G. ベニス「職場ぐるみ訓練の考え方」高橋達男訳、4～5頁。

このような「組織開発」の狙いからみれば、態度変容、組織構造の変革を目指して変化に適応する条件づくりをしようとするものであり、その態度変容の条件づくりに行動科学の知識が利用されることになる。組織構造の変革はむしろ組織の内外環境条件に適応するために、これまでの組織構造の基礎にある価値観を見直さなければならないであろう。

そこで、まず態度変容に関する条件が考えられねばならない。「組織開発」がほとんどいつも突破口の中心にするのは、組織の目標、構造、生産技術にではなくて、むしろ価値観、態度、関係、組織の気風——「従業員関数」⁽²³⁾である」といわれているように、「組織開発」はすぐれて態度変容への条件づくりに偏っている。たしかに、組織内の人間行動が硬直化し、動機づけが少なくなり、モラルの低下が問題視されてきたところからその問題克服への努力が払われてきたことは周知のとおりである。しかしながら、それだけに直接的に個人に働かせるセンシティブティ訓練、マネジアルグリッド方式訓練、Tグループ訓練に参加することが態度変容への一手段ではあっても、決して先にあげた「組織開発」の条件をつくりあげることにはできない。むしろ、個人の「頭の切り替え」やこれまでの慣例的状况を打破していく突破口を開く結果、組織内の協働関係やその雰囲気破壊することが本来的に狙う「組織開発」の方向に逆行することになりかねないのである。

態度変容の条件は個人であれ、集団内の個人個人であれ、その参加している組織クライメートが開放的であり、各人が問題解決者であるような条件、役割ないし地位にとまらぬ権限よりも知識と能力の権威が尊重されるような条件、各人相互および集団相互間の信来関係を強化する条件、各人または集団のメンバーが協働し、啓発し、コミットするような目標をつくり出す条件、したがって各人、集団メンバーが自己統制、自己監督できるような条件であることが指摘されてきた⁽²⁴⁾。また、バックハートは効率的健全な組織の条件のうち、とくに態度変容に関係すると思われるものを抽出すると、部下の成長と育成、協働グループをつくりあげる条件、垂直的、水平的なコミュニケーションがゆがめられていないという条件、個人、個人間の葛藤は極力抑えるような条件、各人は自己の存在と独自性を失わない共通の価値観が存在するという条件、集団のメンバーは自己で考え、行動できるような条件などをあげている⁽²⁵⁾。

両者の提示した条件は共通性が認められるが、未だ具体性や現実性に欠けるところがある。しかし、これらの諸条件がこれまで蓄積されてきた行動科学的なアイデア研究、知識などから抽出され、部分的には実証されてきたことも事実である。とすれば、これらの諸条件は相互に対立、矛盾するものであってはならないし、より全体的な観点から統合される必要があるであろう。

(23) W. G. ベニス「前掲書」25頁。

(24) W. G. ベニス「前掲書」78頁。

(25) R. Beckhard, op. cit., pp. 10~11

組織構造の変革についての条件は、かかる態度変容への条件を満たす内部環境に基礎を置いた上で、外部環境との相互関係をたしかめた上ではじめて提示できることになる。

そういった意味で、統合的な organizational climate の研究が1960年後半に集中的にあらわれたのは、態度変容と組織構造の変革の諸条件の接点として重要な位置を占めるものと考えられるのである。次章ではこの organizational climate の研究領域を検討することにしたい。