

## Thompson の組織行動論の考察 (II)

梶 本 恭 宏

## 目 次

- 第I章 Thompson 組織行動論の基礎
  - 第1節 Thompson における組織研究の戦略
  - 第2節 組織における合理性
- 第II章 組織の外部環境適応理論
  - 第1節 組織行動の領土論
  - 第2節 組織設計論 (以上第2巻第4号)
- 第III章 組織構造論
  - 第1節 技術と組織構造
  - 第2節 組織的合理性と組織構造
- 第IV章 組織行動評価論
  - む す び (以上木号)

## 第III章 組 織 構 造 論

前章において、われわれは Thompson における組織の外部的適応の理論を考察してきた。Thompson は環境と組織の相互依存関係を領土および領土承認の概念を通じて分析し、その相互依存のパターンから環境に対する組織の消極的な適応行動を競争的、協力的、妥協的の三つのパターンに分けた。さらに Thompson は組織設計による領土拡大を通じて環境に能動的に適応せんとする組織行動を取り扱い、このような組織の能動的な適応行動（組織設計）が技術や環境によって異なることを指摘した。このように、もし組織設計が技術や環境によって相異するとすれば、当然に組織の構造もまた技術や環境によって相異する筈であると考えられる。Thompson の組織構造論は、組織の構造が技術や環境によってどのように影響されるかを問題にする。それは、技術や環境がもたらす制約に対する組織の内部的一構造的適応の理論である。バーナードの組織構造論がコミュニケーションの限界という

(純粹に組織内部的な) 制約要因の観点からとり扱われているのに対して、Thompson の組織構造論は技術と環境という制約要因から取り扱われている点に特徴がある。すなわち、バーナードの組織構造論は組織構造を環境から孤立するものとして取り扱っており、closed-system approach の観点に立つものと考えられるのに対して、Thompson の組織構造論は open-system approach の観点に立つものとして特徴づけることができる。

### 第1節 技術と組織構造

複雑な組織の主要な要素は、その組織設計によって決定される。これらの要素はつねに分割されあるいは部門化 (departmentalize) され、そして部門内部におけるならびに諸部門間の関係が設定される。組織構造はこの諸関係の内部的な差別化 (differentiation) と類型化 (patterning) である。ここでは、技術的要件が構造に及ぼす影響に焦点がおかれる。したがって、取り扱われる現象は環境の影響から最も保護される組織要素、すなわち技術的中核の中に見出される。

組織構造の考察は、社会的・技術的システムすなわち人間のおよび非人間の資源の両方を含むシステムに関係する。システムの技術的部分は社会的構造に対して主要な方向づけを与えるから無視することはできないが、しかしここでは社会的構造すなわち組織における個人の差別化と結合に焦点がおかれる。

組織がなぜ構造をもつかについては、手段のおよび経済的の二つの理由がある。<sup>(1)</sup> 災害復旧のための総合組織 (the synthetic organisation) は、調整される活動が手段的に合理的で、かつ資源が至上目的に向かって補足的に開発され利用される点まで、早急に構造を発展させる。このような組織は通常手段的に合理的である。すなわち職務は遂行される。しかし、技術的あるいは

---

(1) J. D. Thompson, *ibid.*, p. 52.

経済的標準によれば、非能率的である。というのは、この組織は相互依存の状況の中で、しかもその相互依存がどこにどのように存在するののかについての不確実性に直面しながら、その要素の行為を命令しなければならないからである。もし総合組織の本部が解決すべき問題の程度あるいは利用できる資源の全種類を事前に知っていれば、能率はもっと高くなり、またもし両者が事前に知られておれば、最大の能率が達成されるであろうと考えられる。これらの条件の下においては、総合組織は重要な規則を計画し樹立することができるし、またその部門間にコミュニケーション網を提供しうるであろう。

組織構造は、Thompson によれば、組織が「限られた合理性」を達成するための基本的な手段である。<sup>(2)</sup> 資源ならびにその他の問題に対する責任や統制を限定することによって、組織は能率が適度に期待されうる範囲を組織構成員に提供する。しかし、もし組織構造が「限られた合理性」の多数の領域を許すならば、構造は相互依存的諸部分の行為の調整を促進しなければならない。したがって、組織構造を理解しようとするれば、われわれは相互依存の意味および相互依存の種々のタイプを考察しなければならない。

#### (1) 内部的相互依存関係

どの組織も相互依存的諸部分からなるが、Thompson は組織的部分の相互依存関係を次の三種に区別する。<sup>(3)</sup>

##### (a) 間接的相互依存関係 (pooled interdependence)

間接的相互依存関係とは、たとえば A, B, C の組織単位がそれぞれ直接的な相互依存関係にはないが、そのいずれを欠いても全体としての組織行動は全きを期しえない場合である。

##### (b) 逐次的相互依存関係 (sequential interdependence)

(2) *ibid.*, p. 54.

(3) *ibid.*, pp. 54—55.

これは、たとえばA、B、Cの組織単位の間連続的相互依存関係があり、Bの行為はAの行為のあとにおいてのみ行なわれ、Cの行為はBの行為のあとにおいてのみ行なわれるごときがそれである。逐次的相互依存関係は、間接的相互依存関係をも含む。

(c) 交互的相互依存関係 (reciprocal interdependence)

これは、たとえばAの産出がBの投入となり、Bの産出がAの投入となるごとき相互作用の関係がある場合である。交互的相互依存関係は間接的依存側面も逐次的相互依存側面も含むが、しかし顕著な側面は各単位が他の単位に対して危険性 (contingency) をもたらすという相互依存の交互性である。

このような相互依存関係を既述の三種の技術との関連においてとらえると、連続的技術は逐次的相互依存関係の典型といえるし、集約的技術は交互的相互依存関係であり、間接的相互依存関係は組織全体にみられる現象といえよう。

これら三種の相互依存関係が含む危険性の程度は、間接的相互依存関係、逐次的相互依存関係、交互的相互依存関係の順序で大きくなるから、調整の困難度もまた調整費用もその順序で大きくなる。

(2) 調整 (Co-ordination)

前述のごとき相互依存関係がいずれの組織にも存在するかぎり、当然そこにはなんらかの程度の調整が必要になることはいうまでもない。相互依存に種々のタイプがあることから、調整を達成する手段にも種々のタイプがあると考えられる。Thompson は次の三種の調整方法を区別し、前述の相互依存関係との対応関係をも示している。<sup>(4)</sup>

(a) 標準化による調整——間接的相互依存関係

これは各単位の行為を相互依存関係にある他の単位の行為と両立させる手順あるいは規則の設定を意味する。標準化による調整における重要な仮定は、その一組の規則

(4) *ibid.*, p. 56.

が内部的に矛盾しないこと、これらの規則が適用される事態が比較的に安定的、反覆的であり、しかも適切な規則と調和させうる程十分に少ないことを要求する。

(b) 計画による調整——逐次の相互依存関係

これは相互依存的な各単位の行為を支配する計画の設定を意味する。計画による調整は標準化による調整とちがって安定性と常規性 (routinization) を必要とせず、したがって課業環境の変化が組織に影響を及ぼすダイナミックな事態に適している。

(c) 相互調節による調整——交互的相互依存関係

これは行為の過程における新しい情報の伝達を意味する。これはより一層可変的な、また予測不可能な事態に適している。サイモンはこれを「フィードバックによる調整」とよんでいる。

これら三種の調整は、(a) < (b) < (c) の順で、コミュニケーションや決定に対して益々大きな負担をかける。標準化は計画化よりも頻度の少ない決定と、より少量のコミュニケーションですむ。また計画化は相互調節 (mutual adjustment) よりも少ない決定とコミュニケーション活動ですむ。

(3) 部門編成 (Departmentalization)

経営管理学派の一人である Luther Gulick<sup>(5)</sup> は、組織のポジションあるいは要素は、(1) 共通的目的あるいはより大きな組織に対する貢献、(2) 共通のプロセス、(3) 特定の顧客、(4) 特定の地理的領域、の四つの基準にもとづいてグルーピングされうることに注目した。

これらの基準は、ポジションあるいは要素を同質化する代替的方法であるが、しかし実際の組織がグルーピングの方法の選択に当って遭遇する困難は、複雑な組織のポジションあるいは要素が一元的でないという事実にある。組織の要素をある次元において同質化することは、それらをすべての次元において同質化しない。実際には、複雑な組織は、ガーリックによって示された四つの基準を満足させる。ニューマンは、「部門化の単一の型のみでは業務

(5) Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organisation", in, Luther Gulick and L. Urwick, Papers on the Science of Administration, 1937.

全体を分類できない<sup>(6)</sup>」とのべている。したがって、問題はグルーピングのためにいかなる基準を用いるかではなくて、むしろ用いられる数個の基準はいかなる優先順位にあるかである。Thompson は、この優先順位は「技術と課業環境の両者の函数である相互依存の性質と配置によって決められる<sup>(7)</sup>」と考える。すなわち、かれによれば、グルーピングの基準は調整の難易度（したがって調整費用の大小）によるのであり、その事情は次の如き公準<sup>(8)</sup>によって示される。

- (1) 合理性規範にしたがう組織は、調整費用が最小となるように各ポジションをグループ化する。
    - (a) 組織は交互依存関係にある各ポジションを(1)別個の、かつ(2)制限された自律性<sup>(9)</sup>をもつ一つのグループに集める。
    - (b) 交互的依存関係のない場合、合理性規範にしたがう組織は、逐次的相互依存関係にある各ポジションを別個のかつ制限された自律性をもつ共通のグループに入れる。
    - (c) 各ポジションの相互関係が交互的でも逐次的でもない場合には、標準化による調整を促進するために、組織は各ポジションを同質的なものとしてグループ化する。
- (4) 階 層 (Hierarchy)

部門編成の場合においては、グルーピングは次の如く行なわれる。まず交

(6) William H. Newman, *Administrative Action*, 1963, p. 151.

(7) J. D. Thompson, *ibid.*, p. 57.

サイモンはその著「Administrative Behavior」において伝統的管理論を批判して次のごとくのべている。「管理の原理は、目的、過程、顧客および地域の融合する四つの専門化の基準のどれが特定の状況に適用されるかに関して、なんの指針も示してくれない (p. 33)。たとえば、ガーリック、ワラス、ベンソンは、専門化のいくつかの方式について利点と欠点をのべ、また一方あるいは他方の方式が最もうまく利用される条件を考察した。この分析はすべて、——他の異なった方式がより有効であることを示すデータが使われなかったという意味で——理論的であった。しかし、理論的であったけれども、その分析は理論を欠いていた (p. 35)。」

(8) *ibid.*, pp. 57—59.

(9) 完全に自律的な単位は組織の一部ではなくなるので、「計画および標準によって設定された制約の範囲内で自律的である」ことを意味する。

互的相互依存があれば、それを処理するために基本単位が形成される。交互的依存がない場合には、逐次的相互依存があれば、それにしたがって基本単位が形成される。もしより複雑なタイプの相互依存のいずれもない場合には、基本単位は共通的過程にしたがって形成される。

しかしながら、もし三種の相互依存が Guttman-type-scale を形成するならば、すなわち交互的相互依存は間接的相互依存と逐次的相互依存を含み、逐次的相互依存は間接的相互依存を含む場合、問題が生ずる。もし交互的相互依存関係を満足に処理するために基本的グループが形成されるならば、それらのグループはさらに他の相互依存関係をも処理しなければならない。

また交互的相互依存関係を第一次レベルのグループに含めることは、必ずしも可能でない。交互的相互依存関係が非常に広範囲である場合、当該ポジションのすべてを一つのグループに結合することは、コミュニケーション機構に負担をかける。そこでこの場合には、組織は各ポジションが他のポジションに対して与える危険性の量に応じて、相互依存関係にあるポジションを階位づける。最大の相互危険性 (intercontingency) をもつポジションが一つのグループを形成し、残余のグループはその上に位置する第二次レベルのグループに集められる。より包括的な各グループの構成は調整要件によって決定されるというのが Thompson の見解であり、第二次レベルの結合の構成のための最初の規則は、ポジションの最初のグルーピングによって適切に処理されえない交互的相互依存関係を処理することである。かくして、Thompson は組織の階層的構造に関して次の如き公準を示す。<sup>(10)</sup>

- (1) 交互的相互依存関係がグループ内部の活動に限定されないで、グループ間にも存在する場合には、合理性規範にしたがう組織は当該グループを別個の、制限された自律性をもつ第二次レベルの組織階層グループに結合しようとする。
- (2) このように相互調節による調整が最少となるように各組織単位をグループ化したあとで、合理性規範にしたがう組織は逐次的相互依存関係にある各グループを別個の、

(10) *ibid.*, pp. 59—61.

制限された自律性をもつ集団に編成する。

- (3) 以上のごとく、交互的ならびに逐次的な相互依存関係の問題を解決するように各組織単位の集団構成を行なったあと、組織は標準化による調整を促進するために、各グループを同質的な組織単位となるように集団編成する。
- (a) 優先順位の高い調整要件が同様のポジションあるいはグループの集団構成を妨げるとき、組織はグループの境界をこえる規則の下に同質的グループを包括したり、また部門の境界をこえる規則の下に同様のグループを包括しようとする。
- (b) 多数のグループに及ぶような標準化を採用する場合、組織はいくつかのグループを結びつける連絡上のポジションや規則作成機関を設ける。
- (c) 逐次的相互依存関係を部門化のなかで処理できない場合には、委員会によってそれを調整する。
- (d) 交互的相互依存関係が部門化によって処理できない場合には、タスクフォースないしはプロジェクトごとのグルーピングによってそれを調整する。

以上のような公準の適用例として、Thompson は戦略爆撃空軍をとりあげて説明しているが、要するに、内的な合理的システムのなかでは、用いられる技術に伴う相互依存関係のあり方が組織構造を規制する基本的な要因であり、この相互依存関係から派生する調整の要求を、公準の示すごとく、その難易度の順に順次グループ化することによって組織が具体的に形成されてゆくというのが Thompson の主張である。これに対して、降旗武彦助教授は「Thompson の相互依存関係の把握が、仕事の遂行という技術的關係のうえでのそれであり、人々の間に取り交わされる相互依存関係への考慮の、組織構造の形成への影響が取り扱われておらず、その意味でいわゆる socio-technical system としては不十分といわねばならない」と批判されている。<sup>(11)</sup>

たしかに、サイモンも指摘するごとく、どんなフォーマルな組織も、インフォーマルな組織を伴うことなしには、効果的に運営されないであろう。<sup>(12)</sup> このことから、組織のために十分役立つインフォーマルな集団行動はフォーマ

(11) 降旗武彦，経営管理過程論の新展開，日本生産性本部，昭和45年，156頁。

(12) H. A. Simon, Administrative Behavior, p.148.



ルな構造の中にくみこまれるべきだと主張する論者もある。しかしそれはインフォーマルな集団行動が組織目的に役立つかぎりであるが、その集団行動の有用度の評価は各組織の主観的判断に依存するのである。このような主観的判断は一般化されえないし、あらゆる組織に一律に適用しがたいといわねばならない。どの程度の有用度であればフォーマルな構造の中にくみこむべきかの基準がなくては、組織構造形成の原理としてのべることはできないであろう。Bertram M. Gross も、インフォーマルな側面をフォーマルな構造の中にとり入れることは、次々と新しいインフォーマルな側面の発生を助長する危険があることを指摘している。<sup>(13)</sup>バーナードのいうごとく、「人の調和はせいぜいのところ、公式組織における個人的関係の政治的側面をあらわすのである」<sup>(14)</sup>

## 第2節 組織的合理性と組織構造

前節においては、われわれは技術的要件が組織構造に及ぼす影響についての Thompson の見解を考察してきた。それによれば、組織の構造的分割 (structural division) は調整上の複雑さの範囲を定めるべく設定される。ポジションあるいはポジション集団は、その相互依存関係の最も重大な側面を処理するように集められる。技術は組織がその変数を操作するのを制約する。組織が変数を完全にコントロールしうる場合に、技術的合理性は最大化される。

しかしながら、組織はつねにより大きな動的システムの中におかれているから、組織のある部分はその組織に服さない他の組織と相互依存の関係をもたねばならない。したがって、組織の境界にまたがる組織単位 (boundary-spanning units) にとっての重大な問題は、コントロール可能な変数の調整ではなくて、組織によってコントロールされえない制約ならびに危険性――

(13) Bertram M. Gross, *Organisations and Their Managing*, 1964, p. 242.

(14) バーナード著、田杉競監訳、前掲書、241頁。

経済学者はこれを外因性の変数とよぶ——への適応である。

すでにみた如く、合理性規範にしたがう組織は、環境的変動を緩和しないし平準化すべく境界にまたがる組織単位を設定することによって、その技術的中核を環境的影響から孤立させようとする。これらの責任は、投入ならびに産出の組織単位の構造を決定するのに役立つ。

#### 〔環境的制約の相異〕

ところで、組織が適応しなければならない課業環境要素は組織ごとに異なり、組織のいかなる典型的な区別にも一致しない。またある特定の組織にとっては、環境的制約の性質は時の経過につれて変化する。さらに環境的制約の性質は組織の所有関係とも全く相関々係がなく、種々の組織的制約と社会における組織の役割との間にも一対一の相関々係はない。課業環境の影響はそれほど微妙である。

このように、組織分類の伝統的モデルが環境的制約の分類という目的に対して適していないとすれば、組織とその環境的制約はいかなる基準にもとづいて比較されうるのであろうか。複雑な組織が直面する社会的環境の種類を区別する方法が必要とされる。

組織構造と関連する課業環境の社会的構成を区別する基準として、最近では、たとえば敵対的—友好的、同質的—異質的、安定的—変動的、統一的—断片的のごとき数多くの方法が提案されている。Thompson は、同質的—異質的の次元と安定的—変動的の次元はあらゆるタイプの組織や環境に応用されうるといふ長所をもち、また組織構造における（少くとも大雑把な）相異を理解するのに役立つという理由から、課業環境の社会的構成を区別する基準としてこの二つの次元を採用する。そして課業環境におけるこれらの次元が組織構造にどのような影響を及ぼすかを考察する。

#### (1) 境界にまたがる組織単位の構造

上述の両次元は組織に対して同時に影響を及ぼすけれども、Thompson は

考察の便宜上まずその影響を個別的に考察し、次に二次元の同時的影響を考察する。

もし調整あるいは適応が境界上の組織要素の特徴であるとすれば、そのことは境界上の問題を処理するために設定される組織単位の数や性質に反映されると考えられる。一般に、組織構造の複雑さや組織単位の数および種類は、環境の複雑さを反映するものと考えられる。したがって、組織構造が限られた合理性を達成するための一つ的手段であるとすれば、環境が複雑になればなるほどその小さな部分を一つの組織単位の割当てることが益々重要となる。

上述の思考にしたがえば、組織は環境の同質的—異質的次元において構造上いかなる適応行動をとるであろうか。Thompson はこの場合の組織の構造的適応を次のごとき公準<sup>(1)</sup>でもって示している。

- (1) 合理性規範の下においては、異質的な課業環境に直面する組織は、同質的な環境部分を見分け、これらを処理する構造単位を設定しようとする。
- (2) 合理性規範の下においては、課業環境の同質的部分に直面する境界上の組織要素は、監督能力を環境の行動に合わせるためにさらに細分割される。

監督能力は情報の蒐集、伝達、処理の手段の相異によって明らかに異なる。しかし、どの特殊な時点においても、利用できる手段は組織にとって制約となる。

他方、課業環境部分の安定度はもう一つの制約である。すでに調整の考察においてみた如く、この場合には、合理性規範にしたがう組織は調整コストが最小となる方法で適応する。この場合の適応行動を Thompson は次の如き公準<sup>(2)</sup>で示している。

- (1) 安定的な課業環境に直面する組織要素は、その環境に適応するために、規則に依存する。

(1) J. D. Thompson, *ibid.*, pp. 70—71.

(2) *ibid.*, pp. 71—72.

- (2) 課業環境部分によって示される変化の範囲が知られている場合、組織要素はこれを制約として受けとり、諸規則を標準化することによって適応しようとする。
- (3) 課業環境の変化の範囲が大きいか、あるいは予測しえない場合、責任ある組織要素はその環境を追跡し、反応を計画化することによって必要な適応を達成しなければならない。そのためには、それを遂行する専門の組織単位が必要となる。

以上、課業環境の各次元が組織に及ぼす影響を個別的にみてきた。これらの次元はその行為において独立的であると思われる。しかしながら、すべての組織は同質的—異質的の連続線ならびに安定的一変動的の連続線上のどこかに同時に配置されている課業環境に直面する。したがって、Thompson はこれら二つの次元の組合せから次のごとき環境的制約の四つのパターン<sup>(3)</sup>を考え、それぞれの場合における組織の適応を以下の如く示している。

	安定的	変動的
同質的		
異質的		

- (1) 課業環境が比較的に同質的で安定的な場合。この場合、境界上の組織要素の構造も比較的単純で、組織は少数の職能部門 (functional divisions) への分割で間にあい、これらの部門はさらに数個の部 (departments) あるいは課 (sections) に細分化される。この組織は標準化された反応あるいは規則による適応に主として依存する。
- (2) 異質的であるが安定的な課業環境の場合。組織は課業環境の比較的同質な部分に対応する多数の職能的部門に分割される。各部門は適応のために主として規則に依存する。これらの各部門は地理的基準にもとづいてさらに部あるいは課に細分化される。
- (3) 動的であるが比較的同質な課業環境の場合。その動的な環境の動きを追跡する必要から、組織は地域別部門編成が必要とされる。しかし異質的かつ安定的な環境の場合とちがって、この地域別部門は規則の応用よりもむしろ反応の計画化に関心をもち、また分権化される。
- (4) 異質的かつ動的な課業環境の場合。境界上の単位は課業環境の諸部面に一致する

(3) *ibid.*, pp.72—73.

ように職能別に区別され、また各単位は課業環境の変動を監視し、それに対する反応を計画しうるように分権化される。

要するに、環境の多様性が増すにつれて職能別部門化とは異なる原理が適用されるようになり、その安定性が少なくなるほど分権の程度が高まることとなる。また規則による調整の可能性の程度が集権、分権の基準となる。

## (2) 共同結果としての組織構造

以上、われわれはまず技術への適応という問題が組織の形成にいかなる基本的な考慮をもたらすかを、次には環境への適応という問題が組織の形成にいかなる基本的な考慮をもたらすかを、Thompson の所論にしたがってみてきた。組織はこの両面の合成結果にほかならない。とすると、この両面を結合した結果からは、どのような一般化が導かれることとなるのかが、次に当然考えられねばならない問題である。

組織はその技術ならびに課業環境に固有な制約に直面する。これらの制約は組織ごとに異なるから、構造化のための基準も組織ごとに異なり、複雑な組織を構造化する「one best way」はない。しかし構造パターンは無秩序ではない。組織構造のパターンは種々の条件の下において、とくに種々の技術的ならびに環境的制約や危険性の条件の下において、合同行為の問題を解決する努力として理解されるが、これらの条件は組織ごとに異なるだけでなく、また特定の組織についても(1)その課業環境が変化するにつれて、(2)革新が技術を修正するにつれて、あるいは(3)組織がその領土 (domain) を変えるにつれて、したがってその課業環境を変えるにつれて異なる。しかし Thompson は、技術的中核と境界上の組織要素が相互に分離されうる程度、すなわち組織がその合理的モデル要件をその natural-system 要件から分離しうる程度を、組織構造の形成における一つの重要な変数と考え、この分離の可能性の程度に応じて次の如き三つの基本的パターンを区別する。<sup>(4)</sup>

(4) *ibid.*, pp. 75—80.

- (1) 環境条件がそれほど異質的でもなく、またその変化がそれほどダイナミックでもない場合であり、したがって技術的中核と環境適応活動との間に相互作用関係が比較的少なく、計画 (scheduling) のため以外は相互に分離しうる場合である。この場合には合理性規範にしたがう組織は 職能別部門からなる 本社機構に 集権化されるであろう。
- (2) これとは逆に環境がダイナミックであり、したがって技術的中核と環境適応活動が 交互的相互依存の関係にあるときには、これらの組織要素はそれぞれの領土をもつ 自足的な集団に分割され、配置されるであろう。このような分権化された組織は、製品別部門 (product division)、プロジェクト・センターあるいは事業部制 (decentralized division) とよばれる。
- (3) 最後に技術的变化の速度が速く、環境条件がより複雑かつダイナミックとなるにつれて、組織はより弾力的な適応を求められることになる。上述の第二の場合もこのような条件への経験的な適応行動であるが、それとは別に、むしろ最初から弾力的な適応のためにとくに設計されたもう一つの組織形態が発展されつつある。いわゆるタスク・フォースあるいはプロジェクト・マネジメントがこれである。

以上、われわれは Thompson の組織構造論を考察してきた。従来の伝統的組織論は、上からの権限の委譲によって下方に向かってピラミッド型の階層組織がつくられると説明してきた。これに対して、バーナードは新しい権限受容理論を基礎にして、コミュニケーションの限界によって階層は下から上方に向かってつくられると主張した。Thompson はバーナードの見解をさらに発展させる。すなわち、かれはコミュニケーションの限界によって階層がつくられる場合、その階層は技術に含まれる相互依存関係の性質によって規定されるというのである。階層に対する考察に技術的要因が加味されているところにその特色がある。バーナードの考察は social approach であるのに対して、Thompson のそれは socio-technical approach であるといえよう。

また部門編成の問題に対しても、Thompson は技術と環境の両面からアプローチしている。すなわち、かれは組織の構造および調整過程を技術と環境の函数としてとらえている。ニューマンおよびサマーは、部門編成に対する

二つの異なるアプローチ、すなわち top-down approach と upward approach を区別し、その両者の必要性を強調しているが、<sup>(5)</sup> Thompson は技術的側面からのアプローチと環境的側面からの両アプローチの必要を主張している。これに対して、バーナードにおいては、権限受容理論の観点から目的による専門化が強調されており、一面的な考察といわざるをえない。Thompson は、これまでの組織論においては未解決な、部門編成諸基準の使用の優先順位という問題に対して、技術と環境の観点から一つの解決を提示していることは注目すべきであろう。

また、サイモンは意志決定の合理化という観点から、意志決定の職能的専門化を主張し、その必然的結果として集権化を論じている。そして、他方においては、集権化のコスト高を考慮することによって、意志決定の集権化や分権化の程度を決めなくてはならないと主張している。この点について占部教授は、「集権化の理論的必然性を主張しながら、実際的な妥協におちいつているのであり、理論的一貫性を欠くものといわねばならない」<sup>(6)</sup>と批判せられている。Thompson はサイモンにおける集権化のコスト高を、三種の技術—三種の相互依存関係—三種の調整方法の区別を通じて分析することによって、サイモンにおける実際の妥協の理論的解決をはかっている。しかも技術的要因のみならず、環境的要因をも考慮に入れて集権化、分権化の問題を論じている。

組織の技術と構造の関係は、今では組織論の主要な焦点となっているが、Thompson の理論は高く評価され、他の人たちの研究にも影響を及ぼしている。組織は、経済的に成功するためには、差別化 (differentiation) と統合 (integration) の双方に対する環境的要求をみとすことが必要である。しかしこの両者は互いに対立するものであり、一方を達成しようとするとは他方

(5) William H. Newman and Charles E. Summer, *The Process of Management*, 1961, p. 29.

(6) 占部都美, 前掲書, 235頁。

が犠牲にされねばならない。組織にとっては、両者の均衡が重要な問題である。Thompson は三種の相互依存関係、および組織の環境によって要求される相互依存のタイプと組織において必要とされる統合手段との間の関係を示すことによって、差別化と統合の均衡問題に大きく貢献したといわれ、かれの理論は Jay W. Lorsch および Paul R. Lawrence によって高く評価されている。かれらによれば、Thompson の組織構造論は、差別化を犠牲にすることなく統合を追求する理論である。Thompson の組織構造論におけるアイディアは、Allen<sup>(7)</sup>やGalbraith<sup>(8)</sup>に影響を与えており、とくにGalbraithの研究は具体的な会社について、Thompson によって展開された三種の相互依存関係と、それら进行处理するために用いられた各種の調整手段を研究したもので、Thompson 理論の多くを実証するものだとされている。

#### 第IV章 組織行動の評価論

組織行動に関するこれまでの考察においては、あたかも合理性が容易に測定され、標準が容易に応用されうるかのごとく、つねに合理性規範に言及されてきたが、次にはこの組織行動の評価の問題が考察されねばならない。

目的的存在としての組織は、課業環境によって、また組織自身の要素によってたえず評価される。合理性の規範の下においては、組織は目的の最大達成との関連において評価されるかも知れない。この最大化の追求は私的な経済組織についてしばしばなされる。しかしこの仮定はサイモンなどの満足化規範をとる者によって挑戦される。最大化および満足化の考え方は、組織に対する二つのアプローチ、すなわち rational approach と natural approach

---

(7) Stephen. A. Allen, "Corporate-Divisional Relationships in Highly Diversified Firms", in Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, *Studies in Organizational Design*, 1970.

(8) Jay Galbraith, "Environmental and Technological Determinants of Organizational Design," in Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, *Studies in Organizational Design*, 1970.



の反映である。両者をめぐる論争は目的についての言及によって混乱せしめられ、また組織はいかにして評価するかという少なくとも組織の観点からはより重要な評価方法の問題から注目をそらせている。

すでにみた如く、Thompson によれば、手段的行為あるいは目的的行為は、欲求される結果および因果関係についての信念の二つにもとづいている。かれはこの二つが組織行動の評価のための基本的な変数であると考ええる。

### (1) 評価の変数

評価とは必然的になんらかの欲求標準 (standard of desirability) を含み、この標準によって原因的行動の実際の、あるいは可能的結果が評価されるのである。また評価はこれらの結果の実際的な確定を必要とする。評価におけるこれら二つの問題は、抽象的には容易に解決されるけれども、現実においては簡単ではない。まず欲求標準に関しては自動的なものはならん存在せず、また結果に関する知識も必ずしも容易にえられない。したがって、組織行動にとってはこれらは変数である。われわれは、まずこの変数について考察せねばならない。

#### (i) 欲求の標準

文明は、たとえば病気よりも健康を、貧乏よりも富裕をというように、欲求の一般的標準を提供する。最大化の仮定はこの傾向に依存しているのであり、あらゆる可能な代替策の中から、明らかになんらかの一元的な効用尺度 (utility scale) にもとづいて最大化をもたらすユニークな代替策の選択を要求する。合理性の経済的モデルでは伝統的に、効用は利潤であり、またその仮定は利潤が最大化されることである。

病気か健康かという一元的な領域において作業するかぎり、概念的な問題はおこらない。しかし、健康か富裕かの選択を問われる場合には、単一次元における高点と低点の比較よりもむしろ二つの次元の比較を意味するから、問題が生ずる。実際においては、絶対的なものの選択ではなくて、ある程度

の健康とある程度の富裕の選択がありうるから、問題はもっと複雑なものになる。このような多次元的な状況における選択の場合、古典的経済理論では、貨幣的尺度が結果の選択的階位づけを容易にするという役割を果たした。

両面価値 (ambivalence) の現象において選択をせまられる場合、われわれはある種の優先順位 (preference ranking) を示すが、このような選択過程は正しくいうと全くの試行錯誤的な選択であるかもしれない。ただし、それは効用尺度の設定、あるいは欲求についての従来からある信念の意識的な再考を要求するからである。そこで、Thompson は欲求標準という変数を明確なもの (crystallized) から不明確なもの (ambiguous) まで変化するものとする。

#### (a) 因果関係についての理解

単純な封鎖システムにおいては、因果関係の知識は完全であるかもしれない。ここでは、変数のあらゆる組合せに対する結果が経験的に知られ、あるいは計算されうる。しかしながら、複雑な開放システムにおいては、原因的行為はいろいろの方向に分岐する複数の結果をもたらす、未来に対しても種々の距離をもつ。また開放システム内部における結果は、システム外部の行為によって生ずるかもしれない。したがって、Thompson は因果関係の理解も完全なものから不完全なものまで変化するものとする。

#### (2) 評価の状況と評価のタイプ

上述の二つの次元 (すなわち、明確—不明確、完全—不完全の次元) を組み合わせることによって、Thompson は次の図に示すごとく四つのタイプの評価状況 (assessment situation) を考える。

		因果関係についての信念	
		完全	不完全
欲求標準	明確	I	II
	不明確	III	IV

これらの四つの評価情況について、いかなる種類の評価技法が期待されるであろうか。次に示すごとく、Thompson は能率テスト、手段的テストおよび社会的テストの三種の評価技法を区別する。<sup>(1)</sup>

- (a) 因果関係の理解が完全で、かつ欲求標準が明確である場合 ((I)のケース)。この場合には、評価に対す最大化アプローチが期待される。一般に能率テスト (efficiency test) として知られているものである。ある一定の結果が最小のコストで達成されたか否か、あるいは一定量の資源が最大の結果をもたらすように利用されたか否かの評価である。
- (b) 因果関係の理解は不完全で、欲求標準が明確である場合 ((II)のケース)。この場合には原因的行為の純結果を評価する方法がないから、能率テストは不適当である。したがって、適当なテストは経済的テストではなく、欲せられた事態が達成されたか否かの手段的テスト (instrumental test) である。これは能率テストほどげんみつではない。能率の場合には satisfactory = maximizing である。手段的テストにおいては、評価者は別の満足性標準を求めねばならない。
- (c) 欲求標準が不明確である場合 ((III)と(IV)のケース)。この場合、評価者は他の手段を探がさねばならない。この問題については、組織論の文献はあまり役に立たない。Thompson は社会心理学の分野における Festinger<sup>(2)</sup> の経験的準拠基準 (empirical referents) と社会的準拠基準 (social referents) の区別および Hyman<sup>(3)</sup> や Merton<sup>(4)</sup> の準拠集団 (reference group) の理論の中に手がかりを見出し、「欲求標準が不明確であるとき、あるいは因果知識が不完全である場合には、組織は社会的準拠集団に注目する<sup>(5)</sup>」と考える。この社会的準拠集団による評価方法を Thompson は「社会的テスト」とよんでいる。

(1) J. D. Thompson, *ibid.*, pp. 86—87.

(2) Leon Festinger, "Informal Social Communication," *Psychological Review*, vol. 57, September, 1950.

(3) Herbert H. Hyman, "The Psychology of Status," *Archives of Psychology*, no. 269, 1942.

(4) Robert K. Merton, "The Role-set: Problems in Sociological Theory", *British Journal of Sociology*, vol. 8, June, 1957.

(5) J. D. Thompson, *ibid.*, p. 87.

上述の三種の評価方法は、能率テスト、手段的テスト、社会的テストの順で次第に評価がむつかしくなり、具体性とげんみつさが減少するから、合理性の規範の下においては、評価者は手段的テストよりも能率テストを、また社会的テストよりも手段的テストを選択するといえる。社会的テストの場合、組織はいかなる準拠集団に注目するかということが問題となる。

全体としての組織にとって重要な問題は、組織が達成した結果でなくて、未来の行為に対する組織の適性（fitness）である。組織のこの適性はまた課業環境にとっても重要である。環境要素は組織に対して種々の貢献をし、またその関係を通して満足さるべき種々の異なる利害をもち、それを満足させる組織の能力に関心をもっている。したがって、組織はそれぞれ異なる尺度を用いる種々の評価者によって評価される。組織の未来適性の問題に関しては、社会的準拠集団は不可欠なものとなる。

全体としての組織の未来行為の適性の問題に関しては、能率測定のための第一要件（因果確定性と欲求の明確な標準）は存在せず、したがって、制度的なレベルにおいては、合理性規範にしたがう組織はその未来適性を満足基準で測定せねばならない。しかし、組織はその満足性の標準をいかなる源泉から取得すべきか。評価のための絶対的な尺度のない場合、組織は相対的尺度を発見せねばならないが、比較的安定した課業環境の場合には、その準拠集団は前期における組織自身である。すなわち、組織は歴史的な改良を示すことによって、未来行為の適性を示そうとする。組織の成長もこの歴史的改良テストの一つである。因果関係の理解が不完全な場合には、成功と失敗の比率の改善が合理性増大の証拠と考えられる。

しかし、動態的な課業環境においては、組織が将来において達成すべき目標についてかなりの不確実性が存在し、適性の絶対的な基準もなく、その過去の能力の改良もその未来適性の反映とみなされえなくなる。この場合には、組織は同業他者を社会的準拠集団とし、それとの関係において有利な評価点数をえようとする。たとえば他社にくらべて市場占有率や研究費の大き

いこと、開発中の製品の優秀性などを投資家、ディーラー、従業員に保証しようとする。

しかし、組織が満足すべき評価者は多数であるのに、資源は限られていることから、組織はすべての次元において改善を示すことはできないかもしれない。したがって、この場合には、組織は自分が最も依存している若干の課業環境要素に対する利害の次元において改善を示そうとする。しかもこの場合には、組織は重要な課業環境要素にとって最も具体的な基準に対して最も敏感であり、この基準による評価点数を強調する。たとえば、株式が取引所において取引される企業は、その株式の日々の相場にとくに敏感である。株式市場はその企業の未来適性についての具体的な社会的判断を示すからである。

しかし上記のごとき本質的(客観的)な尺度での評価が困難な場合には、組織は未来適性の非本質的(主観的)な尺度(たとえば名声)を追求する。ただし、これは、(1)課業環境要素が業績を評価する技術的能力を欠く場合、および(2)因果知識が不完全であると信ぜられる場合、に可能である。このような場合に、評価者の注目を本質的な弱点からそらせるために、非本質な尺度に評価者の注目をむけさせることも行なわれる。未来に対する適性の非本質的な尺度の長所は、それらの尺度が選択的に採用されうるといふ点である。

### (3) 組織要素の評価

組織はその外観的なイメージがどのようなであろうと、<sup>(6)</sup>組織はその要素の未来行為の適性を本質的あるいは客観的尺度で評価しようとする。そして、能率尺度は最もげんみつかつ最も精確な尺度であるから、組織はできるだけ能

---

(6) 種々の環境要素は組織に対していろいろの貢献をし、またその関係を通じて満足すべき種々の利害をもつ。したがって、組織のイメージは単一のイメージではなく、種々のイメージである。

率尺度を採用するであろう。

まず、技術が手段的に完全であり、かつ課業環境が安定的あるいは十分に緩和されている場合には、合理性規範にしたがう組織は、過去の能率によって要素を測定する。換言すれば、技術が手段的に完全であるから、因果関係の理解は完全で、相互依存の関係にある各単位の貢献を確認することができる。この場合には、ある特定の単位の結果が他の単位の、また最終的には組織全体の利益のために設定された制約の範囲内での最大化、すなわち *suboptimization* が可能である。

しかし、課業環境が比較的安定しておりかつ因果の知識が適度に完全であると信ぜられる場合には、上述の場合のように原因的行為の結果を精確にあとづけることはできないから、この場合には組織は単位間の相互依存関係を説明し、相互依存的単位のコストと貢献を恣意的に配分することによって、各単位を能率基準で評価しようとする。企業における原価計算技法や振替価格は、コストと貢献を帰属させるためのそのような恣意的手段である。

これに反して、因果関係の知識が不完全である場合には、技術的合理性の確実な評価は不可能であるから、組織は要素単位を組織的合理性で評価しようとする。この組織的合理性の評価は、要素単位間の相互依存関係の性質の相異によって、次の三つの場合に分けられる。<sup>(7)</sup>

- (a) 相互依存関係が規則によってコントロールされる場合、各単位は規則の遵守あるいは規則からの背離によって測定される。絶対的および経験的標準によって評価できないときは、組織は準拠集団に注目する。そしてこの場合には、重要な準拠集団は評価される単位と相互依存関係にある他の単位である。相互依存が大きくなると、その量的評価は具体的でなくなる。これらの点は、次の(b)の場合にも妥当する。
- (b) 相互依存関係が計画化を通じてコントロールされる場合、単位は割当達成 (*quota filling*) によって測定される。
- (c) 相互依存関係が相互調節を通じてコントロールされる場合、単位は調整単位によっ

---

(7) J. D. Thompson, *ibid.*, p. 95.

で示される信頼で測定される。たとえば企業の販売部門のごとく、組織境界上の単位はつねに組織の他の単位と相互依存の関係にあり、技術的あるいは組織的合理性にもとづいて評価される。しかしこれらの単位はまた課業環境要素とも直接的な相互依存の関係にあり、部分的には、これらの単位が課業環境要素に与える失望の証拠によって判断される。したがって、組織は内部的評価を補足する証拠を課業環境要素から求めるであろう。

次に、不完全な技術を用いる単位に限られた自律性をもつ場合、これらの単位は非本質的な標準によって測定される。本質的メリットを評価する経験的あるいは社会的手段を欠く場合、企業の広告部門は、組織の中では、組織外部の専門家たとえば広告連盟から受ける承認によって判断されることがある。

最後に、複雑な組織の単位はしばしば数個の他の単位と相互依存関係をもつので、これらの単位は複数基準にもとづいて評価されるが、この場合、課業環境に関する組織の姿勢が変わるにつれて、組織は要素単位を評価する複数基準の相対的なウエイトを調整する。

以上、われわれは Thompson の組織行動評価論を考察してきた。既述のごとく、かれは合理性を技術的合理性と組織的合理性とに区別したが、この組織的合理性の評価基準としての満足性基準を、社会心理学における準拠集団の理論を援用することによって、より具体的に展開していることは注目されるべき点である。

サイモンは、意志決定における「目的の合理性」は、主として価値判断の問題であるとしてしりぞけ、もっぱら「手段の合理性」を追求するという立場をとっている。「手段の合理性」の追求に方法論的視野をかぎるために、サイモンの管理行動論は環境適応の理論の側面をうしなっている。これに対して、バーナードは、戦略的要因の理論において、環境の分析を通じて、目的を具体化し細分化し、意志決定の行なわれる目的を合理的に選択していく過程を論じ、事実分析にもとづく「目的の合理性」の追求に中心をおいてい

る。バーナードによると、「意志決定の理想的過程は、戦略的要因を識別することと、過去の歴史、経験、知識に照らし、現情における行動の将来的結果の予測にもとづき、目的を再限定したり、変更することである<sup>(8)</sup>」という。ところが、行動の将来の結果に対する予測については、完全な知識はえられない。そこに意志決定の合理性に対する一つの重要な制約がある。そこから行動の結果の評価が必要となる。その場合、評価の基準は目的である。しかしサイモンも指摘している如く、この目的が不完全にしか定められていなかったりする場合が多い。Thompson は、目的の決定は必ずしも明確に行なわれえない場合があるという仮定から、行動の結果の評価という側面から「目的の合理性」を論じている。そこに、バーナードと比較した場合の Thompson の特色がある。Thompson における「組織の未来行動の適性」は、バーナードの「目的の合理性」に相当する。バーナードの「目的合理性」論は、行動の先行過程たる意志決定過程において目的の合理性を取り扱ういわば「前向き」の目的合理性論であるのに対して、Thompson のそれは行動の後続過程たる評価過程において「目的の合理性」を論ずる「後向き」の目的合理性論であるといえることができる。

## む す び

以上、われわれは Thompson の組織行動論を考察してきた。Thompson 理論の特色はすべて、技術と環境を変数とみなす点から出てくるといってもよい。これまでの研究はいずれか一方に偏していた嫌いがある。たとえば、ウッドワードは組織と技術の関係をとりあげたが、環境を軽視した。バーナード、サイモン、マーチ、サイアートなどはいずれも組織と環境の相互作用の関係をとりあげたが、いずれも技術の側面を軽視しており、さらにサイモン、マーチ、サイアートと醇化されるにつれて社会学的あるいは心理学的考

(8) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1956, p.209. 田杉鏡監訳「経営者の役割」225頁。



察への偏向から、あたかも組織が環境から孤立しているかのような方向に組織論が発展しつつあるきらいがあるとさえいわれている。Thompson 理論はそのよりの発展方向へのブレーキの役割を果たすものといえよう。あるいはその行き過ぎを是正する役割を果たすものといってよい。サイモン＝マーチ＝サイアートらが重視する探索、学習、決定という組織の適応過程の進行方法も技術あるいは環境における相異により異なるかもしれない<sup>(1)</sup>という Thompson の主張の中に、われわれは行動科学的アプローチの限界を超えようとするかれの意図を読みとることができる。Thompson はサイモン＝マーチ＝サイアートの流れの研究を「より新しい伝統」(newer tradition)とよんでいるのであり、そこには今後の組織論の研究はかれの主張する方向にむけられるべきだという意図がくみとれるのである。かれは「本書がこの《より新しい伝統》を拡大しようとしていることは明らかになるであろう<sup>(2)</sup>」とのべているほどであり、その組織行動論の第二部においては、サイモン＝マーチ＝サイアートの主張する探索、学習、決定の適応過程が技術と環境によってどのように影響されるかを分析している。この問題については別の機会にその考察をゆずりたい。

またこれまでの行動科学的組織論では、その行動科学的アプローチのもつ特殊性から全体としての組織の行動をとらえているとはいいがたい。「組織行動」(organisational behavior)といわれる場合でも、それは「全体としての組織」の行動ではなくして、組織における個人の行動を意味している。もちろん、組織行動を理解するためには、Thompson もみとめているように、組織における個人の行動も理解しなければならないであろう。しかし、それだけで十分であるとはいえない。Thompson 理論は「全体としての組織行動」をとらえようとするところに、その特色がある。かれは次のようにのべている。「われわれの希望と意図は、永久的真理をのべることではなくて、

---

(1) J. D. Thompson, *ibid.*, p.12.

(2) *ibid.*, p. 9.

組織を全体的に研究する必要と、またそのために open-system approach と certainty-uncertainty dimension の重要性をできるだけ強調することによって、理論的および経験的注目を組織行動に集中させることであつた。<sup>(3)</sup>」

Thompson の組織行動理論は一連の公準の提示という形で展開されており、Thompson 自身もみとめるごとく、その経験的検証を欠くが、しかし最近では前述の Stephen A. Allen や Jay Galbraith の経験的研究がなされてきており、とくにガルブレイスの研究は Thompson 理論の多くを実証するものであるといわれている。

---

(3) *ibid.*, p.163.