

## 組織構造の形成について

その他のタイトル	Building the Organization Structure
著者	飯野 春樹
雑誌名	関西大学商學論集
巻	15
号	5-6
ページ	456-479
発行年	1971-02-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00021165">http://hdl.handle.net/10112/00021165</a>

## 組織構造の形成について

飯 野 春 樹

は し が き

変化する環境のなかで経営体の均衡を維持するに当たって、適切な組織構造を形成し、組織を効果的に機能させることは極めて重要なことである。従来からも組織構造の形成論（組織設計論）は経営管理論において中核的な位置を占めていたし、今後も重要視されるべきことはいうまでもないであろう。

しかし、周知のように、伝統的な組織論が組織を職務（仕事）のシステムとして捉え、その中心問題を組織構造の形成論に限定していたのに対し、近代的組織論では人間行動のシステムとしての組織を重視し、組織の構造よりはその機能に焦点を合わせる。そして時として、組織構造をいかに形成すべきかという問題を「組織の古典理論」として無視し去る傾向すら見受けられる。

本稿でわれわれは、人間行動のシステムとしての組織の作用がマネジメントにはかならないという立場に立ちつつ、そのような組織の枠組となる仕事のシステムとしての組織構造の形成を考察することにしよう。組織構造によって規定される人間行動のシステムの背後には人間のシステムが存在するゆえに、組織構造を論ずるに当たっては個人の問題を排除することは不可能である。われわれは、できるかぎり「人間の仕事の組織」の形成という観点を維持するように努めたい。

なお、本稿は経営管理論のなかで組織構造形成論を論ずる場合を前提にしたものであり、したがって極めて一般的、概括的であることをあらかじめお断りしておきたい。紙面の都合で図示はすべて省略した。

## I

一定の目的を達成するために多数の人々をいかに効果的に結合するかは、つねに経営管理論にとって極めて重要な課題の1つである。かつての管理論の内容は、その大部分が組織論（組織構造論）であったといってもよく、経営学における組織研究は、管理論の一環として、かような組織構造の研究が中心をなすものであった。

テーラーあるいはフェイヨルに端を発したといわれる伝統的ないし古典的組織論は、所与の目的の合理的達成にもっとも効果的な組織構造（closed system としての）の形成をめざすものであり、それがノーマティブなモデルを追求するゆえに、別に管理論的組織論とも名付けられている。ここでの組織とは、各人の仕事、課業ないし責任と、その相互関係を規定する静態的な公式的組織構造であって、上位者からの権限ないし命令によって円滑に運営しうるものと前提される。したがって本来的に組織の基本的、戦略的要素である人間は表面に出てこないのが特徴である。すなわち、組織自体の立場からの考察であって、のちにバーナードがなしたように個人サイドからの考察はなく、組織における人的要素は直接的には取扱われていない。組織構造が与えるモチベーションへの影響のごときもほとんど重視されていない。

その理由は、とくに人間関係論者によって批判されたように、人間は規定された通りに論理的、合理的に行動するものとインプリシットに前提しているか、あるいは逆に、人間は論理的でも合理的でもなく、本来働くことを望まない受動的で道具的な存在であるから、むしろ人間を捨象した論理的、合理的性格の公式的組織構造によって、人間を外部的に規制しようとしたからであろう。もし、組織と個人の間に対立が生ずれば、他の方法で問題を処理するか、そうでなくとも人間を組織構造に適合させる（たとえば採用、教育訓練などの過程を通じて）ことを試みていたといえよう。組織の古典理論は、かように人間を排除した組織構造（人間関係論のいう公式組織ないし仕事の組織）に重点をおくので、時として *organization without people* の理論であるという批判を受ける。ここに古典理論の一面性があり、のちに人間関係

論からの攻撃を受けるのである。

これに対して人間関係論は、組織よりも人間に焦点を合わせる。人間関係論は、人間を感情をもち、動機をもつ存在とみなす。とくに社会的存在としての人間の動機として社会的欲求がもっとも強力なものであるとする。かかる社会的欲求ゆえに、人間は公式組織とは別の非公式組織を自生的に形成し、合理的、論理的な公式組織の指示通りに行動するとはかぎらない。人間は社会的欲求が主としてそこで充足される非公式組織の影響を強く受けるのである。かように人間関係論では、非公式組織とそこにおける人間行動の理論が中心となったが、ここでも人間は仲間集団という外部の圧力に左右される依存的、従属的な存在であるという前提がある。

人間関係論が古典理論の弱点をかなり埋め合わせたことは1つの貢献であり、さらに相当程度にまで組織の動態を記述的に考察しえたのであるが、古典理論の否定に走りすぎたため、それは *people without organization* を対象にしているとの批判、すなわち公式組織ないし組織構造の意義を無視しているという批判を受けている。人間関係論的組織論は、今日では組織の新古典学派と名付けられている。

伝統的な組織論が経営管理論の一環（通常、マネジメント・プロセスの *organizing* 論）としての組織構造形成論を論ずるのに対し、人間関係論以降の研究は組織の実体的な機能に中心をおき、むしろ従来の管理論自体を批判する立場から組織理論の独自性を主張しはじめるのである。いずれにせよ、古典派、新古典派を経て、最近の近代組織論への推移をみるのであるが、現在にいたってもなお、組織の構造と機能とを総合的に取扱った本格的な組織論は、少数の例外を除いて、これを見出すのが困難といってもよい。管理論的傾向をもつものは、いくらかは人間的要素を加味した修正を加えつつも、あくまで組織構造形成の理論を中心として組織の機能的側面の考察には及ばず、他方、人間関係論的組織論の発展形態とみなされる行動科学的組織論においても、組織の構造的側面についてはそれほど効果的な指針を示すには至っていない。

伝統的な組織論が組織自体の立場からの組織構造を論ずるのに対して、近

代的な組織論、たとえばその始祖とみなされるバーナードは、意思決定者としての個人が組織を作るのであり、かく成立した組織がいかに個人を組織目的に向って調整しうるかを記述しようとした。バーナード理論のもっとも特徴的な所は、バーナードが組織の立場と個人の立場の両サイドからその理論を構成していることである。組織は組織としての固有の機能を発揮するが、それは個人をして、組織に参加し、組織の調整のもとに組織目的達成に努める（組織の統制に服する）という意思決定をなさしめるプロセスである。組織と個人のバランスが、かれの理論の出発点であると同時に到達点でもあり、そこに管理論の問題点が存在するのである。

かように組織のみの立場ではなく、それと対立する個人の立場を重視するゆえに、意思決定、コミュニケーション、権威（受容説）、誘因などのバーナード特有の理論が成り立つのである。つねに個人と組織の2側面から問題を考察したバーナードは最後に次のようにのべている。「協働の拡大と個人の発展は相互依存的な現実であり、それらのあいだの適切な割合すなわちバランスが人類の福祉を向上する必要条件であると信ずる」と。<sup>(2)</sup>

さて、本稿の目的からしてごく簡単にバーナードの組織構造に関する考え方をのべておこう。<sup>(4)</sup>かれの組織理論は、まず理念型的な単純組織に即してのべられているが、この理論は大規模な複合組織に対しても修正することなく適用されうる。われわれが通常「組織」と考えるものは相当数のメンバーより成るものであるから、バーナードの定義する「2人以上の人々の……」という単純なものは具体性を欠くような印象を与えるであろう。この印象は伝統理論の組織観によって強められる。権限と責任の構造としての「仕事の組織」観をとる伝統理論では、一般的に、存在する全仕事量が委譲の原理によって順次細分化されてゆくという、上から下への見方をとる。これに対して

(1) 伝統理論と人間関係論での特徴づけにならえば、バーナードの場合は *organization with people* あるいは *people within organization* とでもいえようか。

(2) たとえば、有効性と能率、組織人格と個人人格、組織的意思決定と個人的意思決定、客観的権威とその受容など、つねに組織と個人が対置されている。

(3) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 296.

(4) 主として C. I. Barnard, *op. cit.*, Chapter 8 による。

バーナードは、いわば下(部分)から上(全体)への積み重ねによって複合的な組織構造が形成されるものとみなす。いかなる大規模組織も小規模な単位組織(それが単独に存在すれば、単純組織である)から発生し、成長する。すべての大きな公式組織は多数の小さい組織で構成されているといえる。小さい組織の結合による以外には大きな組織を創造することは不可能である。

かように単位組織を基本組織として、下から上への積み重ねによって複合組織が構成されるという組織構造観は、バーナードの人間理解に由来する。組織において人間は戦略的要因とみなされ、人間はかれの属する単位組織(unit organization, バーナードはこれを local organization ともいつている)において行動するものと考えられる。人間中心の組織観が複合組織の考察にまで維持されているのである。

各単位組織は専門化の結果であり、それぞれには特定の目的が与えられる。目的なくして組織が成立しえないのは、定義上からも当然である。バーナードは専門化の意義について、「(1)協働体系の有効性は、ほとんどまったく専門化の革新の工夫、あるいはその採用に依存している。(2)専門化の第一義的側面は、目的の分析、すなわち、一般目的を中間目的ないし細部目的に分析することである<sup>(5)</sup>」とのべている。何らかの確定された組織構造に固執するよりも、目的に応じて組織構造(単位組織の形成とその組合せ)を柔軟的に変革することが必要であろう。

単位組織の規模はコミュニケーションの必要性によって制約され、通常は15人以下、多くの型の協働では5~6人が実行可能な限度であろう。この制約以上に組織が成長するためには、新しい単位組織がつくられるか、あるいは既存の単位組織の2つあるいはそれ以上が結合されねばならない。すべての複合組織は単位組織から成長し、単位組織より成り立つ。単位組織の内在的特性が複合組織の性格を規定する要因である。

いくつかの単位組織が結合されて1つの複合組織となると、全体としての調整の必要上、単位組織にリーダー(管理者)がおかれ、管理組織が成立する。管理者の行為は2つの単位組織に同時に貢献することとなり、この事実

---

(5) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 132.

によって複合組織は有機的に結合されうるのである。管理組織は調整のシステムとしてのコミュニケーション・システムであり、別の表現を用うれば、意思決定と情報のシステムにはかならない。このコミュニケーション・システムを通じて、各単位組織の成立条件が準備される。各管理者はコミュニケーション・センターをなし、そこでデジジョン・メーカーやモーティベーションの機能を行なう。大規模な複合組織において管理機能が頭在化し、それが管理者の専門職能となるのである。

すでにみたように、組織が必要な機能を果たすためには調整が必要である。伝統理論では階層関係における組織力の表現としての権限によって主として調整がもたらされるものとみるが、バーナードはコミュニケーション・システムが調整のシステムとしての役割を果たす（客観的権威の側面）ものとし、加えて主観的権威としての個人の受容の側面を強調した。これはもちろん、バーナードの個人中心的思考のあらわれであるが、組織構造は客観的権威のシステムにはかならない。バーナードの組織構造の原理は、組織構造論としては当然のこととはいえ、伝統的な組織原理をコミュニケーションの観点から再検討するにとどまっている点が多いように思われる。たとえば、後述するような単位組織の規模を規定する span of control の原理、あるいはコミュニケーション・システムの規定的要因（第12章第2節の2）として命令一元性の原理の主張などがそれである。

## II

いずれの立場をとるにせよ、組織は個人単独では達成不能な目的を達成するために複数人間が協働するとき成立することには変りはない。協働することの意義は、各人（ないしグループ）が目的をもっともよく達成しうる形で分業するとともに、目的に向って全体として調整されているところにある。組織構造は分業のシステムであると同時に調整のシステムである。すでにみたように、伝統的な組織論は分業関係を規定する職務のシステム（通常は職能的専門化による）を、階層関係に内在する権限や命令を通して調整する組織構造の形成原理を追求するが、そのような組織のもつ性格をバーナー

ドをはじめとする近代組織論ではつねに個人と対置しながら説いて行こうとする。

本節および次節では、組織構造形成論を重点的に論じてきた伝統的組織論の諸見解に主として依存しながら、通常の組織構造の設計について論じてみよう。

専門化 組織の意味は分業による利益をうることにある。したがって、分業のシステムとしていかに単位組織を形成し、その組合せを工夫するかが組織の有効性に大きい意味をもっている。通常この問題は、部門化ないし部門編成 (departmentation) の問題としてとらえられる。

部門化とは、専門化の一定の基準にもとづいて経営諸活動を分割し、合理的な分担関係を形成しようとするものである。分類の基準としては通常、(1) 職能別、(2) 製品あるいはサービス別、(3) 地域別、(4) 顧客別、(5) 工程別、(6) 時間別、(7) 人数 (番号、記号など) 別などが考えられる。そのそれぞれについての例示は必要ではなからうが、実際の部門化に際しては状況の要求によつていづれかを主に、または交錯して用いられる。

さて、部門化の方式としてもっとも基本的とみなされてきたのは職能別部門化である。とりわけ第一次分化が職能別になされる組織構造を職能別組織 (functional or functionalized organization) と呼ぶが、それは組織構造としてもっとも伝統的かつ一般的に用いられる基本形態である。理論的にもブラウンの<sup>(2)</sup>のように、組織構造の形成を職能分化によって説明するものがある。

周知のようにブラウンは、「企業の目的を達成するための企業諸成員の努力」を経営活動 (administration) と呼び、それが各人に分担される部分を責任と呼ぶ。この責任は上位より下位への委譲および再委譲を通じて責任の連鎖が成立し、そこに組織 (構造) が構成される。この委譲および再委譲の内容が経営活動の不可欠な主流——企業目的の達成に直接貢献するもの——を

(1) ある部門単位組織は、ある製品(2)について、ある地域(3)において、特定の顧客(4)に販売する(1)かもしれない。その顧客のために早出組と遅出組(6)があり、顧客はアイウエオ順で分割されて(7)取扱われるかもしれない。

(2) A. Brown, *Organization of Industry*, 1947.



なすか、この主流に対する支流——直接には貢献しないが、経営活動の直接的な対象を援助し補足して間接的に寄与するもの——であるかによって、第一次責任と補助的責任に区別し、前者がいわゆる業務部門、後者がサービス部門に部門化され、その両者がラインを構成するとみなす。かれは、通常の製造会社で第一次責任に属するものを製造、営業、財務、研究に、補助的責任として人事、法規、公共関係、事務サービスの諸職能に分類する。

同様にスタッフも職能分化によって説明される。経営活動には計画、執行、統制という3つの部面責任が含まれる。通常、上位者が委譲するとき、まず執行を、さらに執行に直接関係のある計画および統制を委譲する。そして一部の計画と一部の統制を上位者が留保する。しかし業務が複雑化するにつれて、監督（委譲した責任に対する）、留保された計画および統制という職務を1人の長が有効に遂行できない段階になって、計画および統制の一部を、執行責任を委譲された者以外の人に委譲するようになる。かように計画、統制の職能に専門化する人ないし組織単位がスタッフとみなされるのである。

このような職能的専門化による職能別組織構造は、各職能間の全体的調整をトップ・マネジメントにまたなければならぬので集権的となる傾向をもち、集権的管理組織と呼ばれることがある。経営の規模が小さく、少数の製品のみを安定した市場で販売している場合、とくに強力な個人に指揮されている草創期には、職能別組織が効果的であり、このような会社のほとんどすべてがこの組織形態をとっている。しかし経営規模が拡大し、しかも事業が多角化すると、第1次分化を製品別、地域別、ときに顧客別に行ない、事業全体を事業部に分割してしまう組織形態がより効果的なものとして現われる。これを職能別組織に対して事業部別組織（divisional or divisionalized organization）と呼ぶが、典型的にはこの場合、各事業部はそれ自身が1つの職能別組織として独立単位をなしているのが特徴である。職能別組織とことなり、職能的な調整が事業部ごとに可能となるので、トップ・マネジメントとしては分権化をしやすく、したがって時に事業部別組織形態は分権的管理組織と呼ばれることがある。のちにみるように、いわゆる事業部制は、事業部を分権化の単位とした運営形態である。事業部別組織は、大規模化、多角化、地

域的分散などにもなう組織構造上の不利益をおさえて、職能別組織のもつ利点をできるだけ生かそうとする方法であるといえよう。

部門化によって横の関係(水平的専門化)が規定されるのに対して、垂直的専門化によって上下関係の規定すなわち階層化が行なわれる。それは管理職能と作業職能の分化であり、さらに管理職能の top, middle, lower (management) への専門化である。ブラウンの例示にみられるように、部門化のプロセスに「責任(ないし権限)の委譲」の形で階層化が示されているが、階層の形成を規定する原理としては一般に「管理限界」(span of control, span of management)と呼ばれるものがある。

**管理限界** 管理限界とは、1人の上位者の統制しうる部下の人数には一定のはばがあり、適切な人数のときに管理能率が增大するという原理である。通常1人の上位者が監督しうる部下の数は、上層部で3~7人、下層部では15~20人程度が適当とされている。すなわち、それによって単位組織の規模が規定されるのである。

一定数の従業員に対して管理限界をどの程度に定めるかによって、組織階層の数が増減する。管理限界を狭くとると、より多くの単位組織が形成され、管理階層は増大し(tall organization となる)、逆の場合には減少する(flat organization となる)。管理限界はもっとも基本的で伝統的な組織原理であるが、一方でこれを厳格に適用して能率を高めようとすれば組織階層が増加し、したがって他の組織原理でもある「管理能率は組織階層の数がすくないほど増大する」と矛盾することになる。組織階層の増大は、コミュニケーションの不正確、不融通性、士気の低下、管理者給料の増大などの弊害を伴うであろう。最近では組織階層はすくないほどよいとみる見解が支配的である。分権化は管理のはばを拡大し(ドロッカーはこれを span of managerial responsibility といっている)、階層の縮小に役立つであろう。

ちなみに、管理限界を規定する要因には、(1)監督する職務の種類と重要性、(2)管理者のもつ他の職務、(3)業務の安定性、(4)部下の能力と委譲の程度、(5)管理層に支払う給料の重要性などが指摘される(ニューマンによる)。さらにバーナードは、コミュニケーションの見地から管理限界(単位組織の規模

を規定するリーダーシップの制約)は、(1)目的や技術的情況の複雑性、(2)伝達過程の困難、(3)伝達の必要度、(4)個人的諸関係すなわち社会的状況の複雑性、に依存するとしている。

かくして、水平的および垂直的な分化、すなわち部門化と階層化によって組織構造は一応規定される。各人のなすべき職務とその相互関係、換言すれば一定の目的を分与された単位組織とその複合体である複合組織が規定されることになるのである。

さて、それぞれの組織単位の役割が規定されたのちには、それらを組織全体の立場から調整することが必要である。組織構造は調整を容易にするものでなければならないが、組織観の相違から調整に対する見解も同様に異なっている。伝統理論では、階層化されたピラミッド型の組織構造に内在する上から下への指揮命令権によって調整を行ないうるとした。その前提には受動的で依存的な人間観が存在するであろうが、これに対して自主的で自発的な人間の創造的活動を期待する近代組織論では、組織構造を支配と統制の機構とみるよりは意思決定と情報のシステムととらえ、個人の意思決定に影響力を与えることによって調整が行なわれうるとみる。パーナードが組織構造をコミュニケーション・システムととらえ、権限の行使についても受容説をとっているのは組織理論の新しい方向を示したものである。

組織関係 調整のためにいかにコミュニケーションのチャンネルを設定するかは、組織構造の形成に当たって重要である。ここではライン、スタッフなどの諸問題を組織関係の見地から把握しようとするのである。いま、コミュニケーションの観点から伝統的な組織論をみると（明示的にはコミュニケーションを論じていないが、命令および報告はコミュニケーションの1部をなす）、命令原理との関連から3つの組織形態を取扱っている。

one man, one boss の命令一元性 (unity of command) の原理は、全体的な調整のために必須とみなされている。具体的には、上から下まで一貫した命令の系列につながれたライン組織の形態である。組織関係からは、上位者と部下とのあいだにライン関係があるという。上位者と部下とのあいだが命令関係によって結ばれ、上位者は部下の活動に関する意思決定権をもってい

る。上位者はその管轄下にある部下に対して目的達成に必要な命令を直接的に与えるから、ライン権限は直接的権限ともいわれる。

職能的な専門化の利益をえ、管理者の負担軽減を旨としたテーラーの職能式組織は、命令多元性の原理にもとづいている。組織関係からは職能的関係ファンクショナルであり、今日ではたとえば人事、経理などの専門化した特定職能の範囲内で、その方針、手続などについて他部門に対してもつ権限として認められることがある。どの程度の職能的権限を与えるべきかは、組織形成の要求いかんによって異なるであろう。

組織形態の歴史的発展過程からは、ライン組織、職能式組織についてライン・アンド・スタッフ組織が出現する。それは、命令一元性の原理を貫徹するとともに職能的専門化の利益をえようとするものである。組織関係としては、ライン関係のほかにスタッフ関係が第3の組織関係として存在する。スタッフ関係は、他の個人または組織単位に対して助言の提供を主とする関係である。スタッフ管理者は自己の部下に対してはライン関係をもつけれども、かれが純粹スタッフであるかぎり、組織関係上他の個人や部門にはライン関係をもつことはない。スタッフがライン管理者に計画や統制について助言、勧告する場合、それを実施に移すかどうかの決定権はライン管理者にあることは当然である。時として、本来組織関係上スタッフ関係にあるものが、組織上の地位あるいは慣行にもとづいて職能的関係に自生的に転化している場合もある。

かように、いわゆるラインとスタッフの問題は組織関係の見地からとらえるのが適当であろう。今日のほとんどの組織はライン・アンド・スタッフ組織の形態をとっているが、そこでのスタッフ組織は基本的にはブラウンがのべるように、計画職能と統制職能を専門的に担当する（前項の職能的専門化を参照）。しかしサービス部門（ブラウンのいう補助的責任の部門化）もスタッフに含めて考えられるのが普通である。

元来スタッフは軍隊組織の慣行にならたとされるが、今日では経営におけるスタッフの機能は極めて重要となっている。経営組織の拡大にともない管理職能の複雑化を招くが、管理階層の増大なしに管理者の機能を強化する

ためにスタッフ制度が導入される。スタッフはその専門的知識をもってライン管理者を援助し、ライン管理者はスタッフによって武装強化される。総合管理の見地から、トップ・マネジメントに対するジェネラル・スタッフの機能は今日ではとくに重要であり、管理の科学化の進展に応じてスタッフの役割は益々重視されざるをえなくなるであろう。

要するに、スタッフは組織構造の形成において管理の職能的専門化を表現する組織要素として導入され、ライン部門、サービス部門（それを別に分類すれば）とともに複合組織を構成し、とくに組織階層の増大を防いでコミュニケーションの促進をはかるとともに、コミュニケーション・センターをなすライン管理者の意思決定者としての能力を強化する。かかる組織構造において、ライン、スタッフおよびファンクショナルな組織関係が見られるのである。

以上において専門化と調整の見地から組織構造を概説したが、ついでにバーナードの指摘する調整<sup>(3)</sup>のシステムとしてのコミュニケーション・システムの形成原理を記しておこう。(1)伝達の経路は明確に知らされていなければならない。(2)客観的権威は組織のあらゆる構成員に対する明確な公式的伝達経路を必要とする。(3)伝達のラインは、できるだけ直接的か、または短くなければならない。(4)完全な伝達ラインが通常は用いられなければならない。(5)伝達のセンターとしての役目を果たす人々、すなわち役員や監督者の能力は適格でなければならない。(6)伝達のラインは組織が機能する間は中断されてはならない。(7)すべての伝達は認証されなければならない。

### III

前節では、組織のおよその枠組を形成するに当たって必要となる水平的、垂直的な分化と、組織関係を取扱った。次の問題は、組織構造における各階層の管理者への意思決定権の配分の程度いかんである。いわゆる「権限の委譲」の問題である。

ほとんど権限が委譲されていない、いわゆるワンマン・コントロールの経

---

(3) Barnard, *op. cit.*, pp. 175~180.

営も、組織が小規模でしかも強力な企業家的経営者が存在するときには可能であっても、規模の拡大にともなって相当程度までの委譲が必要となる。もっとも効果的な組織活動を確保するためには、責任が現実に遂行されるところへ権限を委譲することが望ましい。委譲が十分に行なわれるときには、部下の勤労意欲を高め、部下の成長をうながし、さらに上司にとっては管理活動により集中でき、管理限界を拡大することができる。しかし委譲の過程は個人と個人の関係を中心とするものであり、組織階層の特定の段階で恣意的にとどまることもありうるであろう。これに対して、権限の委譲が政策として全体的に首尾一貫して下方に向けて行なわれる場合を分権化と名付け、逆にトップに留保される場合を集権化と呼ぶのが適当であろう。一般的にいえば、経営規模の拡大、地域的分散、事業の多角化などにより、また経営の民主化、人材の活用と育成などの人間関係的な配慮を理由に、集権化 (centralization) から分権化 (decentralization) への傾向をたどって来たとみられるが、最近ではとくにコンピューターと通信技術の有機的結合の結果、情報処理の方法が根本的に革新され、意思決定に必要な情報がトップに集中されるという意味で再集権化 (recentralization) の事実が指摘されることもある。

分権化 <sup>(1)</sup> トラッカーが組織構造の形成に当たっての3要件を提示していることは有名である。すなわち、組織構造は(1)事業目的の達成に役立つものであること、(2)管理階層のできるだけ少ないものであること、および(3)将来のトップ・マネジャーたちを訓練し、評価しうるものであること、という3要件である。そして組織構造は、これらの要件をみたすためには次の2つの原理の1つまたは双方を用いなければならないという。「組織構造は、可能な場合はいつも、連邦的分権制 (federal decentralization) ——それぞれ独自の市場と製品をもち、独自の損益責任をもつ自律的製品事業部門 (autonomous product businesses) に諸活動を組織化するもの——の原理にもとづいて諸活動を統合しなければならない。それが不可能な場合には職能的分権制 (functional decentralization) ——経営過程の主要な、個別的な各段階に対して最大限の責任をもつ統合的な諸単位を構成するもの——を用いなければな

(1) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, Chapter 17 による。

らない。」すなわち、前述した職能別組織と事業部別組織という2つの組織形態に分権化を適用することである。

かように分権化は、職能別組織であれ、事業部別組織であれ、いずれの組織形態に対しても適用可能な組織原理である。しかし分権化がもっとも効果的であるためには事業部別組織を前提とすることが望ましく、また事業部別組織をとる以上、分権化を行なわなければ意味がないであろう。さきのドラッカーの定義にも明らかなように、その場合、各事業部は(1)分権化の単位であり、(2)プロフィット・センター（利益責任単位）であり、(3)製品責任単位または市場責任単位である、ことが必要な条件である。

分権的な事業部別組織、いわゆる事業部制は、最近の経営規模の巨大化と事業の多角化にともない、従来の職能別組織のもつ諸欠陥——職能的専門化への没入、セクショナルリズム、目標設定と業績判定の困難など——を克服するために採用されることになった。それは経営活動を自律的な事業部に分割することにより、経済的な経営規模の利点を維持し、多角化による複雑性を軽減し、トータル・マーケティングの要求にもかなうものである。またそれは、前述の組織形成の3要件をもっともよく充足し、ドラッカーのいう「目標と自己統制による管理」(management by objectives and self-control)を可能にする組織構造である。次節においてふれるように、それは職能別組織と比較して、より環境適応的で動的であり、意思決定、コミュニケーションおよびモチベーションという管理のプロセスをより促進しうる構造である。リッカートは「分権的事业部構造の創造は今世紀の重要な社会的発明の1つである」とのべている。<sup>(2)</sup>

以上で、部門管理組織に関する一般的考察を行なったが、さらに総合調整の見地から委員会制度とトップ・マネジメントの組織構造を取扱うことが必要である。これらは次節にのべるべき組織構造の効率化とも関連するもので

---

(2) R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961, p. 85. ただし、同じ個所でリッカートは次のように言っている。「不幸にも、分権化は通常、工場ないし事業部段階とまりである。分権化を用いている会社において、事業部内では分権化する前にくらべてもっと集権的統制が行なわれていることが多い。」

あるが、ここで引続いて概説しておくことにしよう。

**委員会制度** 委員会は、通常は他に専門業務をもつ兼任の委員より構成され、管理職能のある部面を会議を通じて集団として行なうものである。委員会は調整の促進、情報の収集と伝達、あるいは集団的意思決定の効果を求めて利用されることが多い。

一般に最高の意思決定機関として委員会が用いられる(たとえば公安委員会、教育委員会のごとし)ことが多く、企業の取締役会もその例であるが、このような意思決定責任をもたないスタッフ的な委員会のほうがむしろ普通であろう。公式的な委員会とは別に、実質的に何らかの管理機能を果たしている非公式委員会(あるいは会合)の存在が認められるであろうし、また常設委員会と臨時委員会の区別もある。

古くから委員会制度は用いられているが、最近では「現代産業においては、非常に多くの決定、しかも重要な決定のすべてが、1人の人間がもっている以上の多くの情報に依存するという事情<sup>(3)</sup>」から、「もっとも典型的な手続きは、委員会の形式ないし委員会の会合を通ずることである。じじつ、組織とは、多くの委員会の階層組織であると考えて大過はない<sup>(4)</sup>」とガルブレイスがいうように委員会制度への期待は大きい。リッカートのシステム4における重複的集団方式や調整のための「交差機能的業務集団」(cross functional organization)の提唱もまた同じ期待を表明するものであろう。<sup>(5)</sup>

委員会の長短について、一般には次のように指摘される。<sup>(6)</sup>その利点は、(1)集団による総合的判断がえられる、(2)諸部門間の調整を可能にする、(3)対面的な接触を通じてチームワークを育てる、(4)決定過程への部下の参加を可能にし、協働意欲を促進する、(5)情報の伝達と獲得との重要な手段となる、(6)取締役会あるいは団体交渉、苦情処理委員会の場合のように、利害者集団の参加を可能にする、(7)委員会への参加を通じて管理者の育成をはかりうる、

(3) J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, 1967. 訳書80頁。

(4) 同上訳書, 83頁。

(5) R. Likert, *The Human Organization*, 1967. とくに Chapter 10.

(6) H. H. Albers, *Principles of Management*, 1969, pp. 214~222.



などであろう。これに反し、委員会利用にともなう欠点が考慮されなければならない。すなわち、(1)準備、開催、集合などに要する時間と費用が委員会の効果に比して大きい場合がある、(2)妥協と不決断を招くことがある、(3)強力なメンバーないしグループによる支配の可能性がある、(4)集団決定に対して各メンバーの責任が稀薄になる恐れがある、などがそれである。

トップ・マネジメントの組織構造　　トップ・マネジメント機能の重要性は、経営規模の拡大と環境の急激な変化のなかで急速に高まっている。トップ・マネジメントは、経営の存続に最終的な責任をもち、そのために戦略的意思決定および管理的意思決定の1部を行なう。かような機能を効果的に果たすに当たって、トップ・マネジメントの組織構造を強化する必要性があるのは当然である。

(7)  
すでに Holden<sup>(7)</sup>らは、1939年から40年にかけてアメリカの主要会社31社についての実態調査の結果、トップ・マネジメントは受託経営層、総括経営層、部門経営層という、それぞれ異なった職能を果たす三つの層からなり、主として総括経営層の相違によって4種類に類型化しうることを指摘している。受託経営層は株主の利益を代表、保護、促進し、企業経営の基本方策および進路を決定し、会社の総合成果を評価し、また一般に会社資産の保護とその効果的活用にあたるものであり、取締役会がこれを担当する。

取締役会は株式会社にとって必要常設の法定機関であり、意思決定権をもつ委員会として会社の業務執行（経営管理職能）を行なう。取締役は取締役会の1メンバーとしてのみ機能し、現実の業務執行と会社代表の権限は、取締役会の決議をもって取締役のなかから選任された代表取締役が行なう。

いわゆる「所有と経営の分離」は、株主総会から取締役会への実権の移転を意味している。取締役は、社内、社外を問わず専門経営者の比重が増大し、株主総会を有名無実たらしめていることが多い。しかも現実には取締役会は無機能化し、事実上その実質的機能は内部の経営者集団へと移動している。

---

(7) P. E. Holden, L. S. Fish, H. L. Smith, *Top-Management Organization and Control*, 1941.

わが国ではとくに社内取締役の比率が高いのでこの傾向が強くなり、取締役会は法律的な意味からのみ存在するにすぎないような場合が多い。

トップ・マネジメントの第2層が総括経営層であり、最高意思決定機関としての取締役会に下屬して現実の業務執行を継続的に担当する機関である。ホールデンらの調査では、総括経営職能を組織するのに4つの基本的な方法がみられる。すなわち、(A)社長、ただし必要な場合は部門経営責任者と適宜相談する（調査会社中約1/3）、(B)社長と正式に設置された部門責任者会議（約1/3）、(C)総括経営責任者会議（約1/4）、(D)取締役会（2社のみ）、がそれである。経営規模の拡大、管理職能の複雑化により、B、C型（集団指導型）の比率が増加する傾向にあり、とくにホールデンらは「総括経営の職能を遂行するこの方式（C型）は、とくに効果ある方式のようである。それで大会社においてはこれを採用する傾向が顕著である」と指摘している。

最近、わが国の大企業においても、常務会、経営委員会などの名のもとにトップ・マネジメントの集団化の傾向が顕著であり、ジエネラル・スタッフの強化を加えてトップ・マネジメント自体の能力拡大がはかられている。トップ・マネジメントの統合調整能力が重要であることはいうまでもないが、かような傾向は次節でのべる組織の流動化とも密接に関連しているといえよう。

#### IV

すでに繰返し強調したように、適切な組織構造の形成は管理論にとって戦略的な重要性がある。適切というのは、何よりも目的にとって適切という意味である。安定した環境のもとで、比較的固定的な目的を追求する経営体においては、伝統的組織論の説くような、職能的専門化をできるだけ行ない、上から下への権限の長いラインをもつ階層関係を形成する職能別組織が効果的であろうし、かなり長期間にわたって組織構造の変更を要しないであろう。しかしながら、今日のように急激に変化する環境のもとで経営体の均衡を維持してゆくためには、たえず環境適応的な新しい目的を追求することが必要となり、したがってそのような目的の探索と達成に適切な組織構造をつねに形成することが肝要である。

このことは次のような比喩によってよく理解できよう。周知のように協働システムとしての経営システムにおける組織は、人体における神経系統のごとくである。頭脳を含めた神経系統は、環境に関する必要な情報をキャッチし、人体が環境に対して効果的に適応するのに必要な行動を指示する。およそ1つのシステムが主体的、自律的といえるのは、そのシステムがみずから均衡を維持する能力をもつ場合である。人体というシステムは、神経系統という情報処理機構をもつ自律的なシステムである。同様に協働システムは（公式）組織をもち、それは環境に対する協働システムの適応を促進する神経系統すなわち意思決定と情報のシステムであり、情報処理機構にはかならない。ところで、頭脳を含めての神経系統は（現在までのところ）変化させることが不可能である。これに対し、コミュニケーション・システムとしての組織は変更が可能であるのみならず、むしろ環境の変化に対する適応として組織構造の変更を行なわなければならない。目的に応じていかなる組織構造を形成するかは戦略的な意味をもち、管理の主要問題とならざるをえないのである。さらに高度にすぐれた情報処理能力をもつコンピューターの導入が、やや誇張すれば人体における頭脳の移植のように、組織構造を大きく変化させざるをえないであろう。

さて、経営管理論の成立以来、その中心的課題となっていたのは、ほとんど組織理論、ここでいう組織構造形成論であった。いわゆる組織原理の適用を通じて一般的な組織構造の解説を試みるものである。しかしドラッカーが指摘するように、「経営者は自分の企業にとってどんな種類の組織構造が必要であるかを知りたがっている。しかしながら組織理論家は、組織構造はいかに形成さるべきかを説いている<sup>(1)</sup>」。各個別企業の必要は、時に応じて、またウッドワードが強く主張するように、技術に応じてさまざまであり、それらに共通する唯一最善の組織構造があるわけではない。われわれも前述のように、組織の一般的な構造原理の解説を試みざるをえなかったけれども、組織原理そのものよりも、むしろ組織構造の形成に当たって次のような要件が存在す

(1) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, p. 194.

(2) J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, 1965.

るであろうことを指摘しておくほうが、より適当であると考える。

それらは、前述のドラッカーによる3要件にも示されているが、われわれはバーナードの組織要素にかかわらせて考察してみたいと思う。

周知のように、バーナードは、組織成立のための3要素として(1)共通(組織)目的、(2)コミュニケーション、(3)協働意思、をあげている。組織構造は、これら3要素をできるだけ促進するものであることが望ましいのである。

目的 組織構造は、組織の統合原理としての目的に役立つように形成されなければならない。組織目的に対する手段であることが忘れられ、組織構造の精緻化が目的とされやすい。目的に応じて、また目的の変化に対応して組織構造は柔軟的に変革されることが望まれる。伝統的な組織原理にもとづく組織構造は、安定的で反復的な作業を中心とする生産現場では適当であっても、高度な専門的知識を組織化しなければならぬスタッフ部門や研究部門などでは不適切であろうし、また今日それが普通であるように環境が急速に変動するような場合には、それは環境不適應という欠陥を示すであろう。

変化する環境のなかで、それ自体の存続を最終目的とするオープン・システムとしての経営体にとって、その存続途上において各種の戦略が目的として出現する。そのような目的はただ1つではなくて多元的であり、環境の変化に即応してたえず変化(交代)することが注意されなければならない。この種の目的を探求することは、その達成のプロセスよりも重要であることが多い。

したがって、かつては目的達成にもっとも効果的であるとみなされていた職能別組織に固執するよりは、いわゆる「課制廃止」にみられるような方向、職能別組織から事業部制へ、さらにタスク・フォースやプロジェクト・チーム制のような組織構造の動態化への方向が必要とされるのも、動態的な目的観ないしは新しい意思決定理論を反映しているものといえるであろう。それらは目的の探求と達成に即応した組織構造を案出しようとする試みにほかならない。

コミュニケーション 組織構造はまた、コミュニケーションを促進し、情報処理を容易にするよう配慮したものでなければならない。上方からの命

令の伝達はコミュニケーションの1部分にすぎず、それ以外の情報が自由に組織内を流通することが望ましい。今後の組織では、下位者が上からの指示をまって行動するよりは状況に応じて自主的に行動し、むしろ上位者が下方で進行している事態に関する情報を把握しようとするほどの体制に向うべきである。「上から下へ」よりは「下から上へ」という新しい組織観が必要とされるであろう。<sup>(3)</sup>

組織構造はコミュニケーション・システムにほかならず、ドラッカーのいう第2原則としての管理階層の最少化、あるいはバーナードのいう「伝達のラインは、できるだけ直接的か、または短かくなければならない」という原則は、いづれも効果的なコミュニケーションの見地から述べられたものである。<sup>(4)</sup> 伝達の中継点の多いことは時間のロス、伝達の不正確さなどを招く原因となる。伝達経路を短縮、簡素化した flat organization が望ましいとされるゆえんである。

協働意思（モチベーション） 最後に組織構造は、人々の協働意思を高め、「やる気」を出させるような「人を活かす組織」でなければならない。いかに目的達成に効果的であっても、構成員を疎外するような構造は望ましくない。組織の立場からは合理的とみなされる伝統的組織原理が、自己実現を求める成熟した人間の要求とは対立することをアージリスは指摘している<sup>(5)</sup> し、またリックカートが重複的な「連結ピン」方式の集団参画型のシステム4をもっとも効果的な組織構造とみるのも最近の行動科学の成果に基礎をおいている。<sup>(6)</sup>

今後はより高次の自己実現欲求をモチベートする組織構造が求められ

(3) バーナードの権威の「受容説」や、スージャネンのように、知識的な組織では上から下への権限の委譲よりも、下から上への権限の委譲が必要とされるという主張がある。(W. W. Suojanen, "Management Theory: Functional and Evolutionary," *Journal of the Academy of Management*, Vol. 6, No. 1, March 1963)

(4) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 176.

(5) C. Argyris, *Personality and Organization*, 1957.

(6) R. Likert, *The Human Organization*, 1967.

るのであろう。その場合、仕事そのものからの満足が重要な要因となろうから<sup>(7)</sup>、仕事（組織目的）の与え方が問題となるだろう。さらに小集団のもつモチベーションの効果からみて、小集団制、チーム制をとることが有効である。

後述するように、事業部制やプロジェクト・チーム制など種々の組織構造が伝統的な職能別部門組織の欠陥を修正ないしは否定する形で順次出現しているが、これらは目的達成の見地から適切であるのみでなく、モチベーションを高める効果からも評価さるべきである。組織運営面における最近の「目標管理」も同様の効果をねらったものである。

以上において、組織構造が目的（意思決定）、コミュニケーションおよび協働意思（モチベーション）を促進するように形成さるべきことを述べたが、このような観点から今一度、組織構造の変遷をたどって本稿を結ぶことにしよう。

通常の生産会社では、財務、生産、販売（マーケティング）、研究開発などの経営活動が営まれている。組織の効果は分業（専門化）によって高められるゆえ、もっとも基本的にはこのような経営職能別に専門化して部門編成が行なわれる。いわゆる職能別部門組織である。すでにふれたように、少数の製品を大量生産方式で生産し、それを安定的な市場に供給しているような企業の場合には、伝統的組織原理にもとづいて形成される階層の多い職能別組織が適当と考えられる。<sup>(8)</sup>しかし職能別組織のもつ利点を越えて規模が拡大し、事業の多角化が行なわれる（それは環境の変動を反映している）と、製品別あるいは地域別に業務を分割し、各事業部を職能別組織に構成する事業部別組織形態をとることがある。いずれの形態も職能別専門化が基礎となっているが、通常各事業部が分権化の単位とされ、自律的な組織単位となっているゆえ、職能別組織と比較してより環境適応的であり、伝達経路が短縮され、またモチベーションを高める効果をもっている。

職能別組織はもちろん、事業部別組織においても、いったん組織図がえが

(7) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, 1966.

(8) 大規模なバッチ生産においては有効であることが、ウッドワードの調査にもとづいて証明されている。Woodward, *op. cit.*, p. 71, p. 77.

かれ、職務権限が規定されると、たとえ当初は目的達成に合理的であったとしても、やがて組織は固定化され、官僚化する傾向をもつことが多い。とくに職能別組織の場合のように、一定の職能領域と人員が固定され、新しく発生する事態をそこで待ち受けて処理する方式はあまりに受動的であり、しかもそのような事態がつねに特定職能内で処理しうる保証もない。環境に不適應となり、組織の有効性が低下するのである。要するに、経済的、社会的、技術的な環境の急速な変化に適應して経営体の均衡を維持するに当たって、たえず発生する新しい目的を臨機にこなしうる組織構造が要求される。もとより、トップ・マネジメントの強力なリーダーシップが必要であり、集団トップ制もこれに答える対策の1つであろう。最近、課制廃止による組織の流動化、プロジェクト・チームやタスク・フォースによる組織の動態化が流行の様相をみせている。これらも環境にオープンな組織構造、オープン・システムとしての組織構造が必要とされるに至ったことを示している。

およそ組織構造は経営活動の専門化を表わしているが、専門化することは達成すべき目的の分割を意味している。組織構造は目的のシステムでもある。職能的専門化は所与と前提される経営目的を職能別に分割し、それを順次目的と手段の連鎖関係の形で細分化しているものとみなすことができる。職能的に分割された目的は、トップにおいて総合されてはじめて真の自律的な1つの目的となる形式をとっている。事業部別組織ではまず目的それ自体を製品別あるいは地域別に自律的な形で分割し、事業部単位で目的が完結しうる（目的達成のほとんどのプロセスが含まれる）ようにする形態といえよう。目的の細分化というよりは、目的の単位化と表現するほうが適切であろうかと思われる。

プロジェクト・チームやタスク・フォース制は、たとえプロジェクトとなる目的ないし目標が小さくとも、それを自律的な1つの単位目的とみなし、その目的のもとに組織化する（単位組織に専門化する）方式である。したがって、目的達成に必要な職能と人材は目的に照して決定されることになる。通常、この組織単位は分権化され、1つのチームとして運営されるようにしなければ十分な効果は期待できない。

職能的に専門化され、上下の長い権限の連鎖によって調整されている従来の組織構造が「タテ割りの組織」と呼ばれるのに対して、課制廃止による運営はタテ割り組織の流動化、機動化であり、プロジェクト・チームやタスク・フォースはもっと積極的に「ヨコ割りの組織」と一般に呼ばれている。

かような組織構造の変遷を考察するに当たって、とくに目的とモチベーションとの関連が重要である。すでにのべたように、組織構造の形成には新しい目的観が必要である。経営体の目的は多元的であり、環境の変化に即応してたえず変化する。市場を中心とする経済的環境の変化、技術革新による技術的環境の急速な展開が、マーケティングや研究開発におけるたえざる目的の変革を要求している。プロジェクト・チームやタスク・フォースはそのような領域の目的をめぐる形成されることが多く、また一時的、臨時的であり、たえず変化するところに特徴がある。

さらに、このような組織構造は次のような点でモチベーションを高める効果をもっている。すなわち、小集団ないしチーム制を主体としていること、達成さるべき目的が明確で、しかも細分化された特定職能だけを遂行するよりは1つの目的の達成過程が全体として与えられていること（計画職能を含むことがモチベーションからは重要である）、そして権限の委譲が十分に行なわれていること、などにより、モラルを高め、人材の活用と育成をなし、仕事を中心にした高次の欲求の充足を可能にし、より創造的な活動を期待しうるものといえよう。従来の組織構造論の欠陥は、人間やモチベーションの問題をほとんど無視していたことである。

かように最近注目を集めているプロジェクト・チーム制などは、モチベーションに対する効果も大きいものと認められるが、いずれの場合にもこのような構造をとりうるとはかぎらない。むしろ、仕事の性質上、とりえないことが多いであろう。われわれが「組織の流動化、動態化」と表現する場合、それはたんに組織構造面のことでなく、より広く組織運営におけるリーダーシップのあり方をも含むものと考えるべきであろう。

管理のプロセスは、組織構造の形成のみならず、その組織の運営という機能面を当然に含んでいる。この面を狭義にマネジメントと名付けても、ある



いはリーダーシップといってもよからう。本稿では組織構造に焦点を合わせているが、かく形成された構造にもとづいて、適切な意思決定を行ない、コミュニケーションを活発にし、さらにモチベーションを高めてゆくことを経営者の役割とみなすことができよう。組織構造はそのプロセスを行なう基礎的条件をなすのである。適切な組織構造とともにそれを効果的に機能せしめることが重要である。

### むすびにかえて

本稿はもともと、組織の構造原理を平易に解説しようとしたものであったが、組織論が伝統理論から近代理論へと転換しつつある現在において、新しい立場から組織構造そのものを検討することのむづかしさに逢著せざるをえなかった。むしろ一部の論者のように、伝統理論は組織設計論であり、それとは別に近代理論が存在するという立場から、組織構造論を伝統理論のみの観点から取扱うほうがより容易ではあろう。しかしそれでは、組織構造論を近代理論からいかに論述するかという問題を回避することになる。

ここでは、経営管理論にとって重要な組織構造論を少しでも新しい視野から再検討し、経営管理論の体系に包摂しようとしたために、その論述は中途半端になり、意にみたぬ点があまりに多い。最近、流動的組織、動態的組織の名のもとに注目されているプロジェクト・チームなどについても、それが効果的に形成される条件ないし基準を明確に分析すべきであったであろう。ここではただ、組織構造の望ましい3要件からみて、それが今後の新しい方向を示すものであると評価するにとどまった。

さらに一層の検討を加えるべきところを、編集上の時間的制約から不完全のまま提出するのやむなきに至ったことは残念である。