

經濟論叢

第137卷 第1号

降旗武彦教授記念號

献 辞	山 田 浩 之	
情報ネットワークと企業間関係	浅 沼 萬 里	1
役員兼任と企業間関係の測定	佐 藤 義 信	22
一般システム理論と組織論	岸 田 民 樹	42
大手小売業の競争戦略	西 口 義 展	61
企業間組織についての一考察	麻 生 幸	83
途上国企業経営：飛躍へのステップ	中 川 多喜雄	104
会社支配の発展類型	三 戸 浩	120
日仏多国籍企業の人事管理	尼 子 哲 男	138
スウェーデンにおける職務研究と 作業組織の再編成	赤 岡 功	159

降旗武彦 教授 略歴・著作目録

昭和61年1月

京 都 大 学 經 濟 學 會

一般システム理論と組織論

岸 田 民 樹

1960年代以降、組織論の分野においてさまざまな発展がみられた。まず、J. Woodward, C. Perrow, P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, J. D. Thompson, J. R. Galbraith らに代表される「状況適合理論 (Contingency Theory)」が登場した。これは、技術や課業環境あるいは課業 (の不確定性) といった「環境」変数と組織構造や組織過程といった「組織」変数との適合が高業績をもたらすとする含意を共通にもった、一つのパラダイムであった。

これに対して、J. Child (1972)¹⁾以来種々の批判が行なわれた。環境決定論であり、環境と組織を媒介する経営者の戦略的選択を無視している、クロス・セクショナルなデータを基にして現状での組織のタイポロジーを問題にする静態論である、できあがった成熟組織を前提にしており (構造論)、組織形成 (organizing) の議論がない、などがそれである。

1980年代に入って数多くの新しいモデルが提唱されている。Bolman & Deal (1984) は、状況適合理論を含む構造論的アプローチ、組織を構成する人間の要求を重視する人的資源アプローチ、パワー、コンフリクトおよび連合体を強調する政治的アプローチ、組織文化や儀式としての側面を重視するシンボリック・アプローチの4つを識別している。また、Berg & Daudi (1982) は、現代組織論の動向を次のように捉えている。単一、合理的、機械的な組織観から、多様で、社会的政治的文化的に構成された、主観的、意図的、相対的に合理的な組織観への転換に伴って、現実の観察可能な行動の研究から、「事実」の背

1) J. Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, No. 6, 1972.

後にある意味の研究へと焦点が移動してきている、と²⁾。

以上の動向を受けて、組織論を新たな視角から体系的に整理しようという試みが盛んになりつつある。たとえば W. R. Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall, 1981., J. Pfeffer, *Organizations and Organization Theory*, Pitman, 1982. がそれである。さらに L. Donaldson, *In Defense of Organization Theory*, Cambridge University Press, 1985. では、組織社会学の観点から、状況適合理論への批判（社会的行為論、マルクス主義組織論、戦略的選択論）への反批判を通じて、環境適応のための組織デザイン論の正当性が改めて主張されている。

本稿は、このような組織論の現状に鑑み、現代組織論の動向および課題を、方法論あるいはパラダイムとしての一般システム理論の角度から、これを明らかにせんとするものである。ただし、第1に、状況適合理論がシステム論、殊に一般システム理論に依拠しているとされてきたからであり、第2に、それにもかかわらず明確な形で一般システム理論との関連で組織論が論じられることはほとんどなく、一般システム理論に対する素朴な誤解すらみられるからであり、第3に、したがって一般システム理論という open systems アプローチの意味を明確にすることによって、多様な展開をみせている現代組織論の動向を整理し、今後の課題を明らかにするための有効な指針が与えられると考えられるから、である。

I 組織への open systems アプローチ

組織論は、組織内部の分析から組織と環境との相互作用の分析へと、研究の焦点が移行してきた。環境変数を明示的にとり入れて組織論を展開したのが状況適合理論である。状況適合理論では、システム論、特に一般システム理論との関連が強調された。たとえば次のように主張された。システム論の発展を背

2) I. G. Bolman & T. E. Deal, *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey-Bass 1984. P. H. Berg & P. Daudi (eds.), *Traditions and Trends in Organization Theory*, Studentlitteratur, 1982.

景にして、オペレーションズ・リサーチや管理科学などの数量的アプローチと、人間関係論以後の行動科学的アプローチとの統合を図り、それによって H. Koontz³⁾ のいう「管理論のジャングル」を切り拓こうとするのが状況適合理論である⁴⁾。あるいは、従来の諸理論 (M. Weber 以来の官僚制論, H. Fayol 以来の伝統的管理論, 科学的管理論およびその展開としての管理科学, 人間関係論以降の行動科学の発展) によって発見された各下位システム (構造, 技術, 心理, 社会の各下位システム) を, 要素間の相互作用を重視するシステム概念の発展によって統合し, それによって組織を全体的に把握しようとするのが状況適合理論である⁵⁾。

組織と環境との相互作用あるいは組織の環境適応が, 組織論にとって重要な課題であるという点については一致はあっても, 次の点でシステム論が批判されることが多い。すなわち, システム論は目的の一義性を仮定し, 全体の性質から部分の行動を説明しようとする傾向があり, コンフリクトや交渉を無視した調和的な世界観をもっている。さらに open systems のアナロジーは, 意思決定過程をもたない自然システムを前提しており, 経営者という行為主体の意思決定過程を無視している。環境は組織を決定する所与の要因ではなく, 解釈されるものであり, 組織は何らかの程度環境をコントロールするものである, と⁶⁾。ここでは, A. W. Gouldner⁷⁾ の自然体系モデル, 一般システム理論にいう open systems, T. Parsons らの構造—機能主義が同一視され, それに基づ

3) H. Koontz (ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill, 1964. (鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社, 昭和43年)。

4) F. Luthans, "The Contingency Theory of Management: A Path Out of the Jungle," *Business Horizons*, Vol. XVI, No. 3, 1974.

5) F. E. Kast & J. E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management*, Science Research Associates, 1973.

6) N. S. Peery, Jr., "General Systems Theory Approaches to Organizations: Some Problems in Application," *The Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, 1975. S. Wood, "A Reappraisal of the Contingency Approach to Organization," *The Journal of Management Studies*, Vol. 16, No. 3, 1979. 占部都美「コンティンジェンシー理論の再吟味」『神戸大学国民経済雑誌』昭和55年3月。

7) A. W. Gouldner, "Organizational Analysis," in R. K. Merton, L. Broom & L. S. Cottrell, Jr., (eds.), *Sociology Today*, Basic Books, 1959.

いて状況適合理論が成立したとみなされている。確かに、自然体系モデルと open systems アプローチ、構造—機能主義と状況適合理論の関係を指摘する研究は多い⁸⁾。

が、果たしてそうであろうか。自然体系モデルや構造—機能主義は生存を問題とするのに対し、状況適合理論では「適合」が高業績をもたらすとされており、この意味では効率を問題にする合理的モデルに近い。また、状況適合理論では、構造—機能主義と同じく環境の圧力が重視されているものの、組織デザイン論にみられるごとく、環境にもっとも適合した組織形態を経営者が合理的に選択することが前提されている。さらに、L. von Bertalanffy の一般システム理論では、自然体系モデルにいうホメオスタシス（既存の機能と固定した系路を用いての調節）だけが環境との相互作用のあり方ではなく、構造上の再編成を行なってより適応能力のすぐれたシステムへと発展する（自己再組織化）ことが強調されている。

一般システム理論にいう open systems アプローチが組織論にもつ意味を明確に示したのは降旗武彦「経営管理におけるシステム概念の変遷について(1)(2)」『京都大学経済論叢』第107巻第1号、昭和46年1月、同第108巻第5号、昭和46年11月、である。

まず第1に、V. Pareto の social system 概念と L. v. Bertalanffy の一般システム理論における open systems 概念とが比較され、次のように主張される。Pareto は、一定の研究対象たる現象を、他の環境諸条件から隔離して、それを構成する諸要素に分解して検討した上で、これらの諸要素の相互依存関係、すなわち何らかの理由によってそのシステムが攪乱されても、システムの

8) 自然体系モデルと open systems アプローチの関連については、J. D. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967. 構造—機能主義と状況適合理論の関係については、S. Wood, *op. cit.*, 占部前掲論文の他、D. Silverman, *The Theory of Organizations*, Basic Books, 1971., 野中郁次郎「コンティンジェンシー理論の構造・展開・意義」『組織科学』Vol. 10, No. 4, 1976., 加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房、昭和55年。同「コンティンジェンシー理論」安田・塩原・富永・吉田編著『基礎社会学—第IV巻社会集団』東洋経済新報社、昭和56年。

反作用のために本来の状態 (=均衡状態) に復元するものとして扱っている。これは、環境との相互作用を前提とするものの、環境変化を既知と考え、所与の構造条件内での適応を問題にするという意味で quasi-closed な論理をもつ、自然体系モデルにいうホメオスタシスの均衡と類似の思考方法に基づいている。

Pareto の social system と人間関係論の類似はつとに指摘されるところであるが⁹⁾、C. I. Barnard においても同様の傾向が認められる。すなわち Barnard においても、協働体系を効果的に研究する上で、あらゆる協働体系に共通する側面として活動の体系たる組織が他の諸要因を捨象することによって抽出されており、さらに変動する環境の中での組織の維持=内的な調整の過程による均衡が主として問題にされている、からである。

これに対して Bertalanffy の open system とは、外界との物質やエネルギーの不断の交換を行ないながら、そのシステムの構成要素を不断に変化させて、より高度な組織状態へと発展、進化 (漸進的变化 = anamorphosis)¹⁰⁾ し、異なった初期条件からも同じ最終結果に到達し得る (等結果性 = equifinality)¹¹⁾ ものである。そこでは、所与の条件、すなわちシステムを構成する全体の構造すらも、変化する環境への適応のために変更せざるを得ない、したがってホメオスタシスの適応を越えた場合も含まれる、と。

第2に、以上の所論が経営史上の事実には照らして、次のように裏付けられる。1908年以來のモデルTの成功によって、Ford はモデルTを絶対不変のもの

9) 人間関係論は、合理的モデルには含まれない非公式組織をとりあげ、それが組織の存続にとって機能的と考えている点で、自然体系モデルに属するといわれる。なお、Thompson (1967) *op. cit.* は、自然体系モデルに属する学派として、人間関係論と社会システム学派 (e.g. Barnard) をあげている。

10) anamorphosis とは、一群の動物あるいは植物が形態を変えて進化していくことであり、特に節足動物が孵化後新たな体節を獲得することを指す (*Webster's Third New International Dictionary*, 1976.)。

11) equifinality とは、機械では固定した経路を通してプロセス (変換) が生じるために、初期条件が決まれば一義的に最終結果が導き出されるのに対し、組織体のように異なった初期条件から異なった経路を通じて同じ最終結果 (同じ目的) に到達することを言う (L. von Bertalanffy, *General System Theory*, George Braziller, 1968 b. 長野敬・太田邦昌訳『一般システム理論』みすず書房, 昭和48年.)。

みなし、市場環境の推移や競争関係の変化も顧みず、「黒色ならば何色でもよい」と断言して販売部門の製品差別化の進言に耳を貸さず、量産による低価格政策に固執して、集権的管理体制の下での技術的合理性の追求に専念した。これは、低価格政策という対環境関連活動がみられるにせよ、技術的合理性の追求に重大な支障をきたさず、したがって基本的な戦略の変更を要しないという意味で、quasi-closed な接近である。

これに対して1920年代の GM は、市場環境の推移（色彩、スタイル、運転のしやすさへの志向）を察知して、従来からの多品種生産（＝「変化に富む製品パターン」）を明確な経営戦略と再確認した上で、低価格車から高級車までの、一連の重複のない製品系列を確立し、それに即応した分権的事業部制組織への組織構造の基本的変化を行なった。これは、構造変革を行ないながらも動的定常状態（steady state）を達成するという論理的意味をもつものであり、これこそが open systems の真の意味である、と。

ここでは、自然体系モデルにいう open 性がホメオスタティックな、攪乱に対する均衡の回復を指すにとどまっていること、Bertalanffy の一般システム理論にいう open system とは、それにとどまらず漸進的変化や等結果性を伴う「構造変化」をも含むものであることが指摘されている。

それでは、open systems の特徴としてあげられた漸進的変化あるいは自己組織化（self-organizing）と等結果性というような性質が、その後の組織論の展開とどう関わっているかをみてみよう。

II 等 結 果 性

システムとは相互作用し合う要素の複合体であり、open system とは環境と物質を交換するシステムである¹²⁾。open system は適当なシステム状態の下で要素を構成する物質の絶えざる交換と流れの中で定常状態（steady state）を維持する。ここから、初期条件に依存しない、ある結果ないし目的を志向する

12) Bertalanffy (1968 b) *ibid.*

状態を維持するという等結果性の性質が導かれる。さらに open system とは組織化された世界であり、外界から物質を導入して、その一部からより複雑性をもった要素を生み出し（同化作用）、他の部分を分解して（異化作用）、その結果の産物をシステムから排出する。この意味で open system は負のエントロピー、すなわち秩序と複雑性および差異化（分化）の方向へと向かう性質をもつ。これが漸進的変化あるいは自己組織化である。

これに対して closed system は、熱力学の第2法則に従い、エントロピー増大、すなわち単純化と同質化および無秩序の方向へと向かう性質をもつ¹³⁾。このような古典力学にみられる機械論的世界観は一方向の因果関係を前提としており、その分析的手法が適用できるのは、部分間の相互作用がないか、あるいは部分の行動を記述する関係が線型的である場合に限られる。

ホメオスタシスあるいはサイバネティクスにいうフィードバック制御も、自己規制的循環プロセス（アウトプットの一部が、反応の予備的結果についての情報としてインプットに戻される）という目的志向性を認めることによって古い機械モデルを越えているが、次の点でなお closed system の性格を残している。第1に、システム内の因果関係は、刺激—反応図式にフィードバック回路が付け加わっただけで基本的には一方向の線型的なものである。第2に、制御は、機械の場合と同じく固定した既存の配列（＝構造）に基づくプロセスの秩序である。したがって、外界の刺激に対する反応は、システムの維持（生存、自己安定化）という受動的なものである（e. g. 反射作用）。これは、たとえば神経内分泌制御のような二次的調節である。第3に、入ってくる情報に対しては open だが、物質とエネルギーに対しては closed であり、その意味で高度の秩序化へと向かう傾向をもたない。すなわち、ホメオスタシスは(1)固定した経路を用いての調節であり、(2)高度な秩序化へと向かう自己組織化システムではなく、(3)受動的な反応システムである、という理由で open system に言う一

13) L. von Bertalanffy, "General System Theory—A Critical Review," in W. Buckley (ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*, Aldine, 1968 a.

次制御(=動的相互作用, e. g. 細胞代謝)とは異なる¹⁴⁾。

こうして、等結果性、漸進的変化あるいは自己組織化、自発的・能動的な(人格)システム、の3つが open system の特性として措定されることになる。

等結果性とは、初期条件や途中の経路が異なっても同じ結果に到達することである。これは、初期条件が決まれば結果が決まってしまう機械や、途中の経路が固定されているホメオスタシスとも違う。ここでは、目的志向性が前提されることになる¹⁵⁾。

この目的は、多変数の動的な相互作用を通じて、すなわち成分物質とエネルギーが絶えず変化する中で質量関係が一定に保たれつつ、その中で物質が不断に外の環境から入ったり出たりして、出足の遅れや行き過ぎを含みながら¹⁶⁾、自らを維持することによって達成される¹⁷⁾。

以上のような動的な定常状態(steady state)の概念を、社会—技術システム論では次のように説明している。組織を closed system とみるなら、そこには資源やエネルギーの移入や移出はなく、組織内部の分析で事足りる。これに対して、逆機能の概念は組織内の動態=不均衡に注目したが、その均衡の原因

14) Bertalanffy (1968 b) *op. cit.*, Bertalanffy (1968 a) *ibid.*

15) Bertalanffy (1968 b) *op. cit.* は、目的志向性(finality)の型を次のように分類している。
 (1) 静態的目的論あるいは適合性: キリンの長い首が高い樹の葉っぱを食べるのに適しているという具合に、一定の形態がある目的にとって有用であるようにみえる場合を指す。(2) 動態的目的論: プロセスが一定の方向性をもつことを意味する。ここには次の4つの下位タイプが含まれる。
 (i) 時間に無関係な状態に達するシステムのように、ある最終状態に向かって進んでいく事象。
 (ii) 方向性が構造上の配列に依存するもの (eg. ホメオスタシス)。異なる初期条件と異なる仕方から同一の最終状態に達しうる、すなわち等結果性。
 (iii) 現在の行動が到達点(目標)をみこして決められるもの。生気論は、生物の目的志向性((2)の(ii)と(iii))を到達点の予見の知恵((2)の(iv))によって説明しようとする試みであり、まだ実現されていない将来の結果によって現在の行動を説明することになる。これに対して Open systems theory は、より複雑な組織へと向かう傾向(self-organizing)を前提にして、将来の結果を説明することになる。しかも、プロセスを組み立てる規則が存在する(固定された構造上の配列という意味でホメオスタティック)だけでなく、その規則自体が変化することが前提されることになる。

16) Closed system では、漸近的に均衡(equilibrium)に到達し、その均衡の維持にエネルギーを必要としない(Bertalanffy, 1968 b, *op. cit.*)。

17) Bertalanffy, 1968 b, *op. cit.*

となる組織と環境の相互浸透を説明し得ない。open system としての組織は、環境との資源の交換を通じて初めてその生存が可能となる。しかも外部環境の変化があるにもかかわらず、さまざまな原材料・労働・製品の組み合わせを採用することによって連続的に生産を行ないながら、組織全体として動的な定常状態を保つことができる。このような組織と環境との交換を媒介するのが、「内在化された環境」ともいうべき技術である、と¹⁸⁾。この意味で降旗(1971)¹⁹⁾の言うように、人間関係論や Barnard の議論は真の意味での open systems approach とは言えない。Scott (1981) はこれを、closed & natural system モデルに属するものと分類している。ここでは、closed & rational モデルに属するのが科学的管理論と管理過程論、open & 合理的モデルが状況適合理論、open & natural system モデルが組織化 (organizing) に関する諸理論とされている²⁰⁾。

動的な定常状態としての等結果性に対応する概念としては、状況適合理論という「適合」があげられる。環境と組織との「適合」が高業績をもたらす、というのが状況適合理論の一般的帰結だからである。

「適合」概念にも変遷がある²¹⁾。第1は選択的アプローチである。これは、

18) F. E. Emery, & E. L. Trist, "Soico-Technical Systems," in C. W. Churchman & M. Verhulst (eds.), *Management Sciences: Models and Techniques*, Vol. II, Pergamon Press, 1960. E. J. Miller, "The Open-System Approach to Organizational Analysis, with Specific Reference to the Work of A. K. Rice," in G. Hofstede & M. S. Kassem (eds.), *European Contribution to Organization Theory*, Van Gorcum, 1976.

19) 降旗武彦 (1971) 前掲論文。

20) W. R. Scott (1981), *op. cit.*, Closed & rational モデルは環境の影響を無視する点で、Closed & natural system モデルは環境の影響を認める点で open systems アプローチの特徴をもつものの、ホメオスタティックな、固定した経路を通じての調節を前提するという点でなお Closed system アプローチの性格を残す。open & 合理的モデルは、環境変化に伴う構造上の再編成を認める点で、open & natural system モデルは環境への働きかけを通じての現実の再構成(状況の再定義)を認める点で、より明瞭に open systems アプローチの特徴をもっている。しかし、前者では環境からの一方向的な影響力が強調される嫌いがあり、後者では構造上の再編成による適応が明確に捉えられないうみがある。真の open systems アプローチにとって、両者の統合が必要のように思われる。

21) A. H. Van de Ven & R. Drazin, "The Concept of Fit in Contingency Theory," in L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, 1985.

その環境に適応しているから組織は存続し得るという前提に立って、状況要因が組織構造を生じさせると考えるものである。典型的な例はアストン・グループの研究であり、最近では population ecology モデルと呼ばれる自然選択論がこれに該当する。

第2は相互作用的アプローチであり、状況要因と組織デザインの全体を一連の状況要因—構造特性の二変量関係に変形し、次にこの個々の組み合わせがどのように相互作用して業績を説明するかを検討するものである。技術と組織構造 (J. Woodward), 課業環境と組織過程 (P. R. Lawrence, J. W. Lorsch) の適合が当該組織に高い業績をもたらすとする議論がここに当てはまる。

以上のアプローチでは、どの単一の状況要因が組織にもっとも大きな影響を与えるかが問題にされるが、第3のシステムのアプローチは、全体が集まって体系的形態 (Gestalt) を生み出すような基本パターンを識別して、それが業績に影響を与えると主張する。ここでは、状況要因と構造要因の多元的な関係が問題にされる。J. D. Thompson, J. R. Galbraith がこの多元的な適合関係を諸別している。特に Galbraith は、戦略—単位間および市場の関連性—組織構造—研究開発の性格—業績測定—報酬の基盤—キャリア形成—リーダーシップ・スタイル—戦略的選択という諸要因の多元的な適合関係をもつ6つの組織形態 (= Gestalt) を識別し、それらの間の発展的関連を考慮して、経営組織の発展段階モデルを提唱している²²⁾。

状況適合理論に対しては、環境決定論とか静態論とかいう批判があるが、上の意味でこのシステムのアプローチによる「適合」を、動的な相互作用によって達成さるべき定常状態としての等結果性に比すことができよう。

歴史的には、1920年代のアメリカにおける事業部制組織の形成が、等結果性の特色を説明してくれる。たとえば、デュポン社は集権的職能部門制組織から、独立の事業部を創って管理を分権化させ、分権的事业部制組織を確立した。GM

22) J. R. Galbraith & D. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, 1978.

社は、極めて分権的な持ち株会社から出発して、総合本社を創ることによって管理面では集権化を行ない、結果として分権的な構造特性をもつ事業部制組織を採用するに至った²³⁾。こうして両社とも、異なった初期条件、異なった経路を辿りながら、同じ分権的事業部制組織という組織形態に移行したのである。

III 漸進的変化あるいは自己組織化

open system の第2の特徴は、漸進的変化あるいは自己組織化である。自己組織化とは、積極的な分化によって自らを組織化し、複雑性の低い状態から高い状態、すなわちより組織化された状態へと発展することである²⁴⁾。

ここには2つのプロセスがある。第1は前進的分化である。まず未分化の全体があって、それが特定化された作用をもった諸要素へと分割され、複雑性を増してゆく。これは、各要素が独立の状態で各々独立の因果連鎖に分解されることを意味するので、全体としての調整能力を失うことになる。が、生物体は機械と違って統一的な全体として存続する。これが調整であり、変化する環境の要求と相互作用し合うということの基礎である。したがって第2のプロセスは前進的集中化であり、生物体はこれを通じてより統一的な、より分割不可能な個体に成長する。このとき、一定の部分が主導的役割（機能の中心）となって全体の行動を決定する²⁵⁾。

これはまず第1に、分化（専門化）と統合（集中化）を通じて自己組織化が進むことを意味する。分化は組織体内部の法則によるのであって、外部からのインプットは、それを活発にするに過ぎない。しかし同時に環境からのインプット（物質・エネルギー）を同化して、より複雑な組織をもった、環境とは区別された全体としての個体が形成されてゆく（統合）²⁶⁾。

23) A. D. Chandler, Jr., *Strategy & Structure*, MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業の日本社、昭和42年)。

24) Bertalanffy (1968 a), *op. cit.*

25) Bertalanffy (1968 b), *op. cit.*

26) 個体とは中心をもったシステムであり、ただの群衆の集まりには個体性がない。同じ意味で湖や森も組織体 (organism) とは言えない (Bertalanffy, 1968 b, *op. cit.*)。

ここから生じる組織論へのインプリケーションは次の通りである。

第1に、組織編成の基本は Lawrence & Lorsch (1967)²⁷⁾ に典型的にみられるように、分化と統合である。分化には、仕事の種類によるものと仕事の階層によるものとの二つがあると言われる²⁸⁾。前者は内部の技術的合理性に基づく生産、販売、研究開発などへの職能別専門化を指す。後者は業務的意思決定、管理的意決定、戦略的意思決定への意決定の階層化を指すが、これは意決定の時間軸による分化に基づいて、外部の環境への、まとまった個体としての対応を行なうという意味で、前述の集中化(統合)にあたる。こうして組織は、組織体内部の法則(内部効率としての技術的合理性)によって分化し、更に環境と相互作用しながら、統合(=意決定の階層化)によって、環境とは異質な、まとまりをもった個体として自己組織化を行なってゆく。

したがって第2に、統合の基本形は階層である。生産と販売、生産と研究開発の間には常にコンフリクトがある。これを一つ上位のレベルで調停するのが階層である。下位レベルでのコンフリクトを、上位レベルでより安定的に統合するのが open system 論にいう統合であり、必ずしも調和的な世界観をもつものではない²⁹⁾。すなわち、個体としてのまとまりをもつ組織体の内部にはコンフリクトがあることを認めているのであり、そのコンフリクトが新たな統合を生み出す可能性を排除するものではない³⁰⁾。

これと関連して第3に、トップは戦略的意思決定によって組織の方向を決定することはもちろんであるが、環境の不確定性のあり方によって、どの職能が中心的役割を果たすかも変わる。たとえば Lawrence & Lorsch (1967) では、

27) P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard University, 1967.

28) 高宮晋『経営組織論』ダイヤモンド社、昭和36年。

29) A. W. Gouldner (1959) *op. cit.* の natural system モデル、すなわちここにいる homeostatic なモデルと open systems theory との区別がなされていないことが、システム論に対するこの種の素朴な批判の根拠であるように思われる。注6) にあげた文献にも、この種のシステム論への批判がみられる。

30) この意味で、open system 論にいう自己組織化における分化と統合とは、正、反(への分化)、合(統合)という弁証法に類似している。

競争上もっとも重要な問題に関して必要とされる相互依存性を処理する職能部門（コンテナ企業では販売部門，食品企業では研究部門，プラスチック企業では統合部門）がもっとも高い影響力をもつとされた³¹⁾。更に，環境の不確実性が増大するにつれて，階層だけではなく，水平的関係の確立³²⁾という統合手段も必要とされる。

「自己組織化」の特徴を示す組織モデルとして，既述の open & rational モデルと open & rational モデルに対応して，2つのものがみられる。1つは，前者のモデルに基づく，マトリックス組織への段階的発展である。もう1つは，後者のモデルに基づくルース・カップリングシステムであり，その1つがホロンの経営組織である。

open & rational モデルに依拠する状況適合理論では，環境・技術一戦略一組織構造一組織過程の適合が高い業績に結びつくと言主張された。この適合状態は一定の定常状態を示し，それ自身 Gestalt を形成する。この Gestalt のいくつかを発展的に並べたものが経営組織の発展段階モデルである³³⁾。ライン組織とファンクショナル組織が基本である。前者は，環境との相互作用の中で統一的な全体として存続するための秩序化（統合）を前提とする。後者は専門化を軸とする。両者の統合がライン・スタッフ組織である。ライン組織とファンクショナル組織という相対立した原則をもつ組織を，前者の命令の一元化と後者の専門化の利点を共に生かして，それらをラインとスタッフという形で1つの組織にまとめあげたのがライン・スタッフ組織である。全体（ライン・スタッフ組織）は諸部分（ライン組織とファンクショナル組織）の合計以上のものであるというのは，この意味である。

31) Lawrence & Lorsch (1967) *op. cit.* 同じく J. Woodward, *Industrial Organization*, Oxford University Press, 1965. では，製造サイクルの中核となる職能部門（単品・小バッチでは開発部門，大バッチ・大量生産では生産部門，装置生産ではマーケティング部門）がパワーをもち，そこで業績が良かったと報告されている。組織論では一般に，組織にとってもっとも重大な不確実性に対処する部門が power をもつとされる。

32) J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973. (梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社，昭和55年)。

33) 拙著『経営組織と環境適応』三嶺書房，昭和60年。

ライン・スタッフ組織より更に専門化の利点を生かすべく部門化したのが職能部門制組織であり、ライン部門ごとに命令の統一を保持しようとしたのが事業部制組織である。両者の統合がマトリックス組織である。後の三つの組織形態の発展的関連は次のように言うことができる。

インプット市場を内部化して供給の集中を可能にすべく、生産部門と業務的意思決定を中核に据えたのが職能部門制組織であり、アウトプット市場を内部化して需要の多様化に備えるため、販売部門と管理的意決定に主導的役割を与えたのが事業部制組織である。両者を同じレベルで、いわばインプット市場とアウトプット市場という市場メカニズムを組織の中に組み込んだものがマトリックス組織である。ここでは、生産部門、販売部門、研究開発部門への分化と、戦略的意決定、管理的意決定、業務的意決定への分化による統合が企図されている、と。

これに対して、open & natural system モデルに属する議論では、ルース・カップリングによる連結を通じての組織の発展が問題にされる³⁴⁾。その一例がホロンの経営である。ホロンとは、部分が自律性をもって活動しながら、互いに協調することで、全体の働きを巧みに実現する、部分のもっている自己組織の能力を指す。ホロンの経営では、局所的により敏感に環境変化に対応し、しかも部分が自律性をもちながらも全体と有機的に調和するところに特徴がある。代表的な例として、京セラのアメーバ組織や企業内ベンチャーがあげられる³⁵⁾。

同じくネットワーク型産業組織、擬似ツリー構造と呼ばれる「中間組織」もここに含めることができよう。これは市場や内部組織に比して次の点で秀れている。微細な分業に基づく狭い分野の特殊技能に特化した、系列、下請、関連

34) ルース・カップリング・システムとは、2つのシステム間に共通の変数が少なく、その共通の変数がシステム全体に与える影響が弱いものをいう (K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2nd, Addison-Wesley, 1979.)。

35) 西山賢一『企業の適応戦略』中公新書、昭和60年。なお、ホロンの経営については、名和太郎『ホロン経営革命』日本実業出版社、昭和60年、北矢行男『ホロニック・カンパニー』TBSブリタニカ、昭和60年、を参照。さらに「ホロン」の意味については、A・ケストラー『ホロン革命』工作舎、昭和58年。ケストラーは、全てのシステムを「ホロン」と考えているのに対し、上記の3つの著作は、部分の自律性をより強調している。

企業からなる緩やかな小企業間の連結は、自然発生的な現場での情報獲得と非公式のルートを通じての自由なコミュニケーションによ素早くかつ広範な情報の伝播、および大企業のリスク分担とその下での小企業の活動分野の特化による、革新的適応と利潤原則の遵守を可能にする³⁶⁾。

マトリックス組織は研究開発と生産、生産と販売の矛盾を組み込むことによって、ルース・カップリング・システムは局所的な環境への敏感な反応と全体としては環境変化への安定性とを併せもつことによって、両者とも柔軟性と安定性という矛盾を組織の中に内蔵している。

IV 能動的な人格システムとしての人間モデル

等結果性、自己組織化という open system としての組織モデルの基礎には、どのような人間観があるのか。

Bertalanffy は、次のような4つの、人間行動のロボットモデルを批判して、「能動的な人格システム」としての人間モデルを提唱している。批判されるべき第1の人間モデルは、「刺激—反応図式」である。これは、反射や本能のように、行動を外界からやってくる刺激に対する反応とみなすものである。が、人間にとっては、自発活動の表現である創造活動が第一義であり、刺激への反応は、その上に重ね合わされた二次的調節機構に過ぎない。第2は「環境主義」である。これは、行動と人格が外界の影響によって形成されるとする考え方で、「われに一回の子供たちを与えよ——そうしたら博士にでも弁護士にでも商人にでも乞食にでも泥棒にでも、条件づけの力だけで仕立てあげてみせよう」と言った J. B. Watson の言葉は典型的である。が、犬とショウジョウバエは同じではない。

第3は「均衡原理」であり、心理的メカニズムの基本はホメオスタシス（均衡維持）であり、行動の本質は緊張の緩和であるとする立場である。しかし、

36) 季刊『現代経済』第58号、昭和59年6月、日本経済新聞社、の今井賢一「ネットワーク産業組織」、青木昌彦「擬似ツリー構造をつづる革新的適応」の2論文を参照。

生命は非均衡の維持(=自己組織化)が本質であり、行動は緊張を作り出しもする。第4は「経済原理(=効用主義)」であり、行動はもっとも経済的(最小の精神的、肉体的エネルギー)になされると考える立場である。が、行動には効用に帰せない広い領域がある。たとえば、文化(彫刻、絵画、音楽)は適応や生存という生物学的価値には無縁な、シンボリックな価値をもつものである。

以上のごとく、人間行動のロボットモデルは、人間を刺激の受動的受容体と考え、創造活動と文化を否定している。しかし、刺激は解発因となるが、駆動力ではない。言いかえれば、外因は変化の条件であり、内因は変化の根拠であって、外因は内因を通じて作用する³⁷⁾。犬は外からどんなに刺激を加えてもショウジョウバエとはならない。人間にとって、内部の能動性・自発活動が第一的であって、刺激への反応はその上に重ね合わされた二次的調節機構に過ぎない³⁸⁾。

組織論には、次のような人間観の変遷がみられる。第1は「合理的経済人」の仮説であり、人間を金銭によって動機づけられる受動的な存在と考えた。科学的管理論、あるいは D. McGregor の「X理論」にみられる人間観である。第2は、人間関係論にあらわれる「社会人」の仮説であり、ここでは仕事への動機づけ、生産性、仕事の質などは全て、仲間および上司一部下間の社会的関係の性質と深い関係があるとされた。第3は「自己実現人」の仮説であり、A. H. Maslow や D. McGregor の Y理論がこれにあたる。ここでは、前二者が外的報酬(経済的報酬ないし社会的報酬)を重視したのに対し、仕事の上の業績と創造性に対する内的報酬(完成の喜び、自己の能力の発揮と成長)を重視し、自由裁量と意思決定への参加を通じて、組織目標への責任感を高めることに重点がおかれた³⁹⁾。

人間と組織の関わり方はさまざまであり、上の3つのモデルでは、個人差や

37) 毛沢東『実践論・矛盾論』大月書店、昭和27年。

38) Bertalanffy (1968 b), *op. cit.*, L. V. ベルタランフィ『人間とロボット』みすず書房、昭和46年。

39) E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd. Prentice-Hall, 1980. (松井賽夫訳『組織心理学』岩波書店、昭和56年)。

人間の発達段階による差が考慮されていない。組織への多様な関わり方を認める人間観として、組織を自己の目標達成のための手段として利用する “instrumental man”⁴⁰⁾ の考え方が、Bertalanffy の「能動的な人格システムとしての人間」により相応しいと思われる。「自己実現人」仮説では組織目標への一致が強調されるのに対し、ここでは自己の目標達成へのより積極的な意志を認めることになるからである⁴¹⁾。

近年の組織論においてもこのような傾向がみられる。closed & 合理的モデルでは、経済人としての受動的な人間像が前提され、closed & natural system モデルでは、たとえば Barnard のように「共通目的」が組織成立の不可欠の要因とされた。しかし、open & 合理的モデルに基づく状況適合論では、状況に基づく多様な関わりを認めることになるし⁴²⁾、open & natural system モデルでは、たとえば Weick (1979) のように⁴³⁾、目的ではなく手段の一致が組織成立にとって十分な条件であるとされ、組織を、自己の目標達成のための手段としてみる考え方が一般になりつつある。

最後に、このような人間観との関連で、環境認知に触れておく。状況適合理論は環境を所与とし、その環境が組織を決定すると考えるという意味で、環境決定論と批判された。これに対して open & natural system モデルでは、環境は経営者によって選択されるものとされた。Weick (1979) の「実現的環境 (enacted environment)」がその典型である⁴⁴⁾。しかし、どのような環境をも、実体と全くかけ離れて実現する (enact) ことはできない。

40) J. Goldthorpe et al. *The Affluent Worker*, Cambridge, 1968. を参照。

41) Shein (1980), *op. cit.* は「複雑人 (complexman)」という言葉を使用している。それによって人間性の複雑さを強調し、それが年齢や発達段階、役割の変更、状況、対人関係の変化と共に変わり得ると主張し、この人間観と状況適合理論との結びつきを指摘している。

42) 状況適合理論では、安定的なルーティンな状況において機械的組織が適切であると主張することによって、同様にそこの受動的な人間観を容認している、と批判される。し、さまざまな状況に応じて、そこに相応しい人間のタイプが異なることを主張しているのであり、ここに言う “instrumental man” に基づく人間観をもっているものとみることができ。

43) K. E. Weick (1979), *op. cit.*

44) K. E. Weick (1979), *op. cit.*

Bertalanffy は次のように表現している。経験のカテゴリーは先験的に普遍的なものではなく、経験主体の心理的・生理的条件による。人間は外界からの刺激の受け取り手ではなく、入ってきた情報を創造的行為によって自己の世界へと組織化する。しかし、その構造物は「あるがままの」現実と余り甚だしく衝突し合わないことが必要である。すなわち、経験世界は「实在」世界との間に一定の対応、一定の同形性 (isomorphism) をもたなければならない。何が刺激であるかについての知覚には一定の許容範囲はあるが、それは生物がその世界でうまく生きていくことを可能にするものでなければならない、すなわち、経験のカテゴリーは、何らかの方法で实在に対応しているものでなければ適切な反応は不可能であり、したがってそのような生物は淘汰によって消滅してしまうであろうからである⁴⁵⁾、と。

実現的環境とは、環境のもつ实在としての側面的一部分を、一義的に意味づけたものである。自己の価値観に照らして实在の一部を切り取り、この部分的正当性を絶えず外界に投げ返して自分の世界を一義的に意味づけるのが実現という行為である。实在の一部に対応しない、何らの正当性をも持ち得ない環境認知は、組織を消滅に導くだけである。

知識は全て、实在の一定側面を映し出しているに過ぎない。一つの知識によって实在の無限な多様性を汲みつくすことはできない。それは一定の観点からのみ正しく、かつ相対的に有効であるに過ぎない。全体像を把握するためには、反対の観点からの対立的な叙述によって補われなければならない。言い換えれば、組織の全体像を環境との関連で把えるためには、open & rational モデルと open & natural system モデルとの相対立する見方の双方が必要である。

V 結 語

本稿では、科学哲学 (Bertalanffy の言う自然哲学) としての一般システム理

45) Bertalanffy (1968 b), *op. cit.* Bertalanffy はこのような見方を、遠近法主義的見方 (perspectivistic view) と呼んでいる。

論という観点から、その特徴である等結果性、自己組織化、能動的な人格システムを取り上げ、現代組織論との関連をみた。

一般システム理論には2つの流れがある。システムの一般理論 (General Theory of Systems) と一般システムの理論 (Theory of General System) がそれである。本稿で問題にしたのは前者である。後者の典型として、K. E. Boulding, "General Systems Theory—the Skeleton of Science," *Management Science*, Vol. 2, 1956. や J. G. Miller, *Living Systems*, McGraw-Hill, 1978. がある。

Pondy & Mitroff (1979) は、この後者、特に Boulding に依拠して、状況適合理論が第4レベルの open system の論理にとどまっていると批判している⁴⁶⁾。もっとも Bertalanffy は、人間をシンボリズムをもつものと定義しており、これは Boulding の第7レベルに相当するし、問題を残してはいるが、歴史理論の可能性をも示唆して、彼の一般システム理論が人間個人ではなくその集合体にも適用可能であることを示している⁴⁷⁾。いずれにせよ、一般システム理論は今後の組織論の動向を整理する上で、有用な指針を与えてくれると言えよう。

46) L. R. Pondy & I. I. Mitroff, "Beyond Open System Models of Organization," in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI, 1979.

47) Bertalanffy (1968 b), *op. cit.* ベルタランフイ (昭和46年) 前掲書。