石田武雄著

「経営組織の探求」

経営組織には目的があって、定型がない。何故か。目的は別としても、経営組織における手段的性格を考える時、そこに画一性は期待できない。手段は目的もしくは目標を予想し、行為を前提とする。そこに介在するのが行為の選択でなければならない。しかし、そうではあっても、そのことを理

解するだけで組織の何たるかが分るわけではない。

それでは一体「組織」organization とは何か。システムと呼ばれるものとどう違うのか。エイコフはシステムと組織の相違について、次のように述べている。目的的システムとは各部分の行為がオペレーションを構成する二つもしくはそれ以上の部分からなる統一体である。システムが複雑になると部分相互間に通信が必要になり、フィードバック・コントロールを必要とする。したがって、組織とは次のような四つの特性をもつ目的的システムと定義できる。一つには、構成要素が人 human beings であること。二つには、行為の選択のための責任が二人あるいはそれ以上の個人もしくは個々のグループに分割されていること。三つには通信もしくは観察を通じて、そのサブグループがお互の選択について知っていること。そして、最後には、システムにおける各個人から成るサブグループが統制（制御）機能をもっていること。このような条件が満たされている時、そのシステムが「組織」とよばれる。(R.L. Ackoff, The Meaning, Scope, and Methods of Operations Research, in "Progress in Operations Research", vol. 1, ed. by R.L. Achoff, N.Y., 1961, pp. 10—12.)

組織論がもし、このような観点から考察されるならば、静態的組織論としてより、むしろ、より一層行動論的視点から組織論を体系化することが要求される。このような行動論的組織論 behavioral theory of organization がここ数年間華やかに登場してきた。March, Simon, Haire 等の労作がそうである。そこでは、組織の経済的性質よりも、心理学的、あるいは社会学的性格が重視されるのである。

前置きはそれくらいにして、早速本書の紹介に入ることにしよう。本書は一口にいって、経営組織の本質を探り、そこから出発して、将来における組織を、その変化の態様の論理性を追求しながら、明らかにしようとするものである。それはどのようにして行われるか。まず、本書の目次を挙げておこう。

第一章　これからの経営組織研究
第二章　業界構成の原理——企業、汎企業的企業、業界と産業社会——
第三章　組織の熟練
第四章　身分と職務
第五章　確定的意思決定と無確定的意思決定
第六章　システム・アプローチ
第七章　組織の動態分析
第八章　システムの論理

第一章においては、組織研究の方向を「確定的」に明らかにすることを目的としながら、次のように述べられている。

まず、企業経営の機能を次の三つに分ける。

一、顧客の間に満足を創造し分配する機能

二、商品を生産する機能

三、従業員の間に満足を生みだしかつ分配する機能

このような経営の機能を実現する組織は、それぞれ市場の組織、仕事の組織、生きた人間の組織としてとらえられ、それは四つの技術的論理によって構成される。それは価値を代表する費用の論理、大きさの論理規模の論理（方向の論理）と向きの論理（階層性の論理と目的性の論理）時間の論理（能率の論理）の四つである。(p.6) このような論理の複雑な効果の結果、将来組織は次のように予想される。

(一) 経営組織研究は、今後、ますます一体的な活動体の構成と機能の面から経営組織をとらえるようになる。

(二) 経営組織における従業員は、その執行組織（仕事の組織）では一部品として、その役割を他の部品とともにうけ持つ。

(三) 経営組織における人間管理の問題は、経営従業員組織（生きた人間の組織）にゆだねられる。(p.6) これをさらに具体的な「職務の組織」として実現するためには、「職務活動は確定的あるいは無確定的に計測され予測され検証されるよう組織化されなければならない」(p.23) のである。

本章における著者の狙いは、企業の内部および外部における経営機能を論理的に把握し、それを組織に具体化する過程において検証することにあるようである。

第二章においては、企業の外部機能としての「業界」形成の過程を明らかにすると共に、産業社会における業界の意義を積極的に認めようとする。ここに業界 (the industry) とは、「同一の目的をもつ個々の企業がその相互作用をとおして成りたたせる一つの生活の組織である。」(p.25) したがって、業界はある種の形成原理に立脚しながら、本来的には個々の企業を基盤とする、社会秩序の一環をになうのである。

第三章は、組織の熟練という一見奇異に思える内容の説明である。それは次のようなことを意味している。従来は組織をその構成単位の相互関係によって規定してきた。それを一個の個体として考察する時、個人は組織との同化によって、組織の中への「部品化」的埋没過程を歩み、組織自体が目的的個体として、有機的機能を発揮するに至る。その結果、「おいおいと、経営の成果は組織全体の熟練を強化し、さらに組織ともう一つの組織との間に、組織の熟練の特殊化が促進されることによって、産業社会の富、個人の生活水準をうるおわせることになろう。」(p.70)

第四章は身分と職務の関係について論及されている。ここに身分とは「社会のなかの人びとの間の相互の位置あるいは場所、立場を示した自然発生的あるいは人為的なある秩序である。」(p.71) 一方、「社会における職能は、企業経営内では、職能の分割、配分の組織を通じて、従業員に割り当てられることによって個人の職務となる。」(p.81) このような身

分と職務が企業内、企業外を通ずる共通の秩序としての資格制度が作りあげられなければならないものと考えられている。

第五章はハーバート・A・サイモンの意思決定に関する所説を検討することを目的としている。ところで意思決定がおこなわれる過程はいかに理解されるか。その第一の過程は情報活動であり、第二のそれは設計活動であって、第三には、選択活動であるという。いわば、単に選択活動だけが意思決定過程（サイモンの以前の考え方）ではなく、そのための準備段階としての情報活動、設計活動までも含めなければならないとされるに至った。このような活動の反復的な過程の交錯によって、意思決定の複雑さが増大する。その場合、意思決定の手続上の計画が可能であるためには、デシジョン・プロセスの一部もしくは全部が決定論的あるいは確率論的に確定されねばなはない。このような意思決定過程は確定的意思決定であるといわれ、このように確定的には把握できないけれども、問題の一般的性質が明らかになっているような場合に無確定的意思決定であるといわれる。かくして、計算機その他の方法を利用することによって、無確定的意思決定過程が明らかにされ、組織の階層的把握はこのような意思決定過程を通じて明らかにされるものと考えられる。

第六章はシステム・アプローチに関する説明である。ここではまず、オートマティズムの概要を明らかにし、次に前述のように最近研究されるようになったシステム・アナリシスに言及し、それを管理組織に応用し、二つの管理システムにおいてはいかなる相互作用があるかを明らかにしている。

第七章は組織の動態分析をどのようにして行ったらよいかを明らかにしようとするものである。これは実際の組織における動態因子を設定し、それと組織の性格構成因子の相互関係から動態的決定関数を導出するという過程を踏むことによって、組織の動態的計量化を試みようとするものである。

最後の第八章においてはシステムの論理性を追求しようとする。システムの到達目標を考えてみる時、システムを構成している要因相互の間に何らかの作用形式が発生し、目標に向った行動の結果が期待される。目標と結果は当然のことながら、一致するとは限らない。その場合には結果の効果が改めて問題となる。このような場合を想定すれば、結果、目標、作用因子等に関連して、一定の「状態」が想定でき、究極的目標にできるだけ一致させるような行動パターンが考えられ、それらは各々固有のシステムを構成する。かくして、システムの論理性が明らかにされるのである。

以上、本書の内容をごく概括的に述べてきた。これまでの叙述からも明らかなごとく、読者がもし従来の組織論という範疇において理解しようとすれば、内容の広さ、性格の点で、ある種の異質性を感ずるにちがいない。このことはどのように理解すべきであろうか。もし、従来の組織論の立場か

ら位置ずけるならば、明らかに別の立場に立ったものであるといえる。この場合、もし従来の立場を固執した見方からすれば別の立場であり、別の学派といってもよいかもしれない。また一方で、本書で取扱われているような内容が従来の組織論の非を改め、より一層発展した形の組織論であるとするならば、わが国の組織に関する研究の現状に照してみた時、本書は新しい組織論の先駆的著作といわねばならない。単に別の学派であると理解するか、先駆的労作であると理解するかは勿論、読者の自由である。しかし、組織論が一つでなければならないという理由はまったくない。筆者は明らかに後者であると考えるものの一人である。内容の些細な点に疎密がみられるとはいえ、その先駆的労作であることに何ら異なるところがない。先駆的作業はあらゆる場合に、次の発展への踏台になるべき性質をもっている。わが国の組織論がこの方面により一層発展することを著者と共に期待したい。

（岡田　清）