

テーマ 組織

氏名：関根雅泰

所属：東京大学中原研究室・修士課程2年

<概要>

本章では、組織研究の系譜を主に「バーナード以前」と「バーナード以後」に分けて概説していく。バーナード以前の組織論においては、テイラーの科学的管理法、ウェイバーの官僚制、メイヨーらの人間関係学派を、バーナード以後の組織論として、サイモンの意思決定論、マーチ&サイモンの組織均衡論を中心に見ていく。それらの組織論の背後にある「組織観」について触れたのち、ワイクの「組織化論」について概説する。

1. 組織とは

1.1. 組織の定義

組織とは何か。この問いに一つの解を与えたのがアメリカの企業経営者でもあったチェスター・バーナード（1886～1961）であった。彼は公式組織を「2人以上の人々の、意識的に調整された活動、諸力の体系」と定義した（バーナード 1938）。この定義は、組織論の文献において採用されることが多い。その理由として、1）少数の変数しかふくまないため、高い操作性をもち、2）広範な具体的状況に妥当する概念であり、3）その概念的枠組みと他の体系との関係が有効かつ有意義に定式化出来るからである（桑田・田尾 2010）。バーナードは「組織の最も有名な定義」（山本ら 1968）をした人物として、組織論において重要な位置を占めている。

1.2. バーナード以前と以後

バーナードの著書「経営者の役割」は、近代的組織理論から現代的組織理論への明確な転機を画したと言える（山本ら 1968）。そこで、本章では、組織研究の系譜を主に「バーナード以前」と「バーナード以後」に分けて概説していく。バーナード以前の組織論においては、テイラーの科学的管理法、ウェイバーの官僚制、メイヨーらの人間関係学派を、バーナード以後の組織論として、サイモンの意思決定論、マーチ&サイモンの組織均衡論を中心に見ていく。それらの組織論の背後にある「組織観」について触れたのち、ワイクの「組織化論」について概説する。

2. 組織研究の系譜

2.1. テイラーの科学的管理法

組織研究の源流を探るために、経営学の古典から見ていきたい。経営学の誕生に最も大きな影響を与えたのは、フレデリック・テイラー（1856～1917）の「科学的管理法の原理」（1911）の公刊であった（金井・高橋 2004）。

テイラーは時間動作研究、異率出来高制、機能式組織による管理の科学化を主張した。彼は従業員の作業内容をストップウォッチで測定し、作業を最も効率的に行う方法と1日の作業量を科学的に策定した。割り当てられた作業量を達成した従業員には高い賃金、達成できなかった従業員には低い賃金という出来高払いを適用した。これはテイラーの言う「管理の4原理」1) 1日の課業設定、2) 標準課業条件、3) 成功者には賞与、4) 失敗者には損失填補させる、を適用したものであった。また、彼はこれまでの軍隊式組織をやめ、機能式組織あるいは職能組織とすることを主張した。これまで一人で様々な仕事を負わされてきた職長の任務を、8つの機能に分け、8人の職長に分担させるものとした。（榎本 1979）。テイラーの科学的管理法により、彼が所属していたベツレヘム製鋼会社では、多大な成果をあげることができた（Taylor 1911）。

1856年にフィラデルフィアで生まれたテイラーは、木型・機械工としての徒弟生活を経て、1878年にミッドヴェール製鋼会社に就職した。現場作業員として勤務した後、1884年に主任技師の地位についた。彼は工場内に蔓延していた怠業をなくすべく、科学的管理法を提唱した。彼はそれまでのマネジメントを「問題を従業員のみ押し付ける」成り行き任せのマネジメントと呼び、経営陣と従業員が半々ずつ問題の責任を負い協働すべきと主張した。彼は手法面が強調されやすい科学的管理法には、底流に流れる哲学があるとし、その哲学を理解せずに、上辺だけで科学的管理法を導入しても成功はおぼつかないと注意を促した。科学的管理法の哲学として、1) 各作業を科学的に分解する 2) 作業員を科学的に選抜し能力開発を行う 3) 経営陣と作業員の協働 をあげている（Taylor 1911）。

この哲学に示されているようにテイラーが科学的管理法を通じて目指したのは、経営陣による従業員の搾取ではなく、双方の協働による協調的な労使関係であったと言える。しかし、彼の意図は多くの人に理解されず、逆に多くの批判や論争を巻き起こすこととなった（西脇 2001）。そのうちの1つとして、下院特別委員会でテイラーは元労働指導者であるウィルソン委員長に相当嫌がらせの質問を受けたことがある（榎本 1979）。人間を機械と同じようにとらえる標準化のあり方と、人が経済的欲求だけを求めると仮定した出来高

制のあり方（金井・高橋 2004）が、後の研究者の批判的となっていった。

テイラーの科学的管理法は、作業の標準化、出来高払、機能別組織と、現在の組織運営につらなる基盤となっているとも言える。その意味でも、現代の経営学における組織研究の源流としてテイラーをあげておきたい。

2.2. ファヨールの管理過程論

テイラーと同時代に生きたフランス人実業家アンリ・ファヨール（1841～1925）は、テイラーが重視した作業効率という観点ではなく、組織全体の合理的管理という観点から「管理過程論」をうちたてた。管理過程論自体は、ファヨールが名付けたものではなく、1960年にクンツが、ファヨールとその後継者（クンツを含む）を「管理過程学派」と呼んだことから派生している。ファヨールの管理過程論は「産業ならびに一般の管理」（1916）として知られている（西脇 2001）。

ファヨールは、鉱業エンジニアとして、1860年に入社したフランスの鉱業会社で、後に社長に昇りつめ、1888年から1918年の30年もの長期にわたり、経営指揮を執った。その経験を通して、ファヨールは以下14の「マネジメントの基本原則」を開発した（クレイナ―2000）。

- 分業
- 権限と責任
- 規律
- 命令の一元化
- 指揮の一元化
- 全体利益の優先
- 従業員への報酬
- 集権化
- 階層組織
- 秩序
- 公正
- 組織メンバーの安定性
- 自発的努力
- 結束

ファヨールは、マネジメントには一般性があるということ、つまり鉱業会社でのマネジ

メントは他組織にも応用可能であるということ、およびマネジメントは上記の原理の上に成り立っていると主張した（クレイナー2000）。彼は、組織の管理活動とは、「予測、組織、命令、調整、統制」からなる総合的な活動であり、これらの管理活動を行う為に、上記14の原則が必要であるとした（西脇 2001）。ファヨールの功績は、現在では当たり前の管理原則を明確にした点であり（金井・高橋 2004）、彼の経営理論は「管理経営（Administrative management）」と銘打たれ、現在の MBA（Master of Business Administration）にも生き続けている（クレイナー2000）。

彼の提示した「原則」に関しては、後述するサイモン（1945）が批判を加えている。サイモンは、ファヨールを含む「管理の諸原則の致命的欠点は、それらが対になっていることであり、ほとんどの原則についても、それと矛盾するが同じようにもっともらしく容認できる原則が存在することだ」と述べている（サイモン 1945）。また、金井・高橋（2004）は、軍隊組織のような管理監督が、組織の効率を高めると考える点は、やはり過去の経営哲学であると言わざるを得ないと述べている。

2.3. ウェーバーの官僚制

テイラーとファヨールが、実業家として現実の組織を見ながら組織論をうちたてていったのに対し、理念として組織を考えていったのが、ドイツの社会学者マックス・ウェーバー（1864～1920）であった。彼は、封建性などの前近代的支配に代わる合法的で合理的な支配形態として「官僚制（Bureaucracy）」を提示した（西脇 2001）。彼が示した官僚制の概念には、権限の階層（Hierarchy of authority）、分業（Division of labor）、公式規則と手続き（Formal rules and procedures）等が含まれている（八木 2011）。ウェーバーは、官僚制は、階層や非人間性、指揮の明文化されたルール、業績に基づいた昇進、労働の専門分業、そして効率性によって特徴づけられるとした（クレイナー2000）。官僚制の特徴としては、第一に規則による管理を重視する、第二に職務の専門化が高度に進んでいる、第三に、権限と責任が職位に対して付与され、それが階層を為す形で組織が編成されている点である（山岡 2010）。

佐藤（1999）は、ウェーバーの唱えた官僚制は、理論上合理的な支配体系を示したものであり、あくまで理念型であった。そのため、彼の言う完全な官僚制を備えた組織が現実には存在すると考えるべきではないし、官僚制を実際の組織や管理の為の理論と見なすのも誤りであるとした（佐藤 1999）。この官僚制の理念と現実のかい離を踏まえて、官僚制を再検討したのが、官僚制の「逆機能」に関する研究である（西脇 2001）。アメリカ人研究

者のマートンは、官僚制の逆機能問題として、官僚制は合理性を意図したものであるが、その予期せぬ結果として非合理的な逆機能が生じるとした。それらは、組織目標を達成する手段であるはずの規則の遵守が、自己目的化して規則を守ることへの過剰な同調圧力が生じたり（目標の転移）、専門化が高じて想定外の状況に直面した際に柔軟な対応ができなかったり（訓練された無能）することなどがある（八木 2011、山岡 2010）。しかし、官僚制はその逆機能によって全面的に否定された訳ではなく、Stinchcombe(1959)は、量産産業では官僚制が有効であり、他の産業では非官僚制が有効であると主張した（平田 2011）。

以上、ここまで概説してきたテイラーの科学的管理法、ファヨールの管理過程論、そしてウェバーの官僚制は、組織を合理的に運営できると考えている点に共通点がある。彼らが提示した組織像、そして組織管理は、人間的側面を徹底的に排除したきわめて機能合理的なモデルとなっている（西脇 2001）。

それに対して、このような合理的モデルが排除してきた人間的側面を積極的に取り入れる研究も登場してきた。その最初のきっかけとなったのが、アメリカのウェスタンエレクトリック社のホーソン工場で行われた「ホーソン研究」であった（西脇 2001）。

2.4. メイヨーのホーソン研究

オーストラリア出身のエルトン・メイヨー（1880～1949）は、1926年にハーバード大学の研究グループに加わり、シカゴ郊外のホーソン工場での研究に参加した。この研究では、労働生活の現実を明らかにすることが目的とされた。人々は工場内で実際はどのように働くのか、仕事をするうえで何が人々を動機づけるのか、どのような要因が人々のモラルや生産性に影響を与えるのか。この実験の背景として、テイラーの科学的管理法が導入されていた工場でのモラル低下が見られていたという点がある（クレイナー2000）。

ホーソン工場での実験は、1927年から本格的に動き出し、5年以上にわたって続けられた。この実験は、照明の明るさや休憩時間、賃金などの作業条件を変化させ、作業能率にどのような影響がでるかを観察するものであった。結果、作業条件を変化させても、作業能率は上昇し続けた。つまり、作業条件と作業能率との間には直接的な関係は見られなかったのである（深見 2010）。そこで、メイヨーらは、約2万人を対象としたインタビュー調査と職種の異なる14名の作業観察を行った。その結果、インフォーマルな集団の存在が発見された。インフォーマルな集団とは、公式組織の意図とは関係なく自然発生的に形成される非公式の集団のことである（深見 2010）。最初の実験において、作業条件を変えても、作業能率が上昇し続けたのは、この実験参加者（5人の女性）がよいグループにな

っていたこと、メイヨーらの若手研究者が会社によくいる監督者と違って実にナイスであったこと、実験が注目されていてそれに参加した5人は特別だと感じていたこと、等がその理由にあると言える（金井 1999）。

メイヨーのホーソン研究により、組織内の非公式な集団が、公式組織の業績や能率に影響を与えることを明らかにし（深見 2010）、合理性を重視する科学的管理法では軽視されてきた職場の人間関係や組織における人間的側面を重視する新しい視点が導き出されたのである（金井・高橋 2004）。メイヨーらの研究者は、人間的側面を重視する「人間関係学派」として知られている。

2.5. バーナードの協働システム

さて、いよいよバーナードである。アメリカ電話電信会社での管理職経験と、ニュージャージーベル電話会社での経営者経験から、バーナードは独自の組織観をもつにいたった。前述した公式組織の定義「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」に見られるように、「二人以上の人々」の「協働」をいかに生じさせるかが、現場実務家のバーナードの主要な問題意識だったのである（金井 1999）。彼にとって、組織とは協働作業そのもののなのである。本節では、バーナードの主要著書である「経営者の役割（1938）」での著述を中心に、バーナードの組織論を概説する。

バーナードは、「組織は、二人以上の人々が共通目的に向かって努力し始める時に生じる」とし、組織の要素を（1）伝達（Communication）、（2）貢献意欲（Willingness to serve）、（3）共通目的（Common purpose）であるとした（バーナード 1938）。つまりバーナードにとって200人の学生がいて教授が講義をしている教室は組織ではなく、例えば、その教室の片隅で火事が起こり、消火という「共通目的」ができて、30人の学生がお互いに「貢献」し、「バケツをもってきて」「水道はこっち」といった「コミュニケーション」が発生していれば、この30人の協働する姿は組織であるということになる（金井 1999）。

一つ目の伝達に関して、組織における協働を重視するバーナードにとって、特に管理職による下位者への伝達は重要な要素であった。彼は、管理職からの伝達を権威あるものとして、下位者が受容する為の4つの条件を提示した。（1）伝達を理解できる、（2）伝達が組織目的と矛盾しない、（3）伝達が下位者の個人的利害と両立する、（4）精神的にも肉体的にも伝達に従いうる（バーナード 1938）。このように上位者（管理職）の権限は、下位者がそれを受容して初めて成立するという権限受容説を、バーナードは主張した（田尾 2010）。しかし、下位者が毎回、上位者からの伝達をこれら4条件に照らし合わせて、

受容するかを判断しては、組織運営は非効率的なものとなる。そこで、バーナードは、下位者は上位者の伝達は4つの条件を満たしているを見なすこと、つまりその都度チェックをしない「無関心圏」を下位者が持つことにより、組織運営の効率性は維持されとした。下位者にこの無関心圏を創出させるためにも、上位者である管理職は4条件を留意した慎重な伝達を心がけるよう、バーナードは促したのである（山岡 2010）。

二つ目の貢献意欲について、バーナードは次のように述べている。組織の本質的要素は、人々が快くそれぞれの努力を協働体系へ貢献しようとする意欲であり、組織において貢献意欲を引き出す適当な誘因を提供することが、その存続上もっとも強調されなければならない任務となる（バーナード 1938）。組織は、人々を協働作業に参加させるだけの誘因を提供する必要がある、それがあって初めて人々からの貢献を引き出せるとした。この考え方は、後述するマーチ&サイモンの「組織均衡論」にもつながるものである。バーナードは、貢献意欲を引き出すためにも、共通目的を明確化する必要があるとした（西脇 2001）

三つ目の共通目的に関して、バーナードは、組織は目的を達成できない場合は崩壊するが、またその目的を達成することによって自らを解体する。組織にとって、新しい目的を繰り返し採用する必要があると考えた（バーナード 1938）。前述した火事の例でいえば、消火という目的が達成されなければ、学生同士の協働という組織は崩れ、そこには別の組織である消防隊が加わってくるであろう。仮に消火という目的が達成されれば、それによって学生同士の協働という組織は解体することになる。組織の存続において、協働するメンバー同士をつなぐ共通目的がいかに重要であるかということである。

以上、組織の要素3つを維持するために、重要なのが管理職能であるとバーナードは考えていた。彼は、管理業務は組織を継続的に活動させる専門職務であるとし、その職能を（1）伝達形態を提供、（2）不可欠な努力の確保を促進、（3）目的を定式化し規定すること、とした（バーナード 1938）。つまり組織の3要素である「伝達」「貢献意欲」「共通目的」を維持する役割を管理職に期待したのである。

また、バーナードは管理職による意思決定の真髄として、次の4つをあげている（1）現在適切でない問題を決定しないこと、（2）機熟せずして決定しないこと、（3）実行しえない決定をしないこと、（4）そして他の人がなすべき決定をしないこと（バーナード 1938）。この意思決定の考え方に見られるように、バーナードは、組織に属する従業員を「意思決定する人」という観点でとらえている。これは今までの組織論では見られなかった視点であり（西脇 2001）、後のサイモン、マーチにも引き継がれていく人間観となっている。

バーナードの定義は公式組織を対象にしたものだが、彼は非公式組織の重要性を次のように述べている。全体社会は、公式組織によって構造化され、公式組織は非公式組織によって活気づけられ条件づけられる（バーナード 1938）。後述するように、テイラー、ファヨール、ウェーバーに見られる古典的組織論では、公式組織に重点が置かれ、メイヨーらの新古典的組織論（人間関係学派）では、非公式組織に重点が置かれてきた。実務家として組織の現実を見てきたバーナードは、公式組織、非公式組織双方の重要性を実感としてもっていたのであろう。

バーナードの組織論は「経営学における革命的な研究」と位置づけられ、後の組織研究に多大な影響を及ぼした。しかし、理論としては未整理であったため、それを受け継いだサイモンが整理、発展させ、1つの体系的なフレームワークとして確立させた（西脇 2001）。次説では、バーナード以降の組織研究者として、サイモンとマーチを取り上げる。

2.6. サイモンの意思決定論とマーチ&サイモンの組織均衡論

カーネギーメロン大学教授のハーバード・サイモンは、1978年度ノーベル経済学賞の受賞者である。彼が提示した限定的合理性、満足基準などの概念が、これまでの経済学が依って立ってきた全知的合理性、最適基準などを支える諸前提を根底から揺さぶったことが、受賞理由である。サイモンの著書「経営行動（1945）」は、組織を意思決定という統一的視点で捉える「意思決定パラダイム」に拠る組織論の古典としてゆるぎない地歩を確立している。（松田ら 1989）。本節では、サイモンの意思決定論と、マーチ&サイモンの「オーガニゼーションズ」（1958）につらなる組織均衡論の二つを中心に述べる。

まず、サイモンは、意思決定過程が組織現象の理解にとって鍵となるものだという仮定のもとで「経営行動」を著し、その著の中で「意思決定こそが管理の核心である」と主張している。組織は意思決定の主体であり、日々様々な意思決定を迫られている。経営方針、新規事業、投資、生産・・・等、組織における意思決定の例には際限がない（金井・高橋 2004）。

しかし、その意思決定を合理的に行うことは不可能であるとサイモンは断じている。何故なら、人の認知能力には限界があるため、合理性を行使するに際して、大きな制約が課せられるためである。それを彼は「制約ある合理性の理論」あるいは「限定合理性」と呼んだ。この合理性の限界は、人間がある単一の意思決定をする時、その決定に関係ある価値、知識、および行動の全ての側面を集中的に考慮することは人間の心にとっては不可能であることから導き出された（サイモン 1945）。これまでの経済学が前提としてきた、あ

らゆる選択肢についての完全な情報に基づいて、利潤を最大化する合理的意思決定のあり方（金井・高橋 2004）に疑問を投げかけたのである。サイモンは、経済学の伝統的人間観である「経済人」が最高限を追求する一利用しうる限りの選択肢の中から最良のものを選び出すのに対して、限定合理性の中で意思決定する「経営人」は、ある所で満足する、満足できるあるいは「十分よいと思う」行為を探し求めるとした（サイモン 1945）。

そのような限定合理性の中で意思決定をする従業員に対して、組織は次の方法で、影響力を発揮すると、サイモンは述べている。（１）組織は、仕事をそのメンバーの間に分割する、（２）組織は標準的な手続きを確立する、（３）組織はオーソリティーと影響の制度を作ることによって、組織の階層を通じて意思決定を下に伝える、（４）組織には全ての方向に向かって流れるコミュニケーション経路がある、（５）組織はそのメンバーを訓練し教育する（サイモン 1945）。

（３）のオーソリティーに関して、バーナードの「権限受容説」と関連して、サイモンは次のように述べている。「バーナードに従えば、ある人が、他の人が彼に与えた意思決定前提に導かれて意思決定することを許した場合、組織の中で彼はオーソリティーの行使を受けたと見なされる」（サイモン 1945）。サイモンは、オーソリティーを、他人の行為を左右する意思決定をする権力と定義し、その特徴として、下位者による批判能力の軽減をあげている。意見はその意見を述べる人の地位や職位によって証明なしに事実と信じられるからである。つまり「上司が言うことだから・・・」と、その意見を部下が無批判に受け入れるということである。サイモンは、このオーソリティーの行使によって、意思決定の機能を集中することが可能となるとし、それによって伝達（コミュニケーション）が円滑に進むと考えた。

サイモンは、コミュニケーションを組織のあるメンバーから別のメンバーに諸前提を伝達するあらゆる過程であるとし、コミュニケーションが存在しなければ、組織は存在しえないと考えた。なぜなら、その場合には個人の行動に影響を与える集団の存在が不可能だからである（サイモン 1945）。彼は、組織におけるコミュニケーションを、二方向の過程であるとし、命令、情報、助言の決定センターへの伝達と、このセンターから組織の他の部分への伝達であるとしている（サイモン 1945）。

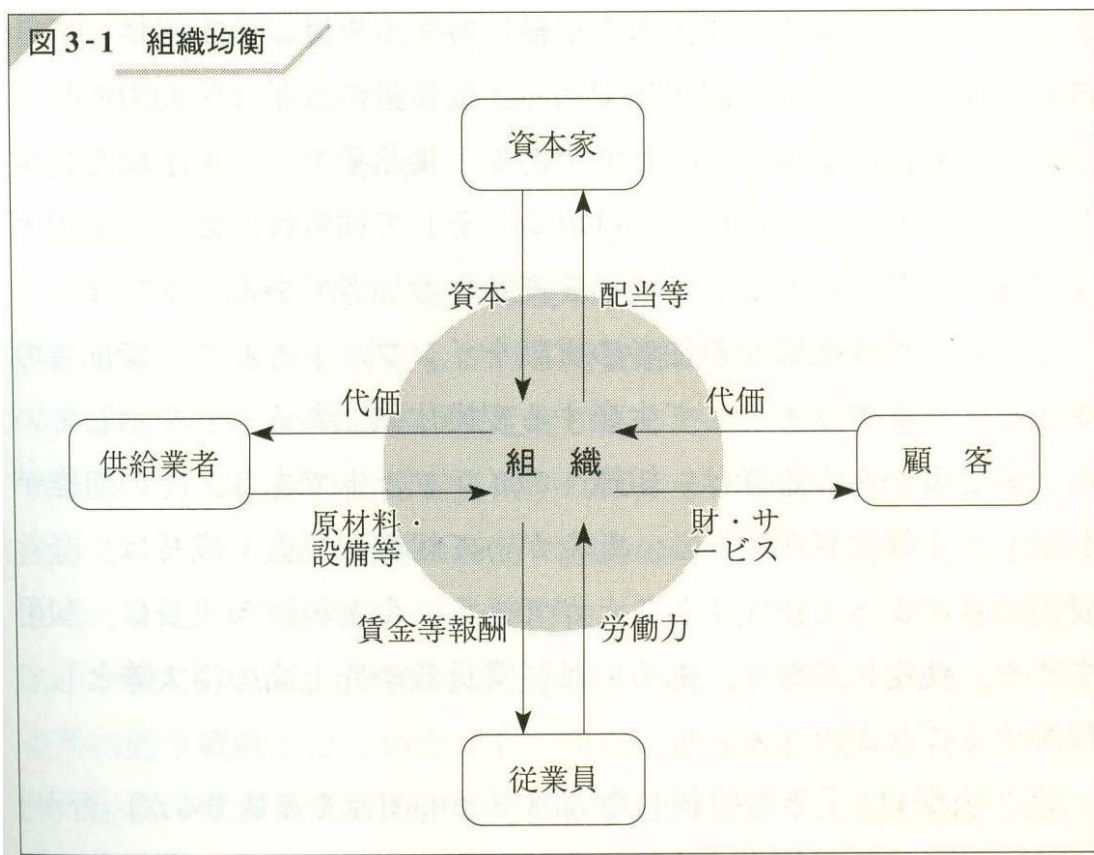
次に、サイモン（1945）およびマーチ&サイモン（1958）における「組織均衡論」について概説する。組織が、成立・存続していくためには、どのような条件が必要になるか、この点を明らかにしたのが、組織均衡論である（桑田・田尾 2010）。企業組織は、社会シ

システムの中で、その他のシステムの構成要素と釣り合いがとれた状態、すなわち均衡した状態を保っていかなければならない。組織が社会システムの中で均衡するメカニズムが組織均衡論で説明される（桑田・田尾 2010）。サイモンは、組織を、金銭や労力の形態で貢献を受け取り、これらの貢献の代わりとして誘因を提供するという均衡の体系であると考えた。人は組織の中での活動が自分自身の個人目標に、直接あるいは間接に貢献する時、その組織のメンバーとなることを喜んで受け入れるとした。つまり、組織のメンバーは、組織が彼らに提供してくれる誘因（最も明白な個人的誘因は、給料か賃金である）と引き換えに組織に貢献しているのである。企業組織の場合、支配集団は、入ってくる貢献と出ていく誘因をうまく均衡させようと試みる（サイモン 1945）。

組織均衡論の中心的命題は次の 5 つである（秋山 2010）

- （1）組織は、組織の参加者である多くの人々の相互に関連した社会的行動の体系である
- （2）参加者は組織から誘因を受け取り、その対価として、組織に対して貢献をなす
- （3）参加者は提供される誘因が提供する貢献と同じか、それ以上の大きさである場合に、組織への参加を継続する
- （4）参加者が組織に提供する貢献が、組織が参加者に提供する誘因を作りだす源泉である
- （5）組織は参加者の貢献を引き出すに足る誘因を提供するのに十分な貢献がある場合にのみ、存続可能である

図 3-1 組織均衡



(桑田・田尾 2010 p. 43)

(1) は、組織の定義に関する命題である。企業組織であれば、参加者には従業員のみならず、株主、顧客、供給業者も含まれる。(2)(3) は、組織への参加の条件に関する命題であり、(4)(5) は、貢献と誘因のつながりに関する命題である(秋山 2010)。組織の参加者は、組織が定めた諸目標に従うことを通じて、またこうした諸目標をしだいに自身の態度に吸収することを通じて、個人としてのパーソナリティとはかなり異なる「組織パーソナリティ」を獲得する(サイモン 1945)。これは後に議論する「組織社会化」とも関連する考え方といえる。

さて、上記の図からもわかるとおり、組織均衡論においては、組織内部だけでなく、組織外部との均衡を踏まえた理論を提示している。これまでの組織論、例えば、テイラー、ファヨールらの古典的組織論、そしてメイヨーらの新古典的組織論では、組織内部の均衡、すなわち管理の問題に焦点をあててきた。それが、バーナードからマーチ&サイモンにつらなる組織均衡論により、組織の環境適応や構造変化を踏まえた近代組織理論へと発展していくこととなった(西脇 2001)。テイラーからバーナードおよびサイモンに至るまでの

組織管理研究は、マーチとサイモン（1958）によって整理統合され、組織の一般理論として体系的にまとめられた。彼らの研究は近代的組織理論の基礎を築くものであったと言える（西脇 2001）。

3. 組織観

3.1. 3つの組織観

ここまで、バーナード以前の組織研究として、テイラー、ファヨール、ウェーバー、そしてメイヨーらの研究を、バーナード以降の組織研究として、バーナード、サイモン、マーチ&サイモンを概説してきた。本節では、これらの研究をいくつかのカテゴリーに整理したい。

まず、組織の理論や説明は、組織をどうイメージするかから始まることが多い。Morgan(1986)は、組織を機械、有機体、頭脳、精神的拘置所など、8つのイメージとして提示している（城戸 2011）。金井（1999）は、ハコとしての組織、資源の束、生涯発達の場、政治システムなど、10個の組織観を提示している。本節では、Scott & Davis(2007)の分類による3つの組織観を取り上げ、これまでの組織研究を整理したい。

Scott & Davis(2007)は、20世紀前半からの組織研究の流れを、3つの組織観に分類している。合理的システム（Rational system）、自然システム（Natural system）、オープンシステム（Open system）の3つである（城戸 2011）。

合理的システム観に拠ったものが、テイラーの科学的管理法、ファヨールの管理過程論、ウェーバーの官僚制論などである。合理的システム観において、組織は目的達成の為の道具あるいは機械と見なされ、能率性を最大化するための方策がとられた。その為、目標の明示性と公式化が重視された（城戸 2011）。これら合理的システム観に立った組織論は、古典的組織論とも呼ばれている（佐々木 2001）。

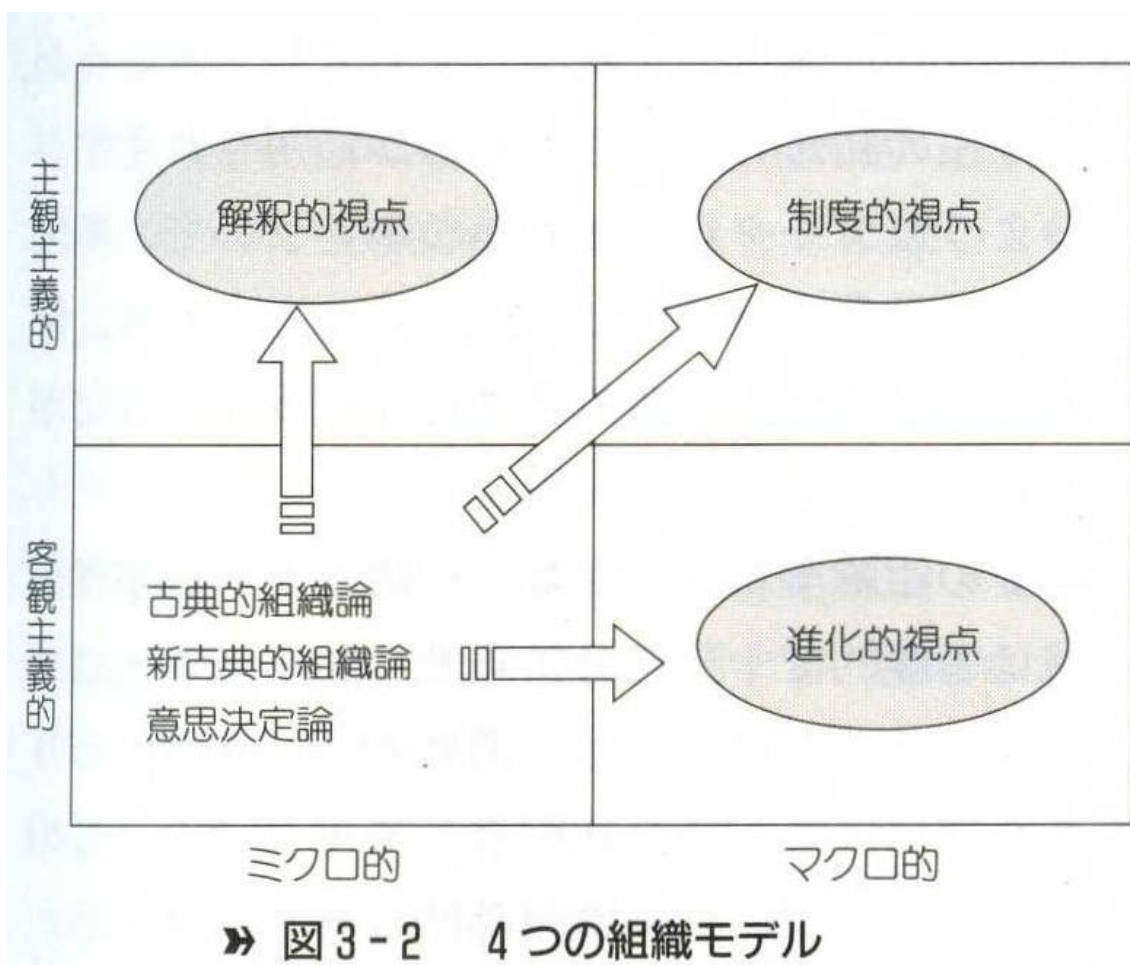
これら合理的システム観に対する批判から生まれたのが、自然システム観である。いわば組織を有機体や生き物として捉える見方である。メイヨーらの人間関係学派が、これにあたる。ここで強調されたのは、公式化よりも組織内の非公式な組織や対人関係であった（城戸 2011）。自然システム観に立った組織論は、新古典的組織論とも呼ばれている（佐々木 2001）。

合理的システムと自然システムは、組織内部の要素を重視する傾向があるが、20世紀の半ばから登場したオープンシステム観では、むしろ組織外部との関係に関心が移っていく。

オープンシステム観では、組織内を公式、非公式と区別するのではなく、相互依存的な活動のシステムと見なすところに特徴がある。マーチ&サイモンの組織均衡論は、これに該当する。バーナード、サイモン、マーチ&サイモンの組織論は、意思決定論という分類をされることもある（佐々木 2001）。

3.2. 4つの組織モデル

佐々木（2001）は、多様な組織観を整理するマトリックスとして、4つの組織モデルを提示している。客観主義的か、主観主義的かという軸と、ミクロ的か、マクロ的かで組織を見る分類である。



前述した、テイラーらの古典的組織論、メイヨーらの新古典的組織論、バーナードらの意思決定論は、客観主義的でミクロ的な組織観として整理することができる。それらから発展していったのが、解釈的視点、制度的視点、進化的視点である。解釈的視点の組織研究としては、ワイクの組織化論、野中らの知識創造論などがある。制度的視点は、セルズニ

ックの古典的研究をもとに、現在制度的組織論として研究が進められている。進化的視点は、1977年にハナン&フリーマンの先駆的論文をきっかけに、アルドリッチらが展開している（佐々木 2001）。

本章では、組織社会化の「センスメイキング」ともつながる解釈的視点として、ワイクの組織化論を取り上げる。

3.3. ワイクの組織化論

本章の最後に、解釈的視点の組織論として、カール・ワイクの組織化論を取り上げる。ワイクの組織化論は、後述する組織社会化との関連が深いためである。ワイクは、「組織 Organization」という名詞ではなく、「組織化 Organizing」という動詞を用いて、組織を表現するよう主張した。解釈的視点から見れば、組織は既に出来上がったもの (Organized) ではなくて、つねにできあがりつつあるもの (Organizing) と言える。組織は、客観的事実の羅列から出来上がっているのではなく、むしろ主観的独断など、組織メンバーが自ら創りだしたものから出来上がっていると考えることができる。つまりワイクから見ると、組織は「私が組織と思うから組織になる」ということになる（佐々木 2001）。

ワイクの概念の中で、組織社会化と強く関連するのが「センスメイキング」である。センスメイキングは、意味創造あるいは、意味生成と訳される。これを金井 (1999) は、「わかっていくこと」「腑に落ちること」と表現した。例えば、学生が、企業に入社し、だんだんと会社で働くということがどういうことか分かっていく。市役所に勤めていれば、公務員らしく振る舞うようになり、コンサルティング会社に勤めていれば、コンサルタントらしく振る舞う。これはいわば、その組織にいるメンバー間で世界の見方が似通っていくということである（金井 1999）。新人は、社会化の中で、センスメイキング過程を経ながら、一人前の組織人へと変わっていくのである（佐々木 2001）。

ワイク (2001) は、Louis (1980) の組織社会化研究をセンスメイキングを考察する舞台の一つとして取り上げている。ワイクは、Louis (1980) では、新入社員の社会化過程において「解釈や意味づけは、驚きがひきがねになっている」とし、最初驚いてばかりいるこの時期に、新人は解釈主義者として、自分の予期せぬ出来事を解釈しようと試みていると述べている（ワイク 2001）。新人の組織社会化を説明するメカニズムの一つが、ワイクの組織化論におけるセンスメイキングの概念であると言える。

4. 結び

以上、本章では、組織研究の系譜を主に「バーナード以前」と「バーナード以後」に分けて概説してきた。バーナード以前の組織論においては、テイラーの科学的管理法、ウェイバーの官僚制、メイヨーらの人間関係学派を、バーナード以後の組織論として、サイモンの意思決定論、マーチ&サイモンの組織均衡論を中心に述べてきた。それらの組織論の背後にある「組織観」について触れた上で、組織社会化とも関連が深いワイクの「組織化論」について概説した。

参考文献

- 秋山高志（2010）組織均衡（田尾雅夫（編）（2010）よくわかる組織論．京都： ミネ
ルヴァ書房． pp.8-9)
- Barnare, C. I. (1938) The Functions of the Executive. Harvard University Press. 山
本安次郎・田杉競・飯野春樹（訳）（1968）新訳 経営者の役割． 東京： ダイヤモ
ンド社
- Crainer, S. (2000) The Management Century. Booz・Allen&Hamilton. 嶋口充輝（監訳）
岸本義之・黒岩健一郎（訳）（2000）マネジメントの世紀 1901-2000 東京： 東洋経
済新報社
- 榎本世彦（1979）テイラーとフォレットーアメリカ経営組織論の源泉． *Artes liberales*,
25: 127-142
- 深見真希（2010）人間関係（田尾雅夫（編）（2010）よくわかる組織論．京都： ミネ
ルヴァ書房． pp.88-89)
- 平田光子（2011）組織の設計と形態（経営行動科学学会（編）（2011）経営行動科学ハンド
ブック． 東京： 中央経済社． pp. 110-116)
- 金井壽宏（1999）経営組織． 東京： 日本経済新聞社
- 金井壽宏・高橋潔（2004）組織行動の考え方： ひとを活かし組織力を高める9つのキーコ
ンセプト． 東京： 東洋経済新報社
- 城戸靖彰（2011）経営組織（経営行動科学学会（編）（2011）経営行動科学ハンドブック．
東京： 中央経済社． pp. 96-102)
- 桑田耕太郎・田尾雅夫（2010）組織論（補訂版）． 東京： 有斐閣
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) Organizations. Wiley. 土屋守章（訳）（1977）オー
ガニゼーションズ． 東京： ダイヤモンド社
- 西脇暢子（2001）組織管理論の系譜ー古典的組織管理論から近代組織理論成立までー（高
木修（監）・田尾雅夫（編）（2001）組織行動の社会心理学： 組織の中を生きる人間の
心と行動． 京都： 北大路書房． pp. 8-19)
- Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (2000) Great Writers on Organizations 北野利信（訳）
（2003）現代組織学説の偉人たち． 東京： 有斐閣．

- 佐々木利廣（2001）最近の組織論（高木修（監）・田尾雅夫（編）（2001）組織行動の社会心理学：組織の中を生きる人間の心と行動．京都：北大路書房．pp.28-37)
- 佐藤慶幸（1999）現代社会学講義．東京：有斐閣ブックス
- Simon, H.A. (1945) Administrative Behavior, 3rd Edition. New York: Free Press.
- 松田武彦・高柳暁・二村敏子（訳）（1989）経営行動：経営組織における意思決定プロセスの研究．東京：ダイヤモンド社
- Taylor, F.W. (1911) The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers.
- Weick, K.E. (1969) The Social Psychology of Organizing. McGraw-Hill Companies. 遠田雄志（訳）（1997）組織化の社会心理学．東京：文眞堂
- Weick, K.E. (1995) Sensemaking in Organizations. Sage Publications. 遠田雄志・西本直人（訳）（2001）センスメイキング イン オーガニゼーションズ．東京：文眞堂
- 八木陽一郎（2011）組織構造（経営行動科学学会（編）（2011）経営行動科学ハンドブック．東京：中央経済社．pp.103-109)
- 山岡徹（2010）ビュロクラシー（田尾雅夫（編）（2010）よくわかる組織論．京都：ミネルヴァ書房．pp.4-5)
- 山岡徹（2010）権限と権威（田尾雅夫（編）（2010）よくわかる組織論．京都：ミネルヴァ書房．pp.6-7)