

# 再版への序文

## セッション 24 【要約 by 菊地宏樹】

### トンプソン以前

#### 1950 年以前

組織研究は 1950 年代半ばまで単独の認められた学問分野ではなく、以下の 4 つの研究から成り立っていた。

- (1) マックス・ウェーバーの比較研究……合理化された合法的な管理システムは伝統的でカリスマ的な管理のやり方にとって代わるものであり、公的および私的部門における官僚制組織はこのような新たな考え方と価値観の重要な指標であり、伝達物だと考えられた。
- (2) テイラーの科学的管理法……工場の中の生産に関するアプローチを推進させることに深く関わった。職務を組織する「唯一最善の法」を探し求め、この職務と作業者についての考察からはじめ、全体の生産プロセスを改良する方法の考察へ移った。
- (3) メイヨーとホワイトの関わる人間関係論……作業者の間の社会的連帯の重要性を指摘し、非公式組織と仕事を組織化する上での非合理的なモチベーションの役割を実証した。
- (4) バーナードとセルズニックの適応的システム観……組織は環境の中で生存しようとする適応的なシステムであり、組織は技術的システムであるだけでなく政治的かつ社会的システムでもあり、重要な規範や価値がその参加者およびより広い構成集団に具体化されたものであると強調した。

1959 年にグールドナーにより組織研究の分野を概観し根底にある重要な分離線を明らかにし、「合理的」および「自然」システムという 2 つのモデルを明らかにした。合理的システム論者は組織を意識的に形成でき、定められた目的を完遂することができるように形作ることができる手段であると考え、合理的デザインと計画が強調され、当事者がその発展をコントロールできるという仮定が置かれた。自然システム論者は組織が有機的なシステムであると考え、システムの生存が最も重要な目標であり、適応を行うことが主要なプロセスであると考えた。これらのモデルを比較対照することで、各研究者はより一貫性を見出すことができるようになった。これらの競合する両システムの観点を明らかにすることでトンプソンの独自の理論的アプローチの第 1 の主要な基軸がもたらされた。

#### オープンシステム観の登場

組織はオープンシステムであり、高度の複雑性、反応性、システム構成要素のあいだで見られるルースカップリングで特色づけられることが強調された。最初に強調したのはケネス・ボールディング。関心の的とする要素やプロセスの全てがシステムの内部にあるとするクローズド・システムという考えに対し、オープンシステムという考え方はシステム構造と行動は様々ではあるが、環境によって極めて重要な影響を受けるものだと仮定するものであり、これらの両者の区別によってトンプソンの構想の第 2 の基軸がもたらされた。

## トンプソンの貢献

### 意思決定論

オープンシステムという洞察の重要性を認め、組織についての研究に取り入れ始めた最初の研究はマーチとサイモンの『オーガニゼーションズ』であった。1945年にサイモンにより始められた有意義な概念モデルの上にマーチ＝サイモンは組織構造が組織の中の個々人の意思決定をより単純化・支援できるように構築されたものであると強調した。『オーガニゼーションズ』においてそれは拡大され環境によって課せられた複雑性・不確実性のもとのバリエーションを考慮できるように精緻化された。

## 2つのコンティンジェンシー・モデル

### 組織間のバリエーション

複雑性・不確実性に関して異なる環境によって、異なったタイプの組織が生み出されていると主張された。より複雑性の高い環境の下にある企業は、組織構造においてより分化の程度は高く、より多くの資源が調整のために注がれていた。また、より複雑性の低い環境の下にある企業は、より分化の程度は低く、より容易に統合が可能であった。ローレンス＝ローシュは両システム間の論争は解決したと結論付け、合理・自然システムの観点の相違は根底にある仮定や用いられている概念的モデルの相違ではなく、対象組織のタイプの違いを反映しており、それらが適応しようとしていた環境の相違を映したものであった。

### 組織内のバリエーション

トンプソンは次のような「複数レベル」のモデルを提案した。(1)組織はその本質から全て環境に対して開かれていること (2)組織は適切な構造を作り上げてその環境に適応しなければならないこと (3)組織は分化されたシステムであり、構成要素ないし下位の単位部門は環境の影響に対してオープンにデザインされているものとクローズドであるようにデザインされているものに大別される。トンプソンはパーソンズによる3レベルの区別を受け入れた。パーソンズは組織を生産要素部門、管理的要素部門、制度的要素部門に区別した。生産要素部門については、それが有効なものであるには、可能な限り環境の変化から遮断されるべきであり、「テクニカル・コア」を過度の攪乱から「緩衝化」するように、人為的にシステムを閉鎖的なものになっている。他方、組織はより広い環境における変化に注意を払い、適応しなければならない、一連の専門化した部門が、環境の変化を追跡し、シグナルにオープンになるように作られている。また、管理的要素部門はオープンな組織部門とクローズドな組織部門を仲介しなければならない。トンプソンのモデルでは、組織は合理的かつ自然システムであり、組織はオープンかつクローズドなシステムである。

トンプソンのモデルは(1)組織構造における分化と精緻化の源泉 (2)環境に適応する際に組織によって用いられるメカニズムや戦略のタイプ、を明らかにした点で有意義であった。

## トンプソン以後

トンプソンとローレンス＝ローシュの研究により、コンティンジェンシー理論の内容が明確になり、その後、かなり精緻化された。アストン・グループ、ピーター・ブラウは規模や環境的複雑性が組織構造に及ぼす影響についての検討を行なった。ガルブレイスはタスクの複雑性、情報処理、構造的複雑性に関する議論を展開した。サランシクは組織の間におけるパワーと依存についての関係に関する主張の展開を試みた。それ以後の研究者は

組織の適応は複雑な構造的反応を生じさせる諸条件の組み合わせによると強調する「コンフィギュレーション」的な見解を展開させた。

トンプソンに続き多くの理論的パースペクティブが展開され、それは関心をより高度な分析レベルに向けなおすものであった。

組織生態学：変化する状況に適応するため組織が容易にその構造を変化させることができるというコンティンジェンシー理論の仮定に疑問を呈し、既存の組織がその構造を変化させるより、新たなタイプの組織が新たな状況に対応しようと生成されてくる方が圧倒的に多いということを示唆。

制度派組織論：コンティンジェンシー理論家が制度的環境よりも技術的ないしタスク環境に特権を与えていると指摘。法的システムや広く共有された信念のシステム、規範などにより組織の環境が特定され、組織にとっての利用可能な反応のレパートリーが形作られる仕方について目を向けさせているのである。

これらの展開はコンティンジェンシー理論の中に組み込むことができるが、組織が従わなければならない多様な範囲、組織自らが参加しているより広い社会の構造との関連付けを図る複数の方法には何があるかに、目を向けさせる追加的なパースペクティブを示している。トンプソンの議論の適切性と影響とは持続的なものであり、現代の研究者に今なお提供するものを多く持っている。