

## 第2章 「古典的」組織論②

【要約 by 田中克】

### 2.2 部門化の理論

ここではギュリックの部門化の理論を考察し、その発展の流れを「行政管理理論」と呼ぶ。「行政管理論」は、「科学的管理法」ないしは「生理学的組織理論」とは教義の主要な部分において概念的に異なったものであり、知恵と洞察のレベルにおいて公式的なモデルの境界を超えて分析を展開する傾向がある。本文では、より範囲の狭い公式的な構造をから分析し、後に、より広範囲の理論の分枝に論評を加えて補完していく。公式的理論が対象とする一般問題は、組織の全体目的から識別した目標達成に必要な単位課業を職務、管理単位へと大きな単位に編成し最後にトップレベルの部門を設置する、という組織化に当たって全ての活動に要する費用を最小化するというものである。この公式的理論の理解のためには、課業の全体的な集合が所与とみなされていることを認めることが重要である。

#### 割当問題としての部門化

活動の所与の集合を多くの人々の間で効率的に割り当てる問題を最適割当問題という。数学者らの間で考察される割当問題は、職務の実行によって生じる総価値を最大にする人の配置の組み合わせを解くもので、そこから出てきたのは最適割当に関する一般命題ではなく具体的な問題の数値解の算出を保証する計算ルーティーンであった。

部門化理論に関連する割当問題の形式はこれと違い、活動の集合と一人の人間がこれを完遂するのに必要な時間を結び付けている。また、活動の集合全体を、それを遂行するのに必要な人員を決定するために課業である部分集合に分割するのだが、その分割の仕方は数多くあって人員数・時間数を最小にする分割を効率的な分割と定義する。効率的な分割を発見する際の複雑性は、活動の複数の集合の所要時間の非加法性にある。通常のピラミッド構造を持つ組織においては、一つの課業は従業員が所属する部門に関連する活動のみを含むものでなければならない。さらに、人員節約のために単一の課業が限られた技能と過程のみ必要とする活動に範囲が限定されているならば、課業は、部門別分割と過程別分割の「両方」によって、さらに部分分割されなければならない。しかし、これら二つの制約条件を満たす能率的な課業の分割が、全ての可能な課業の分割のなかでもっとも能率的であるとは限らない。これらの制約条件は、目的と過程の範囲の広さに比べて活動の全体量が少ない時に重要性を持つ。仕事の全体量が少ない時は、目的と過程の両方について類似性を持つフル・タイムの課業となるように諸活動をまとめられないためである。そのため、小規模の組織では過程別専門化が妨げられる目的別部門化は非効率を生じることがある一方で大規模な組織では目的別部門化の部分分割として過程別専門化を導入でき、重要な補完性を保持できる。この理論の重大な限界は過程の類似性を一般的に認識する方法が、これと結びついた補完性を通じて認識する以外見当たらないことである。また、割当問題は実在する特定の経験的な補完性についての経験的知識も必要としている。

#### 一般化：調整問題

割当問題、または古典的組織理論における部門化問題のすべての定式化のもつ特有の性格は調整の問題が排除されていることである。そのため、調整の問題が欠落した公式モデルとより現実的な、組織について常識的に主張されていることとの間に隔たりがあり、それを埋めるために次のことを認識した枠組みが必要となる。それは、組織の重要な過程の

一つは、活動の集合をより精密にはっきりさせることと、活動を実行する時と場所を正確に決定することである、というものである。本文では、この一般的枠組みを二段階で導入するが本章では第一段階についてのみ詳しく検討する。組織における特定の活動でもそれを遂行する機会、環境からの刺激に依存するということが第一の一般化である。以下では、こうした状況依存的性質を考慮に入れた部門化問題の公式モデルについて考察する。もし、ある活動がすべて外的環境によってのみ条件づけられているならば、特定の活動が部門に対して与えられているのではなく、条件に応じてそれを遂行する責任が割り当てられるという新しい形の割当問題となる。もし、ある活動が他の活動に条件づけられているならばより複雑化し、コミュニケーションの容易さや正確さを決める様々な変数の導入が必要となる。このように複雑化する相互依存的に条件づけられる活動の信号体系を整備する問題が、整備問題である。このモデルによって、二つの組織計画を比較するとき、ある組織単位の活動を実行するための条件が、他の組織単位において行われることからどれだけ独立的であるかを表す、自足性の程度が中心的な変数となる。この議論から引き出された部門化の問題の中心的な命題は、過程別部門化は専門化による節約という利点をもつが目的別部門化は高度の自足性と少ない調整費用をもたらすという利点をもつ、というものである。

### 経営管理論はどんなふうに見ているのか

古典的理論においては、第一に割り当てられた課業を遂行する自動力のない器械として従業員を見なす傾向があり、第二に人員をシステムの中の変数ではなく、与件とみなす傾向があるといえる。人員を変数として取り扱うことは可能であるにもかかわらず初期条件としてみなす傾向は、組織における行動の重要な側面のいくつかを隠蔽してしまう。

## 2.3 古典的な経営管理科学の操作的問題と経験的問題

### 組織の原則

ムーニーは「組織の原則」として5つの「原則」を明示したが、「原則」が活動に関する勧告なのか定義なのかははっきりせず、いつも組織内に存在すると経験的に観られる現象ないし事象の状態だと解釈するとしても「組織」の意味するものの独立的な特性を一貫して定義されていないので経験的に無意味となってしまう傾向がある。

### 部門化の理論

ギュリックは、部門化の理論において組織において仕事を編成する様式となる独立変数に対して、(a)目的別 (b)過程別 (c)顧客別 (d)場所別 (e)時間別という代替的編成方法を提案した。組織内の課業の一覧表と組織目的に対する個々の課業の手段—目的関係の図解が所与になっているとするならば、これらの編成方法のどれが特定の組織を特徴づけているかを簡単に決めることができる。しかし、もし手段—目的の階層的関係の図解が与えられていないのであれば、問題はもっと困難になるだろう。また、図解が一義的でない場合も部門化の形態ははっきりしなくなるだろう。それでは、課業の集合の一義的な手段—目的の図解とはどういう意味で存在するのだろうか。論理的意味においては、手段は目的の十分条件であって必要条件ではないという点で一義的な図解の発見には不適切である。物理的意味においても、現実世界が、ある目標達成の手段が少数しか存在しないような構造をしているようには見えないため、不適切である。心理社会学的意味においては、活動が一義的な手段—目的の関係ではないにしても、特定の文化の中で通用している特定の手段を選ぶであろうから、認知上の手段—目的の図解を発見するためには理由や手段を質問を

したり、行動を観察するだけで十分である。ここで重要なのは、手段—目的の図解決定が古典的文献で問題として提起されておらず、諸命題経験的検証にとっても重要視されていないことである。

### 理論の経験的検証

古典的管理科学の最も重大な欠陥は理論と証拠を突き合わせていないことである。

## 2.4 結論

生理学的組織理論と古典的管理科学に関して文献渉猟したのは、その理論の重大な限界とそれについて実証面、形式面で必要なことを指摘するためであった。生理学的組織論にもっとも必要なことは文献内の仮説や大雑把な判断の基礎にある重要な関数の形を推定することである。また、古典的管理科学に必要なことは、重要な変数の定義を操作可能にする問題と操作可能にできる命題に経験的証明を与えることである。理論の限界については、本文では以下の5つの基本的なものについて言及している。

- (1) 理論の基礎となる動機に関する仮定が不完全で不正確。
- (2) 組織内行動の範囲を規定するにあたって組織内のコンフリクトが持つ役割を認めていない。
- (3) 人間の情報処理システムとしての限界のために人間に課せられている諸制約条件が考慮されていない。
- (4) 課業の認定と分類、意思決定における認知の役割に注意していない。
- (5) プログラム形成の現象をほとんど重視していない。

近年発展した研究と理論は科学的管理法の古典的アプローチにおけるこれらの限界の各々と対になっている。以下の諸章では、現在の知識を探求する中で古典的組織理論が組織内行動の理論全体のごく一部を説明しているに過ぎないという理由を明らかにしたい。