

研究通信

第 40 号

1961・7 刊
村落社会研究会
事務局
東京都田谷区下馬町 3
東京大学
社会学研究室

「組織論」 雑感

青 井 和 夫

組織論の専門でもない私に、「組織」について何か書けといわれて、あわてていろいろの書物をひつくりかえしているうちに、ますます「組織」なる言葉のあいまい性に注目するようになってきた。社会学辞典をひもといても、「社会組織」という言葉はあるが、言葉ほど、社会学用語の中でも多義的なものはそりないであろう。組織 (Organization) という言葉が使われるとき、ふつうそれには、(1) 相互依存的な役割のシステム、(2) 統一目標の達成に向けられた諸活動のシステム、(3) 目標達成のために協力し合っている一群のひとびとといった意味内容がふくまれているように思われる。つまり Role, Activities, Rewards のシステムが「組織」の組織なるゆえんなのだ。なかには「相互依存的な役割と地位のシステム」を組織または構造と呼ぶ学者もあるが、これはどちらかといえれば前述の (1) の用法に近いといえるだろう。

まず上の用法からいえば、「この集団は組織をもっている」とい

うばあいの「組織」をさす。集団成員に多少とも行為の規則性がみられ、役割の分化と共通の集団意識がみられるとき、そのような集団を「組織的集団」と呼ぶが、このばあいの「組織的」「組織された」「組織をもつ」というのはいずれも (1) の用法である。これに対して (2) の用法では、組織の機能的動的側面に力点がかけられている。組織とは役割や地位の分化した「状態」ではなく、諸活動を統合調整する「過程」であつて、目標達成のために諸活動を整合し、役割とか責任の分担をきめ、各成員に特定の地位を与えることをさしている。「組織化する」というばあいがこれであろう。最後に (3) の用法では「人間」に焦点をすえ、社会集団のうちで、「共同の目標達成のために成員が責任を分担し合っている特別の社会集団」を「組織」と名づける。リーダーシップ、組織象徴、内部統制といった概念があらわれてくるのも、このような集団においてである。「あらたに組織をつくる」とか「組織づくり」などといわれるとき、(3) の用法に従つているといえよう。*

*用語の区別を明確にするためには、役割のシステムを「組織」とよび、地位のシステムを「構造」、諸活動のシステムを「組織過程」、人間の集団を「組織体」または「社会組織」(このうち高度の組織性をもつたものを「社会団体」という)と呼び分けるのも一つの方法だろう。いわゆる組織論 (Organization Theory) 「組織過程論」「組織形成論」といつた区別があつてしかるべきである。

以上のように一口に「組織」といつても、その中にはいろいろの意味内容がふくまれているが、われわれは「組織論」の中核を社会過程としての諸活動のシステムに求めたいと思ふ。「組織」と「組織過程」と「組織体」を連結し、組織体の生成・発展・消滅の全部面をカバーする概念としては、石田雄のいうように、これをおいて他に存在しないからである。尤だ諸活動のシステムというばあいは、アメリカ流の組織論では、(1) Formal Organization Theory →

(2) Human Relations Theory (Informal Organization Theory) →

(3) *Group Process* (「相互作用理論」) という理論発展の傾向の示す如く、すでに成立している組織体を前提として、その内部の諸過程に分析の焦点を志向するのに対して、わが国の組織論は、組織体の生成・発展・消滅という「運動論」的視点を背後にふまえたがら議論を進めており、したがってどうしても未組織大衆の組織化・重層化・系列化・連繫化といった諸点に関心を向けやすい。

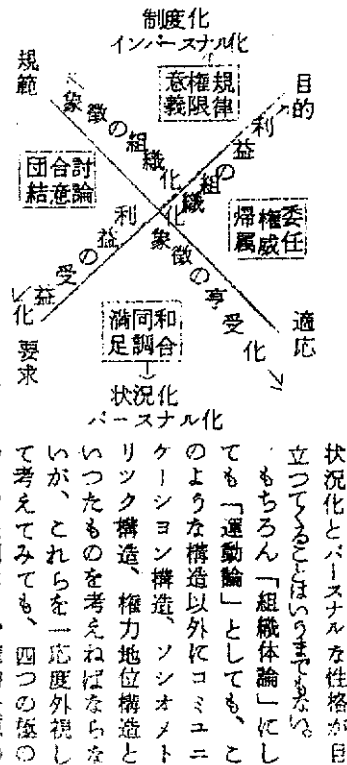
にもかかわらず、アメリカの組織体論においても、最近では *Group Interaction* や *Group Power* と成員のパーソナリティーの成熟との間に相互矛盾の関係のあることに気付きはじめており、わが国の組織論でも長年にわたる運動の体験から、「すじを通す」か「巾を広げる」かの対立とか、頂点の指導体制と底辺の無関心とのギャップをどう埋めるかの問題がやかましく論ぜられている。組織体論にも運動論にも共通した「矛盾」の問題が生じているわけである。

※「社会組織とは分化し調整された人間活動の永続的システムであつて、人的・物的・金銭的・観念的・自然的資源を利用し、これを特定の問題解決のための全体に変形・融合し、この全体を他の人間活動のシステムや環境・資源に関連させることによつて、特定個人の欲求を満足させる目的をもつものをいう」という定義をかかげ、組織分析の視点として、(1)組織の憲章(名称、成員に対する意義、目的、政策、成員の権利義務、外部との関係、組織の正当性など)についてのシンボル、(2)基本的資源(人的、物的、金銭的、自然的、観念的資源)、(3)活動過程(組織体に対する同一化の活動、資源の確保と維持に関する活動、生産と分配に関する活動、内部統制の活動、体系維持の活動)、(4)組織の紐帯(同一化の紐帯、体系維持の紐帯)を区別する *H. W. Packer* もこれに近い。

「複数の人間の間で役割を分けもち、その分けもたれた役割が全体として一つの統一体をなして機能している場合に、これを広義の組織とすることができよう」という石田雄の定義もそうである。パーソンズは、大小をとわず、あらゆる社会体系の存立発展のために環境への適応と目標の達成と内部の統制と成員の動機づけを

必要とするといふが、これらそれぞれを環境への「適応性」「組織の目的性」「統制の「規範性」」「成員の「要求性」という言葉でいいあらわしてもいいだろう。これらを対にして二つの軸を考えると、塩原勉のいうように、要求—目的軸(利益の受益化—利益の組織化)と適応—規範軸(象徴の享受化—象徴の組織化)ができ上る。四つの極はそれぞれあらゆる社会体系の充きなければならぬ四つの要請だと考えることもできれば、四つの役割分担だと考えることもでき、四つの組織原理だと考えることもできる。また次の図に示す如く、二つの軸にかこまれたそれぞれのスペースは組織の動態を示すもので、組織の意志決定の様態としては「和合によるもの」「委任によるもの」「規律によるもの」「討論によるもの」「リーダーシップの正当性によるもの」「同意によるもの」「権威によるもの」「帰属によるもの」「帰属感によるもの」「意義の自覚によるもの」「団結によるもの」をそれぞれ区別することができる。上にいくほど制度化とインパースナルな性格が強くなり、下にいくほど

状況化とパースナルな性格が目立つようになる。もちろん「組織体論」にしても「運動論」としても、このような構造以外にコミュニケーション構造、ソシオメトリック構造、権力地位構造といったものを考えねばならないが、これらを一応度外視して考えてみても、四つの極の間にそれぞれ「矛盾」する関係があつて、報酬体系や権力資源の分配体系、あるいは同一化の体系によつて完全にこの「矛盾」を克服することはできない。「インプットが同じであるかぎり」すべてを同時に極大化するわけにはいかないのである。したがってすべてを同時に同時に充足しようとするれば、「バランス論」「中庸論」



間にはそれぞれ「矛盾」する関係があつて、報酬体系や権力資源の分配体系、あるいは同一化の体系によつて完全にこの「矛盾」を克服することはできない。「インプットが同じであるかぎり」すべてを同時に極大化するわけにはいかないのである。したがってすべてを同時に同時に充足しようとするれば、「バランス論」「中庸論」

「妥協論」に走りやすい。いわゆる組織の二重構造（フォーマルとインフォーマル、頂点と底辺のギャップなど）といわれるものもこの矛盾を示すものである。

この場合、強制官僚制と代表官僚制を区別しておくのが便利である。前者は組織目的と成員の要求の間に分裂があり、後者は成員の要求満足をはかることが組織の目的となつてゐるものである。いづれも報酬体系によつて成員の満足が充たされるが、報酬の内容がちがつてゐる。そこで前者では組織の底辺まで組織目的と組織規範を浸透させ、末端に至るまで役割の分担が明確に規定されてゐるのに対し、後者では上層部にだけ役割の分担がきめられてゐるが、底辺に在ると時々意志決定に参加する以外にはふつと「受益者」としての態度をとるものが多い。したがつて矛盾の形態も、前者では組織目標や組織規範と個人の要求や環境への適応との矛盾（フォーマルとインフォーマルの矛盾もこの一種である）が前面に出るのに対して、後者では上層部の能動性と底辺の受動性との矛盾という形をとる。企業体と組合をみればこの点がよく分るのである。

※これ以外にも四つの要請に対応する四つの官僚制が考えられる。(1)目標達成のための官僚制、(2)知識や情報を蒐集し綜合するための官僚制、(3)合意を成立させるための官僚制、(4)成員の内的満足を与えるための官僚制。前二者は強制官僚制にかたむき、後二者は代表官僚制にかたむく。

これらの矛盾も *Interplay* を組織体の場合には、成員の脱退という結果にはならぬ。だが *Voluntary* を組織の場合にはたちまち組織そのものの解体を結果するので、「農民組織」のような自発的で代表官僚制的組織では、組織体の中につねに「運動的活動」が取り入れられねばならない必然性がでてくるのである。組織体論と運動論とはまったく別の理論ではない。

この矛盾をどのようにして止揚するか。ここにも二つのちがつた方策がある。たとえば強制官僚制では、*C. Arriele* のいう如く、(1)職務の拡大、(2)参加的・従業員中心のリーダーシップ、(3) *Co-*

participatory control、(4)以上を綜合したバランスをとり部相互の適応をはかる現実的リーダーシップという図式がなされてゐる。ところが代表官僚制においては（運動論もよくめて）、(1)個人的要求と組織目的の一元化明確化、(2)組織内役割分担の明確化をかえつて押し進めるべきだという意見が出てくる。だがいづれにせよ、矛盾克服の万能薬はあり得ない。むしろ相互に矛盾する要求を同時に充たそうとすれば、それぞれの要請の妥協に終つて組織は死んでしまふ。矛盾のあるところに組織の活力とダイナミズムが生れるのであつて、いわゆる「理想的組織」はつまり死んだ組織を意味するからである。ある時は成員の要求に対応するように組織の活動を拡散させ、あるときはこれを組織目的に集約し、またあるときは状況に適応するとともに、規範に集約するといつた「脈膊の過程」の中で、組織の成熟と成員の *パーソナリティ* の成熟ははかられていくのではないだろうか。

※(1)の場合、利益の組織化と象徴の統合化がはたらいて、石田雄のいわゆる底辺における利益象徴、中間における同一化の象徴頂点における期待象徴ができ上るが、前にかかげた図によれば、それらはそれぞれ満足の次元、帰属と団結の次元、意義発見の次元に対応するものである。

以上のように考え方は、要求（動機づけ）↓実現可能性（適応）↓目標設定（目的）↓行動の正当性（規範）↓実践という個人の行動にも、小集団↓小集団の連繫↓目的及び規範の出現（以上利益の組織化と象徴の統合化）↓各種コミュニケーション手段による目的と象徴の伝播↓成員の獲得（以上利益と象徴の受益化）↓各小集団内の再討論↓目的及び規範の再検討↓各種コミュニケーション手段による目的と象徴の伝播といつた運動発展のダイナミズムにも適応しうるが、要するに、「農民組織」を分析する視点や理論的枠組を考へるに、運動論は組織体論から、組織体論は運動論から、もつと互いに学ぶ用意があつてもいいのではないかと思はれる。

以上