

## トンプソンの組織構造論

田 島 壯 幸

### 一 序

企業をはじめとして組織体は、それを取巻く環境の中で環境との間の相互作用をも含む活動を展開していく。

そのような組織体の活動を環境との関連でどのように把握するかということは、組織論的研究の一つの主要な問題領域をなしていると考えられる。

例えば、ローレンス (P. R. Lawrence) とローシユ (J. W. Lorsch) はその著『組織と環境』<sup>(1)</sup>において、環境の特性、「分化」と「統合」ならびに組織体の業績の関係を中心とする分析の枠組を設定して、この問題についての実証的研究を行なった。しかし、ここでは企業における「分化」が合理的にはすべて環境との対応関係に

おいて発現してくるものと想定されており、その点にはなお疑問の余地がある。

これに対して、組織体が存続していくためにその環境に適應することの必要性を強調しながらも、組織体がある目標を達成するためには、そのために特有な技術を利用しなければならぬとして、その技術的要請をもみたすことの必要性を強調する論者にトンプソン (J. D. Thompson) <sup>(2)</sup>が、いる。かれの考えによれば、組織体の活動は技術的要請をみたして技術的合理性を高めるように努めながら、環境の変化にも適應することによって組織的合理性を高めようとするものとなる。

以下、ローレンスとローシユの構想に対する上記のような疑問をも念頭におきながら、トンプソンの所論を、

その組織構造に関する部分を中心としてみることにしたい。

- (1) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment—Managing Differentiation and Integration*—, Boston, 1967. なお、これについては、田島壮幸(稿)、「組織の環境対応理論」に関する一考察、一橋論叢 第七十四卷 第一号。
- (2) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, N. Y., 1967.

## 二 組織研究の構想

トンプソンは、目標の達成を志向する用具的 (instrumental) な組織体を考察の対象とし、そうした組織体の中の人間行動よりは組織体がいかに行動するかに関心をもち、組織体の行動を生じさせまたそれを導く非個人的な諸力 (impersonal forces) を明らかにしようとする。その場合、かれの基本的な認識は、組織体が合理的に行動しようとするのに対して不確定性がその主要な障害となし、組織体にとっての不確定性の基本的源泉が技術と環境にあるというものである。そこで、その事実が組織体の設計 (design) および構造 (structure) がいかに影

響するかを究明することが必要となる。(1)

この点の究明に当って、かれは用いるべき枠組ないし概念的図式を重視し、まずその点を明らかにしようとする。かれによれば、グールドナー (A. W. Gouldner) (2) が行なった組織体の合理的モデル (rational model) と自然システムモデル (natural system model) の区別は組織体を研究する場合にとられる二つの異なる戦略、閉鎖システム戦略 (closed system strategy) および開放システム戦略 (open system strategy) に由来する。いま、一つのシステムがやがてとる状態を正確に予測しようとするれば、そのシステムを決定されたシステム (determinate system) として扱うことが有効となる。決定されたシステムにおいては、その現在の状況 (circumstances) を固定することによって、それがつぎに動いていく状態を決定しうる。その際、現在の状況を固定するためには、そこに関連づけられる諸変項 (variables) と諸関係がわれわれの理解可能なほどに少なく、かつわれわれがそれらの変化を制御しうるか、確実に予測しえなければならぬ。それはそのシステムが閉じられているか、あるいは完全に閉じられていなくともそこに作用する外部の諸

力が予測可能であることを意味する。組織体を合理的モデルとして考察する方法は、組織体をこうした閉鎖システムとみなす戦略をとるものである。これに對して、一つのシステムがわれわれの一時に理解しうるより多くの変項を含むか、あるいはその変項のいくつかがわれわれの制御あるいは予測しえない変化を示すものと想定することができるとして、そうしたシステムが自然によって決定されているが、われわれの理解が不十分なために不確定性の混入を予期しないわけにはいかないのだと考へれば、そこにわれわれは自然システムモデルを用いることになる。組織体を自然システムとみる場合には、組織体はより広い環境と相互依存関係にあるとみなされる。そこでは、そのシステムの存続が目標とされ、自己安定化 (self-stabilization) が中心的となる。それは、自発的に諸部分および諸活動の間の必要な関係を支配し、環境に由来する攪乱に直面してシステムを生存可能に保つことを意味する。このような考察方法をとる場合には、組織体の完全な制御下でない変項に研究の中心がおかれ、組織体と環境との相互依存関係は必然的かつ適応的とみられることになる。ところで、組織研究の大抵の文献に

おいては、これら二つの戦略のいずれかがとられ、他が無視されるかあるいは否定されている。しかし、それぞれの戦略によって扱われるような事態が現実が存在することはこれを否定しえない。そこで、そのいずれの方法も一方だけでは複雑な組織体の十分な理解に達することはできない。このような見地からトンプソンは、複雑な組織体を、決定されていないで不確定性に直面している開放システムであるが、同時に合理性の規範にしたがい確定性を必要とするものと考えることになる。そこで問題は、異なる二つのモデルをどのように結びつけるかに求められることになる。

この点について、トンプソンは、二つの戦略と関連するような現象が組織体全体にわたってランダムに分布しているわけではなく、局部分化される傾向があると考へる。これはパーソンズ (T. Parsons)<sup>(3)</sup> の技術的、管理的、制度的という三階層 (level) の区分を借用して、つぎのように説く。パーソンズによると、すべての組織体はその技術的な機能——例えば物的な生産における原料の加工とその作業の監督——の有効な遂行を中心課題とする部分組織を含んでいる。それが「技術的階層」である。こ

れに対して「管理的階層」は、技術的部分組織とその製品の使用者との媒介ならびに技術的機能の遂行に必要な資源の獲得を通じて技術的部分組織に奉仕し、また大きな技術的課題、作業の規模、雇用・購買方針などの決定を通じて技術的部分組織を制御する。そして、これら二つの部分組織を含む組織を広い社会と接合させるといふ機能を果すものが「制度的階層」である。パーソンのこの区分を用いれば、「技術的階層」ないし技術的中核 (technical core) からできるだけ不確定性を除くこと、したがってそこから資源獲得と製品処分の問題を除くことが、それを閉鎖システムに接近させ、その合理性を高めることになる。これに対して「制度的階層」においては、組織体が環境からの影響にさらされる側面が対象とされるが故に、不確定性が大きく、開放システムの論理が不可避となる。そして、組織体はその「技術的階層」で確定性に接近せねばならず、しかも環境の要求をみたすために弾力的かつ適応的でなければならぬとき、この両者を仲介するものが「管理的階層」であると考えられる。それは一方で、外部に源泉をもつ不確定性を除去ないし緩和して「技術的階層」の合理性高揚を支

援し、他方で、条件の変化に際して「技術的階層」に修正を求めるのである。<sup>(5)</sup>

このように、トンブソンはパーソンの考えを借用して、閉鎖システム戦略によって適切に扱われるような事態が「技術的階層」ないし技術的中核にみられ、また開放システム戦略によらなければ扱われえないような事態が「制度的ならびに管理的階層」にみられると説く。その場合、技術的中核においてその閉鎖システム化の傾向がみられるのは、閉鎖システム化することがその合理性を高めるが故であり、そのために他の二階層、直接的にはとりわけ「管理的階層」が環境の影響を緩衝する機能を果すことによると解されることになる。そして、技術的中核の合理性を高めるためのその閉鎖システム化、ならびにそれを推進するための緩衝機能担当組織単位の存在を強調することが、トンブソンの所論の一つの特徴をなしているのである。

このように強調される技術的中核の合理性について、かれはつぎのように説いている。用具的組織体の展開する活動は望まれる結果 (Desired outcome) を生み出すために因果関係に関する信念 (Beliefs about cause/effect

relationships) によって命ぜられて展開される。そこに技術が理解され、それに関して技術的合理性が問題とされる。技術的合理性の評価基準には、用具的基準と経済的基準の二種がある。前者による評価は特定の行為が実際に望まれる結果を生み出すか否かにかかわり、望まれる結果を必然的に生み出すような技術は用具的に完全だとされる。これに対して、後者を基準とする評価は結果が資源の最小必要消費をもってえられるか否かにかかわり、ここには絶対的な標準は存在しない。一つの望まれる結果へ導く諸因果関係の論理的な体系としての技術は、それが閉鎖システムをなすとき用具的に完全となる。しかし、技術が実際に用いられる場合には、それに加えてその体系に含まれる諸変項に対応する諸資源を経験的世界において制御する力がなければ、用具的に完全な行為体系は実現されない<sup>(6)</sup>。そこで、「合理性の規範の下で、組織体はその技術的中核を環境の影響から遮断しようとする<sup>(7)</sup>」のである。

ここで、技術的中核に対して制御されえない変動要因をもたらしものとして、環境が考えられている。トンプソンは組織体の環境が多様な要素から成っていることを

承認しながらも、目標志向的組織の第一次的に考慮すべき環境として課業環境 (task environment) をあげる。それは「目標の設定と目標の達成にとって重要であるか、潜在的に重要である環境部分」であり、そこには(企業に即した用語を用いれば)、(1)顧客、(2)材料、労働、資本、設備、仕事の場所の供給者、(3)市場と資源をめぐる競争相手、ならびに(4)規制的集団が含まれる<sup>(8)</sup>。組織体は、このような環境との関連でその技術的中核を環境の影響から遮断するために、投入担当単位 (inputs component) および産出担当単位 (outputs component) を設置して技術的中核を包み込もうとする。そして、投入担当単位は例えば原材料の在庫形成、設備の予防的保守活動、労働者の教育・訓練などを通じて投入の質と量における安定化をはかり、産出担当単位は例えば製品在庫を通じて技術的中核からの産出の流れの安定化をはかり、それによって環境内の変動から技術的中核を隔離しようとする。しかし、そうした方法も一方で完全な遮断を実現することができず、他方で隔離の効果を高めるためには多くの費用を要することから、例えば価格政策によって顧客に働きかけるなどの方法を通じて、投入と産出に関する取

引の一樣化 (smooth out) をはかり、さらに環境における変動を予測してそれに適応していこうとする。<sup>(9)</sup>

ここで Thompson は、組織体の行動を理解する上で当  
面問題とされるべき環境を、組織体はその機能を果して  
いく上で直接関係すると思われる環境部分に求める。そ  
して、そうした環境内の変動が技術的の中核に影響を及ぼ  
す経路を投入および産出に認め、それに対応して組織体  
内にそれらの経路からの環境の影響を吸収するべき単位  
が設けられると考えているわけである。この場合、こ  
での投入担当単位および産出担当単位は上述のパーソン  
ズの「管理的階層」の機能の一部を担うものと解される。  
ところで、組織体の活動が合理的であるということとは、  
その技術的中核が合理的に活動するということにつくさ  
れるわけではない。それは上述の投入担当単位および産  
出担当単位の活動を含めた全活動について考えられねば  
ならない。その場合には、組織体は環境に対して開かれ  
ていて、その活動は自分の制御下になし、要因ないし条件、  
すなわち一定の期間は変化しないで固定している制約条  
件 (constraint) なびに予測しえない変化を生ずる不  
確定要因 (contingency) に対応していかなければなら

ない。そこで、組織体としての合理性ないし組織的合理  
性 (organizational rationality) は制約条件、不確定要  
因ならびに組織体の制御しうる変項の合成的結果として  
達せられるのであり、そうした合理性への志向は開放シ  
ステムの論理にしたがうことを要請するのである。<sup>(10)</sup>

- (1) Cf. Thompson, op. cit., preface and p. 1.
- (2) かれはこのプロットナーのべき論文を指示して  
A. W. Gouldner, *Organizational Analysis*, in: R.  
K. Merton, L. Broom, and L. S. Cottrell, Jr. (eds.),  
*Sociology Today*, N. Y., 1959.
- (3) コップはパーソンズのべきの書物が指示されてくる。  
T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*,  
N. Y., 1960.
- (4) 「技術的階層」はパーソンズの「技術的中核はト  
ンズの用語であるが、Thompson は両者を代替的に用いて  
いる。Cf. op. cit., p. 12.
- (5) 以上は前掲書の第一章「組織体研究のための諸戦略」  
(Strategies for Studying Organizations) 24頁。
- (6) Cf. Thompson, op. cit., pp. 14—15 and 18.
- (7) Thompson, op. cit., p. 19.
- (8) Cf. Thompson, op. cit., p. 27.
- (9) Cf. Thompson, op. cit., pp. 19—22.
- (10) Cf. Thompson, op. cit., p. 24.

### 三 依存関係および環境と構造

組織体は一定の環境の中でその活動を展開する。その環境は組織体にとってその合理性の高揚を妨げる不確定要因の源泉である。そこで、合理性を高めるために、組織体は一方で環境内の諸要素に直接、間接に働きかけることによってそこに発する不確定要因を減少させあるいは除去しようと努め、他方でその活動領域(domain)の確立に際してそこに自身の要求を反映させること、ならびにその活動領域内での自身の活動の合理的形成に努めることによって不確定要因に対処しようとする。この内後者の領域がトンプソンによって組織体の設計(Design)と構造(structure)の問題として取上げられる。ここで活動領域とは、一つの組織体が果たすべき職能あるいは演ずるべき役割をその内容とする<sup>(1)</sup>。それはその組織体自身の希求するところが環境内の諸要素の期待と一致し、それらによって認められるところに成立する。特定の組織体の活動はこのようにして確立された特定の活動領域において、例えば他の組織体との取引という形で環境を構成する諸要素と関係を結びながら展開されていく<sup>(2)</sup>。

そして、トンプソンのいわゆる組織体の設計はこの活動領域の確立を主たる内容とする<sup>(3)</sup>。

組織体の主要な構成要素は組織体の設計によって決定される。それらはさらに分割あるいは部門化され、また諸部門内ならびに諸部門間の関連が確立される。トンプソンはこのような分化(differentiation)と諸関係の型の形成(patterning)の結果として構造が成立すると解する。そしてまず技術との関連において、ついで環境との関連において構造を考え、最後に両者の合成的結果を考える。

#### 1 技術的中核における構造

かれの考えでは、構造に対する技術的要求の影響の問題は、技術的中核においてみられる。構造は組織体が制約された合理性を達成する際に用いる用具である。組織体は責任、資源の制御その他に限界を設けることによって、その構成員に、その中で能率をあげることが期待されるような境界を設ける。しかし、制約された合理性をもつ複数の領域が形成されると、相互に依存している領域の間の調整が構造を通じてはかられなければならぬ

い。そこで、組織体の構造を理解するために、依存関係と調整について考えることが必要となる。かれは、依存関係と調整の類型化を試み、その両者の類型の相互関係を考えようとしている。

ここで問題とされる依存関係は技術的要求に由来するものであり、それは三つの類型に分けられる。第一は共同化された依存関係 (pooled interdependence) であり、組織体の各部分がそれぞれ組織体に対して必要な貢献をなすと同時に組織体全体によって支持されるという形で、他の部分に依存している場合である。第二は順序的依存関係 (sequential interdependence) であり、一つの部分の活動結果が他の部分の活動の前提となるというように、各部分が決った順序での直接的な依存関係にある場合である。そこには、共同化された依存関係の性質もみられる。第三は相互的依存関係 (reciprocal interdependence) であり、各部分の活動の結果が互いに他の部分の活動の前提となるような場合である。ここには第一、第二の依存関係の性質も認められるが、互いに他に対して不確定要因を提起する点が特徴をなしている。この三類型は、すべての組織体が共同化された依存関係をもち、やや複

雑な組織体には順序的依存関係もみられ、さらに複雑化した組織体ではさらに相互的依存関係も加わるというように、複雑化の程度の序列をもなす。そして、それは、上述の順序で調整の困難さを増大させ、したがって調整をより高価なものとすることになる。

これに対して調整は標準化による調整 (coordination by standardization)、計画 (plan) による調整および相互適合 (mutual adjustment) による調整に類型化される。標準化による調整は、各単位の活動を限定して、依存関係にある他の単位の行為と一貫するように導く常軌あるいは規則を設定することによって、調整を達成する方法である。ここでは諸規則が内的に一貫していることが重要な前提となり、そのことはさらにそうした規則の適用される状況が比較的安定的、反復的かつ少数であることを要する。計画による調整は、依存関係にある諸単位に対して、その活動を支配すべき時間的計画 (schedule) を設定することによって調整を達成する。それは標準化による調整ほど高度の安定性と常軌化を必要とせず、より動的な状況に適している。相互適合による調整は、活動の過程において新たな情報の伝達が行われ、それを

通じて調整が行なわれる方法を意味し、状況がより変動的かつ予測不可能になると、この方法に対する依存度は高くなる。

このように類型化された依存関係と調整について、トンプソンは構造の吟味のためにつきのような二つの観察が決定的に重要だとする。第一は、依存関係の三類型と調整の三類型との間には、共同化された依存関係には標準化による調整が、順序的依存関係には計画による調整が、そして相互的依存関係には相互適合による調整がそれぞれ適当であるというように、はっきりした適切な対応関係があることである。そして第二は、調整の三類型は上述の順序に対応して情報伝達と意思決定の負担を増大させるということである。

さて、トンプソンは、ギューリック (L. Gulick)<sup>(4)</sup> が組織体の諸職位あるいは諸部門をまとめる基準として四項目をあげているのにふれて、問題はそれらの基準がどのような優先順位によって用いられるかにあるとする。そして、そうした優先順位を決定するものが依存関係の性質と所在 (Location) であり、それはさらに技術と課業環境によって規定されるとする。こうした見地から、

かれは諸職位が第一次部門へ、さらにそれらが第二次部門へ<sup>(5)</sup>まとめられる方法をつぎのように考える。

まず諸職位をまとめる場合、合理性の見地からは調整の費用を最小化することが要請されると想定する。そこから、調整の比較的高価な形態の利用を最小化しようとなす方が優先される。それはまず「組織体は相互的依存関係にある諸職位を、(a)局部的で、(b)条件付で自律的な一つの共通の集団において、相互に接するように配置しようとする」<sup>(6)</sup>と表現される。ここで「条件付で自律的」ということは、その集団の自律性が計画や標準化によって確立される制約条件の中の自律性であることを意味する。そして、この命題は相互適合による調整を要するような諸職位をできるだけ局部的に小さくまとめ、それによってその種の調整を少なく、調整の費用を小さくしようという努力を表現しているのである。第二に、「相互的依存関係がないとき、合理性の規範にしたがう組織体は順序的に依存している諸職位を、(a)局限された、(b)条件付で自律的な一つの共通な集団において相互に接するように配置しようとする」<sup>(7)</sup>とされる。ここには、変項の数の増加ならびに情報伝達経路の伸張に伴って著

増する計画設定の費用を小さくしようとする考慮が表現されているわけである。そして第三に、「相互的依存関係も順序的依存関係もない場合には、合理性の規範にしたがう組織体は標準化による調整を促進するために諸職位を等質的にまとめようとする」<sup>(8)</sup>とされる。等質性をもつ職位から成る集団においては、一組の規則がその集団内のすべての職位に当てはまるが故に調整が比較的安価に促進されると考えられるわけである。

ところで、組織体における階層制(hierarchy)は、上述のような基準によって諸職位がまとめられて成立する第一次部門のいくつかを第二次部門にまとめ、さらにいくつかの第二次部門を第三次部門にまとめているという形でも、これを理解しうる。トンプソンによれば、そのような部門のまとめ方にも、諸職位を第一次部門にまとめる場合と同様な考え方が適用される。すなわち、まず相互適合による調整の必要な諸部門が、ついで計画による調整の必要な諸部門がまとめられることになる。ただし、高い複雑性をもつ組織体では、階層制の最上層まで相互的依存関係あるいは順序的依存関係がみられ、相互適合および計画による調整を基礎とする部門編成が行な

われる場合もありうる。その場合には、部門の境界を越えて適用される規則の下に等質的な諸部門あるいは諸職位を統括しようとする。相互適合および計画による調整の場合には、調整の費用を最小化するためにできるだけ小さい単位に諸職位あるいは諸部門をまとめようとするのに対して、標準化による調整の場合には、できるだけ広い範囲に妥当するような普遍性の高い規則を設定しようとする。そして、それによるまとめが可能でない場合には、一定の活動の過程あるいは範疇には、それがいつでもどこで行なわれようと適用しようとする規則を工夫することによって、標準化の利用がはかられる。そのような場合については、「組織体が複数の集団を横切る標準化を用いるときには、いくつかの集団と規則設定機関とを結ぶ連絡職位を設ける」<sup>(9)</sup>とされる。複雑な組織体における様々なスタッフの多くはそのような連絡職位と解されるのである。ただし、こうした連絡職位は共同化された依存関係が存在する部門間の調整には適切であるが、他の二種の依存関係を有する部門間の調整には有効ではない。そして、そのような場合については、「部門形成によって包み込まれない順序的依存関係をもつ組織体は、

残された調整を達成するために委員会に頼る<sup>(10)</sup>」「部門形成によって包み込まれない相互的依存関係をもつ組織体は、残された調整を達成するためにタスク・フォースあるいはプロジェクトグループに頼る<sup>(11)</sup>」とされる。前者においては、順序的依存関係にあり、しかもより高次の部門にまとめられない部門間の調整を達成するために、委員会が設けられるという事情が示されていると解される。しかし、後者において、相互的依存関係にありながらより高次の部門にまとめられない部門間の調整を達成するためにタスク・フォースないしプロジェクト・チームが設けられると考えられているのか否かは、必ずしも明らかではない。別のところでのトンプソンの説明によれば、それらは同種の専門家を集めた諸部門から派遣された人々から構成されるものだからである<sup>(12)</sup>。

以上のようにトンプソンは、技術的の中核を形成する諸活動の構造形成を、技術的要請によって規定される依存関係と合理性の規範とから統一的に説明しようとする。これを技術と構造との関連についてみれば、技術が制約条件を設定し、それをみたしながら調整の合理性を高めようように構造が形成されると考えられるのである。そこ

には、技術が構造を規定するとも云われるべき関係が想定されているわけである。

## 2 渉外単位の構造

組織体はつねに一定の環境の中におかれているのであるから、その一部はその組織体に従属しない環境構成要素と依存関係におかれる。そのような部分すなわち組織体の渉外単位 (boundary-spanning component) についての重要な問題は制御下にある諸変項の調整ではなく、組織体によって制御されない制約条件と不確定要因への適応であり、その仕事は環境の変動を吸収あるいは平準化することによって、技術的中核を環境の影響から切り離すことである。そして、こうした仕事の性質が渉外単位の構造の決定に大きく作用することになる。

トンプソンは、組織体が適応しなければならない課業環境について、その地理的空間と社会的構成 (social composition)、とりわけ後者の性質を重視し、それをつぎのように把握しようとする。組織体の直面する社会的環境の種類を分けるためには、その等質性の程度 (degree of homogeneity) および安定性の程度 (degree of sta-

blitty) という次元が有用である。前者は、課業環境の中にある社会的単位が組織体にとって重要な問題について相互に類似しているか否かを示すものであり、後者は、そうした社会的単位が組織体にとって重要な問題に関する性質を変える程度を示すものである。例えば一企業の製品について、顧客がすべて同一の要求を有しているとき、課業環境のその部分は等質的であり、そのような顧客の要求が時とともに変化することがなければ安定的だということになる。かれは、組織体の構造に係する課業環境の他の側面があることを否定しないけれども、この二次元を決定的に重要だと考え、環境の異質性と不安定性が高まることをもって、その複雑さが高まると解しているのである。こうした環境への適応をその課題とする組織体の渉外単位の構造の複雑さ、とくにその数と多様さは一般に環境の複雑さを反映すると解される。そして、組織体の構造が制約された合理性を達成するための重要な手段であるとすれば、環境への対応が困難になればなるほど環境の小さな部分を一個の単位に割当てることが重要となる。環境の等質性の程度に関連しては、まず異質な課業環境に直面する組織体は、課業環境の等質

的な部分を確定し、そのそれぞれを扱うために構造的単位を確立するように努めると解される。この例としては、エア・コンディショナーの生産者が住宅用の製品と営業用の製品を生産、販売するために別個の部門を設け、また大きな小売業者が仕入面での異質性に対応して専門化された購入単位を設ける場合などがあげられる。また、課業環境が等質的であってもそれと渉外単位との相互作用が大になると、それに対応して渉外単位を細分することになる。その場合には渉外単位の監視能力が重要な役割を演ずる。そこで、課業環境の等質的な部分に対処する渉外単位は、その監視能力を環境の動きに対応させるために、さらに細分される。つぎに安定性の程度に関しては、まず安定した課業環境に対処する渉外単位は環境への適応を達成するために規則を用いる。調整の場合と同様に、規則による適応は最も安価な方法だと考えられるからである。ついで課業環境に変動が生ずる場合にも、そこに生ずる変動の範囲が既知の場合には、それに対して一連の標準的な規則を設定することによって適応をはかる。ここで一連の標準的な規則を設定するというのは、課業環境に生ずる変動を予め類型化し、そのそれぞれの

類型に対して一つの反応規則を設けることを意味する。しかし、この方法は課業環境の変動の範囲が大となると困難となる。そこで、環境の変動の範囲が大となるか変動が予測不可能となるとき、渉外単位は環境を監視し自ら反応を計画することによって必要な適応を達成しなければならぬ。この場合には、局部化された自律的な単位の設置が必要とされることとなる。

トンプソンは、さらにこれら二つの次元のそれぞれについて、等質的・異質的、安定的・不安定的という二分尺度を作り、その両者の組合せから四種の環境類型を設定してそれに対応する渉外単位の特性を明らかにしようとする。かれによれば、等質的かつ安定的な環境に当面する組織体の渉外単位の構造は比較的単純であってわずかな機能的部門を有し、それが細分される場合にはいくつかの類似の部門に分けられる。そしてここでは、適応のために第一次的には標準化された反応又は規則が用いられ、その機能的部門は規則適用機能をなす。異質的かつ安定的な環境に当面する組織体の渉外単位は、それぞれが環境の比較的等質的な部分に対応する多様な機能的部門を有し、その細分化に当っては地理的基準などによ

って類似又は一様な部門を形成する。適応を果すためには第一次的に規則が用いられ、それらの部門は規則適用機能をなす。これに対して、環境が不安定的ないし動態的な場合には標準化された反応規則は不適當となる。というのは、ここでは組織体は制約条件のみでなく不確定要因にも直面することになり、組織体はいつ、いかに行動するかを決定しなければならず、しかもその手がかりを環境から受け取らなければならないからである。動態的かつ等質的な環境に直面する組織体の渉外単位は、その環境監視能力が過度に拡大される限りで細分される必要を生ずる。それが細分される場合には地域別に部門が形成されると考えられる。そして、そこで形成される部門は規則の適用によりは、環境の変化に対する反応の計画の設定に自ら従事し、したがって地域的部門は分権的に形成される。最後に異質的かつ動態的な環境に直面する組織体の渉外単位は、環境の諸部分に対応するために機能的に分化され、かつそれぞれの部分が環境の変動を監視しかつそれに対する反応を計画するために分権化された基礎に立って活動するものと予期される。要するに、環境が異質的になればなるほど組織体に提起され

る制約条件は大となり、環境が動的であればあるほど組織体に提起される不確定要因は大となる。いずれの条件の下においても、合理的であろうとする組織体は、限られた制約条件の中で限られた範囲の不確定要因に直面するように専門化された構造単位を設けることによって適応を果すのである。そこで、組織体に提起される制約条件と不確定要因が多ければ多いほど、その渉外単位は一層分割されることになる。<sup>14)</sup>

このようにしてトンプソンは、渉外単位の構造が組織体の直面する環境の複雑さに対応して形成されるとする。そして、環境の複雑さをその等質・異質ならびに安定・不安定という二つの次元によって把握し、それらの性質に対応する構造の特質を示そうとしているのである。

### 3 合成的結果としての構造

組織体の構造的な型は様々である。それらは異なる条件、とりわけ技術ならびに環境の制約条件と不確定要因の異なる条件の下で合理的に協調された活動を展開しようという努力の表われとして、これを見ることができると。このようにみると、複雑な条件の下で組織を形成する

場合に重要な一つの変項が、技術的中核と渉外単位を切り離しうる程度である。こうした見地からトンプソンは、その両者の関連について二つの場合を想定し、それについて構造の型を考えようとする。まず第一に、技術的中核の活動と渉外単位の活動とが時間的計画を除いては相互に切り離されるとき、組織体は諸機能部門から成る共通上位階層 (overarching layer) をもって集権化される。この場合、技術と環境の複雑さは機能的部門内の下位部門の数と性質に影響を与えるが、共通上位階層たる本部 (headquarter) の機能的分化を変更するものではないが故に、このことは技術と環境の複雑さの程度いかににかかわらず妥当する。この例としては、組織体を購入、製造、販売、運搬などの部門に分け、各部門を他から切り離してその活動の能率的な遂行に責任を集中させるとともに、集中的な計画の設定によって諸部門の決定の前提を相互に適合させることを通じて環境への適応をはかる場合があげられる。この型の構造をもつ組織体においては、部門の細分化と裁量権の分散は様々に行なわれうるが、裁量権の分散は環境の異質性および動態性と組織体の監視能力との関連によって規定される。第二に、

一組織体の主要な構成単位が相互的依存関係にある場合には、それらの構成単位が分割され、それぞれが自身の活動領域を有する自足的な (self-sufficient) 単位にまとめられる。そこに成立するものは、製品事業部 (product division)、利益センター (profit center) などと呼ばれているものに他ならない。異質的かつ動態的な環境に直面する渉外単位が困難な適応の問題を抱え、しかもそれ自身複雑化している技術的中核と相互的依存関係におかれるとき、そこに発生する制約条件と不確定要因の処理は組織体の適応・調整能力を超えることになる。そこでいくつかの分離可能な活動領域を確定し、その技術的中核と渉外単位とを各活動領域に対応する単位にまとめることによって、組織体は一つの現実的に制約された合理性を達成することになるのである。<sup>(15)</sup>

ここでトンプソンは、企業に即して云えば、いわゆる部門別組織と本部支部組織の二類型をあげているのだと解されるのであり、その二類型のそれぞれがとられる根拠を技術的中核と渉外単位との分離可能な程度に求めているわけである。

(1) 活動領域は(1)包摂される技術 (technology included)

(2) サービスされる人々 (population served) および (3) 提供されるサービス (services rendered) によって定義される。(Thompson, op. cit., p. 40)

(2) Cf. Thompson, op. cit., pp. 28—29.

(3) かれは、組織体はその設計を通じても不確定要因を除く去あるいは軽減しようとする。それは、基本的には、他の主体に委ねられていると組織体にとって重大な不確定要因を提起するであろうような諸活動を、自らの活動領域に取込むことによって果される。その際組織体にとってなにか決定的な不確定要因であるかを規定するものは組織体の利用している技術と環境であり、したがって組織体がどの方向にその活動領域を拡大していくかは技術と環境によって規定されることになる。(Cf. Thompson, op. cit., pp. 39—40)

(4) キューリックの所説については、つぎの文献の参照が求められている。なお、四項目は(1)共通の目的、(2)共通の過程、(3)特定の顧客および(4)特定の地域である。L. Gulick and L. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*, N. Y., 1937.

(5) 第一次部門、第二次部門という表現はここで便宜的に用いたもので、個々の職位をまとめた最小の部門を第一次部門とし、第一次部門をまとめると第二次部門、第二次部門をまとめると第三次部門が成立するというように用いられる。

- (6) (7) (8) Thompson, op. cit., p. 58.
- (9) (10) (11) Thompson, op. cit., p. 61.
- (12) Cf. Thompson, op. cit., pp. 80—81.
- (13) 以上は前掲書第五章「技術と構造」(Technology and Structure) 参照。
- (14) 以上は「おこしよ」Thompson, op. cit., pp. 66—73.
- (15) 以上は「おこしよ」Thompson, op. cit., pp. 73—79.

#### 四 トンプソンの所論の特質とその吟味

以上においてわれわれは、組織体の構造の問題を中心としてトンプソンの所論をみてきた。かれの取上げてい  
る構造の問題は、経営学における職能中心の組織論<sup>(1)</sup>が取  
上げてきた問題に相当する。すなわち、職能中心の組織  
論においては、企業の目的を達成するためになされるべ  
き仕事としての職能の分化と割当あるいは分析と総合を  
通じて、職位および諸職位間の関係の合理的な形成ない  
し合理的な職位編成の方法あるいはそれを指導する原則  
の究明が主題とされてきたのであり、トンプソンが取上  
げる分化と諸関係の型の形成の問題はこの職位編成の問  
題に相当すると解される。このような見地からかれの組  
織構造に関する所論をみると、その第一の特質は、合

理性の規範にしたがう組織体においてどのような条件の  
下でどのような構造が形成されるかを、その条件と構造  
の類型化を通じて究明しようとしている点にある。そし  
て、組織構造の問題を扱うに当たって、組織体のいわゆる  
技術的の中核と渉外単位に異なる課題と性質を認め、前者  
に対しては技術的要請に由来する依存関係、後者に対し  
ては環境の特性という別個の構造規定的条件を想定して  
いる点に第二の特質を認めることができる。この第二の  
特質は、開放システムでありながら合理性を高めるため  
に技術的中核の閉鎖システム化をはかるものとして組織  
体を把握しようとするかれの基本的な組織観に由来する。  
そして、この基本的な組織観とそれを具体化するために  
開放システムの考え方と閉鎖システムの考え方を結び  
つけようとしている点に第三の特質が見出される。この  
第三の特質は、組織構造の問題に限らず、組織体のその  
他の活動が取上げられる場合にも、かれの所論に一貫し  
てみられる特質をなしているのである。そして、第四に、  
組織体の中の人間の行動ではなく、組織体の行動そのもの  
の究明を課題としている点も一つの特質としてあげら  
れるであろう。

さて、トンプソンの構想によれば、組織体は特定の環境の中で、環境に由来する不確定要因を減少させるように自身の活動領域確立の努力を行ない、そこで確立される活動領域が組織的設計を通じて組織体の遂行すべき活動に具体化され、同時に組織体の用いる技術もまた大まかに決定される。そのような活動領域の確立と組織的設計にも組織体の環境への適応の努力が表現されていて、その結果が組織体の構造形成の出発点となる。その場合この組織的設計自体は、トンプソンが援用しているバーソンの三階層の区分にしたがえば、「技術的階層」の担うべき機能ではなく、「制度的階層」および「管理的階層」によって担当されるべき機能であると解される。そこでトンプソンの構想にあつては、技術的中核を包み込んで環境の影響から隔離する機能を果すべきものは、投入担当単位と産出担当単位のみではなく「制度的階層」および「管理的階層」もまたそうした機能を果すべきものと解される。そして、それに支えられて、技術的中核の構造は直接には環境条件への適応を考慮することなく技術的要請に対応して形成されることになる。

このようにして、トンプソンの場合にも組織体は開放

システムとしての性格を備え、環境の異なる部分に対応して異なる組織単位を設けて適応をはかっていくものと考えられているが、そのような構造形成の様式は環境に直接対処すべき部分についてのみみられるのであつて、組織体の構造がすべて環境の特性に対応して形成されると考えられているわけではない。この点においてトンプソンは、組織体における「分化」を組織体が対処しなければならぬ環境の多様な性質に直接的かつ全面的に対応させて把握しようとするローレンスとローシュとは、明らかに構想を異にするのである。このように対比するとき、われわれにはローレンスとローシュの構想よりもトンプソンのその方がより説得力に富んでいるように思われる。それは、第一にローレンスとローシュの場合とりわけ製造部門に対応させるべき環境の把握に疑問を感じざるをえないこと、第二に組織体外の技術に関する変動が組織体の製造活動あるいは技術的中核に影響を及ぼすのは「制度的階層」あるいは「管理的階層」を通じてであつて、そうした技術に関する不確定性が直接的に技術的中核に影響を及ぼすわけではないと考えられるからである。そこで、ローレンスとローシュの「分化」を

考える場合にも、トンプソンのような構想に基づいてその規定要因を再考することが必要であると考えられる。もっとも、ローレンス・ローシュとトンプソンにおいては、前者が組織体における管理者の行動に関心を向け、後者が組織体の行動に関心を寄せているという相違があり、それがここに反映していると考えられるかも知れない。しかし、ここで問題とする組織体の構造あるいは「分化」の内の「構造の形式性」<sup>(3)</sup>に関しては、その規定要因として考えられるべき環境は組織体のなんらかの意思によって設定された諸変項ではなく、組織体に対して基本的に外部から与えられる諸変項であると考えられるのである。

ところで、このように技術的中核が「制度的階層」ならびに「管理的階層」によっても包み込まれているとすると、それらの両階層は投入担当単位や産出担当単位と同様に環境に対処することをその課題とするはずである。そのときそうした両階層の構造はなにを規定要因としてどのように形成されるのであろうか。トンプソンは、組織体の構造を論ずる場合にこの点に明示的にふれてはいない。ただ組織体の階層制との関係においては、その最

上層に「制度的階層」が、また「制度的階層」と「技術的階層」との中間に「管理的階層」が位置づけられることは明らかであり、さらに「管理的階層」は投入担当単位と産出担当単位をも含むかのようにも表現されている。他方階層制を構造として説明する場合には、諸職位を第一次部門にまとめ、第一次諸部門を第二次部門にまとめるといような形の説明のみが行なわれている。したがって、このような形で理解されうる階層制の構造において「管理的階層」の構造が考えられるとする場合、その規定要因としては渉外単位あるいは技術的中核の構造を規定する要因と、恐らく渉外単位と技術的中核との分離可能性の程度が考えられるであろう。そして、「制度的階層」に構造が考えられるとした場合には、それがどのような要因によって規定されると考えられるのか明らかでない。ところでトンプソンは、別のところでサイヤート (R. M. Cyert) とマーチ (J. G. March) の問題志向的探索 (problemistic search)、すなわち特定の問題を解決するために必要な情報を求める探索の概念にふれてその重要性を認めながら、組織体が生きていくためにはその活動の機会を求めて環境をさぐる機会主義的監視

(opportunistic surveillance) もまた重要であることを強調している。そして、前者が技術的の中核とそれに密接に関連する「管理的階層」で主として行なわれるのに対して、後者が「制度的階層」において見出されるとして、このような両階層の機能からすれば、これらの両階層が投入担当単位や産出担当単位とは異なった環境部分に接し、また両階層の接する環境部分も相互に異なるであろうと考えられる。そして、それが正しいとすれば、それら両階層の構造もまたそうした環境の特性に対応して形成されると解されるのではないであろうか。例えば、企業における様々なスタッフ部門あるいはスタッフ職位のあるものは、管理者の監視あるいは探索するべき環境と管理者の監視能力との関連から設けられるというように、このように考える場合には、少なくとも「制度的階層」の当面する環境はいわゆる課業環境につくされえないと思われる。こうした面については、トンプソンの枠組みにはなお改善の必要があるように思われる。

最後に、技術的の中核の職位編成について、トンプソンは技術的要請に由来する三種の依存関係を基礎として考えている。かれの場合企業というような特定の組織体類

型にのみ関心があるわけではないという事情もあって、構造規定的要因としての依存関係ならびにその底におかれる技術についても用具的組織体に一般的に妥当する類型の設定が企てられている。そこで、それは企業の組織構造の説明にも有用ではあるけれども、必ずしも十分ではない。したがって企業の組織構造の説明にトンプソンの構想を用いる場合には、なお企業において用いられている技術の検討を行ない、より具体的な類型化を試みる必要があると解されるのである<sup>(5)</sup>。

(1) ここにいわれる職能中心の組織論の内容については、つぎの書物を参照のこと。

漢利重隆、経営管理総論(第二新訂版)、千倉書房、昭和四十年、とくに第五章以下。

(2) 漢利重隆、前掲書、のほかつぎの論文をも参照された。田島壮幸(稿)、ノルドジークおよびコジオールの組織論、商学研究13。

(3) トンプソンの構造に相当する内容は、ローレンスとロッシュの研究においては「分化」の内の「構造の形式性」のみでなく「統合」の規定要因のいくつかの項目にもみられる。

(4) Cf. Thompson, op. cit., pp. 151—152.

(5) この方向で問題を考える場合、イギリスのタビスト

タ人間関係研究所 (Tavistock Institute of Human Relations) に源流をもつ社会技術的システム (sociotechnical system) の考え方に基づく研究が多くの示唆を与えてくれるように思われる。

## 五 結

組織体の行動を開放システムの論理と閉鎖システムの論理を結合して説明しようとするトンブソンの構想とそれに基づく組織構造論は、説得力に富んでいる。そして、組織構造の問題を取上げる際に、構造とその規定要因とを類型化し、合理性の規範にしたがう組織体においていかなる条件の下でいかなる構造が形成されるかの究明を

試みている点は、職位編成の基準の列挙と構造の類型の形成はしばしば行なわれるが、それらの基準や類型が適用されるべき条件の究明は比較的欠けていたという事情を考えると、高く評価される。ただこれを企業について考える場合には、構造とその規定要因の両者について、その類型化にはなお改善の必要があると解される。そして、トンブソン自身が十分に意識しているように、この問題は結局いかなる条件の下でいかなる構造が合理的であるかという事実の問題であり、したがって条件や構造の類型化に当たっては、さらに経験的検証の可能性に考慮を払うことが必要とされるであろう。

(一橋大学教授)