

## 管理者の組織維持機能 (1)

細 川 進

### 1. 序

管理者の機能は、管理過程論においては、計画設定 (planning)、組織化 (organizing)、指導 (leading) および統制 (controlling) とせられるのが一般的であるが、この場合、組織化機能には組織をめぐる諸問題の解決機能が含められることになる。たとえば、クーンツ=オドンネル (Koontz-O'Donnell, 1972) やニューマン (Newman, 1963) においては、部門化、権限委譲、管理範囲等を中心課題として組織編成の原則を明らかにし、そして組織編成の結果としての組織構造の適切さを問題とする。したがって、この組織化機能は、動態的な側面を含んでいる (小野, 1978, p. 160) とはいえ、実質的には「組織編成」ないし「組織設計」(organization design) 機能といえる。これに対して、組織問題を行動過程の観点から「組織維持」(organization maintenance) の問題として最初にとりあげたのはバーナード (Barnard, 1938; 占部, 1974, p. 102) であろう。彼によれば成員の組織への貢献と組織による成員への誘因とを均衡させることによって組織維持をはかるのが管理者の機能である。また、人間関係論においては公式組織と非公式組織間の社会的均衡による組織維持 (Roethlisberger, 1941) が重視され、さらに、コンティンジェンシー理論においては環境対応による組織維持 (Lawrence=Lorsch, 1969) が重要な課題となっている。われわれもまた組織維持機能を主要な管理機能の一つと考えるのである。組織は編成ないし設計せられればそれで終るのではない。当初は最適なものとして設計せられた組織も時の経過や状況の変化によって不満足なものとなるのはやむを得ない。したがって、組織を常に条件対応的なものにしていくことが管理者の重要な機能といえるであろう。その意味で組織維持機能は組織設計機能を補完するものであり、したがってこの両機能により組織化機能

は構成されることになるのである。しかしながら、組織維持の機能を持直接にとりあげているものは残念ながらきわめてまれである(Mintzberg, 1973, p. 84)が、本稿では組織維持の思考が見出されるいくつかの文献を検討し、管理者の組織維持機能の内容を明らかにしたい。われわれはまず、組織維持を組織の形成・維持ないし再形成としてとらえているバーナードの見解から検討を始めよう。

## 2. 組織の形成・維持(バーナード)

バーナード(Barnard, 1938)<sup>(1)</sup>によれば、組織とは「二人以上の人間の意識的に調整されている諸活動ないし諸力の体系」(p. 73)、「協働的努力の体系」(p. 79)である。人間の諸活動が存在しても、それが意識的に調整されていなければ、組織ではない。人びとの諸活動が意識的に調整されている場合に、組織は存在する。ところが、二人以上の人間の諸活動が「意識的に調整される」ためには、「意識的に調整する」活動が存在しなければならないことは明らかである。つまり、組織には、二人以上の人間の諸活動を「意識的に調整する」活動、すなわち調整活動(coodination)が含まれているのである。調整とはまさに「組織しようとする意識的な努力(consciously efforts to organize)」(p. 137)にほかならない。そして、かかる「組織しようとする意識的な努力」を貢献するのが組織者(organizer)としての管理者である。したがって、管理者は組織における主体者といえるであろう。

それゆえ、特定の組織目的を達成しようとする組織にとっては、管理者は戦略的な要因である。管理者が意識的におこなう諸努力の調整が適切でなければ、諸努力は完全には調整されず、組織は完全には機能しえないであろう。管理者の調整が適切におこなわれる場合にのみ、組織は一つの完全な体系として機能することが出来る。したがって、管理者の調整とはどのような機能なのか、換言すれば、管理者のはたすべき管理機能とは何か、が明らかにされなければ

(1) バーナードについては多くの論考が発表されているが、単行本としては次のようなものがある：占部(1966, 1974)、山本・田杉(1972)、真野(1978)、飯野(1978)、Torgersen(1969)、Wolf(1974)。また『組織科学』9(3)、1975はバーナード特集号である。

ならないであろう。

バーナードは、管理機能は「全組織の諸努力を調整すること (the coordination of efforts of the entire organization)」(p. 216)であるから、管理機能は組織の諸要素に対応するという (p. 217)。「相互に意思疎通することが出来る人々がいて、共通目的を達成するために、活動に貢献しようとする場合に、組織が生れる」(p. 82)。それゆえ、組織の諸要素は、共通目的 (common purpose) ないし組織目的 (organization purpose), 貢献意欲ないし協働意欲 (willingness to contribute, serve, or cooperate) および意思疎通ないし意思伝達 (communication) の三要素である。

さて、バーナードによれば、組織はこれらの三要素のうち、なによりもまず、個人の貢献意欲に依存しているのである。貢献意欲とは個人的行為の自由を放棄し、組織の調整に従うという個人の意味であり、その結果は「個人的行為の非個人的化 (depersonalization)」を意味するのである。貢献意欲がある場合は、人びとの諸努力は凝集され、組織となるのである。ところが、個人は特定の協働体系と直接的な意味において、なんらの機能的協働関係を持つものではない。それゆえ、組織がかかる個人から貢献意欲を獲得するためには、組織が個人になんらかの利益を与えなければならない。これが誘因 (incentive) の問題である。個人に誘因を適切に与えることによって、組織は貢献意欲を、したがって、貢献努力を獲得することが出来る。すなわち、貢献意欲に対応する貢献獲得機能は重要な管理機能である。

しかしながら、貢献意欲を持っている貢献者も、努力の目標が示されなければ、活動することが出来ない。組織目的は、組織が達成しなければならない共通の目的であり、非個人的なものである。それは貢献努力を方向づけるものであり、また、管理者の調整の原理となるものである。共通目的が明らかになってはじめて、貢献意欲は具体的な協働活動となるであろう。それゆえ、貢献者のはたすべき部分目的を設定することが管理者の不可欠の機能である。これは組織目的に対応する目的設定機能である。

さらに、部分目的が決定されれば、それは貢献者に知らされなければならない

い。意思疎通は貢献意欲と組織目的とを結びつけるものである。組織目的は、貢献者によって理解され受け入れられなければ、協働を鼓舞するものとはならないし、また、貢献意欲は相互に確認されなければ、全体としての意味を持ちえない。したがって、組織目的および貢献意欲の相互伝達が意思疎通体系を通して行なわれれば、その結果、諸努力の凝集が可能となる。したがって、意思疎通の要素に対応して、管理者には意思疎通機能が必要である。

このように、バーナードの管理機能は、組織の三要素に対応して、(1)貢献獲得機能、(2)目的設定機能および(3)意思疎通機能<sup>(2)</sup>である。

さて、組織の三要素が相互依存的な関係にある場合に、組織は成立する。これらの三要素の均衡は組織の内的均衡 (internal equilibrium) といわれる (pp. 82—83)。この内的均衡は組織の形成を意味するが、それは管理者の調整によって可能であり、しかも管理者の調整は「組織しようとする意識的な努力」であるから、管理機能はまさに組織形成機能であると理解されるであろう。しかも、形成された組織は、共通目的を達成し、さらに、個人に満足を与えるためには、存続し続けなければならない。したがって組織を維持することは、組織を形成することと共に、調整努力を貢献する管理者の機能である。それでは、組織はどのようにして維持されるのであろうか。

「組織の形成は、その時の外的諸条件に適切のように、これらの諸要素 (貢献意欲、組織目的、意思疎通) を結合することに依存している。組織の存続は (諸努力の) 体系 (すなわち組織) の均衡の維持 (the maintenance of an equilibrium of the system) を確保するか否かによって左右される。この均衡は、本来、内的均衡すなわち諸要素間の調和の問題である。しかしながら、それは究極的・根本的には体系と体系に外的な全体状況との間の均衡 (an equilibrium between the system and the total situation external to it) の問題である」(p. 83)。すなわち、組織の存続は、組織の内的均衡と外的均衡

(2) 「本質的な管理者の機能は……組織の諸要素に対応する。それらは、第一に意思疎通体系を提供し、第二に不可欠な努力の獲得を促進し、そして、第三に目的を定式化し設定することである」(p. 217)。

とによって可能となる。

このうち組織の内的均衡は、組織の三要素、すなわち、貢献意欲、組織目的、意思疎通の間の調和を達成することであったが、これは組織の形成そのものである。したがって、組織の維持はなによりもまず、組織を常に不断に形成すること、すなわち組織の再形成(reorganizing)にほかならない。これに対して、組織の存続に固有の問題は組織の外的均衡の維持である。ここに、組織の外的な全体状況とは、パーナードによって「組織」概念から捨象された物的体系、社会的体系および個人である(p. 65—74)。したがって、組織の外的均衡とは、組織と物的体系、社会的体系および個人との間の均衡である。そして、このことは組織の外的均衡が二つの側面から達成されることを意味している。すなわち、組織の外的均衡は、第一には、組織目的にたいして物的体系および社会体系が適切であるか否か、つまり、組織の有効性(effectiveness)の問題であり、第二には、組織と個人との間の相互交換、つまり、組織の能率性(eficiency)の問題である。

組織の有効性とは、組織目的を達成することによって、組織の維持をはかることである(pp. 91—92, 236—239)。それゆえ、管理者は、組織に外的な物的体系に作用して、これを目的達成のためのもっとも適切な手段として選択、採用しなければならないし、あるいはまた、組織に外的なインフォーマル組織を機能化して意思疎通体系を補完するとともに、人間協働の基盤たる人間の調和を確保しなければならない。逆にこれらの採用しうる外的諸要因に適切にように目的を再設定することも必要であろう。

組織の能率性とは、誘因を組織に外的な個人に提供して、組織への貢献意欲したがって貢献努力を獲得することにより、組織を維持することである(pp. 92—94, 240—257)。貢献意欲がつねに維持され続ける場合に、組織はつねに貢献努力を確保し、存続することが出来る。そのためには、管理者はつねに適切な誘因の源資を獲得し、それを誘因として個人に配分しなければならない。誘因によって純満足を得た場合に、個人は貢献を続けることが出来るからである。これは「誘因の経済」といわれる問題である(pp. 139—160)。

管理者のこのような組織維持の努力は意思疎通体系としての組織における管理者の意識的な調整によって行われる。組織が有効性を獲得し存続し続けるためには、組織目的や貢献意欲の相互伝達が必要であるから、管理者は意思疎通機能をつねにたえず遂行しなければならない。組織の有効性は組織目的をつねに適切に設定し、その達成に必要な手段を採用することを必要とするから、管理者の目的設定機能がつねにたえず行使されなければならない。組織の能率性は誘因を提供して個人から貢献(意欲)を獲得することであるから、管理者はつねにたえず貢献獲得機能をはたさなければならない。すなわち、組織を維持するためには、管理者は意思疎通機能、目的設定機能および貢献獲得機能をつねにたえず遂行しなければならない。このような管理者の機能は組織維持機能であるといえよう。

要するに、バーナードの主張する管理者の管理機能ないし調整機能、具体的には貢献獲得機能、目的設定機能および意思疎通機能の三機能は、組織を形成し、維持する機能として理解される。すなわち、管理者の機能は、適切な意思疎通を通じて、個人に組織目的を与え、協働意欲を方向づけることであり、そのことによって、組織を形成することである。しかも組織をつねに不断に再形成することは組織を維持することにほかならない。そのためには、管理者は、組織目的を組織に外的な状況との関係においてつねに適切なものとし、あるいは、組織効用の剰余を創造して、個人に適切な誘因を与え、個人から不断に貢献意欲したがって貢献努力を確保し続けなければならない。また、その基盤となる意思疎通体系を不断に改革しなければならない。管理者はつねにたえず「組織しようとする意識的な努力」を貢献し続ける組織者でなければならない。管理者がつねにたえず組織を形成しようとする意識的な努力を貢献し、そして有効性と能率性を確保し続ける場合に、組織の維持が可能となる。不安定な組織を維持するために、管理者の不断の組織維持行動が必要であることを、バーナードの管理機能論は主張している<sup>(3)</sup>のである。

(3) なお、バーナードの組織形成はたんに組織を編成することではなくて、公式組織を実質化するものである(細川, 1978 a)ことに注意しなければならないが、この問題については後に検討する。

さて、バーナードのこのような組織形成・維持の思考は、目的設定機能および意思疎通機能を中心とする有効性の側面と、貢献獲得機能を中心とする能率性の側面との二面性において理解されるであろう。このうち、有効性に関する側面は、システムの均衡維持の問題として把握され（たとえば Sayles, 1964）、さらに具体的には、組織変革による組織維持（たとえば Guest, 1962）あるいは環境対応による組織維持（たとえば Lawrence-Lorsch, 1969）へと展開していると解される。また、能率性の側面を中心とする組織維持は動機づけの問題（たとえば March-simon, 1958）へと継承されているといえよう。

### 3. システムの均衡維持

#### 3.1 力動的均衡（セイルズ）

管理者の機能としてシステムの力動的な均衡の維持を強調しているのはセイルズ (Sayles, 1964) である。彼によれば、現代の経営のような巨大な複合組織における管理者行動は、組織が単純であった過去と比らべるまでもなく、きわめて複雑である。「組織は連続する仕事のネット・ワークのシステムないしパターン (networks or patterns of sequential work operations) である」(p. 22)。換言すれば、組織は「ワーク・フローのシステムないし過程」(a work flow system or process) である。つまり仕事のネットワークとしての組織はそれ自体一つのシステムをなしている。しかも、それは複数の下位システムから構成されている。この一下位システムが管理者の管理領域 (jurisdiction), 管理単位 (a managerial unit) をなしている。したがって、管理者はこの自己の管理単位の内と外で相互作用ないし接触を行なう。管理者は仕事のネットワークの相互作用面 (interface) に立つものである。それゆえ、われわれは管理者の行動過程 (behavioral process) を力動的 (dynamic) なものとして理解しなければならない。力動的な管理者の職務の一つとして、われわれは「ワーク・フローにおける連続するパターンを調整・統合・維持すること (to coordinate, to integrate, to maintain sequential patterns in the work flow)」(p. 24), 「仕事のシステムを安定化させること (stabilizing

work systems)」(p. 47), 「組織を維持すること (holding the organization together)」(p. 47) をあげることが出来る。<sup>(4)</sup>

ところが、伝統的理論においては、管理者行動はリーダーシップの側面から上位者-下位者関係 (superior-subordinate relationship) として理解された (p. 51)。すなわち、伝統的な管理や人間関係の理論は、リーダーシップ論として、管理者=リーダーと彼の直接の部下=フォロアー (followers) との関係に注意を集中した。管理者は明確に割当てられた職務を持ち、この職務を遂行する責任があり、そのために責任に対応する権限を上位者から委譲される。そして、彼は自分に課せられた責任を果たすために、自分の部下に仕事を割り当て、命令を発する。すなわち、管理者は命令を発しかつ受ける者 (an order giver and receiver) である。彼は(1)自分に割り当てられた責任の一部をさらに下位者に委譲して、下位者に仕事を指示し、そして(2)下位者の遂行した結果が適切であるか否かをチェックし、さらに(3)これを自己の上位者に報告する。つまり、管理者は主要な意志決定を行ない、計画を立て、下位者を動機づけることに自分の時間を費やすことになる。この場合、管理者の責任と権限は等しいから、問題が発生するとすれば、それは気まぐれな下位者 (wayward subordinates) のためかあるいはコミュニケーションの欠陥 (breakdowns in communication) のためのみである。すなわち、下位者が管理者の指示を無視したり、誤解するかも知れないし、あるいは、彼の指示がコミュニケーションの途中で歪曲されたり、失われたりするかも知れないし、コミュニケーションに時間がかかりすぎるかも知れない。管理者はこのような下位者の非合理的な活動やコミュニケーションの欠陥を排除するように注意すれば良いのである (pp. 24-26, 143, 257-258)。

したがって、伝統的理論における管理者行動は次のように要約されるであろう (p. 41-42)。

---

(4) このような管理者の理解にはバーナード (pp. 215 ff.) の大きな影響がみとめられる。



- (1) 管理者はただ1人の上位者から命令を受ける。
- (2) 管理者は自分の下位者を監督しあるいは動機づけるために自分の時間とエネルギーの大部分を費す。
- (3) 管理者は結果によって管理する。
- (4) 管理者は責任に対応する権限を持って行動する。
- (5) 意志決定や計画は個別的な事象である。

しかし、現代の複合組織における管理者行動はこれにつきるものではない。複合組織における管理者行動にはこのようなリーダーシップ<sup>(5)</sup>としての上下関係に加えて、それとは識別される複雑な水平の関係 (horizontal relations) ないし横の関係 (lateral relations) が考慮されなければならない。これは管理者と管理者との関係である。セイルズはかかる視点から管理者を外部ワーク・フローへの参加者 (a participant in external work flows) として理解する (p. 49)。管理者は彼の直接の上位者および下位者と相互作用を行なうのみでなく、(ほぼ) 同位の他の管理者と相互作用を行なう。この管理者相互間の行動様式は、行動的には、単純なものではなくて、種々のパターンに分けられるが、セイルズは次の7種の行動関係に分類している (pp. 49—51, 58—111)。

- (1) 外部ワーク・フロー関係 (external work flow relationships) : 組織全体のワーク・フローの中に位置する管理者がワーク・フローの前段階および後段階の管理者と相互作用を行なう関係
  - (2) トレード関係 (trading relationships) : 将来の諸関係を規定するために、自己の管理単位に属している財・用役・人間を組織の他の部分へ「売る」あるいは他の管理単位から財・用役・人間を「買う」関係
  - (3) サービス関係 (service relationships) : サービスや援助を与える管理者とこれを受ける管理者との接触
- 
- (5) 新しい時代のリーダーシップはセイルズによれば次の3つの行動的要素を持っている。①指揮 (direction) としてのリーダーシップ: 管理者の行動と同時に下位者を反応させること。②応答 (responsiveness) としてのリーダーシップ: 助力を求める部下の要請に応答すること。③代表 (representation) としてのリーダーシップ: 組織の他の部門との接触において部下を代表すること。(pp. 53, 142—156)。

- (4) アドバイス関係 (advisory relationships) : 助力・助言を与えるまたは受ける目的でおこなわれる接触
- (5) オーディティング関係 (auditing relationships) : 組織の他の管理単位の仕事や活動を評価しようとする接触およびこれに反応する接触
- (6) スタビライゼーション関係 (stabilization relationships) : 他の管理者の意思決定を制約しようとする接触および自己の意思決定を制約される接触
- (7) イノベーション関係 (innovation relationships) : ワーク・フローとは無関係ないわば外的な援護関係

以上において、管理者はリーダーシップ機能をはたすと共に、水平関係において行動することが明らかとなった。管理者は自己の管理単位の内部ワーク・フロー (internal work flows) におけるリーダーであると共に、諸管理単位を関係づける外部ワーク・フロー (external work flows) への参加者である。したがって、管理者の機能は「システムの維持・安定」であるが、このことは、さらに具体的に、管理者が「内部および外部のワーク・フローを維持・安定させること」であると解することができるであろう。「管理者の主要な目的はワーク・フローの常軌化を図り、それを維持すること (development and maintenance of work-flow routines) である」(p. 161)。換言すれば、管理者の機能は「自己の管理領域における仕事の諸関係を維持することおよび自己と他の管理者との間の仕事の諸関係を維持すること (to maintain work relationships within his own area and between himself and other managers)」(p. 158) にほかならないのである。

ところで、管理者がかかるとる機能を遂行するためには、さらに彼はモニター (a monitor) として第三の機能をはたさなければならない (p. 53-54, 157 ff.)。組織活動がすぐれた成果を得るためには、内部ワーク・フローおよび外部ワーク・フローは正しく維持されなければならない。したがって、「システムが順調に規則正しく機能していないところでは、管理者がそれを修正するために介入することは彼の義務である」(p. 157)。モニター行動 (monitoring) と

は「管理者の介入がいつ必要であるか否かを決定するために、管理者が組織を評価する方式」(p. 156)である。良い管理とは常軌的な問題の解決のみを続けることではない。モニター行動は常軌的な活動によっては解決され得ない問題を検出しなければならない。リーダーとしておよび外部関係への参加者として機能するためには、管理者は自己の管理単位の内部ワーク・フローおよび諸管理単位・下位システム相互間の外部ワーク・フローがいかなる状態にあるかを評価し、そして、彼の介入を必要とする緊張状態 (stresses and strains) が発生しているか否かを知ることが必要である。<sup>(6)</sup>そして、もしシステムの緊張状態が検出されれば、管理者は、システムを安定化させるために、自分が過去に行った意思決定を再検討し、新しい意思決定を行なわなければならない (p. 160)。

しるかに、伝統的理論においては、システムはつねに安定したものと考えられ、システムの変化・攪乱は考えられもしない。たとえばほとんどの職務記述書は、組織は計画されたように機能するという根拠のない仮定に基づいて作られている (p. 181)。それゆえ、二人の管理者の行動の間に混乱 (disturbances) や不一致 (incompatibilities) が生じた場合には、「法的な」(legal) 解決手段がとられる。すなわち、共通の上位の権限者 (a common higher authority) に解決が委ねられる (p. 187)。それゆえ、仕事のシステムにはなんらの変化も発生しない。まさにシステムは安定しているのである。つまり、ここで考えられている仕事のシステムは「静態的なシステム」(a static system) にすぎないのであり、安定とは「静態的な均衡」(statical equilibrium) にほかならない。

だが、われわれはシステムとその均衡とをこのように静態的に理解することは非現実的であると言わざるを得ない。換言すれば、安定と変化、均衡と不均

(6) モニター行動は、①管理者が参加しているワーク・システムの歪の検出、②検出された歪の特徴を評価する基準の開発、③採用されるべき修正活動の様式とその結果の分析、④ワーク・システムにおける歪の原因の探究および分析、⑤歪の原因を除去するための組織的ないし構造的変化の戦略要因の定式化、⑥構造の修正の実行と確認、の段階を通じて行なわれる (pp. 53-54)。

衡とはしばしば、とくに伝統的理論においては、相反することがらであると解されている。そして、安定・均衡が理想として追求される。しかし、現実にはこの両者は相互に関連し、相互に依存するものである。したがって、かかる静態的な均衡は「決して達成され得ない理想」(a never-to-be-attained ideal)にすぎないのである(p. 162)。現実には、管理者はたえず内的および外的な歪や攪乱要因に直面している。換言すれば、管理者はつねになんらかの圧力(pressures)にさらされている。自己の管理単位たる集団の中で、あるいは、他の集団の中で、あるいは、組織の外でさえ、変化が生じれば、管理者の反応を要求する圧力が発生する。その結果、管理者は新しい事態に対処し、適応(adjustment)するための行動を行なわざるを得ない。すなわち、管理者は自己の管理単位の下位者間の、あるいは、他の部門の、あるいは、外部ワーク・フローにおける種々の変化を検出し、そしてそれを解決するために自己の行動を修正して、従来とは異なる活動を行なわなければならないのである。しかも、ある管理者のこのような行動の変化は他の管理者の既存の行動と矛盾するようになるかも知れないが、その場合にはさらに相互の新しい行動様式によってこれを解決しなければならない。あるいはまた、攪乱要因を除去するために、管理者は新しい方式や人間を導入することが必要となることもあろう。すなわち、「管理者の管理様式は不断に変化している」(p. 126)のである。管理者は状況に対応するために自分の行動をつねに適切なものに変化しなければならない。しかも、管理者はシステムの相互作用面で行動するから、管理者行動の変化はシステム全体に変化をおよぼすのである。

ところで、いま、内部および外部の攪乱を一応管理者行動の変化の原因であると考えてきた。ところが、かかる歪はシステムの変化そのものである。それゆえ、システムの変化が管理者の行動様式の変化を引き起す要因であるとともに、逆に、管理者行動の変化がシステムの変化の起因であることを、われわれは理解することができる。つまり、「管理者は(システムの)構造的変化(structural change)を導くように努める」と同時に、「かかる構造的変化は相互作用面において相互作用する自己と相手の新しい行動様式を要求する」

(p. 257) のである。かくして、管理者行動の変化とシステムの変化とは相互依存적である。

さて、このような管理者行動の変化とシステムの変化とは相互に影響し合うが、結局は管理者の組織維持行動によってシステムは新しい安定 (new stabilization), 再安定 (restabilization) に到達することになる。ところが、この新しい安定は一時的なものでしかないことに注意しなければならない。なぜなら、システムの内外の諸要因はつねに変化しているからである。したがって、この均衡状態はすぐに崩壊して、新しい変化が発生する。すなわち、均衡と不均衡、安定と変化とは循環的な関係であり、相互に依存するものである。すなわち、「システムに安定をもたらす」ためのこの管理者の行動はかえって逆に「システムに変化を導入する」ことに、われわれは注意しなければならない。<sup>(7)</sup> したがって、管理者がつねに追求しているシステムの均衡とは「力動的な均衡」(a dynamic equilibrium, a moving equilibrium), 「力動的な安定」(dynamic type of stability) である。システムの安定とは不断の再安定 (constant restabilization) にはかならない。換言すれば、システムの均衡とは「変化の過程」(the process of change) である。<sup>(8)</sup> 「管理者は不断の変化 (constant change) によってのみ理想に近づくことが出来る」(p. 259)。かくして、「管理者の職務は安定とかつ変化を成し遂げること (to accomplish both stability and change) である」(p. 160) というまさに逆説的なものである。

要するに、「仕事のシステムを安定化させる」ことを目的とする管理者の組織維持行動は同時に「仕事のシステムを変化させる」ものであることが明らかとなった。セイルズによれば、管理者は自己のシステムに対して可能な限り自己

(7) 「良い管理者は症状を記録するよりもむしろその根源を除去するために構造を変化させようと努力する」(p. 240)。

(8) 変化の過程は一連の行動から成っている (pp. 203-204)。

- ① システムの安定性に関する組織的・技術的なチェック
- ② 望ましい安定状態との偏差の検出
- ③ システムを均衡にもどすための修正行動 (短期的変化)
- ④ 連続する不安定とその構造的根源をさぐる
- ⑤ 長期的な組織構造の変化を実施する管理行動
- ⑥ 変化を確認する行動

規制を行わなければならない。しかし、それは決して容易ではない。攪乱が発生し、そして変化が導入されることは妨ぎえないからである。管理者はある場合には短期的適応を行って十分にシステムを均衡にもどすことが出来るが、攪乱が長く持続する場合には構造的変化を導入しなければならない。管理者は自分の組織において変化と安定を均衡させることによって、組織維持を行わなければならないのである。「システムを生きている組織 (on-going organization) として維持する能力」によって管理者は評価されるべきである (p. 259)。

### 3.2 攪乱処理者 (ミンツバーグ)

システムの力動的な均衡維持は管理者の重要な機能であるが、こうした役割を遂行する管理者をミンツバーグ (Mintzberg, 1973) は攪乱処理者 (disturbance handler) として特徴づけている。彼によれば、組織によって行なわれる戦略的意思決定は純粋に自発的で革新的な意思決定 (purely voluntary innovative decisions) と強制された反応的な意思決定 (involuntary reactive decisions) を両極とする連続線上にある。前者はたとえば販売量を拡大するために新製品を市場に出し、成功している会社の場合にみられるものであり、企業家的意思決定 (entrepreneurial decisions) と呼ばれる。他方、後者は激しい競争のために存続をおびやかされている会社がそれを克服するために新製品を販売する場合にみられるものであり、攪乱処理的あるいは危機的意思決定 (disturbance or crisis decisions) と呼ばれる。そして、組織は脅威をさして厳しくなく、その解決を革新的であると信じていることが一般的に多いが、この場合には前記の両極の中間のどこかにあり、問題解決的意思決定 (problem decisions) と呼ばれる。これらのうち、攪乱処理的意思決定の役割を荷う者が攪乱処理者としての管理者である。<sup>(9)</sup>

(9) ミンツバーグはすべての管理者に共通な行動を三群に分け、さらに、十の役割を設定している (pp. 55 ff.)。

(1) 対人関係の役割 (interpersonal roles)

① 代表者 (figurehead) の役割：公的に組織を代表する。

② 連絡者 (liaison) の役割：利益や情報を得るために同位の管理者や組織外の

攪乱処理者としての管理者の役割は、組織が重大な予期しない攪乱に直面しあるいは脅威さらされた時に、修正活動 (corrective action) を行ない (p. 93), あるいは、変革 (change) を担当する (p. 57) ことである。すなわち、彼は、自ら生ぜしめたものではない状況 (involuntary situation) に対処しあるいは部分的には自己の統御範囲を越えている変革をなしとげなければならぬのである (p. 82)。

組織に加えられる圧力が無視できないほど強ければ、管理者はそれを解決するための行動をせざるを得ない。予期しない出来事が攪乱を生じさせ、あるいは、あまりにも長く無視されていた問題が危機を生み出すかも知れないのである。ミンツバーグによれば、攪乱には次の三種のタイプがある。すなわち、(1) 下位者間のコンフリクト (conflict between subordinates) : 資源への共通の要求, パーソナリティの不一致, 専門性の重複等のために生じる。(2) 地位重複の困難性 (exposure difficulties) : 市場での競争のように一つの組織の占める地位が他の組織を排除する場合。(3) 資源の枯渇 (resource losses) : 必要な資源が得られない場合あるいはその恐れがある場合 (pp. 83-84)。また、攪乱の原因としては、その組織が問題点に対して鈍感であったために、問題が大きくなってから表面化する場合と、管理者が行った革新が予期しない結果として攪乱を生み出す場合が考えられる (pp. 84, 98, 169)。

人々と相互作用を行なう。

- ③ 指導者 (leader) の役割 : 部下を動機づける。
- (2) 情報処理の役割 (informational roles)
  - ① 情報収集者 (monitor) の役割 : 組織や環境を理解するために情報を収集する。
  - ② 情報伝播者 (disseminator) の役割 : 自分の組織の内部に情報を流す。
  - ③ 情報代弁者 (spokesman) の役割 : 組織の情報をその環境に流す。
- (3) 意思決定の役割 (decisional roles)
  - ① 企業者 (entrepreneur) の役割 : 発展の機会を求める。
  - ② 攪乱処理者 (disturbance handler) の役割 : 組織が脅威にさらされた時に修正活動を行なう。
  - ③ 資源配分者 (resource allocator) の役割 : 組織の活動に必要な資源を獲得し配分する。
  - ④ 交渉者 (negotiator) の役割 : 交渉にさいして組織を代表する。

それでは管理者は攪乱処理をどのようにして行なうのであろうか。組織は予期される刺激に対応して常軌的に作用する一組の専門化せられたオペレーティング・プログラムを持っている。しかし、予期できない刺激が発生する。それは既存のプログラムでは明確に識別することが出来ず、したがってプログラムを混乱させることになる。またある場合には、今まで効果的に作用していなかったプログラムで解決できることもある。このように、あらゆるタイプの刺激を処理するように設計されている一般プログラムが刺激の処理に適用される。このプログラムは刺激がどこで発生したかを明らかにするが、その刺激がより経常的に発生するようになる場合には、将来の同種の刺激を処理するために新しいオペレーティング・プログラムが設計されることになる。

管理者はまさにこのようなプログラムとして行動する。下位者の間でだれも障害を処理できない場合には、管理者の助けを求めるため、管理者の所まで上申される。しかも、この上申はその性質上突然になされる。攪乱は報告のような常軌的な情報の流れからはほとんど知ることが出来なくて、むしろ、特別の刺激、たとえば即座の伝達によって明らかにされる。攪乱が発生したことを認識した者によって、その情報が管理者にもたらされる。すなわち、管理者は自分で攪乱を発見するのではなくて、他人によって認識されそして知らされることが多い。しかも、管理者は、この危機を知覚すれば、それを即時に処理しなければならない。彼は問題を短期間で解決するために、スケジュールを修正し、エネルギーの大部分を投入する。管理者は攪乱処理を他のほとんどの管理行動よりも優先させる傾向が強いのである。攪乱処理者としての組織維持行動は管理者に必須のものとして理解されているからである。

攪乱処理の役割は上層の管理者よりも下層の管理者にとって重要性が大きい。彼は主としてワークフローの維持 (maintenance of workflow) を課題としており、仕事の大きな中断を回避する責任を負っており、まさに、攪乱処理者である。ミンツバーグによれば、ラインの生産管理者の攪乱処理者としての役割を明確にしたのはウォーカー=ゲスト=ターナー (Walker-Guest-Turner, 1956) のみであるという (p. 84)。彼らは危機の重要性を強調し、ラインの生



産管理者は予期しない困難の解決に多大の時間をさいていることを明らかにした。たとえば、自動車工業における流れ作業の職長の基本的役割は、完全に作動している高度に合理化された作業工程の中断を引起こす諸要因に最大の注意をはらうことであるとし、職長の直面する緊急事態 (emergencies) の原因として、次の八つを指摘している——需要の動向、季節変動、モデル・チェンジ、製品の多種多様な部品の問題、多くの外部からの (部品の) 供給者間の調整の困難性、労働移動と欠勤、在庫の迅速な処置の必要性、および組立工程の手動的性質。このようにラインの生産管理者は作業問題の解決を中心課題としており、仕事の大きな中断を避け、安定したワークフローを毎日維持すること (day-to-day maintenance) を重要な課題としている (pp. 130, 169)。ラインの生産管理者にとって組織維持は日々の課題である。<sup>(10)</sup>

管理者は自己の組織ないしシステムを目的達成に適切に常態に維持していくという組織維持機能を遂行していく必要である。セイルズはこれをシステムの力動的な均衡維持としてとらえ、また、ミンツバークはこれをシステムレベルでとりあげるとともに、とくにライン生産管理者の攪乱処理の問題として具体的に論じている。ところで、セイルズおよびミンツバークにおいては、このような組織維持の機能は管理者に要求される複数の諸機能のうちの一つであることに注意しなければならない。管理者にはこれらの諸機能の適切な遂行が求められることはいうまでもない。しかしながら、「すべての管理者には基本的な管理役割のすべてを遂行することが要請されるとはいえ、彼はある特定の状況ではある特定の役割にとくに注意をはらわなければならない」(Mintzberg, p. 182) のである。この特定の状況の要求を満たすために、管理者はつねにその状況に対応した管理行動を行わなければならない。「管理者が目差すものは人間関係の静態的システムではない。彼は内部で発生しあるいは外部から課せられる諸圧力に適応しそして再適応 (readjustment) する力動的な安定 (a

(10) なお類似の見解がシュアート (1967) の障害解決者 (trouble shooter) に見出されることをミンツバークは指摘している (p. 114) が、細川は検討していない。

dynamic type of stability) を追求する」(Sayles, p. 163) のである。「管理者の職務は、変化を推進する期間 (periods of concentration on change) には変化を静める期間 (periods in which the changes are consolidated) が続く変化—安定循環 (a change-stability cycle) を反映する傾向がある」(Mintzberg, p. 131) という。重大な脅威の期間には管理者は攪乱処理者として安定化ないし均衡維持の役割を遂行するが、逆にいったん安定期にはいると再び新たな可能性を求めて変化を推進しあるいはそのために必要な資源を補充する役割を遂行する。ミンツバーグが管理者の役割を攪乱処理による変化—安定循環の維持に求め、またセイルズがそれを力動的な均衡ないし安定の維持に求めたのはこうした意味からである。そして、このことは、管理行動がその時々の特定の状況への経続的適応ないし対応 (fit) を考慮しなければ有効性および能率性を高めることが困難であることを意味しているように思われる。

### 引用文献

- 飯野春樹 (1978). 『バーナード研究：その組織と管理の理論』文真堂。  
 占部都美 (1966). 『近代管理学の展開』有斐閣。  
 占部都美 (1974). 『近代組織論 I：バーナード=サイモン』白桃書房。  
 小野弓郎 (1978). 『基本経営管理』同友館。  
 『組織科学』9 (3), 1975. バーナード特集号。  
 細川 進 (1978 a). 「組織均衡の維持と技術的リーダーシップ——バーナードの所論を中心にして——」, 藤津清治他編『企業と経営』中央経済社。  
 真野 脩 (1978). 『組織経済の解明：バーナード経営学』文真堂。  
 山本安次郎・田杉競編 (1972). 『バーナードの経営理論：『経営者の役割』の研究』ダイヤモンド社。  
 Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968。  
 Guest, R.H. (1962). *Organizational Change: The Effect of Successful Leadership*, Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey.  
 Koontz, H and O'Donnell, C (1972). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, 5th edition, N. Y.: McGraw-Hill. 第3版 (1964) の邦訳：高宮晋ほか訳『経営管理の原則 (1), (2), (3), (4)』ダイヤモンド社, 1966。

Lawrence, P.R and Lorsch, J. W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

March, J.G. and Simon, H. A. (1958). *Organizations*, N. Y.: Wiley. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, N. Y.: Harper & Row.

Newman, W. H. (1963). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, 2nd ed., Homewood, Ill.: Prentice-Hall. 初版 (1951) の邦訳: 作原猛志訳『経営管理』有斐閣, 1958.

Roethlisberger, F. J. (1941). *Management and Morale*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1965.

Sayles, L. R. (1964). *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, N. Y.: McGraw-Hill. 佐藤允一訳『管理行動』ダイヤモンド社, 1967.

Stewart, R. (1967). *Managers and their Jobs*, London: Macmillan.

Torgersen, P.E. (1969). *A Concept of Organization*, N. Y.: American Book. 岡田和秀・高沢十四久共訳『C. I. バーナードの組織概念』白桃書房, 1973.

Walker, C.R., Guest, R.H. and Turner, A. N. (1956). *The Foreman on the Assembly Line*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Wolf, W. B. (1974). *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management*, N. Y.: Cornell University. 日本バーナード協会訳『バーナード経営学入門: その人と学説』ダイヤモンド社, 1975.

(1978 b)