

穏健な主意主義と組織変更

渡 辺 敏 雄

要 旨

組織的現象の説明においてはそれが個人の行動に関する法則性に遡って行なわれ得るという方法論的個人主義の立場と組織全体の行動にはそれ固有の法則性があり個人に遡ることによっては説明不可能であるという方法論的全体主義の立場がある。穏健な主意主義の立場はそれらの説明方法の相互補完を行ないながら組織的現象の説明を試みるものであり本稿ではその特質の究明をなす。

キーワード：穏健な主意主義 (moderate voluntarism)、潜在的事象 (potentiality)、組織変更 (organizational change)、意思 (will)、挿話 (episode)

I 序

われわれは、キルシュの管理論としての経営経済学についていくつかの側面を明らかにしてきたが、かれの考える管理論としての経営経済学の構成は、「管理の学問に基づく管理のための学問」であることが明確にされた。この構成に関連して、管理の学問は、キルシュの管理論の中で目的的な意味を持っていた。管理の学問は、内容的には進歩能力のある組織として展開されてきた。

ここでわれわれが管理論の典型的構造に従うならば、その構成要素には、目的的な認識とならんで企業目的の達成の合理的方法としての手段的認識ないし政策的認識も含まれるはずである。

こうした認識を踏まえるならば、キルシュの管理論の中において、手段的認識ないし政策的認識を明確にすることは、かれの学説を検討することの1つの重要な課題になる。

本稿では、われわれは、かれの手段的認識ないし政策的認識を窺う必要があるが、このこととの関連で、かれは、組織変更 (Reorganisation) ないし計画的組織変更 (geplanter Wandel von Organisationen) という実践的な政策を取り上げ議論している。その場面は、まさにキルシュの手段的認識ないし政策的認識が展開される箇所であると期待される。

こうした事情を踏まえて、われわれの目的からして、われわれは、かれの組織変更論ないし計画的組織変更論の内容を跡づけ、検討することが妥当である。

II 穏健な主意主義と組織における促進活動

キルシュは、組織変更管理論を展開する¹⁾に当たって、かれ自らの研究対象の選択に根拠を与えようと試みる²⁾。

キルシュは、現代の組織理論の有力な一潮流たる状況理論 (Situations-theorie) が組織変更の過程 (Prozeß) を無視し、組織構造が文脈 (Kontext) に対して半ば自動的な適応 (quasi automatische Anpassung) を果たすとしていると位置づける (MWO, S. 154)。その限りでかれは、状況理論は必ずしも組織変更についての適切な理論たり得ないと考える³⁾。

1) キルシュは、計画的組織変更の管理論を展開して、その成果として次の書物を公刊した。われわれは、本稿では、この書物を考察の対象とする。

W. Kirsch, W.-M. Esser, E. Gabele, *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*, Stuttgart 1979.

われわれは、本稿では、この書物を MWO と略記する。

この書物の前身は次の書物であって、それらには内容上若干の相違が見られる。

W. Kirsch, W.-M. Esser, E. Gabele, *Reorganisation – Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels* -, München 1978.

2) Vgl. W. Kirsch u. a., MWO, SS. 152-155.

3) 組織変更に関する邦語文献には、次のものがある。

野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣『組織現象の理論と測定 [新装版]』(千倉書房、2013年)、第7章 組織変動。

こうした不満に基づき、キルシュは、過程分析 (Prozeßanalyse) の必要性を説く。それ故、われわれは、まず、かれの過程分析の見方を跡づける。

かれによる組織変更過程の把握は、穏健な主意主義 (gemäßigter Voluntarismus) に基づく。かれは、それと異なる他の2つの見方と対比しながらこの見方を解説する⁴⁾。

一方では、社会的変更に関して、それが自然に、人間の意思作用とは関係なく完遂されてしまうとする見方がある。あらゆるシステムの社会的変更については、システムに本来の特性として安定化を求める方向力 (stabilisierende Richtungskraft) が内蔵されていてこれに導かれて社会的変更が完成するという見方がこれに相当する。この見方は、集団主義 (Kollektivismus) と呼ばれる。この見方に立つと、組織変更は、自然になされるのであり、組織変更の政策は特段存在せず、組織の基本的特質の動向については完全な放任主義 (totales Laissez-faire) とならざるを得ない (MWO, S. 232)。

他方では、社会的変更に関して、それが意識的で、人的意思によって規定されるとする見方がある。この見方は、人的意思が組織変更を統御でき、統御する必要があると位置づける。この見方は、主意主義 (Voluntarismus) と呼ばれる。このうちでも極端な立場は、意思さえあればあらゆる変更の実現は可能であると考えて、「総てのことは達成され得る」 (Erreichbar ist alles) と見る (MWO, S. 232)。

極端な主意主義に対して、穏健な主意主義は、システムが変更できるかできないかという二分法的発想を取らず、むしろ、どのような手段によってどれ程多くのものを克服できるか、を問題にする (MWO, S. 232)。

極端な主意主義が、意思さえあればその通りに組織変更が実現されると考えて、組織変更を、統御可能であり容易な過程として位置づけるのに対して、穏健な主意主義は、組織変更を、完遂までに困難を伴う、その途上において計画され管理されなければならない過程として位置づける。

4) 穏健な主意主義に関するキルシュの見解については、次を参照のこと。
W. Kirsch u. a., MWO, SS. 232-233.

この考えに従うと、変更は「計画された変更」(geplanter Wandel)、「管理された変更」(geführter Wandel)、「管理によって統御された変更」(durch Führung gesteuerter Wandel)となる(MWO, S. 233)。

穏健な主意主義によると、変更は、常には成功するとは限らない特別な管理給付(außergewöhnliche Führungsleistung)であり、このことは、組織変更が管理によって克服されるべき障壁を伴う過程であることを表す(MWO, S. 233)。

また、穏健な主意主義は、組織変更過程が枠組の中で生起し、枠組は、少なくとも短期間では変更不可能な与件であることを前提とする。

枠組の中で組織変更過程が生起することを強調する穏健な主意主義の考えは、組織の意思決定過程の見方としての挿話構想(Episodenkonzept)に受け継がれる⁵⁾。

意思決定過程の挿話構想⁶⁾に従うと、意思決定は構造的特質(strukturelles Merkmal)ないし構造的枠組(struktureller Bezugsrahmen)の中で行なわれる。構造的枠組については、それは人間の意識的な形成作用から離れて独自に、いわば集団主義的に展開すると把握される。

これに対して、挿話としての意思決定については、その背後にいる人間の意思の力を重視しつつ微視的分析が行なわれる。それ故、キルシュによれば、「われわれは、計画的変更の分析は、現象の複雑性を把握するために微視的な見方と巨視的な見方を結合するべきである、という意見を持つ(MWO, S. 234)。」

われわれは、穏健な主意主義の意味を確定しよう。キルシュの見解によれ

5) 「われわれは、組織変更の理論構築の際に(穏健な)主意主義の事実上の実現と密接に関連した方法上の立場を挿話構想と結び付けている(MWO, S. 233)。」

われわれが挿話構想の内容を見る必要がある。キルシュによれば、本文以下で示すように、この構想は、組織には、挿話としての意思決定のみではなく、それとは別個の一般的活動があり、一般的活動も管理の対象として、すなわち管理システムにとっては望ましい方向へ向かって育成され得る対象として把握される。

6) 意思決定過程の挿話構想に関するキルシュの見解については、次を参照のこと。
W. Kirsch u. a., MWO, SS. 234-237.

ば、穏健な主意主義は、一方で現象の完全な自動的変更と、他方で意思による現象の完全な統御可能性の双方を否定して、人間が意思を持ちながらその実現に向かって現象に介入する事態を想定する。穏健な主意主義は、現象に対する介入が無ければ意思の実現はないという事態を強調する限り、それは通常の外部に対する人間の働きかけないし政策の見方と同様である。すなわち、殊更に、穏健な主意主義という概念を用いる意味は無いようにも考えられる。

しかし、キルシュがこの概念を用いた意図を考えれば、穏健な主意主義は政策の概念と意味上の近似性を持つものの、それが否定し対極に置く見解によって意義を持つ。

つまり、一方では、穏健な主意主義は、政策的には完全な放任主義を意味する完全な自動的変更を対極に置く。完全な自動的変更の立場は、組織変更に関して、組織構成員の能力育成をしていけば自動的に集団としての動力が付いていって、自力で望ましい方向に組織が変更され成長するという見解を基礎に置く。確かに、この立場は、組織構成員の能力育成については意図的な政策がなされる必要があると見る点では、完全な放任主義ではないものの、組織変更についてはほぼ自動的変更を前提としていて政策的には完全な放任主義に近似する。

他方では、穏健な主意主義は、意思による現象の完全な統御可能性を対極に置く。完全な統御可能性の立場は、組織変更に関して、まず、組織変更の手段となる現象が人間による操作可能性を持つことと、次に、組織変更の手段となる現象が意思通りに変更され得ることを前提に置く。特に前者の前提は、組織変更の際に人間にとって不変の与件は存在しない事態を意味する。

穏健な主意主義を、これらの対極にある見解の意味と比較して考えると、それは、通常の外部に対する人間の働きかけないし政策の見方と必ずしも同様の考えであるとは限らないことが明確になる。

第1に、穏健な主意主義は、組織変更について、個人ないし集団の能力育成によって変更目的が自動的に達成されるのではなく、組織変更の過程を押

し進める政策を講じる必要がある、と見る。

第2に、穏健な主意主義は、組織変更について、組織変更の手段となる現象の全てが人間による操作可能性を持つ訳ではなく、一部分は人間では変更不可能な現象としての枠組であり、その限りで人間にとって不変の与件であり、その中において組織変更の過程を押し進める政策を講じる必要がある、と見る。

穏健な主意主義をこのように整理して、われわれは、キルシュが考える組織変更を押し進める促進活動について触れよう。

なぜなら、こうした促進活動こそキルシュの見解の中では、組織変更を押し進める政策論だからである。

キルシュが考える促進活動には、一般的促進活動 (generelle Promotion)、過程促進活動 (Prozeßpromotion)、成果促進活動 (Ergebnispromotion) があるのである⁷⁾。

このうち、一般的促進活動は、意思決定を取り巻く組織内環境の特質に関わり、組織内環境について意思決定過程を前進させる特質にそれを編成していく活動である。

これに対して、過程促進活動と成果促進活動は、個別の意思決定過程に関わり、過程促進活動は、意思決定過程を途中で消えることなく結論にまで導く活動であり、成果促進活動は、意思決定過程から出た結論をそれに関連する人々に受容させる活動である。

III 意思決定過程に関連した促進活動

われわれは、促進活動のうち、意思決定過程に関わる促進活動の方から、

7) キルシュは、促進活動を整理して次のような図を描く。(Vgl. W. Kirsch, *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*, München 1978, S. 213.)

	システム関連的 環境関連的	
挿話関連的	過程促進	成果促進
一般的	一般的促進	

図1. 促進活動の分類

キルシュの見解を跡づけよう。

その際、われわれは、キルシュの共同研究者であるマイヤー (G. Mayer) とガベール (E. Gabele) が行なった事業部制組織の導入過程 (Divisionalisierung) の研究を参照する⁸⁾。

マイヤーとガベールは、1963年から1972年の間に事業部制組織の導入を開始したドイツの13大企業を研究対象とし、それらの企業の経験的調査資料に基づいて事態を分類し仮説を示す⁹⁾。

かれらは、組織変更の過程を次の3つの局面に区別する。

第1は、新しい事業部制組織形態の大綱構想 (Grobkonzeption) を作る局面、第2は、事業部内定着化と事業部間定着化を行なう局面、第3は、本部と事業部の統合 (zentral-divisionale Integration) を行なう局面である。

①大綱構想を練る局面では、最高管理者と企業コンサルタントからなる少数の人々が徹底的に議論した。この局面では、過程を結論にまで持ち込むことに対しては局面への参加者が少人数であるだけに殊更の努力は要さなかった。それ故、この局面に過程促進を投入する必要はなかった。

しかし、完成した大綱構想を組織の下方の組織構成員に発表する際には、構想が突然示され、その受容のためには権力投入も辞されなかった。大綱構想を作った最高管理階層は、それを組織構成員に貫徹するために厳しい権力投入を行なったのである。調査対象の企業では、大綱構想が組織の下方の組織構成員に押し付けられた (aufgepfropft wird)¹⁰⁾。つまり、大綱構想の意思決定過程の成果促進は、突然の発表による押し付けと権力投入となる。

大綱構想を練る局面が過程促進と成果促進についてこうした特質を持つ理

8) G. Mayer u. E. Gabele, Der Prozeß der Divisionalisierung – Eine explorative Studie über Reorganisationsen von 13 Großunternehmen –, in: W. Kirsch, C. Börsig, R. Dumont du Voitel, W. -M. Esser, E. Gabele, R. Knopf, G. Mayer, *Empirische Explorationen zu Reorganisationsprozessen*, München 1978.

9) マイヤーとガベールの見解については、次の拙稿を参照のこと。
渡辺敏雄「組織変更を巡る実証的研究について—マイヤーとガベールの見解を中心に—」、『商学論究』(関西学院大学商学研究会) 第48巻第1号、2000年6月。

10) マイヤーとガベールは、大綱構想を爆弾 (Bombe) に見立て、大綱構想の押し付けの方法を爆弾投下 (Bombenwurf) の戦略と称している。

由は、次の通りである。第1に、参加的方法を取るならば、最高管理階層はその影響領域を失う可能性を持つからである。第2に、参加的方法を取るならば、多様な要求が噴出して、ひとつの大綱構想案への合意は不可能となる可能性があるからである。第3に、参加的方法を取るならば、下方の組織構成員の間に組織変更についての不安が募り、勤労意欲が失われるからである。第4に、参加的方法を取るならば、大綱構想を作る際の葛藤が下方の階層へ持ち込まれ、その場面で感情的対立が生じる可能性があるからである。

②事業部内定着化と事業部間定着化の局面では、最高管理者と企業コンサルタントではなく、新規事業部長、本部の組織部、計画部が、促進活動の担当者となる。

この局面は、少数の人々では乗り切れず、組織の下方の組織構成員の情報が必要とするので、それらの人々の参加が必要となる。

また、この局面では、促進活動については、参加者が増大するので、構想の押し付けではなく、協働の説得的な活動が促進活動として相応しくなる。この場面では、人間関係論的構想 (Human-Relations-Konzept) による促進活動が中心となる。

この構想は、動機づけを行ない、教え込み、学習過程を導入し、新しい構想の正当性と一貫性を当該者に説き、それらの人々の思考様式と行動様式の変更を試みる。

しかし、結論に導くまでの促進活動が十全になされる必要がある反面、この局面では、意思決定過程の結論をそれに影響を受ける人々に受容させる促進活動は特段に必要とされなかった。すなわち、この局面では成果促進は必要なかった。

③本部と事業部の統合の局面では、本部の組織部、計画部、企業コンサルタントが促進活動の任務に当たる。また、この局面では、促進活動については、大綱構想を練る局面における促進方法と似た権力投入がなされるが、大綱構想の押し付けほど強制的な操作はなされなかった。この局面では、まず本部と事業部の統合の企業全体的制度が大綱的に構想され、次にそれが拘束

力を持つと宣言され、その後、統合の企業全体的制度が細部に渡って作成され定着が図られる。

統合の企業全体的制度を作成する場合には、事業部相互の間と、本部と事業部の間に生まれる激しい葛藤が克服されなければならず、ここに押し付けと似た促進活動が必要とされる理由がある。

反面、この局面では、全体の大綱構想を作成する局面における厳しい方法は、次の理由により使用できない。第1に、本部と事業部の統合は、大綱構想のように最高管理者にとって可視的ではなく、その過程に組織内部の専門家を含み込む必要がある。第2に、事業部が持ちつつある独立性によって生じた事業部内の動機づけを維持するためには、本部は、事業部を無視し得ず、構想の作成に事業部を含み込む必要がある。第3に、本部と事業部の統合の局面には、全体の大綱構想の作成よりも多くの時間が掛かる。

これらの理由故に、本部と事業部の統合の局面における大綱構想の促進活動は、穏健な (*gemäßigt*) 押し付けによって行なわれる。

さらに、本部と事業部の統合の段階が過ぎた後には、促進活動は、全体の大綱構想が促進された後の段階のように穏健な押し付けから別の政策（参加的政策）へと転じるか否かについては、事業部制の導入企業の殆どが、本部と事業部の統合の後の過程までには到達しておらず、そのことの調査ができなかったので不明である。だが、穏健な押し付けが行なわれた後には、協調を形づくり、人間関係論的構想の政策が成果を取める、とかれらは推論している。

マイヤーとガベールは、促進活動過程に関するかれらの調査を纏めて次のように言う。

「徹底の変更の対象（事業部制組織導入過程の局面—渡辺）が異なることは、異なる促進活動の政策を条件づける¹¹⁾。」

かれらは、おそらく (*wahrscheinlich*) と条件づけながら、この言明は、

11) G. Mayer u. E. Gabele, *a. a. O.*, S. 103.

事業部制組織導入過程のみではなく、その他の組織変更過程にも妥当する、と説く。

キルシュは、穏健な主意主義は、組織変更過程が枠組の中で生起し、枠組は、少なくとも短期間では変更不可能な与件であることを前提とする、とした。つまり、穏健な主意主義は、変更の手段となる現象の全てが人間による操作可能性を持つのではなく、一部分は人間では変更不可能な与件であり、その中で組織変更の過程を押し進める政策を講じる必要がある、と考える。

ところが、キルシュに従うと、与件の中の少なくとも一部分は意識的な変更の対象たり得る。

かれが構造的枠組を潜在的事象 (Potential) と表現する時、その事情が念頭に置かれる¹²⁾。

キルシュは、潜在的事象を規定して次のように言う。

「単一あるいは複数の関心のある挿話 (例えば組織変更挿話) に対する行為者 (個人、社会システム) の潜在的事象は、その挿話の分析にとって重要な関連を持つ社会経済的環境の構造的特質の特定の組合せに表れ、これは部分的には意識的に形成され、その存在が活発化される場合 (im Fall einer Aktivierung) には、関心のある挿話に対して作用を持つ (MWO, S. 238)。」

この引用文からわれわれは、潜在的事象が部分的には意識的な形成の対象であることを窺い知る。

IV 潜在的事象としての組織的特質— 一般的促進活動—

われわれは、ここで潜在的事象に相当する現象についてのキルシュの見解を紹介しよう。

その際、われわれは、潜在的事象に相当する現象が組織内環境の特質であることを確認できるので、それを組織的特質と呼称して議論しよう。

組織における意思決定過程にとっては組織的特質はそれを取り囲む環境で

12) 潜在的事象に関するキルシュの見解については、次を参照のこと。
W. Kirsch u.a., MWO, SS. 238-240.

ある。この事態を念頭に置くと、意思決定過程においては、組織的特質の中で組織構成員が他の個人と相互影響を与え合いながら決定に向かうと位置づけられる。

従って、組織における個人の意思決定に対しては、一方では、組織的特質が影響を与え、他方では、他の個人の働きかけが影響を与える。

この事態を明瞭にするために、われわれは、個人の意思決定過程について補足しよう。

個人は、組織内では、一方では、自身が就く職位が規定する職務内容を徐々に記憶に擦り込む。また、個人は、組織構造、組織風土、組織文化、集団規範といった情報も徐々に記憶に擦り込む。これらは、組織的特質による影響であり、組織的特質のこうした記憶に対する擦り込みの過程が社会化 (Sozialisierung) である。

個人は、組織内では、他方では、社会化の過程を経て蓄積した記憶の中から情報を喚起してそれを意思決定前提 (Entscheidungsprämissе) の内容とする。喚起する情報については、個人は、上司や同僚といった他の個人からの働きかけによって決定する。個人がこの決定に至る過程で参照するのは、働きかけを行なう個人の権力基盤と交渉方法である。

これが、個人の意思決定過程の概要である。

さて、われわれは、促進活動に戻り、それを個人の意思決定過程に関連づけておこう。

一方で、潜在的な事象の意識的な形成を行なう行為が、一般的促進活動 (generelle Promotion) であった。

他方で、変更不可能な与件と変更可能な潜在的な事象の中で生起する挿話としての意思決定過程の促進を行なう行為が、過程促進活動 (Prozeß-promotion) と成果促進活動 (Ergebnispromotion) であった。

この分類を個人の意思決定過程の特質に関連づけると、一方では、一般的促進活動は、組織構造、組織風土、組織文化、集団規範の特質に関わり、それらの変更可能な部分について適宜に特質を変化させて、それを通じて個人

の意思決定過程に影響を与える活動である。

他方では、過程促進活動と成果促進活動は、個人の意思決定過程に対する他の個人からの働きかけの活動である。このうち、過程促進活動は、意思決定過程を途中で消えることなく結論にまで導く活動であり、成果促進活動は、意思決定過程から出た結論をそれに関連する人々に受容させる活動であった。

われわれは、このうち、本節の主題である潜在的な事象としての組織的特質を対象とした一般的促進活動についての認識を巡って、キルシュの見解を踏づけたい。

キルシュは、一般的促進活動についての考え方に、文献研究から得られた認識を盛っていく。

一般的促進活動を巡る議論は、そうした促進活動の対象となる組織的特質を巡る議論となる故に、われわれは、まず、組織的特質に含まれる要素を確認したい。

キルシュの見解によれば、組織的特質の要素としては、組織構造を意味すると解される構造的枠組ならびに人的特性が含まれている。

われわれが、この事情を踏まえ、組織的特質について整理して意思決定過程の挿話構想について言えば、次のようになる。

意思決定過程は組織的特質の中で生起し、組織的特質には構造的枠組と人的特性が含まれ、構造的枠組と人的特性は部分的には変更可能である。

われわれは、組織的特質に関する確認を終えたので、その一方の要素である構造的枠組についてキルシュの見解を窺いたい。

V 組織的特質としての構造的枠組

キルシュによると、意思決定過程の組織的特質としての構造的枠組には、いくつかの組織構造上の特徴が含まれる。かれは、この事情を、文献研究によりながら、次のように提示する¹³⁾。

13) Vgl. W. Kirsch u. a., *MWO*, SS. 199-205.

まず、かれらは、ヘイグ (J. Hage) とエイケン (M. Aiken) の研究を取り上げ¹⁴⁾、その研究における構造変数 (Strukturvariable) とプログラム変更 (Programmänderung) の頻度との関係に着目する。

一方で、かれらが考える構造変数とは、複雑性の程度 (Grad der Komplexität)、集権化の程度 (Grad der Zentralisation)、形式化の程度 (Grad der Formalisierung)、成層化の程度 (Grad der Stratifikation) である。他方で、かれらが考えるプログラムとは、ある組織が提供している製品ないし用役の集まりを指し示し、プログラム変更とは、製品ないし用役の集まりの更新を指し示す。

ヘイグとエイケンの見解におけるこうした意味のプログラム変更は、キルシュの考える事業部制組織の導入といった組織変更とは異なるものであり、その限りで、キルシュは、ヘイグとエイケンの研究からそのまま認識を受け取ろうとしたのではなく、示唆を得ようとしたと解される。

信頼性があり、根拠づけられている仮説のうち、独立変数に組織構造に相当するものを含み、キルシュの議論に関連すると解されるのは、次のものである (MWO, S. 200)。

- ①集権化の程度がより高くなると、プログラム変更率がより低くなる。
- ②形式化の程度がより高くなると、プログラム変更率がより低くなる。
- ③成層化の程度がより高くなると、プログラム変更率がより低くなる。

これが、キルシュが導入したヘイグとエイケンの研究の概要である。

この成果を踏まえてキルシュは、「集権化」、「形式化」、「成層化」の変数が、構造的枠組としての弾力性 (Flexibilität) を構成し、それがプログラム変更の創始と実行を促進あるいは阻害すると見ている。

キルシュによれば、かれらの研究の限界は、組織構造が組織の弾力性に与える影響について論じられ、プログラム変更が過程的な広がりを持つことが

14) Vgl. W. Kirsch u. a., MWO, SS. 199-201.

キルシュは、ヘイグとエイケンの次の研究を参照している。

J. Hage and M. Aiken, *Social Change in Complex Organizations*, New York, 1970.

認識されておらず、過程の区別による構造的特性の精緻化が行なわれていない点である。

この限界を補うものとして、キルシュは、ウィルソン (J. Q. Wilson) の研究を引用する¹⁵⁾。ウィルソンは、弾力性に相当する概念として組織的分化の程度 (Grad der organisatorischen Differenzierung) を考え、それが、革新の創始 (Initiierung) に対して効果を持つと考えた。

その際、ウィルソンは、組織的分化の程度と、それに影響する構造的特性と考えられるものとの関連を、次の仮説で提示した。

相互に異なる誘因源 (Anreizquelle) の数がより多いほど、課題分割 (Aufgabenteilung) の程度がより高いほど、プログラム化されていない課業 (nicht programmierte Aufgabe) の割合がより高いほど、組織的分化の程度は高い、つまり組織の弾力性の程度は高い。

ウィルソンは、さらに、革新過程を革新の創始 (Initiierung) と革新の実行 (Implementierung) の2段階に区別して、組織的分化の程度が高いことつまり組織が弾力的なことは、革新の創始を促進するが、革新の実行を阻害することを示した (MWO, S. 201)。ここにかれば、過程を区別することによって関連する構造的特性の精緻化を試みたと解される。

これが、キルシュが導入したウィルソンの研究の概要である。

ところで、キルシュが紹介した研究においては、構造的枠組が独立変数 (unabhängige Variable) として把握されていて、かれは、そうした把握がかれの構想との関連において妥当性を欠くと考える。

この点を補うために、かれは、クビチェク (H. Kubicek) の研究を紹介しつつ、構造的枠組が部分的に変更可能であり、この意味では従属変数 (abhängige Variable) として取り扱われ得ることを印象づける¹⁶⁾。

15) Vgl. W. Kirsch u. a., MWO, S. 201.

キルシュは、ウィルソンの次の研究を参照している。

J. Q. Wilson, Innovation in Organization: Notes Toward a Theory, in: J. D. Thompson (ed.), *Approaches to Organizational Design*, Pittsburgh, 1966.

16) Vgl. W. Kirsch u. a., MWO, SS. 203-204.

しかし、われわれは、クビチェクの研究を紹介しているキルシュの議論からは、これ以上を知ることができない。

組織的特質としての構造的枠組に関するキルシュの論述は以上である。

かれの論述からわれわれは、次のことを知り得る。

第1に、革新過程の創始と実行を促進する構造変数の特性は弾力性である。

第2に、構造的枠組には変更可能な部分があり、弾力性は部分的には育成の対象ともなり得る。

同時に、われわれは、弾力性の概念に関して次の課題を究明せざるを得ないと考える。

ヘイグとエイケンの研究ならびにウィルソンの研究においては、各種の構造変数が挙げられ、それらが一括して弾力性に相当する概念に影響すると考えられていた。それ故、問題にされるべきは、弾力性の概念の意味を明確にすることである。

われわれが弾力性の概念の意味を明確にする際には次のことを考察するべきである。

弾力性の議論の際には、「構造変数→弾力性→効果」という因果経路が前提されていた。

この因果経路を前提とすると、次の問題の解決が必要となる。

まず、効果として何が理解されるかが明確にされる必要がある。この問いとの関連では、革新的問題の解決との関連において組織が目指すべき事態としては、組織内の人々の見解が多様化しつつも、結論に妥結する合意形成に向かう建設性があることが想定されていると見られる。

次に、組織が目指す事態が明確になるならば、因果経路の中間項の弾力性について、それを弾力性と称するかどうかは別にして、組織内の人々に上記の効果を与える組織的特質を明確にする必要がある。概念の呼称については、

キルシュは、クビチェクの次の研究を参照している。

H. Kubicek, *Informationstechnologie und organisatorische Regelung: Konzeptionelle Grundlagen einer empirischen Theorie der organisatorischen Gestaltung des Benutzerbereichs in computergestützten Informationssystemen*, Berlin 1975.

われわれは、この問いの解決に伴って決定すれば良いと考える。

さらに、先述の因果経路の出発点として組織的特質を促す組織構造にはどのような変数が含まれ、それぞれがどのような状態になればそうした特質を促すか、が明確にされる必要がある。

それ故、キルシュが取り上げるヘイグとエイケンの研究ならびにウィルソンの研究においては、組織構造から議論が出発している印象が存在したが、この印象は本末転倒であって、われわれが確認したように、組織が目指すべき事態から出発して、組織構造の特性を導出する思考過程を辿るべきである。

さらに、われわれは、組織構造の特質の決定要因については以下の思考を施さなければならない。

ヘイグとエイケンの見解における組織構造の特性は、集権化、形式化、成層化であった。

われわれの見解によれば、集権化、形式化、成層化の程度は、組織が置かれた課業環境の中で決まる。つまり、それらは、課業の遂行という組織の基本的な目的の達成に対して効果的な組織構造の特性として決まる。

従って、そうした論理で決まってきた集権化、形式化、成層化の程度は、一般的促進活動の影響要因のうちの構造的枠組としての構造変数が達成すべき目的を必ずしも到達するとは限らない。つまり、課業の遂行との関連で決まる構造変数は、組織内の人々の見解が多様化しつつも、結論に妥結する合意形成に向かう建設性があること、約言すれば、組織内に見解に多様性と合意する準備をもたらすという目的を達成するとは限らない。

簡潔に言えば、一方における課業の遂行との関連で決まる構造変数の状態と、他方における一般的促進活動の影響要因として期待される構造変数の状態は同一とは限らない。

その事態を踏まえると、基本的には、構造変数は課業の遂行との関連で決まるので、常に構造変数が一般的促進活動には順応可能とは限らず、その限りで、それは組織変更を円滑に推進する特徴を必ずしも持つ訳ではない。

これが、潜在的な事象としての組織的特質の一方の要素である構造的枠組に

ついでにキルシュの見解とそれに関するわれわれの解釈である。

われわれは、次に、組織的特質の他方の要素である人的特性についてかれの見解を窺おう。

VI 組織的特質としての人的特性

潜在的現象としての組織的特質の要素のうち人的特性については、キルシュは、その特質の変更技術を主として議論する。

かれは、そうした変更技術を社会技術 (Sozial-Technologie) と称し (MWO, S. 206)、ここでも若干の英米の研究とりわけ経験的研究を紹介する¹⁷⁾。

社会技術は、先に触れられた一般的促進活動のひとつと解され得る。

キルシュが取り上げる社会技術は、チーム開発法 (Teamentwicklung)、実験室訓練法 (Laboratoriumstraining)、調査フィードバック法 (Survey Feedback) である。それらの方法についての数多くの研究蓄積からかれが自身の参照対象を選抜する基準は、当該の社会技術の効果が経験的に確認されているかどうかである。

上記の社会技術のうち組織変更との関わりが意識された技術は、実験室訓練法、調査フィードバック法の2つである¹⁸⁾。

17) Vgl. W. Kirsch u. a., MWO, SS. 206-219.

キルシュが紹介している社会技術については、次の文献も参照のこと。

W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich, *Organisationslehre*, Band 2, 2., verbesserte Aufl., Bern u. Stuttgart 1976, SS. 449-481.

A. Kieser und H. Kubicek, *Organisationstheorien II: Kritische Analysen neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze*, Stuttgart 1978, SS. 35-40. (邦訳: 田島壯幸 (監訳) 『組織理論の諸潮流 II - 最近の社会科学諸研究方向の批判的分析 -』 (千倉書房、1982年)、33-39頁。)

18) 例えばチーム開発法について、キルシュはその技術の効果がテストされた少数の例外的研究のひとつとしてケガン (D. L. Kegan) とルベンシュタイン (A. H. Rubenstein) の論文を紹介し、また実験室訓練法について、行動変更の戦略の効果が明確に経験的に究明されている研究を選出したい、と指摘している。(Vgl. W. Kirsch u. a., MWO, SS. 212-214.)

ケガンとルベンシュタインの論文は次のものである。

D. L. Kegan and A. H. Rubenstein, Trust Effectiveness, and Organizational Development: A Field Study in R&D, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1973.

まず、実験室訓練法は、個人や集団を助けて社会的文脈の中で最も学習しやすいようにし向ける訓練法である¹⁹⁾。

キルシュが引用するゴレムビュースキー (R. T. Golembiewski) とキャリガン (S. B. Carrigan) の研究におけるケーススタディーは、新しい製品工程の導入ならびにそれと結び付いた昇進体系の変更を対象とし、その場合の経営風土 (Betriebsklima)、個人間関係 (personelle Beziehung)、リーダーシップスタイル (Führungsstil)、協働 (Kooperation) の改善を目指して実験室訓練法が投入された²⁰⁾。

かれらは、実験室訓練法は、態度と行動様式の変更を創始しそれを組織に定着することができる、という仮説をテストし、その肯定的効果を確認した (MWO, SS. 214-215)。

次に、調査フィードバック法は、組織外部の専門家と組織構成員が共同で、組織の機能様式ならびに組織構成員の労働生活の両面に関係するデータを収集し分析して解釈し、そのデータを基礎にして組織構造と組織構成員の労働条件を改善し、変更する技術である²¹⁾。この社会技術には、職務に対する組

19) Vgl. W. Kirsch u. a., MWO, S. 214.

キーザーとクビチェックによれば、実験室訓練法は、相互作用する人々の感情、反応および観察を、これらを抑圧する社会的規範を除去しつつ把握しながら、自己分析に利用する訓練法であって、自己分析は誤った行動様式の解消と新しい行動様式の習得に導き、実験室の集団において習得された新しい行動様式は組織における社会的過程に適用される。(Vgl. A. Kieser und H. Kubicek, a. a. O., SS. 36-37. (田島壯幸 (監訳)、前掲邦訳、35-36頁)。

20) キルシュは、ゴレムビュースキーとキャリガンの次の研究を参照している。

R. T. Golembiewski and S. B. Carrigan, Planned Change in Organization Style Based on the Laboratory Approach, in: *Administrative Science Quarterly*, 1970.

R. T. Golembiewski and S. B. Carrigan, The Persistence of Laboratory-Induced Changes in Organization Style, in: *Administrative Science Quarterly*, 1970.

21) Vgl. W. Kirsch u. a., MWO, S. 216.

キーザーとクビチェックは、調査フィードバック法に等しい調査-フィードバック-討論-活動-計画法 (Survey-Feedback-Discussion-Action-Planning) について、次のように言う。この方法の出発点は組織において経過する意思決定過程および問題解決過程である。一定の時点で、助言者は、経過した討論の行動の側面を把握するために、(誰が参加していたか、意見が押え付けられたか、個人に関連した葛藤が生じたか、等について) 構成された質問用紙 (調査票) を配布する。回答データは集団に提示 (フィードバック) され討論される。この討論は集団風土の改善のための具体的な措

組織成員の関心の育成強化、同調性の増加、役割の明確化、問題解決機構の教育、協働的な問題解決行動の実践等に現れる組織健康性 (Organisationsgesundheit) の確保が期待される。

キルシュは、調査フィードバック法については、ボワーズ (D. G. Bowers) の研究を引用しつつ、次のように論じる²²⁾。

ボワーズは、調査フィードバック法のみを研究したのではなく、対人的過程助言法 (Interpersonal Process Consultation)、課業過程助言法 (Task Process Consultation)、実験室訓練法、データハンドバック法 (Data Handback)、無政策 (No Treatment) の各方法の効率を23の組織で試した (MWO, SS. 216-218)。

その際、効果の有無が試された変数としては、経営風土 (Betriebsklima) が問題となっているが、キルシュが紹介する限り、経営風土の概念は、組織健康性と同一の事態を指し示すと解される。

ボワーズの問題は、それぞれの社会技術の経営風土への関係とならんで、社会技術が投入される組織の経営風土が異なれば社会技術の効果が異なるのではないかという問いである。

ボワーズの研究は、結論として、先述の社会技術のうち調査フィードバック法と実験室訓練法が組織風土に作用を及ぼしたことを確認している。

それによれば、経営風土への効果に関しては、調査フィードバック法は正の作用を持つが、実験室訓練法は負の作用を持った。

ただし、ボワーズは、より精緻に条件づきの議論をなして、調査フィードバック法は、制約無しに経営風土を良好にする効果を発揮することを確認している。これに対して、実験室訓練法は、経営風土が既に良好であるか改善される見込みがない場合には効果を発揮しないが、経営風土がある程度良い

置へ導く。(Vgl. A. Kieser u. H. Kubicek, *a. a. O.*, S. 38. (田島壯幸 (監訳)、前掲邦訳、37頁)。

22) キルシュは、ボワーズの次の研究を参照している。

D. G. Bowers, OD Techniques and Their Results in 23 Organizations: The Michigan ICL Study, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1973.

場合には、経営風土を一層良くする効果を発揮することを確認している(MWO, S. 217)。

キルシュは、かれの課題を次のように言う。

「結局、理論的努力は、(組織－渡辺) 変更の戦略を状況依存的に構想すること (Strategie des Wandels situationsabhängig zu konzipieren) を目指すのである (MWO, S. 218)。」

われわれはキルシュによる潜在的事象としての組織的特質の要素のうち人的特性に関する論述を跡づけた。

組織的枠組との関連でも整理したように、われわれはここでも、課業の遂行との関連において人的特性を対象とした社会技術の効果の面について議論しておく必要がある。

キルシュによって挙げられた実験室訓練法、調査フィードバック法の2つの社会技術の効果を考えて、それらが目指すのは、組織内の人々の組織の実践的場面への当てはめによる事情の学習と習熟化であると考えられる。この事態は、それ以上の効果として、組織内の人々の忠誠心の育成を持つと考えられる。

われわれは、潜在的な事象としての組織的特質の要素のうち人的特性についても、課業の遂行との関連で決まる組織的特質との関係を究明する必要がある。そうした関連で決まる特性として念頭に置くべきは、前節で取り上げた組織の構造変数の状態である。つまり構造変数の状態は、課業の遂行という基本的な目的の達成に対して効果的な組織構造の特性として決まってくると見られた。

その事態を踏まえるならば、課業の遂行との関連で決まる構造変数の状態の中で、本節で問題にした社会技術を実施することは、直接的には課業の遂行を阻む要因とは考えられず、その限りでは、組織構造の状態の如何に関わらず、追加的な実施は可能であると見られる。

従って、一般的促進活動の影響要因のうち構造的枠組については、期待される構造変数の状態が、課業の遂行との関連で決まる構造変数の状態とは

必ずしも一致するとは限らず、この限りで、構造変数は、随意には一般的促進活動には順応させることができないのとは対照的に、社会技術については、一般的促進活動の影響要因としてそれを実施できる組織内環境はより広範であり、この限りで、社会技術は、一般的促進活動に順応する可能性が高いことが理解され得る。

VII 組織変更に対する現状の組織の規定—結びに代えて—

われわれは、組織変更の現象を取り上げて、ある組織形態から別の組織形態へと変更が行なわれる過程の特質をキルシュの見解に即して位置づけた。

組織変更の促進活動には、一方で意思決定過程関連の促進活動と、他方で一般的促進活動が存在し、キルシュは、これらのうち、一般的促進活動の論述に力点を置いた。

さらに、一般的促進活動には、その効果を持つ影響要因として、構造的枠組と社会技術があった。

われわれは、それらについて特に課業の遂行という組織にとって基本的な目的の達成との関連で決まる組織的特質との整合性を考究した。

まず、構造的枠組としての構造変数については、基本的には、構造変数の状態は課業の遂行との関連で決まるので、常に構造変数が一般的促進活動には順応しているとは限らず、その限りで、それは組織変更を円滑に推進する特徴を持つとは限らないことが明確になった。

次に、社会技術については、一般的促進活動としては、課業の遂行との関連で決まる組織的特質との関連では、実施できる場面が広範であることが明確になった。

われわれは、この立論から、組織変更を促進する事態に関しては、構造変数は、その状態を随意に変動させることができない故に、それが、場合によっては、組織変更の促進要因ではなく、阻害要因として作用することを窺い知る。

課業の遂行との関連で決まる組織的特質が、次期の組織形態に移行する組

組織変更過程を制約するという意味において、現状の組織構造が組織変更の難度を決め、そのことを通じて、次期に成立する組織形態の達成度を制約する事情がここに明確になる。われわれは、現状の組織の特質が、次期の組織の特質を制約する理由のひとつを知ることとなる。

組織の履歴が現状と今後の組織を規定するひとつの経路がここに存在する。

(筆者は関西学院大学商学部教授)