

経営管理論の変遷とネットワーク組織

朴 容 寛

目 次

はじめに

1. 経営管理の古典理論
2. 経営管理の古典理論に対する消極的修正論
 - (1) 構造的修正論
 - (2) 行動科学的意思決定論
3. 経営管理の古典理論に対する積極的修正論
 - (1) コンティンジェンシー・セオリー
 - (2) ごみ箱モデル
 - (3) ルース・カップリング論
4. 経営管理論の変遷とネットワーク組織

はじめに

官僚制論が行政のツール、すなわち合理的支配の用具として形成されたのに対して、経営管理論は産業革命の中で形成された私経済的経営を高度化するためのツールとして形成されてきたといえる。官僚制論は社会的発展を分析しようとしたのに対して、経営管理論は最初から応用志向的であった。故に、経営管理論はいかに経営を効率的に成し遂げるか、いかに組織の構造を効率的に組むか、いかに労働者を働かせるかなどの管理者ないし経営者的な関心の表明、あるいはそれを彼らに提示しようとする試みであったといえる¹⁾。この経営管理論には、テーラー (Taylor, F. W.)・ファヨール (Fayol, H.) などの経営管理の古典理論をはじめ、バーナード (Barnard, C.)、サイモン (Simon, H. A.) などの行動科学的意思決定論が含まれる。そして、ローレンスとローシュ (Lawrence, R. R. & J. W. Lorsch) などのコンティンジェンシー・セオリー、コーエン、マーチおよびオルセン (Cohen, M., J. March and J. P. Olsen) などのごみ箱モデル、ウェイク (Weick, K. E.) などのルース・カップリング論なども含まれる。本稿では、このような経営管理論の変遷プロセスはネットワーク組織にいかなる意味をもっているのか、つまり、ネットワーク組織が今日組織論で受け入れられ、論じられつつある経営管理論上のコンテクストを論じたい。

1. 経営管理の古典理論

科学的管理²⁾の始祖であるテーラーは、工場の現場で行われる作業に注意の目を向け、時間研究と動作研究などを通して労働者の諸力の投入を最小にし、無駄な時間を排除するための標準値を設定しようとした。また、出来高給が導入されると、最高の生産性が達成されると主張した。さらに、彼は作業手段と道具の指定、ならびに生理的に調整された作業時間と休憩の規制のための原則を設けた。つまり、工場を単一の巨大な機械のようにみなし、そこで働く人間をこの巨大な機械に適応させる諸々の仕組みを工夫したわけである。テーラーは組織の中の人間を取り替えがきわめて容易であり、天性的に働く意欲をもたない、怠惰で、賃金によって働く「合理的経済人」とであると、考えた。彼は次のように述べている。

“なかでも重要な事実は「人というものは普通一日分の給料をもらって、一日のうちに特別によい仕事をするものではない」ということである。したがって、一部の雇主が企てるように、賃金はその近所の工場と同様な標準額だけを払っておきながら、その従業員に最大限の仕事をさせようとしても、それは失敗するに決まっている。また当然失敗すべきことである。工員がよけいに仕事をした場合にはよけいの報酬を与えるのが正義の要求であり、これに反して、その仕事量が量においても質においても下がった場合には、それ相当の損を負担させることも当然である。仕事の高に応じて報酬をしなければならないと同じく、仕事が悪かった場合にもその仕損じに比例して減給していかなければならない”³⁾。

要するに、テーラーは組織を操作可能な部品からなる機械と見なして、組織内の職務を非常に綿密に最小局面まで分析し、さらに人間機械の性能も同様に綿密に分析して、最大限にこの二つを節約しうるように適切に結合する方法を科学的管理法として唱えた。

一方、ファヨールは、経営者レベルの仕事に関心を注いだ。すなわち、彼は全般的な管理者のタスクに関連する14の管理の一般原則、つまり、①分業、②権限と責任、③規律、④命令の一元性、⑤指揮の一元性、⑥個人的利益の全体的利益への従属、⑦従業員の報酬、⑧権限の集中、⑨ヒエラルキー組織、⑩秩序、⑪公正、⑫従業員の安定、⑬創意、および⑭従業員の団結を定式化した⁴⁾。

このようなテーラーやファヨールなどの経営管理論は、その後、ギューリックとアーウィック (Gulick, L. H. & L. F. Urwick)、デービス (Davis, R. C.)、ブラウン (Brown, A.)、フォレット (Follet, M. P.)、ムーニー (Mooney, J. D.)、デール (Dale, E.)、ならびにクーンツとオドンネル (Koontz, H. & C. O'Donnell) などによって受け継がれ、経営管理論の古典学派をなした。

経営管理の古典理論を要約すれば、分業と調整(統合)であるといえる。まず、大規模組織は多くの人々が共に働くので、分業 (division of work) を導入するのが望ましい。分業はできる限り、一人当たりの職務が単純な単一の機能になるように細分することによって能率を向上させることができ、これら細分された職務を一定の基準によって同質的な部分にくくり、一つの組織単位を形成すべきである。

次に、分業と同時にそれら分化された活動を統合する調整 (co-ordination of work) の仕

組みが必要になる。調整のためには、まず職位⁵⁾ごとの権限と責任を明らかにし、最高管理者を頂点とする権限のヒエラルキー構造を形成する必要がある。このヒエラルキーは、職務の階層的分化に当たる。その構造はピラミッド型になるとき、より効率的に調整が可能である。それは管理者が統制する範囲 (span of control) に限界があるからである (統制範囲の原理)。また、ヒエラルキーの中では、部下は一人の上司 (one of master) から命令を受けるようにして、職務の実行における混乱を避けると、調整しやすくなる (命令統一の原理)。したがって、ヒエラルキー構造は構造形成の基本型になる。しかし、これらのライン構造はスタッフ構造によって補完すべきである (ラインとスタッフの分離の原理)。すなわち、ラインとスタッフを区分し、構造を二分化することによって、命令統一の原理と専門化の要請を共に充足できるのである。

要するに、分業と統合を図るためにヒエラルキー構造が導入され、そこから統制範囲の原理、命令統一の原理、ラインとスタッフの分離の原理など「ヒエラルキーの原理」(scalar principle or principle of hierarchy)⁶⁾が生まれるわけである。

本稿で、この経営管理の古典理論から注目したいのは、これらの諸研究は主に、合目的性、経済性、生産性にその焦点を合わせており、人間の条件や人間関係などにはあまり関心を向けなかったことである。ホクシーが批判するように⁷⁾、科学的管理法はもっぱら「能率」と「生産」に集中しているが故に、本質的にそれは苦汗制度であり、「労働者を単調な決まりきった仕事に運命づけるものであり、労働者から仕事に対する考え方、イニシアティブ」を奪い取ってしまう傾向をもつものである⁸⁾。要するに、経営管理の古典理論は結局「合目的的活動」に還元されていたといえる。

2. 経営管理の古典理論に対する消極的修正論

経営管理の古典理論は官僚制モデルと同じく一つの理念型になる。それ故、同組織原理に対する様々な修正がなされるのは当然である。その修正の方向には消極的修正論と積極的修正論がある。本章では前者を中心に論じ、後者に関しては第3章でとりあげたい。ところで、前者も二つの流れがある。一つは上述した諸組織原理に対する構造的な面からの修正であり、もう一つは組織における意思決定の面からの修正である。

(1) 構造的修正論

経営管理の古典理論、つまりヒエラルキーの原理による組織は、集権化され、法規・規則・プロセス等を強調しすぎ、従業員同士、あるいは顧客との関係は没人格的 (impersonal) な関係になりがちである。また、質的な業績より量的な業績を重んじたりする逆機能的な傾向が現れがちである。そして、フォーマルな関係を強調しすぎると、人間の社会的欲求の充足、自己実現、人格の成長や成熟が阻まれ⁹⁾、人間の自律性、自己規制力、創意性などが無視されることになる。ヒエラルキー組織は自己保存および勢力の拡張を求めると、その業務量とは関係なしに、機構と人力を増大させるパーキンソンの法則¹⁰⁾が現れる傾向がある。そして、その規模が大きくなるにしたがって、昇進の機会が拡大され、すべてのポストは無能な人によって占められる傾向があり、組織の能率は低下されるという主張もある¹¹⁾。

このようなヒエラルキー組織の問題に対処するために、インフォーマルに行われる対角

線的、横的、あるいはボトム・アップ的権力関係を強調したり、命令権利とその能力の画一性を疑い、専門家の権限を尊重したり、参加管理をしたりするアプローチがある。さらに、ヒエラルキー構造自体を否定するアプローチもある。以下では、これらの修正論を上述したヒエラルキーの原理に沿って考察したい。

まず、統制範囲の原理に修正を迫る議論である。古典的な統制範囲の原理は、一人の上司が効率よく、統制しうる部下の数には限界があるという主張である。学者によっては、3人ないし6人、ある学者は最大限に12人を越えてはならない、あるいは20人を越えると、統制の能率が下がると主張している。しかし、今日はその範囲が状況適応的に変わらうと認められている。

また、統制範囲に関する古典的な見解では統制範囲は狭い方がよいとされている。しかしながら、統制範囲が狭くなると、ヒエラルキーの数が増え、「トール組織」(tall organization)になる。トール組織では、組織内のコミュニケーションが遅くなり、歪められる恐れがあるし、調整が難しい。また、厳しい統制が行われ、従業員の自律性と創意性が阻害される恐れがある。したがって、統制範囲を広くし、ヒエラルキーの数を少なくする「フラット組織」(flat organization)に変化すべきであるという議論が出た。フラット組織になると、分権化が促進され、従業員の創意工夫が可能になり、自律性が高められる。中間管理者を減らすことができる。迅速かつ正確な垂直的なコミュニケーションが可能になる。そして、階層間の役割が明確になり、役割の曖昧性がなくなる。

ポーターとローラー (Porter, L. W. & E. E. Lawer) によると、従業員が5,000名以下の会社に勤めているマネジャーの満足度はフラット組織の方がより高いが、従業員が5,000名以上の会社の場合には、トール組織にいるマネジャーの方がより高い。トール組織は従業員の安全に関する欲求と社会的欲求の充足に有利であり、フラット組織は自己実現の欲求の充足に有利である¹²⁾。

第二に、命令統一の原理に対する異論である。この議論は、テーラーの機能的フォアマン (dual or functional foremanship)¹³⁾ にも見られる。近年になって、複合事業を複数の組織単位が共同で行う場合、情報交換、管理の機能別専門化、葛藤の迅速な対処が必要な場合などには、複数の上司から命令を受ける仕組みが必要であることが認められている。提案制度、異議申立て制度、あるいは請願制度がその例である。特に、マトリックス組織は、命令統一の原理に対して根本的な修正を迫る試みである。

マトリックス組織とは、「上司・部下関係の階層図に加えて、相互に密接に依存しあう技術的タスクを遂行する上で、必要な同僚関係、あるいは水平関係を示すテクノロジー図を公認するもの」¹⁴⁾ である。その構造は、「機能別専門化の利点を活かしながら、プロジェクト管理の概念を通じ調整を改善しようという試み」¹⁵⁾ である。すなわち、マトリックス組織は、機能的構造 (functional structure) とプロジェクトの構造 (project structure) が結び付いた一種の混合組織である。

機能的構造は、購買、人事、生産、会計、営業等の機能別に設計された構造である。本質的にヒエラルキー構造をもち、従業員を専門化させ、同じ機能をもつ従業員を集団化させ、協同させ、時間と努力の浪費を防ぐことができる。この機能的構造を通してプロジェクトを管理すると、人力を融通的に活用することができる。しかし、事業の統合的推進力が弱くなる。また、機能的構造は垂直的なヒエラルキーに基づいた機能関係を強調しがち

で、変化に抵抗的である。組織内の諸過程を分離させ、機能間の葛藤を助長するなどの問題¹⁶⁾がある。

一方、プロジェクトの構造は、特別な問題を解決するために必要なすべての権限を委任する構造であり、本質的に水平的な特性をもつ。プロジェクトの遂行に参加する人々は平等な責任と権限をもつ。メンバーはそれぞれプロジェクト・マネジャーに直接に報告を行うので、フラットな構造が形成される¹⁷⁾。しかし、プロジェクトごとに専門職員や施設を重複的に配置しなければならないので、コストが多く伴う。

したがって、機能的構造とプロジェクトの構造の長所を相乗させるマトリックス組織が必要になるのだ。それは大規模の構造的な硬直化を防いで融通性を高める仕組みであり、急変する環境に迅速かつ創意的に対応しうる仕組みである。マトリックス構造の内では命令の系統は多元的であり、従業員は機能的構造とプロジェクトの構造に重複的に属することになり、これが構造的な融通性をもたらす。

第三に、ラインとスタッフの分離の原理に対する修正である。古典的なヒエラルキー組織はラインとスタッフを厳密に分離する二元的構造 (dichotomy of line and staff) をなしている。スタッフは指揮・命令せず、研究、調査、企画等の活動を通して専門的な情報の提供、諮問・助言を行い、管理者の管理機能を強化し、専門化する機能のみを担い、命令はラインだけができるということであった。しかし、組織の活動が専門化され、高級管理層に対する業務の負担が重くなるにつれて、スタッフに命令権がないのは非現実なものになった。したがって、ラインとスタッフを混合する複合的構造を試みることによってラインとスタッフの区別を避けるモデルが現れている¹⁸⁾。

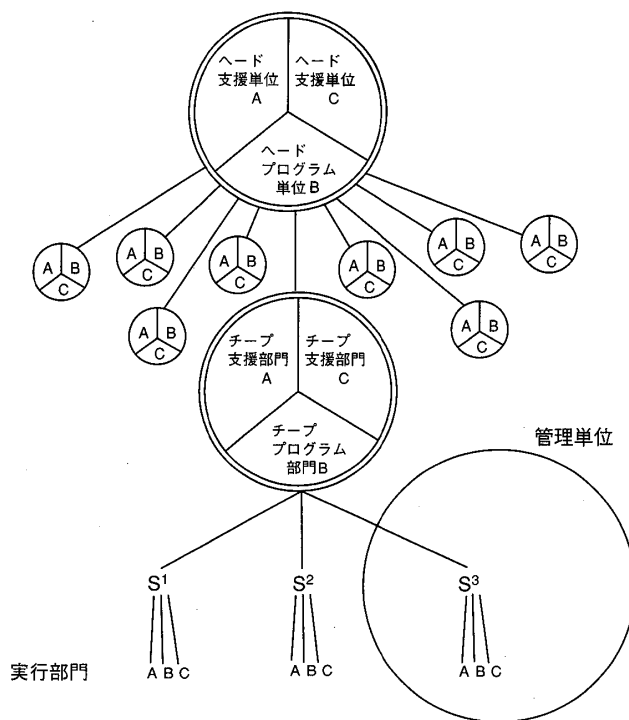
例えば、スタール (Stahl, O. G.) は、ラインとスタッフという概念を廃して、それぞれの活動を仕事の専門化された一部分と見て、「すべてをラインとする」形態を考えた。これは「組織の活動を垂直的なプログラム部門と水平的な支援活動とが組み合わせられたネットワーク、網、あるいはチェッカー盤として」考えることである¹⁹⁾。

ここからスタールは、次の命題を立てている。① いわゆる、スタッフ部門は、通常直接命令を行っているし、必然的に行わなければならない。② 組織全体にわたる支持を得るために不可避なくつかの活動がある。③ スタッフ活動はライン活動より制限されているわけでもないし、専門化された機能を果たすわけでもない。④ スタッフ機能は内容よりも物事が行われる方法に関わっているが、公務においては特別の重要性を帯びている。⑤ ラインとスタッフをそれぞれ「プログラム機能」と「支援機能」と考えるのが便利である。それはネットワークの中でお互いに組み合わせられている。⑥ スタッフに対するラインの命令は優越するという非現実的な仮定さえおかなければ、組織の低いレベルではコンフリクトが緩和され、コミュニケーションが容易になる²⁰⁾。

ゴレンビュースキー (Golembiewski, R. T.) が、この見解に注目しながら、さらに発展させたのが「同僚モデル」(colleague model) である²¹⁾。同僚モデルはラインとスタッフを一体化した「同僚グループ」(colleague group) として統合された組織である。彼は下位の「同僚グループ」とその「実行部門」を合わせた作業単位を「同僚チーム」(colleague team) と呼んでいる。同僚モデルはラインとスタッフ組織のように仕事が「機能」(functions) 別に組織されるのではなく、「仕事の流れ」(flow of work) に沿って編成される。それ故、ラインとスタッフは、組織の様々なレベルで、すべての運営に対する共同責任を

とる²²⁾。この「同僚モデル」を図式化したのが図1である。

図1 「同僚モデル」：組織概念としての「チーム」



註：同僚モデルの理解のために筆者がゴレビュースキーの「組織概念としてのチーム」(Robert T. Golembiewski 1967 *Organizing Men and Power*, Rand McNally & Company 119) と、「引き理論」の組織構造 (Robert T. Golembiewski 1969 "Organization Patterns of the Future," *Personnel Administration*, November-December 15) とを組み合わせたものである。

(2) 行動科学的意思決定論

経営管理の古典理論に対するもう一つの修正の流れをなしているのはバーナード (Barnard, C.)、サイモン (Simon, H. A.)、マーチとサイモン (March, J. G. and H. A. Simon)、そしてサイアートとマーチ (Cyert, R. M. and J. G. March) などの行動科学的意思決定論である。

イ) バーナードの組織理論

経営者活動の一つの指針の次元から組織理論まで引き上げたのはバーナードである。彼はパレート (Pareto, V.)、ヘンダーソン (Henderson, L. J.)、メイヨー (Mayo, E.)、レスリスバーガー (Roethlisberger, F. J.) およびディクソン (Dickson, W. J.) などの研究結果を受け継ぎながら、組織を二人以上の人々が相互作用して成し遂げている協働システムとして捉えた。ところで、この協働は、個々人単独では達成できない目的を達成するためである。それ故、この協働を継続させるためには、システムの目的を達成すると同時に、組織に参加する個々人にも満足を与えなければならない²³⁾。そこで、組織は人々が快く協働システムへ「貢献」するように様々な「誘因」²⁴⁾を与える必要がある。この誘因と貢献との間に均衡が保たれるときに協働システムは維持できる。人々が組織に参加するのは、自

らの貢献を組織に提供し、組織からより多くの誘因を受け取る時である。したがって、組織に参加するすべての人々は「意思決定者」なのである²⁵⁾。

協働システムにおいて重要なのは組織のメンバーの協働意欲を引き出し、共通の組織目的を達成することである。これは、組織のメンバーが公式組織におけるコミュニケーション（命令）を、自己の貢献する行為を支配するものとして、受容することによって可能である。バーナードはこれを「権威の受容」と呼んだ。そして、組織のメンバーには命令が疑問とされることなく受容される範囲が存在するので日常的に協働が可能である。これを彼は権威の「無関心圏」(zone of indifference) と呼んだ。管理者の職能は、組織内のコミュニケーションを提供し、協働意欲を維持し、そして、組織の目的の絶えざる保全を図ることである²⁶⁾。

ロ) サイモン、マーチおよびサイアートの組織理論

バーナードは組織を協働システムとして捉え、組織は合理的であるが、その中の組織のメンバーは非合理的であると想定した。しかし、彼は組織のメンバーが、なぜ、どの程度まで非合理的に行動するのかを示してはいない。これに対して、サイモンは、人間は合理的に行動しようと意図してはいるが、「ただ限られた範囲でのみ合理的」であると考えた²⁷⁾。つまり、人間はありうる代替選択肢の諸結果について部分的な知識しかもっていないし、きわめて限られた範囲でしか評価することができない。そして、人間の精神過程の速度、初等算術の能力などの実行する能力は限定されており、「可能な代替的行動のうち、ほんの二、三の行動のみしか思い出さない」²⁸⁾。このように合理性に限界があるとすれば、人々は限られた範囲内でしか代替案を探索できず、その結果として得られるもののうちで「満足できる」、あるいは「十分よいと思う」代替案を選ぶわけである。

サイモンによれば、組織内の個々人の行動は限られてはいるものの合理的であるが、しかも「合目的性」である。この合目的性の故に、組織のメンバーの行動パターンは統合される。言い換えれば、組織の目的を達成するためには、限られている個々人の行動を管理する必要があるわけである。それ故、「もし人間の合理性に限界がなければ」、管理理論は意味がなくなる。要するに、サイモンが関心をもったのは道具としての組織であり、その中での組織のメンバーは組織の「目的を達成する際の用具」なのである。それ故、合理性の判断基準は、組織の特定目標を達成するために適切であるのか、否かである²⁹⁾。

この組織理論は、マーチとサイモンの共著である『オーガニゼーションズ』において、さらに発展された。特に、組織において合理性を確保するに当たって「プログラム」³⁰⁾のもつ役割に関する分析がそれである。彼らは組織内の意思決定を「プログラム化された意思決定」と「プログラム化されていない意思決定」とを区別した³¹⁾。

組織の諸活動が前もってプログラム化されている場合、その実行に当たり、探索や選択のプロセスが極限までに短縮化され、複雑で体系化された反応を喚起させることができるわけである。それ故、組織の中の個々の「活動のプログラム化が大きければ大きいほど、これらの活動の予測可能性は大きくなる」³²⁾し、組織内の業務の能率は上がる。ところで、組織の業務がプログラム化されるためには、分業ないし専門化が必要になる。しかし、「下位プログラムによる専門化が大であればあるほど、組織内下位単位の間での相互依存性はより大になる」³³⁾。このような相互関係が安定的に固定化されると、相互依存性を高

めるための調整の努力は最小にとどめられる。したがって、組織活動を能率的に行おうとする努力は、組織活動の定形化、ないし固定化をもたらす。組織活動の定形化を促進するもう一つの要因は、革新的活動にかかる高いコスト、「埋没費用」(sunk cost) および「埋没資産」などを有することである³⁴⁾。今度は、この埋没原価があるが故に、新しい活動をしにくくなるし、「高度にプログラムされている課業と、高度にプログラムされていない課業に直面している個人は、強い全体的な時間の切迫がないときですら、後者より前者を優先してしまう」。これを彼らはプランニングにおいて「グレシャムの法則」と呼んだ³⁵⁾。いずれも組織における革新を妨げる要因となる。しかしながら、長期的には環境は変化しており、常軌化されず、プログラムされていない領域、あるいは新しいプログラムを創出しなければならない³⁶⁾。

このマーチとサイモンの理論を継承しつつ、ミクロ経済学のフレームワークの中で展開されてきた企業理論と、従来の伝統的な組織理論とを統合して「企業の行動理論」を築いたのがサイアートとマーチである。

伝統的な組織理論では、組織は硬い境界によって画され、そのメンバーは経営者と従業員だけによって構成されていると想定された。これに対して、サイアートとマーチは、組織は「個人の連合体(coalition)であり、その個人はさらにいくつかの下位連合体となって組織されている」と考えた。企業組織は、「経営者、従業員、株主、供給業者、顧客、弁護士、税徴収吏、監督諸機関」等々のメンバーの連合体であり、その境界を単純に画することはできない³⁷⁾。組織を参加者の連合体として捉えると、企業の目標は上から単一に与えられるのではなく、連合体の関係の中で形成されるようになる。つまり、連合体の諸目的は、それぞれ異なった目的を追求している潜在的連合体のメンバーのバーゲニングを通して組織に負わされ、かつ、短期的圧力に応じて時間の経過とともに精緻化される。しかも、その目標は最大水準でなく満足水準として定式化される³⁸⁾。

このように、従来の企業理論において、企業は完全な知識をもち、利潤の極大化を追求すると仮定されたのに対して、サイアートとマーチは利潤の追求が企業の唯一無二の目的でもないし、しかもその極大化ではなく、満足すべき利潤を探し求めるにすぎないと論じた³⁹⁾。

3. 経営管理の古典理論に対する積極的修正論

経営管理の古典理論に対して積極的に修正を試みているのは、コンティンジェンシー・セオリー、ごみ箱モデル、そして、ルース・カップリング論などである⁴⁰⁾。

(1) コンティンジェンシー・セオリー

コンティンジェンシー・セオリー(contingency theory)⁴¹⁾は、1950年代にイギリスで台頭し、1960年代後半にアメリカをはじめ、全世界に広がり、1970年代を通じてますます顕著になり、組織の現代理論の中心的な理論の一つになった。同理論によると、モチベーションないし職務満足理論、リーダーシップ・スタイル、組織構造⁴²⁾、技術など組織理論の全般にわたって、すべての組織に妥当する唯一最適の原理はありえない。本稿では、そのうち組織構造と技術などに関する経験的調査の結果の考察にとどめたい。

コンティンジェンシー・セオリーのきっかけになったのは、イギリスのトリストとバン

フォース (Trist, E. L. and K. W. Bamforth) などタビストック (Tavistock) 人間関係研究所の研究グループが、イギリスの石炭炭鉱やインドの織物会社に関して行った一連の実証研究の結果である。彼らは組織は機械や設備や職務などの技術システムと、人間関係や役割関係や規範関係といった要素からなる社会システムの相互作用によって規定されるが、両システムの間には、一義的な最適関係は存在せず、同じ技術的条件の下であっても、社会システムは異なることを明らかにした⁴⁵。

また、ウッドワード (Woodward, J.) は、1953年から1957年にかけて、サウス・イースト・エセックス (South East Essex) 地方の製造業100社を対象として調査した。その結果によると、小規模バッチおよびユニット生産と装置生産の企業は「有機的な管理システム」が、そして大規模バッチおよび大量生産の企業は「機械的な管理システム」⁴⁴が支配的であり、状況の要請 (situational demand) に応ずる組織は、成功の機会が多かった⁴⁵。

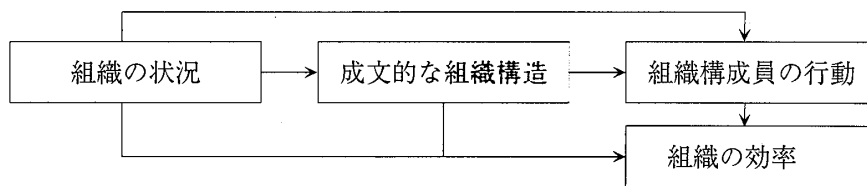
これらの研究結果を受けて、バーンズとストーカー (Burns, T. and G. M. Stalker) は、不安定な環境では「有機的な管理システム」が、安定的な環境では「機械的な管理システム」がそれぞれより適合であるという命題を導きだした。さらに、彼らは「管理の知恵の始まりは、唯一最適の管理システムのタイプは存在しないことに気づくことである」と主張した⁴⁶。

このような考え方を「コンティンジェンシー・セオリー」と名づけたのはローレンスとローシュ (Lawrence, R. R. & J. W. Lorsch) である。彼らは環境、技術、そして市場条件などが異なるプラスチック産業 (環境の変化が一番激しい)、食品産業 (環境の変化は中くらい)、容器産業 (環境の変化が比較的安定している) を対象として実証研究を行った。同調査は「様々の経済的および市場的条件に対処するためにどのような種類の組織を利用するのであろうか」といった基本的問題に答えることに向けられていた。彼らは同調査の結果に基づいて「組織内部の状態やプロセスが外部の要求条件に適合していれば、その組織は環境に効果的に適応できる」⁴⁷と結論づけている。つまり、「プラスチック産業のようなより多様で動的な領域において、有効な組織は高度に分化され、しかも高度に統合化されていなければならぬ。容器産業のようにより安定的で、多様性の少ない環境では、有効な組織は分化は少ないが、それでも高度の統合が達成されなければならない」⁴⁸ということである。

コンティンジェンシー・セオリーを簡単に図式的に表すと、図2のとおりである。

その他、このような考え方に同調しながら経験的研究を行っている学者は、ディル (Dill, W. R.)、ライス (Rice, A. K.)、ペロー (Perrow, C.)、ダンカン (Duncan, R. B.)、

図2 コンティンジェンシー・セオリーの研究方法



(註) —————> ; 経験的に探究されるべき関連

出所：Alfred Kieser & Herbert Kubicek 1978 *Organisationstheorien II*, Stuttgart

(=1984 田島壮幸監訳『組織理論の諸潮流 II』千倉書房 128)。

モースとロッシュ (Morse, J. J. and J. W. Lorsch)、ターナーとローレンス (Turner, A. N. and P. R. Lawrence)、トンプソン (Thompson, J. D.)、ベンソン (Benson, J. K.)、オールドリッチ (Aldrich, H.) などがいる。

一方、組織構造を環境の特性に合わせて変えるばかりではなく、偶然に現われた環境にしたがい、その条件を取り入れれば効率になる、あるいは「組織を変えないで環境を変える」という議論もある⁴⁹⁾。さらに、組織の諸行動や構造は、競争的な市場の要請・プレッシャーである「技術的な環境」のみならず、より広い社会文化的なその「制度的な環境」にも規制されるので、同環境に適応する組織がより効率であるという新しい流れもある⁵⁰⁾。

(2) ごみ箱モデル

コーエン、マーチおよびオルセンは、従来の規範的合理モデルの諸前提を否定し、その代わりに、きわめて曖昧な状況における意思決定を想定している。

従来、組織はその主眼を問題の解決におき、「適切な解は適切な問題と結びつき、選択は問題を解くために行われる」と考えられてきた。しかし、コーエンらによれば、実際、組織の意思決定の状況は組織化された無秩序である場合が多い。つまり、組織は多様な目的のルーズな集まりである場合が多いので、その選好はしばしば不確かである。また、様々な決定への個人やグループの参加は、しばしば気まぐれに変わり、流動的である。その結果、組織の境界はゆらぎ、移る⁵¹⁾。

コーエンらは、このような意思決定の場を、まるでゴミが無造作に投げ込まれたり吐き出されたりする「ごみ箱」(garbage can) と見なした。つまり、組織における選択の機会とは、作り出されていく様々な「問題」や「解」を「参加者」が投げ込むごみ箱なのである。問題 (problems) は、組織内外の人々が気にすべきライフスタイル、家族、仕事上の不満、キャリア、組織内の集団関係などである。これらの諸問題に対する解 (solutions) は、必ずしも特定問題の必要に応じて生み出されるのではなく、誰かが (問題とあまり関係なく) 生み出したものである。そして、参加者 (participants) はそれぞれ多様な望みを抱き、多くの事柄に関わっており、出たり入ったりする⁵²⁾。これを彼らは「ごみ箱モデル」(garbage can model) と呼んだ。

したがって、ごみ箱モデルには確かなルールがあるわけではなく、同時に存在している多くの選択の機会、組織に入り込んだ諸問題、同問題に対する様々な解、そして、参加者の雑多な関心などが複雑に混ぜられ、モザイクをなしているのである⁵³⁾。

コーエンらによれば、このように組織化された無秩序の状況における意思決定は、一般的に問題の解決による (by resolution) 選択でなく、むしろ、「飛ばしによる (by flight) 決定」、ないし「見過ごしによる (by oversight) 決定」がなされるのが普通である。「飛ばし」とは、解けない問題をより魅力的な選択の機会がやってくるまでしばらくの間、余所に預けることである。そして、「見過ごし」とは、問題を他の選択の機会に振り分けること、それ故、新たな選択の機会が生まれ、エネルギーがそこに入り込めば、問題を云々することなく、最初の時間とエネルギーで選択が行われる場合である⁵⁴⁾。

このようなごみ箱モデルは、特に「公式組織、教育機関、そして周縁的な組織では顕著である」⁵⁵⁾。例えば、クリスチャン・クライナーは、1971年から1972年にかけて、デンマークのコペンハーゲンにある実験的な自由学校での意思決定の過程を調査分析し、それを典

型的なごみ箱モデルとして解釈している。彼によれば、同学校の総会には、平均 80 人の父兄が出席しているが、「各総会とも出入が激しく、閉会時にはわずかな人しか残っていない」ことも普通であり、「どんな問題、解、参加者が、いかなる選択の機会に結び付けられるかということを規制する」のもなかった。また、総会のほとんどの場合、結論というものはなかった。そして、「総会は議論の場としてだけではなく、学校の社交場とか、互いに親交を結ぶ場、すなわち、ある意味では教会のようなものと思われていた」⁵⁶⁾。

(3) ルース・カップリング論

ルース・カップリング論は、パーソンズ (Parsons, T.)、サイアートおよびマーチの発想にも関係あるし、サイモンの『経営行動』にも断片的には見られる⁵⁷⁾。ところが、本格的にその理論を展開したのはウェイクであろう。

ウェイクは各個人やサブシステムが組織のフォーマルなルールに捉われず仕事を柔軟にこなすことができる個人間、サブシステム間の緩やかに結ばれたシステムを唱えた。つまり、彼は組織の目標と手段との結びつき、規則の緩さ、メンバーの行動の柔軟さ、サブシステム同士の結びつきが不確定でルースな組織のパターンを考え、これを「ルース・カップリング」と呼んだ。そこでの結びつきは前もって規定されているわけではなく、メンバーたちの気まぐれや思い込みなどによる相互作用の結果、事後的に生まれる。このルース・カップリングによる組織化は、タイトに結ばれている官僚制のオルターナティブになるという。

ウェイクはルース・カップリングという組織の新しい見方を示唆するメタファーとして一風変わったサッカー・ゲームを次のように描いている。

“われわれが一風変わっているサッカー・ゲームのレフェリーかコーチ、選手、あるいは観客であるとしよう。フィールドはまるくて、その周りにいくつかのゴールが不規則的にばらまかれている。われわれはいつでも好きなときにゲームに参加できるし、退場もできる。また、いつでも好きなときに、好きなだけ、好きな数のゴールについて、「あれは自分のゴール」と宣言できる。試合は傾斜のついたフィールドで行われており、さも意味があるかのように進められる”⁵⁸⁾。

このサッカー・ゲームには非常に緩やかなルールがある。それは誰でも好きなときに参加し、好きなときにゴールを加え、好きなときに退場することである。これがこのサッカー・ゲームの方向づけになるが、定められた構造があるわけではない。明確な規則、明確で限定的な職務記述、権限、継続的な監視、公式目標、組織図などのような通常の管理の装置もない。常に、即興や変更に富んでいる。参加者は常に変わる。その中で目標は常に再定義され、新たなゴールが加わる。それ故、一見、このゲームには秩序は全く含まれていないように見える。しかし、ごく少数の人々の間で、しかも短い時間しか続かないかも知れないが、秩序は思わぬ場所で生じる。このような秩序をウェイクは「組織化された無秩序」と呼んだ。このサッカー・ゲームは緩やかに結合されたシステムであるといえる⁵⁹⁾。

「緩やかに結合されたシステム」には、部門間の結合は変動的であり緩やかであるので、曖昧さが組織の活動のあらゆる局面で見られる。この曖昧さがあるところでは、それを解決できる人物、つまり問題の解決能力がある人がリーダーになる。しかし、それらの問題

を解決しうる能力は問題ごとに異なるので、リーダーは一時的である。曖昧さが現われると、メンバーは自分自身と環境について新しいことを学ぶ。問題の源泉の近くにいる人を中心に関係のネットワークが形成され、問題が解決されるとネットワークは新しく再編成、あるいは再構築される。このようにして、その輪は広げられる。この緩やかに結合されたシステムには割れ目があるので、そこに橋をかけなければならない。

4. 経営管理論の変遷とネットワーク組織

これまで、経営管理論の変遷の流れを探ってきた。経営管理の古典理論は、テーラーの科学的管理法やファヨールの経営管理の原則などを基礎にする「ヒエラルキーの原理」である。この原理に対する修正の流れには消極的修正論と積極的修正論がある。構造的修正論と行動科学的意思決定論などの消極的修正論は「ヒエラルキーの原理」の硬直的な運営でなく、柔軟な運営を試みている。ところが、いずれの議論も、あくまでも基本的に経営管理のパースペクティブにたっており、組織の目的をいかに効率的に達成しうるのかに関心が向けられているといえる。とはいえ、これらの議論のうちには、ネットワーク組織のいくつかの特徴⁶⁰⁾がないわけではない。例えば、ゴレンビュースキーは伝統的なライン・スタッフ組織のオールターンタイプとしてラインとスタッフが一体化している「同僚モデル」を唱えた。彼は、同モデルはマグレガーのY理論に当たり、従業員の創造性を引き起こし、作業のストレスを減少させ、コンピュータの使用を促進させ、組織の統合度を増大させるのだ、と論じている⁶¹⁾。さらに、彼は同コンテクストの中で、この同僚モデルに基づいた管理観を「引き理論」(pull theory)と名づけ、伝統的な管理観である「押し理論」(push theory)と対比している。そして、今後の組織の構造は引き理論に従うべきであると主張している。

ゴレンビュースキーによれば、マグレガーの「X理論」のような伝統的な「押し理論」は、マネージャーが従業員の背中を押して働かせる理論である。つまり、同理論は従業員が苦しみから抜け出すためには働かなければならない、というロジックに則っている。これに対して、彼の「引き理論」は、自由な職場雰囲気をつくり、従業員に働き甲斐や満足感を感じさせる理論である。従業員に対する制約を最少化し、行動の自由を与えることである。「引き理論」による構造は分権的かつ水平的な構造をもつ。その基準は「機能」の同質性でなく、「仕事の流れ」と相互関連性である。つまり、相互関連された活動を合わせて統合的な単位とする。権限の流れはトップ・ダウン、あるいは一方的なものではなく、相互的であり、縦・横の関係になる。職務の結果に関する評価を活動の基本とする⁶²⁾。

一方、バーナードはホーソン実験の結果を受け入れ、公式組織の運営に対する「非公式組織」(informal organizations)の関係を示している。つまり、彼は非公式組織は「共通目的の受容、コミュニケーション、協働意欲のある心的状態の達成」のために欠くべからざる機能を果たすと述べている。故に、バーナードによれば、非公式組織は公式組織の凝集性を維持するばかりでなく、「個性を分裂させがちな公式組織の影響に対して各人の個性を維持する手段」ともなる。つまり、非公式組織の相互作用は組織のメンバーに「自律的人格保持の感覚、自尊心および自主的選択力を維持する」ことができるようになる⁶³⁾。しかし、バーナードは非公式組織の否定的な側面をほとんど考慮していなかった。また、バーナードは組織を「協働システム」として規定したが、ヒエラルキー組織であれ、ネットワー

ク組織であれ、いずれも「人々の協働システム」であることは変わらない。

サイモンは、人間を限られた合理性をもつ存在として見なし、意思決定をする際、人々は「最適案」を選ぶのではなく、「満足案」を探し求めるのだ、と唱えた。また、サイアートとマーチは組織を「個人の連合体」としてみなし、その境界は流動的であり、組織の目的は所与として上から与えられるのではなく、連合体のメンバーのバーゲニングによって形成されることを論じた。それ故、組織は様々なコンフリクトを常に抱えるが、それを押しつぶしたり、回避したりするのではなく、「準解決」することに満足するわけである。

他方、「ヒエラルキーの原理」に対する積極的な修正を試みたのが、コンティンジェンシー・セオリー、ごみ箱モデル、そして、ルース・カップリング論などである。

コンティンジェンシー・セオリーはオープン・システムに則って、組織と管理に関する普遍的に妥当な組織の原則を求めるとはせず、環境、コンテキスト（目標、戦略、規模、技術、資源など）などの条件に応じて組織の編成の方法を求めようとする相対的なパースペクティブである。これは基本的にマネージャーの視点による理論であり、経営者ないし管理者によって設定された目標や目的を効果的に達成するための「合目的的活動」であるといえる。また、同理論は、環境や技術のインパクトを強調しすぎ、それ故に環境決定論ないし技術決定論に陥る恐れがないとはいえない。さらに、コンティンジェンシー・セオリーは組織の公式構造を中心に分析し、組織内のメンバーの満足や疎外の問題、そして非公式な部分などを軽視する傾向もある。しかしながら、本稿で同理論に注目したいのは、急激な環境の諸変化の中で生き残るために組織のパターンを従来のヒエラルキー型からネットワーク型へ変える必要があるという論拠の一つを提供しているからである。

次に、コーエン、マーチおよびオルセンなどは、意思決定にあたって、選好や因果関係などはしばしば不明確であるばかりでなく、その参加者もしばしば流動的である「組織化された無秩序」的な状況があることを指摘した。この状況においては問題やその解などが曖昧であるので、意思決定は問題が選択の場から飛び出た後、あるいは逆に問題が発見される前に選択が行われる傾向がある。ネットワーク組織における意思決定の状況はまさに「組織化された無秩序」であり、それ故、その意思決定はしばしば「飛ばし」もしくは「見過ごし」によると考えられる。

そして、ウェイクが描いている、一風変わったサッカー・ゲームや教育機関は一つのネットワーク組織を連想させる。そこでは自律的かつ自主的な個々人が緩やかに結ばれ、問題を中心に離合集散し、リーダーは持ち回り、あるいは多数のリーダーがいる。また、そこには、一方が他方を支配したり、コントロールしたりするのではなく、相互に了解を求めするのである。故に、そこには「組織化された無秩序」があるが、コンテキストを共有しているのでアナキーには陥らず、一定の方向に向かって前進することができる。したがって、緩やかに結合されたシステムでは諸個人、サブシステム間の絶え間ない相互作用とコミュニケーションが行われる。

要するに、経営管理の古典理論である「ヒエラルキーの原理」に対する消極的修正論、さらにその積極的修正論になるにしたがって、ネットワーク組織のいくつかの特徴を帯びつつある。組織の目的活動ばかりではなく、組織のメンバーのコミュニケーション的行為も重要視されつつあるといえる。

注

- 1) Alfred Kieser & Herbert Kubicek 1978 *Organisationstheorien I, II*, Stuttgart. (=1983 田島壮幸監訳『組織理論の諸潮流I』千倉書房 128。)
- 2) ジョージによると、古代ギリシャにも一定のテンポで一様に統一した方法を用いて生産した。例えば、笛や管楽器などの音楽に合わせて作業をするように、リズム、標準動作、作業テンポを取り入れ、生産量の増大と無駄な努力と疲労を減らす工夫をした [Claude S. George, Jr. 1968 *The History of Management Thought*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc. (=1971 菅谷重平訳『経営思想史』同文館 31。)]。
- 3) F. W. Taylor 1895 *A Piece Rate System*. (=1957 上野陽一訳「出来高支払制私案」上野陽一訳編『科学的管理法(新版)』産業能率短期大学出版部 25。)
- 4) Henri Fayol 1916 *Administration Industrielle et Generale*, Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale. (=1972 佐々木恒男訳『産業ならびに一般管理』未来社。)
- 5) 職位というのは、一人当たりの与えられた職務と責任の内容を指す。
- 6) ヒエラルキーの原理には分業の原理、調整の原理も含めて考えたい。
- 7) R. F. Hoxie 1915 *Scientific Management and Labor*, New York: D. Appleton and Co.
- 8) Claude S. George, Jr. 1968 *The History of Management Thought*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc. (=1971 菅谷重平訳『経営思想史』同文館 186-188。)
- 9) W. G. Bennis 1966 "Organizational Developments and the Fate of Bureaucracy," *Industrial Management Review*, Vol. 7, No. 2, 43-44.
- 10) パーキンソンによれば、役人は部下を増やすことを望むが、ライバルは望まない。また、役人は互いのために仕事を作り合う傾向があるので、その機構と人員が増えつつある [C. Northcote Parkinson 1957 *Parkinson's Law*, Houghton Mifflin Company. (=1965 森永晴彦訳『パーキンソンの法則』至誠堂 1-25。)]。
- 11) ピーターは、ヒエラルキー組織には、そのメンバーがそれぞれ無能のレベルに達する傾向があり、時が経つに従って、すべてのポストがその責任を全うしえない人によって占められる傾向があり、これを「ピーターの法則」と呼んだ。そして、仕事はまだ無能のレベルに達していない従業員によって遂行されると主張した [Laurence J. Peter and Raymond Hull 1969 *The Peter Principle*, New York: William Morrow & Company, Inc. (=1970 田中融二訳『ピーターの法則』ダイヤモンド社。); Laurence J. Peter 1972 *The Peter Prescription*, New York: William Morrow & Company, Inc. (=1976 小林薫訳『ピーターの知恵』ダイヤモンド社。)]。
- 12) L. W. Porter and E. E. Lawler 1964 "The Effects of Tall vs. Flat Organization Structures on Managerial Job Satisfaction." *Personnel Psychology*, Vol. 17 135-148.
- 13) F. W. Taylor, *ibid.*, 1903, 邦訳、115-129。
- 14) Donald Ralph Kardon 1973 *Matrix Organization*, London: Tavistock Publications Ltd. (=1982 二神恭一・小林俊治訳『マトリックス組織入門』早稲田大学出版部 6。)
- 15) 上掲邦訳、23。
- 16) Howard M. Carlisle 1969 "Are Functional Organizations Becoming Obsolete?" *Management Review*, Vol. 58, No. 1, Jan. 3-6.
- 17) C. Argyris 1967 "Today's Problems with Tomorrow's Organizations," *The Journal of Management Studies*, Vol. 4, No. 1, Feb. 32-39.
- 18) 古典的なヒエラルキー組織においては委員会のような多頭制的な構造の活用を避けるようにしたが、組織の現代理論では委員会のような多頭制的な構造を適切に活用するように勧めている。
- 19) O. G. Stahl 1958; cited from Robert T. Golembiewski 1967 *Organizing Men and Power*, Rand McNally & Company 49ff.
- 20) O. G. Stahl 1960 35; cited from Golembiewski, *ibid.*, 1967 51f.
- 21) *ibid.* 14-59, 118-232.

- 22) グレンビュースキーの同僚モデルに関しては肯定的な評価と否定的な評価とに分かれる。例えば、ホホワイト (White, O. Jr.) は、批判的な論評をしている (Olion White Jr. 1969 Book Review and Notes "Organizing Men and Power," *The American Political Science Review*, Vol. lxiii. No. 3. September 1948f)。一方、関英男はグレンビュースキーの「同僚モデル」を「後期人間関係論学派の組織構造モデル」として評価している [関英男 1995「後期人間関係論学派の組織構造モデル」『本郷法政紀要』(東京大学大学院法学政治学研究科修士論文集)第4号 157-193。]。
- 23) Chester I. Barnard 1938 *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts, and London: Harvard University Press 56-59.
- 24) 物質的誘因、威信と権力のような個人的な非金銭的誘因、組織への共属感のような理念的誘因などのインセンティブばかりでなく、強制的状態の創出、機会の合理化、動機の教導などの説得が含まれる。
- 25) *ibid.* 139-160.
- 26) *ibid.* 82-91, 161-184, 215-234.
- 27) Herbert A. Simon 1945 *Administrative Behavior*, 3rd edition, New York: The Free Press. (=1989 松田武彦ほか訳『経営行動』ダイヤモンド社、28。)
- 28) 上掲邦訳、47-50, 102-107, 303-309。
- 29) 上掲邦訳、137, 304-305。
- 30) プログラムとは、組織活動における標準作業手続きなどの一連の行動のパターン、ないし行動の体系を指す。
- 31) James G. March and Herbert A. Simon 1958 *Organizations*, New York: John Wiley & Sons. (=1977 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 211-230, 263-269。)
- 32) 上掲邦訳、218。
- 33) 上掲邦訳、243。
- 34) Herbert A. Simon, 1945, 邦訳、120-121。
- 35) James G. March and Herbert A. Simon, *ibid.*, 邦訳、283。
- 36) 上掲邦訳、263-306。
- 37) Richard M. Cyert & James G. March 1963 *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Inc. (=1967 松田武彦監訳、井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社 40。)
- 38) 上掲邦訳、43-64。
- 39) 上掲邦訳、8-22。
- 40) これらの理論は経営管理の現代理論に属する。組織の現代理論と称するに値する時期に関しては議論が分かれるが、本稿では、一応 1970 年代から新しく登場しつつある組織論の潮流を組織の現代理論と考えることにする。
- 41) 条件適合理論、あるいは環境適応理論ともいわれるが、本書では、コンティンジェンシー・セオリーと呼ぶことにする。
- 42) 例えば、モチベーション理論ではシェイン (Schein, E. H.) の複雑人の仮説などが、リーダーシップ・スタイル論ではフィードラー (Fiedler, F. E.) のリーダーシップのコンティンジェンシー・セオリーなどが挙げられる。そして、コンティンジェンシー・セオリーのパースペクティブから組織進化論を唱えたウィリアムソン (Williamson, O. E.) の所論もこれに該当すると思われる。
- 43) E. L. Trist and K. W. Bamforth 1951 "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting." *Human Relations*, Vol. IV. No. I 3-38.
- 44) 「有機的な管理システム」とは、公式化の程度が低く、分権的でメンバー間の水平的な相互作用が高いシステムであり、「機械的な管理システム」とは公式化の程度が高く、集権的な官僚制的構造をもつシステムを称する。
- 45) Joan Woodward 1958 *Management and Technology*; London: H. M. Stationary Off, Joan Woodward eds. 1970 *Industrial Organization Behavior and Control*, London: Oxford University Press. (=1971

- 都筑栄ほか訳『技術と組織行動』日本能率協会。)
- 46) T. Burns and G. M. Stalker 1961 *The Management of Innovation*, London: Tavistock 119-125.
 - 47) P. R. Lawrence and Jay W. Lorsch 1967 *Organization and Environment*, Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University. (=1977 吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部 186。)
 - 48) 上掲邦訳、10。
 - 49) 塩原勉「社会科学が教える組織観」今井賢一ほか『ネットワーク時代の組織戦略』第一法規 239-246。
 - 50) 横山知玄 2001『現代組織と環境の組織化』文眞堂。
 - 51) Michael Cohen, James G. March, and Johan P. Olsen 1972 "A Garbage Can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1 ; James G. March and Johan P. Olsen 1976 *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. (=1986 遠田雄志ほか訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣 27-29, 64, 110-114。)
 - 52) 上掲邦訳、31-33; M. Cohen et al., *ibid.* 2f.
 - 53) *ibid.* 5-8; March & Olsen, 前掲邦訳、34-45。
 - 54) 上掲邦訳、42-43; M. Cohen et al., *ibid.* 8.
 - 55) *ibid.* 1; March & Olsen, 前掲邦訳、29。
 - 56) 上掲邦訳、142-144。
 - 57) 例えば、サイモンは次のように述べている。「複雑な組織において絶えず行われている多数の意思決定の全体は ... (中略) ... 一つのシステムを構成しており、... (中略) ... このシステムは緩く結ばれたシステムである。それにもかかわらず、全体システムの諸結果は、一つあるいは二つ以上の組織目標に照らして評価されるし、これらの結果が満足できないと判断されるときは、意思決定構造の変更が行われうる。... (中略) ... 部署間のゆるい結びつきには、諸部分システムの意思決定機構を効力なくさせずにきわめて様々な特定の諸制約を課しようという、好ましい影響がある」(Simon, 1945, 邦訳、343-344。)
 - 58) Karl E. Weick 1976 "Educations as Loosely Coupled Systems," *Administrative Science Quarterly* 21(1): 1.
 - 59) Karl E. Weick 1985「不完全な組織化システムにおける秩序の源泉」in Lincoln, Yvonna S. eds., *Organizational Theory and Inquiry*, California: Sage Publications, Inc. (=1990 寺本義也ほか訳『組織理論のパラダイム革命』白桃書房 119。)
 - 60) ネットワークの最も重要な側面は自律性、目的・価値の共有・共感、分権性であり、ネットワークが創造的なネットワークとなり、より生き生きとしたものとなるための望ましい条件にはオープン性、メンバーの重複性、組織の余裕などがある。具体的な内容は拙稿「ヒエラルキー組織論批判とそのオルタナティブ」『総合政策論集』第2号(2001年9月)を参照して頂きたい。
 - 61) Golemviewski, *ibid.* 233-267.
 - 62) *ibid.* 8-24.
 - 63) Barnard, *ibid.* 114-123.

キーワード：経営管理論 同僚モデル ヒエラルキーの原理 コンティンジェンシー・セオリー ごみ箱モデル ルース・カップリング論 ネットワーク組織

(PARK Yonggwan)