

A・エツィオーニの組織理論の特質

加藤 武信

- I はじめに
- II エツィオーニの比較組織理論
- III 経営組織の特徴
- IV おわりに

I. はじめに

現代社会にみられる主要な特徴の一つは、組織によって関連づけられた社会であるということである。社会生活において人間は、一つ以上の組織に参加することによって物質的および精神的な生活基盤を確立、維持している。このような多種多様な生活欲求の手段としての組織は、資本主義の発展と共に大規模化および高度化し、社会を変革する主要因となっている。と同時に、それは個人の意志や力を越えて組織独自の原理で、その中の人間を律しようとする。このような時代において、個人と組織の関係や、そこにおける人間性の追求を中心とした組織の研究は意義がある。

本稿においては、エツィオーニ (Amitai Etzioni) の比較組織理論をとりあげ、それによって明らかにされる経営組織の特徴、およびエツィオーニ組織理論の特質について考察することを目的とした。

組織研究においてエツィオーニの対象とする組織は、ウェーバー (Max Weber) のいう官僚制的組織の性格を基本的に具備した複雑な現代大規模組織である。そして、組織は多くの社会集団が相互に作用しあっている、大きな複合的な社会単位であるという認識のもとに、生産組織の他に労働組合、病院、大学、刑務所などを含めた一般的な大規模組織の諸形態について、社会学の立場から比較分析を行なっている。このような組織の比較研究は、組織の一般的命

題と特殊命題とを統合する「中範囲の組織理論」をめざしたものである¹⁾。

組織研究において二つの基本モデル、すなわちゴールモデルとシステムモデルが用いられる。

ゴールモデルは組織目的に焦点をあわせる。すなわち、組織における有効性の達成基準は組織目的によって与えられ、その目的がどれほど達成されたかということが評価される。これに対して、システムモデルは、組織の一般的特性とプロセスに焦点をあわせる。そのようなアプローチは、組織目的に主たる関心を払うのではなく、組織目的達成に関連する組織の貢献 (attributes) に主眼を置く。ここにおける有効性の測定は、一定の条件下で組織が目的を達成する程度であるが、その中心問題は、種々の組織要求への均衡した資源配分であり、目的行為自体を問題にするのではない²⁾。

システムモデルには、生存モデル survival model と有効性モデル effectiveness model の下位モデルがある。

エツィオーニは、組織研究において、組織における要素間の一連の相互関係を明らかにし、それによってその組織の効果的な目的達成の関係をも明らかにする有効性モデル・アプローチをとる³⁾。

エツィオーニは組織における比較分析の観点を、組織における支配関係におく。それは、特に組織における下級参加者を中心とした、服従関係 compliance を中心とした考察である。それによって組織の構造的側面である権力 power と動機的側面である関与 involvement の双方が問題にされる。組織分類において、このような基準を用いることにより、組織の異なったタイプ (あるいはサブ・カテゴリー) における組織の普遍性と特殊的な諸特性の明確化が意図される。

II. エツィオーニの比較組織理論

エツィオーニによれば、組織とは、「一定の社会環境のもとにあって、特定の目的を追求し、そのために役立つような構造を持った社会単位」⁴⁾ である。なお、ここでいう目的とは組織によって現実に追求される目的であり、それは組織における資源の配分状態など実践過程を分析することによって明らかにさ

れる。

現代社会における組織の特徴は次の三点である⁵⁾。

- (1) 特定目的実現のために意図的に計画された配分の機構（労働，権力，伝達など）
- (2) 組織における協力を統制し，目的に志向する一つ以上の権力中枢の存在。
- (3) 人員の交替や再結合

このような特徴をもった組織は，他の社会的集団と比較してはるかに自己統制的である。すなわち，組織は人間と人間の結合関係が目的志向的な機能的関係をもつ二次的な社会的集団であるのに対して，非組織においては，それが直接的な個人的な感性的な関係をもつ一次的な社会的集団である。組織は伝統的な生活統一体，すなわち家族，氏族，種族，階級，共同体などとは明確に区別される。

すべての社会単位において，何らかの社会秩序を維持するために，その基礎である三種類の主要統制源泉，すなわち強制，経済的財および規範的価値の配分と操作が行なわれる。ここに権力行使者と権力対象者の関係—服従関係—があり，それはすべての社会単位に普遍的に存在する要素である。

組織における服従関係は，目的を志向した確固たる統制構造による，意図的な人間結合関係である。「組織においては，とくに服従関係が重要であり，この点が組織を他の社会単位から区別している⁶⁾。」したがって服従関係は，組織の比較研究の基準として重要である。

以下，エッティオーニの所説に従って，服従関係と下級参加者の関係，組織分類の理念型，および服従関係と組織変数の順で見よう⁷⁾。

1. 服従関係と下級参加者

服従関係とは「上位者が下位者を統制するために用いる権力と，下位者のこの権力に対する態度から成る関係」である。権力行使者の指示は権力手段によって裏付けられていて，その指示に従えば報酬が，そうでなければ損害が権力対象者に与えられる。組織はこれらの権力手段を体系的に配置し，権力対象者

の組織規範への同調を強化しようとする。これに対する権力対象者は、肯定的（忠誠）的又は否定（疎外）的反応（関与）を示す。それが肯定的であるか否定的であるかは、権力対象者が、一方ではその権力を正当と受けとるか否かによって、他方では自らが望んでいる一連の行為との一致の程度によって決る。

権力とは「ある行為者が、他の行為者をして、自己の指示あるいは自己が支持する何らかの規範を実行せしめるように導いたり、影響を与えたりする能力である。」（エツィオーニは、組織内において権力的地位にいるものをエリート又は組織の代表者又は上級参加者と呼び、権力対象者を下級参加者と呼ぶ。）

エツィオーニによれば権力手段には、強制的権力 coercive power, 報酬的権力 remunerative power, 規範的権力 normative power の三種類に分類され、規範的権力は、さらに純粹規範的権力 pure normative power と社会的権力 social power に分けられる⁸⁾。

関与とは、権力対象者の情緒的・評価的オリエンテーションであり、その肯定的なものを帰属 commitment とし、否定的なものを疎外 alienation とする。関与は強度において幅があるが、高度に疎外的な部分を疎外的関与 alienative involvement, 高度に道徳的な部分を道徳的関与 moral involvement, 疎外や帰属が軽度のもを打算的関与 calculative involvement とする。

このような三種の権力と三種の関与の組み合わせにより九つの可能な型が存在する。（第1表）

なお組織の各地位の参加者それぞれに服従関係があるが、下級参加者を中心とする服従関係——組織によって下級参加者に適用される権力および下級参加者が示す関与——に焦点をあわせる。

第1表 服従関係の類型

権力 \ 関与	関与		
	疎外的	打算的	道徳的
強制的	1	2	3
報酬的	4	5	6
規範的	7	8	9

組織の下級参加者において、これまで形成された関与⁹⁾の種類とその組織で優勢な権力から生じた関与の種類が一致するとき、その関係を適合的という。第1表において適合的關係にあるのは1, 5, 9

の型である。

組織における服従関係は、適合的關係にある場合のほうがより効果的である。非適合的な型も実際には存在するが、組織はその服従構造を非適合的なものから適合的なものに変えようとする傾向をもち、適合的な服従構造をもつ組織は、それを非適合的構造の方向におしやろうとする要因に抵抗する傾向をもつといえる。

この三つの適合的型が組織の比較研究の基礎となる。ゆえに第1表における1の型を強制的服従関係、2の型を功利的服従関係、3の型を規範的服従関係と規定する。

ここで下級参加者の服従関係を中心においた理由は、下級参加者は上級参加者に比してより疎外されているのでその統制に問題が多いこと、および服従関係の点で最大の差異がみられるこのレベルで組織を効果的に区別できるからである。

すべての組織において下級参加者とは、組織参加への三つの次元、すなわち関与、遂行義務および従属性のうちで少なくともどれか一つに参加しているばあいをいう¹⁰⁾。したがって下級参加者には学生、囚人、軍人、労働者などが含まれ、取引先と顧客は、組織の部外者となる。

下級参加者をこのように規定することによって、組織の境界を体系的に設定することが可能となり、またそれによって組織の境界線は、フォーマルなハイラーキーの構成者のみを対象とする多くの研究よりもかなり低く引かれることになる。

2. 組織の分析的分類

ほとんどの組織には、三つの適合的な型の服従関係が存在するが、大部分の組織は、そのうちの一つにより多く依存している。したがって、現実の組織はその優越している型によって、強制的組織、功利的組織、規範的組織に分類される。さらに、おのおのの分類の中では、その優越的な型の相対的な強調の程度によって順位づけられたり、ばあいによっては、二次的な服従関係の型も分類される。なお、分類の基準には、組織の種々のサブ・カテゴリーの服従関係

構造が用いられる。

強制的組織とは、下級参加者を統制する主たる権力手段は強制であり、それに対する多くの下級参加者のオリエンテーションは、高度に疎外されている組織をいう。強制的組織は、直接的には他の権力手段によっているばかりでも、間接的には強制力に基づいている。功利的組織とは、下級参加者の主要な統制手段は報酬であり、それに対する大部分の下級参加者は打算的な関与を示す組織をいう。規範的組織とは、下級参加者に対する組織の主たる源泉が規範的権力でありそれに対する下級参加者のオリエンテーションが、高度の帰属によって特徴づけられる組織である。

多くの組織は、以上三つのカテゴリーに分類される¹¹⁾。

これらは、一つの服従関係構造が支配的な組織であるが、それに対して、二つの型が同じウェイトで生起する二元的服従関係構造を発達させている組織を二元的組織という。

3. 服従関係と他の組織変数

ここでは服従関係と、組織を構成する諸変数—目的、エリート構造、文化的統合との関係が考察される。これにより各種組織の属性が明らかにされる。なお本稿では、組織環境についての展開は省略した。

(イ) 服従関係と組織目的

組織の目的とは、その組織が実現しようとしている将来の事態である。それは進行中の組織過程の分析や、組織構造の属性の分析によって決定される。

組織目的は、服従関係と目的との関係の分析に指向して、命令的目的 *order goals*、経済的目的 *economic goals* および文化的目的 *culture goals* の三類型に分類される。

命令的目的を持つ組織は、社会における逸脱者である行為者を社会から隔離したり、逸脱的な行為を防止することを意味し、決定的に命令指向的である。経済的目的を持つ組織は、外部に供給する財やサービスの生産を目的とする組織であり、生産工場の他に広汎なサービス組織も含まれる。また文化的目的を

持つ組織は、象徴的対象の創造・維持・応用と、そのような対象へのコミットメントの創造・強化をめざす。

組織目的と服従関係は第2表のように類型化される。組織は特定の目的を実現することを志向した社会単位であるという機能的見地から、九つの型のうち、1, 5, 9の型が適合的關係にあるとみなすことができる。

第2表 目的と服従関係の類型

目	的	命 令	経 済	文 化
服 従 関 係	強制的	1	2	3
	功利的	4	5	6
	規範的	7	8	9

この三つの基本的な型以外の場合が考えられるが、それらは経験的に数において少ないし、重要度も限定される。したがって、強制は命令的目的の、功利的服従関係は経済的目的の、規範的服従関係は

文化的目的の実現のための機能的要件である。

(ロ) 服従関係と組織のエリート

エリート（組織において、権力を保持している行為者の集団）の権力の源泉は、組織における行為者の職位から由来するばあいと、個人的特徴から生ずるばあいの片方または両方に求められる。取得する権力の源泉の相違によって前者を職員 officer とよび、後者においては、その権力の種類が規範的であるばあいに、リーダーと呼ぶ。

さらに、エリートは、組織の中で権力的な地位を占め、しかも部下に対して個人的権力を持っているフォーマル・リーダーと、個人的権力は持っているが職務上の権力のない組織内の行為者、つまりインフォーマル・リーダーに分けられる。ここに、エリートは、職員、フォーマル・リーダー、インフォーマル・リーダーの三つのタイプに類型化される。ここで、フォーマル・リーダーおよび職員は「組織のエリート」であり、インフォーマル・リーダーは、その権力が組織から得られたものではないので、「組織の非エリート」を構成する。

ところですべての集合体における活動は、インプットと配分という二つの道具的欲求と、社会的統合と規範的統合という二つの表出的欲求を満たすための活動が存在する¹²⁾。これらの活動は分化した行為の体系として発展する傾向が

あり、それらの統制地位もまた分離される傾向がある。これらの命題が、組織におけるエリートの統制活動に適用される。つまり、組織においては、表出的統制構造と道具的統制構造が存在する。

表出的活動は、一般的に道徳者の関与を要求し、したがってそれは、規範的権力を持っているフォーマル・リーダーかインフォーマル・リーダーによってより効果的に統制される。さらにインフォーマル・リーダーの方がフォーマル・リーダーよりも効果的でありやすい。

道具的活動は、打算的関与を要求し、それは功利的権力を持っているエリートによって効果的に統制される。功利的権力は、組織内の職位から由来するものであり、したがって、その統制には、インフォーマル・リーダーよりも職員やフォーマル・リーダーがより効果的である。さらに道具的活動に対してはフォーマル・リーダーよりも職員の方が支配的地位を占める可能性がある。

エリート構造と組織の有効性に対する適合的關係を、服従関係のおのこのタイプについて比較すると、次のようである。すなわち、一般に規範的組織では、表出的エリートが道具的エリートを従属させるのが機能的である。功利的組織では、有効性は、道具的エリートの表出的エリートへの従属と、両者間の協力に関連している。強制的組織においては、組織のエリートとインフォーマルなエリートとは敵対關係にあり、はっきりした従属パターンはない。

(イ) 服従關係と文化的統合（組織統合）

組織のもつ文化体系にたいする組織参加者の志向は、上級参加者ほどその文化体系を受容しようとし、下級参加者についてはその度合を異にする。組織における文化的統合は、合意のレベル、コミュニケーション過程、および社会化の過程の三点から検討される。合意は、個人や集団の文化的志向と組織のそれとの適合關係を問題にする。組織が統合されている程度は合意の度合によって知ることができる。組織間の差異は、一般的な合意度にあるだけでなく、種々の合意領域において要求される合意度にもよる。服従關係と関連をもつ合意の領域は、次に示す如くである。

(1) 一般的価値についての合意。(2) 組織目標についての合意。(3) 手段・方針・

政策（指令や制裁に関するもの以外の）についての合意。(4) 組織の参加についての合意。(5) 履行義務についての合意。(6) 認知的展望についての合意。

合意と服従関係との関連については、規範的組織は、ほとんどの領域で高い合意を要求するのに対して、強制的組織は、全領域において不一致である。功利的組織では、道具的領域に直結している領域、すなわち認知的展望、参加、履行義務での高い合意を必要とする。

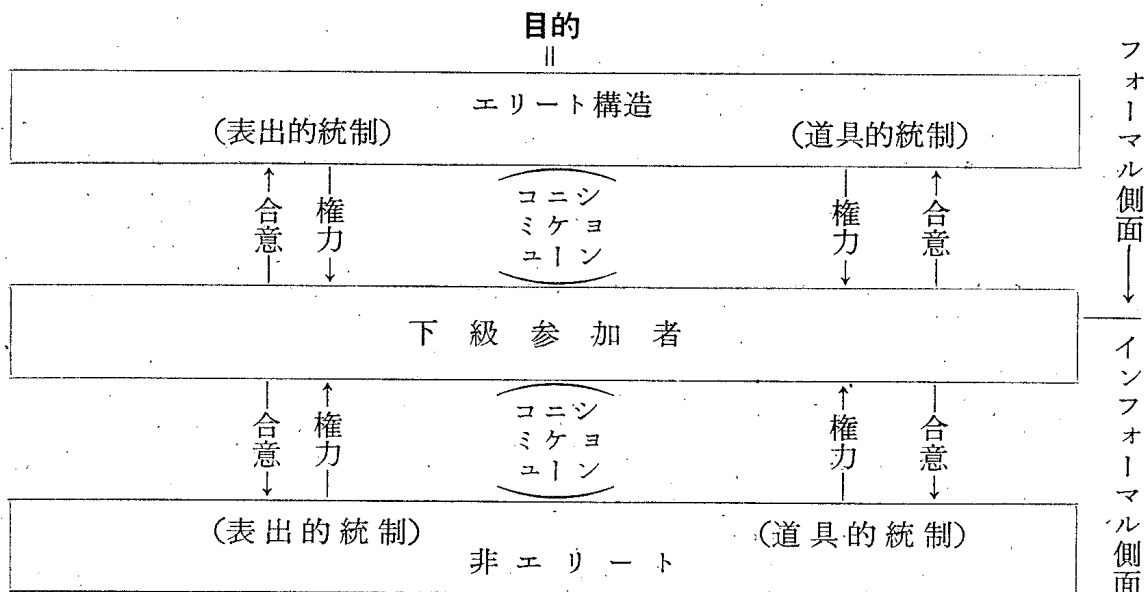
組織におけるコミュニケーション体系は、道具的および表出的な、二種のコミュニケーション・ネットワークから成り立っている。

道具的コミュニケーションは、情報や知識を分布し、認知的志向に影響を与える。そして、それは、合意領域のうち、(6)の認知的展望に関する合意におもに影響を与える。

表出的コミュニケーションは、態度や規範・価値を変化または補強させ、(6)以外の五つの合意領域での合意に影響する。規範的組織においては、下向きコミュニケーションが補強され、功利的組織では、垂直の道具的コミュニケーションが強調される。そして、強制的組織では、ほとんどが水平的なコミュニケーションである。

社会化は、それを通じて、現存する合意機構やコミュニケーション活動が、

第1図 組織構造



新参加者に受け継がれていくメカニズムである。それには道具的体系への参加を準備する道具的社会化と、表出的体系へのそれである表出的社会化がある。

規範的組織は多くの社会化を行ない、その大半は表出的な内容を持ち、しかもそれは組織自体によって行なわれる。功利的組織は、表出的社会化はあまり行なわず、その道具的社会化を外部の社会単位に依存する傾向にある。強制的組織における社会化は、主に収容者の仲間同志で行なわれる。

これまで、エツィオーニの所説に従って、服従関係と組織変数との関係（組織構造）を見てきたが、それは、第1図のように表わされる。

III. 経営組織の特徴

組織研究においてエツィオーニが中心要素とした服従関係は、組織における統制と参加者の合意の形成過程といえる。統制と合意の形成は、すべての組織政策における基本的な過程であるが、これら二要因のどちらを重視するかにより、その体系の有用性とメンバーの帰属において著しい相違がある。

社会には種々の組織が存在するが、その社会的役割の重要さと複雑さにおいて、経営組織は中心的存在である。したがって、これまでの経営組織研究において、統制と合意に関する問題がどのように扱われてきたか、エツィオーニに従って考察しよう。

1. フォーマル組織を中心とする組織理論

古典的経営理論には、労働者の動機づけに関する理論と、分業と権限のハイラーキーによって特性づけられる組織理論とが含まれている。

古典的経営理論のモチベーションに関する理論は、テーラー (F. W. Taylor) の科学的管理法¹³⁾によって示される如く、「労働者の肉体諸力の研究と、人間を飢えの恐怖と利潤追求によって動かされていると考える経済学とを結びつけたものである¹⁴⁾」。その内容は、労働者の仕事の努力に密接に関連して物質的報酬が与えられるならば、労働者は肉体的に可能な最大の仕事をこなすであろうということである。

テーラーの後継者たちにより、時間研究や動作研究によって、労働者が一定

の時間と疲労において、より多くの仕事を行なう動作が発見された。また、労働者の産出量を測定し、それに基づく報酬の算定方法がいくつか工夫された。それらは、労働者により遂行された現実の仕事量に直接基づいた賃金であるので、労働者は完全に満足するものと考えられた。

古典的な組織理論において、グーリック (L. Gulik) とアーウィック (L. Urwick) は¹⁵⁾、分業とそれに基づく統制構造を中心的に研究した。それによると、労働が最も単純な部分に分割されることにより、労働者は仕事を専門的に遂行でき、全体の能率は向上する。なお、分割された労働は、監督される必要がある。監督者の統制は、全体の組織における一元的権限により行なわれねばならない。そして、仕事の能率的な分割と、統制のピラミッドの構成のための、仕事の専門化の四原則が見い出された。仕事の目的による専門化、特定の過程に基礎づけられた仕事の同一部門へのまとめ、顧客の類型による専門化、および同一の地理的範囲の仕事のまとめがそうである。

しかしながら、これらの四原則は、仕事をどのように分割すべきかという規範であって、現実に基づく記述的な原則ではないという点で、分業についての十分な基準にはなり得ない。

規範的な統制構造の指図という古典的方法は修正され、有効な組織構造の形態の探究がなされた。すなわち、古典的組織理論の方法を改良的に導入したサイモン (H. A. Simon) スミスバーグ (D. W. Smithburg) およびトンプソン (V. A. Tompson) において¹⁶⁾、責任、熟練と経済性、紛争解決のレベル、政策の展開、および計画などが中心にとりあげられている。

そこにおいて探究された組織構造の特徴は、次のようである。すなわち、第一に命令の遂行や規則の順守を点検する監督責任の所在を機構化する必要がある。この機構は、主として権限ハイラーキーの中に組み込まれるが、それによる点検が不十分なばあいは、専門の統制機関を付加する。第二に、組織における専門化において、目的を主とする多機能の単位と、過程を中心にみる単一機能の単位の二種類の最良の結合方法である。これについては、現実の組織における産出物に関係した仕事の種類によって異なるので、二つの型の分業の最適

配分の厳密なルールは存在しない。第三に統制のピラミッドは、監督者、組織単位、あるいはスタッフ部門などの対立を解決する機能を持たねばならない。しかしながら、組織ハイラーキーによる対立の解消のレベルと方法は、経験的な研究に属する。第四に、組織は、その手段への奉仕よりも、直接目的に奉仕することを重視し、当初の目的から逸脱することを防止するような統制構造が必要とされる。そのためには、目的へのより直接的な仕事をしている地位に、より多くの権力が配分されることになる。第五に、組織の有効性と能率に対する権限構造における集権の程度が検討された。

また、組織におけるフォーマル構造の研究において、重要な問題として、意思決定の研究がある。サイモンによれば、組織における分業と専門化の方式は仕事の特特殊性による分業のほか、権力を基準とする垂直的分化（意思決定）があり、組織における地位が高くなるほど、意思決定的な仕事が多くなる¹⁷⁾。全体の組織は最高経営者に集中された一般的政策形成、中間層による政策の明細化、および、下位者による実際の執行という能率的な道具とみられる¹⁸⁾。

これまで、フォーマル構造を扱った組織理論について、エツィオーニの説を中心に見てきたが、そのアプローチは、「基本的にはフォーマルな組織、合理的行動、および与えられた一組の目的への奉仕に最も都合のよい組織という道具の探究にあてられたままであって、参加者を最も幸福にする道具を求めているのではない¹⁹⁾。」

これらの研究者は、基本的に、組織の統制を強めることが、同時に参加者の合意を得るという前提に立っていたといえる。

2. インフォーマル組織を中心とする組織理論

人間関係論は、組織行動における情緒的・無計画的・非合理的要因を強調し、また労働者間の愛情や社会的集合の組織に対する意義などを見出し、そのアプローチは、古典的組織理論とは対照的であった。

人間関係論において、労働者の動機づけは、非経済的報酬であるとする、いわゆる規範的服従関係であり、そのような動機づけにより労働者の幸福を追求することが、同時に組織の有効性および能率を大きくするという想定がなされ

ている。そこにおいては、組織構造についての直接の研究はなされず、もっぱら、労働者の心理的・社会的要因についての、インフォーマル側面が研究の対象とされた。

このような研究は、ロースリスバーガー (F. J. Rothlisberger) とディクソン (W. J. Dickson) のホーソン研究 (Hawthorne Studies)²⁰⁾を端緒として実験が行なわれその成果は科学的管理法の命題を修正させるにいたった。

ホーソン研究において、次の事が明らかになった。(1)生産水準は生理的能力によってではなく、インフォーマルな社会規範によって決定される。(2)労働者の行動は労働者仲間での規範的な報酬や制裁により多く影響される。(3)労働者は、個人としてでなく、その職場集団の成員として行動し、反応する。(4)集団の規範の維持には、リーダーシップが重要であり、そして組織には、インフォーマルなリーダーシップと、フォーマルなリーダーシップが存在する。

以上のことから人間関係論においては、「一定の行動経路がなぜとられなければならないかという理由を下級参加者に説明するような、地位間のコミュニケーションが必要であるということと、とくに彼らに直接影響することについては上位者が行なう決定に下位者が加わるという意思決定への参加が大切であるということ、さらに、民主的リーダーシップに長所があるということなどを力説している²¹⁾。」

人間関係論に従えば、仕事や組織構造において、労働者の社会的要求を受け入れることによって、彼らの完全な協働や努力を獲得することができるということになり、したがってそこにおいては組織におけるフォーマルな面は直接探究されなかった。すなわちインフォーマル学派においては、労働者から最大の合意を得ることにより、必然的に、組織による統制を完全に排除することができるという前提があった。

3. エツィオーニの組織理論

エツィオーニの組織観は、次の如くである。すなわち、組織は、その中に多くの社会集団を含む複合的な社会単位である。これらの社会集団は、ある種の利害や価値については共通しているが、多くについては異なっている。組織の

中には、しばしば利害が対立する中心的な二集団、すなわち経営者と労働者が存在する。

このような組織における中心問題は、「参加者（労働者—引用者）を統制して有用性を最大にし、しかも、このまさに統制の必要がうみだす不幸を最小限にするにはいかにすべきかということである²²⁾。」

エツィオーニの組織理論の意図する所は、システムとしての複合組織に基礎づけられた理論の確立である。それは、フォーマル学派とインフォーマル学派を総合し、あらゆる種類の組織を包括し、あらゆる組織の要因を包含することをめざした。それにより、いずれか一つの要因をとり上げるばあいでも、その要因を中心とする他との関連が明らかにされる。両学派の総合についての諸側面は、次のようである²³⁾。

- (1) 組織におけるフォーマルな要因とインフォーマルな要因の双方、および両者の関連
- (2) インフォーマルな集団の範囲、および組織の内外におけるこれらの集団間の関係
- (3) 上位者と下位者の双方
- (4) 社会的報酬と物質的報酬の双方、およびそれら相互の影響
- (5) 組織とその環境との相互作用
- (6) 仕事の組織とそれ以外の組織との双方

すべての組織体系や社会体系において、統制と合意の形成については、そのいずれを強調するかによって、次の四つに類型化される²⁴⁾。

- (1) 合意が統制よりも強調されるときは業績はそれほどでもないが、その体系に対するメンバーの支持は大きくなる。
- (2) 統制が強調されて合意が無視されると、すくなくとも短期的には業績が高まることが多いが、抵抗が増大し、不満が高まる。
- (3) 統制と合意がともに弱いときは、社会はバラバラになり、組織とは最も似つかわないものになる。
- (4) 両者がつよいときは、社会的に少ない犠牲で多くの仕事を達成できるよ

うなユートピア社会に近づく。

これによると、フォーマル学派およびインフォーマル学派は、それぞれ(2)および(1)のタイプに該当する。これに対して、エッティオーニの理論は、(4)のタイプの統制構造をめざしたものである。

すでに検討したように、エッティオーニは、組織における行為の体系を、道具的活動体系と表出的活動体系の二重性において把握する。組織における二種の活動は、その目的によって、いずれか一方が優越的に作用する。

統制と合意の強調においても、この二種の活動との関係で把握される。すなわち、強制的組織においては、表出的活動の統制は強められるが、合意は無視される。規範的組織は、表出的活動において、合意が強調され、参加者の自発性が得られることにより統制は間接的となり、(4)のタイプに近づく。なお、表出的活動は、強制的組織および規範的組織において主であるのに対して、道具的活動が主要部分を占める功利的組織においては、道具的活動に関連する領域の合意を強めることにより統制は間接的となり、(4)のタイプに近づく。

組織においては、強制的・打算的・規範的の三種の権力を共に用いる。強制的権力の使用は、合意の形成がほとんど不可能であり、その逆に規範的権力の使用は、強い合意の形成を前提にしている。また、打算的権力によっては、中程度の合意が得られる。したがって、組織における三種の権力の併用の仕方により、統制と合意の形成において著しい相違がある。

古典的組織理論においては、打算的および強制的権力を行使する直接的な統制は指揮・命令および監督となってあらわれ、その結果組織の要求と参加者の要求に対立が生ずる。これに対して、エッティオーニの組織理論のめざすものは、功利的および規範的権力の併用により、高い合意を得ることである。すなわち、組織の要求と参加者の要求は両立し、統制は間接的となり、モチベーションとリーダーシップによる、自発的・民主的な組織関係が成立する。

このことは、歴史の発展形態をも示している。すなわち、古典的組織理論の対象とした企業は、企業家によって運営される、利潤追求を中心とするそれであり、経営内部における組織は補足的であった。その理由は、そこにおける組織の

関係は比較的単純であり、監督者による直接的な指揮と統制が可能であった。

これに対して、大規模化した現代の企業において、経営内部の組織は複雑化および高度化し、経済的側面である利潤追求のためには、技術的側面である組織の合理性を追求し、有効性を高めることが重要となった。エツィオーニの組織理論は、このような社会の要求に立脚したものと言える。

4. おわりに

エツィオーニの組織理論は、システムモデル・アプローチによる一般組織理論である。それは、現実のすべての組織を網羅し、組織の中の構成要因をすべて含むことを意図している。

組織における二つの目的、すなわち組織の有効性の向上と、組織参加者の幸福の追求を関数関係としてとらえ、組織の原理はその組み合わせによって決定される。

だいたいの一般組織理論がそうであるように、エツィオーニの組織理論においても、組織の固有目的よりも、共通の活動や信念、規範が組織の本質とされる。その点で、エツィオーニの組織理論においては、組織の行為体系を、道具的行為体系と表出的行為体系との統合体系としてとらえ、さらに、組織と個人の間を、組織統制と、それに対する参加者の関与の双方を含む服従関係により統合した。

それは、いわゆる組織のプロセスを中心とするゴールモデル・アプローチではなく、組織のプロセスを問題にするシステムモデル・アプローチによる組織研究の必然の結果といえる。

〔注〕

- (1) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Organizations*, The Free Press of Glencoe, 1964, p. 1 ; A. エツィオーニ著、綿貫譲治監訳、「組織の社会学的分析」、昭43、培風館、p. 1.
- (2) ゴールモデルとシステムモデルの比較については、A. Etzioni, *Two Approaches to Organizational Analysis; A Critique and a Suggestion*, *Administrative Science Quarterly* (1960), Vol. 5, p. 258-262 及び J. A. Litterer, *The Analysis of*

Organizations, 1965, p. 148-149参照。

- (3) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Organizations*, (ibid.), p. 78; A. エツィオーニ著, 「組織の社会学的分析」(前掲), p. 61.
- (4) A. Etzioni, *modern organizations*, Prentice-Hall, 1964, p. 3; A. エツィオーニ著, 渡瀬浩訳, 「現代組織論」, 至誠堂, 昭44, p. 5.
- (5) A. Etzioni, *modern organizations*, (ibid) p. 3; A. エツィオーニ著, 「現代組織論」(前掲), p. 3-4.
- (6) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of organizations*, (ibid.), p. 3, A. エツィオーニ著, 「組織の社会学的分析」(前掲), p. 12.
- (7) この個所は, A. Etzioni, *A Comparative Analysis of organizations*, (ibid.), p. 3-p. 232; A. エツィオーニ著, 「組織の社会学的分析」(前掲), p. 12—p. 168. を部分的に抜粋または要約したものである。
- (8) 強制的権力は, 肉体的処罰の適用, または適用への脅迫によって成立する(苦痛, 不具, 暴力, 欲求の満足にたいする統制など)。報酬的権力は, 物質的資源と報酬にたいする統制に基づいている(俸給および賃金, 役得など)。また規範的権力は, 象徴的報酬と損失の分配に基づくそれには, 威信や評価などの操作による純粹規範的権力と, 愛情や受容などの操作による社会的権力がある)。
- (9) これまで形成された関与には, パーソナリティ構造, 組織における二次的社会化, 組織においてそれまで行使された権力, 他の集団のメンバー・シップなどが含まれる。
- (10) たとえば(関与, 遂行義務, 従属性)の順で下級参加者を具体的用語で分析すると, 囚人(強, 強, 弱), 従業員(弱, 中, 強), 取引客(弱, 無, 弱), 教会員(強, 弱, 弱), メンバー(強, 中~強, 弱)。
- (11) 功利的服従関係が優勢な組織としては, 次のものがあげられる。
 ブルー・カラー産業と, 他の産業のブルー・カラー部門
 ホワイト・カラー産業と, 他の産業のホワイト・カラー部門 (規範的服従関係が副次的に存在する型)
 経済主義的労組 (規範的服従関係が副次的に存在する型)
 平時の軍隊組織 (強制的服従関係が副次的に存在する型)
- (12) 道具的活動とは, 社会単位への諸手段の投入と, その内部における配分に関する活動であり, それは人間の客観的な思考に基づく技術的—経済的—法律的な領域において行われる。これに対して表出的活動は, 社会単位間の人間の統合に関する活動であり, それは人間の非合理面を対象とする政治的—イデオロギー的な領域を持つ。
- (13) F. W. Taylor, *Scientific management*, New York, Harper, 1911.
- (14) A. Etzioni, *modern organizations*, (ibid.), p. 21; A. エツィオーニ著, 「現代組

- 織論」(前掲), p. 33.
- (15) L. Gulick, Notes on the Theory of Organization および L. Urwick, Organization as a technical Problem, L. Gulick & L. Urwick (eds), *Papers on the Science of Administration*, New York, Columbia University, 1937, 1954 p. 3—88.
- (16) H. A. Simon, D. W. Smithburg, and V. A. Thompson, *Public Administration*, New York, Knopf, 1959.
- (17) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, New York, Macmillan, 1945, p. 9.
- (18) A. Etzioni, Authority Structure and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* (1959), Vol. 4, p. 43—67.
- (19) A. Etzioni, *modern organizations*, (ibid.), p.31 ; A. エツィオーニ著, 「現代組織論」(前掲), p. 47.
- (20) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939, 1949.
- (21) A. Etzioni, *modern organizations*, (ibid.), p. 38 ; A. エツィオーニ著, 「現代組織論」(前掲), p.59.
- (22) A. Etzioni, *modern organizations*, (ibid.), p. 50 ; A. エツィオーニ著, 「現代組織論」(前掲), p. 77.
- (23) A. Etzioni, *modern organizations*, (ibid.), p. 49 ; A. エツィオーニ著, 「現代組織論」(前掲), p. 75.
- (24) A. エツィオーニ著, 「現代組織論」(前掲), 日本語版序文 p. iv.