

経営管理思想にみる研究アプローチの多様性(2)

- バリー=クンダの管理イデオロギー波動論を中心として -

幸 田 浩 文

はじめに

- ・ 経営管理思想の時代区分と学派分類(前号にて)
- ・ 行動科学的アプローチの時代(1950~1960年代)
- ・ システム合理主義的アプローチの時代(1955~1980年代)
- ・ 組織文化論の時代(1980~1990年代)(本号にて)
- ・ 経営管理思想の基調の変遷と変動
- ・ バリー=クンダによる経営管理思想の基調の変動理由

むすびにかえて

・ 組織文化論の時代(1980~1990年代)

1. 組織文化論

1950年代から60年代にかけても、組織環境や組織文化に言及した研究はみられたが⁵¹⁾、組織を文化とみなす概念が、本格的にマネジメント論にみられるようになったのは、1970年代末期のことであった。1つは、人類学やシンボリック相互作用論(symbolic interactionism)⁵²⁾の観点から、組織を社会的に構築された意味システムと位置づける研究であった⁵³⁾。いま1つは、実務家やコンサルタントを中心とした、組織メンバーの価値に注目することで、企業業績を向上させようとする研究であった⁵⁴⁾。この2つの潮流は、1980年代に組織文化論として姿を現し、当初は実務・実用指向であったが、80年代後半にかけて学界の主流となっていく。

1980年代初期には、組織の環境適応や戦略、あるいはマクロ的な企業行動などとの関連で、組織の文化と組織メンバーの態度や行動、さらには業績との関連性などをテーマとする研究が、注目されるようになった。その背景にはいくつかの理由が考えられる。第1は、1970年代後半にみられた戦略的マネジメントにおいて、オープンシステムとしての組織の戦略的な文化的要因を明らかにする必要性があったことである。第2は、当時、諸外国と比較して高業績を上げていた日本企業の躍進の原因を、企業との一体感や帰属意識すなわちコミットメント(commitment)とか柔軟性(flexibility)といった文化的要因と関連づけたことである⁵⁵⁾。そして、第3は、アメリカ企業が、品質やサービスに対する強い関心を育成する、日本企業の組織文化を開発する必要性に迫られたことである。

この組織文化についての関心は、1980年のビジネスウィーク誌(Business Week)⁵⁶⁾ や1983年のフォーチュン誌(Fortune)⁵⁷⁾ などの商業雑誌をはじめ、1981年のオーウチ(Ouchi, W.)の『セオリーZ』⁵⁸⁾ や1982年のピーターズ(Peters, T.J.)とウォーターマン(Waterman, R.H.)の『エクセレント・カンパニー』⁵⁹⁾ などの出版によって一気に高まった。そして組織文化論は1980年代を代表する中心概念の1つとなった。その後、1990年代に入っても、コッター(Kotter, J.P.)らの実証研究にみられるように、文化と業績の関連性についての論議が盛んに続けられた⁶⁰⁾。彼らによれば、うまく環境に適応し高い業績を上げている企業では、顧客・株主・従業員を重視する、各階層のリーダーシップの発揮を重視する、リスクを恐れず必要な変革を促進する、といった特徴が認められるという。

組織文化(organizational culture)とは、組織メンバーが共有する価値観、信念、目的、思考形態やものの見方、行動様式や規範のことである。それは、一般的に、組織の価値(経営理念など)、英雄(組織の価値の具現者)、日常のリーダーシップ、組織構造と管理システム、儀式や運動、環境特性の6つの要因で形成されている⁶¹⁾。組織文化は、そのメンバーが共有する意味のシステムであり⁶²⁾、また、それは組織が価値あるものと考え一連の特性である。

組織文化は、組織メンバーの態度や行動を通じて業績に影響を与える。したがって、組織は、文化的要因をコントロールすることによって、業績を向上させることができる。組織のハードウェアが、構造、戦略、システムとすれば、文化はソフトウェアにあたる。行動の適切さを示す統一された解釈あるいは意味のシステムが、組織の中心的価値観として多くのメンバーに共有されている時、組織は強い文化をもつ。強い文化の組織では、文書による公式化なしに予測可能性、秩序、一貫性が期待できる。また、組織文化は、境界を定義する役割をもつ、組織メンバーに一体感を与える、組織目的への関与を促進する、社会システムの安定性を強化する、組織メンバーの態度や行動を形成しガイドする管理と意味づけのメカニズムとなる、という機能を果たす⁶³⁾。そうした利点がある反面、文化によって共有される価値と、組織の有効性を促進する価値とが一致しない状況に陥ると、組織は環境変化に対応する能力を損なう可能性がでてくる。したがって、組織は、文化の機能を強化しつつ、急速な環境変化に対応できるよう、つねに組織の特性レベルの評価に努める必要がある。

企業は、合理的な管理システムによって、生産を簡素化し、生産性を向上させることに成功したが、反面、企業との一体感、モチベーション、忠誠心、モラル(士気)、柔軟性、専門化、品質などを犠牲にしたという、システム合理主義に対する批判がみられるようになった。パーリらによれば、急速に変化する環境の下で、さらなるシステム合理化は、生産性の低下を引き起こす恐れがあるが、こうした状況は、調和や忠誠心といった文化的特性のレベルを上げることで防止できる

かもしれない。また、組織は、価値システムを公式化し、それをメンバーに教え込むことで、価値の整合性を図ることができ、彼らの組織への帰属意識や一体感によって収益をもたらすことができるかもしれないという⁶⁴⁾。

レイリー (Reilly, C.A.O.,)らは、組織文化の本質を形成する主要な特性として、革新およびリスク思考、細部に対する注意、結果志向、従業員重視、チーム重視、積極的な態度、安定性の7つを挙げている⁶⁵⁾。彼らによれば、上述の特性のレベルを評価することで、その組織の文化の全体像が把握できるという。最近の組織文化論研究では、組織メンバーが自らの組織をどのように見ているかを評価する方法が追求されている⁶⁶⁾。

2. 各地域にみる組織論研究の趨勢

1960年代は、組織論が独立した学問分野としての地位を確立した時代であった。この時期、アメリカ企業の成功によって、アメリカのビジネス教育と研究のための組織モデルがヨーロッパ各地で模倣されるようになり、組織研究において実証主義的なアプローチが浸透していった。組織研究は、アメリカではミクロ・レベルの研究、ヨーロッパではマクロ・レベルの研究に分岐していった。

1970年代のアメリカならびにヨーロッパでは、多元主義的な組織概念、ならびにオープン・システム観やコンティンジェンシー理論への統合が試みられるようになった。すなわち組織論研究は一定のパラダイムへと収斂していく。イギリスから展開したコンティンジェンシー理論が、アメリカのデータに基づく組織のマクロ的側面に関する比較研究に拍車をかけた。また、イギリスを中心にヨーロッパでみられるようになった、組織や組織研究に対する批判的見解が、従来のパラダイムに対する反動として、その勢力を次第に増していった。そうした批判的研究が、象徴的・解釈的な観点と結びつくことで、組織文化への関心が高まり、やがて組織文化論はポストモダン的な思考へとつながっていった。アメリカでも、コンティンジェンシー的な観点が出現し、やがて組織行動論から組織論が分離すると、組織分析分野は、より社会学的な方向にむかって進展していった。そのことが、生態学的あるいは制度主義的モデルへと結びつき、1970年代後半には、個体群生態学 (population ecology)、資源依存論 (resource dependence perspective)、取引費用論 (transactions cost)、さらには制度論 (institutional theory) といった研究分野が登場した。

1980年代には、組織の分析モデルの多様性ととも、学問の方向性にも地域差がみられるようになった。ウィルモット (Willmott, H.)によれば、1980年代の組織研究は、主として、コンティンジェンシー理論、民族社会学 (ethnomethodolgy)、新マルクス主義的な展望を指向していた⁶⁷⁾。さらに1990年代にかけて、組織研究には、さまざまな理論的な展望や研究の方向性がみられるようになった。研究内容もこれまでより多元主義的になり、パラダイムの対立が生じた。また、マネジメ

ント研究は全般的にアメリカが優勢であり、国や地域による差異は、労使関係論や組織行動論のような分野でも認められた⁶⁸⁾。アメリカでは、組織理論は独立した学問分野としての地位を占めていたが、ヨーロッパでは、社会学の一分野として組織分析が行われており、その中から代替的なパラダイムや批判的な理論が生まれてきた⁶⁹⁾。

やがて1990年代に入ると、アメリカとヨーロッパの組織研究は、また新しい方向に向かった。すなわち、コンティンジェンシー・アプローチ以降の組織理論は、組織の戦略行動を認知的レベルから解明する組織認識論(epistemology)や、環境との関係で組織間関係の生成・維持・展開を解明する組織間関係論といった方向に分岐していったのである。一方、ヨーロッパではより哲学的な志向が強まり、イギリスを中心に批判的アプローチがみられるようになった。また、こうしたパラダイムの多様性の方向すなわち分岐の傾向に対して、統合あるいは収斂しようとする動きもみられるようになった。

・ 経営管理思想の基調の変遷と変動

1. 振り子理論と楕円理論 - 人間と仕事への関心の程度

経営管理思想の基調の変遷をたどるため、その展開を、ここでは先行研究に則り、便宜的に、伝統的アプローチ、人間関係論的アプローチ、行動科学的アプローチ、現代のアプローチという大枠でとらえてみよう。まず、伝統的アプローチでは、合理的な仕事の仕組み、組織づくりに経営管理者の関心が向いていた。次の人間関係論的アプローチでは、仕事の合理性への飽くなき追求過程の副産物であった、人間(従業員)関係への配慮の重要性が関心の的となった。そして行動科学的アプローチでは、人的資源の有効利用を目的として、人間の外的条件(環境)だけでなく、内面(心理)にまでその考察範囲を広げたのである。しかし、人間への配慮がかならずしも生産性向上に結びつかなかった。そのために、現代のアプローチでの経営管理者の関心は、環境の変化を意識した、新たな人間観ならびに組織観に基づく、合理的な仕事の仕組みづくりに向かうこととなる。すなわち、この人間観と組織観は、仕事の組織づくり、人間の組織づくり、そして人間のための仕事の組織づくりへと展開してきたといえよう。

このように、アメリカの経営管理思想の基調は、仕事の合理性と人間への配慮・関心の程度によって変動してきた。例えば、振り子の重りが、最初、仕事への関心という方に振れ、次にその反動で人間への関心という方に振れる。そして、現在は再び仕事への方向に向かいつつあるというものである。換言すれば、それは、仕事の合理性と人間への配慮といった二次元で、管理の関心という「振り子」がいずれに振れているかという視点での捉えることができた。

また、こうした経営管理者の仕事や人間への関心の程度を、楕円形の描き方に喩えるものもある

70)。すなわち楕円形は、2つの定点に、その距離の2倍以上の長さをもつ輪になった糸に鉛筆をひっかけ、遠心方向に鉛筆を引っ張り一周させると描ける。その際、2つの焦点と鉛筆でできる糸の三角形の2辺の長さを、仕事と人間への関心の程度として説明するものである。つまり、そこで展開される人間観や組織観は、経営管理者の仕事への関心が高い時は人間への関心度が低い、反対に、人間への関心度が高い時は仕事への関心度が低いというものであった。当然、管理の型もその時どきの関心に基づくものであった。

われわれの関心は、振り子の重りや楕円形での糸の動きにみられるように、現代的アプローチにおいて、関心の対象のシフトがすでに起こったのか、あるいはこれから起こるのかといったことである(これについては後述する)。

2. 管理イデオロギー波動論 - 規範性と合理性

バーリ＝クンダ(Barley, S.R., and Kunda, G.)の管理イデオロギー波動論とは、経営管理思想をいままでと異なった方法で表現しようとしたものである。すなわち、管理の規範的(normative)なイデオロギー(ideology)⁷¹⁾と合理的(rational)なイデオロギーの波動(wave)が、その時期を確定することは難しいが、かならず交互にやってくるというものである⁷²⁾。

彼らによれば、1870年代以降、経営管理思想には、産業改良(Industrial Betterment)、科学的管理、厚生資本主義/人間関係論、システム合理主義、組織文化論といった5つの基調の交替がみられたという。こうした5つの基調は、その主題内容から、規範的管理(normative control)と合理的管理(rational control)といった対照的な2つに大別でき、
 ・ ・ ・ では規範的管理が、
 また ・ ・ ・ では合理的管理がみられたというものであった⁷³⁾(表1を参照のこと)。

表1 . 1870年以降の管理イデオロギーの連続

| イデオロギー | 上昇期 | 基調 |
|--------------|-------------|-----|
| 産業改良 | 1870年～1900年 | 規範的 |
| 科学的管理 | 1900年～1923年 | 合理的 |
| 厚生資本主義/人間関係論 | 1923年～1955年 | 規範的 |
| システム合理主義 | 1955年～1980年 | 合理的 |
| 組織文化論 | 1980年～現在 | 規範的 |

資料出所：Barley, S.R., and Kunda, G., 'Design and Devotion: Surges of Rationol and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse,' *Administrative Science Quartely*, Vol.37, 1992, p.364.

1870年から1900年頃にかけて、古くはオーエン(Owen, R.)ら社会改良家たちの思想の流れを汲む産業改良に関連する規範的なイデオロギーが、産業界に受け入れられていた。次いで、1900年から1920年代初期にかけて、テイラー(Taylor, F.W.)一派の科学的管理にみられる合理的なイデオロギーが、工業社会を管理社会へと転換させた。1920年代から1950年代にかけては、厚生資本主義の復活、産業心理学の出現、ホーソン実験に端を発する人間関係論運動、さらには行動科学によって、管理イデオロギーは規範的な理論化の道へと回帰した。1950年代中頃から末期にかけて、一般システム論の出現によって誘発されたシステム合理主義は、1970年代末までにマネジメント分野での主流となった。1980年代に入ると、企業の外部環境の変化にともない、システム合理主義は急速に下火になり、それに替わって組織文化論といった規範的なイデオロギーが台頭してきた。このように、マネジメント思想の基調は、1870年代から1990年代にかけて、規範的 合理的 規範的 合理的 規範的と波動を繰り返しながら交替するパターンを示してきた。言い換えれば、アメリカの管理イデオロギーは、規範と合理という両極の観念領域の範囲内で発展してきたといえよう⁷⁴⁾。

規範的管理⁷⁵⁾では、組織が人々の集合体や価値観・道徳関係の所在地として描かれ、生産性向上の究極の源として、従業員の凝集性(cohesion)や忠誠心の重要性が唱えられた。したがって、管理者は、従業員に模範を示し、仕事へと動機づけ、従業員福祉を提供するリーダーになるよう求められた。従業員が、各基調が理想とする価値を帯びた集団組織に帰属意識をもった時、彼らの労働者としての性能は最大限に発揮されるのである。したがって、ここで考えられるマネジメントは、管理者による労働者のアイデンティティ、感情、態度や信念の形成を中心としたものであった⁷⁶⁾。

他方、合理的管理では、生産性向上は、慎重かつ明瞭に表現された手法やシステムから達成できる。すなわち、組織は、規範的管理のような共同体・集団・文化といったイメージで、全体かつ総合的にとらえるのでなく、その構成要素にまで分解し、不良部品は取り除き、改善・修理し、再び組み立てることで構築できる、より効率的な機械的組織としてとらえられた。したがって、そこで求められる管理者像は、全人的な性格をもつリーダーではなく、課題を合理的に分析し、経験や知識を企業問題に応用できる専門家であった。そして、従業員は仕事を志向する行為者であり、効率的なシステムの経済的優位性を理解し、それを進んで受け入れる者と仮定するため、彼らはシステムを操作することで容易に管理できると考えられた⁷⁷⁾。

・パーリ＝クンダによる経営管理思想の基調の変動理由

1. 構造人類学的二元論による説明

レヴィ・ストロース(Levi-Strauss, C.)の構造人類学(structural anthropology)によれば、文化は二元論的な中核思想のまわりを回転しているという⁷⁸⁾。工業化以前の社会では、例えば、生と死、善と

悪といったように、自然主義的ならびに宗教的に不可解なものを二元論的に記号化した。こうした二分化は、対立・矛盾する概念を浮き彫りにするのに便利である⁷⁹⁾。2つの対立する概念やプロセスを、どのように釣り合わせるかというのが、多くの社会学的研究のテーマであり、広くは西洋文化の中心的なテーマでもある。メイバリー・ルイス(Maybury-Lewis, D.)⁸⁰⁾は、2つの対立する概念の交替あるいは一時的な分離は、社会が不均衡なものを管理しようとするための戦略の1つであるという。すなわち、文化は、同時に対立する二極を受け入れるイデオロギーを案出することで、統合を追求する。社会的あるいは空間的な分離を追求する社会では、社会生活の別々な領域や異なる集団に対立するそれぞれの極を配分し、周期的に統合の儀式を行う⁸¹⁾。

したがって、アメリカのマネジメント思想も、文化がその不均衡を管理するために、矛盾する両極の概念を交替させるのと同じように、規範と合理といった対立する管理イデオロギーをおよそ20~30年周期で交替させてきたのである。パーリらによれば、英米の社会秩序についての見方は、管理についての規範的イデオロギーと合理的イデオロギーにそれぞれ結びついた、機械的な凝集性と有機的な凝集性の対立がその根底にある。それゆえ、研究者は、多かれ少なかれ、広くこの二極的な枠組みの中で、企業管理に関わる理論を構築することになる⁸²⁾。一方の管理イデオロギーが支配的になることは、表面的には管理問題はうまく処理されているように見えるが、潜在的に不安定な状態にあることを意味する。現在の管理イデオロギーでは処理できない状況や変化が到来すると、最近強調されていない、対立の極にあるイデオロギーに基づいた代替案が求められるようになる。こうした文化的(構造人類学的)な二元論は、変化の圧力が思想のシステムの中から生じることを意味している。システム内部の緊張は、たしかに変化を呼び起こす火種になるかもしれない。しかし、それだけではイデオロギーが交替したり、さらには新しいイデオロギーが広まるとは限らない。まして、その交替の時機を文化的な二元論だけで説明するには限界があるだろう⁸³⁾。

2. 管理イデオロギーと経済の拡大・縮小の関連性による説明

管理イデオロギーは、規範的にしろ合理的にしろ、その目的はより大きな収益性、経済性、そして生産性にある。両者の違いは、こうした目的を達成するための方法や手段の違いにある。規範的な管理イデオロギーは、上司と部下の関係、職場の人間関係、さらには労使関係などの従業員関係を強調するのに対して、合理的な管理イデオロギーは、組織構造や技術の効率性を強調する。したがって、パーリらによれば、企業収益が従業員関係によって拡大できる時期には、規範的な管理イデオロギーが、技術革新などにより収益拡大が見込めるような時期には、合理的な管理イデオロギーが支配的になる。つまりそこには資本の論理が働くというのである⁸⁴⁾。

パーリらは、「コンドラチェフの波」(Kondratieff cycles)あるいは「経済的長期波動」(economic

longwaves)説を基盤に、管理イデオロギーと経済の拡大および縮小の関係を明らかにしようとした。これまでも、この経済の長期波動(longwave)については、多くの研究者たちによって、ここ200年間にわたって西洋経済は、およそ50年周期で拡大と縮小の過程を繰り返してきたことが確認されている。彼らは、表2に示したように、コンドラチエフ(Kondratieff, N.D.)⁸⁵⁾、シュムペーター(Schumpeter, J.A.)⁸⁶⁾、ロストウ(Rostow, W. W.)⁸⁷⁾、マンデル(Mandel, E.)⁸⁸⁾、バン・ディジン(Van Duijn, J. J.)⁸⁹⁾、ステルマン(Sterman, J.D.)⁹⁰⁾らが唱える各波動期間を一覧表にまとめ、各期間の平均を求めている⁹¹⁾。とくに注目すべきは、この長期波動の拡大と縮小と管理イデオロギーの波動を対応させ、縮小時には規範の波動が、拡大時には合理的の波動がみられる点である(図1を参照のこと)⁹²⁾。

表2. 各分析者別にみる長期波動(Longwave)の時機

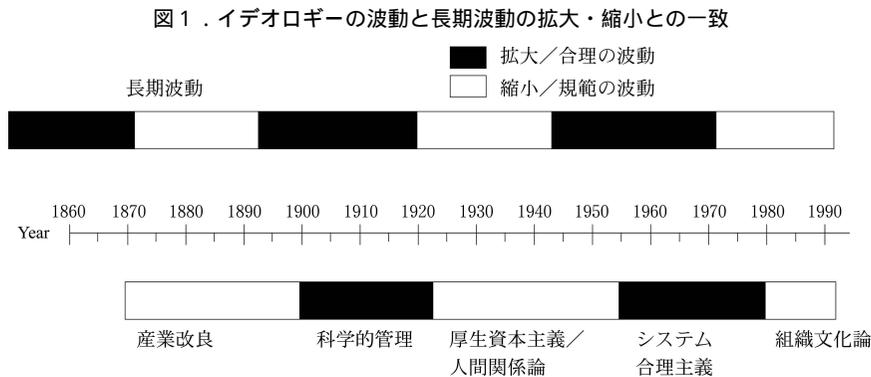
| | Kondratieff (1935) | Schumpeter (1934) | Rostow (1978) | Mandel (1980) | van Duijn (1983) | Sterman (1990) | 平均 |
|------|-----------------------|----------------------|------------------|------------------|---------------------|-------------------|-----------|
| 第1の波 | | | | | | | |
| 拡大 | 1790-1817 | 1787-1814 | 1790-1815 | - | - | - | 1789-1818 |
| 縮小 | 1817-1851 | 1814-1843 | 1815-1848 | 1826-1847 | - | - | 1818-1847 |
| 第2の波 | | | | | | | |
| 拡大 | 1851-1875 | 1843-1870 | 1848-1873 | 1847-1873 | 1845-1872 | - | 1847-1872 |
| 縮小 | 1875-1896 | 1870-1898 | 1873-1896 | 1873-1893 | 1872-1892 | 1870-1894 | 1872-1894 |
| 第3の波 | | | | | | | |
| 拡大 | 1896-1920 | 1898-1925 | 1896-1920 | 1893-1913 | 1892-1929 | 1894-1923 | 1894-1921 |
| 縮小 | - | - | 1920-1935 | 1913-1948 | 1929-1948 | 1923-1938 | 1921-1944 |
| 第4の波 | | | | | | | |
| 拡大 | - | - | * | - | 1948-1973 | 1938-1973 | 1944-1971 |
| 縮小 | - | - | * | - | 1973-現在 | 1973-現在 | 1971-現在 |

* Rostow の最近の時機に関する推定値は、他の理論家が用いた方法とは根本的に異なるため、この表から除外する。

資料出所: Barley et al., *op. cit.*, p.390.

規範的な管理イデオロギーを基調とする産業改良の時代(1870~1900)は、1840年代末から始まった第2の経済拡大の波が1870年代には緩やかに減退し、1890年代中頃に景気が上向くまでの後退期にあたる。次いで、景気は、1890年代中頃から上向きになり、第3の経済拡大の波は、1920年代初期まで続くことになるが、この時期は、合理的な管理イデオロギーを基調とする科学的管理の時代(1900~1923年)にあたる。1920年代初期からの不況は、第二次世界大戦前後に終結し、第4の経済拡大の波が訪れた。この大戦前後の不況期には、規範的な管理イデオロギーを基調とする人間関係論の時代(1923~1955年)が、またその後の拡大期には合理的な管理イデオロギーを基調とするシス

テム合理主義の時代(1955～1980年)が若干のタイムラグがあるが対応している。そして1970年代に入ると西洋経済は縮小期(1971年以降)に突入した。この時期はシステム合理主義の時代にまたがり、やがて1980年代の規範的な管理イデオロギーを基調とする組織文化論の時代(1980年以降)に入っていった⁹³⁾。



資料出所：Barley et al., *op. cit.*, p.391.

長期波動説を唱える研究者たちは、経済拡大の原因を設備投資水準の上昇においている。第2の波(1847～1872年)は鉄道と蒸気機関と代替部品の出現、第3の波(1894～1921年)は電気と内燃機関の普及、そして第4の波(1944～1971年)はエレクトロニクスと航空輸送と合成物質の普及によって拡大した。こうした技術は、産業の生産過程において自動化を可能にし、徐々にインフラ化していく。しかし、景気が後退すると、このインフラ化された自動化システムは、過剰在庫を生じさせるため、一転して収益減少の原因となる。すなわち、設備投資やオートメ化によって収益が望める時には、当然、管理の基調は、合理的パラダイムに染まり、やがてそこから収益が望めなくなると、従業員に対して規範的な管理を行うことで収益性を高めようとする。長期波動の拡大期には、合理的な管理イデオロギーに期待し、縮小期には、規範的な管理イデオロギーに期待するのである⁹⁴⁾。

3 . バーリ＝クングの見解

アメリカの管理イデオロギーは、強制的(力による管理)、合理的(機械的あるいは職能的組織による管理)、そして規範的な管理イデオロギー(非公式的組織、集団組織、職務満足・充実、組織文化、コミットメントによる管理)と進展したというよりも、規範的な管理イデオロギーと合理的な管理イデオロギーの2つの管理概念を交替しながら展開してきたと考えられる。イデオロギーの変化は、思想体系自体の内部で発生する緊張から起こる、あるいは戦争や経済情勢などの外生的

な出来事によって引き起こされるという説明がなれさせてきた。しかし、いずれの概念も相互に排他的であるが、その点、バーリらの管理イデオロギーの波動論あるいは循環論は、これらを結合したものである⁹⁵⁾。

緊張理論(strain theory)は、イデオロギーによって、集団は矛盾した社会的諸力に対処できるといふ。しかし、すべてのイデオロギーには矛盾が含まれているので、結局は、社会状況そのものが変化するか、イデオロギーそれ自身が破壊の種を撒き散らすかのいずれかの道をたどる。また、利害関係理論(interest theory)は、すべてのイデオロギーは、その支持者の利害関係を擁護するので、イデオロギーが変化するということは、支配的な集団が変化したか、彼らの利害関係が変化したかのいずれかを意味する。この2つの理論は、管理イデオロギーが交替する力学を説明するのに役立つかもしれない⁹⁶⁾。

文化的な矛盾は、社会生活について本質的に不安定な解釈を生み出し、好・不況といった経済循環は、矛盾を強調する社会的な緊張を引き起こす。とはいっても、文化的な矛盾や社会的な緊張の高まりが、直接、新しいイデオロギーとの交替に結びつかない。矛盾は、利害関係集団のメンバーに、代替イデオロギーの必要性を喚起する。とくに代替的な管理イデオロギーは、特定のサブグループのメンバーがリード役となって推進し、制度化してきた。例えば、産業改良の時代では企業所有者、科学的管理の時代ではインダストリアル・エンジニア、人間関係論の時代では人事・福祉部門、そしてシステム合理主義の時代では経営科学的志向の強いMBAの学位をもつ財務・会計担当者やミドルマネジメントといった具合である⁹⁷⁾。

ただ、バーリらは、アメリカの管理思想において、規範的な管理イデオロギーと合理的な管理イデオロギーが連続かつ交互に出現してきたことについて、それぞれの時代にいずれかのイデオロギーが支配的であったとか、支持者が多かったからという点からの説明を避けている。管理社会に吹き込まれる思想や信念や実践は、有機的凝集性と合理的管理および機械的凝集性と規範的管理といった2つの幅広いテーマに集約されると、あくまでも、文化的な二元論によって管理イデオロギーの交替を説明する。

むすびにかえて

われわれは、本稿において、アメリカ経営管理思想の史的展開を概観することで、その根底に流れる管理イデオロギーの基調の変動理由を明らかにしようとした。アメリカ経営学が、学として成立した19世紀末期以降、経営組織論と経営管理論を主流(main stream)として、科学的管理そして人間関係論的アプローチへと展開してきたことには、それほど異論はないだろう。第二次大戦後、この流れは、一般システム理論という大きな流れと出会い、さまざまな支流へと分かれていった。こ

れをクーンツがマネジメントのジャングル化と評したわけだが、ここでは、人間関係論的アプローチの色彩を強く残しながらも、システム論の影響も受けつつあった行動科学的アプローチを起点に現代までの管理思想の流れを整理してみたい。

われわれは、先行研究において、アメリカ経営学の流れを人間観と組織観という視点で整理した。まず最初の伝統的アプローチを、管理形態別に、経験と勘による管理あるいは成行管理、科学的管理、そして管理職能・原則論に分け、人間（従業員）をそれぞれ労働力商品、賃金労働者、社会的有機体として、また組織をそれぞれ未組織、機械的組織、職能的組織と捉えた。そこでは、より多くの収益性を目指して合理的な仕事の組織づくりを目指すマネジメント像と、主に賃金という経済的報酬を得るために働く労働者像が浮かび上がる。しかし、合理的な仕事の組織づくりの技術が限界を迎えると、その反動が揺り戻しか、合理的な人間の組織づくりが指向される。いわゆるアイデンティティーによる管理としての人間関係論的アプローチの登場である。そこでは、労働者は公式組織だけでなく非公式組織で行動する社会人として捉えられた。第二次大戦を挟んで、こうした人間観と組織観は、1950年代の主流となる行動科学的アプローチに引き継がれ、人間と仕事の関連性を強く意識した合理的組織づくりがなされた。

本稿では、1950年代から現代に至る経営管理思想の史的展開を、1．行動科学的アプローチ、2．システム合理主義的アプローチ、そして3．組織文化論に分けて考察した。それは、仕事の組織化と人間の組織化、環境と組織（仕事）と人間の関係性、クローズドシステムとオープンシステム、合理的管理と規範的管理といった対立・矛盾する概念や、管理対象の程度・範囲といった基準で学説・学派を大括りしたものである。

まず、1の行動科学的アプローチでは、人間関係論で提示された「幸せな従業員は生産的である」とった仮説を、さまざまな変数を操作することで、仕事と人間の力学的関係性を実証しようとした。そこでは生産性向上を目指して、リーダーシップやモチベーション技術といった規範的な管理イデオロギーがみられる一方で、効果的なリーダーシップや合理的な意思決定が探究された。つまり、行動科学的アプローチは、規範的管理をとる人間関係論的アプローチから合理的管理をとるシステム合理主義への過渡的段階と位置づけられよう。

2のシステム合理主義的アプローチには、オペレーショナル・アプローチ、OR、一般システム論、システムズ・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、情報処理パラダイム、戦略的マネジメント・アプローチなどがある。

のオペレーショナル・アプローチは、従来の古典的アプローチの主流である管理職能論や管理原則論の流れを汲むもので、管理過程論（プロセス・アプローチ）を経て、隣接諸科学からの実践的知識を吸収し、管理実践を補強する概念・原則・理論・技術を導き出そうとした。これは、管理

のマニュアル化つまり規範化を目的としたものであるが、次第にシステム論を取り入れた OR、一般システム論、システムズ・アプローチや、これまでの普遍主義とは対立する コンティンジェンシー・アプローチへと姿を変えていく。これも、システム合理主義への過渡的段階と位置づけられよう。

のOR、一般システム論、システムズ・アプローチは、経営の科学化や数学の応用により合理的な意思決定を導き出そうとする技法の開発や、マネジメントの数量化・マニュアル化を目指した。この と では、組織内部の管理システムの効率化に比重がおかれ、その組織観もクローズドなものであった。やがて組織の環境を意識したオープンなシステム観を基盤とする が台頭し、環境からの大量の情報を処理し、意思決定する必要性から、情報やコミュニケーションのシステムの構築が急がれた。

のコンティンジェンシー・アプローチにみられるように、環境への過剰な意識と過敏な行動に対して、 の情報処理パラダイムの下、情報処理主体としての管理者の能力は限界に達する。そこで組織は、パラダイムを一転し、環境を分析的な戦略によって組織自らが操作しようとする の戦略的マネジメント・アプローチへとシフトする。組織は、情報処理システムを駆使して、管理者をはじめ従業員を有機的に結合し、合理化を追求するが、さらなる生産性向上は望めなくなっていく。

こうした一連のシステム合理主義に基づく戦略的マネジメントに行き詰まったアメリカ企業は、1970年代後半から80年代初頭にかけて、高い品質やサービスで業績を上げる日本企業の管理システムにその活路を求めた。それが、いわゆる日本の経営論やTQC(全社的品質管理)ブームとなったことは記憶に新しい。組織メンバーが共有する価値観や信念、思考形態や行動規範などといった文化的特性や要因が生産性向上に関連すると考えられたのである。こうして規範的管理と機械的凝集性を基盤におく、3の組織文化論研究が急速に発展していった。

バーリらは、こうした経営管理思想の展開を、構造人類学の文化的二元論を敷衍し、管理イデオロギーの規範性と合理性で説明する。さらに、そうした管理イデオロギーが出現する背景を、経済の拡大と縮小、つまりは好況と不況により補強する。すなわち、景気拡大期には、システムの合理化によって生産量の増大を、縮小期には、規範的な管理によって従業員の士気の高揚を図り、苦境を乗り切ろうとする。企業経営の目的が収益性の拡大・獲得である以上、景気の良し悪しによって、採られる管理手法やシステムが左右されるのは至極当然のことである。バーリらの文化的二元論によれば、規範的管理イデオロギーが支配的な組織文化論の次に現われるイデオロギーは、コンピュータや情報技術(IT)をインフラとする新しい合理的管理イデオロギーであることに間違いない。こうしたパラダイムが支配的になる一方で、ヨーロッパやイギリスにみられる、より哲学的

あるいは批判的な研究アプローチは、こうした合理的管理イデオロギーの緊張を緩和するためのはけ口なのであろうか。なお、組織文化論以降の管理イデオロギーの展開については今後の課題としたい。

注

- 51) 例えば、ジャックスは、イギリスの自動車用軸受会社での事例研究を通じて、レヴィン(Lewin, K.)の場の理論をもとに、作業集団からより大きな共同社会へと変化していく様を調査した。 Jaques, E., *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock Publications, London, 1951; Schein, E., *Process Consultation and Reading*, Addison-Wesley, MA, 1969.
- 52) それは、社会哲学者ミード(Meed, G.H.)を学祖とする学派で、他者とのコミュニケーションの道具(シンボル)を用いて自我を形成する過程を明らかにしようとする。
- 53) 詳しくは、以下の文献を参照のこと。Van Maanen, J., "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography," *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, pp.43-101; Dandridge, T., Ian, M., and Joice, W., "Organizational Symbolism: A Topic to Extend Organizational Analysis," *Academy of Management Review*, 23, 1980, pp.77-82; Pondy, L.R., Frost, P. J., Morgan, G., and Dandridge, T.C., *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, CT, 1983.
- 54) 詳しくは、以下の文献を参照のこと。Silverzweig, S., and Allen, R. F., "Changing the Corporate Culture," *Sloan Management Review*, 17, 1976, pp.33-49; Peters, Thomas J., "Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done," *Organizational Dynamics*, 7, 1978, pp.3-22; Ouch, W. G., and Price, R. C., "Hierarchies, Clans and Theory Z: A New Perspective on OD," *Organizational Dynamics*, 7, 1978, pp.24-44.
- 55) オウチは、「文化の底流にある個人主義的価値観と、高度に集団的で、没個人主義的な行動パターンを両立させた」仕事組織の新たなモデルを理想的な「Z型組織」(Type Z Organization)と名づけ、この組織は、「満場一致主義の文化をもち、共通の目的達成のために協力しあう、対等な人間の共同体」であり、ここでは「もっぱら経営階層と監視に依存して組織行動に支持を与えるのではなく、参加と信頼によっても行動が導かれる」という。その顕著な例として、日本での品質管理(Quality Control; QC)サークルを挙げている。Ouchi, W., and Jaeger, A., "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility," *Academy of Management Review*, No.3, 1978, p.311; Ouchi, W., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1981, p.83. (徳山二郎監訳『セオリーZ: 日本に学び、日本を超える』ソニー出版、1981年, p.119.)
- 56) "Corporate Culture: The Hard-to-Change Values that Spell Success or Failure," *Business Week*, No.27, 1980, pp.148-160.
- 57) Uttal, B., "The Corporate Culture Vultures," *Fortune*, No.108, 1983, pp.66-72.
- 58) Ouchi, *op. cit.*, 1981.
- 59) Peters, T.J., and Waterman, R.H., *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers, Inc., 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー: 超優良企業の条件』講談社、1983年。)彼らによれば、1979年から80年にかけて実施した、アメリカの超優良企業43社を対象とした実態調査から、エクセレント・カンパニー(超優良企業)には、行動の重視、顧客への密着、自主性と企業家精神、人を通じての生産性向上、価

値観に基づく実践、基軸からの非乖離、簡素な組織・小さな本社、緩急自在な同時コントロール、の8つの基本特性が得られたという。さらに、21世紀型エクセレント・カンパニーの条件として、ピーターズは、「製品に対する情熱」「立ち止まることへの恐怖心」「グローバルな競争力」などを、また、ウォータマンは、「中央集権化から分権化へ」「命令と管理から自己管理へ」「官僚制からアドホクラシーへ」などをそれぞれ挙げている。

- 60) Kotter, J. P., and Heskett, J.L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, 1992. (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む - 競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」: 207社の実証研究 - 』ダイヤモンド社、1994年。)
- 61) 企業文化(corporate culture)とは、企業の組織文化のことで、いわゆる社風や企業風土などは企業文化を意味している。『現代用語の基礎知識』自由国民社、1999年。
- 62) Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, p.168.
- 63) Robbins, S.P., *Essentials of Organizational Behavior*, 5th ed., Prentice-Hall, Inc., 1997, p.238. (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント - 入門から実践へ - 』ダイヤモンド社、1997年、p.369。)
- 64) Barley et al., *op. cit.*, pp.282-284.
- 65) Reilly, C.A.O., Chatman, J., and Caldwell, D.F., "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organization Fit," *Academy of Management Journal*, Sep., 1991, pp.487-516.
- 66) Robbins, *op. cit.*, p.235. (前掲書, p.365。)
- 67) Willmott, H., "Beyond Paradigmatic Closure in Organizational Enquiry," in Hassard, J., and Pym, D., eds., *The Theory and Philosophy of Organizations*, pp.44-60, Routledge, London, 1990.
- 68) Whitley, R., "The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences," *Journal of management Studies*, Vol.21, 1984, pp.331-348.
- 69) Hinings, B., "Defending Organization Theory: A British View from North America," *Organization Studies*, Vol.9, No.1, 1988, pp.2-7.
- 70) 工藤達男『経営管理過程論の史的展開』学文社、1979年、p.78, 283.
- 71) マイクロソフト『エンカルタ百科事典2000』によれば、「たとえばイギリスの『オックスフォード英語辞典』は、『観念の科学、観念の起源と構造をあつかう哲学または心理学の部門』と漠然と範囲をいうだけにとどめている。また日本の辞書類も、特定の立場での説明か、『人間の行動を左右し、決定する根本的なものの考え方』というような、きわめて漠然とした説明か、そのどれかで定義の代用をしている」という。
- 72) Barley, S.R., and Kunda, G., "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative ideologies of Control in Managerial Discourse," *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, 1992, pp.363-399.
- 73) *Ibid.*, pp.364-365.
- 74) *Ibid.*, pp.384-385.
- 75) 規範(norm)とは、団体のメンバーが共有する容認された行動基準のことである。Feldman, D.C., "The Development and Enforcement of Group Norms," *Academy of Management Review*, 66, 1984, pp.47-53; Hacman, R.H., "Group Influences on Individuals in Organization," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.3, 2nd ed.; Dunnette, M.D., and Hough, L.M., Palo Alto, Consulting Psychologists Press, CA, 1992, pp.235-250.
- 76) *Ibid.*, p.384.

- 77) *Loc. cit.*
- 78) Levi-Strauss, C., *Structural Anthropology*, Vol.1, Basic Books, New York, 1963. 最近では社会の構築的な考え方が広がってきているが、そこで言及されているのは、以下に示す「文化的なもの」である。1. 土地の耕作、穀物、動物の手入れ、2. 精神の育成：芸術、文明、3. 社会的発展の一般的過程：普遍的過程としての文化、4. 個々の国、集団、階級、時代に共有されている諸々の意味、価値、生活様式、5. 意味を生み出す諸実践 (Bocock, R., "The cultural formation of modern society" in Hall, S., Held, D., and McGrew, T., eds., *Modernity and Its Future*, Plity Press, Cambridge, 1992. pp.153-4; Williams, R., 1976. (『キーワード辞典』岡崎康一訳、晶文社、1980年。 pp.104-112.)ここで重要な点は、3から4への移行、そして5への拡大であろう。3から4への移行は、単一の普遍的な文化概念から、多数のものを認め複数形となった生活様式全体としての諸々の文化という概念への移行である。5への拡大は、「何が文化であるか」という問いから、「いかに文化は働くか」という問いへの移行ともいえる。4で示された諸々の文化が、それぞれ当該内で、どのように意味が生み出され交換されているのか、その一連の実践を言い表すことになる。とくにレヴィ・ストロースが示した手法である構造人類学が、この文化概念を明白にした。伊藤明己「文化的アイデンティティとそのアーティキュレーション」第70回 社会学会大会報告、千葉大学、1997年11月8日の一般研究報告より要約して引用。
- 79) Barley, *op. cit.*, p.385. パーリらによれば、産業改良と科学的管理の時代に及ぶ1876年から1922年の期間には、例えば、ウエバー(Weber, M.) (Weber, M., *Economy and Society*, (Originally published in 1922.) Berkeley, University of California Press, CA, 1968.)の「communal」と「associative」、デュルケム(Durkeim, E.) (Durkheim, Emile, *The Division of Labor in Society*, (Originally published in 1897.)Glencoe, Free Press, IL, 1933.)の「mechanistic solidarity」と「organic solidarity」、テンニース(Tennies, F.)(Tennies, Ferdiand, *Community and Society*, (Originally published in 1887.) Harper & Row, New York, 1957.)の「ゲマインシャフト(共同社会)」と「ゲゼルシャフト(利益社会)」といった2つの対照的なパラダイムが数多く登場している。
- 80) Maybury-Lewis, David, "The Quest for Harmony," in Maybury-Lewis, D., and Uri Almagor, U., eds., *The Attraction of Opposites: Thought and Society in the Dualistic Mode*, Ann Arbor, University of Michigan Press, MI, 1989, pp.1-18.
- 81) Barley, *op. cit.*, p.386.
- 82) *Loc. cit.*
- 83) *Ibid.*, pp.386-387.
- 84) *Ibid.*, p.389.
- 85) Kondratieff, Nikolai D., "The Longwaves in Economic Life," (Originally published in 1926.) *Review of Economic Statistics*, 17, 1935, pp.105-115.
- 86) Schumpeter, J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Boston, 1934.
- 87) Rostow, W.W., *The World Economy: History and Prospect*, Macmillan, New York, 1978.
- 88) Mandel, E., *The Longwaves of Capitalist Development*, Cambridge University Press, London, 1980.
- 89) Van Duijn, J. J., *The Longwave in Economic Life*, Allen and Unwin, London, 1983.
- 90) Sterman, John D., "A Longwave Perspective on the Economy in the 1990s," *Band Credit Analyst*, 42, 1990, pp.28-47.
- 91) Barley, *op. cit.*, p.389.
- 92) *Ibid.*, p.390.

93) *Ibid.*, pp.389-390.

94) *Ibid.*, p.390.

95) *Ibid.*, p.392.

96) *Ibid.*, pp.392-393.

97) *Ibid.*, p.393.

(備考) 全文は、紙幅の関係で、前号(『経営論集』第53号, 2001年3月)と本号(『経営論集』第54号, 2001年11月)の2回に分けた。

謝辞 本研究は、平成12年度東洋大学特別研究助成によるものである。

(2001年7月27日受理)