

# 後期人間関係論学派の組織構造モデル

—ロバート・ゴレムビュスキ著“Organizing Men & Power”に関する一考察—

せき 英 男  
関 ひで お

## 目次

第1章 “Organizing Men & Power”の概要及び本稿の目的	158
第2章 「同僚モデル」	164
第1節 権力概念の導入	164
第2節 ラインとスタッフの紛争の緩和	170
1. 序説	170
2. サービスとコントロールの一体性	171
3. ラインとスタッフの役割分担の流動化	173
4. 組織規模の拡大の影響	176
5. スタッフの諸活動の一般的影響	178
6. 小括	179
第3章 チーム組織の効果	180
第1節 組織の縦割りによる弊害の是正	180
第2節 その他の効果	184
第4章 「同僚チーム」の限界及び“Organizing Men & Power”の意義	186

## 第1章 “Organizing Men & Power”の概要及び 本稿の目的

1967年に、現在もアメリカ・ジョージア大学教授である組織研究者ゴレムビュスキ<sup>(1)</sup> (Robert T. Golembiewski) は, “Organizing Men & Power: Patterns of Behavior and Line-Staff Models” (以下『本書』と略す) と題する著作を発表した。本書の内容を要言すれば、従来の通念を破る形で、スタッフに自らの意思を直接命令として下すことを公認すべく主張し、スタッフにラインと同等の地位と権限を与えた上でチーム組織として統合した組織構造モデルを官僚制組織の一代案として提示している。

第2章で提示するように、スタッフが自らの意思を直接命令として下すことを認めれば必然的にその組織はチーム化する。しかし当然ながら、チーム組織一般を論じる上においては議論の次元を異にするライン＝スタッフ論を必然的に持ち出す必要はない。そもそもスタッフが自らの意思を直接命令として下すことを認めること自体、ラインは命令系統であることを属性とする点でラインとスタッフの区別を撤廃することに他ならない。その結果、必然的にスタッフはラインと同等の地位と権限を獲得する。この点で、本書の主題はチーム組織一般ではなくライン＝スタッフ論、更に言えばラインとスタッフの紛争の緩和にある。即ち、本書では先ずスタッフの命令系統への参画の公認ありきということである。このことは, “Patterns of Behavior and Line-Staff Models” というサブタイトルや、本書のイントロダクションの冒頭の「この本は組織設定 (organization design) 上、長年通用してきた神話 (long-cullent myth) である、組織におけるスタッフは命令系統の外にあって、直接コントロールに従事するよりもサービスを提供すべきであり、またそうであるという固定観念に挑戦している。この『古い』理論はここで転換される<sup>(2)</sup>」という言葉、更にかかるモデルの効果としてライン＝スタッフの紛争緩和と並べて提示しているそれ以外の効果、具体的には官僚制組

織の縦割り (vertical fragmentation: 垂直的分散化) 構造による弊害の緩和などについて “side effect” と位置づけている事実からも自明である。

しかし本書で “side effect” として、かかる組織構造モデルのそれ以外の効果として提示していることは、第3章で述べるように飽く迄もチーム組織一般についてのものである。言うまでもなく、チーム組織とは、フラットな組織、即ち階統制のない組織構造のことであり、階統的な官僚制組織に対置される組織構造の理念型である。それにも拘らず、図1に提示された本書5章の組織構造モデルは、トップ即ち「ヘッド」を含めて単に同格かつ対応するライン組織とスタッフ組織を統合しただけのものである。トップに位置する「ヘッド」がチームとなっていることは一見奇異であるが、これは本書では明言していないものの、「ヘッド」にスタッフ部門が附属している場合にそこだけを例外的に扱うことは本書の趣旨に反することが理由であると考えられる。従って、本書では言及していないものの、「ヘッド」にスタッフ部門が附属していない場合は基本的に独任であると考えられる。そしてそこでは、中間の「チーフ」のチームは原則として委任されたことのみを決定でき、その下には一切説明が付されていない「実行部門」 (operating personnel) のみが存在する<sup>(3)</sup>。このように、このモデルでは各レベル間の階統的關係は温存されている。

ここで注目すべきことは、このモデルは階統的な組織であるにも拘らず、飽く迄もチーム組織一般としての効果を発揮することである。この謎めいた事実、図1のように、このモデルでは個々の仕事毎にチーム組織が編成されていることによって初めて納得される。図2は上の図が官僚制組織であり、下の図がチーム組織である<sup>(4)</sup>。ここで abc と示されているものは専門的職能である。即ち、官僚制組織では専門的職能を単位に組織が編成された機能別組織であるのに対し、チーム組織では仕事単位に組織が編成され、その周りに専門的職能を持つ人が配置されるということである。従ってこのモデルでは、仕事毎の「チーフ」のチー

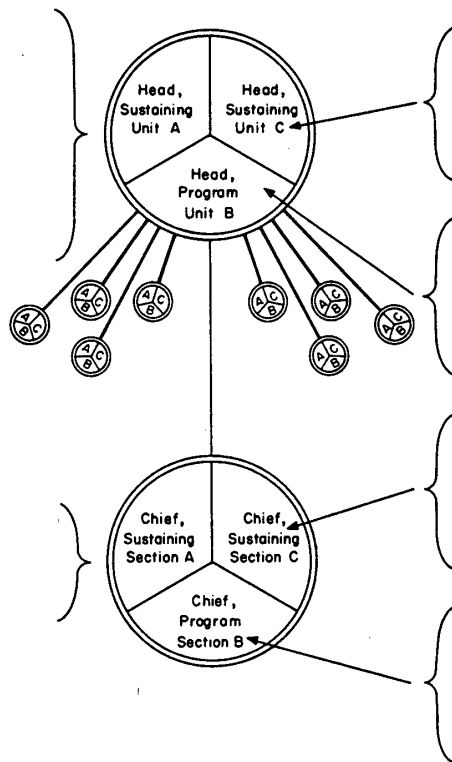
Where "substantive" and "technical" matters blend, the teams of program and sustaining officials at the two levels have such sets of responsibilities:

- policy determination, e.g., concerning the degree and nature of delegation to lower-level teams
- hearing appeals on matters not resolved in lower-level teams
- granting promotions and pay increases to chiefs of the sections of lower-level teams
- establishing and monitoring measures of the performance, or the profitability, of lower-level teams
- a major role in determining the nature of the work environment, as in isolating the several major flows of work and in tying wage-and-salary programs to performance within these flows of work

responsibility for performance, or profitability, of each lower-level team

decision-making on matters delegated to lower-level teams, consistent with broad policies

granting promotions and pay increases to employees of each team in both program and sustaining units



Where "substantive" and "technical" matters are distinct, these sets of responsibilities may be given to each of the program and sustaining units of sections.

- policy determination on "technical" matters affecting sustaining units only
- supervising technical performance within individual sustaining sections
- establishing and monitoring measures of the performance, or the profitability, of individual sustaining sections
- training and development of sustaining personnel

- policy determination on "technical" matters affecting program units only
- supervising technical performance within individual program sections
- establishing and monitoring measures of the performance, or the profitability, of individual program sections
- training and development of program personnel

responsibility for performance of each individual sustaining section

responsibility for disciplining members of each sustaining section

responsibility for implementing and enforcing "technical" policies applicable to a sustaining unit, and when necessary assuring the necessary compliance of other program and sustaining sections or individuals on their team

responsibility for performance of program section

responsibility for disciplining members of program section

responsibility for implementing and enforcing "technical" policies applicable to a program unit, and when necessary assuring the necessary compliance of other program and sustaining sections or individuals on their team

FIGURE 9. The "Team" as an Organizing Concept: The Colleague Model of Program and Sustaining Activities.

図 1

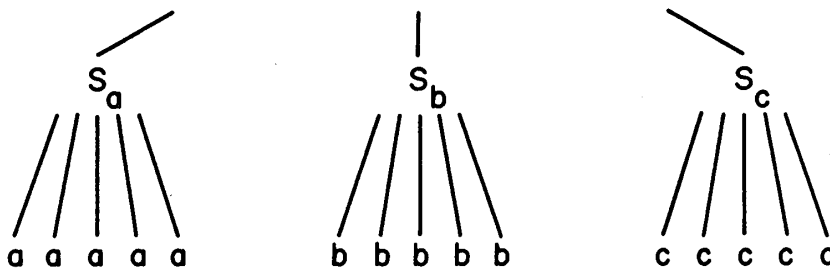


FIGURE 16A. Two Low Levels of Organization, as Prescribed by the Principles.

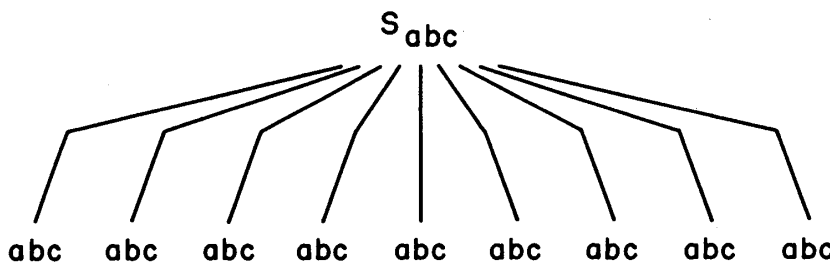


FIGURE 16B. Two Lower Levels of Organization, as Prescribed by the Colleague Model.

図 2

ム及び「実行部門」と、これを統括する「ヘッド」のチームによる三層構造となる。このように個々の仕事を単位にチーム組織が編成されることによって初めて、階統的組織であっても全ての仕事に対してチーム組織一般としての効果が発揮可能になる。階統的組織という官僚制組織原理を基本とする組織において、本来相容れない関係にあるチーム組織としての効果を発揮させようとするならば、必然的に仕事毎のチーム組織を集約した図1の形態となる。尤も図1には「実行部門」は示されていない。

因みに本書では、スタッフが直接自らの意思を命令として下すスタッフモデルを1章で「同僚モデル」(Colleague Model)<sup>(6)</sup>、ラインとスタッフが一体化したチーム組織を5章で「同僚グループ」(Colleague Group)<sup>(6)</sup>、これに下位の「同僚グループ」や「実行部門」を合わせた作業単位を同じく5章で「同僚チーム」(Colleague Team)<sup>(7)</sup>と命名している。いずれも、これらを独創的に案出したゴレムビュスキイの命名によるものである。本書では「同僚モデル」のみを理念型と明記しているが<sup>(8)</sup>、上述のように「同僚モデル」があつて初めて「同僚グループ」や「同僚チーム」が導出される点で、「同僚グループ」や「同僚チーム」も性質上、必然的に理念型である。現に本書の構成でも、「同僚モデル」は1章で本書の議論の前提として登場するのに対し、「同僚グループ」や「同僚チーム」は5章でようやく登場する。ここでいう「同僚」とは、明言はしていないものの、明らかにラインとスタッフが同一組織の同僚という意味である。このことは第2章で述べる、本書における官僚制組織におけるラインとスタッフが別組織である、即ち同僚でない場合の弊害の指摘から明らかである。そして本書では「同僚チーム」が対象とする作業単位の範囲については一切言及していない。即ち本書では、「上位の同僚グループは同僚チームの一員として全ての下位の同僚グループと実行部門を監督する。そして下位の同僚グループと実行部門は第二種の同僚チーム(a second kind of colleague team)を構成する」<sup>(9)</sup>としか記してい

ない。別言すれば、本書では「同僚グループ」によって構成された理念型としての組織一般と単なる作業単位を区別せず、共に「同僚チーム」と呼称可能な状態にしている。しかし、かかる組織一般と単なる作業単位は明らかに別物であり、しかも本稿の議論では文脈上、単なる作業単位自体は独立した検討の対象とはならない。そして、かかる組織一般について、筆者が勝手に命名することも性質上適当ではない。更に上述のように、理念型としても「同僚チーム」とチーム組織は明らかに別物である。従つて本稿では、「同僚チーム」を、同格かつ対応するライン組織とスタッフ組織を「同僚グループ」として統合した組織一般を示す用語として用い、同じく理念型である官僚制組織やチーム組織と対比させて論じる。

結論から言えば、「同僚チーム」がかかる特異な組織形態をとる理由は、それが後期人間関係論学派(the later human relations school)の理念と方法に徹底して忠実な組織構造モデルであることによる。従つて上述の形態以外に「後期人間関係論学派の組織構造モデル」を観念することは困難であり、現に管見の限り、かかる組織構造モデルは他には存在しない。周知の通り、マズロー(Abraham Maslow)を鼻祖とし、アージリス(Chris Argyris)、リッカート(Rensis Likert)、ベニス(Warren G. Bennis)などに代表される後期人間関係論学派の一群は全く同じ学風を共有していたわけではない。しかし、そこに共通する理念は官僚制組織批判であり、共通する方法は単なる裏打ちのない思い付きではなく、ホーソン実験に端を発する(前期)人間関係論学派によって蓄積が開始された組織行動や集団力学に関する実証データに依拠していることである。だからこそ、彼らは時代的にも内容的にも飽く迄「後期」人間関係論学派なのである。そして以下で提示するように、「同僚モデル」や「同僚チーム」は正に官僚制組織批判であり、その正当化に当たって様々な実証データを援用している。

しかし、「同僚チーム」が後期人間関係論学派の組織構造モデル云々ということ自体は、本書や後

述する本書について論じた数少ない文献も一切言及していない。この点で、かかる仮説の実証は本稿第一の目的である。このことは具体的には後述するように、スタッフに何故わざわざ自らの意思を直接命令として下すことを認める必要があるのか、及び何故わざわざ仕事毎に組織を構成する必要があるのかという一見結び付かない二つの事実の唯一の接点として現れる。事実、本書においても官僚制組織における問題点の提示は前者即ちラインとスタッフの紛争については3章、後者即ち縦割り構造による弊害については4章で、チーム化することによる利点の提示は前者については6章、後者については主に7章というように区分して論じている。本稿では、それぞれネガとポジの関係にあるかかる議論をそれぞれ第2章、第3章で一体的に検討し、それぞれの議論が組織行動に裏打ちされた官僚制組織批判という後期人間関係論学派の特徴を忠実に履んでいることを提示することによって、「同僚チーム」が後期人間関係論学派の組織構造モデルであるという仮説を実証する。

上述のことを前提とした本稿第二の目的は、後期人間関係論学派の立場からは運用面の改善である組織開発 (Organization Development: 以下では一般的略称のODと表記する) しか途がなかったことの論証である。ベニス<sup>(11)</sup>を初め、後年のゴレムビュスキイを含め後期人間関係論学派の全ての論者が官僚制組織の克服の方途として提示したものは、決して構造面における官僚制組織に代替する一般モデルではなく、「行動科学の知識を応用し、組織文化を変革するプロセスである」<sup>(12)</sup>ODであった。このことは、構造としての官僚制組織には基本的に手を付けないということに他ならない。構造を克服することを企図しながら構造に基本的に手を付けず、主に意識改革に俟つというのであれば、一概に「百年河清を待つ」と決め付けないまでも一般論として効果の程度は知れている。

結論にあたる第4章で述べるように、官僚制組織は本書やベニス<sup>(11)</sup>が指摘するように確かに環境変動や専門化の進行に適応しにくい非人間的組織という側面を有するとしても、それを補って余

りあるだけの利点があるからこそ現実に命脈を保ち続けている。また後期人間関係論学派は組織行動の知識をベースに議論を展開し、事実ゴレムビュスキイを含め組織心理学の素養を背景とする論者が大部分である。この点で、意識改革やチームワークの強化といったODの方向に特化するのも自然であるとは言える。現に、ゴレムビュスキイも本書を最後に組織構造の議論を離れ、以後は専らODの研究に没頭し200を越えるODの実証研究を発表して今日に至っている<sup>(12)</sup>。そしてゴレムビュスキイは、本書や以後の莫大なOD研究群の中でも、構造の議論では行き詰まったためODに移った云々ということは一切述べていない。

しかし後に詳述するように、「同僚チーム」を要請する論拠は、それが専ら組織行動や集団力学のみに依拠しているが故に一面的である。そして第4章で述べるように、かかる一面性ゆえ現実の人間そして組織環境の複雑性の前に、かかる理念型の一般的妥当性は著しく失われる。即ち、後期人間関係論学派の組織構造モデルである「同僚チーム」のかかる限界の提示によって即、上記の仮説の証明が達せられる。本書では「同僚モデル」の適用例は示さず単に一般的なアウトラインしか示さないとしているが<sup>(13)</sup>、その理由として、現実に必要な以上にこだわることによって混乱を生じたり汎用性を損ねたり実証を必要以上に困難化することを回避することを挙げている<sup>(14)</sup>。尤もこのこと自体は、理念型という性格の必然と言える。

その一方で本書は、かかるモデルの妥当性と汎用性を実証すべく様々な例を提示している。現に5章では「同僚グループ」は「経験に裏打ちされている」<sup>(15)</sup>として、ミドルレベルではIBMやテキサス・インスルメンツ、病院における看護婦のチームで「同僚グループ」的な組織運用が行われ成果を挙げた事実の存在を指摘している<sup>(16)</sup>。また後述する現場レベルにおける「水平的調整」という趣旨からは射程外であるトップレベルについても、7章でかのカウフマン (Herbert Kaufman) の“The Forest Ranger”から援用し、米農務省森林警備隊本部 (Forest Service of the Department

of Agriculture) の6人の副本部長 (Assistant Chief Foresters) は各自の担当に止まらず組織内部の管理全般について本部長 (Chief Foresters) と一体的に対応し、組織内部では副本部長の意見が本部長の意見と同視されるとし、そのことはトップレベルのみならず組織全体に亘って視野の拡大などの好影響を齎しているとして、「同僚グループ」的運営の効用を強調している<sup>(17)</sup>。

ただこれらの事実は、無数に近い現実の組織の中の更にそのごく一部で「同僚モデル」的スタッフが存在したり、「同僚グループ」的な作動をしていること以上のものではない。従ってこのことだけで、理念型としての「同僚チーム」の妥当性が証明されたとは到底言えない。

尤もこのことは、決して他に「同僚モデル」的スタッフが現実に存在しないとか「同僚グループ」的な作動をしていないということまで述べているわけではない。第2章以下で言及するように、現実の多くの組織で程度の差はあれ、かかる組織行動が行われているものと推察される。そして、かかる事実に関して一般論的な理由を付したものを本書に他ならない。

更に本書では、中途半端な形態としながらもプロジェクトチームも「同僚チーム」の妥当性を示す一例としている<sup>(18)</sup>。しかし中途半端と本書が自認している通り、プロジェクトチームは官僚制組織を前提に臨時的にチーム組織を適宜組み合わせたものであり、「同僚チーム」とは明らかに別物である。従ってこの事実は、理念型としての「同僚チーム」の妥当性を証明するどころか却って正反対の効果をも帰結する。

この「後期人間関係論学派の立場からは官僚制組織克服の手段としてはODしかない」という仮説は、直接的には、後期人間関係論学派の組織構造モデルである「同僚チーム」は、現実には正当化理由の一面性ゆえに内在的に破綻することを提示することによって証明される。現実の選択肢として、構造改革が不可能であれば運用改革によるしか途はないからである。前述のように、本書の3章ではライン＝スタッフ論、4章ではその縦割り

構造についてそれぞれ後期人間関係論学派の観点から官僚制組織批判を行い、6章、7章、8章でチーム組織の利点を強調している。そして2章では以上の立論の根底にある組織環境の変動について言及している。

これら本書の立論は、全て一般的性格を持つ理念型の創造に直結するものである以上、原則として一般論である。別言すれば、幾ら実例を引照したところで理念型自体の是非を論じることは性質上不可能である。そして本書の知見は、正に後期人間関係論学派からの立論として集団力学、具体的には権力概念(power)という一般論に一貫して裏打ちされている<sup>(19)</sup>。そしてこの仮説も一般命題である以上、飽く迄も一般論を用いて証明を行う必要がある。更に「同僚チーム」は一般論である上に規範論であるため、その立論自体は必然的に一般論かつ自己完結的なものとなる。経験論であれば格別、一般論かつ規範論であることについては、立論の内容が一般論かつ自己完結的でなければ現実問題として隙なく実証することは不可能だからである。事実、第2章以下で提示するように、本書の内容は確かに自己完結的である。

上述のことは、本書を素材として知を創造しようとするならば、基本的に一般論にして自己完結的な本書の内容のみに立脚せざるを得ないことを意味する。具体的には、本書の読み替えという形でしか知を立ち上げる作業が出来ないということである。

しかし本稿では、かかる読み替えによって本書の根本について提示する。正にかかる根本こそ、「同僚チーム」は後期人間関係論学派の組織構造モデルであることである。本書の自己完結的な内容は、集団力学という一般論に依拠し、しかも官僚制組織という理念型を批判する規範的内容に起因する。そして前述のように、かかる自己完結的な議論に如実に示された後期人間関係論学派特有の立論の一面性の摘示によって、後期人間関係論学派の立場からは、現実にはODしか官僚制組織克服の方法がないことが立証される。このことを明確に証明するためには、前述のように「同僚チー

ム」が不可欠である。この点でこのことも、本書の読み替えによって初めて得られる知である。従って、かかる作業を行った論文がこれまで存在しない以上、ゴレムピュスキを含め、今までこのこと自体について誰も証明していない。

本稿第三の目的は、実は本書の紹介である。かかる目的は、自己完結的内容を有する本書の読み替えによる本書の本質と限界の提示という本稿の作業によって、単なる紹介より遙かに深く明確な形で達成される。

仮にそれが、単なる紹介という知的生産を伴わない作業に止まるとしても、本書は「後期人間関係論学派の組織構造モデル」であるが故に、後期人間関係論学派の視点を透徹させることによって初めて到達しうる知に満ちている点で、かかる行為は独自の価値を有する。かかる知は、具体的には官僚制組織における組織行動とその問題点、そしてチーム組織の必要性と利点に関する知見である。周知の通り、後期人間関係論学派のピークは1960年代であり、本書もその最盛期の1967年に刊行されている。しかしこれも周知の通り、今日に至るまで後期人間関係論学派の影響を受けた、組織活性化や環境変動に対する組織対応に関する実用書及びコンサルタントは間断なく登場している。そして管見の限り、汗牛充棟の感がある類書の中でも、本書ほどチーム組織の利点に関して犀利な考察を行った著作はない。かかる事実だけでも本書は紹介を行うに値する。

しかも本書は、かかる組織論上有する重要性にも拘らず、刊行後28年を経ているが、未だに日本のみならず世界的にも本格的な紹介が行われていない。管見の限り、先ず本書の書評は1969年のアメリカのホワイト (Orion White, Jr.) の手によるもの唯一つである<sup>(20)</sup>。この書評は本書に対してかなり手厳しい批判を行っている。具体的には、①「同僚グループ」や「同僚チーム」は権力概念を基に組織化した結果バランスや安定性を欠き、紛争を生じ行き詰まりかねない。②官僚制組織がなぜ命脈を保っているのかについて説明していない。③ラインとスタッフの紛争に関して技術的側

面のみを考察し政治的側面を考慮していないということであり、更に本書は独創性がないとか実務家はこの本を読んで不愉快に感じるだろうとまで極言している。筆者の見解としては、①に関しては結局リーダーとメンバーの質で決まる点で、本書の意見もホワイトの意見も両極端である。この点でホワイトのこの書評は確かに権力概念のみに依拠した組織の限界を言い当ててはいる。②はホワイトと全く同感であり、正に、かかる事実こそ、権力概念のみに依拠した組織の限界である。③に関しては逆に、第2章第2節で述べるように本書もライン＝スタッフ関係論の嚆矢であるダルトン (Melville Dalton) の“Men Who Manage” (邦訳題名『伝統的管理論の終焉』) の中のスタッフの政治的行動に関する部分を多く援用している点で、技術論しか展開していないとは言えないと考える。更に本書の独創性については、「同僚モデル」「同僚グループ」「同僚チーム」の創出、及び第2章で詳述するように本書の中核概念であるサービスとコントロールの一体性の指摘において発揮されていると考える。そして実務家はこの本を読んで不愉快に感じるか否かということについては、主観に関する性質上、当然、一概に言い切れることではない。

外国で本書について本格的に取り上げた文献は、管見の限り、ドイツの組織研究者グロホラ (Erwin Grochla) による組織論一般の教科書“Unternehmens-organisation” (邦訳題名『総合的組織論』) のみである<sup>(21)</sup>。ここでは「同僚チーム」をチーム指向の組織の一例として、リッカートのかの「オーバーラップ・グループ・システム」(「連結ピン組織」)やプロジェクトチーム一般と並置して紹介している。そのため、ここではチーム組織一般の効用として本書の4章や7章で言及している、チーム組織固有の調整形態である水平的調整 (horizontal integration)、即ち本書では明確な定義は行っていないものの、官僚制組織における細分化された組織と支配＝服従関係を前提とした調整形態である垂直的調整とは対照的に、同一組織内で対等の関係を前提として行われる調整に力点が置

かれ、かかる水平的調整の制度化を企図したモデルとして「同僚チーム」を位置づけている。確かに第3章で述べるように、チーム組織一般の調整形態である水平的調整は、そのまま「同僚チーム」の各種の効果の源泉である。またここでは、「同僚チーム」と「同僚グループ」の内容を簡単な図解を示して説明している。

更にグロホラは、後述する本書5章の「同僚チーム」のガイドラインの5番目に示された「実質的問題」(substantive issue)と「技術的問題」(technical issue)の区別、即ちスタッフを交えた集団的意思決定を要する問題か否かの区別とその「同僚チーム」における意義についても詳細に言及している。「同僚グループ」は、チーム組織であるが故に集団的意思決定を要する「実質的問題」に限って機能し、集団的意思決定を要せずラインだけで処理可能な「技術的問題」に対しては「同僚チーム」は当然ながら官僚制組織そのものとして機能する<sup>(22)</sup>。尤も本書は「同僚チーム」のガイドラインの四番目で、組織管理上の重要問題(major managerial objectives)やハードウェアに関する意思決定、そして長期計画の策定については、原則として上層部の「同僚グループ」のみが関与しようとしている<sup>(23)</sup>。本書では理由を示していないものの、組織全体に関わる問題の性質上当然のことである。但し本書は、必要性があればかかる問題の決定に際して下位の「同僚グループ」の参加も許されるとし、その可能性は官僚制組織より高いとしている<sup>(24)</sup>。尤も本書は、その理由については明言していない。

グロホラは、かかる点で「同僚チーム」はリッカートのモデルに比べて適用範囲が制約されることを指摘している。このようにグロホラの紹介ではチーム組織としての側面が重視されている。確かに、チーム組織という一般的形態をライン＝スタッフ関係に即して妥当させたものがライン＝スタッフ間の紛争緩和である。しかし冒頭で述べたように、ライン＝スタッフ間の紛争こそ「同僚チーム」の案出の端緒である。尤もグロホラは「同僚チーム」を、「色々な経験的知識と明確な価値観を

基礎として、伝統的なライン＝スタッフ構想に対する代替的方策として開発したものである<sup>(25)</sup>とし、「適切な紛争ルールを設けて効率を引き上げ、機能悪化を齎す紛争要因の排除<sup>(26)</sup>」を目的としていると言明しており、全体に亘って極めて妥当かつバランスの取れた紹介となっている。付言すれば、ゴレムビュスキ自身、これ以後のバーンアウト(燃え尽き症候群)研究やOD研究では本書について殆ど全くと言っていいほど言及していない。

そして日本でも本書を取り上げた文献は極めて少ない。管見の限り、経営学や組織心理学では全く無視され、参考文献としても提示されていない。僅かに行政学から、1976年刊行の『行政学講座』の第4巻で君村昌がライン＝スタッフ論の変遷の議論の中で<sup>(27)</sup>、また同じく『行政学講座』の第1巻で西尾勝がアメリカ組織理論の変遷の議論の中で<sup>(28)</sup>、共に環境変動による命令一元化の事実上の空洞化という観点から、特に「同僚モデル」について数ページ紹介した程度である<sup>(29)</sup>。尤も後述するように、かかる観点こそ本書の根本的問題意識に他ならない。そして両者とも飽く迄もライン＝スタッフ論の中で扱っているため、射程外となる水平的調整やチーム組織については言及していない。

このように本書は、上述したその内容的ユニーク性及び組織論上占める重要性にも拘らず、管見の限り、内外を問わず組織論の各種文献の索引にすら殆ど掲載されていない。しかも上述の数少ない紹介も、僅か数ページという紙幅の関係もあって、表面を撫でた程度の内容に止まっている。筆者が敢えて筐底から本書を取り出した理由の一つは、正にかかる現実及び以下に示すように本書が今日でも一向に古びていない古典的書物であることによる。

## 第2章 「同僚モデル」

### 第1節 権力概念の導入

本章の直接の目的は、「同僚チーム」が後期人間関係論学派の組織構造モデルであることについて、主に本書3章及び6章に示されたライン＝スタッ



フ論に関する説明を用いて証明することである。そしてその軸となる概念こそ、本章の表題である、後期人間関係論学派のスタッフモデルである「同僚モデル」である。現に本書の議論は、飽く迄も「同僚モデル」の利点を提示する体裁という点で一貫している。

後期人間関係論学派の特徴は、組織行動や集団力学を踏まえた官僚制組織批判にある。従って「同僚チーム」が、かかる特徴を忠実に反映した組織構造モデルであることさえ指摘すれば、かかる本章の直接の目的は達成される。この証明は、前述のように主に本書の自己完結的議論を転用することによって行われる点で、そのまま本書の紹介を兼ねている。そしてこれも前述のように、この説明の中にODしか方途がないことが伏在しているが、その明確な提示は当然かかる説明を踏まえなければならない点で、その後、即ち第4章に位置することになる。

尤も上述の議論を展開する前提として、先ず「同僚チーム」というゴレムビュスキイの独創的産物が如何なる概念の上に構築されたかを明確化する必要がある。このことによって上述の議論を明快な形で展開することができ、同時に本書の根本が奈辺にあるかも明確になるからである。そして、かかる基本概念、具体的には権力概念も、以下に示すように本書のライン＝スタッフ論、即ち「同僚モデル」の中に内蔵されている。

本稿の冒頭で述べたように、通念に反してスタッフが直接自らの意思を命令として発することを敢えて是認することの意義の解明こそ本章の主題である。かかる本章の主題となるスタッフモデルこそ「同僚モデル」であることは前述した。そして本書では、これに対する通説的見解、即ちスタッフは「二次的で」「命令系統の外で」「執行よりも思考によって組織に貢献し」「専らアドバイスに従事する」<sup>(30)</sup>スタッフモデルを「中立・従属機関モデル」(Neutral and Inferior Instrument Model: 略称NII Model)と命名している。このように、かかるモデルでは、スタッフは文字通りラインに「従属」する「中立」的諮問「機関」以

上の存在では有り得ない。

本書1章のかかる説明を受けて、本書3章では「中立・従属機関モデル」の下で生じるラインとスタッフの紛争について説明し、本書6章では「同僚モデル」導入による、かかる紛争の緩和について、3章の指摘に対応させて説明している。そして後述するように、「中立・従属機関モデル」は官僚制組織のスタッフ像であり、「同僚モデル」はチーム組織のスタッフ像である。即ち、この議論は官僚制組織批判に他ならない。

しかし本章の趣旨に徴して先ず明示すべきことは、これらの議論は組織行動、集団力学に依拠していることである。そしてこのことは、かかる議論の前提であるこれらのスタッフモデルの提示及びこれを踏まえた議論構成に内在している。その具体的現れこそ、1章の冒頭で「同僚モデル」や「中立・従属機関モデル」と並置された「分身モデル」(Alter Ego Model)の本書における扱いである。

「分身モデル」も他の二者と同様にゴレムビュスキイが提示し命名した理念型であるが、これについては本書では米陸軍のスタッフ士官の実戦マニュアル<sup>(31)</sup>を引用して説明を行っている。即ち、「スタッフは指揮する司令官 (commander) の心の内に在って、司令官が何も言わなくても彼の方針について分かっている」<sup>(32)</sup>状態、例えば「スタッフが司令官名義で命令に署名する」<sup>(33)</sup>状態において「スタッフから発せられる全ての命令は」「私(司令官)から発せられたものと見做し、即遵守されるべきである」<sup>(34)</sup>状況としている。そこではスタッフは「分身」として「司令官の意を体していることを理想とする」<sup>(35)</sup>。即ち「分身モデル」とは、確かにスタッフは形式的には直接命令を発し得るものの、かかる命令の内容は飽く迄もラインの意思である形態である。

そして本書において「分身モデル」が登場するのはただ一箇所、以上の三種類のスタッフモデルについて解説した直後の、「この三種類のモデルの全てを経験した」<sup>(36)</sup>ドイツ軍のスタッフ像の変遷について言及した部分である。ここでは「スタッ

フモデルの創始者」<sup>(37)</sup>であるドイツでも「戦争技術の複雑化」<sup>(38)</sup>と共に、1830年代には「決定する権威は未だラインにある」<sup>(39)</sup>ものの「ゼネラルスタッフの役割が著しく拡大し始め」<sup>(40)</sup>た点で「分身モデル」化し、更に1866年にはスタッフの命令権が勅令によって公認されたとしている<sup>(41)</sup>。尤も本書及びこの部分の素材であるトラックスラー (Ralph N. Traxler) の論考<sup>(42)</sup>では、このドイツ軍の「分身モデル」の具体的内容については言及していない。またトラックスラー自身は当然ながら、「同僚モデル」「分身モデル」「中立・従属機関モデル」という表現はしていない。問題はかかる流れに示されたように、戦争技術の複雑化によって「計画、組織編成、訓練については、今や技術面で訓練された政策立案グループの専管事項 (prerogative) である」<sup>(43)</sup>ようになった結果、「中立・従属機関モデル」は言うに及ばず、「分身モデル」も無力になった事実である。「分身モデル」は形式的にスタッフに命令権を賦与しただけであり、実質的決定は飽く迄もラインによって行われる形態である。しかし「政策立案グループ」即ちスタッフが「専管事項」を持つようになったことは、当然かかる専管事項に関してはスタッフが実質的決定を行うことに他ならない。そしてこのことは当然、「中立・従属機関モデル」及び「分身モデル」とは相容れない関係にある。

上述の形式性と実質性の具体的相違、即ち「中立・従属機関モデル」及び「分身モデル」と「同僚モデル」の違いは、権威概念 (authority) と権力概念 (power) のいずれに依拠しているかという点にある。本書では権威概念については環境変動による空洞化と合わせて2章で<sup>(44)</sup>、権力概念については本書の基本的視点ということで1章で言及している<sup>(45)</sup>。権威概念とは、トップが権威を保有 (ownership) しているという考えである。一般的に何かを保有するという事自体、保有の対象は飽く迄も静態的であることを前提とする。そして権威概念自体は飽く迄も形式的・抽象的な性質のものである。トップが権威を独占することで命令権もトップが独占し、その結果命令系統は一元化

しなければならなくなる。即ち権威概念によって命令一元化は正当化される。正に「中立・従属機関モデル」及び「分身モデル」という、スタッフが自らの意思を命令とすることを許容しない形態は、権威概念によって初めて正当化される。

これに対し権力概念とは、「環境をコントロールする顕在的若しくは潜在的な力」<sup>(46)</sup>という一般的な動態的力関係のことであり、組織レベルにおいては集団力学 (group dynamics) という形で現れる。従って権力概念に依拠することは即、集団力学という一般論的な現実の組織行動に依拠することである。本書の題名は“Organizing Men & Power”であるが、以下に提示するように、「同僚モデル」「同僚グループ」「同僚チーム」という本書の基本概念群こそ、正に題名に違わず人間と権力概念を組織として結実させたものである。

かかる形でゴレムビュスキが権力概念を持ち出してきたことは、本書に至るまでの彼の研究歴からすればごく自然なことである。ゴレムビュスキは小集団の集団力学に関する研究から研究生活を開始し、この研究で1958年にエール大学から Ph. D. を取得している。この学位論文はソシオメトリックスなど小集団の集団力学現象について多角的かつ体系的に検討したものであり、修正を経て1962年に“The Small Group: An Analysis of Research Concepts and Operations”と題して刊行された。ここで彼は組織行動のデータを基に、小集団の導入によって組織統合が容易化し、また監督が緩やかになる結果、モラルや生産性、満足度が向上すること等を既に提示している<sup>(47)</sup>。

同じく1962年刊行の“Behavior and Organization: O&M and the Small Group”では、従来の官僚制組織中心の組織理論には小集団研究からの視点が欠落しているとして、テイラー (Frederick Taylor) 以来の O & M (Organization and Method) 理論の限界を小集団研究から画する方法を試み、上述の小集団の利点を提示した上で、“The Small Group”に欠けていた実例による検証を、縦割りの機能別組織から横割りの作業別組織に組織構造を改めた1940年代後半の米商務省特許

局のコピー部門に素材を求めて行っている<sup>(48)</sup>。これら二冊の本は、理論面の記述では相当重複する。

そして1965年刊行のマーチ (James March) 編の“Handbook of Organizations”に寄稿した“Small Groups and Large Organizations”と題する論文<sup>(49)</sup>では、チーム組織の利点として作業毎の組織化による職務充実や分権化そして生産性の向上を、組織統合の容易化や監督の緩和によるモラルや生産性、満足度の向上と併せて指摘している<sup>(50)</sup>。

1962年には更に“Organization as a Moral Problem”と題する8ページの論文をPublic Administration Review誌に発表し<sup>(51)</sup>、ユダヤ教やキリスト教の倫理 (Judaean-Christian Ethic) の中には、①仕事 (work) は心理的に受け入れやすいものでなければならない、②仕事はその人の能力を伸ばすものでなければならない、③課業 (task) は担当者に自己決定の余地を与えるものでなければならない、④労働者は自らが勤務する職場の環境に影響を与えなければならない、⑤公式的組織のみによって行動が規定されてはならないという5つの考えが含意されていると主張し<sup>(52)</sup>、かかる考えは高い生産性と満足度を帰結するとしている。そして①は性格と仕事の一致、具体的にはメンバーとの協調や自己決定を要請し、②は職務充実、具体的にはローテーションや訓練、分権化を要請し、③も職務充実、具体的には緩やかかつ広範な監督を要請し、④は集団的意思決定、具体的には専門別ではなく作業別の組織化や分権化そして自己決定権を要請し、⑤は分権化、具体的には集団的意思決定によって実現されるとした。これは“Men, Management, and Morality: Toward a New Organizational Ethic”と題して大幅な加筆を行った上で1965年に単行本として刊行されたが、そこでは具体化のために小集団主体の組織編成が必要であるとして、“Handbook of Organizations”でも触れた小集団の利点についても一通り言及し、それを裏付ける各種の小集団研究を広く引照し加筆することで立論を正当化している<sup>(53)</sup>。

このように、これら小集団に関する一連の研究

は確かな方向性を伴いつつ深化していった。上述のチーム組織一般の効用は、当然チーム組織の一種である「同僚グループ」の効用でもあり、本書でもラインとスタッフの紛争緩和に関する部分を含め広くそのまま転用されている。本稿では、これらの具体的内容については主に第3章で言及する。

こうしてゴレムビュスキは30歳前後で確実に一つの研究の流れを築く一方で、1961年には“Toward the New Organization Theories: Some Notes on “Staff” ”と題する23ページの論文をMidwest Journal of Political Science誌に発表し、早くも「同僚モデル」「分身モデル」「中立・従属機関モデル」の三種のスタッフモデルを提示している<sup>(54)</sup>。尤もここでは、かかる三種の理念型の説明及び直後に言及する「中立・従属機関モデル」と官僚制組織の密接な関係の提示が主であり、「同僚グループ」や「同僚チーム」の提示はおろか権力概念や小集団論、そして後述するラインとスタッフの紛争原因についても言及していない。しかし第2節の最初で述べる、最初に権力概念の観点からラインとスタッフの区別の撤廃を提案したスタールの論文を当然ながら引照し、また環境変動による権威概念の空洞化についても言及しており、既にここには本書の原型が示されている。そして1966年には、幾つかのデータを用いて「中立・従属機関モデル」より「同僚モデル」の方が満足度が高いとする論文を発表している<sup>(55)</sup>。

即ち、かかる二つの流れの唯一の合流点こそ本書に他ならない。因みに、本書を縮約した論文としては唯一、本書と同じく1967年に発表した“A New “Staff” Model: A Synthesis from Behavioral Research”と題するものがある<sup>(56)</sup>。この論文では、後述するように本書が言及していないことについて指摘している部分もある。尤もこの論文では、縦割りの弊害については殆ど言及していない。このように、この頃までのゴレムビュスキは単行本を縮約した内容の論文を必ず発表している<sup>(57)</sup>。そしてこれ以降ゴレムビュスキはODやバーンアウト研究の方向に特化していった

ことは前述した通りである。

本書では、権力概念の導入について述べた部分で、「伝統的組織像」としてギューリック (Luther Gulick) の、かの“Notes on the Theory of Organization”から「細分化された仕事 (the subdivisions of work) を、権威の体系 (structure of authority) の中にある人々に割り当てることによって相互に関連づけ、その結果かかる仕事は上司から部下へ、そしてトップから底辺に向かって組織全体に亘って調整が行われる」<sup>(58)</sup>という一文を抜粋し、その直後を「かかる観点からは、組織は命令と形はあるものの『生命』がない」<sup>(59)</sup>と続けている。

ギューリックは、“Notes on the Theory of Organization”の1章で先ず分業について言及し、2章で経験則上のもので対照的な「二種類の調整原理」を提示する。上述の一文は、その内の一方の「組織による調整」と題されたものである。そしてその直後で、他方について「アイデア重視 (dominance) の調整」と題して「一緒に働くグループとして、賢明に一つの目的や意志を内心に定める (the development of intelligent singleness in the minds and wills) ことによって、各メンバー (each worker) は自発的に持っている技術や興味を仕事全体に反映させていく」<sup>(60)</sup>ものとしている。

ギューリックがこの2章の冒頭で述べるように、「若し分業 (subdivision of work) が不可避であれば、調整が必要になる」(co-ordination becomes mandatory)<sup>(61)</sup>。そして後は、「組織による調整」のように仕事を細分化するのか、「アイデア重視の調整」のように上述では明言していないものの仕事を細分化せず、人間を意欲と能力に応じて分けるという分業形態をとるのかということである。ギューリックは「組織による調整」が行われる組織では命令一元化が不可欠であると述べているが、その理由としてはファヨール (Henri Fayol) が、かの“Administration Industrielle et Générale” (邦訳題名『産業ならびに一般の管理』) の1章で、これも分業から始まる十四もの『管理

の一般的原理』の四番目に「命令一途の原理」として指摘したもの、即ち「二人の管理者がその権威を同一人或いは同じ部課の上に行使するや否や、不安が感じられる」<sup>(62)</sup>というものしか挙げていない。確かに当事者から見ればこのことは事実であるが、かかるファヨールの考えは、調整が何故必要なのかということについて言及していない。そしてギューリックも、かかる考えを単に援用しただけであり、同様に何故調整が必要なのかについては言及していない。蓋し、仕事を請け負う側の一方的都合で分解した以上、飽く迄も自らの責任で一体性を回復すべきことこそ調整の本質と理解すべきである。そして、かかる視点に依拠することによって、命令系統が多元化するために一体性の回復が困難になることを防ぐべく、権威概念を前提に命令一元化を貫徹する必要性が明確となる。このことは「権威の体系」から見れば、ウェーバー (Max Weber) が官僚制組織の特徴とした、規則による権限の細分化と上下関係の明確性ということである<sup>(63)</sup>。このように、ギューリックの「組織による調整」の指摘こそ、官僚制組織の何たるかを簡要に指摘したものと言える。そして、かかる組織において、「同僚モデル」のようにスタッフが命令権を持ち命令系統が多元化すると、それこそファヨールが指摘するように不安や混乱が生じかねない。その結果、きちんとした仕事の一体性の回復は著しく困難になる。このことこそ、かかる官僚制組織においてはスタッフは「中立・従属機関モデル」として単に助言やサービスのみが可能であるとせざるを得ない理由である。このように、安定的な規則によって一方的かつ自己完結的に分業及び調整の基本的形態が規定され、後は「組織による調整」として一方的に処理してくれる組織においては、必然的に『生命』に仮託される動態は射程外となる。

このように、官僚制組織、権威概念、「中立・従属機関モデル」そして「分身モデル」は命令一元化という一点で結ばれている。尤も官僚制組織に飽く迄も忠実なスタッフモデルは、上述のように命令一元化の遵守に厳格ゆえにスタッフに助言と

サービスしか許さない「中立・従属機関モデル」である。現に本書も、官僚制組織に最も忠実なスタッフモデルは「中立・従属機関モデル」であると明言し<sup>(64)</sup>、その上で後述する権力概念に即した官僚制組織批判に際しても「中立・従属機関モデル」対「同僚モデル」という形で議論を展開している。「分身モデル」は、静態的な権威概念対動態的な権力概念という議論の文脈下では「中立・従属機関モデル」と同視されるため、本書が現にそうしているように、改めて別個に登場させる必要性はなくなるのである。

筆者が「組織による調整」即ち官僚制組織の説明で用いた、組織自体についての分業と調整の意義という視点は、「アイデア重視の調整」の説明に際してもそのまま有用である。仕事を細分化しなければ当然仕事の一体性は維持されているため命令一元化を行う必要性は存在しない。従って、「賢明に一つの目的や意志を内心に定め」た点で共通性を有する「各メンバーは自発的に持っている技術や興味を仕事全体に反映させていく」ことが可能になる。「仕事全体」とは、正に一体性が維持されていることである。そして「各メンバーは自発的に」「反映させていく」ということは、各メンバーがそれぞれ自らの意思で命令を出して能動的に働きかけることを当然含意する。前述の水平的調整とは、かかる内容のものである。そしてここでは、命令系統は多元化する。「同僚モデル」が想定するスタッフ像は、正にかかる組織に帰結する。かかる組織においては当然、仕事の細分化を前提とした階統的な構造は不要である点で、必然的にその構造は「一緒に働くグループ」即ちチーム組織となる。

このようにギュリックが「二種類の調整原理」として提示したものは、官僚制組織とチーム組織という対極的な組織構造の理念型に他ならない。そして上述のように、これらの理念型はギュリックが指摘したように調整の態様、ひいては調整の態様を規定する分業の態様によって規定され峻別される。

しかしギュリックは、「アイデア重視の調整」

について説明した直後で、「これら二つの調整原理は、現実には相互に排他的なものではない。如何なる組織 (enterprise) でもこの両者を併用することによって効率的な調整が図られる」<sup>(65)</sup>と指摘している。即ち、現実においては官僚制組織もチーム組織も万能ではないことを1937年の段階で指摘している。尤もギュリックは、その理由については一切言明していない。官僚制組織の問題点については、ゴレムビュスキイが本書で徹底的に指摘している。これに対し「同僚グループ」「同僚チーム」の限界として現れるチーム組織の問題点については、筆者が第4章で本書の議論に欠落した部分として指摘する。かかるチーム組織の問題点は、本書でも、汎用性こそ低下しているものの「『中立・従属機関モデル』は未だに然るべき状況の下では有用である」<sup>(66)</sup>と述べているように、本書が発刊される以前から学界及び組織を日々実際に運用する実務界では常識と見做されていたことである。本書は、その「然るべき状況」が具体的には何であるのかについては、ここでは言及していないが、関連する記述として5章の末尾で「同僚チーム」は変化が恒常的に続く場合に有用であるとしている<sup>(67)</sup>。ここでは、「同僚チーム」は変化の要素と安定の要素を調和させた運用が要請されるとしており、次の第2節で述べるように、このことは変化の要素を体現したスタッフと安定の要素を体現したラインを同一組織内で同格に処遇することに起因する。即ち、変化への適応が重視される場合には「同僚チーム」が有用であり、重視されない場合には官僚制組織が有用ということである。言うまでもなく、これは条件依存理論と内容的に符合する。

即ちゴレムビュスキイは、「同僚チーム」の限界を十分承知の上で敢えてこれを世に問うたものと思われる。その理由としては、後期人間関係論学派特有の、官僚制組織克服への強い情熱もさることながら、集団力学の観点に立脚することによって初めて得られるライン＝スタッフ論に関する或る独創的知見の存在が考えられる。後述するように、この知見こそ、かかる特異な組織構造を直接

正当化する。この知見の具体的内容については、本書のライン＝スタッフ論を具体的に展開する次の第2節で言及する。

## 第2節 ラインとスタッフの紛争の緩和

### 1. 序説

それでは上述のように「同僚モデル」が権力概念に依拠したスタッフモデルであるならば、それによって果して従来の権威概念に依拠したスタッフモデルとどれだけ異なった結果が齎されるのであろうか。このことは当然、敢えて通説と正面对決する形で権力概念に依拠させることの意義という、本書の根本に直結した問題である。

尤も本論に入る前に、本書のライン＝スタッフ論に関する基本用語の一部に誤解を招くきらいがあることについて指摘する必要がある。本書では、原則的に3章以下ではラインを「プログラム部門」

(program functions)、スタッフを「支援部門」(sustain functions)と呼称し、同様にラインの活動を「プログラム活動」(program activities)、スタッフの活動を「支援活動」(sustain activities)と呼称している。かかる呼称は、1958年に発表されたスタール(O. Glenn Stahl)の“The Network of Authority”と題する論文<sup>(68)</sup>に由来している。スタールこそ、最初に「ラインとスタッフは権力の所在を示す意味では殆ど区別できない」ことを理由に、ラインとスタッフという概念を廃して、垂直的なラインである「プログラム部門」と水平的なラインである「支援部門」という「全てをラインとする」<sup>(69)</sup>形態、別言すれば、題名通り遍在する権威をネットワーク的に理解することを提唱した人物である。スタールはその理由として、主に委任によってスタッフが直接命令を行うようになってきている現実、スタッフが掌管する人事や予算という仕事は組織全体に関わる点でラインとスタッフの境界を曖昧なものとしていること、スタッフの仕事の細分化によってラインも視野狭窄に陥りがちとなること、スタッフが主にWhatよりHowに携わる点で手続重視の公行政では重要な役割を果たすことの四点を挙げてい

る。更に1960年に補足的に発表した“More on the Network of Authority”と題する論文では、専門化の進行こそかかる形態を要請する最大の理由としている<sup>(70)</sup>。尤もスタールは、ゴレムビュスキイと異なりかかる発想を組織構造として具体化してはいない。スタールのこれらの論文は、本書の2章で縮約した上で引照されているが<sup>(71)</sup>、時代的にも内容的にも、そして本書におけるかかる扱いを見ても、かかるスタールの発想にゴレムビュスキイが触発されたことは明白である。

ここで筆者が問題としたいことは、スタールの論文と本書では議論構成が異なるため、本書でスタッフを「支援部門」と呼称することは不適切であると思われることである。スタールの論文は、スタッフが直接命令系統に参画するというゴレムビュスキイの発想に時代的に先行することもあり、そこにおけるスタッフ像は飽く迄「中立・従属機関モデル」的である。即ちここでは、命令系統を構成するものがラインであるという考えを前提としている。だからこそ、スタッフを命令系統に参画させるためには「全てをラインとする」構成を採る必要があった。そしてそこでは、当然ながらラインの対義語であるスタッフという言葉を用いるわけにはいかない。従って、「プログラム部門」と「支援部門」という概念をわざわざ創出する必要があった。尤もスタールは、このことについては直接言及していない。これに対しゴレムビュスキイの場合、「同僚モデル」ではスタッフは最初から命令系統への参画が許されている。従って、「全てをラインとする」ことを前提とした概念を用いる必要はない。まして本書では「中立・従属機関モデル」の場合の説明でも、用語を統一するためか「プログラム部門」と「支援部門」、「プログラム活動」と「支援活動」という表現を用いているが、これに至っては以上の見地からは完全に誤用と言わざるを得ない。尤も第1章で列挙した本書に関する論考群の中で、この事実について言及したものはない。そして現に本書の「同僚モデル」「同僚グループ」「同僚チーム」のいずれの説明でも、特にラインの水平性という発想を必要とする

部分はない。以下に示すように、全てスタッフが直接命令権を有するとすれば十分説明可能である。更に前述の、本書を縮約した“A New ”Staff“ Model”と題する論文では、本書とは逆に全編に亘ってラインとスタッフという用語を使用している。従って本稿では、本書と異なり「中立・従属機関モデル」「同僚モデル」を問わず、「支援部門」そしてその対義語である「プログラム部門」、そしてこれを前提とした「プログラム活動」と「支援活動」という用語を用いず、全てをラインとスタッフ、ラインの活動とスタッフの活動という表現で一貫させる。無論、「中立・従属機関モデル」と「同僚モデル」では、ラインは格別、スタッフという言葉の持つ内容が異なることは言うまでもない。

本論に戻すと、「同僚モデル」そして「同僚グループ」「同僚チーム」を構想した理由、換言すれば、権威概念から権力概念に遷移すべき理由として本書が第一に指摘することは、本稿の冒頭でも述べたようにラインとスタッフの紛争の緩和である。本書では「中立・従属機関モデル」即ち官僚制組織におけるラインとスタッフの紛争の激化については3章で指摘し、「同僚モデル」即ちチーム組織におけるかかる紛争の緩和については6章で指摘していることは前述した。この3章と6章の指摘は、共に以下に示す九つの紛争原因を軸としている。本稿ではこれらの指摘を、この九原因に即して一体的に説明することによって、「中立・従属機関モデル」から「同僚モデル」に転換することの意義を明確化する。そして前章でグロホラの批評に関連して言及したように、ラインとスタッフの紛争緩和はチーム組織一般の効果の一つの現れである。従って、紛争緩和に関する記述は、チーム組織一般の効果について検討する第3章の前座であると同時に、かかる効果が具体的にどのように発揮されているかの一実例でもある。

本書では、これら九原因について3章で、「中立・従属機関モデル」の下での紛争激化の説明の前提として説明している<sup>(72)</sup>。そこで、それぞれに与えられた表題は以下のようなものである。

I サービスとコントロールは表裏一体<sup>(73)</sup>であ

る。

II スタッフは稀少な資源を配分する。

III ラインとスタッフは時間感覚が異なる。

IV スタッフは様々な理由により情報提供者の役割を果たすことを迫られる。

V 組織の急成長によるスタッフ人員の過剰とスタッフ活動の失敗率の上昇が、「あなたは経理部門の人 (paymasters) の目を直視出来ますか」という屈辱的な科白を浴びせる結果となっている<sup>(74)</sup>。

VI スタッフは変化を、ラインは安定を志向する<sup>(75)</sup>。

VII ラインとスタッフではカルチャーがしばしば異なる。

VIII スタッフの諸活動は仕事に悪影響を及ぼすような高いフラストレーションを齎す。

IX スタッフの諸活動の統合が重要になってくる。

一見して明らかなように、これら九原因は同一次元上のものではない。結論から言えば、先ずIは行為一般に向けられた主体を問わない普遍的事実であり、しかもIIはIと同一内容について行為一般からではなくスタッフの行為の性格から説明したものである。次にIII, VI, VIIは、いずれも執行と思索というラインとスタッフの役割分担に直接起因する。更にIV, Vは、表題だけでは理解不能であるが組織規模の拡大に起因する。最後にVIII, IXは、スタッフの諸活動の一般的影響について総論的に評価したものである。以下では、この順に款を分けて説明する。

## 2. サービスとコントロールの一体性

先ずIのサービスとコントロールの一体性は、行為自体についての力学的事実である点で他の8原因と明らかに次元を異にする。そしてこのことこそ第1節の末尾で触れた、集団力学の観点に立脚することによって初めて得られるライン＝スタッフ論に関する独創的知見に他ならない。即ち、「ラインとスタッフが各々職務に忠実であろうとするほど紛争は必然化 (inherently) する。『サービス』はしばしば『コントロール』の色彩 (overtone) を帯びることによってラインの行動に影響

を及ぼす」<sup>(76)</sup>。それ故「サービスとコントロールはしばしば不可分である」<sup>(77)</sup>。この事実は、スタッフがコントロールを行うことを内容とする「同僚モデル」を全くそのままの形で裏付けるものである。尤も本書では、かかる事実については明言していない。

この普遍的事実が、「中立・従属機関モデル」の、スタッフはサービスは出来てもコントロールは出来ないという考えと相容れないことは言うまでもない。この点で、かかる事実は「同僚モデル」及びこれを前提とした「同僚グループ」「同僚チーム」の核である。そして同時に、集団力学、組織の観点からの官僚制組織への致命的批判でもあり、後期人間関係論学派の一つの到達点と言える。現に本書も直後で、「サービスとコントロールの二重性は、命令一元化原理の普遍性の限界を導く」<sup>(78)</sup>と述べている。正に「中立・従属機関モデル」の下では、スタッフはサービスは出来てもコントロールは出来ないという原則によって行動を正当化するラインと、サービスの提供に真摯であるほど現実にはコントロール色が増してしまう点でこれも飽く迄も原則に忠実に行動しているスタッフの間で、紛争は必然的に生じる。従って「同僚モデル」のように原則を権力概念という現実に転換すれば、論理的には、かかる紛争理由は緩和するどころか解消する。尤もこれは、飽く迄も理屈の上の話に止まることは言うまでもない。また本書では、かかる直截的な表現を回避しつつ説明している。

このようにサービスとコントロールが不可分一体であるという事実は、スタッフの命令権即ち命令多元化をそのまま正当化し、組織構造としては命令多元化の必然的帰結であるチーム組織を要請する。斯くして「同僚モデル」は「同僚グループ」そして「同僚チーム」という形態を採ることになる。前章のグロホラの批評に関して触れたように、本書では5章で「同僚チーム」の組織化のガイドラインとして七つ列挙しているが、その一番目に「仕事の細分化の否定」(Freedom from hair-splitting)を挙げ、ラインは命令、スタッフは助

言という仕事の細分化を放棄していると述べている<sup>(79)</sup>。第1節でギュリックの立言を援用して説明したように、ラインとスタッフの区別に止まらず、仕事の細分化の否定によって命令系統を一元化する必要性はなくなる。そしてこのガイドラインの3番目では、「機能的リーダーシップ」(functional leadership)即ち「同僚モデルでは、その問題が要求する情報や能力に応じて、組織の同レベルの個人間でリーダーシップの所在が移動する」<sup>(80)</sup>という表現で、命令系統が多元化することを示している。かかる組織がチーム組織であることは前述したが、このことについてはガイドラインの四番目で提示している<sup>(81)</sup>。尤も本書では、かかる三つのガイドラインの論理的関係については言及していない。

かかるサービスという行為の力学的側面に着目することで得られた知見は、ゴレムビュスキイが爾来着手してきた小集団の集団力学に関する研究の成果であることは自明である。尤も本書及び管見の限りのゴレムビュスキイの他の業績、更に本書を扱った数少ない論考群のいずれもが、サービスとコントロールの一体性の指摘の独創性、ゴレムビュスキイのそれ以前の小集団研究との関連性、「同僚モデル」及び本書の議論の核としての性格の全てに亘って一切指摘していない。

そして、このサービスとコントロールの一体性について、行為一般の力学的側面からではなく、サービスという行為の性格から説明したものが、IIのスタッフの稀少な資源の配分である。本書では、かかる資源としてオフィススペース、情報、専門的なアドバイス及びサービス等を挙げ、これら稀少な資源の配分という行為自体が「権力の源泉」<sup>(82)</sup>となる点でスタッフはラインに対して影響を及ぼすとしている<sup>(83)</sup>。本書では、3章のIIの説明自体ではIとの関連性については言及していないものの、直後の「中立・従属機関モデル」における紛争激化の検討<sup>(84)</sup>ではIはIIを内包すると明言し<sup>(85)</sup>、またこれ及び6章の「同僚モデル」における紛争緩和の検討<sup>(86)</sup>ではIとIIを一體的に扱っている。



そしてゴレムビュスキイが3章の「中立・従属機関モデル」におけるI, IIによる紛争激化の検討で言及していることが、スタッフとラインの地位の対等化の必要性である。本書のこの部分では直接言明していないものの、前述したようにサービスとコントロールの一体性にそのまま立脚した「同僚モデル」では、ラインとスタッフの実質的差異がなくなる結果、両者は対等の関係に立つことになる点で、一見結び付かないサービスとコントロールの一体性及びスタッフの地位向上の問題は通底している。尤も本書は、ここでは主にダルトンの“Men Who Manage”から引用して説明している<sup>(87)</sup>。ダルトンは、「ラインこそ会社なのである。先ずラインを構築し、それからスタッフを雇い入れるのである。ラインはスタッフに能力証明を求め、ラインとスタッフの間の問題はラインが裁く。そしてラインこそ採用と昇進の全てを決定するため、スタッフの昇進は中間及び下位のラインからの情報に大きく影響されることになる。従ってどのスタッフも昇進のためには、ラインの問題に理解を示していること及びラインとうまくやっているという評判が最重要視されることを知っている」<sup>(88)</sup>ことに由来するスタッフの従属的地位を補うべく、スタッフはラインの些細なルール違反を見逃し、トップの決めた変更の実行を延期したり、スタッフの研究費をラインに横流したりすると指摘している<sup>(89)</sup>。更に本書では、スタッフの無答責という「中立・従属機関モデル」の特質は、その従属的地位を受諾する交換条件として機能してきたとしている<sup>(90)</sup>。そして、これらの事実は行動面でも心理面でも不健全であると結論付けている<sup>(91)</sup>。

これに対し6章の「同僚モデル」におけるI, IIについての紛争緩和の検討では、第3章で述べる縦割りの解消や仕事別の組織編成の利点についても一応触れている。しかしここで注目すべきことは、集団力学という点でIに関連した指摘である、チーム組織の責任形態である連帯責任によって齎される一体感、そしてこれによる職務遂行の円滑化の指摘である<sup>(92)</sup>。本書では上述の「同僚モ

デル」のガイドラインの六番目でチーム組織では集団力学が活用可能になると指摘し<sup>(93)</sup>、続けて最後にあたる七番目で、“Pity the Poor Program Chief?”と題して連帯責任の効果を指摘している<sup>(94)</sup>。本書では明言していないものの、チーム組織では仕事が細分化されていない結果、責任を配分する明確な基準が存しないため、原則として連帯責任となる。連帯責任が往々にして様々な問題を齎すことは改めて指摘するまでもないが、本書ではこの七番目のガイドラインで、「中立・従属機関モデル」の場合は責任をトップ一人が負うが、トップがその行動に関する諸要素をコントロール出来ない場合でも、責任を負わない一方で成果によって非常に影響を被る人々、即ち明言してはいないもののスタッフなどまで纏めなければならないことの危険性に比べれば連帯責任の危険性の方が、まだ問題は少ないとしている<sup>(95)</sup>。ここでは言及していないものの、スタッフをラインと対等化し同一チームとすること自体、一般論として確かに両者の一体感は増すものと考えられる。このように、連帯責任を一体感という集団力学から正当化する辺りに、ゴレムビュスキイの個性が現れている。

### 3. ラインとスタッフの役割分担の流動化

「同僚モデル」では、スタッフが命令権を有する結果、必然的にラインとスタッフの職務内容の実質的差異はなくなる。それ故に、かかる区別を前提とした紛争原因であるIIIの時間感覚の齟齬、VIの安定志向か変革志向かの相違、VIIのカルチャーの相違による紛争は論理的にはいずれも緩和に向かうことになる。

これら三者について、本書では以下のような犀利な考察を展開している。

先ず、IIIの時間感覚の齟齬の直接の原因を、ラインとスタッフの仕事の相違、即ち前者が日々の変化に適応し続ける(today-oriented) 必要があるのに対し、後者は近未来に適応する(by-and-by-oriented) 必要があることに求めている。次に、ラインとスタッフのメンバーの性格的相違がこれ

を助長し、同時にこの問題を複雑化するとしている。更に、物を生産するラインの評価の短期性・容易性と、アイデアを生産するスタッフの評価の、時には10年以上を要する長期性・困難性も時間感覚の齟齬を助長するとしている。その上、本書では、スタッフの仕事が長期間経ないと結果が出ないことは、経営側の意向である程度斟酌されることはあるものの、予算獲得等の面で不利になるというモーゼル (James N. Mosel) の議論<sup>(96)</sup>を援用し、スタッフはかかる交渉面の不利をサービスとコントロールの一体性の面から補完する、即ち明言してはいないもののスタッフが自己に有利な命令を下すことを考えたりするとしている<sup>(97)</sup>。

また「中立・従属機関モデル」においては、ラインがスタッフの提言を拒絶することを制度的に正当化していることも病理現象を齎すとしている。例えば「中立・従属機関モデル」におけるラインの優位性は、スタッフの長期的視点を活かすことを困難にし、時にはスタッフがラインに迎合して短期的視点しか持たなくなり、他方でスタッフは成果に対して責任がないかのような態度に走りがちになるとしている<sup>(98)</sup>。

これに対し「同僚モデル」の下では、一応かかる紛争が根絶することはないとしながらも<sup>(99)</sup>、共に直接連帯責任を負うこと及び地位の対等化によって、長期的視点と短期的視点の融和はかなり進むとしている<sup>(100)</sup>。本書は1章の「同僚モデル」の説明のところで、「同僚モデル」の狙いの一つとして長期的視点と短期的視点の融和を挙げており<sup>(101)</sup>、ここでもそのことを強調している。このことがラインとスタッフの実質的区別の撤廃に起因することは言うまでもない。

VIのスタッフの変革志向、ラインの安定志向は、IVのスタッフの情報提供者としての性格、VIIのカルチャーの相違と同様に、ダルトンの“Men Who Manage”が先ず指摘したことである。ダルトンは、「スタッフは方法改善者とか手法制定者として、現実には変更及び組織再編成に関する専門家である。ライン関係者は技術の安定を重視しているため、変更というものは生産を阻害するものと

考えている」<sup>(102)</sup>と述べている。かかるラインの態度が、安定的な生産の遂行という職分に由来していることは言うまでもない。尤も本書では、かかる理由付けは行わず、単にこのことに基づくラインとスタッフの対立は熾烈であること、長期的に見てプラスの効果を齎すことが短期的には必ずしもプラスを齎すとは限らない、別言すれば、スタッフにとっての利益はラインにとっては必ずしも利益ではない事実が紛争理由の一つであること、変化を好むか安定を好むかは理屈ではなく性格、即ち好き嫌いの領分であることを挙げている。そしてスタッフが元気づくるとラインには負担に感じ、逆もまた真であるという利害相反の関係にあるとしている<sup>(103)</sup>。また本書を縮約した“A New “Staff” Model”と題する論文では、現場で苦勞しているわけでもなく、助言しか権能がないとして責任回避をしがちで、格下の存在である「アウトサイダー」<sup>(104)</sup>に変化を迫られることはラインにとって癪に障ると指摘している<sup>(105)</sup>。

本書では、「同僚モデル」に転じることによって、スタッフが変革を齎すために必要以上にラインの機嫌を伺う必要がなくなり、同時に変革というものがスタッフの専売特許でありラインがこれに抵抗するという図式が成立しなくなるとしている<sup>(106)</sup>。このことこそ、ラインとスタッフの同質化の直接的効果に他ならない。

VIIのラインとスタッフのカルチャー、即ち「人々の生活態様の集積」(the sum total of the ways of living)<sup>(107)</sup>の相違こそ、ダルトンの“Men Who Manage”が「教育、年齢、職業意識、及び生活態度の相違」<sup>(108)</sup>という点から仔細に分析したことである<sup>(109)</sup>。周知の通り、ダルトンはミロ工場を例に具体的に記述する方法をとっている。本書では、これら四点の指摘を、相互関係まで含めて的確に簡約して説明している。即ちラインは下から順に昇進し、教育もオン・ザ・ジョブが主である点で「組織人」(locals)<sup>(110)</sup>であるのに対し、スタッフはしばしば組織外から直接招かれ、ビジネススクール等でオフ・ザ・ジョブとしての教育を受け、組織に直接関連しない関心を共通して持ち合わせ

ている点で「コスモポリタン」<sup>(111)</sup>であるとしている。またスタッフは高等教育を終えて直ぐ着任する点でラインより若年であることが多く、このこともカルチャーの相違を齎すとしている。本書では引照していないものの、“Men Who Manage”ではこのことによるライン・スタッフ間のジェネレーションギャップによってコミュニケーションの円滑化が阻害されるとしている<sup>(112)</sup>。更に本書では、IIIの仕事に要する時間の相違もカルチャーの違いを齎すとしている。そして“Men Who Manage”の事例<sup>(113)</sup>を引用しつつ、このことは服装や言葉遣いといった生活態度に端的に現れるとしている。尤も“Men Who Manage”のこの部分では、単に事実のみを述べており、かかる理由付けは行っていない<sup>(114)</sup>。そして、かかるカルチャーの相違の結果、両者間のコミュニケーションに支障が生じることになる<sup>(115)</sup>。

そして本書では、「中立・従属機関モデル」では位置的にも (geographically) ラインとスタッフが分離していることが両者の距離感を増し誤解を生じやすくしていると指摘している<sup>(116)</sup>。同様に上述の縮約した論文では、理由を仕事上のプレッシャー、勤務条件、受けてきた教育、組織への帰属意識の相違に求め、「中立・従属機関モデル」ではラインとスタッフが別組織である点でこれらのギャップが助長され、結果としてコミュニケーションに支障が生じるとしている<sup>(117)</sup>。

これに対し「同僚モデル」では、教育の問題まで解決することは出来ないとしながらも、ライン組織とスタッフ組織の一体化、臨機応変に命令を下せることによる役割の流動化 (feedback) 及びチームとしての一体感の醸成によって、カルチャーギャップはかなり緩和されるとしている。そして本書は、役割の流動化を行わないと各々が自分の仕事に固執しがちな点で変革を困難にし、また生産性も減退するとした実証データを援用している<sup>(118)</sup>。尤もここでは、水平的調整の効果についてもかなり言及している<sup>(119)</sup>。

このようにIII, VI, VIIは、いずれもラインとは異なる任務を課せられたスタッフの存在自体に直

接由来する紛争原因である。しかも前述の「ラインこそ会社なのである。先ずラインを構築し、それからスタッフを雇い入れるのである」<sup>(120)</sup>というダルトンの言葉に象徴されるように、スタッフは歴史的にも構造的にもラインに付加された存在である。そして官僚制組織がラインの体系そのものであることは改めて指摘するまでもない。従って何故官僚制組織でスタッフが必要になったのか、この点こそIII, VI, VIIの紛争原因の根本に他ならない。尤も本書では、この理由については直接言及していない。しかしこの理由が、官僚制組織における権威の一環である判断権を唯一有するトップの判断能力の補完、別言すれば、専門化の進行に対する適応行動にあることは今更言うまでもない。専門化の進行は、あらゆる分野における知の発展自体に他ならない点で社会の最大公約数的動向である。これに伴い、トップのみならず一人の力だけで組織内外の複雑な状況に対して常に妥当な判断を下しつづけることは事実上不可能となった。この点で、命令一元化を崩すことがない点で、本書が官僚制組織の意図と位置づけている高能率の作業を可能にし<sup>(121)</sup>、同時に専門知識に基づく妥当な判断をも可能にすることを企図した「中立・従属機関モデル」は、正に、かかる社会の要請に応えたものと言える。

しかし果てしなき専門化の進行は、二つの点で「中立・従属機関モデル」を凌駕するに至った。これらはいずれも本書が2章で指摘している。一つは「大規模な (profound) 文化の変化によって、権威の保有という概念が空洞化 (undercut) した」<sup>(122)</sup>ことである。このことは、「ラインはそこにいることによって権威を有する。スタッフはそれを知っていることによって権威をアドバイスできる」<sup>(123)</sup>という一文に象徴される。本書では明言していないものの、一般論として専門的な知識を踏まえることなくして専門的な問題に対する妥当な判断は不可能である。従って、この権威概念の空洞化の議論の結論で述べるように、「技術的なプロセスや他の問題が複雑化するにつれて『中立・従属機関モデル』は不適切になる」<sup>(124)</sup>ことになる。

そして本書2章では、この権威概念の空洞化に続けて、近年の組織を取り巻く動向として、組織規模の拡大、技術水準の進歩、技術変化の加速化の順で三つの要因を挙げ、これらの要素によって「官僚制組織<sup>(125)</sup>の有効性が低下した」<sup>(126)</sup>としている<sup>(127)</sup>。このうち技術水準の進歩及び技術変化の加速化は、本書では明言していないものの専門化の進行から直接導出されることである。

2番目の技術水準の進歩で述べていることは、端的に「中立・従属機関モデル」では技術水準の進歩に伴うスタッフの権力増大に対応できない事実である。ここでは「中立・従属機関モデル」におけるスタッフの従属性は、スタッフを支える技術の未熟性に由来するとしている<sup>(128)</sup>。それが専門化の進行の現れである技術水準の進歩によって、組織におけるスタッフの重要性が増加し、その結果、抵抗があるにも拘らずスタッフの命令系統への参画の圧力が強まり「スタッフはアドバイスすべきかコントロールすべきか」<sup>(129)</sup>という状況に立ち至ったとしている<sup>(130)</sup>。

またここでは、技術の発展の程度に応じて求められる組織構造が変化することも指摘している<sup>(131)</sup>。例えば自動化が進んだ工程では迅速な情報伝達が要求されるが、「中立・従属機関モデル」が想定する情報伝達法では作業のスピードに間に合わなくなるとしている。また、かかる工程では専門家の「同僚モデル」的な参加が必要となるが、「中立・従属機関モデル」が内包するラインとスタッフの対立性 (competitiveness) と硬直性はこれを阻害する効果を齎すとしている。尤もここでは、その理由については言及していない。そして現に、かかる組織では、「中立・従属機関モデル」では大規模な作業を行うために必要な各種活動の統合が困難であるとして、プロジェクトチームを編成しているとしている<sup>(132)</sup>。

3番目の技術変化への対応として指摘していることは、前述の紛争原因のIIIと類似している。尤も本書では3章にあるIIIの指摘の方が後に来る。技術変化自体が専門化の進行の一成果であることは言うまでもない。ここでは、ラインがどうして

も目先の作業に気を奪われ短期的な見方しか出来なくなるとした上で、スタッフが職責を全うするには組織全体について長期的視点から考える必要があるものの、「中立・従属機関モデル」では、スタッフのかかる見識を生かすための公式的手段を殆ど認めていないとしている。その一方で、性質上ラインは複数の組織に跨がる長期的視点からの重要問題よりも当座の作業の効率性を優先させてしまおうとしている。そして、かかる点からも「中立・従属機関モデル」は技術の未熟性を前提としていると結論付けている<sup>(133)</sup>。因みに、ここの冒頭で変化への適応に適した組織形態として指摘されているものが、ラインとスタッフの地位が対等かつ責任が共有されている組織形態である<sup>(134)</sup>。かかる視点が「同僚グループ」「同僚チーム」に反映されていることは改めて述べるまでもない。

#### 4. 組織規模の拡大の影響

上述とともに、本書2章で近年の組織を取り巻く動向の筆頭に挙げている組織規模の拡大についても、本書では明言していないものの、社会の根本的趨勢である専門化の進行の成果として理解可能である。即ち、各分野の知の発展自体を意味する専門化の進行は、現実には各々の知が相互に関連し合うことによって促進される。このことは、相関関係が相関関係を呼ぶことによって知の総数自体が等比級数的に増加することを意味する。かかる現象が現実の社会活動に反映されるとき、それは総活動量の等比級数的増加となって現れる。従ってこのことは、社会活動の主体にして同時に客体でもある組織に対して、対応能力の拡大を理由とした組織規模の拡大を要請する。このように組織規模の拡大は、専門化の進行の直接的反映である。後述するように、このことは本稿において極めて重要な意味を有する。

本書では、組織規模の拡大によって生じる「中立・従属機関モデル」の問題点について以下の如き犀利な説明を展開している。先ず組織規模が拡大し過ぎると物理的に管理に支障が生じる。従って事業部制のように、分権化を行い管理の単位を

縮小することによってこれに対応しようとする。確かに分権化とは本部が分離された部門を見捨てることではない。しかし本部が分離された部門を集権的にコントロールすると、下位レベルの管理者の決定と執行の訓練、現場 (local) への柔軟な適応、本部の決定を待たずに迅速に意思決定を行えるという分権化のメリットが損なわれてしまう。かかる分権化のメリットを生かすには、スタッフは本部とは独立したコンサルタントとして振る舞う必要がある。しかし「中立・従属機関モデル」的なスタッフは本部の存在を前提としているため、どうしても本部を背景としたあら捜しと懲罰といった管理的方向に走りがちとなり、結果的に分権化の利点を損なう危険性があるとしている<sup>(135)</sup>。

そして前述のように、組織規模の拡大に直接起因する紛争原因こそIVとVである。

IVのスタッフの情報提供者としての性格も、既にダルトンの“Men Who Manage”が指摘していたことである<sup>(136)</sup>。本書では、その理由が組織規模の拡大にあると明言している<sup>(137)</sup>。そして上述の本書を縮約した論文では、スタッフはトップに対して業績測定 (measuring performance) の困難性を情報提供によって容易化することで貸しを作り、その立場の弱さを補完するとしている<sup>(138)</sup>。本書では明言していないものの、組織規模の拡大によってトップが方針の決定や業績測定に必要な全情報を自ら直接収集することが不可能になり、かつラインの動向も探るといふ職務の性質上、ラインに対してかかる任務を負わせることは不適切であるために、スタッフに情報提供の任を与えていると考えられる。しかしその結果、スタッフはラインから「密告者」(fink-fuction)<sup>(139)</sup>と見做され、また収集された情報がスタッフの権力資源に転じることによって紛争の原因となるとしている<sup>(140)</sup>。尤も本書を縮約した論文では、助言自体が既に情報提供としての意味を持つとしている<sup>(141)</sup>。そして「中立・従属機関モデル」におけるスタッフの情報収集は、スタッフという部外者がラインの行動を監視していると受け取られがちなことによって、両者間に気まずい空気が流れるとしている<sup>(142)</sup>。

これに対し本書は、「同僚モデル」ではこの問題に関して以下の利点があるとしている。第一に、チームの一体性と連帯責任によって如何なる情報もダイレクトに用いられるようになり、そのことによって情報の内容に事前にバイアスが掛かることがなくなるとしている。第二に、ラインとスタッフが名実共に対等化したことによって、スタッフが地位向上のために情報提供によって売り込みを図ったり、スタッフを部外者と見る必要がなくなるとしている。第三に、職務充実 (job enlargement) がスタッフにも適用されることによって、スタッフも機能の円滑な遂行を妨げることなく能力発揮や地位向上を図る十分な機会が賦与されるとしている<sup>(143)</sup>。更に「同僚グループ」では、ラインとスタッフは同一チームとして一体的になるため緊張が緩和され、加えて組織の一体化によって情報伝達に要する時間が短縮されることでより適切な対応が可能になる結果、緊張が緩和されるとしている<sup>(144)</sup>。

Vは、組織の急成長によるスタッフ人員の過剰とスタッフ活動の失敗率の上昇が、スタッフに対して「あなたは経理部門の人 (paymasters) の目を直視できますか」という屈辱的な科白を浴びせる結果となっているという冗長なものであり、現に、かなり手の込んだ視点である。

先ず組織の急成長とは規模拡大そのものである。スタッフ活動の失敗率も、トップの判断能力や扱う業務の性格等にもよるが、組織規模の拡大によるスタッフ数の増大の比率に比例するという本書の指摘<sup>(145)</sup>は一応妥当と考えられる。

これに加えて本書を縮約した論文では、組織の拡大に伴いトップに報告するために書類を山積みして現場との間を往来するスタッフ数が急増することや、ラインとスタッフの対立を内包する「中立・従属機関モデル」によって助長される険悪な組織環境によって生じる問題を防ぐべく仔細に亘る調査活動が必要となるが、これもスタッフ数の肥大化を招くとしている<sup>(146)</sup>。これらの結果、本書では、かのパーキンソンの法則を引き合いに出して、組織が拡大路線に乗るとスタッフ数は急増し

始めるとし、組織の成長期にはライン1に対しスタッフ6の割合で増えた例<sup>(147)</sup>を紹介している<sup>(148)</sup>。これも組織の急成長によってトップ一人で担当しきれない事柄が急増するためと理解出来る。しかし、これらは本書が指摘するように、スタッフの人員過剰及びスタッフ活動の失敗率の上昇、そして結果的にはラインによるスタッフの非難に繋がりがやすい。

他方で本書は、IIIの時間感覚の齟齬及びスタッフの活動の評価の困難性、即ち評価に長期間要すること及び本書に明記していないもののラインの成果ほど客観的に明確でないことが、ラインによるスタッフ批判に対するスタッフの抗弁を困難にするとしている<sup>(149)</sup>。このことが紛争を助長することとは言うまでもない。

このようにスタッフ数の増加と活動の評価の困難性は、その「従属」的な地位も相俟って、相次ぐスタッフの失敗に対するラインによる非難を容易にしている。現に本書は、この問題の背景には「最後に雇われ最初にクビになる」<sup>(150)</sup>スタッフの立場の弱さの問題があると説明している<sup>(151)</sup>。

そして本書は、業績測定を容易にすることでスタッフ数の削減を可能にする構造モデルの必要性について言及している<sup>(152)</sup>。この問題意識は、スタッフ数の増加による失敗率の上昇もさることながら、ラインに「従属」することによる非難の容易性に由来する紛争増大を射程に入れたことであり、現に後述する代替モデルに直接反映されている。

これに対し「同僚チーム」では、細分化された単位ではなくチーム全体に関してどの程度貢献したかが第一の評価基準となること、及び仕事別の組織である点で評価も漏れなく可能になることによって、紛争は緩和の方向に向かうとしている。また職務充実によって情報をトップまでわざわざ持っていく必要性が減少するため、組織の中間で書類を山積みして報告の任に当たるスタッフ数の削減が可能になるとしている。そしてこのことによって、スタッフはラインに皮肉られることが減るとしている。更に「同僚チーム」ではチームの

どこでも作業の遂行を間近で観察することが可能になり、またここでは理由付けはしていないものの、後述するように作業別の組織化によって自治的となるためコストの適正性についても現場で直ちに判断することが可能になるとしている。そして業績測定が困難になると組織全体に亘る情報伝達システムが無視されたり濫用されたりするが、「同僚チーム」では上位の「同僚グループ」が情報伝達機関の役割を果たし、また測定結果も容易に伝わるため、かかる事態も減少するとしている<sup>(153)</sup>。

## 5. スタッフの諸活動の一般的影響

紛争原因の指摘の中でも末尾に位置するVIII, IXは、その位置付けに象徴されるように、今日のスタッフの諸活動に関する総論的・包括的な意味合いを有するものである。

VIIIのスタッフの諸活動は仕事に悪影響を及ぼすような高いフラストレーションを齎すという指摘では、フラストレーションの原因は色々であるものの、その中でも特にIII, IV, VIIが顕著なものであるとしている<sup>(154)</sup>。尤も筆者は、VIの安定志向と変革志向の対立が往々にして組織自体の興廃に繋がる対立となる点で最も熾烈な対立を齎す可能性のある原因と考える。更に本書を縮約した論文では、「中立・従属機関モデル」では立案部門と実行部門を峻別するため、構造的に一人の力、一つの部門で仕事を完結することを不可能にしているが、このことは心理面で不適切な効果を齎すとし、各種データがそれを裏付けているとしている<sup>(155)</sup>。そして本書では、スタッフの高いフラストレーションは、ダルトンの“Men Who Manage”に例示されているスタッフの転職率の高さ<sup>(156)</sup>から推定されるとしている<sup>(157)</sup>。

このように、この問題は官僚制組織の構造自体に由来する。従って本書でも「同僚モデル」の利点として、ここではチーム組織の効果を挙げている。即ち作業別の組織化とチームとしての一体性によって協力が容易となり、その結果一人が全てを手掛ける必要がなくなるとしている<sup>(158)</sup>。尤も、かかる説明とは逆に、チーム化によって一人で一

通り自由に手掛けることが可能になることでフラストレーションが弱まるという職務充実の観点からの説明も可能である。ただ本書では、「同僚モデル」の下でスタッフは何でも出来るということは、チームとして協力し合うことによって一人が全て手掛ける必要がなくなることに比べれば些細な問題に過ぎないとしている<sup>(159)</sup>。

IXのスタッフの諸活動の統合の重要性の指摘では、本書はスタッフの諸活動が相互に独立的になってきているとし、このことは全ての組織で問題化し、また今日の組織におけるスタッフの活動にとって至急かつ特別重要な問題となっているとしている。その原因として本書は、スタッフの専門技術数の急増、スタッフの諸活動の複雑化、スタッフ部門の拡大の三つを挙げている。これ自体は、組織規模の拡大と専門化の進行そのものである。また縮約した論文では、官僚制組織と専門化の進行の関係がその一因であることは確かとし、そのことによってスタッフは自ら権力を求めて行動するようになったと指摘している<sup>(160)</sup>。更に本書では、現実のラインやスタッフの諸活動は現場レベル (lower levels) に向けられたものであるにも拘らず、「中立・従属機関モデル」に対応した組織形態である官僚制組織では、トップレベルやその周辺における統合を想定していることこそ問題を深刻化させる原因としている。従ってこの問題の解決には、殆ど全ての活動を現場レベルで行えるような構造にするか、それぞれの縦割り組織 (monofunctional organization units) 間に効率的関係を樹立するかのいずれかが必要としている。そして「中立・従属機関モデル」に関しては、思考と行動の分離、スタッフとトップとの接触の態様、スキルが長い階統を経由しなければ伝達できないことの3点で問題を生じていると指摘し、最後にこの問題は重大かつ今後ますます重要になるとしている<sup>(161)</sup>。これに加え本書では、「中立・従属機関モデル」の下では、ラインはスタッフ活動の多様性や複雑性に対応出来るどころか、かかる内容の理解すら困難ではないかとしている。そして「中立・従属機関モデル」的なライン＝スタッフ

関係で臨むトップへの威圧感、ラインが行為への責任を一元的に担う状態ではスタッフの業績測定は困難であること、スタッフが自分たちの功績を認めてもらうべくラインに影響力を及ぼそうとすること、サブ組織、即ち本書の例ではスタッフ組織や専門家集団への帰属感との衝突 (the clash of little feudalities with suborganization identifications) の四点をスタッフ活動の統合の困難性の理由として列挙している<sup>(162)</sup>。

これに対し「同僚モデル」では、作業別の組織化及び職務充実によって大部分の組織では支援活動の統合がもたらす圧力が緩和される結果、ラインとスタッフの活動及び各種のスタッフの活動の統合が容易化するとしている。また「同僚モデル」では「中立・従属機関モデル」のようにスタッフがトップの支持を取り付ける必要性が減り、若し売り込みを図ってもチームの同僚となったラインから罰せられるとしている。また業績測定もきちんとなされることによって、ラインもスタッフの定めた方針に対してさほど抵抗感を持たなくなるとしている<sup>(163)</sup>。

## 6. 小括

このように「中立・従属機関モデル」から「同僚モデル」に転換する、即ちラインとスタッフを一本化することによって、上述の多様かつ豊かな成果が理論的には得られることになる。因みに、1959年刊行のダルトンの“Men Who Manage”では、本書でも数多く引照された、スタッフの生態を描写した4章『スタッフとラインの関係』の結論の冒頭で、本書とは正反対に「スタッフとラインを一本化することは、変化と慣習を結婚させるようなものであり出来ない相談である」<sup>(164)</sup>と述べている。尤も、ラインとスタッフは別個の任務を担い相互補完関係にある以上、かかるダルトンの考えの方が当然常識的である。異なる性格を有するラインとスタッフを敢えて一本化しようとする考えは、サービスとコントロールの一体性のために両者の明確な役割分担が現実には成立し得ないことに直接由来する。

従って、サービスとコントロールの一体性という力学的視点は、かかる観点からの議論が一切欠落していたライン＝スタッフ論にとってコペルニクスの転回を促すものに他ならない。正にそれが行為一般に関する普遍的事実であるが故に、専門化の進行という社会の趨勢に対して官僚制組織そして「中立・従属機関モデル」が構造的に適応不全となることが本書によって暴露された。この点でサービスとコントロールの力学的一体性を核とする組織構造である「同僚チーム」は、官僚制組織の克服を企図した後期人間関係論学派的組織構造モデルそのものである。

しかし上述のように、その立案がライン＝スタッフ論に依拠したものである以上、「同僚チーム」は完全なチーム組織ではなく、同レベルのライン部署とスタッフ部署を統合した「同僚グループ」の程度に止まっている。尤も「同僚グループ」は確かにチーム組織であり、従って「同僚チーム」はその範囲内でチーム組織一般の効果を期待出来る。即ち三層構造をなす「トップの同僚グループ」、「チーフの同僚グループ」、「実行部門」の間の縦の関係は命令＝服従関係であるが、それぞれの「同僚グループ」内部では対等な「同僚」としての関係が形成されている。だからこそ前章の末尾のグロホラの批評の検討で述べたように、「同僚」の参加が必要となる「実質的問題」に対してのみ「同僚グループ」は機能するのである。

### 第3章 チーム組織の効果

#### 第1節 組織の縦割りによる弊害の是正

前章でラインとスタッフの紛争緩和を齎す要素として指摘されたことの中でも、水平的調整、職務充実、チームの一体感や連帯責任の活用は、仕事別の組織化というチーム組織の構造自体に直接由来する一般的効果をそれぞれ異なった側面から説明したものである。即ちチーム組織の調整形態は、第1章で述べたように水平的調整である。そしてメンバー個人への直接的影響が職務充実であり、集団としてのメンバーに対する直接的影響がチームの一体感や連帯責任の活用である。尤も本

書では、かかる説明は行っていない。

そして本書では、チーム組織一般の調整形態である水平的調整の意義について、後期人間関係論学派からの立論らしく、メンバーの心理及びこれを踏まえた組織行動に還元して説明している。即ち本書では、水平的調整の意義を更に独自の分析対象とし、これについて職務充実及びチームの一体感や連帯責任の活用といった、飽く迄も組織の主人公であるメンバーに齎す利点という形で説明している。

水平的調整の意義とは究極的には、その対極である垂直的調整の前提である組織の縦割り (vertical fragmentation: 垂直的分散化) の問題をチーム化によって解消することの意義に他ならない。事実、本書はかかる説明を行っている。尤も本書は、4章で「中立・従属機関モデル」の下で縦割りによって齎される諸問題を指摘し、これに対応した形で6章や7章で「同僚モデル」の下でかかる諸問題が解消されるとしている。しかし縦割りは官僚制組織の構造自体に起因し、また水平的調整もチーム組織の構造自体の効果である。従って本章では、単なるスタッフモデルでしかない「中立・従属機関モデル」「同僚モデル」という言葉の使用は必要最小限に抑え、前章と同様に論点毎に官僚制組織の議論とチーム組織の議論を対比する形態をとる。なおチーム組織の議論は、四番目の職長の権力に関するもののみが6章であり、他は全て7章である。

本書では4章の冒頭で、官僚制組織の下で縦割りが生じる原因として、委任 (表題はThe Act of Organizing and Vertical Fragmentation)、垂直的なサブ組織 (表題はSub-Organizations and Vertical Ties)、官僚制組織の縦割り構造 (表題はThe Principles and Vertical Fragmentation) の順で挙げている。しかし最も根本的な官僚制組織の構造自体に言及しているのは、三番目の官僚制組織の縦割り構造である。ここでは端的に細分化された仕事を垂直的に統合する形態自体が既に縦割りの的であるとしている。そしてその結果、あるデータ<sup>(165)</sup>では全体の50%近くも占める水平的関



係が構造上全く無視される点で、官僚制組織は非現実的であるとしている<sup>(166)</sup>。

そして一番目では、先ずサイモン (Herbert Simon) = マーチの“Organizations”の3章のセルズニック (Philip Selznick) モデルの説明図を引用し、組織規模の拡大に適應すべく委任 (delegation) が行われると、委任された部門は当該部門という部分的利害しか考えなくなる傾向が生じ、その結果組織全体を通じて作業の円滑な流れが阻害されるとしている<sup>(167)</sup>。このように、委任は専門化の進行という社会の趨勢の一つの必然である。上述の“Organizations”の指摘は委任一般に妥当するが、特に「中立・従属機関モデル」ではスタッフへの委任に加えてラインとスタッフの関係を序列的なものとしているため、ラインとスタッフは位置的 (geographically)、社会的、心理的に疎遠になりがちになるとしている。そしてトップは効率的な管理を行うためにスタッフの力を借りる必要があるため、ますますスタッフへの委任が進み、これが一層縦割りを促進するという悪循環 (nasty circular one) に陥るとしている<sup>(168)</sup>。

本書では、かかる垂直的委任の結果、二番目でサブ組織が垂直化すると指摘している。ここではサブ組織を、作業を軸に形成されるインフォーマルグループ (clique) と位置付けている<sup>(169)</sup>。本書では、委任によるサブ組織の垂直化が「中立・従属機関モデル」によって助長されるとしている。しかし、官僚制組織の縦割り構造自体がサブ組織を垂直化すると理解したほうが一般的ゆえ妥当と考えられる。本書では、このことによって利己的な傾向が助長され、その結果コミュニケーションに支障が生じ、職場風土が険悪化するとしている<sup>(170)</sup>。

上述の原因の分析を踏まえ、本書は4章で官僚制組織では縦割りそして垂直的調整によって如何なる問題が生じ、更に主に7章でチーム組織ではかかる問題が具体的にどのように改善されるのかについて仔細に言及している。

第一に、官僚制組織では垂直的調整を行うため、ある部門に問題が生じるとそのまま段階的に全体

に波及すると指摘している。本書はその理由について言及していないが、このことは機能別に組織が編成されていることの必然である。従って、問題発生を防ぐべく3人から10人といった少人数を対象に間近で厳格な管理が行われることになるが、データによると、かかる監督形態は生産性やモラルの低下、及び責任転嫁を齎すとしている<sup>(171)</sup>。

これに対しチーム組織では、仕事を軸に組織化されているため必要な活動が一通りチームに揃っている点で、あるチームに問題が生じても即全体には波及しないとしている。その結果、厳格な管理とそれに伴う弊害から免れるとしている。更に他のチームの存在自体がチームの一体化を促す点でも厳格な管理の必要性が減少し、仕事毎に独立している点で他の組織を犠牲にすることなくチーム間の競争が可能になり、その結果コストをかけずに生産性の向上が可能となるとしている<sup>(172)</sup>。本書は他のところでも、人間の欲望 (power) は無限即ちコストの掛からない資源であるとして、有限な諸資源と対比して述べている<sup>(173)</sup>。かかる集団力学観こそ、ゴレムビュスキイの面目躍如と言える。

第二に、官僚制組織は組織が細分化されているため、その部分単位で業績測定が行われがちとなり、その結果仕事全体の目的や結果に対する責任を明確化することが困難になると指摘している。そしてトップは、部門単位の業績測定によって部分的利害に自分が左右され、しかも部門の長のモラルを維持する必要があるため下手に自分が手を出せないというジレンマに陥りがちになるとしている<sup>(174)</sup>。

これに対しチーム組織は仕事毎の組織 (discrete sub-assemblies) であるため、個々のチームという部分単位で業績測定を行っても個々の仕事毎の正確な測定が可能であり、その結果、仕事全体の目的や結果に対する責任も十分明確になるとしている<sup>(175)</sup>。

本書では、この問題について更に二つの例に即して説明している。第一は、コストの割当てという「恣意的になりがち故に複雑で、かつ本質的に政治的側面を持つ問題」<sup>(176)</sup> についてであり、これ

は責任の明確化を前提とする点でこの問題に関連する。官僚制組織の下では仕事単位のサブ工程全体についてのコストを先ず決め、その上で機能別組織毎のコストを決める必要がある。しかし官僚制組織の下では水平的統合が困難であるため、これは縦割りの機能別組織間の紛争を惹起しかねないとしている<sup>(177)</sup>。そして、かかる「政治的闘争」<sup>(178)</sup>の結果、コスト割当ての監視役としてのスタッフの数が増大し、またこれらのスタッフが現場との間で紛争回避の調停を行うことによって影響力を増すとしている。そしてこれが行き着くとスタッフによる管理となるためラインの権威は失墜し、その結果管理が不十分になるとしている<sup>(179)</sup>。また、かかる不十分な業績測定は責任転嫁を招きやすいとしている<sup>(180)</sup>。

これに対しチーム組織は仕事別組織であるため、コストも仕事即ちチーム単位で配分することになり、その結果紛争の原因である割当てを行う必要がなくなるとしている。またチーム単位で業績測定が行われることによって責任も正確かつ迅速に測定され、そのため責任転嫁も容易でなくなる結果、監視役としてのスタッフはそれほど要らなくなるとしている。更にチームにおける「同僚モデル」的なスタッフは最早部外者ではなく同僚であるため、スタッフのレポートも監視的、懲罰的なものではなく支援的なプラスの意味を持つものに性格を転じるとしている<sup>(181)</sup>。

第二は、業績測定の困難さはメンバーの動機づけをも困難にすることである。この問題に関して、本書はセイレス (Leonard Sayles) の提示した「戦略的グループ」(strategic groups)、即ち組合活動にも熱心で狡猾かつ打算的に利益団体のように行動し経営側、労組の両方を困らせる点で不平不満の中心となっているものの、如何に行動するかが分かっているために手なづけられているグループ、及び「不規則グループ」(erratic groups)、即ち彼らによってもたらされる苦情及び強烈な抵抗の間にしばしば全く関連性がない点で行動が予見出来ない上に、往々にして突然極端に態度を豹変させる点で経営側から最も危険視されているグルー

プ<sup>(182)</sup>は、官僚制組織では組織運営への参加が限られているために発生し、しかも縦割りの機能別組織を少しでも押さえることによって上述のように影響力を組織全体に容易に及ぼすことになるとしている<sup>(183)</sup>。

これに対しチーム組織では、その活動形態である全員参加的形態が、データ<sup>(184)</sup>によればそうでない場合よりも高い生産性を齎しているとしている<sup>(185)</sup>。本書では単にこれだけしか指摘していないが、このこと及びチーム化によって部分的現象が即、組織全体に波及することがなくなる結果、「戦略的グループ」や「不規則グループ」は弱体化することになる。

第三に、官僚制組織ではトップが決定権を独占することを想定しているため、組織規模が拡大するにつれて必然的にトップに過重な負担がかかり、分権化を行わない限り中間管理職の存在意義は相対的に低下するとしている。そして中間管理職がその権力を低下させると現場の管理が不十分になるため生産性の低下が生じるとしている。これに対しトップがスタッフを用いて対応してもせいぜい時間が余計掛かるだけであり、スタッフ部門が増殖する結果、中間管理職の権力がますます低下するという悪循環に陥るとしている<sup>(186)</sup>。

これに対しチーム組織では、仕事を軸に現場に一通りの機能が揃うため、権限の委任も容易になるとしている。また現場で決定が行われるため迅速な決定も可能になり、同時に連絡役兼監視役である中間管理職の削減も可能になるとしている。更にここでは、小集団を仕事の単位とした場合の方が大組織よりも現場レベルでは欠席率が減少するというデータ<sup>(187)</sup>を援用することで、チーム組織の方がメンバーにとって満足度が高くなるとしている<sup>(188)</sup>。

第四に、官僚制組織の下では職長 (foreman) の権力の低下が深刻になるとしている。官僚制組織では「中立・従属機関モデル」という形で、ラインを構成する職長は人間関係の (socioemotional) 専門家、スタッフは知識 (subject-matter) の専門家という形の役割分担が行われるが、このことは

スタッフが組織化、計画、管理といった重要な分野にも関与するようになった今日でも基本的に変っていないとしている。しかしその結果、権力が多元化するため職長の権力は低下し、これに官僚制組織ではスタッフは無権限の裏返しとして無答責であること、及び、かかる仕事の細分化によってスタッフが計画を立案するにあたって殆ど人間関係的要素を考察しなくなることが相俟って、調整は一層困難になるとしている<sup>(189)</sup>。

これに対し本書は6章で、チーム組織では知識と人間関係といった明確な組織的役割の峻別がなくなり、スタッフも知識と人間関係の両面を考察する必要が出てくるとしている。またその後で職長はチームリーダーとなるため権力は低下しないとしている<sup>(190)</sup>。

そして本書は、ここで官僚制組織に関して、第一線の職長に関するスコット (William Scott) の指摘、即ち(1)政策に関して現場とのコミュニケーションが減少し、(2)政策決定に関して上に対して殆ど影響を及ぼせず、(3)監督責任に関する不一致が生じ、(4)給与も経営の一端を担っていると感じさせるほどではなく、(5)リーダーシップの訓練の場に乏しいという問題が生じることを引用し<sup>(191)</sup>、更に専門化の進行に伴ってスタッフの力が増すため何ら対抗出来ないまま職長の権力は低下し、その結果コントロールや統合が困難になるとしているが<sup>(192)</sup>、チーム組織では(1)、(2)についてはチームの自律性を維持するため必然的に上下の交流を図らざるを得なくなる点で解決に向かうとし、(3)については「同僚チーム」に則して考えれば、各「同僚グループ」でそのメンバーの責任について決めなければならないようにすれば、上位の「同僚グループ」の介入を必要とするときや下位の「同僚グループ」に問題がありメンバー全員に責任があるといった監督責任に関する不一致が明らかとなる場合でも、下位の「同僚グループ」の方でかかる責任配分に則した解決が図られることになるとし、(4)、(5)についてもチーム化によって職長はリーダーとしてチームを纏める必要が生じることによって解決するため、かかる点からも職長の権力

低下は抑えられるとしている<sup>(193)</sup>。

更に本書では4章で上述の指摘に続けて、「中立・従属機関モデル」的なスタッフが、水平的調整が認められていない結果、如何なる行動をとるかにについて言及している。「中立・従属機関モデル」ではスタッフは直接権力を行使することが認められていないため、現実にはスタッフはラインに気に入られるべく取り入らなければ何も実現できないことになる。そして具体的にスタッフがラインに取り入る方法としては、直接トップに取り入る場合、助言という原則通りの役割に徹しつつトップに不都合なことを注意深く避ける場合、そして現場レベルのラインに妥協する場合があるとしている。しかし直接トップに取り入る場合は、現場のラインとスタッフの対立感情を助長し、それがますますゴマスリを呼ぶ悪循環に陥りやすく、またトップのために働くことだけを任務と思いがちになるとしている。またトップに不都合なことを避けることは、とにかくトップに好印象を持ってもらおうとするものであるため、同様に現場の反発を招くとしている。更に現場レベルのラインに妥協する場合は、かかる危険はないものの、現場レベルにとって不都合なことがやりにくくなるとしている<sup>(194)</sup>。更にかかる場合には、本著は指摘していないものの、現場に妥協する結果トップとの関係が難しくなる危険性もある。

これに対し本書は7章の末尾で、“Moderating Organization By-Play”と題してチーム組織の場合について言及している。ここでは先ず、ラインとスタッフが同格となり、しかもチームとしての一体性によって両者の協力が自然な形で可能となるため、スタッフがラインの支持を取り付けるために必要な各種のゴマスリが不要になるとしている。そしてスタッフは運命共同体である自らの所属するチームに対して直接働きかける必要が生じ、また度を過ぎた売り込みはチームの同僚によって制裁を受けることになるとしている。更にチーム組織ではラインとスタッフが同居するため変化を起こすことも容易となり、その結果それほどトップに売り込みを図る必要がなくなるとしている。

その上、チーム組織ではメンバー全員が積極的に運営に参加することが可能になることで刺激が増すため、売り込みを考えるほど退屈ではなくなり、また多忙ゆえ売り込みを窺う機会もなくなるとしている。このようにチーム組織では現場に決定権が委ねられ、しかもラインとスタッフが一体となるため、スタッフのゴマスリや服装や昼食時の会話などにおける格好つけといった、現場レベルのラインから反感を買うような行動の必要性がなくなり、またわざわざインフォーマルな形で共謀して活動する必要もなくなるとしている。そして仮に共謀して大がかりな(monstrous)ミスを隠そうとしても、前述の業績測定の容易化によって直ぐに露顕し、更にラインが共謀してスタッフに対抗する必要もなくなるとしている。これらの結果、ラインとスタッフは相互に敬意を払いつつ協力し合うことが可能になるとしている<sup>(195)</sup>。

## 第2節 その他の効果

本書では6章、7章及び8章でチーム組織一般の効果ではあるが、3章でライン＝スタッフの紛争原因として提示したり、4章で縦割りの問題として提示したりしていないことについても幾つか言及している。無論ここでもゴレムビュスキイは、集団力学や組織行動の根底にある、メンバーにとってどれだけ自然な形で感じ行動するかという視点を徹底させた議論を展開している。後期人間関係論学派の立場を貫徹させることによって如何なる知が齎されるかを明示することも本稿の目的である以上、本書の紹介の最後に、これらの議論についても提示しておきたい。

第一に、本書は6章で、チーム化によるスタッフに対する職務充実の意義について言及している。職務充実によってスタッフの過度の専門化を防ぐことになるため、スタッフの側から変化を働きかけてもその過度の専門的理由故ただですら変化を厭うラインを動かすことが一層困難になること、また専門の範囲が狭すぎると貢献にも限界があるため情報提供など他の手段によって売り込みを図ること、更に専門外であることを理由とする責任

転嫁が生じやすくなることへの対応として監視を厳しくすることによるコストの節減が可能になるとしている<sup>(196)</sup>。また本書では言及していないものの、このことはスタッフの見識を高め助言や支援の質の向上に繋がる。

第二に、本書は6章の末尾で、高等教育を受けた管理者(supervisor)とたたき上げの職長(foreman)の二人で「同僚モデル」的なチームを作ること、両者の対立を止揚することを提案している。ここでは管理者と職長の背景の相違は、そのまま管理者は理論的な何をすべきかの部分を担当し上部や外部との交渉に従事し、職長は実務的などのようにすべきかの部分を担当し内部管理に当たるという役割分担に繋がるため、管理者と職長は相互補完関係に立つとしている。尤も、単に両者を一体化しただけでは不安定であるため、チームの運営にあたっては両者の協力関係を安定的なものにすべく、管理者は職長と協議の上で職長に十分な裁量の余地を与える形で指示を出し、現場への職長の命令は管理者によって伝えられるようにし、更に重要な事柄についての一次的責任は原則通り職長が負うべきとしている<sup>(197)</sup>。

第三に、本書は7章で、チーム組織では評価の性格が懲罰的なものから支援的なものに性格を転じるとしている。このこと自体については前述したが、ここではその理由について述べ、更にこれに若干関連した問題について補足している。

官僚制組織では、スタッフはラインに問題が生じると出番が生じるため、両者はゼロサム的な利害相反の関係に立ち、結果として評価も将来に生かすというより単に過去について責めるものに止まるとしている。この理由として本書は、官僚制組織においては権限の範囲が狭いため、ラインとスタッフが制度的に区別され、そのため前述のように両者は一般的に年齢、経歴などの背景を異にするため、スタッフはラインにとって部外者になること、及びスタッフの従属性に対する反発を挙げている。そして官僚制組織では、ラインとスタッフの紛争原因のIVで述べたように、トップはスタッフを使って情報収集を行うが、そのことに

よって直接の上司が知らないミスをつツプが知っているという場合が生じる。かかる場合その上司は自分が無能に映るのを恐れてミスの指摘に反発したり、また上司がミスに気づいた時には手遅れであったりするとしている。

これに対しチーム組織の下では、評価も自己の所属する組織に関するものに転じるため、過去について責める懲罰的性格のものから今後に向けての指針に性格を転じるとしている。これはチーム組織では権限の範囲が権力の範囲に合わせて拡大されることでラインとスタッフの明確な区別がなくなるため、スタッフは「同僚モデル」として同一組織内でラインと対等な地位を持ち、同時に共に責任も負うため、部外者でも利害相反的でもなくなるからである。そしてチーム組織では、ラインとスタッフが同一組織となるため、上司よりトップの方が先にミスに気付くということも考えにくくなり、その結果、上述の問題も減少させている<sup>(198)</sup>。

第四に、本書は8章で、チーム組織の下では管理が簡便化するとしている。先ず検査について、官僚制組織では縦割りによる生産部門と検査部門の分離によって、検査部門の生産部門に対する検査が厳格化し(100% inspection)、その結果両者の関係が悪化するが、チーム組織では仕事別である点で生産部門と検査部門が一体となり、また仕事の進行に組織が自然に対応でき、更に検査部門も命令を直接命令を発することが出来る点で必要以上に厳格な管理が不要になるとしている<sup>(199)</sup>。

また修理(maintenance)についても、官僚制組織では修理工(mechanics)についても独自の部門を設け必要に応じて派遣することになるが、同時に修理を要する事態が生じた場合、一般論として早いもの勝ちであるため、修理を要する事態を抱えた部署間で紛争が生じることになるとしている。また修理を要する事態になると他の仕事についている修理工に応援を依頼することもあるが、かかる場合にはラインが予防的な修理を行えば問題が生じなかったと主張する修理工とラインとの間で対立が生じることもあるとしている。そして、か

かる場合には両者の対立は険悪化し、場合によってはトップレベルまで出てくるとしている<sup>(200)</sup>。

これに対しチーム組織でも、修理部門が独自に存在する点で、検査の場合とは異なるとしている。これは本書では説明していないものの、常勤的な検査部門と非常勤的な修理部門は同視出来ないということである。しかし修理工はラインの監督者によって必要に応じて職長や管理者に任命され「同僚モデル」化する、即ち命令を発することが可能になることによって、総合的な形で相談に応じること(consultation)が可能になるとしている。そして修理部門の長(Chief Mechanic)は、修理工の訓練や修理技術の水準維持を責務とするとしている<sup>(201)</sup>。

更に資源配分(materials handling)については、部門毎の事前の資源の請求内容のばらつきによって生産計画部門による調整が必要となるが、官僚制組織の階統的分散によって調整は困難となる。その結果トップレベルで、当初の計画より生産性が高い部門への資源を削減したりすることで調整を図るとしている。これに対しチーム組織では、仕事の流れに応じて適宜トップレベルで資源を配分するとしている<sup>(202)</sup>。

第五に、本書は8章の末尾で、チーム組織は当時導入が本格化してきたコンピュータに適した組織構造であるとしている。ここでは先ず、コンピュータによってチーム組織に対応した情報伝達が可能になるとしている。その結果、迅速な業績測定が可能になる点で厳格な管理が不要になるとしている。また、かかる迅速な業績測定は、開放性と協力を内容とする「同僚チーム」の理念に合致しているとしている。そしてコンピュータの導入によって組織全体に亘って合理的な(reasonable)管理が可能になるとしている。更にコンピュータによって各方向に自在に情報伝達が可能になる点で、水平的調整は容易化するとし、コンピュータは「同僚チーム」実現のための一般的な道具と位置づけている<sup>(203)</sup>。

最後に、本書は8章で、チーム組織は精神衛生上望ましい組織であるとしている。ここではチー

ム化によって縦割りによる弊害が緩和され、ゼロサムゲームはチーム間競争に性格を転じるため、これによるストレスが弱まるとしている<sup>(204)</sup>。これまで延々と述べてきた官僚制組織の下での各種の紛争原因や弊害が総てストレスの原因となることは言うまでもない。ここでは仕事の上で生じる各種のストレスについて病名を交えつつページを割いて具体的に言及している。その上でアージリスから引用して<sup>(205)</sup>職務充実こそ精神衛生上好ましいと結論づけている<sup>(206)</sup>。本書では言及していないものの、職務充実と並ぶメンバーへのチーム組織の効果である組織への一体感も、また精神衛生上好ましい効果を齎すことは言うまでもない。

#### 第4章 「同僚チーム」の限界及び“Organizing Men & Power”の意義

これまで縷々述べてきたことを要言すれば、「同僚チーム」は人間にとって自然に感じることの出来る組織であり、同時に社会の趨勢である専門化の進行にも、更にその産物である組織規模の拡大にも対応可能な組織であることである。

人間にとって自然な組織であることは、人間にとって自然な行動の現れである権力概念を基準とした組織構造に起因する。そして専門化の進行への対応も、ここでは専門知識を必要とする行為において知識のない者、即ちラインは、知識を有する者、即ちスタッフの前に知識面で自然に従わざるを得ないという、「知は力なり」を地で行く自然な行動に関するものである点で、権力概念を基準とした組織構造の問題である。このことは、「同僚チーム」に関しては、同格かつ対応するライン組織とスタッフ組織の統合という形で現れる。そして前述のように、権力概念を基準とすれば必然的に命令系統が多元化される点で、人間にとって自然に感じ、また専門化の進行に対応可能であることは、「同僚チーム」のみならずチーム組織一般に妥当する。

これに対し組織規模の拡大への対応は、仕事別の組織化によって可能になる分権化によるものである。従って、そのためには仕事別に組織を設け

る必要がある。また第1章で述べたように、全ての仕事に対してチーム組織としての効果を賦与することの効果、具体的には仕事別の組織化の利点として列挙した業績測定の容易化や情報伝達の容易化なども、かかる組織化の結果として齎される。従って、これらの効果は「同僚チーム」固有のものである。ただ、ここでチーム組織としての効果を全てに遍く及ぶように設計していることは、人間にとって真に自然な組織を追求した結果に他ならない。従って、かかる「同僚チーム」こそ、正に後期人間関係論学派の組織構造モデルである。

ところで後期人間関係論学派は、官僚制組織は人間にとって不自然であるという問題意識を原点としている。その最たる現れこそ、本書も8章の冒頭で引用している<sup>(207)</sup>、かの有名なマグレガーのX理論、Y理論である。言うまでもなくX理論は人間にとって仕事は不自然であるとし、Y理論は人間にとって仕事は「遊びと同様に」自然であるとする。マグレガーは主著“*The Human Side of Enterprise*”（邦訳題名『企業の人間的側面』）で、かかるX理論とY理論という対極的な人間観を披露した上で、従来の組織はX理論的な人間観を前提に運営されてきたとし、その転換を促している<sup>(208)</sup>。

しかしX理論とY理論は対極的ゆえ共に一面的である。別言すれば、両者は共に現実の複雑な人間像を捨象した理念型である。マグレガーがかかる理念型を提示した理由が、通説的な官僚制組織の一面性、換言すれば偏向性を暴露する点にあることは言うまでもない。正にY理論は、官僚制組織を弾劾するという目的のために意図的に一面的な内容とされた人間像である。従って、本書が8章で『「同僚チーム」(Colleague structure)のデザインはY理論の内容と精神を反映させることを企図している』<sup>(209)</sup>と表明していること自体、「同僚チーム」が後期人間関係論学派の組織構造モデルであることを自任していることと同時に、その現実的妥当性について事実上著しい制約が課されていることを告白しているに等しい。

周知の通り、官僚制組織を正当化する議論とし

て組織論や経済学から提示されたものとしては、サイモンが指摘した認知能力の限界の補完に始まり、不確実性の軽減や各種の取引コストの削減などが挙げられる。無論ウエーバーが指摘した「的確、迅速、一義性、文書に対する精通、持続性、慎重、統一性、厳格な服従、摩擦の除去、物的及び人的費用の節約」<sup>(210)</sup>という効果、約言すれば本書が指摘した作業の効率化<sup>(211)</sup>は到底無視出来ない。

そしてこれらの諸要素が、場合に応じて程度差こそあれ、チーム組織そして「同僚チーム」の有効性を低下させることは改めて言うまでもない。

ここでは特に、「同僚チーム」、即ち後期人間関係論学派に欠落した視点として二つ指摘しておきたい。第一は、「同僚チーム」における仕事別のチーム化の非現実性である。即ち、仕事の全てにチーム組織を設定して個別に対応することは、大部分の組織では仕事量の膨大さ故に人間の作業能力の限界を越えてしまうことである。正に作業能力の限界こそ、仕事の細分化を直接要請する点で官僚制組織を正当化する根本的理由であると考えられる。

第二は、「同僚チーム」におけるリーダーシップの観点の欠如である。リーダーシップの発揮は往々にしてメンバーの自然な行動、別言すれば、恣意的な行動を一方向的に押し切ることになる。従ってリーダーシップは、各自の自由に任せた上での自然な組織行動とは相容れない点がある。現に本書では、「同僚チーム」や「同僚グループ」を論じる上でリーダーシップについては全く言及していない。しかし現実の組織では、メンバーがX理論的であったり、その他にも実に様々な理由によって頻繁にリーダーシップの発揮が要請されることは言うまでもない。トップは、正にリーダーシップを発揮する点に存在意義を有する。即ち、リーダーシップの観点の内在的欠如こそ後期人間関係論学派の重要な特徴であり、また欠点でもある。

このように、Y理論を組織構造に結晶化した「同僚チーム」の内在的破綻を以て、第1章で述べた

ように後期人間関係論学派は、ODという、現実の人間をX理論の方向からY理論の方向に少しでも近づける作業しか進路が見い出せなくなったのである。現にゴレムビュスキも、本書を一大転換点としてOD研究及びその実践に専念して今日に至ったことは再三述べた。

最後に、本稿を閉じるに際して、筆者が奈辺に本書の意義を見い出すのかについて言明しておきたい。筆者は本書の意義について、官僚制組織の問題点とチーム組織の利点に関して後期人間関係論学派の観点から極めた知を組織構造という形で体系的に整理した上で明示している点にあると考える。正にかかる極められた内容こそ、“Organizing Men & Power”をして古典たらしむるのである。

#### 注

- 1 管見の限り、Golembiewskiのskiは全て「スキー」と訳されているが、ロシア式のskyならば格別、ポーランド式のskiは現地では「スキイ」と読まれる。従って、本稿ではこれに従った。
- 2 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power: Patterns of Behavior and Line-Staff Models*, Rand Mc. Nally, 1967, p. 1.
- 3 *Ibid.*, pp. 119-120.
- 4 *Ibid.*, p. 219. cf. 西尾勝『行政学』, 有斐閣, 1993, p. 146.
- 5 *Ibid.*, p. 8. なお本書の各章の表題名及びページ範囲は以下の通りである。イントロダクションがpp. 1-4, 1章が「ライン=スタッフ関係の概念化：理念型と権力概念 (power) の無視」でpp. 5-30, 2章が「通説からの脱出 (Pressures Toward Unorthodoxy) I：組織の世界の変化」でpp. 31-59, 3章が「通説からの脱出II：通説的なスタッフの運用上の問題」でpp. 60-89, 4章が「通説からの脱出III：『中立・従属機関モデル』と垂直的分散化」でpp. 90-117, 5章が「スタッフの『同僚概念』化 (Colleague Concept) に向けて：組織化する上での工夫としての『チーム』」でpp. 118-153, 6章が「『同僚概念』：如何にしてラインとスタッフの緊

張関係の中でこれを活かしていく (lives) か」(原文は、第2章第2節1. で示すようにラインとスタッフではなく「プログラム部門」と「支援部門」)でpp. 154-179, 7章が「『同僚概念』の組織化：デザインの詳細と主な副次的効果」でpp. 180-232, 最終章の8章が「スタッフの『同僚概念』化：組織の新たな研究として」でpp. 233-267。本書では、ここでいう「同僚概念」について明確な定義を行わず、単に後述する「同僚モデル」「同僚グループ」「同僚チーム」に共通する一般的特徴の意味でこの語を使用している。これに対し本稿では「同僚チーム」という言葉を、対応するライン組織とスタッフ組織を同一組織に統合し、かつ組織が仕事別に編成されている理念型の意味で用いているが、本書は、かかる理念型について全て「同僚概念」と記している。

- 6 *Ibid.*, pp. 118-120.
- 7 *Ibid.*, pp. 120.
- 8 *Ibid.*, p. 8.
- 9 *Ibid.*, pp. 120.
- 10 W. Warner Burke, *Organization Development*, Little, Brown, and Company, 1982. (『組織開発教科書』, 小林薫監訳, 吉田哲子訳, プレシデント社, 1987) 邦訳p. 2.
- 11 Warren G. Bennis, *Changing Organizations*, (後に *Beyond Bureaucracy* と改題), McGraw-Hill, 1966 (『組織の変革』, 幸田一男訳, 産業能率短期大学出版部, 1968)
- 12 ODは、メンバーの性格に変化を齎すことによって組織を活性化するという実践的性格ゆえ、先ず結果を出すことが第一義であり、その点で研究者の個性は現れにくい。ただゴレムビュスキの独自性としては、それまで殆ど注目されていなかった公行政や公営企業を対象として取り上げたことが挙げられる。その代表例がアトランタ都市高速交通局 (MARTA: The Metropolitan Atlanta Rapid Transit Authority) に対するODであり、これは Robert T. Golembiewski and Alan Kiepper, "MARTA: Toward an Effective, Open Giant," *Public Administration Review*, Vol. 36 (January/February, 1976), pp. 46-60 や Robert T. Golem-

biewski and Alan Kiepper, *High Performance and Human Costs: A Public-Sector Model of Organizational Development*, Praeger, 1988 などに纏められている。また公行政に即してODの持つ参加的側面を民主主義の見地から理論的に正当化したり公行政のODの諸問題について包括的に整理した Robert T. Golembiewski, *Humanizing Public Organizations*, Lomond, 1985 もある。その他概説書やより専門的な単行本も多数あるが、その集大成的な近著として、Robert T. Golembiewski, *Practical Public Management*, Dekker, 1995 がある。更にゴレムビュスキの全研究を適切に簡約した論文として、Robert T. Golembiewski and Will Osuna "Diversity and Structure: Exploring a Neglected But Critical Interface," *International Journal of Public Administration*, Vol. 18(1995), No. 8, pp. 1161-1208 がある。

- 13 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 29.
- 14 *Ibid.*, p. 30.
- 15 *Ibid.*, p. 122.
- 16 *Ibid.*, pp. 122-123.
- 17 *Ibid.*, pp. 181-183. cf. Herbert Kaufmann, *The Forest Ranger: A Study in Administrative Behavior*, Johns Hopkins, 1960. pp. 42-47.
- 18 *Ibid.*, p. 124.
- 19 *Ibid.*, pp. 21-22.
- 20 Orion White, Jr., Book Reviews and Notes, "Organizing Men and Power: Patterns of Behavior and Line-Staff Models," *The American Political Science Review*, Vol. 63 (1969) pp. 948-949.
- 21 Erwin Grochla, *Unternehmungs-organisation*, 2ed., Rowohlt Taschenbuch varlag Gubh Reinbek, 1977. (『総合的組織論』, 清水敏允訳, 建帛社, 1977) 邦訳pp. 258-260.
- 22 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 131-133.
- 23 *Ibid.*, pp. 128-130.
- 24 *Ibid.*, pp. 129-130.
- 25 Erwin Grochla, 邦訳pp. 258.



- 26 *Ibid.*
- 27 君村 昌,「スタッフとライン」,(辻清明他編,『行政学講座』第4巻,東京大学出版会,1976), pp. 93-98.
- 28 西尾 勝,「組織理論と行政理論」,(辻清明他編,『行政学講座』第1巻 東京大学出版会,1976, pp. 193-196), (「組織と行政」として西尾勝『行政学の基礎概念』,東京大学出版会,1990に所収, pp. 81-84)
- 29 今里 滋,「現代アメリカ行政学の展開とその『一体性の危機』」,『九州大学法政研究』50巻(1983)1号, pp. 83-123, 50巻2号, pp. 223-266。ここではOD研究に特化した後のゴレムビュスキが取り上げられ,従来のアメリカ行政学は規範的な研究を回避してきたとして, *Public Administration as a Developing Discipline: Part1 Perspectives on Past and Present*, Marcel Dekker, 1977でオストロム(Vincent Ostrom)の *The Intellectual Crisis in American Public Administration*, Univ. of Alabama Press, 1973を主に批判し,続編である *Public Administration as a Developing Discipline: Part2 Organization Development as one of a Future Family of Miniparadigms*, Marcel Dekker, 1977で,打開策としての規範的な「ミニパラダイム」としてODを挙げたことを「現代アメリカ行政学の展開とその『一体性の危機』」の一文脈として取り上げている。今里は,かかるゴレムビュスキの見解は漠然とし,かつODの専門家として我田引水的であるとしているが(50巻2号, p. 241),筆者も同感である。
- 30 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 11.
- 31 War Department, *Staff Officers' Field Manual: The Staff and Combat Orders* (Government Printing Office, 1940) p. 1.
- 32 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 10.
- 33 *Ibid.*
- 34 *Ibid.*, pp. 10-11.
- 35 *Ibid.*, p. 11.
- 36 *Ibid.*, p. 15.
- 37 *Ibid.*, p. 16.
- 38 *Ibid.*, p. 17.
- 39 *Ibid.*
- 40 *Ibid.*
- 41 *Ibid.*, pp. 16-18.
- 42 Ralph N. Traxler, Jr., "A Model of Modern Administrative Organization: The German General Staff," *Journal of the Academy of Management*, Vol. IV (August, 1961), pp. 108-114.
- 43 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 18.
- 44 *Ibid.*, pp. 34-38.
- 45 *Ibid.*, pp. 21-22.
- 46 *Ibid.*, p. 21.
- 47 Robert T. Golembiewski, *The Small Group: An Analysis of Research Concepts and Operations*, Univ. of Chicago Press, 1962.
- 48 Robert T. Golembiewski, *Behavior and Organization: O&M and the Small Group*, Rand McNally, 1962.
- 49 Robert T. Golembiewski, "Small Groups and Large Organizations," in *Handbook of Organizations*, ed. James March, Rand McNally, pp. 87-141.
- 50 *Ibid.*, pp. 124-127.
- 51 Robert T. Golembiewski, "Organization as a Moral Problem," *Public Administration review*, Vol. 22 (Summer, 1962), pp. 51-58.
- 52 Robert T. Golembiewski, *Men, Management, and Morality: Toward a New Organizational Ethics*, McGraw Hill, 1965, p. 73.
- 53 Robert T. Golembiewski, *Men, Management, and Morality*.
- 54 Robert T. Golembiewski, "Toward the New Organization Theories: Some Notes on "Staff" ", *Midwest Journal of Political Science*, Vol. 5, No. 3, 1961, pp. 237-259.
- 55 Robert T. Golembiewski, "Personality and Organization Structure: Staff Models and Be-

- havioral Patterns,” *Journal of the Academy of Management*, Vol. IX, (September, 1966), pp. 217-232.
- 56 Robert T. Golembiewski, “A New “Staff” Model: A Synthesis from Behavioral Research”, in *Managerial Behavior and Organization Demand: Management as a Linking of levels of Interaction*, eds. Robert T. Golembiewski, and Frank K. Gibson, Rand Mc. Nally, 1967, pp. 296-315.
- 57 このようにゴレムビュスキは, *Organizing Men and Power*までは単行本を縮約した内容の短編をほぼ同時に発表している。*Men, Management, and Morarity*については上述の“Organization as a Moral Problem,”であるが, *The Small Group*については“Management Science and Group Behavior: Work-Unit Cohesiveness,” *Journal of the Academy of Management*, Vol. IV, No. 2, (August, 1961), pp. 87-99が, *Behavior and Organization*については“O & M and the Small Group,” *Public Administration Review*, Vol. 20. (1960), pp. 205-212がある。
- 58 Luther Gulick, “Note on the Theory of Organization,” in *Paper on the Science of Administration*, eds. Luther Gulick and Lyndall Urwick, Institute of Public Administration, 1937, p. 6.
- 59 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 22.
- 60 Luther Gulick, *op. cit.* p. 6.
- 61 *Ibid.*
- 62 Henri Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, Dunod, 1917, pp. 25-27 (『産業ならびに一般の管理』, 山本安次郎訳, ダイヤモンド社, 1985, pp. 38-41)
- 63 Max Weber, “Bürokratie,” *Grundriß der Sozialökonomik*, III. Abteilung, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Verlag von J.C.B. Mohr [Paul Sieback], Tübingen, 1921-1922, Dritter Teil, Kap. IV, S. pp. 650-651. (『官僚制』, 阿閉吉男 脇圭平訳, 恒星社厚生閣, 1987, pp. 7-8)
- 64 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 33.
- 65 Luther Gulick, *op. cit.* p. 6.
- 66 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 28.
- 67 *Ibid.*, p. 151.
- 68 O. Glenn, Stahl, “The Network of Authority”, *Public Administration Review*, Vol. 18, inter, 1958) pp. ii-iv.
- 69 *Ibid.*, p. iv.
- 70 O. Glenn, Stahl, “More on the Network of Authority”, *Public Administration Review*, Vol. 20, (Winter, 1960), pp. 35-37.
- 71 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 48-54.
- 72 *Ibid.*, pp. 61-75.
- 73 この表題は, 正確には「コントロールとサービスはコインの表と裏の関係にある」である。
- 74 ここでは表題は, 「あなたは経理部門の人の目を直視できますか」だけである。
- 75 この表題は, 正確には「『支援部門』は変化と組織再編に, 『プログラム部門』は安定的な技術に特化している」である。
- 76 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 61.
- 77 *Ibid.*
- 78 *Ibid.*
- 79 *Ibid.*, p. 121.
- 80 *Ibid.*, p. 126.
- 81 *Ibid.*, p. 128.
- 82 *Ibid.*, p. 64.
- 83 *Ibid.*, pp. 62-64.
- 84 *Ibid.*, pp. 76-79.
- 85 *Ibid.*, p. 77.
- 86 *Ibid.*, pp. 154-156.
- 87 *Ibid.*, p. 78.
- 88 Melville Dalton, *Men Who Manage*, Wiley, 1959 (『伝統的管理法の終焉』, 高橋達男 栗山盛彦訳, 産業能率短期大学出版部, 1969) 邦訳p. 136.
- 89 *Ibid.*, p. 144.

- 90 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 78.
- 91 *Ibid.*, pp. 78-79.
- 92 *Ibid.*, pp. 155-156.
- 93 *Ibid.*, pp. 133-141.
- 94 *Ibid.*, p. 141.
- 95 *Ibid.*
- 96 James N. Mosel, "Why Training Programs Fails to Carry Over," in *Modifications in Manpower Management*, Univ. of Illinois, 1958, pp. 17-25.
- 97 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 64-65.
- 98 *Ibid.*, pp. 79-80.
- 99 *Ibid.*, p. 80.
- 100 *Ibid.*, p. 156.
- 101 *Ibid.*, p. 10.
- 102 Melville Dalton, *op. cit.*邦訳p. 101.
- 103 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 64-65.
- 104 Robert T. Golembiewski, "A New "Staff" Model," p. 302.
- 105 *Ibid.*, pp. 302-303.
- 106 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 162.
- 107 *Ibid.*, p. 71.
- 108 Melville Dalton, *op. cit.*邦訳p. 120.
- 109 *Ibid.*, pp. 120-130.
- 110 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 71.
- 111 *Ibid.*
- 112 Melville Dalton, *op. cit.*邦訳pp. 122-124.
- 113 *Ibid.*, pp. 129-130.
- 114 *Ibid.*, pp. 128-130.
- 115 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 71-73.
- 116 *Ibid.*, pp. 85-86.
- 117 Robert T. Golembiewski, "A New "Staff" Model," p. 303.
- 118 Harold J. Leavitt and R. A. H. Muller, "Some Effects of Feedback on Communications," *Human Relations*, Vol. IV (November, 1957), pp. 401-410.
- 119 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 162-165.
- 120 Melville Dalton, *op. cit.*邦訳p. 136.
- 121 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 32.
- 122 *Ibid.*, pp. 35-36.
- 123 *Ibid.*, p. 35.
- 124 *Ibid.*, p. 38.
- 125 本書では「官僚制組織」という語は一切使用してなく、対応する表現として"Principles"を用いている。ここでも同様である。
- 126 *Ibid.*, p. 39.
- 127 *Ibid.*, pp. 39-45.
- 128 *Ibid.*, p. 42.
- 129 *Ibid.*
- 130 *Ibid.*
- 131 ここでは、「組織構造は技術水準に対応したものでなければならない」p. 43と条件依存理論のような言い回しをしている。因みに、条件依存理論の原点とされるPaul R. Lawrence and Jay W. Lorschの*Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Univ. Press. (『組織の条件適応理論』, 吉田博訳, 産業能率大学出版部, 1977)が刊行されたのは、本書と同じく1967年である。
- 132 *Ibid.*, p. 43.
- 133 *Ibid.*, p. 45.
- 134 *Ibid.*, p. 44.
- 135 *Ibid.*, pp. 39-41.
- 136 Melville Dalton, *op. cit.*邦訳pp. 98-101.
- 137 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 65.
- 138 Robert T. Golembiewski, "A New "Staff" Model," p. 301.
- 139 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 65.
- 140 *Ibid.*

- 141 Robert T. Golembiewski, "A New "Staff" Model," p. 301.
- 142 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 83.
- 143 *Ibid.*, p. 157.
- 144 *Ibid.*, pp. 157-159.
- 145 *Ibid.*, p. 67.
- 146 Robert T. Golembiewski, "A New "Staff" Model," p. 302.
- 147 Mason Haire, "Biological Model and Empirical Histories of the Growth of Organizations" in *Modern Organization Theory*, ed. Mason Haire, Wiley, 1959, p. 292.
- 148 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 67.
- 149 *Ibid.*
- 150 *Ibid.*, p. 69.
- 151 *Ibid.*
- 152 *Ibid.*
- 153 *Ibid.*, pp. 159-162.
- 154 *Ibid.*, p. 73.
- 155 Robert T. Golembiewski, "A New "Staff" Model," p. 303.
- 156 Melville Dalton, *op. cit.*邦訳p. 132.
- 157 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 73-74.
- 158 *Ibid.*, pp. 165-166.
- 159 *Ibid.*, p. 166.
- 160 Robert T. Golembiewski, "A New "Staff" Model," pp. 303-304.
- 161 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 74-75.
- 162 *Ibid.*, pp. 87-89.
- 163 *Ibid.*, pp. 166-167.
- 164 Melville Dalton, *op. cit.*邦訳p. 148.
- 165 Tom Burns, "The Direction of Activity and Communication in a Departmental Executive Group," *Human Relations*, Vol. VII (February, 1954), p. 9.
- 166 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 95-97.
- 167 Herbert A. Simon, and James G. March, *Organizations*, Wiley, 1958, p. 43. (『オーガニゼーションズ』, 土屋守章訳, ダイアモンド社, 1977, 邦訳p. 67)
- 168 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 91-92.
- 169 Melville Dalton, *op. cit.*邦訳pp. 76-89. またここでは縦割りの派閥, インフォーマルグループの性格について詳細に邦訳pp. 77-78で言及している。
- 170 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 93-94.
- 171 *Ibid.*, pp. 98-99.
- 172 *Ibid.*, pp. 188-191.
- 173 *Ibid.*, p. 227.
- 174 *Ibid.*, pp. 99-101.
- 175 *Ibid.*, pp. 196-200.
- 176 *Ibid.*, p. 193.
- 177 *Ibid.*, pp. 101-104.
- 178 *Ibid.*, p. 194.
- 179 *Ibid.*
- 180 *Ibid.*, pp. 102-104.
- 181 *Ibid.*, pp. 193-196.
- 182 Leonard R. Sayles, *Behavior of Industrial Work Groups: Prediction and Control*, Wiley, 1958.
- 183 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 104-105.
- 184 Lester Coch and John R. P. French Jr., "Overcoming Resistance to Change," in *Group Dynamics: Research and Theory*, eds. Dorwin Cartwright and Alvin Zander, Row, Peterson, 1960, p. 300.
- 185 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 200-202.
- 186 *Ibid.*, pp. 105-107.
- 187 Howard Baumgartel, "Organization Size and Absenteeism," *Kansas Business Review*, Vol. V (July, 1958), Sec. 2, 3.
- 188 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men*

- and Power*, pp. 222-226.
- 189 *Ibid.*, pp. 107-109.
- 190 *Ibid.*, pp. 175-176.
- 191 William G. Scott, *Human Relations in Management: A Behavioral Science Approach*, Irwin, 1962, pp. 309-313.
- 192 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 108-110.
- 193 *Ibid.*, p. 176.
- 194 *Ibid.*, pp. 110-114.
- 195 *Ibid.*, pp. 228-232.
- 196 *Ibid.*, pp. 169-172.
- 197 *Ibid.*, pp. 177-179.
- 198 *Ibid.*, pp. 202-206.
- 199 *Ibid.*, pp. 253-255.
- 200 *Ibid.*, pp. 255-257.
- 201 *Ibid.*, p. 259.
- 202 *Ibid.*, p. 257.
- 203 *Ibid.*, pp. 263-265. 因みにかかるチーム組織とコンピュータの関係は、かのMichael Hammer and James Champy, *Reengineering The Cooperation: A Manifesto for Business Revolution*, Linda Michaels Literary Agency, 1993. (『リエンジニアリング革命』, 野中郁次郎監訳, 日本経済新聞社, 1993) と類似している。
- 204 *Idid.*, p. 240.
- 205 Chris Argyris, "The Integration of the Individual and the Organization," in *Social Approaches to Business Behavior*, ed. George B. Strother, Dorsey Press and Irwin, 1962, p. 76.
- 206 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, pp. 237-247.
- 207 *Ibid.*, pp. 234-237.
- 208 Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, 1960. (『企業の人間的側面』, 高橋達男訳, 産業能率短期大学出版部, 1970) 邦訳pp. 38-65.
- 209 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 236.
- 210 Max Weber, *op. cit.* 邦訳 p. 33.
- 211 Robert T. Golembiewski, *Organizing Men and Power*, p. 32.