

組織化とコミュニケーション

岡澤憲一郎

一 組織目標と行動の組織化

現代におけるアメリカのもっともすぐれた組織研究者であるA・エチオーニは、その『複雑な諸組織の比較分析』(A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, 1961)のなかでつぎのように述べている。⁽¹⁾

「コミュニケーション、とくに諸組織内のコミュニケーションにかんする機能・構造的な諸研究はほとんどない。」

たしかに、小集団内のコミュニケーションの研究にはめざましいものがあつた。しかし、組織内のコミュニケーションの研究となると、それほど著しい発展はみられなかつたといつてよいであろう。本稿はエチオーニの指摘に触発されて、管理という現象を念頭におきながら、組織化の問題と組織内部のコミュニケーションを明らかにしようとしたものである。

「組織」(organization)を集団の一種とみなして静態的にとらえれば、組織は、地位と役割の分化が垂直的にも水平的にも明確となつていような集団を意味するであろう。また組織は、達成すべき明確な目標(goal)が存在し、目標を達成する手段も体系的に整備されている集団とも解されよう。さらに、地域社会や国民社会のような大規模集団は別として、組織は一般に、大規模集団であるばあいが多いと考えられよう。逆に、組織を動態的にと

らえれば、組織は人間活動の体系であり、C・I・バーナードが定義したように、「二人以上の人びとの意識的に調整された諸活動や諸力の体系」⁽²⁾であるということになる。すなわち組織は、目標と協働意欲がコミュニケーションによって相互媒介的に活性化され、動的に実現されていく過程とみられるわけである。

組織をこのように静態にとらえるにせよ動態にとらえるにせよ、組織の基本的な特徴は明確な目標設定と成員たちの目標達成への志向 (orientation) のうちに求められる。地位と役割の分化や手段の体系的な整備などが具体化され、有効となるのも、明確な組織目標が設定されているからにほかならない。また協働意欲やコミュニケーションが作動するのも、成員たちのあいだに目標達成への志向があるからである。「いっそう大きな社会体系の、機能的に分化した下位体系」として組織を扱うT・パーソンズさえ、組織は同時に、「特殊なタイプの体系目標の達成を関心の第一として組織された、特殊なタイプの社会体系」としても分析される必要があると述べているほどである。⁽³⁾ 明確な目標設定と目標達成への志向が組織を特徴づける要因だということは、これをみても明らかであろう。

「目標」とは、有意味的な一貫した行動が向ける志向の対象であり、最終到達点である。パーソンズによれば、目標とは、将来実現できるかどうかはわからないとしても、行動が志向している「将来の事態」(a future state of affairs) である。この事態を実現できるかどうかは、おそらく、行為者が選択する手段の合理性や行為者自身の心理的、身体的な状態、あるいは行為者を取りかこむさまざまな状況などによって制約されるであろう。これを組織のレベルでいえば、組織目標とは、組織の成員たちの行動が志向している対象、つまり将来の事態であるということになる。エチオーニがパーソンズの規定を引用しながら、組織目標を定義して、「その組織が実現しようとしている将来の事態」⁽⁴⁾ というのもこうした意味においてである。組織がその環境をぬきにして存立できないように、この組織目標も社会的価値との関係をぬきにしては考えることができない。社会的価値には生活必需品から娯

樂、サービス、知的な文化財にいたるまでさまざまなものが含まれようが、組織はこうした社会的価値の特殊な一部分の実現をめざして努力し、それによって社会に貢献しようとする。その意味では、組織目標は特殊な社会的価値にかんする将来の事態である。組織目標が成員たちの関心の最大公約数として選定されようと成員たちの参加以前にすでに設定されていようと、組織目標がそもそもかれらに共有されるのは、それが特殊な社会的価値と関係しているからにはかならない。

組織目標はおよそ多種多様だが、エチオーニはこれを「命令的目標」、「経済的目標」、「文化的目標」の三つに大きく分類している。刑務所や矯正施設などは犯罪者や逸脱者を、社会から隔離したり、犯罪や逸脱行為をくり返さないように、統制しようとする。こうした組織の目標が「命令志向的」といわれる。経済的目標は「外部の人びとに供給される商品やサービスを生産する」ことである。この目標をもった組織には生産工場のみならず、郵便局や保険会社から映画館、銀行、仲介業者にいたるまで多くのサービス組織も含まれる。象徴的対象の創造、維持やそれらの応用と、そのような対象へのコミットメントの創造や強化に必要な諸条件を制度化しようというのが文化的目標である。宗教組織、イデオロギー的政治組織、一般病院、大学、学校などがこうした目標をもっている。以上のほかに「社会的目標」や「政治的目標」もある。前者は文化的目標の系とされ、社交クラブや学生クラブのように、その成員の集团的欲求を満足させようとする組織によって追求される。後者、とくに政党の政治的目標は権力の獲得と維持にある。それゆえ、「これは命令的目標でも、経済的目標でも、文化的目標でもなく、ある意味で三つをすべて含む⁽⁵⁾」とエチオーニはいう。「服従関係」という視座から組織を分析するエチオーニのばあい、命令的目標が「強制的組織」(coercive organization)に、経済的目標が「功利的組織」(utilitarian organization)に、文化的目標が「規範的組織」(normative organization)にそれぞれ対応しており、これら三つの組織類型はかれの組織分析の基本枠組をなしている。

ところで組織目標の達成となると、組織は成員が複数であるだけに、一人の人間が目標を達成しようとするのは大いに事情が異なってくる。たとえ成員たちに組織目標が共有されたとしても、かれらの相互作用に目標達成と適合的な一定の型がみられないとしたら、かれらの行動は拡散し、目標の達成どころではなくなる。成員間の相互作用に地位と役割の分化がもうけられるのは、かれらの行動を組織目標に向けて機能的に調整しなければ組織目標の達成が不可能となるからである。こうして管理が組織に特有な現象となるわけだが、管理は組織における「機能的合理性」の実現と維持という要請の随伴現象なのである。組織目標の達成という至上命令が、一方で物理的な施設、手段、資材などの組織的な管理を要求し、他方で成員たちの行動系列の組織的な管理を生み出すことになる。後者のばあい、管理は完全に官僚制を前提とする。上位者が下位者よりも多くの権力をもち、したがって下位者の行動を統制できるような、上位者と下位者の権力の序列がないならば、管理の基本原理は無視され、その結果、組織の目標も達成できなくなるからである。

ウェーバーによれば、官僚制とは、貨幣経済の伸展、行政事務の量的、質的な拡大、行政手段の集中、経済的、社会的な差別の水準化などの条件によって促進されたもので、つぎのような「特殊的功能様式」によって特徴づけられるものである。一、規則によって秩序づけられた明確な「権限」(Kompetenz)の原則。二、官職階層制(Amtshierarchie)と審級制(Instanzenzug)の原則。三、文書主義(Aktenmäßigkeit)と公私の分離という原則。四、専門化した職務活動は専門的訓練を前提とするという原則。五、職務活動は官僚の全労働力を要求するという原則。六、職務活動の習得可能性の原則。⁽⁶⁾これは「理念型」として示されたものであるけれども、ここでとくに注目しておきたいのは一と二である。一についてみれば、目標達成上必要な活動は官職義務として明確に分配されており、義務の履行に不可欠な命令権力もまた明確に分配されている。そしてこの命令権力に強制手段が伴うときは、強制手段も規則によって明確に限定される。さらに、義務の履行や権利の行使を円滑にするように計画的

な配慮が、一般的に規制された資格保持者を任命することによってなされている。これをみれば、現実には純粹な姿であらわれないとしても、「権限」の原則が組織目標に向けて個々の成員の行動を組織化するのに決定的な機能を果たすことを理解しえよう。つぎに、二についてみれば、ウェーバーは、官庁間が上級官庁の監督を伴って上から下へ序列づけられていると同時に、下級官庁から上級官庁へと順次訴える手続きが一義的かつ厳格に決定されているととらえた。これを組織のレベルでいいかえると、単一支配的な秩序が上級組織と下級組織との関係においても、またそれらの各組織内部においても見出されるということになろう。だから、官職階層制と審級制は組織すべての成員の全行動系列を組織化するのに決定的な機能を果たすわけである。すなわち官僚制は、一方で「権限」の原則をとおして個々の成員の行動を組織化する手段であると同時に、他方で官職階層制と審級制をとおしてすべての成員の全行動系列を組織化する手段でもある。官僚制のこうした二重の機能が管理を現実のものとし、組織目標の達成を可能にするとみることができる。

- (1) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, 1961, 1971, p. 137. 綿貫讓治監訳『組織の社会的分析』培風館、一九六六。
- (2) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, 1958, p. 73. 田杉競訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、一九五八。
- (3) T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, 1960, 1967, p. 19. 参照。
- (4) Etzioni, *ibid.*, p. 71.
- (5) Etzioni, *ibid.*, p. 75.
- (6) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1921-22, 1964, herausgegeben von J. Winckelmann, S. 703-705. 参照。

二 関心の組織化

官僚制によって現実のものとなる管理は、特定商品の生産を組織目標とする工場の中かで多様な局面においてみられる。組織の内部では一般従業員の行動は数十名を単位として第一線監督者によって直接統制される。さらに第一線監督者たちはいっそう上位の第二線監督者によって監督されるというように、順次、中央の生産計画にそってすべての職務活動が目標達成に向かって末端まで調整されている。一人の監督者が統制しうる従業員（部下）の数をその人の「管理範囲」(span of control) というが、こうした管理範囲が重層的にかさなりあって、一人の経営者にいたる管理のピラミッドが形成されている。このピラミッドの中かでは機能的な秩序を突破し、攪乱するような機能的に非合理的な行動（たとえば夢想や読書など）はすべて許されず、計算された所定の標準動作のみが要求される。まして資本主義的な競争にやぶれると組織自体の崩壊にもつながるので、こうした組織ではおよそ管理は徹底したものとならざるをえない。

組織目標が特定商品の生産におかれるばあい、この目標は商品の販売、利潤の獲得という循環によって最終的には達成される。したがって組織はまた、外部の人びと、つまり無数の匿名の顧客にたいしても管理の手をのぼそうとする。顧客層の欲求を意図的に統制したところにあられる流行などは、おそらく組織による巧妙な管理の一形態であろう。しかし、組織自体が外部から管理されるような側面もある。組織は労働基準法、独占禁止法、公害対策基本法、公害防止条例などの、いわば環境的要因によって管理されている。このように現代では管理は組織をめぐる典型的な形であらわれているといえよう。

組織の内部にかぎってみると、たとえ管理体制が整っていても、組織目標がすべての成員によって積極的に共有され、かれらの関心が組織目標に向かって組織化されているかどうかという大きな問題がある。成員の関心が組織目標へ組織化されているばあいには目標達成への道が容易にひらかれるが、そうでないばあいには組織目標は成員

の関心とは疎遠なものと感じられ、成員が組織から退くか、あるいはかれが組織にとどまっているときには組織目標の達成になんらかのマイナスの影響をあたえる結果になる。ここでいう関心 (interest) とは、なにかある外的、客観的なものをとくに重要な意味をもつものとして認知し、自分のうちに内面化するといった意味づけの仕方である。もちろん、組織の成員はそれぞれ自分に固有な関心をもっている。しかし、組織のなかではそういう自分の関心を捨てて、かれらは組織目標を内面化していなければならない。だから、関心の組織化とは成員に組織目標を認知させ、内面化させていく過程にはかならない。

R・M・マッキーヴァーとC・H・ページは、機能集団をアソシエーション (association) としてとらえ、「アソシエーションは、それをとおしてそれらの成員たちがかれらの類似の、あるいは共有された関心を実現しようと努めるような手段あるいは器官である⁽¹⁾」と定義した。そしてかれらは、「関心」を集団形成の中核とみなし、関心を「未分化なもの」と「特殊化されたもの」とに分類しながら、さまざまな関心群に種々のアソシエーションを対応させている。⁽²⁾ アソシエーションが正確には「結社」であってみれば、関心を集団形成の中心に位置づけ、関心が共有されたところにアソシエーションが成り立つと考えられてもよいであろう。しかし、アソシエーションと組織とは厳密に言えば概念上異なったものである。なぜなら、綿貫譲治も指摘しているように、前者が「目標の有無なし機能の明確度」を基準としているのにたいして、後者は「集団の構造化」を基準としているからである。⁽³⁾ アソシエーションと組織を区別するにはウェーバーが「組織」についてつぎのように述べている点も参考となろう。「行政幹部が存在し、継続的に、諸秩序の実施と強制に向けられたかれの行為が存在しているという事実は、あらゆる支配形態において、従順性の維持のために重要である。『組織』という言葉でもって意味されているものは、このよ⁽⁴⁾うな行為の存在にほかならない。」組織が支配の文脈でとらえられているとはいえ、ここには、関心の共有を前提とするアソシエーションとは異なる組織の決定的な特徴がよく示されている。

成員たちのあいだにみられる部分的で特殊な関心の共通性から特定の目標が設定され、その目標が共有されることによつて、目標達成の行動がひき起こされると想定することは、アソシエーション、とくに自発的結社のばあいならともかく、企業などの組織のばあいにはむずかしい。組織では明確な組織目標が成員の参加以前に現存しており、成員に固有な関心は稀薄で、かれらの関心は組織化されているのが現実だからである。マッキーヴァーとページは、いずれのアソシエーションにも「共有された関心」が前提になっていると考えた。ところが、組織にとつては、「共有された関心」はむしろ組織化の所産であつて、成員たちの異質的な関心群をたえず組織化していくこと自体が目標達成の前提条件となる。組織と個人のあいだの緊張―葛藤という問題が顕在化する理由はここにある。

組織目標の達成に向けて成員の行動を組織化するうえで、官僚制が重要な機能を果たす点についてはすでにふれた。では、関心を組織化するのに有効な官僚制の型とはどのようなものであろうか。このような官僚制の型はA・W・グールドナーによつて示されているとみることができるといふことができる。かれによれば、ウェーバーは官僚制を「双面神的組織」としてとらえながらも、官僚制の文化的環境が官僚制的規則の導入にたいしては「中立的」(neutral)であると前提していた。ここからかれは、規則の創始過程に注目して、つぎのような産業的官僚制の三つの型を提示した。すなわち、「模擬」(mock)、「懲罰中心的」(punishment-centered)、「代表的」(representative)の三つの官僚制がそれである。第一の型は、規則が「『外部の』機関」によつて当該の集団に賦課されるばあいの官僚制である。第二の型は、規則が経営者か労働者のいずれか一方の圧力のもとで生ずるばあいの官僚制である。そして、第三の型は、経営者と労働者の双方がいっしょにさまざまな規則をつくり、それらの規則をかかれら自身のものとみなしているようなばあいの官僚制である。⁽⁵⁾

官僚制の構造的緊張を重視するグールドナーからすれば、「懲罰中心的官僚制」が最大の緊張と顕示的な葛藤をひき起こすのに反して、「模擬官僚制」にはほとんど緊張がみられず、「代表的官僚制」も若干の緊張を生じさせ

るにすぎない。このようなグールドナーの比較を踏まえてみると、「代表的官僚制」は成員の関心を組織化することにもっとも有効な型であるということができよう。「模擬官僚制」がほとんど緊張を伴わないのは、安全規則の導入などが成員の利害と一致するからである。たしかに、「代表的官僚制」は若干の緊張を生み出す。しかし、経営者と労働者がともに規則の創始過程にかかわり、その規則をかれら自身のうちに内面化させるかぎり、「代表的官僚制」は組織への帰属感を高めて、成員たちが組織目標を共有しあうのに積極的な役割を果たす。したがって、「代表的官僚制」は組織目標に成員たちの関心群を組織化する有効な手段となりうるわけである。

関心を組織化するもう一つの効果的な手段は、バーナードが「誘因」(incentive, inducement)とよんだものであろう。かれによると、「組織の本質的な要素はかれらの個人的な努力を、協働体系にすすんでささげようとする人びとの意欲 (willingness) である」⁽⁶⁾。組織の誘因とはこうした意欲をひき起こさせるものをいう。誘因には客観的誘因と、これにたいする態度としての主観的誘因とがあるが、前者のうち、組織の個々の成員に提供される誘因は「特殊的誘因」とよばれ、組織の全成員に提供されるそれは「一般的誘因」とよばれる。特殊的誘因には、第一に、賃金や物財などの「物質的誘因」がある。これは組織への「貢献にたいする報酬」であって、成員の協働意欲を組織目標に向けて組織化するのに最大の効果を発揮する。しかし、この誘因は一定水準に達すると効力を失う。なぜなら、収入が最高位に達するにつれて、人間の欲求はおのずからほかのものへと向かうからである。そこで第二に指摘されるのが、「名誉、威信、個人的な権力の機会と支配的な位置の獲得」などの「個人的な非物質的機会」である。昇進や表彰はこうした機会をあたえてくれる。第三は「好ましい物的条件」、とくに作業条件である。第四は、バーナードがもっとも重視しているもので、「理想の達成感」である。これは、職人がもっている技術への誇り、家族や他人にたいする愛他的サービスなどの「さまざまな個人的理想を満足させる組織の能力」ともいわれている。

一般的誘因にはつぎのようなものがある。人種、身分、教育などの点で成員のあいだに差異がないという「社会接触上の魅力」、あるいは「社会的調和性」。作業条件が成員の習慣的な方法や態度と適合していること。「拡大された参与の機会」、つまり多くの人びとは小さくて、有用でなく、効果のない組織よりも、大きくて、有用で、効果的な組織への結合を好むということ。「社会的調和性」と関連している「親しい交わりの状態」。バーナードによると、以上のような特殊的、一般的誘因が効果的に配分されていれば、成員の協働意欲は高まり、組織は発展していく。しかし、逆のばあいには組織は崩壊するか、目標の変更を迫られることになる。

管理という視点からとらえると、バーナードのいう「誘因」は、成員に固有な関心群を満足させながら、しかもそれらを組織目標に向けて誘導し、結局は組織目標を内面化させるといった管理の手段であるとみなすことができる。ウェーバーによって示された官僚制が組織における管理の制度的な手段だとすれば、「代表的官僚制」と組織の「誘因」は管理の心理的な手段であるといえよう。誘因にかんしていえば、日本の年功序列型賃金は、一方で成員の関心を組織化し、他方で組織への忠誠心を培養させるうえで、日本の企業に特有な誘因であった。しかし、いまや、大手企業の一部では年功序列型賃金は三十五才までとし、以降は能力給に切りかえるといった方針さえうち出されている。そうになると、いっそう巧妙な非物的誘因が管理の手段として考案されることになるだろう。

(1) R. M. MacIver and C. H. Page, *Society*, 1950, 1953, p. 14.

(2) マッキンヴァーとページは関心とアンシエーションをひきよめるように対応させている。MacIver and Page, *ibid.*, p. 447.

〈関心〉

〈アンシエーション〉

A 未分化なもの

—— 階級およびカースト組織、年齢集団、家父長的家族など

B 特殊化されたもの

I 第二次的（文明的あるいは実利的）

- a 経済的関心
 - b 政治的関心
 - c 技術的関心
- II 中間的、教育的関心
- III 第一次的(文化的)
- a 社交
 - b 健康と娯楽
 - c 性と再生産
 - d 宗教
 - e 美的関心、芸術、音楽、文学など
 - f 科学と哲学

- 企業…工業、金融および農業組織(組合を含む)
- 国家…地方自治体、政党
- 技術的研究および実際問題解決のための結社
- 学校…大学、少年鑑別所など
- クラブ
- スポーツ、ゲーム、ダンスなどの結社
- 家族
- 教会
- これらに相当する結社
- 学会

(3) 綿貫讓治「組織構造と組織分析」青井和夫他『集団・組織・リーダーシップ』培風館、一九六二、一九五ページ参照。

(4) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1964, S. 196.

(5) A.W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, 1954, p. 223. 参照。岡本秀昭・塩原勉共訳『産業における官僚制』ダイヤモンド社、一九六三。

(6) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1958, p. 139.

三 コミュニケーション

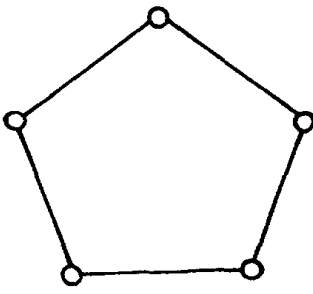
「権限」の原則が組織目標に向けて個々の成員の行動を組織化するとすれば、官職階層制と審級制はすべての成員の全行動系列を組織化する。そして、「代表的官僚制」と組織の「誘因」は組織目標に向けて成員たちの異質な関心群を組織化する。しかし、行動と関心の組織化も、およそコミュニケーションをぬきにしては考えられないであろう。コミュニケーションは官僚制的な機構の内部で、成員にそれぞれの権限にみあった行動を相互に遂行さ

せ、意味の交換と共有を実現させていく過程である。またそれは、誘因を媒介としながら、成員に目標という関心の共通性を獲得させていく過程でもある。このようにみれば、コミュニケーションは組織化に相互作用の内容をあたえ、組織化を成り立たせる不可欠の条件であるといえることができよう。コミュニケーションは行動を有意味的な行為に、異質的な関心を同質的な関心にたえず切りかえていく、いわば自動的な転輸装置のような機能を果たす。

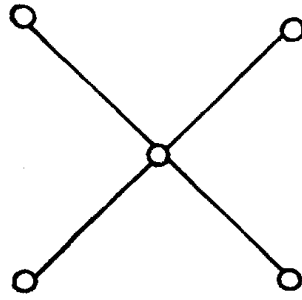
A・A・ゴールドバーグとC・E・ラルソンは、かれらの共著『グループ・コミュニケーション』(A. A. Goldberg and C. E. Larson, *Group Communication*, 1975)のなかで小集団のコミュニケーションと組織のコミュニケーションを比較しながら、つぎのように述べている。「小集団のコミュニケーションは一般に組織のコミュニケーションよりもいっそう自発的であり、構造化されておらず、目標志向的でもない⁽¹⁾。ここからは、組織のコミュニケーションが非自発的で、構造化されており、目標志向的でもある点を察知しえよう。また、家族などの集団のコミュニケーションを「共同社会型コミュニケーション」とよべば、組織のそれを「利益社会型コミュニケーション」によって特徴づけることもできる⁽²⁾。前者が情緒的、非合理的な性格をもつのにたいして、後者は計画的、合理的な性格をもつ。それにしても、こうした組織のコミュニケーションが組織化を成功させるかどうかは、組織体の血管ともいえるコミュニケーションの回路がどのようなネットワークを構成しているかによって大きく制約されざるをえないであろう。

コミュニケーション・ネットワークの研究はおもに、A・ヴァベラス、H・J・リーヴィット、M・E・シヨウらの小集団研究者たちによってすすめられてきた⁽³⁾。図-Iは、M・ブルグーンたちがこれらの人びとの成果を踏まえて要約した小集団におけるコミュニケーション・ネットワークの類型である。実線は開かれた回路、つまりだれがだれに話しかけるかを示している。車輪状、Y状、鎖状のように中心的な位置をもったネットワークは、単純な問題が生じたばあいに、すばやい、正確なコミュニケーションを促進させる。円状、オールチャンネル状のように

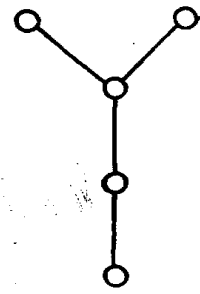
図-I コミュニケーション・ネットワーク



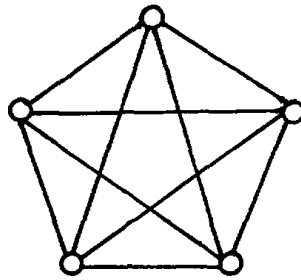
円状



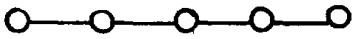
車輪状



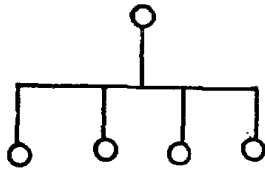
Y状



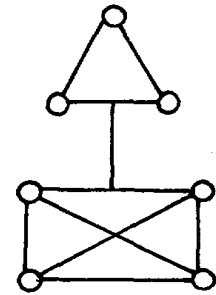
オールチャンネル



鎖状



二段のハイアラキー



クリークグループ

M. Burgoon, J. K. Heston, and J. McCroskey, *Small Group Communication*. 1974, P. 170.

中心をもたないネットワークは、複雑な問題が生じたばあいには、いっそう急速で、正確なコミュニケーションをうながす。成員の満足はいっそう中心的な位置を占めるにつれて増大する。リーダーによる強い統制は車輪状と二段のハイアラキー状のネットワークで顕著にみられる。しかし、このばあいにはモラルは低下するにちがいない。クリークとは下位集団のこゝとだが、その成員は多くの情報を送り、多くの応答をえる。またかれらは、多くのフィードバックを行ない、多くの誤りを修正する。クリークの形成は位階制的なネットワークをつくり、コミュニケーションはいろいろ

な下位集団のあいだでよりも下位集団の内部でもっとも頻繁に生ずる。このように回路の性質が同一であっても、ネットワークの構成が異なることによって、コミュニケーションの機能は大きくちがってくるのである。

小集団論の立場からは、車輪状と円状の利点を結びあわせたオールチャンネル状のネットワークがのぞましいと主張される。ブルグーンらもモラルを害し、葛藤を生じさせるといふ理由から、「われわれは位階制的な類型を避けることをすすめたい」と述べている⁽⁴⁾。たしかに、小集団のばあいにはそうであろう。しかし、組織のばあいは二段のハイアラキー状のネットワークどころか、それ以上の段階から成るハイアラキー状のコミュニケーション・ネットワークが要請される。二段のハイアラキー状のネットワークがいくつか積みかさねられたものを想起すればよい。こうしたコミュニケーション・ネットワークはモラルの低下と葛藤を生じさせるとはいえ、多数の成員の行動と関心を組織化するにはもっとも有効である。コミュニケーションの回路が垂直的かつ段階的に構成されているので、情報は上から下へ一貫して迅速かつ正確に流れるからである。また、組織内部で比較的独立した専門技術者集団、つまりスタッフからの情報の回路がこのような複数の段階から成るハイアラキー状のコミュニケーション・ネットワークに接続しているのも、組織のコミュニケーション・ネットワークの特徴である。この回路からは技術的な工程管理にかんする情報が流れる。組織ではこのようにスタッフからの情報の回路を横に接続させた、複数の段階から成るハイアラキー状のコミュニケーション・ネットワークがみられるのである。図Ⅰの諸類型はむしろ、組織内部のインフォーマル・グループのコミュニケーション・ネットワークであるといえよう。

組織のコミュニケーション・ネットワークが組織化の有効な手段となるためには、いくつかの要因が必要であろう。こうした要因は、権威が一方で協力的な個々人の態度に依存し、他方で組織の「コミュニケーション・システム」に依存すると考えたバーナードによってつぎのように示されている。

一、「コミュニケーションの回路は明確に知られていなければならない。」いいかえると、権威のラインは明確

に確立されていなければならない。二、「客観的な権威は組織のあらゆる成員にコミュニケーションの、明確で公式的な回路を要求する。」すなわち、だれもがだれかに報告しなければならず、だれかに従属していなければならぬ。三、「コミュニケーションのラインはできるだけ直接的か、あるいは短くなければならぬ。」コミュニケーションの速度は、そこを通過する中心的な成員の数が増大するにつれて遅くなり、ラインが短くなればなるほど、速度は増大し、誤りも少なくなるわけである。四、「通常、コミュニケーションの完全なラインが使用されなければならぬ。」すなわち、組織の頂点から底辺へ流れるコミュニケーションは権威のラインのすべての段階を通過すべきである。これは「相反するコミュニケーション」(conflicting communication)を避ける必要によるものである。五、「コミュニケーション・センター、つまり将校、管理者として仕えている人びとの能力が適切でなければならぬ。」六、「コミュニケーションのラインは、組織が機能している期間中は中断されてはならない。」多くの組織(工場、商店)は夜間や定休日に閉鎖するが、継続的に機能している。これにたいして、そのほかの組織、たとえば軍隊、警察、鉄道組織、電話組織などは決して活動を停止しない。それというのも、組織が動いているあいだは原則上、権威のラインは破壊されてはならないからである。七、「すべてのコミュニケーションは確立⁽⁵⁾、立てられていなければならない。」すなわち、コミュニケーションを行なっている人は当該の「権威の位置」に従事しているのだということを実際に知られていなくてはならない。位置はそれに適したコミュニケーションの類型を含んでいるわけである。

バーナードは「客観的な権威のシステム」としてコミュニケーション・システムをとらえ、以上のような七つの「統制的諸要因」(controlling factors)を析出した。見方をかえれば、このような要因がみたまわると、スタッフからの情報の回路を横に接続させた、複数の段階から成るハイアラキー状のコミュニケーション・ネットワークは組織化の有効な手段となるといえよう。すでにあげた種々の組織化を現実のものとし、管理と組織目標

- (1) A. A. Goldberg and C. E. Larson, *Group Communication*, 1975, p. 8.
- (2) 佐藤智雄・渋谷重光共著『社会心理学』めいけい出版、一九七八、一三二―一四ページ参照。
- (3) A. Bavelas, Communication Patterns in Task-oriented Groups, *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 1950, pp. 725-730. H. J. Leavitt, Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 1951, p. p. 38-50. M. E. Shaw, Communication Networks, L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 1964, pp. 111-147. なごさ参照。
- (4) M. Burgoon, J. K. Heston and J. McCroskey, *Small Group Communication*, 1974, p. 171. 参照。
- (5) 一から七までにかんしては、C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1958, pp. 175-181. 参照。

四 組織内コミュニケーション

では、組織のコミュニケーション・ネットワークの回路にはどのような種類の情報の流れがみられるのであろうか。周知のように、D・カツツとR・L・カーンは、組織のハイアラーキー状の地位を上から下へ向かう情報の流れを「下向的コミュニケーション」(downward communication)、『逆の流れを「上向的コミュニケーション」(upward communication)』、『おなじ地位のあいだでの情報の流れを「水平的コミュニケーション」(horizontal communication)』とよび、情報流通の三つの方向を類型化した⁽¹⁾。これを借用すれば、組織における管理のコミュニケーションの流れはつぎのように分類しうるであろう。

管理のコミュニケーションの中核的な流れは下向的な、機能的に合理的なフォーマル・コミュニケーションである。機能的に合理的なフォーマル・コミュニケーションとは組織目標の達成にプラスの影響を及ぼすようなコミュニ

ニケーションのことである。中央からの命令、指示、これにもとづく第一線監督者の命令、指示、注意、あるいは研修会での教育、組織目標や理念の教化などがこれに属する。これらがいずれも統制的情報内容を含んでいることはいうまでもない。これにたいして、作業報告、部下の仕事ぶりにかんする考課、苦情の訴え、意見具申などは上向的な、機能的に合理的なフォーマル・コミュニケーションであるといふことができよう。エチオーニは情報と知識を分布し、認知的志向に影響を及ぼすものを「道具的コミュニケーション」(instrumental communication)としてとらえ、「さまざまな功利的組織は効果的な生産の条件として垂直の道具的コミュニケーションを重視する」と述べている。ここでは、命令、指示と作業報告が典型的な垂直の道具的コミュニケーションに相当する。生産工場などでは中央からの命令、指示と下からの作業報告や考課が管理の基幹的なコミュニケーションの流れとなっている。とくに中央が正確な作業報告をえられなかったら組織は作動しなくなるので、上向的な、機能的に合理的なフォーマル・コミュニケーションは下向的なそれとおなじ程度に要求されるとみななければならない。それと同時に、作業条件にかんする苦情や意見具申などの下意上達のコミュニケーションの回路も保証されていなければならないであろう。報酬という誘因を伴った提案制度は意見具申の積極的な例だが、そのほかにも個人のささいな苦情や経営方針にかんする意見具申なども吸い上げられるように制度化される必要がある。不平や不満の鬱積はモラルの低下を生じさせるからである。

おなじ地位のあいだでの情報の流れには命令や指示の伝達、通報、事務連絡、仕事上の相談などがある。これらは、垂直な情報の流れがある段階で横に放射状に拡散、集中する流れであって、水平的な、機能的に合理的なフォーマル・コミュニケーションとよぶことができる。中央レベルでの会議、各種委員会などもこれにはいる。会議は政策決定に、各種委員会は問題の提起、検討、処理にそれぞれかかわっている。しかし、会議や委員会には「根まわし」というインフォーマル・コミュニケーションがつきもので、これが機能的に合理的なフォーマル・コミュニ

ニケーションを円滑にしている点を忘れてはならないであろう。仕事以外のことについての雑談や肩をたたいて疲れをとり旅行にでも行ってこいといった会話などのインフォーマル・コミュニケーションは、水平的なコミュニケーションにかぎらず、下向的、上向的なコミュニケーションにもみられるものである。このようなインフォーマル・コミュニケーションは、それが仕事への意欲を間接的に喚起するかぎり、機能的に合理的なコミュニケーションだとみることができよう。

インフォーマル・コミュニケーションは別として、以上のようなものが組織化をうながす管理のコミュニケーションの流れである。これにたいして、機能的に非合理的なコミュニケーションの流れもみられるわけで、これは組織停滞のコミュニケーションとよぶことができよう。たとえば、コミュニケーションのラインや段階を無視した情報の流れは下向的、上向的のいずれを問わず、コミュニケーション・ギャップや葛藤を生み、組織目標の達成にマインナスの影響を及ぼす。上向的コミュニケーションのうちでも、中央や直属の上司への作業報告の遅滞や歪曲は組織の活動を鈍らせ、その方向を誤らせる。バーナードが指摘しているように、上向的コミュニケーションは「一般的」になされるとしても、下向的コミュニケーションが下に進むにつれていっそう具体的な目標とそれに適した行動の指示を含むように「特殊的」になされなければ、成員の行動は組織化されにくい。⁽³⁾ 組織の機能的な秩序を決定的に攪乱するような、機能的に非合理的なコミュニケーションとしては、地位に不適合なコミュニケーションや機密の漏洩などがある。

ところで、三方向の、機能的に合理的なフォーマル・コミュニケーションが自己合理化のコミュニケーションを促進させることは明らかであろう。K・マンハイムは「自己合理化」(Selbststratlonalisierung)を「機能的合理化」と密接に関連している「一つの特殊な合理化」としてとらえながら、「諸衝動の組織的な統制」と定義している。⁽⁴⁾ これを踏まえれば、自己合理化のコミュニケーションとは、組織目標の達成のために成員がその内的

な関心や衝動を組織的に統制しながら行なうコミュニケーションであるということができよう。管理のコミュニケーションは裏を返せば、このような意味での自己合理化のコミュニケーションなのである。自己合理化のコミュニケーションは事象の相互関係をみずから洞察して知的かつ独立に判断し、行なう能力という意味での「実質的合理性」を決して養成するものではないだろう。三方向の、機能的に合理的な管理のコミュニケーションは決定権を少数のエリートに集中させ、成員の実質的合理性を犠牲にしているところに最大の矛盾をもっている。だから、マーンハイムがいうように、「ある少数の者がたえず拡大する概観の半径をますます明瞭に見通すのにたいして、個人の平均的な判断能力は、かれが決定義務を組織者に転嫁してしまったあとでは、ますます衰える」ことになる。⁽⁵⁾

「独自の判断形成の能力」を培養するような、実質的に合理的なコミュニケーションは、おそらく、コミュニケーションの回路に接続されているばあいには可能となる。上からの統制的な情報の流れをチェックし、組織の成員が相互に討論をかさね、かれらの意見を組織に反映させる機構が整備されてはじめて、実質的に合理的なコミュニケーションは作動しはじめる。また、こうしたコミュニケーションは労働組合のような組織のなかでも可能となる。組織内部のインフォーマル・グループの意義はP・M・ブラウラによって立証されたが、インフォーマル・グループ内でのコミュニケーションは組織への不満や個人への批判となって沈澱しがちであり、実質的に合理的なコミュニケーションとはなりにくい。また、外部の集団への所属が当該組織からの逃避として行なわれるならば、そこでのコミュニケーションもおなじような結果をまねきやすい。この点、労働組合は独特な状況におかれている。なぜなら、組合は、賃金や労働条件を争点としてコミュニケーションを行なうばあい、企業組織の内部にありながら、自己を企業組織と対立させ、外部の組合と連帯しながら、自己を企業組織の外部にたたせるといふように、社会的な「距離」をとるように迫られるからである。これは組合という組織のマジナリティに由来する利点だが、こうし

た距離をおいたコミュニケーションが企業の布置状況や企業内部での自分の位置を客観的に洞察して知的かつ独立に判断する能力を養い、実質的に合理的なコミュニケーションを可能にするといえないであろうか。しかし、忘れてはならないことは、組合組織の内部にもおなじく管理のコミュニケーションが貫徹されるという逆説である。

本稿ではもっぱら組織の内部に問題を限定して、組織化の問題と組織内部のコミュニケーションを明らかにしてきた。しかし、管理という視点を強調すれば、管理が組織の内部にかぎってみられる現象でないことはたしかである。組織はその環境世界をも管理しようとしているのが現実だからである。ウェーバーのいう「文書主義」とコンピュータは、こうした管理のために不可欠な手段となっている。組織はこれらを用いて顧客層の欲求を量的にも質的にも管理しようとする。このことは、商品の宣伝がマス・コミュニケーションを媒介としてなされると同時に、管理されたパンフレット、つまりダイレクト・メールによってもなされるのを見れば明らかであろう。行政事務のオンライン化、都銀のオンライン提携、MISの開発などが進行している現代では、人間の生活がいたるところでコンピュータを内蔵した組織によって管理されているという事実を片時も忘れてはならないであろう。

- (1) D. Katz and R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 1966, p. 235. 参照。
- (2) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, 1971, p. 141. かれは道具的コミュニケーションのほかに、態度や規範、価値を変化させ、補強させる「表出的コミュニケーション」(expressive communication) の概念を設定している。
- (3) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1958, pp. 176-177. 参照。
- (4) K. Mannheim, *Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbaus*, 1935, S. 32. 参照。
- (5) Mannheim, *ibid.*, S. 36.