

第3章 組織化された行為のドメイン

セッション5 【要約 by 菊池裕貴】

企業は自社の境界領域の中に、生産のために必要な活動全てを含めることはない。よっていずれの企業も自己充足的ではなく、他の企業に依存していることになる。

この状況において重要なことはレヴィンとホワイトが「ドメイン」と名付けたものを確立しなければならず、それは「(1)対象とする病気、(2)サービスを受ける集団、(3)提供するサービス、に関して組織が明確に自分自身のものであると主張する縄張り」から成り立っている。また(1)に関しては「製品の範囲」を代用することにより、すべてのタイプの複雑な組織に対してこの概念は有用になる。ドメインは広範囲に渡り、大学・石油会社・刑務所もドメインの観点から見れば違いが浮き彫りになり、その概念を利用することで不適切に二つの組織を比較してしまうことを避けることができる。

ドメインにともなう依存関係と環境

上で述べたように、組織の行為の成果は一つのテクノロジーだけではなく、ある種のテクノロジーのマトリックスに依存している。つまり、あるテクノロジーには常に他のテクノロジーの成果が取り入れられているのだ。組織のドメインとは、このことに関してどの側面において組織が環境からのインプットに依存しているのかを明らかにする。そのインプットの供給・需要源は唯一であるときもあれば、数多くあることもあるため、それに応じて環境の能力に対する競争がある場合もあれば、ない場合もある。同様の区別はアウトプットにおいても可能であり、そこに競争が発生したり、しなかったりする。またインプットとアウトプットを支援する取引先相手がどの程度一致するかも、組織にとって重要なことである。

タスク環境

環境の概念とは残余的なものである。分析を単純化するためにディルが用いた「タスク環境」という概念を用いると、それは「(1)顧客(流通業者とユーザーの双方) (2)原材料・部品、労働力、資本、設備、作業場などの供給者、(3)市場および資源をめぐる競争相手、(4)政府機関、組合、業界協会を含む規制集団」などとなる。例えば「顧客」に変えて、「クライアント」という用語を用いれば、分析を行うのに有用な概念を手にすることができ、環境よりもっと限定された範囲を示すことができる。またドメインがどの二つも同じではなかったように、タスク環境もまったく同じものではなく、タスク環境はテクノロジーの必要条件、ドメインの境界領域、より広い環境の構成から成り立っている。

また環境についての残りの部分も「(1) 文化的に影響を与える、(2)組織が将来のある時点で参入するかもしれない」という観点から無視はできないため後々考察する。

タスク環境とドメインコンセンサス

ドメインの設定は恣意的・一方的なことではなく、それはタスク環境の主体からの承認があって初めて運用できる交換的なものである。組織のタイプごとに交換されるカテゴリーがなにであるかは異なるが、何を交換するのかについての取り決めはそれぞれのドメインコンセンサスに依存する。

またドメインコンセンサスとは組織がこれから何をして、何をしないのかということについて組織のメンバーおよび彼らと相互作用する人びとの双方が持つ期待の集合を明確に示したものであり、個人の目標や動機から組織を切り離すことを可能にし、組織の

分析を行いやすくする利点がある。

相互依存関係のマネジメント

組織のタスク環境は多面的あるいは多元的なものである。このタスク環境の多面性が、問題の解決策を導くときにおいて、タスク環境のある要素主体は当該組織との取引を打ち切ることが必要だとか、望ましいだとかを思考させ、組織にコンティンジェンシー要因を課す。

また一方で、タスク環境は制約条件もまた課しており、支援を行っている組織の能力水準や、利用可能な代替的組織の不在などが特定の時点において組織が利用できる支援に確固たる制限を定めることがある。例えばカールソンは顧客を選ぶことができない組織がある一方、顧客の方も同じように選択の余地がない場合があることに言及し、これを「飼いならされた組織形態」と呼んだ。

これらの組織のタスク環境に対する依存関係(制約条件・コンティンジェンシー要因)により、合理性の達成に支障が出るため、合理性の規範に従う組織は依存関係をマネジメントしようとする。

パワーと依存関係

エマーソンによると、組織はタスク環境の要素主体のいくつかに依存しており、その依存度は、(1)その要素主体が提供できる資源ないし仕事ぶりに対する組織のニーズに比例し、(2)同じ資源ないし仕事ぶりを提供する他の要素主体が存在するとき反比例する。またエマーソンは依存がパワーの正反対のものであるとした。

ある組織が競争相手に対してパワーを持つと言えるのはその組織が競争相手の行為を考慮することなく行為しうる能力を持つ場合、例えば「価格リーダーシップ」の現象が起こるときであり、そのとき、当該組織はどのようなコンティンジェンシー要因も競争相手からは課されない。しかし、相対的に強いパワーを持つ場合、そのタスク環境の一部になるような新規のあるいは強化された規制機関の形態で「対抗力」が生み出されることもある。

依存関係とパワーに対するアプローチを利用すると、パワーを組織の意図や用法がある一般的な特性と見なす必要がなくなり、正味のパワーを組織と多元的なタスク環境の要素主体との諸関係の結果として生じたものと見なすことができ、組織の分析において利点がある。

またパワー - 依存関係の概念により、「パワー」のゼロサム概念を回避することもできる。ゼロサム概念とは A と B から成り立つシステムにおいて A が得るパワーが B のパワーの喪失によるものであるという概念であるが、そこに相互依存関係があるというコンテキストのもとでのパワーを考察することにより、A と B が互いにますますパワーを強めるという可能性、つまり相互依存性の増大が正味パワーの増大を生じさせる可能性を見出すことができるのだ。

セッション6 【要約 by 安岡勇亮】

競争戦略(competitive strategies)

タスク環境は、組織がどのような依存関係をもっているかによって定められ、その依存関係が制約条件やコンティンジェンシー要因をもたらすので、組織にとっての問題は要素主体に従属するのをいかに回避するかということである。

《命題 3.1》合理性の規範の下で、組織は代替的な方法を維持することによって、タスク環境の要素主体が組織に対してもつパワーを最小化しようとする。

組織は依存関係を分散させる、つまり代替的な供給源をもつことで自らに対するパワーの集中を防ごうとする。タスク環境において必要とする能力を備えた要素主体が数多く存在し、そのような能力を需要する側の要素主体も多数存在するならば、完全競争状態となり、組織は競争することを選ぶ。なぜなら、組織は必要なときには支援を手に入れることができる上に、代替的な供給源があるので必要が生じたらコミットメントを中止する自由を保持しているからである。しかし、完全競争の状況はめったになく、組織はどこかしらのセクターで不完全競争に直面している。この不完全競争によって要素主体は代替的な交換相手先を探索するようになり、第三者の組織がより良い条件を要素主体に提示したときに当該組織は供給源を失う場合があるので、かなりのコンティンジェンシーがもたらされる。このような危険性を排除するために、当該組織にとっての不均衡のゆがみを好ましい方向に変えていくことが推奨される。

《命題 3.2》合理性の規範に従い、支援をめぐる競争する組織は名声を得ようとする。

要素主体が当該組織との取引によってその名声を高めることに気づく場合、当該組織はいかなるコミットメントも行うことなく、その要素主体に対するパワーをもつ。名声の重要さはペロー(1961)によっても強調されており、ペローは「その組織の主要な支援者の中に組織の好ましいイメージ」を創造し、維持することが、依存関係をコントロールする1つの有力な方法である、としている。

《命題 3.3》支援能力がタスク環境の1つあるいは少数の要素主体に集中しているとき、合理性の規範の下にある組織は、組織が依存しているそれらの要素主体に対するパワーを得ようとする。

この命題は、パワーを得ることは重大なコンティンジェンシー要因となりうるものを処理する方法で、合理性は、まったくパワーをもたない組織によっては達成されないことを仮定している。合理性の規範に従う組織が、独占に近い状態にある支援能力提供者によって制約されている場合、その依存関係を打ち消すためにパワーの獲得へ向けた策略に取り組む。

パワーの獲得

組織は、タスク環境内の他の組織もまたドメインの問題を有しており、かつ制約条件とコンティンジェンシー要因に直面しているという事実を利用し、協働戦略を採用する。これにより組織は環境主体の行為を予測せずに済む。

協働戦略(cooperative strategies)

協働という方策を用いて要素主体に対してパワーを獲得するには、当該組織はその要素主体に対し不確実性を減少させる能力をもつことを示し、そのような能力を提供することを確約しなければならない。相手方のコミットメントは当方のコミットメントによって得られ、当該組織に対する不確実性の減少は他組織に対する不確実性の減少によって得られる。以下の3つの協働戦略は協働とコミットメントの程度がそれぞれ異なっている。

① 契約締結(contracting)

契約締結は将来行う仕事内容の交換についての合意の取り決めを行うことを意味している。契約的合意は信頼に基づいており、相手方が評判や名声を維持するために契約を実行するであろうという確信に基づいている。

② 取り込み(coopting)

取り込みは組織の安定ないし存続に対する脅威を回避する手段として、リーダーシップあるいは組織の政策決定機構のなかに新たな要素主体を取り入れるプロセスである。取り込みによって取り込みをされた組織からの将来の支援の確実性は高まるが、要素主体に対し問題を提起できる地位を与えることになるので契約締結よりも制約は多い。

③ 連合形成(coalescing)

連合形成は環境の中での他組織とのある種の結合ないしジョイント・ベンチャーを意味し、関連する組織はある特定の業務上の目標に関して一体となって行為する。連合体によって将来の共同的意思決定に対するなにかのコミットメントも要求されるので、連合形成は取り込みよりも制約が多い。

以上を踏まえて命題 3.3 を精緻化すると、以下のようになる。

《命題 3. 3a》支援能力が少数の要素主体に集中しており、かつ需要主体の方も集中してバランスがとれているとき、当該組織は契約締結によって依存関係に対処しようとする。

《命題 3. 3b》支援能力は少数の要素主体に集中しているが、需要主体が分散しているとき、より弱い立場にある組織は取り込みを用いて依存関係に対処しようとする。

《命題 3. 3c》支援能力が少数の要素主体に集中しており、かつ需要主体も集中してバランスがとれているが、契約締結によって得られるパワーでは不十分なとき、当該組織は連合形成を行おうとする。

ドメインの防衛

生存可能なドメインの獲得には、要素主体から、他のどの利用可能な代替案よりも価値のあるものと認められるポジションを見つけ維持することが必要である。組織間関係のマネジメントは政治的なものであるが、環境の変化にともない要素主体をタスク環境から追い出したり取り込んだりするという点で動的でもある。問題は環境との相互依存関係という現実と、合理性の規範との間で、最適な点をいかにして見つけ出すかということである。

《命題 3. 4》制約を及ぼすセクターの数が多くなればなるほど、合理性規範に従う組織は、タスク環境の他のセクターに対してパワーを得ようとする。

例えば、人口増加という制約に直面した公立学校は財務的資源およびその他資源の供給をコントロールしている人びとに対するパワーが必要になり、不況という制約に直面した企業は供給要素主体の提供資源の買入れ量や価格を抑制できるパワーが必要になる。

《命題 3. 5》多くの制約条件に直面し、タスク環境の他のセクターでパワーを獲得できない組織は、タスク環境をより広いものにしようとする。

合理性の規範が脅威にさらされたり圧倒される程度まで、いくつかの側面で束縛されていると気づいた専属的組織は力を合わせて認証基準を設定する独立の評価組織を設立しよ

うとするなど、新たな要素主体を創造しようとする。新たな要素主体が名声を与えたり、差し控えたりするパワーをもつ限り、組織に対して作用している制約を緩和することができる。

まとめ

ドメインはどの側面に関して組織が環境に依存しているのかを明らかにし、その側面に関して組織は制約条件とコンティンジェンシー要因に直面する。その依存関係のマネジメントとして組織は代替手段を維持することによって要素主体が組織に対してもつパワーを最小化しようとし、不完全競争では名声を得ようとする。ただし多くの場合は支援能力が少数の要素主体に集中しているので、組織は依存している要素主体に対するパワーを得ようとして3つの協働戦略を採用する。組織が制約されるセクターが多ければ多いほど他の要素主体に対するパワーをより多く得ようとし、それでもバランスを達成できないときはタスク環境自体を広げようとする。