

第4章 組織デザイン

セッション7 【要約 by 田村泰地】

組織の合理性は、テクノロジーとタスク環境の両者に基づくものである。ある組織ドメインのもとで、テクノロジーとタスク環境という変数によって、組織に対する主要な制約条件とコンティンジェンシー要因とが定められている。これまでに、重大なコンティンジェンシー要因に対処するために組織がとりうるいくつかの戦略を指摘し、それに必要とされるコミットメントおよび抑制される自由の程度が異なっていることを示唆した。本章では、競争戦略や協働戦略を用いたコンティンジェンシー要因への対処に加えて、組織は、組織ドメインのデザインを通じてコンティンジェンシー要因を取り去ったり、縮小させたりできると示唆したい。

《命題 4.1》合理性の規範の下にある組織は、タスク環境に委ねると重大なコンティンジェンシー要因となりうる諸活動を取り囲むように組織の境界線を設定しようとする。

この命題の含意は、組織の中にはその主要な使命(major mission)に悪影響を与えないように、技術的な基礎に関してはタスク環境によって遂行されうる諸活動や諸能力を自らのドメインのなかに含めるものが見られるはずだということである。この命題の意図は、組織のドメインが拡大する方向性を示すことにある。ここまでに、ドメインの拡大は、テクノロジーとタスク環境により特定される重大なコンティンジェンシー要因に向けられると述べてきた。そのため、主要な使命により必要とされるテクノロジーのタイプにより、組織が拡大する方向をいくぶんかより正確に示唆できるのである。組織のドメインは、「(1) 含まれるテクノロジー、(2) サービスを受ける集団、(3) 提供するサービス」により定まる。組織ドメインのデザインについての主要な変化は、これら3つの要素の「ミックス」の修正を必要とする。

《命題 4.1a》長連結型テクノロジーを採用し、かつ合理性の規範に従う組織は、垂直的統合によってそのドメインを拡大させようとする。

垂直的統合とは、連続的な生産各段階が一つの組織のなかで結合していることを示す。すなわち、各生産工程は、前工程の生産物をインプットとして使用し、次工程についてのインプットを生産している。技術的には、各工程を、それぞれ別の組織に組み込むことが可能であり、実際、工業における全てではないにせよ、多くの垂直的統合は、以前には別々の組織であったものを一つの組織に合併させることを通じて生じてきた。とはいえ、垂直的統合は単にある歴史的現象であるだけでなく、様々な分野における数多くの産業組織において、現在も見られる動向なのである。

垂直的統合は、重大なコンティンジェンシーの程度を軽減させ、除去するための組織ドメインを拡大させるうえでの主要な方法である。根底にあるテクノロジーは長連結型であり、各活動が、前段階の活動に依存するとともに、次段階の活動に必要なインプットを提供している場合には、垂直的統合が最も実行可能なものである。したがって、垂直的統合は媒介型や集中型テクノロジーを採用している業種よりも、製造業において最も実行可能なのである。

いくつかの生産段階の間に連続的な関係が現に存在している場合でも、垂直的統合には、組織が自給自足的になることを妨げる別の問題がある。恐らく、その最も重要な問題点は、

主要な使命の前段階あるいは後段階の諸活動が急速に拡張するときに見られる。組織の川上や川下の諸活動が急速に拡張している時はいつでも、戦略的あるいは重要であると思われる支援諸活動に集中して、垂直的統合が高度に選択的に行われていると想定される。

《命題 4. 1b》媒介型テクノロジーを採用し、かつ合理性規範に従う組織は、サービスを受ける集団を増大させることによってドメインを拡大しようとする。

このような拡大は、地域的な拡大か集中的浸透のいずれか、あるいはその両者の場合がある。

《命題 4. 1c》集中型テクノロジーを採用し、かつ合理性の規範に従う組織は、働きかける対象を組み込むことによってそのドメインを拡大させようとする。

一連の専門化した諸能力を集中的に適用することが、クライアントにおける変化をもたらすものであるとき、クライアント自身の活動が組織にとって影響の大きいコンティンジェンシー要因となる。それゆえ、クライアントに対して集中的に働きかけている組織は、そのクライアントを取り囲むように境界線を設定すると想定される。このような組織は、「導入組織」(inducting organizations)と呼ばれてきた(Bidwell & Vreeland, 1963)。組織は、その組織の努力の有効性を低下させるか、無効にしかねない外部要因によってクライアントが悪影響を受ける可能性を減少させるために、クライアントを一時的に組織内部に組み込んでいる。意図してクライアントにもたらそうとする変化が極端な場合には、クライアントを取り囲むように設定する境界線は事実上完全なものとなり、その場合の組織は、ゴッフマン(1957)が包括的統制制度(total institution)と呼んだものとなる。それは、「同じような状況にある多数の人々が、かなりの期間、広い一般の社会から切り離され、隔離され、公式的に管理された生活を送るような居住と仕事の場」である。一方、集中型テクノロジーがそのアウトプットとしてクライアントにそれほど劇的な変化を発生させることを必要としないときには、その傾向性は明らかにそのままであるが、クライアントを取り囲むように設定する境界線はそれほど完全なものではなくなる。

セッション 8 【要約 by 山田貴也】

構成要素のバランス化

自らの領域を拡大する組織は、しばしばその主要な使命のために求められる以上の能力を獲得してしまうことに気づく。そこにバランス化の問題が現れてくる。

本章の前半で議論したタイプの成長は、ほとんど必然的に組織の構成要素の数と量を増加させるが、ドメインを拡大させた組織は複数のコア・テクノロジーを組み合わせる場合があることを認識しなければならない。

多数の構成要素からなる組織は、不可避免的にその構成要素の能力のバランス化(balancing)という問題に直面する。この問題は長連結型テクノロジーのテクニカル・コアにおいて幅広く知られているが、この問題がより重要となるのは、組織全体における全般的な構成要素の能力を比較する場合においてである。

この問題は、本質的には諸能力が必ずしも連続的に分割できるわけではないため生じている。例えば垂直的統合を行った組織において、ある生産段階が他の段階に比べて大きな能力を持つことがあるが、バランス化の問題が生じる根本的な理由は、テクノロジーとタスク環境に見出される。すなわち、ある種の資源の中には、一定量でないと入手できない

ものがある。

しばしばこの問題は、オール・オア・ナッシングという形の問題としてではなく、規模の経済(economy of scale)の問題として提起されている。この原理は製造業に内在する問題であるテクニカル・コアの活動の関連として最もよく知られているが、産業においては資金調達、識者の獲得、適応力のあるマーケティング・システムなどが巨大性の利点と考えられるため、諸能力が連続的に分割できるとしてもそれらを小規模な形で組み込むのは適当ではない。

さらに重要な点は、能力というのは単に現在の問題だけではないという事実である。ある能力のために組み込まれた諸資源は、持続的で、流動的で、売却可能なものである。それにもかかわらず、複雑な組織による運用が必要なテクノロジーについてはどれでも、能力水準、有用性の期間、コスト水準、売却の容易さなどの点でさまざまに異なる構成要素の組み合わせが必要とされる。したがって、どのようなタイプの複雑な組織についても、バランスが取れないまま各種の能力を獲得していることが珍しくはないのである。

《命題 4.2》 合理性の規範に従い、多数の構成要素からなる組織は、最も縮小しにくい構成要素をほぼ完全に使用するまで成長しようとする。

この命題から、たとえば川下への統合を行おうとする産業組織は、それが製造するアウトプット以上の流通能力をまず獲得し、その後にアウトプットを増加させると想定できるが、この場合増加させたアウトプットに対処する側のタスク環境の問題が含まれる。合理性の規範の下では、構成要素の諸能力をバランスさせるだけでなく、アウトプットと需要もバランスさせなければならないのである。

組織の諸能力を需要に対してバランスさせるための主要な方法は、(1)生産能力に等しくなる点まで需要を刺激するか、もしくは(2)アウトプット・チャネルの能力を需要と等しくさせることである。しかしいずれの場合にも完全利用できない要素が存在する可能性があり、またどの組織も未然に防げない諸要因の結果として需要は変化しているため、そのバランスは安定なものとはなりにくい。

《命題 4.3》 タスク環境が支援できる以上の能力をもっている組織は、そのドメインをより幅広いものにしようとする。

過剰能力は、しばしば統合された産業組織の中で見られ、個々の企業に限らず産業全体や、他にもさまざまなタイプの組織を悩ませてきた。過剰能力への対応として広く見られるのは、多角化(diversification)による組織の再デザインであった。これはドメインの拡大をともなうものである。

多角化の形態としては、以下の4つに大別される。(1)テクノロジーの能力の過剰に端を発した、その能力との関連が大きく適用が容易な新製品の開発、(2)アウトプット・チャネルにおける過剰能力に端を発した、当初の製品とかなり異なるテクノロジーを用いながら、需要環境に関するかぎり関連しているような新製品の開発、(3)新たに出現してきた需要に端を発した、テクノロジーあるいはアウトプット・チャネル能力のいずれかを容易に転換して対応することによる新製品の開発、(4)組織が当初充足しようとしていた需要を満たすことに完全に成功したということに端を発した、新たなドメインへの参入。

多角化は企業組織の間で非常に際立って見られるが、多角化プロセスは企業以外のタイプの組織にも同じように見られる。例えば大学の学部新設は、大学が用いるテクノロジーの発展に端を発したものだが、どこかの大学でプロセスが始まると他の大学も学生をひき

つける能力を維持するためにそれに追随することがある。一方で、より生産的に諸資源を活用するために新たな支援層にアピールしつつ、新たな組み合わせの下での諸資源の投入に取り組む大学院や研究機関もある。

いくつかの限定条件

実際には、命題 4.2 および 4.3 で指摘したような段階を踏まなかった、あるいはそのための努力さえしなかったような組織の例も多く存在する。これらの命題が確かに当てはまる状況がどのようなものかを特定できないならば、これらの命題の価値は限られたものとなるだろう。

アメリカの組織を研究する者にとって、最も顕著な特徴とは、特に経済的部門において組織に対して行使される政府による制約であるが、政府の介入自体は仮説を否定しているわけではない。命題が当てはまるのを限定する状況は別に存在する。

例えば、ある組織がその必要活動をコントロールしている他組織に対してパワーをもつ場合には、それを公式に組み込む必要はない(命題 3.1,3.2,3.3)が、組織のデザインを実現させるパワーが不足している場合には明らかにドメインの拡大は妨げられる。統合や拡大にはかなりの資源が必要とされ、1つの組織で動員できる以上の資源が必要とされる場合がある。クライアントを取り囲むように境界線を設定するという決定は、きわめてコストのかかる多くの支援的な施設やサービスへの投資を必要とするので、負担が大きいのである。

また、合理性の規範が他の規範よりも副次的であるとみなされるとき、命題 4.2 および 4.3 のパターンが否定されることがある。例えば、同族経営の企業は、合理性よりも一族のコントロールの方により高い優位性を置く場合があり、一族のコントロール能力を超えた成長に対して抵抗する。同族支配へのコミットメントが諸資源獲得のための株式売却を妨げているのである。

最後に、あと知恵によれば論理的かつ効果的であると思われるような組織のデザインが生まれにくいこともある。管理プロセスはあと知恵の助けなしに運営されなければならないからだ。管理プロセスは、曖昧でときには矛盾するような大量のデータを含む複雑な環境の中で運営されている。これらのデータを精製して、組織の再デザインの決定へと至るプロセスは時間がかかり、滞りやすいものなのである。

まとめ

複雑な組織は、タスク環境に委ねると重大なコンティンジェンシー要因となる諸活動を取り囲むように境界線を設定しようとする。この領域拡大の方向は、組織が用いるコア・テクノロジーの種類に従ってパターン化されている。重大なコンティンジェンシー要因に対処するために諸資源を獲得する場合、しばしば組織は能力が不均衡となるような構成要素の獲得を強いられるようになり、バランス化の問題が生じてくる。合理性の規範に従う組織は、最も縮小しにくい構成要素をほぼ完全に使用するまで成長しようとする。必要ならば、この状態を達成するため、過剰能力をもつ組織は多角化によってそのドメインを拡大しようとする。政府による制約や、パワーおよび管理に対する洞察力の欠如によって命題が普遍的に当てはまらないとしても、不確実性の削減を迫るテクノロジーの圧力が環境に内在する不確実性要因やコンティンジェンシー要因と結びついて、組織を成長させようとする圧力を生み出すことがあるが、その場合の成長の方向性は、テクノロジーやタスク環境の性質によって方向づけられていると考えられる。