

## 第6章 組織の合理性と組織構造

### セッション 11 【要約 by 菊池裕貴】

組織は常により大きな行為のシステムの中に埋め込まれているので、組織のある場所は他の組織と相互依存している一方で、他の組織は当該組織の権限に基づいた指示には従っていない。よって組織の境界単位にとって最も重要な問題は、コントロールできる変数を調整することではなく、組織がコントロールできない制約条件やコンティンジェンシー要因に対して調節を行うことである。

#### さまざまな環境の制約条件

組織が適応しなければならないタスク環境の諸要素がどのようなものであるかは、組織ごとに千差万別であり、組織についてどの標準的な相違区分ともきっちり合致しているわけではない。組織によってはインプットについて制約されているものもあれば制約されていないものもある。また組織にとっての環境の制約条件の性質は時間の経過とともに変化するかも知れないし、原材料インプットの供給源についての制約条件に直面するかも知れない。しかしこの制約条件とは、組織の所有権と全面的に関連しているわけではないことをここでは強調しておきたい。

組織は、その環境の制約条件が地理的空間、あるいはタスク環境の社会的構成によるものであると見いだしている。ここでこの二つの次元の特徴を明らかにしたい。まず、地理的空間については通例の距離ではなく、輸送コストあるいはコミュニケーションコストによって測定を行う。環境の社会的構成の測定に関しては、複雑な組織が直面しているさまざまな種類の社会的環境を区分することが必要である。そこで、ディールによる、「タスク環境が(相対的に)同質的か異質的か、安定的か変動的か、さらに統合化されているか、細分化されているか」という区別をここでは利用する。同質性に関しては、組織に影響を与えている集団の数とともに、タスク環境の各カテゴリー(競争相手、供給業者、顧客ならびに規制機関)の内部の違いが重要な点とされる。また安定性に関する評価軸は時間の経過による市場の変化や技術の革新などが挙げられる。これらの次元は、組織構造の相違を少なくとも大まかに理解することに役立つ。

#### 境界連結を行うための構造

調整を行うことあるいは適応性の追求が、組織における境界単位の特徴であるとするならば、境界連結にかかわる諸問題を取り扱うために設置される部門の数や性質にそれが反映されると想定される。つまり、構造の複雑性や部門の数と多様性は、環境の複雑性を反映しているのだ。

《命題 6.1》 合理性の規範の下にある組織が異質なタスク環境に直面している場合、同質なセグメントは何であるかを明らかにし、それぞれに対処するための構造的に区分した部門を設置しようとする。

《命題 6.2》 合理性の規範の下で、タスク環境における同質なセグメントに直面している境界連結の担当部門は、その探査能力を環境の側の展開に適合させるように、さらに再分割される。

境界連結の担当部門とそのタスク環境との間の相互作用の量そのものが大きい場合、たとえタスク環境が同質的であっても組織はその担当部門を再分割する。分割方法は地理的空間により行われることもあるが、ABC 順など特に意味をもたない相違によって行われることもある。また探査能力は、疑いもなくタスク環境の各セグメントの安定性の程度による制約を受けながら、データの収集、伝達、ならびに処理機器における相違の結果として異なりがある。

《命題 6. 2a》安定的なタスク環境に直面している組織の構成要素部門は、環境に対する適応を達成するためにルールに依存しようとする。

ルールによる適応は最もコストがかからない形態であり、効率的であることが求められる組織によっては好まれる。

《命題 6. 2b》タスク環境の各部分が示すバリエーションの範囲がわかっているとき、組織の構成要素部門は、これを制約として扱い、一連のルールを標準化することによって適応しようとする。

組織に起きる出来事を分類し、かつ適切な対応ルールを選択するという官僚制的な手続きであり、これが有効なのは、タスク環境において生じうるバリエーションの範囲が小さいときである。

《命題 6. 2c》タスク環境のバリエーションの範囲が大きいかあるいは予測できないとき、対応責任をもつ組織の構成要素部門は環境を探査し、対応を計画化することによって必要な適応を行わなければならないが、そのためには局所化された部門を必要とする。

以上で述べた命題は同質性と安定性という次元をそれぞれ独立したものとして扱っており、それぞれの働きは互いに独立したものであると考えられるが、組織は図 1 のように同質性と安定性という次元の連続体上に位置づけられるようなタスク環境に直面していると考えられることはできる。

タスク環境が相対的に同質的かつ安定的であるとき、このような組織は少数の機能別部門しか持たず、主として標準化された対応やルールに基づいた適応を行おうとするので、当該の部や課はルールの適用機関となり、管理とはルールの適用を行うことから成る。

異質的ではあるが安定的なタスク環境に直面している組織は、様々な機能別部門がタスク環境のなかの相対的に同質的な各セグメントに対応する。また適応の達成するためには主としてルールにより対応する。

変動的なタスク環境を持つ組織は制約条件と同時にコンティンジェンシー要因にも直面するため、標準化したルールによる対応という方式は不適切である。同質的かつ変動的なタスク環境を持つ組織では、境界連結の担当部門が、その環境を探査する能力が限界に達した場合にだけ、分化されるか再分割される必要がある。このとき環境は同質的であるので、組織の部や課は地理的空間上の地域ごとに設置されることが考えられ、その場合の地域別部門は、環境変化への対応を計画化することに関わることで、分権化されるであろう。

最後にタスク環境が異質的かつ変動的である組織において、境界連結の担当部門はタスク環境の各セグメントに対応するように職能的に分化されている。そして、各担当部門は分権化した基礎のうえにタスク環境の各セクターにおける変動を探査し、対応を計画化に

取り組むと想定される。

タスク環境がより異質的であればあるほど、組織に示される制約条件は重大になり、またタスク環境がより変動的になればなるほど組織に示されるコンティンジェンシー要因もより重大になる。組織は一連の限られた制約条件の中で限られた範囲のコンティンジェンシー要因に対応できるように専門化し、かつ構造的に区分した部門を設置することによって達成しようとしている。

## セッション 12 【要約 by 芦名博史】

### テクニカル・コアと境界連結担当部門の結合成果としての組織

複雑組織の全体構造のパターンは、小さなクラスターをより大きなクラスターへとまとめるといったプロセスを繰り返した結果として生まれ、このパターンは組織ごとに大きく異なるため、あらゆる複雑組織を構造化する唯一最善の方法はない。とはいえ、そのバリエーションはランダムに生じているのではなく、大部分は、テクノロジーと環境による制約条件やコンティンジェンシー要因が異なる状況下で一致団結した行為を行うときの、諸問題を解決しようとする試みとして説明できる。ここでの状況は組織ごとに異なるだけでなく、特定の組織についても、(1)タスク環境の変化、(2)イノベーションによるテクノロジーの修正、(3)組織ドメインの変化の結果としてのタスク環境の変化、などの理由により異なったものとなる。

上記のように多様性が生み出される理由は多くあるが、組織構造に関して一般的に言えることは何だろうか。一つだけ明らかな点がある。それは、規模の大きさだけでは複雑な組織構造は生まれないということである。これは逆に言えば、組織が複雑なものとなるには、規模が大きなものである必要はないということになる。前者の例としては製銅会社が、後者の例としてはボランティア病院や大学などが、それぞれ挙げられる。

ところで、複雑な状況の下で組織を形作るときの重要な変数がある。それはテクニカル・コアと境界連結の担当部門とをどれだけ相互に分離できるかという程度である。これは言い換えると、組織が合理的モデルの必要条件(すなわち閉鎖性の仮定)を、自然システムモデルの必要条件(すなわち不確実性の想定)とどれだけ分離できるかということになる。

《命題 6.3》テクニカル・コアと境界連結活動とを、スケジュール調整を除いて相互に分離できるとき、合理性の規範の下にある組織は、職能的諸部分で構成される包括的な支配層をもつように集権化されるであろう。

この命題は長連結型テクノロジーをもつ組織によってよく説明される。この種の組織は2種類の継続的な問題に直面している。すなわち、(1)全体的活動の各局面の効率的な運営、(2)変化する環境に応じた基本スケジュールと各局面との調整、である。これを解決するためにとられるのが、集権化されてはいるが、職能別に部門化されたタイプの組織構造である。具体的には、組織を購買、製造などの部門に分割し、各部門に各活動の効率性についての責任を負わせる一方で、中央の計画やスケジュールには従わせる、といった方法がとられる。またこの責任は自由裁量という形で与えられるが、これは常に組織の探查能力と関連しており、市場の異質性と探查能力の兼ね合いによって、集権化の程度は異なる。

《命題 6.4》複雑性の高い状況下で、組織の主要な構成要素部門の間に互惠的相互依存関係が存在するとき、それらの構成要素部門はいくつかのセグメントにまとめられ、自己充

足的なクラスターとなるように配置される。そのとき、各クラスターはそれぞれが独自のドメインをもつことになる。

この命題で言及されている構造は、産業界では製品別事業部あるいはプロフィット・センターとして、一般的には分権的事業部として、それぞれ知られているものであるが、この命題に対する本書での一般的な主張とは、境界連結の担当部門が異質的かつ動的な環境に直面し、さらにテクニカル・コアとの間で互恵的な相互依存関係をもつならば、結果として生み出される制約条件やコンティンジェンシー要因の集合は、組織の適応や調整の能力を超えてしまうということである。この場合、組織はいくつかの分離可能なドメインを明らかにしたうえで、それぞれのドメインを中心として、そのテクニカル・コアと境界連結の担当部門とをクラスターにまとめるように組織化することによって、合理性を達成しようとするのである。この例としては、多角化組織やボランタリーのコミュニティ病院などがあげられる。

チャンドラーはデュポン、GMなどの企業の場合において自律的事業部が統合化されるときの進化を要約しているが、彼の歴史的分析の中から得られる教訓とは、組織の究極的な構造として自律的事業部の統合化があるのではなく、それは制約条件やコンティンジェンシー要因に対処できるように組織が適応した結果として存在するということである。

## 複雑性と変化の影響

前章で、3つのタイプの相互依存関係がガットマン・タイプの尺度を形成することで組織の複雑性が定義されるとしたが、これを別の方向から言い換えることができる。すなわち、組織が複雑になればなるほど、その現場集団は複数のタイプの相互依存関係にかかわるようになるということである。そしてそのような関係があてはまる限り、その現場集団は複数の形態の調整に従わなければならないとも想定できる。

このように高度の複雑性が見られる場合、当然のことながら、別個のセクターや階層から示される調整の諸決定が噛み合わないことがしばしば起こりうる。その結果、関係者の間でディレンマや目標の転移が発生するのだが、このような調和の乱れは、テクノロジーやタスク環境に顕著な変化が見られる場合に多く見られる。したがって、これは分権化や再集権化による組織の再編の必要性を示す徴候なのだと推測される。

こうした組織の再編は現代社会においてはたびたび見られる現象である。なぜなら、現代社会では、テクノロジーの変化の速度が増大し、主要な環境がより複雑かつ動的になってきたからである。以上で示した、自律的事業部が統合化された組織構造は、明らかにこのような事態に柔軟的かつ適応的に対処するための手段であるが、これとは別の手法も徐々に進化してきている。それはタスク・フォースやプロジェクト・マネジメントと呼ばれるものである。

《命題 6.5》個別的なあるいは受注型のタスクを取り扱うようにデザインされ、かつ合理性の規範に従う組織は、専門家を「維持運営」目的のための同質的な諸集団のなかに配置するが、ときに、彼らを業務上の目的のため、タスク・フォースへ動員する。

タスク・フォースは住宅建築業や集成組織、現代の総合病院や大学などにおいて見られる組織形態で、同質的な専門技能者を集めたプールから、業務ごとに個々の専門技能者をそれぞれのプールから集めて、業務を遂行するような組織形態である。この場合、スケジュールによる調整は専門技能者を派遣する側で行われるが、相互調節による調整は個々の

タスク・フォース内で行われる。(しかし、調整に関するルール作りは、組織の外にある同業者団体や専門職協会によってかなりの部分が行われる。)

## まとめ

境界連結担当部門にとって最も重要な問題は、組織によってコントロールできない制約条件やコンティンジェンシー要因に対して調節を行うことである。この部門は異質的なタスク環境の中の同質的な部分ごとに設置され、それぞれの探査能力を環境側の展開に適合させるようにさらに再分割される。環境側の展開がどのようになるのかは当該部門が直面するタスク環境の安定性の程度によって異なる。

以上の考察を第5章と結びつけると、テクニカル・コアと境界連結活動がスケジュール化を除き、互いに分離できるとき、組織は集権化され、互惠的相互依存関係にあるときは、自律的事業部の統合という形で分権化されると考えられる。

このような組織構造はテクノロジーの変化速度の増大や、タスク環境の複雑化、動態化に柔軟に適応するためのものであると考えられるが、タスク・フォースという形態も徐々に進化してきている。