

## 第7章 組織の評価

### セッション13 【要約 by オ イエジ】

目的志向的な存在である複雑組織は、タスク環境の要素主体と組織自体の構成要素部門両者から常に評価されている。その際、組織は目的を最大限に達成したかどうかを評価する最大化の観点と、組織は望ましい状態を達成しようとするとする考える満足化の観点がある。しかし、組織の視点からすると、重要な問題はどのような方法で評価結果を把握するかである。この本の第2章では、手段合理的行為ないし目的志向的行為は一方では願望する結果に、他方では原因－結果関係についての考えに基づくと主張した。評価においても基本的な変動要因であると想定される。

#### 評価にともなう変数

ある結果に対して評価を行う際は、必然的に望ましさをの基準が必要になる。また、実際の結果、あるいは考えられる結果がどのようなものかを特定化することも必要である。行為する組織にとって、これらは変数である。

#### 望ましさをの基準

最大化の考え方は、疑いもなく最大の効用をもたらす唯一の代替案の選択を要求する。多くの場合、選択は絶対的なもの間で行われるのではなく、度合いの間で行われる。望ましさをの基準は明確なものから曖昧なものまで様々に変化する。

#### 原因－結果関係の理解

クローズド・システムにおいては、因果関係に関する知識は完全なもの、オープン・システムにおいては、原因が複数の結果をもたらす、様々な方向に多様な時間軸をもって枝分かれていく。従って、評価活動をする個人ないし組織が、因果関係に関する自らの理解が完全な場合と不完全な場合がある。

#### 評価実施状況と評価の種類

望ましさをの基準と因果関係の理解 2つの次元によって、4つのタイプの評価実施状況を考えることができる。因果関係の理解が完全なもので、望ましさをについて1つの基準が明確な場合、評価は最大化アプローチ(効率性テスト)によると想定される。

望ましさをの基準は明確であるが、因果関係の理解が不完全である場合は、望ましい状況が達成されているかどうかについての手段合理的テストになる。望ましさをの基準が曖昧なままである場合、自らのディレンマを解決する他の手段を見つけなければならなくなり、組織は準拠集団に目を向ける(社会的テスト)。準拠集団は個人が自己評価を行う際に基準として用いる社会的なカテゴリーを示す。

《命題 7.1》 合理性の規範の下で、評価担当者は効率性のテストを手段合理的なテストよりも選好し、手段合理的なテストを社会的なテストよりも選好する。

#### 制度としての組織の評価

《命題 7.2》 合理性の規範に従う組織は、その制度的レベルにおいて、満足化という観点

から、組織の将来の展開に対する適合度を評価する。

《命題 7. 2a》合理性の規範の下にあり、比較的安定的なタスク環境に直面している組織は、経時的改善を示すことによって将来の展開に対する適合度を示そうとする。

《命題 7. 2b》合理性の規範の下にあり、動的なタスク環境に直面している組織は、比較可能なほかの組織より有利な評価点を得ようとする。

《命題 7. 3》組織が評価に関連するすべての次元での改善を示すことができないとき、いくつかの次元については現状を維持し、組織が最も依存しているタスク環境の要素主体が関心を持つ次元についての改善を示そうとする。

《命題 7. 4》合理性の規範の下で、複雑組織は、タスク環境の有力な要素主体にとって最も目立つ基準に最大限の注意を払い、かつそれに関して良い評価を得ていることを強調する。

《命題 7. 5》組織が本来の内的な基準に関して高い評価点を得るのが難しいとき、将来に対する適合度についての外的評価尺度を得ようとする。

《命題 7. 5a》タスク環境の要素主体が組織の仕事振りを評価するための技術的能力を持たないとき、組織は将来の展開に対する適合度についての外的評価尺度を得ようとする。

《命題 7. 5b》原因—結果関係の知識が十分ではないと考えられるとき、組織は将来の展開に対する適合度についての外的評価尺度を得ようとする。

## セッション 14 【要約 by 藤掛直人】

複雑組織は将来の展開に対するその構成要素部門の適合度を本来的かつ内的に評価しようとする。効率性評価尺度が最も厳密で正確なものであるので、組織は、可能な場合には、効率性評価尺度を採用すると想定される。

《命題 7. 6》テクノロジーが手段合理的に完全なものであり、かつタスク環境が安定的であるか充分緩衝化されているとき、合理性の規範の下にある組織は、その構成要素部門を(過去の)効率性という観点から評価する。

テクノロジーの反復性によって原因—結果関係について、かなりの確実性をもった経験が得られるようになり、また緩衝化によって外部的変数の影響が軽減されるとき、安定的な環境では、コスト、量、および質が大量生産組織のコア・テクノロジーについての評価における主要な変数と言える。

《命題 7. 7》タスク環境が比較的安定的であるか、あるいは十分に緩衝化され、かつ原因—結果関係についての知識がかなり完全であると考えられる場合、合理性の規範の下にある組織は、相互依存関係がどのようなものであるかを解明し、各部門を効率性という観点から評価しようとする。

効率性の評価値が妥当性をもつのは、結果を原因となる行為に対して適切に関連づけることができ、しかも原因となる行為の結果を追跡できるだけである。このような状況のもとでは、部分的最適化が可能であり適切である。相互依存関係にある一群の諸部門の中の各部門がもたらす効果を分離でき、特定の時期ごとに結果を割り当てられる場合、組織は既知の基準に対する効率性や最適性を評価できる。

移転価格制度を利用すると、2つないしそれ以上の部門が連続的な相互依存関係にあり、水平的に統合されているタイプの企業に対し、各部門の貢献をあたかも独立したものであるかのように計算することができる。

《命題 7.8》原因—結果関係についての知識が不完全であることがわかっているとき、合理性規範の下にある組織は、(技術的な合理性よりもむしろ)組織の合理性という観点から構成要素部門を評価する。

テクノロジーが不完全な場合、当該部門は組織のニーズに貢献しているのかという問題に戻る。不慮の変数が技術的成果に影響している可能性があるため、オープン・システムの論理の下、それほど正確ではない証拠に基づいて評価せざるを得ない。

《命題 7.8a》相互依存関係がルールを通じてコントロールされている場合、そのような部門はルールの順守あるいは逸脱という観点から評価される。

《命題 7.8b》相互依存関係がスケジュール化を通じてコントロールされている場合、そのような部門は割当て作業の充足度という観点から評価される。

絶対的ないし経験的な基準という観点から評価できないとき、当該組織は評価されている部門に依存する他の部門に注目する。

《命題 7.8c》相互依存関係が相互調節を通じてコントロールされている場合、各部門は調整部門がその部門に対して示す信頼という観点から評価される。

タスク環境の要素主体と直接的な相互依存関係にある境界連結の担当部門は、その部門がタスク環境の要素主体に対して引き起こした失望という証拠に基づいて部分的に判断される。また、境界連結の担当部門は、組織内の他部門と常に相互関係にあるため、技術的な合理性または組織の合理性に基づいて評価される。組織の構成メンバー以外の者が、組織それ自体は直接利用できない境界連結担当部門の仕事ぶりについての情報を入手できるという立場にあるので、組織は内部的評価を補完するためにも、タスク環境の要素主体から証拠を得ようとする想定される。

《命題 7.9》不完全なテクノロジーを運用している諸部門が条件付きで自律的な場合、それらは外的な基準によって評価される。

本来の内的メリットを評価するための経験的手段や社会的手段のどちらかがない場合、組織はより間接的な証拠に目を向けるようになる。生み出されたアウトプットによるのではなく、企業の他部門の管理者が密接な関係をもっているタスク環境において、研究開発部門が好ましい評判を得ているかどうかに基づく。

複雑組織におけるある部門は、いくつかの他組織と頻繁に相互依存しているので、複数

の基準による評価を受けなければならない。

《命題 7.10》タスク環境に対する組織の姿勢が変動するのにもなって、組織はその構成要素部門を評価する場合の複数の基準についての相対的重みづけを調節する。

動的なタスク環境のため、組織とタスク環境の間のパワー関係と依存関係とに変化が生じることがあり、変化が生じるにつれ、組織はタスク環境のなかの特定の要素主体に対してより敏感になり、その他の要素主体に対してはそれほど敏感ではなくなる。

評価基準の多様性は、それぞれの基準に与えられる重みづけの変化しやすさとあいまって、合理的モデルの観点からの構成要素部門の評価をきわめて困難なものにしているが、組織の柔軟性を高めている。