第9章 自由裁量とその行使

セッション 17 【要約 by 里岡直弥】

合理性の規範の下にある組織が不確実性に対処しなければならない場合、組織メンバーによる自由裁量の行使が組織の行為においてきわめて重要な要素の1つとなる。

ここでは第8章の主張に加えて、自由裁量を行行使する個々人の能力にも明白な相違があることを主張したい。もし、このように自由裁量の実施に対するニーズとそれを行行使する能力の両者が不均等に分布しているならば、問題は(部分的には)マッチングの問題となる。緊急時には自由裁量の能力をもつ個々人がそうした能力を欠く人に従わざるを得ないような、ミスマッチの状況が生まれることがあるが、あらゆる面で複雑な組織を軸とする社会においては、組織は、こうしたミスマッチを制度化された手続きや合意によって是正することができるし、現に是正してきた。一方で、移行期の社会における組織は、自由裁量の実施能力を自由裁量の必要性とマッチングさせることにはあまり成功していない。

自由裁量に対するモチベーション

自由裁量に対するモチベーションには、自由裁量的職務に就くことに対するモチベーションと、そのような職務で自由裁量を行行使することに対するモチベーションの2つの側面がある。複雑な組織にとって前者を刺激することは問題にならない。というのも、自由裁量的な職務には名声がともない、そうした職務により大きな誘因を与えるような報酬構造を取っているためである。一方で後者に関してはある重大な問題が投げかけられる。リスクと曖昧さに対する我慢強さには社会によって違いがあるものの、個々人は自由裁量の実施を行うことが自分の利点につながると信じるときはその実施を行い、そうでないときには自由裁量を回避しようとする、と仮定すると、自由裁量の実施がパーソナリティ要因や客観的な状況要因によるものではないことが指摘でき、当該状況における自由裁量の実施にとまなうマイナス要因とプラス要因についての知覚に焦点を合わせることで組織における自由裁量的行動に関していくつかの命題を展開できる。

《命題 9.1》自分が直面する原因-結果関係に対する問題処理能力が当面の不確実性に対しては不十分であると考えられるとき、当該個人は自由裁量を回避しようとするであろう。

不確実性が予測能力を超える場合、判断を一時停止し、他の手法に頼ることがある。このような状況が、不完全なテクノロジー、個人の教育や経験の不足、相互依存関係を原因とするコンティンジェンシーから生じることがある。

《命題 9.1a》組織は、不適切な組織構造を設定することによって自由裁量の実施を妨げてしまうことがある。

相互依存関係があまりに広範にわたり、現場の職務担当者が自由裁量的なコミットメントを遂行するために必要な資源を自由に使いこなせない場合、担当者は自由裁量を回避すると考えられる。

《命題 9.2》個人は、誤りの帰結が重大なものであると考えれば考えるほど、自由裁量を回避しようとするであろう。

誤りの帰結が重大なものである場合、手間をかけて判断の代わりとなるものを探し、多くの場合「他人の命について賭けをする」ことは思いとどまる。その結果、自由裁量の行使そのものまでとはいかなくとも代替案のいくつかを排除することになる。

《命題 9.2a》組織は、報酬と罰則を決める基盤としては不適切な評価基準を設定することによって、自由裁量の行使を妨げてしまうことがある。

人は自己の評価点を下げるような自由裁量の行使を思いとどまろうとする。

《命題 9.2b》組織は、複数の矛盾する基準に基づいて仕事を評価することによって、自由裁量の行使における体系的なバイアスを生じさせることがある。

相反する価値が併存する場合、曖昧さに対する我慢強さが低い人が自由裁量に対する回避ができないような自由裁量的職位に就くよう動機づけられることがある。

《命題 9.3》複雑な組織とそれを支援する社会構造によって、ある個人はかなりの個人的犠牲を払ってでも組織における自由裁量の行使をするように奨励されている。

目標達成に対する圧力が強く、かつ自由裁量の行使の有無が評価される場合、不確実性に対して我慢強さの低い人々が自由裁量的職務に意図せず集められることがある。

以上の考察は、ある組織におけるすべての個人が自由裁量を回避するだろうとか、ある特定の職位の者がみな回避するだろうと予測しているわけでは決してなく、誘因と貢献に基づく関係という最も単純なケースにおいて、ある条件下での組織や個人の行動の方向を示したにすぎない。

自由裁量による多面的な帰結

ここでは代替案がときに複合的なあるいは複数の帰結をもたらすという事実を考察する。まず、考察をするにあたり(1)組織の職務規定では自由裁量が許されないが、個人が自由裁量を行おうとする誘惑に駆られる場合、(2)公式には認められない基準を個人が採用する場合、これらを逸脱的自由裁量と呼ぶことにしたい。

《命題 9.4》組織は監視的方法を用いて、組織を逸脱的自由裁量から守ろうとする。

組織はルール遵守をテストするための手続きや、組織資源の不適切な流用、えこひいき、賄賂などを発見するための手続きを開発しているのが通例である。

組織メンバーによる逸脱的自由裁量の程度は変化しうる故、1つの変動要因であることは疑いないが、どんな立場の組織においても逸脱的自由裁量の可能性は避けられず、合理性の規範の下にある組織はすべて監視的手段を採用すると考えられる。このことがメンバーから組織と、組織からメンバーへの両方向の不信感を生むことになる。

これまで、組織が問題に直面するのは、自由裁量的な職務に従事する個々人が自由裁量の行使を行わないときと、ルーティン的な職務に従事する個々人が自由裁量を行おうとするときであると述べてきたが、自由裁量に関するより複雑な問題は上記の両極端の間の、より微妙な中間の領域で生じがちであることを主張したい。

《命題 9.5》仕事の負担量が能力を超え、かつ個人が選択の自由をもっている場合、評価の基準に照らして自己の評価点を高める見込みのある課題を選択しようとする誘惑に駆られる。

仕事の負担量が過大であるとき、人は、より多くの成功しそうな課題などの基準で努力の割当配分を行う。

《命題 9.6》仕事の負担量や資源の供給量の変動する場合、個人は備蓄をしようとする誘惑に駆られる。

この命題は「勢力拡大」に対する、よりもっともらしい説明であると考えられる。

《命題 9.7》代替案が存在する場合、個人は成功については報告するが、失敗の証拠は隠そうとする誘惑に駆られる。

組織の記録を歪曲することは、広く蔓延している現象である。個人は自分の信用を高める証拠や見積もりは強調するが、不利な証拠や見積もりは軽視する傾向にあるのである。

ところで、自由裁量を有している個々人は、簡単な課題を選択しようとし、その課題のための資源を集積しようとする誘惑に駆られ、評価基準のもとでより都合のよい評価点を得ようとするであろう、と指摘してきたが、これらの命題はある職務について定められた範囲(parameter)内での自由裁量に関するものであり、もうひとつ、企業的首脳部は、より高い給与や賞与を得ることに賛成してくれるような株主の委任状を獲得することがあるという例に見られるような、自由裁量的職務に従事する個々人が自分の職務の範囲(parameter)を自分の有利となるように自由裁量を行使するとい

セッション 18 【要約 by 藤掛直人】

自由裁量と政治的戦略

組織構造、評価システム、資源配分、ドメインへのコミットメントなどに対する自由裁量を有する職位は、自由裁量度の高い職位と呼べる。自由裁量度の高い職務間ではかなりの量の相互依存関係を伴い、活発な政治的プロセスが作動する。

このような職位に就いている現職者は、(1)高い熱望をもち、それゆえ好ましい行為領域の内容に関心をもっている、(2)自由裁量の行使を躊躇しない、(3)政治的スキルを身につけている、という仮定は妥当なものである。

《命題 9.8》自由裁量度の高い職務にある個人は、組織内の他者に対する依存度と同じ程度、またはそれ以上のパワーを保有しようとする。

この命題についての合理的モデルの見解は、「権限と責任の一致」として昔からよく知られている。これを自然システムの見解に転換することによって、ある個人は公式に承認された職位とは関係なく、自己の職位を維持したり、拡大したりするかも知れないということ認識できるようになる。

《命題 9.8a》自由裁量度の高い職務にある個人のもつパワーが他者への依存度より小さい

とき、当人は結託(coalition)¹を形成しようとする。

一般的に、結託はコンフリクトと高い熱望が存在する状況で形成されると仮定されている。これらは有力な動機ではあるが、結託には攻撃的なものと同様に防御的なものも存在する。

《命題 9.8b》組織内における不安定な価値観を代表している個人は、組織における結託においてはより下位のパートナーとなる。

優先度の低い活動に責任をもつ人々は、防御的な配慮から、結託を形成するという協定に対する積極的な志願者となると想定される。

《命題 9.8c》組織におけるパワーを増大させるため、自由裁量度の高い職務にある個人は、タスク環境における不可欠な要素主体と結託を形成することがある。

結託は、強みや能力の結合(linkages)である。組織としての依存状態を解消させる能力は単独でよりも結合した方が大きいと考え、かつ増大させたパワーによる成果が分配される場合に見られる。結託のメンバーが全て組織のメンバーであるか、タスク環境の代表者を含むのかは、それらの諸能力および組織としての依存状態の所在に依存する。

《命題 9.9》組織の依存状態の変化はいずれかの結託に脅威を与え、新たな結託を可能にする。

相互依存状態のあり方を変えるような構造的再編、環境への依存を減らす組織ドメインのデザインの変化、あるいはタスク環境の性質の変化は、組織の結託に関わる人々にとっての主要な関心事である。よって、自由裁量度の高い職務にある個々人は、組織の目標に対して関心をもつだろうと想定される。

組織の目標

ドメインという考え方には時間の面がないのに対して、目標という考え方にはまぎれもなく将来の次元がともなっている。ある組織にとっての目標を、組織が意図する将来のドメインと見なすことは理にかなっているように思われる。目標を意図する将来のドメインと見なすことは、組織のメンバーでない人が組織に対する目標を持ち、実際のところ、組織のドメイン変更に対してきわめて積極的であるかも知れないということを考察できるようにさせるという効用がある。しかし、また、組織の目標を、支配的結託(dominant coalition)に参加している人々が意図する将来のドメインと見なすこともできる。以上より、組織の目標とは組織を物象化するものでもないし、またすべてのメンバーの選好内容を単純に総計するものでもない。また、組織が自由裁量度の高い職務にある個々人に対して好ましい行為の領域を提示している限り、彼らはそのような行為の領域を終わらせることになるような決定を回避する強いモチベーションをもつ。支配的結託では世代がオーバーラップすることもあって、組織が存続し成長しようとする傾向の説明が可能になる。

¹ 邦訳では「連合体」と訳されているが、ゲーム理論では coalition は「結託」と訳される。

パワー構造のバリエーション

《命題 9.10》組織にとって、不確実性とコンティンジェンシーの源泉が多くなればなるほど、パワーの基盤が多くなり、かつ組織における政治的な職位の数も多くなる。

複雑性とはより深く多い相互依存関係があることを意味し、それゆえ、より多くのコンティンジェンシーの発生点があることを意味する。環境に対して開かれている点の多寡も同様である。

《命題 9.10a》分権化は、パワーを有する職位をより多く作り出し、各職位への組織の依存性を制限することにより、パワー構造を希薄にする。

分権化によって組織の主要な構成要素部門は細分化され、それらの細分化されたものがまとめられて自己充足的なクラスターになるように配置される。それらのクラスターはそれぞれ独自のドメインをもっているため、依存関係はそのドメインの中に限定される傾向がある。

《命題 9.11》テクノロジーとタスク環境が動的であればあるほど、組織における政治的プロセスもより迅速になり、組織目標の変更もより頻繁に行われるようになる。

相互依存関係の変化は、組織における政治的な職位に変化を生み出すと考えられる。それゆえ、相互依存関係がより変化し易ければしやすいほど、関連する結託もより変化しやすくなる。必要なインプットが容易に入手できる場合、それらを獲得する責任をもつ人々の組織内におけるパワーの基盤はほとんど存在しなくなる。逆に、インプットが供給不足になると、強いパワーをもつ。すなわち、ある活動について、その問題をはらんだ性格が失われるにつれ、それに責任をもつ個人はパワーを喪失するだろう。支配的結託に属する個人は、一般的に政治的スキルを十分に発達させているので、パワー基盤の移行にすばやく気づくものがあると想定され、それゆえ、合理性の規範の下では、よりすばやい適応行動が見られると想定される。

《命題 9.12》組織は、コンティンジェンシー要因に対する当面の解決策と引き換えに、諸資源に関する将来のコントロールまで確約するとき、テクノロジーやタスク環境における将来の変化に対する組織の適応能力についての問題点を生じさせる。

有能な人を永続的ないし終身的な職位につけることは、その職位の目的が組織にとって重要なものであり、かつ個人が有能でありつづける限り、組織にとって有益なものである。しかし、テクノロジーやタスク環境における変化によって、その職位における新たな能力が求められているにもかかわらず、当該個人がそれに対応できなければ、組織は機能しなくなる。その個人が資源についての支配権を保持するとき、しばしば、パワーをめぐる最終的決着をつける争いに発展するような内部確執が生み出される。