

## 第 10 章 複雑組織のコントロール

### セッション 19 【要約 by 田村泰地】

組織はタスク環境の要素主体と相互依存的であり、また組織の構成要素部門も互いに相互依存的であるという理由から、組織の目標は連合体行動を通じて設定されると主張してきた。全権を握る長は、組織のなかで他者に依存しない範囲でのみ、そのようなコントロールを維持できる。また、それは複雑性が適度な状況においてであり、複雑性が高い状況においてではない。

高度に複雑な組織のなかには、特定の単位部門内にパワーが集中化していることが見いだされるかも知れない。それは、おそらく、標準化された反復的な活動が行われ、さらに環境活動からその活動を隔離あるいは緩衝化することに成功している組織のテクニカル・コアにおいてである。もちろん、この場合でも、組織内で全権を握るとされる個人は、自らの外部的支援供給源に大いに依存している。

全権を握る個人という仮定は、組織に対する合理的モデルと整合的であるが、以下の条件のいずれか一つがあれば、その仮定は有効でなくなる。それらの条件の全ては、自然システム・モデルと矛盾しない。

- ① テクノロジーの複雑性あるいはテクノロジーそのものが、個人の理解を超えているとき。これは必ずしも各人の知性と関係するものではなく、むしろ本人の経験と関係する。
- ② 必要とされる資源が個人の獲得能力を超えるとき。
- ③ 組織が、個人が監視できるよりもっと多くの面においてコンティンジェンシー要因に直面しているとき。

サイモンは、組織内のコントロールが、より低いレベルの階層が用いる決定前提内容を、上位階層レベルがその操作を行うことによって達成されることを明らかにした。もしそれが事実であるならば、支配的連合体の性質や安定性は、決定前提内容を操作する能力に依存することになる。そこで、様々な決定状況を識別させることを可能にする枠組みが必要となる。

### 決定のプロセス

決定の問題については常に二つの主要な次元がともなう。(1)原因-結果関係についての理解と (2)起こりうる結果に対する選好内容である。これは、自由裁量が必要となるあらゆる状態のもとで両者の次元が意識的に考察されていることを意味するものではない。両者がいずれかの階層レベルで作用していることを意味しているだけである。これらは決定についての基本的な変動要因なのである。

今回は、議論を一定の範囲内にとどめるために、それぞれを二分して、あたかも因果関係の理解に関して確実性または不確実性のいずれかが当てはまると考え議論を進めることで4つの決定問題型が得られる。

因果関係の理解、及び選好する結果の両者に関して確実性が見られる場合は、意思決定に対して計算的戦略を用いることができる。数式が込み入り、データが多量となる場合、解はそれほど明確ではなく、コンピューターが幅広く利用されるのはこのような問題に対してである。

選好する結果は明確であるが、原因-結果関係の理解が不確実な場合、意思決定に際しては判断的戦略に頼ろうとする。状況が、これと逆である場合、その問題は意思決定に対する妥協的戦略というものを必要としていると見なせる。両者の次元に対して不確実性があ

る場合、もし実際に何らかの決定が行われるとするならば、意思決定に対する直感的戦略であるといえる。

### 決定前提のコントロール

組織の支配的連合体が、組織の構成要素部門に対して、用いようとする原因-結果関係の理解、および選好する結果についての適切な階層(すなわち効用尺度)の両方を特定化できるならば、関連する構成要素部門は計算的戦略を用いるであろうし、そこで生じる唯一の問題はデータの正確性である。もし、組織の各部門がその決定前提内容として、より高いレベルの階層によって明確化された、選好する結果と、原因-結果関係の理解の体系とを採用するならば、その支配的連合体は全権を有するものとなる。

しかし、現実には、いずれかの変動要因を特定化する支配的連合体の能力には多くの場合、制約が課されている。

### 原因-結果関係についての前提の制約

ある支配的連合体が、決定において用いる原因-結果関係の理解を特定化できない第一の制約は、既存知識の不確実さである。知識が全面的に欠如しているときには、複雑な組織体が形成されることはないが、不完全な知識しかない状況で複雑な組織が運営される場合がある。

全面的な支配的連合体についておそらくより全面的に当てはまる第二の制約は、働きかける対象それ自体が絶えず変化する場合である。この場合、関連する変動要因のいくつかは、組織の一方向的なコントロールの下にはない。

原因-結果関係の理解を規定する連合体の能力についての第3の制約は、当該組織が他の組織と競争していることから生じる。競争とは、ある決定部門と少なくとも一つの他の決定部門とが、第三者の行動に対して影響を及ぼそうとしている状況である。結果が部分的に他者の行動によって決定される場合は、原因-結果関係には不確実性がともない、判断的戦略を想定せざるをえなくなる。

《命題 10.1》組織が判断的決定戦略に依存しなければならない分野の数が増えれば増えるほど、支配的連合体はより大きなものとなる。

《命題 10.1 a)》コア・テクノロジーが不完全であればあるほど、それがより強く支配的連合体に反映される。

《命題 10.1b)》タスク環境が異質的であればあるほど、支配的連合体におけるタスク環境にかかわる専門家の数はより多くなる。

これらの命題のもとで、標準化したテクノロジー活動を反復しながら、標準的な顧客やクライアントに対して標準的な成果を生み出している組織については、個人だけからなるような小規模な支配的連合体が見られると想定される。

《命題 10.2》組織内のさまざまな分野が計算的な特徴をもったものから判断的決定戦略の特徴をもったものへと移行するのにもとない、支配的連合体は拡大され、それぞれの代表を加えるようになる。逆の場合はその逆が成り立つ。

### 選好する結果についての前提の制約

支配的連合体のあるメンバーが何を選好するかは自由である。しかし、組織をコントロールするという目的のために効果的な選好内容とは、それを実現するための手段的に合理的なアプローチが存在するものでなければならない。したがって、組織にとって可能な行為の結果に対する選好内容のみが意味のあるものであり、そのような結果の可能性は多くの面で制約されている。

ある結果に対して正反対の選好内容がある場合、何らかの妥協が行われる可能性が高い。

選好する結果についての前提を操作する支配的連合体の能力に関する第二の制約は、必要なインプットを獲得するのが困難なときに生じる。選好する結果に対する外的制約は、タスク環境の要素主体が認可や専門家的評価を与えたり、さし控えたりするパワーを持っている場合に強く感じられ、組織はこのようなパワーが存在している場合には、選好する結果に関して妥協したり、あるいはその範囲をより狭めたりするよう強いられることがある。

## セッション 20 【要約 by 山田貴也】

### 組織のコントロールのダイナミクス

組織の支配的連合体は、決して静態的、固定的なものではない。連合体の内部にコンフリクトの兆候が見られることから、支配的連合体は生成プロセスであり、実体ではないといえる。

《命題 10.3》 支配的連合体におけるコンフリクトの潜在的可能性は、その構成メンバー(および彼らが代表し、コントロールしている分野)の相互依存関係増大とともに増大する。

《命題 10.4》 支配的連合体におけるコンフリクトの潜在的可能性は、外部諸力が選好する結果について、内部での妥協を要求する場合に増大する。

治療と拘留という2つの目的のために資源を投じる組織における支配的連合体のなかには、資源内容と決定前提内容について競合する主張をもつ2つの派閥が形成されると考えられる。

《命題 10.5》 支配的連合体においてコンフリクトが生じる可能性は、組み込まれる専門職の種類とともに増大する。

組織内の専門職メンバーによって組織の結果の選好に対する制約が設けられることがありうる。そのような潜在的な制約条件の種類が増加に伴って、支配的連合体の根底にある誘因と貢献のバランスの問題がより多く問われるようになる。さらに組織が多数の専門職を組み込むとき、支配的連合体内における専門職とそうでない人々との間のコンフリクトの潜在的可能性が生み出される。

### 連合体のマネジメント

組織において大規模な連合体を作り出す場合、組織は異質的なタスク環境のもとにおかれ、そのことにより支配的連合体におけるタスク環境の専門家の数は増大する。そして組

織は高度に相互依存的なものになり、それゆえコンフリクトの潜在的可能性が組み入れられる。あまりにも分断された連合体をもつとき、組織は身動きがとれなくなってしまうのだろうか。

現代の大学は多様な専門職を採用しているため、大規模かつ動的なタスク環境の多種多様な側面に大きく依存する。それらの大部分は局所化されているが、研究と教育に関する諸要求に対してはかなりの調整が必要である。大学のパワーの基盤はかなり幅が広く、重要な問題に関して大学の学長による一方的な行為というものはほとんどありえないのである。

このような状況にもかかわらず、現代の大学は単にその連合体の内部において持続的なコンフリクトをめぐる闘いの場となっているわけではない。大学の学長はしばしばかなりのパワーを、ほかに依存せず有している。

重大な事項と継続的に向き合うとき、多様かつ大規模な支配的連合体をもつ組織は、どのようになにかの成果をあげることができるのか。パワーが広く分散し、一方的なパワーが存在していないという状況下で、個人はどうすればパワーに満ちたものとなりえるのだろうか。

《命題 10.6》パワーが広く分散しているとき、インナー・サークルが出現してきて連合体の仕事を行うようになる。

インナー・サークルの多くは非公式に出現する。大規模な大学の場合、個人が教授陣、理事会、それ以外の当事者を同時に相手とする連合体との再調整を行うのは不可能なので、それらの代表が構成する協議会などの公式なチャンネルが存在し、問題の検討や自由裁量の行使を行うのが通常だが、迅速な行為が必要とされる問題の場合、学長は著名で尊敬されかつさまざまな主要分野の教授陣によって支持されている数人の教授会メンバーの意見を確認することによって、教授陣全体の承認を獲得できる場合がある。選出された個人は自らが代弁する人々のパワーを反映している。彼らはインナー・サークルに属することによって、学長、総長、あるいは評議員会に対するある程度のパワーをもつようになる。しかし、このパワーを維持できる能力は、彼らが同僚たちの信念や選好内容をどれだけ正確かつ忠実に反映しているかに依存している。

《命題 10.7》パワーの基盤が分散している組織は、効果的なインナー・サークルが存在しない限り身動きがとれないものになる。

パワーの基盤の数が多き場合には判断的戦略のみが実行可能であり、しかも多数決のルールの下でのみ実行可能である。微妙な妥協のプロセスは数が多い場合役に立たず、インナー・サークルが存在していないか、あるいは作用していない場合、再調整のためのメカニズムが存在しないことになるので、支配的連合体は既存の誘因と貢献についてのバランスに固執せざるをえなくなる。

《命題 10.8》パワーが広く分散している時、妥協を要する問題は、全体としての支配的連合体によって承認されることはあるが、決定されることはない。

たとえばカリキュラム改革の問題に直面した大学において、各教授陣メンバーに関する誘因と貢献についてのバランスは再調整されなければならないが、結果としての解決策は全体的な成果と矛盾しないものでなければならない。ストライカーは教授会でカリキュラ

ムを改革しようとしても、失敗に終わることが多いことを指摘している。改革が成し遂げられるのは、ある個人、あるいは小規模な委員会による場合であり、その場合には各メンバーは必要な一連の妥協がかみ合うまで、非公式に、かつ個人的に会合を持つことができるのである。この点において、教授陣による投票は、決定というよりも再調整についての公式な承認であるといえる。

### 連合体についてのマネジメント

これまでの主張から、高度に複雑な組織は公式に承認されたリーダーを不可避的にもたないものと規定してしまうのだろうか。明らかにパワーが幅広く分散している組織においても、特定の個人が「影響を及ぼす」場合がある。

《命題 10.9》パワーが分散している組織におけるパワーをもつ中心的な人物とは、連合体をマネジメントすることができる個人である。

ある精神病院において、組織はタスク環境のなかの3つの主要な分野における義務を引き受けていた。これら3つの「契約」を発効させるのに際して、病院長だけが3つの分野すべてに対して接近の機会をもっていた。このように高度に複雑な組織においても個人が強力なパワーを持つことがありうるのは明らかだ。しかしこれはインナー・サークルの場合と同様に、支配的連合体の同意や承認を得た場合にのみ可能なのだと予測される。それゆえ高度に複雑な組織とは、独裁者や司令官の登場する余地がないものであるといえる。

一連の新たな事態に対して、ある組織が迅速かつ突然の対応を行うには、官僚制は疑いもなく「最高のもの」であるが、それと同時に、高度に複雑な組織における管理プロセスにおいては、何か別のものが必要である。「超一流の政治家」が存在しなければ、高度に複雑な組織は身動きが取れなくなるであろう。

### まとめ

テクノロジーが不完全であるか、タスク環境が異質的である場合には、判断的決定戦略が要求され、そのコントロールは支配的連合体に付与される。判断を必要とする分野の増大に伴って支配的連合体も拡大され、連合体内の相互依存関係や選好内容についての妥協、組織内の専門職の多様化に伴ってコンフリクトの可能性が増大する。パワーが幅広く分散し、大きな支配的連合体が生じるとき、連合体の仕事はインナー・サークルによって行われる。パワーが分散している組織においてパワーをもつ中心的な人物とは、連合体をマネジメントすることができる個人なのである。