

第 11 章 管理プロセス

セッション 21 【要約 by 和田弘規】

現代社会においては、組織にとって、あるいは社会にとって管理とは何なのか、それは何をやるものかについての明確なイメージは描けておらず、管理プロセスの本質についても意見の一致は得られていない。

本書で用いた、複雑で目的志向的な組織は合理性の規範に従う自然システムだというアプローチによると、管理という現象はこの二面性に伴う矛盾のために生じることが示唆される。

こうした視点からすれば、合理的モデルの仮定から導かれている現在利用可能な管理の諸原則は、外的変数の影響からは隔離され、クローズド・システムの論理が有効であるような組織の部分にのみ当てはまるものである。そこで、行為する組織に関して検討することで、管理についての新たな、かつより深い理解を得る上で組み込む必要のあるいくつかの要素を示唆することができる。

例えば、組織はそのタスク環境の諸要求を満たす能力を持たなければならないが、それらの諸要求は変化しているということをおもに主張してきた。それゆえ、どのテクノロジーを維持し、どれを放出すべきか、またどれを採用すべきかということが、現代社会における全ての組織にとって潜在的な問題となる。そして、それらが自然生成的に、あるいは合理的モデルのクローズド・システムの論理を通じて解決されるとは考え難い。

我々は、管理的プロセスに関わる人々が、こうしたテクノロジーの変化やタスク環境の変化に関わる問題を解決し難いものとして経験していると考えざるを得ないような経験的理由を有している。解決策が容易に得られないのは、新たなテクノロジーを採用することによって物的なものであれ人的なものであれ、現有資源の価値を低めてしまい、不確実性の要素を取り入れてしまうからである。すなわち、新たなタスク環境を見つけ出すという代替案は、新たな依存関係の形成を必要とし、それにより新たなコンティンジェンシー要因が形成されるのである。

環境における極めて高い不確実性やコンティンジェンシー要因からテクニカル・コアを保護するために、ドメインの巧みな操作や組織ドメインのデザインの修正を行うことも、自然生成的プロセスやクローズド・システムの論理では解決できない。大規模で複雑化した組織において、テクノロジー上の必要条件やインプットとアウトプットについての必要条件やタスク環境の現実と整合的な組織構造を開発し、維持することも同様である。あらゆる複雑な組織で必要となる 3 つのタイプの基本的な調整方法の組み合わせを適切に行うことも、また然りである。

組織の構成要素部門と組織全体についての評価をいかに行うかも同様で、管理的問題の 1 つである。また、組織の行為に必要なインプットを引き出すために誘因と貢献をめぐる契約を取り決め、ときには調節することも、大規模かつ複雑な組織においては慎重さを要する終わりのない問題であり、ある種の管理に関わる事柄である。

管理についてのいかなる記述についても、以上で列挙した問題を無視するものは不十分であるというのが我々の見解である。ただし、個別に列挙したことが必然的に誤解を招きかねないものの、管理の本質はこれらの問題の全体的な構成形態(コンフィギュレーション)に関わるという点にあることには留意が必要である。

基本的な管理的職能としての共整合

これまでに強調されてきた複雑な組織の連合体的な本質は、常に個々のメンバー間の合意という視点からのものだった。それに反して、より広い意味でのある種の全体的な構成形態が存在しており、それを目指すことを共整合と呼ぶ。

組織の存続はテクノロジーとタスク環境とを活力のあるドメインと共整合させることに依存しており、さらに組織のデザインと組織構造とをドメインに適切なものとして共整合させることにも依存している。

基本的な管理的職能である共整合は、静態的な構成要素の組み合わせではなく、各要素がそれぞれ独自のダイナミクスを持っている。テクノロジー、人的資源、財務的行為、顧客集団などは全て個々の組織が支配できるものではない。

ところで、もし共整合に必要な諸要素が組織の環境における強力な諸力によって部分的に影響されているならば、組織の存続のためには、組織が自由裁量の可能性を保っている分野において、意図的行為と同様に適応的行為をとることが求められる。避け難い一連の制度的な展開は、それぞれが独自の速度で動いているので、適応的行為と意図的行為のタイミングがともに重要な管理的問題となる。

したがって、管理の中心的職能は、必要ないくつかの行為の流れの合流点として組織を維持することである。ただし、その流れのいくつかは変動し、かつ移動しているので、その合流点自体も移動するだけでなく、ときには合流点がどこにあるのかを突き止めることがきわめて困難なのである。

組織は単なる環境の産物ではなく、一方で独立したものでもない。存続に不可欠な全体的な構成形態は、戦略的変数を突き止めることによって得られる。戦略的変数とは、組織にとって利用可能なものであり、かつそれを操作することにより、他の要素との相互作用を通じて活力のある共整合を結果として生み出すことが出来るものである。

管理のパラドックス

管理の基本的職能が共整合に関わるものならば、管理プロセスの中心的な特徴とは柔軟性の探求であると想定できる。一方で、我々のこれまでの一貫した主題は、不確実性を削減し、それを相対的に確実性へと転換することであった。この明白なパラドックスに対して、どのように対処すればよいのであろうか。

しばしば「チャンネル」と呼ばれる管理の階層は、二重の目的が1つにまとめられたメカニズムであると思われる。すなわち、高いレベルから低いレベルへ移動するにつれて次第に不確実性が除去されたり、吸収されたりするが(March & Simon, 1958)、反対に低いレベルから高いレベルへ移動するにつれて次第に柔軟性が与えられるのである。

こうした考え方からいうと、単純な組織の場合を除けば、管理というものは様々なメンバーの行為を通じて流れが進む一連のプロセスであり、組織の各レベルにまたがりそれらを連結するプロセスであり、各レベル間ならびに各構成要素間の相互作用に関連した一連のプロセスである。

それゆえ、複雑な組織については、1つのレベルについて研究するだけでは管理行動を理解することは出来ない。例えば意思決定の図式(第10章)については、パーソンズが識別した3つの主要なレベルを考えることで、管理者は獲得した多様な資源インプット、そして組織構造のなかで認識され反映されている多様な相互依存関係をコントロールしていることが理解できる。

したがって、管理層における技術的レベルは、技術的な合理性に取り組むのに必要な諸

条件を満たすことについて、より上位のレベルに依存している。ところが、管理階層の他方の端に位置する制度的レベルの方は、組織が環境に対して要求を発したり、環境によって提供される機会を利用したりするために必要な諸能力とスラック(March & Simon, 1958)をもたらすことについて、技術的および管理的レベルに依存しているのである。

現実性と柔軟性の二面性を探求するという管理のパラドックスは、時間という次元をめぐって展開している。短期的には、管理を通じて技術的な合理性の良い評価を得るために不現実性の削減や除去が目指される。一方で長期的には、管理を通じて決められた投入からの解放を行い、すなわちスラックによって柔軟性を得ようとする想定される。

ところで、いまや我々は、時間という次元に対する関心が、組織の管理階層におけるレベルと逆相関の関係にあると示唆できる。それゆえ、上位の端である制度的レベルでは、短期的なことよりも長期的なことが関心の中心となると想定される。一方で、他方の端にあるテクニカル・コアでは、短期的な現実性に対する関心によって長期的な考慮は入る余地がないものとなる。その結果、管理階層の中間に位置する管理レベルは「変換者」となり、技術的な目標達成を可能にするように、制度的レベルからは十分なコミットメントを確保するとともに、管理上の自由裁量と必要に応じた資源の再投入を可能とするように、テクニカル・コアからは十分な能力とスラックを確保しようとしているのである。

セッション 22 【要約 by 安井功】

管理プロセスのバリエーション

前半の議論はある種の理想化した見解であり、実際の管理プロセスはしばしば理想的なものとはかけ離れている。このような乖離はランダムなものなのだろうか、それともそこにパターンを見つけることができるのだろうか。

管理のスタイル

サイアート=マーチは組織的意思決定に関して問題中心的探索という概念を導入した。これは、ある問題によって刺激されかつその問題に対する解決策を発見することを目指した探索である。探索は2つの単純なルールに基づいている。すなわち (1)問題となる兆候の隣接部分における探索 (2)現在の代替案の隣接部分における探索である。これら2つのルールによって解決策が得られない時に第三のルール、すなわち (3)組織として脆弱な分野における探索が追加される。

管理プロセスを遂行するときのスタイルにはもう1つ、すなわち機会を求めて環境を探索するという機会志向的探索があり、これは個人の好奇心になぞらえる組織における対応物である。

問題中心的探索は複雑組織では支配的なものになると想定され、とりわけテクニカル・コアやそれと密接に関連している管理的レベルにおいて見出されると想定される。しかし、動的な環境においては活力ある合流点の発見は問題中心的探索からは生じそうもない。

機会志向的探索は組織の制度的レベルと関連付けられるものであるが、どの分野においても頑健であった組織が制度的な変化を予測できなかったために衰退や危機を経験した事例が見られる。機会志向的探索が相対的に不足してしまうのだ。

管理プロセスの限界

第一の限界は組織の参加者が管理を役職保持を行うものと規定している時に生じる。この見方は保護された組織や専属的な組織において起こる。これらは複雑組織を軸としてい

ない社会においてありがちなものである。伝統的な社会ではさらに既存の組織や制度のパターンが必然的なものであるという性質を帯びるため、個人の努力は組織それ自体に違いを生み出すことができない。

第二の限界は確実性を考慮するというバイアスであり、曖昧さに対する我慢強さの欠如というパーソナリティ要因が関連しているように思われる。また、組織における明確な制度的階層が弱体であったり欠如したりすることでバイアスが生じることもある。このようなバイアスは、インナーサークルがその行為の拠り所とする仮定に対し、佑環境の要素主体が意義を唱えるに十分なパワーをもたない時に、とりわけ生じがちとなる。

第三の限界はパワーが分散していて組織に方向性を与えるインナーサークルが出現していない場合に、管理行動が問題中心的なものであり積極的なものでなくなり、安全志向的なものとなり革新的なものでなくなることである。

最後の限界は知識やノウハウの欠如によるものである。基本的な管理問題に対する革新的解決策は容易に発見されるものではないのである。

管理の社会的側面

複雑組織を軸とする社会は複雑組織にますます依存するようになってきているため、社会と組織は利害関係を持っている。組織の解体は大きな社会的コストを伴うため、社会は組織が難局にあるときはそれを解決しようとする。

第一の解決策はタスク環境をより広いものとするというものである。しかしこれは組織が現代社会において影響力の大きな手段であるため、多大なコストを伴う。

第二の解決策は問題を抱える組織に対して影響を与えるようにタスク環境を拡充することであり、これは複雑組織に対する社会の依存度が増大しているという事実に対するある種の不可欠な社会の対応である。

管理に関する現在の課題

問題を抱えた組織を救済するための上記の2つの解決策は極めてコストがかかるため、活力あるものとするように管理を行うという予防的措置の方が圧倒的に低コストで社会を有用なものとして維持できる。

しかし、管理が有用であることは確かであるにも関わらず、社会は管理者の供給源や管理者に期待されるキャリアに対する準備や経験についてほとんど知らない。組織と管理に関する体系的理解が乏しいからである。

社会が複雑組織に依存するようになったため、各地に管理の訓練のための施設は設立されているものの、将来の実践慣行を形成するために必要な基盤は不足している。結論として、複雑な組織に大いに依存している社会においては、管理に対して真剣な関心を寄せることが避けられないのである。

管理のフロンティア

現代社会におけるさまざまな社会的目的の実現は次第に複雑組織の能力を超えたものとなり、多数の組織の複合体による行為を必要とするものになっている。このような変化は水力発電ダムの受注や宇宙探査などで見られる。そして合衆国の中等教育における物理学の教育方法を改善する運動についてのクラークの分析から、多様な供給源から様々な資源を効率的な順序を経て集め、一定の成果を生み出すのは、単一の組織の能力を超えているということが明らかになった。

まとめ

管理の基本的職能は単に人々についての共整合を行うだけでなく、制度化された展開についても共整合を行うことであるように思われる。管理が十分に作用するとき、それによって組織はいくつかの必要な流れの合流点として維持される。管理プロセスによって不確実性の削減と柔軟性の探求を行わなければならないのである。

管理的意思決定は多くの場合、問題中心的探索であり、特にテクニカル・コアの周辺ではそうである。反面、機会志向的探索も必要であり、とりわけ制度的レベルではそうである。

現代社会は組織の合理性が管理の核心となり、多数の組織からなるプロジェクトと諸活動の管理が中心的課題となる時代へ移ってきているようである。極めて高度な相互依存関係という状況下で組織をコントロールしたりできるような、組織についての知識を我々が保有しているか、していないかは、将来にならないとわからない。