

## 第 12 章 結論

### セッション 23 【要約 by 佐々木健詞】

#### 行為する組織の普遍的側面

不確実性は、複雑な組織が扱うべき根本的な問題であり、これに対処することが管理プロセスの根幹であると考えられる。不確実性や行き当たりばったりが目的や組織と正反対であるのと同じく、完全な確実性も空想である。しかし、合理性の規範が厳格であるほど、組織はより多くの労力を割いて、確実性をめざすのである。

複雑な組織には不確実性が 3つの源泉から突きつけられている。(1)広範囲に見られる不確実性、(2) コンティンジェンシーという外部的なもの、そして(3)構成要素の相互依存関係という内部的なものである。(3)の不確実性に対しては、(a)組織の行為を秩序付けるパターン、(b)そのパターンに対して行為を秩序付ける組織としての自由、(c)パターンに適合するような実際の行為の秩序づけという解決の仕方がある。

目的が明確にされた後に組織が最初に直面し、かつ最も困難な問題とは、広範囲に見られる不確実性によるものである。原因 - 結果関係の理解を伴わずに設定された目的には、代替案を認識する基礎や、成功の榮譽を主張し失敗の批判を避ける根拠など、いずれももたらされることはない。目的は明確だが、それに対処するパターンが曖昧なままである場合は、組織の存続が根本的な必要性となるだけでなく、組織のパワー構造に属する人々のある種の意識的かつ緊急の目標となる。その場合、外的評価が強調されるとともに、目的の重要性や神聖性について儀礼的な確認も行われる。

目的が明確で原因 - 結果関係の理解も明確なときには、組織の成功に対する基本的な脅威は、必ずしも協力的とは限らない環境との外部的相互依存関係によるものとなる。このような場合、組織体は交渉を通じた緩衝化、環境変動に適合するための活動の変化により、予測可能性や自律的コントロールを達成しようとする。すなわち、信頼できない組織単位を組み込んだり、あるいは取り込んだりするのである。

組織の境界領域がしっかりと規制されている限り、原因 - 結果関係についてはよく理解され、目的も明確に示される。この場合、組織内部の相互依存関係が不確実性の潜在的な源泉となる。そこで、組織は構成要素部門の諸行為の調整や構成要素部門を集権的なネットワークに従わせることを通じて、自律的コントロールをめざすようになる。

集権的意思決定を伴う権威のネットワークは、クローズド・システムの状況にほぼ近いときにのみ適切なものであるから、現代の複雑な組織体に典型的に見られるものではない。

以上で示したタイプの行為は特定のイデオロギーや伝統とは相容れないものであり、そのことから気が進まないまま取り込まれる場合があるが、これらは必要な適応を示すもので、合理性の規範が真剣に求められる場合にこのような対応が出現してくると考えられる。

#### 行為する組織の多様な側面

組織体の様々なバリエーションの中のパターンを突き止めることも不可欠である。もし組織体についての理解を進めたいのならば、異なるテクノロジーを持つ組織体同士を比較せねばならず、そのためにはテクノロジーを分類できるようにならないといけない。

もし、組織ドメインのデザインや組織構造にはタスク環境のバリエーションが反映されているという主張が正しければ、タスク環境に関しても組織体を体系的に比較できるようにならないといけない。そのためには既存の分類以上のことを行わなければならない。

## 管理プロセス

管理のプロセスとは、そのなかでは組織の合理性が可能になるという境界領域をもたらすものであると考えられる。管理は防衛的な側面だけでなくより積極的な共整合の側面が含まれており、これにより不可欠な行為の流れの合流点としての組織が維持される。

管理はオープン・システムの問題を処理するための自由裁量の必要性からも発生する。自由裁量をもたらすことのできる能力が管理プロセスにおけるパワーの基礎となっている。

我々は、唯一最善の方法は存在せず、管理を構成する唯一の活動の組み合わせというものは存在しないと結論せざるを得ない。

様々な不確実性のもつ相対的重要性、ならびに不確実性を相殺したり、除去したり、あるいは回避したりするための相対的成本は変動要因としての人間主体によって評価されるべき問題である。

## 組織と社会

複雑な組織体は究極的には環境のエージェント主体として存在しアウトプットとの交換により諸資源を獲得し、そして結局は環境からテクノロジーを獲得している。そして、タスク環境は社会全体ほどの広がりを持つことは決してなく、組織がネットワーク状に相互支援し活動する領域が存在しうるのであり、このようなネットワーク自体はより大きな社会とは対立していることがあるが、組織体が社会的なコントロールの下にあることを意味するわけではない。

また、現代社会では複雑な組織管理について、いかに人的能力を開発し、配分するかという問題にも取り組まなければならない。行為する組織を理解し、あるいはコントロールするためには、様々な社会の管理者の源泉、能力などについての比較分析が不可欠である。

## 今後の研究課題

テクノロジーやタスク環境に関して問題提起がなされなければこれらの分析に適切な概念が開発、洗練されることはないだろう。しかし、我々が用いてきた荒削りな概念をより洗練することなしには、仮説検証や精緻化された問題提起によって前進することはできないであろう。

我々の意図は、組織を全体的に研究する必要性を明確に述べることにより、関心を組織の行為に集中させることであり、そのためにオープン・システム・アプローチおよび確実性 - 不確実性次元の重要性についても明確に述べてきたのである。