

第2章 組織における合理性

セッション3 【要約 by 里岡直弥】

手段的行為(instrumental action)は、願望する結果と、原因/結果関係(cause/effect relationships)についての考えとに基づく。ある願望が与えられると、その時点での人びとの知識の状態に基づき、その願望を実現させるのに必要な変数(variables)には何があり、それをどのように操作すればよいのかが示される。このように、個人の考えに基づいて指示された活動が、願望した結果を生み出していると判断される場合に、テクノロジーあるいは技術的な合理性(technical rationality)が語られうる。

技術的な合理性については、手段的な基準と経済的な基準の2つの基準を用いて評価することができる。前者は、特定の行為を通じて願望した結果を生み出すことができるかどうかであり、すなわち手段的に完全なテクノロジーとは、願望した結果を必然的に達成させるものとなる。後者は、本質的に、その結果が最小の必要資源支出量で得られるかどうかについてのものであり、これに関しては絶対的な基準は存在せず、評価時点における人びとの知識のあり方と関連して定められる。

組織の行為の評価については第7章で考察を行い、ここでは、これまであまり関心を向けられてこなかったが、より重要な、手段合理的な問題に焦点を当てる。

複雑な組織は、個人では作動させるのが不可能でかつ実用的でないと考えられるテクノロジーを作動させるために作り出されたものである。とはいえ、これは複雑な組織によって用いられるテクノロジーが手段合理的に完全であることを意味してはいない。ときには、結果に対する願望が非常に強く、手段合理的に不完全だと思われるテクノロジーが組織に組み込まれることもある。

テクノロジーのバリエーション

テクノロジーは、複雑組織の行為を理解する上で有力な変数である。ただ、特定のテクノロジーによって可能となる望ましい結果の多様性は限りなく、この多様性の中に秩序を見いだすことを可能にするような完全かつ単純な類型論は存在しない。そこで、ここでは(1)現代社会に広く見られ、かつ(2)十分に異なる、三種類のテクノロジーを識別したい。

長連結型テクノロジー(long-linked technology)

長連結型テクノロジーは、連続的な相互依存関係をともなう。この場合、行為Z(act Z)は首尾よく行為Yが完了された後にのみ遂行でき、さらに、行為Yは行為Xの完了に基づく。大量生産組み立てラインがこの長連結型の性質を有する。これは、ただ1種類の標準的製品を反復的にかつ一定の率で生産するとき、より手段合理的に完全に近づき、さらに、必要なテクノロジーがただ1つに限定されるため、機械や道具の選択などに関する明確な基準も定まることとなる。このとき、生産に必要な諸資源の割合も各資源が最大限その能力を発揮できるレベルで標準化できるので、経済的な基準からも技術的合理性を持つ。

媒介型テクノロジー(mediating technology)

様々な組織は、その主要な機能として、相互依存しているかあるいは相互依存したいと願っているクライアント・顧客の結合を行っている。例えば銀行は預金者と借り手を結びつける。

媒介型テクノロジーにおける複雑性は、長連結型のように各活動を次の活動で要求され

るものに連動させるという必要性から生じているというよりも、むしろ標準化された方法で広範囲にわたって、そのテクノロジーを作動させることが必要とされるという事実から生じている。

標準化により、いかなる時間、どのような場所においても媒介型テクノロジーを作動させることが可能となる。

集中型テクノロジー (intensive technology)

集中型という名称は、ある特定の対象に対して変化をもたらすために多様な諸手法が集中的に活用されていることを示す。しかし、どの手法を選択するのか、どれとどれを組み合わせるのか、適用の順序をどうするかについては、変化を及ぼそうとする対象それ自体からのフィードバックによって決定される。つまり、集中型テクノロジーは「治療的」と表される。この性質を最もよく表しているのが総合病院である。

集中型テクノロジーは、ある注文型のテクノロジーである。このテクノロジーを思い通りに利用できるかどうかは、部分的には潜在的に必要とされる能力がすべて利用可能かどうかにも依存するが、同時に、選択した諸能力を用いて、個々の事例やプロジェクトによって要求される適切な注文型の組み合わせが作り出せるかどうかにも依存する。

技術的な合理性が及ぶ境界領域

技術的な合理性とは、ある願望した結果へと導くことができる原因/結果関係のシステムを示す。そのようなシステムは、関連する変数をすべて含み、かつ関連する変数のみしか含まないクローズド・システムの論理に適合するとき、手段合理的に完全なものとなる。このとき、他のすべての影響、すなわち外生的変数(exogenous variables)は、そのシステムから除外されているため、システムに含まれるさまざまな変数は妥当だとされる範囲内でのみ変化する。

とはいえ、あるテクノロジーを用いるときには、願望する結果および関連する原因/結果関係についての知識だけでなく、論理的システムにおける変数にあたる現実の資源をコントロールするパワーも存在しなければならない。論理のクローズド・システムに対応する行為のクローズド・システムが実際に手段合理的な結果を生む。

関連する変数に対して高度のコントロールが及ぼされる長連結型テクノロジーにともなう行為の多くは、テクノロジーそれ自体の内在的論理によって指示されており、より完全に近い形で利用される。一方、媒介型テクノロジーでは、クライアントが入り込んでくるため、テクノロジーによって要求される標準化した活動の遂行を困難にするし、また、集中型テクノロジーについては、理論上テクノロジーに含まれる多数の要素活動の中からどれをどの組み合わせで用いるかが特定の事例に応じて定められるのである。

組織が必要な構成要素をすべてコントロールできるとき、技術的完全性により近づくため、次の命題が成り立つ。

《命題 2.1》 合理性の規範(norms of rationality)の下で、組織は、自らのコア・テクノロジーを環境の影響から遮断しようとする。

セッション 4【要約 by オ イエジ】

組織の合理性

組織がテクノロジーという抽象的な概念を行為に翻訳しようとするとき、コア・テクノロ

ギーが解決策をもたらせない諸問題に直面する。大量生産テクノロジーの場合、インプットの提供とアウトプットの売却が定期的に安定されていることを仮定しているが、このテクノロジーはインプットとアウトプットにかかわる問題に対して解決策を提供する変数は備えていない。

1つあるいはそれ以上のテクノロジーが、あらゆる目的志向的組織のコアを構成している。しかし、このテクニカル・コアは、組織が願望する結果を成し遂げるために何をすべきかということを、いつも不完全にしか表現していない。技術的な合理性は組織の合理性をもたらすための必要な要素であるが、それだけでは不十分だ。ここでいう組織の合理性は、テクノロジーによって与えられるインプットの確保とコア・テクノロジーの範囲外であると思われるアウトプットをとらなう。そこで、組織の合理性は少なくとも3つの主要要素活動を含む。(1)インプット活動、(2)テクノロジー活動、(3)アウトプット活動。これらは相互依存的であるため、お互い適切に連動しあうことが必要とされる。また、インプット活動とアウトプット活動は環境的要素とも相互依存的である。それゆえ、組織の合理性はクローズド・システム論理に完全に適合せず、オープン・システムの論理も要求される。とはいえ、合理性の規範に従う組織は、コア・テクノロジーを環境の影響から遮断しようとするという命題を提示する。

《命題 2.2》 合理性の規範の下で、組織はテクニカルコアをインプットとアウトプットの要素で取り囲むことによって、環境からの影響を緩衝化しようとする。

組織は合理性のために必要な想定条件に近づくために多様な手段を示しており、インプットとアウトプットの要素を変動的な諸環境に対処させ、変動的な環境がテクニカル・コアにとって安定的な状況になるように転換させる。

インプット側における緩衝化としては、獲得した原材料や物資を備蓄しておき、それを生産プロセスに安定的に供給しようとする例が挙げられる。

アウトプット側の緩衝化としては、工場倉庫の在庫、流通業者の在庫品目を維持する形態が通常である。これによって、テクニカル・コアは一定率で生産を行うが、市場状況に応じて出荷量を変動させることができる。しかし、製品が腐敗しやすい場合や働きかける対象がテクノロジーのプロセスに密接にかかわる場合、アウトプットの緩衝化は実行不可能である。

また、緩衝化に関する古典的な問題とは、ニーズの変化による陳腐化を招くことなく、あらゆるニーズを満たすために十分なインプットあるいはアウトプットの在庫をいかに維持するかというものである。従って、組織の合理性を実現するには、技術的効率性を最大限にする諸条件と緩衝化の作業に必要なエネルギーとの間に妥協が必要である。

《命題 2.3》 合理性の規範の下で、組織はインプットとアウトプットについての取引を平滑化しようとする。

緩衝化は環境の変動に対処するためのものであるのに対し、平滑化は環境の諸変動を減少させようとする試みである。サービスや商品に対して、需要の谷底時期は人々に誘因の提供し、ピークの時期は割増し料金を請求したりする。緊急事態に対応する消防署や病院のような組織も需要を平準化させる工夫を取り入れている。しかし、需要変動の軽減はできても完全な平滑化を行うのは不可能である。

《命題 2.4》 合理性の規範の下で、組織は緩衝化あるいは平滑化できない環境変化に対し

て、それを予測し適応しようとする。

環境変動が予想される程度のものである限り、それらをテクニカル・コアにおいて制約条件として取り扱うことができ、その場合、クローズド・システムの論理を用いることができる。組織は、多くの場合、環境変動がパターンを持っていることを学習する。その場合、予測と調整はほとんど自動的に行われると思われる。郵便局は日々の変動に対応できるように技術的な活動をスケジュール化しており、大量の需要が予測される時期には、インプット要素が追加資源を獲得するためのリードタイムを見込んでいる。銀行も特定の時点で仕事量がピークとなることを学び、その変化に合わせて業務をスケジュール化することができる。予測という行為が専門化され、かつ精緻化されるためには、単なる過去の経験の投影以外にも、最先端の経営科学や統計的決定理論を用いることが適切である。

緩衝化、平滑化、予想した変動への適応は、組織のテクニカル・コアに対して環境から及ぼされる影響を減少させるために用いられる方法である。しかし、これだけでは、環境的浸透を防ぐには不十分である。

《命題 2.5》緩衝化、平準化、ならびに予測活動のいずれによっても、テクニカル・コアを環境変動から保護することができないとき、合理性の規範の下にある組織は割り当て活動に頼る。

割り当て活動は、病院のように緊急事態に向けられた組織に最も容易に見られる。医師数に対して一定数のベット数を割り当てたり、投薬量や看護サービスの水準を下げて割り当てを行う場合がある。また、教師や社会福祉組織において、サービスを求める者の一部にしか努力を割り当てない場合がある。ただし、そのような自由裁量の権限がない場合には、より意欲をかきたてられる事例や満足のいく結果をもたらす可能性が最も高い事例に、彼らのエネルギーを集中させる。

しかし、割り当て活動をすることは、テクノロジーが最大限に作動しているわけではないことを示す。でも、テクノロジーが手段合理的に有効であるためには、すなわち組織の行為が合理性を保つためには、不順な状況でも諸能力を配分していけるある種の優先順位づけのシステムが不可欠である。

組織の合理性の論理

コア・テクノロジーはクローズドシステムに基づいているが、それは常により大きい組織の合理性に埋め込まれているため、テクノロジーは時間と場所にかかわるもので、インプットとアウトプット活動を通じてさらに大きい環境に結びつけられる。そのため、組織の合理性はオープンシステムの論理が必要とされる。組織が環境の影響にさらされるとき、組織の行為にかかわる一部の要因は制約条件になる。制約条件というのは、それらは変数ではなく、ある程度の期間で組織が適応しなければならない固定的条件であるからだ。また、他の要因のなかで、コンティンジェンシー要因になるものがある。それらは、変化するものも、一定なものもあるが、組織による恣意的なコントロールには従わない。

それゆえ、組織の合理性は(1)組織が受け入れなければならない制約条件、(2)組織が対応しなければならないコンティンジェンシー要因、(3)組織がコントロールできる変数、からの結果である。

まとめ

完全な技術的な合理性のためには、因果関係に対する完全な知識に加え、関連する変動要因すべてをコントロールすること、すなわち閉鎖性が必要とされる。従って、合理性の規範の下、組織はそのコア・テクノロジーを環境の影響から遮断しようとする(命題 2.1)。ところが、完全な閉鎖性は不可能なものであるため、組織はインプットとアウトプット要素でテクニカル・コアを取り囲むことで、環境的影響を緩衝化しようとする(命題 2.2)。しかし、緩衝化は変わりやすい環境の変数すべては対処できないため、組織はインプットとアウトプットの取引を平滑化しようとする(命題 2.3)。緩衝化や平滑化ができない環境変化に対しては、組織は予測と適応を行う(命題 2.4)。そして最後に、緩衝化、平滑化、予測活動のいずれによっても、テクニカル・コアを環境変動から保護できないとき、組織は割り当て活動に頼る(命題 2.5)。これらは、組織が環境と相互依存적であっても、自己制御をもたらすための策略である。この策略を深く理解するためには、策略が目指そうとする解決方向と、各策略が用いられる環境の性質も考察しなければならない。