

第1章 組織研究に対する戦略¹

セッション1 【要約 by 芦名博史】

第I部

組織は行為を行っている。しかし、その組織がどのように、いつ行為を行うかは、何によって決められるのだろうか。これについて第I部では、組織の行動を生起させ方向づける、個人の影響とは無関係な諸力について考察を行う。

本書でまず主張するのは、組織に採用される合理性の諸概念によって、組織の行為の範囲が限定されるということである（合理性の諸概念の意味とそれらの組織に対する影響については後の章で検討する）。つまり、何が合理的かという考えに従って、行為が決定されるのである。この行為の結果には不確実性が伴うため、合理的かどうかは一概には判断できない。しかし、本書ではテクノロジーと環境が不確実性の源泉であると主張するため、この主張が正しければ、同じようなテクノロジーと環境の問題に直面する組織には、合理性に従った行動に同じようなパターンが見られるはずである。このことについて考察していく。まず、利用しうる代替的な概念図式で、行為する組織(organizations in action)についての分析を始める。

第1章 組織研究に対する戦略

複雑組織(complex organization)については、さまざまな研究分野や学問領域で考察が行われているが、グールドナー(1959)によれば、そのほとんどにおいて基盤となる2つの基本的モデルを識別することができる。すなわち、「合理的(rational)」モデルと「自然システム(natural-system)」モデルである。組織を研究する上では、前者はクローズド・システム戦略(closed-system strategy)から、後者はオープン・システム戦略(open-system strategy)から、それぞれ生みだされたものである、という考え方を本書では付け加え、考察を行う。

クローズド・システム戦略

もし、あるシステムのすぐの状態を正確に予測しようとするならば、そのシステムを確定的システム(a determinate system)として扱い、現在の状況を固定することが効果的である。現在の状況を固定するには、状況の諸変数とその関係が十分に少数であり、コントロール可能であることが必要である。つまり、システムが閉じた状態でなければならないのである。これがクローズド・システムの考え方である。バートレット(1958)によれば、人間には不確実性を除去しようとする傾向があるため、とくに将来の状態や成果に責任を負う場合には、クローズド・システム的なものを選択しがちであることがわかっている。

ところで組織に関する文献の大部分は効率性や成果の向上を求めるものの副産物であったため、クローズド・システムであるとの仮定、すなわち合理的モデルが採用されてきた。このことは科学的管理法、経営管理論、官僚制の三つの学派でも確認できる。つまり、いずれも諸変数の最小化とコントロールにより不確実性を除去し、閉じた組織の中で最高の

¹ 翻訳では、organizationを「組織体」または「組織」と訳しているが、ここでは訳語を「組織」に統一する。また翻訳では、variableを「変動要因」と訳しているが、これも通常のように「変数」と訳すことにする。

効率性を達成するように意図されたものになっているのである。

オープン・システム戦略

システムの閉鎖性を仮定する代わりに、あるシステムには把握不可能なほどの変数がある、あるいはその変数のいくつかはコントロールできない、と仮定するとき、不確実性を想定せざるをえなくなる。このような場合に、われわれは組織の概念図式として、オープン・システム戦略から生み出された自然システム・モデルを採用することになる。

自然システム・モデルでは、複雑な組織は、相互依存的な部分の集合であり、それらが寄り集まって全体を作りあげていると考えられる。つまり、それぞれの部分は全体に対して貢献をし、全体から恩恵を受け、その全体はより大きな環境と相互依存関係にあると考えるのである。ここで中心となるのはホメオスタシスあるいは自己安定化(self-stabilization)という概念であり、組織の諸部分とその関係性は、自然に定められると考えられている。すなわち、時間の経過や環境の変化とともに、全体に好ましい貢献をする部分は残され、全体を損ねる部分は正味で好ましい貢献をするように調節されるか、除去される、さもなければシステム全体が退化する、と仮定されるのである。これにより、環境に由来する変数に直面しても、組織はそれに適応した活力あるものになるのである。

以上の自然システム・モデルの考え方は、非公式組織の研究や、バーナード(1938)² やセルズニック(1949)、そしてクラーク(1956)による経験的研究においても、組織が完全にはコントロールできない変数に焦点を合わせている点で確認することができる。またこの考え方は、変数をコントロールしようとする合理的モデル、クローズド・システムの論理の枠内には含めることができないこともわかる。

セッション2【要約 by 谷 晓】

2つのアプローチ 選択か妥協か?

組織に関する文献の大部分は、合理的モデル・アプローチと自然システム・アプローチの2つのうちのどちらかに当たると思われるが、それぞれが他方を無視したり、他方の妥当性を否定する傾向にある。また、各々が関係する論理は両立し難いようだ。合理的モデル・アプローチは確定性を得るために不確実性を避けているのに対し、自然システム・アプローチは不確実性、不確定性の存在を前提としているからである。だが、それぞれのアプローチによって取り上げられている現象は、各アプローチによる説明とは別のものとして無視することはできない。

複雑な組織の多くは、目標達成のための効率的手段であるが、その目標達成は計画され、コントロールされた行為によって得られるものであり、また組織による計画的行為によつてわれわれの日常生活は支えられている。

つまり、一般的に複雑な組織は、合理的モデルが関心を向けるある種のパターンや結果(計画可能性など)を示す。だが、これらは自然システム・モデルでは無視されることが多い。しかし、労使交渉や諸機関の縛張り争いといった環境の要素主体(elements of environment)によって複雑な組織が影響されることを考えると、自然システム・アプローチに関連する現象が複雑な組織のなかに存在していることも明らかだ。

各アプローチによってそれぞれある程度の真理が尊かれているのは明白だが、どちらか

² 翻訳には 1939 とあるが、誤植。

一方だけでは複雑な組織を理解することはできないであろう。実際、グールドナーは2つのモデルの統合を求めた。(ただ、統合モデルそのものを提示はしていない。)

こうしたなか、サイモン＝マーチ＝サイアートは、組織と環境との相互依存関係を不可避なものとみなすバーナードの研究を精緻化することで、クローズド・システムとオープン・システムのディレンマを回避できる新たな伝統を産み出した。

新たな伝統

彼らの研究によれば、組織は問題に直面し、かつ問題を解決するという現象を示す。ここでの焦点は、利用可能な代替案やそれらの代替案の帰結が明らかではない環境で、行為の道筋を選択することに関連した組織的プロセスである。なぜなら、組織は情報の収集、処理能力や代替案の結果の予測能力は限られているからである。こうした状況の下では、組織は決定のプロセスだけではなく、探索と学習のプロセスをも発展させねばならない。すなわち、限定された合理性(bounded rationality)の下で意思決定をせねばならず、これは最大化基準を満足化基準に代える必要があることを示している。

本書では組織内で進行するプロセスが組織外環境によって影響を受けるとするオープン・システムの立場をとる。そして「新たな伝統」を拡張していこうと試みる。

サイモンらの研究は優れた考え方を示したものであるがクローズド・システム、オープン・システムという両極端の戦略に完全にとって代わったわけではない。なぜだろうか。

不確実性をめぐる最先端の議論

オープン・システム戦略をとる者は組織自体の理解に努めるのに対し、クローズド・システム戦略をとる者は合理的な目的達成としての手段としての組織に関心がある。これもその問い合わせに対する答えの一部であろう。しかし、各戦略をとる研究者たちが反対の戦略の立場から自身に向けられた異議に気付かないわけはないだろう。

では、なぜいまだにクローズド・システム、オープン・システムという両極端な戦略が存在するのかといえば、われわれの文化には合理性と不確定性を同時に考える概念が存在しないからである。そのため、不確定性を無視するクローズド・システム、自然生成的なプロセスの理解のために合理的行為を無視するオープン・システムが残存するのだ。こうしたなか、組織が不確実性に対処することに焦点を合わせる新たな伝統は大きな進歩である。

ところが、サイモンらの研究では、それ以前のアプローチで蓄積された知識を見落とさせることがある。そのため、本書の意図は、組織はオープン・システムであるが、同時に確定性、確実性を求める考えることにする。

諸問題の存在

まず、オープン・システム戦略とクローズド・システム戦略のそれぞれに関連する現象は、複雑な組織のなかでランダムに現れるのではなく、ある場所に特定化されると考えられる。ここで、組織の責任とコントロールには①技術的(technical)、②管理的(managerial)、③制度的(institutional)の3つの異なるレベルがあるとするパーソンズ(1960)の示唆を用いると、どの公式組織も技術的機能の効果的な遂行を課題の中心とする1つの下位組織を持っており、①の技術的レベルでは下位組織が重視する緊急課題は技術的課題の性質に基づく。②の管理的レベルは技術的下位組織に対し、それと顧客などの仲介を行うといったサービスを提供する。管理的レベルは技術的下位組織を管理しているのである。③の制度的レベ

ルは組織を制度的構造や行政諸機関と全体的に接合する。このような分類が可能であろう。

以上の①～③の各レベルは質的に断絶しており、これは各レベルの機能が質的に異なることによる。また各レベルとその機能の接合は、双方向の相互作用に基づくものである。

今再び、合理性の基準に従うオープン・システムとしての複雑な組織を考えてみる。組織の変数が多くなるほど不確実性が増すので、合理性の基準に従う組織としてはテクニカル・コア(technical core)に影響する変数を減らし、不確実性を除くことが有利となる。

ところで、その不確実性は制度的レベルで最大になるようになると思われる。組織は、自身の公式的権威や制御できない環境の要素主体に対応せねばならない一方で、広範囲にわたる規範に従わねばならないからである。

このように考えると、制度的レベルではクローズド・システムの考え方は明らかに不適である。組織は環境から影響を受けるし、逆もまた言える。さらに、環境は組織の行為とは独立に変化し、組織はその変数が影響してくることを受け入れる必要がある。

また、組織のクローズド・システム的側面が技術的レベルで最も現れ、オープン・システム的特徴が制度的レベルで最も明瞭に見られるならば、管理的レベルでは両者の仲介をする機能が重要となってくるのは明らかであろう。

バリエーションの考えられる源泉

パーソンズの論法を踏まえれば、技術的機能、つまりはテクノロジーの相違が組織の間に顕著な相違をもたらす。また3つのレベルは相互依存関係にあるので、ある機能の相違が、その他の相違に多大に影響すると考えられる。

ところで、サイモンらの研究は探索、学習、決定という組織プロセスに焦点を合わせていた。上記の主張を彼らの研究に立ち戻ってみると、このような適応プロセスには共通点がある一方、プロセスの進行は、テクノロジーや環境における相違によって異なったものとなるのは明白だろう。

まとめ

複雑な組織に関する考えのほとんどは2つに分けられ、それらはクローズド・システムとオープン・システムであった。両者の折衷により生まれたものが「新たな伝統」である。

「新たな伝統」によれば、複雑な組織にとっての中心となる問題は環境の要素主体などといった不確実性への対処である。他方、技術などに対しては確実的状況またはそれに近い状況を望む。この場合、専門化した（レベルごとに分けられた）部門同士がいかに効率的に接合されるかがカギとなる。

また、不確実性を産み出すものは、技術的レベルでのテクノロジーと、組織の外側の環境であることを示唆したい。