

## 組織は環境変動にいかに対応するのか?\*

経営学輪講 Thompson (1967)

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.

清水 剛<sup>†</sup>

### 全体像の見えない古典?

『オーガニゼーション イン アクション』<sup>1</sup>というこの著作は組織論の中のさまざまな分野に影響を与えている。組織デザイン論 (Galbraith & Nathanson, 1978) の中で基礎的な文献として挙げられることもあれば、組織間関係論の資源依存アプローチ (Pfeffer & Salancik, 1978) の源流と指摘されることもある (山倉, 1993)。また、上の組織デザイン論の源流ということとも重なるが、コンティンジェンシー理論の先駆けとしても取り上げられる (高橋, 2006)。それだけでなく、テクニカル・コア (technical core) や支配的連合 (dominant coalition) など、トンプソンがこの著作の中で提唱した概念に触れたことのある人も多いだろう。

同時に、この著作ほど全体像の見えにくい著作も珍しい。いろいろなところでそれぞれの部分が利用されているが、全体としてトンプソンが何をいいたかったのか、どのような

---

\* この経営学輪講は Thompson (1967) の解説と評論を清水が行ったものです。当該論文の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。図表も清水が解説のために Thompson (1967) を元に整理し直したものです。したがって、本稿を引用される場合には、「清水 (2010) によれば、Thompson (1967) は…」あるいは「Thompson (1967) は (清水, 2010)」のように明記されることを推奨いたします。

<sup>†</sup> 東京大学大学院総合文化研究科 tshimizu@waka.c.u-tokyo.ac.jp

<sup>1</sup> 以下ではタイトルは邦訳に従うが、個々の訳語に関しては必ずしも邦訳に従っていない。なお、引用については 2003 年の Transaction edition (Transaction Publishers) による。

ことを考えていたのかに関しては上で挙げたような文献を見てもいまひとつ分からない。いわば、全体像の見えにくい古典なのである。

それでは、この著作でトンプソンは一体何を考えようとしていたのだろうか。また、逆にこの著作でトンプソンが考えていなかったことは何なのだろうか。本稿では、このような点を考えてみることにしよう。

### トンプソンの意図していたこと

トンプソン自身は、この著作で意図していたことが何なのかを序文で述べている。それは「複合組織の理解に対するそれぞれの独立した現行のアプローチのいくつかを、重要な点で結び付けられるようなひとつの枠組み [フレームワーク] を明らかにする」ことであり、この著作は「1つの概念の一覧表 [インベントリ]」であるとしている。かつ、「私はかなり自由に、本書の目的に役立つと思われる概念を選択し」てアイディアを提示しようとしているとも述べている (Thompson, 1967, p. xxvi, 邦訳, p. ii)。一言でいえば、この本はトンプソン自身の考え方にもとづいて組織理論の全体をカバーするような枠組みの骨格だけを提示しようとしているのである。何よりも、この著作のサブタイトルである「管理理論の社会科学的基礎」という言葉が、管理理論の理論的フレームワークを提示するという上のような意図を明確に示しているといえるだろう。この意味では「これまで組織を研究し、組織について書いている人々が、組織について述べてきたことのうちのあるものを、体系的な方法で検討する」という March and Simon (1958, pp. 4-5, 邦訳, p. 8) の試みと同じようなことをしようとしていたといってもよいかもしれない。

ただし、March and Simon (1958) と異なるのは、トンプソンは組織の動的な側面を捉えようとしており、かつそのことを明示している点である。後で述べるように、この著作での最も中心的な問題は、組織が環境の不確実性や変動にいかに対応するか、ということであり、その問題意識は最終章まで貫かれている。そして、「オーガニゼーション イン アクション」(活動している組織) というタイトル自体もこの点を示しているといえるだろう。

彼はこの問題に対して、まず (1) 著作の前半 (第 I 部) で組織をひとつのユニットと見た場合を分析し、(2) 後半 (第 II 部) において組織内の個人の行動に焦点を当て、(3) 最後にそれらを踏まえて「管理とは何か」という問題を明らかにしようとしている。そこでまず、この構成に従って、トンプソンの考え方を見ていくことにしよう。

### (1) 組織の活動

まず、トンプソンが組織をどう捉えたか、という点であるが、トンプソンは、組織を見る見方として合理的なシステムとしての組織（クローズド・システムとしての組織）と不確実性に対応するものとしての組織（オープン・システムとしての組織）という二つの見方があることを述べた上で、トンプソン自身はその二つの両方とも妥当であるとし、「複合組織をオープン・システムとして、すなわち不確定的でありかつ不確実性に直面するものとしてとらえる。しかしながら同時に、合理性の基準の対象として、すなわち確定性と確実性を要求するものとして考えることにしよう」（Thompson, 1967, p. 10, 邦訳, p. 12）と述べる（chap. 1）。

組織が確実性と合理性を追求しようとする場合には、組織はその活動に関する技術的なプロセスからできる限り不確実性を排除しようとする。不確実性を排除することによって、組織はその持つ技術を合理的な形で運用し、活動を行うことができるわけである。例えば、自動車の生産のようなものを考えてみると、自動車を構成する部品が必要なタイミングできちんと届けられることによって円滑な生産が可能になるとすれば、部品の納期が1日遅れるというような納期の不確実性は回避しなくてはいけない。また、部品の品質についても、例えば穴が1cmとか3cmずれた場所に開いているというのであればおそらく部品としては使い物にならないだろう。この意味では、部品の品質についても不確実性は回避しなくてはならない。

これを言い換えれば、合理性を追求する組織はその活動のプロセスにおける技術的なコア（テクニカル・コア）から不確実性を排除しようとするということになる。しかし、一方で組織は完全に自己完結的ではない。上の自動車の例でいえば、部品は組織の外部から調達しなくてはならない。仮に部品を組織内で製造するとしても、その原材料となる鉄やガラス、あるいはゴムといったものは外部から調達してこなくてはならない。製鉄工場やガラス工場までも保有したとしても、その原材料を調達しなくてはならない。このように考えれば、組織がその活動する領域（ドメイン domain）を広げていったとしても、なお組織はその外部に対して何らかの形で依存しているといえよう。ここで、組織の外部とは、組織に関わる人々が合意するところの活動領域（ドメイン・コンセンサス domain consensus）の外部を意味しており、簡単に環境（environment）と呼ばれることもある（Thompson, 1967, pp. 26–29, 邦訳, pp. 33–36）。そして、この環境を構成する要素の中で組織の目標設定と目標達成に関連するような要素をタスク環境（task environment）と呼ぶ。

このタスク環境という言葉を使えば、組織はこのタスク環境に何らかの形で依存しているわけである。ゆえに、このようなタスク環境に何らかの不確実性が発生するならば、不確実性を排除することは難しくなる。もちろん、そもそもタスク環境に不確実性が存在しないのであればテクニカル・コアには影響を与えない（例えば、人間の活動は空気の存在に強く依存しているが、特別な場合を除いて空気の供給そのものに不確実性は発生しないだろう）し、不確実性が存在していても依存の程度がそもそも小さければ（例えば、代替品が存在する場合やその部品を必要とする製品を生産しなくても大きな問題がない場合）大きな問題は発生しない。しかし、例えば原材料の供給や人的資源の供給、あるいは販売のような形でタスク環境は必ず存在しており、組織は何らかの形でこれらに依存している。かつ、これらの要素に不確実性がまったくないということも通常ありえない。そこで、不確実性を制御するための手段や、より一般的に依存関係を軽減する手法が必要になってくる。

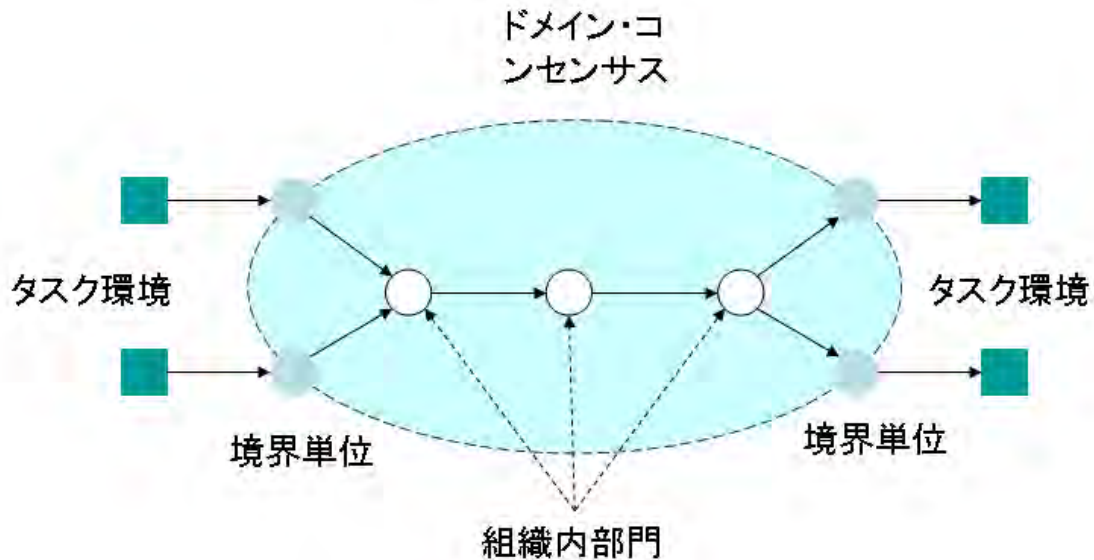
不確実性を制御するための手段として挙げられているのが、在庫などにより環境変動の影響を吸収する緩衝化 (buffering)、環境変動そのものに介入して変動を小さくしようとする円滑化 (smoothing)、あらかじめ起こりうる変動を予測し、それに対して対応を定めておく、予測された環境変動への適応 (adaptation to anticipated fluctuation)、予想できない環境変動に対して資源をあらかじめ割り当てておく割り当て (rationing) 等の手段である (Thompson, 1967, pp. 19–23, 邦訳, pp. 23–29)。また、より一般的に依存関係を軽減する手法としては、代替的な手段 (alternatives) の維持や名声 (prestige) の獲得、そして協調戦略 (cooperative strategy) によるパワーの獲得である (Thompson, 1967, pp. 32–37, 邦訳, pp. 40–47)。ここで協調戦略とは、契約 (contacting) や吸収 (coopting)、<sup>2</sup> 連合 (coalescing) 等を意味している (chaps. 2, 3)。<sup>3</sup> なお、以上のような依存関係への注目が、後に資源依存アプローチの源流と呼ばれる理由である。

実際には、これ以外に組織のドメインを拡大することによって、言い換えれば、組織内

<sup>2</sup> Selznick (1949) で使われた言葉であり、環境要素を組織の意思決定の中に取り込んでしまうことで環境からの協力を確保しようとすることを意味する。訳としてはむしろ「取り込み」のほうが良いかもしれない。

<sup>3</sup> ここで、不確実性を制御する手段と依存関係を軽減する手法は必ずしも並列なものでないことに注意してほしい。具体的にいえば、協同戦略によって契約を結び、部品供給を円滑化する、あるいは代替的手段である他のサプライヤーを確保することによって予測された部品供給の変動に対応するというように、前者はしばしば具体的な手段、後者はより一般的な戦略のようなものを意味している場合がある。

図1 Thompson (1967) における組織の概念図



の人々が認識するところのドメイン（すなわちドメイン・コンセンサス）を再設定することによって依存関係に対応しようとすることもある（chap. 4）。なお、ここで興味深い点は、ドメインの再設定は目標の再設定を含む、という点である。トンプソンは後に、組織にとっての目標とは、組織が意図する将来のドメインであると指摘しており（Thompson, 1967, pp. 127–128, 邦訳, p. 162）、この点からすればドメイン・コンセンサスの再定義は目標の再定義を含むはずということになる。この意味については後で論じる。

依存関係への対応についてはもうひとつ注意すべき点がある。トンプソンは、依存関係はタスク環境との関係进行处理するための専門の組織内の部署（境界単位 boundary-spanning unit）が作られ、その部署が組織の境界（ドメイン・コンセンサスの境界）を越えて対応に当たるものと考えている（図1）。ゆえに、もし境界単位がテクニカル・コアと切り離す形で成立するならば、言い換えればタスク環境への依存関係の処理が境界単位のみで完結し、テクニカル・コアに影響を及ぼさないのであれば、テクニカル・コアは確実性と合理性を追求できることになる（Thompson, 1967, p. 75, 邦訳, p. 96, 命題 6.3）。以上のことから、テクニカル・コアが不確実性を排除できるようになるためには、

- (1) 環境の不確実性が小さい
- (2) タスク環境への依存の程度が小さい

(3)境界単位とテクニカル・コアを切り離しうる

の三つの条件のうちどれかが成り立てばよい。しかし、実際にはどれも完全には成り立たない。ゆえに、不確実性を制御し、依存関係を軽減する（ドメインの再定義を含む）必要が出てくる、ということになる。

なお、トンプソンは以上のような抽象的な議論とともに、テクニカル・コアの技術的特性とドメイン拡大の方向性（chap. 4）や組織構造の設計（chap. 5）についても検討している。すなわち、タスク環境との関係のあり方や組織内の相互依存関係のあり方が技術によって異なるものと考え、具体的には長連結型（long-linked）、媒介型（mediative）、集約型（intensive）の三つの技術類型を設定して、それぞれの類型におけるドメイン拡大の方向性や組織構造を検討しているわけである。また、トンプソンは第 I 部の最後に、組織が合理性を追求するという場合の合理性の評価基準について検討している（chap. 7）。

(2)個人の行動

続いて第 II 部では、組織の中の個人の行動について検討している。ただし、最初に注意すべき点として、この第 II 部では組織というものは本来自由な個人が活動するいわば「場」のような形で与えられており、言い換えれば個人の行動に与えられた与件のような扱いになっていることがある。これは、第 I 部で組織の環境への依存関係あるいは組織の技術特性への対応を考えた後を受けて、組織が個人の行動をいかなる形で制御すればこのような依存関係や技術特性の対応を達成できるかというような形で考えているからだと思われる。しかし、この結果として、Simon (1997)<sup>4</sup> 的な意思決定の連鎖、すなわち組織内のコミュニケーションにより意思決定前提が伝達され、それが組織内の個人の意思決定を制約するという状況は想定されないことになり、あくまで自由な個人がどのような形で組織と関係を結び、また組織という場においていかに振舞うか（組織を構成するか、ではなく）というような形での問題設定になってしまっている。この点は最後の「管理とは何か?」という結論に至るプロセスとしては意味があるが、一方で「個人が組織を構成する」という点について未検討の部分を残してしまったように思われる。<sup>5</sup> この点は後で検

<sup>4</sup> 初版は 1947 年（予備版が 1945 年に出版されている）。

<sup>5</sup> トンプソンがこの問題を無視している、といっているわけではない。実際、トンプソンは後でみる支配的連合が意思決定前提をどのように特定化できるか、という点を論じている（Thompson, 1967, pp. 135–138, 邦訳, pp. 172–176）。ただし、そこでの問題の立て方はあくまで支配的連合が

討することにし、まずはトンプソンの主張を追ってみよう。

まず、トンプソンは想定する人間像として、自分の長期的なキャリアの可能性（行為の範囲 sphere of action あるいは action sphere）を広げようとする個人を想定する。これは広い意味での利己的な個人といえるが、一方で必ずしも自己の選択の結果を明確に理解し評価できるような意味での完全な個人<sup>6</sup>を想定しているわけではなく、あくまで学習の機会や他者から認知される（可視性 visibility）機会を拡大しようとするような個人を想定している（chap. 8）。

そのような個人にとっては、自由裁量を行使できる範囲が大きな職位（高度に自由裁量的な職位 highly discretionary position）は一般的にいて好ましいということになる。ただし、自由裁量の行使そのものについては、それがあくまで自分のためになるときに行使し、そうでない場合には自由裁量の行使を回避しようとする（Thompson, 1967, p. 118, 邦訳, p. 151）。

そして一般に、あるタスク環境について、それに対する組織の依存度が高く、かつその不確実性も大きい場合には、そのようなタスク環境に対応できる能力を持つ個人には大きな自由裁量が認められる。また、このような状況においてはそのようなタスク環境は組織に対してのパワーを持つため（Thompson, 1967, pp. 30–31, 邦訳, pp. 38–39。また Pfeffer & Salancik, 1978 も参照）、このようなタスク環境に対応する能力がある個人には大きな（組織内）パワーが与えられるであろう。

一方で、組織内で自由裁量を行使するといっても、高度に自由裁量的な職位同士は何らかの意味で相互依存関係にあるのが普通である。例えば、自動車会社の新車開発の責任者も販売部門の責任者も高度に自由裁量的な職務だろうと思われる一方で、お互いの成功はお互いの成功にかかっており（良い新車ができなければそもそも売れないし、良い新車ができて販売部門が失敗したらやはり売れない）、またお互いの意思決定がお互いの意思決定に依存する（どのような車を作るかはどのような販売の仕方をするかに依存しており、その逆も成立する）など、お互いに依存しているといえるだろう。このような状況においては、これらの人々は連合（coalition）を作ることで対応しようとする。そして、その中で組織をコントロールできる状態に至った連合が支配的連合（dominant coalition）と

---

いかに意思決定前提をコントロールできるか、という問題であり、このようなコントロールがいかに難しいか、という点に注目している。しかし、この中では意思決定の連鎖の中で個人の意思決定が相互に制約されるという点は軽視されているように思われる。

<sup>6</sup> 「経済人 economic man」と呼ばれる。Simon (1997, p. 119, 邦訳, p. 185) 参照。

ということになる（ただし、トンプソンは連合の定義は示しているが、支配的連合の定義を示してはいない。Thompson, 1967, pp. 125–127, 邦訳, pp. 159–161）。なお、連合はひとつの組織に二つ以上あってもかまわないが、支配的連合はひとつの組織に必ずひとつしかないと考えられる。<sup>7</sup>

このような支配的連合の規模は小さいとは限らない。というのは、組織にとっての不確実性や環境への依存性が高まり、あるいは依存するタスク環境の数が増えるほど組織の中で自由裁量とパワーを有する職位は増え、そのような職位は支配的連合に取り込まれなくてはならないから、支配的連合はどんどん大きくなっていく（Thompson, 1967, p. 129, 邦訳, p. 164, 命題 9.10, p. 136, 邦訳, p. 174, 命題 10.1）。そして、支配的連合の中でも意見の対立やコンフリクトがありうることから、この支配的連合を何らかの形で管理する必要がでてくる。このために出現するのが例えば少人数のインナー・サークル（inner circle）であり、あるいは管理する能力を持つ個人であるということになる（chap. 10）。

なお、先に述べたように組織の目標とは将来における合意された組織のドメインであるとトンプソンは考えているが、実際にはそのような合意は支配的連合の中で成立すればよいことになる。すなわち、組織のドメインや目標に関する合意（ドメイン・コンセンサス）とは、実際には支配的連合の中の合意でかまわないということになる（Thompson, 1967, pp. 127–128, 邦訳, pp. 161–163）。

### (3) 管理とは何か？

以上を踏まえて、トンプソンは最後に管理とは何か、という点を論じている（chap. 11）。トンプソンによれば、管理というものの基本的な機能は「全体的整合（co-alignment）」であるということになる。

ここでいう全体的整合とは、「制度化された行為の流れを時間ならびに空間に関して適切に整合すること」（Thompson, 1967, p. 147, 邦訳, p. 189）、もう少し細かくいえば「テクノロジーとタスク環境を存続可能なドメインとし、そして組織デザインと構造をそれに対して適切なものにする」（Thompson, p. 157, 邦訳, p. 203）を意味する。これを言い換えれば、タスク環境の特性やテクニカル・コアの特性とそれらの変化を考慮し、一方で個人の（とりわけ支配的連合に参加する個人の）利害を考慮しながら、ドメインと目標 = 将来のドメインを再設定あるいは拡大し（Thompson, p. 129, 邦訳, p. 164, 命題 9.11）、

<sup>7</sup> 実際、トンプソンは the dominant coalition と定冠詞をつけて表記している。



これにしたがって組織構造を変化させること、となるだろう。なお、トンプソンは、テクノロジーや人的資源、投資行動、法的な正当性といったものはより大きな制度の中に埋め込まれていると考えており、そのような制度に埋め込まれた行為の流れ (stream) の中で、その時々で成立しうるドメインを設定し、組織を構成していくというのが全体的整合ということになる。そして、このような全体的整合をとることによって組織は維持される。

トンプソンが最終的な組織の評価基準として注目するのは組織の将来に対する適合性であり (Thompson, 1967, p. 88, 邦訳, p. 113, 命題 7.2)、端的にいえば組織の維持・存続である。ここで、先に述べたようにドメインの再設定は組織目標の再設定を意味するから、この全体的整合を言い換えれば、環境の変化を考慮し、一方で組織のテクニカル・コアを考慮しながら組織の目標を再設定し、これにしたがって組織構造を変化させることとなり、それによって組織が維持されるということになる。

以上は、近代組織論における組織均衡の考え方を動的にとらえたもの、と理解することができよう (March & Simon, 1958, chap. 4. なお Barnard, 1938, pp. 92–95, 邦訳, pp. 100–103, p. 140, 邦訳, pp. 152–153; Simon, 1997, chap. 6 も参照)。すなわち、全体的整合とは、環境が変化する中で組織の参加者の範囲や誘因・貢献の内容を変化させながら、全ての参加者に貢献を上回る誘因を与えつづけることであり、それによって組織が存続する。この点についてはトンプソン自身も「一般にタスク環境は絶えず複合組織をテストする役割を果たしている」(Thompson, 1967, p. 155, 邦訳, p. 199) と指摘し、タスク環境 (近代組織論的な表現をすれば、組織の主要な参加者) との間で関係を継続することによって組織が維持されることを意味する。また、この過程で組織目標を変更することもあることはしばしば指摘されている。Thompson (1967) 自体が挙げている国立小児麻痺財団 (National Foundation for Infantile Paralysis) が小児麻痺の減少により国立財団 (National Foundation) に変わったのはそのひとつの例といえようが (Thompson, p. 48, 邦訳, p. 59)、これ以外にも Barnard (1938) は、管理職能の主要なひとつとして、目的の再設定、あるいは価値の設定による目的の共有により組織均衡を維持するという機能を指摘している (Barnard, 1938, p. 249, 邦訳, pp. 266–267, および chap. 17)。また、Simon (1997) は参加者グループの利害の調整のために目的を修正することがあるとしている (Simon, 1997, pp. 143–144, 邦訳, pp. 225–226)。

トンプソンはこの本の冒頭でパーソンズ (Parsons, 1960) を引用して、組織には技術的

(technical)、経営的 (managerial)、制度的 (institutional) の三つのレベルがあり、技術的機能の遂行に関わる技術的レベル、下位組織のコントロールや必要な資源の調達に関わる経営的レベル、社会からの正当性の確保のような問題に関わる制度的レベルでそれぞれ機能が異なること、またそれぞれの中で技術的レベルは不確実性が最も小さく、制度的レベルでは不確実性が最も大きいと指摘している (Thompson, 1967, pp. 10–12, 邦訳, pp. 12–14)。そして、管理の機能を論じる際にこの議論をもう一度参照し、組織目標の設定に関わるような意思決定を行う制度的レベルとテクニカル・コアの合理性を追求するような技術的レベル、そしてその中間で設定された組織目標を考えながら意思決定を行い、資源を獲得する経営的レベルとを区別している。もちろん、管理職能とはこの全てに関わるわけであるが、上の全体的整合に関する議論からすれば、トンプソンはその中でも不確実性への対応を考えるとという意味で制度的なレベルにより注目していると考えても良いだろう。

### トンプソンが考えていなかったこと

以上が Thompson (1967) について、トンプソン自身が考えていたと思われることを整理したものである。以上の記述にも少し現れているが、実はこの著作にはトンプソン自身が必ずしも明確にしていない部分や十分検討されていない部分がいくつか残されている。もちろん、このことはこの著作に価値がないことを意味せず、むしろこの著作は豊かなアイデアを与えてくれる古典と評価できると思われるが、それだけに何が残されているのかについては整理しておく必要がある。以下では、(1)テクニカル・コア、(2)予測されない事態、(3)全体的整合、の三つに分けて論じていこう。

#### (1)テクニカル・コア

この本の重要な概念のひとつであるテクニカル・コアであるが、実はこの概念は明確に定義されていない。というより、トンプソンは重要と思われる概念でもときどき定義を明示しないで論じることがあり、テクニカル・コアもそのひとつである。

結論からいってしまえば、テクニカル・コアの定義に関しては、高橋 (2006) による、「組織において開発、改良されたプログラムを技術的合理性にもとづいて再構成した複雑なシステム」(高橋, 2006, p. 289) ということの良いものと思われる。ただし、このような定義が出てくる過程についてはもう少し細かく説明する必要があるだろう。

Thompson (1967) では、テクニカル・コアという言葉とコア・テクノロジーという言葉

葉はしばしば互換的に使われている (例えば Thompson, 1967, p. 20, 邦訳, p. 24)。そこでいうテクニカル・コアとは、インプットとアウトプットの間にある技術的なプロセスであり (例えば Thompson, p. 20, 邦訳, p. 24, 命題 2.2)、また具体的な例を読むと、「このことは (筆者注: 単一のテクノロジーを利用すること) は、機械や道具の選択、作業の流れの配置の構築、原材料の獲得、ならびに従業員の選抜に関して明確な基準を用いることを可能にする」(Thompson, p. 16, 邦訳, p. 19) というように、機械や道具だけでなく、作業の流れや従業員の技能にまで関わるものであることは明らかである。すなわち、機械や道具、設備といった物理的なものだけでなく、マニュアルや標準作業手続、さらには従業員に体化された技術、さらには組織構造<sup>8</sup> までも含むと考えるのが自然だろう。そして、テクニカル・コアが環境から切り離されて安定化される必要があることを考えれば、安定化された技術的なプロセスとは、高橋 (2006) が指摘するように、March and Simon (1958, chap. 6) でいうプログラムを再構成したものに他ならない。もちろん、March and Simon (1958, p. 143, 邦訳, p. 214) が指摘したように、このようなプログラムが完全に硬直的なものとする必要はなく、条件に応じて作動するようなプログラムの集積 (レパートリー) を含むと考えてよい。先に述べた予測された環境変動への適応とは、あらかじめ予測された状況に対してプログラムを整備することと理解できよう。

問題のひとつは、このようなテクニカル・コアが常に存在しうるのか、ということである。もちろん、組織である以上ある程度プログラムを持つと考えるのが自然だが、先に述べたテクニカル・コアが安定的に作動する要件、すなわち

- (1) 環境の不確実性が小さい
- (2) タスク環境への依存の程度が小さい
- (3) 境界単位とテクニカル・コアを切り離しうる

の三つがまったく成立せず、かつ環境の不確実性や環境への依存性をコントロールできない状況であれば、テクニカル・コアという形で対応することはできない。もちろん、このような場合でもある方向性が示された場合の具体的なプログラム (行動シーケンスのよ

---

<sup>8</sup> 組織構造がテクニカル・コアの技術特性に応じて決まるとすれば、組織構造そのものもテクニカル・コアの「記憶媒体」のひとつになっているわけである。またそれだけでなく、テクニカル・コアを境界単位から切り離した場合に、組織が機能部門から構成されるようになるという指摘 (Thompson, 1967, p. 75, 邦訳, p. 96, 命題 6.3) も、組織構造がテクニカル・コアの特性に対応して構成されることを示唆している。

うなもの)は存在するかもしれないが、現在の状況においてどのようなプログラムを使うのか、あるいは組み合わせるのか、についてはその場その場の状況に応じて判断しなければならない。このような組織はワイクラが「高信頼性組織 (highly reliable organization)」と呼んだ組織形態と考えることができよう (Roberts, 1990; Weick, 1987; Weick & Sutcliffe, 2001)。すなわち、空母や原子力発電所など、状況が常に変化し、かつそれをパターンの中に押し込めることができない (環境変化を予測して対応することができない) 状況では、常に状況を判断しながらプログラムによらない意思決定を行っていかなくてはならない。Weick & Sutcliffe (2001) はこのような状況において必要な要素を *mindfulness* と表現したが、この表現はテクニカル・コアによって処理できない状況において個人が意思決定しなくてはならないことを示しているといえよう。

もうひとつ、関連する問題としてテクニカル・コアの形成や維持における個人の役割が明らかでない、という点がある。すでに述べたように、トンプソンは組織において他人から意思決定前提を受け取って意思決定をする個人の意思決定、すなわち意思決定の連鎖を必ずしも想定していない。このために、テクニカル・コアがどのようにして形成されるか、あるいは修正されるか、といった問題には注意が払われていない。もちろん、上のようにテクニカル・コアがプログラムによって構成されると考えれば、March and Simon (1958, chap. 7) がプログラムの形成や修正については論じている。

## (2) 予測されない事態

Thompson (1967) では、あくまで事前に想定された不確実性に対する対応が考えられており、このために緩衝化や円滑化のような手段が検討されてきた。しかし、実際に予測しない事態が起こった場合にどうするのか、という点は (不確実性を主題にしているにも関わらず) あまり検討されておらず、タスク環境の変動に対応するための境界単位において自由裁量によって対応するだけで考えられている (Thompson, 1967, pp. 111–112, 邦訳, pp. 142–143, 命題 8.3)。しかし、一方で個人は結果が不明確なときには自由裁量の行使を回避しようとすると考えられている (Thompson, pp. 118–121, 邦訳, pp. 150–154)。この点からすれば、実際に予想していなかったような事態が起きた場合において、自由裁量にもとづいて意思決定を行わなければならないとしても (例えば Weick & Sutcliffe, 2001, が想定していたような状況においても)、個人はむしろプログラムにもとづいて行動しようとするかもしれない。この点はトンプソン自身が指摘する確実性バイアス、すなわち判断が

ら曖昧さを排除しようとする傾向の存在を考えると大きな問題となりうる (Thompson, pp. 152–154, 邦訳, pp. 196–198)。これについては自由裁量の行使の問題としてもう少し踏み込んだ検討をしても良いように思われる (この点に関するひとつの試みとして、Shimizu, 2010)。

### (3) 全体的整合

最後に、全体的整合についての問題をいくつか挙げておこう。

ひとつは、全体的整合を取るような行動をいかなる意味で合理的であるといえるのか、という問題である。というのは、合理性とは通常、ある目標に対する合目的性というような形で定義されるが、<sup>9</sup> 全体的整合を取る際には組織の目標はしばしば変わってしまう。このような場合に何を持って合理的と考えるのかは自明ではない。もちろん、Barnard (1938, p. 252, 邦訳, p. 269) そしてトンプソン自身も示唆している (Thompson, 1967, p. 88, 邦訳, pp. 113–114, 命題 7.2) ように、最終的にこのような合理性は組織の将来に対する適合性、すなわち存続で測定される。しかし、この組織の存続がいかなる意味での合理性に対応しているのか、というのは必ずしも明らかではない (なお清水, 2001, 補章 1 も参照)。<sup>10</sup>

もうひとつ、明確でないのは全体的整合におけるテクニカル・コアの扱いである。本文から判断する限り、テクニカル・コアが修正されること自体は想定されている (Thompson, 1967, p. 12, 邦訳, p. 15 「条件の変化に応じてテクニカル・コアに修正を求める」) が、テクニカル・コアそのものを破棄して作り直す、あるいは大幅に組み替えるといったことは想定されていないように思われる。テクニカル・コアを組み替えるという操作は、Argyris and Schön (1996) のダブル・ループ学習のようないわゆる高次学習に相当するものと思われるが、組織学習論の中ではその難しさを指摘する研究もある (安藤, 2001, pp. 65–76, 96–102)。しかし、例えばテクニカル・コアが環境に適應していないというような状況を想定してみると、正当性の確保という制度的なレベルの要請がテクニカル・コアの組み換えを必要とすることもありうるだろう。このような場合において、テク

<sup>9</sup> 例えば、Barnard (1938) の有効性 (effectiveness) と能率 (efficiency) の議論を参照 (Barnard, 1938, pp. 55–61, 邦訳, pp. 62–67)。

<sup>10</sup> あるいは、このような合理性の背後には組織の持つ基本的仮定、あるいはテイストのようなものがあるかもしれない、そのようなものは事後的にしか発見できないのかもしれない (高橋, 2010)。この点は、Weick (1979) の組織化の概念や Luhmann (1968) のシステム合理性の概念とも関わっていると思われるが、この点に関しては今後の課題としたい。

ニカル・コアは基本的に組み替えられないと考えるのか、あるいは環境変化に適応してテクニカル・コアも組み替えられると考えるのか、その場合にはテクニカル・コアの組み換えはどのような形で可能になるのか、というような点は今後より検討されるべき問題であろう。

## 参考文献

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison Wesley.
- 安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』白桃書房.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 邦訳, C・I・バーナード (1956) 『経営者の役割 その機能と組織』山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹 訳. ダイヤモンド社.
- Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. St. Paul, MN: West Publishing. 邦訳 J・R・ガルブレイス, D・A・ネサンソン (1989) 『経営戦略と組織デザイン』岸田民樹 訳. 白桃書房.
- Luhmann, N. (1968). *Zweckbegriff und systemrationalität: Über die funktion von zwecken in sozialen Systemen*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck). 邦訳, ニクラス・ルーマン(1990) 『目的概念とシステム合理性 社会システムにおける目的の機能について』馬場靖雄, 上村隆広 訳. 勁草書房.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons. 邦訳, J・G・マーチ, H・A・サイモン (1977) 『オーガニゼーションズ』土屋守章 訳. ダイヤモンド社.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliable organization. *Organization Science*, 1, 160–176.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. Berkeley and Los Angeles, CA: University of California Press.
- 清水剛 (2001) 『合併行動と企業の寿命 企業行動への新しいアプローチ』有斐閣.
- Shimizu, T. (2010, August). How can we prevent organizational accidents? A managerial analysis. *Paper presented at the 6th Annual Meeting of the Asian Law and Economics Association*, Beijing, P. R. China.

## Thompson (1967)

---

- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York: Free Press. 邦訳, H・A・サイモン (2009) 『[新版] 経営行動 経営組織における意思決定過程の研究』二村敏子, 桑田耕太郎, 高尾義明. 西脇暢子, 高柳美香 訳. ダイヤモンド社.
- 高橋伸夫 (2006) 『経営の再生』(第3版). 有斐閣.
- 高橋伸夫 (2010) 『組織力 宿す、紡ぐ、磨く、繋ぐ』筑摩書房.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley. 邦訳, カール・E・ワイク (1997) 『組織化の社会心理学 第2版』遠田雄志 訳. 文眞堂.
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29, 113–127.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass. 邦訳, カール・E・ワイク, キャスリーン・M・サトクリフ (2002) 『不確実性のマネジメント 危機を事前に防ぐマインドとシステムを構築する』西村行功 訳. ダイヤモンド社.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係 企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣.





**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 9巻9号** 2010年9月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>