

組織の漠構造とORの実施

日本OR学会 会長
東京工業大学 教授

松田 武彦



組織を動かしてゆく運用原理に2つの型があって、1つは「事前公約」(ex ante commitment)型、いま1つは「事後正当化」(ex post rationalization)型である。

事前公約型とは、ことを始めるに当って、まず達成したいこと、つまり「〇〇目標」(たとえば販売目標)とか、「△△計画」(たとえば生産計画)とか、あるいは「××標準」(たとえば品質標準)とかを明確に掲げ、これに組織内における公約(すなわち一種の“契約”)の性格をもたせる。そして、こうした事前の組織内公約の実現を目ざして必要な行動を実行してゆき、ことが終わったところで、公約したことを実現できたかどうかをもってその行動がよかったか悪かったかを評価し、もし悪ければ次の機会に修正する、という組織の動かし方である。

これに対して、事後正当化型のほうは、事前の公約はあまり明確にしないで、ただ、“全力をつくして…します”とか、“身命をなげうって…します”とかいう程度の約束にとどめておく。そして、ことが終わった後、つまり事後に、自分のとった行動にいろいろと理屈をつけてこれを正当化する、というやり方である。日本の組織の動かし方には、この事後正当化型のほうが多く見られるが、要するに、約束が漠然とした不明確なものであるために、実績をこれと対比することができないので、いかようにも実績を正当化することができる。つまり、目的の不明確さ、すなわち目的の漠構造のおかげで、行動の事後正当化が可能となるのである。

日本の組織には、こうした目的の漠構造にとも

なって、意思決定システムにも漠構造があり、どこで、誰が、どういう意思決定をするか、がはなはだ不明確である。もっと具体的に言うと、組織内における職務分担、命令系統、コミュニケーション・チャンネル、さらには責任と権限の範囲などが、どうも不明確なのである。もちろん、日本の組織にも、形式の上または建前としては、りっぱな組織圏があり、また詳細な職務規定や業務手続も整っている。しかし、これらによって決められるフォーマルなシステムが、組織内における人間行動をすべて規制するのではない。むしろ、人間と人間のつながりから生まれるインフォーマルなシステムが、現実の組織行動を作り出す。日本の組織では特にこうしたインフォーマルなものほうが重要であるとされるので、そこに組織の漠構造が生まれてくるのである。

このように、いろいろと漠構造を含む日本の組織であるが、そこにある種の一貫性が見られる。それは日本の組織の特徴の1つとされる終身雇用制の産物である。すなわち、わが国では、いったんある組織に所属した以上、よほどのことがない限り、定年等で退職するまでその組織にとどまるのがふつうであるから、組織内の各人が行なう意思決定には、結構長期的な見通しが含まれている。10年先、20年先も自分がいまの組織の中にいることを考えれば、おのずから、目先のことばかりでなく、各人なりの長期的展望が生まれてくるのである。この点が、たとえばアメリカ社会に見られるような、組織から組織への人の動きのはげ

しい場合と異なるのである。

また、よく指摘されるように、日本の組織における意思決定が、あまり正体は明確でないがいわゆる“合意”と言われるものにもとづいて行なわれるので、そこには、何とも言えない漠としたものであるが、何かしら共通の方向や共通の行先のようなものが生まれてくる。日本の組織がよく“おみこし”にたとえられるのも、この辺の事情によるもののように思われる。おみこしというのは、通る道筋や行先(たとえばどこのお社)については大体の合意があり、また各人の分担も大まかなところは決まっているが、途中は何しろワッショ、ワッショと、相当なエネルギーを発散しながら、そのときそのときの方向を、これまたみんなの合意で調節しながら進むのであるから、漠構造ながらエネルギーな日本の組織との対応がつくのである。

こうして、日本の組織は、みんなで仲よく、また気分よく、つまり大変情緒的に運用されてゆくが、しかし何しろエネルギーのロスが大きい。そこで、われわれは、ORのもつ論理性をその中に導入することによって、組織に一本筋を通したいと願うわけである。

さて、日本の組織の情緒性とORの論理性とは、一見矛盾するようであるが、その間のバランスをとることは決して不可能ではない。特に、日本の組織の漠構造、すなわち職務分担や責任・権限などの不明確なことが、往々にしてORの実施に際しての阻害要因として挙げられるが、必ずしもそうではない。むしろ、組織の漠構造はOR実施の促進要因ともなりうるのである。

まず第1に、組織の中の職務分担や責任・権限が不明確なおかげで、能力の高いOR担当者の腕が振るいやすくなる。というのは、もし職務分担や責任・権限の範囲がきわめて明確かつ厳密に規定されているとすれば、各ラインやスタッフの守

備範囲がきわめて明確であり、またそれに応じて縄張り意識も強くなるために、OR担当者の提案する変革に対するガードが堅くなる。すなわち、担当者のやることが“越権行為”と解釈されて、強い抵抗に遭遇することになる。ところが、職務分担や責任・権限の範囲が不明確であると、そのおかげで、能力の高いOR担当者のタレントが生かされやすくなる。つまり、“できる”OR屋の動きまわられる行動範囲が広くなり、したがって、数多くの人に影響をおよぼすことができるようになるのである。

第2に、組織に漠構造があるおかげで、組織が流動的になり、環境の変化に対する適応がきわめて迅速になる。すなわち、もし職務分担や責任・権限の範囲、命令系統、コミュニケーション・チャンネルなどがフォーマル、かつ明確に規定されているとすれば、何か環境に変化がおこった場合、組織をこれに適応させようとすれば、フォーマルなシステムそのものを変えてかからなければならず、これには相当の時間を要するため、どうしても適応は遅くなる。これに反して、組織に漠構造があれば、環境に変化がおこっても、フォーマルなシステム、すなわち建前は、そのままにしておいて、本音のほうだけ変えれば事足りるので、柔軟に、すばやく適応ができるのである。

しかし、このような適応ばかりをしていては、組織の動きに一貫性がなく、またエネルギーの損失も大きくなるおそれがある。そこで、ORの実施によって、筋道の通った、つまり理性に訴える説得力をもった、目標なり計画なり標準なりを打ち出し、これを組織内の事前公約として掲げ、その公約を軸として計画・実施・計測・修正(plan-do-see-act)のサイクルを大体の基調とし、そのまわりに組織のもつ漠構造のよい面をまつわらせるような、日本的なOR実施のあり方についての真剣な研究が必要であると思われる。