

## 日本型組織の情報特性と「日本病」の原因(1)(概要) 組織とその運行について

### I. 社会組織・経済組織のガバナンスとその手段

#### A. 「組織 (organizations、systems)」とは

1. 特定の目的実現のために活動する人間(複数)の集まりとその活動方式・様式の全体。現代社会は、多数・多様な「組織」から構成されている。
2. 組織の目的種別
  - a. 経済(生産、流通、消費、金融、投資など)
  - b. 政治・行政・法律(世界・国際、国家、地域)
  - c. 社会・生活
  - d. 教育・研究
  - e. 文化・学芸
  - f. 健康、医療、福祉
  - g. 娯楽、スポーツ

#### B. 広義の「組織」の例

1. 家庭、家族
2. 学校、教室、サークル(クラブ)
3. 会社、企業(大企業、中・小企業)、本社、支社、店舗、工場、事業所
4. (中央)政府、省庁、議会
5. 地方政府(自治体)、役場
6. 警察、軍隊(自衛隊)、消防
7. 公益法人、福祉法人
8. 市場(組織)、財・サービスの市場、労働市場、証券市場、生鮮食料品市場
9. 産業、組合(労働組合、消費者組合)
10. 国家、都道府県、市町村、自治会
11. 職能団体、NGO、NPO、同好会
12. インターネット、LAN

### C. 組織の属性 (attributes)

1. 規模 (大小)
2. 組織内外の境界 (明確、流動的)
3. 有続期間 (無期限、長期、短期、一時的)
4. 組織の形成経過 (自然発生と追認、意図的形成)  
  
組織の解消・消滅
5. 組織構成員の変動 (採用型、加入型、オープン型、一時型)
6. 組織階層 (hierarchies) (単一階層、多階層)  
  
上部組織、下部組織の数 (ゼロ、複数)
7. 組織の「複雑度 (degree of complexity)」  
  
単純組織 (小規模、同質構成員)、  
  
複雑組織 (大規模、異質構成員)

### D. 組織の「ガバナンス (広義)」と運行

1. 組織目的の「設定」方式
  - a. 計画的設定型
  - b. 自然設定型
2. 組織の目的と「組織構成要因 (下部組織、個人)」の目的
  - a. 背反型
  - b. 一致型  
  
「誘因一致性 (incentive compatibility)」の問題
3. 組織運行原理
  - a. トップダウン (集権) 型
  - b. ボトムアップ、全員平等型

4. 組織運行のための決定（組織決定）のための方式
  - a. 規則・ルール型
  - b. ケースごと対応型
5. 組織決定の種別
  - a. 詳細決定（条件付決定、少数段階）型
  - b. 概要のみ決定（多数段階、くりかえし）
6. 組織決定の速度と内容
  - a. 速やかな決定と遅れた決定、  
決定できない（現状維持）
  - b. （組織目的を基準として）正しい決定と誤った決定

## II. 組織形成・運行の「工具箱（toolbox）」 情報手段

### A. 情報手段の分類 「音声型」と「文書型」

#### ・レベル1：

- A. 音声（表情、身振りなどを含む）
- B. 文字、記号、数字、表

#### ・レベル2：

- A. 直接会話・対話、会議、電話、テレビ会議、テレビ電話
- B. 文書送付・配付・交換（手渡し、郵便、Eメール、Web）

#### ・レベル3：

- A. 合意・決議（結論のみを書いた議事録）、暗黙の合意、慣習・前例、常識（暗黙の多数決）の適用、口頭指示・示唆
- B. 法律、規則、命令、マニュアル、組織内規則、内規、契約、合意文書、文書記録、データベース、統計資料組織運行のための情報手段

## B. ガバナンスの手段とデータベース手段

(巻末の「図1」, 「図2」を参照)

## III. 組織運行方式による種別

### A. 「深い協力」と「広範囲の協力」

1. 深い協力 ( deep coordination, DC )
  - a. 小規模チーム、固定メンバー
  - b. チームメンバーは相互によく知り合っている
  - c. 仕事のメンバー間代替は容易
  - d. 例：スポーツチーム、軍隊、典型的な日本型組織
2. 広範囲の協力 ( wide coordination, WC )
  - a. 大規模組織、「メンバー」異動が多いオープン型組織
  - b. 組織構成要素 (個人他) は相互に独立、「ルール」によって活動
  - c. メンバー間に分業成立、相互の仕事代替は困難
  - d. 例：市場組織、国家社会、政府機構

### B. 「明示ルール型運行」と「暗黙ルール型運行」

1. 明示ルール型運行
  - a. 組織構成員の役割・権限などその活動を規定するルール (規則、法律、契約など) が明文化されて成立している。
  - b. (さらに進んだ場合) 「ルール設定・変更手続を定めるルール」も成立している。この場合、漸進的なルール改正が容易になる。
2. 暗黙ルール ( implement rules ) 型運行
  - a. 組織構成員の活動を規定するルールは明文化されず、構成員が暗黙のうちに、ある程度まで「理解」している。(多くの場合、「ルールの理解度」が組織構成員の資格要件となっている。またこの事実自体も「暗黙のルール」になっている。)
  - b. 暗黙のルールの「改正」はきわめて困難である。それは、多くの場合、組織メンバー間の争いや組織自体の革命的変革を伴う。

## C. 組織の「命令・統制（トップダウン）型」運行と「メンバーによる相談型」運行

1. 「命令・統制（トップダウン）型」運行
  - a. 専制型（権力集中型）  
ルールは不必要
  - b. 機能別権力分散型  
明示ルールが必要
  - c. 構成員グループ別権力分散型（縦割り型）  
明示ルールは不必要
2. 「メンバーによる相談型」運行
  - a. 組織的相談  
投票・議決を主とする決定  
明示ルールが必要
  - b. 非組織的相談  
明示ルールは不必要

## IV. 組織の「パフォーマンス（運行の良否）」の決定要因

### A. 一般論

1. 組織の特色に応じたガバナンス方式が必要
2. 組織の成長・変革によってその特色が変わると、ガバナンス方式も変る必要がある。

### B. 1990年代以降の日本の問題

1. 各分野の組織が成長、複雑化した。
2. しかしながら、ガバナンス方式は旧来の「日本型ガバナンス」のままに留っていた。
3. 結果  
組織の硬直性、 決定の遅れ  
改革提案の実現が困難  
従来型ガバナンスから利益を得る階層の固定化（「抵抗勢力」）  
組織全体のパフォーマンスの低下  
組織構成員のモラルの低下

組織規模		個人	チーム 小規模グループ	企業 単一組織	企業間活動 産業	国家 地域社会
コントロール 手段	文書 型	(不必要)	なし	社則・社是 命令文書 通知・連絡文書	契約・取引文書 規制文書	法律・条例 政省令 判例
	口頭 型	(不必要)	口頭相談・了解・命令	会議決定 口頭命令・評判	口頭交渉・圧力 口頭命令	マスコミ・世論等 非定型コントロール
データベース手段		予定表(手帳) 住所録 メモ・資料	予定表 メモ等 非定型文書	経理・人事・営業記録 顧客・取引先データ 非定型文書記録	規制記録 産業統計	議会議事録 行政・司法記録 統計 新聞等非定型記録

図 1 : 大小規模の組織ガバナンス(統治)用コントロール手段とデータベース手段

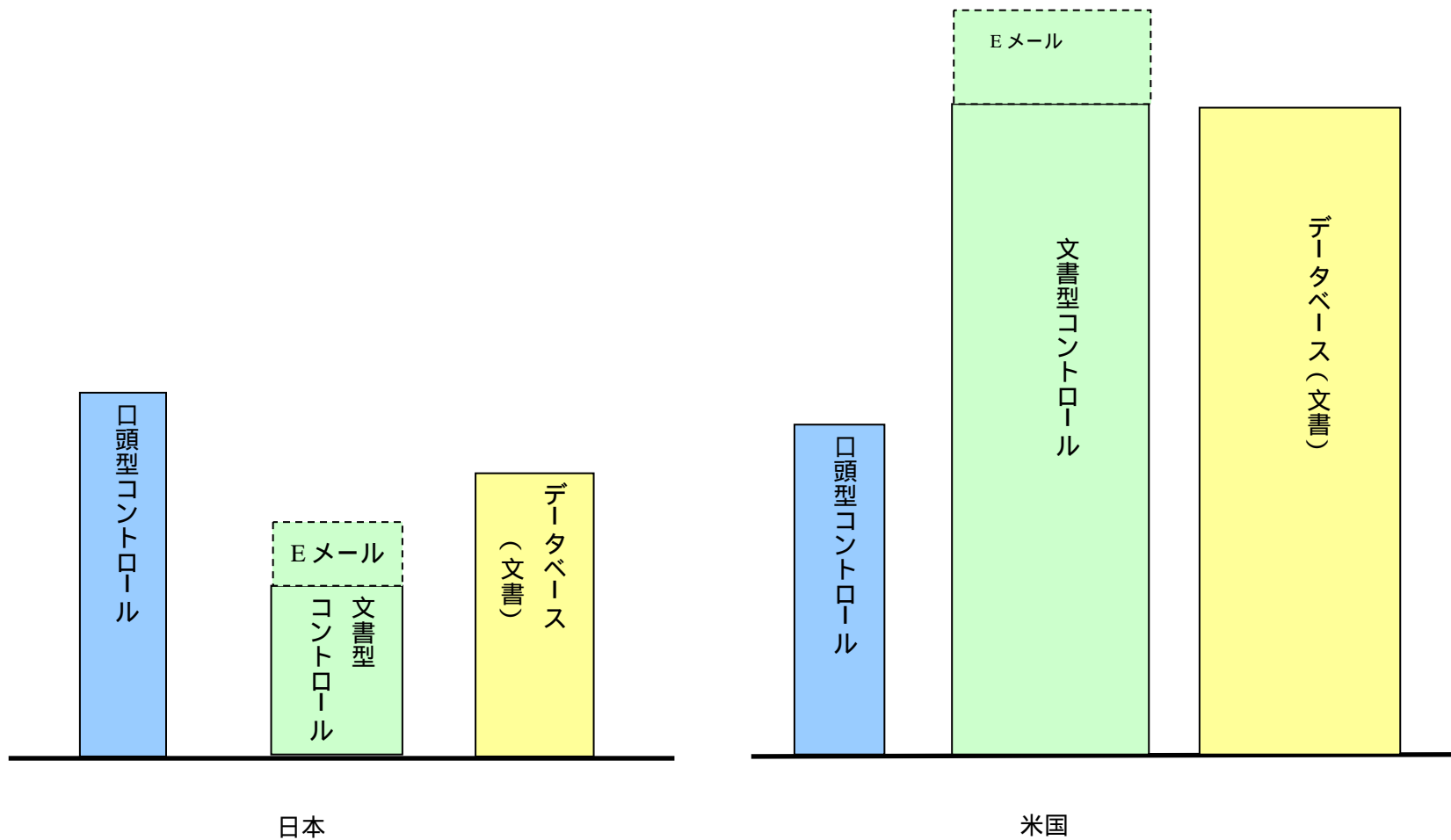


図2： 日米企業・政府機関のコントロール手段・データベース手段の比較