

IV. 「組織」形式による協力・協業と情報

A. 「組織とは」

1. 概要

「組織」(organization) とは何か

特定目的実現のための、人間(複数)の集まりであって、予め定められた規則・方式によってある期間継続しつつ活動しているもの。

組織は、その「内部」と「外部」を区別する「境界」を持つ。

組織は、個人(構成員)あるいは他の(下部)組織によって構成される(階層構造)

組織は「統治(ガバナンス)」機能を持ち、統治を担当する構成員がいる。

組織は、「外部」世界の状況に応じて、統治担当者の決定に基づいてその活動内容を調整する(柔軟な組織と硬直した組織)。

組織でない協力・協業関係

群衆：予め定められた規則・方式によらず、無秩序に動く。

友人関係：「緊密」に連携していても、予め定められた規則・方式によって動くことはない。

契約に基づく取引関係：予め定められた規則・方式によって動くが、外部状況が変化したときに対応するための統治機能を持たない(解決には、たとえば法律、司法などの外部要因に依存する必要がある)。

2. 組織の目的

それぞれの組織を特色づけている。

a. 企業組織

財・サービスの生産と供給

利潤の最大化

利己的目的の実現

株式会社の目的

配当・株式価値の最大化

(結果的に)社会的に最適な分業生産の実現(←ミクロ経済学)

(日本：企業構成員=社員の福祉の増大が実質的な目的)

b. 政府・行政組織

行政サービス(内容・手段は多種多様)の供給(有料あるいは無料)

国民のため

行政必要費用の最小化

(日本：行政組織構成員=公務員の福祉増大、

行政担当領域＝なわばりの最大化)

c. 政治組織（例：国会）

平均的な国民意思に基づく立法・財政

（日本：選挙基盤ごとの部分的な利害を代表）

d. 公益組織（例：公益法人）

それぞれの組織目的（多種多様）の達成とそのための費用の最小化

大学

（日本：公益組織構成員の福祉の増大）

日本の特色：組織の表面的な目的と実体の乖離（Why?）

3. 組織の活動

a. 直接活動（組織本来の活動）

組織の目的達成のために直接に必要なとされる活動。そのため、さまざまな手段・方式で「外部世界」に働きかけるためにヒト・モノ・情報を組織内外で移動させ、またそのために組織内部で財・サービス、情報を変形・加工する。直接活動の内容は、組織の目的に応じて大きく異なっている。

サービス：ヒトとモノと情報

例：

(1) 生産企業組織（財・サービスの生産）

生産・仕入、運搬、保管

販売、広告、維持（アフターサービスなど）、収支

商品企画、調査

(2) 行政組織（サービス供給）

サービス供給、資財等サプライ

経費調達、収支

b. 間接活動

「直接活動」に必要な組織内部の諸要因の準備・維持。組織「ガバナンス（統治）」は間接活動の一部。組織の目的は異っていても、間接活動の種別は大体において共通している。

人事、業務分担、規則設定と執行

経理、給与、文書と記録・情報

予算・決算、評価

c. 「メタ（超）活動」（高度ガバナンス（統治）関連の活動）

広義の間接活動の一部だが、組織形成（設立、廃止）を含めた組織全体の最上級ガバナンスのための活動。組織外部からの「影響」があり得る。

組織の形成（設立）、変更、廃止

組織規則の根幹の作成

ガバナンス担当者の人事

例：ゴーン日産自動車社長の任命

外部との（純）収支の制御（決定）

4. 組織における「意思決定」

a. 意思決定とは

組織の活動において生ずる「問題」への対応

受動的問題

能動的問題（例：経営計画の作成）

すべての組織構成要素（個人、下部組織）で必要となる

組織活動と一体化

例：

社長の意思決定

営業第一線担当の意思決定

b. 意思決定の要件

決定者（だれが）

決定対象・問題（何を）

決定方式（どのような手続・方式で）

c. 意思決定の種別——事前と事後

事前的決定（問題が生起する前に定める）

法律、ルール、規則、マニュアル等による

事後的決定（問題生起の後に決める）

統治担当者など

決定者の裁量・決断・議決等による

d. 事前的・事後的決定の併用

問題事項について

大要は事前的決定

詳細は事後的決定

通常は両方式が採用される

両方式採用の「境界」が重要

生じ得る問題についてどこまで事前的に定めておくか

誰がどのように決めるのか

日本：事前的にあまり決めない。起きてから考える（決める）。

<例 1> 1995 年震災時の自衛隊の救助出動

発動命令に関する事前決定が不十分

事後的に決めようとして時間が経過して失敗

<例 2> イラク「日本人人質」事件

対応：明確な方針決定まで数日

「対策本部（外務省、首相官邸の設置－発生日（4/8）中）」

（2004 年 4 月）

e. 意思決定の手續・手順

問題提起・問題発生（意思決定必要）の認識

問題に関する情報収集・伝達

問題に関する意見・コメント等の収集、評価、採否

再検討・再決定の可能性

f. 「メタ意思決定」

意思決定の要件・方式自体に関する「意思決定」

——意思決定方式の「階層構造」

g. 意思決定の「種別」と「方式」の組合せの例

	事前的決定	事後的決定
直接活動 生産 仕入 ……	前月出荷高に等しくなるように、当月生産量を決定	価格・市場情勢に応じて毎月担当重役が決定
間接活動 人事 経理 ……	評価表による点数に基づき、昇任・昇給を每期決定	上司意見に基き每期決定
メタ活動 役員人事 ……	（あまりない）	株主総会において選任

5. 組織の望ましい「運行」にかかる諸要因

a. 組織運行の継続性と柔軟性

継続性

組織は going concern である

継続する人間活動

柔軟性

組織は内外の「条件変化」に対して柔軟に対応する必要がある

硬直性から生ずる問題

b. 組織の柔軟な運行のための要件

敏速な意思決定

(日本：「先のばし」が多い、Why?)

問題に適応する「決定方式」が存在すること

その欠落は組織における致命的な欠陥

(日本：問題自体についての「決定」と、「問題の決定方式」が同時に

検討されることが多い、Why?)

組織目的に合致する決定

問題自体の「理解」

問題に関する情報収集とその分析

問題に関する既存知識による分析

望ましい決定の素早い「選択」

c. 組織の目的と組織構成員（要素）の利害

「誘因一致性 (incentive compatibility) の問題

組織の構成員が自身の利己的な誘因にしたがって行動した結果が、組織の目的に一致するか否か

全体の利害

部分・個人の利害

両者の「矛盾」をどのように解決するか。

(日本：総論賛成、各論反対が多い、Why?)

両者が対立する例

暴力による財の配分：強盗、営利、誘拐、戦国時代（日本）

社会主義、計画経済のケース：平等な社会、個人の勤労意欲をさまたげる