

## IV. 「組織」形式による協力・協業と情報

### A. 「組織とは」 — 組織一般に共通する事項

#### 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、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)。

組織形式をとらない協力・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になりがち）

日本の特色：組織の表面的な目的と実体の乖離（Why?）

**3. 組織の種別****a. 営利・非営利の区別****(i) 営利組織**

納税義務あり

例： 株式会社、個人商店

**(ii) 非営利組織**

原則として納税義務なし

例： 政府、地方自治体

学校、病院、診療所

福祉団体、宗教団体

**b. 法人・非法人の区別****(i) 法人組織**

代表者を明示

法人は個人としての代表者と区別された独立の存在

運営規定あり（設立には行政の認可が必要）

例： 株式会社（営利法人）

財団法人、社団法人

学校法人（国立大学法人を含む）、医療法人、福祉法人

**(ii) 任意団体**

法人以外の組織

慣例的に運行

代表者は個人の資格で行動する（例：銀行口座の名義）

例： 同窓会、親睦会

**(iii) 個人に所属する組織**

個人が組織の代表者

例： 個人企業、農家

### c. 公的・私的の区別

#### (i) 公的組織

例： 政府、地方自治体  
独立行政法人

#### (ii) 私的組織

例： 営利企業、株式会社  
個人商店

### d. 「中間的」存在に対する特別の呼称

#### (i) NGO (non-governmental organization, “非政府組織”)

政府組織ではないが、政府と同一の目的を達成するために設立され、政府活動の一部と類似する活動をおこなっている民間団体

例： 災害地援助のための NGO  
不法建築（マンション等）防止のための NGO  
イラク、アフガニスタン、インドネシアなどで救援活動をおこなう NGO

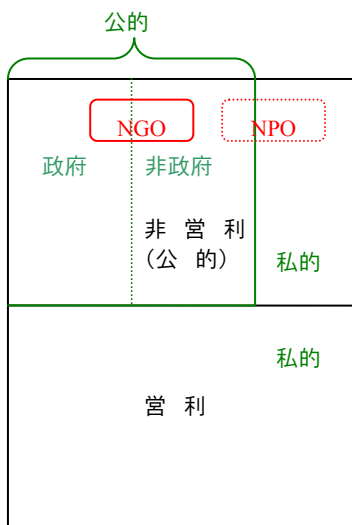
#### (ii) NPO (non-profit organization, “非営利組織”)

営利組織ではないが、企業会社など営利組織がおこなっても差支えない（経済）活動に従事する民間団体

例： コンピュータ・ソフトウェアの作成・配布目的の NPO  
健康法普及のための NPO

#### (iii) NGO、NPO について

- (a) 社会の複雑化、多様化により、政府が対応出来なくなった部分を民間で補う（先進国に見られる特色）ために「自然発生」した
- (b) 活動資金は寄付、ボランティアなど多様
- (c) 現在は過渡期、制度面では未整備
- (d) 実際上の問題点
  - 政府行政活動との「境界」
    - 活動をおこなう義務はどこにあるのか
    - トラブルが生じたときの（賠償等の）責任を誰が負うのか
  - 納税義務があるのか
  - 政府補助金に応募する資格があるのか



#### 4. 組織における活動の種別

##### 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）

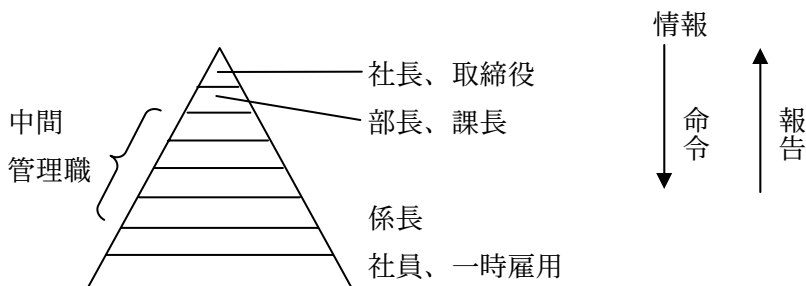
5. 組織の構造

a. 種別

- 単層構造
- 階層構造
  - 組織・グループ階層
  - 統治者と被統治者

b. ピラミッド型（ヒエラルキー）：

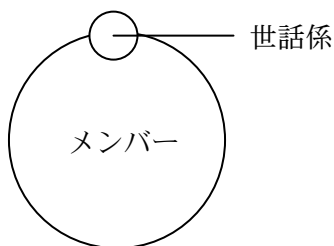
大企業、政府・自治体、諸団体



（最近の傾向：フラット化、電子メールによる情報伝達の効率化による）

c. フラット型：

同好会、サークル（単純な組織）



## 6. 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. 意思決定の手続・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

### d. 意思決定の種別（その1）

#### (1) 通常的意思決定

組織における日常活動についての意思決定

#### (2) 「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」

### e. 意思決定の種別（その2）

#### (1) 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

#### (2) 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

## (3) 事前的・事後的決定の併用と境界

## (a) 通常は両方式が採用される

問題事項について

大要は事前的決定

詳細は事後的決定

## (b) 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）。

&lt;例 1&gt; 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

&lt;例 2&gt; 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)

## f. 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<br>仕入<br>..... | 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<br>経理<br>..... | 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<br>.....     | (あまりない)                 | 株主総会において選任           |

## 7. 組織の運行

組織の活動が時間の経過にともなって順次進行してゆくこと

## a. 組織運行のパターン、組織ガバナンスの方式（意思決定を含む）

## (1) 強いリーダーシップ（1人が決める）（B型）

リーダーが決定権を持つ

人事：組織メンバーの選択・雇用・同停止

- 給与：メンバーを評価  
 業務方式：仕事の進め方  
 日々の問題への対応：リーダーと担当者  
 結果についてリーダーが責任を持つ  
 リーダーは一段階上のリーダーから評価される
- (2) 弱いリーダーシップ（みんなで決める）（A型）  
 人事・給与：別の担当者が決める（人事部）  
 業務方式：仕事を進めてゆくうちに自然にできる  
 日々の問題への対応：  
 リーダーは名前だけの存在に近い
- (3) 上記の中間形態—実際の場合  
 リーダーは一部事項について決定権を持つ  
 しかし実際の担当者（メンバー）もかなりの「決定権」を持っている  
 （仕事を任されている）  
 日本：A型が多い  
 米国：B型が多い  
 ヨーロッパ先進国：A、Bの中間

## b. 組織の望ましい「運行」にかかる諸要因

- (1) 組織運行の継続性と柔軟性
- 継続性  
 組織は going concern である  
 毎日、毎月の活動は大部分同じように続く  
 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  
 変化に対応できない
- (2) 組織の柔軟な運行のための要件
- (i) 敏速な意思決定  
 （日本：「先のばし」が多い、Why?）
- (ii) 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?）



## (iii) 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

## (iv) 望ましい決定の素早い「選択」

## (3) 組織の目的と組織構成員（メンバー）の利害関係

「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