

---

---

## 研究ノート

---

---

# 官僚主義の質を考える：公式化 (formalization) を中心に

—— Adler, Paul S., and Bryan Borys (1996), に寄せて ——

黄 在 南

はじめに

### 1 公式化に対する評価

- (1) 批判的評価と肯定的評価
- (2) コンティンジェンシー理論の解決策と限界

### 2 公式化の二つのタイプ：創発誘導型と強制型

- (1) 技術からの教訓
- (2) 創発誘導型と強制型の特徴
  - 1) 修繕と改善
  - 2) 内部透明性
  - 3) システム透明性
  - 4) 柔軟性
- (3) 創発誘導型の手順と強制型の手順の形成プロセスと実行コンテキスト
- (4) 組織の種類

### 3 公式化のタイプの選択に影響を与える諸要因

- (1) 強制型ロジックを促進する要因
  - 1) 組織内におけるパワーの不均衡
  - 2) 現状に対するチェックの欠如
- (2) 創発誘導型ロジックを促進する要因

終わりに

## はじめに

組織の研究は、官僚主義が人間の態度に与える影響について、今まで相反する二つの見解を示してきた (Adler and Borys 1996, p. 61)。まず、官僚主義に対するネガティブな見解では、官僚主義的な組織形態は従業員の創造性を抑制し不満足を助長するため、従業員のやる気を削ぐと考える。それに対し、もう一方のポジティブな見解では、官僚主義的な組織形態は責任の所在を明確にしたうえで必要な行動の指針を与えるため、役割ストレスが緩和され、従業員はより効率よく活動できると考える。

ところが官僚主義に対するネガティブな見解の応援を受けた官僚主義的な組織形態の終焉に関する多くの文献が出回っているにもかかわらず、従業員の殆どは、職務記述、ルール、マニュアルなどの公式的な手順をコントロールの主な手段とする組織体制の下で働いている (ibid., p. 61)。また依然として、組織の中の管理者たちは、官僚主義に対する相反する評価に原因があると思われる、「効率」と「柔軟性」という二つの組織目標のトレードオフ関係に悩まされているようである。例えば、作業プロセスのコード化による効率の向上を目的とした総合的品質管理 (Total Quality Management) と従業員の自由裁量を高め柔軟性を向上させることを目的とする従業員参加は互いに矛盾しているように見える (ibid., p. 61)。このような矛盾から来る混乱は、反復的な生産活動を特徴とする自動車工場の組立ラインの組織や職務をどうデザインすれば良いかに関する議論の中に特に顕著にみられる。これらの議論では、作業の公式化、専門化、ヒエラルキーなどのような官僚主義的な組織形態のコア特徴に対して様々な評価がなされている。本稿では、これらの評価から妥当な部分を探し出し官僚主義的な組織形態に対する相反する二つの見解を調整するための概念モデルを提示した、Adler and Borys (1996) の議論を充実に紹介しながら、二つの組織目標のトレードオフ関係を解決する手がかりをえたい。

Adler and Borys (1996) は、官僚主義的な組織形態の特徴の一つといえる「作業の公式化」に焦点を当て、トレードオフ関係の調整の可能性を探る。ルール、手順、指示などがどのくらい公式的に成文化されているかを表す公式化は、Weber

がいう官僚主義の理想型の主要な特徴の一つであり、今まで組織構造の一つの次元としても幅広く研究されてきた。しかしながら公式化に関する研究の場合も、その多くが相反する理論的前提に基づいているため、経験的な研究結果も相反するものが多かった。

Adler and Borys (1996) は、このように研究結果が収斂しないのはおそらく、公式化に関する今までの研究が公式化の程度が与える影響にだけ注目し、公式化のタイプにはあまり関心を示してこなかったことに原因がある、と考える。もし公式化を組織技術の一つとして解釈することができれば、設備技術のデザインに関する研究から得られる知見を援用し、二つの一般的なタイプの公式化を抽出することができる (ibid., p. 62)。一つは、従業員を自分のタスクに熟達できるように仕向けるためにデザインされた公式化であり、もう一つは従業員に努力と服従を強いるためにデザインされた公式化である。二つのタイプの公式化が従業員の態度や行動に与える影響は大きく異なる。

## 1 公式化に対する評価

Adler and Borys (1996) は、組織構造の一般的特徴の一つである公式化に対する評価が分散する根本的な理由は、公式化に対する Weber の分析にみられる曖昧さにある、という。Weber (1947) は、官僚主義における権限の源泉として、性格が違う二つのことを取り上げた。一つは合法的に規定されている職に就くことであり、もう一つは知識をベースとするコントロールの行使である。前者をベースとする官僚主義では、規律に基づいたアドミニストレーションが基本となる。それに対し、後者をベースとする官僚主義では、組織のルールは、ある目標を達成する最善の方法として、認められたとき、従業員はそれに従うと考える。Weber 以降、官僚主義の機能と影響に関する研究は明確に二つに分かれる。一つは反抗的でかつ無責任であると仮定される従業員に服従を強制するパワーに焦点をあわせたものであり、もう一つは官僚主義の技術的効率に焦点をあわせたものである (Adler and Borys 1996, p. 62)。前者は官僚主義に対する批判的評価に、また後者は官僚主義に対する肯定的評価につながっていく。

### (1) 批判的評価と肯定的評価

組織では個人の自律性の排除が必然的に行われるため、本質的にすべての組織は強制的機能を持つという前提に立てば、ミンツバーグ（2000）が言うように、機械官僚主義にみられる公式化された作業の手順は専門スタッフから、従業員に与えられることになる。また社会政治的な側面から、官僚主義の強制的機能が取り上げられる場合もある（Adler and Borys 1996, p. 62）。例えば、Clawson（1980）のようなネオ・マルキストたちによれば、資本主義の企業における「パワーの不均衡」と「経済的利害の分散」は必然的に公式化を強制メカニズムに変えるという。他に、公式化が従業員の幸福に与える影響に対する否定的な評価として、Rousseau（1978）は、電子機器企業とラジオ局のいくつかの部門を調べたが、成文化されたルールや手順としての公式化が欠勤や離職性向と正の関係にあることを発見した。また Arches（1991）は公式化が職務満足と否の関係にあることを発見し、Kakabadse（1986）はタスクと作業プロセスの公式化が従業員の無気力感と自己疎外感と正の関係にあることを発見した（Adler and Borys 1996, p. 63）。

人的資源管理の文献も、上で述べたネガティブな評価と内容を同じとするものが多い（*ibid.*, p. 63）。例えば、Walton（1985）の新しい人的資源管理のコミットメント・モデルでは、ルールや手順に依存する伝統的なコントロール・モデルより、共有された目標、価値、伝統などをベースにするコントロールと調整が重視される。Walton は、ルールや手順は従業員のコミットメントを補完したり促進したりするのではなく、むしろ従業員のコミットメントを代替する機能を持つと考える。

もし公式化が組織に対する従業員のコミットメントを阻害し、組織内に不満足をもたらすのであれば、結果として、組織における様々な革新には制約が生じる。なぜなら、組織にコミットしない不満足感に満ちた従業員は、革新を創造するための複雑なノンルーティン業務に積極的に貢献しようとしなからである（Adler and Borys 1996, p. 63）。このように、今まで、官僚主義は、革新、変化、環境の不確実性などに効果的に対処できない組織形態であると言われてきた。

官僚主義をよりポジティブに評価する研究は官僚主義の技術的機能を強調する (ibid., p. 63-64)。官僚主義の技術的機能とは効率の追求を意味するが、効率を追求するためには、程度の高い標準化、公式化、専門化、そしてヒエラルキー、スタッフ機能などを特徴とする組織形態が必要であるといわれている。この場合、議論の前提として、組織は構成員たちの自律性を排除するものではなく、「協力する諸努力の集合体」として認識されている。もし組織目標と自分の目標との間に少なくとも何らかの共通性があるという認識が従業員たちに芽生えれば、従業員たちは、適切にデザインされた公式的な作業手順をポジティブに受け入れるだろう。さらに、適切にデザインされた作業手順は業務パフォーマンスを向上させるだけでなく、職人としての従業員のプライドを高めることもある。例えば、統計的品質管理や総合的品質管理は、公式的な作業手順の一つとして、その重要性は前から指摘されている。

一方、役割ストレス理論も公式化と態度との間のポジティブな関係を説明する基礎的な理論の一つである (Kahn et al. 1964)。この理論によると、公式化は役割コンフリクトと曖昧性を縮小するため、仕事満足度を増加させると同時に自己疎外感とストレスを減少させるという (Adler and Borys 1996, p. 64)。また今まで度々指摘されてきた、公式化がイノベーションに与えるネガティブな影響についても、議論の余地がある (ibid., p. 64)。今まで、公式化とイノベーションとの間のネガティブな関係は、サービス関連企業や非営利組織、あるいはより広い範囲にわたるイノベーションに関する研究においてよく発見されているが、製造企業や営利組織における製品革新やプロセス革新においては、公式化とイノベーションとの間にポジティブな関係がみられる場合も多い。実際、組織の中の様々な公式的な作業手順は、以前の経験から学習された内容が蓄積されたものであり、今まで経験したことのない作業を調整するベースの役割を果たす。実際、大企業の多くは無数の公式的な作業手順を残しておきながらも、抜本的な経営革新の多くを組み込んできた (Leavitt 2003)。

## (2) コンティンジェンシー理論の解決策と限界

公式化に対する評価が一様ではない問題を解決する一つの手掛かりとなるの

が、コンティンジェンシー理論である。コンティンジェンシー理論では、組織の有効性は組織の主要な業務と組織のデザインがフィットするとき、最も高くなると考える。ということは、以前の研究にみられる公式化と態度との間の多様な関係は、変数となる業務の特性と従業員の特性を十分にコントロールしなかったことに原因があるかもしれない (Adler and Borys 1996, p. 65)。コンティンジェンシー理論に従えば、程度の高い公式化とルーティン業務がマッチするとき、また程度の低い公式化とノンルーティン業務がマッチするとき、従業員の態度はポジティブになるはずである。だとすれば、公式化に原因があるとされている従業員のネガティブな態度はじつは、業務の条件と組織あるいは職務のデザインのミスマッチから生まれたかもしれない。言い換えると、ネガティブな態度の原因が必ずしも公式化にあるわけではないということになる。しかしながらもし業務遂行のための作業があまりにも公式化されすぎると、公式化に対する批判論が指摘しているような態度が結果として予想される。自律性の排除につながるコントロールが、モチベーションの欠如と不満足をもたらすことも事実である。

結論を先取りしていえば、より巧みに条件づけられたモデルによる経験的な検証も確かに有意義であるが、コンティンジェンシー理論による説明は本稿が課題としている理論的調整の問題を解決してくれない (ibid., p. 65)。公式化に対する批判論では、程度の低い公式化の下でノンルーティン業務を遂行するとき従業員はもっと満足するし、ルーティン度の高い業務の場合は、公式化の程度が不十分であると、緊張状態が生み出される可能性が高いと考える。しかしながら公式化の程度の高い組織の中でルーティン業務を遂行するとき、果たして従業員がポジティブな態度を示すかについてはかなり消極的である。この場合、従業員がポジティブになるための条件として、従業員と雇用者との間に高い程度の目標一致性が存在することを想定することも可能だが、実際、そのような状況は必ずしも一般的ではない、とみる。組織におけるパワーに関する主流の理論でも、目標一致性が存在する可能性は極めて低いと考える (Pfeffer 1981)。なぜならオープン・システムでは、支配的な連合によって定義された目標が組織内の他のグループの目標と一致することを保障してくれるメカニズムがない

からである（Adler and Borys 1996, p. 65）。

またコンティンジェンシー理論の主唱者たちは、公式化が原因となっているネガティブな結果はじつは不適格な従業員の選抜と配置からくるものであるとしばしば主張する（*ibid.*, p. 66）。従って、ルーティン業務を主要業務とする組織は、仕事とは自分にとって手段にすぎないと考える低い成長欲求しか持たない従業員を選抜しルーティン業務にあてれば、ルーティン業務の特徴である広範囲にわたる公式化やマグレガーのX理論に基づくマネジメント・スタイルに対して、少なくともネガティブな態度は見せないはずである、と考える。

ところがこのことから、コンティンジェンシー理論は公式化に対する批判論の立場により近いことがうかがえる（*ibid.*, p. 66）。なぜならコンティンジェンシー理論は、適格な従業員の選抜によって、ネガティブな態度がある程度緩和されるだろうとしか、考えていないからである。すなわちルーティン業務の遂行に適合する従業員が適切に採用された場合においても、高いレベルの公式化は、ポジティブではあるがせいぜい弱いくらいのモチベーションとコミットメントしかもたらさないだろうと予測する限り、コンティンジェンシー理論は基本的に公式化に対して消極的な立場に立っていると言わざるを得ない。

## 2 公式化の二つのタイプ：創発誘導型と強制型

今まで、公式化に対する従業員の態度が一様ではないことは確認された。ところが公式化の評価に関連する今までの議論の中で主に取りあげられたのは公式化の程度であり、公式化のタイプに関する議論は意外と少ない。確かに、公式化に対する従業員の態度は、公式化の程度だけではなく、自分が経験する公式化がどのような特性を持っているかによって変化する可能性もある。なぜなら業務のルーティン度が高く公式化の程度も同じほど高い組織の間でも、従業員の態度には差異が生じるからである（*ibid.*, p. 66）。

このような差異を解明し説明するための手掛かりの一つになるのが、組織に浸透している公式化のルールである（*ibid.*, p. 66）。公式化の程度が同じ組織であっても、組織に浸透している公式化に対する従業員の評価がポジティブな組

織もあれば、ネガティブな組織もある。すなわち良いルールであると評価される場合もあれば、悪いルールであると評価される場合もあるのである。このように、公式化のルールに焦点を合わせることが、今までの研究は公式化が従業員の態度に与える影響の限られた部分しか説明できなかつたこと、を明らかにしてくれるかもしれない。

とはいえ、公式化のルールに対する従業員の評価基準が何であるかについては、未だ明確ではない。Adler and Borys (1996) の主要な狙いの一つは、従業員が良いルールと悪いルールをどのように区別するかに関する有用な理論を開発することでもある。そのためには、まず異なるタイプのルールの特徴を理解し、さらにこれらのルールがどのように形成され遂行されるかを区別し説明してくれるのは何であるかを理解する必要がある。Adler and Borys (1996) は、技術に関連する研究を援用しながら、異なるタイプの公式化を具体的に表す方法を探す。

### (1) 技術からの教訓

ここでいう技術とは、特定の行為者のスキルとは比較的に区別される、客観化できるノウハウのことを意味する。ノウハウは設備やそれに関連するソフトウェアだけではなく、組織の手順や構造の中にも具現化される (ibid., p. 67)。Scott (1992) が主張するように、「行為を支配するルールを具体的かつ明白に形成できる限り、また役割と役割関係を組織構造の中でポジションを占める人々の個人的属性とは独立した形で規定できる限り、構造は公式化される。」したがって公式化を通して、組織の構造を具体的に表すことができる。ここでは、公式化を組織技術の一つとして理解するために設備技術に関連する理論を援用する。

官僚主義や公式化の影響に関する評価が様々であったように、設備技術の自動化に関する議論にも相反する二つの流れがみられる (Adler and Borys 1996, p. 67)。一つは、設備技術の自動化は労働の収奪と熟練の解体をもたらすという議論であり、もう一つは、自動化は労働の質の向上と充実をもたらすという議論である。前者の場合は、自動化の目的を、熟練が高くパワーのある高給取りの



作業への依存を減らすことにあると考えるため、デザインの原理はポカヨケと熟練の解体である。そしてオペレーターは排除されるべき諸問題を生み出す源泉としてみなされる。後者の場合は、自動化の目的がオペレーターのケイパビリティを向上させ彼らのスキルとインテリジェンスを活用することであると考えるため、デザインの原理は能力の活用と向上である。そしてオペレーターは支えられるべきスキルとインテリジェンスを生み出す源泉としてみなされる。すなわち、前者では、労働はエラーの源泉であるため、デザインの目的はコントロール中枢からオペレーターをはずすことである。それに対し、後者では、本来、設備には限界があるため、デザインの目的は、オペレーターが諸問題を解決するため効果的に介入できるようにすること、を確保することである (ibid., p. 68)。

ゼロックス社のコピー機は、オペレーターの能力の活用を設備デザインの原理とした面白い事例の一つである (Adler and Borys 1996, pp. 68-69)。1970年代、ゼロックス社のコピー機は、その機能性において、より精巧になってきた。その結果、コピー機能、紙の補給、インクの入替えなどのような極めて単純なタスクもより複雑になり、紙詰まりのような定型的な問題からの回復がより難しくなってきた。したがってオペレーターは、紙詰まりを除去したりインクを補充したりすることに手を焼き、それに時間を浪費するより、機械から逃げるのがますます一般的になった。このことが不必要な作業中止と経費がかかるサービス・コールを発生させた。

ゼロックス社が選んだ最初の選択肢は、オペレーターのいかなるインテリジェンスも決して必要としない完璧なコピー機を作ることであった。ある時、ゼロックス社は、ゼロックス社のコピー機をサルでも問題なく利用しているシーンをテレビ・コマーシャルで流した。しかしゼロックス社は膨大な技術的ケイパビリティを持っているにもかかわらず、完璧なコピー機を作るという目標は夢であることがわかった。人間は度々ミスをするし、機械も度々故障する。さらに機械が複雑になっていくにつれ、ポカヨケの目標はより遠のいていった。ゼロックス社が選んだ二番目の選択肢は、問題解決を専門オペレーターに任せることにして、彼らを育成するためにより長い訓練期間を用意することであっ

た。しかしその選択肢は、日本企業のコピー機の使いやすさに感銘を受けた、コピーをより簡単にそしてより早くしたい、多くの事務職労働者の数を無視するものであった。

ゼロックス社は三番目の選択肢を選んだ。ゼロックス社は、オペレーターのインテリジェンスを代替するシステムを作る代わりに、オペレーターのインテリジェンスを活用するシステムを作ることを目標とし、コピー機の再設計を行った。その目標を達成するために、デザイン・プロセスは新しい方法で進められた。今までのように最少の数のプロトタイプを使って技術的承認を得るプロセスに代わって、デザイン・チームは逐次にプロトタイプを作って、オペレーター、デザイナー、事業の意思決定者などと継続的なコミュニケーションを行った。このプロセスは、突発的に発生するデザイン上の問題点や諸機会を明らかにするのに役だった。

その結果、生まれたデザインは今までとは全く違うものであった。コピー機は、コピー機が持っている機能やコピーの各段階におけるコピー機とオペレーターとの相互作用に関する視覚的な情報を、物理的構造やディスプレイを通して、連続的に提供できるようにデザインされた。それらの情報は、オペレーターたちが機械の下位システムや自分とそれらとの相互作用の経験に関する、メンタル・モデルを形成するのに役立つ。視覚的情報には、機械の下位システム、下位システムの機能、タスクの順序などが段階的に示されるが、これらの情報がオペレーターのコピー業務をサポートする。

目標は、ポカヨケのコピー機をデザインするのではなく、人々とコピー機との間の円滑な相互作用をデザインすることであった。また故障からオペレーターをただ守るだけではなく、オペレーターがそのシステムを能率よく操作できるよう、助けることであった。過ちと故障は学習の機会となるが、そのような学習が簡単にできるように機械がデザインされたとき、オペレーターは紙詰まりから回復までのプロセスを簡単に理解できた。

今までみてきたゼロックス社のコピー機のデザインと公式的な手順のデザインは類似する点が多い (Adler and Borys 1996, p. 69)。例えば、組織における公式的な手順も必ずしも作業プロセスからポカを排除するために、デザインされ

る必要はない。必然的に発生するコンティンジェンシーにより効果的に対処していくためには、従業員がより創発的に活動できるよう、公式的な手順をデザインする必要がある。Adler and Borys (1996) が「創発誘導型公式化」と呼んでいる公式的な手順は、様々な経験から学習された教訓を整理し蓄積した組織のメモリーである。すなわち、新しい組織ケイパビリティを安定化させ普及させるために、ベストプラクティスとしてのルーティンをコード化したのが公式化であると考えても良い。創発誘導型公式化という考え方は、良い手順とは、クライアントの多様なニーズに答えようとする専門家を助ける、価値のある資源として考えることができる、と言った Blau (1955) の見解とも一致する。

創発誘導型公式化とは対照的に、強制型公式化と呼ばれる公式的な手順は従業員のコミットメントを補完するのではなく、それに代替する性格が強い。すなわち、強制的な手順は、蓄積された組織学習の内容とベストプラクティスのひな形にアクセスする機会をコミットしている従業員に提供するためではなく、非自発的な服従を強制し、彼らから積極的とはいいいにくい努力を引き出すために設計される (ibid., p. 69)。

ここでは、作業プロセスの公式化を組織技術の一つとして理解したうえ、設備デザインに関するゼロックス社の研究事例を参考にしながら、創発誘導型公式化と強制型公式化を、①システムの特徴、②システムをデザインするプロセス、③システムの実行コンテキスト、の三つの側面から検討する (Adler and Borys 1996, pp. 69-70)。

## (2) 創発誘導型と強制型の特徴

設備デザインに関する研究から、創発誘導型公式化に採り入れられるスキル活用型アプローチと強制型公式化に採り入れられるスキル解体型アプローチを区別する、四つの一般的な特徴——①修繕と改善、②内部透明性、③システム透明性、④柔軟性——を抽出することができる (ibid., p. 70)。ゼロックス社のケースからもわかるように、それぞれの特徴は、使用しているシステムに関するメンタル・モデルを形成できるよう、オペレーターを助けているかどうかを判断する基準となる (ibid., p. 70)。例えば、システムが故障したりオペレーター

がミスをしたとき、システムについてのメンタル・モデルをオペレーターが形成しているのであれば、システムを再び回復させコントロールすることが可能である。またあるシステムに改善の余地がある場合、メンタル・モデルを形成したオペレーターは改善のための提案を作成し評価することも可能である。それに対して、スキル解体型アプローチでは、これらのメンタル・モデルは必要とされない。なぜならば、従業員に期待されるのは明示的な指示に従うことだけだからである (ibid., p. 70)。以下では、四つの特徴について説明を行う。

#### 1) 修繕と改善

予想もしなかった故障に対処したり、改善の機会を見つけ出したりすることに対する従業員の潜在的な貢献を評価しようとせず、むしろ従業員の機会主義的な行動をもっと心配する管理者は、設備をデザインするさい、従業員の責任逃れの可能性を減らすために、スキル解体型のアプローチを取り入れるだろう (ibid., p. 70)。そして定型的な生産業務と非定型的な修繕と改善の業務を分離し、それぞれの業務に異なる職務担当の人を割り当てようとする。予期せぬ故障が発生したときは、定型的な生産業務を担当する従業員は修繕専門の技術者を呼ばなければならない。この場合、生産担当の従業員は故障によるパフォーマンスの低下とそのストレスに耐えなければならない。また改善につながる提案は、設計主導のプロジェクトより、低く評価される傾向がある。このような経営側の従業員に対する信頼感の欠如に対し、生産担当の従業員は設備の故障を休息の機会として歓迎し、故意に、故障を起こさせたりまたは故障時間を長引かせたりすることで、対応するかもしれない。結果的に、改善に向けての様々な提言はすっかり枯渇してしまうことになるだろう (ibid., p. 70)。

スキル活用型のアプローチでは、設備の利用はコミュニケーションと同じように認識されている。双方向のコミュニケーションでは、コミュニケーションを通じて意見の食い違いが修繕され、相手に対する理解が高まっていく。特に、コミュニケーションの場合、コミュニケーション障害の改善は比較的簡単にそして自然的に行われるため、あまり目立たない場合が多い。設備の利用においても、コミュニケーション障害と似たような故障がしばしば起こる。スキル

の活用を高めたシステムでは、設備とのコミュニケーションを通じて、故障を起こした作業プロセスを、オペレーターが自ら簡単に修繕できる (ibid., p. 70)。

ところが強制型のロジックに従って作業手順をデザインする場合、標準的な手順からの逸脱はすべて異常としてみなされる。この場合、作業の手順は、上司が従業員の逸脱行動に簡単に気づけるよう、デザインされる。従って、従業員は、作業プロセスがうまく作動しているかどうかを判断したり、作業中に必然的に発生するコンティンジェンシーに上手く対処したり、さらに改善の提案を行ったりすることができない (ibid., p. 71)。

これに対し、創発誘導型のロジックに従ってデザインされた作業手順は、作業中に発生するコンティンジェンシーに対する対処を促進する。故障と修繕は、公式的な手順に問題があることを組織に気づかせ改善の機会を生み出す、手段となる (ibid., p. 71)。たとえば、アメリカのカリフォルニア州フレモントにある NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) でみられる標準化された作業プロセスの特徴は、作業者と管理者が協力し、もっとも効率的な作業方法と業務の割当を明らかにし、その大部分を成文化することにある。作業者たちは互いに協力し実際の作業プロセスを分析するが、その際、従来のように、作業方法技術スタッフや関連ハンドブックに頼る方法を採用しなかった。そして作業方法の改善につながる提案を行った作業者には、大きい公式・非公式インセンティブが与えられた。さらに予め決められた作業方法から発生する異常は、作業者をもっと訓練させる必要があることと標準化された作業方法が不適切でありそれらを修正する必要があること、を知らせるシグナルとして機能した (ibid., p. 71)。この場合、「標準化されていないプロセスを改善することはできない」という総合的品質管理の格言が、協働的学習 (collaborative learning) の哲学となっている (Adler 1993)。

## 2) 内部透明性

設備をデザインするとき、オペレーターが持っているスキルへの依存を減らすことが目的であれば、設備の内部機能をオペレーターに理解させる理由はない (Adler and Borys 1996, p. 72)。この場合、設備の状態に関する情報は、機械

が機能不全に陥ったときにだけ、オペレーターではなく技術スタッフに、彼らにだけ通じる言葉で伝達される。一方、オペレーターのスキルを活用するアプローチでは、予測できないコンティンジェンシーに対処することがオペレーターに求められるため、オペレーターと設備との間の創発的な相互作用が設備デザイン的前提となる (ibid., p. 72)。そのためには、オペレーターは設備の内部機能のロジックと設備の状態に関する情報を、必要なときにはいつでも、手に入れることができなければならない。

強制型のロジックにしたがってデザインされた手順は、単調な義務のリストのようなものである (ibid., p. 72)。これらは、管理者の場合と同じくらい、従業員を助けるためにデザインされているわけではない。また異常が発生したとき従業員に制裁措置を与えるのと同じくらい、従業員の努力を導こうとしているものでもない。

一方、創発誘導型の手順は作業プロセスの主要要素を具体的に説明すると同時に、ベスト・プラクティスとなる様々なルーティンを成文化し、オペレーターにとって、自分たちが管理するプロセスが見えるようにする。またルールの根拠を明白にすることによって、作業プロセスの基礎となる理論に対するオペレーターの理解を助ける。さらに創発誘導型の手順は、自分たちのパフォーマンスを評価するさいに役立つ評価基準をオペレーターに提供し、パフォーマンスに対するフィードバックをも可能にする (ibid., p. 72)。

### 3) システム透明性

ここでいうシステム透明性とは、従業員たちが働いているより広範囲にわたるシステム全体に関する理解可能性を意味する。強制型のロジックにみられるシステム透明性は明らかに理解の不釣り合いの状態を表すが、このような状態はコンピューターによって統合される製造環境においてしばしば発見される。そこでは、コントロール・ルームを掌握しているのは管理者であり、オペレーターは自分がサポートする特定の機械に関する情報にだけアクセスすることができる。より広い範囲にわたるシステム全体に関する情報は、必要に応じて限定的に提供される (ibid., p. 73)。

ところが、同じ製造環境において、活用型アプローチがとられる場合もある (ibid., p. 73)。この場合、コンピューターによってコントロールされる様々な技術は、生産プロセスの状態に関する幅広い情報を作業者に提供するために、プログラムされる。ライン作業者は、いかなる場所の生産と品質に関するデータであれ、簡単にアクセスし検索することができる。システム全体に関する作業員たちの理解は、彼らが直接的に責任を持つ部分のパフォーマンスを最適化しようとするときやローカルかつシステム全体に関わる改善の機会を明らかにするときに、価値の高い資源としてみなされる (Zuboff 1988)。

強制型アプローチでは、部下たちがシステム全体を理解することを、回避すべきリスクの一つとして考えるため、業務は分割されるし、もし従業員が自分の業務領域を超えた時には、自分の業務に戻るように注意される (Adler and Borys 1996, p. 73)。次のような提案システムがこのアプローチのよい例となる。Adler and Borys (1996) によると、研究の対象になったいくつかの組織では、主として、数は少なくとも報酬の高い提案を奨励するよう、提案システムがデザインされていた。数少ない提案に対して高い報酬を支払うことが動機づけへの良いインセンティブになると考えた経営側は、提案の採用と却下に関するプロセス全体をコントロールしようとした。その結果、従業員にとって、提案の手順は全く不明なものとなった。提案を行った従業員は、誰がどのような基準で提案内容を評価するのか、またある時点でその提案が評価プロセスのどの段階に来ているのか、そして最終的に提案が採用されたり却下されたりする理由は何であるのかが、全くわからなかった (ibid., p. 73)。

それに対し、創発誘導型アプローチでは、従業員がより広範囲にわたって組織や環境と創造的に相互作用できるよう、広い範囲にわたるコンテキスト情報を従業員に提供する (ibid., p. 73)。従って、様々な手順は、自分の業務が全体の何処とフィットしているかを、従業員に理解してもらえるようにデザインされる。たとえば、先述した NUMMI の提案システムは、従業員のスキル開発と従業員参加プログラムの一部分として見なされているため、多くの提案を促進するよう、デザインされている。したがって中には、僅かな報酬しかもらえないものもたくさんある。結果として、提案の手順はすべての従業員にかなり詳

しく説明される。さらに評価基準の説明は、生産システムに対する従業員の理解を広める機会としてみなされている。このように、提案の検討プロセスの理解と検討されている提案のステータスを評価できる能力は、継続的な参加を動機付けるためには、必要不可欠であると思われる (ibid., p. 73-74)。

#### 4) 柔軟性

強制型のロジックに従ってデザインされた機械は、オペレーターのスキルや自由裁量に対する依存を最小限で押さえようとする (ibid., p. 74)。この場合、オペレーターが遂行できる作業は、自動化できない機能だけに限られる。オペレーターが必要なデータを入力すると、機械がコントロールに関連する意思決定を行った上、オペレーターに遂行を指示する諸命令を出力する。それに対し、スキルを活用するロジックに従ってデザインされた機械は、オペレーターにアドバイスを与えたりまたは色々な提案をさせたりすることを促進するよう、プログラムされる (ibid., p. 74)。システムが必要なデータを示すと、オペレーターがコントロールに関連する意思決定を行う。オペレーターは自分でコントロールを維持し続けることもできれば、機械にコントロール機能を任せることもできる。柔軟なシステムは、オペレーターが自分の仕事の特性に合わせ、インターフェースを修正したり新しい機能を追加したりすること、を可能にする (ibid., p. 74)。

手順のデザインにも同じことが言える (ibid., p. 74)。製品開発プロセスの場合、強制型の手順は、製品を開発するさい踏まなければならない、連続している特定のステップを具体的に規定する。もし必要ではないと思うステップを従業員が省こうとすると、上司の許可を仰ぐ必要がある。なぜなら、規定の手順からの逸脱をオーソライズできるのは上司だけだからである。

創発誘導型の手順においては、逸脱はリスクであるだけでなく、学習機会にもなる。Adler and Borys (1996) は、既存の製品デザインに小さい変化を加える非常に複雑な手順である設計変更のプロセスを、これらの方法に沿って再設計した組織をとり上げる。新しい手順のデザインの責任を負うタスクフォース・チームは、技術者たちが時間との戦いの中で、既存の手順の中のいくつかのス



ステップを密かに省くことがしばしばあること、を発見した。より詳しい分析によれば、いくつかのケースにおいては、これらのステップが事実上、無事に省略されていることがわかった。結局、新しい手順は適切なステップをいかに選択するかに関するガイドラインを含むものとなった(Adler and Borys 1996, p. 74)。

### (3) 創発誘導型の手順と強制型の手順の形成プロセスと実行コンテキスト

オペレーターのスキルを活用しないロジックに従えば、設備のデザインは技術スタッフに任されることになる。そして技術的に訓練されていないオペレーターをデザイン・プロセスに参加させることから得られものは、あまりないと考える。最も伝統的な考えでは、彼らの参加によって、デザイン・プロセスが、むしろ諸利害が衝突する場となる可能性が高い、とされている (ibid., p. 74)。

ところがデザインのベースにあるのがスキルの活用であれば、デザイン・プロセスはまったく違う形でマネジされる (ibid., p. 74)。ゼロックス社の事例からもわかるように、スキルの活用を確保するためには、①デザインの初期段階から継続してオペレーターに関心を注ぐ、②活用可能性の様々な側面に対して統合的な視点を持つ、③初期段階から継続してオペレーターのテストを受ける、④漸進的改善を可能にするためにデザイン・プロセスを反復的なものにする、などの四つのプロセスが必要不可欠である (Gould 1988)。

これらのことは公式的な手順のデザインにも適用できる。参加的意思決定に関する文献によれば、少なくともある条件の下では、従業員参加がモラルとパフォーマンスを向上させるという。すなわち従業員に適切な訓練と資源が与えられていれば、手順の作成に従業員を参加させることは態度と技術の両側面においてポジティブな効果をもたらす可能性が高い。例えば、NUMMI では、作業員たちはみずから標準化された作業手順を開発していた(Adler and Borys 1996, p. 75)。

伝統的に、組織は新しい技術を採用しそれを効果的に利用するためには、自分たちの構造をそれに合わせなければならないとし、長い間、新技術の影響について粗暴な一般化を試みてきた研究が多い中、このような技術決定主義を疑問視する研究者たちも見られる。彼らによると、様々な社会の勢力にとって、

技術の変化は競争相手ともう一度試合を行える機会を与えるため、与えられたある技術的な方法を実行することが、組織と従業員の態度に決定的な影響を与えることはない、という (Adler and Borys 1996, p. 75)。一般的に、ある技術的な方法を実行するときは必ず様々な修正が伴うが、その理由は、その技術的な方法を、それが実行されるローカルの技術的・社会的条件に適応させるためであるからである (Leonard-Barton and Sinha 1993)。Corbett (1992) によると、ある技術や、与えられた技術が持っているある側面は、他と較べて、組織的に制約が少なく、実用面でも順応性が高い、という。したがって彼は、作業組織に対する設備技術の影響の性格を、柔らかい決定主義と特徴付けた。ところが一般的に、設備技術に比べて、組織技術の方がよりやわらかい決定主義の適用を受ける。

設備技術と組織技術の差異点の一つは次のようである。通常、設備技術はサプライヤーから購入され組織に導入されるが、組織技術は組織内部で形成される (Adler and Borys 1996, p. 76)。設備のサプライヤーは通常、ある範囲の顧客を相手に販売を行うため、そのセグメントに属する一般的なユーザーのプロファイルに合わせて製品をデザインするが、組織技術としての手順のデザイン・プロセスとその手順の様々な特徴は、手順が実行される特定のコンテキストによって、最初から形成されていく (ibid. p. 76)。

ところが手順のデザイン・チームが新しい創発誘導の志向性を取り入れ、組織を大きく変化させようとしても、創発誘導の志向性を具体的に体現した手順が強制的に実行されることもありうる (ibid. p. 76)。例えば、ある企業では、設計変更プロセスをより透明にするため、総合的な追跡・報告のシステムがデザインされた。数カ月後、設計変更の処理の適時性を改善しなければならない圧力の下で、何人かのマネジャーは自分の部門の技術者を言いくるめたり、あるいはほかのライバル部門のマネジャーをけなしたりする目的で、システムを強制的に利用し始めた。すなわち、創発誘導型の手順でも、実行コンテキストによっては、創発のツールとして使用される場合もあれば、武器として強制的に使われる場合もあるのである。

それでは、実行コンテキストのどのような特徴が公式化された手順の創発誘

導の可能性を維持し、向上させることができるだろうか。Blau（1955）は、従業員が、上司によって意図的にデザインされていない自分たちの作業の中で、オペレーション上の問題を解決するために新しいプラクティスを創発することを、「適合的発展」と呼ぶ。この「適合的発展」こそ、効果的な官僚主義の著しい特徴である。Blau は「適合的発展」の必要条件として、①最小限度の雇用保障、②パフォーマンスに対する専門職業的志向、③メンバーの忠誠を要求する作業グループの定着、④作業グループと経営側との間の基本的コンフリクトの解消、⑤攪乱要因として経験される組織ニーズ、などを取り上げる<sup>1)</sup>。ところがこれらの特徴は、改善と呼ばれる「適合的発展」のプロセスをサポートするために創発誘導型の公式化を幅広く採用している NUMMI においてよく発見される。「適合的発展」という Blau の概念は、手順それ自体の柔軟性とは違う、実行コンテキストにおける柔軟性の重要性を指摘するものである (Adler and Borys 1996, p. 77)。

もちろん手順を柔軟に変化させることも重要である。ところが、強制的な設備デザインと同じく、強制的な手順を変えることは簡単ではない (ibid., p. 77)。なぜならオペレーターは変化を促進する知識もインセンティブも持ってないし、また設計者とオペレーターは、変化を、既存の権力バランスに対するリスクとして解釈するだろうからである。アメリカのビックスリーの工場では、なるべく生産ラインのスピードを変えようとしない。なぜならライン・スピードを変えるときはいつも、産業技師がすべての作業場を再調整し、そして現場監督者はすべての作業員たちと作業条件を再調整する必要があるからである (ibid., p. 77)。対照的に、日本のトヨタ社の工場は、販売予測に合わせて、毎月、ライン・スピードを変える。トヨタ社は、これらの変化を、すべての労働力を動員する機会として利用し、標準作業シートを修正するのである (ibid., p. 77)。

#### (4) 組織の類型

公式化の中から創発誘導型と強制型を区別することは、いわゆる良い手順と悪い手順の差異を説明する一つの方法として、有効である (ibid., p. 77)。今までみてきたように、それぞれの手順は異なる特徴を持つ可能性があると同時に、

それらは異なるデザイン・プロセスを通じて作成される可能性が高い。また創発誘導の可能性、もしくは強制の可能性を維持し高めていくためには、それぞれが異なる組織のコンテクストにおいて実行される必要がある。

創発誘導型と強制型を区別することで、組織の特徴を二つの次元——公式化のタイプと公式化の程度——にそって説明することが可能となる (ibid., p. 77)。まず公式化のタイプについては、本稿で紹介したように、創発誘導型と強制型に分けることができる。もう一つの次元として、公式化の程度は、作業を支配するルールがどの程度公式化されているかと公式化されたルールがどの程度実施されているかを示す。

図1. 組織の類型

		公式化のタイプ	
		創発誘導型	強制型
公式化の程度	低	有機的	専制的
	高	創発誘導型官僚主義	機械的

(出所) Adler, Paul S., and Bryan Borys 1996, p. 78

このモデルが示唆する点は次のようである。すなわち、公式化が従業員の態度に与える影響は、公式化の程度と業務の定型性がフィットしている程度と公式化のタイプ、二つの側面にかかっている (ibid., p. 77)。公式化のタイプが創発誘導型であれば、公式化の程度が高い組織であれ低い組織であれ、ポジティブな態度が期待できる。公式化のタイプが強制型であるときは、公式化の程度とは関係なく、ネガティブな態度が予想される。

図1は、二つの次元によって構成された組織の類型をまとめたものである (ibid.,

p. 78)。この図によると、従来から行われている比較研究の主な対象であった、有機的な非官僚主義的組織と機械的な官僚主義的組織は、図の左上から右下へ斜めに位置していることがわかる。そして今まで多くの人によって主張されてきた、官僚主義的または機械的組織形態が従業員の態度に与えるネガティブな影響は明らかに強制型の組織から起因しているようにみえる。もう一つの斜めに位置しているのが、創発誘導型の官僚主義的組織と専制的組織である。前者は、Adler and Borys (1996) によって、先述した NUMMI の事例から抽出されたものであるが、後者は Edwards (1979) によって説明されている単純コントロール・モデルと一致し、独裁主義や家父長主義の組織でよく発見される (Burawoy 1985)。

ここで紹介した二次元モデルは、従来の有機的組織対機械的組織の一次元モデルが抱えている二つの問題点を解決してくれる (Adler and Borys 1996, p. 78)。まず、従来型モデルでは、ルーティン業務の場合、公式化を必要悪としながらも、高いレベルの動機付けと満足を得るためには、組織は公式化を縮小しなければならない、と考える。ところが、今まで検討されてきた経験的研究によると、公式化が従業員の態度に与える影響に対するネガティブな評価は必ずしも一般的ではない。なぜなら、ルーティン度の高い業務を遂行する組織も高い水準の動機付けと満足を維持する場合があるからである。それは、公式化のタイプによって決定される。従来の一次元モデルには、官僚主義が追求する効率は必ず従業員の満足を犠牲にする、という根拠のない気持ちが表れている (ibid., p. 79)。

二つ目の長所として、二次元モデルは、ルーティン度の低いタスクを主要な業務としながらも、適時性を高めコストを削減すると同時に、品質を改善していかなければならない競争圧力の下にある、専門職業的、知識集約的、革新志向的組織などから私たちが観察できる諸変化を、理解可能にする (ibid., p. 79)。これらの組織には一般的に、ルーティン業務とノンルーティン業務が混じっているが、従来型の考えに従うと、このような状況は組織デザインにおいてジレンマをもたらすことになる。なぜなら業務の中のノンルーティン部分を有機的かつ創発誘導的な方法でマネージすると同時に、同じ人が担当するルーティン

部分については機械的・強制的・官僚主義的な方法でマネジャーしなければならないからである (ibid., p. 79)。

しかしこのようなジレンマは、私たちの貧弱な推測がもたらした産物であろう (ibid., p. 79)。Cusumano (1991) は、ソフトウェアの開発者を自己疎外に陥れることなく、ソフトウェアの開発を工場生産型のプロセスに成功裡に転換させた様々な試みを、紹介している。たとえば、東芝府中ソフトウェア工場では、開発の方法は全般的に公式化・標準化されていて、それぞれのプロジェクトは、コスト、アウトプット、ソフトウェアの再利用比率などの観点から、毎日のパフォーマンスが点検されていた。同じく、Jelinek and Schoonhoven (1993) はいくつかのアメリカの電子機器会社を分析したが、そのうち数社は、戦略経営と製品開発プロセスにおいて、高度に体系化された手順と具体的に公式化された原則を幅広く利用していることがわかった。

ところがここで紹介している創発誘導型のモデルは、ハイブリット組織の存在可能性を示すものである (Adler and Borys 1996, p. 79)。一旦、ルーティン業務とノンルーティン業務が創発誘導的な方法でマネジャーされることになると、組織はより器用なものになっていく (McDonough and Leifer 1983)。たとえば、東芝やモトローラのような組織では、職務は有機的な組織特徴と創発誘導型官僚主義の組織特徴を効果的に組み合わせたものであり、従業員はルーティン業務とノンルーティン業務の間を簡単に移動することができた。これらの組織では、イノベーションは創発誘導型の有機的な組織特徴によってサポートされていたが、効率とコントロールは、創発誘導型の官僚主義的な特徴が可能にした協力と共有によるコントロールによって、サポートされていた。コア業務が基本的にルーティンである NUMMI の場合も、生産業務と QC 活動との間を作業員たちが簡単に移動できる器用なアプローチを採り入れている (Adler and Borys 1996, pp. 79-80)。

従来の考え方の主要な欠陥は、二つの側面から指摘できる (ibid., p. 80)。一つは心理学的な側面であり、もう一つは社会学的な側面である。心理学的な欠陥は、動機付けの要因を外因的なものと内因的なものに分ける、従来からの二分法にある。このような二分法を前提とするコンティンジェンシー理論の支持

者たちは、公式化に対する多くの批判論に合流し、次のようなロジックを展開する。第一に、公式化の程度が高い組織では、作業は、内因性の動機付けに必要なタスク・アイデンティティと自主性を与えることができない。従って、第二に、そのような組織は、脅威や報酬をベースとする純粋な外因性の動機付けに頼らなければならない。第三に、極めてネガティブな従業員の反応を避けるために、これらの組織は、成長欲求の低い、そして仕事を手段としてしか考えない従業員を雇わなければならないと。

本稿において、問題として取り上げているは二番目のロジックである。Ryan and Connell (1989) が示すように、内因性の要因と外因性の要因は、価値の内在化の程度を表す一つのスペクトラムの両極にすぎない。そこには少なくとも、二つの中間点がある。一つは、罪責感の回避と承認の追求をベースとする同化 (introjection) であり、もう一つは目標の内在化と目標の達成に必要な規則の内在化をベースとする同一視 (identification) である。創発誘導型の公式化は、同一視をベースとする動機付けを促す。同一視による動機付けは内因性の動機付けと非常に似ている。すなわち、概念的学習と学習棄却を改善し、不安感を縮小させるだけでなく、失敗に対してもあまりネガティブではない、よりポジティブな対応を促進すると同時に、業務パフォーマンスの改善などにおいてもポジティブな効果を持つ (Adler and Borys 1996, p. 80)。

従来からの考え方にみられる社会学的な欠点は、組織目的に対するその見方にある (ibid., p. 80)。今までの研究に対するサーベイからもわかるように、公式化に対する様々な評価に関する議論の中で、このような評価の分散は組織の起源や機能に対する相反する概念的定義にその原因がある、と指摘されてきた。すなわち組織を協力的な努力の場としてみる場合もあれば、組織を個人の自主性が否定される場としてみる場合もあった。ところがこれらの違う見解が違う状況に適用されてきたのである。組織の目的が従業員の目的と異なるとき、創発誘導型の公式化は適用しにくい。なぜなら、同一視のための心理学的な条件が欠如しているからである。もし組織の目的が従業員にとって魅力的なものであれば、従業員は、ルーティン作業のための公式的な手順を、もはや個人の自主性を否定するものとしてではなく、望ましい目標を達成するための価値のあ

る手段として経験する。したがって目標が一致するかどうか、重大なコンティンジェンシーの一つになるのである。

### 3 公式化のタイプの選択に影響を与える諸要因

もし目標が一致するかどうか、重大なコンティンジェンシーの一つであるなら、公式化のタイプの選択を決定する要因として、より広範囲にわたる構造的な要因が過度に評価されてきたかもしれない (ibid., p. 80)。たとえば、ネオ・マルキストたちによると、階級間の利害の対立と全般的なパワーの均衡を前提とすれば、このような目標一致性は束の間のことであり、もしかすると幻想であるかもしれないため、創発誘導型の公式化は単なる妄想に過ぎない、という (Parker and Slaughter 1988)。

それに対して、バーナードに代表されるような近代組織論は、組織を、協力的努力の手段として考える。したがって組織における目標一致性の程度は高いと考えるため、強制型の公式化は一般的ではないと主張する。もしデザインに焦点を合わせた官僚主義の理論が現実に対して何らかの手掛かりでも持とうとするならば、どのような要因が公式化のタイプの選択に影響するのか、また上で紹介した個々の組織類型は操作可能であるかどうか、についてもある程度、説明を行う必要がある (Adler and Borys 1996, p. 81)。そのために、ここでは公式化のタイプの選択に影響を与える諸要因について考えてみる。

#### (1) 強制型のロジックを促進する諸要因

##### 1) 組織内におけるパワーの不均衡

マネジャーと従業員との間にパワーの不均衡が生じているときは、マネジャー側の方が公式化のタイプとその程度を決める可能性が高い。この場合、ヒエラルキーのより高いところに位置する人はネガティブな結果に対する責任の矛先をヒエラルキーの下に向けることが可能である。その反面、部下たちがポジティブな結果に対する自分たちの功績を主張することは、それほど簡単ではない。このよう組織では、創発誘導型のロジックより、強制型のロジックが現れ



る可能性が高い（Adler and Borys 1996, p. 81）。

また他の資源の配分において生じる不均衡も、強制型のロジックを促進する。Lawler（1992）は、参加度の高い組織において分権化をはかる必要がある四つの次元を明らかにした。四つの次元とは、パワー、知識、スキル、報酬である。このような四つの次元における分権化は、ノンルーティン業務を遂行している組織だけでなく、ルーティン業務を遂行している高度に公式化された官僚主義組織においても非常に効果的である（Adler and Borys 1996, p. 81）。創発誘導型のアプローチは、パワー、知識、スキル、報酬などにおいて、マネジャーと部下との間の格差の縮小を必要とすると同時に、それを促進する効果がある。組合のように制度化された従業員の主張は、上記の四つの次元において生じる不均衡を縮小するための必要な条件であり、その結果でもあるように思われるが、最近ではこのような条件はますます希薄になってきた。従って、このような不均衡を打破し組織デザインに創発誘導型のアプローチを取り入れるためには、現在の既得権者側に、極めて高いレベルの正直さ、自制、利他主義などが、求められるかもしれない（*ibid.*, p. 81）。ところがこのような変化に向けてのインセンティブを作り出す責任は、主として、より広い範囲にわたる政治的・法的コンテクストにある。しかし QC サークルのように個人や小集団の参加メカニズムが幅広く取り入れられているにもかかわらず、すべてとはいえないが、アメリカを含め多くの西洋社会において、集団的な主張を主とし、より広範囲にわたる組織全体のスケールでの参加を可能にする諸制度は衰え欠けているように見える（*ibid.*, pp. 81-82）。

## 2) 現状に対するチェックの欠如

Blau の主張にもあったように、「適合的發展」の有効なサイクルを維持してゆくためには、改善に必要な外部からの刺激は重要な前提条件となる（Adler and Borys 1996, p. 82）。組織の現状に対する競争環境あるいは顧客からのチェックが不足すると、組織は内部中心的になっていくため、競争相手、クライアント、顧客などとの関係において、共通の利害より偏狭なコンフリクトが目立つようになる（Pfeffer and Salancik 1978）。このようなコンテクストは創発誘導型の官

僚主義より、強制型の官僚主義を促進する。Crozier (1964) が指摘した「悪循環」とは、部分的には、彼の研究対象になっている政府の独占状態に対するパフォーマンス圧力の欠如がもたらした結果である。

しかしながら現状に対する強いチェックがあることが必ずしも創発誘導型への志向性を保障してくれるわけではない (Adler and Borys 1996, p. 81)。パワー、情報、知識、報酬などにおいて顕著な不均衡が存在する場合、強いチェックは、むしろそれらの不均衡を正当化し、強制型の志向性をさらに権威づけるものとして理解されるおそれがある。実際、組織の研究者たちは、長い間、環境からの脅威の下では集権化がより能率的であると主張してきた。

## (2) 創発誘導型ロジックの選択を促進する諸要因

上では、創発誘導型の公式化を妨げる要因について検討を行ったが、ここでは創発誘導型の公式化を促進する三つの傾向について、説明を加える (ibid., pp. 82-83)。

第一に、最近では創発誘導型のロジックが幅広く正当性を得つつある。今日、アメリカ社会においても、強制型のロジックは舞台裏で求められる傾向があり、もし舞台の表に露骨に出されるとコンフリクトを激化させてしまう。強制型のロジックもしばしば必要不可欠な要素として取り入れられる場合もあるが、それは必要悪として、であり、奨励すべき善として積極的に評価されることは希である。創発誘導型のロジックに従って、参加的なデザイン・プロセスによって創造される場は、ハーバマス (Habermas) のいう理想的なコミュニケーションの状況と非常に似ている。この場合、コンセンサスは理性的なコミュニケーションによって達成できる。また参加者たちは平等かつ自立的なパートナーとして、コミュニケーションに参加する権利を互いに認める。

第二に、創発誘導型のロジックを強く支える背景として、競争の激化とそれに伴うタスク環境からの要求をあげることができる。これらの要因によって、組織はパフォーマンスを改善するための色々な機会を探索せざるを得なくなったが、このような探索を通じて、組織内のパワーの配分に変化が生じ、このような変化が益々正当化されていく。例えば、日本のトップ自動車メーカーであ

るトヨタ社の経験からもわかるように、自動車工場の組立ラインのように公式化の程度が非常に高い反復的な作業においても、創発誘導型の組織デザインを取り入れ、従業員のコミットメントを促進することによって、高い競争優位を獲得することができた (Womack, Jones, and Roos 1990)。

第三に、自動化はしばしば創発誘導型のロジックの相対的な優位性を高める。自動化の影響については、今まで様々な議論がなされてきたが、関連する作業手順が創発誘導型であるとき、明らかに、自動化はより効果的に進められる傾向がみられる。自動化のレベルが高くなればなるほど、偶発的な状況を予測することは益々困難になっていくし、システムの機能中止によるコストも非常に高くなっていく。ところがパフォーマンス向上の圧力のため、企業はより向上された自動化システムを導入せざるを得なくなっている。従って、企業は、偶発的な状況に対処するため、より多くのスキルと自由裁量を必要とする職務をデザインすると同時に、それらの作業を遂行するオペレーターにより多くの権限を委譲せざるを得なくなってきた。自動化のレベルが上がると、必要とされる公式化の程度は縮小するかもしれないが、それと同時に創発誘導型の相対的な優位性が高くなる。

今までの検討からもわかるように、創発誘導型のロジックを促進する要因と強制型のロジックを促進する要因は混在しているように思われる (Adler and Borys 1996, p. 83)。どちらの要因が優勢であるかに関する決定的な証拠はないが、公式化のタイプを選択するということ、すなわち組織をデザインするということは単なる幻想ではない。ただし、その過程においては、関連する内的・外的要因が諸刃の剣となり、その選択に影響を与え続けていくだろう。

## 終わりに

コミットしている従業員が自分の職務をより効果的に遂行し、さらに自分のコミットメントをより強化しようとするとき、創発誘導型の手順は役立つ。本稿では、組織技術としての公式化が設備技術に似ている点に着眼し、強制型と創発誘導型を区別してくれる色々な特徴、デザイン・プロセス、実行コンテク

ストなどについて説明を行った、Adler and Borys (1996) の議論を主に紹介してきた。その結果として導出された組織の諸類型は、実際に組織に適用しうる組織形態の範囲に関するより有効な議論への道を開いてくれるものである。有機的な組織形態と機械的な組織形態の比較から生じるジレンマは、殆どが錯覚である。もし官僚主義的な組織形態が、硬直性や権威主義的な命令と統制などのように、あまり魅力的ではない言葉と同義語として扱われるのであれば、げんざい組織の世界に起きている様々な変化を理解しようとする私たちの能力はひどく制限されることになるだろう。

本稿では、官僚主義に対する相反する評価を調整する試みの一つとして、作業プロセスの公式化に焦点を当て、主として、それに対する概念的な検討を行ってきた。組織における公式化を組織技術の一つとして理解すれば、設備技術のデザインに関する最近の研究を援用することによって、二つのタイプの公式化を抽出することができる。一つは創発誘導型の公式化であり、もう一つは強制型の公式化である。従業員の態度に対する公式化の影響がポジティブであるか、それともネガティブであるかは、従業員たちが自分たちのタスクを創発的に遂行できるように公式化が誘導できるものであるか、それとも公式化が従業員に努力と服従を強いるための手段として機能するものであるか、にかかっているように思われる。最後となるが、組織というものは、本来的にルールや制度を作らなければ混乱してしまう。従って、ある種の官僚主義は、当然のものとして受け入れなければならない。問題は、その質である（横山禎徳 2002）。

〈注〉

- 1) Adler and Borys (1993) は、「適合的発展」の必要条件として、さらに（コンフリクトの解消が単なる受身的な黙認ではないことを保証する）従業員の発言権、（従業員が混乱に効果的に対応できることを保証する）従業員のスキル、（改善努力のための具体的なベースとなる）プロセス・コントロールなどを追加している。

〈参考文献〉

- Adler, Paul S. (1993), The learning bureaucracy: New United Motors Manufacturing Incorporated, in Barry M. Staw and Larry L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15: 111-194. Greenwich, CT: JAI Press.
- Adler, Paul S. (1999), Building better bureaucracies, *Academy of Management Executive*, 13 (4): 36-49.
- Adler, Paul S., Barbara Goldoftas, and David I. Levine (1999), Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System, *Organization Science*, 10 (1): 43-68.
- Adler, Paul S., and Bryan Borys (1996), Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41: 61-89.
- Leavitt, Harold J. (2003), Why Hierarchies Thrive, *Harvard Business School*, March: 96-102
- ミンツバーグ著、北野利信訳 (2000) 『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社。
- Woomack, James, Dan T. Jones, and Daniel Roos (1990), *The Machine That Changed the World*, New York: Rawson Associates/ Macmillan.
- 横山禎徳 (2002) 「組織デザイナーのホリスティック思考」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー。
- 以下の文献は、Adler, Paul S., and Bryan Borys (1996) からの再引用である。
- Arches, J. (1991), Social structure, burnout, and job satisfaction, *Social Work*, 36 (3): 202-206.
- Blau, Peter M. (1955), *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago: University of Chicago Press.
- Burawoy, Michael (1985), *The Politics of Production*, London: Verso.
- Clawson, Daniel (1980), *Bureaucracy and the Labor Process*, New York: Monthly Review Press.
- Corbett, J. Martin (1992), Work at the interface: Advanced manufacturing technology and job design, in Paul S. Alder and Terry A. Winograd (eds.), *Usability: Turning Technologies into Tools*: 133-163. New York: Oxford University Press.
- Crozier, Michel (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.
- Cusumano, Michael A. (1991), *Japan's Software Factories*, New York: Oxford University Press.
- Gould, John D. (1988), How to design usable systems, in M. Helander (ed.), *Handbook of Human-Computer interaction*: 757-789, Amsterdam: North-Holland/Elsevier.
- Jelinek, Mariann, and Claudia Bird Schoonhoven (1993), *The Innovation Marathon*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kahn, Robert L., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek, and Robert A. Rosenthal (1964), *Organizational Stress*, New York: Wiley.
- Kakabadse, Andrew (1986), Organizational alienation and job climate, *Small Group Behavior*, 17: 458-471.
- Lawler, Edward E., III. (1992), *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement*

*Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.

Leonard-Barton, Dorothy, and Deepak Sinha (1993), Developer-user interaction and user satisfaction in internal technology transfer, *Academy of Management Journal*, 36: 1125-1139.

McDonough, Edward F., III, and Richard Leifer (1983), Using simultaneous structures to cope with uncertainty, *Academy of Management Journal*, 26: 727-735.

Parker, Mike, and Jane Slaughter (1988), *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Boston: South End Press.

Pfeffer, Jeffrey (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik (1978), *The External Control of Organization*, New York: Harper & Row.

Rousseau, Denise M (1978), Characteristics of departments, positions and individuals: Contexts for attitudes and behavior, *Administrative Science Quarterly*, 23: 521-540.

Ryan, R. M., and J. P. Connell (1989), Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 749-761.

Scott, W. Richard (1992), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Walton, Richard E. (1985), Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality, in Richard E. Walton and Paul R. Lawrence (eds.), *HRM Trends and Challenges*: 119-218, Boston: Harvard Business School Press.

Zubpff, Shoshana (1988), *in the Age of the Smart Machine*. Cambridge, MA: Harvard University Press.