

# 組織構造の公式化次元と組織成員の技能との 代替関係に関する一考察

藤 本 哲

An introduction of a substitute relationship between formalization  
of organizational structure and skills of organizational members

Fujimoto Tetsu

## Abstract

Standard operating procedures include knowledge, thus one thinks that unskilled workers would be well provided that there are detailed manuals. Arrangements for rules and procedures make organizational structure more formalized. This leads the notion of substitution of manuals for skills. But, there is another notion that some works could not be described in manuals like unusual works. Technicians also play roles in compensating for discrepancies between designs, rules or manuals, and realities and in absorbing uncertainties, instabilities or diversities. And they have skills for those roles. This notion does not lead substitution of manuals for skills. Skill level asked of workers would make the difference between two notions. Experts treat problems if workers are not asked high level skills. Workers also treat problems if workers are asked high level skills.

組織成員間相互行為の記録データを用いて組織構造を記述しようとする場合、成員の技能水準向上に伴う影響については私はかつて示唆したことがある（藤本、1998a）。組織の中において、問題への対処に関わる活動には、大きく分けて二種類の人々が携わる。より専門知識の高い人々によるものと、未だそれほど専門知識を身につけていない人々によるものの二種類である。私の推測は以下のようなものであった。後者が身につけている専門知識の水準が向上すれば、前者が携わる活動の頻度が相対的に低くなり、後者が携わる活動の頻度が相対的に高まるのではないかと。

本稿では、組織成員の技能水準の向上と、組織構造の公式化次元との関連を考察する。その際には、Perrow（1967）の理論的枠組みを手がかりとしたい。

## 組織構造の公式化次元

組織構造の集約的次元は三つあり、それらは複雑性 (complexity)、公式化 (formalization)、集権化 (centralization) である (Hage, 1965; Hall, 1996; 野中ほか, 1978)。そのうち公式化とは組織における規則化の程度と規則の重要性を指す次元であり、測定尺度は、課業の規則化の程度 (job codification) と、規則の遵守度 (rule observation) の二つである (Hage and Aiken, 1967; 野中ほか, 1978; Hall, 1996)。

課業の規則化の程度は、その職位を占める人々ががなすべき事を定義している規則がいくつあるか、職務でなすべき事がどの程度細かに規定されているか (職務記述書の詳細さの程度)、あるいは職務が標準化されている程度 (職務標準化の程度)、として概念化される (Hage and Aiken, 1967)。なお、ここでいう規則とは明文化された規則である。

課業の規則化の程度に関する具体的な質問項目は以下の五つから成っている。(一) ほとんどの事柄において、自分が自分自身の上司であると感じる。(二) 他の誰とも相談することなく自分自身で決定することができる。(三) ここでの物事がなされるやり方は、その仕事をする人の責任に任されている。(四) ここの人々は、ほとんどの事を、好きなようにすることが許されている。(五) ここにいるほとんどの人々は、仕事に関して自分自身の規則をつくる (Hage and Aiken, 1967)。

これらの操作的定義 (質問項目) をみると、職務遂行あるいは意思決定の自立性・独立性を測定しているように見え、規則の数や細かさを直接的に測定していないことが分かる。(辛うじて五番目の項目にのみ規則という言葉が入っているが、自分に対して上から課せられる規則のことを言っているのではない。) よく考えてみれば規則の数や細かさを直接的に測定するのは容易ではない。そのために規則から自由である程度を測定することによって、間接的ながら課業の規則化の程度を測定しているのだといえる。

規則の遵守度に関する具体的な質問項目は、以下の二つから成っている。(一) 従業員は継続的に、規則からの逸脱について確認される。(二) ここの人々は、全ての規則に従っているか確認するために、継続的に監視されているかのように感じる (Hage and Aiken, 1967)。これらの質問項目は規則の遵守度を直接的に表現している。

本稿では、組織構造の公式化次元に、課業の規則化の程度が含まれることを確認しておきたい。

## 知識としての規則や手続き

March and Simon (1958) は組織の記憶が標準作業手続きに埋め込まれていると述べている (Walsh and Ungson, 1991)。問題解決の際に解決方法の探索が行われる。探し出された解決法は試行される。それが満足のいく結果とならなければ、再び解決方法の探索が行われる。逆に、それ

が満足いく結果となれば、同じ問題に際しては同じ解決方法が再び使われる。これはよく知られている満足化原理である（March and Simon、1958）。同じ解決策が二度目以降も使われる場合は探索の過程を省略しているため、その分は能率が上がることになる。通常の諸活動においては、いくつかの活動が続きで生じているので、それらの全てにおいて満足化原理を満たすやり方が見つかるならば、能率の向上は相当な物になるだろう。

満足いく結果をもたらすやり方は、見つけ出した組織成員だけでなく、他の組織成員も利用できるように、ある種の形式で伝達される。やって見せたり、口頭で教えたり、文書化される。標準業務手続きとは、これらの有用な知識を集めた物なのだと、March and Simon（1958）は言っているのだろう。

テイラーの科学的管理法における時間研究・動作研究は、最も能率の上がるやり方を、科学的に、発見しようとしたものである（占部、1984）。金井（1999）は、「世紀の変わり目に科学的管理法を提唱したF. W. テイラーは、一流のひとの作業のやり方、仕事の仕方を標準化することをめざしました。」（36頁）と述べる。時間研究・動作研究によって見つけ出された、最も能率の良い作業のやり方は、標準化され、個々の労働者には指図書（instruction card、指図票）が配付された。指図票に従って作業をすれば、誰でも一流の成果を上げることが可能であるとされた。

やり方が分からない場合は、手続きや規則を参照すれば、やり方が分かる場合が多い。規則は、手続きの中で、守ってもらわなければ困るものを、明確にしたものである。やり方が分からない場合に、手引き書や取扱書、規則集・規程集の中を探して参照する、というのは、我々が日常よくやっていることである。つまり、規則や手続きには、先人の見つけた知識が詰め込まれているのである。

## 素材についての知識と組織構造の公式化次元

組織の技術や組織の構造と成員の知識水準との関わりについて考える際には、Perrow（1967）の提供する理論的枠組みが大きな役割を果たす。この理論的枠組みは、組織の技術と組織の構造との関わりについて述べるのを主眼としているが、成員の知識との関連性をも示している。（但し成員の知識への言及は暗黙的なものに止まっているという指摘（Lynch、1974）もある。）

Perrow（1967）が技術と組織構造との適合的関係を媒介するものとして注目したのは、組織の問題解決活動である（加護野、1980）。先ず技術については「Perrow（1967）は技術を『個人が、道具ないし機械の助けをかりて、あるいはその助けなしに対象に何らかの変化を加えるために行う行為』と定義」（加護野、1980、82頁）しており、このことによって多くの様々な種類の組織の技術を含めうるような幅広い定義となっている（Lynch、1974、p.338）。

技術の類型は、Perrow（1967）において、問題の分析可能性と例外頻度によって分類されている。「問題解決に要する行為は、素材の特性に応じて異なる。素材が安定的であれば、問題発生頻度は小さく、少数の例外処理行為が必要になるにすぎないであろう。逆に、素材が変異性に富む

場合には、新規な事態が不断に発生し、多様な例外を処理する行為が必要となる。他方、成員が素材について十分な知識をもっている場合には、例外の処理も分析的に行いうるであろう。しかし、個人が素材について十分な知識をもたない場合には分析は困難であり、直観、経験、推測、僥倖に依存した問題解決活動が必要となるであろう。」(加護野、1980、83頁)とある。問題の分析可能性が困難であるか容易であるか、例外頻度が少ないか多いか、これらによって Perrow (1967) は技術を4つの類型に分ける。問題の分析可能性が困難で例外頻度が少ない場合は工芸産業、問題の分析可能性が困難で例外頻度が多い場合はノン・ルーチン、問題の分析可能性が容易で例外頻度が多い場合はエンジニアリング、そして、問題の分析可能性が容易で例外頻度が少ない場合はルーチンとされている。(図1)

ルーチン技術に近づくとも組織構造の公式化が進むと思われる。Perrow (1967) は「組織構造を『個人が他の諸個人と行う相互作用の形』と定義している。」(加護野、1980、82頁)とともに、組織構造を「技術レベルの管理者とライン管理者双方の自由裁量範囲の大きさ、パワー、各集団内の調整のモード、2種類の集団間の相互依存関係の強さ、組織の全体的な特徴、作業とは直接関連しない人間間の相互作用のパターンという次元に分けて」示している(加護野、1980、83-84頁)。これらの次元のうち、各集団内の調整のモードとは、March and Simon (1958) でいう計画による調整 (coordination by planning) もしくはフィードバックによる調整 (coordination by feedback) のことである。問題の分析可能性が容易になり、例外頻度が少なくなれば、Perrow (1967) のいうルーチン技術に近づくことになる。ルーチン技術についての組織の特性としては、公式的、集権的であるとPerrow (1967) では指摘されている。(図2) 同じ事の繰り返し起きる割合が大きくなるという状況では、規則やマニュアルの整備が進むと思われる。

		例外の頻度	
		少ない	多い
問題 の 分 析 可 能 性	困 難	工芸産業 (工芸ガラス)	ノン・ルーチン (航空・宇宙産業)
		セル1 セル4	セル2 セル3
	容 易	ルーチン (鉄鋼ミル・ネジ・ ボルトの量産)	エンジニアリング (重機械、重電機)

図1 Perrow (1967) による技術の類型  
加護野 (1980) 83頁、図2-3 「技術の類型」より引用

組織構造の公式化次元と組織成員の技能との代替関係に関する一考察（藤本）

	自由裁量	パワ-	集団内の調整	集団内の相互依存性	自由裁量	パワ-	集団内の調整	集団内の相互依存性
技術的レベル	低	低	計画	低	高	高	フロードバック	高
監督者レベル	高	高	フロードバック		高	高	フロードバック	
組織全体の特性			分権的				弾力的、多元的	
社会的構造 (組織との同一化)			社会的同一化				目標への同一化	
				セル1 セル4	セル2 セル3			
技術的レベル	低	高	計画	低	高	高	フロードバック	低
監督者レベル	低	低	計画		低	低	計画	
組織全体の特性			公式的、集権的				弾力的、集権的	
社会的構造 (組織との同一化)			手段の同一化				作業あるいは仕事への同一化	

図2 Perrow (1967) による技術と組織との関係  
加護野 (1980) 84頁、図2-4 「技術と組織」より引用

### 公式化と技能の代替関係説

組織構造概念に規則化の程度が重要な部分を占めている。規則化の程度は、いわゆるマニュアル化の程度を含むと考えられる。そのような規則や規程、マニュアルには、組織が生み出した知が込められている。素材についての知識が発達すると、それを利用した規則やマニュアルが整備される（ルーチン技術に近づく）。その分、組織成員に求められる技能は少なくて済むことになる。つまり組織構造の公式化と組織成員の技能には代替関係があるということになる。しかしながら、代替関係ではないという主張もある。それらを以下で紹介してみよう。

### 成員の知識水準と問題の分析可能性及び例外頻度

問題の分析可能性は、組織成員の知識水準によって、変化するであろうということが、Perrow (1967) の指摘から推測できる。問題解決にあたる個人が、それに必要なだけの知識を持っているかどうかによって問題の分析可能性は変化する。但し、Perrow (1967) のいう素材に関する知識とは、科学的・工学的な知識であり、組織成員が経験や熟練から形成した知識は該当しないということが、上記の指摘から分かる。しかしながら、例外事象というものを、現場において解決できないのでしかるべき成員に回すもの、と考えるなら、経験や熟練から形成した知識に基づく問題解決であっても、それらの水準が高く、当該問題の解決に見合っていれば、問題解決にあたる組織成員

にとっては特別な物ではないように思われる。従って、個人の持つ経験が多くなるにつれて、問題の分析可能性というのは大きくなっていくと考えられよう。

また例外頻度についても同様のことが言える。組織成員のもつ知識水準によって例外頻度が変わってくる可能性がある。例外に対処するやり方は、標準作業手順から逸脱するものである。しかし、逸脱の程度が同じくらいであっても、初心者と熟練者では、それが例外かどうかについての受け取り方が異なる。初心者にとって例外事象であっても、熟練者にとっては「またそれか」というようなこれまでに何度も経験してきた事象（いつものこと）であり、対処の仕方を知っているならば、例外とはいえない。つまり同じ問題であっても個人の知識水準や経験による習熟（つまり熟練）によって例外頻度も違ってくる。そもそも例外原理による階層制組織では、ある階層における例外は、その上の階層に回されるのであるが、そこでは似たような案件が集まってきているので、例外でなくなっている事が多くなると考えられる。

技術類型と成員の知識水準との関わりをまとめると次のようになる。成員の知識水準が高まるにつれて、問題の分析可能性が容易になり、例外の頻度が少なくなるので、技術はルーチン技術へと移行するもしくは近づくことになる。これは Perrow (1967) の Figure1 (p.196) における左下のセルへと近づくことを表している。但し技能を代替している訳ではない。

### 普段と違った作業に関わる熟練と公式化次元

組織の中の成員間相互行為の内で反復的に生起しているものを組織ルーチン (Pentland and Rueter, 1994) (あるいは組織スクリプト、Barley, 1986) という。繰り返し生起している成員の行為および成員間相互行為は、反復的に生起しているが故に習熟が進み、技能が高まり、それによって行為および相互行為の確実性や効率性が高まっていく。例えば、スポーツの練習では基本動作の反復練習が必ずあるし、殊に団体競技では連係プレーを繰り返し練習する。また熟練の職人技は一朝一夕にできあがるものではなく、長年の職務経験や修練の上に築かれるものである。さらに組織的な仕事の分野でも、何度も一緒に仕事をする中で互いの癖を理解し合って初めて、業務の円滑な進め方を作り上げていくことができる、といったことはよく聞かれることである。

反復的な作業を確実に、効率的に遂行するという熟練だけではなく、例外的な事柄をうまくこなすという熟練もある。小池らによる一連の知的熟練に関わる研究 (小池、1986、1997；小池・猪木、1987) は後者の熟練に脚光を当てた。小池らによれば、作業には普段の作業と普段と違った作業 (小池らによる表記は「ふだんの作業」と「ふだんとちがった作業」) の二種類がある。普段の作業とは、日常よくある作業であり、整備されたマニュアルがありその通りにすればうまくいく作業や、マニュアルにするまでもなく実行可能なよくある作業である。普段と違った作業には、問題への対処と変化への対応の二種類がある。問題への対処とは、問題の原因を推理し、その原因を直し、不良品を検出することである。変化への対応とは、製品の種類の変化、生産方法の変化、人員構成の

変化に対応することである（小池、1997）。

普段と違った作業はマニュアル化されないと、小池らは主張する。「(イ) なぜふだんとちがった作業を規格化できないか。変化と異常は思ったより多様で、マニュアルに書きこむと、あまりに厚くなりすぎ、マニュアルの用をなさない。さらに、しいて規格化すると効率が下がる。」（小池・猪木、1987、16-17頁）とある。先に引用した、問題への対処と変化への対応の説明を見れば、普段と違った作業もうまくやればマニュアル化できるのではないかと思えるのだが、どうもそうはいかないようである。

それでは次のようには考えられないだろうか。問題へ対処するための、あるいは、変化へ対応するための、十分な知的熟練を会得することによって、問題や変化も当たり前のようになさせる、つまり、未熟練者にとっての普段と違った作業も、熟練者にとっては普段の作業となるのではないかと。業務に関わる知をマニュアルの形にして蓄積するのではなく、作業者の知的熟練として蓄積するのである。精緻な作業手順の体系を構築することによって対処するのではなく、人間の能力を高めることによって対処するのである。

### 規則やマニュアルと現実や現物・現場との間を埋める技能

マニュアルには作業の手順が書かれている。そこに書かれてある通りにすれば、誰でもそれなりの成果を、最も良い成果でなくても、あげることができると思われる。マニュアルを渡して読んでもらうだけで、いちいちやって見せなくてもいいと、思われている場合もある。しかしながら、現実には、マニュアルを読んでも全然分からないことに多く遭遇する。マニュアルだけでは使えないのである（海保、2002）。

Barley (1996) は、技士 (technicians) が、現物の領域 (material realm) と記号の領域 (symbolic realm) (例えば、理論、診断、設計、計画、法律) との間を媒介する役割を果たしていると述べた。複雑で不安定な現物・現実を、専門職 (professionals) が扱いやすくなるように、表現を整える。また専門職が作ったり決めた考えなどを現実・現物に適用する際に、そのままではうまくいかない部分を補ったり変えたりする。技士は公式的知識 (formal knowledge) を持っているだけでなく、脈絡的知識 (contextual knowledge) を持っている。脈絡的知識は、仕事の対象・原材料、技術、技法についての原理的知識というよりも、状況に埋め込まれた知識の方を指している。脈絡的知識には、症候の知識 (semiotic knowledge)、知覚的筋肉運動技能 (sensory-motor skills)、経験から身につけたやり方 (heuristics)、仕事のやり方への固執 (adherence to a work style)、固有の特異性 (local idiosyncrasies)、分有された知識の利用 (access to distributed knowledge) がある。

ここでいくつかについて説明しておこう。色、形、臭い、音などといったものに現れる症候の知識を熟達した技士は有しており、そういったものは、素人はもちろん専門職でさえ全く見分けられない。細胞試料の取り扱いや気管チューブ挿入など、微妙な力加減や手作業がものをいう作業にお

いては、知覚的筋肉運動技能の高さが求められる。養成学校では教わらない、理論では説明できない現象や対象をどのように取り扱うかについては、実際に仕事に取り組んだ経験から学び身につけたやり方をどれくらいもっているかが、成功と失敗を分け隔てる大きな要因となる場合がある。現実の作業場面においては、不確実性や間違いがよく生じる。それらの不確実性を最小化したり間違いを防ぐために、ある種の仕事のやり方に固執することが大事になる場合がある。取り扱う装置の癖を理解した上で操作することや、組み合わせる部品の相性を知っていることは、固有の特異性についての知識である。全ての脈絡的知識を持っている技士はいないが、それぞれの人にはそれぞれ違った得意な部分があり、全体としては分有されていると考えられる。それらの分有された知識の利用を図りながら、個々の技士は自分の不得意分野を補いつつ仕事を遂行する。(Barley, 1996, pp.425-429)

Barley (1996) が述べるような、技士の果たしている役割や仕事は、技士だけでなく多くの人々にもあるように思われる。製造現場で作りやすいように設計しなければならない、といった言葉は、現場の事情を考慮に入れない設計が横行していた、もしくはいつでも横行しうる、ということの意味していると思われる。そういった作り込みが不十分な設計図を渡された現場作業員は、図面の意味するところを読み取り、要求される仕様が実現できるように工夫を凝らさなければならない。時には図面の誤りや不十分な所を見つけ出し、現実に合わせて修正することも多かっただろう。そういう技能を有している現場作業員がいるとも言える。例えば、マネキンに化粧を施す人は、百貨店からの注文書を元に仕事をするのだが、注文書に書いてあることだけでできるわけではない。実際には何をどうすればいいのかを自ら考え、現物を仕上げなければならない。(日本放送協会, 2007)

逆に、仕事をやり過ぎることが、大事な場合もある。高橋 (1996 (2002), 1999) は、やり過ぎしが、組織的破綻を回避する機能を果たしていると指摘する。上司が発する指示や命令の中には、明らかに不適当なものが含まれる。そういった不適当な指示や命令は、部下がやり過ぎることによって立ち消えとなり、上司の低信頼性を表出させずに済む、つまり上司の体面を守ることになり、組織に無用な混乱をもたらさずに済み、無駄な努力をせずに済むことになる。また優先度の低い仕事は立ち消えになることもある。やり過ぎしが、組織が秩序を守り、成果を上げるためにはやはり欠かせないだろう。高橋 (1996 (2002), 1999) は、また同様に、尻ぬぐいの果たす役割や機能についても指摘している。

技士の果たしている役割についての指摘は、組織成員の技能が、公式化や標準化の不備あるいは手に負えない所を補うことを示しているといえよう。

### 組織成員の技能水準と組織構造の公式化次元

上での議論を単純化すると、ペローの理論枠組みに基づけば成員の技能水準が高まると組織構造の公式化の度合いが上がり、小池らの理論枠組みに基づけば成員の技能水準が高まっても組織構造

の公式化の度合いは上がらないことになる。これらの異なる結論をもたらしているのは技術者と作業員との役割分担に対する考え方あるいは認識の違いであると思われる。その焦点は、異常事態が起きた場合の対応を誰が行うのかであり、それは大きく二種類のやり方に分けられる。異常への対応を現場の作業員が行うのが統一方式であり、専門の人（技術者）に任せるのが分離方式である（小池、1986）。現場の作業員が対応できない場合は、専門の人を呼んできて対応してもらわなければならない。身近な例でいえば、日常的に使っているコピー機や印刷機に不具合が生じた場合、自分にその事態に対処する知識がなければ、職場の事務機器担当者を呼んできて対応してもらうことのようなものである。それで駄目なら事務機器企業のサービス担当者に来てもらって対応してもらうといったことは、日常よくあることである。これが分離方式である。ところが、自分で対処の仕方を学び知識を身につけることが出来れば、わざわざ専門の人を呼ばなくても手っ取り早く対処できて、専門の人が来て直してくれるのを待たなくていいから、時間が節約でき、効率が向上する。これが統一方式である。

二つの方式の内、分離方式と同じような事を言っているのではないかと思われるのが、テイラーの科学的管理法という職能的組織である。テイラーの科学的管理法の肝は計画部の設置にあり（占部、1984）、現場の作業員は指示されたことを指示されたようにするだけで、異常が起きたときへの対応は専門の係に委ねられていることは容易に想像できる。テイラーの科学的管理法という職能的組織には、準備係、速度係、検査係、修繕係、仕事の順序および手順係、指導票（指図票）係、時間および原価係、工場訓練係の八つの職能的職長がある（テイラー、一九六九；占部、1984）。これらの中で、異常への対応を担当すると思われるのは修繕係であるが、テイラーの説明では、「この係は工具が機械を清潔にし、サビや傷のないようにしているか、適当に油サシその他の処置をしているか、ベルトおよびシフターの手入れ、機械の回りの床の掃除、仕掛品の重ね方、置き所など、機械および付属品の手当および保全のために決めてある標準が正しく守られているかどうかを注意して監督する。」（テイラー、一九六九、123頁）とあり、異常への対応を行っているようには見えない。ここで準備係の説明を見てみると「これは仕事が機械にとりつけられるまでの準備一切を受持つ。自分の受持の工具には、少なくともそのつぎになすべき仕事を用意してやる、いま現にやっている仕事ができあがりしだい、すぐつぎの仕事に差支えないようにすべてのジグ、テンプレート、図面、運転機構、吊上用クサリなどの用意をしてやるのがその役目である。また仕事を最も早く機械にとりつける方法を教えてやり、そのとおりにできるようになるまで見届けてやらねばならない。仕事を精確に迅速に取り付けさせる責任がある。必要ならば自ら実地にやってみせ、標準時間で仕事を取り付けてみせるだけの腕がなければならない。いや腕があるだけではいけない。進んでこれを実地に示さなければならない。」（テイラー、一九六九、122頁）とあり、異常への対応には修繕係よりも準備係の方が適しているように思われる。しかしながら、これらのテイラーの説明では異常への対応を誰がなすのか明示されておらず、実際は職長のうち誰かがやっているのだらうということを推測できるだけである。

結局、現場の作業員に要求される技能水準あるいは熟練がある程度高い場合には統一方式が、低い技能水準あるいは熟練しか要求されないあるいは期待されない場合には分離方式がとられるのだろう。分離方式の場合には詳細なマニュアルが整備されるのに対し、統一方式ではマニュアルがあるにしても作業員の技能向上によって成し得ることに期待する。

但し実際には、現場の作業員がやる場合、専門の人がやる場合、さらなる専門家がやる場合、といった風に、水準が様々であるし、一人の作業員だけをとってみても、作業に従事し始めた頃には技能水準が低く、経験が増えるに従って技能水準が高まっていく、といった時間経過の要素も考えられる。しかし、組織成員の技能の水準がどうであれ、自分で手に負える範囲内なら自分でするが、それを超えるならより上位もしくは適切な成員に回して、その対処をやってもらう、というのが原則であろう。例えば Pentland (1992) は、ソフトウェア開発企業の顧客サポート部門を対象にした調査で、このような活動を多数観察している。

## 結 論

標準作業手続きには知識が込められている。そのため、詳細なマニュアルを作成すれば作業員に高い技能は不要であると思われることがある。規則やマニュアルの整備は、組織構造の公式化次元の程度を高める。これが、マニュアルの整備が技能を代替することになる、という考え方である。しかし、普段と違った作業のように、マニュアル化できない作業もある。また、技士は設計や規則・マニュアル等と、現場・現物との乖離を埋める役割や、現実の不確実性・不安定性・多様性を吸収したり処理する役割を果たし、そのための技能を有している。この考え方では、マニュアルの整備が技能を代替しない。二つの考え方を分けるのは、現場の作業員に要求される技能水準だと思われる。現場の作業員に高い技能を要求しない場合には、問題への対処を専門家が行う。現場の作業員に高い技能を要求する場合には、作業員には問題への対処も求められる。

(ふじもと てつ・本学経済学部准教授)

### 参考文献

- Barley, Stephen R. (1986) "Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments." *Administrative Science Quarterly*, 31: 78-108.
- Barley, Stephen R. (1986) "Technicians in the workplace: ethnographic evidence for bringing work into organization studies." *Administrative Science Quarterly*, 41: 404-441.
- 藤本 哲 (1998a) 「情報技術をめぐる組織構造の研究：組織構造概念の拡張と成員の役割」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 藤本 哲 (1998b) 「高度な情報機器を扱う組織における問題対処の階層性：組織成員間相互接触活動の記述による構造の構成」『産業と経済』（奈良産業大学）第13巻第3号、63-80。
- 藤本 哲 (2001a) 「成員間相互行為の記録データを用いて組織構造の公式化次元を記述する方法に関する一考察」『産業と経済』（奈良産業大学）第16巻第1号、43-51。
- 藤本 哲 (2001b) 「成員間相互行為の記録データを用いて組織構造の複雑性次元を記述する試み」『産業と経済』（奈良産業大学経済経営学会）第16巻第3・4号、257-271頁。

- Hage, Jerald (1965) "An axiomatic theory of organization." *Administrative Science Quarterly*, 10: 289-320.
- Hage, Jerald, and Michael Aiken (1967) "Relationship of centralization to other structural properties." *Administrative Science Quarterly*, 12: 72-91.
- Hall, Richard H. (1996) *Organizations: structures, processes, and outcomes*. 6th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 海保博之 (2002) 『くたばれ、マニュアル！：書き手の錯覚、読み手の痼癢』新曜社。
- 金井壽宏 (1999) 『経営組織』日本経済新聞社（日経文庫）。
- 小池和男編著 (1986) 『現代の人材形成：能力開発をさぐる』ミネルヴァ書房。
- 小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成：不確実性に対処するためのノウハウ』中央公論社（中公新書）。
- 小池和男、猪木武徳編 (1987) 『人材形成の国際比較：東南アジアと日本』東洋経済新報社。
- Lynch, Beverly P. (1974) "An empirical assessment of Perrow's technology construct." *Administrative Science Quarterly*, 19: 338-356.
- March, James G. and Herbert A. Simon (1958, 1993) *Organizations*. 2nd ed. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Blackwell Publishers. (First published by Wiley, U.S.A.)
- 日本放送協会 (2007) 「マネキンにメイクするおじさん」(サラリーマン NEO、はたらくおじさん、2007年9月11日放送。) 日本放送協会 (NHK)。(参考URL、<http://www.nhk.or.jp/neo/contents/story/ojisan009.html>)
- 野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣 (1978) 『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- Pentland, Brian T. (1992) "Organizing moves in software support hotlines." *Administrative Science Quarterly*, 37: 527-548.
- Pentland, Brian T. (1995) "Grammatical models of organizational processes." *Organization Science*, 6, 5 (September-October): 541-556.
- Pentland, Brian T. and Henry H. Rueter (1994) "Organizational routines as grammars of action." *Administrative Science Quarterly*, 39: 484-510.
- Perrow, Charles A. (1967) "A framework for the comparative analysis of organizations." *American Sociological Review*, 32:194-208.
- 高橋伸夫 (1996、2002) 『できる社員は「やり過ごす」』日本経済新聞出版社（日経ビジネス人文庫）。(初出書『できる社員は「やり過ごす」：尻ぬぐい・やり過ごししの凄い働きを発見した』ネスコ、文芸春秋(発売)、1996。)
- 高橋伸夫 (1999) 「育てる経営の管理へ：経営の再生をめざして」塩次喜代明、高橋伸夫、小林敏男『経営管理』有斐閣（有斐閣アルマ）、第12章、281-295頁。
- テイラー・F. W. 著、上野陽一訳（一九六九）『科学的管理法<新版>』産能大学出版部。
- 占部都美 (1984) 『新訂経営管理論』白桃書房。
- Walsh, James P., and Gerardo Rivera Ungson (1991) "Organizational memory." *Academy of Management Review*, 16: 57-91.