

組織形態と組織活動の適合性

環境企画 松村 眞

1. はじめに

われわれ人間は生まれた時から何らかの組織に所属し、組織に育てられ、組織を作り、組織に守られている。だから組織に所属するのは自明であり、通常は組織の目的も明確だと思っている。一方、われわれが所属する組織の形態は多様で、目的と活動も多様である。企業のように構成員が緊密に結びついている組織もあれば、同好会のように結びつきの緩い組織もある。軍隊のように目的が非常に明確な組織もあれば、地域のシニアクラブのように目的と活動を抽象的にしか規定できない組織もある。当然のことだが組織の形態と組織活動には密接な関係があり、目的と活動内容が具体的なら、その組織に適した形態が必然的に決まってくる。また組織形態が先に決まっていれば、その組織形態が活動の制約になり成果が限定される側面がある。

一般的に新しい活動を始めるときには、その活動の特性と適切な組織の関連性について厳格な議論をせずに、組織形態を先行して決めてしまう場合が多い。とくに組織構成員が事前に想定される場合は、組織形態を決めてから目的と活動を具体化しようとする。状況によってそのようなアプローチの必要性も理解できるが、その場合は活動内容を具体化する段階で、組織の形態に起因する制約が顕在化する。そして具体化された目的と活動を重視するなら、先行して決められた組織形態を変更したり、内部に別の組織を新たに作る必要が生じる。そこで本論では身近な組織形態を類型化し、各類型と適合する組織活動の関係を整理する。この関係を明確にすることによって、組織形態に適した活動内容の選定を容易にし、あるいは活動内容に適した組織形態の選定を容易にするのが目的である。

2. 組織活動

魚類や爬虫類は卵から孵化すると、どんなに小さく弱くてもたった一匹で餌を求め、弱肉強食の生存競争に参入していく。そこには組織による育成も保護もない。つまり幼生期には組織活動が存在しないのである。しかし成魚になると群れを作り、外敵から種族を守ろうとするが、この群活動は一種の組織活動である。魚類に比べると鳥類は幼生期にも組織活動が行われる。卵から孵化した雛のために、親鳥がせっせと餌を運び育てるのは組織

活動である。成長すると群を作って種を守るが、これも組織活動である。哺乳類は幼生期にも成長期にも成長後も組織活動をするが、餌を取るのにも協力するように鳥類よりも組織活動の時間が長く範囲が広い。このように魚類よりも鳥類、鳥類よりも哺乳類の組織活動が長くて広範囲にわたる。したがって、哺乳類の中でも一番進化した人間の組織活動がもっとも盛んと言えるだろう。だからこそ多様な組織形態があり、多様な組織活動によって繁栄を維持しているのである。

3. 組織の種類

人類にもっとも身近な組織は家庭である。家庭なしに人間は生まれないし健全に育たない。子どもが少し成長すると多くの場合に幼稚園に入るが、幼稚園はコミュニケーション能力を育成する組織である。幼稚園を卒園すると学校で教育を受けるが、学校や塾は蓄積性が必要な教育目的の組織である。子供が参加するサッカーなどのスポーツクラブは、運動能力とチームワークを育成する組織で、地区の子供会はコミュニティー活動の組織である。学校内部のクラブ活動には、スポーツクラブに近い運動部組織と、結びつきの緩い同好会がある。なお、ピアノのレッスンや家庭教師は1対1の活動だから、ここでは組織活動とはしない。学校を卒業すると多くの人が就職するが、企業は付加価値生産活動の組織で、官庁は行政サービスを目的とする組織である。このほかにビジネス系では業界団体組織や経済団体組織などがあり、生活の場に近い組織には自治会やPTAがある。このように多様な組織と組織活動があるのだが、ここでは次表のように似たような形態の組織をまとめて類型化した。たとえば地域のスポーツクラブと学校の運動部は同じ類型に区分し、同好会と趣味のサークルも同じ類型にまとめた。

表 1. 組織の類型

| No | 組織の類型 | 具体例 | 目的 |
|----|---------|---------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 家庭型組織 | 家庭 | 子弟の育成。種族維持。 生活協力。チームワーク育成。 |
| 2 | 学校型組織 | 幼稚園、小中学校、塾、高校、 専門学校、大学 | コミュニケーション能力育成。 知識と応用能力育成。職能育成。 |
| 3 | 運動部型組織 | スポーツクラブ、学校運動部 | 運動技能の向上。健康増進。 共同体訓練。 |
| 4 | 企業型組織 | 会社、行政機関、 プロジェクト組織 | 付加価値創出。収益獲得。社会 利益増進。公共サービス提供。 |
| 5 | 軍隊型組織 | 自衛隊、警察、消防隊 | 軍事力保持。治安維持。 安全増進。災害適応。 |
| 6 | NGO型組織 | グリーンピース ボランティア組織 | 特定分野ボランティア活動。 社会啓発活動。 |
| 7 | 学会型組織 | 機械学会、生物学会 化学工学会 | 情報交換。 親睦。人脈形成。 |
| 8 | 同好会型組織 | 趣味のサークル、学校文化部 カルチャセンター | 趣味活動。 |
| 9 | 地域活動型組織 | 自治会、PTA、子供会、老人クラ ブ、 | 地域ボランティア活動。 コミュニティー活動。親睦。 |
| 10 | 同窓会型組織 | 同窓会、企業OB会 | 親睦。 |
| 11 | 宗教型組織 | 教会組織 宗教組織 | 宗教意識の保持。 共有価値観の保持。 |
| 12 | シニア活動組織 | 各種シニアネットワーク | 親睦活動、ボランティア活動 コミュニティー活動 |

4. 組織形態の特性

学校に入学するには年齢や学力に一定の要件が必要で、卒業するには規定年数の就学が求められる。企業に就職する場合は職能を発揮する能力が求められるから、入社段階で素養確認が行われる。一方、同好会は目的が明確だが参加と脱会の自由度が大きく、シニアクラブは目的が抽象的だが地元居住者という参加要件がある。このように組織形態の特性は、参加の資格要件や参加期間の拘束性など、表2のようないくつかの要素で整理できる。

表2. 組織形態の特性

| 組織形態特性項目 | 備考 |
|------------|--|
| 参加者能力制約性 | 参加者に一定水準の能力が必要か？ A：必要 B：ほどほど C：不要 |
| 参加者資格制約性 | 参加者に特定の資格要件が必要か？ A：必要 B：ほどほど C：不要 |
| 参加者脱退制約性 | 脱退・脱会・終了の制約が強いのか？ A：強い B：ほどほど C：弱い |
| 活動期間長期拘束性 | 参加した場合に組織活動期間が長期にわたるか？ A：年単位 B：月単位 C：週単位 |
| 活動時間長時拘束性 | 参加した場合に1回の組織活動時間が長いのか？ A：24時間 B：数時間 C：1時間内 |
| 組織運営管理厳格性 | 組織の運営管理が厳格か？ A：厳格 B：ほどほど C：緩い |
| 構成員役割明確性 | 構成員の役割分担が固定的か？ 柔軟で臨機応変か？ A：固定的 B：ほどほど C：柔軟 |
| 活動利益組織帰属性 | 組織活動の利益は、参加者個人ではなく組織に帰属するのか。 A：組織 B：半々 C：個人 |
| 活動利益個人帰属性 | 組織活動の利益は、組織ではなく参加者個人に帰属するのか。 A：個人 B：半々 C：組織 |
| 参加自主性 | 参加は主に個人の自主性で決められるのか。 A：自律的 B：中間 C：他律的 |
| 活動内容チーム依存性 | 組織活動はチームワーク中心か。 A：チーム B：半々 C：個人 |
| 活動内容個人依存性 | 組織活動は個人依存性が強いのか。 A：個人 B：半々 C：チーム |

5. 組織形態と組織特性

表1. に示した組織の類型ごとに表2. の組織形態特性を整理すると、表3. の上段のようになる。もちろん厳密なものではないし、各類型の中にも程度の差があるから異論があるかもしれない。しかし一般的な特性を概括的に理解するには十分ではないだろうか。表3. の中段には組織目的の具体性を示した。組織目的の明確性や具体性は、組織活動の効率に大きく影響するからである。表3. の下段には類型化した組織がどのような組織活動に適合するか示した。組織の類型からわかるように、当然のことだが伝統的な組織形態は代表的な組織活動によく適合している。しかし代表的でない組織活動にも適合する部分がある。

表3. 組織形態と組織特性 評価記号はAがもっとも強く、B、C、Dの順で弱くなる。

| 組織形態 | 家庭型組織 | 学校型組織 | 運動部型組織 | 企業型組織 | 軍隊型組織 | NGO型組織 | 学会型組織 | 同好会型組織 | 地域活動型組織 | 同窓会型組織 | 宗教型組織 | シニア活動型組織 |
|---------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 参加者能力制約性 | C | B | B | A | A | C | C | C | C | C | C | C |
| 参加者資格制約性 | A | C | C | C | C | C | A | C | A | A | C | C |
| 参加者脱退制約性 | A | B | B | B | A | C | C | C | B | B | A | C |
| 活動長期間拘束性 | A | A | A | B | A | B | A | C | C | B | A | B |
| 活動長時間拘束性 | A | B | B | B | A | B | C | C | C | C | B | C |
| 運営管理体制厳格性 | A | A | A | A | A | B | C | C | C | C | B | C |
| 構成員役割明確性 | A | A | A | A | A | B | C | C | B | C | B | C |
| 活動利益組織帰属性 | C | C | C | A | A | A | B | C | B | C | A | C |
| 活動利益個人帰属性 | A | A | A | B | B | B | A | A | C | A | B | A |
| 参加自主性 | C | B | A | A | B | A | A | A | B | C | B | A |
| 活動内容チーム依存性 | B | C | B | A | A | B | C | C | B | C | A | C |
| 活動内容個人依存性 | B | A | B | C | C | B | A | A | B | B | C | A |
| 組織目的具体性 (参考) | B | B | A | A | A | B | B | A | C | C | C | C |
| 組織活動適合性 | 養育活動・生活活動 | ◎ | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| | 教育活動 | △ | ◎ | △ | ○ | ○ | △ | △ | × | × | × | △ |
| | スポーツ活動 | × | △ | ◎ | × | △ | × | × | × | △ | × | × |
| | ビジネス活動 | △ | × | × | ◎ | ○ | △ | × | × | × | × | × |
| | 軍事活動 | × | × | × | × | ◎ | × | × | × | × | × | × |
| | 社会啓発活動 | × | △ | × | △ | × | ◎ | × | × | × | × | △ |
| | 専門情報交換活動 | × | × | × | △ | × | × | ◎ | × | × | △ | × |
| | 趣味活動 | △ | × | △ | × | × | × | × | ◎ | △ | × | × |
| | 地域コミュニティー活動 | △ | ○ | △ | ○ | △ | × | × | × | ◎ | △ | ○ |
| | 親睦活動 | △ | △ | △ | ○ | △ | △ | ○ | △ | ○ | ◎ | △ |
| | 宗教活動 | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | ◎ |
| | 人材紹介活動 | × | △ | × | △ | × | △ | △ | △ | × | △ | × |
| ボランティア活動 | × | ○ | × | △ | △ | ○ | × | × | × | × | ○ | |

6. 組織形態に適した組織活動

家庭型組織の特長は構成員の資格が厳格に制限されることと、組織活動が長期間かつ長時間にわたることにあるが、この特長は幼児の育成に必須の要件である。このため家庭型組織が養育活動に適していることが明白である。長期間拘束性や長時間拘束性、それに管理厳格性だけなら託児所だって提供できなくはないが、親や兄弟姉妹のチームワークは望むべくもない。それだけに家庭の不和は致命的な打撃を与える。構成員の役割分担は明確だが、生活共同体だから組織活動の利益は全構成員に及ぶ。家庭組織が提供できる養育と生活活動以外の活動は、消極的な家庭内教育活動と地域コミュニティー活動に限られる。

学校型組織の特長は、家庭ほどではないが組織活動が長期で長時間にわたる点にある。この特長は児童や青少年に蓄積型の教育を実施するのに適しており、必要不可欠とあってよい。集合教育が目的だから教育の能率を高めるために、参加者にある程度の能力水準が求められる。組織活動自体はチームワークのような相互協力ではなく、むしろ個人依存性が強く、組織活動の利益は参加した個人に帰属する。組織の運営管理は専門集団に委ねられているから信頼できる。教育活動以外の活動としては、消極的な地域コミュニティー活動やボランティア活動ができる。まとまった均質性のある集団を組織化できるからである。

運動部型組織（スポーツクラブ）の特長は、参加が個人の自由意思で活動利益が個人に帰属する点にある。したがってこの点では同好会に似ているが、管理体制が厳格で活動を楽しむことよりも、スキルアップを目的にしている点が異なる。自主参加が前提だから、管理者は活動意欲の停滞に悩む必要がない。目的が単純だから本来の目的以外の組織活動が少なく、多少は仲間同士の親睦に貢献する程度である。スポーツ活動を積極的に展開するなら、目的を共有する集団が競争的な環境で活動する運動部組織以外に考えられない。

企業型組織の特長は、チームワークで付加価値を創出し収益を確保する目的から必然的に決まってくる。この要求のために付加価値を最大化する組織内部の役割分担が重要で、拘束的にならざるを得ない。またその役割を果たせる人材が必要だから、組織への参加に際して能力の確認が求められる。収益競争は厳しいから、組織の運営管理は厳格である。収益は組織体だけでなく参加者個人にも配分されるが、負担や貢献度に応じた公平な利益配分が必須である。作業の公平負担、あるいは貢献度に応じた公平な分配がないと、安定的で継続的な組織活動が展開できない。収益活動以外の組織活動は、間接的な教育活動である。職能向上のインセンティブが強いから、経営者も参加者個人も自主的に能力の向上を目指して努力する。企業組織は長期にわたるチームワークの継続だから、組織構成員の親睦活動にも貢献し、地域との共存が必要だから多少は地域コミュニティー活動ができる。

軍隊型組織の特長は企業組織に似ているが、構成員の役割分担が企業よりさらに明確で厳格なことで、チームワークが徹底している点にある。企業組織以上に組織活動の目的が明確だから、軍事活動以外の活動に多くを期待できないが、限定された範囲の教育活動とビジネス活動が可能である。発展途上国の軍隊は小規模なビジネスを展開することがあるが、戦時以外は時間に余裕があるだけでなく組織としてビジネス展開の潜在能力を備えているからである。なお、限定された範囲でスポーツ活動と駐留する地域の消極的なコミュニケーション活動も展開できる。

NGO型組織にはボランティア型とビジネス型の2種類がある。ビジネス型は欧米に多く、特定の専門分野で情報を発信し調査活動も展開している。NGOだから原則として会費収入が財務基盤を支えているが、受託調査も収入源になっている。大きなビジネス型NGOには、数万人の会員と数百人の従業員を擁している団体もある。こうしたビジネス型のNGOは、専門分野で付加価値を創出する必要があるため、参加者には一定の能力水準が求められる。会員の支援を得るためには高生産性が求められるため、組織の運営管理はかなり厳格である。このため組織形態は企業型組織とほとんど変わらない。

一方、ボランティア型NGOの特長は、対象活動に賛同する者の自主参加で、報酬は期待していない。自主的な参加意思を非常に重視するので、参加者の専門性や能力の要求が緩い。概してチームワークの要素が小さいから役割分担に融通性が広く、運営管理は厳格ではない。このため第三者から成果の保証を求められるような活動には適していない。収益性は低く組織活動の拘束時間は短い。参加者は自己実現や社会貢献を望んでいるから、社会啓発活動とボランティア活動に適しており、それ以外の活動には多くを期待できない。

学会型組織は自主参加の点でボランティア型NGO組織と似ているが、長年の歴史があるので目的はもっと明確なことが多い。一般的に活動参加時間は短い活動期間が長い。また参加資格が特定化されているので、専門分野の情報交換に適している。チームワーク活動は弱く、参加利益は個人に帰属する。なお、学会組織はNGO組織より均質性が高いから、その点では専門的な研究活動に適している。しかし学会の範囲が広範だと、構成員の専門領域に差異が大きいため研究会活動が順調に機能しない。

同好会型組織は参加能力も参加資格も問われない。運営管理は弱く入会や脱退に制約がない。したがって組織として成果を求められる活動には適していない。基本的に特定の趣味を共有する以外には参加者に共通点がないから、趣味活動の推進以外には仲間内の親睦活動しかできない。自治会や子供会などの**地域活動型組織**は、参加者の居住地域が同一というだけで他の共通点はない。したがって地域コミュニケーション活動と親睦活動に適してい

るが、他の活動は展開できない。個人の特性と無関係な**同窓会型組織**は、信頼感はあるが参加者に機能的な共通性がない。このため親睦活動以外の活動は期待できない。**宗教型組織**は同じ教義を信じる者の集団だから、宗教によっては排他的な傾向になりやすい。しかし長い歴史のある確立された宗教は、奉仕の精神を共有している。しかも参加者の居住地が同じなので、地域コミュニティー活動とボランティア活動に適している。

シニア活動組織は、現役を退いて企業組織から離れたビジネスマンを中心に都市部で多く誕生している。発足の意図としては新しい仲間と企業に代わるコミュニティーを作り、できれば蓄積した過去の職務能力を生かしながら、チームワークで社会貢献を果たしたいと考えている。しかし現役を退き余暇を楽しみたいとも考えているので、長時間の活動や厳格な組織運営は歓迎されない。目的が主に仲間作りや多少の社会貢献にあるので、ボランティア型NGOや同好会に似た組織形態になり、参加者の能力や資格は問われない。入会や退会は随時可能で、活動時間は短く拘束性が緩い。組織力が弱いから、チームで成果を上げる活動には向いていない。このような組織特性から、顧客に成果を約束しなければならないビジネス活動には適していない。また居住地域が広範なので、地域コミュニティー活動にも向かない。参加者には細分化された専門知識と職能を保有する技術者も多いが、職能の範囲が狭いのでシニア活動では生かせる場が少ない。スペシャリストはその専門能力を必要とする組織でこそ高い職能を発揮できるのであって、不特定多数のスペシャリストが無秩序に集まっても成果はだせない。したがってシニア活動組織は、多少の社会啓発活動と、専門知識を保有している者がその分野に限って教育活動ができる。しかしそれ以外には仲間内の親睦活動しか期待できない。

シニア活動組織がより積極的に社会に寄与する方法があるとすれば、教育活動でもビジネス活動でも具体的な活動を選定し、その活動に賛同する者だけが内部に別の組織を作る方法であろう。具体的には活動ごとに特化したグループを作り、それぞれのグループが自律的なテナントとして活動する方法である。というのもこれまで述べてきたように、それぞれの活動ごとに異なった組織特性と運営方式が求められるからである。ビジネス活動を展開するなら、そのグループ参加者にはビジネス能力と多少は厳格な運営管理が求められ、案件を遂行中は安易に脱退を認めるわけにいかない。教育の場合は評価と信頼を得るために、数ヶ月から年単位の長期継続活動が必要である。これまで多くのシニア活動組織が生まれているが、継続的に活動を展開しているところは少ない。理由の一つは意欲と潜在能力があっても対象活動を特化し、必要な組織特性を整備するのが困難だからである。多様な価値観とキャリア保有者が混在するシニア活動組織は、おそらく特化した活動ごとのテナント方式の運営が必要であろう。今後はもっとシニア活動組織が増えるだろうし、大きな存在価値を発揮できる余地がある。だが参加者が満足しながら効率よく活動を展開するには、必要な組織形態と運営管理に関する的確な認識にもとづく適切なマネジメントが必

要である。

6. 組織目標の具体性

これまで類型化された組織形態を基準に、その組織特性から適合性の高い組織活動を述べてきた。一方、組織活動から適切な組織形態を検討することもできる。表3. の下段に示す組織活動から適切な組織形態を探すと、養育活動は家庭型組織しか適合しないことがわかる。しかし教育活動は学校型組織が適しているものの、企業型や軍隊型組織でも対応できなくはないし、シニア活動組織も貢献できる余地がある。スポーツ活動は運動部型組織しか適合しないが、ビジネス活動は企業型以外に軍隊型組織でも可能である。社会啓発活動はNGO型組織が適しているが、シニア活動組織でもできるだろう。

表3. の中段には参考用に組織目的の具体性を示した。一般的に組織の目的が抽象的な場合や複数の目的が混在すると、参加者に意欲があっても活動内容の合意形成が難しく成果が得にくい。ボランティア型のNGO組織やシニア活動組織は、往々にして参加者による目的意識の差異が合意形成を妨げ、能力の結集と組織活動の効率を阻害する。目的が抽象的な場合は、複数になっても構わないからなるべく早い段階で目的の明確化と、その目的に沿った組織活動の具体化が望まれる。目的や活動が違っても特化した活動ごとに賛同者を結集し、テナント方式で運営すれば問題は解消するはずである。その際にここで述べている組織形態の特性を冷静に考慮すべきであろう。

おわりに

組織の形態と組織活動には密接な関係がある。したがって組織形態が決まっている時には、その組織形態に適した組織活動を計画する。たとえばNGO型組織や学会型組織に積極的なビジネス活動を期待するわけにはいかないし、企業型組織に能動的なボランティア活動を求めるわけにはいかない。ビジネス活動を目的にするなら、参加者の適合性配慮とビジネスに適した運営管理体制が必要である。一方、組織活動を決めたら、その組織活動に適した組織形態と運営方針を採用する必要がある。組織活動より先行して組織形態が決まっている場合は、組織活動に適合するように組織形態と運営方針を変更するか、またはその中に特化した活動を対象とする小グループを作り、テナント方式で運営するのが望ましい。本論は当然のことを整理しただけだが、必ずしも十分に認識されていないように思われる。とくにシニア組織は、潜在能力があっても十分に能力を発揮していないことが多い。組織形態と組織活動の適合性について、本稿が参考になれば幸いである。

以上。