慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	組織理論の展望と意志決定の理論(二)
Sub Title	Outline of organization theories and decision making theories
Author	関口, 操(Sekiguchi, Misao)
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	1962
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.5, No.3 (1962. 9) ,p.101- 116
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19620900-0101

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資料

組織理論の展望と意志決定の理論（二）

関口操

はじめに
一、序
二、古典的組織理論の評価
三、官僚制の理論
四、動機付けの理論と影響力の理論
五、参加決定の理論（以上第四巻第六号）
六、古典的組織理論の修正（本号所載）

六、古典的組織理論の修正

――マーチ・サイモンの立場――

組織における合理的人間の行動を検討するに当って、先ず問題となるのは合理性の概念である。とくに、合理的意志決定における従来の古典的〝経済人〟や統計的決定理論の〝合理的人間〟と比較することが、ここで取上げる合理的人間行動の吟味に有益となる。つまり経済学や統計的決定理論の合理的人間とは、高度に特殊化された、また限定された条件における〝最適な選択〟をなす人間のことを意味しているからである。

このような意味を吟味すると、合理的人間は

㈠意志決定をなすに当って、彼にはすでに選択する一連の択一的提案が準備されている。

㈡もし特定の択一的提案が選択されるならば、その諸結果がもたらされることが確実である――つまり確実性や危険性は妥当な知識によってうらづけられ、不確実性とても附随的な諸結果が仮定せられる。

㈢最初から、意志決定者は最大から最小の選択的諸結果を評価する「効用函数」または「選択度」(preference-ordering)を有している。

㈣従って、意志決定者は選択された諸結果をもたらす択一的提案を選択する――つまり、確実性のばあいはその選択は明白であり、危険性のばあい、合理性は通常期待される効用が最大である択一的提案の選択であるとされ、不確実性のばあい合理性の定義は疑問のものとなってしまう。

このような合理的な人間のモデルについての障害は、第一に確実性のばあいのみ合理性の常識的観念に妥当し、不確実性のばあいは全く同意されない。第二にこの合理的人間のモデルの障害は選択機構について重要な条件を起す――つまり、選択の択一性は所与のものであり、択一的提案に審着せる諸結果は既知のものであり、合理的人間はすべての可能性ある諸結果にたいする効用度あるいは基本的函数をもっているからである。如何に選択すべきかを示す規範的モデルの此等の条件について異論を唱えることは困難であろう。というのは、もし合理的人間が情報に欠けている場合には、全く異って、唯知っていることのみによって選択するに違いないからである。「つまり主観的に合理的であっても客観的に合理的ではあり得ないのである」。

しかし、客観的合理性の概念は、現実の二者択一、結果および効用におけるある程度の客観的現実性が存在するということを仮定しているから、危険や不確実性の下の選択の場合は何故合理的なものとして是認せられるか不明であるし、またそうでない場合に合理性のモデルにおいて成行きについての知識の限界だけが何故注目せられ、二者択一や効用に関する知識の限界が何故無視されるかが不明である。

現象学的観点から、われわれは証明しうるわく内で合理性に言及しうるのみであり、そのことは合理的人間の知識の限界によって決定されるであろう。つまりある特定の証明し得るわく内に関してのみ合理性に言及することがもっとも安全なのである。

古典的組織理論はこのような主観的な合理性の性格とその相対的な性格とを明確にすることに失敗し、またそれ自体の重要な前提を検証することに失敗したのである。意志決定者として自分自身を自覚する組織上の又社会的環境は、彼が考慮する二者択一的事項は何か、また彼が無視するものは何かを決定する。組織理論においては、此等の変数は説明し得ない独立の要因として取扱うことができないが、理論によってそれ自体を決定し、予測しなければならない。

さて合理的選択の理論は二つの根本的性格を結合している。すなわち、㈠選択は常に限定された、近似的な、単純化された実状に関しておこなわれる。㈡その状況画定の諸要素は所与のものではない。――即ち選択者の活動と彼の環境における他の者の活動を含む心理的、社会的過程の所産であるということである。個人的および組織的行動は通常ある種の環境的刺戟にさかのぼるものである。しかも刺戟に対する応答は多様である。一方において刺戟は適切な応答として、以前に発展せしめられ、学ばれてきた解答を喚起する。このことは、刺戟が殆んど同時に計画された行為を奮いおこす処では連続体の〝手順化〟された目的である。他方、問題解決の活動を喚起した刺戟は応答を完全にする活動の結果を見出そうとする。そのような活動は嘗つて学んできた遂行すべき計画を施行し得るという事実と区別される。問題解決の活動は択一的活動とその結果を発見するための調査を含む程度によって一般化されるのである。択一的事項を見出すということは、問題解決者の場において未だ適用さ

れていない処ではその遂行すべき全計画を考え出し、精密化することをも含んでいる。調査は部分的にランダムであるが、効果的な問題解決においては判断力になる。調査プロセスの企画はそれ故しばしば合理的決定の課題である。ここで計画を主要な計画と手続上の計画と区別し得るのである。つまり、特別の刺戟の応答は結果以上のものを意味するが、問題解決の活動はそれ自体を多少とも手続化するだろう。例えば調査プロセスはチェック・リストの利用によって体系化されるものである。

さて、ここでどのような種類の調査と問題解決の活動が要求せられるであろうか。

最適な択一は、比較しうるすべての択一的諸提案を認める一連の基準があることおよび問題の択一的提案は此等の基準によって他のすべての択一的諸提案に対してのぞましいことが必要条件である。

また満足な択一とは、最少限度満足せる択一的諸提案を評する一連の基準があることおよび問題の択一的提案は此等の基準すべてに一致或はまさるばあいを指すのである。

個人的または組織的にせよ、大部分の人間の意志決定とは、満足な択一的提案の発見と選択に関係している。唯例外的に、最適の択一的提案の発見と選択に関係するばあいがある。満足な諸基準に一致する選択をなす場合、その基準自体はその状況の確定の一部である。それ故に、これらを所与のもの――状況確定の他の要因以上のもの――として注意する必要はなく、此等の基準が設定され、修正されるプロセスをその理論の中に含ませることとなる。基準設定の過程はそれ自体合理性の基準と一致する。例えば、最適化するという規則は、それを高めることによって得られる択一的諸提案の管理上の改善が、より高い基準に一致する択一的提案を調査する管理費によって調整されると考えられるレベルで基準を設定するであろう。勿論、実際に「管理上の改善」や「管理費」は比較し得る単位で、より正確性をもって測定されることは殆んどない。それにもかかわらず、若しその基準が択一的提案が容易に発見される場合はいつでも高められ、またそれが困難な場合は低められるならば、同様な結果は自動的に得られるだろう。このような状況の下で、択一の選択はもし調査費が考慮に入れられるならば、適切な基準から左程離れないであろう。しかしある状況の下で調査や選択の過程は非常に限定されているのである。環境上の刺戟は高度に複雑なまた組織化された一連の応答として直ちに組織から生ずる。このような応答は「達成計画」といわれる。比較的に単純な刺戟の状況はどのような調査、問題解決あるいは選択の明白な合間なしに精巧な活動計画を設定する。それら（刺戟）は大部分の人々の行動と比較的手続化された地位にある殆んどの人々の行動を説明する。組織における殆んどの行動は達成計画によって支配されるのである。

たとえば、在庫記録が商品の手許在高の再注文すべき点にまで減少したことを示した場合、購買係の行動を支配する決定方式は過去十二ヵ月に販売された数量にもとづいてその量を決定させる。この場合、調査はその問題から排除されているが、手続化された種類の

選択がなされている。ここではまだ手続化されない範囲の活動について検討する。

さて、どのような計画が特殊な組織に利用されるかを決定する幾つかの方法がある。すなわち、

㈠組織構成員の行動を観察すること。

㈡組織構成員を面接すること。

㈢標準的な業務手続を記述する書類を検討すること。

組織の観察で訓練されてきた人は、手続化した行動を支配する計画の大部分であるこれらの技術によって引出される。このことはその重要性が看過されてきたような常識的事実である。組織の計画知識は組織構成員の行動を極めて詳細に予言することを可能ならしめる。組織における個人の活動の計画化が多ければ多い程、それらの活動の予言性はより多いこととなる。一般的に我々は計画が過去の経験によって、また所与の状況における将来の経験の期待で生ずるであろうということを予期するだろう。斯くして、個々人の活動の反復性が大であればある程、計画化はより大となる。このことから、事務的な仕事や工場の仕事は最も完全に計画化されると予言される。

では、その計画の内容は何によって決定されるであろうか。組織機構の目標についての計画の諸結果はどういうものであろうか。

手仕事や事務的な多くの活動の範囲が計画化されるということは、課業の益々拡大した範囲を取巻く継続的に拡大したオートメーションによって示されている。主要な計画段階への課業の分解は、数千のモのような段階を含む計画をなしとげる計算機によって最もみごとに説明される。手続的な仕事ですらも計画内容は多様である。計画は一般に時間よりも一層近密に活動の内容によって書上げられることからも明らかであろう。

さて、達成計画が組織体系の重要な面であるので、その内容は遂行する機能に関係するであろう。その機能は第一に組織の統制体系の一部であり、第二に組織における調整体系の重要な部分である。

計画内容が統制の機能に関係している限り、その計画は観察し、測定し得る変化に対して連絡されなければならない。計画内容は、活動を観察する仕事の容易さ、産出量を観察する仕事の容易さおよび産出量に活動を関係づける容易さの機能であることが期待される。かくして、計画は次に示す範囲の製品設計書に優先して活動明細を含むということを予言する。

(a) 活動の型は容易に観察し監督される。

(b) 産出物の量と質は容易に観察し監督され得ない。

(c) 活動の型と産出物との間の関係は高度に技術的であり、労務者に対するよりも組織における専門家によく知られている科学的、技術的知識の事柄である。

逆に、計画は次の範囲の産出量の質と量の明細を含むだろう。

(a) 活動の型は観察し監督するに困難である。

(b) 産出物の量と質は容易に観察し監督し得る。

(c) 活動の型と産出物との間の関係は常識的な事柄であり、労務者が訓練される特別な職業の技能の事項であり、又専門家

や監督者よりも労務者によく知られている個々人の状況の環境に依存する高度に変化するものである。

達成計画が調整的手段として役立つためには、組織によって感知される調整の必要性に結合されねばならない。結果として、計画内容は活動調整の要求と産出物調整の必要の機能となるであろうということを仮定する。

組織の他の構成員が特別の構成員の活動と彼等の活動との同時性をもたせ或は調整することを要求することが一層詳細であればある程、計画は活動の"型"とそれらの活動の歩調の記入をますます完全になすだろう。しかし前者の活動は彼の活動よりもむしろ後者の産出物の特色に依存するという範囲で、その計画は製品の特性を明細に記入しよう。これらの計画内容についての命題は、計画が組織目標に合理的に適応するという仮定から引出されている。この仮定は実際に計画を決定するという程度に対して、計画内容は生産機能の形態が技術的問題であると同様な方法で、正しく技術的問題となる。もし或る期間にわたって、組織が実際に効率的な計画でやってきたと仮定するならば、この技術的分析からその長期の行動が予言できる。

此の予言の方法に含まれる拡大した仮定を取換えて、一層限定された意味で、行動は合理的であるという仮定を考えてみよ。計画は満足に作用することを要求され、最上の計画を要求する必要はないと考えられる。この場合、計画を予言することは一層困難となる。組織の満足せる可能な計画のどれかが、此等の環境の下で、新計画をつくるかまた現存の計画を改善するかを採る手続に依存して適応されるであろう。

さて、繰返し起る事件を処理する計画の構成を説明するために、在庫を統制するに用いられている公式的な手続を述べることにする。先ず第一に在庫統制の"複貯蔵"制度については、(イ)注文量（単一の注文で購入さるべき量）と(ロ)緩衝ストック（新らしい注文がなされる場合手許にあるべき量）を確保しておく簡単な計画が考えられる。それは(イ)資材がストックから引出される場合、残量と同量のものかまたは緩衝ストックを超過する量を記録するか、(ロ)或は指定された注文量に対する購入注文書を記録することである。このような第一段階は"計画喚起"の段階、第二段階は"計画実施"の段階と呼ばれている。従ってこのような二つの分岐が計画の特徴として指摘されるのである。在庫統制の例でいえば、計画は或る事件が生ずる場合はいつでも、――ストックからの資材の回収――なされる或る種の観察――緩衝ストックがそのままであろうとなかろうと――を指定する。適応するか適応しないかの決定は観察の結果に基づいている。

さて計画喚起の段階は他の活動を補助する観察のみを含んでおり、或は或る部分の環境の体系的精査を要求する。さらに、組織のある構成員による計画実施の段階は、他の構成員に対する計画喚起の段階として役立つだろう。計画実施の段階は判断か或は問題解決のどちらも要求はしない。さらに一層複雑化した状況において、計画は戦略的となるであろう。即ち、行為はその状況の多くの特徴に

よって偶発的なものとなるであろうということである。

例えば、より精巧な在庫統制の計画に於いて購買量は販売予測にもとづくものである。それは、㈠資材がストックから引出される場合、残量と同量又は緩衝ストックを超過する量のいずれかが記録されるか、そうでなければ、㈡販売部門が一定の期間に期待する売上量のためにおこなう販売予測より決定する。そして㈢注文量決定方式において此の量を記入し、決定された量の購入注文書を作成する。たとえ、此の計画がある程の変化した事実に従うとしても、これを執行するものにその判断のままにさせるものではない。しかし若し組織が公式の販売予測を伴った在庫係を用意しないか、或は特別の注文量を制度化しなかったならば、その在庫係の活動はその範囲においては任意のものであるといえよう。

さて、組織参加者に対する判断の量や種類は彼の実施計画の函数であり、特にその計画が活動を指示し、製品や成果を指定する範囲である。その計画が製品や成果の方向により一層かたよっていればいる程、その判断は目的・手段の連関を補うためにその計画をより一層満たさなければならない。先に述べた在庫計画を次に択一的計画と比較してみよう。

それぞれの品目が記録されなければならない場合、どの位の量かということを決定することと購買部門に注文をすることは在庫係の義務である。彼は在庫保持のコスト、不足分のコスト及び緩衝ストックと関係する経済に注意すべき此の職能を遂行すべきである。

〝合理的〟な計画を建てるためには、以下の段階が要求される。

㈠特別な期間の全コスト函数を確定すること、

㈡コスト函数に現われた効率を評価すること、

㈢ (a)コスト函数に表われた効率および

(b)販売予測（即ち第二段階を極少にする方針の発見）の函数としての命令する規則を明記する方式あるいは〝略〟を取り上げること、

㈣第二段階で評価された効率と販売予測を方式に記入すること等である。

以上のところから、合理的行動の伝統的理論の構成内の分別に対する場を見出すことは困難である。即ち、第一に、計画が調査活動を含む場合、実際の行動の方向は見出されたものに依存する。われわれは、任意のものとしての調査の後に行動のコースの選択に注意すべきである。

第二に、計画が戦略を記述する場合、特殊な環境に対する戦略の適応は予測や資料の他の評価を要求する。われわれは、任意のものとして行動のコースを選択するための戦略の適応に注意すべきである。

第三に、計画は特別の組織上の訓練即ち専門的訓練あるいは見習いの結果としてか、あるいは公式の指導の結果よりもむしろ経験から学んだ産物として到達したものを適応する個々人の記憶の中に存すべきである。このような環境の下で、われわれは任意の方法において行動する個々人を注意する。

以上のところから、決定の過程は事実、高度に手統化されたもの

となろう。このような場合、"任意の"という意味は明確に区別すべきである。計画は一般的目的のみを明記し、許可は目的を達するに用いられる精密な活動を記述しないものである。更に、目的＝手段の連関の知識は、これらが前以ってよく記述され得ない程不完全であり不正確である。従って、"分別"は問題解決や教育の過程をとおした遂行計画の発展と修正に関係するものである。たとえ、戦略の適応において計画の変更と資料の変化との間に完全に一線を画すことが困難であっても、われわれは既に重要な差異があるということをみてきた。"任意の"という言葉の多くの意味に関して、われわれは分別についての分けられた命題を必要とはしない。というのはこれらのものは計画の形態、内容および完全性を明記した命題の下に含まれるであろうからである。

さて、単純なものであろうと複雑なものであろうとも、計画は何かの刺戟によって生じた場合に着手されるものである。組織における計画的活動の総体としての型は、適切な計画喚起の段階によって着手された夫々の複雑な寄せ集められた計画的執行である。そのような刺戟が組織外からなされる限り、この寄せ集められた個々の部分は同時に、同じ方法にもとづいて環境を形成する場合にのみ相互に関係づけられる。それにも拘らず、もし最適化の目標が注意深くとられるならば、配分された問題は通常問題喚起の過程を複雑にするだろう。というのは、それは特定の刺戟に応ずる活動からの限界収益とすべての他の刺戟に応ずる限界収益が等しかるべきことを要求する。それ故に、すべての計画は同時に決定されねばならない。目標が満足に刺戟に応ずる場合、最適であり、流行のものである必要はなく選択はより簡単である。というのは標準は他の刺戟に関係ない夫々の刺戟に応じて満足するレベルで設定されるからである。此のような状況の下にある組織は通常その多くの遂行計画間の相互依存を減ずるようなゆるみ（slack）を持っているものである。また諸計画の間により完全な関連がみられる。例えば、比較的高いレベルでの計画、即ち他の計画を修正する目的をもつ問題解決の活動は、新計画をたてるか、現在の計画を改造するか又は現在の諸計画の個々の前提を変更することによっておこなわれる。このような場合、上記の性格をもつ計画に関係する比較的低いレベルの計画の内容は、比較的高いレベルでの計画に依存するであろう。あるいは比較的高いレベルでの計画は低いレベルでの計画に対して刺戟を与えるものである。

先に述べた在庫の例で、二つの可能性が説明される。比較的高いレベルでの計画とは予測計画であり、またコスト函数における係数の期間的修正の計画である。第二の可能性は、在庫係から購買部門へいく注文は、その購買計画の手ほどきをなすと考えられる。

さて、組織において一般的には組織メンバー間の階層的関係と計画要因間の階層的関係との間に著るしい相関がみられる。組織における比較的高いレベルのメンバーの計画は、それらの主要な努力の投入として、比較的低いレベルでの個々人に対して計画を修正するものである。どのような組織もある状況に関して目的を遂行する方法を処理し得る広範な計画をもっているものである。新らしい状況

ゴになると、詳細な諸要因からの全く新らしい計画が樹てられる。小さな要因を除外した新計画の詳細な組立よりもむしろ、計画の再結合に対する高いレベルでの活動の限界は、認識の立場よりもずっと重要である。ここで合理的な行動の取扱いは、現実の状況は全く詳細に取扱うに余りにも複雑であるという命題に基づいている。管理者や経営者の階層においては、個々人の持つ権限の相互作用のある事項の範囲が益々大きくなり、より複雑になってきている。その問題が総括的にかつ総合の形で処理されるならば、その益々加ってきた複雑さは唯、個々人の限定された権力に対して対抗し得るのである。在庫問題で説明すれば、トップの経営者は個々の品目間の在庫配分の統制たしに在庫の総価値計算によって決定する。特殊な在庫統制計画は組織の低いレベルでおこなわれる。管理組織の内部にせよあるいは外部からにせよ、人間は唯状況の所与の特徴に関係してのみ行為するものである。ここでは、"所与のもの"とは、将来の成行についての知識または想定、或は将来の成行の予想される種別、行為に用いられる二者択一の知識、択一的事項に結び付けられた諸結果の知識および命令する結果や選択に応じた二者択一の法式や原則を含んでいる。此等の四つの所与なるものは、それが合理的な行為者のように考えられる状況を明らかにする。彼の行動の予言において、われわれは此の種の明細を必要とするのであって、現実的なものとしての状況の単なる明細ではなく、また外部の観察者によって考えられる一層正確な状況の明細でもない。特殊な方法でその状況を明らかにする前述の諸段階は複雑な感情の混淆と認識過程を含むものである。認識は目的連成との関係において状況の確定に入るものである。――即ちどのような手段が欲求する目的に到達するかの決定である。しかし乍ら、認識はまた目標形成過程に入るものである。というのは、目標は全く最終的な或は窮極の価値を意味しない選択の基準として利用されているからである。そこで目標が動機づけ（モチベーション）と認識との間の主要な橋渡しをするが故に、副次的目標形成の問題と関係して状況確定の認識される諸要因に注意を向けなければならないのである。さて、合理的行動は、複雑な現実性に対する代りに問題解決過程によって処理されるべき簡単な現実性のモデルを含むものである。組織において、全体の複雑な問題の多くの局面が多くの個々人やグループで処理されている処では、問題を簡単にする基礎的な技術は、要因を多くの殆んど独立の部分に入れ、それ故に夫々の組織の単位は此等の部分の一つを処理し、その状況確定から他のものを除外し得るのである。此の技術はまた個々人の行動とスモール・グループの行動に顕著なものである。大きく複雑な課業はより小さな課業の連続、つまりより大きな課業の完成のためにつけ加える連関に分析される。大きな課業を各部分に代置することは個々人に対するよりも組織に対して一層精密になされ得るのであるが、その根本の理由は同じである。つまり、いつ何時でも状況の確定は人間の心によって囲まれるために簡単でなければならない。問題を代置する主要な方法は目的・手段分析法をうちたてることである。この方法で列挙された手段は個々の組織単位に割当てられる副次的目標となる。此の種の管轄上の割当はしばしば"目的に

よる組織〟或は〝目的による部門化〟と呼ばれている。課業が副次目標によって組織単位に配分される場合、他の副次目標やより大きな組織の目標の他の局面は副次的単位の決定において無視される傾向にある。部分的に、此の意志決定における偏見は注意の焦点における変化の原因となり得る。副次的単位が利用する状況確定はある規準を除外することによって、また他のものに特別の注意を払うことによって単純化される。特に副次目標の多様化および副次目標の固守の機能として注意の焦点に期待することができる。

これらのものが大きな組織の諸目標に反する場合ですら、副次目標によってのみ行為を評価する組織単位の構成員の傾向は、少なくとも三つの認識機構によって強められる。即ち、第一のものは個々の意志決定者の内部に占めているもの、第二は組織単位の内部にあるもの、第三は組織単位の環境の中にあるものである。

個々人においては、選択し得る知覚力と合理化をとおした増強がある。即ち、副次目標の知覚はそれが生成される助けとなる注意の焦点によってさらに進められる。参照のわくに一致しない知覚は、それらが意識される前に濾過され、また不一致を取除く程度に再解釈されるか合理化されるのである。

組織単位の内部においては、集団内のコミュニケーションの内容をとおした増強がある。そのようなコミュニケーションは注意の焦点に影響を与え、それ故に副次目標の知覚を増大する。事実に関する多くの知識は直接の知覚によって得られるのではなく、社会的なコミュニケーションの径路をとおして伝達される幾回もの報告によって得られるのである。組織において、二つの集団内における主要な形態は濾過する上での重要なものである。つまり、特殊な組織単位の構成員と集団内部との関係および共通の職業のメンバーと集団内部との関係である。それ故に組織上の同一化（アイデンティフィケーション）と職業上の同一化とは厳に区別しなくてはならない。

次に環境上の刺戟に対する選択された露出（エクスポージャー）をとおした増強がある。組織における分業は多くの構成員が受取る情報に影響を与える。このような情報の多様化は副次目標の多様化に寄与するものである。かくして、環境の知覚はそれらが知覚する人の参照のわくの濾過する行為を経験する以前ですらゆがめられるのである。例えば、セールスマンは顧客の環境の中にあり、会社の財務部長は銀行家の環境にある。そして両者ともおのおのその社会の全く違った所を見ているのである。

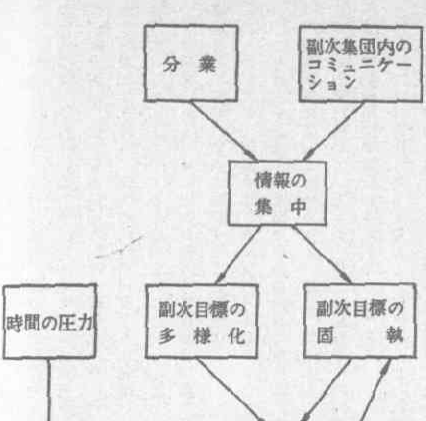
以上の一つの増強の源泉と二つの既述したものとの間に重要な差異がある。即ち、選択された知覚と合理化をとおした増強と集団内部のコミュニケーションをとおした増強とは、一度びそれが個々人あるいは集団に確立されると状況の特別の確定が如何に大きな安定性と執着とをもってそれ自体を維持するかを説明するに役立つ。しかしながら、此等の機構は状況の特別の確定がどうして特別の環境に確立するようになるかは説明しない。つまり、それ等は行動の永続性は説明するが、行動の原因は説明しないのである。特定の副次目標を予言するためには次の点を考慮しなければならないだろう。

(一) 副次目標の体系は、組織目標の分析結果から割当てること、

(二) 夫々の組織単位はその割当の運営において示される或種の刺戟である。

此等の副次目標の編成と知覚の機構をとおして、提案された二者択一の特別の諸結果に対する選択された注意と他のものに対する選択された不注意とがある。これらの結果の重要性は部分的に組織における個々の参加者の能力の変化に依存する。注意の範囲がより小さく、注意の集中がより狭ければ狭いほど、上位の審査機構はより一層批判的となる。注意の範囲を決定における特別な重要性の一変数は勿論時間の圧力である。一般的に、時間が最も短い処では選択された知覚が最も適切であることが期待されるのである。以上の諸関係はK図に示される如くである。

K 図



さて、状況の確定は客観的状況の簡潔な、審査され、ゆがめられたモデルを表わすものである。そしてまた誤過することは決定過程に入った"所与"の条件のすべてに影響を与える。つまり将来の成行についての知識又は仮定、行為のための択一的知識、二者択一に附着する諸結果の知識および目的や価値等に影響を与えるのである。

さて、ここでコミュニケーションの問題について触れよう。

将来の分析の基礎としては、コミュニケーションは次のように分類される。

(一)非計画的活動に対するコミュニケーション

(二)日常的調節または計画の調整を含むプログラムの着手と確立のためのコミュニケーション

(三)戦略の適応のために資料の準備となるコミュニケーション

(四)計画を生ずるためのコミュニケーション

(五)活動の結果についての情報の準備のためのコミュニケーション

これらの前二者は手続的事項に関するものであり、後三者は主要な内容に関係するコミュニケーションである。後三者間の区別についての経験的証拠は、製造企業の作業部門による会計資料の利用の研究から得られたものである。会計情報は次の三種の問題に答えるためにあらゆる経営管理のレベルで利用され

る。即ち

(一) 問題解決の質問。どちらのコースがよりよいか？　これは第三のコミュニケーションに対応するものである。

(二) 注意指図の質問。どのような問題を調査すべきか？　これは第四のカテゴリーに対応する。

(三) スコア・カード質問。如何にうまくやっているか？　これは第五のカテゴリーに応ずる。

会計情報のあるものはまた余り計画的でない活動に関したものにも利用されることはいうまでもない。

複雑で高度な相互依存型の活動を維持するための組織の力は、部分的に、調整に要求されるコミュニケーションを処理するためにその力によって限定される。組織内のコミュニケーションの効率が大であればあるほど、相互依存の寛容さはより大きい。この問題は質量二つの局面を持つものである。フィードバックによる調整のための計画によって代りの調整のための日々要求されるコミュニケーションの量を減ずることは、ある条件の下で可能である。この代用の力によって、組織は反復的活動の迷行におけるその部分的活動の間の極めて複雑な相互関係を黙認することができる。その各部分の活動の調整は計画が設定される場合に織り込まれ、継続的なコミュニケーションの必要性はその程度に応じて減ずるものである。時々に起きた夫々の特殊な状況は標準的な業務手続によって広範にカバーされる。

相互依存関係のための組織の力を増大する他の方法は、比較的若干のシンボルを以って大量の情報を伝達することを可能ならしめるコミュニケーションの効率を増大することである。明白な例は青写真であり、それは詳細に記述された一般の計画を準備する。ここで青写真とは細心に確定され、高度に発展した"言葉"または一連の象徴的、言辞上の取りきめを用いたものである。このような標準化の故に、大量の情報を伝達することができる。かかる言語の標準化は、数字の資料を用いる会計制度や他の報告制度にみられるところである。

さて、コミュニケーションの分類が能率的であるという一つの理由は、殆んどすべての調整が前以って計画なされ得るということである。他方、もしコミュニケーション体系が誘発計画の一層完全な記述を処理し得、また組織の部分的行為が現在の要求に会うためのその場で、計画を発展する能力を持っているならば、誰もが事前計画の反応よりもむしろ夫々の分離した状況に一層正確に適応するであろう既成の計画を考えつくことは疑いないところである。組織企画の正規なまたは適応し得る問題はバランスの問題である。もしその現実性のモデルが無能化する程複雑でないならば、組織はその反応の徹底的な簡素化を発展しなければならない。そのような簡素化は、

(一)標準的な反応の広さ

(二)計画誘発の状況の分類

(三)夫々の状況に対する適切な反応は何かを決定する一連の規則

を持っていることである。此処で効率のバランスとは正にそれが標

準化のケースにあると同じであるということである。組織の場合と同様に、個人のケースにおいても、知覚的規範と業務上の決定の規則に用いられるカテゴリー間の密接な関係がある。

他方、判然としない目標や標準化されない目標について伝達することは極めて困難である。それ故に、非常に重い負担は組織の課業の余り機構化されていない局面によるコミュニケーション体系に置かれることになる。コミュニケーションの利用し得る手段が幼稚であるところでは、調整の制度となり得るであろう。コミュニケーションをとおした調整についての信頼が大であればある程、コミュニケーションの効率は大である。この関係は時として調整への圧力はたとえ利用されているコミュニケーションが非効率であっても、フィードバックで調整を試みることを強要するという事実によってばやかされてしまう。自己率制は効率のあるコミュニケーションの規範の発展を減少せしめ、相互依存関係はそれを増すといえる。

さて、コミュニケーションの分類方法の利用はそれ以上の諸結果を持っており、その中のあるものは知覚や同一化の問題を持っていることは先に述べた通りである。組織における技術的なポキャブラリーや分類方法は、その問題について分析し、伝達するに用いられ得る一連の概念を準備する。此等の概念によって容易に記述され、論議されるものは組織において容易に伝達なし得るのである。それを用いた特殊のカテゴリーや分類方法は、組織の構成員に対して、単なる協定よりもむしろその社会の特質が具象化され、特質となってきている。

組織の概念上の方法の具象化は特に不確定なものの吸収において著るしい。不確定性の吸収は推論が証拠の実体からなされ、また証拠の代りに推論が伝達された場合に起るものである。一連の質問より得られ変形された資料が統計表にされるという連続的な編集段階は、不確定性吸収の簡単な例である。不確定性吸収の過程をとおして、コミュニケーションの受入れはそれの正しさを判断する人の能力において厳しく制約されている。たとえ明白な妥当性、内在的な一貫性および他のコミュニケーションとの一致についての多くのテストがあったとしても、猶して、その受領者はすでに開始された編集過程における人の信頼を頼りにせねばならない。人がそれを説明し得る範囲については、その説明は主として証拠の直接的な検討にもとづくよりもむしろ、資料の出所が主観的であるという偏見的な知識や源泉における人の信頼に基づかねばならない。専門化の力については、大部分の情報は高度な特別の点で組織に参加するものである。生産工程の直接的知覚は工場の特別な作業にある従業員に対して限定せられる、顧客の態度についての直接的知覚は広くセールスマンに対して制約される。人々の業績の直接的証拠はまた広く監督者、仲間および部下に対して限定されるのである。此等のケースにおいて、自分自身の直接的な知覚を要約し、評価し、また組織の他の部分にその知覚を伝える人々は、組織的行為についての情報上の前提の重要な源泉になるのである。人が伝達する事実は信用され得ないが、それらの事実はまた減多にチェックもされ得ない。従ってコミュニケーション制度のその性格や限界について、多くの思慮

や影響は現実性のある部分、つまり組織にとって重大な部分と直接の交渉をもつ人々によって検討されるのである。不確定性の吸収の量と場とは組織の勢力構造に影響を与えるものである。この理由は、不確定性吸収がしばしば権力を獲得しかつ行使するための手段として意識的にまた無意識的に用いられるからである。

さて、われわれは多かれ少なかれ、不確定性の吸収に影響を与える多くの明確な変数をあげることができる。知覚される資料がより複雑であり、組織の用語が余り適切でなければない程、情報の源泉は不確定性の吸収を起すことにより注意深くなり、伝達の各段階で要約する量がより多くなろう。吸収の場は次のような変数の函数となる傾向にある。即ち

㈠（適切な計画の選択に利用される種類の資料に基づく）要約された情報に対して生の情報を受入れる要求

㈡伝達者におけるゆがみの矯正のための要求

㈢生の資料を説明し要約するための技術上の能力の配分

㈣資料を説明するために二つ以上の源泉からの資料を比較する要求

不確定性が吸収される方法は組織単位間の調整の重要な諸結果を持っている。経営の組織においては、期待される売上高は購買上の決定、生産上の決定、投資決定およびその他の多くの決定に関係している。しかし、もし夫々の組織単位がそれ自体の販売予測をおこなうことを認められているならば、夫々の部門によってなされる決定の間に結果として不一致を生ずる広範囲の評価があることになる。組織のすべての部分が同じ前提の下に行動することが重要であり、多くの個々人が生の証拠から違った結論を出すような処では、公式の不確定性吸収点は確立され、その点でなされた推論は権威的な評価として組織において公式の地位を持つことになろう。組織において調整の要求が大であればある程、本格化された"事実"の利用がより大となる。

さて、一般にこのようなコミュニケーションの障害は公式の計画（プログラム）によるか或は非公式の計画（プログラム）の徐々の発展によって、その径路を明確にすることである。情報と刺戟は源泉から決定の点まで動く。指導は決定の点から実行の点まで移動する。そしてその結果の情報は実行の点から決定およびコントロールの点まで動くのである。

合理的な組織企画は、コミュニケーションの負荷を最小にするために上述の径路の整理が要求されるのである。組織において如何なる地位でさえもその決定を本格化するための公式の権限を持っているし、効果的な判断が不確定性の吸収点でなされるという注目すべき範囲に対する公式の権限を持っている。

大規模の組織において、コミュニケーションの機能の専門化はそれ自体の分業に反影されている。専門化されたコミュニケーションの夫々の単位は次のようである。

㈠コミュニケーションの実際上の肉体的伝達の専門化された単位。例えば、電話やテレタイプ、メッセンジャーグループ等。

㈡記録や報告書の準備を専門とする単位。これは簿記や他の記録をつくる単位等。

㈢生の情報を獲得することを専門とする単位。通常これらは知的単位、時として調査単位に関係する。

㈣決定のための技術的前提の準備を専門とする単位。例えば、調査単位や技術専門家達。

㈤方針や組織目標の説明を専門とする単位。この職能は通常階層の主要な根幹からそれ程離れていないものである。

㈥情報の維持を専門とする単位。これはファイル担当単位や記録保存単位などである。

部分的に、コミュニケーション径路は計画化（プランニング）のコースにおいて慎重にかつ意識的なものである。また、部分的にそれらは慣習をとおして発展する。そのような発展については次の二つの仮設がたてられよう。

第一に、その径路のコミュニケーション効率が大であればある程、そのコミュニケーション径路の利用が大となる。一般に、二人の人々あるいは二つの組織単位による共有の効率ある言語はコミュニケーションを促進する。かくして、共通の職業上のメンバー間の連結はコミュニケーション制度に用いられる傾向にある。同様に、用語上の適合性の他の決定要素――人種的背景、教育、年齢、経験などは、組織において用いられる径路に影響を与えるだろう。

第二に、径路の利用法は自己増強される傾向にある。ある径路がしばしば一つの目的に用いられる場合、他の無関係な目的についての利用は刺戟される。特に、公式の階層的径路は、特別目的の径路がなく、また非公式径路あるいは伝達者によく知られているような場合はいつでも、利用されるべき一般目的の径路になる傾向にある。径路の利用法の自己増強の性格は、もしそれが個々人にじかの接触をもたらすならば特に強力となる。

ところで、部分的に伝達網は計画され、また特種のコミュニケーションに対する要求に応じて成長し、コミュニケーションの社会的機能に応じて発展する。その発展における所与の段階で、その徐々たる変化は、すでに確立されてきた型（パターン）によって多く影響をうける。それ故に、たとえその伝達網の構造が組織の課業の構造によって著るしく影響を受けたとしても、完全に後者によって決定されるものではない。一度コミュニケーションの径路が確立されてくると、この型は意志決定の過程と特に非計画的（ノンプランド）活動に重大な影響を持つであろう。このことについては後に触れる機会を持つ。コミュニケーションの現存の型（パターン）は組織の特別のメンバーが彼等の調査過程において特別の刺戟あるいは多くの刺戟に遭遇する相対的な頻度を決定する。例えば、セールス・エンジニアーとの度重なるコミュニケーションを持ち、基礎的な調査研究に努力している人々との数少ないコミュニケーションを持つ研究調査、開発部門は、自己の単位よりも新製品アイディアの違った環境にあるといえる。

また、コミュニケーションの型（パターン）が行為の特別な結果が如何にしばしばかつ強力に当事者の注意に影響されるかを決定する。例えば、デザイン・エンジニアーと設備およびサービス・エンジニアーとの間の専門化の度合は、彼等のデザインの有効性に対するものとして、前者の自覚量に重要な影響をもつものである。時間的圧力の結

果に関する明白な命題から、コミュニケーションの型は締切期限をもって遂行し、また比較的にスローで熟慮的な決定の過程を含む活動よりも時間的圧力の下にある非計画的活動により大きな影響をもつものであろうと予言する。というのは、十分な時間が与えられたとしてもし特別の情報が組織のどこかで適応されるならば、どのような特別な決定に対する関係も同様に注意さるべきであるからである。然し乍ら、決定が比較的に急速になされる処では、部分的に適応される情報のみが集中されるようである。われわれはここでは何故に専門化が組織の急速に変化する環境に対して適応する場合よりも、着実に記述された条件の下でより大きな度合で黙認されるかの他の理由について観察するわけである。

かくして、以上紹介してきた説明を要約する段階に到達した。それは組織構造の基礎的特徴と人間の問題解決過程および合理的人間の選択の特徴から生ずる機能を中心テーマとしてきたのである。そして、個人や組織の当面する複雑な問題と人間の知的能力の限界の故に、合理的行動はすべての複雑さを奪うことなく問題の主な特徴を得る単純化されたモデルを要求するのであるということを主張する。このような単純化は次のような特徴をもっている。即ち

(一)最適化は満足化にとってかわられる。即ち判断基準の変数の満足が到達されるという要求の満足化である。

(二)行為の二者択一と結果は調査過程をとおして引続き見つけ出される。

(三)行為の計画の範囲は組織や個人によって発展され、それらは時々起る状況において選択の二者択一として利用される。

(四)夫々の特殊の行為計画は限定された範囲の状況と結果とを処理する。

(五)夫々の行為計画は他のものとの半独立性において執行されるものである。

行為は目的志向的であり、適応的なものである。その近似的、断片的性格の故に、その制度の若干の要因のみがいつでも適応的であり、残余の要因は少なくとも短期的には所与のものである。例えば、個人や組織は特別な計画を改善し、特殊な状況に適合するために現存の手持から適切な計画を選択する傾向にある。両者が同時に遂行し得ることは全くない。

合理的行動が若干の構成要素を一時に処理するという考え方は、最初J・R・コモンズによって経済的行動に関係して広く発展させられた。彼のいう、"限界要素"は注意と適応の焦点となった。コモンズの理論はバーナードによって一層発展させられ、彼は"戦略的要因"という概念をとったのである。適応的行動に対する"他の条件が等しければ"というアプローチは、組織構造と呼べる何物かの存在に対して基礎的なものである。組織構造とは比較的安定し、変化が緩慢であるところの組織における行動の型の各局面よりなっている。もし組織における行動が"意図的な合理性"であるならば、比較的安定した行動の各局面を期待される。それらは(a)環境において比較的安定した要因に対する適応を意味するか、(b)あるいは適応の過程を支配する学問的計画である。

所与の時期に、その課業を遂行するための組織の計画は最も慣かに安定した部分は例外としてその構造の部分である。

もし組織が計画の手持を持ち、従ってそれがこの計画の手持から選択するための手続を持っている限りにおいて適応的であるならば、計画は偶発する夫々の特殊な状況に対して適切である。適切な計画を選択してきた過程は短期的適応についての支えである。今、もし組織が計画の手持に対する追加のための過程を持ち、また手持の計画を修正するための過程を持っているならば、此等の過程はなおさら長期の適応を完遂するための基礎的支えになる。短期の適応は通常問題解決、及び学ぶための長期の適応を要求するためのものに一致する。勿論、何故此の機構の階層が唯三つのレベルを持つべきかの理由は全くない。事実、適応される機構は階層的に編成される必要はない。一般に、組織機構の安定した中心からの戦略的要因（合理性の限界）とならない過程のある要素ならば、指揮において多くの不均衡がある。

ここで、コモンズの限界要因とバーナードの戦略的要因との関係をみるに、合理性の限界がある限り、つまり事実、所与のものとしてとられなければならない、またとられる状況の要因と、潜在せる戦略要因として合理的な計算に入らない状況の要因である限りにおいて、組織は機構をもつだろう。もし合理性に対する限界がなく、或はもしその限界が急速に且つ予言し得ない方法で変化するならば、安定した組織機構は存し得ない。その機構のある局面は他のものよりも一層容易に変更するだろうし、それ故に短期的および長期的機構を区別する必要があるのである。

以上、本項でみてきたのは短期的機構に関するものであった。長期的機構に関しては後に触れるところであるが、われわれは特にマーチ・サイモンの適応的行為を要求する状況の連続に応ずる計画についてであった。それは既述の命題の源泉を持ってきた「合理性の限界」が、唯限定された複雑さのある計画を処理することが可能であるということを除いて、比較的良く決定された計画を生じ、執行することのできる有機体として人間の属性より成っているということである。

ひるがえって、直ちに古典的組織理論における合理性の性格と人間の可能性を想起することができるであろう。ここでは組織における意志決定者としての人間の能力の限界を中心に短期的機構の問題を検討しているのに対し、古典的組織理論の欠点は人間の能力の所与のものとし、且つそこで主張される動機付けの仮定の不完全さ、情報進行体系としての人間の限界についての考慮が欠けていることおよび決定と同様に課業確認と分類における認識の役割を見落していることが指摘されるのである。

マーチ・サイモンの合理的行動の分析が、組織における人間の合理的行動の限界の認識から出発したのに対して、次にとり上げるジョーンズのそれは、組織の目的手段の連環の概念を武器として、組織そのものの分析に立向って出発する。そこで合理的意志決定のプロセスとその条件とが明らかにされると思われるので、マーチ・サイモンのそれと比較してみたいと思う。