

組織変動と意思決定

黄, 在南

<https://doi.org/10.15017/3000039>

出版情報：経済論究. 81, pp.215-246, 1991-11-20. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

組織変動と意思決定

黄 在 南

目 次

序. 問題提起

1. 意思決定の三つのレベル

- (1) 価値前提と意味生成
- (2) 意思決定と行動

2. 三つの意思決定と三つの行為

- (1) 自省的意思決定と自省の行為
- (2) 合理的意思決定と分析的行為
- (3) 規範的意思決定と規範的行為

3. 統 合

序. 問題提起

近年、組織論において、圧倒的影響力を持ったサイモン理論からの脱却が試みられる等、合理的意思決定研究の見直し論が始まっている。思うに、これらの見直し論は大きくみて二つの流れに沿ったものと思われる。まず一つは、情報処理パラダイムに対する反省からである。それは目的の先与性を前提にし、それに関わる関連情報の合理的な処理をもっぱら目的とする。もう一つは、人間の思考を科学的に処理する事によって行動に対する説明力を強化し、それによって合理的意思決定をもたらそうとする合理的意志決定の研究がむしろ実際の行動を制約する方向へ働きやすいという問題に関する諸論である。

前者の場合は、普通、サイモンの情報処理パラダイムが持つ二つの限界から始まる（野中，1990，p. 20）。第一は、人間の思考において「問題の発見」を無視し、単に「与えられた問題の解決」を図るという事である。即ち解くべき

問題が既に与えられており、新たに見出されるべきものは何もない、あるとすれば、それは与えられた問題にふさわしい解を見いだす事である(田中, 1990, p. 67)。しかし通常、問題は与えられるよりむしろ、人間の様々な経験やコメントの中から発見あるいは創造される。

前者の第二は、目標達成以前の「価値観」を考慮できないという事である。つまり、モイモンの研究は、初期状態から目標状態に至るまでの合目的な探索過程についての記述である。この種の問題は、価値前提と事実前提を分離し、価値前提を論外にするサイモンの基本的観点から生じる問題である。サイモンは、手段の選択のみが事実的判断の対象となるのであり、目的が正しいかどうかは主として価値判断の問題であるとする立場をとっている。価値判断は科学的な分析の対象にならない。そのことから、サイモンは、組織における意思決定について、手段の合理的選択という事実的要素の科学的合理性を追求する事を意図しているのである(占部, 1974, p. 152)。しかし日常現象としての意思決定過程に働く精神作用のほとんどは事実的要素と言うより「非言語の世界」である(野中, 前掲書, p. 20)。

後者の場合は、意思決定に続く諸活動、即ち意思決定の遂行に焦点を当てている。T. J. Peters と R. H. Waterman (1983) は合理主義的意思決定論的アプローチの限界を次のように指摘している。即ち、経営管理のアプローチは「進路の発見」「意思決定」「実践」という三つの要素の間での相互作用から成り立っているにもかかわらず、「合理主義的な考え方では、この真ん中の意思決定の問題しか対象にしてない」と指摘している。まさにここでは「行動合理性」が必要である事を指摘している。「行動合理性」とは、前に触れた「意思決定合理性」(「手段合理性」)とは違う。なぜなら「行動合理性」の目標は、最善の意思決定に達する事ではなく、意思決定のプロセスに人々を巻き込む事だからである。それは、意思決定を練るときは彼らの投入を、また意思決定を遂行するときは彼らの協力を得るためである。即ち焦点は意思決定をどのようにして最善に遂行させるかである(D. Gladstein と J. B. Quinn, 1985, p. 207)。

ところで今まで提起された諸問題点は、単にサイモンの意思決定論を批判す

る事を目的とするものではない。むしろ、本稿の目的である組織変動の説明をするための端緒にするためである。

組織の変動とは、組織システムの変動であり、または組織行動の変動でもある。ところが組織行動は、人間の組織的意思決定によって特徴づけられ、また組織的意思決定を通じて組織システムを形成する。即ち組織システムは、意思決定を媒介にした人間行動の組織的な発現によって現れる。このように考えると、組織システムの変動として表される組織の変動は組織行動の変動を通じて行われるのであり、この場合、そのプロセスを特徴づけるのが意思決定の様式になるはずである。それでは組織変動の各レベル（意味レベル、機能レベル、構造レベル）¹⁾と意思決定の様式との関係をどのように規定すればいいのだろうか。

普通、企業組織をめぐる技術経済的、政治的、文化的環境は急速に変化する。環境の変化に対して企業組織がいかに適応していくかと言う事は、組織の存続のための一つの中心的な課題である。環境への適応の過程や条件として、色々な条件があるが、その中で最も重要なのは、環境に適応して行くために、組織目的を特殊化したり、変更したり、新しく設定し、またそれらの目的を達成させる代替的解決案を探索し評価し、選択された代替案を実行する過程である。

ところがこのプロセスの連続体こそ、組織の変動である。組織目的を特定化したり、変更したり、新しく設定していく過程は意味レベルでの主なプロセスで、この過程を特徴づける意思決定の様式は自省的意思決定である。またそれらの目的を達成させる代替的解決案を探索し評価し選択する過程は機能レベルでの主なプロセスで、この過程を特徴づける意思決定の様式は合理的意思決定である。最後に、選択された代替案を実行する過程は構造レベルでの主なプロセスで、この過程を特徴づける意思決定の様式は規範的意思決定である。

そして各意思決定では異なる合理性が追求される。まず自省的意思決定では「意味合理性」が、合理的意思決定では「手段合理性」が、そして規範的意思決定では「行動合理性」が追求される。サイモンの組織論は、「目的の合理性」を主として価値判断の問題であると退け、むしろ科学的分析を可能とする「手段合理性」の追求を中心の認識対象とする方法をとっている（占部、前掲書、

p. 153)。

このように考えると、前で取り上げた問題点の中で、前者は、組織変動における意味レベルでの自省的意識決定のプロセスに関わる問題である。ここでは目的が与えられていない状態での目的探索や、既存の目的に対する自省作用が主な割合を占める。後者の問題点は、組織変動における構造レベルでの規範的意思決定のプロセスに関わる問題である。ここでは、新しい目的の探索や既存の目的に対する自省作用、または代替案の分析的な評価よりむしろ、選ばれた代替案の実行が主な割合を占める。そして機能レベルでの合理的意識決定のプロセスに焦点が置かれているのがサイモンの情報処理パラダイムである。

本稿は、以上で取り上げた各意思決定のプロセスの諸特徴を具体的に検討した上で、それらが組織変動にどのように関わってくるのかを説明する事を目的とする。

1. 意思決定の三つのレベル

(1) 価値前提と意味生成

「意思決定の基本的な枠組みでは、すべての意思決定は同一の論理構造にしたがっていると考えられ、価値前提と事実前提が同一であれば、同一の決定が下される事になる。……意思決定では、異質な論理構造を持つ意思決定も可能であるばかりではなく、飛躍した論理や欠陥を含む論理によって行動しているというケースも多い」(日置, 1990, p. 39)。

ここで言う飛躍した論理や欠陥を含む論理とは、いわゆる事実前提に基づく分析的意思決定アプローチが適用できない、定式化しにくい意思決定行動の蓋然性を指摘しているに違いない。即ちこの指摘は、言説化しにくい知識(意味情報によって構成された知識)²⁾が既存の価値前提に揺さぶりをかけたり、意思決定の意図されなかった結果が生じたり、意思決定のない行動が発生したり(サイモンはこれを意思決定のルーチン化で説明している)、意思決定の所在がわからなかったり、価値前提と事実前提が確認しにくかったりするなどの、既存の意思決定論ではカバーできない様々な問題領域を考えさせ、経営学一般の

問題にまで視野を広げさせる (H. Mintzberg と J. Waters, 1990)。

もちろんここでこれらすべての問題に対処するつもりはない。本稿で行っている組織変動と意思決定の接続の試みは、変動の一般の中で組織の成長を抽出して、それを条件づける意思決定行動との関連性を考える事である。言い替えば、マクロ・レベルの組織変動（組織システムの変動）とマイクロ・レベルの組織変動（組織行動の変動）を意思決定行動を媒介に接続させる事である。

普通、成長としての組織変動では、革新すべき目的の創出と目的達成行動の遂行が主な条件となる。まず革新すべき目的の創出プロセスは、組織的に知識が創造されていくプロセスである。この場合、ある名の下で革新を考えるより、革新の目的それ自体、解くべき問題それ自体を創造し、発見していくものとして、一連の現象や行為を扱わなければならない (田中, 前掲書, p. 64~70)。

従って、価値前提ではなく、意味生成に関心を移行させる必要がある。価値前提から意味生成へ関心を移行させる事は一体、何を意味するだろうか。価値前提が持つ意思決定プロセスに対する「前提としての制約」は当然、人間行動における創造的なプロセスを制約する事になる。価値前提はある行動を説明すると同時に、それ以外の行動（革新行動）を封じ込めてしまう。それに対して意味生成は価値前提に幅をもたせる。意味の起源は差異にある。ある対象を他から区別する差異によって初めて意味が生成される (今田, 1986, p. 242)。革新すべき目的の創出とは、既存の価値前提からの差異化を意味する。即ち既存の価値前提が持つ意味体系へ立ち返り、自省的意思決定行動によって価値前提を再構成する事である。従って、意味生成が行動に与える制約は消極的であるが、価値前提が行動に与える制約は積極的である。むしろ意味生成は意思決定主体の行動を開放させるのである。

このように考えると、今まで同じ意思決定空間で行動を説明すると考えられてきた両前提（価値前提と事実前提）の中で、価値前提を意味生成に置き換える必要性が生じる。この点に関する日置の指摘は適切である。「意思決定論が、行為者の主体的な行為を理論化しようとした事は評価されてよいが、主体の構成する行動空間の意味構造を価値前提というパラメーターに解消しようとしている。このため行為のコンテキストは両前提に分解され、行為のコンテキスト

はその個性性をパラメーター空間の一点に類型化する。このような分析では、主体の意味付与を分析すると言う事にはならない」(日置, 前掲書, p. 40)。

このように、行動を説明する一前提である価値前提を意味生成に置き換え、活性化させる事によって、組織行動の説明に幅をもたせる事ができる。そしてこのレベルの意思決定行動を特徴づけるのが自省的意思決定である。

(2) 意思決定と行動

次に目的達成行動の遂行の問題に関して考えてみよう。普通、意思決定をする事は行動する事を意味しない。意思決定をするという事は行為への一步にすぎない。言い替えれば、意思決定と行動との関係は大部分の組織論の文献が指摘するよりもっと曖昧なものである。このような指摘は、二つの根本的な問題を喚起する。まず一つは、意思決定論的アプローチにおける行動の扱いである。そしてもう一つは、より実践的な問題で、意思決定をどのようにして最善に遂行させるかである。この問題は直接的には意思決定様式と動機づけの関連について再考を促している。

まず前者に関しては、サイモンの意思決定の定義に戻って考えてみよう。サイモンによると、「すべての行動には、行為者にとって、及び彼から影響やオーソリティーの行使を受ける人達にとって、物理的に可能なすべての行為から特定の行為を意識的または無意識的に選択する事が伴う」(サイモン著, 松田・高柳・二村訳, 1989, p. 5)。この選択の操作が意思決定である。この選択される行為のうちには無行為(行為の抑止)も含まれている。

ところがこの定義は、組織では意思決定が行為と一対一に対応しない事がありうる点で難点を含んでいる。即ち意思決定は行動に先行し、行動を導くのであるが、組織では意思決定の複合体が複数の意思決定に分解される。そしてその場合には意思決定はそれに続く意思決定に接続するだけで、行為と一対一で対応するわけではない(長岡, 1989, p. 221)。

ところが行動が遂行されるか否かが選択の結果であると考えれば、「行動合理性」が焦点になるレベルでの行動も選択である。従って、サイモンの意思決定論的アプローチは、「行動合理性」といわれる場合の行為を操作的に扱える

枠組みを最初から用意したという事になる。それ故、実行としての行為とその意思決定とを分断する必要がなくなる。従って、サイモン流の意思決定論的組織理論は、本来、行為の次元、実行の次元を無視するものではなかった事になる (ibid, pp. 227-228)。

しかし現実的な問題として、意思決定と行動との連結には確かに問題がある (R. Butler, 1990)。まず、意思決定が行動への意図だとすれば、行動が現れる程度は遂行の問題である。言い換えれば、遂行の程度は意思決定の変数になる。ここでの問題は、なぜある意思決定が他の意思決定より遂行される可能性が高いかである。要するに意思決定の意図されなかった結果が生じる場合も考えなければならぬ (ibid. pp. 12-13)。

次は、組織において意思決定の場所は分散されているため、意思決定と行動との連結が曖昧であるという事である。Cyert と March (1963), March と Olson (1976), Thompson (1967), Hickson (1986) らは、手段と目的の関係に関わる複雑性、不確実性、曖昧性などが意思決定の拡散性を高める傾向がある事を指摘している。普通、組織が不確実性を処理しようとする時、より多くの専門家たちと利害集団が関わってくる。多くの専門家たちは、結果の優先順位に関する不確実性を高める傾向がある。なぜなら、その意思決定の結果に対して、利害関係を持っているかも知れないからである。従って、政治的行動の蓋然性は高まり、意思決定の場所も組織の一方所にだけ限られるはずがないのである (ibid, p. 13)。この議論は意思決定の追跡の難しさを指摘しているが、これに関連しては、Barnard も次のように指摘している。「たいていの管理的意思決定は、それ自体の直接的証拠を生まず、それを知るにはただ間接的証拠の積み重ねによらなければならない。管理的意思決定は、それが単に一要素でしかない全般的結果から推察されねばならず、また漠然たる性格の徴候的な現れから推察されねばならない」(C. I. バーナード著、山本・田杉・飯野訳、1982, p. 201)。

それではこれらの指摘はなにを意味するだろうか。意思決定の概念はしばしば事実を混乱させる。意思決定という概念は、本質的に人為的な構成概念であり、意思決定は行動の観察によってもたらされる。即ち行動を事後的に人為的

な前提操作にかけける事によって、意思決定が導き出される。従って、組織はもちろん個人において、意思決定が必ずしも行動に先行する必要がない（H. Mintzberg と J. Waters, 前掲書, pp. 1-5）。このように考えると、「行動合理性」と言われる場合の行為を操作的に扱える枠組みが最初から用意されたとしても、意思決定即行動になる保証にはならない。

ところが組織変動を遂行する（行動する事）には「個」の強い関与、高い動機づけ、確定的な期待が必要とされる。行動の遂行に必要な期待と動機づけが意思決定前提の重要な構成要素として考慮されたとしても、厳密で分析的な数量化を求める意思決定方式は実行過程における動機づけとコミットメントを低める方向に作用する。なぜそうなのか。ここでは、N. Brunsson (1985) によりながら、議論を進める（以下、別注がない限り、N. Brunsson, 前掲書, pp. 37~44からの引用である）。

周知の如く、従来の意思決定の概念は、選択を行う意思決定者の選好と代替案がもたらす推測的な期待に基礎をおく。この際、生じる不確実性を削減するために情報の獲得が要求される。普通、不確実性と言えば、情報の欠乏状態を指すのである。しかしここで言う情報とは必ずしも正しいとは限らないので、定義上（正しい情報という意味での）、未来に関するある情報を獲得する事は不可能に近い。そのため、不確実性は情報の不完全さと不正確さと関連がある。

ところが不確実性とは、必ずしも共通的な現象ではない。外部の研究者が複雑で変化する環境を観察し、環境の未来の状態を予測しようとするとき不確実性を感じるという事が、組織の行為者が不確実性を感じるという事の証拠にはならない。それどころか、組織が新しく情報に接したときにおいても、組織内の既存の情報に対する信頼がより強くなるケースもしばしばある。

人間は、意思決定と行動のベースとして、評価をしたり推測をしたりする。この場合、不確実性は、人間がどのくらいそれらに依存しているかに関連する。それ故、不確実性とは、ある状況に関する我々自信の認知構造に対して持たれる信頼の欠乏状態である。即ち人間は、自分の認知構造が状況を十分に反映しているか否かに関して、自信がない。それ故、現存する情報に対する信頼の欠

乏状態こそ、不確実性の主な源泉になる。情報の欠乏は不確実性の極端的で特殊な一ケースにすぎない。

ところが合目的な行為者は、行動が行われたときと行われなかった時の現実の状態と、それらの行動が現実に与える影響などに関する認識に基づいて、行動を決めようとする。これらの認識は、関連状況に対する行為者の知覚、即ち認知構造から発するものである。より具体的に言えば、認知構造は、環境の様々な部分に対する人々の選択的な知覚と知覚間の因果関係の理解から、構成されている。そして認知構造には価値が潜められている。このモデルから出発すると、不確実性をいくつかに分類する事が可能である。そして各々の不確実性は様々な源泉から生じると同時に、様々な影響をもたらす。

認知構造の不確実性：人間は、自分の認知図が現実を有効に表しているかどうかに関して、不確実性を感じる。恐らく、自分が認識する現実の諸部分が何より重要であるかどうか、あるいは現実間の因果関係に関する自分の仮定が正しいかどうか等に関して、不確実である。

判断の不確実性：人間は自分の認知構造の規範的要素に関連する不確実性を経験するかも知れない。即ち自分が達成しようとする価値に関して不確実である。そのため、ある行動の効果を確信していたとしても、その行動が良いか悪いかに関して是不確実である。

評価の不確実性：人間は、自分の認知構造の記述的要素に関する正確な評価に関して不確実性を感じる。もし投資家がある製品市場の未来の規模に関して確信を持ってないとき、投資するかどうかに関する不確実性が存在する事になる。このような不確実性は経済学の文献で最も頻りに議論されるものである。

不確実性は動機づけに影響を与える。行動の結果が良いか悪いかに関して確信が持てない人が、行動の「望ましさ」に関して自信を持つ人と同じくらい動機づけられるとは考えられない。そして縮小された動機づけは行動への意向を弱める。

厳密で分析的な数量化を求める意思決定の様式が、決定前提の中で行動の遂行に必要な期待と動機付けを考慮したとしても、上で提起された不確実性によって、「行動合理性」を妨げる事になる。

「認知構造の不確実性」は、行動の結果を開かれた状態（意味が確定されていない状態）にするという意味で、根本的な重要性を持っている。この事は、いかなる事でも起こりうる事を意味する。この場合、自分の行動が災難をもたらす確率と、成功をもたらす確率は、殆ど同じと言えよう。

「判断の不確実性」は、人間を概念的あるいは論理的対決に巻き込むという意味で、「認知構造の不確実性」に似ている。「認知構造の不確実性」はある行動を考察し始める事を難しくするが、「判断の不確実性」はその考察を完成させる事を難しくする。両方とも、認知構造の特定の要素に関するより良い情報を探索し付け加える事によって、不確実性が縮減され得ない。「認知構造の不確実性」は、もっとも一般的な知識あるいは特定の現実の熟知によってのみ、縮減されうる。一方、「判断の不確実性」は、自分の選好をより明確に概念化する事によって、縮減されうる。

「評価の不確実性」とは、考えられる行動の効果を評価する事の「難しさ」である。このような「難しさ」は論理的と言うよりむしろ、経験的である。人間は、不確実性を引き起こしている要素に関して、より良い情報を探索する事によって、不確実性を縮減する事が可能である。ところが「評価の不確実性」が動機づけに必ずしも影響を与えないとは限らない。ただ二つのケースにおいて、直接的な影響が予想される。第一に、いくつかの要素の評価値が予想値から大きく離れて、たとえ評価値が確実であったとしても、行動が遂行されない場合である。第二に、いくつかの要素の評価値が、たとえ初期に知られたとしても、「判断の不確実性」を生ずる事がわかった場合である。言い替えれば、人間が行動を遂行する事に関して何も疑問を持たない時（判断の不確実性が生じないとき）、「評価の不確実性」は動機づけに影響を与えない。例え、最悪の（あるいは最高の）評価値を予想させる要素が発見されたとしても。

サイモンの分析的で合理主義的な意思決定パラダイムでは、目的が先に与えられている故、「認知構造の不確実性」が起こる可能性は最初から排除されて

いる。その反面、他の種類の不確実性（「評価の不確実性」、「判断の不確実性」）を発生させる可能性は内包されている。

このように考えると、サイモンの意思決定パラダイムで求められている「意思決定合理性」は、不確実性をもたらす事になり、組織変動における変動行動に必要な「個」の強い関与、高い動機づけ、確定的な期待を損なってしまう。ここで必要とされるのが、「行動合理性」である。即ち意思決定につながる行動の確保が問題になってくるのである。

結局、意思決定の三つのレベルは、異なった問題空間を形成し、異なった合理性によって評価されるため、同じ行動が各問題空間に投影される時も、その行動の説明と評価の原理は違ってくるはずである。以下では、意思決定の三つのレベルに関してもっと具体的に検討してみる。

2. 三つの意思決定と三つの行為

(1) 自省的意思決定と自省の行為

自省的意思決定では、新しい問題の認知と定式化が主な課題になる。そしてこの課題を活性化させるのが革新行為（自省作用）である。革新行動に必要な情報創造を組織的に行う場合に一般的な原理として利用できるものに自己組織化の原理がある。ここでは新しい意味の生成が、主役を務める。

新しい意味の生成こそ、自省作用の狙うところである。周知のとおり、自省作用は既存の意味の干渉を受けない。むしろ革新の場に登場させ、忘れ去れず残されている他の意味の可能性と対比させられ、または関連づけられる。それによって状況に応じた新しい意味の優先順位が決められる。

この場合、必要とされるのが意味情報である。意味情報は自省作用に必要な知識を構成する。意味情報は形式情報とは違って、潜在的に、他の情報との差異や関係性を求めて新しい情報を生み出す自己増殖性がある。それに比べ、形式情報は既に意味が付与され分節化された既存概念である故、新奇性も自己増殖性もない。情報の形式的な側面に注目し、情報を処理するという視点からは、意味を欠いたルールに従って「定型を反復する」という組織現象を説明する事

はできても、革新のように「未定型（カオス）に働きかけて新たな定型を創り出す」という組織現象を説明する事はできない（野中，1989，pp. 2~4）。例えば、サイモンの意思決定パラダイムは意味の確定された情報の形式的側面に焦点を当て、組織を情想処理モデルとみなしたのであり、そこでは情報処理の有効性と迅速性のため、当然情報の意味的な側面は排除されるべきであるとされる（野中，1990，p. 66）。そのため、既存の価値前提の拘束を恒常的に受けざるを得ない。

ところが意味は、系が何をやろうとしているのか（目的・問題意識）、どういう状況に置かれているのか（コンテキスト）によって、変わってくるので、目的がなければ意味ないし価値のある情報とは何かが認識されないし、作っている情報の評価もできない。それ故、価値前提が持つ「前提としての制約」から開放されている。しかし、依然として「認知構造の不確実性」は残されている。ただ、この場合は、「評価の不確実性」と「判断の不確実性」が生じる可能性は少ないため、分析的行為に比べて新しい意味を模索する自省的行為の蓋然性は高くなる。

本稿での意思決定パラダイムにおいて、意味情報は「意味合理性」を高めるし、形式情報は「手段合理性」を高める。分析的行為が前もって与えられた目的を達成するために最適な手段を選択するプロセスであるにの対して、既存の目的が持つ意味（価値前提）を問い直し、それによって新しい価値前提を創造する行為が自省的行為である。そのため、自省的行為は意味—自省の図式が優位である行為である。この場合、「意味合理性」は意味情報の冗長性による自省作用の活性化によって達成される。その反面、分析的行為は、目的—手段の図式が優位である行為であるため、「手段合理性」が要求される（今田，1986，p. 264）。この場合、「手段合理性」は形式情報の確定性による分析行動の活性化によって達成される。なお、自省的行為は事の始まりにすぎない。本稿で提起される意思決定のパラダイムは、知識が創造されるプロセスを通じて「意味合理性」を、またそれに続く「手段合理性」と「行動合理性」を獲得する事によって、完結されるのである。

ところが、組織における自省的行為は自然的に保証されるはずがない。もし

自省的行為が、組織的に知識が創造されていくプロセスにおいて中心的な行為だとすれば、どのように知識創造が行われるかを検討する事によって、組織における自省的行為の舵が取れる。

野中は三つのレベル（個人レベル、集団レベル、組織レベル）において組織的知識創造のモデルを定式化している（野中，1990，pp. 45～93）。彼によると、人間の知識は暗黙知と形式知との相互作用の中から生み出され、拡張されていく。そして暗黙知と形式知との変換過程を円滑に促すものが情報である。情報とは人間の「知」のフローとしての形態を指し、他方、知識とはそのストック形態を指す。そして情報創造とは、暗黙知と形式知の相互作用を促進するプロセスそのものと考えられる。

そのため、情報創造（自省作用）は組織内における暗黙知の獲得及び蓄積を出発点とする。ここで言う暗黙知とは言語表現可能ではない知識の事を表すもので、意味的側面から捉えた情報が蓄積されたものである。暗黙知には認知的技能と手法的技能の二つの側面があり、前者は個人の思考の枠組みに関する技能、後者は職人芸のようなノウハウ的な技能である。これらの知識は直観やひらめき等による創造性を基礎づけており、新たな試みやアイディアの源泉でもある。だから知識は暗黙知にその多くを依存しているのである。サイモンの意思決定パラダイムでは暗黙知の占めるべき位置が与えられていない。

ところが個人の暗黙知は、そのまま組織にとって意味を持つ知識創造へとつながる事もあるが、個人レベルのままに留まり、組織的知識に変換されない事もある。即ち暗黙知の共有（組織化）が次の問題として登場する。個人の暗黙知が組織全体で共有され、組織にとっての概念として意味を持つためには、ありとあらゆるメディアを使って伝達、共有し、最終的には明示化されなければならない。この際、重要な役割を果たすのが、人々との濃密かつ継続的な対話である。対話の中で個々人の暗黙知は互いに葛藤し、相対化されて時に収束していく。

このプロセスこそ、組織化のプロセスである。ここで重要なのは、共通目標は組織化の前提として必ずしも必要ではない事である。情報の意味的側面が蓄積された個人レベルの暗黙知は多義性に富んでいる。このような多義性は連結

行動（相互作用）を通じて除去され、そしてある意味の決定が行われるのである。言い替えれば、それは単なる暗黙知のやりとりに留まらず、互いの暗黙知の共有、そしてそこから新しい意味の創造が試みられる事を意味する。

しかしここには当然ながらコンフリクトが生じる。このコンフリクトこそ相互作用である。意思決定の前提を異にし、目標を異にし、立場の異なる者の間のぶつかり合い、説得、反論、再反論の緊張的意思疎通がそこに生まれる。この緊張的相互作用こそ創造の源泉である。その中から新たな意味の共有が生まれ、革新が成し遂げられる（藤田，1988，p. 169）。

ただしこの場合、選択されなかったものは捨て去られるのではなく、それらは可能性の水準で保持される。つまり、別様の選択ができたかも知れない事が可能性の水準で保存される。そのため多義性（暗黙知）は相互作用を通じて縮減されるのではなく、プールされるのである。そしてこのプロセスで利用された知識と、多義性の縮減プロセスが、新たな知識として長期記憶に保存される。このプロセスこそ、ある意味では学習であるに違いないし、意味情報の機能でもある。

ここで今までの議論を整理してみよう。情報の持つ意味を見いだしていく過程が自省的意識決定の過程であり、当事者たちにとっては意味づけ行為（自省的行為）である。この意味づけ行為は主観的なものであるが、同時に他者にとっても理解可能なものである。理解可能とは、互いに意見が一致しなければならない事ではない。価値観が異なり、目標が異なり、意見を異にしようとも、人間は互いを理解する事ができる。即ち相互作用を通じて、互いに理解可能な意味、協同で作上げた意味が生成されるし、そこに意味の共有が実現する。自省的意識決定は、自立した意思決定者たちの意味の生成と共有を目指す行為の連続である。

ただここで一つの問題点が残る。自立した意思決定者が、共通の組織目的もルールも前提とせず、いかにして協同を可能にし、意味を共有しようようになるのかである。しかしこの問題は前に答が出された。即ち相互作用を通じて人々は自己理解を徹底し、自己理解を通して他者を理解し、属する組織を、社会を認識していく。それはその過程に参加する人々の自己変革の過程であり、組

織と社会の革新，新しい構築の過程である。

(2) 合理的意思決定と分析的行為

合理的意思決定のレベルでは，目的が意識的に設定されるため，目的に対する手段の選択が重要である。藤田（1988）は組織目的の存在を前提とする意思決定のモデルを二種類に分けて考える。第一のモデルは意思決定者の動機，意図，あるいは目的からその意思決定を見ていくというものである。ここには組織目的という事は明示的には出てこないが，個人も組織も区別する事なく一元的に見られており，個々の意思決定の目標は組織目的と一体化している。意思決定者はそれが個人であれ組織であれ，少なくとも意図的には合理的であろうとして行動する。この場合，合理的とはその意思決定者の持つ目的に照らして合理的という意味で，目的を最もよく満たしうる選択肢（代替手段）を採択する合理的行為が前提となる（藤田，1988，pp. 150～151）。

即ちある価値体系に基づいて目標が明確に定義され，その達成手段としての代替行動が用意されており，それらを実行したとしたときの結果が，たとえ確率的であれ，明らかに予測できるのであれば，どの代替行動が最もよく目標を達し得るかは，単に計算の問題であり，その計算結果に従って決定者が選択する事が合理的な行為なのである。

このモデルによれば，人は行為する（少なくとも意図的には）のであれば，その人が達成しようとしている目標に照らしてみれば，その行為は完全に説明できるし行為の予測も可能である。即ち意思決定は一個人的であれ組織的であれ一完全に説明・予測可能である（ibid, pp. 153～154）。

しかしこのモデルはいくつかの問題点を含んでいる。まず，現実の意思決定を説明し予測するためには，決定目標と採択された手段の間に次のような関係が存在する事が保証されなければならない。即ち意思決定者は目標を「結果」とし，その結果をもたらしうるような「原因」を操作しうる（即ち，手段を選択しうる）状況の中にいなければならない（ibid, p. 156）。つまりサイモンが言う客観的合理性の条件が確保されなければならない。しかし自然現象ではなく組織行動という社会現象を対象とする研究で，この条件が常に成り立ちうる

には受容可能な選択肢が新たに見いだされる理由に関しては何の説明もない(A. Grandori, 1984, 前掲書)。その原因は満足概念の恣意性にある。

元々、満足という概念は、組織行動を説明する際、いくつかの問題点を含んでいる事が以前からわかっている(黄, 1987)。まず満足とは即時的で、短期的な反応である。第二に、人間は満足に対して非常に短期的な反応を示す。第三に、満足は観察しにくい故、理論化しにくい。第四に、満足基準を満たす選択肢の実践(行動)と満足との関連には一貫性がない。第五に、満足とは記述的な評価ではないために、それが生じる具体的な状況がわからない。そして第六に、満足水準を決めるためには、達成水準を決めるための評価を行わなければならない。しかしこの場合は、前に触れた「評価の不確実性」と「判断の不確実性」が生じてしまう。

このように考えると、満足基準は、不確実性とコンフリクが高く最適基準が適用できない組織行動の説明と予測に適用できるという長所を持つが、その概念の恣意性によってもたらされるいくつかの限界から免れる事ができない。即ち満足基準では、新しい目的の創造(革新)が不満足によって動機づけられる「問題志向的革新」として処理される。しかし一般的に革新の動機には競争上の優位性の獲得や好奇心(暗黙知の一種)などによって引き起こされる「スラック革新」も考えられる。勿論、この場合も、革新が「問題志向的革新」か「スラック革新」かは、単に満足基準の差によって発生するものとして解釈する事も可能である(占部・坂下, 前掲書, pp. 271~272)。しかし依然として満足概念の恣意性は革新に対する満足基準の説明力を低下させる。

例えば、日本企業の従業員の仕事満足度は、欧米企業の従業員の満足度と比べると、かなり低い水準である⁵⁾。仕事満足度が低いという事は当然、希求水準と達成水準の差が大きい事を意味するであろう。それ故、当然日本企業の方に革新が多く行われると言う解釈ができる。勿論、現実もそうであろう。また業績の高い企業と低い企業を比較した場合、当然革新が起こる頻度は業績の高い企業が多い。ところでこのような現象を満足基準によって説明すると、どのようになるだろうか。当然日本企業の従業員と業績の高い企業の満足基準は高いし、それ故不満足水準も高くなるため、高い水準のストレス(この場合は最

適ストレスを前提とする)が発生しやすくなる。そして高い水準のストレスは革新を促進すると言う説明になる。それに比べて、欧米企業の従業員と業績の低い企業は満足基準が低いため、満足水準は高いし、ストレスの水準も低い。従って、革新の頻度は少なくなる。

しかし現実的に、このような説明はおかしい。なぜなら満足基準の低さによる低い革新率は、元々サイモンが意図している「制限された合理性」の下での合理的な組織行動から逸脱されている現象だからである。即ち満足基準によって選択された選択肢は、満足基準が高いときの選択か低いときの選択かの判定が困る。もし満足基準の低いときの選択であれば、果たしてその選択がどのくらい合理的だと言えるであろうか。合理的な選択をしたのにも関わらず、その時の満足水準が低ければ、革新率は低くならざるを得ないのである。これでは合理的だとは言えない。

この場合、少なくとも合理性を維持する残された道は、希求水準を達成水準に順応させる事である。それによって、概念上、満足基準は達成されるし、選択された選択肢は合理的な行為の結果として認められるのである。しかしこのようになると、このストレス概念に用いて革新について殆ど何も知る事ができない。結局、満足基準は機能合理性を満足させる程度において合理的である。そのため、我々は満足基準に基礎を置かない、別の革新の理論を探さなければならぬのである。我々はそれを自省的な意思決定と自省的な行為に求めた。

満足基準のもう一つの問題点は、それがどのくらい行動を誘発させるかである。この問題こそ、前で触れた分析的意意思決定が行動への意図を低下させる問題や、または意思決定と意思決定の遂行との関連性の問題に関わってくるのである。

ここでも満足概念の恣意性は大きなネックになる。確かに、今まで満足水準と組織行動との関係は調べた研究は山ほどあるが、両方の関係の一貫性が認められた研究は殆どない(黄, 1987, 前掲書)。なぜなのか。思うに、満足基準を決める際の評価要素は非常に多いし、その関係に関しても明確ではないため、満足基準を満たす最初の受容可能な解決策をもって探索活動を中断する根拠は一つもない。もしこのような問題点を解決するために、よりよい解決策を

見いだす手続上の選択をする事もできるが、この場合は前に触れた手続上の不確実性（「判断の不確実性」と「評価の不確実性」）を避ける事ができない。それでは一体どうすればいいのか。

分析的ではない事は悪い事ではない。Mintzberg (1989) はこの点に関しては張り切っている。「人間であるからには、私たちは自分の透察に満ちた総合の結果を表現しようとする時、言葉の線形秩序に従って分節化せざるを得ないであろう。しかしそこへ到達するまでの過程は依然として精神的で、非合理的というよりはむしろ没合理的であり、下意識的な心の奥深くに仕舞いこまれているように見える」(H. Mintzberg 著、北野訳、1991, p. 107)。またこの点に関する Pettigrew (1990) の指摘も印象的である。彼によると、戦略形成の結果としての戦略の内容は、政治的・文化的考慮によって形成され、合理的・分析的用語によって表現される正当化過程の産物である。我々は分析からではなく、ある価値に対する関与から始まる行動を意思決定パラダイムの中に組み入れる事も考えなければならない。これこそ規範的な意思決定であり、それは満足基準よりもっと行動に近づいている。そして「行動合理性」が確保できる可能性がより大きくなる。

勿論、合理的意思決定の場合も、行為者が規範や道徳などを使う事が前提として含まれている。しかしこの場合の行為者は規範や道徳に対して打算的である。即ち規範や道徳を遵守するか否かは、それを破る事による目的達成への寄与度とサンクションの度合とを計算した上で決定される（今田、前掲書、p. 268）。この場合の打算的関与は「行動合理性」に対してはやや消極的である。「行動合理性」を積極的に達成するためには計算的ではない関与が必要である。計算的ではない関与には規範的関与と情緒的関与があるが⁶⁾、これらの関与は満足基準の恣意性から開放されている。組織行動を十分に予測・説明するためには、内部化された規範の行動に対する圧力まで考慮されなければならない。なぜならそれによって形成された規範的・情緒的関与は満足基準とは独立的に、行動に長期間にわたって影響を及ぼすからである。即ち「行動合理性」を高める事を考えるとき、満足基準に基づく合理的意思決定より、非計算的関与に基づくやや合理的とは言えない規範的・情緒的意思決定がより効果的である

のである。またこの場合は、「認知構造の不確実性」、「判断の不確実性」、「評価の不確実性」は生じない。

(3) 規範的意思決定と規範的行為

「意思決定合理性」と言う条件の下では、しばしば非合理的で、非効率のだと呼ばれてきた意思決定のプロセスが、今は有用なプロセスとして見なされている。例えば、特別な選択肢のみを指示する情報の探索、集団レベルでの意思決定を客観的に正当化されるものとしてではなくより有望なものとして見る事、コンフリクトを避け凝集性を維持するために下位の最適意思決定を行う事などが、このプロセスに含まれる (D. Gladstein & J. B. Quinn, 前掲書, p. 208)。「行動合理性」の条件の下では、分析されなければならない選択肢は少なく、選択のために狭い範囲にわたって諸結果の検討が行われる。

複数の選択肢を考慮する事はむしろ、逆機能的な不確実性をもたらすかも知れない。このような不確実性は、諸選択肢の正と否の結果の両方が同じ注意を得たとき、増加し、それに従ってコンフリクトも広がる。諸選択肢の正と否の結果が同じ注意を得たときは、与えられた評価値をベースに評価を行うという意味ではなく、評価値が注入されなければならない要素をベースに評価を行う場合を意味する。この場合は、「評価の不確実性」と「判断の不確実性」が発生しやすい。

それ故、継続して諸選択肢の賛否両論を行うよりむしろ、十分なコンセンサスが得られる前でもいくつかの選択肢を支持する事が集団の支持を得るためには必要である (ibid, p. 209)。ここでは、「評価の不確実性」と「判断の不確実性」生じる可能性が少ない。なぜなら諸要素の評価値を評価する問題が発生しないからである。人々は評価値が明確な要素を使用する。言い替えると、複数の選択肢を考慮する時のように評価値が注入されなければならない要素をベースに評価を行うのではなく、与えられた評価値をベースに評価を行う。普通、この場合は、考慮中のプロジェクトの一つあるいは二つの具体的な属性に対する検討から始まる。ここで言う属性は「よし」と見なされるときもあるし、「わるし」と見なされる時もある。そのような属性の合計が、行動が遂行され

るべきか否かを定める (Nils Brunsson, 前掲書, pp. 47~48)。

例えば、利益性のような抽象的な概念は評価の出発点としてではなく、ある属性の「よし」・「わるし」を決める根拠として使われる。そして最初の属性から引き出された結論を支持する要素がもっと加えられる。即ち、もしこれらが、その行動は良いと示した場合には、さらにその行動を支持する要素が探索される。しかし最初の属性が否定的であれば、その行動に対しては否定的な要素が探索される (ibid, p. 48)。

やや話しが複雑になったが、ここで言う最初の属性とは、いわゆる規範的な動機みたいなものとして考えられる。それは規範的であれ、情緒的であれ、「評価の不確実性」と「判断の不確実性」を縮小させる傾向がある。なぜなら前にも述べたように、規範的な動機は既に与えられた評価値である故、評価要素に対して新たに評価を行う必要がないからである。また「認知構造の不確実性」も生じない。「認知構造の不確実性」は意味が確定されてない時、生じる。そのため「認知構造の不確実性」はある行動を考察し始める事を難しくする。しかしある行動に対して規範的な動機が生じると、その行動を完成させる事をやさしくする。その反面、「判断の不確実性」は、評価要素に対する規範的な不確実性から生じるため、ある行動の効果を確信しても、その行動が良いか悪いかに関しては不確実である。結局、「判断の不確実性」は行動を完成させる事を難しくする。一方、「評価の不確実性」は、考えられる行動の効果を評価する事の「難しさ」と関連がある。しかし人間がある行動を遂行する事に関して規範的な動機を持っている時には、「評価の不確実性」は動機づけに影響を与えないのが普通である。

ところで不確実性の全体的な影響を考慮するためには、「危険」の概念を考える必要がある (ibid, p. 43)。「危険」とは、人間によって経験される「不確実性」と実行される行動に賭けられる「賭け金」の掛け算として定義される。従って、これらの一方が欠けると危険はなくなる。即ちいくら不確実性が高くても、「賭け金」がない場合には、危険はなくなる。しかしこの場合は、行動に対する動機づけ自体の意味がなくなる。一方、同じ「賭け金」で、不確実性が低い場合には危険が下がる。この場合は、不確実性が高い時より、ある行動

への動機づけ水準は高い。勿論、「賭け金」があまりにも高い場合は、不確実性が低い場合でも、危険は高くなり、行動への動機づけ水準は低くなるはずである。従って、我々は「最適賭け金」を考える必要がある。

それでは組織行動において、「賭け金」を決めるのは何か。意思決定者の「賭け金」は、組織に対して自分の行動がもたらす効果に対する「責任」によって決められる (ibid, p. 44)。「最適責任」の条件では、勿論、不確実性が低い場合には危険が少なくなり、従って行動への動機づけ水準が高くなる。確かに、人間は何とかして危険を縮小させようとする。その場合、危険縮小の方法には二つの方法がある。即ち、責任(「賭け金」)を縮小させる事と不確実性を縮小させる事の二つの方法が考えられる。各方法は異なる水準の動機づけや関与や期待をもたらすため、行動の局面において機能等価的とは言えない。

それではここで話を前に戻して、「意思決定合理性」を前提条件とする合理的な意思決定プロセスと「行動合理性」を前提条件とする非合理的な意思決定プロセスが、行動の遂行と直接的な関連がある危険縮小と実際的にどのような関係があるのかを見てみよう (ibid, pp. 50~57)。まず、合理的な意思決定プロセスは責任回避の機会を与えやすい。なぜならこのプロセスは「評価の不確実性」と「判断の不確実性」をもたらすため、危険を縮小させるために残された方法は責任の回避しかないからである。その上、高い水準の不確実性と低い水準の責任は低い水準の関与と期待をもたらす事になる。

一方、非合理的な意思決定プロセス(ここでは、規範的意思決定を考える)では、規範的な動機が差し向けられるために責任の水準は高くなるが、不確実性が低いために危険が縮小される。しかしこの場合は、危険の水準が合理的な意思決定プロセスと同じだとしても、責任の水準が高いため、当然動機づけやコミットメントや期待は高くなるのである。

それでは今までの議論を企業における具体的な例に適用してみよう。例えば、新製品開発の決定に合理的な意思決定プロセスが適用された場合にどのような結果が予想されるだろうか。普通、製品開発プロジェクトには、既存のとは違う組織行動の変化が伴われる。そのような行動は組織成員間の調整された努力を必要とする。そのため、多くの人からコミットメントを引き出す必要が

ある。

ところが合理的な意思決定プロセスが適用されると、新製品開発の提案は拒否されやすい。普通、このような意思決定様式は、提案された構想案を審査し評価づける機関が組織的に独立した単位として設定されている場合に採用される蓋然性が高い。なぜなら、そうした機関は審査の正当化を確保しなければならないし、審査が繰り返されるに従って、一種の専門化が生じるからである（長岡，前掲書，p. 224）。

ところがこのような審査機関は、賞罰メカニズムの非対称性のために⁷⁾、不確実性の究明に追いやられざるをえない（ibid, 225）。しかし合理的な意思決定プロセスは、意思決定者が不確実性を縮小する事も、大きな責任を引き受ける事も期待できない。なぜなら合理的な意思決定プロセスでは、プロジェクトの評価要素に対する具体的な評価値を決めるために探索をすればするほど、不確実性は高くなり、それに従って危険を縮小するために責任は小さくなる傾向があるからである。結局、動機づけや関与や期待は縮小されざるを得ない。また、その理由として環境の要因が取り上げられるようになり、最終的には責任から逃れようとする。

それでは同じ新製品開発の決定に非合理的な意思決定プロセス（規範的意思決定）が適用される場合には、どのような結果が予想されるだろうか。この場合は、探索される情報内容の重要性は問題にならない。なぜなら製品開発の成功は、環境よりむしろ、良い製品を開発し販売する能力にかかっていると思われるからである。新製品開発に対して規範的な動機が向けられた時には、環境から生じる不確実性は問題にならない。また実際的にも、未来に関する情報を正確に入手する事はできない。我々が持っているのは、過去の事象に関する情報であり、それに基づいて行動の予想される影響に対してより多くの事を学習し、未来に対する仮説を形成するのである。従って、非合理的な意思決定プロセスでは不確実性を縮小させる事によって危険が縮小する。そして責任（賭け金）は縮小される事はない。

結局、この場合は新製品開発の提案は受け入れやすい。なぜなら、新製品開発に伴われる実際的な不確実性と責任が大きいたとしても、規範的な動機の差し

向けによって新製品開発に関する不確実性は縮小するし、責任は積極的に受け入れられるからである。この場合は、動機づけや関与や期待は当然高くなる。

実際、組織のコンテキストにおいて動機づけを考えた場合、責任を縮小させるより、不確実性を縮小させるほうが良い。なぜなら責任が小さいほど、与えられる信用は小さいし、その反面、責任が大きいほど、与えられる信用も大きいからである。それと同時に、不確実性が低いと言う事は、成功する事を人々が確実に信じる事を意味する。従って、責任を受容し不確実性を縮小させる事によって、危険を縮小させる非合理的な意思決定プロセス（規範的意思決定）では、大きい責任が信用をもたらす事を確信するため、もっと高く動機づけられる事が期待される。一方、高い水準の不確実性を維持しながら責任を縮小させる事によって、危険を縮小させる合理的な意思決定プロセスでは、小さい責任が信用を低下させるため、高く動機づけられる事が期待できない。結局、行動遂行の如何によって決められる「行動合理性」は非合理的な意思決定プロセス（規範的意思決定）によってより高められる。以上の議論をまとめたのが（表1、2）である。

それでは、ここで規範的という事の意味を考えてみよう。ここで言う規範とは主観的なもので、社会的信念と個人的信念によって決められる（黄，1987）。社会的信念とは、人々が自分の行動に対してどのように期待しているかに関する本人の信念であるし、個人的信念とはある行為に関連する本人の道徳的基準

表一1 意思決定様式に生じる不確実性と責任の程度

		意思決定の不確実性の程度	
		高 い	低 い
意思決定者の責任	大きい	1. 自省的意思決定と自省の行為 <ul style="list-style-type: none"> • 動機づけ ; ケースによる • 関与 ; ケースによる • 期待 ; ケースによる 	2. 規範的意思決定と規範の行為 <ul style="list-style-type: none"> • 動機づけ ; 高い • 関与 ; 高い • 期待 ; 高い
	小さい	2. 合理的意思決定と分析的行為 <ul style="list-style-type: none"> • 動機づけ ; 低い • 関与 ; 低い • 期待 ; 低い 	4. 構造的な意思決定と習慣的行為

表—2 意思決定様式の諸特性

意思決定の 様 式	行 為	合 理 性	危 険		動機づけ関与 期 待
			不 確 実 性	責 任 (賭金)	
規範的 (構造的)	規範的 (習慣的)	行 動 (行 動)	— (—)	高 い (—)	高 い (—)
合理的	分析的	手 段	判断 評価	低 い	低 い
自省的	自省的	意 味	認知構造	ケースによる	ケースによる

である。個人の道徳的基準は、特定の行動様式に対する人々の期待を内面化した時、形成される。この際、行動は内部化された規範の圧力によって指示されるため、行動は関与から始まる事になり、行動の遂行に関する不確実性は生じない。結局、「行動合理性」が高まる事になる。しかし規範が持つ構造的制約は「行動合理性」を確保してくれるが、その規範によって規定された意味だけが存在し、革新に必要な新しい意味の創造は規範の構造的制約を受けざるを得ないのである。これでは、行動は創造と結び付かない。さらに時間が経つにつれて、意味が薄れて、習慣的行動が継続する事になる。

規範的行動と習慣的行動は区別する必要がある。規範的行動には、確かに、意思決定を意思決定たらしめる人間の主体性と意識性が前提になっているため、人間の創造性が事前に組み込まれている(庭本桂和, 1987)。それに反して、習慣的行動は、多くの場合、規範に従う事をあまり意識せずに、あるいはまったく意識しないでなされている。そのため、習慣的行動は変動に鈍感であるが、規範的行動は変動に敏感である。事実、組織変動を組織行動と関連させるためにも、組織人格の主体性の問題が当然関わってくる。

結局、組織における規範的行動に敷かれている人間の主体性や意識性は、変動に敏感であるため、規範の持つ構造的制約を受けにくい。ただ意思決定の本質が主体性や意識性にあるとしても、この事が直ちに意思決定の論理性や合理性を意味するのではない。意思決定の多くの局面で、新しい意味形成の為には、直観ないし行動知(暗黙知)が機能する事は明らかである。この点に関しては、前の自省的意識決定と自省的行動に関する議論で取り上げた。

3. 統合

我々は今まで意思決定プロセスの三つの種類に関して概観した。これらのプロセスを統合する事によって、より完全な意思決定プロセスに関する見解に到達する事ができる。組織における意思決定のプロセスは線形的なプロセスとは違う循環的なプロセスを現す。

組織の変動とは、組織がある特定の戦略に対する収斂の期間から再指向の期間へ移動する事を言う。慣性が強い収斂の期間には、より前の再指向の期間に制定された戦略と構造に対するコミットメントを維持しなければならない。Romanelli と Tushman (1985) によれば、この期間では、経営者は象徴的で規範的な意思決定に関心を持たなければならない。即ち、「行動合理性」が普及されなければならない。しかしこの期間が長引けば長引くほど、競争的な環境から孤立され切り離される可能性が高くなる。

Janis (1985) が指摘しているように、この孤立は組織の諸問題が認識され活性化される可能性を縮小させる。もし組織が新しい挑戦や脅かしに直面した時には、再指向が必要となる。この時には、規範と意思決定の前提が変わる必要があるし、組織構造、作業の流れ、製品、市場、依存関係なども変わる必要がある。再指向へ動きだそうとする場合、「意思決定合理性」（「意味合理性」と「手段合理性」）と「行動合理性」の均衡を変えなければならない。この場合は、前者により重点が置かれる。しかしあまりにも長い間、収斂の段階に留まり続けると、プロセスを変える事が難しくなる。結局、「意思決定合理性」と「行動合理性」は、時間の経過に伴って、螺旋型のサイクルを現す。

要約すると、「行動合理性」と「意思決定合理性」は、意思決定プロセスの合理性を構成する一要素である。そのため、組織変動における戦略の漸進的發展は「意思決定合理性」と「行動合理性」の間で螺旋型に変化する事を通じて行われる。再志向の期間には「意思決定合理性」がより重要な役割を演じる。しかし収斂が必要となきには「行動合理性」が支配的でなければならない。

最後に、本稿の初めに触れた、本稿の主な目的でもあるマクロ・レベルの組

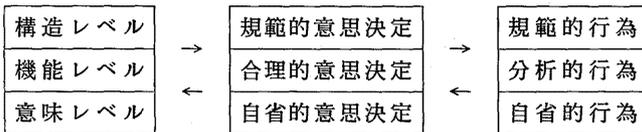
組織変動（組織システムの変動）とマイクロ・レベルの組織変動（組織行動の変動）との接続を試みる（表一3）。既存の構造の限界は、それに基づく機能の限界によって認識される。この場合、意味による自省作用が活性化して、新たな意味形成が模索される。ところが組織中でのこのプロセスは、容易ではない。

普通、組織の場合、組織の構造と機能の限界が認識されたとしても、すぐ楽観的に自省的行為による自省作用が起こる可能性は少ない。即ち、構造と機能の限界が認識されたとしても、組織内の意思決定の様式が変わらなくては自省作用は起こりにくい。例えば、規範的意思決定や合理的意思決定が主な意思決定様式として作用する場合には、新たな意味生成は起こりにくい。

また新たな意味が既存の構造の中に介入して自己の位置を確保した時に、組織の中で、依然として、自省的意思決定が行われる事になると、「行動合理性」が失われ、新たに形成された構造の維持ができなくなる。この時は、規範的意思決定による「行動合理性」の確保が必要となる。

この事は何を意味するのか。組織において、意味レベルでの自省的行為を媒介にする自省作用は自然的に確保されるはずがない。我々は、ここにもう一つの媒介概念として、組織での行動を組織行動たらしめる意思決定の概念を導入する事によって、組織レベルの組織変動に対するある示唆点を得る事ができよう。

表一3 組織システムの変動と組織行動の変動の接続⁸⁾



例) 構造レベルの解決変動の場合；意味レベル（自省的意思決定—自省的行為）—機能レベル（合理的意思決定—分析的行為）—構造レベル（規範的意思決定—規範的行為）。

〔注〕

- 1) ここで提示された組織変動の三つのレベルに関しては、拙稿（1990）を参照していただきたい。
- 2) 意味情報とは意味的側面から捉えた情報で、文字通り何らかの新しい意味をもたら

すものもある。それは「驚き」を生み、それによって視点が動き、何かが「見え」てくるような情報である。このような情報には、素情報としてそれ自体で何らかの新奇性をもたらすニュースやアイデアから、より抽象度が高い情報価値や概念などがある(野中, 1989, p. 2)。ところが吉田(1990)にしたがうと、意味の側面から捉えた情報とは情報の意味変換を指すのではなからうか。彼によれば、「情報の意味変換は非常に多くの事象を総括した概念であるが、……少なくとも意味面の変化に着目したものである。連想、計算、分類、推理、一般化と特殊化、それに意思決定など、代表的な意味変換の事例である。アメリカの哲学者パースのいう ABDUCTION (創発ないし着想)、DEDUCTION (演繹)、INDUCTION (帰納)の三過程もまた、意味変換に属する」(吉田, 1990, pp. 9-10)。

- 3) 実際の行動が客観的合理性におよばない理由については、サイモン著、松田・高柳・二村訳(1989, p. 103)を参照して頂きたい。
- 4) この問題に対する具体的な検討は、川端(1974)によって詳細、かつ適切に行われている。「サイモンは個人的目的=動機重視の考え方に最大限の寛容を示しつつ、ぎりぎりの所で拒絶しているように思われる。なぜなら、……動機づけの諸制約を排除して「組織における役割が課する諸制約」のみを組織目的と呼ぶ事を提唱しているからである。……とはいえ、組織目的形成の原点は、あくまで参加者の個人的動機→目的である他はない」(川端, *ibid*, pp. 162-163)。
- 5) 日本生産性本部による調査(1985)によると、日本の男性従業員の中で、仕事に対する満足者の比率は47.3%にすぎない。ところがアメリカの場合は、79.0%で日本をはるかに上回っている。
- 6) 規範的関与とは、行為者がある対象に対して肯定的な評価を下す事によって、コミットメントをする場合を表す。ここでの規範は主観的なもので、社会規範的信念と個人規範的信念によって決められる。社会規範的信念とは人々が自分の行動に対してどのように期待しているかに対する本人の信念であるし、個人規範的信念とはある行為に関連する本人の道徳的基準になる。このような特定の行動様式に関連する個人の道徳的基準は、特定の行動に対する人々の期待を内面化した時、形成される。この際、行動は内面化された規範的圧力によって支持されるため、強化・処罰のような動機的要因に依存しない。

このような規範的関与の例として、二つの内部化された規範的信念が取り上げられる。一つは一般化された忠誠心と義務であるし、もう一つは組織同一視である。前者は、ある行動様式に従わなければならないという道徳的義務があると考えられる個人の信念であるし、後者は、組織での任務、目的、政策、業務形態などと一致する個人の内部化された信念である(Yoash Wiener, 1982, pp. 421-423)。

情緒的関与とは、組織での社会的関係に対する愛着の状態であって、組織に愛着と忠誠心を感じる感情的指向としての同一化の状態へ没入する事を意味する。即ち個人が組織に魅かれている状態の時、現れる。組織の魅力は組織からの働きかけを成員に

受けさせる重要な要因であるが、成員の行動を一般化させる危険性を含んでいる（黄，1987）。

- 7) 組織的に独立した専門の審査機関は、審査に当たって保守的・危険回避的な傾向を示す事になる。なぜなら、審査で合格された提案の実施結果が好成绩をもたらした場合にも、成功への貢献は審査機関に帰されないし、逆に、審査で合格された新製品の開発結果が不首尾の場合には、それをチェックできなかった責任を問われるからである。他方で、審査機関による拒否の評価が正しかったとしても、そのことは目に見える果実としては実現されず、損失を避ける事ができたという意味での貢献に計上される事はない。最後に、将来「金になるはずの木」の芽を審査で摘みとってしまっていたとしても、他企業が同種の木を育て、実を实らせない限り、芽をむしりとってしまっていたのかどうかは判明しない。だから審査機関は、他企業の動向に向けてアンテナを高めつつ、大筋としてはチェックの見落としという非難の回避に向けて努力せざるを得ない（長岡，前掲書，pp. 224-225）。
- 8) 前稿（黄，1990）では、組織システムの変動の形態として成長変動と解決変動を紹介したが、本稿では組織システムの変動と組織行動の変動との接続がはかられた。本稿の表一3は、変動一般の中で、構造レベルに問題がある場合に組織システムの三つのレベルにおける解決変動が意思決定を媒介にした組織行動とどのように接続されるのかを表している。

表一4 組織変動のプロセス

		組 織 文 化 (下位システムの因果値の構成)					
		技術経済	政 治	文 化			
構造レベル	構造 STE	構造 SP	構造 SC	→	意思決定	行 為	
機能レベル	機能 FTE	機能 FP	機能 FC		規範的	規範的	
意味レベル	意味 MTE	意味 MP	意味 MC		合理的	分析的	
					←	自省的	自省的

註1) S; Structure F; Function M; Meaning
 TE; Technological and Economical System
 P ; Political System
 c ; Cultural System

組織変動のプロセス

- 1) 成長変動 ; MTE1→FTE→STE→MP→FP→SP→MC→FC→SC→MTE2.....
- 2) 解決変動 ; STE1→MC→MP→MTE→FC→FP→FTE→SC→SP→STE2.....
 (以降、成長変動に入る)

ところが、組織システムの三つのレベルはそれぞれ、評価基準が違う三つの下位システム（技術経済システム、政治システム、文化システム）で構成されている。そのため、変動一般として成長変動と解決変動のプロセスを記述するためには、各下位システム間の関係（組織ライフ・サイクルにおいて、三つのシステム間の評価基準の移動）を組み入れた変動のプロセスを描く必要がある（表-4）。三つの下位システム（技術経済システム、政治システム、文化システム）間の関係とそれらを考慮した変動のプロセスについては、拙稿（1990）を参照して頂きたい。

参考文献

- [1] 今田高俊、『自己組織性』, 創文社, 1986.
- [2] 野中郁次郎、『知識創造の経営』, 日本経済新聞社, 1990.
- [3] 庭本桂和, 「組織と意思決定—現代経営学にバーナードが問うもの—」 加藤勝康・飯野春樹（編）, 『バーナード—現代社会と組織問題』, 文眞堂, 1987.
- [4] 占部都美, 『近代組織論(1)』, 白桃書房, 1974.
- [5] H. Mintzberg, *Mintzberg on Management*, (New York: Free Press, 1989). (H. ミンツバーク著, 北野利信訳『人間感覚のマネジメント』(ダイヤモンド社, 1991)).
- [6] D. Gladstein, and J. B. Quinn, 「Makinng Decisions and Producing Action : The Two Faces of Strategy」, In J. M. Pennings (Ed.), *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass, 1985.
- [7] I. L. Janis, 「Sources of Error in Strategic Decision Making」, In J. M. Pennings (Ed.), *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass, 1985.
- [8] A. Grandori, 「A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making」, *A. S. Q.*, 29, pp. 192-209, 1984.
- [9] H. Mintzberg, and J. Waters, 「Does Decision Get in the Way」, *O. S.*, 11/1, pp. 1-6, 1990.
- [10] A. M. Pettigrew, 「Studing Strategic Choice and Strategic Change—A Comment on Mintzberg and Waters: Does Decision Get in the Way」, *O. S.*, 11/1, pp. 6-11, 1990.
- [11] R. Butler, 「Decision-making Research: Its Uses and Misuses—A comment on Mintzberg and Waters: Does Decision Get in the Way」, *O. S.*, 11/1, pp. 11-16, 1990.
- [12] 藤田恒夫, 「意思決定モデルの諸類型」, 『産業能率大学紀要』, 9(1). 1988, pp. 147-172.
- [13] 田中正光, 『イノベーションと組織選択』, 東洋経済新報社, 1990.
- [14] 占部都美・坂下昭宣（共著）, 『近代組織論(2)』, 白桃書房, 1975.

- [15] 長岡克行, 「組織における意思決定と実行」, 『東京経済大学学会誌』, 第63号, 1989, pp. 217-232.
- [16] H. A. Simon, *Administrative Behavior*, (New York: Free Press, 1947), (サイモン著, 松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳『経営行動』(ダイヤモンド社, 1989))。
- [17] C. I. Barnard, *The Functions of The Executive*, (Harvard University Press: 1938), (C. I. バーナード著, 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『経営者の役割』(ダイヤモンド社, 1982))。
- [18] Nils Brunsson, *The Irrational Organization*, John Wiley & Sons, 1985.
- [19] 黄 在南, 「組織変動の日本型モデル」, 『組織科学』, 24(2), 1991, pp. 58-67.
- [20] 黄 在南, 『経営組織における人間の行為メカニズムに関する一考察』, 九州大学大学院経済学研究科修士論文, 1987.
- [21] 日置弘一郎, 「経験則の復権—経験科学としての経営学—」, 『大阪大学経済学』, 第38巻, 第1・2号, 1988, pp. 30-46.
- [22] 川端久夫, 「組織目的論の一考察」, 『経済学研究』, 九州大学経済学会, 第39巻, 1974, pp. 157-184.
- [23] M. L. Tushman and E. Romanelli, 「Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation」, *Organizational Behavior*, Vol. 7, 1985, pp. 171-222.
- [24] J. D. Thompson, 『Organizations in actions』, New York: McGraw-Hill, 1967.
- [25] J. G. March and J. P. Olsen, 『Ambiguity and choice in organization』, Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- [26] D. R. Hickson, R. J. Butler, D. Cray, G. R. Mallory, and D. C. Wilson, 『Top decisions: strategic decision making in organizations』, San Francisco: Jossey Bass. Also Oxford: Basil Blackwell, 1986.
- [27] R. Cyert, and J. G. March. 『The behavioral theory of the firm』, Englewood-Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- [28] 吉田民人, 「情報・情報処理・自己組織性」, 『組織科学』, Vol. 23, No. 4, 1990, pp. 7-15.
- [29] J. G. March and H. A. Simon: 『Organizations』, John Wiley & Sons, Inc., 1958 (土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 1977)。
- [30] Yoash Wiener, 「Commitment in Organizations: A Normative View」, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 1982 p. 426.
- [31] 稻上 毅・加藤謙治, 『先進国病と労働倫理の変容に関する調査研究』, 日本生産性本部, 1985. p. 30.
- [32] T. J. Peters and R. H. Waterman, 『In Search of Excellence』, New York, 1982 (大前研一訳, 『エクセレント・カンパニー』, 講談社, 1983) p. 105.