

## 第3章 動機的制約：組織内の意思決定①

【要約 by 住吉彩乃】

第2章において我々は伝統的な組織理論は人間を単純な機械として見ていると理解した。このような理論で、環境は明確に定義された刺激または刺激の体系と定義されるのだが、個々の刺激はそれぞれ向けられている個人によって明確に定義され、その刺激はある心理的集合を喚起させ、特定の反応行動しかもその反応のみを引き起こすとされる。この章では古典理論のように、組織が機械によって構成されていると考えた時に表れてくる予期されなかった結果について考える。

### 3.1 影響過程

個人に与えられた「刺激」、その刺激によって喚起された心理学的「集合」、さらに結果として生ずる「反応」について説明する。まず、予期されなかった結果の3種類を挙げる。

- (1) 予期されなかった連想の喚起: 期待されたよりも大きい、もしくは期待されたものとは異なる集合が喚起されてしまう場合。有機体は豊富な連想ネットワークを持ち、単一なきっかけでも多数の反応をとりうる。
- (2) 予期されなかった刺激の発生: 与えた刺激自体が意図されなかった要素を含む可能性がある。つまり、それは予期せぬ集合を喚起し、それに対する反応はすなわち予期せぬものとなる。(例:命令の声の調子)
- (3) 刺激が予期した集合を喚起できない: 刺激を加えられた個人が刺激を取り違えて解釈したり、その刺激が彼にわかるように完全には状況を想定していないために、何の反応も示さない。これは、刺激によって喚起された集合が予想より小さい場合である。

これらは、組織内ヒエラルキーがそれ自体の行動を管理するに当たって、人間を機械として見る「機械」モデルを使用したことで発生し、またこのことで事態を悪化させてしまっている問題である。

### 3.2 官僚制の諸理論

ウェーバーは官僚制について研究し、官僚制は他の取りうる組織の諸形態よりもより能率的であるという命題を出した。そこで、近代の諸問題の複雑性に対して官僚制組織がどの程度合理的な解決となっているか、より特定化すれば意思決定上の限界を官僚制組織がどのような方法で克服しているのかを示そうとした。その結果、ウェーバーはむしろアーウィックやギュリック等と多くの共通点を持っているように見える——というのも彼は担当者と担当職位との間の関係を詳しく分析するなど「機械」モデルを超えてはいるが、概して官僚制を専門化された技能を利用するための適応的な装置として認識しており、人間有機的な特質に注意していたわけではない。

より最近の官僚制研究者に注目すると、「予期されなかった」反応に対する注意は増大されてきている。マートン、セルズニック、グルドナーはみな、個人を機械として取り扱うことから生じる意図されなかった結果が、実際には「機械」モデルの継続的使用をさらに助長するという仮説を立てているのである。三人の理論体系の構造は非常に似ており、「機

械」モデルに基づいて組織内の手続きを独立変数として使用し、予期された結果と同時に予期せぬ結果も生み出し、ついでこれらの結果が当初のコントロールの手段を使用する傾向を強化するというものである(cf. 図 3.1)。以下それぞれのモデルを詳しく説明する。

### マートン・モデル

パーソナリティ：ある刺激とそれに対する特有の反応とのきわめて安定的な関係。

最高階層は組織に対してコントロールの要求を持ち、それは組織内での行動の信頼性の強調を増大させる形をとる。つまり、最高階層から見れば個人の行動についての説明可能性と予見可能性とが必要なのである。以下の三つの結果が生じる。

1. 個人的関係の減少: 担当者は組織内の他のメンバーに個人としてではなく、職位の代表者として対応する。
2. 組織の規則の内面化の増大: もともと組織内の目的達成のために考案された諸規則が、独立してそれ自体が価値もつようになる。
3. 意思決定手法としての範疇化の使用の増大: 範疇に分け、使用する範疇を比較的少数のものに限定する。意思決定における範疇化の使用の増大は、代替案の探索量を減少させる。

これらは相互に結合して組織内メンバーの行動を高度に予見可能なものにする、すなわち参加者の行動の硬直性を増大させる。同時に、個人的関係量の減少は団結心の発達を促進し、集団メンバー間における目標共有間の程度が増大する。これらは外部圧力に対抗して組織メンバーが互いに防衛しあう性向を増大させ、それがまた行動硬直化傾向を強めるのである。

この行動の硬直性は三つの主要な結果を生む。第一に、それは信頼性への要求、システムの重要な維持欲求を満たす。第二に、個々の行為の防衛可能性を増大させる。第三に、顧客との軋轢の量を増大させ、顧客の満足の達成を複雑にする。

### セルズニック・モデル

セルズニックは最高階層のコントロールの要求への対応として権限委譲を強調する。これはすなわち、まず意図通り専門能力の訓練量を増大させる。従業員を専門化することで能力を向上させ、組織目標と達成実績との差異を埋めることができる。しかし権限の委譲は一方で組織の部門化による下位単位間での利害の分岐をも生み出す。部門化による人事異動の費用の増大によってもこの分岐は強化され、それがさらに下位単位の目的の差異を広げることにもつながる。参加者は下位単位の目標を内面化してしまい、それは日常的な意思決定の必要性によっても強化される。すなわち、権限の委譲は組織内緒目的の達成によって、機能的な結果とともに逆機能的な結果をももたらしてしまうのである。

### グルドナー・モデル

グルドナーは仕事の手続きを規制する一般的で非個人的な諸規則の使用が最高層からのコントロールの要求に反応する。諸規則の使用は組織内部での権力の可視性を減少させ、監督者の役割の正統性を増大させて職場集団の個人間の緊張を減少させる。さらに、規則を規定することで最低限需要可能な行動についての知識を増大させる。これはしかし、最低水準の許容行動を特定することで行動を最低水準に落とし、組織目的と達成実績を乖離させてしまう。ここで、これに反応して監督の綿密さが増大して組織内の権力関係の可視性を増大させ、職場集団における緊張関係を高めるという逆の機能も働く。

### 検証の問題

ここまで三つの主要なモデルを見てきたが、果たしてこれらの仮説はどの程度経験的に証明されているだろうか。セルズニックとグルドナーは実態調査をした一組織の観察を拡大して命題の基礎としており、マートンは一般的に認められている組織内の行動の諸特質から抽出されたようである。これらはすなわち、実態調査がどのような役割を果たすのか、単一の事例は証拠としてどのような意味があるのか、などの問題を提起する。これに対し、モデルの中のいくつかの命題は他の章でも検討される。その証拠が決定的だとは言いが、少なくとも三人の描いたモデルとは一致している。

### 官僚制モデルの意味

ここで触れた三つのモデル以外のモデルを付け加えてもいいが、いずれにせよこれらのモデルで出てきた予期せぬ結果は前に概説した、喚起作用における連鎖の広がり、意図されなかったきっかけの存在、組織にとっての逆機能的な学習の三つによって説明される。