

第2版への序文②

【要約 by 西田知裕】

[2]行為の論理

分析ベースの行為

人間の選択は、代替的选择とそれらがもたらす結果を評価することでわかるというのは、常識であり現代社会学の基礎となっている。一方、新古典派経済学では、この考え方は人間の心の描写として正確でないと批判されてきた。しかし、多くの学者がそう考える一方で、人間の情熱を勘案することで合理性を追求しようとする、結果的に他の選択肢をとるよりも効率のあまりよくない行動をとってしまうという学者もいる。

我々は、普段、選択の結果として、そして選択のまわりで組織化されたものとして行動を描写する。そして、選好の面からの選択の結果に依存するものとして、選択を解釈する。

しかし、本書でいう合理性は、かなり条件付きの合理性である。そして、ここで想定している人々は、自分たちのすることには理由がある人々である。それらの理由は、選択とその選択の正当性の両方を教えてくれる。それゆえ、それらの理由は、行動と行動の説明の両方を予測する基礎を提供する。

その理由は、行為の二つの関連した論理を反映している。第一の分析的合理性は、結果の論理である。行為は、行為者の選好に対して、予測される結果の満足度を評価して選ばれるということである。第二の行為の論理は、ルールが状況にあっていることは、適切さの論理に依っていることである。すなわち、頻繁に遭遇する類型として状況を認識し、その認識した状況を一組のルール（実行プログラム）に合せることで行為は選ばれるということである。

本書ではこの二つのうち、前者の結果の論理に注目する。そこにあるのは、行為には、結果から見た理由があるという仮定である。すなわち、行為の代替案の主観期待効用を評価することで、組織の中の行動と組織による行動を予測できるという仮定である。この仮定は、人々が、各々の目的に照らし合わせて、客観的に適切そうな行為を確実に選択することとは全く異なる。

人間の無知や過誤だけでなく、目的のあいまい性と目的のコンフリクトも、組織における行動の描写の重要な部分である。つまり、組織の目的と個人の目的が違うことや、個人の目的さえも不明瞭で一貫性がないこともあるということだ。さらに、この限られた合理性の仮定は、現実的な意味では行動における人間の情動の重要な役割を無視していないとも言える。

いくつかの相対的少数派の逸脱（合理的期待形成理論など）を除いて、今日の経済学では、この限定合理性の理論は標準的なものとなり、経済主体の不完全な知識、未来に対する不確実性、最適な行為を発見する能力の限界に対して、絶えずますますの注意を払っている。

また近年、情報技術が進歩し、組織の検討に関して、コンピュータが以前には想像もできなかったような計算を最適化理論に応用できるようになった。これは、人間の情報と計算の限界という限定合理性の基本前提に対する、大きな挑戦である。しかし、この新しいツールも、過度な曲解なしに数学的定式化が可能で、その定式に即した数値データを集められるものにしか適用できないため、まだ組織に対する全体的な影響は限られている。さらに、ファックスや電子メールが普及しても、本書で議論している、仮定の本質は変わっていない。経営課題の中核に入っていくような、人工知能やエキスパートシステムも実現

にはまだ遠い。

ルールベースの行為

本書は、ルールベース（認知ベース）の形態の行為については、多少控えめに述べている。また、ルールベースの行為は分析ベースの行為のアイデアに付随するものである。

専門家行動のルールベースの最新の理解は、体系的な（定量的な）結果分析の意思決定過程におけるそれぞれの役割を、また、認知された状況に対して適切な行為を見つける事をかなり明らかにしてきた。後者は「直感」のような現象に関連している。直感的な反応が必ずしも正しいとは限らないが、例えば専門家の反応は、処理時間も努力もないように見えるのに、しばしば正しいというのは「直感」といわれる。

直感の役割と性質はチェス競技に良く表れている。チェスの名人は、しばしば現れる熟知した駒のパターンを記憶していて、その記憶を頼りにどうすれば優位にたてるかの指針を示したルールを頭の中にストックしている。つまり、直感とは、認知のありふれた現象と本質的には同じである。チェスの場合ただ時間のないときは直感、時間がたっぷりあるときは分析を行う。専門経営者も同じで、分析を使った経営とともに、豊かな直感と経営分野での経験を通して獲得した行為のルールを適用した分析で経営する。

また、組織も同じように、認知した状況と適切な行動を選ぶルールのペアが発達する。組織では、組織自体の経験も、他者の経験・知識もルールに変えるが、そのルールはメンバーの理解のないまま、しばしば維持・実行される。そのため、組織の分析と理解には、ルールの生成、変更、喚起、忘却までの過程が必要となってくる。また、組織行為の中で観察される知性の多くは、ルールに由来している。しかし、ルールベースの行為は必ずしも状況に対する適切な行為とは限らないのである。

[3]自律的な選好

選択の理論では、選好を、自律的で選好に先んずるものとして扱っている。つまり、意思決定において、目的設定をしてから選択をするという進行の順序を明確に段階として分けがちである。

しかし、欲望もアイデンティティも、本当に周囲の人の影響を受けずして形成されるものではない。組織メンバーは社会的な人間であるがゆえ、その選好も周囲の環境によって形成されているのである。その多種多様な環境である集団に対する忠誠心のせいで、個人間もしくは個人の中でもコンフリクトが起こる事は組織生活の普遍的特徴である。

また、組織はある共同の目的のために作られると思われがちだ。しかし、組織の「目的」が達成されたり、忘れられたりしたあとも、目的を転換することによって組織は長く持ちこたえる傾向がある。この、目的流動性に本書はあまり注意を払っていない。また、目的と決定の連関が組織過程によって作られているかもしれないという事実にもあまり注意を払っていない。

選択機会が全ての種類の無関連な（しかし同時に利用できる）問題、解、目的、利益、関心を引き寄せると言うアイデアは、「意思決定のゴミ箱理論」とマーチが名付けた。しかし、本書で最も特徴的なのは、目的が行為を引き起こすのと同時に、行為が目的を作るかもしれないと言う事である。

さらに、行為それ自体が目的であるという事実もある。なぜなら、しばしば、結果よりもその過程に喜びがあることもあるからである。

[4]歴史的・社会的文脈

決定は外部環境に対して瞬間的に一つに決まるものという古典的な視点とは違い、本書では、決定の結果は文脈で唯一に定まるのではなく、組織的な決定の過程に大きく依存していると考えられる。外部環境自体も、全てが外生的と言う訳ではなく、その一部は組織とその決定によって作られる。だから本書では、行為の決定において、歴史的・社会的文脈が重要だと考えている。

また、本書は、組織を含んだ社会システムを説明する観点よりも、組織とそこの中の人々の行動を理解しようとする観点からおもに書かれている。そのためには外部環境の研究は不可欠だが、進化論研究等の全ての最新研究成果が、組織的意思決定の内的過程を、その歴史的・社会的文脈から分離することは難しい事を示してくれている。

最後に、本書出版以降の組織研究では、組織行動の象徴的・解釈的文脈をかなり強調してきた。正しい組織や意思決定者がするからこそ、組織は情報を集め、分析する。

組織は、社会的に認められたメタファーの文脈の中で、それ自身を組織化する。つまり、組織に何かしらの名前をつける事で、その組織の目的が決まるということである。

更に進んで、現代では、生活にとって中心的なものは、選択よりも解釈だという人も組織内を研究する人の中にはいる。ここでは、決定はむしろ、解釈のための道具である。

最後に、やはり、組織の歴史的・社会的・解釈的文脈は重要であるが、同時に、それが生み出す組織論構築の困難さを大げさに言いすぎている面もある。あらゆる要素が繋がっているからといって全ての目的が分解不能なわけではないからだ。

最終考

第2版では本文で書いてきたことといくつか違う事を書いてきたが、おおむね初版のもので満足している。しかし、35年間の間で組織論研究は、視野を拡大し、質も向上させてきた。これは行動科学や社会科学の多くの分野の成長の一部でもあった。そこに本書が貢献できた事は嬉しく思っている。