

Manuscript Information

Title

組織の合目的性の所在

Where Is the Organization's Purposiveness?

Authors

Name: 高橋伸夫 Nobuo Takahashi

Affiliation: 東京理科大学経営学部

Tokyo University of Science, School of Management

ORCID ID: 0000-0002-1718-6310

Corresponding author

Name: 高橋伸夫 Nobuo Takahashi

Full postal address: 1-11-2 Fujimi, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0071,
JAPAN

Email address: nobuta@biglobe.jp

Keywords

合目的性、バーナード、サイモン、マーチ、トンプソン、ワイク

Purposiveness, Barnard, Simon, March, Thompson, Weick

Authorship Contribution Statement

Competing Interests

The authors declare there are no competing interests.

Acknowledgments

This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number JP19K01857 for FY 2019–2023.



Where Is the Organization's Purposiveness?

*

Abstract: 組織とは一体何か? その問いに答える形で、20世紀に発展・形成されてきた組織論を整理する。Barnardは、人間の集団が烏合の衆ではなく、組織に見えるのは、共通の目的をもったメンバーが合目的的に動いているからだと考えた。それを発展させたSimonは、目的の階段を上から一段一段下りて目的を順次、行動・実施に移していく限りは合目的で、合目的な決定をすることが合理的だと説いた。しかし同時に目的の階段は不完全で、時々矛盾しているとも指摘した。それに代わるものとしてテクノロジーを考えたThompsonは、合目的組織であるならば、そのコアは一つあるいはそれ以上のテクノロジーからなっているはずだと考えた。Weickはこのテクノロジーの形成プロセスを組織化のプロセスとして描き出す。人々は最初、多様な目的をもったまま、共通手段として相互連結行動サイクルを繰り返すようになる。サイクルが安定していれば、多様な目的をもった者が利用できることで、より大きなモジュールに組み立てられ、次第に共通の目的へとシフトする。

Keywords: purposiveness, Barnard, Simon, March, Thompson, Weick

* © 20** Author(s). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License CC BY 4.0 (Attribution 4.0 International) license. The CC BY 4.0 license permits unrestricted reuse, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Introduction

そもそも、組織論で扱っている「組織」とは一体何なのか？ その問いに答える形で、20 世紀に形成されてきた「組織論」を整理してみたい。その目的に沿って、本稿で取り上げる組織論の重要文献 5 冊を並べてみると、ほぼ 10 年おきに出現していたことが分かる。

1. *The functions of the executive* (Barnard, 1938)
2. *Administrative behavior* (Simon, 1947)
3. *Organizations* (March & Simon, 1958)
4. *Organizations in action* (Thompson, 1967)
5. *The social psychology of organizing* (2nd ed.)¹ (Weick, 1979)

最初の Barnard (1938)の果たした役割は大きい。専門経営者 Barnard の着想が、後続の大学研究者たち(特に Simon)の論理的思考の礎になったことは間違いない。たとえば、「個人には、限られてはいるが、重要な選択力(capacity of choice)があるものと考えた。」“We also imputed to the individual the restricted but important capacity of choice.” (Barnard, 1938, p.38 邦訳 p.39)との記述があるが、これは後になって Simon が限定された合理性(bounded rationality)と呼んだアイデアと同様のことを意図していた(Takahashi, 2015)²。そこで、まずはその Barnard から始めて、ほぼ半世紀をかけて、バトンをつなぐようにして形成されてきた組織観とその変遷を追いかけてみることにしよう。

Organization is a purposive system

われわれに組織として見えているもの、それを Barnard は協働システム (coöperative system)と呼んだ。そして、協働システムには、それを構成する

¹ 第 2 版では、1969 年の初版の記述は一部そのまま残ってはいるものの、ほとんどの内容が書き換えられてしまっている。分量的にも、初版の 21 cm×14 cm×109 ページから、第 2 版の 23.5 cm×16 cm×264 ページへと(参考文献(references)を除く)、単純に考えても 3 倍くらいに大幅に増加している。

² この Takahashi (2015)の指摘に反発する Velupillai (2018, p.115)のような論者もいるが。

多くの具体的な要素やサブシステムを結び付けて、全体として一つの「組織」として機能しているように見える「何か」があるとし、それを公式組織(formal organization)と呼んだのである(Barnard, 1938, chap.6)。

人間だけの集団を考えてみても、それが烏合の衆ではなく、組織に見えるのは、メンバーが合目的に動いているように見えるからであろう。そこでBarnardは、まず「(1)相互にコミュニケーションできる人々がいて、彼らに(2)貢献意欲があつて、(3)共通目的を達成しようとするとき」、公式組織が成立していると考えた。A formal organization comes into being “when (1) there are persons able to communicate with each other (2) who are willing to contribute action (3) to accomplish a common purpose”. (Barnard, 1938, p.82 邦訳 p.85)

こうして、Barnardは、コミュニケーション(communication)、共通目的(common purpose)、貢献意欲(willingness to serve)の三つを公式組織の成立条件だと大胆に提示したのである(Barnard, 1938, chap.7)。つまり、公式組織は、共通目的とそれへの貢献意欲の点で、ただの集団とは明らかな違いがあると指摘したわけだ。

であれば、公式組織が一瞬の存在ではなく、さらにある程度の時間、存続するためには、共通目的に関してはその有効性(effectiveness)、貢献意欲に関しては能率(efficiency)が必要であると、Barnardは考えを進めた。そして、短期的には有効性・能率のどちらかだけでもいいが、寿命が長くなればなるほど両方が必要になると、公式組織の存続条件として有効性、能率を提示したのである(Barnard, 1938, chap.5, chap.7)。

専門経営者であるBarnardは、そこに経営者としての役割を見出したのだといつてもいいだろう。すなわち、相互にコミュニケーションできる人々の集団において、人々の貢献を引き出して共通目的を達成し、達成したらさらに目的を更新設定し、その合目的的システム(purposive system)を存続・維持することこそが、経営的職能なのだとしてBarnardは看破したのである(Barnard, 1938, chap.15)。

Organization is a chain of decisions

ところで、Barnardは、達成しようとする目的によって制約が決まると考えていた。BarnardはCommons(1934)の影響も受けて次のように主張する。

もしわれわれが目的達成という見地から、このシステムないし状況の一群に接近すれば(むしろこのように接近するときのみ)、諸要素ないし諸部分はずぎの二種類に区別されるようになる。すなわち、他の要因が不変のままならば、その要因を取り除くか、あるいは変化させると、めざす目的を達成するような要因と、不変のままの他の要因とである。前者はしばしば制約的要因(*limiting factors*)と呼ばれ、後者は補完的要因(*complementary factors*)と呼ばれる。

if we approach this system or set of circumstances, with a view to the accomplishment of a purpose (and only when we so approach it), the elements or parts become distinguished into two classes: those which if absent or changed would accomplish the desired purpose, provided the others remain unchanged; and these others. The first kind are often called limiting factors, the second, complementary factors. (Barnard, 1938, pp.202-203 邦訳p.212)

後の Weick (1979)のイナクトメントにも通じる発想をしていたわけである。そして、Commons (1934)の次の部分を引用する(Barnard, 1938, p.204 邦訳 p.214)。

しかし制約的要因と補完的要因はたえず交代している。制約的要因であったものは、それがひとたびコントロールされると補完的要因となり、他の要因が制約的要因となる。

But the limiting and complementary factors are continually changing places. What was the limiting factor becomes complementary, when once it has come under control; then another factor is the limiting one. (Commons, 1934, p.629)

Barnard は、制約的要因のことを別の言い方で戦略的要因(*strategic factor*)とも呼び、「意思決定のために必要な分析とは、要するに『戦略的要因』を捜し求めることである」 “The analysis required for decision is in effect a search for the ‘strategic factors’”(Barnard 1938, p.202 邦訳 p.211)と主張する。つまり、次から次へと戦略的要因を探索して、それに応じて必要とされる意思決定

が次々と連鎖反動的に生まれていく。Barnard は、こうした戦略的要因が次々と入れ替わることで生じる意思決定の連鎖を考えていた。

それに対して、Simon の意思決定の連鎖はちょっと趣が異なる。Simon にとって、意思決定とは問題解決であり、組織の中で特定のポジションにいるということは、特定のコミュニケーションを受け取ることを意味し、そのことで、たとえば 販売部長(sales manager)は、販売部長らしい問題 — 既に Barnard (1938, chap.4)が「心理的要因(psychological factors)」と呼び、後に March and Simon (1958, chap.6)が「状況定義(definition of the situation)」と呼ぶことになる — を与えられることになる。Simon は考えた(Simon, 1957, p. xvii)。

こうなると、問題には正解があり、仮に問題が同じであれば、誰が解いても正解は同じになるはずだ。そこで Simon は、Barnard (1938, p.188 邦訳 p.197)が補助決定(subsidiary decision)と呼んでいたものを、改めて意思決定前提(decisional premise)と呼び直し、意思決定を「諸前提から結論を引き出す」過程(a process of “drawing conclusions from premises.”)(Simon, 1976, p.xii)と定式化したのである。Barnard が考えていた意思決定の連鎖は、Simon によって、意思決定前提を伝達するコミュニケーションのネットワークに変質してしまった。

このイメージはMarch and Simon (1958)でより強化される。そのほぼ冒頭部分で、

他の多くの社会的影響過程との対比で、組織内影響過程特有の特性を一つに要約しようとするれば、拡散性に対して特定性である

if we wished to sum up in a single quality the distinctive characteristics of influence processes in organizations, as contrasted with many other influence processes of our society, we would point to the *specificity* of the former as contrasted with the *diffuseness* of the latter. (March & Simon, 1958, pp.2-3, 1993, p.21 邦訳p.3)

と主張する。ここでいう特定性(specificity)には、経路の特定性(specificity of channels)だけでなく、内容(content)の特定性も含まれる。つまり、噂の拡散性(diffuseness)などとは対照的に、組織では、明確に限定された少ない経路

で特定の伝達先まで伝えられる。しかも、伝達内容もほとんど暗号のような共通専門用語を用いることもできるし、受け手についても多くのことが知られているので、受け手の反応の予測可能性も高くなると考えたのである(March & Simon, 1958, chap.1)。

Purposiveness is transformed into rationality in each decision

このように Simon が考えた意思決定の連鎖/ネットワークは、Barnard の公式組織成立 3 条件(コミュニケーション、共通目的、貢献意欲)のうち、コミュニケーションを精緻化したものだったといい。では残る 2 条件を、Simon はどのように扱ったのか。貢献意欲は、公式組織存続 2 条件(有効性、能率)の一つ能率と合体させて、組織均衡(organizational equilibrium)に昇華させてしまった。

そして、残る共通目的は有効性と合体させた。まず、各意思決定で合目的性をいかに確保するか? Simon は、目的・手段連鎖(means-ends chains)に対応する目的の階段(hierarchy of ends)では、「各レベルは下の諸レベルにとっては相対的に目的と考えられ、上の諸レベルにとっては相対的に手段として考えられる」“each level to be considered as an end relative to the levels below it and as a means relative to the levels above it” (Simon, 1976, p.63 邦訳 p.79)とし、それを上から一段一段下りて目標を順次、行動・実施に移していく限りは合目的だと説明した(Simon, 1976, chap.1)。

Simon に言わせれば、「目的を達成するためにとる手段が適切な手段かどうかは、純粋に事実的な問題である」“it is a purely factual question whether the measures he takes *in order to* accomplish his aim are appropriate measures.” (Simon, 1976, p.48 邦訳 p.60)し、「決定は、それが目指している目的が与えられるならば、それが正しいかどうかを決めることができる」“it can be determined whether they are correct, given the objective at which they are aimed” (Simon, 1976, p.49 邦訳 p.60)。したがって、「手段」の代わりに、von Neumann and Morgenstern (1944)のゲーム理論の「戦略」概念を用いれば、

決定の課業は次の三つのステップを含んでいる。(1)すべての代替的戦略を列挙すること。(2)これらの戦略の各々から生ずる結果のすべてを確定

すること。(3)これらの結果の集合の比較評価。「すべて」という言葉は故意に用いられている。

The task of decision involves three steps: (1) the listing of all the alternative strategies; (2) the determination of all the consequences that follow upon each of these strategies; (3) the comparative evaluation of these sets of consequences. The word “all” is used advisedly. (Simon, 1976, p.67 邦訳p.85)

となる。Simon はこれを客観的合理性(objective rationality)と定義した。

こうして、Barnard が組織らしさの源と考えた合目的性は、Simon の意思決定の連鎖/ネットワークでは、各意思決定における合理性へと化けたのである。各意思決定では、人間は、合目的性から姿を変えた合理性に従う必要がある。

その上で、人がすべての自分の代替案とそれらのすべての結果を知るとは明らかに不可能であり、そしてこの不可能性が、実際行動の客観的合理性のモデルからの非常に重要な逸脱となっていると指摘する。すなわち、(1)(2)(3)は、実際の行動では遠く及ばないと否定することで、「限定された合理性(bounded rationality)」を暗示するのである(Simon, 1958, chap.5)。素直に理解すれば、(1)(2)(3)の点で、客観的合理性に及ばないものが「限定された合理性」であるということになる³。

とはいうものの、Simon も認めるように、この論法は脆弱である。なぜなら、この目的の階段(hierarchy of ends)が、単一の枝分かれしていく階層として統合されていることはめったになく、もつれた蜘蛛の巣状に、弱く不完全にしか連結していない断片的な要素の集合になっているからだ “instead of a single branching hierarchy, the structure of conscious motives is usually a tangled web or, more precisely, a disconnected collection of elements only weakly and incompletely tied together” (Simon, 1976, p.63 邦訳 p.79)。にもかかわらず、組織も個人も、その行動に何か合理性が残っているとすれば、それはまさしく、この不完全でときどき矛盾している階層なのである “Nevertheless, what remains of rationality in their behavior is precisely the incomplete, and sometimes

³ ただし、Takahashi (2015)が指摘するように、Simon (1947)では「限定された合理性(bounded rationality)」は一度も登場しない。

inconsistent, hierarchy that has just been described” (Simon, 1976, p.64 邦訳 p.81).

The purposive organization has technical cores

このように脆弱な目的の階段に代わるものとして Thompson が考えたものが、コア・テクノロジーだった。Simon は合理性を経済的基準(economic criteria)で論じたが、Thompson はさらに手段的基準(instrumental criteria)でも論じようとしたのである(Thompson, 1967, p.14 邦訳 p.19)。

Thompson は、組織を open system としてとらえ、homeostasis (合目的的に体温・血液等の体内環境を一定範囲に保っている状態および機能)のようなものを想定しているのだが、同時に、Simon のように組織内の人間の行為は合理性の基準に従うとも考えた。つまり、「合理性の基準に従うオープン・システム(an open system subject to criteria of rationality)」(Thompson, 1967, p.11 邦訳 p.15)というのが、Thompson の組織観なのである。そして、「われわれの日常生活を支えているものはランダムな行動ではなく、計画的な行為」であり(Thompson, 1967, p.8 邦訳 p.10)、組織の「行為は、筋の通ったあるいは合理的なものであると期待される」(Thompson, 1967, p.1 邦訳 p.1) “Planned action, not random behavior, supports our daily lives” (Thompson, 1967, p.8) and organizations’ “actions are expected to be reasonable or rational” (Thompson, 1967, p.1) と考えた。

それでは、一体どんなときに、ランダムではない、計画的で筋の通った合理的な行為が見られるのか。まず、

手段的行為は、一方で望む結果、他方で原因/結果関係の信念につながっている。望む結果があれば、その実現に必要な変数とその操作方法は、その時の知識状態で示される。

Instrumental action is rooted on the one hand in *desired outcomes* and on the other hand in *beliefs about cause/effect relationships*. Given a desire, the state of man's knowledge at any point in time dictates the kinds of variables required and the manner of their manipulation to bring that desire to fruition. (Thompson, 1967, p.14 邦訳p.19)

そこにテクノロジーすなわち技術的合理性(technical rationality)が存在する。そして、その技術的合理性は手段的・経済的の二つの基準によって評価される(Thompson, 1967, p.14 邦訳p.19)。ここで、引用した文章中の「望む結果」(desires outcomes, a desire)を「目的」(purpose)に置き換えてみれば、Thompsonが、Barnardの制約要因(limiting factor)または戦略的要因(strategic factor)に相当する変数(variable)を考えていたことが分かる。

そして、そうしたテクノロジーの中でも、「個人では操作することが不可能で非実用的なテクノロジーを操作するために、複雑な組織は作られた」“Complex organizations are built to operate technologies which are found to be impossible or impractical for individuals to operate.”(Thompson, 1967, p.15 邦訳 p.20)と考えた。そのため、「一つあるいはそれ以上のテクノロジーが目的志向的組織(purposive organization)の芯(core)を成している」“One or more technologies constitute the core of all purposive organizations.”(Thompson, 1967, p.19 邦訳 p.26)ことになる。Thompsonは、合理性の基準に従うオープン・システムの芯にある技術的レベルでは、不確実性が極力取り除かれ、クローズド・システムとなった core technologies があり、そこでは技術的合理性が追求されているはずだと考えたのである⁴。

Shift to common purpose through assembling cycles

では、そのテクノロジーは、どうやって形成されてきたのか。Weickは、まず「意図されてか偶然か、多数の相互連結行動サイクルが組織内で生まれている。」“Either by design or by accident, numerous interlocked behavior cycles form within organizations.”(Weick, 1979, p.112 邦訳 p.146)とする。こ

⁴ Thompson (1967)は、こうしたコア・テクノロジーを埋め込んだ組織の合理性の観点から、事業部制型の組織(multidivisional type of organization)を議論している。Chandler (1962)は、事業部制がどのように生まれてきたのかを経営史的に分析して「組織は戦略にしたがう(structure follows strategy)」と唱えたが、Thompsonは、さしずめ「戦略と組織はテクノロジーにしたがう(strategy and structure follow technology)」とでもいいたかったのではないだろうか(Takahashi, 2016)。

ここで重要なことは、最初から目的について収斂している必要はないということである。まず、複数の人間が共通手段として相互連結行動(interlocked behavior)を繰り返すようになり、その結果として、安定した相互連結行動サイクルが多数形成される。実際、相互連結行動を行なう者にとって、目的を共有することは必ずしも必要ではない。

しかし、ひとたび安定した相互連結行動サイクル(interlocked behavior cycle)が形成されると、それは多様な目的をもった者にも利用可能になることから、より大きなモジュール(module)に組み立てられていくことになる。たとえば、何をしているのかと尋ねられた3人の石工(three stonemasons)の逸話のように:

最初の石工は「石を切っています」と答えた。二番目の石工は「(建物の土台の)隅石を作っています」と答えた。三番目の石工は「寺院を建てています」と答えた。

The first says, "I am cutting stone." The second says, "I am shaping a cornerstone." But the third answers, "I am building a cathedral." (Deal & Kennedy, 1982, p. 41, 邦訳p. 72)。

「石を切る」という相互連結行動サイクルは色々な目的で利用可能である。この場合は建物の隅石を作る目的で使われている。そして、他の行動サイクルと組み合わせていくことで、最終的には寺院を作るという共通目的が達成できることになる。このとき、多様な目的から共通の目的へとシフトしていることがわかる(Weick, 1979, ch.4)。

メンバーが多様な目的を達成する手段として相互連結行動に収斂すると、多様な目的から共通の目的への微妙なシフトが生ずる。多様な目的は残るが、出現した共有目的に従属するようになる。

Once the members converge on interlocked behaviors as the means to pursue diverse ends, there occurs a subtle shift away from diverse to *common ends*. The diverse ends remain, but they become subordinated to an emerging set of shared ends. (Weick, 1979, p.92 邦訳pp.119-120)

これがWeickの考える組織化なのである。

Retrospective rationality in organization

このように合目的性から化けた Simon の合理性も目的自体も、組織化のプロセスで考えれば、実は事後的に作られたものだったことになる。そして Simon も、そのことには薄々気付いていたようだ。

たとえば、組織の階層構造の中でも、下の方になればなるほど、その意思決定は多分、次のような能率の原則(principle of efficiency)に則って行なわれることになるだろう。

管理の一つの基本的な原則は、「よい」管理の合理的性格からほとんど直ちに出てくるのであるが、それは、同じ支出を伴ういくつかの代替案の中からは、管理目的に照らして最大の成果を挙げる一つがつねに選択されるべきであること、また、同じ成果をもたらすいくつかの代替案の中からは、支出が最小の一つが選択されるべきであること、である。

A fundamental principle of administration, which follows almost immediately from the rational character of “good” administration, is that among several alternatives involving the same expenditure the one should always be selected which leads to the greatest accomplishment of administrative objectives; and among several alternatives that lead to the same accomplishment the one should be selected which involves the least expenditure. (Simon, 1976, pp.38-39 邦訳 p.47)

こういうやり方で、Simon は合理性を経済的基準(economic criteria)で考えていたわけだ。しかし、実際に生きた組織の中で、能率の原則を意思決定に用いることには無理がある。事実、Simon の『経営行動』の初版(1947)の第9章「能率の基準 (The criterion of efficiency)」では、

能率の基準は、主に利益目的で導かれる営利組織に適用するのが最も理解しやすい。そのような組織では、能率の基準は、個人が利用できるすべての代替案の中から、最大の純(貨幣)利益を組織にもたらすものを選

択を命じる。

The criterion of efficiency is most easily understood in its application to commercial organizations that are largely guided by the profit objective. In such organizations the criterion of efficiency dictates the selection of that alternative, of all those available to the individual, which will yield the greatest net (money) return to the organization. (Simon, 1976, pp.172-173邦訳p.222)

と、営利組織への適用は容易だからと横に置いておいて、非営利組織、特に公的組織で成果(results)を測定することの困難さを強調していた(高橋, 2012, p.163)。

しかしその 50 年後、第 4 版(1997)に至ると、Simon は、今度は「第 9 章のコメンタリー(Commentary on Chapter IX)」を追加して、「企業における結果の測定(Measuring results in business firms)」の副題の下で、「第 9 章では公的組織において結果を測定することの困難さをかなり強調し、またビジネス組織の方がより容易であるという議論をしてきた。」“Chapter IX places considerable emphasis upon the difficulty of measuring results in public organizations, and argues that it is easier to do so in business organizations.” (Simon, 1997, p.272 邦訳 p.421)と始めたうえで、実は、営利組織でも成果を測定することは困難だとして、その難点を列挙しているのである。この難点を逆手に取れば、要するに、ごく短期の限りなく独立した決定問題にまでブレークダウンされていないと「能率の原則」は使えそうにない(高橋, 2012, pp.163-164)。

では、一般に「能率の原則」は無意味なのか? 実は、能率の原則には、本来の使い道があるのである。能率の原則は、本来は、意思決定の際に事前に用いられるものではなく、実は、意思決定の事後に用いられるものなのである(高橋, 2012, p.164)。生きている組織を観察してみれば、生きている組織の中で、意思決定を事後的に正当化、合理化する際に用いられる定義が、まさに「能率の原則」だったのである。「こっちの方が安い」あるいは「こっちの方がパフォーマンスがいい」という言い方は、実に分かりやすい理屈を提供してくれる。Simon も次のように付け加えていた。

実際には、能率の『原則』は、原則というよりはむしろ定義と考えられるべきである。すなわち、それは『よい』あるいは『正しい』管理行動が意味することの定義である。

Actually, the “principle” of efficiency should be considered as a definition rather than a principle: it is a definition of what is meant by “good” or “correct” administrative behavior. (Simon, 1976, p.39 邦訳 p.47)

まさしく、それ以上でもなく、それ以下でもない(高橋, 2012, p.166)。

Why do we need a conference?

だから会議が必要なのである。意思決定論の教科書では、複数の選択肢から最適・最善のものを選択するなどともっともらしく書くのだが、実際の企業や組織の中の意思決定では、そんな事例はむしろ少ないだろう(高橋, 2010, chap.1)。実際の多くの意思決定では、そもそも、「これはいい!」という選択肢が一つでもみつかり、その段階ではじめて会議やらミーティングやらの「意思決定の機会」を設け、その開催までの期間に、その他の代替案をあくまでも比較対象として用意することが多い(高橋, 2012, pp.166-167)。

なぜそんなことをするのか? 理由は簡単である。合議でものごとを決める際には、なぜこの選択肢を選ぶのかということとを皆で納得するために、複数の代替案を比較検討した結果、この選択肢がベストだったということを皆で確認する手続きすなわち合理化のプロセスが必要だからである。そのとき、この選択肢がベストだと確認するために、能率の原則が活躍することになる(高橋, 2012, p.167)。

したがって、ワンマン経営者の会社では、こんな無駄な手続きは必要のないことも多い。文字通り鶴の一声、社長が「これはいい!」と言えば、それで十分なので、代替案は一つか二つあれば足りる。実際、日本企業に関しては、こうした決定の仕方と用意する代替案の数に関係があったことも調査データから指摘されてきた(Takahashi & Takayanagi, 1985)。要するに、「合理的な意思決定」とか「合理的な行動」とかは、事後的に説明がつけられるもの、あるいは回顧的に言い訳ができるものことなのであり、複数の明らかに見劣りするような選択肢を用意しておくことは、たとえそれが事後的で

あっても、納得性と後々の説明責任を考えると重要な手続きなのである(高橋, 2012, p.167)。

Conclusion

組織とは何か? その問への答は、これまで見てきたように、共通目的と合目的性を軸に整理することができる。Barnard が考えるような共通目的をもった合目的組織であれば、脆弱ながらも、共通目的を頂点とした目的の階段に基づく経済的合理性があるはずだと Simon は考えた。それに対して Thompson は、合目的組織であれば、組織のコアにテクノロジーすなわち技術的合理性が存在するはずだと考えた。しかし、人々は最初から共通目的を持っているわけではない。Weick によれば、安定した相互連結行動サイクルが一度形成されると、それは多様な目的をもった者にも利用可能で、それ故、より大きなモジュールへと組み立てることができる。その結果、共通の目的へとシフトしていくのである。

References

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967. 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004)
- Commons, J. R. (1934). *Institutional economics: Its place in political economy*. New York, NY: Macmillan.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983. 新潮文庫版, 1987. 岩波書店同時代ライブラリー版, 1997)

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958/1993). *Organizations*. (1st ed.). New York, NY: John Wiley & Sons. (2nd ed.). Cambridge, MA: Blackwell. (初版の訳: 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977; 第2版の訳: 高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ 第2版』ダイヤモンド社, 2014)
- Simon, H. A. (1947/1957/1976/1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (1st/2nd eds.). New York, NY: Macmillan. (3rd/4th eds.). New York, NY: Free Press. (第2版の訳: 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965. 第3版の訳: 1989. 第4版の訳: 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『【新版】経営行動』ダイヤモンド社, 2009.)
- 高橋伸夫 (2012). 「殻: (7)センスメイキング」『赤門マネジメント・レビュー』11(3), 145-172. doi: 10.14955/amr.110301
- Takahashi, N. (2015). Where is bounded rationality from? *Annals of Business Administrative Science*, 14(2), 67-82. doi: 10.7880/abas.14.67
- Takahashi, N. (2016). Strategy and structure follow technology: A spinout proposition of J. D. Thompson's *Organizations in Action*. *Annals of Business Administrative Science*, 15(1), 15-27. doi: 10.7880/abas.0150810a
- Takahashi, N. & Takayanagi, S. (1985). Decision procedure models and empirical research: The Japanese experience. *Human Relations*, 38(8), 767-780.
- Thompson, J. D. (1967/2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, NY: McGraw-Hill. New Brunswick, NJ: Transaction. (1967年版の訳: 高宮晋監訳 鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション イン アクション』同文館出版, 1987. 2003年版の訳: 大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版, 2012.)
- Velupillai, K. V. (2018). *Models of Simon*. London, UK: Routledge.
- von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (銀林浩, 橋本和美, 宮本敏雄監訳『ゲームの理論と経済行動(全5巻)』東京図書, 1972-1973. ちくま学芸文庫版(全3巻), 2009; 武藤滋夫訳『ゲーム理論と経済行動: 刊行60周年記念版』勁草書房, 2014)
- Weick, K. E. (1969/1979). *The social psychology of organizing*. (1st/2nd eds.). Reading, MA: Addison-Wesley. (初版の訳: 金児暁嗣訳『組織化の心理

学』誠信書房, 1980. 第2版の訳: 遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997)