

# 合理性の陥穽と組織

## Key Words:

合理性, 官僚制の逆機能, ゴミ箱モデル, イナクトメント, 流れの概念

## 1. 合理性の陥穽とは何か

経済学や経営学において、合理性という概念は重要な役割を果たしてきた。合理性もしくは目的合理性とは、「決められた目的を最大の能率でもたらすように一連の行為が組織化される程度 (Scott, 1998)」と定義できる。伝統的な経営管理論や組織論および戦略論は、組織の目的を実現するにはどのような組織構造をデザインするのが合理的か、あるいはどのような戦略意思決定を行うのが合理的か、という問いに答えようとするものであった。

組織における業務の設計・管理に合理性を適用したほぼ最初の思想が、Taylor (1911)の科学的管理法(scientific management)である。科学的管理法は、労働者が遂行する作業を科学的に分析して作業の標準化と最適な組織を設計し、管理者の下で計画的に活動を行うことで能率・生産性を最大化しようというものである。組織構造のデザインについては、Max Weber が提唱した官僚制(bureaucracy)がもっとも代表的な合理的モデルである(Weber, 1921)。官僚制とは、専門化、階層、規則、非個人性、公私の分離、文書主義、専門能力と年功にもとづくキャリア形成という7つの特徴を持つ組織の理念型(ideal type)であり、大規模で複雑な行政管理に関わる問題を合理的に解決するために、最も技術的に優れた組織だとされた(渡辺 2007)。

戦略論における分析的アプローチや計画的アプローチも合理的なモデルに基づいている。例えば、Porter(1980)の競争戦略に代表されるポジショニング・アプローチは、産業組織論の知見に基づく業界分析を通じて、自社の競争優位性が高まるポジションを合理的に作り出そうとするアプローチである。Andrews (1971)らによって提示されたデザイン・アプローチや、それと関連の深い戦略計画アプローチも、企業の戦略および戦略計画は経営上層部において合理的に策定されるべきものとし、戦略の策定とその実行を明確に分離して捉えるアプローチである。

このような合理性アプローチに共通しているのは「人間は合理的に意思決定したり、行動したりすることができる。同様に組織も合理的に管理・運営することができる」という前提である。しかしながら、組織論や戦略論の理論構築や実践において、完全な合理性を仮定するには様々な問題がある。たとえば、人間は合理的であろうとしても限定された合理性しか発揮できないという限定合理性(bounded rationality)の視点や(Simon, 1976)、各プレイヤーが合理的に行動することが全体としては最適な結果をもたらさない可能性を示唆する社会的ジレンマ現象(山岸 2000)は、合理性を追求することに陥穽が潜んでいる可能性を示唆する。

## 2. 合理性の陥穽が問題になってきた背景

組織論の分野では、早くから合理性を前提とするモデルに対する批判が新たな理論的枠組みを生み出してきた。その1つとして、合理的に設計された官僚制であっても、あるいは官僚制であるがゆえに組織目標が達成しえないことを示す「官僚制の逆機能」のモデルがある。たとえばMerton(1957)は、官僚制が、目的実現のための管理を強化しようとするあまり、組織内の規則が増え、管理そのものが目的となってしまう、組織が硬直化していくという、官僚制による意図せざる負の結果をもたらす可能性を示唆した。

一方、Simon(1976)は、人々の実際の意思決定や選択では、限定された合理性のもとで満足化基準が用いられており、合理的な意思決定を意図しても、最適という意味での合理性が実現できない可能性を指摘し、個人の合理性の限界を克服する手段として組織をとらえようとした。

組織の構造的・客観的側面よりもプロセス的・主観的な側面に注目し、組織の非合理性を説明しようとするモデルも現れた。例えば、Cohen, March, & Olsen (1972)は、組織における意思決定が、合理的モデルが記述するように行われない理由を説明する「ゴミ箱モデル」を提唱した(図1)。ゴミ箱モデルでは、組織の意思決定は、問題・解・参加者・選択機会という4つの意思決定要因が雑然と詰めこまれたゴミ箱のような環境で行なわれるがゆえに、選択はそのときの流れやタイミングに左右され、偶然的恣意性を免れないことを主張する。また、Weick (1979)は、組織の成員が相互作用を通じて間主観的に環境を創造するプロセスである「イナクトメント(enactment)」に注目する組織化モデルを提唱した。それによれば、組織を取り巻く環境は客観的なリアリティとして存在するのではなく、組織成員の主観的な認識に基づいて主体的に創造されるものである。組織は、その環境認識に基づいて運営される。このような前提に従えば、客観的な視点から合理的に組織を設計し、運営するという考え自体が現実にはそぐわないものとなる。

戦略論においても、合理的に戦略を構築・実行できるという考え方に対し、戦略は最初から明確に意図されるものではなく、行動の1つ1つが集積され「そのつど」学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されると考える創発的な戦略の考え方も提案されてきた(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)。実践的な観点から見ても、現代のように変化の激しい環境においては、その環境に適した戦略や組織を合理的に策定・設計したとしても、それを実施・運用する段階ではすでに環境が変わってしまい、不適合となっている可能性が十分考えられるのである。

#### 4つの流れ

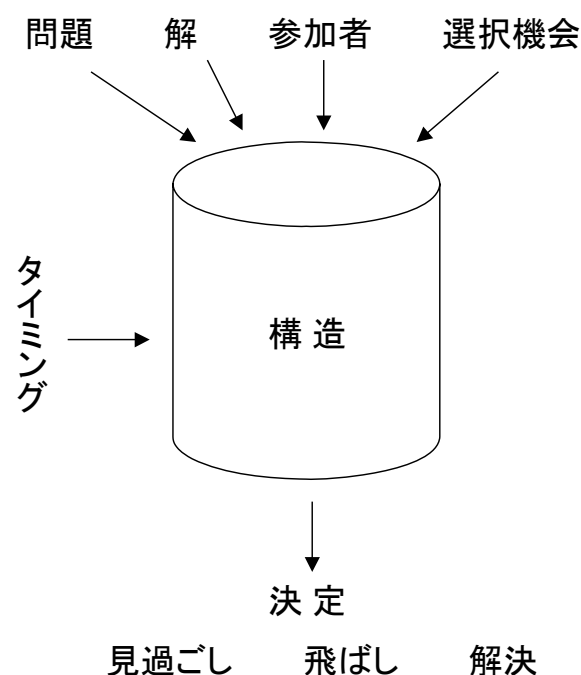


図1 ゴミ箱モデル (渡辺 2007 より転用)

### 3. 合理性の陥穽とその克服をめぐる研究動向

合理性は、現在においても経営管理論、組織論、戦略論における理論的基盤であることに違いはないが、これまで概観してきたような合理性の陥穽を克服するのに有効だと思われる組織観も発展しつつある。その基本的な思想は、組織や組織を取り巻く環境をより流動的に捉えようとするものである。組織や環境を固定したものとして静的に捉え、その構造を分析したり設計したりして合理的な解を導くのではなく、組織も環境も絶えず変化し続けることを前提とし、その時々で柔軟に、また即興的に戦略や組織を適合させていく視点に焦点をあてるのである。これは、構造よりもプロセスの視点を重視するものであり、自らも変化の真っ只中にいるという主観的な視点から論理やモデルを組み立てようとするものでもある。

世の中は常に変化しつづけるという流動的な世界観は、古くはヘラクレイトスの「万物は流転する」という思想に始まり、風水や東洋医学などの東洋的な思想においても色濃く反映されている。Morgan (1986)は、組織を理解するメタファーの1つとして「流転」を挙げ、変化により着目する組織観を提示している。変化しつづける環境に有効な組織の運営手法としては、Moorman & Miner (1998)や Weick (1993)が、計画と実行を切り離さずにできるだけ同時に行う「即興(improvisation)」のマネジメントを提唱している。また、Brown & Eisenhardt (1998)は、複雑系の科学と進化論的な視点から、予測不能で変化の激しい業界において競争優位性を獲得するためのコンピーティング・オン・ザ・エッジ(competing on the edge)戦略を提唱しているが、これも即興性の視点を取り入れたものである。

わが国においては、伊丹・加護野(2003)が、組織を「場」と考え、組織の運営や組織変革において、「場」をうまく舵取りすることの重要性を示唆する「曲がりくねったプロセスのマネジメント」を紹介している。野中らは、企業を、様々な活動の流れそのものであると見なし、その流れを管理しようとするマネジグ・フローの概念を提唱している(Nonaka, Hirata, & Toyama, 2008)。関口(2002, 2005)は、物事の「流れ」を意識することが、人間が本来持っている本能、直感、感情といった重要な能力を活性化させ、合理的思考への過度な偏りを抑制する効果があると論じ、(1)流れを読む、(2)流れを操る、(3)流れに乗るという行動に代表される「流れのマネジメント」の考えを提唱した(図2)。

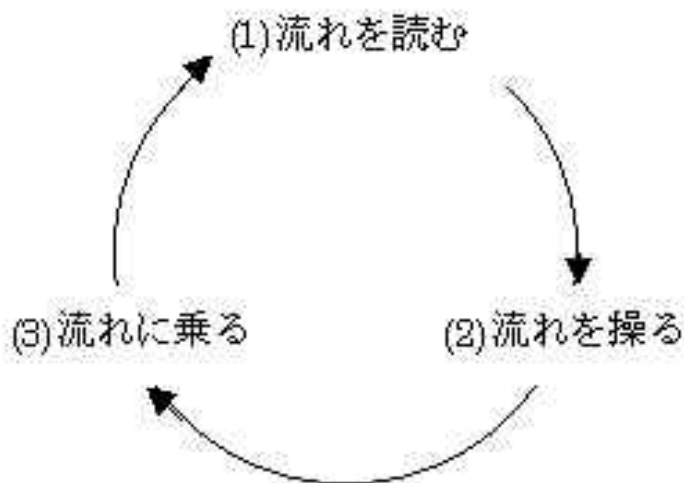


図2 流れのマネジメントサイクル (関口 2002 より転用)

#### 4. 合理性の陥穽と組織における実践課題

組織運営の実践においては、基本的な部分については分析的・合理的思考に依拠しながらも、行き過ぎた合理性による陥穽を防ぐために、より柔軟な視点を導入していく必要があるだろう。具体的には、合理的・分析的思考と、本能的・直感的な感覚とのバランスが実践上は重要になってくると思われる。同様に、構造への着目と、プロセスへの着目とのバランスも重要となってこよう。構造への着目は静的な分析が中心になってくるので、合理的に状況を分析して戦略を策定したり、組織構造や業務プロセスを設計したりすることが可能であるが、プロセスへの着目は動的であるがゆえに、常に「変化」や「流れ」を意識し、これから起こりうる変化の兆しを捉えつつ、状況に応じて柔軟に対応する姿勢が重要になってくる。そこでは、五感や身体感覚を駆使して変化や流れを感じとり、その感覚を組織内で共有しながら、組織自体を進化させていくための活動を同時に行うといった行動が求められるであろう。図2のモデルに照らし合わせるならば、自分たちは変化の流れを読めているのか、流れを操ることができているのか、そして流れに乗れているのかを常に意識しながら組織運営を行うことが重要であると考えられる。

#### 引用文献

- Andrews, K. R. 1971 *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1998 *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. 1972 A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- 伊丹敬之・加護野忠男 2003 ゼミナール経営学入門（第3版）日本経済新聞社
- Merton, K. R. 1957 *Social theory and social structure*. Glencoe, IL: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, G. 1998 *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York : Free Press.
- Moorman, C., & Miner, A. S. 1998 Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23, 698-723.
- Morgan, G. 1986 *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Nonaka, I., Hirata, T., & Toyama, R. 2008 *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. London: Palgrave Macmillan.
- Porter, M. 1985 *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Scott, W. R. 1998 *Organizations: rational, natural and open systems* (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Simon, H. A. 1976 *Administrative Behavior*, Third Edition. New York: Free Press.
- 関口倫紀 2002 流れと関わる行動の定性的研究とモデルの構築 経営行動科学 15, 179-188.
- 関口倫紀 2005 流れ概念の実践への有効性の理解 — コンセプチュアル・アナリシス— 経営行動科学 18, 75-87.
- Taylor, F. 1911 *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- 渡辺深 2007 「組織社会学」 ミネルヴァ書房
- Weber, M. 1921 Burokratie. In *Wirtschaft und Gesellschaft*, Verlag von J. C.B. Mohr, Tubingen, Dritter Teil, Kap. VI, S. (阿閉吉男・脇圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣, 1987)
- Weick, K. E. 1979 *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 1993 Organizational redesign as improvisation. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign* (346-379). Cary, NC: Oxford University Press.
- 山岸俊男 2000 社会的ジレンマ：「環境問題」から「いじめ」まで PHP 研究所。