

第6章 合理性に対する認知限界①

【要約 by 住吉彩乃】

ここまでの3つの章でわれわれは、動機づけと目的とが人間行動にどのような影響を与えるかを見ることによって、従業員を「器械」とみなす古典的な理論を修正してきた。この章と次の章は合理的な人間の性質に焦点を当てていく。まず、人間の合理性のいくつかの特徴に注目してみよう。

6.1 合理性の概念

「経営人」と比較して、「経済人」（あるいは現代的な統計的決定理論における合理的人間）のもつ合理性を考えると彼は、「最適の」選択を行う。すなわち、

1. 意思決定状況において彼は選択のもととなる代替案の集合を所与として前に陳列している。
2. それぞれの代替案にその諸結果の集合が付与されている。ここで、既存の諸理論は3つのカテゴリーにわけられる。
 - (a) 確実性：各代替案から生じる結果について完全で正確な知識を持っていると仮定する理論
 - (b) リスク：各代替案の結果の確率分布について正確な知識があると仮定する理論
 - (c) 不確実性：各代替案の結果がすべての可能な結果のある部分集合に属しているとは仮定しているが、特定の結果の生起確率をはっきりできないと仮定する理論
3. 意思決定者は結果のすべてを順位づける「効用関数」ないしは「選好順序」を持っている
4. 意思決定者は、好ましい結果の集合へと導く代替案を選択する。

各々のカテゴリーで意思決定者はどれを選択するのが合理的か。確実性の場合、選択ははっきりしている。リスクの場合には期待効用（各結果の効用を発生確率で加重平均したもの）が最大になる代替案を選択する。不確実性の場合には合理的の定義に問題があるが、それぞれの代替案において起こる最悪の結果を比較し、それが最も小さい代替案を選択する「ミニマックス・リスク」が提案される。

古典理論における難点

この合理的人間のモデルには難点がある。第一に、常識的な合理性概念に一致しているのは確実性の場合だけである。第二に、選択のメカニズムに3つの重要な要件をつけている。それは、(1) 選択に際しすべての代替案が「所与」である、(2) 各代替案にともなうすべての結果を知っている、(3) 結果の集合に対して完全な効用順序をつけている、というものである。

これらの要件に例外を設けることは不可能である。もし合理的人間に情報がなかったら、「知ってさえいたならば」とったものとは別の選択をするかもしれない。この場合彼は「主観的に」は合理的であるが、「客観的に」合理的とは言えない。しかしここで、「客観的に」合理的とは客観的な真実があることを仮定していることになる。しかし合理性は、知識の限界によって決められるある準拠枠に照らしてしか語ることはできない。

常軌化された反応と問題解決的反応

ここで示される合理的選択の理論は、次の二つの性格を組み込んでいる。(1)選択は常に「モデル」(これを「状況定義」と呼ぶ)に照らされてなされる。(2)状況定義の諸要素は「所与」ではなく、選択者の活動と彼の環境の中での心理学的・社会学的過程の結果である。

活動は通常、刺激への反応である。一方ではそれは非常に「常軌化された」ものであり、刺激が同時的に実行プログラムを呼び起こす。過去に繰り返し経験されたものは反応が常軌化されるのが一般的である。他方では、実行プログラムの発見に向けた問題解決反応が喚起される。

満足基準 対 最適基準

選択をするとき、最適な代替案の発見と満足できる代替案の発見とは全く異なるものである。代替案が最適とは、(1)すべての代替案を比較できる基準が存在し、(2)その基準から見て当該の選択肢が他のすべての選択肢よりも良い、ということである。一方、代替案が満足とは、(1)最低限満足な代替案を表現する基準が存在し、(2)当該選択肢が基準全てに適合するもしくは超えている、ということである。大抵の人間の意思決定は満足な代替案を発見し選択することであり、最適な代替案の発見と選択をする場合は少ない。最適化は満足化よりもはるかに複雑な過程を要する。

実行プログラム

ある状況では探索と選択の過程が非常に短縮化するが、その極限では環境からの刺激は直ちに複雑で体系化された反応の集合を組織から喚起する。このような反応の集合を実行プログラムないしはプログラムという。これはまれなことではなく、むしろたいいていの行動、とりわけ組織内のものは、実行プログラムによって支配されている。ただ、「プログラム」は完全に硬直なものではなく、刺激の性格に適応的である。そこでわれわれは、活動が常軌化されている、とは刺激に対する固定的な反応の形成によって選択が単純化されたその程度によるとする。また、探索はのぞかれているが選択が明白に定められルーティンという形で残っている場合もそれを活動が常軌化されているということにする。逆に、ある活動の前に問題解決的な種類のプログラム作成の活動が必要となるその程度によってその活動は非常軌的なものとみなすことにしよう。

6.2 組織の中の実行プログラム

ある組織がどのようなプログラムを用いているか判断する方法はいくつかある。1. 組織メンバーの行動を観察する、2. 組織のメンバーに面接する、3. 標準作業手続きが記述された文章を検討する。ただし、プログラムが成文化される理由は(a)新しいプログラムを始動させるため、またはそのプログラムを実行するであろう人に伝えるための指図書とする、(b)新しい組織メンバーに教えるために既存のプログラムを記述する、(c)既存のプログラムを「公式化」するために明文化する、などがあげられ、成文化の目的によってそのプログラムの解釈は異なってくる。プログラム化が大きければ大きいほど、これらの活動の予測可能性は大きくなる。また、一般的にプログラムは過去の経験によって生じてくるものであるので、個々の活動の反復性が大きいほどプログラム化は大きくなる。

プログラムの内容

人間の多くの活動がプログラム化できることは、オートメーションの普及によって示されている。数千のステップを含むプログラムも存在し、複雑な仕事までがプログラム化さ

れている。常軌的な職務についてもプログラムの内容は様々であり、時間の指示を含まないものもある。事実、プログラムは活動のタイミングよりも内容を、使われる方法の詳細よりも製品の性質を指定することがある。

実行プログラムは二つの主要な機能を果たすように意図されている。第一に、プログラムは組織内のコントロール・システムの一つである。第二に、実行プログラムは組織内調整システムの重要な部分をなす。コントロール手段として機能するためにはプログラムの内容は、職務活動観察の容易さとアウトプット観察の容易さ、および活動をアウトプットに関連付ける容易さの関数であると期待できる。一方、プログラムが調整の手段として役立つためには、プログラムの内容は活動調整の必要とアウトプット調整の必要との関数であると考えられる。

プログラムの構造

プログラムの構造は「プログラム喚起」のステップと「プログラム実施」のステップとに分けられる。そのプログラムが喚起されるべき条件を含んでいるこのことこそがまさにプログラムの特性である。単純な例ではプログラムは自由裁量も問題解決も必要としないが、複雑な状況においてはプログラムが戦略になることもありうる。

自由裁量の性質

組織の参加者が持つことのできる自由裁量はプログラムが活動を指定している程度と結果を指定している程度との関数である。プログラムが後者にいけばいくほど、参加者は自由裁量が与えられていることになる。合理的行動についての伝統的な理論の枠組みでは、自由裁量の余地を見出すことは困難である。しかし、われわれの理論では、第一にプログラムに含まれる探索活動による行為の選択を、第二に戦略を適用することを自由裁量であるとみなしても良い。第三にプログラムが個人の記憶の中に存在するものである場合、行動は自由裁量的であるといえる。これらは、プログラムが目的のみを設定し手段を指定しない場合や、プログラムを作ったり変更したりする必要があるという自由裁量の第四の意味とは区別する必要がある。

プログラム間の関係

組織の中のプログラム化された活動の全体のパターンはプログラム遂行の複雑なモザイクであって、それぞれのプログラムは相互に関連している。目的の最適化の場合はすべてのプログラムを同時に決定しなければならない点で、満足化の場合に比べ過程は複雑である。また、プログラム同士が互いに依存することやプログラムによってレベルが違うこともありうる。

プログラムと組織構造

大抵、組織の中では、組織メンバーのヒエラルキー的關係と各要素的プログラムのヒエラルキー的關係は並行性がある。すなわち、組織のレベルの高いメンバーは低いメンバーのプログラムを修正させたり始動させたりする。プログラムは組み方が変わることはあっても新しく作られることはめったにない。新しい状況が起こった時、ヒエラルキーの高い人間は、低いレベルのプログラムを組み替えることによってこれに適応するのである。