

第6章 合理性に対する認知限界③

【要約 by 武井靖弥】

6.5 コミュニケーション

分業のためにコミュニケーションが生ずる場合を次のように分類することができる。

1. プログラム化されていない活動のコミュニケーション。
2. プログラムを創始し、また作成するためのコミュニケーション。
3. 戦略の適用のためにデータを準備するコミュニケーション（すなわち、プログラムの実施のために必要とされるもの）。
4. プログラムを喚起させるためのコミュニケーション（すなわち、刺激として作用するコミュニケーション）。
5. 活動の結果についての情報を提供するコミュニケーション。

コミュニケーションと調整

複雑で高度に相互依存的なパターンの活動を維持していく組織の力量は、調整に必要なコミュニケーションを扱うその力量によって部分的に限定されている。組織の中のコミュニケーション効率（量的にも質的にも）が大きければ大きいほど、相互依存耐性も大きくなる。組織の相互依存への許容度を増大させる方法として、計画による調整で日常的に必要とされるコミュニケーションの量を減少させることが挙げられるが、別の方法として比較的少数のシンボルを用いて大量の情報を伝達することを可能にすることによって、コミュニケーションの能率を増大させることも挙げられる。

コミュニケーションのもつプログラム喚起の側面にとって、分類の方法は特別の重要性を持っている。ある種の組織の反応を要求するような事象が発生したとき、なんらかの形で質問が提起される。組織は使用できるプログラムのレパートリーをもっており、その事態がひとたび分類されるや否や、適切なプログラムを実施することができる。分類がコミュニケーションを大きく節約させる一つの理由は、調整のほとんどを前もってプログラム化することができるということである。もしかりにコミュニケーションのシステムがプログラムを喚起させる事象のより完全な描写を伝えることができるとすれば、またもし組織の現業部分はその時々必要に即応するようにその場でプログラムを作成する能力をもってしているとすれば、そのときは確かに前もってプログラム化された対応と比較して、それぞれの別の状況により正確に対応できるプログラムを想定することができよう。

ここでもまた組織の設計の規範的ないし適応的な問題は、バランスの問題であることが示されている。もし現実についてのモデルが事実上役に立たなくなるほどに複雑すぎたはいけないとするならば、組織はその対応についても思い切って単純化したものを作らなければならない。この場合の経済性と効率との間のバランスは、あらゆる集合の標準化につきものの、バランスの問題とまったく同じものである。

われわれの文化では、言語がよく発達している。言語はたとえ無形なものであっても分類できて名づけられるものならば、それについて伝達するのに非常に有効である。他方、無形の対象と標準化されていない対象について伝達することはきわめて困難である。したがって、組織の課業のうちによく機構のできていない側面、とくにまだよく定義されていない問題を説明しようとする活動が、コミュニケーション・システムにもっとも重い負担をかけることになる。利用可能なコミュニケーションの手段が、その必要と比較して幼稚

なものであるところでは、調整のシステムも幼稚なものとなろう。コミュニケーション効率が高ければ高いほど、組織単位の自足性は少なくなり、またコミュニケーションを通じた調整に依存することがそれだけ大きくなる傾向が出てくるであろう。また効率的なコミュニケーションのコードを発達させる可能性は、自足性によって減少させられ、相互依存性によって増大させられるということも注意しておかなければならない。

不確実性の吸収

組織のもつ概念上の体系が具体的なものとなることは、不確実性吸収の中で特に注目されるものである。不確実性の吸収は、一群の証拠から推論を引き出し、ついで証拠それ自体にかわってその推論を伝達するときに生ずるものである。自らの直接的知覚を要約し、評価し、またそれを組織の別の人に伝える人は、組織の行為の前提となる情報の重要な出し手となっている。したがってコミュニケーション・システムの性質そのものとその限界とによって、組織にとって関心のある「現実」のある部分と直接に接触している人々が大幅に自由裁量と影響力とを行使することになる。不確実性の吸収場所と吸収量とが、ともに組織の影響構造に影響する。

不確実性の吸収に影響する変数として、数多くのものを挙げるができる。知覚されるデータが複雑であればあるほど、またその組織の言語が適切でなければならないほど、不確実性の吸収が生じるのは情報の出し手により近くなり、また伝達の各ステップで要約される量はより大きくなる。

不確実性が吸収される方法は、組織内単位間の調整に重要な結果をもたらす。組織のすべての部分が同じ前提のもとづいて行為することが重要であるようなところでは、また生の証拠から引き出される結論が人によって異なってくるところでは、公式の不確実性吸収点が設置されることになり、この点でなされる結論が、組織の中で「正統の」予測として公式の地位をもつことになる。組織の中の調整の必要が大であれば大であるほど、正統化された「事実」の使用はより大になる。

コミュニケーション・ネットワーク

それぞれのプログラムには、そのプログラムを喚起させ、実行するのに必要な刺激とデータを伝達する一群の情報の流れが結びついている。このコミュニケーションは明確なチャンネルをいくつか通過している。合理的な組織を設計するためにはコミュニケーションの負担を最小にするように、このようなチャンネルを整えなければならない。しかし情報の発生源の各点と行為の各点が前もってきめられている限り、動かせる唯一の要素は意思決定の点である。

コミュニケーション・チャンネルにはプログラム作成の過程で慎重に意識的に計画される部分がある。また使用しているうちに発達する部分もある。第一にチャンネルのコミュニケーション効率が高ければ高いほど、そのコミュニケーション・チャンネルの使用はより多くなる。第二にチャンネルの使用は自己強化的となる傾向になる。このチャンネル使用の自己強化的性格は、それが個人の直接対面による接触を伴っているものならば、とりわけ強くなる。

コミュニケーションの既存のパターンは、組織の特定のメンバーがその探索の過程において、特定の刺激ないしその特定の種類のものに出会うであろう相対的な頻度を定めることになろう。コミュニケーション・パターンは行為者がいかに頻繁かつ強制的に、その行為の諸結果のうち特定のものに注意をひきつけられるかを定めることになる。時間の切迫の効果についての前述の命題から、コミュニケーションのパターンは、締切りがあつて時間の切迫の下で行われているプログラム化されていない活動に対してのほうが、比較的

ゆっくりで慎重な意思決定の過程を含んでいる活動に対するよりも、より大きな影響を及ぼすであろうと予測できよう。組織は急速に変化している環境に適応しつつあるときよりも、「定常状態」の条件の下にいるときのほうが、より大きな情報の所有についての専門化を許容する。

6.6 組織構造と合理性の限界

この章の中心的なテーマは、組織の構造と機能の基本的特色が生じてくるのは、人間の問題解決過程と合理的な人間の選択とがもっている諸性質からであるということであった。人間の知的能力には限界があるために、合理的行動のために必要となることは、問題の主要な局面のみを捉えた単純化されたモデルをもつことである。この単純化は数多くの特徴的性質をもっている。すなわち、

1. 極大化ではなくて満足化をとっている。
2. 行為の代替案と行為の結果は、探索の過程を通じて逐次的に発見される。
3. 組織及び個人は、行為のレパートリーを形成し、反復的な状況での選択にこれらを代替案として役立てる。
4. 特定の行為のプログラムそれぞれが、限定された範囲内の状況と限定された範囲内の結果とに対応している。
5. 行為のプログラムのそれぞれは、他のプログラムとは半独立的に実施されうる。

行為（合理的行動）は目的志向的で、適応的である。しかしその性格によって、ある一時点においてはそのシステムの少しの要素しか適応的とはなっていない。残りの要素は少なくとも短期的には「所与のもの」である。そのため、ある個人あるいは組織は、特定の状況に対応するために特定のプログラムを改善するか、もしくは既存のレパートリーから適切なプログラムを選択しようとする。この二つが同時に進められることはめったにない。適応的行動に対するこの「一時に一つのこと」もしくは「他の事情が同じなら」という接近の仕方は、われわれが「組織構造」と呼ぶことのできる何ものかの存在そのものにとって本質的なことである。組織構造は、組織の中の行動パターンの諸局面のうちの比較的安定的で緩慢にしか変化しない局面のみから構成されている。

組織がプログラムのレパートリーを持っているとすれば、特定の状況が生じたときに、そのそれぞれに適切なプログラムをこのレパートリーの中から選択する手続きがある限り、組織は短期的には適応的である。短期的な適応は、われわれが普通、問題解決と呼ぶものに対応しており、長期的な適応は学習と呼ぶものに対応している。

組織は合理性の限界がある限り、ここで定義したような意味での構造をもつことになろう。もし合理性に限界がないなら、もしくは限界が急激にしかも予測できないような仕方に変化するならば、安定的な組織構造などありえない。組織構造の諸側面のうちには、容易に修正されるものとされえないものがある。したがってわれわれは短期の構造と長期の構造とを区別する必要があるだろう。

この章はほとんど短期の構造に関係してきた。次の章で、われわれの注意は長期の考察に向けられる。とくにプログラムを生み出しそれを修正する組織内の過程を考察する。