

# 役割規定—心理的な詰めとうまみ

太田 敏澄

## 1. 多義的な図形とテンプレート

われわれは、多義的な図形を見せられたとき、どのように回答するであろうか。図1の中央に示した図形は、Bruner & Minturn (1955) にヒントを得て作図したものである。

図1において、縦の系列に注目すれば13という回答となり、横の系列に注目すれば、Bという回答となろう。つまり、図1の中央にある図形は、多義的である。相良(1964)によれば、Brunerらは、知覚過程における仮説の強度を決定するものの1つとして、認知的な文脈あるいは意味をあげている。この図形は、その例として引用されている。

ここで注目したいのは、物理的には同一の図形が、見る人の文脈あるいは意味のあてはめ方次第で、13になったり、Bになったりすると考えられることである。13という回答は、中央の図形が数字ストリングの中に置かれたためであり、Bという回答は、英字ストリングの中に置かれたためであると考え、英字を知らない人からBという回答を得ることはできないと考えられる。つまり、見る人が用意することのできない文脈あるいは意味は、あてはめられることがないということになる。ここで、見る人が用意することのできる

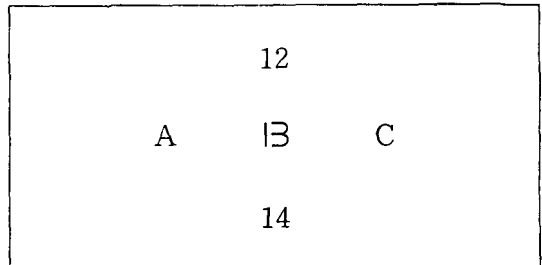


図1 多義的な図形

文脈や意味を、仮に、その人の持つテンプレートであるとおく。もし、第3のテンプレートがあれば、この図形に対する回答はさらに1つ加えられることになる。

また、この図形を数字ストリングのなかで見られた人に、あるとき突然英字ストリングのなかで見せたとしたら、どうであろうか。その人が両テンプレートを持っているとすれば、あたかもパラダイム・チェンジが生じたような事態になるのではなかろうか。

このようなテンプレートは、問題解決の過程でどのような意味を持つのであろうか。この点を考察するために、組織における問題解決過程について見てみることにする。

## 2. 問題解決過程と組織の日常的過程

組織における問題解決過程は、組織内外のさまざまな参加者によって運営されるダイナミックな過程である。組織においてOR的な問題解決法を利用する場合、主要な役割を担う人々は、松田

おおた としずみ 豊橋技術科学大学

〒440 豊橋市天伯町字雲雀ヶ丘1-1

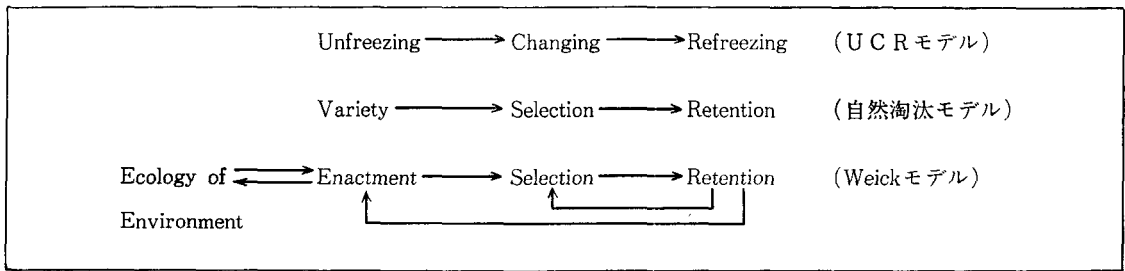


図 2 多義性の処理過程

(1978)によれば、資源供与者(Sponsor)、解析担当者(Analyst)、情報利用者(User)である。

これらの参加者は、組織においてどのような活動に参加している人々であろうか。

Mintzberg(1975)は、管理者の職務に関する実証研究を行なった結果の報告において、伝説では、有能な管理者は、定型的な遂行業務を持たないとされているが、事実では、管理業務には、例外的な事項を処理する他に、無数の定常的業務の遂行が含まれ、その中には、儀式や式典、交渉、そして、組織を周辺の環境に結びつけるソフト情報の処理が入っていると指摘している。

また、March(1986)は、組織は常軌的連続的に変化しており、組織における活動は、英雄的なリーダーシップに示されているような経営管理とはほど遠いものであると指摘している。すなわち、多くの経営管理者の仕事は、官僚制度的な組織を機能させるための日常的な活動からなるという指摘である。ここで、官僚制度的な組織を機能させることの中には、多数の些細な事柄を有効に遂行することを含んでいる。

さらに、Drucker(1985)は、企業家は日常業務における予期せざる成功や、失敗に関する平凡で目立たない分析がもたらすイノベーションに注目すべきであると論じている。すなわち、分析と体系的かつ勤勉な努力を土台とし、目的意識をもつイノベーションだけが、イノベーションの実践として論ずるに値するものであると指摘している。

これらの指摘からすれば、事実としての管理者の行動は、無数の定型的業務に費やされており、

その行動は、官僚制度的な組織を機能させるための日常的な活動である。そして、そのような管理者をかかえている組織は、常軌的連続的に変化しているのである。さらに、日常的な業務に対する分析は、イノベーションの源泉としても重要なのである。これらの事項は、問題解決過程にとってきわめて重要な事象が、組織の日常的な過程の中にあることを暗示している。

これらの議論からすれば、組織における問題解決過程は、日常的な過程に存在すると考えた方がよいのではなからうか。換言すれば、組織の日常的な過程の中に組み込まれない問題解決過程は、問題解決のための土台をもっていないことになる。

したがって、組織は、その日常的な過程の中に問題解決の過程を組み込む工夫をしていると考えられる。つまり、常軌的連続的に変化している組織は、日常的な過程の中で、UCR(Unfreezing-Changing-Refreezing)モデルでいうところのUnfreezingを行なうメカニズムを持っていると考えられる。これは、組織みずからが多義性を生成する過程であると考えられる。組織は、多義性を減少させる過程と生成する過程とを同時に持っていることになる。これは、どのようなメカニズムなのであろうか。

### 3. 組織化と多義性

多義的な情報や状況は、組織において、どのように処理されているのであろうか。このような過程を記述しているモデルを図2に示す。Weick

(1979)は、この過程を組織化の観点から考察している。

これらのパスにおいて重要な点は、変化は、組織みずからの保持している内容を変更することによって生じさせることができるということである。つまり、図1の例でいえば、現在の過程で採用されているテンプレートを否定することにより、直面している図形が多義性を持つものとなるのである。この否定は、多義性の生成である。換言すれば、この否定こそ、多義性の源泉である。この多義性は、別のテンプレートを用いることによって、別様に減少させることが可能である。

この過程は、多義的な図形に対して、2つの選択を行なう過程である。第1の選択は、縦の系列に注目するのか、横の系列に注目するのかという選択である。第2の選択は、各系列に対応する数字ストリングまたは英字ストリングというテンプレートを用いて、13またはBを選択する過程である。ここで、第1の選択は、注目の選択であり、第2の選択は、実行の選択である。テンプレートは、多義的な図形に対して秩序を与えるものである。すなわち、保持内容である。

このような事態は、経営者の交替した企業において劇的に見いだされる。しかし、このような劇的な変化は、英雄的なリーダーシップに対応するものであり、まれである。常軌的連続的に変化する組織は、めだたない控えめな変化を日常的に生じさせていると考えられるのである。

自然淘汰モデルに同様の解釈を適用すれば、突然変異は、新しい種が神秘的に生じるのではなく、既存の種の再生の失敗であるという考え方となる。この「失敗作」は、生態系に適合したときに限って生存できるのである。

組織における新しい考え方は、現行の過程において保持されている内容を変えることによって導入可能となるのである。すなわち、保持内容に対する解凍である。

保持内容の解凍は、組織における注目の選択と

実行の選択における変更によってもたらされる。

注目の選択は、選択基準の修正に関係している。たとえば、組織が、以前に注目しなかったものに注目し、以前に注目したものを無視するとき、その選択基準は改訂される可能性が高い。多義的な図形における縦の系列から横の系列への注目の転換は、この変更の例である。

実行の選択は、ひきおこされる反応のレポートリーの修正に関係している。たとえば、組織が前にしたことをしようとするときは、変化を減少させる。逆に前にしなかったことをしようとするときは、変化を増大させる。多義的な図形に関して、13をアウトプットするかわりに、Bをアウトプットするということは、反応のレポートリーの修正であり、ここではテンプレートの変更である。

このアウトプットは、多義的な図形を処理したシステムの **Enactment** である。アウトプットが、どのような事態をもたらしたかについて、システムは再び注目の選択と実行の選択を行なう。組織の適応性の確保とは、多義的な情報の処理過程における保持と解凍とのバランスをとることである。

以上のことは、現在の保持内容のまま経営システムが行動したとすると、将来どのような事態になるのかということの検討が、大変重要であるということである。この検討は、どのような変更を組織に加えればよいのかを明らかにするための出発点であるということができる。

#### 4. 問題解決過程と過程的合理性

OR的な問題解決法によって得られるモデルやシステムの導入過程全体を、組織における問題解決の過程ととらえるとき、その過程的合理性とは、組織が、モデルやシステム導入のタイミングを外すことなく、最少のコストで、新しい秩序を確立することである。ここで、タイミングの良さとは、組織の適応性の良さである。

Keen(1986)は、テレコミュニケーションによ

るビジネスのイノベーションを論じている。同書において、Keen は、コンピュータ関係者は、10年前には、非技術的な組織的「行動的」問題に対してほとんど目を向けなかったが、今や、「変革の管理」に対する必要性は、コンピュータ関係者の唱えるところとなっており、上級管理者は、新システムを技術的のみならず組織的にも稼働させることの複雑性をよく知っていると言っている。

モデルやシステムの導入過程において重要なのは、そもそも従来の意思決定過程でどのようなことが行なわれていたのか、そして情報技術を生かして利用することのできる新たな意思決定過程が、どのようなものであるのかということである。このためには、組織自体を組上に挙げての検討が不可欠である。

従来の実施理論研究は、典型的な対象としてORのプロジェクトをとりあげ、その成功/失敗をさまざまな研究方法によって解明しようとしてきた。しかし、このような研究の視座は、組織をプロジェクトの環境として扱っているため、組織におけるORの役割を論ずるには限界がある。この限界は、実施理論がIS（情報システム）の導入を論ずるに至り、一層明らかになってきたのである。

ところで、過程は、あるシステムの時間依存的な選択の連鎖である。組織における意思決定の流れである。

この選択の連鎖では、第1に、選択基準、つまり意思決定前提に注目する必要がある。選択基準には、システムにとっての内的基準と外的基準とがある。

組織における個人や集団といった意思決定単位は内的基準を頻繁に用いる傾向があるため、環境の変化が生じていても、その変化に気づかず、すべてがうまくいっていると錯覚する。

内的基準はシステムの安定性に関係している。内的基準は、余剰の意味を持つ。すなわち、この基準は、意思決定単位によって、少なくとも過去

の時点で形成された基準である。したがって、この基準は、形成時点での諸条件を考慮に入れて形成されているとしても、再度の利用において、これらの諸条件が忘れられてしまい、意思決定単位によって考慮に含められていないことが多い。これらの諸条件は、その基準にとっての余剰の意味である。余剰の意味に対する理解がない意思決定単位は、基準の改訂に及び腰となる。余剰の意味に対する理解の欠如は、システムの安定性を助長し、同時にシステムの適応性を排除する。

第2に、意思決定単位の注目の選択と実行の選択に注目する必要がある。

意思決定単位は、多義的な情報に接したとき、注目の選択と実行の選択を組み立てる。多義的な情報処理の過程は、知覚される情報の多義性の量、適用される規則の数、採用される処理手順あるいはプログラムの数によって特徴づけられる。

組織は、問題解決過程における過程的合理性を發揮するため、以下のような点について、常に検討を行なっていなければならないことになる。

①実行環境をどのようにモデル化しているのか（注目の選択）

②実行環境に対して、どのようなアウトプットを行なっているのか（実行の選択）

③注目の選択や実行の選択において、どのような反応のレパトリリー、あるいは処理手順やプログラムを用いているのか（保持内容の検討）

④そして、これらのことを行なっている人々の能力を成長させているのか

組織は、これらの人々の学習が促進されるような環境を整えるとともに、その環境の保全や改善を行なわなくてはならない。組織は、意思決定単位の学習の深さを評価するとともに、行動の変容を制御しなければならないのである。

## 5. 役割規定と組織学習

問題解決過程における参加者の持つ役割は、その過程で発生する多義的な状況に対して、テンプレ

レートと同様の効果を持つと考えられる。テンプレートが固定されていたり、数が少なかったりすると、注目の選択や実行の選択に限られる。個人あるいは組織の学習は、このテンプレートの獲得や開発に貢献すると考えられる。

このための方策として、Nystrom & Starbuck (1984)は、異論に耳を貸すこと、事件を学習の機会として生かすこと、実験することを勧めている。異論に耳を貸すことについては、すべての異論や警告は、少なくとも部分的には意味があると考えよ、もしそのメッセージが現実になったときにかかるコストや便益を評価せよ、メッセージが現実のものとなる可能性について、そのメッセージ以外に何らかの証拠が見つかるか探してみよ、異論や警告のいうコストや便益があるのかどうかをテストする方法を見つけよ、というように展開されている。

このような手順を日常的な過程において実践することが、みずからの役割規定の保持内容を解凍することであり、役割の適応性を確保することであると考えられる。

本研究は、文献や資料の収集に関して、昭和61年度科学研究補助金（一般研究(C)）による助成を受けた。

本学会 OR/MS とシステム・マネジメント研究部会における筆者の報告に対する部会メンバーによる討論を参考にさせていただいていることに謝意を表します。

#### 参 考 文 献

- [1] Bruner, J.S. & A.L. Minturn : Perceptual Identification and Perceptual Organization, *J. Gen. Psychol.*, 53(1955), 21-28. (相良守次編, 現代心理学の諸学説, 岩波書店, 1964)
- [2] Cohen, M.D. & J.G. March : *Leadership and Ambiguity*, Harvard Business School Press, 1986.
- [3] Drucker, P.F. : *Innovation and Entrepren*

*eurship*, Harper & Row, 1985. (小林宏治監訳, イノベーションと企業家精神, ダイヤモンド社, (1985))

- [4] Hedberg, Bo : How Organizations Learn and Unlearn, in Nystrom P.C. & W.H. Starbuck(eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, 1981, pp. 3-27.
- [5] Keen, P.G.W. : *Computing in Time*, Ballinger Publishing Company, 1986.
- [6] March, J.G. : How We Talk and How We Act: Administrative Theory and Administrative Life, in Cohen & March(1986), pp.273-290.
- [7] March, J.G. & J.P. Olsen : *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1976. (遠田雄志, アリソン・ユンゲ訳, 組織におけるあいまいさと決定, 有斐閣, 1986)
- [8] 松田武彦 : OR実施のシステム・モデルと日本的経営風土, *オペレーションズ・リサーチ*, 23, 10 (1978), 668-672.
- [9] Mintzberg, H. : The Manager's Job : Folklore and Fact, *Havard Business Review*, 53, 4(1975), 49-61. (山藤泰訳, 管理者の職務: その伝説と実際との隔たり, *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス*, 5, 1(1980), 35-50)
- [10] Nystrom, P.C. & W.H. Starbuck : To Avoid Organizational Crises, Unlearn, *Organizational Dynamics*, Spring(1984), pp.53-65.
- [11] Weick, K.E. : *The Social Psychology of Organizing*, Random House, 1979.

× × ×