

タイトル	組織の合理性に関する新たな視点
著者	大平，義隆
引用	北海学園大学経営論集，1(4)：163-170
発行日	2004-03-00

組織の合理性に関する新たな視点

大 平 義 隆

I. はじめに

1. 組織の合理性研究

ここでは、よりリアルに現実の組織問題を理解するために、その道具として組織の合理性を取り上げ工夫していくことにする。

2. 組織の合理性

・合理性とは

合理性という言葉は広く一般的な言葉である。そして、広く一般的な言葉によくある、様々な用いられかたをされる、様々な意味を持つ言葉であろう。Simon, H. A. (1945) は、「行動の諸結果がそれによって評価されるようなある価値体系によって、望ましい代替の行動を選択することに関係している¹⁾」、と言い、修飾語をつけることではじめてその基準が分かり、合理性が何を意味しているかが分かれると説明している。このことから「合理性は、その判定基準を何にするかで捉える内容が異なる²⁾」、といえよう。

そこでここでは、目的・価値と手段・行為が判断の主体により思考や意思決定の過程を経て、意識的にきちんと結びつけられていること、と理解しよう。ここで出てくる判断主体とは、個人の場合もあれば組織それ自体の場合も想定することができよう。

・組織全体の判断主体

組織全体は、様々な判断主体の統合物であると考えてみよう。組織そのものは一つの意味決定主体であるが、この組織を作り上げている参加者個人もまたそうである。このように考えれば、組織全体としては、組織それ以外にも、参加者の数だけ意思決定主体が存在することになるろう。

組織それ自体と言っても、これが分化独立し、それぞれの主体的判断を要請された場合、そこには要請された数だけ判断主体があることになるろう。したがって、組織全体としては、かような判断主体の統合物として存在しているとみることができよう

・合理化手段としての組織の役割

こうした組織と個人が合理性によって結びつくのは、われわれが人的な協働として組織を捉え、特定の目的を分析し、細分化し、個人が努力を集中しやすい状況を作り上げることで、目的—行為の関係、即ち目的の達成が個人の場合よりも相対的に効果的となりうるように工夫することができるからである³⁾。したがって、個人が参加する、または選択することが基底部にある組織の問題は、合理性の問題から離れることはできず、この問題への注目は現実の組織理解にとって意味のあることであろう。

1) Simon (1957) 邦訳 pp.96-97

2) 大月博司 (1999) p.46

3) Barnard, C. I. (1938) は、個人の組織への貢献をこのような言い方で説明する。

3. ここで取り上げる問題の所在：新たな視点の必要性

- ・「個人の行為は個人の意志の反映である」、
という前提

後述するように、組織にとって企業にとって有益な行動でありながら個人にとっては全く正反対の不利益をもたらす行動を個人が率先してとってきた問題をわれわれはいくつもみることができる。例えば、企業の残業要請に対し全てを投げ出していく会社人間である。会社人間ならまだ良かった。会社のために働き、主に循環器系の疾患から世を去った会社人間が多数いた。彼らの死は、過労死⁴⁾と呼ばれた。日本の外から見ると、前者はワーカホリックと呼ばれるものであり、後者に対しては「なぜ死ぬほど働くのですか⁵⁾」と言う評価や疑問が生じていた。これは行為に関する考え方の前提が違うからだと思われる。行為とは、それが個人の行為であるならば個人の意志が反映されているはずのもの、と言う理解が科学的学問的な基本的前提のはずである。しかし、働き過ぎ、過労死に関しては、少なくとも個人の行為として個人の意志が、過労死といった結果に対し反映されている、と考えることはできない。ここでは、日本人には日本人に特有の行動をとるように個々人の行動を司る文法式が存在すると方法論的にみることにする。

- ・「価値—行為合理性」の「価値＝参照—行為合理性」への書き換え

後述する Weber, M, そして上記した Simon も、合理性は価値と行為の関係で

あった。この価値と行為の関係をさらに踏み込むと、主体が行為に先立ち思考、意志決定するために、何らかの価値を参照することになる、と言うことができよう。Weber の実質合理性であるならば、個人が個人の判断価値を参照し、形式合理性ならば、組織の中で与えられた目的に関する諸価値にアクセスすることで合理性は確保される。したがって、合理性の理解を、ここでは「価値—行為合理性」を一步深め、「価値＝参照—行為合理性」と捉えなおすことにしよう。参照という要素を加えることで、異なる参照先の視点から現象を捉えることができる。ここで想定される異なる参照先とは、個人の外部にある価値（社会的に権威付けられた価値、おかれた状況、文化的な価値など）、個人の内部にある価値（絶えず、判断する自分を意識した自分のルールに従う行動）である。こうした工夫を加え、先に挙げた日本における行動文法の説明に用いることにする。これまで個人は組織にあって一定の範囲内で組織の価値即ち個人に外的な価値を参照している、と考えられてきた。また、個々人が個々の内にある判断価値を優先的に追求するならば、他の合理性追求は選択的限定的とならざるをえない。したがって、組織において個人は「一定範囲内で」組織の価値に対する参照を行うことになる。しかし、先ほどの過労死した場合は、この一定範囲を多くの日本人が無意識的に超えてしまっている特殊な状況、であるととらえることができよう。

II. <価値—行為合理性>

組織における合理性の捉え方は、おおむね、個人レベルでの理解から組織レベルでの理解に向かい、それに加え単一の合理性から多元的な合理性へと変化してきている。

4) 過労死は、「会社のため」を裏切られた家族が、労働基準局に死亡が「労災」であることを認めるように申しで、なかなか認められない状況があったため、とんでもないことだと、国連の人権小委員会で、残された家族が報告し、世に広く知られることになった。

5) ググラス・ラミス、齊藤茂太『なぜ日本人ハ死ヌホド働くノデスカ?』岩波書店、1991年

1. 個人の行為の合理性

個人レベルでの合理性の理解を、以下に Weber, Mannheim, Simon の理解を通して得ることにしよう。

・ Weber の合理性：行為の種類から

Weber は、社会の基本単位である社会的行為の四類型⁶⁾を以下のように示している。

①目的合理的行為：目的・手段・副次的結果を予測し考慮した行為で、目的と手段の関係の合理性（目的合理性）が求められる。②価値合理的行為：倫理・芸術・宗教などの固有の絶対的価値を意識的に信じることによって生じる行為で、予想される結果にとらわれることはない。③感情的行為：感情や情緒による行為。④伝統的行為：身についた習慣による行為、である。目的合理的行為と価値合理的行為は、ともに個人のレベルにおいて捉えられている。

組織における合理性は目的合理性に関連している。この目的合理性は、さらに二つに分類される。それらは、①形式合理性：特定の価値や目的とは関わりない純粋に技術的な意味での合理性、と②実質合理性：何らかの価値観点から見た合理化の程度、である。Weber の形式合理性と実質合理性を Mannheim. K (1940) は機能合理性と実質合理性と置き換え、次のように説明している。前者は、究極の目的を知らないままでの一定の目標に対する手段としての有用性である。「思考そのものの知的活動は実質的に合理的であり、本能、衝動、欲求、感情など思考活動でないものは実質的に非合理的である⁷⁾」。後者は、自己の行為目的を明確にしたうえでの状況判断などの論理的で知的な思考活動のことで、これを定義するには、「一定の目標に向かって行動が調整されるという点が強調されていればよく、こうした機能的な秩序を突

破し錯乱するものは全て機能的には非合理的⁸⁾」、となる。

Weber の個人のレベルでの合理性では、主体（個人）ごとに価値が存在することになり、非合理性は主体の数だけあることになる。彼の非合理性は合理性ではないものを全て意味するものであったが、一般化した合理性概念もが Weber には準備されており、そこでは、主体ごとの合理性が認められており、主体ごとからみた場合の非合理性を含み込んでしまっている。『プロテスタンチズムの倫理と資本主義の精神』の中では、プロテスタント以外の宗教も、それぞれの宗教の立場から見た合理性を根拠として合理的であるとされ、個々別々の主体が固有の価値にしたがって合理性が認められる概念となっている⁹⁾。

・ Simon の意思決定における合理性

Simon は、人間には認知的限界があり、経済人がごとく全知全能と最適化基準を仮定することなどできないため、経済人を仮定した理論は問題があることを主張し、代わりに制約された合理性と満足化基準に導かれた経営人を『経営行動』（1957）の中で提案した。

Simon の合理性は、Weber 同様に個人のレベルにおける価値—行為の関係性の問題であり個人の思考上の問題であった。彼の合理性は、「行動の諸結果がそれによって評価されるようなある価値体系によって、望ましい代替的行動を選択することに関係している¹⁰⁾」ものであった。したがって、適当な副詞と結びつくことではじめて明瞭になる言葉と理解されている。Weber における形式合理性と実質合理性は、意思決定の決定前提の違いとなって表現されている。Simon の意思決定の過程は、諸前提から結論を導き出す合理的な過程、として理解されよう。決定前

6) Weber (1921) 邦訳, p.35

7) Mannheim (1940) 邦訳 p.62

8) Mannheim (1940) 邦訳 p.64

9) Weber (1920)

10) Simon (1957) 邦訳 p.96

提は事実前提と価値前提に分けられている。前者の事実前提にもとづく判断は、既存の目標の実行に関わる決定であって管理的な性格のものである。後者の価値前提にもとづく判断は、最終目標につながる目標選択の決定を意味する政策的な性格のものである。

2. 組織の合理性

ここまであげた Weber, Mannheim, Simon らは、組織における合理性を、組織参加者である個人の行為として捉えている。これにたいして、次に取り上げる Tompson, J.D. (1967) は、組織における、組織の合理性を問題にしている。組織における個人に続き組織における組織という言葉はここでは使うが、これは Tompson の合理性を取り扱うためである。彼は、組織の環境からもたらされる組織の不確実性の現象を、複合化した組織（複合組織）の合理的な設計を通して構想している。

・トンプソンの組織における組織の合理性

Simon は、「合理性を求めるその知識の限界内に制約されている人類は、この困難を部分的に克服するある実用的な手段を発達させた。これらの手続は、人間が、限られた数の変数と限られた範囲の結果のみを含んでいる閉鎖された体系を他の世界から分離することができる」と仮定することから成立している¹¹⁾、と述べている。人間は個々に個々の合理性を確保するような行動をとることがここでは仮定されている。この仮定を組織レベルでみるととどうなるだろうか。それは、Tompson が「合理性の規範の下では、組織はそのテクニカル・コアを、インプットとアウトプットの構成要素で取り囲むことにより、環境からの影響を緩衝しようとする¹²⁾」、と述べている、まさにその様になるだろう。要

するに、「製造技術の合理性を最大にするには、インプットないしアウトプットが一定でなければならないが、現実には、原材料の価格や質を長期にわたって一定にすることや、製品を計画通りに売ることが不可能なことからそれらは明らかである。そこで組織は、バッファリング（在庫管理や教育・訓練など）をしたり、需要の平準化努力や予測活動をしたり、さらには割り当て活動（代理店の限定）などもして技術コアを環境から隔離しようとするのである¹³⁾」。彼がここで述べているのは、「組織の中核部分と周辺部分では影響する合理性の原理が異なっている¹⁴⁾」と言うことであった。テクニカル・コアの合理性を維持しようとした場合、周辺部分の合理性をめぐる問題が発生するが、周辺部の合理性が直ちに侵害されるわけではなく、また少なくとも侵害を判断するのは合理性を判断する周辺部であってテクニカル・コアではない、という利己的な考え方となる。

3. 多元的合理性

さて、価値一行為合理性の最後に、多元的合理性を取り上げておこう。Tompson が組織の合理性で仮定した複合組織は、構成する各サブシステムに固有の合理性が識別されることができよう。組織が階層化されていることを前提にした場合、そこで働く合理性原理を大月が意思決定レベルと実行レベルで存在していると述べている¹⁵⁾。

大月は、まず、先の Tompson の組織合理性には環境と関連した合理性が内容的に不十分であるとし、組織が不確実性に直面した場合、正しい決定ができたとしても、それがうまく実行できるかは分からないため、組織の有効性を高める決定合理性と、組織の能率を

11) Simon (1957) 邦訳 p.105

12) Tompson (1967) 邦訳 p.24

13) 大月 (1999) p.55

14) 大月 (1999) p.55

15) 大月 (1999) p.60

高める行為合理性という意思決定レベルの問題に遭遇し、加えて実行レベルで技術的合理性が求められる¹⁶⁾、と述べている。このように、組織は多元的な合理性によって構成されている、と考えることができよう。

・組織の非合理性との関係

単一の合理性モデルでは、それ以外の価値観は非合理的なものとして扱われ排除の対象とされる。ところがリアルな組織研究の中から、非合理的組織理論が提出されてきた。それらには、①パワー・モデル、②シンボリック行為モデル、③倫理モデルなど¹⁷⁾がある。

①パワー・モデル：組織目標は存在せず、参加する諸個人のパワー関係から目的は生じてくる。その過程の中で非合理性が発生する可能性がある。

②シンボリック行為モデル：ゴミ箱モデル、組織文化論、組織認識論、組織シンボリズム論などがあり、偶然性、シンボルと言った組織がもつ非合理的な側面に注目している。

③倫理モデル：組織は現在社会的な規範や倫理を無視できない状況にきており、その意味で、組織の単一合理性に反する非合理性が認識されよう。

ここで取り上げている多元的合理性モデルは、単一の合理性を前提にした場合に非合理的となる現実の組織に存在する状況を含み込み、リアルな組織現象を説明するために必要となるような「立場」、または「視点」となっていく。こうした立場にしたがい、より具体的で密度の高い組織研究が進展することが期待される。

III. 「非合理の合理的な受容」の仮説

この表題の意味は、組織の外部から客観的

に非合理性の存在を予測できても、組織の内部では、または個人においては合理性が成りたちうる、ということである。

・非合理が合理的に選択される事例

では、事例を上げ、主張すべきことを明確にしよう。ここであげる事例は職務満足度調査や近年では組織コミットメントによって測られることの多い職場での事例である。職場は、組織の合理性と、参加者の合理性が重なる部分であるが、ここでの従業員行動の一つである、いわゆる過労死に至る従業員の行動を題材に取り上げる。

過重労働、過密労働¹⁸⁾の結果、主として循環器系の疾患¹⁹⁾を患い死に至るケースが社会問題となった。アベグレン以降、日本企業の成功の理由として、日本的経営制度とともに日本人従業員の勤勉性、柔軟性が取り上げられ、比較調査が多く行われてきた。調査の仮定は、日本人従業員が勤勉なわけは、彼らを満足させる制度があるからである、というものであった。ところが調査の結果は、満足度は低いものであった。そこで、様々な合理的な理由付けがなされてきた。理由付けの根底にあったのは、自分の行動に責任を持つ個人、の仮定であった。満足度は低いが、従業員は、個人としての価値と責任の内、行動を選択したのであるから、将来への期待を計算している、ということであった。これ

18) 森岡孝二(1995)は、報告され残業手当を支給された残業時間の少なくとも倍の時間が、わが国の残業時間である、とのべている。残業手当は半分しか支給されていないことになる。支給されていない残業はサービス残業、と呼ばれる。90年代のはじめにわが国経済の最盛期に、日本が成長を続ける原因が長時間労働であり不当であるとの外圧がかかり、行政的に残業の抑制がなされたが、このことはサービス残業、仕事の持ち帰り(風呂敷残業)などとなり、長時間労働という統計上の数字は減少した。

19) 上畑鉄之丞(1993)『過労死の研究』日本プランニングセンター。

16) 大月(1999) pp.55-61

17) 大月・中條・犬塚・玉井(1999)

は、期待理論や Simon の理論に合致していた。

勤勉性と柔軟性²⁰⁾の先に待ちかまえていたのは、過労死であった。個人の個人的な合理性を主張することに何の異論もない。しかしながら、過労死をその式に当てはめると、合理的に死を選ぶことになる。過労死が社会問題化し、またバブル崩壊により仕事そのものが減少し、過労死は沈静化したようにも見えるが、解決された問題ではない。

組織との境界で、個人の行動をどの様に仮定することができるのだろうか。過労死を題材にした場合、従来通り分析の根底に、自分の行動に責任を持てる個人、の仮定をおくと、説明ができなくなるのである。

「あるアンケート調査の中で、『過労死への恐怖』と、『それでも何故がんばるか』を聞いたことがある。約2割が過労死を実感し、5割が過労死への恐怖を訴えている。がんばる理由は仕事への責任であった。この仕事への責任の受容こそ過労死の源ではないか。会社＝自分の意識の中で仕事への責任を背負い込んだ場合、個人的には非合理的な結果が生じてしまうような、状況合理的な行動をわれわれは主体的に追い求めてしまっている²¹⁾」のである。

IV. 〈価値＝参照－行為〉

1. 価値－行為合理性

すでにみたように、組織論における個人レベルの合理性問題は一般的には、個の価値と

行為の関係が合理的であるかという理解できている。この関係はすでに用いられてはいるが、改めて、価値－行為合理性と呼んでおこう。

価値－行為合理性

しかし、この価値と行為の関係は実際の関係の省略型であること、または実際の関係の表象型であること、または一定の仮定を共有されたものとしてみたり前提としていたりしている。例えば、Simon は組織人格と個人人格となることの「選択」を想定している。この選択は概念的に組織影響力のターゲットになっているものである。

2. 価値＝参照－行為合理性

組織における個人レベルの合理性は、望まれる価値と行為の関係の合理性であった。この価値の選択は、価値の参照行動、価値へのアクセス、価値の読み込みと表現することもできよう。そこで、参照行動を組み込むと次のようになる。ただし、個人の行動に関係する全ての価値を2つに分けたものではなく、ここでは単に近代組織論の個人人格と組織人格を想定したものである。

組織の価値
(選択) 価値＝参照－行為合理性
個人の価値

このモデルでは、個人は組織との境界において、合理的行動をとるために二つの価値を選択的に参照する。組織の価値は組織が個人に提供するものである。個人の価値はどうか。ここでは、個々の意志や決断を問われ、それを成長のスケールとしている社会において、社会的文化的影響（相互作用）の中で個人が意志を主張し決断を行うために必要となる個々の判断基準としているもの、と表現しておこう。

さて、このモデルがユニバーサルならば、

20) 京谷栄二 (1993) 『フレキシビリティとはなにか』窓社、大平義隆 (1997) 「わが国従業員の『受容』の考察——京谷の議論を中心に——」『工業経営研究』Vol.11、大平義隆 (1996) 「経営倫理と日本的経営の過重労働・横並び——人間行動の差異性の研究から——」『日本経営倫理学会誌』第3号、を参照。

21) 大平義隆 (1996) p.88

わが国バブル期の従業員の勤勉さは次のような説明を付けることができる。①個人の価値判断の一端としての集団主義の信仰、②何かそうすることが個人にとって利益がある環境に彼がいる、③従業員は企業から大きなかわすことのできない負担を与えられている、の三つは個人の合理的判断が正常に機能し、そのように結果として行為が見られる場合である。次に、④ワーカホリックは、合理的判断を下すことができない精神状態にある、という説明である。いずれも、よく用いられてきた説明であろう。しかし、どれも過労死を取り扱う場合には不十分な説明でしかないことは明白であろう。

3. 「状況」への参照行動

上記した従業員の満足度調査では比較した米国同様の不満足が存在することが分かったが、有給休暇の取得といった不利益の解消行動をみると、周囲に迷惑がかかるといった理由で取得率が低く、米国と大きな差があった。また、残業に関しても、つきあい残業、なるものがあり、これは周囲を納得させる理由がなければ上司が帰らないと帰れない、という意味である。これは組織にとっても個人にとっても無駄なことであった。さらにまた、過労死を恐れながらも求められる状況の価値を参照し続ける例をすでにみてきた。

共通するのは、周囲を気にする、と言うことである。周囲を気にするとは、周囲を価値とし、その価値を参照している、と言い換えることができる。しかも、状況への参照はほとんど意識せずに行われていることは自分を参考にすれば明白である。わが国従業員の行動を説明するには、この状況参照行動は重要となろう。

状況の価値
(自動的) 価値=参照—行為合理性

ここでは、少なくとも日米の違いを述べる

ことはできそうである。これまでみてきた違いをここでは「価値の参照行動」の違いとしてあげることができよう。米国では、選択的に価値を参照し、わが国では意識下で状況に価値を読みに行く、という違いはあるものの、いずれにせよ価値=参照—行為の合理性をとるような行動として把握することはできよう。

価値=参照—行為合理性

V. さいごに

ここまで、組織の合理性問題は、組織における個人の問題から、組織の問題として取り上げられてきた。この過程で、合理性そのものも、単一のものから多元的なものとしての理解に代えていくことで組織の合理性問題を単一の切り口、ここでは合理性の可能性が見えてきている。

そこで、これまでの組織の合理性問題をまとめると、価値—行為の合理性でくくることができることをみてきた。

次に、新たな切り口を組織の合理性問題に加えることで、よりリアルに現実問題を捉える試みがなされた。それは、価値—行為の関係をもう一段踏み込み、価値=参照—行為の関係で把握することができた。

ここでは十分議論できなかったが、価値参照のパターン化は、人間が社会的に教育され形成される中で、その環境固有の価値体系を内部化するのと平行して、人的な相互作用の中で誘導されパターン化されてくるのである(大平 2003)。しかしながら、価値の参照は、主に個人の内部の価値への参照と外部価値(状況)への参照に限定して説明がなされ、わが国における、いくつかの主要な問題に対する説明能力をもちうることを示すことができた。

参考文献

- 青木克生 (1998) 「企業組織における『合理性』についての一考察」『日本経営学会誌』No.2: 70-81
- Barnard, C.I. (1938), *The Function of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- ダグラス・ラミス, 齊藤茂太 (1991) 『ナゼ日本人ハ死ヌホド働クノデスカ?』岩波書店。
- 京谷栄二 (1993) 『フレキシビリティとはなにか』窓社。
- Mannheim, Karl (1940), *Man and Society in an Age of Reconstruction, Studies in Modern Social Structure*, London, Routledge & Kegan Paul. (福武直訳『マンハイム/変革期における人間と社会』みすず書房, 1962年)
- 森岡孝二 (1995) 『企業社会の時間研究 生活摩擦の経済学』青木書店。
- 大月博司 (1999) 『組織変革とパラドクス』同文館。
- 大月博司・中條秀治・犬塚正智・玉井健一 (1999) 『戦略組織論の構想』同文館。
- 大平義隆 (1996) 「経営倫理と日本的経営の過重労働・横並び——人間行動の差異性の研究から——」『日本経営倫理学会誌』第3号。
- 大平義隆 (1997) 「わが国従業員の『受容』の考察——京谷の議論を中心に——」『工業経営研究』Vol.11。
- Simon, H. A. (1957), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, 2nd ed, New York, The Free Press. (松田, 高柳, 二村訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年)
- Tompson, J. D. (1967), *Organizations In Action*, McGraw-Hill, Inc.. (高宮晋監訳『オルガニゼーション イン アクション』同文館, 1987年)
- 上畑鉄之丞 (1993) 『過労死の研究』日本プランニングセンター。
- Weber, Max (1921), *Soziologische Grundbegriffe*. (阿閉吉男, 内藤莞爾訳『社会学の基礎概念』恒星社厚生閣, 1987年)
- Weber, Max (1956), *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, vierte, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winekelmann, Kapital IX, *Sociologie der Herrschaft*. (世良晃志郎訳『支配の社会学 I』創文社, 1960年)
- Weber, Max (1956), *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, vierte, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winekelmann, Kapital IX, *Sociologie der Herrschaft*. (世良晃志郎訳『支配の社会学 II』創文社, 1962年)
- Weber, Max (1920), *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, SS, 17-206. (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店, 1988年)