
マネジメント職能のプロセス進化論的検討

——相補性原理を中心にして——

海老澤 栄 一

はじめに

マネジメント職能の実際

プロセス的世界観のもつ意味

マネジメント職能の本質

おわりに

はじめに

マネジメントのとらえ方には、“人々とともに仕事を遂行すること”のように部下が少なくとも数人は存在するという前提を置いた伝統的なマネジメントアプローチから、職場における非公式的な人間関係のあり方に注目した人間関係論的アプローチ、仕事の処理を通した管理者の部下にたいするリーダーシップのあり方や組織成員のモラルに分析の中心を置いた行動論的アプローチ、さらには管理者個人に固有の価値観や問題処理能力を認知した意思決定論的アプローチなどさまざまなアプローチが過去に存在してきた。

いずれもそれぞれ固有の時代的背景のもとで誕生してきており、したがってそれぞれ固有の歴史的必然性や存在意義があることは言うまでもない。しかしながらそれらは同時に、いずれも時代を超えて現実を部分的に説明することはできても、普遍的に説明するような原理を持ち合わせていないことも

また事実であろう。

われわれの作業の究極の目的は、マネジメントの職能に関して、諸現象の底流に厳然として存在するはずの本質を見極めることである。そのためには現実を直視し、たとえそこに精緻化や理論化の困難な諸現象や諸矛盾が遍在していたとしても、それらを分析の対象から外すのではなく、むしろ逆に積極的に取り込むことによって、全体的、統合的、連続的に把握することがマネジメント職能全体を理解するうえで重要なことだと思われる。

本稿ではマネジメント職能を特定の限定された状況で論ずるのではなく、永遠的な連続的過程のなかで論ずることにより、たとえ矛盾する概念が表われてもそれらを排除するのではなく、むしろ共存させることによって統合的なマネジメント職能の可能性を探ることを目的としてみたい。その場合、すでに量子力学の世界で粒子像と波動像というお互いに相容れない、矛盾する2つの概念を時空間の連続体のなかで結合することを意図として導入された相補性原理がわれわれの分析にとってもきわめて有用であるように思われる。

相補性は複数の要素が相互に補い合うことによって、相互依存的に進化することを可能にする概念である。換言すればマネジメント職能の相互に乖離している諸要素は相補性原理を通じて相互に進化する機会が得られ、その進化は連続的なプロセスをたどることが期待されるのである。

マネジメント職能の実際

マネジメントの日常は、書類に目を通したり、電話を掛けたり受けたり、会議に出席したり、部下からの相談に乗ったり、部下に指示を与えたり、上司に相談したり、書類を作成したり、1人になって何らかの決断をしたり、オフィス内を歩き回ったり、外部のお客と会ったり、あるいは出張にでかけたり、種々雑多な仕事が錯綜しているというのが実態であろう。これらの多様な仕事の波を大まかに整理してみると、何らかの情報処理に関与している

ことが分かる。またその情報処理が何らかの意思決定に結び付くことも多いであろう。以下ではマネジメントの職務を、情報処理並びに意思決定という側面から分析することによって、現実が発生していると思われる共通特性を探ることにする。

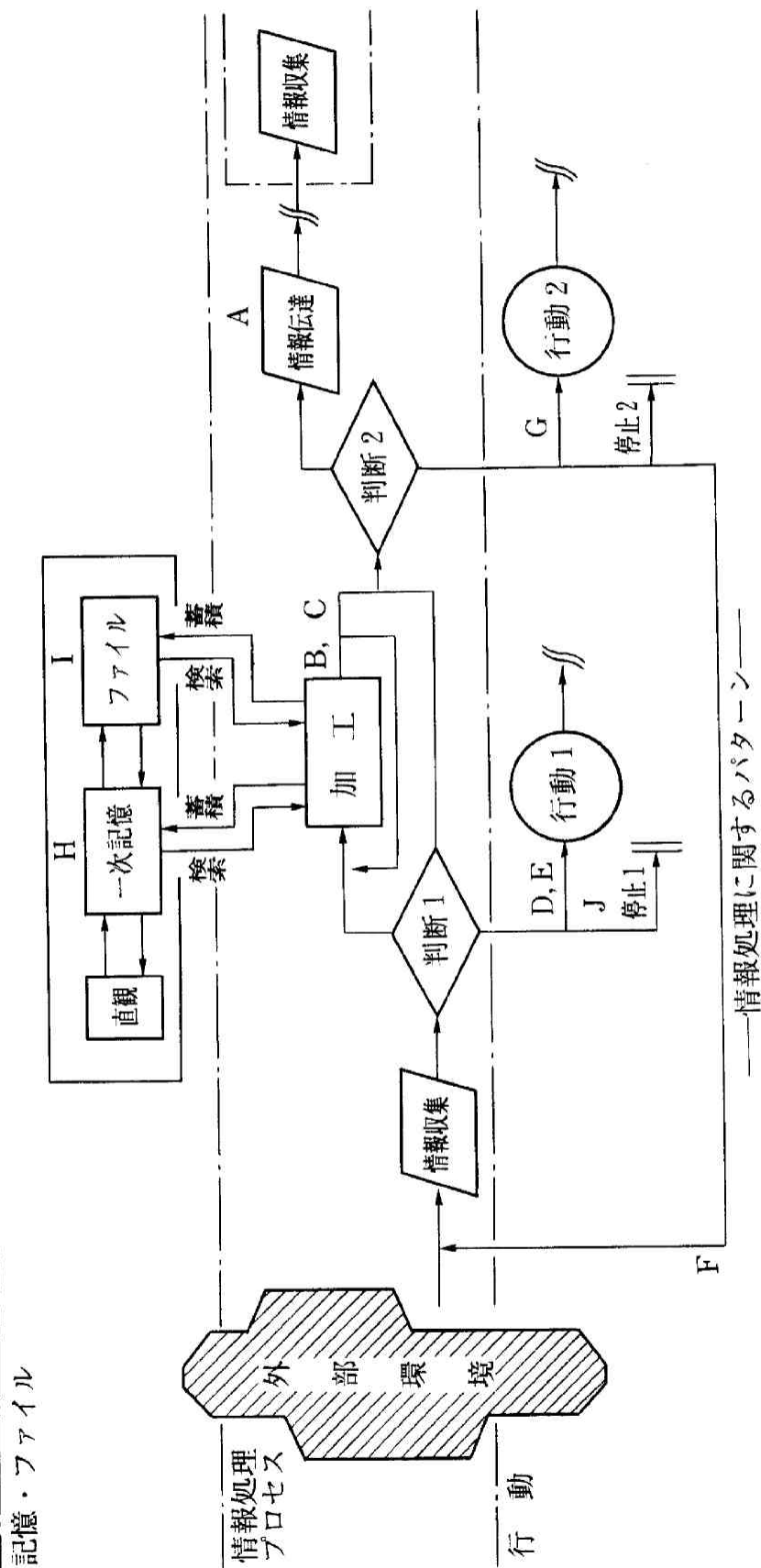
情報処理特性

情報処理パターン 筆者が参加した（社）日本電子工業振興協会のプロジェクトで、図1に示すような人間の情報処理に関するパターンを設計した（日本電子工業振興協会，1989）。同図では情報収集，判断，加工，記憶，行動，情報伝達という情報処理の諸要素を「情報処理プロセス」「記憶・ファイル」「行動」という3つのゾーンに分けて，情報収集されてから情報伝達されるまでの一連の流れが示されている。また同図のなかのAからIまでの記号はそれぞれの情報処理パターンの分類基準を示している。文書情報に限った具体的な内容は表1のとおりである。

62名の管理者の方に，平均的に業務を遂行している1日についてご回答いただいた結果の上位4位までのパターンは表2に示すとおりである。「具体的な指示を他の人に」というパターンは全体の10パーセント台にしか過ぎず，残りのパターンは「そのまま次に回覧」「自分の判断で自ら行動」「目を通してから破棄」となっている。この結果から明らかなように文書情報処理に限っても，管理者の情報処理パターンはかなり多様であり，均一化することはできないことが分かる。また伝承されているほど管理者の行動が合理的で論理的でないことも明らかであろう。

また情報処理のサイクルを図2で分析してみると，処理サイクルの決まっている「通常処理」よりも処理サイクルの決まっていない「アドホックな処理」の占める比率の高いことが分かる。このことから管理職の職務のなかでは“プログラム化されない”情報処理が比較的多いということが言えるのである。

図1 人間の情報処理パターン



((社)日本電子工業振興協会編「ニューオフィスシステム (NOS) に関する調査研究報告書」(社)日本電子工業振興協会, 平成元年3月, 146ページ。)

表 1 情報処理パターン別特性

パターン No.	情報処理パターン参考図					処理内容	比率
	収集	判断1	加工・アクション	判断2	伝達		
A						回ってきた文書に目を通し、そのまま次に回覧した。	() %
B			コメント			回ってきた文書に自分のコメントを付けて、次に回した。	() %
C			修正			回ってきた文書内容に一部修正を加えたうえで、次に回した。	() %
D						回ってきた文書内容に基づき、自分の判断で自ら行動した。	() %
E						回ってきた文書の要請・指示内容に基づき、自ら行動した。	() %
F			コメント			コメントをつけて発信者に戻した。	() %
G			指示			回ってきた文書内容に基づき、具体的な指示をほかの人に出した。	() %
H			指示			記憶に留めておくだけで何もなかった。	() %
I			指示			目を通してからファイルした。	() %
J					停止1	目を通してから破棄した。	() %
K	その他 (具体的に:)	() %
合 計 100%							

((社)日本電子工業振興協会編, 前掲報告書, 51ページ。)

表2 情報処理パターン別の発生割合

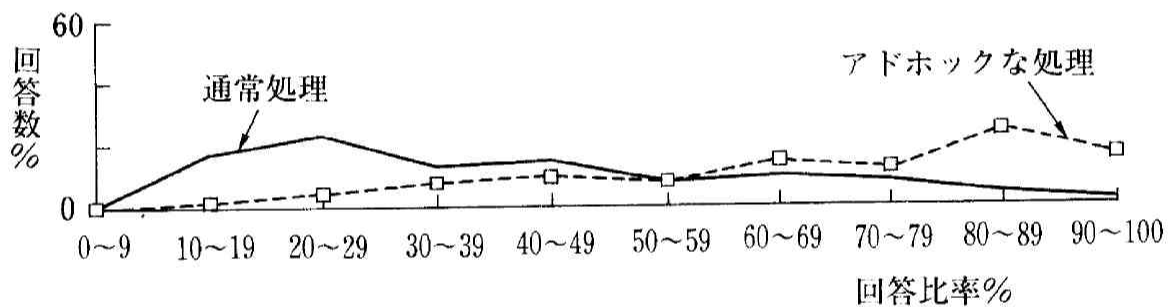
パターン	平均値%	最高値%	処理パターン内容
A	20～29	80	そのまま次に回覧
D	10～19	60	自分の判断で自ら行動
G	10～19	40	具体的な指示を他の人に
J	10～19	50	目を通して破棄

備考 調査時期：1988年10～12月

調査対象サンプル：一部上場企業管理者 62名

((社)日本電子工業振興協会編，前掲報告書，57ページ。)

図2 情報処理のサイクル



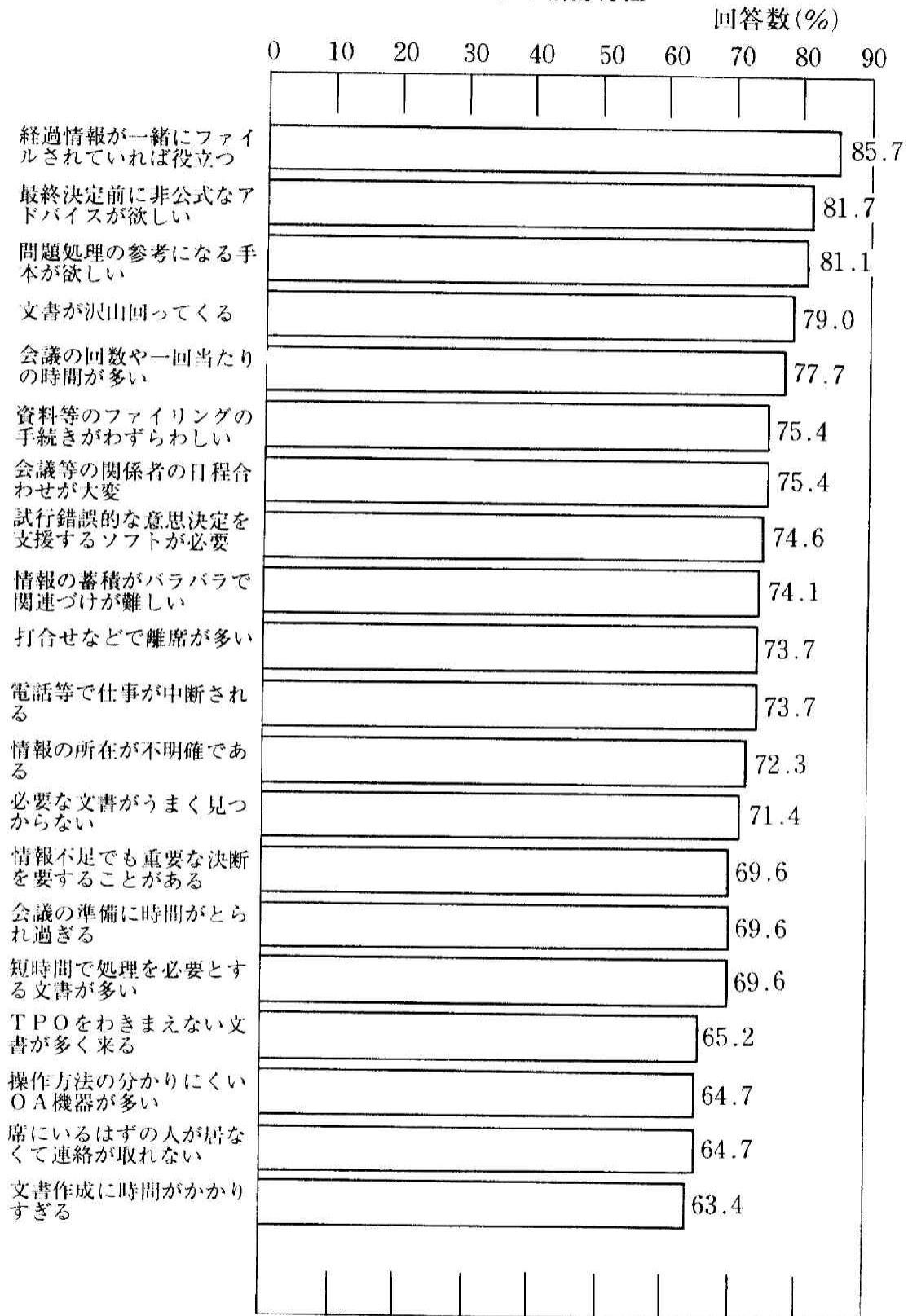
備考 調査実施時期：1988年10～12月

調査対象サンプル：一部上場企業管理者 62名

((社)日本電子工業振興協会編，前掲報告書，63ページ。)

さらに同協会の調査で、112名の管理者を対象に日常の情報処理遂行上どのような点に煩わしさを感じているかを尋ねた。その主な結果が図3に示されている。これらの項目は情報要求に関するもの、コミュニケーションに関するもの、情報処理に関するものの3つに大別される。情報要求では問題処理の経過情報や非公式アドバイス、問題処理の参考情報、情報の関連づけなどのどちらかといえば特定の個人に帰属する主観的でしかも“癖”のある情報を好む傾向がある。コミュニケーションでは会議の回数や時間の長さ、日程調整、離席、電話による仕事の中断などに悩まされている様子がうかがえる。最後の情報処理では文書の多さやファイルの煩わしさがその最たるものである。これらを総合してみるとマネジメントの仕事はきわめて多様でしかも煩

図3 マネジメントの職務特性



備考 調査実施時期：1988年10～12月

調査対象サンプル：一部上場企業管理者 112名

((社)日本電子工業振興協会編, 前掲報告書, 68ページ。)

雑であることがわかる。この点、H.ミンツバーグ (Mintzberg, 1975) はマネジメントが体系的でしかも科学的であることに根拠を置いた4つの伝承を否定し、現実には本能や噂などの非科学性に行動の根拠を置く傾向があると主張しており、われわれの分析結果と符合するものがある。

対人コミュニケーションの割合 情報収集や伝達方法のなかでも対人コミュニケーションに関しては、過去に試みられたマネジメント職能に関する諸実証研究でもかなりの高比率を占めていることが明らかになっている。要素別に分解する解剖学的アプローチについては関係性や連続性、全体性を見失うという意味で批判もある。しかしここでは1つの分析的アプローチとして、代表的なものをいくつか見ておくことにしよう。

ミンツバーグ (1980) が5人のエグゼクティブを5週間にわたって分析した結果によれば、図4に示すように、予定通りの会議と臨時の会議を含めた会議関係で69パーセント、電話の6パーセントそれに訪問の3パーセントを加えると実に78パーセントがコミュニケーション関係のために費やされていることが分かる。また類似の結果はカーク＝アルドリッチ (Kurke = Al-

図4 マネジメントの職務分布(1)

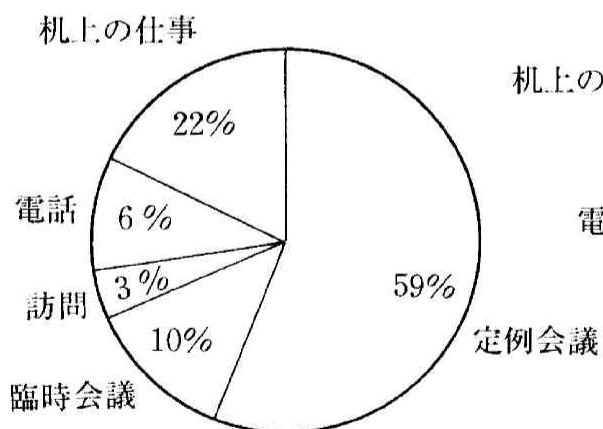
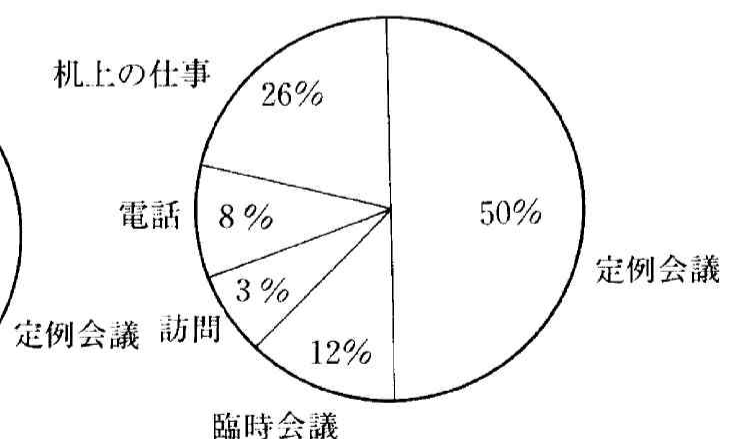


図5 マネジメントの職務分布(2)



(H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall, 1980, p.39.)

(L. B. Kurke and H. E. Aldrich, "Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the NATURE OF MANAGERIAL WORK," *Management Science*, Vol.29, No. 8, August 1983, pp.975-984.)

drich, 1983) の研究によっても図5のようにコミュニケーション関係で73パーセントという数字が示されている。

しかもこれらのコミュニケーションがすべて公式的な職務に関係しているという保証はなく、むしろ非公式的な接触をとおして遂行されている可能性が高い。この点については項を改めて論ずることにする。

意思決定特性

意思決定の多様性 H.サイモン (Simon) に拠るまでもなくマネジメントにとって意思決定という機能はきわめて重要である。先に検討したコミュニケーションの方法や諸種の情報処理特性も、意思決定の準備や意思決定そのものを支援したり促進したりするのに欠かすことのできないものだと考えることができよう。ところがその意思決定は意思決定者個人の属性や癖、価値観、本能、好みなどに強く影響されるため、合理的で論理的な分析を困難にしているということにも目を向ける必要がある。K.ケンドール (Kendall, 1984) らの指摘する意思決定特性をみても、表3に示されているように非公式性や個人処理、パワー行使などの非科学性が顕著に見られる。

表3 意思決定者の特性

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 情報の非公式収集2. 組織外部情報の探索3. データの個人的処理4. 情報の個人的な蓄積5. 意思決定におけるパワーの行使6. 意思決定者の威信表現7. ほかの組織成員との情報共有 |
|---|

(K. E. Kendall & J. E. Kendall,
"Structured Observation of the
Decision-Making Environment: A
Reliability and Validity Assessment,"
Decision Sciences, Vol.15, 1984, p.
109.)

表4 職位別にみた意思決定プロセスのパターン

意思決定パターン	部長職	課長職	一般職	合 計
標準的パターン	22 (52)	55 (59)	33 (67)	110 (59)
それ以外のパターン	20 (48)	39 (41)	16 (33)	75 (41)
合 計	42 (100)	94 (100)	49 (100)	185 (100)

参考：上段はサンプル数，下段（ ）内は比率

備考 調査実施時期：1988年1月

調査対象サンプル：185

調査主体：情報資源管理研究会

(海老澤栄一稿「意思決定プロセスと情報の役割——個人的意思決定と集団的意思決定との特性比較——」『企業診断』Vol.35, No.10, 1988年10月, 57ページ。)

また意思決定のプロセスは H.サイモン (1960, p. 2) によって環境探索→設計→選択という3つの標準的ステップを踏むことが一般的に認知されているけれども、筆者を含む情報資源管理研究会で実施した管理者185名を対象とした調査では、その標準プロセスとは異なった結果がかなり高率で現われている。表4に示すように標準パターンを採るのは全体の59パーセントであり、残りの41パーセントはかならずしも標準パターンを採らないことが明らかとなった。しかもその傾向は、一般職から課長職，課長職から部長職へと職位が高くなるにつれ一層強くなることが識別できる。

これらのことを総合して考えてみると、マネジメントの意思決定はまさしく多様性に富んでおり、一様な評価を下すのはきわめて危険であるといえよう。

直観的意思決定 R.ダフト (Daft, 1983) によれば管理者の意思決定には、“左脳”の役割をつかさどる合理的アプローチと“右脳”の役割をつかさどる直観的アプローチの2つがあるという。このうち、曖昧性やファジー、非論理性、ランダム性、無意識、試行錯誤、好み、本能、予感、虫の知らせ、勘、

根性、非識別性などの言葉で代替されるような意思決定のことを直観的意思決定と呼んでいる。直観は新しいアイディアの生成や無意識的な思いつきの生成にとって欠かすことのできないものである（アガー；Agor, 1986a, b）。このアプローチの基本的な特徴は相互に関連のない断片的な情報が非公式的な源泉から集められ、意思決定者の頭のなかで1つのパターンとして醸成されていくところにある。特に不確定性の強い環境下でこのアプローチが有用である。以下では直観的アプローチのもとにおける意思決定の基本特性を4つの視点から総合的に解析しておこう。

① 目的の曖昧性、不明確性

目的の曖昧性をここでは、初期目的の棚上げ・変更と目的の事後決定という2つの視点から分析する。まず初期目的の棚上げ・変更とは、当初設定した目的が実施段階で当初予定もしなかったような不確定要素に直面したり、あるいは意思決定者の側で考え方が途中で変わってしまったたりして、初期目的の変更を余儀なくされてしまうような場合のことである。意思決定そのものに何らかの不安や後悔が付きものであることを考えれば、事後的な修正は当然ありうる。後者の目的の事後決定とは、目的が曖昧なまま情報収集行動や情報解釈行動に入り、学習過程を繰り返しながら次第に目的を明示化していくことを意味する。セールスマンの顧客探索行動やメーカーにおける新製品企画などによく見られる行動である。混沌とした環境下では目的は明示的であることはむしろ少なく、どちらかといえば暗示的でしかも事後的に次第に明確になることが多いように思われる。しかもこの場合、曖昧性を徐々に排除しながら目的を事後に形成していくきっかけは、意思決定者の直観のようなものによって支えられることが多々あるのである。

② 環境操作性

環境の継続的モニタリングによって、環境を単なる記号として理解するのではなく、ある意味をもった“含意”を伝達するものとして理解したり、さらに思いつきやアイディアなどの新しい価値を創造したりすることができる

ようになる。このような経験蓄積がマネジメントのひとつの“インテリジェンス”として思考パターンや問題解決ルールに活かされてくることは十分に考えられることである。

ダフト＝ウェイク (Daft = Weick, 1984) は組織の情報処理に関する行動をひとつの「解釈モデル」として理解し、以下に示すような4つの仮説を設定している。そのなかでマネジメントの役割についても論じているので、取り上げておこう。

1. 環境情報収集

組織は最低限生存を確保するため、生存に関係する兆候や事象、競争相手、マーケット、技術開発の動向を探查できるような情報処理のメカニズムを開発する必要がある。

2. 組織的な解釈プロセス

組織には個人とは異なった、組織的に処理される知識や行動、規範、価値、メンタルマップなどがある。解釈システムを支える管理者の間でそれらの知覚や認知マップ、情報などを共用できるよう収れんさせる必要がある。

3. トップの戦略的役割

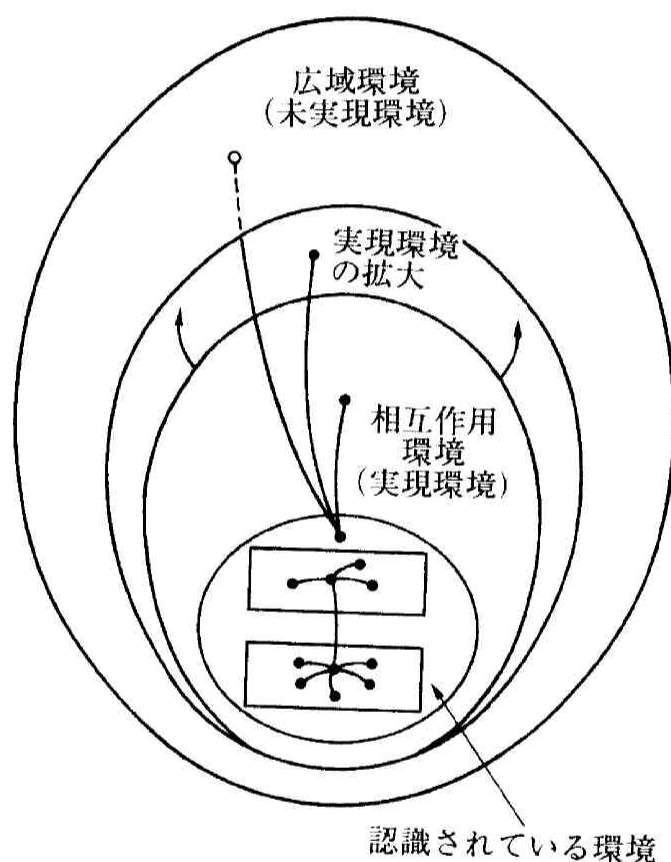
組織の構成メンバーはそれぞれが固有にセンサーを環境との間に保有しており、環境情報収集に関して何らかの役割を果たしている。しかしそれらの情報は最終的には、トップレベルのところに組織的に収れんさせ、組織全体としてもつ意味を解釈させなければならない。

4. 環境解釈に関する固有の方法

組織の歴史、風土、構造、戦略策定の方法などは組織によって異なる。したがって環境のとらえ方にも独自の“癖”のようなものがある。組織の独自のやり方で切り取ってきた特定環境を独自の価値に基づいて解釈し、組織はやがてその環境の解釈結果の影響を受けることになる。マネジメントは環境にたいするセンサー機能を組織のなかに設計し、なお

かつそのセンサーを使って実際に環境をスキャンし、さらに環境から収集した情報のもつ意味について解釈しなければならない（ジョンソン；Johnson, 1983）。このようなプロセスを繰り返しながら、次第に環境操作力を高めていくのである。今、組織と環境との関係を組織の認知力という視点から一般的な形で表現してみると、図6に示すような3つのタイプで説明することができる（ペファ＝サランシク；Pfeffer = Salancik, 1978）。

図6 環境の認知水準



注：  は個人、集団、組織を表わす。

 は環境を表わす。

（海老澤栄一稿「経営戦略と情報システム」島田達巳・海老澤栄一編『戦略的情報システム』日科技連出版社，1989年1月，22ページ。）

第1の、組織によって「認識されている環境」とは、個人や集団を含む組織によって主観的に関知あるいは識別されている環境のことである。

第2の「相互作用環境」は、組織と環境とが相互に直接、作用しあっている環境のことである。言い換えれば組織が環境一般から取り込んできた、操作可能な環境のことなのである。K.ウェイク (Weick, 1969) は、組織の相互に依存的な行為者たちの行為によって構成されている環境のことを「実現された環境」とよんだ。この場合重要なことは、組織が環境にたいして反応することではなく、むしろ積極的に環境にたいして働きかけ、環境を創造したり、環境を演じたり実現したりすることなのである。この論理に従えば、組織の意思決定主体であるマネジメントは「未実現の環境」にたいして積極的に働きかけ、「実現された環境」の範囲を拡大することによって環境を創造していくことが可能となるのである。

第3の「広域環境」は組織が意識するしないにかかわらず、地球的規模あるいは宇宙的規模で組織と直接、間接につながっている環境のことである。

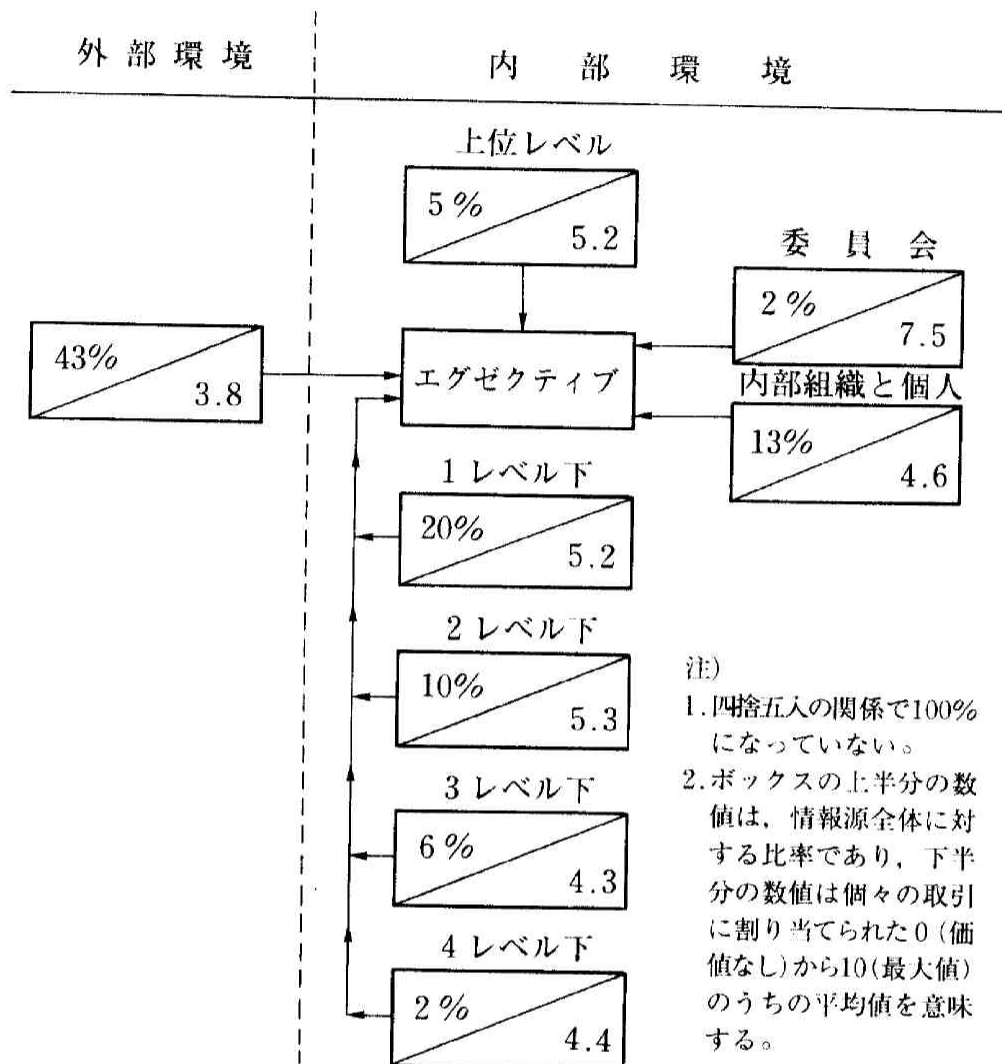
「未実現環境」と言い換えてもよいであろう。組織は未実現環境のなかから、組織のもつ環境操作能力に見合う範囲内で環境の実現化をはかるのである。それはあたかも、組織のなかで共通に認識されているドメインの拡大をはかる行動でもある。ここでも意思決定者としてのマネジメントの果たす主体的役割は大きいといえよう。

R.マクロード (McLeod, 1986) らの調査でも、マネジメントと環境情報との関係が論じられており、特にエグゼクティブクラスでは、図7に示されているように取り扱う情報全体のうち、環境情報の占める割合が43パーセントにも達していることが分かる。

③ 非公式情報依存性

直面する意思決定問題が未経験でしかも未知の問題である場合、マネジメントは以下のような理由で論理的な判断がしにくくなる (フィッシュホフ = ゴイタイン; Fischhoff = Goitein, 1984)。

図7 エグゼクティブの情報源



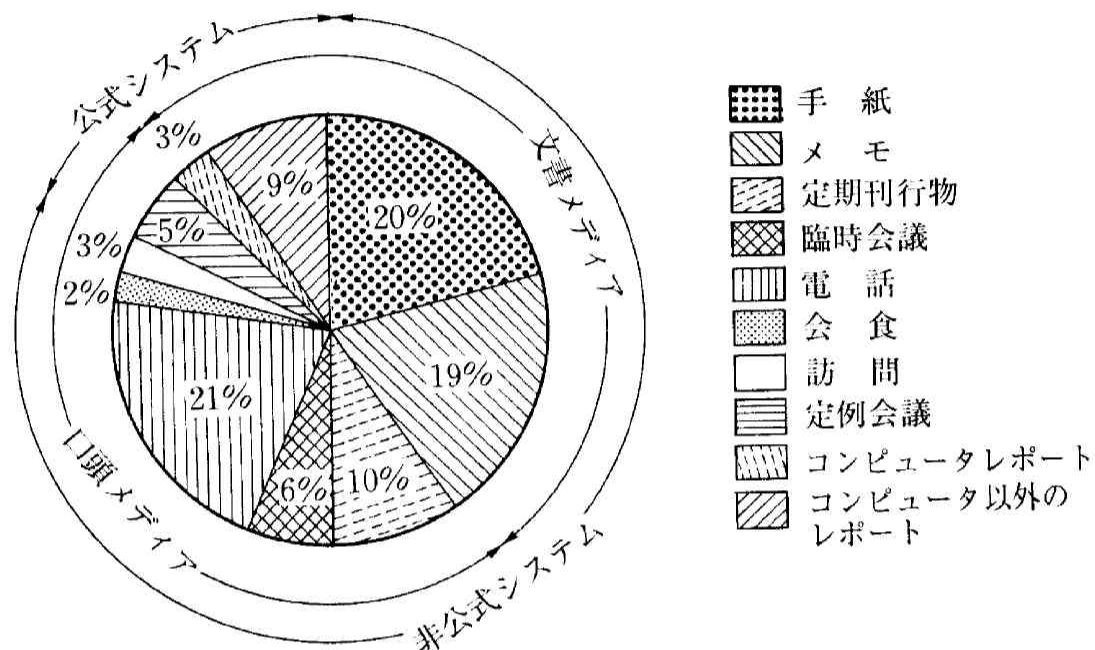
(R. McLeod, Jr. and J. W. Jones: "Making Executive Information Systems More Effective," *Business Horizons*, Sep.-Oct.1986, p.32.)

1. 確率論的考え方が直観と相反するようになる。
2. 意思決定に関する的確な訓練を受けていない。
3. 意思決定に必要な大量の情報を束ねる認知能力をもちあわせていない。

そのため、マネジメントは経験則や直観、ヒューリスティックな方法などを用いて問題の解決に当たろうとするようになる。その場合に有効な情報は公式手続きに伴って発生する公式情報ではなく、自分の認知スタイルにあわせて収集する非公式情報なのである。マクロードらの調査結果では、図8に示されているように、全体の81パーセントが非公式情報の関係になっている。

またわれわれが調査した結果でも、管理者が検索対象とするメディアは圧倒的に個人が保有する第一次メモリやメモ、手帳、ファイルであることが表5から明らかである。

図8 メディア別利用比率



備考 四捨五入の関係で100%になっていない。

「定期刊行物」が口頭メディアの範ちゅうに入っており、疑問が残る。しかしここでは原文に忠実に記述しておく。

(R. McLeod, Jr., & J. W. Jones, *op. cit.*, p.33.)

表5 検索対象媒体の利用度合

媒 体	平 均 値%
個人の記憶	20～29
個人のメモ、手帳	10～19
個人ファイル	10～19
社内の人々の記憶	10～19
社内共通ファイル	10～19

備考 調査実施時期：1988年10～12月

調査対象サンプル：一部上場企業

管理者 62名

((社)日本電子工業振興協会編，前掲報告書，63ページ。)

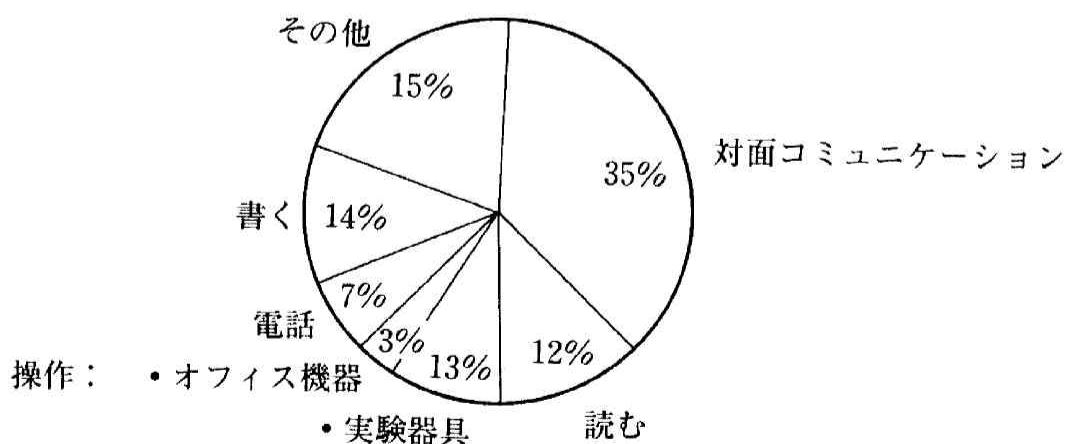
このようにマネジメントが意思決定にさいして主として依拠する情報は、直面する問題が未知であればあるほど、非公式情報寄りであることがわかる。

④ 口頭を主体とした多重チャネルへの依存性

前述図8のマクロードらの調査では、エグゼクティブの利用するメディアのうち、47パーセントが電話や会議に代表される口頭メディアになっている。また E.クレマー (Klemmer, 1972) らのマネジメントの職務分析にかんする分布状況を図9で見ても対面コミュニケーションと電話を含む口頭メディアが42パーセントを占めていることがわかる。これらの結果はマネジメントの対人コミュニケーションや非公式情報への依存度が高いとするこれまでの分析結果と一致するものである。しかも意思決定にさいして、口頭メディアはレポートに代表される文書メディアに比べてはるかに重要な役割を果たしていることが図10から明らかなのである。

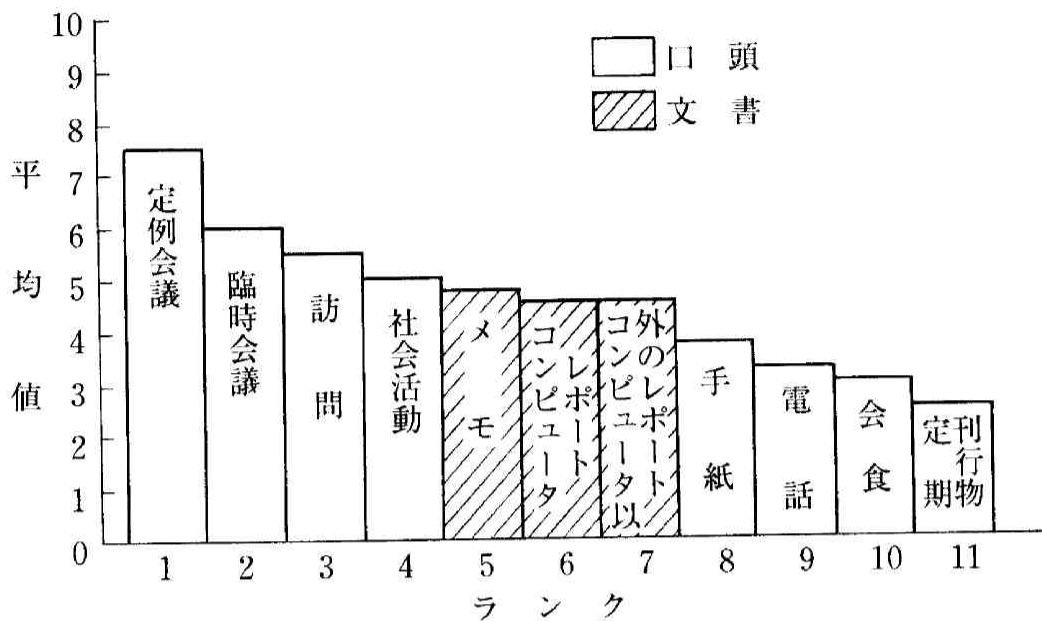
さらに日本電子工業振興協会で実施したわれわれの調査結果をみても図11に示すように、意思決定の最終的決め手となったメディアとしては55パーセントの「口頭+対面+文書」つまり会議方式が最も多く、次いで文書を伴わない面談方式の「口頭+対面」が32パーセントになっている。電話方式を取るかあるいは面談方式を取るかの違いはあっても、何れにも共通しているの

図9 マネジメントの職務分布



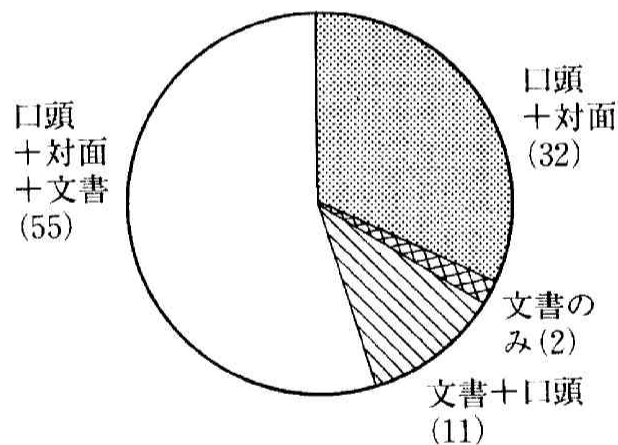
(E. Klemmer and F. Synder, "Measurement of Time Spent Communicating", *Journal of Communication*, Vol.22, 1972.)

図10 メディア別重要度



(R. McLeod, Jr., & J. W. Jones, *op. cit.*, p.34.)

図11 意思決定の最終的決め手となったメディア



備考 () の数字は比率

調査時期：1988年10～12月

調査対象サンプル：一部上場企業管理者 62名

((社)日本電子工業振興協会編, 前掲報告書, 59ページ。)

は「口頭」である。このことからマネジメントの意思決定では多重チャネルにおける中核メディアとして「口頭」が最も重要な役割を果たしていると考えられるのである。

あいまい意思決定

これまで検討を加えてきたように、マネジメントとりわけエグゼクティブクラスの意思決定は、決して合理的ではなくしかも論理的でもない。目的が所与であることも少ない。このような合理的でない意思決定のことをあいまい意思決定とよんでいる。マネジメントの職務特性を論ずるときに欠かすことのできないキー概念の1つであるように思われる。以下ではあいまい意思決定の概念を提唱したマーチ＝オルセン (March = Olsen, 1979) の論述に主として従いながら、マネジメントの意思決定の非合理性やあいまいさを論ずることにする。

規範的選択理論 マーチ＝オルセン (1979, pp.69-71) は、西洋文明の信仰の教義として人間の選択を問題にしている。この教義に基づいて従来、代替案の選択や評価の方法を組み込んだ意思決定論が展開されてきたという。しかもその意思決定論では次に述べるような相互に関連づけられた3つの理念が理論構築の前提になっているというのである。

1. 目的の先在
2. 首尾一貫性の必要性
3. 合理性の第一義性

これら3つの理念は合理的個人主義、すなわち無駄を排除した規範的選択理論として一般に広く受け容れられるようになったのである。その根底には「思考は行為に先行すべきであり、その行為は目的に仕えるべきであり、その目的も先在する矛盾のない上位目標によって定められるべきであり、しかも選択は行為とその結果の首尾一貫性に基礎を置くべきである」という考え方が流れていたのである。

しかし現実の意思決定はすでに検討を重ねてきたように、行為が目的に優先したり、思考プロセスの中に無秩序が介在するため選好順序に乱れが生じたり、合理性を追求するのに十分な情報を持ち合わせていなかったりすることがよくあるのである。再びマーチらの言葉を借りれば、「目標が先に来て、

行為がその後に来るということを想定した記述が根本的に誤りであるということは紛れもなく明らかなことである。人間の選択行為は目標に向かって行為することと少なくとも同じ程度に目標を発見することでもあるのである」。

かくして規範的選択理論にのみ基づいた合理的意思決定の考え方は棄却されることになる。

無秩序決定 構造のあいまいな、あるいは不明確な決定は、組織の目標があらかじめ明確に設定されておらず、試行錯誤的に目標を探索していくような特性をもつ。目標が事前に与えられているのではなく、むしろ事後的に認知するような行動を得意とする。その意味では決定過程そのものが問題となり、しかも非合理的でなおかつ非論理的決定過程をたどることが多い。L.ピンフィールド (Pinfield, 1986) はこのような構造の不明確な決定のことを無秩序決定 (anarchic decision) と呼んだ。また彼は構造の明確な構造的決定との対比で、無秩序決定の基本的な特性比較を表 6 のように要約している。

同様のキー概念はコーエン=マーチ=オルセン (Cohen = March = Olsen, 1972) によっても用いられている。彼らは無秩序決定を“組織化された無秩序 (organized anarchy)”と呼び、次のような3つの特質で説明している。

1. 現実の選択に適応可能な首尾一貫した選好基準は存在しない。
2. 決定を下さなければならない範囲の技術に関する知識が曖昧である。
3. 参加者が種々異なった決定に規則や義務に基づいて割り当てられることはない。

このような無秩序決定では目標が曖昧であり、技術が不十分にしか理解されておらず、しかも参加者は常に変動するのである。マネジメントが直面する意思決定問題は、たとえ同種の問題であっても、取り組むスタッフの性格の違いや上司の考え方の違い、利用可能な経営資源の違い、決定結果についての環境の反応の違い、制約条件の違いなどに常に付きまといわれ、一時として同一の条件下に置かれているということはないのである。

表 6 意思決定の決定特性比較

属 性	決 定 特 性	
	構 造	無秩序
決 定 の 定 義	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行動にコミットしたものから遡及して決定プロセスを規定する。 2. 決定プロセスに明確な結末がある——明確な始まりも暗示されている。 3. 諸活動の手順が問題解決に寄与する機能という視点で理解されている。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 参加者あるいは傍観者が事後事実を構築する。 2. 決定プロセスの始まりと終わりが不明確である。 3. 選択なしで問題を記述する。明確な問題がなくても選択を行う。
目 標 と 技 術	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因果関係を認めない。 2. 目標を認める。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因果関係を認める。 2. 目標を認めない。
参 画	<p>明確には考慮されていない。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 参画は流動的である。 2. 問題や解決のキャリアとして参加者は重要である。 3. 選択の機会に参画者が加わることは決定の結果にとって重要なことである。
文脈上の依存	<p>明確には考慮されていない。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現在かかえている問題、代替的選択の機会、参画者の関心は、決定パターンに影響を及ぼす。 2. 脈絡のない、外生的な事象が問題の規定や評価の基準に影響を及ぼす。
時 間	<ol style="list-style-type: none"> 1. 異なった時間のポイントが機能的に等しく扱われている。 2. 識別、展開、選択がおおむね順番に現われる。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 過去は繰返されない。時間の経過が問題や文脈上の評価、影響の評価基準の設定を可能にする。 2. 問題、選択、行動の順序は必ずしも必要ではない。

(L. T. Pinfield, "A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, 1986, p. 367.)

ごみ箱式モデル マネジメントが直面する意思決定は、R.ミンチ (Minch, 1986) らが主張しているように、常にコンフリクトを内包した多重評価基準の設定を必要としている。このような状況に適合する意思決定モデルがごみ箱モデルなのである。マーチら (1979, p. 252) によればごみ箱式決定とは問題を解くのではなくむしろ、問題のキャッチボールをしながら副産物として決定を生み出す過程なのである。まさしく無秩序決定にふさわしいモデルといえよう。

このモデルの基本特性は、コーエンら (1972) によって次の3つに要約されている。

1. 問題、目標、代替案、解決方法の曖昧性
2. 問題を構成する要素間の因果関係の曖昧性
3. 問題設定や問題解決に参画する人々の流動性

このようにごみ箱モデルでは曖昧性や流動性を包み込むダイナミズムを持ち合わせていると考えられる。ごくわずかの問題しか解決されない、問題が未解決のまま残っている、などの問題点はあるものの、一方では問題点が未解決でも解決案が提案される、問題未解決の状態で解決案が選択されるという、規範的選択理論の枠を超えた機能が組み込まれているのである。

本章で意図したことはマネジメント職能の実際を情報処理特性と意思決定特性に限定して考察し、そこから共通する特性を抽出することであった。結論的に言えば、マネジメント行動の目的をアприオリにのみ設定することがいかに非現実的であるかを強調し、むしろ目的は時間の経過とともにまた影響を行使する空間領域の拡大とともに事後的に見えてくるという側面を認識することにあつた。A.ホワイトヘッド (1981) が言うように、時空間の連続的過程あるいは延長線上で、さまざまな現実的諸存在を多元論的に包み込み、そのなかで主体としてのマネジメントの自己創造機能を論ずることがいかに重要であるかが垣間見られるのである。次章では時空間の連続体の拡がりを

意識した、プロセス的世界観について論ずることにしよう。

プロセス的世界観のもつ意味

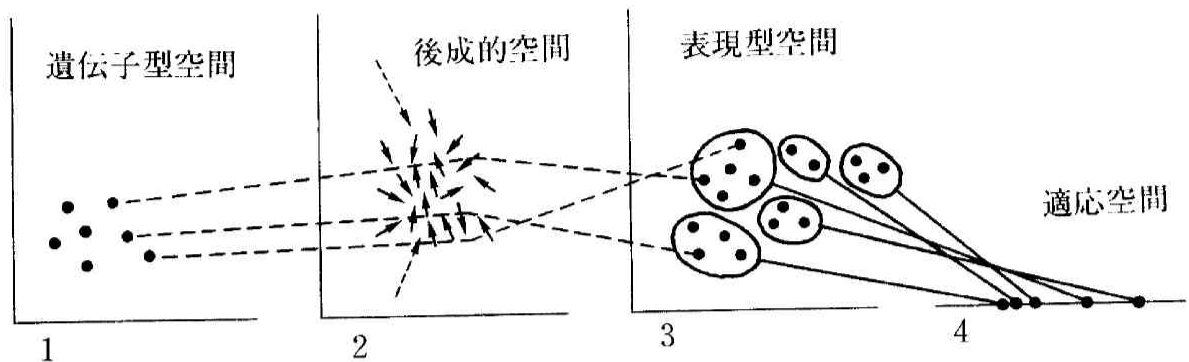
プロセス的世界観では時間と空間は相互に作用しあっている連続した過程と見なされる。両者は分離しえないしまた絶対的な存在物でもない。この時空間の連続体の生成はシステムの進化にとって欠かすことのできないものである。食物連鎖や自然界における動植物の共生関係をみてもそこに絶対的で限定的な目的が存在するわけではない。存在するのは永遠に連続する無限定的な過程なのである。プロセス思考では二元論的対立概念は陰を潜め、代わって多元論的包摂概念が登場する。それが相補性概念なのである。相補性にとっては対称性の破れが不可欠であり、その対称性の破れは進化を論ずるときの必要不可欠要因なのである。ここでは時空間連続体としての進化の様子を相補性概念を中心に論じてみたい。

ダーウィニズム的進化論

ダーウィンの進化論では、環境の変化にたいして個体が環境適応の機会を得ることにより遺伝子型形質のなかに順応的形質が生まれてくることを強調する。そこでは自然淘汰による“適者生存”が遺伝子の変化を生みだし、その積み重ねが遺伝的な変化である進化を引き起こすのである。ダーウィニズムでは環境と生物個体との関係がマクロの環境からミクロの生物個体にたいする一方的適応行動として論じられており、そこでの主たる関心事は環境所与型の安定化行動なのである。

一方、新ダーウィニストの一人である C.ウォディントン(1984)は DNA によって伝達される遺伝子型の他に、遺伝子型の命令によって作成される表現型を想定し、両者の相互作用を通じた一連の過程を、空間の概念を取り込んだ生物に固有の進化モデルとして提唱している。つまり彼によれば、図12に

図12 自然選択のプロセス



(C. H. ウォディントン「現代の進化論」アーサー・ケストラー編著、池田善昭監訳『還元主義を超えて』工作舎、1984年、486ページ。)

示すように生物体は遺伝子空間から発生過程をある方向ないし別な方向に進めようとする「後成的空間」を経て、表現型空間へと移行するという。

E. ヤンツ (1986, p. 289) は表現型に至るプロセスをウォディントンの説を引用しながら次のように説明している。

生物によって修正された環境は、生態的適所を形成する。こうした適所は、生態系内のほかの適所との相互進化を通して変化していく。……どんな適所でも生物がうまく適応できない部分をもつもので、そのためにある種の緊張ないし「ストレス」が生まれる。すると今度はその適所の修正に役立つような遺伝的潜在能力が働くようになる。つまり表現型とは、適所と個体の関係が生きられていくなかで作り出されるものなのだ。

またウォディントン理論の中核である、後成的空間から生まれる表現型の“環境開発”行動と自然淘汰との関係に関して、J. ピアジェ (1987, pp. 58-59) は次のように評価している。

1. 生物は自ら環境を選択する。したがって、淘汰の過程には相互性が含まれることになる。生物の側ではシェーマにたいする栄養補給をするために自分に都合のよい種の外的条件は保持し、不都合な条件は放棄ないしは否定する。一方、環境の側では選ばれた条件に応じた生物の変化を

促し、その条件に適合できない変異は排除する。このようにして生物みずから環境を修正し、環境は逆に生物を変容させることになる。かくして環境開発はまさに相互変化をともなった循環的過程にあるといえるのである。

2. 淘汰は直接的な遺伝子に支えられているのではなく、表現型が“遺伝的制御”に従う程度まで働くという制約が付くものの、……まさに表現型の形質によって支えられている。

ウォディントンは環境を“選択”するという、ダーウィンにはない新しい視点を進化論に導入した。しかしいずれにせよ、ダーウィンの進化論では生物と環境との間をつなぐフィードバックをもっておらず、自らを構成する関係の構造を自ら変えていくという自己創出のメカニズムは説明できないことになる。

相補的アプローチ

プロセス進化 整序的手続きや分析的方法論の確立を重視する還元主義では様々な事象を単純に還元することによって説明しようとする。しかしこの方法ではものごと全体の基本特性や創造性が見失われるばかりでなく、相互に関係しあって機能している現実的諸存在の有機的結合関係は永久に解明されないであろう。一般的に言えばわれわれが好んで選択したがる秩序や安定性はむしろ無秩序や不安定性によって導き出されるものであるとも考えられるのである。新しい秩序は古い秩序の犠牲のもとで生成されるのである。むしろ混沌とした、時には矛盾した、複雑な事象のなかに身を置くことによって初めて現実を正しく見極めることが可能となるのである。

還元主義的アプローチが得意とする原子や核の世界をのぞいても神経細胞の仕組み全体が分からないとすれば、われわれはどのようなアプローチに依拠すべきであろうか。今、命題をたてるさいの基本的な考え方として、システムが現状の複雑性を超えて、より高次の複雑性を追求するような行動をと

ると仮定してみよう。ここでいう“高次”とは実現に一層大きな困難が伴うようなことがらのことである。言い換えれば、未知でしかも未経験であるような異質性との遭遇のことである。すでに分析した進化論の用語とのアナロジーでいえば、低次の複雑性は遺伝子的特性を備えているのに対して高次の複雑性は後成的特性を備えているということになろう。しかもこの後成的発展はやがて遺伝子的発展をも生起させるのである。かくしてより高次の複雑性を吸収することによって過去において不可能であった水準にまで環境の操作性を高めることが期待される。この場合、システムは何らかの自己創出機能の働きによって環境に作用し、一方で環境も自己創出機能の作用によってシステムの側に何らかの働きかけをする。つまり共に複雑性や異質性を相互作用によって取り込みながら進化しているのである。ヤンツ（1986）は、より高次の複雑性へ向かう進化は生命に強さと深まりを与えるために必要であると説く。

ここでいう進化とはダーウィニズムのような受動型あるいは適応型進化ではなく、「個体がほかの個体を含む環境との間で何らかの相互依存や相互作用を繰り返しながら、相互に何らかの新奇性を能動的、主体的に生み出していく過程のこと」と理解されよう。換言すれば、現実中存在する様々な現象を抱握しながら（ホワイットヘッド，1981），創造的に連続的に前進するような行動が進化と深く関わっていると考えられるのである。仮にこれをプロセス的進化と名づけておこう。

このようなダーウィニズムを超えた進化には、幾つかの共通の特質がある。ヤンツ（1986，p. 105）によれば、自己創出の条件として①環境に対する開放性，②新しい自己を創造するための現在の平衡状態を超えた非平衡状態の創出，③個体間の相互の生存の可能性を高める自己触媒の3つを掲げている。この自己創出というのは「あるシステムの機能が自己再新を本来的に志向している状態のこと」（ヤンツ，p. 85）を言い、進化の働きそのものを表現していると考えられる。例えば生物細胞は、同化作用と異化作用の反応鎖が生む

相互作用を通して、バランスのとれた自己再新を進めていく機能をもっている。自己創出的であると同時に進化の様子も表わしているのである。

相補性 進化を一般的な用語で表現し直すと、“環境とシステムとの相互進化”ということになる。このような相互進化の関係のことを相補性とよんでいる。「はじめに」でも触れたように量子力学の世界の言葉を援用したものである。プロセス進化を相補性概念によって補ってみると、システムが環境との間でエネルギーや物質、情報などを交換しながら新奇性を生みだしつづける連続的過程ということになる。

ただしここで見落としてならないのは、新奇性はいつまでも新奇性ではありえないということである。新奇性によってもたらされた複雑性がシステムによって吸収されるにつれ、新奇性は次第に単純化あるいは秩序化してくる（海老澤，1989）。ある企業がニュービジネスに取り組んだとしても新奇性を保てるのは進出当初だけであり、時間の経過とともにまた空間への浸透とともに新奇性から安定や秩序を志向する確立性へと変態していくことになる。確立性は構造の安定化を指向するのにたいして、新奇性はカオスの醸成を指向する。相補性原理に従えば、両者は矛盾するものではなくまた相反するものでもない。時空間を超越して連続する環状プロセスのなかで両者は相互に補いあい浸透しあい、相互に進化していく対象物なのである。

N. チェンバレン（1974, p. 4）は企業の経済活動を、経済的対位法すなわち独立した独自の目的をもった単位群の集合で説明している。独自の目的や特異性をもった構成単位というのは、システム全体にたいして有力な無秩序形成要因になりうる。しかし部品化されたしかも機械的な単純性しかもち合わせていない単位に比べると、無秩序であるがゆえに意識的に攪乱を発生させ、ある水準の均衡を破り、さらにより上位水準の均衡を目指すことを可能にする。凝集と攪乱、均衡と不均衡のようなそれぞれが独立している要素を組み合わせ全体として何か新しいものを創造していくような対位法は、一方が他方の目指す効果を実現するための“触媒”機能のようなものであると考えら

れる。われわれがここで試みてきた分析視点に従えば、対位法を相補性概念でくくることが可能であろう。

解の連続性・多層性 上位開放を目指した創造的進化は、連続的、相互関連的相補性によって実現することが期待されている。その場合、問題に対する解の設定はどのようになるのであろうか。時空間の連続体を前提に考えてみるとそこには中間的な解はあっても最終的な解は存在しないことになる。なぜならば問題そのものがダイナミックに形を変えながら次々に現われるからである。また解を決定するさいの価値基準についても、環境諸条件や主観的な考え方そのものが大きくゆらいでおり、画一的・一貫性をもって論じられないからである。特にマネジメントについては意思決定との関連で意識や考え方がいかに多様に錯綜しているかをすでに分析したとおりである。相補性原理のなかでは目的そのものも連続体としてのプロセスのなかに包み込まれてしまうという表現が許されるかもしれない。

ヤンツ (pp. 526-530) は価値の相補性について多層的倫理という興味のある考え方を示している。通常、ものごとの判断は「善・悪」とか「正・不正」のように明確に識別されている。ところがその判断の基準となった価値は絶対的なものではなく、むしろ時間の経過あるいは空間の違いによって逆の結論が出てしまうのである。日米間の貿易摩擦で、日本製の電気製品がアメリカの大半の家庭を席捲しているのはダンピング輸出のせいであるとして、これに「悪」であるという判断を下し罰則関税をかけて「善」を狙ったとしよう。ところがその価格や性能が気に入って愛用していたアメリカ人にとっては、あるいはまた家電の小売業者にとっては日本製品が入手しにくくなったか、あるいは品不足で店頭から消えたりした場合、それぞれが認知していた「善」が罰則関税という行為そのものによって「悪」になってしまうのである。

このようなことから、ヤンツはレベルが変化すればものごとの善・悪が逆転してしまうことを指摘し、多層的倫理という視点でものごとを見ることの重要性を強調している。多層的倫理のもとでは、解は多層的現実の1つのレ

ベルにしか過ぎず、一度限りで解決するような問題は存在しないことになる。ここに静的倫理 (being) ではなく、動的で多層的倫理 (becoming) を推す積極的理由が存在するのである。

プロセス的世界観は還元論のような因子分析や二分法のような二元論的単純化の方法はとらない。なぜならば還元論では全体を全体として把握することが困難であり、また二分法では構成要素間の相互関係性が分らないからである。プロセス的世界観では時空間を超越した連続体の中で、相補性をキー概念として秩序維持型の確立性と秩序破壊型の新奇性との相互進化を目指すのである。このような過程論的なアプローチがマネジメントの機能とどのようなかわりあいをもつのか、次章の課題となる。

マネジメント職能の本質

われわれはこれまで、マネジメント職能の現実ならびにプロセス的世界観のもつ意味について検討してきた。その結果に基づいて本章では、相補性概念を用いながらマネジメント職能に関する動態的モデルの設計を試みる。基本的分析視点はあくまでも時空間を超えたプロセス論であり、マネジメントはそこでは進化のイニシエータとして作用することになる。

マネジメントの対象

プロセス的世界観をマネジメント職能に応用した場合、まず時間の管理、次に空間の管理、さらに時空間の統合を通して初めて可能になる経営諸資源の管理という3つを対象として論ずる必要性が生じてこよう。

時間の管理 伝統的なマネジメントにおける時間管理は、スループットやターナラウンドタイムなどの概念でも明らかなように、どちらかという、コストと共に一定時間内の生産量や投入マンパワー、投入資源などで測定し評

価値する傾向が強かった。このような考え方も限定されたミクロの世界では有効である。しかしこれだけで十分ということにはならない。なぜならば環境との関係が遮断されているからである。陳腐化したしかも市場での需要のない製品をいかに効率よく製造したとしても、その製品が市場での価値を生まないことは明らかであろう。工場というミクロの世界と市場というマクロの世界は相互に相補性の関係にあり、したがって環境遮断型の工場管理は限定された時間を前提に運営されており、進化の機会は次第に削減されてこよう。

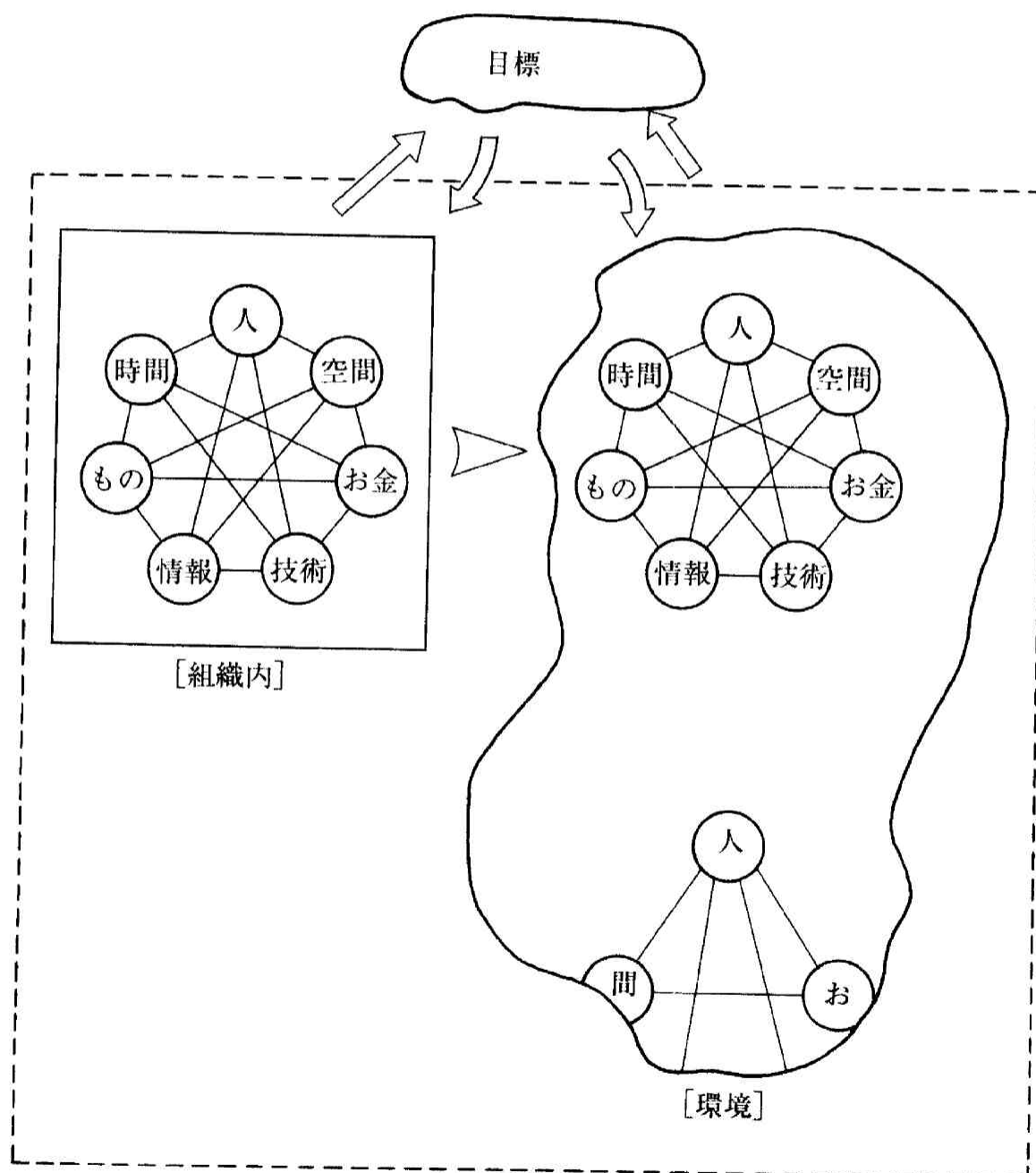
われわれが考える時間の管理では、空間との相互作用を考慮に入れた時間の連続体が対象となる。そこでは時間は絶対的なものではなく、むしろ相対的なものである。相対的時間のなかでは目的ですらヤンツ (p. 524) が言うように「未来への道の終点で待ち受けているのではなく、プロセス自身に内包されて」しまうのである。目的は実行を通して事後的に、あるいは後成的に認識されてくると考えられるのである。プロセス進化論では時間は所与ではなくむしろ創造の対象なのである。

空間の管理 伝統的なマネジメントにおける空間管理は、主として組織体内部あるいはせいぜい取引系列関係か金融系列関係にある組織体に限定されてきた。いわば類似の風土をもった同質性の強い関係を対象として空間管理を行ってきた。

ところが最近ではこのような同質性の強い関係が幾つかの要因によって弱められてきているのである。1つは市場の成熟化や个性的商品やサービスへのニーズ増大、産業構造の高度化などが複合的に錯綜し、異業種の結合を促したこと、1つは生産技術や通信技術、情報処理技術などの先端領域で革新的技術開発が進んだ結果、伝統的な商慣習やビジネスの棲分けが壊されてきていること、1つには経済の論理のみならず文化や風土、生活様式まで含めたさまざまな論理を諸外国が駆使することによってわが国の企業経営や管理の仕方に未経験のインパクトを与えていること、などである。マネジメントにとってこれらはすべて異質性や多様性、複雑性との遭遇なのである。

これからのマネジメントは企業というマイクロ空間と地球環境というマクロ空間の相補性を意識しながら、まさしく地球そのものの広域空間を管理対象にしていかなければならないのである。すでにふれたように、マネジメントにとってこれから望まれる行動は、環境に適応することではなく、環境を適応させることなのである。

図13 マネジメントの対象空間の拡まり



経営資源の管理 伝統的なマネジメントでは、管理の主たる対象となる経営資源は企業内の人、もの、お金であった。ところが最近では2つの意味で大きく変化してきていると考えられる。1つはすでにここでわれわれが分析してきているように、時間や空間それに技術、情報が経営資源として管理の対象になってきているのである。2つめは、それらの経営諸資源が企業内に限定されているのではなく、むしろ地球的規模での環境一般を対象とし、そこから取り込んでくるのが可能になっているということである。プロセス進化の立場からみると、図13に示すように時空間の経営資源とそれ以外の人・もの・お金・技術・情報の経営資源は相補関係にあり、相互に進化の対象になりうるであろう。

マネジメント職能の相補性

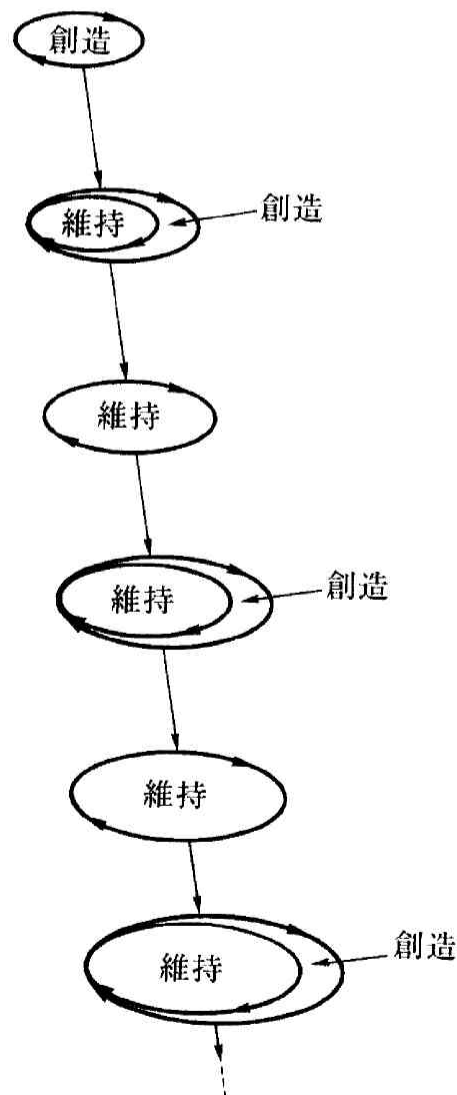
ウェイク（1979, pp. 65-88）はシステムに、逸脱—拡大と逸脱—反作用の2つの回路が必要であるという。先ず逸脱—拡大回路では、それによってシステムがその状態を変え、構造を練り上げ、以前には起こさなかった反応パターンを引き起こすことができるような手段を与えてくれる。一方逸脱—反作用回路では、それによってシステムが安定と継続を維持するような手段を与えてくれる。逸脱—拡大回路は、現状を否定し不安定性を創出し新奇性を導入するために必要な回路だと考えることができる。これにたいして逸脱—反作用回路は、ある状態を肯定しなおかつ安定性を計画しシナジーの蓄積を計ろうとするときに必要な回路だと考えることができよう。相補性の特徴をもつプロセス進化論とのアナロジーでいえば、逸脱—拡大回路が新奇性で逸脱—反作用回路が確立性に相当する。

またサイモン（1960）は人工物を創造する方法には2つあり、1つは創造者の頭脳からそれを生じさせることであり、他の1つはある種の淘汰作用に応じそれを進化させることである、と述べている。前者はジェネレータが、また後者はテストがその任に当たるといふ。ジェネレータの役割は多様性す

なわち以前には存在しなかった新しい種を生み出すことである。一方テストの役割は、新しく生み出された種を選別し、環境に十分適応した種のみが生き残れるようにすることである。前者が新奇性で後者が確立性の性格を有していることは言うまでもない。生物学的進化論では、遺伝学上の突然変異がジェネレータであり、自然淘汰がテストであると説明される。

この2人の論者の主張点には、社会現象一般に妥当する共通の重要な指摘が含まれていると見なすことができる。すなわち社会のさまざまな仕組みに対して人間が主体的、意識的、能動的に介入することによって、システムに創造・革新と維持・保持の2つの行動を組み込むことが重要だということ

図14 組織の自己創造・自己維持行動の進化過程



ある。一方のみでは、恒久的なシステムの維持が不可能であることは自明の利であろう。相補性の分析視点からこの2つの行動をそれぞれ自己創造行動ならびに自己維持行動と名付け、マネジメントの基本行動のなかに組み込むことにする。それは自己創造が環境変化にたいして適応行動を取るときに重要であり、また自己維持が組織の安定を持続するとき重要だと考えられるからである。マネジメントは図14のような自己創造と自己維持行動を交互に作用させながら環境の多様性を吸収し、組織の進化活動を展開していくのである。

マネジメントのプロセス進化モデル

今までの分析から明らかなように、マネジメントを2つの異なった行動の連合体あるいは連結体としてとらえることが可能である。ところがその2つの行動すなわち自己創造行動と自己維持行動はアンビバレントな関係にあるため、両行動を一人の管理者が完全に遂行できると考えるのは、あまり現実的ではない。実際にはいずれかに片寄った行動になるものと思われる。ここでは、分析の都合上マネジメントを自己創造型と自己維持型とに分けてその本質を次のように理解しておこう。

- ・ 自己創造型マネジメント

組織内外の利用可能な経営諸資源の主体的・意識的・能動的・継続的な探索・選択・組合せを通して、達成すべき目標を試行錯誤的に発見したり創造したりする過程。

- ・ 自己維持型マネジメント

明示的あるいは暗示的に設定された目標を達成するために、組織内外の利用可能な経営諸資源を主体的、能動的、意識的に効率よく組み合わせる過程。

今、管理者を単純に自己創造型マネジメントと自己維持型マネジメントの2つのタイプに分類してみると、前者は問題発見・創造という問題特性に適

しており、後者は問題解決という問題特性に適している。一方、両者のマネジメントを意思決定特性という視点で分類してみると、自己創造型は直観的意思決定、自己維持型は合理的意思決定に適しているといえよう。

問題特性ならびに意思決定特性は、マネジメントの職能をプロセス進化的に考えるとき、きわめて重要な準拠枠になりうる。なぜならば、マネジメント行動は自律的にしろ他律的にしろ何かそこに問題が存在して初めて引き起こされるものであり、マネジメント職能は問題特性と無関係ではありえないからである。またマネジメント行動が、何らかの意思決定に基づいて引き起こされるということも看過してはならない。そしてその意思決定は、意思決定者のタイプによって論理的・合理的に行なわれる意思決定と非論理的・直観的に行なわれる意思決定とに分類できるのである。

問題特性ならびに意思決定特性という関係からマネジメント職能を論じようとするとき、表7のような分析枠を想定することが可能である。同表では右上の問題発見・創造一直観型が自己創造型マネジメントに、また左下の問題解決一合理型が自己維持型マネジメントに合致したモデルになっている。

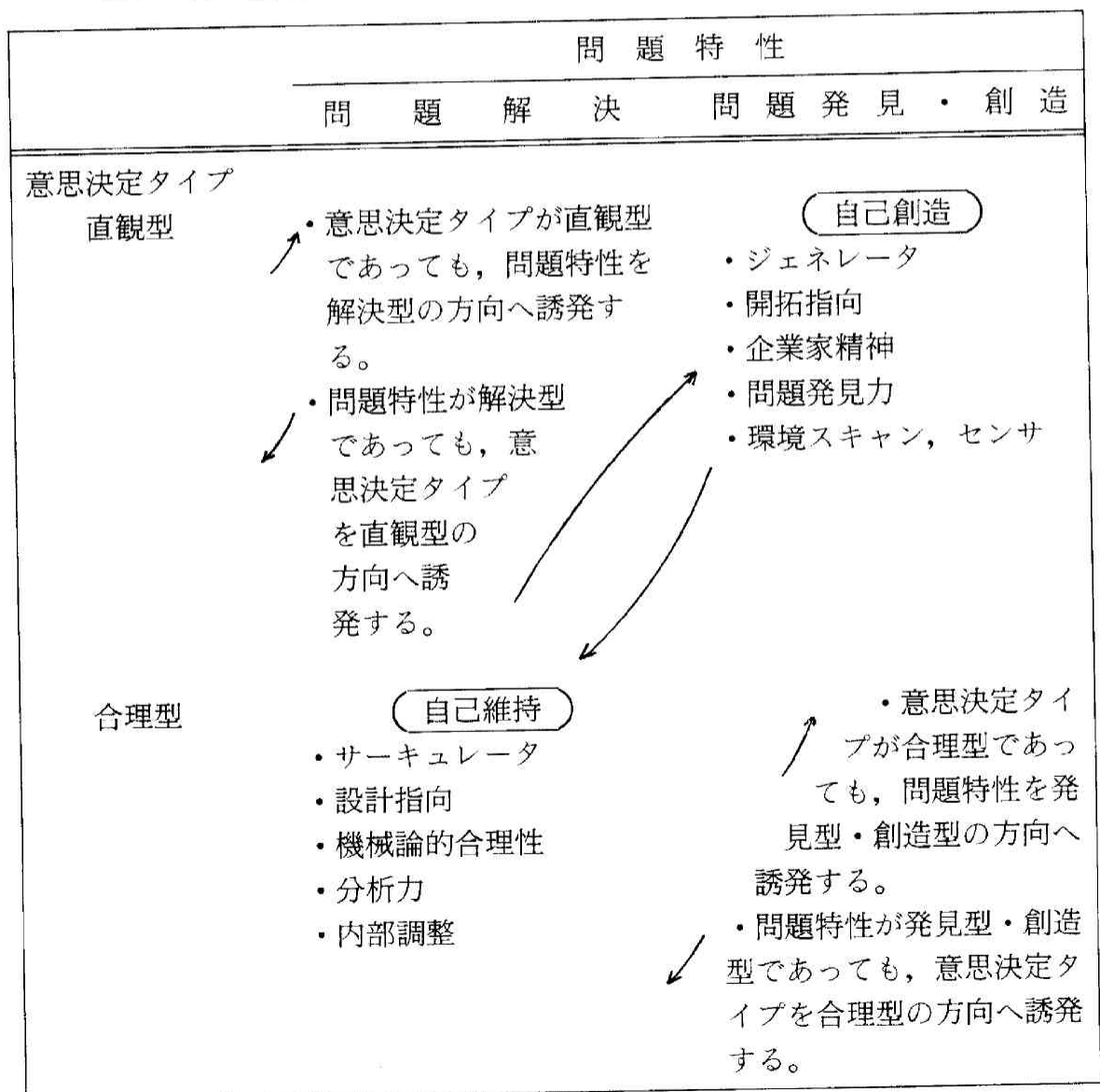
しかもこのモデルは単に二次元的に分割された静態モデルではなく、ある方向から他の方向にむかって進化する動態モデルになっているのである。その方向として考えられるのは、問題発見・創造一直観型から時計回りの方向で問題解決一合理型へ向かうタイプと逆時計回りの方向で問題解決一合理型へ向かうタイプの2つである。時計回りの場合、右下の問題発見・創造一合理型タイプを経由する。この時、合理的意思決定特性が主たるジェネレータの役割を果たし、マネジメント職能を問題解決一合理型の方向へ向かわせるのである。逆時計回りの場合、左上の問題解決一直観型タイプを経由する。この時、問題解決型の問題特性がジェネレータの役割を果たす。

一方左下の問題解決一合理型からスタートした場合、時計回りでは、直観的意思決定がジェネレータとなって問題発見・創造一直観型へと導く。また逆時計回りでは、問題発見・創造型の問題特性がジェネレータとなってマネ

マネジメント職能を問題発見・創造一直観型へと向かわせる。

右上の自己創造型マネジメントから左下の自己維持型マネジメントに向かうプロセスは、多様性を吸収し不安定から安定状態に向かうプロセスでもある。動的均衡状態が期待できる。一方左下の自己維持型マネジメントから右上の自己創造型マネジメントに向かうプロセスでは、未経験の新たな多様性が発生するため一時的に不安定状態が創出される。その不安定状態は、以前に経験した不安定状態とは質的に異なったものであり、進化のきっかけをつくる。これがマネジメント職能のダイナミズムすなわち動的進化の過程なの

表7 自己創造型・自己維持型マネジメントの職能に関する分析枠

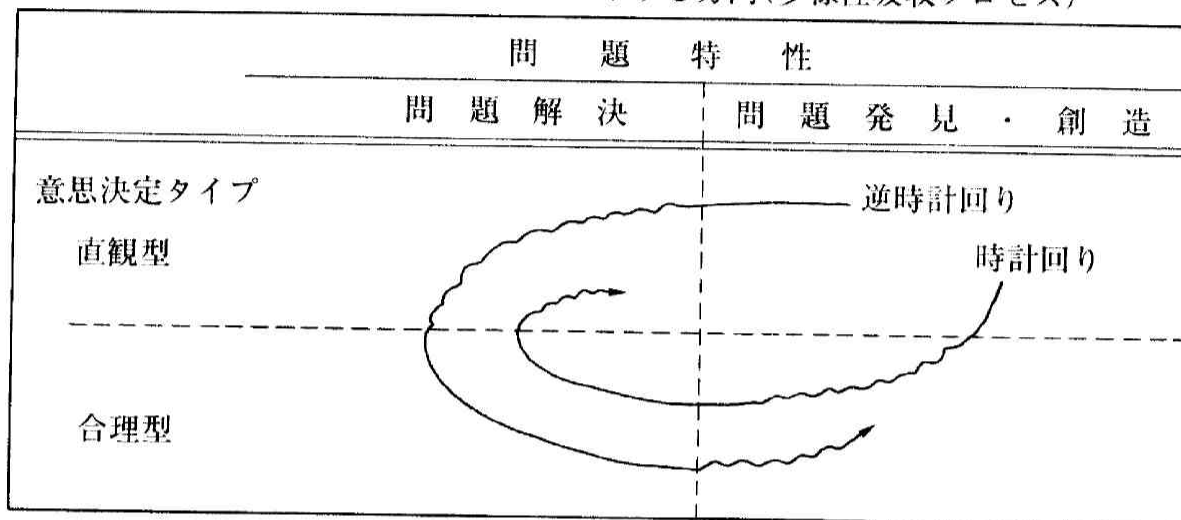


である。一連の進化の運動方向は、図15に示されている。

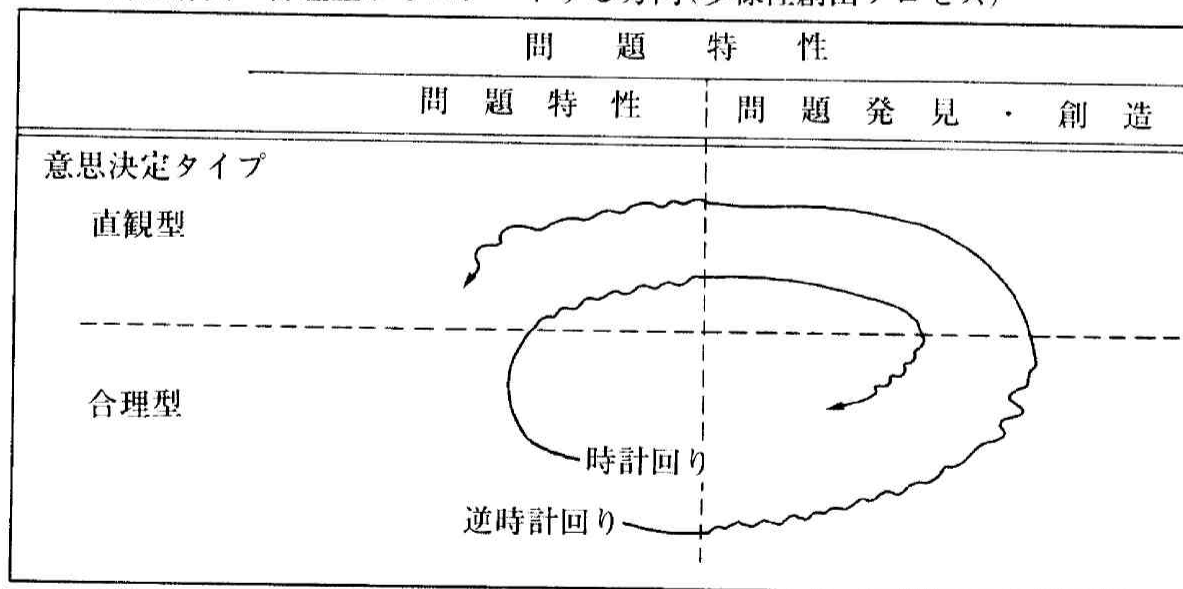
マネジメント職能の本質は以上のような考察から必然的に導出されてこよう。すなわちそれは「対立するもの、矛盾するものをも時空間を超越して進

図15 マネジメント職能の進化の運動方向

a. 問題発見・創造—直観型からスタートする方向(多様性吸収プロセス)



b. 問題解決—合理型からスタートする方向(多様性創出プロセス)



備考 ———→は、問題特性と意思決定タイプとがマッチしており安定状態にあることを示す。

~~~~~は、問題特性と意思決定タイプとがミスマッチしており不安定状態にあることを示す。

化の過程にとり込み、新しい意味をスパイラル的に創出していくこと」なのである。ウェイク (pp. 198-199) によれば、多義性の把持—除去、構造の解体—維持、動機の利他性—利己性のような“対立する傾向”は存続するという点で相互に関連性をもっており、生活体や集団が存続する限り、両方とも保持されなければならないという。中間ないし折衷的妥協は適応能力を減衰させることになるのである。

マネジメントは多数の原理や大数の法則を否定し、新奇性に対して開放的であり、進化のきっかけとなる“ゆらぎ”を先導しつつ、進化を創造するような動的安定を指向することが重要なのである。

## お わ り に

マネジメントの職能は、現実にはきわめて多義的でしかもさまざまな要素が複雑に錯綜している。管理者はわずらわしい種々の問題解決に、日々追われている。1つの問題を解決してから次の問題解決に取り組むというよりは、複数の問題を同時的、多重的に処理しており、その様子はまさしく対処療法的パッチワークのようでもある。意思決定の仕方も決して合理的であるとはいえず、むしろ試行錯誤的、あいまい的、非合理的である側面が強い。

問題は次から次へと断続的に発生する。時には1つの問題が未解決のうちに次の問題が発生することもある。またごみ箱モデルでふれたように、行為が目標設定に優先したり、事後的に目標を設定したり、問題点が未解決の状態で解決案が選択されたりすることも恒常的に起っている。

さらにいえばあるレベルでの問題の解決は、より上位にある問題発生の生成要因になったりもする。この場合、時間の流れでいえば、手前にある問題や目標の解決は次の問題や目標発見の手段になっているのである。つまり問題や目標には絶対的なものではなく、たとえいかに多くの目標が存在していたとしても、それらは相互に関連し合い連鎖しながら存在しているのであって、

個々に独立して存在しているのではないのである。ここにさまざまな事象の発生を連続的プロセスの中で理解することの重要性が存在すると考えられよう。

マネジメントの行動を時には矛盾や対立概念すらも包み込むダイナミックな創造行動として理解する時、そこで必然的に要請されてくるのは種々の要素間の相互作用を促す促進材、換言すれば触媒のようなものであろう。マネジメントが管理の対象とする経営諸資源についていえば、個々の要素のもつ自立性を失うことなく、そこに何か新しいものを創造していくための、相互の進化を促す触媒の存在が必要になってこよう。すなわちマネジメント機能の本質を語るとき、多様な存在物を相互に関連づけ、補い合いながら進化させる相補性こそが必要不可欠の要件になってくるのである。

---

#### 〔参考文献〕

- 海老澤栄一「自己組織化する有機体システム」『商経論叢』神奈川大学経済学会，第24巻第4号，1989年3月，1-29ページ。
- 日本電子工業振興協会『ニューオフィスシステム(NOS)に関する調査研究報告書』(社)日本電子工業振興協会，1989年3月。
- ウォディントン，C.H.「現代の進化論」ケストラー，K. 編著，池田善昭監訳『還元主義を超えて』工作舎，1984年6月。
- ケストラー，K.，田中三彦，吉岡佳子訳『ホロン革命』工作舎，1983年3月。
- チェンバレン，N. W.，不二<sup>ふじ</sup>葦<sup>い</sup>淳孝，堀田和宏，大森弘，斉藤美雄訳『企業と環境』ダイヤモンド社，昭和49年6月。
- ピアジェ，J.，芳賀純訳『行動と進化』紀伊國屋書店，1987年4月。
- ホワイトヘッド，A. N.，平林康之訳『過程と実在』みすず書房，1981年8月。
- ヤンツ，E.，芹沢高志，内田美恵訳『自己組織化する宇宙』工作舎，1986年9月。
- ラッセル，P.，吉福伸逸，その他訳『グローバルブレイン』工作舎，1985年6月。
- Agor, W. H., "The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decision, *Organization Dynamics*, Winter 1986, pp. 5-18.
- Agor, W. H., "How Top Executives Use Their Intuition to Make Important

- Decisions," *Business Horizons*, January-February, 1986, pp. 49-53.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, pp. 1-25.
- Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, West Publishing Co., 1983.
- Daft, R. L., & K. E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.2, 1984, pp.284-295.
- Fischhoff, B. & Goitein, B., "The Informal Use of Formal Models", *Academy of Management Review*, Vol.9, No.3, 1984, pp. 505-511.
- Johnson, J., "Issues Management-What are the Issue?", *Business Quarterly*, Fall, 1983, pp. 22-31.
- Kendall, K. E., & Kendall, J. E., "Structured Observation of the Decision-Making Environment: A Reliability and Validity Assessment," *Decision Sciences*, Vol.15 1984, pp. 107-118.
- Klemmer, E., & F. Synder, "Measurement of Time Spent Communicating," *Journal of Communication*, Vol.22.
- March, J. G., & Olsen, J. P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 2nd ed. 1979.
- Mintzberg, H., "The Manager's Job: Folklore and Fact," *Harvard Business Review*, July-August, 1975, pp. 49-61.
- Pinfield, L. T., "A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making," *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986, pp. 365-388.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik, *The External Control Organizations*, Harper & Row, 1978.
- Simon, H. A., *The New Science of Management Decisions*, Harper & Row, 1960.
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Publishing Co., 1979.