

経済と経営 17-3 (1987. 1)

〈論文〉

## 調整行動の一般理論 (そのIII) —— その経営経済学的分析 ——

横 川 義 雄

### 目 次

- 〔I〕 「組織における調整行動」について
- 〔II〕 組織における相互作用の Combination  
& Feed Back Control
- 〔III〕 Follett の統合化と包括的調整機能
- 〔IV〕 相互依存関係と調和と協働の System
- 〔V〕 Follet の統合化理論の発展的思考

### 〔I〕 「組織における調整行動」について

この課題については、多くの人々の論じているところであるが、その研究の発展的思考を現代的に展開してみようとおもう。

このためには M. P. Follett の「調整理論」と「私の Integration の理論」とを組み合わせながら、その組み合わせの中から発展的思考をする場合に、どのような構想の転換が必要となるかをみることができであろう。

#### (1) Process theory & Integration

環境の変化にたいして、組織がどのような反応を示すものであるか。そし

て、その反応には「時間的経過」(Time Process)が多様であることが現実の企業活動にみられるが、その企業活動を「組織を構成している部分活動」とみるのではなく、組織全体にどのような反応となるかによって、processの果す役割をみようとするところに「Process theory」の存在価値があるとおもう。

このことを順次に展開してみよう。環境の変化にたいする反応には、つぎの二つの反応をみることができる。

a) 同時的反応

b) 異時的反応

また部門別異時的反応も考えられるが、いずれの反応の場合も、その反応効果が、組織全体に、利用可能な方式をもって発展させることが「統合化された Process」(Integrated process)の役割となる。

「この利用可能な方式」ということが後述する「経営成果の有効率の実現のため」ということにある。

ではこのような統合化された Process を具体的に挙げてみよう。

① Adaptation Process (前記 b))

反応までに time process がある。組織行動化されないが、「情報の導入にたいして、必要な情報 Data を選択している」といえる。

② Control Process

最適経営情況に接近しようとする、また企業活動の均衡的情況を形成しようとする。また企業の安定的な情況に接近しようとする Process である。

③ Decision Making Process

これが一番重要な Process であることはいうまでもないが、この意思の決定行為は、そのまま組織全体の活動となるものである。このための Process は Follett の「調整のための管理活動」とみてもよい。

Integration (統合化) は、以上の三つの Process が「組織全体に利用可能

な方式」に反応結果をもたらすことである。すなわち「経営成果の有効率の実現のための統合的な Process」でなければならない。

## 〔II〕 組織における相互作用の **Combination & Feed Back Control**

組織における二つの相互作用の結合の中になにか全体的情況 Whole Situation を形成することを考えなければならない。

Follett の「情況の理論」の根底には組織における相互作用がなぜ全体的情況を目指しているかが重要な視点となることであろう。それは Process のもつ目標は企業のなんであるか。それは一つの目標達成 performance のための Process であり、これがために、組織内外の企業に与える影響を、自らの企業のものとしてとらえるという統合的思考が「情況形成」につながるものと私は考えるものである。従って相互作用にはつぎの二つを考えることができるであろう。

- (A) 組織内部の安定性をもたらす企業の組持安定のための Processとしての相互作用
- (B) 環境 ( $E_{t-n}$ ) の変化に適応しつつなお企業の発展のための Processとしての相互作用

いわゆる経営学は、企業の維持、安定と発展を目標とするものでなければならない。同時にこのことは「組織の維持、安定、発展」に関連するものである。組織が維持されているか、新しい組織を必要としているであろうか、もしそうであるとするならば、どういう組織部門が経営効率的であるかを考え、これまでの組織との関係領域を「調整する力」が必要となるものである。このような調整力 (Coordination Power) が新しい維持体制をつくるものである。

同じように「組織の不安定性」を「安定化」する「調整力」が必要となる

ものである。

× × × ×

つぎに  $E_{in}$  の変化に適応しつつ、なお企業の発展をもたらすということは、情報化時代における「経営戦略」が物語っているものである。円高による輸出産業の立場をみると、また貿易上の税制の問題を考えると、これまでの輸出先に、生産拠点 (Production Point) を設け、海外生産進出という日本企業の多国籍化や国際分業体制の確立は、ともに「情報化時代における経営戦略行動」であり、これは「新しい調整力」ということができるであろう。

前者の「調整力」と後者の「新しい調整力」の Combination の中に企業としての「全体の経営状況 Whole management Situation」を形成するところ、また形成すること自体が「統合化理論への発展」に結びつくものである。これは後述する「包括的調整機能」を展開するためのものである。

このように調整行動は、企業全体になにかの影響を与えるものである。それが文書となり、言語となり、状況となって組織全体に情報の形式をとりつつ伝達されていくものである。全体的経営状況を形成するために「調整力」は、不安定状況を安定化し、また発展的戦略状況をつくるものである。

ところがこのような組織全体に、情報が伝達される Process において、もし Feed Back Control (復原作業) がおこなわれる場合、ひとつの調整作用が企業全体に及ぼす影響の反応の理解と対応を考える必要がある。

このような復原作用 (Control) がくり返される中で、その作用が「調整作用」となるとき、全体的最適状況形成の理論 (Formation of whole optimum situation) を現実につくり出すことが可能となるものである。

Follett の「状況の法則」というものは経営者または管理者の行動が意識的、合理的科学的であるとのべている。そうして「状況」は命令の非人間化と規定しているが、これをつぎのように説明している「一人の人間が他の人間に命令を授与するべきでなく、両者が一致して状況から命令を受けとるべきで

ある」と。

この中には「状況の法則」に行動することによって、命令受領者が「受入れ態勢としての行動の型が形成される必要がある」としている。それはあくまでも「状況の法則」に従うことであるから「命令の非人間化」といつている。このことが「命令は発展的状況のうちに含まれている統合でなければならない」と Follett はのべている。

私は管理の行動の中に「状況の法則」の必要なことは同じであるが、命令を中心として人間同志の状況との統合というものは、各人間間の中に「統合」に至る Process として「全体的最適状況を形成する行動」が必要なのではないかとおもう。

状況の中に入って人間はどう行動すべきかが Follett の理解するところであるが、私は、各組織構成員が自ら「全体的最適状況を形成する努力」をもつことによって、統合化へと発展するものであるところが、見解、理解の相異点となるものである。しかもこの状況形成が、Process としての「調整」であることを強調するものである。

### 〔III〕 Follett の統合化と包括的調整機能

① Integration は Follett において「調整行動」であると同時に、組織の構成員である個人の行動に共通の貢献意欲と満足感、目標達成の期待感を組織の中に見出すことにあるとおもう。

② Integration は、単なる行動科学の要因導入を Formal な行動の制約とみるのではなく、貢献意欲や満足感や目標達成期待感などの「共通思考の実現」が可能であると考えることによって、組織間に「相互関連性」mutual Relationship or Relativity が形成されるものとおもう。Follett は個人と状況の間に「相互行動 Interactive Behaviour」が行なわれることの必要性をのべている。この点においては、共通点をもつものということができる。

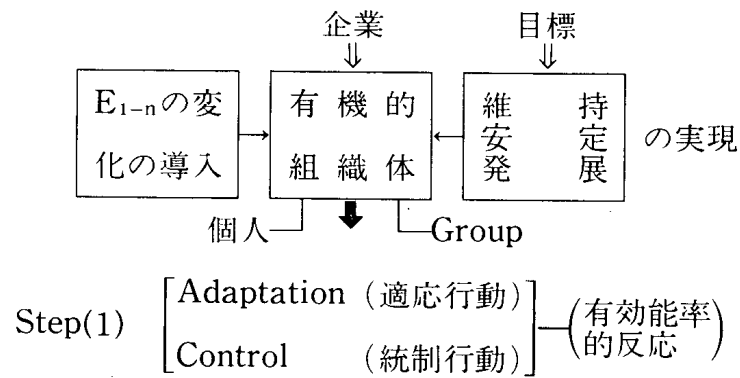
③この共通思考がもし部門間で変化あり差異あるものと認知し、そのあとで部門間における「共通思考への移行 Process」を尊重することが「包括的調整機能」ということができるであろう。それは全体情況に向って調整する機能のことである。

④部門間における「専門的経営部分」の中に「総合的部分、全体的情況部分」を顕在化していることを、共通思考することが、組織の統合化と調整機能をつくることになるであろう。こうした部分間の Network 的思考のことを「Systematic 思考」と私はいいたい。

#### 〔IV〕 相互依存関係と調和と協働の System

(3)の Integration を組織内の意思統一の形成論的立場からみたのであるが、単に統一の形成ばかりでなく、Follettの「情況の理論」の中に、組織行動も個人行動も、第一段階として「目標への共通思考」と「情況形成」があり、第二段階としては、「相互依存関係」と「調和関係」と「協働関係」の三つの System 論を導入することによってより統合化理論を近代経営学的立場で把握することが可能となるものとおもう。

いまこの二つの Step を中心とした私の展開はつぎの図で説明することができる。



—Feed Back Control を含めて(共通思考)と  
(経営情況形成)のProcess を通じて—



—全体的最適情況形成の Process を通じて—

以上の適応, 統制, 三つの反応がつねに企業の活動をして  $E_{1-n}$  の変化の導入にあっても, 企業とは維持, 安定, 発展の情況をつくるのが「包括的調整行動」というものである。

しかし以上の二つの Step に共通して考えられることは, 環境の変化(外部経済の変化, 内部経済の変化) が情報 (Data) として導入した場合に, 適応 Process, 統制 Process や相互関係 Process 調和のための Process, 協働関係 Process が Time Process を必要とするものであるため, その Process の中に, 経営管理者の第一次 D. M (Decision making) 第二次 D. M 第三次 D. M が  $t_{0-n}$  to  $t_{0+n}$  として最終的最適な意思決定活動をすることであろう。

D. M <sub>$t_{0-n}$</sub> ……D. M <sub>$t_0$</sub> ……D. M <sub>$t_{0+n}$</sub>

