

コントロールに関する一考察

— 行動理論的視角を中心として —

小林 俊 治

1

今日、コントロール（control）の問題は主として次のような理由のために再検討される必要があるように思える。

1 企業構成員の「情報空間」がきわめて拡大されてきたこと。すなわち、情報産業の発達とともに、企業構成員は、自己の企業システムの境界外のさまざまな情報を容易に獲得しえるようになった。その結果、企業はこれまでのように、鎖国的で、一枚岩的な管理体制をとれなくなってきた。企業構成員は、社会の動きに敏感に反応するようになり、現代世界の多元性を各メディアを通してキャッチするようになった。したがって、そのような精神状況にあって、企業は、企業目標と経営目標を一致させるために新しいコントロール方式を考慮せざるをえなくなった。

2 宇宙開発や兵器システムなどのめざましい進歩のために、企業にもシステム概念が導入されて、システムの本質的機能である制御（control）というコンセプトが重視されてきたこと。すなわち、システム工学の立場からは、企業は、一般に、マン・マシン・システムとして規定され、そこにおける人間も機械と同様の視点からコントロールされる傾向がみられてきている。たとえば、「人間機械論」（ラ・メントリー）的に、人間をひとつのシステムとみなしてサイバネティックスとかホメオスタシスとかいう言葉をアナロジカルに使用し、人間をインストルメンタルにコントロールしようとする傾向がみられる。した

がって、その場合、一体、人間と、たとえば、コンピュータとを同じコントロール・システムによって管理してよいのかという問題が生じてくる。

3 労働力不足の時代が到来し、低廉豊富な労働予備軍が存在していた時代の伝統的コントロールの有効性に疑問が投げかけられてきていること。すなわち、伝統的な上位者対下位者という属人的、権威主義的コントロールから客観的な評価基準に基づくコントロールへと移行せざるをえなくなってきたのである。とりわけ重要な傾向として、民主的コントロールや民主的リーダーシップ、あるいは、参加的経営などのような企業構成員自身による一種の自主管理の考え方が強くなってきていることが指摘されよう。

以上に指摘した要因のほかに、さらに外資系企業の増加や社会全体における「反体制」意識の増大ないしはエスタブリッシュメントに対する反抗などが企業におけるコントロールの問題にあらたな光を浴びさせている。

小稿は、企業をとりまく環境がかくも変化している時代において、企業システムはいかなるコントロール・システムをデザインしているかに関して若干の考察をなそうとするものである。ただし、小稿で扱うコントロールの対象は、会計数値や生産量あるいは在庫量などではなく、人間としての企業構成員である。

2

ここで論じるコントロールの対象は、人間である。したがって、人間、とりわけ、その行動に関する一応の前提を述べる必要がある。

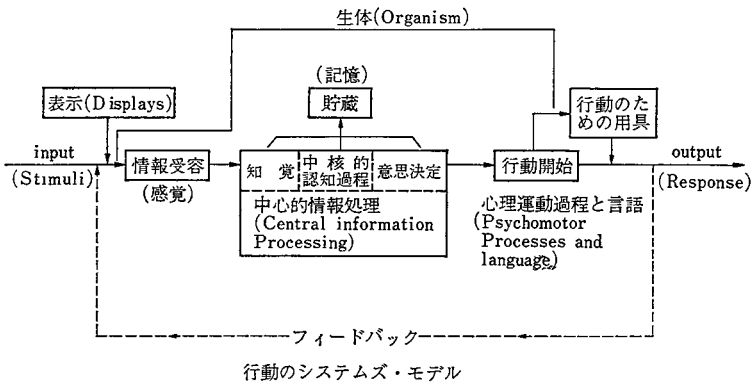
人間を研究対象とする諸科学の進歩は、最近とくに著しい。DNAの構造の解明や遺伝子の合成などにみられる分子生物学の成果は、「人間」の神秘性のベールを一枚一枚はがしている。他方、そのような生物科学的人間研究に対して、人間行動の心理学的、社会学的研究も大きな成果をあげてきている。この心理学的、社会学的人間研究の成果としては、「行動科学的人間」のモデル

がある。⁽¹⁾

このモデルによれば、人間はアズローなどの欲求段階に応じて動機づけられるのである。ストラウスはこの欲求段階説を次のように整理している。⁽²⁾ すなわち、心理的欲求が最も根本的で、それが満足される（主として金銭がもつて）と、次に安全性への欲求（security needs）を、先任権や諸々のプリンジ・ベネフィットなどによって満足させようとする。さらに次には、友情とか集団による支持などへの欲求である社会的欲求（social needs）が生じる。そしてこの社会的欲求が満足されると自己実現（self-realization）への欲求が生じる。この欲求は、ある個人が自己の可能性を充分発揮したいという欲求である。この場合、満足（satisfaction）とは、ストラウスも指摘しているように、H・サイモンのいう満足水準（satisfactory standard）に達するという意味である。すなわち、最小の満足を基準として設定された各種の代替的行動コースのひとつを選択することによって、ある行為をスタート（モチベイト）させることを意味している。⁽³⁾

ところが、今日のように「豊かな社会」（ガルブレイス）にあっては、人間を動機づけたり、コントロールするには、この自己実現への欲求が満足させられなければならない。つまり、一般化された Behavior = f (Individual, Environment) という公式のうち、脱工業化社会における個人にあっては、自己実現への欲求がかれのパーソナリティのうちに内面化（internalized）でいるのである。また、環境的側面に関しては——一般に、行動科学者はこの側面を強調しすぎるのだが——きわめて多種多様な研究がなされてきている。しかし、いづれにしても、S—R図式において、Sを環境から受けとることはたしかである。

B. コラサ (B. Kolasa) はこの人間行動のS—R図式をシステム論的に次のように表わしている。⁽⁴⁾ コラサの説明によればまず、input とは、外部からの刺激としての情報である。その情報は、数字とか単語の形で、例えば速度計や

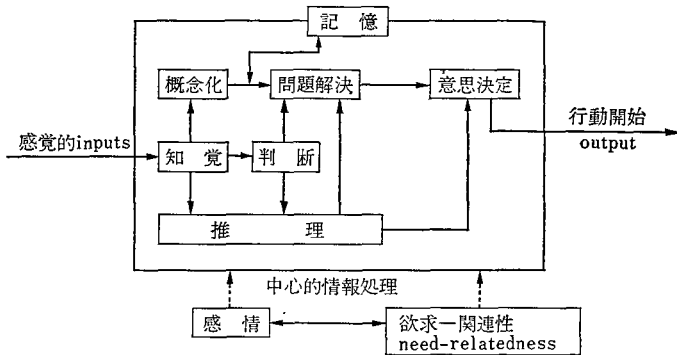


道路標識のように表示されている。そしてこの表示されたものは、視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚、さらには、筋肉・腱・骨などのような自己受容体的 (proprioceptive) 感覚等を通じて受容される。通常、ある input は、二つ以上の感覚 (例えば視覚と聴覚) を通して受容され、感覚器官の作用によって統合される。勿論、統合されない場合もあるし、幻想のようにあやまって組織化される場合もある。

上述のように受容された input は、次に中心的情報処理過程へと送られる。そこではまず、input が感覚 (sensation) よりも次元の高い知覚 (perception) へと送られる。これは、input がその生体 (人間) に意味をもつようにアレンジされることである。しかもこの input は、受け手の素質 (predisposition) によって、さらに選択される。会計士はエンジニアよりも会計における間違いに敏感である。またこの知覚の段階で、受け手は、input の種類や意味を探究 (scanning) し貯蔵されている情報と比較される。そしてこの知覚のプロセスにおいて、input に対するバイアスが生じる。次にこの input は、思考、推論、あるいは、問題解決などという行動システムの本質的過程へと送られる。その過程が中核的認知過程 (core cognitive processes) である。すなわち、ここにおいて人間は、情報を概念化し、これまでの記憶と比較され、判断し、問題を

発見し、それを解決しようとするのである。そして、上述のように処理された情報は、意思決定過程へと送られる。意思決定とは、種々の代替案のなかかひとつを選択することである。^[5]

コラサは、この中心的情報処理を下のように図示している。^[6]



上図は、前掲図とは違って、さきにわれわれが指摘した欲求や感情動機が人間の情報処理に影響を与えていることを示している。

意思決定のあとに行動が開始される。そしてこの行動は、中心的情報処理から送られたシグナルを神経系統を通じて流すことによってはじめられる。それが精神運動 (Psychomotor) である。また行動は言葉を発することによって開始される。さらに、行動のために、鉛筆などの用具が必要とされる。また、行動の天候や照明度などのような外部環境の状態も行動に影響を与える。

以上の結果、output ないし response としての行動がなされる。その行動の結果生じた情報すなわち行動の成否に関する情報 (output) は、再び、フィードバックされてその生体の行動のための input となる。

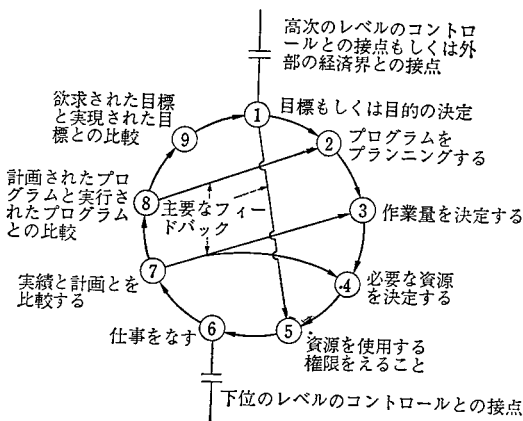
コラサは、人間行動を上述のように把握する。このコラサのモデルからわれわれは、人間の行動をコントロールするということが、きわめて複雑な構造をもつひとつのシステムをコントロールするということであると述べる事ができよう。すなわち、これからのコントロール論においては、人間をひとつのプ

ラックス・ボックスとみなすことはできない。「人間というシステム」は、まさにホワイト・ボックス化されつつあるといえよう。⁽⁷⁾

さて、次に、上述の行動モデルを念頭において、コントロールの概念を定義してみよう。しかし、A. W. レース (Lase) も指摘するようにコントロールという概念は、きわめて多義的であり、かつ刑罰というような否定的な意味あいをもっているゆえに、それを明確に定義することは困難である。⁽⁸⁾

ただ、一般的には、コントロールとは、標準を設定すること、実績を測定すること、実績と標準とを比較して、そこに差異があれば、それを是正する——というサイクルをえがいていると定義づけよう。

例えば、M. マンデル (Mundel) は、コントロールのサイクルを下図のよう



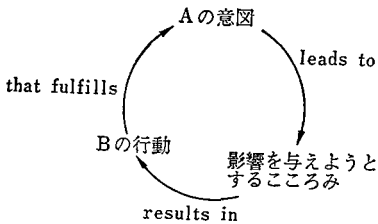
に表わしている。⁽⁹⁾

そして、このコントロールのサイクルをつないでいるのが MIS である。しかもこのコミュニケーションのフローにおいて、上述の「人間というシステム」が介在して HiFi な情報を流通せしめることをきわめて困難にして

いる。したがって、コントロール・サイクルにおける戦略要因は、人間であるといえよう。また、コントロールとは、W. グーテンベル (Gutenberg) などによれば、——前述の定義と同じだが——「組織を特定のコースに保っておくこと」であるから、人間の行動を特定の規範に従わせるということがコントロールの本質であるともいえる。⁽¹⁰⁾ L. プライス (J. L. Price) は、「コントロール・システムは、規範への従属をもたらすよう動機づける社会的システムの構成要

素と定義されよう」述べている。⁴¹⁾

われわれがここで論じようとするコントロールは、まさにコントロールのこの「規範への従属」という側面からみられたコントロールである。したがって、上述の定義のように事後的コントロールよりも、事前のコントロールを考察するのである。例えば、A. タンネンバウム (Tannenbaum) は次のように述べている。すなわち「コントロールは、さまざまに定義されてきた。そしてことなった言葉 (たとえば, power, authority, influence) が、時として、コントロールと同義的に用いられている。企業組織におけるその最初の適用は、チェックするというフランス語の意味から派生している。コントロールは、一般的に、今日、広義では influence や power と同義的に用いられている。われわれは、かくして、このコントロールという言葉は、そこにおいて個人、もしくは、個人の集団、もしくは、個人の組織が、他の個人や集団ないしは組織の行動を決定する、すなわち、意識的に左右するプロセスを指すために用いる」。⁴²⁾ タンネンバウムは、これを次のように図示している。



すなわち、Aの意図は、たとえば、監督者が部下に詳細な指示を与える場合のように、Bに対してはきわめて特殊な行為をなすことを意味している。

そして、その行為の結果がAの意図を満たすことになるのである。タンネンバウムは、このサイクルが切断されるといかなる組織も解体すると述べている。⁴³⁾

注(1) P. Knowles and O. Saxberg "Human Relations and the Nature of Man" Harvard Business Review, March-April, 1967.

(2) George Strauss "Personality-versus-Organization Hypothesis," Human Relations in Administration, (Ed.) Robert Dubin, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. N. J., 1968.

(3) James March and Herbert Simon, Organizations, John Wiley & Sons, Inc.,

Publishers, New York, 1965, p. 140

- (4) Blair J. Kolasa, Introduction to Behavioral Science for Business, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1969, p. 153
- (5) Ibid. p. 228
- (6) Ibid. p. 210
- (7) 大河内一男他著「学問のすすめ」筑摩書房, 昭和45年 p. 139
- (8) D. G. Malcolm et al., Management Control Systems, (竹中直文訳「新経営管理方式」日本生産性本部, 1966, W. レースは, 同書の p. 35 で, コントロールの多義性を下図のように提示している。

「コントロール」ということばに内包される57の異なった意味

Account	Influence	Query
Act	Inhibit	Question
Administer	Join	Regulate
Boss	Judge	Reprehend
Check	Know	Reprove
Command	Lead	Restrain
Compare	Manage	Rule
Correct	Manipulate	Shackle
Curb	Measure	Supervise
Direct	Negotiate	Suppress
Dominate	Number	Sway
Drive	Object	Test
Enforce	Observe	Undertake
Expose	Overpower	Unite
Fit	Overrule	Uphold
Forestall	Persuade	Verify
Govern	Prevail	Warn
Guide	Prohibit	Watch
Hinder	Quantify	Weigh

- (9) Marvin E. Mundel, A. Conceptual Framework for the Management Sciences McGraw-hill Book Company, New York, p. 162
- (10) Arthur W. Gutenberg and Eugene Richman, Dynamics of Management, International Textbook Company, Scranton, Pennsylvania, 1968, p. 214

- (1) James L. Price, *Organizational Effectiveness*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1968, p. 137
- (2) Arnold S. Tanrenbaum, *Control in Organizations*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1968, p. 5
- (3) *Ibid.*, p. 6

3

上において、タンネンバウムのコントロールの定義を述べたが、タンネンバウムはさらに、コントロールの伝統的分析と近代的分析とを対比させている。

タンネンバウムによれば、コントロールの人間的側面に関する伝統的な概念は、コントロールと権力 (power) を同一視し、企業構成員を上位者と下位者、エリートと大衆とに両極化し、参加的で民主的なシステムというものを否定している。例えば、有名な、R. ミヘイルス (Michels) の「寡頭制の鉄則 (iron law of oligarchy)」は、いかなる民主的なシステムもやがては、リーダーの情報管理によって、大衆は操作され、そのシステムにおける民主制は空洞化し、絶対的な権力者と被抑圧階級が生じると主張する。何故そうなるのか、ミヘイルスは、次のような理由を指摘している。まず、一般大衆は、かれらの無能力とアパシーによって、コントロールをなしえないし、コントロールを発揮しようとしなない。すなわち大衆は、指導されることを好むのである。第2に、民主制は、大規模で複雑な社会システムにおいては、構造的に不可能である。何故なら、個々の多数のメンバーの意見が聞かれ、考慮に入れられるようにシステムをアレンジすることはできないからである。第3に、寡頭制への傾向は、リーダーの性格とリーダーがはたさねばならない役割に起因する。すなわち、リーダー達は、かれらの文化的、教育的優越性によって、明確なエリート層を形成するからである。かくして、リーダー達は、かれらが守らねばならない既得権益をもつようになり、自己の地位に固執するようになる。しかし、もしリーダー達の努力にもかかわらず、かれらが地位を追われると、新しいリーダー達

が出現し、かれらも追放されたリーダー達とまったく同じ行動様式をとるようになる。かくして、「今日の革命家は、明日の反動となる (The revolutionaries of today become the reactionaries of tomorrow)」^[1]

しかし、こうした考え方は、現代のように複雑な工業化社会には通用しない。とタンネンバウムは主張する。すなわち、タンネンバウムによれば、コントロールの過程がより合理的になったのである。その結果、コントロールの役割を担う人間が、能力によって選ばれ、リーダーの役割が職能化してきて、コントロールの源泉が客観的に規定されるようになった。しかし、支配の源泉が客観的になったということは、かならずシステムにおける民主化が進行したことを意味しないであろう。(このことは後に論じる。)

また、伝統的分析は、コントロールするものとされるものとを両極化してしまうのである。^[2] 今日では、コントロールは両者の相互作用であるとみなそうとしているのである。例えば、ジンメル (G. Simmel) は、次のように述べている。すなわち、「個人は、その特殊な生活内容をもった組織の内部においては、支配的な地位かあるいは服従的な地位のいずれかを占めるのであるが、しかし全体としてこの組織が、ある支配的な理念のもとにおかれるや、この理念は、すべての部外者にたいしては同じ位置か、あるいはほとんど同じ位置を、すべての成員に調達することとなる。そこでこのような個人の果たす二重の役割は、その純粹に形式的な社会学的な状況を、特有な仕方でもざりあった生活感情の担い手とするのである。大きな事業所の従業員は、その事業所のなかでは管理的な地位を占めると、その地位のために彼は部下を凌駕し主人となったと感じるようになるかもしれない。しかし彼が公衆にたち向かい、したがって、全体としての事業所の理念もとで行動やるようになるやいなや、彼は仕事に精励で献身的にふるまいをするようになる」^[3]のである。

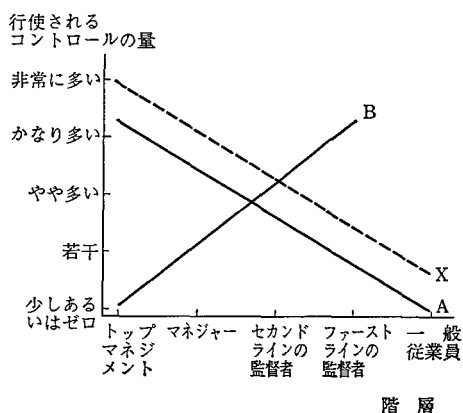
例えば、今日の大企業の管理者層は、しばしば、企業目標の達成のために「奴隷たちの奴隷 (der Knecht der Knechte)」^[4]となるのである。

また、コントロールの伝統的分析は、ある社会システムにおけるコントロールの総量を固定的にとらえる。したがって、リーダーとフォロワーは「ゼロサム・ゲーム」をなしていると想定される。一方のコントロールの量が増大すれば、他方のコントロールの量がそれだけ減少するという見方である。⁽⁵⁾

このような伝統的分析に対して、タンネンバウムは、行動科学的分析によって、次のように仮定する。すなわち、ある社会システムにおける権力の総量は、増大し、リーダーもフォロワーもかれらの権力をそれぞれ強めることができるだろう。また同じように、権力の総量が、減少し、すべてのメンバーの権力がそれに応じて減じるということもありえるだろう、と。

タンネンバウムは、これを下図のように表わしている。⁽⁶⁾

伝統的分析によれば、A.はリーダーの独裁的支配のパターンであり、B.は、プロレタリアートの独裁的支配のパターンである。タンネンバウムによれば、両者とも「固定したパイ (fixed-pie)」の仮説にもとづいている。そして、XにおいてはAよりも下位者によるコントロールの量が増大するから、より「民主的」であり、また、トップ・マネジメントのコントロールの量が増大するから、より「寡頭的」であるといえる。しかし、タンネンバウムも指摘するように、伝統的分析ではここの仮説は、上述のような理由でたてられなかった。



さらにタンネンバウムは、このことに関して次のように述べている。「この論争を弁証法の観点から考えてみると愉快なことになる。すなわち、曲線は寡頭制のテーゼを、B線はプロレタリアート独裁のアンチテーゼをあらわしている

る。第2図(前掲図小林)は革命を図示している。何故なら、A曲線の中心点をめぐるA曲線の革命を通して、われわれは、『寡頭制』から『プロレタリアートの独裁』へと進むからである。実際多くの組織のリーダーたちは、参加的図式(participative schemes)のなかに、出没する亡霊をみてきてた。何故なら、そのようなリーダーたちは固定したパイすなわち権力の衝突論(conflict view of power)にコミットしてきたので、かれらは、ただ参加的図式がある程度の『革命』を意味していたとしか考えられなかった。X曲線におけるジンテーゼの可能性は、それゆえ、多くの組織理論家のみならずほとんどの経営管理者によって見すごされてきた。』^[7]

たしかに、タンネンバウムが指摘するように、現代における参加意識の高揚は、自分たちのコントロール力が弱わまったと感じている経営管理者を多数作りあげている。しかし、現実の企業における集権化(centralization)への傾向は、MISの導入とともにきわめて顕著である。他方また意思決定への参加の拡大も事実である。かくして、現代は分権的集権制(decentralized centralization)の時代といわれている。上のタンネンバウムの指摘は、まさに今日の分権的集権制の社会学的解明といえるであろう。

さらに、タンネンバウムは、このコントロールの総量に変化することを説明する次の三つの学説をあげている。』^[8]

第1にあげられるのは、「資源の交換(exchange of resources)」説である。この説は、ホーマンズ(G. C. Homans)やブラウ(P. M. Blau)などによって主張されている。ホーマンズによれば、一般に、noblesse obligeにみられる「分配の正義(distributive justice)」が存在する。すなわち、社会的行動とは、財貨のみならず、容認(approval)や威光のようなシンボルの交換であり、他人に大きく与える人は、他人から多く得ようとする。また、他人から大きく得る人は、他人に大きく与えるように圧力をかけられるのである。^[9]そしてこの交換の回数や量は、そのシステムのメンバーが、かれの発揮するコントロールに対し

て、他のメンバーが応諾 (compliance) する程度に比例するのである。なぜならコントロールを応諾したメンバーはその rewards として、賃金、地位あるいは威光を要求するから、そこにおいては、コントロールの総量は相互作用をなしスパイラルに増大するからである。しかし、この考え方があてはまるのは、タンネンバウムも指摘するように、リーダーとフロアーとの間に大きな共通の利害が存在していなければならないであろう。

第2の考え方は、「部分的包含 (partial inclusion)」の説である。これは、オルポート (F. H. Allport) によって示唆された。この考え方は、組織のなかの個人は、その組織ではかれのもっているすべてのエネルギーを発揮していないという仮定に基づいている。人間関係管理はこの仮定に基づいて、個人の忠誠心を高め、その結果、組織への服従を容易なものにしようとしているのである。すなわち、日本でいえば、「企業まるかかえ」方式によって、企業構成員の被影響可能性 (influenceability) を高める管理方式がこれにあたるであろう。現代企業は、いずれの文化・社会環境においても、企業構成員の企業目標へのコミットメントと個人目標とのコンフリクトを解消するかあるいはそのコンフリクトのエネルギーを、有効に利用しようとしている。そこには、企業構成員を全面的に企業にインボルブしようとしている傾向がはっきりと読みとれる。かくして、企業におけるコントロールの総量は、企業構成員の潜在的能力を引き出すことによって増大するのである。

第3の考え方は、「負のエントロピー (negative entropy)」である。企業のようなオープン・システムは、常にシステムの混乱と解体へと進行している。つまり、エントロピックな傾向 (entropic tendency) が存在している。⁴⁰⁾ タンネンバウムは、「laissez faire からの移行は、それがコントロールの民主的、もしくは専制的、あるいは多頭的 (polyarchic) システムへの方向のどれであっても、より多くの秩序とコントロールの方向への動きである。このことは、組織をたんに all or none の現象とみるのではなく、変化する状態とみなすべきだとい

う主張と一致している。負のエントロピーのようなコントロールの総量は、組織度のひとつのインデックス (an index of degree of organization) とみなされる」と述べている。

タンネンバウムは、以上のべた三つの考え方からシステムにおけるコントロールの総量の変化を論じている。また、その具体例として、リッカート (R. Rickert) の「参加的経営 (participative management)」(人間資源説) やバーンズとスタルカー (T. Burns and G. M. Stalker) およびシェパードとバック (H. Shepard and R. Blake) などの「有機体」モデルがあげられている。⁴⁴⁾ すなわち、参加的経営においては、企業構成員は、企業的意思決定に積極的にコミットするので、企業全体を動かすこともできるが、逆に企業によっても影響を受けるのである。そこに、企業全体のコントロールの総量が増大するのである。また「有機体」モデル (“organic models”) においては、組織は、適応システムとして把握されている。適応システムにおいては、環境の変化に対して、各構成員はビュロクラテックなシステムにはみられないほどの柔軟性と適応性をもって、対処する。そこには、システムの存続と成長のために、きわめて多くの構成員が、そのシステムの目的にインボルブしているという現象が生じるのである。タンネンバウムによれば、この組織のモデルと機械的モデル (mechanistic models) との違いは次のことにある。すなわち、「機械的な組織は、環境の変化に対して、組織をその変化からまもるために組織のなかに特別な集団を創造することによって、適応していこう。そしてこの集団は、当該組織の他の部分とは比較的離反しているかもしれない。他方有機体的組織においては、構成員は、変化に対して相互にそして、統合的に反応し、適応する。その場合、反応は、全体的 (holistic) である。すなわち、適応は、すべてのメンバーがひとつの役割を演じる『企業の協調された反応 (a concerted response of the firm)』である。⁴⁵⁾ したがって、そこには、他人の意図によって自己の行動が規則されるという場面がきわめて多くなるのである。しかも、伝統的な官僚制と

は違って、この有機体モデルや参加的経営においては、明確な成文規定よりも個人的感情が重視される。それゆえ、タンネンバウムも指摘するように、企業構成員の *sensitibity* が重要になってくる。⁴³ つまり、余計な感情が入って逆にシステム全体が機能障害を生じせしめる場合が多いからである。とくにわが国の場合には、その危険性が強いであろう。最近、わが国で流行している「根性づくり」の講習会も、ある意味では、各個人の間、企業への個人の全面的なインボルブの副産物として感情のくい違いが生じてもそれに耐えられるだけの耐性を企業構成員にうえつける一手段でもあるといえよう。つまり、理性よりも感情を重視する日本人の伝統的なパーソナリティーがより合理的方向へと発達してはじめて、企業への全面的コミットメントが生産的でありえるのである。

以上、本節においてはタンネンバウムのコントロールの概要とその問題点を論じたのであるが、われわれは、かれの主張するコントロールをさきに指摘したように、分権的集権制と規定しえらると思う。すなわち、コンピュータライズされた企業システムにおいて、各メンバーは、個人の裁量可能性が広がりながらも、中央からの情報管理によって、オンライン、リアルタイムにコントロールされているのである。その場合、当然、組織構造が変化する。従来のトップ、ミドル、ロア、という管理システムは、ミドルを中心に活動していたが、これからのシステムは、トップとロアとが直結した「砂時計スタイル」⁴⁴ になるであろう。その結果、各個人は、企業の中枢部と直接に連結され、トップもロアも相互に影響しあう可能性が高まるであろう。しかし、またそのために、企業における各個人のパーソナリティーが破壊され、精神疾患が増大していくであろう。現に企業における精神患者数は、最近きわめて急増しているのである。例えば、「日経ビジネス」(1970年5月号)によれば、精神病受診率と労働生産性の上昇率はほぼ相関関係に立っているのである。これは、「人間というシステム」が企業システムというトータル・システムのコントロールによって

機能障害をこうむっていることを証明する手掛りとなるであろう。コントロールの問題は、かくして、またシステムと人間との問題にかかわってくるのである。

注(1) Ibid., p. 8

(2) Ibid., p. 11

(3) Georg Simmel, *Soziale Differenzierung, Sociologische und Psychologische Untersuchungen*, Duncker & Humblot, 1908 (居安正訳, 「社会分化論, 社会学」, 青木書店 p. 320)

(4) Ibid., 訳書 p. 320

(5) Tannenbaum, *ibid.*, p. 12

(6) Ibid., p. 13

(7) Ibid., p. 13

(8) Ibid., p. 15

(9) G. C. Homans, *Sentiments and Activities — Essays in Social Science*, Poutledge & Kegan Paul, 1962, p. 292

(10) Tannenbaum, *ibid.*, p. 17

(11) Ibid., p. 21

(12) Ibid., p. 21

(13) Ibid., p. 22

(14) Donald L. Caruth, “How Will Total Systems Affect the Corporation,?” *Journal of Systems Management*, February, 1969

4

これまで第2節では、「個人というシステム」の構造とその意思決定のメカニズムを論じ、第3節では、タンネンバウムのコントロール論を解明した。本節では、それでは個人はいかにしてコントロールされるかについて論じてみる。

上述のように、小稿はコントロールをある人の意図が他者の行動を規定し、そして、後者をして前者の意図を実現せしめるようにすることと定義している。それゆえ、コントロールが存在するためには、ある人の意図が他の人にコ

ミューネイトされなければならない。そこではじめてコントロールが生じる。したがって本節では、具体的には人間がいかにかコミュニケーションによって、その態度を変容するかという問題にかかわらざるをえないのである。

すでに第1節でも明きらかにしたように、人間の行動の第1歩は、情報の知覚 (perception) から始まる。知覚とは、インプットされたデータの解釈とも定義されよう。しかもそれは、記憶をふくめて中心的情報処理の一過程でもある。また、知覚とは選択の過程でもある。⁽¹⁾ すなわち、感覚を通して、インプットされる情報 (刺激) を知覚者 (perceiver) は、自己の価値体系のフィルターによって選別するのである。その場合、記憶装置によって保持されている過去の経験が、外からの刺激以上に重要な役割をはたしていることが多いのである。そこには、外部からの刺激をいかに知覚するかという予備的セット (preparatory set) が生じているのである。⁽²⁾ しかしまた、この知覚がかならずしも正確に情報を判断しているとはいえない。例えば、幻覚 (illusion) などもその例である。ツアルキンドとコストロ (S. Zalkind and W. Costello) は、知覚の欠陥として次のことを指摘している。⁽³⁾ すなわち、まず、ステロタイプ化 (stereotyping) があげられる。この言葉は、W. リップマン (Lippmann) によって最初に用いられた。要するに、この言葉は他人を知覚するさいの偏見をあらわすために用いられた。例えば、黒人に対する独断的なイメージ (狂暴、無知などが) その例である。またハロー効果 (Halo Effect) も正確な知覚の障害となる。さらに、投射 (Projection) や知覚的防御 (perceptual defense) も正確な知覚をさまたげる。投射とは、デフェンス・メカニズムのひとつで、ある人が自分の罪や失敗のような感情をその責任を他人に投射させることによって華昇しようとすることである。例えば、かれ自身権限の委譲を好まないジネラル・ファマンは、かれの上役たちの同じ特性に対して過度に敏感である。また知覚的防御は、自己の好まないデータなどを無視したりゆがめて、解釈することである。例えば、かれがすでにもっているステロタイプとあわないデータ

は、かれのステロタイプにあうよう解釈されてしまうのである。^[4]

さらにまた、E. ヒルガード (Hilgard) は、知覚に影響を与えるものとして、「注意 (attention)」「予備的セット」,「欲求と価値 (needs and values)」を指摘している。^[5] 注意とは、知覚がある刺激に集中することである。そこには、各刺激ごとの競争がある。そして、ある刺激が他の刺激よりも注意を集めるのは、刺激の規模、強さ、反復、鮮明さによっている。またアリゾナの砂漠を通ってきたものには、線の芝生がアピールするが、ニューイングランドの村のように緑の多いところではだれも芝生に特別な注意をはらわない。つまり、観察者の最近の経験やかれのその時の心理状態も刺激の選択に影響を与える。予備的セットとは、すでに述べたように、刺激を受ける以前に刺激選択のメカニズムができあがってしまっていることである。また知覚に影響を与えるものとしての欲求は、とくに、知覚の対象が多義的であるとき、大きな役割をはたす。例えば、空腹の人間にとっては、食欲をみたすものに知覚が集中する傾向がある。次に、価値 (values) も知覚に影響を与える。例えば、コラサのあげている例によれば、経済的価値を重視する人は、money とか bank といった言葉を容易に知覚する。^[6]

以上、知覚について若干説明したが、最近では感覚をこえた知覚も意思決定において重要視されている。例えば、J. ミハルスキー (Mihalasky) は、実験によって、超感覚的知覚 (extrasensory perception, ESP) がビジネスにおいても重要な役割をはたしていることを指摘している。(ESP はテレパシー、予知、透視、念力などが含まれる——E. Hilgard, *ibid.*, pp. 216 ~ 217)。ミハルスキーによれば、とくにダイナミックな性格の持主が、ESP にすぐれており、それゆえ、経営幹部の選抜などにもこの ESP の能力においてすぐれていることが必要である。^[7]

以上述べたように、知覚は人間の行動に大きな影響を与える。また、小稿におけるコントロールとは、主として人間の知覚に影響を与えることによって、

すなわち認知過程の threshold に働きかけることによってその人間の行動に影響を与えることである。そしてここにおいてはじめ、コントロールとコミュニケーションが結びつくのである。

G. バセット (Basset) によれば、コミュニケーションは、情報を伝えることであり、その基本的機能は、受け手に情報を報知し影響を与えること (to inform and to influence) と定義されている。⁸⁾ 管理者はコミュニケーションによって下位者をコントロールする。すなわち、C. バーナード (Barnard) も指摘するように、システムにおけるコミュニケーションは、命令の役割もはたしているのである。⁹⁾ それゆえあるシステム内のコントロール・システムは、またコミュニケーション・システムでもある。そして、このコミュニケーションの場合、メンバーに最もよく知覚されるメディアと内容が伝達されるように注意されねばならない。そのためには、まずフィードバックのシステムが確立されているべきである。つまり、事後的コントロールへの道も開かれている必要がある。例えば、J. ケネディ (Kennedy) も指摘しているように、賃金もコントロール用具であると同時に、本質的には企業のコミュニケーション・メカニズムのひとつであり、企業の態度の表明でもある。¹⁰⁾

注(1) Blair J. Kolasa, *Ibid.*, p. 212

(2) *Ibid.*, p. 221

(3) Sheldon S. Zalkinc and Timothy W. Costello, "Perception : Implications for Administration" *Readings in Managerial Psychology*, (ed.) Harold J. Leavitt and Louis R. Pondy, The University of Chicago Press, Chicago, 1964, p. 35

(4) *Ibid.*, pp. 35-39

(5) Ernest R. Hilgard, *Introduction to Psychology*, Harcourt, Brace & World, Inc., New York, 1962, pp. 210-214

(6) Blair J. Kolasa, *ibid.*, p. 216

(7) *New York Times Weekly Review*, "E. S. P. Called a Key Factor in Business" Sept. 7, 1969

(8) Glenn A. Bassett, *The New Face of Communication*, American Management Association, Inc., New York, 1968

- (9) C. Barnard, *The Function of executive*, Haward unlv. Press, 1938, p. 215—230 (山本安次郎他訳「経営者の役割」ダイヤモンド社 昭和44年, p. 235)
- (10) J. Kennedy, "Behavioral science and management control", in *Managemet Control* (Bonini, Jaedicke, Wagner, ed.) 1964, Magraw-Hill, p. 283

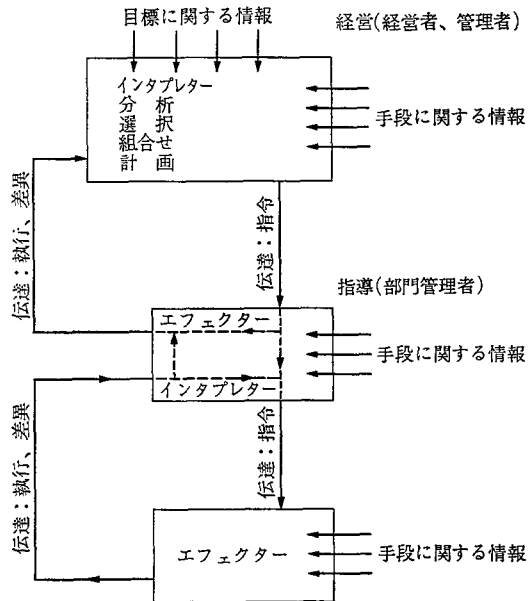
5

以上、コントロールの本質的問題に関して若干考察をなしてきたが、企業構成員は、入社する以前に、当該企業のイメージをコミュニケーションされている結果、すでに企業に入る以前からのコントロール下にあったといえるであろう。他方、かれが入社したという事実は、かれのはっするコントロールが当該企業に影響を与えたということもできる。

今日、参加的経営という名のもとに、経営の民主化が重要視されてきている。そのような経営風土にあって、コントロールの問題を論じるのは、効果的な経営のためには、コントロールがきわめて重要であるからである。マネジメント・システムのデザインにあたっては、「マネジメントが、ある限界内では基本的には全体主義であることを認めるべき」⁽¹⁾である。そのことは、すでに上で指摘したように、参加的経営においても例外ではない。すでにレースも指摘するように、コントロールにおける民主主義とは「情報感度」の意味あいをもっている(本節の注1参照)ので、例えば、D. ボイッチと A. ウォレンは、コントロールを次のように理解している。すなわち、また「コントロールは、システムもしくは企業のモニターされている状態と考えられるかもしれない。このことは、コントロールの目的から組織における多様なサブシステムを統合されたフレームワークへと組入れることであるということの意味している」。⁽²⁾ここでもまた、コントロールにおけるコミュニケーションの重要性が指摘されている。したがって、コントロール・システムの完備した企業システムは、サイバネティクス・モデルとして要約される。例えば下図は G. ペエルマン

(Pohlmann) のサイバネティック・モデルである。

右図において、トップ・マネジメントは、目標に関する情報を収集して、計画を設定する。その計画は、指令として、下位層に伝達される。部門管理者層は、その指令を受けて、自己の職務^{エグゼクティブ}を実行する。そして、その職務遂行過程において部門管理者層は、次の下位層に指令を伝達する。トップから、作業部門までのレベルにおいて、外部から手段に関する情報が収集される。また、各レベルは、一段上のレベルへ、各活動の結果をフィードバックする。⁽³⁾



だが、現実の企業システムは、ペエルマンが図表化したようには、単純ではない。サイバネティック・モデルも、その構成要素に「人間」が入ってくる場合には、一層複雑になるのである。たとえば、上図において、単純に、指令という配線がされているが、一見簡単なそのコミュニケーション回路の背後には、きわめて敏感な「人間というシステム」が存在しているのである。

おそらく、これからの企業システムの進むべき方向は、企業システムのサイバネーション化であろう。その場合、コミュニケーションとコントロールがとくに重要な役割をはたしてくるであろう。それゆえ、企業システムも、システム維持の視点から、行動科学的コントロール論を導入し、真の意味の「分権的集権制」を採用せねばならなくなるであろう。⁽⁴⁾

- (1) Malcolm, et al., 訳書, p. 66, また H. O. デビッドソンも「私には、『民主主義』とは、主任管理者に権限が付与されるまでのプロセスをいうのであって、管理者がその権限を他のひとびとに委任する程度をいうのではないと思われます」と発言している。それに対して、A. W. レースは「ここで『民主主義的』ということばの定義をもっと厳密にする必要があることは同感である。私があることばで示そうと思っていたことは、単に、判断を低いレベルへ委任することではなく、むしろ権限の実行に対する反応の情報感度という往復両方向の効果的な流れが存在するということです。」と述べている。つまりレースは、フィードバックの重要性を認識し、企業においてそれを強調することによって、「民主化」がある程度可能であると主張している。
- (2) D. Voich and D. A. Wren, Principles of Management, The Ronald Press, 1968, p. 228
- (3) G. Pöhlmaun, Der Prozeß Der Unternehmensfühwng, Duneker & Humblot 1964 S. 54
- (4) サイバネティック・モデルに関しては、拙稿「現代における疎外」（『組織科学』1970年夏季号）を参照。

（本稿は、本年4月18日、電力中央研究所で開催された日本経営学会関東部会で行った研究報告を加筆修正したものである。）