

意思決定過程のパターン

——組織論における意思決定問題についての一考察——

大 和 田 康 之

I 序：組織論における意思決定問題

組織論という研究領域において、意思決定の諸問題はいかに取扱われるものであろうか。組織内での意思決定についての考察は、それと関連づけられるいくつかの変数や組織の側面を糸口として展開されてきた⁽¹⁾。およそ意思決定は、(1)選択基準の問題を含み決定がなされる状況・条件、(2)決定者・決定過程参与者、(3)決定の組織的文脈(決定単位、役割、分掌等)、(4)決定過程・方法、(5)決定の内容、効果等の諸面に分けて考察されよう。この中で特に研究者の注目を引いた一面は、Simon などにみられる、決定行為とその社会心理的状況の分析であった⁽²⁾。そこでの問題意識は、組織の構造と機能の基本的特色を人間の問題解決行為と合理的選択の諸側面に求め、これによって従来の組織論の枠を拡げようとするところにある。かかる課題の下で、組織内における行為の認識面—思考・適応の過程—いいかえれば、意思決定行為に焦点を合わせようとするものと理解される。しかし、このような問題意識の下で扱われる意思決定問題は、決定参与者の心理的、思考過程のタイポロジーと決定行為に限定されがちであり、意思決定過程と組織の社会構造的特質、その変容という、組織論にとり重要な他の問題に対しての十分な解明が欠けるおそれなしとしない。この点、意思決定過程を専ら問題解決の知的戦略方式と考える March や Simon の理論は、意思決定過程の一側面的論究であり、「意思決定理論」として不完全であるばかりか、組織内での同時的、あるいは相次いでなされる種々

な意思決定活動間の関係や、その組織的意味を説明する力は限られていると考えられる⁽³⁾。

かかる反省の上に立つことは、組織論における方法論の問題を再検討することであり、問題提起、基本的設問の再吟味に立ち帰ることに外ならない。組織動態の解明を基本的課題とし、そこにおける意思決定という社会事象の多元性、多様性を分析しようとするとき、われわれの視点は、意思決定に関する一つの普遍的、単元的モデルを構築することではなく、組織のいかなる社会的、文化的環境・構造的条件下に、決定がいかなるものか。それが組織にとりいかなる帰結をもたらすのかという、組織的過程についての初歩的設問に置かれるのである。本稿は、これらについての質的・記述的資料の整理から、意思決定過程の特徴的パターンとその構造的性質を探り、組織論の中での意思決定研究の位置づけに供したいというのがその目的である。ここでいう「初歩的」ということは、方法論の意味においてであり、意思決定過程についての高度に抽象的、演繹的論議から離れ、現実組織内で、日常的に展開しつつある意思決定の諸様相を、帰納的に、観察を通して記述し、分析し、その過程とその質的「意味」を、組織理解の一面として規定しようとするものである。

本研究は、かかる問題意識と前提の下で、方法論上の一試論のために分析されたケースから、二つの対比的な意思決定過程のパターンを抽出し、その社会的構造の特質と一般的意義を考察しようとするものである⁽⁴⁾。ここでわれわれの論究の焦点は、決定行為のパターンではなく、二種類の組織的過程のパターンであり、構造であり、それは究極的には組織成員間の社会的相互作用関係の過程として明確化されるものと前提する。このアプローチを支える方法論的枠組は、社会人類学的な参与観察法に基くものである⁽⁵⁾。それは単的に述べて、刻々動きつつある組織、その中で時間的経過と社会的、物理的空間の軸上に起る「出来事」、その一面としての意思決定過程を、組織の社会的、文化的環境とその変容の中で、帰納的に捉えようとするものである。

II ケース：一大学における体育施設予定地の選定問題

ケースとして選ばれた組織は、東京郊外に所在し、教養学部を中心とする一私立単科大学である⁽⁶⁾。ケースは、この大学で創立準備の時期（1950年前後）以来懸案であった体育館と附属施設の構内建設計画策定と建設予定地選定の過程を扱ったものである。ケースの特殊性としては、大学が小規模（1963年現在学生人口約1100人、専任教職員、事務職員総数250人）で、一見閉鎖的であること。同時に、理事から学生に至るまで、種々な文化（特に日本と北アメリカ白人文化）を背景とした成員により構成された、内部的に複雑な問題を持った組織である点、があげられる。体育施設建設計画に直接関与した延べ35人の理事、行政職員、教員中、15人はアメリカ人、他は日本人であった。

14年の長期にわたって論議され、1964年2月正式に決定されるまでの敷地選定過程は、二つの並行した建設計画の策定活動の流れの中に見られたものである。その第一は、学長の補佐、諮問機関である行政審議会を中心とした、大学全敷地の用途区分指定を含む、長期建設計画の審議活動である。第二の流れは、体育施設建設計画立案のため、財務理事（財務副学長）の専門的諮問委員会として発足した、体育施設建築計画委員会（体育科教員を中心とした委員構成）の活動にみられた。これら相互に独立して進められた活動は、それぞれの過程のうちに生れた二つの敷地計画をめぐって、二つの意思決定集団が論争するという状況をもたらした。最終段階においては、学長と数人の「仲介者」を中心とした「話し合い」による意見調整により、結果的には行政審議会が提出した長期計画案に基く敷地選定が、大学の決定として法人理事会で確定・承認され、1966年に至り実行に移された。この間、二つの相入れない敷地選定案は、単に表面上の意見の相違を意味するに止らず、二つの異質、対照的意思決定過程—話し合い型と多数決型—が同時に並行して展開したこと、二つの社会関係網が相互に比較的無関係のまま活動していたこと、を示すものであった。

これら二つの意思決定過程の性格を規定するため、さらに立入って経過を考察してみる。まず、敷地選定の過程は、ほぼ三つの時期に分けて描かれよう。

第一段階は、1950年から1961年秋に至る初代学長の下における意思決定過程である。この時期はキャンパス・パイロット・プランと呼ばれた、大学全体の長期建設計画と全敷地の用途区分計画の立案を中心とする活動が、徐々に体育施設建築計画という、限定された目的の下の活動に変化していった期間である。前者は学長と財務副学長を中心とした社会関係の動きであり、後者は学務理事（学務副学長）を委員長とする体育施設建築計画委員会（体育委）を中心とした社会関係の動きである⁽⁷⁾。一般的な学内建築計画の立案・決定・実行の手続に関する慣行に基いて、体育委の委員は、体育施設のための敷地の選定を含む基本設計の条件等計画を立案し、財務副学長に提案する責任を委嘱されていた。計画の決定のためには、体育委の案を財務副学長が学内の幹部会（学長、副学長、学部長、大学院部長、図書館長、附属研究所長、学部学科長等により構成）に提示し、その議決を経て、財務副学長が法人の担当理事として理事会に最終承認を求める、という手続をふむことが必要であった。なお、学内の組織上、体育科は学部構成単位である学科とは同列の地位になく、体育科教育職員は学部長に直結するという、準学科扱いを受け、体育科長は幹部会の構成員ではなかった。

第二期は、1961年初冬から1963年春に至る期間である。この段階は当初において、新学長が就任し、引続いて財務、学務両副学長が新人と交代し⁽⁸⁾、さらに新しく置かれた学生担当副学長の地位に、大学院部長が兼任として就任するという、大学幹部内の異動が激しい時期であった。体育委は⁽⁹⁾この時期前半に、その概ねの計画をまとめ、敷地はB地区に選定し、一建設業者との非交式な意見交換を行っていた。この間、行政当局の「閣議」的役割を果たす学長を中心とした行政審議会は、大学敷地利用の諸方針と建築計画の総合プランを練り直すことに専念した。特に敷地の三分の二を占める空地将来いかに使用するかについては、大学外部からの諸圧

力の下に、早急な方針策定が迫られていた。このため学長は、理事会の議を経、財務副学長を通して、一建築設計事務所に、敷地の用途別区分を中心とするキャンパス・パイロット・プランの作製を依頼した。後日提出されたプランは、幹部会に報告され、原則的諒承を得、教授会にも報告された。このプランは、体育施設をE地区に指定するものであり、体育委のB地区計画との意見調整は、学長を中心として行われた。数カ月の調整過程の結果、大学としてはB地区案を一応認めた上で、新たに専任の大学建築士を任命し、その下でパイロット・プランを再検討することとなった。

以上の複線的過程の中で、体育委は前述した意思決定手続につき委員会としての再確認を行い、続いて財務副学長は、体育委の強い要請に基いて、以前から関係のあった建設業者から、体育館の第一次建設工事見積をとるべく理事会の承認を得た。この過程での社会関係、活動を特徴づけるものは、多数決による意思決定を基調とする社会的相互関係のパターンであった。

一方、学長を中心とする行政審議会の活動は、体育委の提案に対し財政的配慮と、大学全体の方針策定の優先を理由として、体育委の主導性を認めつつも、実行段階に入る前でこれを牽制し、敷地選定についても再度検討するよう要請し、話し合いによって意見の統合を計ろうとするものであった。

第三期は1963—64学年度で、この時期の特徴としては、決定参加者の数が急激に増えたこと、公的会議の外で、私的、公的に参加者間の相互接触が異常に頻繁になったことなどがあげられる。これら相互関係中、財務副学長を中心とした接触は殊に多く、体育委の委員よりも、財務副学長の下にある土地建物管理部長、経理部長、学長に直属する庶務部長ら事務部長の活動が、決定過程の前面に出たことも特徴的であった。

内容的には、次の経過を経て体育施設用敷地の選定がなされた。すなわち、(1)新任の大学建築士が、体育施設をE地区に指定した案を含む大学全体のパイロット・プランを学長に提示し、(2)これが行政審議会案として一旦

認められ、(3)学長は行政審議会での審議を足掛かりとして体育委、幹部会委員間でいずれかの案に合意が得られるよう、それ以前に各会議で独自の議決に至ることを避けながら話し合いを進め、(4)その結果、体育委のB地区案に対する意見優勢のうちに、夏後期これを行政審議会、幹部会が原則として諒承した。(5)しかし秋に入り、敷地の他の部分の使用について外部より種々要請、具体案が提示され、ここで体育施設の場所選定問題が再燃した。およそこれら外部から導入された利害問題(地域社会との関係、隣接教育機関との関係、官庁よりの圧力等)は、体育問題とは関係のないものであったが、前述の事務部長、行政審議会委員らにとっては、かれらが個々に背景として持つ諸社会関係網と深く関連する問題であった。(6)これら諸問題を、パイロット・プラン策定上の関連問題として同時に解決しようとし、行政審議会委員が体育関係教員を個々にその過程に参加せしめ、その結果として、(7)体育委の委員中、最もB地区案に固執していた体育科教員が急に態度を変更し、年末にはE地区計画を支持する側となり、(8)学年末の定期理事会では、E地区案が大学全体のパイロット・プランの一部として最終的に、多数決方式による採決で「全会一致」の承認を受けたのである。この間の一連の出来事の特徴づけるものは話し合い型意思決定過程の進行であった。特に体育科教員の態度変更と、それに伴う組織上の諸変化は、学生担当副学長、学部長、三事務部長、体育委委員長(前学務副学長)らが、意見の聴取と調整のための「仲介者」となり、かれらを個々の軸とした「話し合い」を内容とする相互作用的行為の過程のうちに観察されたのである。そして、そこで合意として決められたE地区案が、最終的には多数決方式に基いたフォーマルな会議において、組織の決定として承認され、意思決定過程14年の終結をみたのである。

Ⅲ 話し合い型と多数決型

意思決定過程のパターンとして発見された話し合い型と多数決型は、それぞれがいかなる社会構造を持ち、いかなる組織的条件、あるいは機能と関

連し、どのような形で展開するものか。これらの問題を部分的に解明するための試みとして、二つのパターンは次の次元において分析された。なおこの枠組は、フィールドにおける参与観察活動の枠組でもあった。(1)参与者の社会的相互作用関係。(2)過程を構成する個々の「出来事」において表現される意見・態度・感情の志向—いわゆるセンチメント・システム。(3)過程のテンポ、リズム等に使われる社会的・物理的時間の次元。(4)参与者の参集、分散のパターンや、意見の同調、分裂等にみられる社会的・物理的空間の次元。

さて、この枠組の下で分析された二つの意思決定過程のパターンの特徴を次のような、極端に一般化した記述的命題に置きかえた形で要約しつつ明確化してみたい。

まず、多数決型においては、(1)決定過程参与者が、それぞれ組織内での「立場」（特定の意見・態度とそれに照合する社会的、空間的位置）を持ち、(2)組織内で公認、許容された参加権の故に集合し、(3)職責上、あるいはその場で選ばれた議長の主導的行為に応ずる形で意見を表明し、論じ合う。(4)発言過程は原則的に不特定順序により、専ら議題となる問題に関して、組織内の機能的専門分化の上で競合あるいは共同的利害関係にある個々の参与者が、相互には社会的同位性を持つと想定される組織機能上の利害関心に基き意見を述べ、説明・説得過程の後、参与者の合意による特定段階で、何らかの形による票決が行われる。(5)その結果は組織の決定として議長が宣言する。(6)票決結果が全会一致でなくとも、多数者意見は一その量的定義は変化するとしても一全体を拘束するものとして受入れられ、(7)執行に直結する。(8)決定は絶対的な性格を持たず、組織の問題解決に失敗すれば、新しい決定過程を起こす契機となる。多数決型意思決定過程は、直線的進行過程をとり、参与者がある時と場所で特定問題につき集合し、集約的に相互作用し、票決し、分散する。この過程における重要な価値は、何らかの票決に至ることである。すなわち、問題解決の目的あるいは手段についての合理性と同時に、あるいはそれ以上に、決定がなされること自体に価

値が置かれる。かかる文脈において、決定のタイミングは、問題定義から票決に至るまで各段階に組込まれ、議会における会議運営手続の例にみられるように、開会から票決に至るまで、参与者にとり公然と認識出来ることが重要となる。

一方話し合い型においては、(1)「立前」上、あるいは実質的に、より広く係り合いを持つ成員（リーダー）を中心とした相互作用関係の過程で決定がなされる。(2)問題が提起されると、リーダーは主としてかれが「当然」妥当と認めた成員（「関係者」）の所へ、その成員との相対的地位関係に応じ、かれ自身、またはかれの直接監督下にある「下級」成員が命令によって「話し合い」に行く。(3)組織の大きさ、問題の性格等、場合によっては、相談を受けた関係者中、「主な」関係者が仲介者として、リーダーの依頼によるか、または自発的にそれぞれが関係あると認める成員（通常は自分の直接所属する組織内集団の成員）と話し合いをする。(4)しばしば、話し合いは個々の私的訪問や寄合いによってなされる。この相互作用関係の順序は、組織内の「立前」あるいは実質的社会関係の階層序列に沿ったものであることが「話の筋道」の社会的側面であり、「筋を通す」ことは、最終決定の内容、その正当性、妥当性を規定する上に重要である。(5)この過程でリーダーは、意見の交換（意思伝達）と調整を同時に行う。(6)この過程で、関係者の意見の間の相違は、ある「線」まで「まとめ」られるが、(7)リーダーや仲介者は同一人を何回も訪れ、関係者全員が一つの決定方向（線）を「納得する」まで反復的に情報交換が行われる。かかる決定方向は、話し合い過程の社会関係内部から生み出されるものであり、必ずしも客観的合理性をも含む外的「権威」の一方的規定によるものではない。この間、決定しないで結論を留保し、「様子をみる」という決定は、主としてリーダーに課せられた重要な決定事項乃至責任である。(8)リーダーはある時点で参与者を公的に集め、すでに達せられた合意を組織の公的決定として宣言し（一種の承認行為）、手続的形式を整える。(9)一旦宣言された決定は、一種の絶対性を帯び、問題解決に失敗したり、実行不可能な場合は、新たな話し合い過

程の展開前にリーダーの辞職等を含む、参与者間の社会関係の再編成を必要とすることがある。話し合い過程では、意思決定活動が社会的、空間的、時間的に非集約的、分散的性格を持った、断音的進行過程をとる。組織にとっては、決定内容の持つ合理性や、決定という行為自体に問題解決上の価値があるのではなく、決定に至るまでの過程（社会的相互作用関係）の決定に与える正当性（社会的効力）が重要とされる。決定のタイミングは、組織外からの圧力、制約がない限り公然とされず、参与者間に暗黙に認識されるものである。稟議制度は、かかる意思決定過程のパターンが、極度に形式化・制度化された場合の一形態と考えられる。

IV 話し合い型の構造、機能とその通文化的意義

以上、日常的組織内意思決定過程から得た二つのパターンを、一般化した形で浮彫にしたが、さらにその性格と、それが組織理解に持つ意義を明らかにするため、やや重複的論究となる難を冒しても、今一度ケースに戻り、意思決定過程の構造的パターンの関連命題を抽出し、これを他の社会的状況における意思決定過程との対比において考察してみたい。なおこの場合、ケースにおいて最終決定が成立した過程で、より顕著であった話し合いパターンを中心に論議を進めることとする。

ただし、ここで直ちに問題となるのは、本研究で用いたと同じ方法論的枠組をもって蒐集された意思決定に関する他のケースが皆無に等しい事実⁽¹⁰⁾、また意思決定方式として他の分析枠組の中で捉えられた社会過程に類似のものがあるという状況の下で、われわれの比較分析の持つ意味は何かということである⁽¹¹⁾。かかる方法論上の問題に立入ることは他稿に譲るとしても、この問題の意味するケース分析を中心とした方法論の限界を憶えつつ、本研究の課題に沿って、実証的データから仮説として検証に供することの出来る方向性を持った、低次元での一般命題を求め、探索することは、それ自体意義のあることと考えられる。

1. 「多数決型においてよりも、話し合い型意思決定過程において、組織

に内在する意思伝達と調整の二律背反的矛盾関係を、一時的にでも克服するという機能が果たされる」。

組織はその存続、展開の過程において、意思伝達と調整という二つの相容れない構造的要請を持つ過程、機能を必要とする。前者は成員間の平等で自由な相互作用関係を、後者は一定の階層序列的關係を要請するのである。かかる組織の内在的矛盾の問題は、Blau と Scott によって組織論の一中心的課題として論ぜられてきた⁽¹²⁾。

この点に関して、多数決型過程に特徴づけられる活動を展開した体育委の社会関係を考えてみると、次の事実が注目されよう。(1)明確で強い利害関心を持った体育科教員が常に委員会の多数を占めていた。(2)意見交換については、委員間の地位が委員として「立前」上平等であっても、実際には今一つの「立前」である体育教員間の年令と職階の差によるタテの階層序列的要素が、体育科の内部におけるよりも強く表面化し、かれらの間の意見の相異は、科長の代表発言によって統一される。そこでは体育科「内輪」での意思伝達よりも制約された状況が形成された。(3)すなわち、委員会での意思伝達は、閉ざされたシステムであり、その中では、新しい情報や異質な思考枠組の導入による学習よりも、最初から調整をも必要としない統一見解—特定利害と専門分化的関心が、そのまま大学全体の決定へと形を変える状況がつくられていたのである。

一方、話し合い過程についても、同様にこれを社会的相互関係の軌跡として辿る時、そこには全く異なる事実を見出すのである。例えば、話し合い活動が特に活発であった1963年秋の状況の分析では次のことが明確になった。すなわち、長年B地区案に固執してきた体育委の体育関係委員が急遽E地区案へと態度を変更し、学内全体の意見とその背景としての諸々の社会関係活動が調整されたという事実の裏には、ほぼ三つの、連鎖反応的、段階的話し合いの過程があったということである。

第一は、体育委のB地区計画に押切られた形で学内の決定がなされようとした時、予期せずして、主に外部から介入してきた多岐にわたる諸利害

関係のため、それまで無関係と看做されていた組織内の数人の「主要人物」を含み、多数の成員が「関係者」となり、かれら同志の間で全くランダムに、発言内容においても、社会的相互行為の方向においても、一定の志向性を持たぬまま、行政審議会や体育委の社会関係とは拘りなく、意思伝達活動がなされたという、暴発・無限定的な意思伝達過程。第二は、そのような過程において顕在化したいくつかの、既存の社会関係システムとそれぞれに対応する意見・感情・利害が、行政審議会の構成員全体に代表され、そこで土地使用に関する諸問題に対して、組織内のより広い社会関係網の有機的関連性を背景とした解決方向 — 「線」にまとめられるという、合意形成過程。第三は、学長の主導的活動と並行に、第一過程の「関係者」中、行政審議会委員を含む6人の「古い人達」と呼ばれる「主な」関係者が、仲介的役割を果たすべく、6人の間の個々の関係から始まり、後には体育科教員との関係をも、行政審議会の合意過程に組入れ、結果として全関係者が統一見解を形成するという、統合調整過程。なお、第三の段階において意思伝達の主流は、一つの暫定的「線」に向い、組織内既存の、階層序列的社会関係に沿って上下したのであり、その意味でも一つの典型的な調整過程といえよう。

以上の比較から一応次の結論が得られる。すなわち、多数決型意思決定過程においては、その社会的構造が意思伝達をより活潑にしたとはみられず、むしろこれを限定し、短時間のうちに選択・決定がなされたということ。それに対し、話し合い過程では、その社会的構造の一つの典型的働きとして、潜在していた社会関係が意思決定単位に対して活潑に働きかけることを許容し、組織管理面からみれば、結果的には擬装的混乱過程ともいべきタテ・ヨコの意思伝達が、社会関係の再統合の過程に先行することによって、より広い範囲で正当化される合意へと、調整活動の展開を促進した、ということ。話し合い過程の社会的構造が、多数決型のそれに比べて、より広く開かれる可能性を持ったものであると同時に、ある時点では、関連する社会的相互行為の範囲を閉ざすこともできるということが、意思伝

達と調整の関係における矛盾性を、一時的にでも克服することに役立っていたということである。

2. 「話し合い型意思決定過程においては、仲介者の存在と機能が決定に対し重要な役割を果たす」。

ケースにおける話し合い過程の中心にあった学長は、「立前」としての学内階層序列の頂点にあって、決定権のない決裁者であり、話し合いの「筋」を通す、「まとめ」役の指導者である。そしてその役割は、専ら一番距離的に近い行政審議会内の社会関係に沿って果たされた。一方実質的決定権は、学長を含む複数の参加者に連帯されていた。この連帯責任を行使するということは、参加者それぞれが直接関与する組織内でのいくつかの独立した、しかし多くの場合相互に交錯した社会関係網が、意思決定活動に係り合うことに外ならなかった。連帯性の巾や範囲は相対的に伸縮するものである。かかる状況の下で仲介者となる参加者の役割が理解されねばならない。

前述した6人の仲介者の場合、その資格的特性として次の四つがあげられる。第一に、それぞれが組織の内外に、比較的広範な自分の準拠集団の関係網を背景として持ち、個々のネットワークに連なる組織成員が、二重三重に他の仲介者の準拠するネットワークにも関連している場合があること（それらネットワークを特徴づける利害関心を伴い）。第二として、体育科教員の個々人に対し、年齢・職階・職責上、「長老」もしくは地位上競争関係にない「同僚」の関係にあること。さらに第三として、過去ある時点で体育科教員の諸々の意見・態度に支持あるいは同情を与え、第四に、無限定的意思伝達過程において主導的に活動したことである。この過程で同様に活躍であった参加者中、前三点の特性を持った者は、仲介者とはならなかったのである。

これら仲介者は、話し合い過程、特に合意形成過程と統合・調整過程で、しばしば学長とは連絡なしに、自発的に、相互あるいは自分の準拠集団に向って説得、意見調整活動を行っている。

これは仲介者が、前記特性との関係で慣習的、伝統的期待を自分に課して演ずる役割と理解されるが、機能的には、仲介者の自発的相互行為と、それぞれの準拠関係者の重複性とは相俟って、組織内のセクショナリズム化をある程度防いでいたとも考えられよう。ただ話し合い的決定の成立によって、これら既存の準拠関係（特に組織内の）がより強化されたことも事実である。ケースの過程を通し三事務部長と体育科長が正式に幹部会の委員となったことは、後の組織変革の一契機となったのである。

意思決定過程におけるこのような仲介者の役割は、いわゆる全会一致制的意思決定方式をとり、その意味では話し合い過程に似た現象が報告される、北アメリカ中西部のフォックス・インディアンの場合と社会構造上のコントラストを物語るものである⁽¹³⁾。後者の場合、社会成員が個々に、仲介者を経ずして活動調整に必要な慣習的規範、手続と直結すると報告されている。この場合、フォックス族社会の権威システムにおいては、ケースにみられるような階層序列的要素が欠除しているという事実が、相異（仲介者不在の全会一致制）を説明するものとしてあると考えられる。

フォックス族社会では、タテの権威システムを構成する諸要素が全体として、一貫性を持って存在しておらず、部分的にはタテ関係を棄却するような要素と混在、融合しているという。これに対し、ケースの場合の仲介者が行う調整活動は、多分に川島武宜教授の述べる「日本型の調停」と似た面を持つ⁽¹⁴⁾。ただ川島教授の説明する調停者は、紛争当事者に対する社会的優位性を基に、当事者が調停者（ボス）に「白紙一任」することによって、利害の対立を解消させるのであるのに対し、本ケースの仲介者は、体育科教員をかれらが以前属していなかった社会関係へ新たに導入、包含することにより、かれらをより高い（より相対的）次元に立たしめ、かれらが参与しつつある過程の内側から決定の方向が「まとまった」ことが指摘されねばならない。これは川島教授の理解による「和の精神」の社会的基盤、いわゆる日本的「共同体」の社会関係が変化していること、そしてその変化の一つの方向を実証的に裏づけていることを示唆するのであろうか。

3. 「話し合い過程においては、意思決定の持つエリート構造の下向拡大が行われ、それは決定内容の正当性を強め、決定を固定化する作用を持つ」。

話し合い過程が、潜在的、顕在的諸々の社会的相互関係を動員し、展開してゆくことから、もし組織内に固定化した派閥があるとする、話し合い過程は派閥間の抗争を助長し、セクショナリズムを強化するという可能性が容易に想定される。殊に官庁間の関係のようにタテ割り式の組織関係では、話し合い過程の一つの極端な形式化であるとみられる、積み上げの審議を中心とした稟議制の運用において、各自が自分の「官庁を背負う」ことになり、セクショナリズムが激化される事情は、しばしば指摘されるところである⁽¹⁶⁾。にもかかわらず、ある方向性を持って組織内意思決定の基盤である社会的構造を形成し、運用しようとする関心があるならば、話し合い過程の持つ可能性として、次の面が注目されよう。

第一には、前述した無限定的意思伝達段階において、それまで独立併存していたエリート・カウンスルの意思決定単位である行政審議会と、アーナ・カウンスルの構造を持った体育委をあたかも超克するかのよう、行政審議会のエリート構造が下向拡大したことである⁽¹⁸⁾。仲介者達が関係者を一堂に集めず、個々別々に「私的」に話し合うという、「まとめ」と納得への過程は、各人の準拠する社会関係の独自・独立性（場合によってはセクショナリズム）を重視・促進するような過程であるが、それに先行し、あるいは同時に、組織のエリートの成員と下部成員がタテ・ヨコに相互作用したことを契機として、意思決定参加者の構造的範囲は下に向って拡大され、両者の間の社会的空間は狭められたのである。この様な現象は、全員一致を重んずるサモア諸島のポリネシア社会における意思決定過程で、エリートの成員とかれらの所属母体である集団との間に集団責任が形成される過程と酷似したものである⁽¹⁷⁾。

なお、かかるエリート構造の下向拡大過程で、組織の下部の諸関係網が幾人かの同一関係者を共有していたことは、本ケースにおいて特徴的であ

り、既述したように、これが参加者の範囲を拡め、セグショナリズムへの傾向を防いでいたと考えられる⁽¹⁸⁾。

第二には、以上の過程の機能的帰結として二つの点が注目されよう。一つは、意思決定過程で普遍的基準と計画性（将来志向）を求めず、組織の権威システムにおいて、話し合いの方向に指示を与えるべき地位にあった学長や学内長老が、少なくとも表面的には、まとめるべき「線」を下に向かって求めたこと。そしてその過程でより多量の探索的意思伝達の余地を残し、より多岐にわたる「無関係」な問題や社会的相互関係を体育施設問題の解決過程に組入れたことである⁽¹⁹⁾、これは、結果としてまとめられた決定内容の正当性をより高めた、すなわち、その社会的基盤が組織内に広く、安定した形で存在していたこと — ゾーン・オブ・インディファレンス⁽²⁰⁾の範囲が拡められたもの、と理解される。これは後述するように、話し合い過程を何故選ぶのかという、話し合いへの契機の問題と深く係ることがらである。

次に注目されるべき点は、意思決定活動が扇状に下向する過程で動員された参加者は、かれらの準拠関係の性格を反映するものとして、その「立場」を利害関心の形で表明する（社会的相互行為と感情・価値システムの相互依存関係）、ということと関連することがらである。すなわち、「まとめ」の過程で組入れられ、既存の社会関係と衝突することなく、むしろその展開として新しい社会関係の形成に参加し、かかる関係形成の心情的表現として一つの線に意見がまとまる時、それは個々の決定参加者にとって、個人としての意見とは必ずしも関係なく、自己が属し関与する社会関係との結びつきに対する自己委託であり、「組織人的自己主張」をすることなのである。決定が上部から押しつけられたものか、あるいは、下部成員が自発的に形成したものなのか、あるいはまた、一つの決定に対する個人の責任は何かといった問題は、話し合い的意思決定過程でのエリート構造の下向拡大過程で明らかなように — 一口でいえば連帯責任性の社会構造形成過程で — 意味を失ってしまうのである。かかる疑問が解消してしまう所に、

組織内における個人の責任意識の問題が隠されているのではなからうか。また同時に以上のような過程を経て決定された結論には、参与者全員の社会関係が依存していることから、その決定が、現に組織を形成している諸社会関係網の安定度に比例した「絶対性」を持つようになる。これらの点に、日本社会における意思決定の「無責任性」（すなわち前述した連帯責任の相対性）や全員一致自体に高い価値があるという見解の経験的実体がうかがえるのである⁽³¹⁾。

このような絶対性、固定性を持った決定は、階層序列的社会関係を背景とし、一見話し合い的全員一致方式をとる他のいくつかの例と比べて対照的である。例えば、アメリカでの内科病棟における医師—インターン—看護婦間の意思決定⁽³²⁾、あるいはサモアの場合の決定は、暫定的、相対的価値しか持たないと報告されている⁽³³⁾。これについては、後者の二例の場合、社会構造がより不安定であるからという説明、あるいは、そこにおいては合意・妥協という社会関係に対しての要請が、本ケースの場合より弱いからとも説明されよう。いずれにしても検証のための仮説へと導びかれる一推論である。

組織管理上、決定の固定性の持つ問題としては、第一に、決定が実行段階で問題解決に失敗した場合、組織にとっての重大性に応じて、意思決定参与者 — 特にその主たる関係者 — の社会関係の正当性が危機に晒され、再編成を必要とする場合があることである。かかる文脈において組織の長の「引責辞任」が社会的相互関係の再編成を促し、その契機を象徴することは周知の通りである。第二としては、決定の固定性が組織の諸環境の変化に対し適応性を欠き、不順応であり、場合によっては組織全体の存続、展開のための適応過程で、大きな支障をもたらす可能性を持つことである。

4. 「話し合い的意思決定過程は、日本のみならず、他の文化圏内にも見出される、広義での全員一致的意思決定過程のパターンの一種である。多数決的意思決定過程に比べ、前者はその構造 — 社会的、心情的、時間・空間次元における — との関連でより「日本的」パターンであ

るとみられる。さらに、話し合いパターンを説明するものは、その背景とする組織の社会的諸関係に、均衡・調和を求めるからである、というよりは、話し合いパターンが日本の社会、組織内での社会関係をより忠実に反映する意思決定過程のパターンとしてあるからであり、実践的にいい換えれば、最終決定の履行可能性をそこにみるからであると考えられる」。

周知のように、合議的意思決定の型態は多数決制と全員一致制の二種に大別されてきた⁽²⁴⁾。また一般的に、社会的専門分化の未発達な、前近代的、同種・同質的、共同体的団体意識の強い、小規模で閉鎖的集団においては、成員全体が意思決定に参与し、権力的強制を背景とし、意見が一致するまで反復的に論議され、常に全員一致で決定が行われるとされる⁽²⁵⁾。そしてその理由として、閉鎖的、対面関係を主とした第一次集団の共同体では、成員相互の調和関係に優位価値があり、相互の和と階層序列的社会関係の均衡を維持するためには、多数対少数という社会関係の分断方法ではなく、全体の統一を守る全員一致の意思決定に依存せざるを得ないのである、という説明がなされてきた。特に日本の場合は、かかる社会的「和」を伝統的家族制度と部落構造に求めてきたのであり、これを今仮りに調和論と呼ぼう⁽²⁶⁾。

さて、組織を含めて社会集団の中で、意思決定が現実にいかに行われているかという、社会過程の実証的記述・分析は文献資料に乏しく、これから一般化することには多くの問題がある。しかし、いわゆる全員一致制を意思決定の一手続、方式としてのみ捉えた場合でも、この方式は、専門分化の未発達な、社会的地位階層が伝統的、所属主義的に固定化された社会においてのみならず、平等主義を基調的文化価値とする、専門分化が非常に発達した社会においても観察されるのであり、本ケースの話し合いパターンはその一型態であると考えられる。前述のアメリカ病院内の権威構造研究⁽²⁷⁾や Frankenberg のウェールズにおけるペントレディウェイス研究⁽²⁸⁾などにその例がある。

以上の事実を前提とすると、われわれの話し合いパターンは、異質文化圏、例えばアメリカ社会における組織の意思決定過程に見出され、あるいは受け入れられるものであろうか。この疑問に直接答える資料をわれわれは持たないが、本ケースの分析結果は次のことを示唆している。すなわち、多数決パターンと話し合いパターンの両過程に参加していた日本人とアメリカ人が、意思決定方式としての二つの手続に、それぞれ全く異なった反応を示したことである。日本人は、話し合いで一つの納得すべき線にまとまるまでは、公的集会で合意に達すること、またそれ以上に、票決 — それが決定を促進する手続的意見についてであっても — をすることを極度に忌み、「しこり」が残らぬよう関係者全員が「納得」することが重要と考えたのである。ただその途中で多数決により決定がなされると、体育委の場合のように、それは不変に「決めた」こととなり、参加者がその社会関係の中に留る限り、変更は不可能に近いと考えるのである。ここでは、話し合い決定のもつ固定性が、そのまま多数決決定のもつ意味として「移植」されたとしか考えられない。多数決方式は、稟議過程における決裁行為のように、すでに話し合いで合意に達せられた決定を承認する段階において、受け入れられるのである。

一方、日本人と共に、地位に応じた同等の参加権と期待を持って参加したアメリカ人は、話し合い過程の中で、問題に関する意見の相異にかかわらず、非常な焦躁感を表明し、そのテンポから外れ、多数決原理による票決を基とした決定手続の明確化と、体育施設の問題と関連ある点（論理的に）だけについての解決を要請し、長期にわたる話し合い過程では、何が争点であるか全く理解できなくなるという、混乱を訴え続けたのである。多数決、あるいは話し合いによって決められたことがらについては、一種の試行錯誤的価値のみ認め、例え誤った決定でも、それはよりよい決定への段階であり、未決の状況が続くより組織にとりよい結果をもたらすものと考えたのである。

このような感情的表現、あるいは意見の相異は、分析過程において、参

与者中日本人同志、あるいはアメリカ人同志、それぞれについて内部的に関連づける社会的相互作用のパターンと相互依存的に裏づけられたのであり、少なくとも本ケースに関する限り、話し合い過程が日本人参与者に対し、より満足すべき意思決定方式を提示し、アメリカ人にとっては、多数決過程の方がより適応し易い方式を伴ったといえる。普遍的とみられる全員一致的意思決定との関連で述べれば、実際はその型態の中に、お互いに構造を異にする幾種類ものパターンがあり得るのであって、話し合いパターンは、そのような一つのサブ・パターンであると考えられる。

さて、組織成員が意思決定のため話し合い過程を選ぶ時、何が主たる契機となるのであろうか。日本の社会集団における全員一致を日本の社会集団の価値とし、その方式を日本の伝統的手続とみる諸研究の一般的説明は、前述した通り調和論である。そしてそれは一見妥当性ある解明法と考えられる。しかし、それは二つの点で補足されねばならない。

第一は、Bailey が指摘するように、分裂を避けるための沈黙や不和雷同的行為には少なくとも二つの次元があることである⁽²⁹⁾。すなわち、(1)合意の形成を否定するような異端的発言を慎しむ行為と、(2)合意、妥協しようとする行為である。外見上同じ行為でも、どちらの次元で理解するかが重要である。前者は単に参与者が他の立場に対しよこぐまを押さないこと、あるいは、異端に対する権威的圧力に対処する儀礼的、象徴的行為である。後者は決定に対し本質的意味を持つ行為であり、集団・組織内の調和や不和にかかわらず、妥協し合意に達しようとする意欲を伴う行為である。前者にのみ行為の意味づけを置く調和論は不十分であり、そこには、争いや問題を解決しようとする積極的な意欲を持った行為に対する説明はない。

第二は、社会関係の和と合意に価値を置くため、異端者を沈黙させて全員一致の決定をするという調和論は、多分にトートロジカルな面を持った一種の結果論ではないかという疑問に関してである。Keesing らが子細に伝えるように、全員一致の決定過程を通して生れる社会的力均衡は、将にそのような過程の結果なのであり、この関係に因果的要素を含ませて意

思決定を説明することは困難である⁽³⁰⁾。

本ケースで明らかにされたことは、「後でしこりの残らぬように」という表現に象徴されるように、話し合いの過程で、最終決定に対して参与者の自己委託を得、その正当性を高めること — これが話し合い的社会関係と相互依存する、表裏一体の価値システムであり、実践的表現をもってすれば、実行段階において拒絶される危険を避け、決定の履行可能性を確保することを予期して選んだ過程であるとするのが、より妥当ではなかろうか⁽³¹⁾。意思決定参与者にとっては、その過程で「少数者の暴力」の障害に直面しても、結果においてはかれらを含む全員一致に達した方が、現実的であり、見方によっては能率的であろう。

V 結 語

われわれは、一つの大学における一連の意思決定過程を分析することによって、そこに二つの過程パターンを見出し、それぞれの構造上の相異、特質を考察した。そしてこれをより広い諸々の文化圏における社会集団の合議的意思決定方式との対比のうちに検討し、四つの関連する命題について論究した。第一は、組織の内的矛盾関係とされる意思伝達と調整の緊張関係に対し二つの意思決定過程がいかに係るかという点。第二は、話し合い型における仲介者の構造と機能について。第三は、話し合い過程におけるエリート構造の下向拡大現象と決定の固定化について。第四は、仲介者構造に特徴づけられた話し合い型の通文化的意義と、これを含むより普遍的意思決定方式と考えられる全員一致的意思決定の契機について、であった。

これらの命題は、一つのケースを基とした、抽象的には低次元な、暫定的なものである。今後これらから仮説として有効な命題を抽出し、組織論における意思決定の問題を、その社会的過程の側面においても明確化し、これを契機として組織自体、そしてそれに人間がいかに係るかという、基本的課題に対する解明の方向を探りたい。その足掛かりとしては、ここで明らかにされたような意思決定過程のパターンが、組織の官僚制化、ある

いは非官僚制化とどのような関係にあるのか。これらのパターンは、教育機関、行政機関、病院等異なる目標、型態を持つ組織ではどのように展開し、いかなる帰結をもたらすのか。社会の権威システムの文化的相違と、組織内での意思決定問題はどのような関連を持つのか、などについての設問を投げかけることが出来るのである。かかる問題の解明が、一方では現実的、日常的組織についての実証的知識に深く根ざしつつ、他方それを巨視的な、文化的、歴史的変革の中に位置づける方法論の展開と相俟ってなされねばならないことは、いうまでもない。

註

- (1) 組織論における意思決定研究の状況を概観し、問題点を指摘したものとしては S. Maillick and H. van Ness (ed.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1962); J. A. Robinson and R. R. Majak, "The Theory of Decision-Making," in J. C. Charlesworth (ed.), *Contemporary Political Analysis* (New York: Free Press, 1967), pp. 175—188.
- (2) J. G. March and H. A. Simon (with H. Guetzkow), *Organizations* (New York: Wiley, 1958); "occasion" 概念については、J. A. Robinson, "Decision Making: Political Aspects" in D. L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences* (New York: Macmillan and Free Press, 1968), Vol. 4, p. 58 を参照。
- (3) J. A. Robinson and R. R. Majak, *op. cit.*, p. 182.
- (4) 本稿にとりあげるケースは、筆者が教育行政学における方法論を問題とした論文で報告したケースとそのフィールド・ノートから再構成したものである。資料の蒐集は1961年春から1964年夏にかけて筆者が行ったフィールドでの参与観察に基づく。Cf. Y. Owada, *The Dynamics of College Administration* (Ann Arbor: Michigan Microfilms, 1966).
- (5) 本研究の方法論的枠組については、大和田康之「行政過程研究の相互作用分析的接近法」(国際基督教大学学報Ⅰ—A『教育研究』12号1967年) 69～96ページを参照。
- (6) ケースの対象となった大学独特の委員会名、役職名等は、一般的理解のためその名称を変更したものがある。
- (7) このケースの概要に登場する人物中、外国人については註で国籍を明示する。財務理事(副学長)と学務理事(副学長)はアメリカ人。なお、財務理事と学務

理事は法人寄附行為により各々職責上副学長を担当、学内的には副学長の職名が使用された。

- (8) 両新副学長とも他の行政審議委員に比べ若年であり、アメリカ人。
- (9) 辞任した学務副学長は一長老教授として引続き体育委の委員長を勤めた。
- (10) 例外的には, S. T. Kimball, "A Case Study in Township Zoning," *Michigan Agricultural Experimentation Station Quarterly Bulletin*, 28: 4: 1—17, 1946.
- (11) 比較参照される実証的資料は、法制史、法社会学、政治学、社会学、人類学等多岐にわたる分野で論究されたものであり、特に組織内の意思決定問題というよりは、特定社会内の諸種社会集団の意思決定問題という、一般的次元で扱われたものであることも、われわれの比較分析の限界として記されねばなるまい。
- (12) P. M. Blau and W. R. Scott, *Formal Organizations* (London: Routledge and Kegan Paul, 1963), pp. 242—250.
- (13) W. B. Miller, "Two Concepts of Authority" in T. D. Thompson, P. B. Hammond, et. al. (ed.), *Comparative Studies in Administration* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1959), pp. 93—115.
- (14) 川島武宜『近代社会と法』(東京 岩波 昭和34年), 150~154ページ; T. Kawashima, "Dispute Resolution in Contemporary Japan" in A. T. von Mehren (ed.), *Law in Japan* (Cambridge: Harvard University Press, 1963), pp. 41—72; 日本における無条件的白紙委任による指導者の規定については, T. Ishida, "The Development of Interest Groups and the Pattern of Political Modernization in Japan," R. E. Ward (ed.), *Political Development in Modern Japan* (Princeton: Princeton University Press, 1968), pp. 314—315.
- (15) 渡辺保男「官僚機構の構造改革」(『中央公論』1961年10月号)引用文は320ページ。他に, K. Tsuji, "Decision Making in the Japanese Government: A Study of Ringisei" in R. E. Ward (ed.), *op. cit.*, pp. 475—476.
- (16) 寡頭制的 "elite council" と利益代表制的 "arena council" の概念規定については, F. G. Bailey, "Decisions by Consensus in Councils and Committees," in M. Banton (ed.), *Political Systems and the Distribution of Power*, A. S. A. Monographs 2 (London: Tavistock Publications, 1965), pp. 9—12. による。
- (17) F. M. Keesing and M. M. Keesing, *Elite Communication in Samoa* (Stanford: Stanford University Press, 1956), 特に pp. 91—129.
- (18) かかる組織構造は佐藤慶幸教授が典型化する、「下位レベルでの分裂の、頂点における統合という日本的組織」の構造とは質を異にするものと考えられる。佐藤慶幸『官僚制の社会学』(東京 ダイアモンド社 昭和41年)引用文は302ページ。

ジ。

- (19) ナバホ・インディアンに関する研究で、C. Kluckhohn と D. Leighton が部族会議の状況描写において、会議が始まると、出席者は、主題が何であるかにかかわらず、銘々勝手に、反復的に自分の問題について語り出す、と報告し、それは、主題から離れた “extended circumstantial accounts of events which are—*from a white point of view—utterly irrelevant*” と述べているのは本稿のケースとの対比で興味深い。ただ Kluckhohn 等はその“無関係”な話合いの機能面については説明していない。C. Kluckhohn and D. Leighton, *The Navaho* (Garden City, N. Y.: Doubleday rev. ed., 1962), pp. 119—120. 引用文中イタリックは筆者による。
- (20) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938), pp. 167 ff.
- (21) J. C. Abegglen, *The Japanese Factory* (Glencoe: Free Press, 1958), pp. 83—86; A. T. von Mehren, *op. cit.*, p. 432 における K. Steiner 教授の意見等。
- (22) R. L. Coser, “Authority and Decision-Making in a Hospital” in J. D. Thompson, P. B. Hammond, *et. al.* (ed.), *op. cit.*, pp. 119—130.
- (23) F. M. Keesing and M. M. Keesing, *op. cit.*
- (24) W. ウェーバー (浜島朗訳)『権力と支配』(東京 有斐閣 昭和42年), 80ページ以下。他の意思決定方式—優秀決, 指導者原理—を含めて法思想史的に扱ったものでは、町田実秀『多数決原理の研究』(東京 有斐閣 昭和33年); 多数決原理の史的展開を簡潔に述べた J. G. Heinberg, “History of the Majority Rule,” *American Political Science Review*, 20:1:52—68, 1926 等。なお、千葉正士「わが国実定多数決制度の諸方式」(日本法哲学会編『多数決原理』東京 有斐閣 昭和37年)は、全会一致を実定法上の多数決制度における一表決形態として扱っており、われわれのように組織過程として意思決定問題を考察する場合の類型化としては適当でないと思われる。
- (25) 町田 前掲書; R. W. Nicholas, “Segmentary Factional Political Systems” in M. J. Swartz, V. W. Turner, *et. al.* (ed.), *Political Anthropology* (Chicago: Aldine, 1966), pp. 54—55 等。いわゆる未分化的社会の全会一致的意思決定例としては前掲論文 Keesing and Keesing, Kluckhohn and Leighton, Mill 等の他に、M. Nash, *Machine Age Maya: The Industrialization of a Guatemalan Community* (The American Anthropologist Memoir No. 87, 1958) がある。
- (26) 川島 前掲書; A. T. von Mehren, *op. cit.*; T. Ishida, *op. cit.*; K. Steiner, “Popular Political Participation and Political Development in Japan”

- in R. E. Ward (ed.), *op. cit.*, pp. 242—243; Abegglen, *op. cit.*; E. H. Johnson, "Status Changes in Hamlet Structure Accompanying Modernization" in R. P. Dore (ed.), *Aspects of Social Change in Modern Japan* (Princeton: Princeton University Press, 1957), pp. 153—184.
- (27) R. L. Coser, *op. cit.*
- (28) R. Frankenberg, *Village on the Border* (London: Cohen and West, 1957).
- (29) F. G. Bailey, *op. cit.*, pp. 5—8.
- (30) かかる論理的困難性を持った諸命題は、社会的価値として全会一致を説明する F. M. Keesing and M. M. Keesing, *op. cit.*, pp. 103—118 や、白紙委任的指導者は被指導者集団のコンフォーミズムや調和に基くものであり、その故に被指導者の少数意見が抑圧される、といった因果関連性を持込んだ T. Ishida の命題などにかがえる。T. Ishida, *op. cit.*, pp. 314—315.
- (31) 全会一致的意思決定に関する履行可能性の仮説は、随所断片的に見出される。例えば、ナバホ族に関する前掲書 C. Kluckhohn and D. Leighton, *op. cit.* の文にある、"Decisions as to 'community' policy can be reached only by consensus of a local meeting. ... No program put forward by a headman is practicable unless it wins public endorsement...." (p. 118). また、全体としては調和論をとる Keesing and Keesing のサモア諸島ポリネシア社会の研究でも、ある箇所では、集団成員はその指導者の決定に対し、消極的に抵抗することによって指導者を無力にすることができることを知っており、これがエリート意思決定に多くの成員を参加せしめ、全員一致に導かせる理由であると説明する。F. M. Keesing and M. M. Keesing, *op. cit.*, pp. 118—119. しかしこの場合も、別な方向から因果性を安易に持込む危険性を持っていることを注意せねばならない。われわれにとって、意思決定参与者自身の持つ全会一致に対する実践的意味づけや説明は、その過程が含む社会的相互作用関係と価値乃至センチメント・システムの相互依存的関係を明確化する一断面として捉えるべきものである。

Patterns of Decisional Process: A Study of Decision-Making in Organization Theory

Yasuyuki Owada

Through a case analysis of the decisional processes in a university organization, this study attempts to identify the nature of two distinctive patterns of the decision-making process, and thus to draw attention of the current interest and research of students of organization theory to the processural dimension of decisionmaking.

The case involved Japanese and American participants who engaged in two relatively independent sequences of activities in order to arrive at a decision on a location for the construction of a physical education plant and its facilities at a Japanese university. The case was analyzed on the basis of the methodological framework which permits analysis of ongoing events in organization in terms of the interdependent systems of interaction, sentiment, space and time that are implied in them. Two different patterns in the processes of decision-making emerged, each accompanied by, and expressive of, a distinctive set of social interaction networks, sentiment patterns, and spatial and temporal orders. These were the majority-rule pattern and the *hanashiai* pattern. It was the latter pattern of decision process that prevailed in the choice of the final outcome of the case.

It is a characteristic of the majority-rule pattern that the sequence of activity for decision-making proceeds in a linear progression with participants assembling to debate and vote on an issue, and after dispersing, expecting that the result of the majority vote may be executed. The status of a decision is relative and experimental, and the pattern embodied clearly

recognizable temporal steps for reaching a decision. The *hanashiai* pattern operated around the activities of a group leader and mediators acting on their own initiative or upon request of the leader, whose role is to enlist a consensus of a wide range of members of the organization in the solution of an issue through repetitious discussion with the kind of timing for a decision recognizable only to the participants. A decision when reached, takes on an absolute status, and the failure to solve a problem often necessitates the rearrangement of social networks of relations among the leader, mediators and their reference group members, before a new attempt is made for a new decision.

These two patterns of decisional process were further analyzed to elicit four interrelated sets of statements, which may fruitfully be abstracted into hypothetical statements for empirical verification. These statements were concerned with (1) the relationship of the patterns to the inherent dilemma of the conflicting structural requirements in organization for communication and coordination; (2) the structure and functions of mediators in the *hanashiai* process; (3) the implications of the elite structure of the *hanashiai* process which windens itself in the descending direction in the organizational hierarchy as *hanashiai* progresses, and of the rigid "hardening" of a decision reached through *hanashiai* ; and (4) the cross-cultural implications of the *hanashiai* pattern as a sub-pattern of the unanimity decision-making process, which is observable in both functionally diffuse and specific societies as well as in the hierarchical (traditionally and functionally) and non-hierarchical societies.