

書評：サイモン著『経営管理に即した行動(第2版)』

(Simon, Herbert A., *Administrative Behavior—A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization—*, second edition, New York; the Macmillan Company, 1957.)

河 野 大 機

I 本稿の課題

所謂「行動科学的組織論」ないし「行動科学的管理論」に関する文献は、日本の内外に於いてこれまで沢山発表されて来ている。その中に貴重な研究成果が見出されることは、否定され得ない事実であろう。しかしその事実にも拘らず、行動科学的組織論が、どのような問題意識を持ち、どのような研究方法を採り、どのような研究内容を備えているものであるかについては、未だ、必ずしも普く統一的に解明されてはいないように思われる。

このような実情に際しても行動科学的組織論の研究成果を企業経営学の発展に貢献させようとするには、先ず、行動科学的組織論に関係すると言われている重要な諸研究成果の特質を個別的に検討し、次に、これらの個別的検討の諸結果を企業経営学の従来研究成果との関連の中で相互比較する・ということによって行動科学的組織論の意義を解明しなければならないであろう。そこで本稿で、行動科学的組織論の提唱者の1人であると目されているサイモンの1つの貴重な研究成果である『経営管理に即した行動』を取上げ、取敢えず『書評』という形で、その特質を問題意識・研究内容・研究方法の面から明らかにし其の企業経営学への有意義な補充的導入の緒を就けることも、必要なことになる。

II 『経営管理に即した行動』という研究成果を産み出すに際してのサイモンの問題意識の推移・深化過程——この研究成果の達成過程とその叙述過程との間の関連づけを考えつつ——

サイモンは「本書の体系」をこの書物の第1章末尾において極く簡単に説明している。この説明をサイモン自身さらに詳述したものが、「第2版への序文」の最初の部分の「本書の構成」である。この中身の骨格をなすものは次の2点である。その第1点は、本書の基本的構想を章の順序に従いつつも4つの群に区分していることである。第2点は、これ

(1) Cf., Simon, H.A., *Administrative Behavior*, second edition, pp. x~xiv.

らの4つの群の順序が本書の発生の順序と逆であるとして発生の過程を解説していること⁽²⁾である。そこで筆者は、第1点の基本的構想群の順序をこの研究成果の叙述過程と呼び、第2点の本書発生の順序をこの研究成果の達成過程と称したい。

さて、サイモンがこの研究を通じてどのように問題意識を推移させ深めて行ったのか・という点を考察するために、筆者は、このサイモンの研究成果の達成過程の順序段階に従いつつ、然も、それぞれの段階に照応しているところの此の研究成果の叙述過程の各階層(すなわち、各問題群・さらに換言すれば・基本的構想の各群)に関するサイモンの説明を逐一注意して見て行く・という仕方を採用したい。即ち、サイモンの本書の叙述過程を逆に辿りつつサイモンの研究成果達成過程の各段階での問題意識の推移・深化の各要因を剔出し、この研究成果達成に向っての過程全体の特質を明らかにして行く積りなのである。

(i) この研究成果の達成過程の第1・始発段階＝その叙述過程の第4・最終段階(第XI章)

サイモンの研究は、市役所の組織構造を明らかにすることを目指して、始められた。ここでサイモンは、大きな意思決定には凡て、多くの個人や部分組織が貢献している(many individuals and organization units contribute to every large decision)という事実、を認知した。然も、各個人や各部分組織の意思決定機能が組織という全体に向って貢献するように一体化・統一化される形で配分されてはじめて、組織構造の問題は解決されるようになるのだ、と感得した。そこでサイモンは、組織という全体とその構成員との間の意思決定⁽³⁾における関係を研究することによって、この合成された意思決定の過程(the process of composite decision)全体を究明し得る、と考えたのである。

(ii) この研究成果の達成過程の第2段階＝その叙述過程の第3段階(第X・IX・VIII・VII章)

各個人や各部分組織の意思決定がこの合成された意思決定の過程全体に対してそれぞれ貢献しているのは、組織全体がその構成員に対してこのような貢献を齎す作用・すなわち・影響力(influences)を及ぼしていることに依るのだ、と更に看破したサイモンであった。換言すれば、各個人が、諸影響力(すなわち、権限・助言と情報・訓練・能率という基準・組織への一体化)の相互作用によって、組織という全体の行動様式に適合させられ経営管理に即した行動を採らされるようになる、と感得した。そこでサイモンは、組織が各個人の意思決定に影響を与える仕組みについて研究するように、その歩を進めたのである。⁽⁴⁾

(2) Cf., Simon, *ibid.*, p. xiii.

(3) Cf., Simon, *ibid.*, pp. 211 & 244.

(4) サイモンが主として取上げている組織影響力の諸様式は、権限・疏通される意思ないし情報・能率という基準・組織への忠誠心ないし一体化の4つであり、これらは、それぞれ、第VII・VIII・IX・X章で取扱われている。

(iii) この研究成果の達成過程の第3段階＝その叙述過程の第2段階（第Ⅴ・Ⅳ章）

ところで、組織の及ぼす諸影響力は、これを受ける個人の側からすれば、各個人の組織内での意思決定にとって所与の諸前提（the innumerable component premises of which it [a complex decision] is constituted）を意味する。そこでサイモンは、組織の諸影響力の波及過程を「意思決定のための諸前提の幾本かの流れ」として捉え、この把握の仕方に応じて、第3段階の研究に必要な分析の基本的単位を「意思決定そのもの」から「意思決定を構成する諸前提」へと細分化して行き、意思決定の過程を「諸前提を基にして結論を導き出す過程」（a process of “drawing conclusions from premises”）であると見做すに至ったのである。

この前提と結論の関係は、或る目的ないし価値に到達するために適切な手段を選択すること、として表現される。先ず、組織内における各個人は、組織全体が一般に規定する各個人の行動目的を所与のものとして受取る。次に、各個人が行動の可能性の範囲・予測の困難性・知識の不完全性などにより限界付きの実際的な合理的意思決定しか成し得ないことに対処して組織は、各個人を指揮して、各個人の行動を、組織全体にとっての高度な統一性と合理性を持ったものに向わせるように、換言すれば、理論的な合理性に⁽⁵⁾1歩でも近づけさせるように、尽力する。

かくして、各個人の組織内での意思決定にとって所与の諸前提・あるいは・組織の各個人に対する諸影響力は、各個人にとって所与として設定される組織全体の諸下位目的の各個人による受容と、この目的達成のための個人の手段選択に対する合理性の要請、を意味することが判明する。ここで、研究成果の達成過程の第2段階の組織影響力の理論・ないし・合成された組織全体の意思決定過程に関する理論と、その第3段階の合理的選択の理論・ないし・組織における個人の意思決定過程に関する理論とが、密接に関連づけられることになる。

(iv) この研究成果の達成過程の第4・最終段階＝その叙述過程の第1・始発段階（第Ⅲ・Ⅱ章）

組織影響力は、各種の様式を以って、組織内の個人個人の意思決定の諸前提を統制することによって、行使される。この統制の程度は、組織の個人に対する影響力の諸程度をなすとともに、他面で、組織内の個人の自由裁量の余地の諸程度に反対の作用を齎らす。ところで、この自由裁量の余地には、価値的前提についてのそれ（discretion over value premises）と事実的前提についてのそれ（discretion over factual premises）とがある。後

(5) 理論的な合理性（objective rationality）とは、選択のための客観的諸条件（代替的諸選択対象の中身とそれらのもたらす諸結果など）を全知全能的に熟知しており・然も・その選択行為の過程で幾つかの代替的選択対象から最も適切な1つを厳選した・場合に示される目的に対する選択済み手段の関係のことである。

者が、自由とは言え、目的-手段関係における合理性の要請に従わせられているものであり、換言すれば、組織影響力を受けていると同じ意味を持つものであるのに対して、前者は、その裁量をなす人そのものの倫理・価値に依拠するものであり、その限りにおいて組織影響力の圧力を受けないものである・と特徴づけられる。さて、価値的前提についての自由裁量の余地という問題の方は、今までの3つの研究成果達成段階では取扱われていなかった新しい問題なのである。

かくして、この第4段階に到って、意思決定の特性には、所与の目的に適合した手段の選択における合理性ないし論理性とともに、目的ないし価値そのものの設定における倫理性ないし仮言性も含まれていることが、判明する⁽⁶⁾。

III 研究内容の特質

サイモンの此の研究成果は組織に関する理論であり・然も・新しい近代的な組織論である、と屢屢言われている。さて、これが従来の組織論の研究内容と如何ように異なっているかを明らかにするためには、従来の組織論の特質を先ず見なければならぬ。従来の組織論では、遂行されるべき組織全体の諸活動を合理的たらしめるために職務の決定ないし職位の形成・編成をいかに図ったらいかという問題の解明が、その課題とされて来ている。敷衍すれば、(i) 組織全体の合理化のために、組織の活動に関する全体的ならびに部分的な諸諸の標準的質量と個別的な人間の活動能力に関する諸諸の標準的質量との2つの要素をいかに関係づければ、(ii) ヨリ良い職務の決定ないし職位の形成と編成が可能となるのか・ということを問題にして来ているのである。そこで、従来の組織論のこれら2つの特質を念頭に描きつつ、サイモンの研究内容の特質を考察することにする。

(i) 活動には、元来、何等かの具体的な目的の設定と、目的に即した手段の選択と、これらの意思決定に基づく具体的な遂行が含まれている。そこで、組織の活動の単位的な質量たる各職務あるいは職務遂行は、組織のなされるべき仕事の内容 (the content of the organization's work) という面からと、組織内での意思決定の機能 (the decision-making function) という面からとの2面から捉えられる。前者が各職務に個別的・具体的に備わっているのに対して、後者は、各職務に共通するものとして一般的・抽象的に備わっている。

ところで、従来の組織論はその理論展開の出発点において、組織活動の標準的質量や個別的な人間の活動能力の標準的質量というヨリ実体的なものを描定している。これに対してサイモンは、研究そのものの出発点を確かに行政体の問題あるいは企業の問題の究明に

(6) 意思決定をこの2段階で捉えることは論理実証主義の立場に通じる。このことが、サイモンに、「論理に関する或る幾つかの基本的な問題」を解くために「意思決定における事実と価値」(第三章)を考察するよう要請したのである。

置いたのではあるが、その究明を進めるに当り、行政体や企業という具体的組織・あるいは・彼処における諸活動の**実体的内容**を捨象し、組織の**意思決定**とそれを担当する**個個人**の**意思決定**というより**一般的・抽象的なもの**を理論展開の出発点に指定するようになる。⁽⁷⁾かくして、サイモンの此の研究成果の研究内容の第1の特質は、組織一般における諸活動の**一般的・抽象的側面**としての**意思決定**ないし**其の過程**に関して展開された理論であるという点、に求められることになる。

(ii) 組織の行動は、元来、組織内の総ての**人人**による**体系立った統合的な集団行動**なのである。この問題は、従来の組織論では、**遂行されるべき仕事の担い手たる各個人**の組織内での位置を示す**職位の相互関係**という形で取上げられている。機構としての組織が問題とされているのである。これに対して、意思決定ないし其の過程を理論展開の出発点に置いたサイモンの場合は、次の如くである。組織内における個人の**意思決定過程**は、矢張り、個人が端的にその**個人目的の達成**のために**独自の力**でなす**意思決定過程**なのではなくて、各種の**組織影響力**に作用された**諸前提**に基づく**意思決定過程**なのである。それ故、組織内における個人の**意思決定過程**は組織の**意思決定過程**に**組み込まれたもの**であり、また、個人の**意思決定の結果**に基づく**行為遂行**は組織の**行為遂行の類型**に従ったものとなる。かくして、サイモンの此の研究成果の研究内容の第2の特質は、**組織影響力**によって**組織社会的に統合**されている・あるいは・**統合されるべき人人の意思決定**（ないし**其の過程**）に関して展開された理論・いかえれば・**編成された組織機構の運用**のために必要とされる**人人および組織の動態的行動**に関する理論であるという点、に求められることになる。

以上の2つの特質づけにより、サイモンの研究内容の特質は、**組織影響力による組織内の個個人の意思決定の統合化**に関する研究である、と要約できるであろう。

IV 研究方法の特質

(i) サイモンは、人間の**合理的意思決定**を現実的に把握するために、**理論的な合理的意思決定**とともに**実際の合理的意思決定**を指定する。然も、両者の関係が、組織における人間の**合理的意思決定の問題**として次の如く考察されている。個人の**なす実際の合理的意思決定**が、**組織影響力の作用**という**組織の努力**によって、**理論的な合理的意思決定**に

(7) 行政学者として市役所の組織構造の問題に取り組んだのが、サイモンの研究の第1歩であった。行政学の研究対象である公官庁の目的は、サイモンが本書の随所で指摘しているように、明確な形で示され得るものではなく、このために諸活動の不統一を生じさせ易い。ところで、目的の不鮮明さから提起されて組織内の人間行動に関して反省がなされるのは、**具体的行為の遂行(doin)**の面に於いてよりもむしろ、その前段階としての意味を持っている**意思決定(deciding)**の面に於いての方であろう。然も、ひとたび意思決定の問題が取上げられると、その問題を扱うことが、凡ゆる活動に共通する**一般的・抽象的側面**を問題にしていることを意味するようになる。

1歩でも近づけさせられる。ここに、組織の諸機能を担当する「組織人」としての人間の行動ないし意思決定の現実的把握が齎らされるのである。ところで、人間の行動ないし意思決定を社会的動態としての組織のうちに現実的に把握しようとする立場に、行動科学(behavioral science)がある。かくして、サイモンの此の研究成果の研究方法的第1の特質は、行動科学的方法に基づいて、組織人としての側面における人間の合理的行動を現実的に捉えようと志向していた点、に求められることになる。

(ii) サイモンは、意思決定(ないし其の過程)に関する分析をなすに当って、組織の意思決定と個人の意思決定とを区分するとともに、更に、目的ないし価値そのものに関する意思決定あるいは倫理的評価と、所与の目的に即した手段に関する意思決定あるいは事実的評価とを区別している。組織による目的そのものの決定と組織内各個人による目的そのものの決定は、倫理的評価ないし価値判断の問題であるとされている。組織による手段の決定は、組織内各個人や部分組織の意思決定のために組織が諸々の下位目的を決めてやり、その下位目的に即した手段の選択が合理的になされるように彼等に努力させることを意味するのだが、この点は、組織影響力の理論の中で研究されている。また、個人による手段の決定は、特定の目的に対する手段の合理的な選択を意味するのだが、この点は、合理的な意思決定の理論の中で研究されている。ところで、目的と手段の区分を倫理的評価と事実的評価の区分として表現することは、論理実証主義(positivism)の1つの特徴をなすところの・(イ) 仮言的命題を設定することと、(ロ) その命題から論理的に推論して他の命題を導き出すこと・の区画付けに対応している。かくして、サイモンの此の研究成果の研究方法的第2の特質は、論理実証主義の立場を吸収せんとして、意思決定を目的設定と手段選択あるいは倫理性と論理性の2段階から捉えようとしていた点、に求められることになる。

V 企業経営学の立場から見た『経営管理に即した行動』という研究成果の持つ意義・に関する若干の指摘

以上のような研究内容の特質と研究方法の特質を包含したサイモンの此の研究成果を、企業経営学の発展に貢献させるためには、最初に次のような予備的考察が必要とされるであろう。

或る特定の学問以外にも多くの学問が存在し、また、各々の学問領域の中には多くの研究者による研究成果が^{チリビ}鑲められている。そして、特定の学問の発展に貢献させ得る他の学問あるいは研究成果は、貢献させられるという限りにおいて、当該学問の「周辺科学」として位置づけられる。そこで、当該学問の発展のためには、仮令その研究内容と研究方法とを異にする他の学問あるいは研究成果であっても、その研究内容あるいは研究方法が当

該学問の発展に役立ち有用であるという限りの面において、補充的に導入されるべきことになるのである。

ところで研究内容とは、第1に、学問あるいは研究成果の広さ・すなわち・扱われている問題・事柄・項目であり、第2に、学問あるいは研究成果の深さ・すなわち・それらの問題・事柄・項目の取扱い方の精密度である。さて、研究内容の導入・補充で第1次的に注目されるべきものは、前者の方であろう。⁽⁸⁾

つぎに研究方法とは、第1に、或る学問あるいは研究成果に包含されている諸問題を体系立てて説明して行く導き手としての研究方法のことであり、第2に、或る学問の個々の問題の取扱いを深めて行く導き手としての研究技法のことであり。さて、研究方法の導入・補充で第1次的に注目されるべきものは、前者の方であろう。⁽⁹⁾

惟うに、或る学問が他の学問あるいは研究成果の研究内容または研究方法を補充的に導入する場合には、先ず以って、自分自身の基本的立場・したがって・第1の意味的研究方法を明らかにして措かねばならないであろう。何故ならば、当該学問の基本的特質を支えている研究方法が明示されることによって初めて、第1に、導入されるべき研究内容が当該学問の研究内容に如何なる形で組み込まれ得るかの基礎が示されることになるからであり、第2に、導入されるべき研究方法が当該学問の研究方法及び如何なる形で統合され得るかの基礎が示されることになるからである。ところで筆者は、企業経営学の基本的特質を支えている研究方法を、(i) 企業という行動主体そのものを意識的に指導しているところの・行動目的を究明すること、(ii) この目的達成のための手段体系を具現化しているところの・企業活動過程に関する諸原理を説明すること、に求めたい。そこで、このような⁽¹⁰⁾

(8) 何故ならば、第1に、或る学問あるいは或る研究者が他の学問あるいは研究成果の研究内容に注目するのは、そこに含まれる問題・事柄・項目が当該学問自身にとっても1つの問題性の提起を意味しているからであり、第2に、たとえ他の学問あるいは研究成果の懐いている問題性の扱われ方が杜撰であっても其の問題そのものが当該学問にとって注目に値いする場合には、先ず其の問題そのものを自分の中に吸収し、次に自分自身の努力で其の問題の取扱い方を精密に行かねばならないからであり、第3に、もし当該学問が他の学問あるいは研究成果に対して其の広さはともかくとして其の深さの点で劣る場合には、其の優れた点を参考にしながら自分自身の努力で自己を深めて行かなければならないからである。この意味から、深さとしての研究内容は、導入・補充という点からは第2次的意義しか持たない、と見做し得るであろう。

(9) 何故ならば、或る学問あるいは或る研究者が他の学問あるいは研究成果の研究方法来に注目するのは、自分の学問領域に属する其の他の研究者によって新たに提起されたところの問題、もしくは、他の学問領域に属する研究者によって既に提起されている問題・あるいは・新たに提起された問題、を如何に取扱うべきかで思案している時であり、然も、その時に役立ち得る研究方法は当該学問あるいは研究成果の研究方法来に大きな改善を齎し得るものでなければならぬからであり、そうであれば、他の学問あるいは研究成果の基本的特質を支えている研究方法に注目せざるを得ないからである。この意味から、個々の問題に関する深化の導き手としての研究技法は、導入・補充という点からは第2次的意義しか持たない、と見做し得るであろう。

企業経営学の立場からサイモンの此の研究成果の内容と方法の特質を見ることによって、その研究成果の意義を抽出してみたい。

(i) サイモンが行動科学的方法に基づき合理的行動を現実的に把握しようとしていることは、一方で、人間行動の現実的把握を目指したという点で人間関係論の方法に共通する面を持っており、他方で、人間の合理的行動のヨリ現実的把握を目指したという点では人間関係論の内容を補っている面を持っている・ことを意味していると解釈できよう。そこで、サイモンの行動科学的研究成果とレスリスパーガー等の人間関係論的研究成果とを統合することによって、人間および企業の行動を、理論的な合理的行動面と実際の合理的行動面と非合理的な行動面との3者の統一のうちに理解して行こうという研究方法の提示が可能となる。このように統合化された形の行動科学的方法は、企業行動の特質の解明を志向する企業理論にとって有効な研究方法・したがって・企業目的の解明に必要な研究方法となるであろう。

然し乍ら、行動科学的方法が用いられて、企業の社会的存在に関する特質と企業の歴史的発展に於ける特質が明らかにされる方向で企業目的の研究が進められるとしても、そこには、当然に、企業目的に関する価値判断という要因が入って来ざるを得ない。この価値判断の正当性を保証するものは何かを考えるに到って、論理実証主義者により推論形式の精緻化とともに検証可能な命題の条件の明確化に関しても努力されていることが想い起されるであろう。斯斯の物が企業目的であるとして提示される命題と現実ないし経験的事実との比較検討がなされる場合に、論理実証主義者の後者の努力が役立てられるのではなからうか。

かくして、サイモンの此の研究成果が企業目的の研究に対して提起し得る意義は、行動科学的方法と論理実証主義とを統合した研究方法に基づいて企業目的の解明が可能とされる方向を暗示している点、に求められるのではなからうか。

(ii) 組織影響力とは、組織が、限られた意思決定の能力の持ち主である組織構成員に対して、その能力の最高発揮を図らせつつ組織目的達成のために彼等を統合することである。⁽¹¹⁾それ故、諸々の組織影響力による組織内の人間の意思決定の統合化に関する理論は、企業活動過程に関する諸原理のうちで、労働力の最高能率の利用のための原理を提供する人事管理学に照応し得るものであろう。そこで、サイモンの此の研究成果が人事管理学に対して提起した問題性の意義は、労働力ないし活動力を意思決定能力として把握し、組織

(10) これらの点については、次の2つの研究成果を参考にさせていただいた。但し、3者の関連はここでは一応問題としないでおく。

漢利重隆「企業理論と管理論」(漢利(編)『経営学辞典』、東洋経済新報社、1967年、41～43頁、所載)。

雲嶋良雄『経営管理学の生成—実践論的経営学への道—(改訂版)』、同文館、1966年。

内の人間の実際的な合理的意思決定を理論的な合理的意思決定に可及的に接近させる組織⁽¹²⁾影響力に関する理論として「経営管理論」を提示した点、に求められるのではなかろうか。

〔付記〕 筆者は、サイモンの此の研究成果の主題が組織内部での意思決定過程にある (the main theme—the study of the decision-making processes that are internal to organization) という理由の下に、従って、サイモンの意図に即して、組織の内外を区切る境界線 (boundaries) 上での個人の意思決定の問題を扱ったところの・第Ⅵ章「組織の均衡」を紹介せずに省いた (なお、この点に関するサイモン自身の発言については、次を参照のこと。Cf., Simon, *ibid.*, p. xi.)。

なお、本書は次のように邦訳されている。松田武彦・高柳 暁・二村敏子(共訳)『経営行動』、ダイヤモンド社、1965年。

(11) サイモンは「経営管理論 (an administrative theory)」の存在意義を次のように述べている。「経営管理論の必要性は、人間の合理性には実際面での限界があり、然も、これらの諸限界が、静止しているのではなくて、個人の意思決定の土台となる組織の環境に左右されているものである・という事実に存するのである。経営管理に課されていることは、個人がその意思決定に際して合理性(組織の諸目的から判断しての合理性)を実際に発現し得るものにまで近づける・ような組織の環境を、創設することである。」(Simon, *ibid.*, pp. 240~241.)と。ここに「組織の環境」とは、「組織が、組織構成員の意思決定を組織目的に適合させ、これらの意思決定を正しく行なわせるのに必要な情報を彼等に提供するところの・心理的情況 (a psychological environment)」(Simon, *ibid.*, p. 79.)を意味している。

(12) サイモンの此の研究成果の第(i)の意義が暗示的なものであったので、第(ii)の方がその中心的意義を持つものであるということになろう。そうであれば、『経営管理に即した行動』という研究成果は、「行動科学的組織論」と呼ばれるよりも「行動科学的管理論」・より適切には・「行動科学的人事管理学」と称せられるべきものであろうし、また、従来の組織論と別の次元の問題を扱っているが故に従来の組織論・とくに企業組織論・を消滅させ其れに取って替わる理論ではなく従来の組織論と並存させられるべきものであろう (但し、サイモンの「行動科学的人事管理学」が、組織影響力の下に在って意思決定し行為遂行する組織人を形成・創造することを課題とするところの・組織一般における人事管理学であることを見失ってはならない。サイモンの此の研究成果は、企業という特定の組織の場で検討されてはじめて、企業の人事管理学となり得るのである)。なお、これらの点に関しては本稿Ⅲを参照し直すこと。