

## サイモン意志決定論の特質 (2)

その他のタイトル	The Character of Simon's Decision-Making Theory (II)
著者	稲村 毅
雑誌名	関西大学商学論集
巻	14
号	2
ページ	110-133
発行年	1969-06-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00021214">http://hdl.handle.net/10112/00021214</a>

## サイモン意志決定論の特質 (2)

稲 村 毅

### 目 次

は し が き

#### I 意志決定の問題領域

〔A〕 意識的と無意識的

〔B〕 個人的と組織的

〔C〕 定型的と非定型的

#### II 意志決定の基礎理論

〔A〕 意志決定の心理学

〔B〕 意志決定の合理性—「経済人」と「管理人」(以上 前号)

〔C〕 意志決定論の基本性格(以下本号)

#### III 組織における個人の意志決定

〔A〕 生産決定

〔B〕 参加決定

〔C〕 組織の影響力

#### IV 「管理人」モデルの意味するもの—結びにかえて

#### 〔C〕 意志決定論の基本性格

「管理人」モデルは、すでに明らかなように、一方における環境—外界の複雑性と他方における人間有機体の生理的・心理的限界とを対置させるところから出発する。環境の複雑性は人間の思惟力にとってはあまりに大きく、人間の知識力は環境の客観的認識のためにはあまりに小さい、という多分に感覚的な認識が基礎にあることがわかる。だが決してそれだけではない。

「管理人」は「現実の世界が概して意味がないこと—現実世界の事実の大部分は、彼が直面している特定の状況にはたいして関連をもたないこと、原因と結果の重要な連鎖のほとんどは、短かくて単純であること—を信じている。」<sup>(48)</sup>そしてこれは、まさにサイモン自身の信ずるところなのである。

---

(48) Simon, *Administrative Behavior*, p. xxv.

たしかに人間は、置かれた環境の具体的諸事物・諸状況を一時に残らず知悉していることは不可能である。これは、人間の肉体的・精神的能力の限界としてあまりにも明らかなことである。そしてこのことはしばしば人間の個々の行動を一見あたかも客観的諸事物の全連関と無関係であるかのようにみせている。しかしながら、いうまでもなくこのことは現実世界の複雑な諸現象を貫く客観的法則性の存在とその認識可能性を排除するものでもなければ人間行動とこれらとの密接な関連を排除するものでもない。だがサイモンにおける環境の客観的・全面的認識の不可能性という主張は、環境における客観的法則性そのものの否定と不可分である。「管理人」は、そしてサイモンは、「世界をむしろ『無意味』なものとして扱い、『万物の相互関連』を無視する<sup>(49)</sup>」のである。

それ故、サイモンは人間能力の限界を強調した上で、人間行動を、この限界内において知覚された限りでの環境＝「主観的環境」との係わりにおいてのみ追求する。マックス・ウェーバーの「理解社会学」の考え方に通ずるこのような立場がもつ重要な意味は、環境は意志決定に対する制約として、あるいは行動による適応の対象としてのみ存在し、しかも意志決定者の精神においてのみ存在するということである。外界は、それ自身の運動と関連をもたないただ諸個人の精神においてのみ相互に関連する恣意的な諸部分に分解され、行動はそれらの諸部分にのみ関連づけられることとなる。意志決定や意志決定者を離れた客観的世界は、サイモンにとっては無意味な混沌の世界たるにすぎず、従ってまた存在しないのも同然である。

かような観点からすれば、「管理人」の世界認識は、つまり彼の「知覚された世界」は、客観的現実世界と同じかどうかという問いさえも奇妙なものに見える。まさに個人の「知覚」を離れたあるいは「知覚」の根源となる客観的世界の追求は放棄されたのであるから。しかしサイモンにとっては、両者が「奇妙な<sup>(50)</sup>くらい異なる」ということこそが問題である。ではこの問題はいか

(49) Ibid., p. xxvi.

(50) Simon, "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science", The American Economic Review, June, 1959, p. 272. この差異は知覚と推理に

にして成立するのであろうか。

サイモンは客観的世界の客観的認識を科学の課題として見出すのでもなければ、人間行動を客観的世界との関連で説明しようとするのでもない。かえって逆に、客観的世界を自然の混沌に委ねたまま、ただ個人の知覚と認知によって構成された感覚の世界を、科学にとっての現実世界として受け取るのである。この主観的な現実世界の中で行動することが、「管理人」にとっていかなる満足の結果をもたらすかという観点でのみ、客観的世界が——主観的世界と客観的世界との対照が——問題となるにすぎない。与えられた個々の状況のもとで、個人の行動が彼にとって満足の結果をもたらすならば、彼の主観的世界認知は真であり、もしそうでないならば、彼の世界認知を変えるべく新たな情報収集の努力を始めればよい。「未知なもの<sup>(51)</sup>と不可知なもの」にみちた客観的世界は、行動による適応の対象でしかないのである。それ故、サイモンにおいて、「人間よりもネズミにより適した」環境<sup>(52)</sup>を論ずることが、人間行動の解明にとって基本的な意義をもちうるとしても、不思議ではない。

こうしてサイモンは、客観的世界を意志決定に対する制約として、行動による適応の対象として、あるいは目的実現の手段としてのみ認識し、これを人間意志から独立した客観的法則性において認識する可能性と努力を拒否する。それは一方では、人間の観念や感覚を客観的実在の反映としてみる代りに、客体を単なる「感覚の世界」としてとらえ、他方ではこの「感覚の世界」から導かれた行動がいかなる結果をもたらすかという点に、科学的認識の真の目的を見出す一定の立場を明らかにしている。それはいうまでもなく主観的観念論の立場であり、プラグマティズムの立場である。サイモンが次のよ

---

おける omission と distortion によるもので、結局情報の量とその処理能力の問題に帰着するという。サイモンにおけるコンピューターへの期待もこの点に発する。(Ibid., p. 280.)

(51) サイモンの立場は、「我々がいかに未知なもの<sup>(51)</sup>と不可知なもの<sup>(51)</sup>の世界に生きているか」という事実を科学教育によって汚してはならないと説くバーナードの立場と完全に一致する。(Cf. Barnard, *Organization and Management*, 1948, pp. 204—206.)

(52) Simon, *Models of Man*, p.262.

うに主張するとき、かかる立場は如実に物語られているといえよう。「われわれは、ある物理的に客観的な世界をその全体において記述することには関心がない。ただ全体のうちで当該有機体の『生活空間』として関連をもつような側面にのみ関心をもつ。それ故、われわれが環境と呼ぶものは有機体の欲求、衝動、ないし目的に依存し、その感覚器官に依存する。」<sup>(53)</sup>

サイモン意志決定論が、人間行動を個人の感覚、心理、意識に、あるいはこれらが構成する「生活空間」なるものに還元し、かくして必然的に心理学主義に陥いるのは、このように主観的観念論とそれ自体主観主義的たるプラグマティズムとを、その方法論的立場にもつからにほかならない。<sup>(54)</sup>とはいえ、この微頭微尾主観主義的・プラグマティックな不可知論の立場は、観念論であるがゆえに無意味なものにすぎないのではない。それは組織における人間行動の説明に適用されることにより、一定の実践的有用性を発揮するがゆえにまさに有意義たらしめられていることを看過してはならないであろう。

### III 組織における個人の意志決定

組織における個人の意志決定に関する理論は、組織メンバーの決定前提＝内的状態——すなわち上に述べた個人の「心理的環境」ないし「主観的世界」——に対して、組織ないし組織環境が、いかなる影響を及ぼすかという問題を扱う。すなわち、「管理人」が組織環境のなかで構成する「主観的世界」が研究の現実的対象となる。その場合、個人が行なう意志決定は先きに述べたように「個人的意志決定」と「組織的意志決定」とに分けられるが、まず前

(53) Ibid., p. 262. かかる主張に看取される観念論的・プラグマティックな立場は、「統計的決定」論者ブrossによってより明確に述べられている立場に合致している。すなわちブrossによれば、現代科学の「現実世界」は「われわれに経験を提供する、視覚、聴覚、嗅覚、味覚、および触覚の世界」であり、「知識の真の目的は、それから導かれた行動の結果にある」というデューイの教えに従って、かかる「現実世界」における「結果」こそが科学の試金石である。(J. D. I. Bross, *Design for Decision*, 前掲邦訳、34～35ページ。)

(54) かかる立場を「統計的決定理論」について論じているものとして、岩崎允胤「弁証法と現代社会科学」(昭43、125～150ページ)参照。

者からみていく。

バーナード・サイモンの組織均衡論によれば、組織参加者は(1)組織に貢献するのとひきかえに組織から誘因を受け取り、(2)提供された誘因が、彼にとっての効用の観点からみて、要求される貢献に等しいかまたはそれより大きい限りにおいてのみ、組織への参加を継続する。すなわち、組織参加者の効用で測った誘因と貢献とのバランス（誘因効用 $\geq$ 貢献効用）があるときに、従って与えられた誘因によって参加者が満足を得るときに、組織は均衡の状態にある、というのが組織均衡論の主旨である。いま、組織における個人的意志決定の問題を考察するさい、この組織均衡論が前提となる。

個人的意志決定は「参加決定」(decision to participate)と「生産決定」(decision to produce)の二つのタイプに分けられる。前者は与えられた誘因とひきかえに組織に参加するか、またはこれを拒否して組織から離脱するかに関する決定であり、組織の境界における決定である。これに対して後者は、組織参加の前提のもとで、組織によって要求された貢献をその要求通りに遂行するか、あるいはそのような遂行を何らかの形で拒否するかに関する決定であり、組織内部での問題である。これら二つのタイプの決定は、それぞれ内的状態の相異なる部分を喚起する点で、すなわち相異なる決定前提のもとで行われる点で、本質的に相異なるものであるとされている。まずマーチ・サイモンに従って生産決定からみていこう。

#### [A] 生産決定

生産決定に関する研究は第一に、個人の満足と生産性（貢献の度合）との関係を、人間行動の一般的モデルから把握し、第二に、生産へと個人を動機

(55) サイモンは当初、参加者の型をその誘因と貢献の型によって、企業家、従業員、顧客と分けたり、原料供給者、顧客、従業員と分けたりしているが (Administrative Behavior, pp. 111-112, Models of Man, p. 172.), マーチとの共著では従業員 (employees) 投資者 (investors), 供給業者 (suppliers), 配給業者 (distributors), および消費者 (consumers) の五分類を採用している (March & Simon, Organizations, p. 89.)。いずれにせよ、employeeの中には管理者 (management) が含まれていること、および以下にみる個人の意志決定は専ら employees に関するものであるが、他の参加者にも敷衍されうるものとされていることに注意を要する。

づける諸要因を探り出して、それらの間の関数関係を明らかにすることからなっている。

マーチ・サイモンはまず、個人的満足と個人的生産性との間の関係をみるために、われわれがすでに「満足基準」の検討のさいにみた人間行動の一般<sup>(56)</sup>的モデルの一部を引き合いに出す。それは次のように示される。

- ① 有機体の満足が低いほど、代替的プログラムの探求は多い。
- ② 探求をより多く行うほど、報酬の期待値は高い。
- ③ 報酬の期待値が高いほど、満足は高い。
- ④ 報酬の期待値が高いほど、欲求水準は高い。
- ⑤ 欲求水準が高いほど、満足は低い。

マーチ・サイモンは、この一般的モデルに含蓄される現行代替行動へのモチベーションな執着性の問題を生産性—組織への貢献強度の問題に翻訳して、次のような結論を得る。「高いモラルは高い生産性にとって十分な条件ではなく、必ずしも低いモラルよりも高い生産性に導くとは限らない。」「高い満足はそれ自身高い生産をとくに意味するものではなく、原因的意味<sup>(57)</sup>で生産を促進するものでもない。」つまり、満足やモラルと生産性との関係は、通常考えられるように必ずしも単線的なものではなくて、いくつかの媒介項を含む複雑なものであることを、マーチ・サイモンは指摘するのである。というのは、満足は報酬の期待値の関数であり、生産しようという動機づけは、満足そのものから発生するというよりも、むしろ現在のまたは予期しうる不満足状態と、生産によって得られるであろうと期待される新しい満足状態との間の関係を個人がどのように認知するかに懸っていると考えられるからである。そこでこの一般的モデルは、生産決定ないし生産への動機づけに影響する媒介的諸要因を一層詳細に見究めるといふ問題を提供する。

すでに幾度か述べたように、個人の意志決定は価値的および事実的な三つの要素からなる決定前提のもとに行われる。生産への動機づけも次の三つの変数の関数であるとされる。(1)喚起される代替的行動(事実前提),(2)代替的

(56) March & Simon, op. cit. p. 48.

(57) Ibid., p. 48, p. 51.

行動の結果に対する認知（事実前提），(3)代替的行動を評価する基準となる個人的目的（価値前提）。マーチ・サイモンは、生産決定にあたってこれら三つの変数がいかなる要因の影響を受けるかを経験的に解明しようと試みている。以下これを簡単にみておこう。<sup>(58)</sup>

まず、個人は組織要求に対してどんな組織環境のもとでどんな反応を示すであろうかというのが第一の点である。マーチ・サイモンはこれを次の三つの側面から考察している。

(1) 監督のあり方。(i) 組織の意志決定への参加（「参加的管理 participative management」）が行なわれているほど、組織にとって望ましくない代替的行動の喚起は少ない。というのは、一方では各個人が意志決定に参加することにより「意志決定の自主性」という文化的規範が充たされるために、組織における権力関係がぼかされ、それだけ一方的・専断的な命令の場合よりも決定への服従が促進されるからである。他方では、参加決定のもとでは、決定の過程で望ましくない代替的行動は組織ヒエラルヒーによってチェックされコントロールされるというメカニズムが作用する。(ii) 仕事の性格が個人の達成能力に比べて単純な場合には詳細な指示を与える親密な監督は有害な代替的行動を喚起し易い。反対に仕事の性格が個人の能力に比べて非常に複雑な場合には、監督が親密であるほど有害な代替的行動の喚起は少ない。

(2) 報酬体系。これについてはマーチ・サイモンは、貨幣的インセンティブをイノベーションな代替的行動に関係づける。すなわち、イノベーションはインセンティブが直接イノベーションに結びついているときに最も生じ易い。単に個人的生産性に結びついた個人的インセンティブは、より大きな個人的努力を誘発してもイノベーションを喚起しない。

(3) 作業集団。各個人の行動は、同じ作業集団内の他の諸個人の行動を反映する。たとえば、ある個人の作業速度は、周囲の諸個人の作業速度と顕著に異ならないように調節され、長期的には作業集団内の作業速度は同一レベ

(58) Ibid., pp. 53-82. なお、一般に組織における個人の代替的行動は(1)組織を離脱すること、(2)組織に留まって生産すること、(3)組織に留まって生産しないことの一つのいずれかであるが (p. 51.)、ここでは(2)およびとくに(3)が問題となる。



ルに収斂する。

次に、喚起された代替的行動がいかなる結果をもたらすかに対する期待の形成メカニズムが問題となる。マーチ・サイモンによれば、次の三つの側面からの情報がこの期待形成に重要な影響を及ぼすという。

(1) 外的環境状態。景気水準が良好で代替的組織参加の機会が多いほど、組織要求に一致した行動の結果の重要性は少なくなり、それだけ生産意欲は低減する。逆にいえば、失業者数が大きく、従って代替的参加機会が少ないほど、組織要求に一致した行動の結果はより大きな期待をかけられる。

(2) 集団の圧力。組織参加者は組織内外の諸集団から物理的・感情的な支持または圧力を受けとり、その行動はこれによって制約される。従って、代替的行動の結果をどのようなものとして認知するかは、集団圧力 (group pressures) の強さと方向との関数である。この場合、集団圧力は、その集団への同一化が大きいほど、グループ・オピニオンが一致しているほど、その集団の対外的力が大きいほど、大きいという。

(3) 報酬体系。昇進制度および賃金体系が個人の生産実績に結びついたものであるとき、生産性増加の結果認知はそうでない場合よりも有利である。つまり、たとえば単なる年功序列や学閥・閥閥などによる昇進制度よりも一定の業績を基礎とする昇進制度の方が、また直線的な時間給や日給よりもインセンティブを加味した賃金体系の方が、生産増加をもたらす結果をより良いものに見えさせ、したがって生産増加の努力を誘発する。その場合、昇進や昇給のための業績基準が明確であるほど上の効果は大きい点が重要であるという。

さて、喚起され結果を認知された代替的行動は、当該個人の個人的目的ないし価値観に照らして評価され選択される。組織に参加する諸個人はそれぞれ個人的な目的ないし固有の価値観をもった個性の人格であり、その目的なり価値が組織参加によって達成されうると考えられるところに組織の存続基盤が成立するというのが、パーナード以来の基本的な組織論的思考であった。その場合、組織参加によって組織目的の受容すなわち他者の目的を自分自身の目的として受け容れることが意味される。つまり、心理学的に言えば、個

人は多かれ少なかれ他者に同一化 (identification) することによって自己の目的を達成するとされるのである。しかも組織参加という状況のもとでは、組織そのものへの同一化のみならず、個人がおかれた組織内部の状況に応じて種々の同一化対象が現われる。従って、個人目的は決して固定的な「与件」ではなく、組織環境の影響によって変化しうる変数であると考えられる。それ故にまた、種々の同一化の程度に応じて生産への動機づけ、組織要求への対応の仕方、すなわち代替的行動の選択は異なってくるという見方がうち出される。マーチ・サイモンは組織参加者の同一化現象を次の四つの側面から検討している。

(1) 下位集団への同一化。これに影響する要因として、当該集団の威信、目標の共有感、メンバー間の相互作用の頻度、集団内で満たされる個人的必要の数、およびメンバー間の競争の量が挙げられ、これらの要因にはさらにそれぞれいくつかの影響要因が作用する。

(2) 組織外的集団への同一化。これには、労働組合、専門的団体、地域団体、家庭などが対象となる。たとえば労働組合への同一化は、組合活動への参加が大きいほど強く、組合の成功が大きいほど強い、等々である。

(3) 組織への同一化。組織への参加期間が長いほど、組織における昇進可能性が大きいほど、個人的満足が促進されるような監督が行なわれているほど、組織への同一化は強い。あるいはまた、組織の威信、組織の相互作用の広さ、組織の大きさ、成長率、高位者の数等々が影響要因として列挙されている。

(4) 仕事への同一化。同じ仕事を長い期間行なっているほど、仕事が高い技能を反映するほど、仕事が個人に任されているほど、仕事が単純であるより複雑であるほど、仕事への同一化は強い、等々。

以上のようにして、生産への動機づけは個人の「主観的世界」に入りこむ多数の要因のきわめて複雑な関連から生ずることが明らかにされた。ここで展開された「実証的」叙述は、決して目新しいものではなく、ホーソン実験以来、主として人間関係論者や小集団論者、社会学者や社会心理学者などによって詳しく論ぜられてきているものの寄せ集めであり、生産性に影響す

る種々の要因の羅列に終始し概して通俗の域を脱しない。ただこれらの要因が、意志決定における価値的および事実的前提という固有の概念図式の中に整理されているところに一つの特徴がある。マーチ・サイモンはこれによって、生産性の問題を命令—服従の図式で機械的に論ずる古典的取扱いを、目的や価値をもつ個人の自由な意志決定という見地から理論的・実証的に退けようとしているのである。

### 〔B〕 参加決定

生産決定の問題は、組織参加を前提しつつ、いかなる要因の影響のもとで、どの程度組織要求に従うかという問題であったが、参加決定は、なぜ個人は組織要求に従うのかすなわち「組織目的に自己の目的を従わせるのか」という問題に係わる。<sup>(60)</sup> 一般的にいえば、誘因効用が貢献効用よりも大なるときに、従って組織への貢献によって個人的目的ないし価値が直接・間接に満足されると認められるときに、組織参加は確保されるというのが組織均衡論の基本的命題であった。このことをより具体的に裏づけようとするのが、マーチ・サイモンの仕事である。その場合、彼らは組織離脱の意志決定がどのようにして行なわれるかという側面からこの参加決定を論じている。

組織均衡論の一般的仮説から、次の仮説が引き出される。「貢献効用を超える誘因効用のバランスが減少するほど、個人的参加者が組織から離脱する傾向は増加する。(逆の場合は逆。)<sup>(61)</sup>」この場合、個人が現行参加機会に何らかの不満足を感じることによって誘因・貢献の効用バランスが減少してゼロ・ポイントに達したとしても、それが直ちに組織離脱に結びつくとは限らない。マーチ・サイモンに従えば、この結合が実現するためには、一方ではその不満足から組織離脱の欲求が生じなければならず、他方では代替的参加機会を求める探求活動が開始され、探求活動を通じて認知された代替的参加機会の利用可能性が評価されねばならない。もし代替的参加機会の発見とその

(59) 組織における個人の生産への動機づけの要因を行動科学的手法で詳細に追求している最近の研究として、たとえば R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961; *The Human Organization*, 1967, がある。

(60) Simon, *Administrative Behavior*, p. 110.

(61) Cf. March & Simon, *op. cit.*, p. 93.

利用可能性の有利な認定とがともに成功するならば、組織離脱は実行される。もしこれが不成功に終るならば、先きに人間行動の一般的モデルでみたところに従って、短期的には不満足な状態のまま組織に留まっているか、長期的には欲求水準を下方に修正し、すなわち受取る誘因の効用価値を上方に（あるいは代替的誘因の効用価値を下方に）修正するか提供する貢献の効用価値を下方に（あるいは代替的貢献の効用価値を上方に）修正するかまたはその両方を行なうかして、新たな満足均衡を回復して組織に留まることとなる。<sup>(62)</sup>

かくしてマーチ・サイモンによれば、誘因・貢献のバランス従ってまた組織離脱の意志決定は(1)組織離脱の知覚された望ましき（価値前提）、および(2)組織移動の知覚された容易さ（事実前提）、この二つの要因の関数であるということになる。<sup>(63)</sup>つまり上の仮説は「組織離脱への欲求が強いほど、また組織移動が容易であると感じられるほど、それだけ組織離脱の性向は大きい」というふうに読みかえることができるのである。マーチ・サイモンはこのような仮説のうえに、これら二つの要因にさらにどのような諸要因が影響するかを追求する。<sup>(64)</sup>

まず「組織離脱の知覚された望ましき」という決定の価値前提に影響する要因として「仕事への満足」が挙げられる。すなわち、「仕事への満足が大きいほど、移動の知覚された望ましきは小さい。」さらに、仕事への満足を生み出す「心理学的メカニズム」が次のように示される。

- ① 個人がもつ自己イメージ (self-image, self-characterization, or ego-ideal) と仕事の性格が一致するほど、満足の水準は高い。
- ② 仕事における手段的諸関係の予測可能性が大きいほど、満足の水準は高い。
- ③ 仕事の要求と他の役割との間の両立性が大きいほど、満足の水準は高い。

このうち①は、逆にいえば、仕事の現実と自己イメージとの不一致が大きい

(62) Ibid., pp. 85-86.

(63) Ibid., p. 93.

(64) Ibid., pp. 93-105.

いほど、不満足が大きく、それだけ組織離脱の欲求が大きいうことであり、②は仕事を遂行するうえでの技術的諸条件が明瞭であるかどうかということであり、③は種々の社会的役割をもつ個人に、与えられた仕事に適しているかどうかという問題である。

マーチ、サイモンは、さらにこれら三つのうち①と③の要因に影響する諸要因を示している。まず①に関しては、監督のあり方が個人の人格的独立欲求を充たすようなものであるほど、組織が提供する報酬（貨幣または地位）の量が大きいくほど、および仕事の割当てに個人が参加する程度が大きいくほど、それだけ仕事と自己イメージとの不一致は小さく、逆に、教育水準が高いほど、また一定の昇進段階で過去における地位や所得の変化率が大きいくほど、両者の不一致は大きいくという。次に③に関しては、仕事の時間帯が他の役割のそれと適合するものであるほど、また作業集団および組織の規模が小さいほど、仕事と他の役割との両立性は大きいく。

こうして組織離脱の欲求は、「仕事への満足」に集中する多様な諸要因の心理学的作用に規定されつつ、組織離脱の意志決定のための一つの前提となるのである。

次に、組織離脱の意志決定に作用するもう一つの要因である「組織移動の知覚された容易さ」という決定の事実前提への影響要因に移ろう。ここでは組織離脱が、他の組織への移動可能性に関連づけられ、「知覚された組織外部の代替的機会の数が大きいくほど、組織移動の知覚された容易さは大きいく」という関数関係が出発点となる。

「組織外部の代替的機会」の知覚に作用する影響要因は、大きく二つの範疇に分けられる。すなわち、特定の個人にとって利用可能なものとして客観的に存在する実際の代替的機会の数と、それらが彼の内的状態の中に喚起されるメカニズムとがこれである。まず客観的側面からいえば、第一に「ビジネスの活動水準が低いほど、組織外部の代替的機会の数は少ない。」第二に、個人の属性ないし特徴によって、代替的機会の「利用可能性」(availability)が規定される。マーチ・サイモンはこれを参加者の性別、年齢、社会的地位、勤続年数、専門化の度合などの諸要因との関数関係として把握する。たとえ

ば、女性よりも男性、高令者よりも若年者、社会的地位の低いものよりも高いの方が、代替的機會の利用可能性をより大きいものと認知し、それだけ組織移動をより容易なものと感じるというわけである。

次に、代替的機會の喚起メカニズムという側面からすれば、代替的機會の数はそれが個人によって知見されうる程度に依存する。すなわち、「参加者にとって知見可能な組織の数が多いほど、知覚される組織外部の代替的機會の数は多い。」この代替的機會＝外部組織の「知見可能性」(visibility)は、第一に組織の威信に依存し、従ってその規模が大きいほど、特徴的な商品を作っているほど、高い地位の職位や個人が多いほど、成長率が大きいほど、その組織の知見可能性は大きいという。第二に、それは探求活動という個人の動機的な要因にも依存する。というのは、「個人の探求性向が大きいほど、彼にとって知見しうる組織の数は多い」からである。この探求活動は、一方では仕事に対する不満によって、他方では状況に対する慣れ (habituation) によって規定される。すなわち、「不満は組織移動をより望ましいものにし、また(探求を刺激することによって)それをより可能なものに見えさせる」のに対して、「特定の仕事ないし組織への慣れが大きいほど、代替的機會を探求する性向は小さい。」

さらに、マーチ・サイモンはこのような個人にとっての外部組織の知見可能性のほかに、外部組織を求める個人自身の外部組織にとっての知見可能性を問題にし、両者の間に強い「フィードバック関係」を見ている。簡単にいえば、外部組織にとって個人が目立つほど、彼にとってもより多くの外部組織が目立ち、また個人にとって目立つ外部組織の数が多いほど、外部組織にとっても彼はより多く目立つというのである。この場合、外部組織にとっての個人の知見可能性は、個人の人的接触の範囲が大きいほど、彼の社会的地位が高いほど、彼の特異性が大きいほど、それだけ大きいという。

こうして「組織移動の知覚された容易さ」も「組織離脱の知覚された望ましさ」と同様、多種多様な諸要因の複雑な影響を受けつつ、両者があいまって組織離脱という個人的意志決定に影響することが示されたわけである。<sup>(65)</sup>

(65) これらの関係をマーチ・サイモンの方式にならって全体的に図示すれば、次の



価値前提にとって合理的な事実前提とのもとの、「組織人格」として行動するようになることである。

しかし、「組織人格」と「個人人格」とは同一主体の中に同居する。組織における個人は、上にみたようにそれぞれ固有の価値前提と事実前提とからなる心理的環境の中で行動しうるとともに、組織によって与えられる価値前提およびそれに適合した事実前提のもとで行動しなければならないのであるが、この組織人格として行動するための心理的環境の構成それ自体は、やはり個人の個人としての人格から引き離すことはできない。もしこの構成が、個人によって全く相異なっていたり組織目的に適合していないならば——つまり、価値前提としての組織目的が正しく認識されていなかったり、それを達成するための事実前提の知識と情報の量が不十分であるならば——組織にとって統一あるかつ合理的な意志決定は確保されえないであろう。サイモンが「組織は個人の行動をいかにして組織全体の行動パターンに適合させるか、いかに個人の意志決定に影響を及ぼすか<sup>(68)</sup>」という問題を設定するのもこのためである。組織は「組織メンバーをして、彼らの意志決定を組織目的に適合させかつこれらの意志決定を正しく行なうに必要な情報を与えるような、そういう心理的環境の中に置<sup>(69)</sup>」かねばならないということになるのである。組織が個人に対して積極的に働きかけるこのような作用がすなわち組織影響力<sup>(70)</sup> (organizational influences) とサイモンが呼ぶものにはかならない。そのいくつかの形態を次に簡単にみておこう。<sup>(71)</sup>

(68) Simon, *Administrative Behavior*, p. 123.

(69) *Ibid.*, p. 79.

(70) 組織影響力は「個人の意志決定が組織によって決められることを意味するのではなく、個人の意志決定の基礎となるいくつかの諸前提を組織が個人に対して決定することを意味する。」(*Ibid.*, p. 123.)

(71) 周知のように、サイモンは影響力の外的側面(刺激)と内的側面(刺激に対する反応をきめる心理や態度)の二側面を区別し、影響力の諸形態を分類する場合も一応これに依っている(*Ibid.*, p. 11, p. 123, p. 226.)が、すべての形態の影響力においてこれら二側面は多かれ少かれ役割を果たす(p. 123.)のであるから、むしろ影響力の形態はそれが働きかける「決定前提」の種類によって整理する方が理解を容易にするであろう。



(1) 決定の価値前提に係わる影響力。これには「オーソリティー」、「組織への同一化」、および「能率基準」が関係する。オーソリティーは、組織の価値＝目的を上位から下位に伝達する。上長から命令を受取った部下は、これを彼の行動の価値前提として受容しなければならない。オーソリティーの行使によって、組織における個人の意志決定を支配する価値や目的は、組織の目的に合致させられるのである。

もっともオーソリティーの行使には一つの限界がある。行使されたオーソリティーが、したがって上位から伝達された組織要求が、受容されるか否かは、先きに生産決定の問題においてみたように、部下の個人的意志決定に依存する。この個人的意志決定がオーソリティーに有利に行なわれるか否かは、課された組織要求が個人における「受容圏」(zone of acceptance) の範囲内にあるか否かに依存する。換言すれば、オーソリティーはこの受容圏の範囲内でのみ受容され、その限りでのみ部下の意志決定は上長の意志決定によって支配される。<sup>(72)</sup> しかも受容圏の広さは固定的ではなく可変的なものである。そこで重要になるのが組織への同一化である。

組織への同一化とは「個人が、組織的意志決定を規定する価値指標として、彼自身の目的を組織の目的におきかえる過程」<sup>(73)</sup> である。それは「外的な刺激を必要とすることなく、自動的に、個人の意志決定が組織目的に適合するであろうことを保障する。<sup>(74)</sup>」オーソリティーのラインを通じて個人に伝達される組織目的が、個人の心理や態度そのものに、「内在化」するようになるのである。また、組織への同一化は、個人の内面に組織の目的を自己の価値前提として確立させることから、オーソリティーやその他の組織影響力の受容の範囲を当然に拡大する。サイモンにおいて、組織への同一化とそれに基く忠誠心の問題がきわめて重視されるのも、このような理由によっている。

この範疇に属しながら上の二つとは性格を異にした影響力の形態として、サイモンは「能率基準」の注入をあげている。能率基準とは、個人が選ぶ

---

(72) Ibid., p. 12, pp.125-153.

(73) Ibid., p. 218.

(74) Ibid., p. 198.

るすべての代替的選択対象のなかから、「一定の資源の使用で最大の成果を生むもの」を選択することであり、要するに「最小費用・最大成果」の原則である。能率基準は、いかなる目的が達成さるべきかには関係はなく、この意味で、目的、従って価値評価、に係わるオーソリティーや同一化とは異質である。それは、所与の目的を達成する手段の適合性という、意志決定における事実的な側面に適用さるべき固有の基準であることを、サイモンは強調している。能率基準は、「能率的にせよ」という倫理的命題である限りにおいて、決定の価値前提に帰属する。組織は教育・訓練を通じてかかる基準を個人の内面に植えつける。<sup>(75)</sup>

(2) 決定の事実前提に係わる影響力。これは「助言と情報」の活動である。組織目的を行為基準として行動する場合にも、それが合理的なものであるためには、個人は組織目的達成に関連するあらゆる種類の関連事実を知らねばならない。組織はフォーマルおよびインフォーマルなコミュニケーション・システムを通ずる助言・情報の活動によって、意志決定の事実前提となる正しい知識を個人に提供する。<sup>(76)</sup>

(3) (1)と(2)の両面にわたる影響力として「教育・訓練」がある。<sup>(77)</sup>それは個人に種々の知識と技能を習得させ、能率基準を注入し、また「価値観の再指導」によって組織への同一化を促進し忠誠心を養成するのである。これをサイモンは教育・訓練による影響力の「内面化」と呼んでいる。

こうして諸個人の分散した意志決定は、彼らの「心理的環境」に働きかける組織影響力の作用を媒介として統一ある組織的意志決定にもたらされる。個人は「組織化され制度化された個人」として「合理的個人」となる。<sup>(78)</sup> 諸個

(75) Ibid., pp. 172-196. このように「能率基準」を強調することは、「満足基準」という「管理人」モデルの前提と矛盾することになる。サイモンもものに「経済人の全能の合理性に根拠を与えすぎた」ことを認め、「低い階層での意志決定にのみ適用しうる」と注釈を加えている (Ibid. p. xxxv.) のであるが、「満足基準」をもち出すことの困難が露呈したものといえよう。

(76) Ibid., pp. 14-15, pp. 154-171.

(77) Ibid., pp. 15-16, p. 103.

(78) Ibid., p. 102.

人は組織目的と個人目的との不一致・対立を意識することなく、ひたすら刺激—反応のパターンに組み込まれることとなるのである。また組織均衡論との関連でいえば、組織影響力は組織均衡を維持する積極的な手段である。それは組織目的に適合した意志決定の誘発と、組織にとって不利益・有害であるような個人的意志決定の抑圧とにおいて、諸個人の「心理的環境」をコントロールする作用をもつ。

#### IV 「管理人」モデルの意味するもの——結びにかえて

これまでのところで、サイモン意志決定論がどのような問題意識のもとに組み立てられているかをまず見、サイモン理論が基礎に据える「管理人」モデルの特徴とそれが依って立つ方法論的基礎を検討し、さらに「管理人」モデルが組織における個人的行動の説明にどのように適用されているかを展開してきた。

ここでは、まずサイモン理論の原型ともいべきバーナード理論との関連を若干整理し、サイモン理論のいくつかの特徴点を明らかにしておこう。

第一に、サイモンが意志決定を二種類の決定前提に明確に分解し、意志決定をこの観点から把握したことは、バーナードに比して、重要な点である。

バーナードも意志決定を(1)目的、および動機(欲求、衝動、願望)と、(2)利用可能と認識される代替的選択対象とに基いて行なわれるものと考え、決定の前提となるものを想定している<sup>(79)</sup>のであるが、サイモンはこれに(3)代替的選択対象がもたらすであろうと認知される結果をつけ加える。そうしてバーナードにおいて「心理的要因」とか「心的状態」(state of mind)と呼ばれるものは、専ら(1)のなかの動機を指していたのであるが、サイモンにおいてはそれはこれら三つの要因すべてを包含する。さらにそれらは論理実証主義の分析方法に依拠して(1)の価値前提と(2)(3)の事実前提とに区別され、人間行動は刺激に対する反応として価値的および事実的要因を記憶としておさめている「内的状態」からその一部が引き出される過程として把握されるのである。すなわち、バーナードの提起した意志決定の概念は、より近代的・科学的

(79) Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 17.

なものに変形する。このことは、以下にみるように、組織内外における人間行動の説明の仕方、組織構造や管理職能についての説明の仕方などに、バーナードとは、本質的にはないが、異なった新しいスタイルを与えている。

第二に、バーナードにおける「能率」と「有効性」の概念は、サイモンにおいては結局のところ「満足基準」に統一・吸収される。周知のように、バーナードは人間行動には動機を満足しても目的を達成しない場合のあることを指摘して、能率と有効性を区別した。その場合、バーナードは目的と動機を区別しているわけであるが、サイモンにおいては、ある状態を達成すべきであるということと達成したいということとは、個人の価値判断に係わるものである限りにおいて、区別されない。両者は、いずれも倫理的な「与件」として価値前提に帰属し価値前提として同義である。価値前提は事実前提の評価の基準となるものである。従って、動機の満足と目的の達成は、いずれも一定の「欲求水準」のもとにある価値前提が代替的選択対象によって満たされるかどうかの問題に同時に内包されていることになるのである。

第三に、サイモンは上の見地に基いて、バーナードによって提示された組織均衡論のより具体的・精緻な展開をはかっている。バーナードは、組織存続の条件として、動機の満足を媒介とする誘因・貢献の均衡の重要性を強調した。そしてバーナードは、一方ではこの均衡をはかるために組織が提供すべき誘因の種類と性格に言及し、他方では誘因に対する個人の主観的評価を変えさせる影響力の問題を論じている。サイモンはこれをそのまま継承しているばかりではなく、彼自身の分析視角から組織均衡に関係する諸要因をより具体的・系統的に追求しており、さらに組織均衡を確保するために組織が行使しなければならない影響力の様式をも二種類の決定前提への働きかけとして、論理的により整った体裁をもって論じているのである。

その場合、組織均衡に直接関係がないかに見える生産決定の問題も、バーナードの見地からいえば、貢献意欲の確保は組織能率の基本問題である点において、サイモンの見地からいえば、仕事の上での欲求水準の不満足は、生産性に影響するだけでなく組織離脱の欲求を生ぜしめるに至る少くとも可能

性をもつという点において、組織均衡の問題と密接に関連しているわけである。従ってサイモンが生産への動機づけに影響する要因を経験的に詳細に追求したのも、このような関連で理解されねばならないだろう。

これらのことから、サイモンが組織均衡論を「本質的にモチベーションの理論」<sup>(80)</sup>と解したことの意味も理解されよう。組織均衡はけっきょく「個人の組織参加を続けさせるような条件」に依存し、これはこれで組織影響力の作用に依存するのである。組織均衡をこのような関連で理解することは、バーナードの見解と全く一致している。しかしながら、それによってバーナードにおけるいわゆる「組織の対外的均衡」の問題は、サイモンでは問題としては組織均衡論の外に出ることとなる。というのは、「対外的均衡」をはかる組織の活動は、サイモンの見地からは、管理者の決定前提＝「心理的環境」の中に入りこむ目的（価値前提）と情報（事実前提）が、単に組織にとって外的な環境に関連しているということにすぎず、管理者の意志決定一般の問題に解消されるからである。これに対して、上にみた組織均衡の問題は、管理者の管理者としての意志決定ではなく組織参加者（管理者を含むが主としては一般労働者）の個人的意志決定に係わっているのである。しばしばいわれるように、サイモン理論には管理理論があって経営理論がないとか、環境適応の理論がないとみるかどうかは別として、サイモン理論が意志決定の観点を一貫させつつ組織影響力の重要性を明らかにしていることによって、管理論的性格をきわめて強くしていることが認められる。

第四に、サイモンにおける組織影響力の理論の大きな比重は、管理職能や管理組織の構造の理解に反映されている。バーナードは管理職能を組織形成の根拠にまでさかのぼって理解しようとした。これに対してサイモンにおいては、組織も管理者もこのような論理的考察を経ることなく、諸個人の意志決定に影響力を及ぼす主体としてはじめから与えられている。この点はサイモン理論をバーナード理論と比べてみると、組織論としては最も不完全な点として目につくところである。それはともかく、サイモンがこの与えられた組織の組織構造を組織影響力の効果的な作用・伝達機構として把握してい

---

(80) March & Simon, op. cit., p. 84.

る点が特徴的である。分業体系、オーソリティーのヒエラルヒー、フォーマルおよびインフォーマルなコミュニケーション体系、これらはすべて——意志決定領域の限定のためであれ、組織の目的を上から下へ伝えるためであれ、あるいは意志決定を助けるために主として種々の事実的情報を伝達するためであれ——組織が諸個人の意志決定に影響力を及ぼすために生み出す手段と<sup>(81)</sup>考えられている。この点は、バーナードがフォーマルおよびインフォーマルな組織構造を、組織目的の伝達体系として考えていたことと大きな不一致はないのであるが、サイモンにおいては、管理組織は価値的および事実に決定前提への影響力の通路として把握されている。従ってまた、バーナードにおける管理職能の三側面は、サイモンにあっては、「諸個人の意志決定に影響力を及ぼすこと」において統一的に把握されているのであり、それだけ抽象化されることとなっている。

もちろんサイモンが組織影響力を重視する理由は、バーナードにおける理由と異ならない。組織における諸個人の意志決定を、組織全体の目的に適合・調和するよう導き、それによって個人的価値と組織的価値との不一致・対立に由来する協働関係の不安定を排除しつつ、組織目的を達成するためである。しかしサイモンはまた、このような作用の必要性を例の「制限された合理性の原則」によって根拠づけていることも看過すべきではないであろう。すなわち、人間行動は一般に人間能力の限界のゆえに、決して完全に合理的ではありえず、意図的・主観的に、限られた範囲内でのみ、合理的でありうるにすぎない。しかし個人が個人として行なう行動と、組織の中で組織の行動として行なう行動とを比較してみれば、後者の優位は明らかである。組織は人間能力に課されているきびしい制約を大きく解放する。これこそが一般に「社会的組織の機能」であり、組織的な行動は人間合理性の達成にとって不可欠なものである。それゆえ、個人が「組織や制度に参加することは、彼のもっとも基本的かつ広範な完全性の源泉」<sup>(82)</sup>であって、組織の影響力の支配下に身をおくことは彼にとって最も大きな仕合わせとしなければならない。

(81) Cf. Simon, op. cit., pp. 2-3, pp. 100-101, chaps. 7, 8.

(82) Ibid., pp. 101-102.

—このような見解は、バーナードが協働体系の必然性を個人の物的・生物的・社会的制約によって説明したところと著しく類似しているのであるが、サイモンには「決定前提」という分析用具があるために、人間行動の「合理性の限界」が直接組織影響力の問題に結びつけられ、組織影響力によってその限界が狭められると説くのである。

以上を要するに、サイモンはバーナード理論の基本的見地を全面的に継承しつつも、意志決定論を理論の中核に据えることによってこれを再構成し、その本質的部分をさらに具体的・精緻なものに発展させた。サイモンは、人間の意志決定メカニズムを、心理学の成果および論理実証主義に依拠して、より精緻なモデルに定式化し、これを基礎として組織均衡に関連する諸要因および組織影響力の形態と作用メカニズムをより一層系統的に追求した。そうしてその中で、管理問題の焦点が諸個人の「心理的環境」に入りこむ「価値前提」と「事実前提」の組織影響力による統制とそれによる組織均衡の維持・確保にあることが浮きぼりされることによって、サイモン理論における管理論としての特徴が明らかとなった。こうして、バーナード理論の体系が簡単に人間—協働—組織—管理という脈絡で理解できるものとするならば、サイモン理論の体系は人間—組織均衡—組織影響力—管理の脈絡で理解できる。ここには組織の本質論がないかわりに、人間と管理との結びつきはより直接的である。

このようにみえてくれば、自由意志と選択力を強調し、意志決定を人間行動解明の鍵に仕立てあげる「管理人」モデルの客観的意味は何であろうか。われわれはあらためて「管理人」に立ちかえておく必要がある。

「管理人」は自由な意志決定者である。彼は「特定の物質的な、そして自らの自由選択によるものでないところの諸制限、諸前提、および諸条件のもとで活動している」(マルクス)などということは決して認めようとしないプラグマティックな個人である。彼の自由は、不可知な外界によって、ただ自己の肉体的・精神的能力の限界を通じてのみ、制約されると信じられている自由である。彼は個人的価値の満足・自我実現のために外界に立ち向う。外界は彼にとって「刺激の体系」であるにすぎない。—「管理人」はこのように「自由」でこのように主体的・能動的な人間であった。

サイモン理論の論理展開をみてきたいま、このような人間像に照応するものを、組織＝企業のうちに求めうるとするならば、文字通り管理者をおいてほかに見出すことは困難であると思われる。「組織参加者」の自由なる「選択」によって存在するのではない管理者は、一方では外界に立ち向って組織の価値を決定し、他方ではこれを実現するために一般労働者に「影響力」を行使するきわめて主体的・能動的な存在である。他方、組織における一般労働者は、管理者が決定し管理者から課される組織の価値を自己の価値として「受容」するよう「影響力」によって飼い馴らされるきわめて非主体的・受動的な存在たらしめられる。サイモンによって自由意志・目的・動機を尊重され、「機械」から人間に解放されたはずの個人が、「人間合理性」の名において「機械」として復活することを強要されるのである。

サイモンは、諸個人が組織に参加して組織の価値を自己の価値と心得るところこそが、人間合理性の限界を克服する最良のみちであると説く。これは、人間の協働関係それ自体のもつ意味としては、一面の真理を含んでいることを否定しようとは思わない。だが、現実社会における組織＝企業の価値とは資本の価値であり、資本の価値は資本家の価値であり、組織における人間合理性とはつまるところ資本の合理性であるとすれば、サイモンの説くところがかかるものとしての合理性の合理化以外のものではありえないことは、自ずと明らかであるといわねばならない。もちろん、サイモンは資本とか資本家とは言わないが、資本家を管理者におきかえても本質的に変りはない。サイモンが組織の価値をはじめから体現している主体として管理者を見出しているのは、いわゆる「所有と管理機能の分離」の現象を反映している。サイモンは管理者のうちに自由な意志決定者＝「管理人」を見出したのである。<sup>(83)</sup>

「管理人」が本質的には管理者であるとしても、組織においては「影響力」

(83) サイモンは「どんな人間にもすべて適合するような一般的なモデルを考えているのは当然のことであるが、しいていえば、管理者にもっとも適合した人間モデルを意思決定者として想定したように思われる。」(高柳暁、意思決定論の一考察——意思決定過程の分析の方法論的意義——、「経済学論叢」8巻2号、38～39ページ。) また、同氏稿、経営学方法論序説——組織人と意思決定者——、中村常次郎他編「現代経営学の研究」昭43、48—64ページ参照。



の作用機構として管理組織が形成されている。そこにおける「オーソリティー」のヒエラルヒーを上位から下位に下るにつれて、管理者の意志決定の「自由」は実質的に狭められていく。より下位の管理者はより上位の管理者の決定を「価値前提」として受取らねばならない。それゆえ、「管理人」を代表するものは、組織の最高管理層＝経営者である。さらに、組織と組織との競争的関係を考慮に入れるならば、小規模組織よりも大規模組織、中小企業よりも大企業の経営者の意志決定の「自由」がより強大であることは明らかである。かくして「管理人」とは、典型的には独占的大企業の経営者のことにはかならないといえる。それは現代独占ブルジョアジーの自己モデル化であり自己偶像化であるとさえいえよう。

しかしながら、サイモンは「管理人」を非「管理人」にまで一般化する。すべての個人は意志決定者であり「管理人」である。そして理論は一般化したまさにその点から出発する。それはまさにブルジョアジーがブルジョアジーの尺度でしか外界を見ることが出来ないことに照応している。

他面において、「管理人」＝意志決定者なる概念は、現実の企業内外の複雑な実態の、ブルジョア意識への適合的・弁護的反映以外のものではない。それは企業の大規模化による協業関係の複雑化、労資対立の昂揚、企業間競争の激化に伴う、現代経営管理の再検討の必要性とそれに対処する現代独占ブルジョアジーの実践的姿勢の表現である。個別企業は、一方では、ますます複雑化する市場環境の中で競争にうちかつために、外界に向けての実践的・主体的な経営努力を合理化・「科学化」する必要に迫られており、他方では、これを企業に可能ならしめるための前提として、企業内部における管理体制の強化、作業労働の「合理化」、および労働者の階級意識の抑圧を必要としている。すべての人間行動を個人の心理的メカニズムに帰せしめる意志決定者＝「管理人」の概念は、個別企業経営者の意識に入りこむこれらの必要にまさに同時に応えてくれる実用的な理論的武器なのである。そしてわれわれは、それが組織の内部的側面で果たす役割をみたのである。