HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	バーナードとサイモンの組織均衡論:サイモンの誤謬
Author(s)	眞野, 脩
Citation	經濟學研究, 39(4), 1-10
Issue Date	1990-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31838
Type	bulletin (article)
File Information	39(4)_P1-10.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 39-4
北海道大学 1990. 3

バーナードとサイモンの組織均衡論

—— サイモンの誤謬 ——

眞野 脩

一 序

ハーバート・サイモンは，バーナードの理論の展開者として知られている。事実バーナード自身，パパンドリウへの手紙の中で，彼が規定した人間の協働活動の体系としての組織概念の展開者として，サイモンの「経営活動」を読む様に推薦している[1]。しかし，同時にバーナードは，ウォルフとの対談においては，サイモンの考えに対して批判的な見解を示している[2]。またわが国においても，既に両者の理論間には重要な質的相違が存在しているとの見解が，特にオーソリティの概念をめぐって，三戸によって提示されている[3]。

筆者の見る処では，バーナードとサイモンの理解の違いの最も重要な点は，組織の均衡概念をめぐる相違であると思われる。けだしこの概念は，バーナードにとっては組織存続の中心概念であると共に，サイモンによるバーナードの考えに対する誤解が，そのまゝの形で内外の学者に受け入れられてしまっているのである。いわゆるバーナード＝サイモン理論として一括して同じものと理解されている概念がそれである[4]。本稿は，この概念に対する両者の見解を追う事により，両者の見解の相違を明らかにする事を目的としている。

二 バーナードの組織均衡論

バーナドによれば，人間が個人で行動して自己の主観的欲求を直接に充足しようとする場合，人間は各種の制約に直面する事となり，十分な満足を得られない場合が多い。そうした，人間が直面する各種の制約の内，人間が共通に持つ生物としての制約を克服するために生み出された仕組みが協働体系である。この協働体系の構造は，整理すると4つの補助体系より成ると考えられている。物的体系，人的体系，社会的体系と組織がそれである。そしてこの4つの補助体系の内で，組織が他の3種類の体系を結び合わせる機能を担っており，従って協働体系の存続は，組織の存続によって可能となると考えられている。

この様に協働体系は，人々が個人で行為する

1）眞野脩，バーナードの経営理論，文真堂，1987，77頁。

2）W. B. Wolf, *Conversation with Chester I. Barnard*, 1972. 飯野春樹訳，経営者のこころ，文真堂，1978，36頁。

3）三戸公，「バーナード＝サイモン理論」批判，立教経済学研究 第40巻4号（1987年）。なお三戸教授もバーナードの能率概念の考察から，組織均衡概念の理解に疑問を提示して居られるが，疑問のまゝに終っている。

4）わが国の一般の解釈は，バーナード＝サイモン理論として一括して両者が同じものと考えられるのが普通であるし，外国においてもバーレル（G. Burrell）・モーガン（G. Morgan），*Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, 1976（鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳，組織理論のパラダイム，千倉書房，1986，182頁以下）に同様な理解を見出す事が出来る。

事によって自己の主観的欲求の充足を考えるよりも，協働活動を行った場合の方が，より良く自己の欲求が充足出来る事から生み出されたものであるから，協働体系の存続は，協働体系がどれだけ参加者の主観的欲求を満し得るかにかゝって来る事となる。バーナードは，この参加者の主観的欲求の充足を能率の達成と名付けているので，組織が与える参加者個人の能率の達成度が，窮極的に協働体系の存続を決める事となる訳である。

この関係を組織の構成面から言えば，組織は構成員達の貢献行為により成り立っているので，その存続のためには，人々から継続的な貢献活動の提供が行われる事が必要である。そして人々の貢献行為は，その反対給付として組織から提供される誘因が，どれだけ人々の主観的欲求を充足するかによって決まると考えられている。人々の主観的評価において，貢献活動（行為）に伴う犠牲が，その反対給付として組織から与えられる誘因のもたらす満足より少いと考えられる場合，人々は貢献意欲を維持して貢献行為を提供し続けるものと考えられる。もしこの関係が逆になって，貢献活動に伴う犠牲の方が与えられる誘因のもたらす満足より大であると考えられれば，人々は積極的な貢献活動を止め，やがてその組織から離脱して行くものと思われる。また与えられる誘因によりもたらされる満足が，その為に支払われる犠牲より大である場合でも，他の同様な協働行為の体系（組織）に参加する事により得られると思われる誘因のもたらす満足の方が，より大であると考えられる場合には，人々は従来からの組織への参加を止めて，より大なる満足をもたらすと思われる誘因を与える別の組織への参加を選ぶと考えられる。

従って，組織が存続して行く為には，構成員の主観的評価において，貢献活動に伴って支払われる犠牲よりもより大なる満足をもたらす誘因を提供する事が必要であり，更に厳密に言うと，この満足は，他の同様な組織に参加した場合に提供されるであろう誘因のもたらす満足より大であると考えられる事が必要である。こうした状態にある人々を，バーナードは個人的行為の能率（efficiency in relation to personal behavior）が確保されている状態と呼んでいる[5]。

次いでバーナードは，この様に組織の構成員が支払う犠牲と得られる満足を比較して，満足の方が大きい（即ち純満足が得られている）と考えて貢献行為を提供し続ける状態を維持出来る能力を，組織の能率の確保と呼び，また組織の存続を生み出す均衡の能力（capacity of equilibrium）の維持とも呼んでいる[6]。彼においては，組織の均衡とは組織が能率を維持出来る能力なのである。そしてこの能力は，前述の個人的行為の能率即ち構成員が純満足を得ている状態と直ちに総て同じものとは考えてはいない。言い換えれば，構成員が純満足を得て貢献行為を提供している状態の総てが，組織の能率が確保されている状態ではないのである。

即ち，構成員の個人的目的と組織（階層組織）[7]の目的との間には乖離が見られる場合が多い。また個々人の評価基準と組織の評価基準とは異なるのが普通であり，その故に多くの場合，組織と個人との相互の間に交換が可能となっているのである。そして構成員の個々人の評価基準が主観的なものである故に，組織が個々人に説得や各種の誘因の配分を通じて働きかけ

5）C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳，経営者の役割，ダイヤモンド社，1969，20頁-22頁。

6）同書，59頁。
この原文は「協働体系の能率とは，それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力，すなわち負担を満足と釣り合わせることと云えよう」であり，この場合の負担は協働体系の負担であり，満足は参加した個個人の満足である。ちなみにこの負担を個人の負担と解釈するとこゝの記述は註5で指摘した箇処（経営者の役割〔訳〕の20頁－22頁）での記述の単なる繰返しを意味する事となってしまう。

7）眞野脩，バーナードの経営理論，97-98頁。

る事により，人々の評価基準を変更させる事が可能であるし，また特定の組織の構成員を，他の評価基準を持った構成員と交代させる事も可能である。この事実は，構成員より見た能率的状態・即ち純満足を得て貢献意欲を有していると言う状態には，主観的評価基準の動きと与えられる誘因との関係において，実に色々の関係の仕方や段階が考えられる事実を意味している。

ところでバーナードによれば組織の機能は，効用の創造，効用の変形，効用の交換である。組織は構成員から提供される貢献活動により効用の創造，変形，交換を行い，確保した効用を説得活動に利用したり，物的・非物的各種の誘因に転化して構成員の貢献活動と交換する。この場合，新しく確保した効用が説得行為や誘因として支出される効用より大きい（効用の余剰が在る）場合，その組織は成長し，逆の場合は縮少してやがて消滅する事となる。バーナードにおいては，組織におけるこの確保された効用と支出される効用との関係は，組織経済と言う概念で捉えられている。従って組織の能率或いは組織の均衡と言われるものは，その前提としてこの組織経済の均衡（効用の余剰が確保されている状態）が確保されている事が必要である[8]。逆に言えば，如何に参加者の満足が確保され個人の能率が達成されていても，組織が確保した以上の効用が説得や誘因に転化されて支出されていたのでは，組織は衰退に向う事となり組織の存続は達成せられない事となる。

こうした組織の均衡概念の前提となる組織における効用の余剰の確保は，2つの過程から生み出される。まず第1には組織にとっては，余り価値が無く，構成員にとっては高い価値を持つものを誘因として与え，組織にとっては高い価値を持つが構成員にとっては余り価値の無いものを貢献として受取る過程である。この過程は勿論，相互に満足の行く様に（能率的に）行われる必要があるが，最も無駄なく行われたとしても，生み出される効用の余剰は極めて小さいものである。何故ならば，この過程は協働行為に特有なものではなく，個人が個人的行動として行う事も可能であり，従って個人的行動によって得られる効用の余剰と余り変らない程度のものしか確保出来ない場合が多いからである。

前述の様に人々が組織に参加するのは，協働活動により個人に課された生物としての制約を克服して，個人で行動した場合に得られる満足よりも大なる満足を得ようとするからである。従って組織の能率は，前述の第1の過程よりも，むしろ効用を生産し効用の余剰を生み出すために，組織の諸要素を適切に組み合わせる事（組織の内的均衡を取る事）により，組織を全体として，組織の環境との間の適切な関係を維持する事（組織の外的均衡を取る事）によって，より大きく果たされる事となる。協働体系の目的の再規定か，目的以外の全体的諸要因の中から戦略的要因を見出して，それに働きかけて環境を変えて行くか，と言った調整の過程に大きく依存する事となる訳である。この過程は，前述の交換の過程即ち分配的能率を追求する過程のみならず，総ての管理職能・技術・説得・誘因・伝達など総ての構成要因の組み合わせの中から，当面働きかけるべき要因を見出して行動すると言う創造的能率を追求する過程である。この場合，総ての構成要素やその体系の間の効用を比較測定する共通の尺度は存在しない処から，最高経営者の適合性の感覚・全体感・均衡感と言った直感が大きく作用する事となる[9]。従って，この過程を通じて組織の均衡が確保出来ているかどうかは，組織が全体として成長に向っているか衰退に向っているかと言う結果によってしか判断出来ない事となり，この為に最高経営者の意思決定に対する組織内外の反応が速やかに最高経営者に伝達され，対応的行動が

8）バーナード，前掲書，255頁。

9）同書，268頁。

取れる様な体制（内的均衡の確保）が保たれている事が必要である。組織の均衡は，まず組織の内的均衡に依存し，窮極的には組織の外的均衡に依存すると言われるゆえんである[10]。

三 サイモンにおける組織均衡論

よく知られている様にサイモンは，彼の「経営行動」の序において，「組織の均衡」と題した第6章で示されているものの大部分は，チエスター・I・バーナードの考えを繰り返したものに過ぎないと述べている[11]。そしてサイモンの理解によれば，こゝで言うバーナードの考えの内容は，人々が特定組織に帰属しようとする意思決定に含まれている人間の諸動機である。

サイモンはバーナードに従って，組織を人間の行為の体系（行動のパターン）[12]として捉え，組織は人間が合理性を追求する際の不可欠の仕組みと考えている。そして人々が組織に参加して，その調整を受け入れるのは，組織から誘因として与えられる給付によって，自己の個人的目標を達成しようとするからである。従って，人々の主観的評価において，組織から与えられる給付が，人々が組織に提供する貢献活動に伴う犠牲に等しいかより大である場合に，人々は組織に参加し続け，その結果組織も存続し続ける事となる。

この個人的目的と組織の当面の目的及びその達成によって得られる組織の存続発展と言う組織の窮極的一般目的との関係から，サイモンは，組織の構成員を3つの種類に分類している。即ち，その第1は当面の組織目的の達成が個人的目標の達成と直接関係しているグループである。企業組織の場合は，顧客がこれに相当する代表的構成員と考えられている。この場合企業が，当面の達成目的とする市場性を持った財やサービスの生産・配分と言う行為は，顧客が貨幣を提供する事によって企業から反対給付として交換行為により入手し，自からの個人的目的を満そうとしている誘因が提供される行為と等しいものなると考えられているのである。

次に当面の組織目的の達成更にはそれを通じて達成される組織の規模の拡大や成長が，個人的目的の達成とは直接関係していないグループがある。企業組織の場合は，従業員がその代表的なものとされている。ちなみにサイモンの場合，一般従業員は時間給や出来高給によって顧用され，その日常行動は詳細なマニュアルにより規定されており，それ以外の行動は原則として拒否され，何時でも使用者の都合によりレイオフ出来る現場労務者や，事務職員を想定している処から来る分類であると考えられる。

最後は個人的目的と組織の当面の目的の達成及びその事によって得られる組織の存続発展・規模の拡大が参加者個人の目的と間接的に関係しているグループであり，企業組織の場合には，企業家が代表的な例に当るとされている。この場合の企業家とは，具体的には株主と管理者が含まれていると思われる。株主の場合，企業が当面の目的を達成する事により生み出される成長発展・規模の拡大により，彼等の個人的目的に結びつく株価の上昇や配当の増大，無償交付等が期待出来る事となる。また管理者にとっては，管理者報酬の増大や地位の向上，権限の増大，社会的活動の機会，社会的寄与の増大やそれに伴う名声の獲得などの個人的目的の達成可能性が増加する事となる。

サイモンはこうした現象をまとめて，次の様に言っている。即ち「組織のメンバーは，組織が彼等に提供してくれる誘因と引き換えに，組織に貢献している。1つの集団による貢献は，その組織が他の集団に提供する誘因の源泉である。もし貢献を合計したものが，必要な量と種類において十分であるならば，その組織は存続し成長するであろう。そうでなければ，均衡が達成されることなく，その組織は縮少し，結局

10) 同書，86頁。
11) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd Edition, 1976. 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳，経営行動，ダイヤモンド社，1989，8頁。
12) 例えば同書，129頁。

のところ消えてなくなるであろう」と述べ，同時にバーナードの「経営者の役割」の56頁から57頁及び第11章と第16章を註において挙げている[13]。

こゝから判る様に，サイモンにおいて「組織の均衡が達成される」と言う事は，具体的には組織参加者の貢献を合計したものが，誘因として支出されるべきものの種類と量とを保障するものであると言う事である。ちなみにこゝでは，バーナードの場合に重視された組織の機能即ち効用の創造・変形・交換の機能がほとんど考慮されていない。

サイモンは，この関係を補足して説明している。「支配集団の個人的目的が何であろうとも，彼等が誘因以上に貢献をプラスに維持する或いは少くともこの両者を均衡させる事が出来る時にのみ，彼等は組織を通じて，彼等の目的を達成する事が出来るのであり，この事実によって，彼等の意思決定は強く影響されるであろう。」[14] 更に次の様に言う。「企業組織においては，支配集団は主として利益と保存を志向していると通常考えられる。彼等は次の2つの方法で入って来る貢献と出て行く誘因とをうまく均衡させようと試みるだろう。第1は顧客の要求に応じて組織の目的を変える事によって，第2は資源，金銭的貢献，従業員の時間と努力を従業員に対して最大の誘因を与え，これらの資源を利用して組織目的を最高に達成する様な方法で利用する事によってである。……この第2のタイプ――組織目的に照して与えられた資源を出来る限り有効に使用する事――によって，かゝる組織において能率が管理決定の基本的な価値基準となっている事を注意しておく必要がある。」[15] こゝでサイモンの言う能率とは，コスト計算において，同じコストならば最も良く組織目的が達成出来る選択肢，組織目的の達成度が同じなら低いコストの選択肢を選ぶ事である。ちなみに，交換に際してバーナードが重視した組織と参加者の間に見られる評価の相違による両者の満足（能率）の確保と言う視点は，サイモンにおいては触れられないで終っている。

以上の様なサイモンの主張は，後にマーチとの共著「組織論」において，更に具体的段階への展開が図られる事により，その意味がより明白なもの，換言すれば，バーナードの考えとより離れたものとなって来ている。即ち，その「第4章，動機的制約――参加の意思決定」において，「参加の意思決定は，バーナードとサイモンが『組織の均衡』と呼んだもの」[16] であると指摘し，「この組織均衡についてのバーナード＝サイモン理論は，基本的には動機付けの理論である」[17] として，主として従業員を例にして，参加者がその主観的評価において貢献に伴う犠牲と，反対給付として与えられる誘因による満足との差（純満足）が，どれだけ大きいかを如何に測定するかを論じている。具体的には個人が不満を話し始める点（従業員の満足度がゼロの点）と個人が組織を離脱する点（誘因と貢献との差がゼロとなる点）とを取り上げ，間接的に犠牲と満足の効用の変化を考え，こうした行動に影響する諸要素の関係を解明している。こゝで明白な事は，バーナード＝サイモン理論としてこゝで取り扱われている犠牲と満足の関係は，参加者の主観的評価における純満足の確保乃至誘因と貢献の効用のバランスの問題であり，組織の側における効用の確保と支出の問題ではない。

そして組織における効用の創造・変形・交換に関する従業員や管理者の主要な意思決定の問題は，バーナード＝サイモン理論とは区別された別の章（第3章，第6章，第7章）において取り扱われている。特に動機付けの問題として

13) 同書，144頁。
14) 同書，153頁。
15) 同書，153頁-154頁。
16) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958. 土屋守章訳，オーガニゼーションズ，ダイヤモンド社，1977，127頁。
17) 同書，128頁。

は，バーナード＝サイモン理論は，満足と言う概念の上に行われる意思決定であるとして，管理組織が要求する生産性追求のための現状に対する不満足を基礎として行われる意思決定とは，異質のものとして区別せられている。

バーナードの場合，組織の均衡とは，総ての組織構成員の主観的評価において，犠牲より満足の方が大きい（純満足を得ている）と言う状態を直ちに意味するものではなかった。組織は参加者の貢献活動を媒介として効用の創造・変形・交換を行って誘因の源としての効用のプールを生み出すが，この効用のプールに加えられる効用が，誘因として支出される効用に等しいかそれより大であると言う前提が先ず置かれている。この前提の範囲内で総ての参加者が純満足を得ている状態が，組織の均衡と言われるものである。もし参加者の主観的評価の尺度が高くて，組織が生み出す効用より多くの効用を必要とする誘因の支出が要求される場合は，組織は従来の効用の創造・変形・交換の過程を革新して，より以上の効用を生み出すか，一部の効用を用いて参加者に働きかけて，その主観的評価基準を引下げるか，乃至は参加者を入れ替えるかする事により，組織経済の維持を図らねばならない。

サイモンにおける組織均衡と言う場合，組織における効用の創造・変形・交換の過程に対する考慮は，僅かに交換の一部の過程を除けば，全く考察の対象から除かれてしまっている訳である。そしてこの全過程こそ，バーナードによれば，人々が協働行為を生み出す一番重要な要因なのであり，従って組織の均衡を考える場合の中心概念なのである。この過程を除外して，バーナード＝サイモン理論と言った事は，組織の均衡概念についてのバーナードの考えを理解する際の重大なサイモンの誤りであったと言わざるを得ない。

四　意思決定に対する両者の理解

組織均衡論をめぐるバーナードの主張についてのサイモンの誤解は，サイモンの単なるバーナードの読み方の不足によるものとは思われない。事実サイモンは，「管理行動」の2箇所[18]において，バーナードの「日常の心理」に対する批判を行っている。いずれも「直感」に対するバーナードの見解への批判である。この事実は，人間の意思決定行為に対する両者の見解に，根本的な差違の存在する事を意味していると思われる。

周知の様にサイモンは，バーナードと同様に，その人間観として，経済人モデルの採用を拒否する。彼は経済人モデルについて，次の様に言っている。「一方の極には，経済学者がおり，彼ら経済人が途方もない全能の合理性をもっているものと考える。経済人は完全かつ矛盾のない選好の体系を持っていて，いつも彼に開かれた選択肢のなかから選ぶ事を可能にさせている。彼はいつも，これらの選択肢の性質を熟知しており，どの選択肢がもっともよいかを決めるために，どんな複雑な計算も行なう事が出来，確率計算など彼にとって驚くべき事でもなければ神秘的な事でもない。……しかしそれは，血と肉をもった人間の現実の行動ないしは現実に起こりうる行動とは，まったくと言ってよい程無関係なのである。」[19]

即ちサイモンによれば，経済人の持つ合理的人間観では，人間の意思決定過程において常に最適の選択を行うと考えられているが，その為には次の3つの要件が前提として認められていなければならないと考えているのである。

(1)まず意思決定に際して，彼の行為の選択のもとになる代替的選択肢の総てが判っている。

(2)これ等代替的選択肢のそれぞれを選択した場合の結果を知っている。これには，完全にその結果を知っている場合，結果の生じる確率分布を正確に知っている場合，及び明確な確率が必ずしも完全には判っていない場合のいずれも

18) サイモン，前掲書，74頁，251頁。
19) サイモン，前掲書，26頁-27頁。

が含まれている。

(3)意思決定に際して諸結果のすべての集合に対して，完全な効用序列をつけていると言う前提がそれである[20]。

しかし現実の人間の意思決定能力は，(a)実行する能力の限界と，(b)正しい決定をする能力の限界とにより制約されている。まず第一に人間は，彼の意識の領域にはない技能・習慣・反射運動によって制約される。人間の行為は，彼の体力，技能，反射時間によって制約され，またその意思決定行為は，彼の精神過程の速度や知識によって制約される事となる。次に人間は，彼の持つ価値観や，彼の理解している目的概念によっても制約される。もしその人が，組織に対する忠誠心が高ければ，その人の決定は，組織の為に設定された諸目的を誠実に受け入れて行われるであろうし，組織に対する忠誠心よりも，自己の所属する単位部局に対する忠誠心が強ければ，単位部局の利害が決定的に影響しようし，忠誠心が少なければ，個人的動機が決定的に強い影響を与える事となろう。ちなみにこの種の問題を，マーチ＝サイモンは，動機的制約と名付けている。第3に人間は，取り扱おうとしている問題について，どれだけの知識・情報を持っているかによって，その決定が制約される。どれだけの技術的専門的知識を持っているか，その問題を取りまく状況はどうなっているかと言った問題についての知識である。

従って，実際の人間の行動は，次の様な性質を持つと考えられている。

1．経済人が総ゆる選択肢の中から最良の選択肢を選び出すのに対して，まずまず満足が出来る選択肢を見出すと，それ以上の選択活動を断念する。

2．経済人は複雑な世界をそのまゝ扱うのに対して，実際の人間は知覚する世界を思い切って単純化して，少数の要因のみを考慮に入れた簡単なモデルとして取扱う。人間は，彼を囲む世界の大部分は，彼が直面している特定の状況とは殆んど関係を持たず，原因と結果の最も重要なつながりは短くて単純であると信じている。従って人間の意思決定は，比較的簡単な大ざっぱな方法で行われている[21]。

そしてサイモンによれば，こうした個々の人間の持つ合理性の限界は，或る程度人為的に変えられ得るものであり，組織（バーナードの言う階層組織）は組織構成員に働きかけて，この合理性の限界を押し拡げようとする機能を持っている。換言すれば，人間の意思決定は，その組織的な環境により大きく影響される訳である。従って個人がその意思決定において，組織目的から判断して合理性を持った決定に出来る限り近づく様に，この組織環境を設計する事が管理のなすべき仕事である。

かくて組織は，その構成員の意思決定に影響を与える為に，

1）組織は，その仕事を分割して構成員に配分する。そして各構成員に完成するべき課業を与え，その注目を課業にのみ限定させる。

2）組織は，標準運営手続を確立し，同様な仕事の遂行は，その遂行方法を毎回考えるわずらわしさから解放する。

3）組織は，権限と影響の制度を作り，組織の階層を通じて意思決定を伝える。更に組織は，この権限の階層である公式の組織とは別に，非公式的な組織をも通して助言の機能を特定の個人に割り当てたり，社会的な影響を与え合う。

4）組織には，総ての方向に流れる伝達の経路があり，意思決定に必要な情報が流される。

5）組織は，その構成員を訓練し教育する。そして構成員に組織が行いたいと欲している意思決定の基準を注入する。構成員は，その組織が欲している様な意思決定が出来る様になる為の知識・技能・一体化や忠誠心を得る[22]。

この結果，組織に参加している個人は，人間

20）マーチ・サイモン，前掲書，208頁-210頁。

21）サイモン，前掲書，127頁。

22）同書，129頁。

相互の関係において，次の様な影響を受け，その意思決定の正確性を高める。

1）組織はその構成員が，特定の状態で他の構成員がどんな行動をするかに関して安定した期待を持つ事が出来，その分だけ不確実要素を減じる事が出来る。

2）組織は，その構成員の行動を連携し，行為を刺戟する中間の目的を組織メンバーに提供する役目を持ち，全般的な刺戟と注目の方向づけを提供している[23]。

かくて，「われわれが組織と呼んでいる行動のパターンは，如何なる意味においても，人間の合理性の達成にとって欠く事の出来ないものである。合理的な個人は，組織され，そして制度化された個人であり，またそうでなければならない。」[24]従ってサイモンの考える組織の構成員は，「意思決定に際して，彼の属する組織された集団の影響を受けねばならない。彼の意思決定は，彼自身の心的な過程の産物であるばかりでなく，組織された集団の機能によって影響が与えられているより広い考慮をも反映したものでなければならない」[25]と言う事となる。こうした立場に在る人間をサイモンが，管理人(administrative man)と呼んでいるのは周知の通りであり，彼の管理論は，この人間モデルの上に築かれている。

即ちサイモンによれば，この管理人は，総ての意思決定に含まれている価値的側面は既に他から与えられたものと考えて，専ら事実的側面に関与するものである。これは価値的命題は，経験や事実によってその正しさを立証出来ないのに対して，事実的命題は，その述べている事が実際に生じるか否かを試験して決める事が出来るからである。即ち事実的命題には，論理実証主義(logical positivism)の適用が可能とされるのである。組織は，この面に働きかけて，人間の意思決定の正確性を高めると看做される訳である。ちなみにサイモンによれば，一般に公的組織において，倫理的・価値的命題を含む目的の設定に関する意思決定は，立法府によって行われ，私的経営では，取締役会や株主によって行われるもので[26]，管理人はそれに続く意思決定に専ら従事するものであり，その際の基準は前述の様にコストであると考えられている。

これに対してバーナードは，「個人とは，過去および現在の物的・社会的要因である無数の力や物を具体化している単一の独特な独立の孤立した全体を意味する」[27]とし，その特性として次の4つのものを挙げている。即ち(1)人間の重要な特徴は活動である。(2)この活動は人間の持っている心理的要因によって生じる。(3)そして人間は，自由意思を持ち，一定の限界を伴いながらも選択力，決定能力を有している。(4)この様に選択力や決定力が限られている処から人間は，この限られた選択力や決定能力を効果的に利用する為に，目的を設定し，その目的への到達を図るなどの仕組みを通じて選択の条件を限定する。

即ち，人間は，前述の様に目的を設定する事により環境を整理し，目的の達成を制約する諸要因を識別して，それ等の諸要因の内の戦略的要因に働きかける事により情況の変化を生み出そうとする。この場合，人間は，自己が持つ共通の最も重要な制約要因の1つである生物的な制約を克服する為に協働活動を行うが，この協働を生み出し維持する為には，協働の目的としては個人的主観的な目的ではなく，集団的客観的に認められる目的を設定し，この協働目的の達成に関連する有効性の確保と，協働に参加する人々の個人的動機の満足とに関連した能率の確保とを，図らなければならない。

この場合，側生組織[28]においては，参加者達の持っている個人的目的が組織の目的と一致し

23）同書，127頁。
24）25）同書，129頁。
26）同書，64頁。
27）バーナード，前掲書，13頁。
28）眞野脩，「バーナード理論における Lateral Organization の位置」経済学研究（北海道大学）第39巻第1号，1989年6月。

ている場合が普通である。例えば，物々交換や貨幣と財やサービスの交換が行われる仕入・販売の過程は，いずれもその交換を行うと言う事が，組織と個人の目的となっている。こうした場合には，目的設定について余り問題はない。しかし階層組織においては，前述の様に組織自体の目的は，最高経営者により組織経済の均衡と言う観点から設定される必要があり，参加者達の持っている個人的目的と組織の目的とは異なる場合が普通である。

階層組織においては，ひと度最高経営者により組織自体の目的が設定された後は，その目的の達成の為の下位目的が，バーナードの言う目的――手段の連鎖により順次設定せられて行く事となる。この組織自体の目的の設定や再規定をも含めて，組織における目的設定のための意思決定行為には，常に2つの側面が見出される。意思決定の機会主義的側面と理念的乃至道徳的側面とバーナードによって呼ばれているものである。

即ち組織は現状の下では，今利用出来る手段による以外には，如何なる行為も行えない。従って現在の目的やその他の環境要因を識別して，目的を再規定するか，または戦略要因を見出して，それに働きかけて環境状況を変えるかのいずれかの方法を採用する。この場合典型的な型としては，過去の歴史，経験，知識に照して，現状における行為の将来的結果を予想して，戦略的要因の識別や目的の再限定や変更が行われる。従ってこの際予想される幾つかの将来結果の可能性のいずれかを選択するに際して，単なるコスト計算的な技術的尺度以外に，理念的，道徳的価値判断の過程が，当然に含まれる事となる。何故ならば，バーナードによれば，個人は組織に参加する事により，組織に参加しなければ経験しない8種類の行為準則（道徳律）に直面する事となるため，具体的な目的の設定や手段の選択に際して屢々行為準則相互間の衝突に直面し，その解決を迫られる事となるからである。こうした事態は，階層組織の階層を登る程直面する頻度は高くなり，最高経営者は常にこうした問題の解決に迫られる事となるのである[29]。

従ってバーナードによれば組織に参加した個人は，いずれにしろ程度の差はあれ個人の組織人格としての側面から，常にどうすれば組織経済の均衡が維持出来るかと言う尺度で，目的の再規定や戦略的要因の識別やそれへの働きかけを行わなければならないのである。この場合，機会主義的側面において用いられる方法は，分析的手法であり，意思決定の過程は分割され専門化される。しかもそこで用いられる分析方法は，要素毎に差違があり，その正確性には不均衡が見られるし，また原価の算定に見られる様に，過去を現在と見誤って用いられる場合も存在する。従って当然に，「意思決定の諸結果の確率とは，誤りの確率である」[30] と言う事となり，誤りの結果を伴わない意思決定行為は，望み得ない事となる。

この為にバーナードにおける組織における意思決定の検討には，失敗の為の用意に対する配慮が含まれる事となる。即ち組織における意思決定行為に見られる漸進的乃至継続的方法の採用と不確実性への積極的配慮である[31]。

更に行為準則に関係する理念的・道徳的側面については，行為準則間の葛藤・衝突の解決策として，①司法的方法，②具体的解決の発明，③和解の方法を挙げ，最終的には新しい道徳律を創造する役割を担った最高経営者の道徳性の幅により，組織規模が決まるとの指摘が行われている。

更にバーナードは，人間の知識の中には，体験によってしか修得出来ず，言葉や記号では表現出来ない知識の存在を指摘して，それを行動智と名付けて，その重要性を強調している。

---

29) 眞野脩，組織経済の解明，84頁-90頁，101頁-110頁，同，バーナードの経営理論，36頁，172頁-173頁。

30) バーナード，前掲書，220頁。

31) 眞野脩，組織経済の解明，84頁－90頁，同，バーナードの経営理論，169頁―173頁。

バーナードにおける意思決定行為とは，総てこうした諸側面を統合し，更に論理的推理を行うのに必要な情報の著しく不足した状態において，必要性に迫られて行われる意思決定をも含めて考えられている。従ってバーナードは，組織における人間の意思決定行為は，科学の対象となり得る領域を越えた技能（art）の領域に及ぶ事実をも指摘している。

バーナードとサイモンの組織における意思決定の取扱い方の差は，以上の処から明白となるであろう。即ちバーナドは，サイモンが価値判断を伴うからとして除外した立法府，株主総会や取締役会における意思決定は勿論のこと，実務家として実際に日常経験して来ている意思決定行為の総ての面を対象として，全体としての組織における意思決定行為を対象に検討を行っている。これに対してサイモンは，論理実証主義の方法論が取り扱える分野にその検討領域を限定してしまっているのである。従って，構成要素間に記号化された共通尺度の見出されない，バーナードの言う創造的能率概念や組織経済の概念は，その検討対象から除外される事となってしまっているのである。バーナードとサイモンが同じく「組織における意思決定」と言っても，その対象領境が異なっている訳である。具体的には，サイモンにおける意思決定過程は，最高経営者層で価値判断の伴う最終的組織目的が設定せられた以後の目的——手段と言う連鎖的目的設定にかゝわる意思決定の内の，機会主義的側面に関するものを抽出して検討すると言う方法が取られている訳である。勿論組織における各種の意思決定行為の内には，そうした意思決定が主体となっているものが多く含まれている。在庫管理や輸送問題或いはその他の前もって定められたルールに従う，定型的な意思決定を主体とした管理的・現業的意思決定には，そうした種類のものを多数見出す事が出来る。そしてその限りにおいて，サイモンの研究は，バーナードの考えを更に展開したと言う事も出来る。しかし同時にその事は，バーナードの立場からは，バーナードが意図した戦略的意思決定を主とした経営者の役割，機能を説明する事とは言い難いものとなってしまっているのである。けだしバーナードは繰返し強調して来ている。「部分の集合は全体ではない」と。全体的組織として，一体化された有機体における機会主義的側面の意思決定行為の集合は，全体的組織の意思決定行為とは異質のものを構成する事となる。有機体としての全体は，全体としてまず捉えられた後に，その部分の役割や機能が検討されなければならないと言うのがバーナードの基本的立場なのである。

五　結

サイモンが「経営行動」において「組織の均衡」と題して論述し，更にマーチとの共著「組織論」において「組織均衡についてのバーナード＝サイモン理論」と呼んだものは，バーナードの立場から言えば，サイモンによるバーナード理論に対する重大な誤解に基づくものである事は，以上の処から明白であろう。それはバーナードが重視した組織経済の概念を全く考慮せず，更にこの概念と表裏の関係にある「創造的能率」とバーナードが呼んだ概念を全く無視してしまった見解である。

そしてこの重要な誤解を生み出した原因として，両者の研究方法と対象領域乃至問題意識の相違が存在する事実を指摘した。

勿論こうした事実は，サイモンがバーナード以後の近代組織論の発達に果たした高い役割を何等傷つける様なものではないであろう。しかし，否，それだからこそ，若き日のサイモンのバーナード理解が，彼の方法の枠内で理解出来る範囲で，しかも誤解を伴って行われた事実は，バーナード理論の立場よりは，誠に残念に思われるのである。