



Title	ケインズ『一般理論』私注 賃金基金説の系譜について(20)
Author(s)	白井, 孝昌
Citation	経済學研究, 39(3), 116-144
Issue Date	1989-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31837
Type	departmental bulletin paper
File Information	39(3)_P116-144.pdf



<研究ノート> ケインズ『一般理論』私注

賃金基金説の系譜について (20)

白 井 孝 昌

《極大化行動》(maximizing behavior)によって特徴づけられる《経済人間》(economic man)に對置されるものとして、ハーバート・サイモンは《組織管理人間》(administrative man)という人間像を提唱し、そうして、それを特徴づける行動型が《知足の行動》(satisficing behavior)なのであった。この行動型の概念の形成の跡を辿るべく、われわれは彼の著書『組織管理行動』(第2版)¹⁾を検討しているのである。

前々稿²⁾において、われわれは、まず、その書物の冒頭に置かれている「第2版へのイントロダクション」(Introduction to the Second Edition)³⁾の内容を紹介した。サイモンはその著書の初版(1947年)の刊行以来、ほぼ10年間にわたる彼の研究成果に照らして、その書物の基本的性格を捉え直す機会を「第2版へのイントロダクション」に得たのである。その中で、彼は『組織管理行動』として結晶することになった一連の研究の過程を、四つの層(four strata)から成る問題群を順次掘り下げて行く過程と看做し、そうして、その書物を構成する諸章はそれらの問題群を最下層から順次積み上げて最上層に及ぶ順序で配列されていると述べたのである。すなわち、最下層の問題群は「人

間の合理的選択の構造」(the structure of human rational choice)⁴⁾を分析するための方法論的基盤を設定するために扱われたのであって、その成果は

第Ⅱ章「組織管理理論の若干の問題」(Some Problems of Administrative Theory)⁵⁾と、

第Ⅲ章「意思決定における事実と価値」(Fact and Value in Decision-Making)⁶⁾

の二つの章に収められているというわけである。

次に、「第3層」(the third stratum)⁷⁾の問題群は「合理的選択の理論」(a theory of rational choice)⁸⁾の構築に直接かかわるものであり、そうして、それらは

第Ⅳ章「組織管理行動における合理性」(Rationality in Administrative Behavior)⁹⁾と、

第Ⅴ章「組織管理上の諸決定の心理学」(The Psychology of Administrative Decisions)¹⁰⁾

の二つの章で扱われるとされたのである。

さらに、「第2層」(the second stratum)¹¹⁾

1) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization* (New York: Macmillan, 2nd ed., 1957).

2) 拙稿「賃金基金説の系譜について(18)」本誌第39巻第1号(1989年6月), pp. 94(94)-120(120).

3) Simon, *op. cit.*, pp. ix-xxxvii.

4) *Ibid.*, p. xiii.

5) *Ibid.*, pp. 20-44.

6) *Ibid.*, pp. 45-60.

7) *Ibid.*, p. xxii.

8) *Ibid.*, p. xiii.

9) *Ibid.*, pp. 61-78.

10) *Ibid.*, pp. 79-109.

11) *Ibid.*, p. xxii.

の問題群は管理組織の複合的な意思決定過程に関与するところの組織内部の諸機制にかかわるものであり、そうして、それらは

第Ⅶ章「権限の役割」(The Role of Authority)¹²⁾,

第Ⅷ章「意思の伝達」(Communication)¹³⁾,

第Ⅸ章「効率性の基準」(The Criterion of Efficiency)¹⁴⁾, および,

第Ⅹ章「忠誠心と組織への一体化」(Loyalties and Organizational Identification)¹⁵⁾

の四つの章で扱われるのであった。

最後に、最上層は、すなわち「第1層」(the first stratum)¹⁶⁾は、一つの全体としての管理組織、たとえば、サイモンの問題意識の出発点にある地方自治体の行政機関の一組織、が実際に直面するところの諸問題から成るのであり、そうして、それらは以上の分析の諸成果を総合するという形で、

第Ⅺ章「組織の解剖学」(The Anatomy of Organization)¹⁷⁾

の中に述べられているのであった。

自著の基本的構造をこのように捉え直すとき、サイモンは、「管理組織の《内部》」(“inside” administrative organizations)¹⁸⁾に見られる諸機制ではなくて、「それらの組織の境界領域で」(at their boundaries)¹⁹⁾起こる現象を扱うところの

第Ⅵ章「組織の均衡」(The Equilibrium of the Organization)²⁰⁾

を、この書物の主題から脇道にそれる性格のものと看做すことになったのである。

12) *Ibid.*, pp. 123-153.

13) *Ibid.*, pp. 154-171.

14) *Ibid.*, pp. 172-197.

15) *Ibid.*, pp. 197-219.

16) *Ibid.*, p. xxii.

17) *Ibid.*, pp. 220-247.

18) *Ibid.*, p. xi.

19) *Ibid.*

20) *Ibid.*, pp. 110-122.

さて、われわれは前稿²¹⁾において、サイモンの『組織管理行動』の

第Ⅰ章「意思決定と管理組織」(Decision-Making and Administrative Organization)²²⁾

の内容を紹介し、その一部を吟味した。この章は、この書物の初版が刊行された1947年当時におけるサイモンが、その全体的な構造をどのように捉えていたかを示す証拠として、われわれの関心の対象となったのである。

まず、前稿の第XC節において、われわれはサイモンの第Ⅰ章の議論の全体的文脈を確認するために、その内容目次を作成して提示し、彼の議論の細部に注釈を加えるさいに、われわれがその文脈を踏みはずすことのないように準備をした。

次に、前稿の第XCI節では、第Ⅰ章の中で描かれているその書物の全体像が、「第2版へのイントロダクション」で描かれているところのものと顕著に相違している点を二つ指摘した。第1点は、第Ⅰ章の中には「諸問題の四つの層」(four strata of problems)²³⁾の認識がまったく表現されていないという事実である。そうして、第2点は、「第2版へのイントロダクション」では「第3層」の問題群に重点が置かれているのに対して、第Ⅰ章の重点は圧倒的に「第2層」の問題群の上に置かれているという事実である。

次に、前稿の第XCII節において、われわれはサイモンの第Ⅰ章の中で、「第3層」の問題群にかかわる陳述を一つ一つ取り上げて、それらに若干の注釈を加えた。それらの陳述の一つは、その章のパラグラフ(8)に見出されたが、その第1センテンスは次の通りである。

「行動はすべて、その行為者にとって、また、彼が影響と権限を行使するところの人々にとっ

21) 拙稿「賃金基金説の系譜について(19)」本誌第39巻第2号(1989年9月), pp. 182(326)-213(357).

22) Simon, *op. cit.*, pp. 1-19.

23) *Ibid.*, p. xiii.

て、形に現われる可能性のあるあらゆる行為のなかから、特定の諸行為を意識的あるいは無意識的に選別することを伴う (All behavior involves conscious or unconscious selection of particular actions out of all those which are physically possible to the actor and to those persons over whom he exercises influence and authority.) ののである。²⁴⁾

諸個人の集合体である「管理組織」(an administrative organization) を特徴づける「組織管理行動」(administrative behavior) を発現させるところの「特定の諸行為」(particular actions) を行なう「行為者」(the actor) を特定したうえで、サイモンはその行為者が諸行為の「選別」(selection) をするという事実注目する。彼の陳述にかんするかぎり、その行為者は、何らかの意味でその組織を代表するような特定の個人ではなくて、その組織の構成員の各々を同等に指示する言葉であった。じっさい、彼はその行為者の具体例として、組織管理の位階制 (the administrative hierarchy) の下層部に位置するタイピストや設計士を挙げている。いずれにせよ、その行為者が行なう諸行為の選別には、意識的のもののみならず、「無意識的選別」(unconscious selection) も含まれるのである。こうして、彼は「あらゆる種類の選別過程」(all varieties of selection process)²⁵⁾ を扱おうと意図しているのであるが、それらの諸過程に共通の特性は、「いかなる時点においても、選択肢として (形に現われる) 可能性のある諸行為の集合が存在し、そうして、ある所定の個人はそれらのうちのどの行為を行なってもよく、そうして、これらの無数の選択肢は、何らかの過程によって、事実上、行為として現われるところの一つの選択肢にまで、しばられる [At any moment there are a multitude of alternative (physically) possible actions, any one of which a

given individual may undertake; by some process these numerous alternatives are narrowed down to that one which is in fact acted out.]」²⁶⁾ ところに求められるのであった。そうして、サイモンは、このような特性を有する諸過程をすべて、《選択》(“choice”), あるいは《決定》(“decision”) と呼ぶのである。こうして、彼の扱う個人の選択、あるいは決定の中には、無意識の要素 (unconscious elements) が取り込まれうる配慮がなされていて、この点にも、彼の《組織管理人間》を《経済人間》と《情動人間》との中間に位置せしめようとする意図が読み取られてよいかもしれない。

前稿の第 XCII 節において、われわれが最後に取り上げたのは、第 I 章のパラグラフ (18) であった。そこで、サイモンは、「ある重要な意味において、決定はすべて妥協の問題である (In an important sense, all decision is a matter of compromise.)」²⁷⁾ と述べているのであった。それは、ともすると、われわれをして、そのパラグラフの陳述が《知足的行動》に関係するのではないかという予断を抱かせるのであるけれども、じつは、その陳述は普通の《極大化行動》の基本的構造としての制約条件付きの極大化問題の骨子を説明するものに他ならないのであった。このように、《極大化行動》を妥協の一形式と看做すならば、それと《知足的行動》との相違点は妥協の形式にかかわる差違であることが予想されてよいであろう。

いずれにせよ、サイモンの第 I 章をわれわれが検討したかぎりでは、その中に彼の《知足的行動》の着想に直接に結びつく陳述は、まったく存在しないのである。彼の作品『組織管理行動』(初版) の全体像を描く試みとしての第 I 章は、いま一つのより新しい試みとしての「第 2 版へのイントロダクション」と、この点においても顕著に異なっていると言いうことができる

24) *Ibid.*, p. 3.25) *Ibid.*, p. 4.26) *Ibid.*27) *Ibid.*, p. 6.

であろう。

次に、前稿の第 XCIII 節において、われわれはサイモンの著書の第 I 章の § 6 「組織の均衡」(The Equilibrium of the Organization) について少し立ち入った検討を行なった。「第 2 版へのイントロダクション」では、その書物の第 VI 章「組織の均衡」は、「組織にとって内部に位置する意思決定過程の研究」(the study of the decision-making processes that are internal to organizations)²⁸⁾ というこの書物のメインテーマからそれるものと看做されるに至ったのであるが、しかし、第 I 章の陳述のありようにかんするかぎり、第 VI 章の議論と、そうして、第 VII 章以下の諸章の議論との間の連続性が強調されていて、前者の議論の特異性をそこから感じ取るのはかなり困難に思われる。この点を、われわれは前稿の第 XCIII 節の前半で示唆したのである。

第 XCIII 節の後半で、われわれは、サイモンの第 I 章 § 6 のパラグラフ (55) に述べられている「3 種類の参加者たち」(three kinds of participants)²⁹⁾ に注釈を加えた。彼は、地方自治体の行政組織を最も重要な事例として含む「管理組織」(administrative organizations) 一般をその参加者たちの活動を通じて考察するに先立って、まず「営利組織」(a business organization) から、「企業家」(entrepreneurs), 「従業員」(employees), および「顧客」(customers) の三つの範疇を抽出し、それらを管理組織一般の参加者に適用する方法をとるのである。そうして、彼は「これらの参加者たちの各々が、これらの組織的諸行動に参加するについては、彼自身の個人的動機を持っている」(Each of these participants has his own personal motives for engaging in these organizational activities.)³⁰⁾ ことを指摘するとともに、「このように描写される

組織の中には、その参加者たちの個人的な諸目的に加えて、組織の目的あるいは諸目的が姿を現わす」(In an organization such as that just described, there appears, in addition to the personal aims of the participants, an organization objective, or objectives.)³¹⁾ と述べていたのであった。サイモンは、このように、一つの組織の「参加者たちの個人的な諸目的」(the personal aims of the participants) と、その「組織の目的」(an organization objective) とを対置したうえで、「後者は誰の目的か——その企業家のか、顧客たちのか、あるいは、従業員たちのか」(Whose objective is this — the entrepreneur's, the customers', or the employees'?)³²⁾ と問うのであった。この問いに対して彼は否定的な態度はとらない。すなわち、組織の目的はその参加者たちの誰の個人的目的でもないとする立場を彼はとらないのである。なぜなら、「それ(組織の目的)がこれらの人々(参加者たち)の誰かに属することを否定するのは、何らかの《集団精神》, すなわち、その組織を構成する人間を超越して、その上に存在する有機的実体を前提することになるように思われる」(To deny that it belongs to any of these would seem to posit some "group mind", some organismic entity which is over and above its human composites.)³³⁾ とサイモンが考えるからである。彼は、集団精神の前提を拒否する個人主義的な立場から、組織管理の理論を構築しようとしているようである。それゆえ、彼にとっては、たんに「組織の目的」が組織的統合の手段であるという側面を見るだけでは十分でなく、それを組織の参加者の誰かに帰属させることが、どうしても必要とされるのであろう。そこで、彼は上述の問いを提起し、それにこう答えるのであった。すなわち、「組織

28) *Ibid.*, p. xi.

29) *Ibid.*, p. 16.

30) *Ibid.*, pp. 16-17.

31) *Ibid.*, p. 17.

32) *Ibid.*

33) *Ibid.*

の目的は、間接的に、全参加者の個人的目的である」(the organization objective is, indirectly, a personal objective of *all* the participants.)³⁴⁾と。その答えの中の「間接的に」という言葉が一つの重要な意味を持っていて、「それ(組織の目的)は、彼ら自身のさまざまな異なる個人的諸動機の充足を達成するために彼らの組織的活動をまとめ合わせる手段なのである」(It is the means whereby their organizational activity is bound together to achieve a satisfaction of their own diverse personal motives.)³⁵⁾という文章がその意味を補足説明しているのであった。

こうして、サイモンは、集団精神の前提に代えて、組織の目的がその参加者全員の個人的諸動機の充足によって裏付けられているという前提を置いていることになる。どちらの前提のほうか組織管理行動の実態に、より近い接近を可能にするかは、きわめて興味深い問題であるけれども、われわれはその方向に議論を進めることはせずに、サイモンの前提の陳述の中で用いられている「参加者たちの個人的諸目的」(the personal aims of participants)という語句の意味を、前稿の第 XCIV 節で考えてみたのである。

すでに第 XCII 節で見たように、サイモンは組織管理行動にかかわる「行為者」(the actor)を「個人」(the individual)と呼んだのであるが、それは特定の組織から独立に存在するところの、普通の意味における個人ではなくて、組織管理上の位階制の中で特定の職務を担当し、そうして、一定の役割を演じようとしている「演技者」(the actor)なのであった。この事実にかかわるサイモン自身の見解のありようを示す証拠として、われわれは第 XCIV 節で、彼の「第2版へのイントロダクション」の中に述べられてある役割理論(Role Theory)への注釈を紹介したのである。彼は、ジークフリ

ート・フレデリック・ナードルと同様に、従来の役割理論のありかたに不満を抱き、その理論の志向すべき方向を示唆しているのであった。そうして、彼の《組織管理人間》を特徴づける《知足の行動》の理論は、その方向への思索の成果とも看做することができるのである。

XCIV

サイモンのいわゆる「第3層」の問題群を扱う二つの章を見るに先立って、第Ⅱ章「組織管理理論の若干の問題」の内容を検討しておく。それは、第Ⅰ章のパラグラフ(60)において、「第Ⅱ章もまた、ある意味において、まえおきのようなもの(prefatory)である」³⁶⁾と述べられていて、1947年当時のサイモンの描く『組織管理行動』の全体像に何らかの示唆を与えてくれることが期待されるとともに、また「第2版へのイントロダクション」のパラグラフ(54)において述べられているように、知足の行動の理論が、この章の「38-41ページにおいて序論ふうに」(in an introductory way on pages 38-41)³⁷⁾述べられているからでもある。

例によって、その章の議論の全体的な文脈を確認しておくために、パラグラフを基本的な単位として、この章の概要を示す目次を作成して、以下に掲げることにしてしよう。ちなみに、この章は合計73個のパラグラフで構成されている。

サイモン『組織管理行動』

第Ⅱ章「組織管理理論の若干の問題」

内 容 目 次

§ 0. イントロダクション, パラグラフ (1) と (2), p. 20.

(1)「本書は《組織管理の諸原則》(the

34) *Ibid.*

35) *Ibid.*

36) *Ibid.*, p. 18.

37) *Ibid.*, p. xxiv.

“principles of administration”) の通例の論じ方からは、かなり大きく隔たっている。この乖離について若干の説明と、そうして、このような乖離を必要にさせた現今の理論の欠陥の描写とが、おそらく、与えられるべきであろう。本章は、まず最初に、それら《諸原則》の批判的な吟味を行ない、そうして、次に、組織管理行動の健全な理論がいかにして建設されうるかを論じるであろう。それゆえ、この章は、それ以下の諸章に対して方法論的基礎を設定するのである。³⁸⁾

(2) 「現今の組織管理の諸原則の致命的な欠陥は、それらが格言と同じように、対を成す形で成立することにある。ほとんどあらゆる原則に対して、それと等しくもっともらしく、受容可能な対立的原則 (an equally plausible and acceptable contradictory principle) を見つけることができるのである。この対を成す二つの原則は、組織にかんする正反対の勧告につながるであろうけれども、いずれの原則を適用するのが適当であるかを指示するものは、その理論の中に何もない。以上の批判に実体的な内容を与えるために、若干の主要な諸原則を手短かに吟味する必要がある。」³⁹⁾

§ 1. 「若干の受容されている組織管理上の諸原則」 (SOME ACCEPTED ADMINISTRATIVE PRINCIPLES), パラグラフ (3) から (46) まで, pp. 20-36.

1-0. まえがき, パラグラフ (3) と (4), pp. 20-21.

(3) 「組織管理の文献の中によく出てくる《諸原則》には、次のようなものがある。

1. 組織管理上の効率性 (administrative efficiency) は、その集団の中での課業の専門化 (a specialization of the task

among the group) を進めることによって向上させられる。

2. 組織管理上の効率性は、その集団の構成員たちを権限の確定した位階制の中に配列すること (arranging the members of the group in a determinate hierarchy of authority) によって向上させられる。

3. 組織管理上の効率性は、その位階制のどの点においても統括の範囲を少数人員に限定すること (limiting the span of control at any point in the hierarchy to a small number) によって向上させられる。

4. 組織管理上の効率性は、統括の目的のために従業員たちを (a) 目的, (b) 過程, (c) 顧客, あるいは (d) 場所, に応じてグループ分けすること [grouping the workers, for purpose of control, according to (a) purpose, (b) process, (c) clientele, or (d) place] によって向上させられる。⁴⁰⁾

(4) 「これらの原則は比較的単純かつ明瞭に映るので、それらを管理組織の具体的な諸問題に適用するにあたって曖昧な点がなく、そうして、それらの妥当性を経験的検証にかけるのは容易であると思われるかもしれない。しかしながら、それは事実には反する。」⁴¹⁾

1-1. 「専門化」 (Specialization), パラグラフ (5) から (9) まで, pp. 21-22.

(5) 専門化の進展とともに組織管理の効率性は向上するとしても、たとえば、場所による専門化 (specialization by place) を具体化する制度と、職能による専門化 (specialization by function) を具体化する制度の二つが選択肢としてある場合に、どちらを選択すべきであるか。

38) *Ibid.*, p. 20.

39) *Ibid.*

40) *Ibid.*, pp. 20-21.

41) *Ibid.*, p. 21.

(6) 専門化の原則 (the principle of specialization) は、このような選択の助けにならない。

(7) 専門化は、じつは、効率的な組織管理のための条件ではなくて、集団活動の中では人々がそれぞれに異なることをせざるをえないということを意味するにすぎないのである。

(8) 組織管理における真の問題は、たんに専門化を進めるのではなくて、組織管理上の効率性につながるような特定の仕方と特定の方向に沿って専門化を進めることにある。

(9) 専門化にかんする選択肢が競合する場合についての議論は、組織管理の他の二つの原則の吟味がすむまで、待たれなくてはならない。

1-2. 「命令の統一性」 (Unity of Command), パラグラフ (10) から (20) まで, pp. 22-26.

(10) 「組織管理上の効率性は、《命令の統一性》を保持するために権限の確定した位階制の中にその組織の構成員たちを配列することによって、向上させられると想定されている。」⁴²⁾

(11) 「この《原則》を分析するには《権限》(“authority”) という語の意味を明確に理解しておくことが必要である。部下は決定の妥当性についての彼自身の判断のいかににかかわりなく、彼の行動が他の者によって下されたその決定によって指導されることを許容するとき、権限を受容している (to accept authority) と言うことができる。」⁴³⁾

(12) ある人が二つの相反する命令に従うことは、形に現わすことが不可能 (physically impossible) であるから、この意味では、命令の統一性の原則が犯されること

はないと言える。この原則はそれ以上の何かを主張するものでなくてはならない。すなわち、組織の構成員を、複数の上司から命令を受ける位置に置くことは望ましくないということ (that it is undesirable to place a member of an organization in a position where he receives orders from more than one superior)⁴⁴⁾ が主張されているのである。

(13) この原則は専門化の原則と両立しないところに問題がある。組織の中に権限の位階制を確立することが重要である理由の一つは、意思決定の職務の中に専門化を導入して、その職務が高度の技能をもって (most expertly) 行なわれるようにすることにある。

(14) しかしながら、このような意味において命令の統一性が維持されるならば、「組織管理上の位階制のどの位置にある人の諸決定も、それはただ一つの権限の回路から影響を及ぼすように限定される (the decisions of a person at any point in the administrative hierarchy are subject to influence through only one channel of authority)」。そうして、もしも彼の諸決定が複数の知識の分野に通じていることを要求する種類のものであるならば、その組織における専門化の形態によっては認識することのできない分野のデータの供給は、助言および情報の提供を業務とする業者に頼らなくてはならないであろう (and if his decisions are of a kind that requires expertise in more than one field of knowledge, then advisory and informational services must be relied upon to supply those premises which lie in a field not recognized by the mode of specialization in the or-

42) *Ibid.*, p. 22.

43) *Ibid.*

44) *Ibid.*

ganization.)」⁴⁵⁾

(15) 命令の統一性が保持されない場合、多少の無責任と混乱が生じるのは確かであるけれども、それは決定の専門化に伴う費用として見るとそれほど大きなものではない。問題の解決に必要とされるのは、二つの選択肢の相対的有利性をわれわれに秤量することを可能ならしめるところの組織管理の原則である。しかし、命令の統一性の原則も、また、専門化の原則もそのような役には立たない。

(16) 二つの原則が対立する場合、どちらの原則の側にもそれを正当化する専門家たちの議論がある。命令の統一性の原則についてはガーリックの、また、専門化の原則についてはテイラー等の議論がある。

(17) しかし、どちらの原則を優先させるかについて、根拠のある議論はまだなされることがない。

(18) 組織管理の現状の中では、命令の統一性の原則よりも専門化の原則のほうに、はるかに高い優先順位が与えられているように見える。上述の意味での命令の統一性は現実の管理組織の中には、まったく見られないと言ってもいい。

(19) 「命令の統一性の原則は、次のように狭義に解されるならば、おそらく、弁護の余地が広がるであろう。すなわち、権限に基づく二つの命令が相互に背反する場合、その部下が服従すべく期待されるただ1人の人物が確定的に存在し、そうして、権限に基づく制裁は、その1人の人物に服従するように、その部下に適用されるべきであると。」⁴⁶⁾

(20) しかし、このように限定されると、命令の統一性の原則が解決する問題の範囲もそれに応じて狭くなる。権限の位階制は諸権限間の対立を解決するだけのものにな

る。その結果、組織の中で権限の区画化がいかになされるべきか (how authority should be zoned in a particular organization), そうして、どの回路から権限が行使されるべきか (through what channels it should be exercised) という重要な問題が未解決のまま残されてしまう。加えて、かりにこのように狭く限定したとしても、命令の統一性の原則は、なお、専門化の原則と背反する可能性が残っている。なぜなら、組織の中に意見の不一致が生じるときにはつねに公式の権限系統に立ち戻って結着をつけることになれば、権限の位階制に反映される型の専門化 (those types of specialization which are represented in the hierarchy of authority) だけが決定に寄与できるにすぎないことになるからである。

1-3. 「統括の範囲」 (*Span of Control*), プラグラフ (21) から (25) まで, pp. 26-28.

(21) 確信をもって主張されている組織管理の第3の原則は、「《統括の範囲》は狭くあるべきこと」 (that the “span of control” should be narrow) である。すなわち、「どの管理者についても、彼に直接に報告する義務のある部下の人数は少数——たとえば6人——に限定することによって、組織管理の効率性は向上すると想定されている (Administrative efficiency is supposed to be enhanced by limiting the number of subordinates who report directly to any one administrator to a small number—say six.)」この原則に加えて、次のような格言もある。すなわち、「実行に移される前に、その問題が通過させられなくてはならない組織の階層の数を最小限に保つことによって、組織管理の効率性は向上させられる (Administrative efficiency is enhanced

45) *Ibid.*, p. 23.

46) *Ibid.*, p. 25.

by keeping at a minimum the number of organizational levels through which a matter must pass before it is acted upon.)」⁴⁷⁾

(22) この最後の格言は、多くの状況において、専門化の原則、命令の統一性の原則、および、統括の範囲の原則が要求するところと直接に矛盾する結果につながる。それが統括の範囲の原則と矛盾する具体例として、地方自治体の保健部門の組織に対する二つの案を選択肢として考える。(A) 案は、その部門を統括の範囲の原則に基づいて組織する提案であり、そうして、(B) 案は上述の格言に基づいて、組織の階層を最小限に保とうとする提案である。

(23) 大きな組織で、その構成員たちの間に複雑な相互関係を伴う場合には、(A) 案は、過度の繁文縟礼 (excessive red tape) を不可避免的に生み出す。なぜなら、構成員たちの間の交渉は、両者に共通の上司が見出されるまで、上層へと持ち上げられなくてはならないからである。

(24) (B) 案は、統括の範囲を拡げて、権限の位階制のピラミッドを平たい形にして、問題が通過させられなくてはならない階層の数を少なくするけれども、1 人の上司が直接に統括する部下の人数が増加するので、その統括の力が弱くなるという難点がある。

(25) 統括の範囲を拡げても、あるいは、狭めても、いずれにせよ望ましくない結果が生じるとするならば、最適点はその中間のどこになるのか。この問題に対して、統括の範囲の原則は何も語ることがないのである。

1-4. 「目的、過程、顧客、場所による組織化」 (*Organization by Purpose, Process, Clientele, Place*), パラグラフ (26) か

ら (42) まで, pp. 28-35.

1-4-i. まえがき, パラグラフ (26) と (27), pp. 28-29.

(26) 「組織管理上の効率性は、従業員たちを (a) 目的, (b) 過程, (c) 顧客, あるいは (d) 場所, に応じて集団化することによって、向上させられると想定されている (Administrative efficiency is supposed to be increased by grouping workers according to (a) purpose, (b) process, (c) clientele, or (d) place.)」⁴⁸⁾ しかし、この原則には、専門化の観点から不整合が内在する。なぜなら、目的、過程、顧客、および場所の四つの項目は、それぞれに、組織化の基準としては競合的であるからである。一つの項目の利点を組織の中で生かそうとするならば、他の三つの項目の利点のすべてか、あるいは、それらのいずれかを犠牲にしなければならないことになるであろう。

(27) 犠牲にされた利点を、その組織の特定の部門の中で部分的に取り戻すことはできても、組織全体としてはすべての項目の利点を回復することは不可能である。

1-4-ii. 「目的と顧客との間の競合」(*Competition Between Purpose and Clientele*), パラグラフ (28) と (29), pp. 29-30.

(28) 目的による専門化の原則が、いかにして顧客による専門化の原則と異なる結果を生み出すかを、保健部門の組織化の例によって具体的に説明する。

パラグラフ (A) では、保健行政 (public health administration) の諸目的が列挙され、その保健部門のコントロールが重要な顧客であるべき学童を収容する学校部門にまで及ばない点が指摘される。

パラグラフ (B) では、学校部門の諸目

47) *Ibid.*, p. 26.

48) *Ibid.*, p. 28.

的が列挙され、そこでは学校給食を通じてしか学童の健康と栄養の管理ができないことが指摘される。

(29) 「ここに再び、組織管理の原則の、等しくもっともな選択肢の間で選択をしなければならないというディレンマが起こっている。しかし、この場合の困難はそれだけではない。というのは、その状況をもっと立ち入って研究すると、《目的》、《過程》、《顧客》、および《場所》という機軸的な用語の意味に根本的な曖昧さがあることが示されるからである。」⁴⁹⁾

1-4-iii. 「機軸的な用語の曖昧さ」 (*Ambiguities in Key Terms*), パラグラフ (30) から (37) まで, pp. 30-33.

(30) 「《目的》 (“purpose”) は、おおまかに言って、ある活動がそのために行なわれるところの目的 (the objective or end for which an activity is carried on) であると、また、《過程》 (“process”) は、ある目的を達成するための手段 (a means of accomplishing a purpose) であると定義することができよう。こうして、諸過程は諸目的を達成するために行なわれる。しかし、諸目的そのものが、一般的には、ある種の位階制の中に配列されているかもしれない (purposes themselves may generally be arranged in some sort of hierarchy.)。……したがって、同じ活動が、目的とも、また過程とも言われることになる (It follows that the same activity may be described as purpose or as process.)」⁵⁰⁾

(31) このような曖昧さのある具体例はいくらでも挙げることができ、そうして、それらについて、これらの諸範疇を区分する境界線は非常に不明瞭なものになる。

(32) 「《主要目的による組織化は、ある特定の用役を提供すべく努力しようとする人々のすべてを単一の大部門の中に集結させるうえで役に立つ》 (“Organization by major purpose serves to bring together in a single large department all of those who are at work endeavoring to render a particular service.”) とガーリックは述べている⁵¹⁾。しかし、ある特定の用役とは何であるのか。防火 (fire protection) は単一の目的なのか、あるいは、公共安全 (public safety) という目的の部分にすぎないのではないか。あるいは、それは火災の予防 (fire prevention) と火災の消火 (fire fighting) とを含む諸目的の結合 (a combination of purposes) ではないか。一つの目的 (a purpose) であるとか、あるいは、単一機能の (単一目的の) 組織 [a *unifunctional* (single-purpose) organization] などというものは存在しないと結論されなくてはならない。何が単一の機能と看做されるべきかは、全面的に言語と技術とに依存する (What is to be considered as a single function depends entirely on language and techniques.)。もしも英語が二つの部分的目的 (sub-purposes) の両方を指示する包括的な用語 (a comprehensive term) を持っているとするならば、これらの二つを合わせたものを単一の目的と看做するのは自然の成り行きであるだろう。もしもこのような用語がないとするならば、これら二つの部分的目的は、それぞれ独自に目的となるであろう。他方、単一の活動が数個の目的に寄与することも

49) *Ibid.*, p. 30.

50) *Ibid.*

51) Luther Gulick, “Notes on the Theory of Organization,” in L. Gulick and L. Urwick, eds., *Papers on the Science of Administration* (New York: Institute of Public Administration, 1937), p. 21.

ありうるが、しかし、それらの目的は技術的に(手続き上)分離不可能であるので、その活動は単一の機能ないし目的と看做される[a single activity may contribute to several objectives; but since they are technically (procedually) inseparable the activity is considered as a single function or purpose.]のである。⁵²⁾

(33) 「《主要な過程による組織化は……ある所与の技能あるいは技術を利用しながら就労している、あるいは、ある所定の専門的職種に属する人々をすべて、単一の部門に集結させる傾向がある》(“Organization by major process……tend to bring together in a single department all of those who are at work making use of a given skill or technology, or are members of a given profession.”) とガーリックは述べている。⁵³⁾」⁵⁴⁾この陳述の意味を、タイプライターを打つという単純な技能の具体例で説明する。

(34) 「その場合、《目的》(a “purpose”) と《過程》(a “process”) との間に本質的な差違は存在しない。《過程》とは、手段と目的の位階制の中で低い位置にあるものを直接の目的とするところの一つの活動(an activity whose immediate purpose is at a low level in the hierarchy of means and ends) であるのに対して、《目的》とは、手段と目的の位階制の中で高い位置にあるものを指針的な価値、あるいは目標とする諸活動の集合(a collection of activities whose orienting value or aim is at a high level in the means-end hierarchy) である。⁵⁵⁾

(35) 組織化の基礎として《顧客》(“clientele”) および《場所》(“place”) の概念にも曖昧な点があって、たとえば、《場所》とされているものが、事実上、《目的》の一部分であったり、《顧客》と同義であったりする。

(36) それゆえ、《目的》組織(a “purpose” organization)、《過程》組織(a “process” organization)、《顧客》組織(a “clientele” organization)、あるいは《地域》組織(an “area” organization) という用語は正しくない。

(37) A局は過程局である(Bureau A is a process bureau.) という陳述は正しくない。正しい陳述は、A局はX部門の内部で過程局である(Bureau A is a process bureau within Department X) ということになる。そのさい、X部門の特定の諸目的、諸地域、あるいは顧客たちに言及することはなしに、X部門の中の一つの種類の諸過程のすべてをA局が包摂している(Bureau A incorporated all the processes of a certain kind in Department X, without reference to any special sub-purposes, sub-areas, or sub-clienteles of Department X) ことが意味されているのであった。

1-4-iv. 「専門化のための基準の欠除」(*Lack of Criteria for Specialization*), パラグラフ(38) から(42) まで, pp. 33-35.

(38) 《目的》、《過程》、《顧客》、および《地域》の諸用語が適切である場合にさえも、組織管理の諸原則は、専門化にかんして互いに競合する四つの基準のどれが、どの特定の状況に適用できるかについての指針とはならない。このような問題点が従来、見逃されてきた一例として、大英政府機構委員会の報告書⁵⁶⁾の中の議論を紹

52) Simon, *op. cit.*, p. 31.

53) Gulick, *op. cit.*, p. 23.

54) Simon, *op. cit.*

55) *Ibid.*, p. 32.

56) *Report of the Machinery of Government Committee* (London: HMSO, 1918).

介する。

(39) その議論の難点を指摘する。

(40) いま一つの例として、農業教育は文部省と農務省のいずれの所管とされるべきかについてのチャールズ・ハリスの議論⁵⁷⁾を紹介する。

(41) ハリスの議論の難点を指摘する。

(42) このような問題点は、近年、組織管理の研究者たちの関心を惹いているけれども、その分析のための適切な枠組は、まだ作り出されていない。

1-5. 「組織管理理論の袋小路」(*The Impasse of Administrative Theory*), パラグラフ (43) から (46) まで, pp. 35-36.

(43) 「本章 (this paper) の始めに提示された四つの『組織管理の原則』は、いまや批判的に分析されてしまっている。それらの四つのいずれもが、その批判にみごとく耐えるものではなかった。というのは、無論どの場合にも、そこには単一の原則ではなくて、明らかに、その組織管理上の状況に等しく適用可能な、二つないし、それ以上の相互に両立しえない諸原則の集合が見出されたからである。」⁵⁸⁾

(44) 「加えて、読者は、それとまったく同じ反対論が『集権化』対『分権化』("centralization" vs. "decentralization") の通例の議論に対しても主張されることを了解されることであろう。それらの議論は、事実上、『一方において、意思決定の職能の集権化が望ましく、そうして、他方において、分権化にも確実な利点がある』と結論するのが普通である。」⁵⁹⁾

(45) このような難点は、組織管理上の諸状況を描写し、診断するための諸基準でしかないところのものを『組織管理の原則』

として扱うところから生じるのである。命令の統一性、目的による専門化、分権化、などのすべてが効率的な組織管理の設計にあたって考慮されるべき事項である。管理組織の運営におけるのと同様に、その設計においても、全体的な効率性が指導基準でなくてはならない (over-all efficiency must be the guiding criterion.)。相互に両立しえない有利性が互いに釣り合いを取られるのでなくてはならない (Mutually incompatible advantages must be balanced against each other.)⁶⁰⁾。

(46) 「このような立場は、もしもそれが正しいとするならば、組織管理問題にかんする当今の多くの著作を告発することになるであろう。本章で引用されている諸事例が十分に例証しているように、多くの組織管理の分析は、まず単一の基準を選び、つぎに、それを組織管理のある状況に適用して一つの勧告に到達するという仕方で行われるのである。他方、等しく正当ではあるが、しかし、相互に背反する諸基準が存在し、そうして、それらは等しい理由によって適用することができるけれども、異なる結果と結びついているという事実は、都合よく無視されているのである。組織管理の研究への正しい接近は、その問題に係る診断のための諸基準のすべてが確認されるべきこと、各々の組織管理の状況がこれらすべての基準の集合に照らして分析されるべきこと、そうして、数種の諸基準が通常そうであるように相互に両立しえない場合、それらにどのような加重因子が与えられるかを決定するための研究が行なわれるべきことを必要とするのである。」⁶¹⁾

§ 2. 「組織管理理論への接近」(AN APPROACH TO ADMINISTRATIVE THEORY), パラグラフ (47) から (73)

57) Sir Charles Harris, "Decentralization," *Journal of Public Administration* (April, 1925), pp. 117-133.

58) Simon, *op. cit.*, p. 35.

59) *Ibid.*

60) *Ibid.*, p. 36.

61) *Ibid.*

まで, pp. 36-44.

2-0. まえがき, パラグラフ (47), p. 36.

(47) 「このプログラムは段階的に考察される必要がある。第1に, このような分析の目的のためには組織管理の状況の描写の中に何が含められるのか (what is included in the description of administrative situations for purposes of such an analysis?)。第2に, さまざまな基準に全体的な画面の中の適当な位置を与えるために, それらの基準にはどのような比重が賦与されうるのか (how can weights be assigned to the various criteria to give them their proper place in the total picture?)」⁶²⁾

2-1. 「組織管理状況の描写」 (*The Description of Administrative Situations*),
パラグラフ (48) から (52) まで, pp. 37-38.

(48) 科学の一分野で原則を立てるには, それに先立って諸概念が定義されなくてはならない。そうして「これらの概念は, 科学的に有益であるためには, 操作的でなくてはならない。すなわち, それらの意味が経験的に観察可能な事実あるいは状況に対応するのでなくてはならない (Those concepts, to be scientifically useful, must be operational; that is, their meanings must correspond to empirically observable facts or situations.)」⁶³⁾ 本章の初めに与えられた《権限》の定義は操作的な定義の一例である。

(49) 科学的に意味のある組織の描写は, 「その組織の中の各個人について, 可能なかぎり, その個人がどのような決定を行なうのか, そうして, これらの決定の各々を行なうにあたり, 彼がどのような影響のもとにあるかを表現するところの描写」 (a

description that, so far as possible, designates for each person in the organization what decisions that person makes, and the influences to which he is subject in making each of these decisions)⁶⁴⁾である。現行の組織の描写は, たいていの場合, 職能の配分 (the allocation of *functions*) と権限の公式の構造 (the formal structure of *authority*) に議論を限定しており, その他の型の組織上の影響 (the other types of organizational influence) や, あるいは, 意思伝達の方式 (the system of communication) にはほとんど注意を払っていないので, 上述の標準に達していないといえることができる。

(50) 職能と権限系統とにほとんど限定される視点からする管理組織の描写 (a description of administrative organization in terms almost exclusively of functions and lines of authority) は組織管理の分析の目的に適当でないことが, 具体的に指摘される。

(51) 「《集権化》という術語を考えてみよう。ある特定の組織の運営が《集権化される》のか, あるいは, 《分権化される》のかということは, いかにして決定されるのであろうか。現場事務所 (field offices) が存在するという事実は, 分権化について何らかの証明になるのであろうか。それと同じ分権化が, 中央事務所の諸部局 (the bureaus of a centrally located office) で起こりえないだろうか。集権化の写実的な分析 (a realistic analysis of centralization) は, 組織の中での諸決定の配分 (the allocation of decisions in the organization) と, そうして, より低い階層における諸決定に及ぼすべく, より高い

62) *Ibid.*

63) *Ibid.*, p. 37.

64) *Ibid.*

階層によって使用される影響の方法 (the methods of influence that are employed by the higher levels to affect the decisions at the lower levels) の研究を含むのではなくてはならない。このような分析はさまざまな階層に位置する組織上の諸単位の地理的な位置を列挙するような研究のどれよりも、はるかに複雑な意思決定過程の画像を出現させることであろう。⁶⁵⁾

(52) 「組織管理の描写は、現在のところ、皮相性 (superficiality), 過度の単純化 (oversimplification), 写実性の欠除 (lack of realism) という欠点を持っている。それは自らをあまりにも狭く、権限の機制 (the mechanism of authority) に限定し、そうして、組織上の行動に対するその他の等しく重要な影響の諸様式を、その射程内に入れることに失敗してきたのである。それは意思決定にかんする職能の配分の現実のありようを研究するという骨の折れる仕事を行なうことを拒否してきた。それは、《権限》、《集権化》、《統括の範囲》、《職能》という言葉を使うことに満足して、これらの用語の操作的な定義を追求しないままに終わっている。組織管理の描写がもっと高度に学問化されないうちは、妥当な組織管理の諸原則の確定と証明に向けて急速な進歩が見られると期待する理由はほとんどないのである。」⁶⁶⁾

2-2. 「組織管理状況の診断」 (*The Diagnosis of Administrative Situations*), パラグラフ (53) から (61) まで, pp. 38-41.

(53) 組織管理の基本原則は《上手な》組織管理の合理的な性格 (the rational character of "good" administration) から導出されるところの《効率性の原則》

(the "principle of efficiency") である。それは、組織管理理論とともに、経済理論の特性でもある。

(54) 《効率性の原則》は、いかにして成果が極大化されるべきか (how accomplishments are to be maximized,) ではなくて、この極大化が組織管理活動の目的であることを、そうして、組織管理理論はその極大化がいかなる条件のもとで行なわれるかを解明しなくてはならないこと (that this maximization is the aim of administrative activity, and that administrative theory must disclose under what conditions the maximization takes place)⁶⁷⁾ を教えてくれるにすぎない。

(55) 管理組織によって達成される効率性の水準を決定する諸要因に接近するには、その組織の一構成員を取り上げて、彼の産出物の量と質にどのような限界があるか (what the limits are to the quantity and quality of his output) を問うのがよい。それらの限界には、(a) 彼の役割を演じる能力の限界 (limits on his ability to perform), および (b) 正しい決定を行なう彼の能力の限界 (limits on his ability to make correct decisions) がある。これらの限界が排除される度合に依りて、その組織は高い効率性の目標に近づくことになる。同じ技能 (the same skill), 同じ目的と価値 (the same objectives and values), 同じ知識と情報 (the same knowledge and information) を賦与されると、2人の人物は合理的に決定するかぎり、同じ行為を行なうことになる。こうして、組織管理理論は、組織の構成員がどのような技能、価値、および知識を持って仕事をするか (with what skills,

65) *Ibid.*, p. 38.

66) *Ibid.*

67) *Ibid.*, p. 39.

values, and knowledge the organization member undertakes his work)⁶⁸⁾

を決定する諸要因に関心を寄せる。組織管理の諸原則が扱わなくてはならない合理性に対する<限界>(the "limits" to rationality)とは以上のようなものである。

(56) 「一つの側面において、個人は意識の領界にもはや存在しない技能、習慣、および反射運動によって限界を画されている (On one side, the individual is limited by those skills, habits, and reflexes which are no longer in the realm of the conscious.)。……」⁶⁹⁾

(57) 「第2の側面において、個人は彼の諸価値によって、また、彼が決定するさいに彼に影響するところの目的の諸概念によって限界を画される (On a second side, the individual is limited by his values and those conceptions of purpose which influence him in making his decisions.)。……」⁷⁰⁾

(58) 「第3の側面において、個人は彼の仕事に関係する事柄についての彼の知識の大きさによって限界を画される (On a third side, the individual is limited by the extent of his knowledge of things relevant to his job.)。……」⁷¹⁾

(59) 「おそらく、諸限界のこのような三角形 (this triangle of limits) は合理性の領域を完全に制限するものではなく、その他の諸側面がその図式に付け加えられる必要があるであろう。いずれにせよ、上述のように、三つの限界を列挙することは、妥当で相互に矛盾することのない組織管理の諸原則を設定するにあたって、立ち入って行なわなければならない考察がどのよう

な種類のものであるかを示すうえで役に立つであろう。」⁷²⁾

(60) 「心に留めておくべき重要な事実は合理性の限界が可変的な限界であるということ (that the limits of rationality are variable limits) である。とりわけ重要なのは、その限界を意識すること自体がその限界を変化させるかもしれない (consciousness of the limits may in itself alter them) という点である。……」⁷³⁾

(61) 「関連する一つの問題点として、ここで使用される<合理的行動> ("rational behavior") という術語は、その行動が、より大きい組織の目的に照らして評価されるときに合理性 (rationality when that behavior is evaluated in terms of the objectives of the larger organization) を指しているということがある。というのは、すぐ上で指摘したように、個人の目的がより大きい組織の目的と方向を異にするということは、この理論が扱わなくてはならない非合理性の諸要因の一つにすぎない (the difference in direction of the individual's aims from those of the larger organization is just one of those elements of nonrationality with which the theory must deal) からである。」⁷⁴⁾

2-3. 「諸基準に比重を割り当てること」 (Assigning Weights to the Criteria),
パラグラフ (62) から (73) まで, pp. 41-44.

(62) 「さて、組織管理の格言 (the proverbs of administration) を全面的に分解掃除するための第1歩は、上に示唆した方針に沿って管理組織の描写のための語彙 (a vocabulary for the description

68) *Ibid.*

69) *Ibid.*, p. 40.

70) *Ibid.*

71) *Ibid.*

72) *Ibid.*, p. 41.

73) *Ibid.*

74) *Ibid.*

of administrative organization)を開発することである。第2歩は、それもすでに概略を述べてしまっているが、一つの管理組織を評価するさいに秤量されなくてはならない諸基準を完全かつ包括的に列挙するために、合理性の諸限界を研究することである。現行の格言は、これらの諸基準の断片的で、体系化されていない一部分を表現するものでしかない。』⁷⁵⁾

(63)「これらの二つの課題がすでに処理されてしまっているいま、残るのはそれらの基準に比重を割り当てることである。それらの基準、あるいは《格言》は、しばしば、互いに競合、あるいは矛盾するので、それらを認定する (to identify them) だけでは十分でない。たとえば、組織の中のある特定の変化が統括の範囲を狭めるであろうということを知るだけでは、その変化を正当化するのに十分ではない。このような利点は、その変化から結果する可能性のある組織管理上の位階制の上位と下位との間の接触が損なわれるという欠点と比較秤量されなければならない。』⁷⁶⁾

(64)したがって、組織管理理論は、これらの基準に適用さるべき比重の問題も取り上げなくてはならないのであるけれども、この種の経験的問題は本書では論じることができない。もっとも、そのような研究のための方法論的枠組は効率性の原則の中に見出すことができるであろう。

(65)「このような方針に沿って研究を成功させるには二つの不可欠な条件がある。第1に、研究対象となる管理組織の諸目的が具体的な用語で定義されていて、その結果、これらの諸目的の語句で表現される諸結果が正確に計測できるようになっていることが必要である。第2に、研究対象となる特定の効果が、それと同時にその組織の

上に作用しているかもしれないその他の攪乱的要因から孤立させられることを可能にするのに十分な実験上のコントロールが行なわれることが必要とされる。』⁷⁷⁾

(66)従来の行政学における、いわゆる《行政上の実験》(“administrative experiments”)はこれらの条件を満たしていない。

(67)組織管理の研究文献の中では、わずかな研究だけがこれらの方法論上の基本的条件を満たしているにすぎない。しかも、それらは、組織問題の周辺部分を扱うにすぎない。その一例は、効率性の技術的条件 (the technological conditions of efficiency) を追求するテイラー・グループの研究である。

(68)「組織管理の人間のおよび社会的局面 (the human and social aspects of administration) を扱う研究は、それよりもいっそう少ない。

(69)「行政学 (public administration) の分野では、このような実験の唯一の例は、社会福祉の分野において、ソーシャル・ワーカーが扱うケースの適当な件数を決定するために行なわれてきた一連の研究である。』⁷⁸⁾

(70)「これらのわずかな例を別にすれば、行政機関の研究は、実験上のコントロール、あるいは、結果の客観的計測の恩恵にあずかることなしで行なわれてきているので、それらの研究は、《組織管理の諸原則》から出発する先験的な推論に拠って、勧告と結論を出さなければならなかったのである。このような仕方で見出される《原則》が《格言》以上のものになりえない理由は、すでに本章で述べたところである。』⁷⁹⁾

75) *Ibid.*, pp. 41-42.76) *Ibid.*, p. 42.77) *Ibid.*78) *Ibid.*, p. 43.79) *Ibid.*, pp. 43-44.

(71) ここに概略を述べたプログラムは、途方もなく野心的なものに見えるであろう。じっさい、そのような研究の道程は長く、多岐にわたるであろうことが確実である。しかし、それ以外に道はないように思われる。

(72) 組織管理は、その性質上、《技術》(an “art”) であって、《科学》(a “science”) となるのを望むことはできないという反対論があるかもしれない。しかし、それは本書の議論にはかかわりのないことである。組織管理の諸原則がどのくらい《厳密な》(“exact”) ものになりうるかという問いは、経験のみが答えることのできる問いである。それが非論理的であってはならないことは明白である。組織管理が《技術》であるとしてさえも、格言に根拠を置くわけにはいかない。

(73) 「すでに指摘したように、本書は組織管理理論の再建への第1歩——すなわち、適切な語彙と分析的図式の設定 (the construction of an adequate vocabulary and analytic scheme) ——への試みにすぎない。その他の諸段階も辿らなければならないと言うとき、人はこの第1歩の重要性、あるいは必要性を過小評価しないよう注意深くあらねばならない。たしかに、組織管理にかんする文献は、記述的および経験的研究にくらべて《理論》に欠けるころがあったわけではない。欠けていたのは、これら二つの分野をつなぐ橋であって、それができるならば、理論は《批判的》実験および調査の設計に対して指針を与えることができるであろうし、他方で、実験的研究は理論に対する鋭利な検証と修正を与えることができるであろう。もしも本書の試みが成功するならば、それはこのような橋の建設に貢献することになるであろう。」⁸⁰⁾

XCVI

サイモンが『組織管理行動』の第I章のパラグラフ(60)で、「第II章もまた、ある意味において、まえおきのようなものである」(Chapter II is also, in a sense, prefatory.)⁸¹⁾と述べた主旨は、上掲の第II章の内容目次に目を通すだけで、明白であろう。まず、「本書の研究は、一つには、組織管理理論にかんする現今の文献の中に見出されるところの、いわゆる《組織管理の諸原則》に対して著者が不満を抱いていたことの帰結として行なわれた」(The present work was undertaken partly as a result of the author's dissatisfaction with the so-called “principles of administration” that are to be found in the current literature of administrative theory)⁸²⁾という事情は、第II章の§1「若干の受容されている組織管理上の諸原則」の中で詳細かつ説得的に説明されているから、この点において第II章は第I章とともに、まえおきの(prefatory)役割を演じていることが了解できるであろう。それに加えて、第II章§2「組織管理理論への接近」のサブセクション2-3「諸基準に比重を割り当てること」の最後のパラグラフ(73)に見られるように、彼の著書は「組織管理理論の再建の第1歩——すなわち、適切な語彙と分析上の図式の設定」(the first step in the reconstruction of administrative theory——the construction of an adequate vocabulary and analytic scheme)への試みにとどまる旨が予告されて、この点においても第II章がこの書物全体のまえおきになっていることがわかるのである。こうして、1947年当時のサイモンがこの書物の最初の二つの章を、まえおきとして同じ範疇に入れていたこと、そうして、実質的な議論は第III章から始められると考えていた

81) *Ibid.*, p. 18.

82) *Ibid.*

80) *Ibid.*, p. 44.

ことは、動かし難い事実であると言わなければならない。

それにもかかわらず、その10年後に書かれた「第2版へのイントロダクション」におけるサイモンが、「第Ⅱ章と第Ⅲ章において、われわれは方法論上の諸問題を論じて、その結果、人間の合理的選択の構造を分析することができるようにする」(In Chapters II and III we deal with certain methodological issues in order to be able to analyze the structure of human rational choice)⁸³⁾と述べることによって、第Ⅱ章を第Ⅰ章と同じ範疇に加えるのではなく、第Ⅲ章と同じ範疇に加えるのは、いかなる事情によるのであろうか。この問いを考えるに先立って、われわれは、いま一度、「第2版へのイントロダクション」のパラグラフ(18)に記されている彼の述懐をここに再掲し、そうして、それを上掲の第Ⅱ章の最後のパラグラフ(73)の陳述と比較してみることにしよう。

(18*)「本書は、その発生の過程では、それとは逆の順序で——すなわち、最上層から下方へと (from the top stratum down) ——発展したのである。私が20年前に市の行政組織 (municipal organization) の諸問題——たとえば、レクリエーション部局は教育委員会によって管理されるべきか、あるいは、市役所によって管理されるべきか、あるいはまた、市の計画機能はいかに組織されるべきか——に対する答を見つけ出そうと企てたとき、その答を与えることのできる理論がまったく存在しないこと (that no theory existed that could provide the answers) を知って、私は組織が人間の選択に影響を及ぼす回路を分析する破目に至った (I was forced into an analysis of the ways in which organization affects human choice) のである。このような新しい層を成す諸問題に対してより良い答を見つける

ことができなかったので、私は合理的意思決定の理論を再検討する (to reexamine the theory of rational decision-making) が必要であると考えた。この後者の課題は私をして、さらに、論理上の基礎的な問題に沈潜することを必要ならしめたのである。……本書は、管理組織にかんする、そうして、合理的人間の選択の性質にかんする、このような継起的な諸層を成す諸問題に対して私が見つけた答を記録している (This book records the answers I found to these successive layers of questions about administrative organization and about the nature of rational human choice.)」⁸⁴⁾(傍点引用者)

ここで、われわれは、初版刊行当時のサイモンの見解の表明としての第Ⅱ章のパラグラフ(73)では、「本書は組織管理理論の再建への第1歩——すなわち、適切な語彙と分析的図式の設定——への試みにすぎない」(the present volume will attempt only the first step in the reconstruction of administrative theory——the construction of an adequate vocabulary and analytic scheme.)⁸⁵⁾としか述べられていないのに対して、「第2版へのイントロダクション」のパラグラフ(18)では、「管理組織にかんする諸問題」(questions about administrative organization)に加えて、「合理的人間の選択の性質にかんする」(about the nature of rational human choice) 諸問題への彼の答が、その書物の中に記録されているという点が強調されていることに注目したい。しかしながら、その「合理的人間の選択の性質にかんする諸問題」を扱うということは、組織管理理論を、他の諸分野の理論から、とりわけ経済理論から区別するうえで本質的な、前者に固有の課題でないことは言うま

84) *Ibid.*, pp. xiii-xiv. 以下、第Ⅱ章以外からの引用文の文頭に置かれるパラグラフ番号には*印を付して判別の便をはかることにする。

85) *Ibid.*, p. 44.

83) *Ibid.*, p. xiii.

でもない。そのような課題が、彼の著書『組織管理行動』の議論の本筋からはずれる協道の論議ではけっしてないことを、サイモンは「第2版へのイントロダクション」において強調しているのである。

話をもとに戻して、「第2版へのイントロダクション」におけるサイモンが、第Ⅱ章を、第Ⅰ章とともにまえおきのようなものとせず、第Ⅲ章とともに彼のいわゆる「諸問題の四つの諸層」(four strata of problems)の最下層に属する問題群を扱うものと看做すに至った事情は、どこにあるのであろうか。それは、おそらく、第Ⅱ章が§2「組織管理理論への接近」のサブセクション2-2「組織管理状況の診断」(*The Diagnosis of Administrative Situations*)を含んでおり、そうして、その点をサイモンが以前よりも重く見るようになってきたというところに見出されるべきであらう。なぜなら、上掲の第Ⅱ章の内容目次からも容易にわかるように、そのサブセクションで、そうして、第Ⅱ章ではその中でだけ、《合理的行動》の概念が論じられているからである。じっさい、サイモン自身も、「第2版へのイントロダクション」の§3「組織管理行動と現代の行動科学」のサブセクション3-2「合理性の限界」(*The Limits of Rationality*)において、次のように述べているのを、われわれはすでに前々稿で見た⁸⁶⁾。それは、サイモンが『組織管理行動』(第2版)の中で初めて《知足的に行動する》(to “satisfice”)という語を使用したくだりであった。すなわち、

(53*)「第Ⅳ章と第Ⅴ章の論議は、1個の文章で表わすと、次のようになる。すなわち、組織管理の理論の中心な関心は、人間の社会的行動の合理的局面と非合理的局面との間の境界領域にある。組織管理の理論は、とりわけ、意図され、そうして、制限された合理性(in-

tended and bounded rationality)の——すなわち、極大化行動をする(maximize)ほどの知恵を持ち合わせていないがゆえに、知足的に行動する(satisfice)ところの人間たちの行動の——理論である。

(54*)「この主題は、本書の三箇所において明示的に論じられている。すなわち、まず38-41ページにおいて序論ふうに(in an introductory way)、次に80-81ページにおいて意思決定の心理学との関連で(in relation to the psychology of decision-making)、そうして、240-244ページにおいて、それが組織管理にとってどのような意味を有するかについて(in its implications for administration)。これらの箇所を検討するならば、読者は、第Ⅳ章と第Ⅴ章を読み、かつ、解釈するうえで有益な指針を与えられるかもしれない。」⁸⁷⁾

これらのパラグラフの後者において、サイモンが《知足的行動》の概念との関連で注目すべきものとして指摘している三つの箇所のうちの最初のものが、まさに、第Ⅱ章§2のサブセクション2-2「組織管理状況の診断」[パラグラフ(53)から(61)まで、pp. 38-41]なのである。われわれが、サイモンのいわゆる「第3層」の問題群を扱う第Ⅳ章と第Ⅴ章の検討に直ちに入ることとせず、本稿において第Ⅱ章を紹介するという、やゝ迂遠な道をとったのも、じつは、「第2版へのイントロダクション」のパラグラフ(54)に記されたサイモンの示唆を尊重したからにはかならない。こうして、われわれは以下において、もっぱら第Ⅱ章§2のサブセクション2-2に含まれる陳述の検討に的を絞るであらう。

XCVII

『組織管理行動』の第Ⅱ章§2のサブセクション2-2「組織管理状況の診断」の劈頭のパラ

86) 拙稿「賃金基金説の系譜について(18)」本誌第39巻第1号, pp. 112(112), および 115(115)を見よ。

87) Simon, *op. cit.*, p. xxiv.

グラフで、サイモンはこう述べている。

(53) 「何であれ積極的な示唆を与えることができるようになる前に、少し脇道に入って、組織管理理論の諸命題の正確な性質を、もっと詳細に考察する必要がある (Before any positive suggestions can be made, it is necessary to digress a bit, and to consider more closely the exact nature of the propositions of administrative theory.)。組織管理の理論は、組織がその仕事を効率的に達成するためには、どのように構成され、どのように運営されるべきか、にかかわるものである。組織管理の基本原則は、《上手な》組織管理の合理的な性格 (the rational character of “good” administration) から直ちに導出されるものであって、それは次の通りである。すなわち、同じ支出を伴う数個の選択肢のなかから、組織管理上の諸目的の最大限度の達成につながるものが、つねに選別されるべきこと (that among several alternatives involving the same expenditure the one should always be selected which leads to the greatest accomplishment of administrative objectives;)、および、同じ達成度につながる数個の選択肢のなかから、最小限度の支出を伴うものが選別されるべきこと (and among several alternatives that lead to the same accomplishment the one should be selected which involves the least expenditure.) である。この《効率性の原則》は、稀少な諸手段の使用によって、一定の諸目的の達成度を極大化することを合理的に企図するところの活動ならいかなるものでも持っている特性であるので、それは組織管理理論の特性であると同様に、経済理論の特性でもある (Since this “principle of efficiency” is characteristic of any activity that attempts rationally to maximize the attainment of certain ends with the use of scarce means, it is as characteristic of economic theory

as it is of administrative theory.)。《組織管理人間》は、かの古典的な《経済人間》と席を並べる (The “administrative man” takes his place alongside the classical “economic man.”) のである。』⁸⁸⁾ (傍点引用者)

このパラグラフの中で傍点を付してある、冒頭の文章の語句と、そうして、末尾の文章とに注釈を加えておこう。

まず前者について。第Ⅱ章の全体的な議論の流れの中でこのパラグラフを読むとき、われわれは、「組織管理理論の諸命題の正確な性質を もっと詳細に考察する」 (to consider more closely the exact nature of the propositions of administrative theory) ところのサブセクション2-2の議論が、その他のどのサブセクションよりも相対的に大きな紙幅を与えられているという事実にもかかわらず、「少し脇道にそれる」 (to digress a bit) 性質のものであるというサイモンの言葉の意味を十分に理解することができるであろう。そうして、彼のこのような見解は、われわれが前稿の第XCI節で確認した事実⁸⁹⁾と完全に整合するのである。その事実とは、1947年当時のサイモンの態度の表明として受け取られる第Ⅰ章「意思決定と管理組織」で描き出されているその著書の全体像の中では、彼のいわゆる「第2層」の問題群の取り扱いに圧倒的に大きな比重を与えられていると同時に、後年「第2版へのイントロダクション」で強調されることになる「第3層」の問題群にかかわる記述の比重が非常に小さいという事実であった。「第2版へのイントロダクション」のパラグラフ(16)の陳述に従えば⁹⁰⁾、「第3層」の問題群は組織という環境の中の個人によって行なわれる意思決定に関与する《影響》(influences)の諸機制を理解する余地を有するような《合理的選択の理論》(a

88) *Ibid.*, pp. 38-39.

89) 拙稿「賃金基金説の系譜について(19)」本誌第39巻第2号, pp. 200(344)-202(346), を見よ。

90) Simon, *op. cit.*, p. xiii.

theory of rational choice) を構築することに伴う諸問題であって、それらはその書物の第Ⅳ章と第Ⅴ章で扱われるのであった。そうして、「第2層」の問題群は、それらの《影響》の諸機制、あるいは、「影響の諸過程」(these influence processes)にかかわる諸問題であり、これらの問題は第Ⅶ章から第Ⅹ章までの四つの章で論じられるのであった。

ここで、われわれは第Ⅱ章 §2 のサブセクション 2-2 の冒頭のパラグラフ (53) に先立つ、サブセクション 2-1 の末尾のパラグラフ (52) の陳述を想起しよう。サイモンは、そこで次のように述べているのであった。

(52) 「組織管理の描写は、現在のところ、皮相性、過度の単純化、写実性の欠除という欠点を持っている。それは自らをあまりにも狭く権限の機制に限定し、そうして、組織上の行動に対するその他の等しく重要な影響の諸様式を、その射程内に入れることに失敗してきたのである。それは意思決定にかんする職能の配分の現実のありようを研究するという骨の折れる仕事を行なうことを拒否してきた。それは《権限》、《集権化》、《統括の範囲》、《職能》という言葉を使うことに満足して、これらの用語の操作的な定義を追求しないままに終わっている。組織管理の描写がもっと高度に学問化されないうちは、妥当な組織管理の諸原則の確定と証明に向けて急速な進歩が見られると期待する理由はほとんどないのである。」(Administrative description suffers currently from superficiality, oversimplification, lack of realism. It has confined itself too closely to the mechanism of authority, and has failed to bring within its orbit the other, equally important, modes of influence on organizational behavior. It has refused to undertake the tiresome task of studying the actual allocations of decision-making functions. It has been satisfied to speak of "authority," "centralization,"

"span of control," "function," without seeking operational definitions of these terms. Until administrative description reaches a higher level of sophistication, there is little reason to hope that rapid progress will be made toward the identification and verification of valid administrative principles.)⁹¹⁾

すなわち、1947年当時のサイモンは、従来の「組織管理の描写」(administrative description) よりもいまだ深く掘り下げた、いまだ複雑な、そうして、いまだ写実性の強い描写をねらっていたのであり、そのための研究は、権限の公式の位階制 (the formal hierarchy of authority) という、いわば、硬い枠組にかかわる機制のみならず、それをさまざまな仕方と補完するところの、その他のもっと柔軟な影響の諸機制 (the mechanisms of influences) の分析、すなわち、「第2層の諸問題」(the second stratum of problems) の取り扱いに重点を置いていたのである。それゆえ、彼は、それに続くパラグラフ (53) において、「第3層」の問題群へとより深く掘り下げる過程を、「序論ふう」に (in an introductory way)⁹²⁾ 説明するところの第Ⅱ章 §2 のサブセクション 2-2 の議論を、「少し脇道にそれる」(to digress a bit) 性格のものと看做したわけである。しかしながら、われわれがすでに前々稿で見たように⁹³⁾、「第2版へのイントロダクション」のサイモンは、彼の著書の第Ⅳ章と第Ⅴ章で扱われる「第3層の諸問題」の分析こそが「本書の核心」(the core of the book)⁹⁴⁾ であって、それはけっして脇道の議論ではないことを明示的に強調するようになったのである。このように、サイモンの『組織管理行動』

91) *Ibid.*, p. 38.

92) *Ibid.*, p. xxiv.

93) 拙稿「資金基金説の系譜について(18)」本誌第39巻第1号, pp. 94(94)-120(120), とくに, p. 107(107), および, pp. 110(110)-112(112) を見よ。

94) Simon, *op. cit.*, p. xi.

の初版と第2版とがそれぞれ刊行される間に経過した10年間を通じて、彼の問題意識の中に位置する重点の、かなり顕著な移動が見られることは疑いの余地のない事実であると言わなくてはならない。そうして、その重点の移動は、彼がその期間に行なった《知足的行動》の概念のモデル化の試みと緊密なかかわりを有するであろうと、われわれは見ているのである。

XCVIII

さて、次に、第Ⅱ章のパラグラフ (53) の末尾の文章を見ることにしよう。サイモンは次のように述べていたのである。

「この《効率性の原則》は、稀少な諸手段の使用によって、一定の諸目的の達成度を極大化することを合理的に企図するところの活動ならいかなるものでも持っている特性であるので、それは組織管理理論の特性であると同様に、経済理論の特性でもある (Since this “principle of efficiency” is characteristic of any activity that attempts rationally to maximize the attainment of certain ends with the use of scarce means, it is as characteristic of economic theory as it is of administrative theory.)。《組織管理人間》は、かの古典的な《経済人間》と席を並べる (The “administrative man” takes his place alongside the classical “economic man.”) のである」と。

サイモンの『組織管理行動』の初版の本文中では、ここで初めて《組織管理人間》という語句が《経済人間》という語句に対置されて登場することに、われわれは注目したい。後年、彼が「第2版へのイントロダクション」においてこれら二つの人間像を対置したとき、両者の特徴づけるうえで決定的な役割を演じることになったものが、《知足的に行動する》(to satisfice) と《極大化行動をする》(to maximize) という二つの異なる行動様式であるこ

とは、われわれが前々稿においてすでに見てきたところであるが⁹⁵⁾、それらの概念が未だ《知足的に行動する》という言葉として結晶するに至っていなかった1947年当時において、サイモンは《組織管理人間》という人間像をどのように描き出していたのであろうか。この問いが、以下におけるわれわれの関心の焦点でなければならない。

まず、第Ⅱ章のパラグラフ (54) でサイモンの述べるところを見ることにしよう。

(54) 「現実には、効率性の《原則》は原則であるよりも、むしろ定義であると考えられるべきである。すなわち、それは《上手な》、あるいは《正しい》組織管理行動という言葉によって意味されるところのものの定義なのである。(Actually, the “principle” of efficiency should be considered as a definition rather than a principle : it is a definition of what is meant by “good” or “correct” administrative behavior.) それは、いかにして成果が極大化されるべきかを教えてくれるものではなくて、その極大化が組織管理活動の目的であること、そうして、組織管理理論はその極大化がどのような条件のもとで行なわれるかを解明しなくてはならないことを述べているにすぎないのである。(It does not tell how accomplishments are to be maximized, but merely states that this maximization is the aim of administrative activity, and that administrative theory must disclose under what conditions the maximization takes place.)」⁹⁶⁾

それゆえ、《効率性の原則》を組織管理の原則の一つとして意味あらしめるためには、この原則が管理組織の中でどのように具体化されるかが問われなくてはならない。そうして、その問いに答える過程の中から、サイモンの描く

95) 前掲拙稿、本誌第39巻第1号の、とりわけ, pp. 116(116)–117(117) を見よ。

96) Simon, *op. cit.*, p. 39.

《組織管理人間》の画像が浮かび上がってくるのではなくてはならない。このような事情は、かの古典的な《経済人間》についても同様であろう。すなわち、《効率性の原則》を競争的な市場機構の中でいかに具体化するかという問いに答えようとする試みの中から、それは浮かび上がってくる一つの人間像であると言えることができるであろう。こうして、同じ《効率性の原則》が、異なる制度的枠組の中で具体化される時、そこからそれぞれに異なる人間像が浮かび上がってくるのであるから、サイモンの言う《組織管理人間》と《経済人間》の相違点は、そのまま、それらが置かれている制度的枠組の相違を反映するものと受け取ってよいであろう。このことは、われわれが《知足的行動》と《極大化行動》の相違点を明らかにして行くうえで、きわめて重要な視点を与えてくれるように思われる。

さて、《効率性の原則》を管理組織の中で具体化する方向に進みながら、サイモンは次のように述べるのである。

(55)「ところで、ある管理組織によって達成されるところの効率性の水準を決定する諸要因は何か。(Now what are the factors that determine the level of efficiency which is achieved by an administrative organization?) これらの要因の網羅的な目録を作成することは不可能であるが、しかし、その主要な範疇を列挙することはできる。おそらく、その最も単純な接近法は、その管理組織の中の単一の構成員 (the single member of the administrative organization) を考察の対象とし、そうして、彼の産出物の質と量 (the quantity and quality of his output) に対する限界 (the limits) は何かを問うことであろう。これらの限界には、(a) 職務を遂行する彼の能力にかかわる限界 (limits on his ability to perform), および (b) 正しい決定を行なう彼の能力にかかわる限界 (limits on his ability to make correct decisions) がある。

これらの限界が取り除かれる程度に応じて、その管理組織は高い効率性というその目標に近づくのである。2人の人物が、同じ技能、同じ目的と価値、同じ知識と情報を与えられるならば、合理的に決定することのできるのは、同じ筋道の行為にかぎられる。(Two persons, given the same skills, the same objectives and values, the same knowledge and information, can rationally decide only upon the same course of action.) したがって、組織管理理論は、その組織の構成員がどのような技能と価値と知識でもって、彼の仕事を行なうことになるかを決定するところの諸要因 (the factors that will determine with what skills, values, and knowledge the organization member undertakes his work) に興味を寄せるのではなくてはならない。これらの諸要因は、組織管理の諸原則が取り扱わなければならない合理性に対する《限界》(the "limits" to rationality with which the principles of administration must deal) である。」⁹⁷⁾

ここでサイモンは管理組織の単一の構成員の「産出物の質と量に対する限界」を (a) と (b) の二つの範疇に分けているけれども、彼の関心の焦点は後者、すなわち「正しい決定を行なう彼の能力にかかわる限界」の上に置かれている。それゆえ、サイモンはすぐに、「2人の人物が、同じ技能、同じ目的と価値、同じ知識と情報を与えられるならば、合理的に決定することのできるのは、同じ筋道の行為にかぎられる」と述べるのである。われわれは、サイモンのこの陳述の意味を、いま少し立ち入って考えてみよう。彼がここで言う「2人の人物」(two persons) とはどのような人物であろうか。まず、「同じ技能、同じ目的と価値、同じ知識と情報」を有してさえいるならば、「2人の人物」は誰であってもいいというわけではけっしてないであろう。先に、われわれは、サイ

97) Ibid., pp. 39-40.

モンの《組織管理人間》が彼の構想する管理組織の枠組の中で《効率性の原則》を具体化する過程を通じて浮び上がってきた人間像であると述べた。その管理組織の枠組の中で、技能、目的と価値、および知識と情報を所与とするならば、彼の《組織管理人間》は一定の決定を行ない、そうして、その決定は《効率性の原則》に沿う合理的な決定になっているわけである。それゆえ、サイモンの言う「2人の人物」が《組織管理人間》の人間像に合致するかぎりにおいて、サイモンの上掲の陳述は意味をなすのである。もしも「2人の人物」の、すくなくとも一方が《組織管理人間》の人間像から逸脱するところがあったとするならば、両者がそれぞれに何らかの意味で合理的な決定をしたとしても、「同じ技能、同じ目的と価値、同じ知識と情報」という条件のもとでさえも、両者が「同じ筋道の行為」(the same course of action)を選択することはけっしてないであろう。

このように、「2人の人物」が《組織管理人間》の人間像に合致する人物でなければならぬとするならば、上掲のサイモンの陳述は、《組織管理人間》の行なう決定がその「技能」、「目的と価値」、および「知識と情報」にかかわる限界の三つの範疇に属するところの諸要因に依存するということを、言い換えたものにほかならない。

ところで、上掲のパラグラフ (55) の末尾でサイモンが使っている「合理性に対する《限界》」(the "limits" to rationality) という言葉は、われわれは、「第2版へのイントロダクション」の§3「組織管理行動と現代の行動科学」のサブセクション3-2の題目「合理性の限界」(The Limits of Rationality)を想起させる。われわれは本稿の第XCVI節で、すでに、そのサブセクションの冒頭部を構成するパラグラフ (53*) と (54*) を再度引用しているが、それらに続くパラグラフ (55*) と (56*) の陳述も、われわれの議論の現段階においてきわめて興味深いものを含んでいるので、記憶を

新しくする意味で、以下に再度引用してみたい。サイモンは「第2版へのイントロダクション」のパラグラフ (53*) において、その書物の第IV章と第V章の主題が「人間の社会行動の合理的局面と非合理的の局面の間の境界領域」(the boundary between the rational and the non-rational aspects of human social behavior)⁹⁸⁾を探究することにあり、そうして、そのさい彼の援用する理論が「知足的に行動する人間の行動の理論」(the theory of the behavior of human beings who *satisfice*)⁹⁹⁾であると述べていた。さらにパラグラフ (54*) において、彼はその書物の中でこの主題が明示的に論じられている場所を3箇所指摘して、読者がそれらの箇所を検討するならば、第IV章と第V章を読むうえで有益な指針が得られるであろうと述べていたのである。引き続き、サイモンは次のように述べるのであった。

(55*) 「第IV章は、経済人間のより大域的な合理性 (the more global rationality of economic man) を描くことによって、そうしてまた、1人の人間に、経済理論が仮定するような仕方で、彼の選択を行なわせるためには、どのような条件が満たされなくてはならないかを示すことによって、組織における人間の合理性 (human rationality in organization) を描写するための準備を整えるのである。そうして、第V章は、現実の行動が経済学のモデルから逸脱する仕方 (the ways in which actual behavior deviates from the economic model) と、そうして、このような行動の中で組織環境が演じる役割 (the role that the organizational environment plays in such behavior) を特定するための議論を行なうのである。」¹⁰⁰⁾

(56*) 「これらの章が執筆された当時、経済人間のモデル (the model of economic man)

98) *Ibid.*, p. xxiv.

99) *Ibid.*

100) *Ibid.*

は、(一つには、心理学者たちの最大の関心が非合理的なものに向けられていたために)、《組織管理人間》のモデル (the model of "administrative man") よりもはるかに完全に、そして、形式立てて (far more completely and formally) 開発されていたのである。その結果として、合理性の限界は本書では大体において残余的範疇として定義されることになった (the limits of rationality were defined in the book largely as residual categories) のであり、そうして、選択過程を積極的に性格づけるという点で、それはきわめて不徹底なものになっている (the positive characterization of the process of choice is very incomplete) のである。¹⁰¹⁾

以上の陳述に従えば、第Ⅳ章と第Ⅴ章の主題を「序論ふうに」(in an introductory way) 論じる第Ⅱ章 § 2 のサブセクション 2-2 「組織管理状況の診断」においても、「合理性の限界は……残余的範疇として定義されることになったのであり、そうして、選択過程を積極的に性格づけるという点で、それはきわめて不徹底なものになっている」ということになろう。1957年当時のサイモンが、このように評価している第Ⅱ章 § 2 のサブセクション 2-2 の議論がどのような仕方で行なわれているかを、われわれは引き続き眺めることにしたい。

XCIX

さて、サイモンは彼の言う「合理性に対する限界」の第1の範疇である「技能」(skills)にかかわる諸要因を次のように説明している。

(56) 「一つの側面で、個人は意識の領界にはもはやないような技能、習慣、および反射運動によって限界を画されている (On one side, the individual is limited by those skills, habits, and reflexes which are no longer

in realm of the conscious.)。彼の職務の遂行 (his performance) は、たとえば、彼の手先の器用さや反応時間、あるいは、体力によって限界を画されるかもしれない。彼の意味決定過程は、彼の精神過程の速さ、初等算術の技能、その他によって限界を画されるかもしれない (His decision-making processes may be limited by the speed of his mental processes, his skill in elementary arithmetic, and so forth.)。この領域では、組織管理の諸原則は人体生理学、および、技能訓練と習慣の諸法則に関係しなければならない。これはテイラーの後継者たちによって、みごとに研究された分野であり、そうして、その分野では時間動作研究 (time-and-motion study) やサーブリッグ方式 (the therblig) が開発されたのである。¹⁰²⁾

このパラグラフの末尾に挙げられている「サーブリッグ方式」とは、ギルブレス夫妻 (F. B. and L. M. Gilbreth) によって考案された動作分析の一手法であって、その名称がギルブレスの倒置になっていることは、一見して明らかであろう。このような事例によって代表される第1範疇の諸要因は、パラグラフ (55) に述べられていた「管理組織の単一構成員の産出物の量と質」に対する2種類の限界のうちの (a) 「職務を遂行する彼の能力の限界」のほうに大きな関係を有するように思われるけれども、しかし、サイモンは「彼の意味決定過程は、彼の精神過程の速さ、初等算術の技能、その他によって限界を画されるかもしれない」と述べることによって、これらの諸要因が (b) 「正しい決定を行なう彼の能力に対する限界」にもなりうることを強調しているのである。

次に、「合理性に対する限界」の第2の範疇である「価値」(values)にかかわる諸要因について、サイモンの述べるところを見ることにしよう。

101) *Ibid.*, pp. xxiv-xxv.

102) *Ibid.*, p. 40.

(57) 「第2の側面で、個人は彼の価値により、また、彼が決定をするさいに彼に影響を及ぼすところの目的の諸概念によって限界を画される (On a second side, the individual is limited by his values and those conceptions of purpose which influence him in making his decisions.)。もしもその組織に対する彼の忠誠心 (his loyalty to the organization) が強いならば、彼の行なう諸決定はその組織のために設定されている諸目的を彼が誠実に受容しているという証拠になるかもしれない。また、もしもそのような忠誠心が欠けているならば、個人的諸動機が彼の組織管理上の効率性を妨害するかもしれない (personal motives may interfere with his administrative efficiency)。もしも彼の忠誠心が彼の雇用されている部局に強く結びついているならば、彼は時として、その部局が属する、より大きな単位にとって有害な諸決定を行なうかもしれない。この領域では、組織管理の諸原則は忠誠心と士気の決定要因 (the determinants of loyalty and morale) や、統率力と率先権 (leadership and initiative)、および、組織に対する個人の忠誠心がどこに結びつくかを決定するところの諸影響 (the influences that determine where the individual's organizational loyalties will be attached) に関係するのではなくてはならない。」¹⁰³⁾

管理組織の一構成員としての「個人」(the individual) の意思決定の合理性に対する限界の一つの範疇である彼の「価値」は、ここに述べられているように、その組織に対する彼の忠誠心のあり方と緊密に結びついている。そこで、われわれは「合理性に対する限界」の第2の範疇と、サイモンの著書の第X章「忠誠心と組織への一体化」(Loyalties and Organizational Identification)¹⁰⁴⁾ の議論との間に何らかの関係があるであろうと、容易に推察をする

ことができる。それにかんしては、「第2版へのイントロダクション」の§4「その他の注釈」(SOME FURTHER COMMENTS) のサブセクション4-6「一体化 (第X章)」[Identification (Chapter X)]¹⁰⁵⁾ において、サイモンが注釈を加えているので、以下に彼の陳述を引用してみよう。そのサブセクションは次の三つのパラグラフから構成されている。

(85*) 「ここでの用語上の問題 (the terminological problem) は、《権限》(“authority”) の場合と同様に、困難である。全体として見ると、《一体化》には、より狭いフロイト的な含蓄 (its narrower Freudian connotations) が残留する傾きがあると同時に、《忠誠心》は、この章の中で論じられている現象との関係において、もっと広い意味に用いられてきた。」¹⁰⁶⁾

(86*) 「用語上の問題よりももっと重要なものは、一体化の機制 (the identification mechanism) を心理学的にうまく説明するという問題である。私の現在の心境は、認識上の諸要因 (cognitive factors) [210-212 ページにおける《注意の焦点》(“focus of attention”) の議論を見よ] を、本章に述べてあるよりもっと強調しておきたいところである。これは、じつのところ、私の当初からの心境であったのであるが、しかし、私は認識的な説明の機制よりも情動的な説明の機制をつねに好む当時の社会心理学の流行 (the current fashion in social psychology of always preferring affective to cognitive explanatory mechanisms) によって支配されていたのである。こうして、第X章で、副次的目標の形成と、こうして、それらの副次的目標に対する忠誠心 (subgoal formation and loyalties to subgoals) を説明するものとして、《合理性の限

103) *Ibid.*104) *Ibid.*, pp. 198-219.

105) 「第2版へのイントロダクション」の内容目次については、拙稿「賃金基金説の系譜(18)」本誌第39巻第1号の pp. 104(104)-106(106) を見よ。

106) Simon, *op. cit.*, p. xxxv.

界》に付した比重は、あまりに小さすぎた。そうして、その結果として、この章が第V章に緊密に依存するということが、やゝ不明瞭になったのである。¹⁰⁷⁾

(87*)「一体化の機制 (the mechanism of identification) —あるいは、すくなくとも、その認識の局面 (its cognitive aspect) —は次のように描くことができるかもしれない。すなわち、

1. 高いレベルにある諸目標 (high-level goals) は行動の指針にはほとんどならない。なぜなら、それらの目標の達成の度合を計測するのが困難であるからである。一般的な目標 (the broad goals) [たとえば、《長期的利潤》(“long-term profit”), 《公共の福利》(“public welfare”) など] は、こうして、操作的 (operative) でないし — また、効率性にかんする章において論じられた諸選択肢からの選択にとって本質的な《共通分子》(the “common numerator” …… as essential to a choice among alternatives) を供与することもない。

2. 諸決定は、その帰結として、操作的なもののうちで最高のレベルにある目標 — すなわち、かなり確定的な仕方で行動が関係づけられうるところの、そうして、達成度の評価に基礎を与えところの最も一般的な目標 — に照らして、行なわれる傾向がある (Decisions tend to be made, consequently, in terms of the highest-level goals that are operative — the most general goals to which action can be related in a fairly definite way, and that provide some basis for the assessment of accomplishment.)。そのような操作的目標は、組織管理者の単純化された世界のモデル (the administrator's simplified model of the world) がその周囲で結晶するところの核になるのである。彼は、これら

の目標に妥当な程度に直接的に関係づけられるところの諸問題を考慮に入れるとともに、その他の諸問題を割り引きして考慮するか、もしくは無視してしまうのである。¹⁰⁸⁾

サイモンは、彼のいわゆる「合理性の限界」の第2の範疇である「価値」にかかわる諸要因が、どのようにして個人の意思決定の限界を画するかについて、「忠誠心」という要因がきわめて緊密なかかわりを持つことを、彼の著書の第II章のパラグラフ(57)で指摘していたのであるが、その忠誠心の基盤を形成する「一体化の機制」が第X章で論じられることになるのである。しかしながら、上に見られる1957年当時の彼の見解によると、第X章の議論は、その機制にかんする「認識上の諸要因」(cognitive factors)によりも「感情的な」(affective)諸要因のほうに重点が偏っていて、それは彼の当初の意図にやゝ反する結果になっているというわけである。一体化の機制的認識的な局面は、彼の《組織管理人間》を多少とも具体的なレベルでモデル化するさいに、その組織の「目的の位階制」(the hierarchy of objectives)のどのレベルにある目標をその《組織管理人間》の目標とするかについて、「操作性」(operativeness)という選択基準を与えるがゆえに重要な意味を持つのである。こうして、サイモンは、「第2版へのイントロダクション」のパラグラフ(87*)の第2項において、《組織管理人間》の人間像を管理組織の中で具体化するさいに必要とされる目標設定の基準について注釈を加えているわけである。

次に、第II章に戻って、「合理性に対する限界」の第3の範疇である「知識」(knowledge)についてのサイモンの説明を見ることにしよう。

(58)「第3の側面で、個人は彼の職務に関連する事柄について彼が持っている知識の大きさによって限界を画される (On a third side,

107) *Ibid.*, p. xxxvi.

108) *Ibid.*

the individual is limited by the extent of his knowledge of things relevant to his job.)。これは、意思決定において必要とされる基礎的な知識——橋梁設計技師は力学を知っていなければならない——にも、また、所与の状況に適した諸決定を行なうために必要とされる情報にもあてはまる。この領域では、組織管理理論は次のような基本的諸問題にかかわるのである。すなわち、人間の頭脳が蓄積し、そして、応用することのできる知識の量には、どのような限界があるのか。知識はどのくらいの速さで消化されるのか。管理組織における専門化は、その地域社会の職業構造の中に見られる知識の専門化と、どのように関係づけられるべきか。意思伝達の系統が適当な決定点に知識と情報を流すには、どのようにすべきか。どのような種類の知識が容易に伝達でき、また、どのような種類の知識が容易に伝達できないか。情報の相互伝達の必要性は、その組織の専門化の形態によって、どのように影響されるか。以上の諸問題は、おそらく、組織管理理論にとっては未知の分野 (the *terra incognita*) であろう。そうして、その分野を注意深く探究するならば、組織管理の格言 (the proverbs of administration) の適切な適用に大きな光が当てられるであろうことに疑いはない。¹⁰⁹⁾

サイモンのこの陳述から、「合理性に対する限界」の第3の範疇が、彼の著書の第Ⅶ章「意思の伝達」(Communication)¹¹⁰⁾と密接な関係を有するであろうことは容易に推察できるであろう。この章は、しかしながら、他の諸章と異なって、「第2版へのイントロダクション」の中で、とくに重要な注釈を加えられることがなかったのである。サイモンは、《知足的行動》のモデル化の試みを重ねる過程で、彼の《組織管理人間》の画像を、より明確に描き上げようとしたとき、第Ⅶ章の議論に格別の不満を感じることがなかったと思われるのである。

C

管理組織の一構成員としての個人の意思決定に具現される合理性の諸限界について設定される三つの範疇を説明したうえで、サイモンは第Ⅱ章 §2 のサブセクション 2-2 「組織管理状況の診断」の議論を次のようにしめくくるのである。

(59) 「おそらく、諸限界のこのような三角形は合理性の領域を完全に制限するのではなく、その他の側面もこの図形に付け加えられることが必要であろう (Perhaps this triangle of limits does not completely bound the area of rationality, and other sides need to be added to the figure.)。いずれにせよ、上述のように三つの限界を列挙したことは、妥当で相互に矛盾することのない組織管理の諸原則を設定するにあたって、立ち入らなければならない諸考察がどのような種類のものであるかを示すうえで役に立つであろう。¹¹¹⁾

(60) 「心に留めておくべき重要な事実は、合理性のそれらの限界が可変的な限界であるということ (that the limits of rationality are variable limits) である。なかでも最も重要なのは、それらの限界を意識すること自体がそれらを変化させるかもしれない (consciousness of the limits may in itself alter them) ということである。たとえば、ある特定の組織の中で、小さい諸単位に結びつく組織上の忠誠心が組織内部の競争を、しばしば、有害になるほどまでにしてきたということ (that organizational loyalties attached to small units had frequently led to a harmful degree of intra-organizational competition) が発見されたものと想定せよ。そうすると、その組織の構成員たちが彼らの忠誠心を意識するように、そうして、より小さな集団に対

109) *Ibid.*, pp. 40-41.110) *Ibid.*, pp. 154-171.111) *Ibid.*, p. 41.

する忠誠心を、より大きな集団に対するそれに従属させるように、彼らを訓練するプログラム (a program which trained members of the organization to be conscious of their loyalties, and to subordinate loyalties toward the smaller group to those toward the larger) は、その組織の中でそれらの限界を大幅に変化させるかもしれない。¹¹²⁾

(61) 「関連する一つの問題点は、ここで用いられているところの《合理的行動》(“rational behavior”) という言葉は、その行動が、より大きい組織の目的に照らして評価されるときに合理性 (rationality when that behavior is evaluated in terms of the objectives of the larger organization) を指しているということである。というのは、すぐ上で指摘したように、個人の目的が、より大きい組織の目的と方向を異にするということが、この理論の扱わなくてはならない非合理性の諸要素の一つにすぎない (the difference in direction of the individual's aims from those of the larger organization is just one of those elements of nonrationality with which the theory must deal) からである。¹¹³⁾

上掲のパラグラフ (59) において、サイモンは彼の《組織管理人間》が行なう合理的な選択のありようを図形化して説明している。単純化して言えば、その選択は当該個人の技能、価値、および知識の三つの側面によって囲われる三角形の場の中で行なわれると言えるであろう。そうして、もちろん、上述の三つの範疇は

網羅的なものではないのであるから、《組織管理人間》をもっと具体的な状況に即してモデル化する場合には、その他の諸限界の側面も加えられた多角形の枠が彼の選択の場を設定することになるのである。そうして、パラグラフ (60) において具体的な例で説明されているように、それらの限界は可変的であり、その組織内部の政策手段を通じてある程度まで動かすことができるという点が重要である。このような議論を行なった10年後に、サイモンは「第2版へのイントロダクション」のパラグラフ (53*) において、

「組織管理の理論は、とりわけ、意図され、そして制限された合理性の——すなわち、極大化行動をするほどの知恵を持っていないがゆえに、知足的に行動する人間たちの行動の——理論である (Administrative theory is peculiarly the theory of intended and bounded rationality — of the behavior of human beings who *satisfice* because they have not the wits to maximize.)」¹¹⁴⁾

と述べていたのであったが、ここで彼の言う「制限された合理性」(bounded rationality) という語句の実質的な内容は、すでに初版の段階で、第Ⅱ章 §2 のサブセクション 2-2 において、明示的に論じられていたのである。こうして、サイモンの知足的行動の理論は、すでに1947年には、制限された合理性の理論として、ある意味において不徹底であるにしても、その萌芽を形成してしまっていたと言ってもよいであろう。

(この項続く)

112) *Ibid.*

113) *Ibid.*

114) *Ibid.*, p. xxiv.