

サイモンのオーソリティー論について

三 戸 公

はしがき

- 一、サイモンの『経営行動』におけるオーソリティー論の位置
- 二、コミュニケーションとオーソリティー——バーナードとの対比において
- 三、制裁 (Sanction) 論について——その概要
- 四、制裁論について——主としてマセーバーとの関連
むすび

は し が き

オーソリティー (authority) の何たるかについては、まさに百人百説の形容がふさわしい。その様相の一端を、さきにわたくしは「権限の源泉について」⁽¹⁾なる論攻でしめした。ここでとりあげようとするものは、そこではまったく触れることのなかったサイモン (Herbert A. Simon) のオーソリティー論である。サイモンのオーソリティー論は、彼の
著者 Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization, 1947, 1957

サイモンのオーソリティー論について

松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』、および H. A. Simon, O. W. Smithburg and V. A. Thompson, Public Administration, (62) 1950 において展開せられているが、両者における論述はかならずしも同じではない。その違いは、それぞれの論述において力点を置いたところの相異から生じていることはもちろんであるが、わたくしにはそうとのみはいきれない点があるようにも思われる。サイモンのオーソリティー論は、いまだコンクリートなものになっていないともいえようか。

結論をさきに言えば、サイモンのオーソリティー論の特色は、サンクション (sanction) 論にあると思われる。そしてこのサンクション論は主として主著の方の『経営行動』に展開せられており、共著におけるその点のとらえ方はウェイトが非常に低いものとなっており、その上サンクションの概念自体が主著における概念より狭少なものとなっている。だから、サイモンのオーソリティー論の特色はサンクション論にありとは共著における論述のかぎりでは、到底いうことはできない。

サンクションがサイモンのオーソリティー論の特色だというのは、主著においてこれに多くの言葉を費やしており、主著は自信にみちた序文を付して一九五七年に版を重ねているという点もさりながら、権限の把握においてサンクションを重視し、これを中核的概念としてオーソリティーの概念に迫ってゆこうとしている点も、他の論者にみられない特色だからである。

ともあれ、サイモンは第二版の長い序文の末尾の「補足説明」のなかで、次のようにいっている。「今日、管理についての文献においては、『オーソリティー』という言葉を使うかについて、意見の一致はみられない。私はバーナードからひき出され、ここで採用された定義が、明らかに便利であり、役に立つものであって、大いに普及

して欲しいと思つていたので、このことをいくぶん残念に思う。」たいへんな自信である。

(1) 拙稿「権限の源泉について」(『立教経済学研究』第二四卷、第一号所収)

(2) この共著で示されている見解は、本稿三節の注において紹介する。

—

サイモンは、オーソリティーが組織をして組織たらしめる不可欠の要素として把握するについて、彼独自の理論を展開している。彼の理論に則していえば、彼は彼独自の組織論ないし管理論を展開し、そのなかでオーソリティーは組織をして組織たらしめる役割を果たすものであり、組織理解の鍵ともとらえて論じている、といつてさつかえない。

サイモン理論は、周知のように、意志決定論である。彼が『経営行動』において、組織論ないし管理論に寄与したものは、この書物の副題としてこれ以上適切に表現するのは困難と思われる適切な表現である「管理組織における意志決定過程の研究」である。では、管理組織における意志決定の過程において、オーソリティーは、いかなる役割を果たすものとして、とらえられているのであろうか。この書物の第一章「意志決定と管理組織」は全体についての序説と要約である。その内容は、1意志決定とその内容、2選択と行動、3意志決定における価値と事実、4管理過程における意志決定、5組織の影響力の諸様式、6組織の均衡、7本書の構成となっている。意志決定一般ないしは意志決定そのものが論じられ、つづいて組織における意志決定が論じられ、そして組織の意志決定と組織構成員の意志決定との矛盾、均衡が論じられているわけであるが、そのなかにおいてオーソリティーは組織における意志決定に不可欠の役割を果たすものとして次のようにとり上げられている。

サイモンのオーソリティー論について

人間の行動は、つまるところは、意志決定とその執行 (decision making and the executive of decisions) からなっている。そして個人においてはこの二者は同一人格に統合せられているが、組織においては意志の決定者とその執行者はわかれていた。オーソリティーの問題は意志の決定者とその執行者との関係をなしたしめるもの、あるいはそのような関係そのものとして論じられているのである。

意志決定とは、選択 choice である。すなわち、複数の代替可能な行為 behavior のうち、そのいずれか特定の行為を選択する過程である。その選択の過程が意識的・熟考的であろうと、あるいは無意識的・反射的であろうと、選択であり、意志決定である。人間の行動は一般に、また組織的行動はつねに目的指向的 (purpose-oriented) であり、目標や目的 (goals and objects) を指向している。目的指向性があつて、はじめて行動のパターンに統合がもたらされ、この統合なくしては管理はなりたない。目的は組織において、いかなる仕事もなされねばならないか決定する第一基準 (principal criterion) である。特定の目標はより先きの目標のための方法ないし手段として意味をもち、その目標もまたより遠い目標のための中間目標である。おのおのの決定は、目標の選択とそれに適する行動をふくんでいる。目標はつねに中間目標であり、相対的な最終目標 (relatively final aim) が達成されるまで目標の連鎖はつづくのである。そして、決定が最終目標の選択 (the selection of final goods) につながるかぎりその決定を「価値判断 (value judgements)」となづけ、決定がこのような目標の履行 (implementation) をふくむかぎり、その決定を「事実判断 (factual judgement)」と呼ぶ。

意志決定を諸代替案の選択にとらえ、その内容を目的と手段とし、しかも目的と手段の連鎖関係を指摘し、そこにたつて価値判断と事実判断の概念設定をしたところに、サイモン理論の中核があり、この理解がどれほど有効性をも

つものであるかについて論ずべき多くのものがある。だが、ここではそれは問題とせず、前提して、叙述をすすめてゆこう。

二人以上の行動すなわち集団的行動において、各人がそれぞれ独自に意志決定し執行するということは不可能であり、各人のそれぞれの意志決定とその執行が単一の目的にむかって有機的に統合せられなければならない。その過程が管理過程にほかならない。管理過程は何よりもまず意志決定過程であり、それは組織のメンバーの決定における一定の要素を分離し、さらにこれらの要素を選択決定し、それを関係あるメンバーに伝達する組織上の手段を確立することにあり。かくして、組織は各個人から意志決定の自律性 (decisional autonomy) の一部をとりあげ、その代りに組織の意志決定過程をもつてする。組織が個人のためになす意志決定は、(1)彼の職能すなわち彼のなすべき業務の一般的な性質と範囲を明らかにし、(2)オーソリティーの分配、すなわち組織のなかのだれがその個人にたいして彼以上の決定を行なう権力をもつべきであるかを決定し、さらには、(3)組織のなかの数人の個人の個人の活動を調整するために必要とされるような個人の制約をもうける、のである。組織は、専門化によって特長づけられるが、それは目的職能において水平的分業たる部門化を生じ、一般的職能において垂直的分業たるヒエラルヒーを生み、両者は合体してピラミッドを形成する。

ピラミッド型に布置せしめられた諸個人が一定の方向に統一せられた意志決定をしなければ組織は解体せざるをえない。組織内の各メンバーはそれぞれ意志決定の諸前提 (decisional premises) を伝達して、はじめて組織は組織たりうる。この過程をコミュニケーションという。組織内におけるコミュニケーションには二つの経路がある。一つはピラミッドの上方から下方へむかっただけの伝達であり、いま一つは下方から上方にむかっただけの伝達である。なお、この

フォーマルな経路以外に、インフォーマルな情報伝達の経路もある。そして、オーソリティーは、上方から下方へのコミュニケーションの一つの型であり、組織体に特有のコミュニケーションの型である。

上位者が下位者にたいしてなすコミュニケーション、すなわち下位者の行動も組織体の一環として行動せしめるように影響をあたえるものには、二つの範疇がある。その一つは、各人が自主的に組織にとって有効な意志決定をするような態度・習慣・心的状態を各人自身につくらせることである。これには、各人の組織に対する一体化 (identity) の傾向・組織への忠誠心 (organizational loyalties) および彼自身の個人動機を満足せしめる能率 (efficiency) への関心を高めること、具体的には訓練によって効果は高まる。その二は、上位者 (superior) の決定した意志を下位者 (subordinate) に押しつけることである。この第二の型の主要なものがオーソリティーであり、それには説得 (persuasion) と示唆 (suggestion) が併用せられる。

上位者の意志が下位者に受容せられて、はじめてオーソリティーは成立する。そのとき、上位者の意志が下位者によって納得 (convince) されるかどうかは問題ではなく、ただ黙従 (acquiescence) をえさせればよいのである。同意 (agreement) がえられないときにも、決定が実施されるのを可能にすることがオーソリティーの重要な機能である。そのために、受容の範囲を拡げるために、諸々のサンクション、制裁がなされることになる。ところで、この他人の意志決定を黙従するというかぎりでは、オーソリティーは上から下への人間関係ばかりでなく、下から上へ、あるいは横の関係にもありうるけれども、意見の一致に達しない場合に「最後の一言」をのべる力をもつものがオーソリティーのラインであり、フォーマルなオーソリティーのラインである。

では、なぜ、個人は組織からの影響をうけいれ、とりわけオーソリティーを受容するのであろうか。個人が組織の

課した要求に彼の意志決定とその行動を適合させ、個人の行動が組織の行動体系の一環となるためには、各個人の動機 (the personal motive) と組織の活動が目指している目的との間に均衡がなければならぬ。すなわち、能率 (efficiency) と効率 (effectiveness) 、誘因 (inducement) と活動 (activity) との間の均衡、一言でいえば組織均衡 (theequilibrium of the organization) がなければ、組織の存立、存続は不可能なのである。

以上が、サイモンの意志決定論ないしは組織論・管理論の大筋である。そして、オーソリティー論は、それぞれ意志決定する諸個人を結合させ統一的な方向へ意志決定させるためのコミュニケーションのうち、決定的に重要な性質をもつものとして把握せられて、展開せしめられ、位置せしめられていることがあきらかにされた。つぎに、オーソリティー論のなかに入ってゆくことにしよう。

以上の叙述は、

(1) H. A. Simmon, Administrative Behavior. 松田・高柳・二村訳『経営行動』の全体、とくに第二版の序文および第一章にまつた。

(2) パーナードの組織理論において、権限論はいかなる位置と意味を付与せられているかは、次節以下の叙述のなかで若干論ずるので、ここではオーソリティーの法定説 (formal theory) の代表的論者であるクーンツ・オドネルが、彼等の『経営管理の原則——経営者職能の分析』(Harold Koontz and Cyril O' Donnell, Principles of management——An Analysis of Managerial Functions, 1964, 1959, 1955.) のなかで、オーソリティー論にちなむ位置と意味をあたえているかを見ておこう。この書物の構成は、次のようになっている。第一部経営管理の基礎 (Basis)、第二部計画化 (planning)、第三部組織化 (organization)、第四部人事 (staffing)、第五部指揮 (direction)、第六部統制 (control)。初版および一九五九年版では、このような構成をとらず、計画は最後の統制のすぐ前におかれていた。それには、執筆その他の事情があったであろうが、この学派が原則学派とも過程学派とも呼ばれるようになり、過程が、計画化・組織化・人事・指揮・統制という順序に定着せられた今日、その点をとくにとりあげる必要はあるまい。

ところで、オーソリティーであるが、それは当然、第三部組織のところでもまずとりあげられるべき性質のものであり、彼等は組織把握にあたって、オーソリティーを重視する視点に立って、組織を概念づけている。「組織は経営管理者の一職能として、企業の業務活動のオーソリティーの構造にかかわるものである。かくて、組織は企業目的の達成に必要な諸活動をグループ化し、それをスタッフに割当てて、必要な管理権限を付与することにほかならない。したがって、組織は垂直的・水平的権限関係の確立とその調整をふくむ。」このように権限オーソリティーを中心に組織を把握するクーンツ・オドンネルにとって、オーソリティー論に特別の位置をあたえることになる。すなわち、第一部経営管理の基礎のなかで、オーソリティー論は特別にとりあげられているのである。第一部経営管理の基礎の構成は、次のようになってゐる。第一章管理原則の役割、第二章管理の分析の型、第三章管理者の職能、第四章オーソリティーと責任。クーンツ・オドンネルは、オーソリティーをまさに管理の基礎として把握していることが、明確に示されている。

二

サイモンのオーソリティー論は、みずからバーナードを基礎としそこから引き出してきたものといっているように、バーナード理論の一つの発展である。バーナードはオーソリティー論を展開するにあたって、「オーソリティーは単純な組織単位に内在的なものであり、したがってオーソリティーの正しい理論は、これらの単位組織について本質的に真であるものと一致すべきである」という地点から出発しているが、サイモンもまさにしかりである。サイモンは、それぞれ意志決定をする二人以上の個人(Individuals)の行動すなわち集団行動において、その意志決定と行動を組織の行動体系の一環ならしめるコミュニケーションの主要な一範疇と把握して展開する。そして、コミュニケーションとかかわりあいにおいてオーソリティーをとらえるのも、またバーナードのものである。

バーナードのオーソリティーの定義は、つぎのとおりである。⁽¹⁾「オーソリティーとは、組織の貢献者(Contributer)

すなわち組織のメンバーによってその人の貢献する行為を支配する (governing) ものとして受容されるところの、公式組織におけるコミュニケーション (命令) の性格をもつものである。」すなわち、バーナードは、オーソリティーを目的・意欲とならぶ公式組織の三要素たるコミュニケーションの性格ととらえたのである。そして、受容理論もまたサイモンはうけ継いでいる。個人・インディヴィデュアルから理論をたてれば、当然、受容説とならざるをえないのである。

サイモンは、バーナードと同じくオーソリティーをコミュニケーションにかかわらしめてとらえているけれども、明らかな前進をしめしている。バーナードが公式組織におけるコミュニケーションすなわち命令、この命令の受容的性格をオーソリティーと把握して、特にコミュニケーション論を展開しなかったのに対して、サイモンはオーソリティーをコミュニケーションのなかの特殊な一範疇であるにすぎないとみている。サイモンは、コミュニケーションを「形式的には組織内のメンバーから他のメンバーに意志決定の諸前提を伝達するあらゆる過程である」と定義する。そして、この形式的な表現に対して、内容的にいえば、個人の意志決定におよぼす組織の「影響」である。これには、メンバーが自律的に有効な意志決定する忠誠心と能率に対して刺戟をあたえる訓練と、ある人の意志を他人におしつける場合のオーソリティーおよび助言と示唆、それに情報の提供である。サイモンは、この影響の諸要因を、オーソリティーだけでなく、コミュニケーション・能率・忠誠心とそれぞれくわしく分析してゆくのであるが、オーソリティーが他のコミュニケーションないし影響の諸様式と決定的に異なるところは、「組織の参加者としての個人の行動を組織の外部での行動から主として区別しているもの」として特別の意義をあたえている。

サイモンは、オーソリティーを「他人の行為を左右する意志決定をなす力」と定義している。この定義自体をみる

と、彼か意志決定論の開拓者たるの面目躍如たるものと同時に、いわゆる受容理論はこのかぎりでは顔を出していない。だが、この定義の説明の段階で受容説的把握が現われるのである。「オーソリティーは、一人は上長、*“superior”*、いま一人は部下、*“subordinate”*、という二人の個人の間関係である。上長は部下によって受容されるという期待をもって意志決定を行ない、それを伝達する。部下は、そのような意志決定がなされることを期待し、そして、部下の行動はその意志決定によって決定される。だから、オーソリティーの関係を純粹に客観的かつ行動的な言葉で定義することができる。それは上長と部下との両者の側における行動をふくんでいる。これらの行動が起きるときのみオーソリティー関係が、その二人の間に存在する。その行動が起きなかつたばあいには、組織についての空論的な理論がどうあろうともオーソリティーは存在しない。」

このように、上長から部下が影響を与えられ、その影響をうけた行動をしたとき、はじめてオーソリティーは存在し、そのような状態が生じなかつた場合はオーソリティーはない、とはつきりというのである。このかぎりでは、まったく法定説 (*formal theory*) ないし上位権限説 (*the theory of superior authority*) と対立するものである。だが、論の性質、展開はバーナードとかなり異なっている。さきにもふれたようにバーナードが、コミュニケーションをほとんど命令ととらえた範囲においてのみ、オーソリティーを論じたのに対して、サイモンは、形式的なコミュニケーションの實質的内容たる影響のうち他人に意志をおしつける範疇を示唆・説得・オーソリティーの三様式にわけることから出発する。このように出発すれば、示唆・説得およびオーソリティーは、いずれも自己の意志を他人におしつけるものであり、逆にいえばある人の意志ないし意志決定の諸前提を他の人が受容するものでありながら、オーソリティーが示唆・説得と異なるところを明示しなければならぬ。そこに、「最後の言葉 (*the last word*)」な

る概念が登場する。すなわち、示唆・説得は他人の意志を自己の同意のもとにうけいれるのであるが、オーソリティーの場合は、そのような受容もあるけれども、部下は彼自身の決めた選択とは反対のことも受容するのである。ここに決定的に異いがあるすなわち、二人の間に意見の不一致があり、この不一致が示唆によっても、説得によっても一致が見られぬ場合に、オーソリティーを用いて強制的に一致させねばならなくなる。このとき、「最後の言葉」を発する権利」こそ、オーソリティーのラインを決するものであり、「最後の言葉」を発する者が上司 superior であり、その「最後の言葉」を聞く人が部下 subordinate である。

サイモンは、「最後の言葉」を提起するにあたって、「もしも不一致の場合のみに限定されるとすれば、オーソリティーの用語はあまりにも狭く用いられすぎているといえよう」とのべ、オーソリティーと「最後の言葉」との関係について、「最後の言葉」のみでオーソリティーをとらえることをいましめている。だが、バーナードがあらゆる組織において遍在的に命令が無視され、違反されているという事実から直接的には論をたて権限受容説を展開していったのにたいして、サイモンが「最後の言葉」すなわち不同意を同意にかえる力をオーソリティーの特長的なものとして先づとらえているのは、まったく对象的であり、対極的であるとさえいいうるのである。

バーナードは、命令どおり聞きいれられ、命令どおりに遂行されるものであると一般に考えられ、そこに命令の特別の性格たるオーソリティーがあると考えられていたのに対して、逆に命令が無視され違反される場合がありうる事実に着目し、いかなる場合に命令が受容され、いかなる場合は受容されないかの受容の条件、オーソリティー成立の条件を述べることになる。バーナードは次のようにいう。「個人にたいするオーソリティーを確立するためには、どうしてもその人の同意の必須性 (the necessity of the assent) からまぬがれることはできない。人は、つぎの四条

件が同時に満足されたときに、はじめてコミュニケーションをオーソリティーあるものとして受容でき、また受容するにちがいない。すなわち、(1)彼はコミュニケーションを理解でき、理解する。(2)彼は彼の決定にあたり、それが組織目的と矛盾しないと信ずる。(3)彼は彼の決定にあたり、それが自己の個人的利害全体と両立しようと信ずる。(4)彼は精神的にも肉体的にもそれに従いうる。という条件である。」

ここで明確にあらわれたように、バーナードは、オーソリティーは個人の同意が必須条件となつて、そこから論じられるのに対して、サイモンは、二人の間に意見の不一致があり、二人の間に意見の同意がみられないときに、強制的に一方の人の意志に他人の意志を従わせる力に、オーソリティーの特長的な性格を見出すのである。だから、同意がえられる場合、意見の一致がみられる場合ももちろんあり、そのような状態をもふくめて、意見の不一致、同意が存しないときに強制的に一方の意志に他方を従わせるためには何らかの手段ないし力を必要とする。その手段ないし力こそ、サンクション (sanction)、制裁とでもいうべきものである。サイモンは、そこで制裁論を展開する。サンクションは、いまだ日本語として通用していないし、制裁の訳語もサンクションの概念をあらわす日本語としてかならずしも適当であるとは思われないが、ここでは、とりあえず制裁という語をあてはめて用いよう。⁽²⁾

(1) バーナードの「」における論述は、主として、Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938. xli. *The Theory of Authority* 田杉競監訳『経営者の役割』第十二章権威の理論によつた。

(2) 馬場敬治『経営者と人間組織』第二編「バーナード・サイモン理論の概要(其二)」は、ここらをとおりあつたつてゐる。だが、示唆・説得とオーソリティーの区別までとりあげながらそれを区別するものが「最後の言葉」であり、それとサンクションがからまるところにふれておられないのは残念である。

オーソリティーが他のコミュニケーションと区別できる特長が、不同意者にも伝達を実行せしめることにありと把握すれば、必然的と不同意者を同意にかえ不一致の意見を一致させる力は何か、と問うことになる。この強制力を鍵にして、オーソリティーを受容せしめるものは何か、オーソリティー受容の範囲をきめるものは何かと問い、それは「制裁」なりとして、論をすすめるのである。受容の範囲を決定するもの、その手段を「制裁」と概念づけて論ずるとなると、当然、オーソリティーは、その特長的な事例たるいやいやながら不一致を一致させ不同意を同意して命令に従う場合と、命令にはじめから同意して喜んで従う場合との二者にわけてみることになるから、「制裁」は両者の場合のいずれもおおうものとして概念づけられることにならざるをえない。そこで、制裁という概念は、通常もちいられる概念とは、かならずしも一致しないものとなる。だから、サイモンは、つぎのようにことわるのである。「けれども、この制裁という言葉はふつう、罰をくだすことを内容とする刺激(stimuli)に限定されており、他方これからあげる要素のいくつかは、報酬(rewards)として分類せられた方がもっと適当であると考えられる」と。

かくして、受容の範囲の大きさは、オーソリティーがその命令を強制するのに用いる制裁によってきまるとして制裁を二範疇にわけ、積極的に同意に達せしめる積極的な制裁として目的の共有(community of purpose)・社会的受容(social acceptance)および人格的要素(personality)をあげ、不同意にもかかわらず命令を受容せしめる消極的制裁(the negative sanctions)として物理的制裁と経済的制裁の二者をあげている。その一つ一つを簡単にみてゆくことにしよう。

(1) 社会的共有 サイモンは社会的制裁が、制裁のなかで第一のものであり、最も重要なものだとしている。社会的風習・社会的規範のようなものがあり、それに合致した命令は積極的に受容されるし、そうでないものは受容されない。さらには社会的風習として社会が命令に服従する期待をつくりあげており、命令に従わないような人間は社会的非難を蒙むることになる。逆に、ある個人が上役のある命令をことわることが、その仲間に満足にあたえるようなときには、命令は受容されがたい。社会的な制裁がオーソリティーの効果を減少させる方向に働らくのである。

社会的制裁にのつとつた命令に反する場合の例として、サイモンは、「彼の仲間からの社会的非難をこうむるであろう。不服従はこのような状況のもとでは、教会へネクタイなしいくのと同じように困ったことなのである。」といっている。たとえば年功序列の風習・習慣・態度が強固に存在している場合においては、それに合致した命令は素直に聞きいれられるし、それに反した命令は受け入れがたいであろう。

(2) 人格的要素 サイモンは、個人間の人格的・人間的・心理的な相異がオーソリティー受容の範囲決定の第二の要因としてあげている。人を指導するパーソナリティー、あるいは服従しやすいというパーソナリティーの個人差がある。このパーソナリティーが受容の範囲を決定する大きな要因となる。人格的要素のうち、主としてリーダーシップが問題となることはいうまでもない。

(3) 目的 サイモンは制裁の第三番目に、これまで管理論学者が最重要な制裁としてとりあつかってきたものとして目的をあげている。メンバーにとって、組織目的に対する共鳴度が高ければ高いほど、組織目的にかなった命令は積極的に受容せられることになる。

目的がオーソリティーの有効な制裁となりうる条件はいくつかある。まず、部下は彼が共鳴している目的を促進す

るために命令が出されているとの確信をもたねばならない。第二に、彼は命令がその目的を達成するのに有効であるとの確信をもっていなければならぬ。この確信は、彼自身の知識・判断にもとづいたものというよりも、命令を発する人にたいする信頼、彼のもっていない情報をもっているということの承認、そして上から何らかの形の調整がないならば、目的を達成するのに彼および彼の仲間の努力は有効でなくなるだろうという認識にもとづいている。

ところで、メンバーはそれぞれ、命令が目的に合致せず正しくない命令が発せられた場合でも、ある限度内においては従がうものである。それは、彼が長期的にみて、現オーソリティーの体系が彼自身の諸動機・諸目的にとって有利であると考えるかぎりには、その正しくない命令でも従がうものである。彼はあえて、オーソリティーの体系に挑戦したり、体系を混乱させたりはしないのである。

(4) 物理的・経済的制裁 この二者こそ、フォーマルな制裁である。あらゆる組織において、勤務評定制度があろうとあるまいと、命令に対する服従・不服従は昇進昇格あるいは降職・配置転換・昇給・減給等の制裁をうけることになる。

サイモンは、このフォーマルな二つの制裁の意義をそれほど過大視していないような言をつかっている。より正確には、この制裁の力が次第に弱まってゆきつつあるようにとらえている。一つには労働組合運動の発展であり、第二には雇傭解雇というこの部類の制裁のなかでも最強力のものが、次第に部下に命令を発する直接の上役の手から離れつつあること、第三に昇進を欲しない従業員が次第に増加しつつある傾向にあること、などをあげている。

懲戒の制裁権が、直接の上司にあるときには、その組織のオーソリティーの体系は明確なヒエラルヒーを形づくり、その構造を保持する。そのような場所では、「機能的」なオーソリティーを合目的々に有効に發揮しうる個人は、

権威的な役割よりはむしろ助言的役割を演ずるようにさせられているのがふつうである。

(5) 意志決定の放棄 多くの人間は意志決定にもとづく責任の引き受けの事を考えて、意識的であれ無意識的であれ、自分自ら意志決定することをやめ、他人のなした意志決定を受容する。多くの人間は、命令される仕事の内容が不愉快でなければ、その命令と同じ内容のものを自分自身で意志決定するように強制されるより、命令されるのを好むものである。とくに、なされねばならぬ意志決定が、彼の経験や能力を越えると感じられるときはなおさらである。この場合はほとんど全ての人々にとって、経験や能力のある人の意志決定に従がいたいと思うものであり、それは単に責任からのがれたいという以上の深い心理学的根拠があると考えられるのである。

以上の制裁により部下はつねに、上司からの意志決定をみずから進んで受容するという受容圏 (an area of acceptance) を確立するという役割を演じている。したがって、オーソリティーには、部下個人個人によって受容せられてはじめて成立するものであるとはいいながら、制裁により成立せしめられた受容圏の圏内においては、命令は無条件に服従せられるのである。受容圏の大きさは、制裁のもろもろの強固できびしい軍隊がもつとも広く、目標が不十分にしか定義されていない自由志望者がメンバーである組織がもつとも狭い受容圏であろう。

(1) 「はしがき」ですでにふれておいたのであるが、サイモンはスミスバークとトンプソンとの共著『公経営論』(H. A. Simon, P. W. Smithburg and U. A. Thompson, Public Administration, 1950) においても、オーソリティーについて論じているが、その論述は本文でとりあげつつある『経営行動』とかならずしも同じではない。この共著においてはオーソリティーの源泉について Why people obey と題して論じている。

彼は、オーソリティーをつぎの四つの型にわけている。

(1) 信頼感によるオーソリティー (authority of confidence) 信頼をよせている人の意志決定には服従する。信頼の根拠が

特定の専門的知識・能力の優越にたいする職能的地位 (functional status) にたいするものと、組織階層の上位ということ階層的地位 (hierarchical status) にたいするものがある。職能的権限および職位権限ないし階層的権限といわれるものがこれである。

(2) 一体化によるオーソリティー (authority of identification) 個人の組織にたいする一体感ないし忠誠心が強ければ強いほど命令にたいする受容度は高くなる。命令が組織目的に適合すればするほど受容度は強くなる。

(3) 制裁によるオーソリティー (authority of sanctions) 命令が受容せられたとき(これは積極的制裁 (positive sanctions) たる賞 (rewards) をあたえ、命令が受容せられないときは消極的制裁 (negative sanctions) たる罰 (punishments) をあたえることにより、たとえば昇進・昇給あるいは降職・解雇等によって、個人をして命令を受容させるようにする。

(4) 合法性によるオーソリティー (authority of legitimacy) 組織内において規則としてフォーマルに定められているものは受容せられる。組織の階層の各職位に公式にあたえられている職務内容はそのまま受容せられることになる。(ibid, pp. 188~201)

以上である。このオーソリティーの型別分類は、(1)の信頼が人格的要素、(2)の一体化が社会的共有、(4)合法性が目的というふうに主著の論述に対応しているが、(3)制裁の意味・内容は異なり、この方が狭い。

ところで、わが国におけるサイモン理論について論じたものは、ほとんど主著のほうではなくこれを紹介しておる。占部都美教授の『近代管理学の展開』にしても阪柳豊秋教授の「サイモンの組織理論について」(明治学院大学紀要に所収)においてもしかりである。カーネギー工科大学の大学院でしたしくサイモン教授に師事せられた松田武彦教授「サイモンの組織理論」(馬場敬治責任編集経営学全集・第三巻『米國経営学上』昭和三十一年、所版)がこれをとりあげられたことにより、それに続く論文が右にならったのであろうか。あるいは、型別分類は紹介しやうということによるのであろうか。

四

さて、前節においてのべたサイモンの「制裁」、すなわち部下が命令に服従しオーソリティーが確立する条件につ

いて、バーナードがオーソリティー確立の条件として論じたものとをくらべてみよう。

さきに、サイモンのサンクション¹制裁なる概念成立のすじみちをバーナードと対比させながら論じたところからもあきらからるように、バーナードは部下の同意による受容のみをとりあげたのたいて、サイモンは不同意にもかかわらず受容する場合をもふくめているので、ネガティブな制裁としての物理的・経済的制裁をバーナードはオーソリティーの条件としてあげていない。さらに、同意にもとづく受容の条件すなわち積極的制裁として、サイモンは社会的共有・人格的要素および目的の三者をあげているが、このうちバーナードがあげているものは第三番目の目的だけである。すなわち、バーナードに対してサイモンは、不同意の場合に受容させる条件としての物理的・経済的制裁をあげるとともに、さらに同意の場合の受容条件としてバーナードが目的だけをあげたのに対して、社会的共有と人格的要素をそれと加えているのである。

なお、サイモンは制裁の最後の項目として部下の意志決定放棄をあげているが、これはサイモンの制裁のポジ・ネガのいずれの範疇に彼自身いれているものかはっきりしない。それはそれとして。この意志決定の放棄という受容確立の条件は、バーナードの上位権限仮構 (fiction of superior authority) の理論によったものと思われる。オーソリティーほどリアルなものはないが、上位者にオーソリティーがあるというフィクションは、下位者が意志決定を放棄する傾向と実際の上に成立するというのである。バーナードは次のようにいっている。「上位権限のフィクションとは、統括的性格によって非人格化せられている組織的決定に対する責任を個人がそれによって上位に委譲する過程にほかならない。このことは、指示が無視される場合には管理者は過まつことの危険を引きうけねばならないことを意味する。その危険なるものは、個人は他の人と同じように状況を正しく評価できる地位になれば、引きうけな

いものであるし、またふつう引きうけないものである。たいていの人は、彼等が負わねばならぬ責任がいやだから、オーソリティーをうけいれようという気になる。責任を引きうけにくい地位にあるときは、とくにそうである。組織運営上の実際的困難は、自分たちのあるいは他人の組織的行動についての責任を負うことを個人個人が過剰に負おうと希望することにもとづくのではなくして、逆にむしろ組織における自分の行動にたいして各人が責任をとりたがらないことにもとづくのである。」意志決定、これにともなう責任、その重荷にたえかねて、意志決定から逃れようとする⁽¹⁾ことが受容の一条件だというわけである。

バーナードが受容の条件を命令そのものの性格に則して目的を限定したのにたいして、サイモンはむしろ受容者の側の情況を受容の条件としてみていっている。だから、意志決定の放棄的傾向を受容の条件としたのである。いずれにしろ、両者とも一定の受容の条件のもとに形成せられている部下の無条件的な受容圏は確立しているとみている。

バーナードは、これを、「無差別圏 a zone of indifference」と名づけ、サイモンは「受容圏 an area of acceptance」となづけている。もともと、サイモンみずからは、「この概念はバーナードからとったものである。しかし、彼は彼が無差別圏と呼んだもののプラスの意義をたいして発展させていない」と注記している。

以上において、バーナードとの対比において、サイモンのオーソリティー論をみてきた。権限受容説としてバーナードによって提唱せられた理論は、サイモンによって豊富な内容をもったものに、さらに発展せしめられているといつて差しつかえない。ある人は、サイモンの理論は権限受容説ではないとさえいうぐらいである。そのような把握が生れかねないほど、また、わたくしの行論のなかでも若干の疑問を出したように、サイモンは多くの問題を提出しており、彼独自のサンクション論で整理しているというものの、いまだ、このサンクション論ですっきりと把握され

ているとは必ずしも言いがたい。⁽²⁾

サイモンのサンクシオン論を、さらに支配の社会学者といわれるマックス・ウェーバーの理論と対比させることにより、サイモン理論の理論内容および理論的地位ないし系譜をいっそうあきらかにしてみよう。結論から先にいえば、サイモンはバーナードの受容理論の上にウェーバーの支配の理論を利用し、正当性・レジティマシーのわかりに、制裁・サンクシオンなる概念をもつてした、ともいいうるであろう。サイモンは、彼の主著にはウェーバーからかりてきていることを断わってはいない。だが、このことは、第二版の序文その他で、すぐれたウェーバー学者であるパーソンズ (Talcott Parsons) についてふれていることを指摘しただけでも類推できるであろうし、また、共著の方では、はつきりと H. H. Gerth and C. W. Mills, *From Max Weber*, pp. 245-52 の参照を注記している。(H. Simon and others, *ibid.*, p. 193)

サイモンは、まずオーソリティーを影響の一範疇ととらえた。意志決定にあたえる影響が間接であり、態度・習慣・心的状況に刺戟を与えるものと、直接的にある意志決定を押しつけるものとの二者にわけ、オーソリティーは後者のうちの説得や示唆と異なって不同意でもなお意志決定を受容させるところに特長があるととらえている。これは、ウェーバーが支配を「影響」のなかの一範疇ととらえて出発しているのとまったく同じである。ウェーバーは、「支配というものは、挙示しうる一群の人々を特殊なまたはすべての命令に服従させるチャンスのことである。と定義風についておく。それゆえに、勢力や影響を他の人々におよぼすチャンスであれば、どのような種類のものでも支配であるということにはならない。こうした意味での支配・オーソリティーは、個々の場合に千差万別の服従の動機にもとづくことがありうる。すなわち、この動機は、無反省なしきたりからはじまって純粹に目的合理的な打算にま

でわたっている。一定最少限の服従意欲、したがって服従への外的また内的利害関心こそは、あらゆる真正の支配服従のめやすなのである。」こうもいつている。「影響力、たとえば性的魅力の点ですぐれているとか、運動競技その他の点で卓絶している結果として生じたとしても、これをもってただちに支配となすべきでない。命令の遂行が統制されるような具合に、直接的服従関係が仕組まれていないかぎり、それは支配ではないのである。」

ウェーバーは、影響のうちオーソリティーを正当性の根拠にもとづく命令・服従の関係と把握している。そして、周知のように、正当性の三つの窮極的な原理にもとづく支配の三類型すなわち合法的支配・伝統的支配・カリスマ的支配を折出している。彼はいう。「命令権の正当性は第一に制定された、協定された指令された合理的規則の体系に表現されることがある。これらの規則は、規則によってその地位についた人が服従を要求するときは、一般的拘束力をもつ規範として服従される。この場合、命令権力の個々の担い手は右の合理的規則の体系によって正当性を与えられ、また彼の権力は、右の規則によって行使されるかぎり、正当なのである。服従がおこなわれるのは、規則に対してであって、人にたいしてではない。あるいは第二に、命令権力の妥当は人的権威にもとづいている。この権威は伝統の神聖性の中にしたがって慣習化したもの常にかくあつたものの神聖性のなかに、その基礎を見出すことができ、この伝統の神聖性が一定の人にたいする服従を命ずる。あるいは、第三にこれとは正反対に命令権力の妥当は、非通常のなものへの帰依、カリスマに対する信仰、すなわち現実の啓示やある人間のもつ天与の資質に対する信仰、あらゆる種類の救世主・予言者・英雄に対する信仰に表現されることがある。」

この正当性の三つの根拠たる合法性・伝統・カリスマは、サイモンの積極的な制裁の目的・社会的要因・人格的要素にそれぞれピタリ対応している。ウェーバーのいう合法性は、規則が合理的であること、服従は人に対してでは

なく規則に対してであるが、組織体における合理性はまさに何よりもまず目的合理性であり、合目的な命令は受容さるべきであり、上役はより合目的な指令を発しうる地位と能力をもつべく前提されているのである。第二に、ウェーバーのいう伝統は、そのままサイモンの社会的要因に対応する。たとえば、社会的要因に反するものとして、「教会えネクタイなしていくのは困ったこと」という例示一つとってみてもわかるであろう。習俗・慣習・その他。第三にウェーバーのカリスマはサイモンの人格的要素である。サイモンは人格的要素の代表的なものとしてリーダーシップをあげているが、リーダーシップの常人をこえた持ち主がカリスマにはかならない。ウェーバーは次のように説明している。「カリスマ的支配の場合にはカリスマ的に資格のある指導者そのものに対し服従がなされるのであるが、それに啓示や英雄的行爲または模範的資質に対する人格信頼のしからしめるところである。また指導者のこうしたカリスマへの信仰が行なわれる範囲内においてである。」

サイモンの積極的制裁の三者がウェーバーの支配の正当性の三つの窮極的原理にそれぞれ対応するものである。だが、それは一〇〇パーセント完全にピッタリと対応するものでもなかった。それは、サイモンの場合はウェーバーのいう合法的支配の最純粹型である官僚制支配の形態下にある組織体の内部において、命令・服従の条件を問うているのに対して、ウェーバーの場合は支配の純粹型を、服従者の側からの条件というよりむしろ支配者が自己の支配を正当化する型としてつかみ出しているという意味をなかもっている。そして、その三つの類型は、それぞれ「どんな種類の正当性が要求されるかによって、服従を保証することに定められた行政幹部の類型、および支配行使の性格は根本的に異ってくる」ものとしてとらえられている。かくして、ウェーバーの理論は歴史分析・社会分析のマクロの理論であり、サイモンの理論は組織体分析さらには管理の手段としてミクロの理論となっている。

たしかに、ウェーバーの理論はマクロであり、サイモンのそれはミクロである。そしてそれぞれ対応する積極的裁の三者と正当性の三つの根拠から導かれるものは、そのようにとらえることができるが、これで問題は片づいたわけではない。サイモン自身が、この正当性なる概念にかなりこだわりながら、彼自身すっきりとりあつかいするほどに整理していない点が随所にあらわれている。彼は、第二版の序文で、次のように言っている。「オーソリティーは、いつてみれば、他人の行動前提 (behavior promises) が意志決定の基礎として受容するときに存在するといえる。そのときはじめて、『なぜ』と書くことが無意味でなくなる。もしかりに正当性 (legitimacy) により、正当性を感じずることによって動機づけられたときだけその受容をオーソリティーとよぶべきであるとするなら、「なぜ」と問うことは同義反覆となるであろう。もちろん、他の言葉たとえば影響 (influence) を使えもしたであろうが、他のどのような言葉よりオーソリティーほど適切なと思われるものはない。」

ここでは、サイモンはオーソリティーを「他人の行動前提を自分の意志決定の基礎として受容するときに成立するものとして定義づけている。サイモンは、意志決定をそれ以上分解ないし分析不可能な基本的な単位とはみないで人間による選択の過程であり、諸前提から結論を引き出す過程とみる。意志決定そのものより、意志決定の諸前提がむしろ重視せられることになる。そして、彼はこの諸前提を価値前提と事実前提とにわけてとらえることにより理論を展開している。このように意志決定をとらえるからこそ、他人の意志決定を命令として服従するときオーソリティーは成立する、というかわりに他人の行動前提を自分の意志決定の基礎として受容するときに成立する、と表現するのである。そして、この定義には、人間は個人個人が意志決定をするものであり、他人の命令をただ服従するだけといても、それは他人の行動前提を自己の意志決定の基礎としているのだ、という個人の自律性がおのづから表現せ

られているのである。

この定義にもとづいて、サイモンは正当性に依拠する受容の場合だけをオースリティーと把握するなら、「他人の意志決定を命令として受容する、すなわち他人の行動前提を自分の意志決定の基礎として受容するのは何故か」と問うことは、まったく無意味だというのである。なぜなら、正当性があり、正当だと感ずるからオースリティーが成立するというなら、それをさらになぜと問うことは、それは正当だからという答が返ってくるだけであり、同義反覆におちいるだけだからというのである。サイモンは、さきへのべたように、正当性のある場合の受容とともに、正当性のない場合、不同意にもかかわらず受容する場合をもとりあげ、後者の場合にごそオースリティーの特長をとらえているのである。彼は、「もしも不一致の場合のみに限定されるとするならば、オースリティーの用語はあまりにも狭く用いられすぎているといえよう」といい、同意の場合をふくめることを主張しまたふくめてとりあつかってはいるが、示唆や説明と異なるオースリティーの特長を不一致にもとめたがゆえに、制裁の概念を挺子として、オースリティーを説明しようとしたのである。そして、制裁として普通常識的に、また用語のすなおな意味において、とらえられる物理的制裁・経済的制裁のほかに、積極的な制裁としてウェーバーがオースリティーの正当性の根拠としてあげた三つのものと同じのものをおいているのである。彼はいう。「受容の範囲の大きさは、オースリティーがその命令を強制するために利用できる制裁によってきまる。制裁という言葉は、この場合には、広く解釈されねばならない。なぜなら、積極的および中性的な刺激 (positive and neutral stimuli) —— 目的の共有・慣習・リーダーシップのごとき—— も、少なくとも物理的か経済的な刑罰の恐怖と同じように、オースリティーの受容を確保するのに重要だからである。」サイモン自身、この種極的な制裁と彼自身が名づけているものをはっきりと正当性として把握して

いるのである。彼の言葉の一節に、「各雇傭主がもっている明白な形の制裁を正当性 (legitimacy) と信頼 (confidence) というもつと強力な制裁でもつて補なう」ともいっているのである。

以上によって、サイモンはバーナードの受容理論を基礎において、その上にウェーバーの支配の正当性による三類型論を利用し、それをそのままではなく、制裁論の一部として取扱ったことが、ほぼあきらかになったと思われる。最初にサイモンはウェーバーから多くのものを借りてきているとのべたが、それはここにいたって了解せられたであろう。もつとも、サイモンはウェーバーの理論をそのようには意識的には利用したのではないかもしれぬ⁽³⁾。それはそれでよい。無意識的にウェーバー理論がサイモンの頭脳のなかで発酵変形したかもしれないし、また、実質的にウェーバーのとり上げた問題をサイモンがまたサイモンの次元でとりあげたのであつても、一向にさしつかえない。ともあれ、わたくしは「はしがき」において、サイモンのオーソリティー論の特長はサンクション⁽⁴⁾制裁論にあると述べたが、そのことも以上でおおむね明らかにせられたと思われる。

(1) 上位権限の仮構を必要とする現実的基盤として、バーナードは二要因をあげており、その第一のもの、すなわち責任の重荷から逃れるために意志決定権を放棄するという点だけをサイモンはひろっている。ちなみに、バーナードのこの指摘は一九三八年であり、同一の思想を大きなかたちで展開したフロムの『自由からの逃走』(Erich Fromm, *Escape from Freedom*) は一九四一年に出版せられている。バーナードのすごさを感じさせる一端である。

第二の上位権限の仮構を支え、これを必要とするものは、個人の恣意により組織の運営・存立が危うくされるのを防ぐため違反者を懲戒処分・処罰を課せうとするときに、必要な理論となる。そのような事情をバーナードはあげている。

(2) バーナードも、制裁 (sanctions) について論じている。だが、それはオーソリティーとの関連において論じているのではない。バーナードは責任を論ずるさいにとりあげているのである。しかも、普通の論者が、オーソリティーとレスポンスビリティ、責任と権限という風にいっしょに、あるいはならべてとり扱いかい論じているのに、バーナードはそうではなく両者をま

ったく別々のものとして、いっしょでもなければ並べても論じていないのである。オーソリティーを論じている章は、第三部・公式組織の諸要素 (Part III The Elements of Formal Organizations) 第十二章、オーソリティーの理論 (xii The Theory of Authority) べきものにならして、責任を論じている章は第四部・協働体系における組織の諸機能 (Part IV The Functions of Organizations in Cooperative Systems) 第十七章管理責任の本質 (xvii The Nature of Executive Functions) べきである。

さて、バーナードが制裁について論じている箇所は、ワン・パラグラフにすぎないから、それを全部引用しておく。「これらの例示から、準則 (codes) と責任とにたいする制裁の関係を考えることが有益だということがわかる。いくつかの準則は、慣習・世論・および社会の似かよった心的状態 (states of mind) の累積効果であり、またいろいろな非公式組織の累積効果であるから、準則の道徳的な力をささえるような準則と結びついた特別の制裁をもっていない。だが、他の準則は公式組織における経験や接触から生じてくる。だから、それと関係ある行為の細目に関して、しばしば特別の制裁を伴うのである。たとえば、市民準則は、侵犯あるいは違反にたいする刑罰によって、かなり強化せられている。また、産業組織に関する諸準則は、解雇等の可能性によって部分的に強化せられている。これらの制裁は、準則の確立には役に立つであろうが、責任の確立には役立つまいといつてよからう。このように、罰則のおそれがあるために準則が守られるという場合に作用しているのはここで用いた意味での道徳的要因ではなくして、単なる消極的な誘因ないし刺戟 (negative inducements or incentives) にすぎない。実際において、準則が守られる理由を区別することは、しばしば、いやおそろく一般的に不可能であろう。だが、たとえば善良な市民性はこのような特別の消極的な誘因たる制裁によってえられるものではないといふことも、まったく理解せられているところである。ただ、特別な罰則とか報酬とかと無関係に作用する深い確信 (convictions) だけが高い責任の要因 (stuff) なるべきである。」(pp. 269—270)

このように制裁を責任との関連において論じ、とりあつかうバーナードにたいして、サイモンはオーソリティーとの関連において、むしろその中心的な概念としてとりあつかっていることは、本文で示したとおりである。そして、サイモンは、またバーナードがレスポンスビクティとオーソリティーとをわけてとらえているのにたいして、サイモンは普通の論者に近く、この両概念をいっしょにし並べてとりあつかっている。すなわち、オーソリティーの機能の一つとして、責任を論じているのである。すなわち、オーソリティーの三つの機能として次のようにとりあげている。「(1) オーソリティーを生む者にたいす

る個人の責任を強制する。(2) 意志決定を行なうさいに、専門化を確保する。(3) 活動の調整を可能にする」

バーナードの理論に立とうとするサイモンが、いま引用したバーナードの所論を無視するはずはない。彼は、そこでつぎのように言っている。「オーソリティーが責任を強制するために使われるばあいには、制裁はおそらくその過程において重要な役割を果たすであろう。これが、オーソリティーの議論をするさいに、ふつう制裁の問題に注意をむけることの理由である。

しかし、この関係においてさえも、制裁の重要性を過大評価してはならない。ある特定の制度的状況のなかで、立法府・財産所有者・あるいは父親などのオーソリティーをうける人は、おそらく制裁のおそれによるよりも社会的に教え込まれた倫理的な思考によって、ずっと強く動機づけられるであろう。すなわち、ある特定の社会のなかの個人は、そこで制定せられたオーソリティーによって採用された法律に従うべきであり、また所有権を認めるべきであると信じている。オーソリティーと責任の全体系を制裁の観点から説明しつくすことは、その状況をあまりにも単純化していることになる。」

ここで論ずるかぎりでは、サイモンはまったくバーナードそのままである。だが、バーナードに従ってサイモンがこのようにいうことは、サイモンにとって論理矛盾となる。すなわち、バーナードは制裁をネガティブな誘因のみとみて、別にポジティブな誘因をオーソリティーと把握しているのにたいして、実はサイモンの制裁の概念はネガティブな誘因だけでなく、さらに拡大してポジティブな誘因をも含む概念にまで拡大せしめられているからである。それなのに、バーナードと抵触する部分になると、サイモンはその場では制裁をネガティブな誘因としてのみの概念としてつかっているのである。ここにいう、サイモン理論の不徹底がある。

このようにみえてくると、サイモンの理論はバーナード理論の発展であるとともに、同時にそれはどこまで発展させているのか。あるいはどのように発展させているのかといった点になると、なお問題である。すくなくとも、オーソリティー・レスポンスイビリティについての根源的理解については、バーナードよりより深みに達したとは考えられない。そのことがサイモンが受容理論に立ちながらも、しかもなおそれをどこまで徹底させているかについて疑問の残るところである。

(3) すぐれたウェーバー学者としても知られているパーソンズとスメルサーとの共著『経済と社会』(Talcott Parsons and Neil J. Smelser, *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, 1956 富永健一訳『経済と社会——経済学理論と社会学理論の統合についての研究』)においても、「経済的価値の制度化と経済活動の動機づけ」を論ずるにさいして「サンクションの役割」をとりあげている。サイモンの『経営行動』は一九四五年に初版がでている

から、パーソンズのこの共著にさきだつこと十一年である。だが、両者の論述はかかわりあうところ内容的にもすくない。パーソンズがここで論ずる「サンクシヨソン役割」は、サンクシヨソンがパーソナリティーとともに、すべての社会体系において、そのもつ価値体系が個人の動機づけを通して社会体系を統制する二つの通路ないし要因として問題とされている。

むすび

さて、サイモンのオーソリティー論について、若干の感想風のことを述べて終ることにしよう。

個人・インディヴィデュアルがそれぞれ意志決定し、そしてその意志決定にたいして責任をもつ、というところから出発し、オーソリティーは個人がそれぞれ他人の意志決定を熟考的であれ、反射的であれ受容することによって成立する、とサイモンがバーナードに拠つて立論していることに、わたくしはまず左袒したい。受容もまた意志決定の一種であり、意志決定は個人がなすべきものであり、受容には受容したことにたいする個人の責任が存する、ととらえたいからである。

つぎに、バーナードが受容の条件として「目的」だけをあげていたのに対して、サイモンがウェーバーの支配の三類型の概念をもちこみ、目的だけでなく、社会的共有と人格的要素の二者を加えたことも、大きな功績とみてよいであろう。バーナード理論のうちこの分野おける一つの発展がみられるといつてよい。

だが、オーソリティー成立の条件として、正当性概念をもつてせず、制裁の概念をもつたことには、わたくしはかならずしも賛成することはできない。サイモンはオーソリティーの概念において、不同意にもかかわらず受容する場合を実質的にはともかく、論理的には重視している。だから、不同意にもかかわらず受容を強制するには、制裁

が必要である。制裁が受容の条件であるとして、正当性の根拠まで制裁概念の一部にとりこむにいたっているのである。そして、本来の制裁たる物理的制裁・経済的制裁をネガティブ、正当性の根拠にもとづく受容をポジティブな制裁と把握している。だが、この把握はいささか無理なように思われる。

正当性の根拠のある命令なら同意せられるべきものである。正当性とは受令者が能動的に積極的に命令を受け入れ服従しようとする根拠のことだからである。そして、同意が受令者によってえられないとき、すなわち不同意のときに、不同意にもかかわらず受容させ服従させるための強制手段が制裁にほかならない。その強制手段として物理的・経済的なもの——それにサイモンは掲げていないが心理的なものも加えてよい——である制裁が用いられるわけである。したがって、正当性の根拠を制裁の一種とあげるとは、まさに論理矛盾といってさしつかえないであろう。制裁は不同意を不同意のまま受容させる手段であり、正当性は同意のうへ受容させる根拠である。それを、制裁をもつて受容のための手段ないし根拠と概念づけ、制裁のなかに正当性を包括するのはあやまりであると言っている。

このことは、責任を考えたときに実質的な問題となる。同意の上で受容した場合の責任と、不同意にもかかわらず強制手段としての制裁のゆえに、いやいやながら受容した場合の責任は、おなじ受容だからといって同じ責任だといふわけにはいかない。同意の上で受容した場合は、受令者の責任はあくまで問われねばならない。だが、制裁により不同意にもかかわらず受容せざるをえなかった場合は制裁の強度の度合によって責任は軽減せられるべきである。発令者の側にとってみても、発令者は、いづれも責任をとるべきであるが、強制手段としての制裁を用いた発令者は、さらにその責任を問われねばならない。正当性の根拠にもとづく命令にたいする責任と、強制手段としての制裁にたいする責任とは異なるものであり、積極的と消極的、ポジとネガという差で両者を区別できるものではない。個人の

尊厳に対して、正反対のものである。

サイモンも、責任の問題をいれて考えたとき、制裁論がすっきりいかないことをしっていた。彼は、オーソリティーの機能として三つあげ、その第一のものとして責任をあげている。⁽¹⁾「オーソリティーは、オーソリティーを生む者にたいする個人の責任を強制する。」受容を一種の意志決定であり、オーソリティーは受容という意志決定に生れる。受容という意志決定は、そのような意志決定したことに對して責任を負わねばならない。彼は、彼の責任において、うけ入れた命令を遂行することになる。そのとき、サイモンは、制裁をまた責任を強制するための手段とみるのである。「不服従が生じたときには、入念な制裁が反抗的なメンバーに對して要請せられ、適用される。非常に重要な社会的制度の多くのものは、オーソリティーの体系と、それを強制する制裁の制度を中核として構成されている。国家それ自身が第一によい例である。」ここに、あきらかに制裁が命令の正当性の根拠と異質のものであることがあきらかに示されている。正当性のある命令は積極的に入け入れられるものであるから、不服従や反抗が生ずるはずはない。正当性なき命令を強制するときに制裁は生ずるのである。正当性ある命令にもとづく受容すなわちオーソリティーが大であればあるほど制裁は不要であり、制裁が大となれば大となるほどオーソリティーは失なわれるのである。オーソリティーとサンクションは對抗的な関係にあるものなのである。

このように、サイモンがいったからとて、彼自身が制裁を、ネガティブな制裁を大いに採用せよといっているのはもちろんなく、これをことさらに事実として重要視しているのでもない。彼はいう。「オーソリティーが責任を強制するために使われるばあいは、制裁はおそらくその過程において重要な役割を果すであろう。」しかし、この関係においてさえも、制裁の重要性を過大評価してはならない。ある特定の制度的状況のなかで、立法府・財産所有者・

あるいは父親などのオーソリティーをうける人は、おそらく制裁のおそれによるよりも社会的に教えこまれた倫理的な思考によって、ずっと強く動機づけられるであろう。すなわち、ある特定の社会のなかの個人は、そこで制定せられた権威によって採用された法律には従うべきであり、また所有権を認めるべきであると信じている。オーソリティーと責任の全体系を、制裁の観点のみから説明しつくすことは、その状況をあまりにも単純化していることになる。」

彼は、オーソリティーの特長を「最後の言葉」に求め、不服従を服従させるところに求めておりながら、その実不服従の場合とともに、むしろ積極的服従の条件をも、服従一般の条件としてとらえ、実質的には後者を重視しているのである。ここに、理論の矛盾がある。オーソリティーは、やはりウェーバーのように、正当性にもとづく服従の場合のみ成立するものとしてとらえたほうがつきりする。そして、経済的状况よって生ずる支配・服従の關係はそれはそれとして別箇にとらえるべきである。サイモンのいうネガティブな制裁、彼はここにオーソリティーの理論的特長を見出しているのであるが、これは暴力として別箇に把握し、オーソリティーではないと把握したい。すなわち、不服従・反抗に対する制裁は、正当性なき意志決定者の意志を不同意の受令者の意志を無視し蹂躪しておしつけることであり、それは暴力である。命令に正当性がなければならず、不服従はまし反抗はつよくなり、したがってそれは対する制裁はきびしいものとなる。すなわち、正当性がなければならず、意志決定者は暴力的になるわけである。

発令者が不服従・反抗的な受令者に対する本来の態度は、あくまで説得 (persuasion) であるべきであり、説得によって命令の正当性はたしかめられるのである。説得できず、逆に受令者から説得せられた場合には、命令それ自体に正当性がなく、むしろ逆に受令者の反抗にこそ、そこに正当性が有することになる。発令者が自己の正当性になりたい

してつねに謙虚であろうとすることをやめたときに、発令者は何等かの自己正当化の根拠を見出したりデッチ上げたりして制裁により服従を強制する。これすなわち暴力である。

サイモンは、命令は本質的に制裁すなわち暴力的なものとみなすものと把握していた。だから、命令を command という言葉をもってあてている。それは、バーナードが命令を order という言葉をあてていたのと同称的なあらわれというべきであろう。筆をおくにあたって、くりかえしいっておく、サイモンが暴力的な男であるといっているのではない。ただ、サイモン理論の理論的特長がそのような面にたいして鋭敏でないことをきびしく指摘しているだけなのである。

(1) 「集団の活動を調整する道具としてオーソリティーが広く用いられていることは、このオーソリティーが道具として重要であることを反映している。つぎの三つのオーソリティーの機能は、特別に注意するの値する。

- (1) それは、オーソリティーを生む者に対する個人の責任を強制する。
- (2) それは、意志決定を行なうさいに、専門化を確保する。
- (3) それは、活動の調整を可能にする。(H. A. Simmon, op. cit., p. 135. 「邦訳」一七四頁)

追記

ここでとり上げたサイモンのオーソリティー論は、「はしがき」にもことわったようにあくまで彼の名著『経営行動』において展開せられたものであって、彼のオーソリティー論のすべてではないことを、くりかえしことわっておく。昨秋来日の際、彼は組織学会研究会で報告「組織における権力」(『組織科学』第四卷第一号所収)をおこなったが、それによっても彼の包懐するオーソリティー論は単線的にはとらえられないことがよくうかがわれた。