

# 「バーナード」サイモン理論」批判

三 戸 公

## 一、序

## 二、人間仮説

- 1 サイモンの人間仮説——経営人モデル
- 2 意思決定論——サイモンとバーナード
- 3 バーナードの人間仮説——全人仮説  
付、山本安次郎「三層構造論」について

## 三、組織影響力理論

- 1 『経営行動』の構成
- 2 オソリテイー
- 3 能率

## 四、結び

—

サイモンの理論は、よくバーナード「サイモン理論とも表現せられる。それは、組織および管理の理論が段階を画

「バーナード」サイモン理論」批判

するほどの発展がバーナードによってなされ、バーナードの理論がさらにサイモンによって消化・吸収せられると同時に更に新しい次元に引き上げられたと言いうる程、科学性を高められたからである。<sup>(1)</sup>

サイモンの主著『経営行動——経営組織における意思決定過程の研究』Herbert A. Simon, *Administrative Behavior—A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1945。 (松田武彦・高柳暁・二村敏子『邦訳』、ダイヤモンド社) ほど、意欲的であり、衝動的であり、一眼に見える形で経営学のみならず、社会諸科学に影響を与えた書物も珍らしい。彼自身、一九五七年に出された第二版の序文に卒直に自負を語っている。「初版が出されて十年間で、今や〈行動〉・〈意思決定〉・〈組織〉が現代社会科学のキイ・ワードとして流布されているが、そのいずれもこの書物の題名の中に入っているなど、まさに天才ではないか。これからの十年のちを考えると、なおこの本は学者にも経営者にも依然として有効性を失なわないであろう」と。

彼の予言は、誤まらず適中した。彼が、この書物で展開した管理原則論批判は、管理論の主張をなしていた管理原則学派ないしは管理過程学派をもの見事に解体せしめ、<sup>(2)</sup> 現在それに代って条件適応理論 Contingency Theory が周知のように主流を占めるに到っている。管理論の世界だけではない。この本の主内容たる意思決定論は、今や社会科学全般の共通の理論として、どの分野においても、それが基礎理論であるだけに根底的な影響を与えている。彼の自負もまたもつともことであり、彼にノーベル賞が与えられたこともまた至極当然である。

このように、現代の管理論さらには社会諸科学の基礎理論としてのサイモン理論をみると、彼の理論の基本的性格を見定めておく必要がある、と考える。私は、その作業をバーナード理論との対比においてなしたいと思う。バーナード・サイモン理論とつなげて言われているが、何がサイモンによって受け継がれ、発展させられたか。そして何が

見捨てられたのであるが、これを見たいと思う。こうも問える。サイモンは、バーナード理論を全面的に開花・発展させたか、あるいは部分的にのみ発展させたか。バーナード理論における決定的な部分は、果してサイモンによって継承せられているのであるか否か。端的に言つて、バーナード・サイモン理論という表現は妥当であるか否か。

この書物『経営行動』の扉には、著者サイモンの名前と並んで「序文、チェスター・I・バーナード」の名前が出ている。だが、この序文は、私にはかなりそっけないもののように感じとれる。バーナードは、この書物が管理の一般理論として重要な貢献をしたと述べ、それは自分のいろいろの組織での体験と合致するものであることを初めと終りに強調しているのが目立つばかりで、バーナード自身が心血をそそいだ彼の理論との関連については一言も触れていないのである。ましてや、サイモンを自分の理論の継承者などと言つてはいない。サイモンは、バーナードを学んだ。そして、バーナードを学んだから、この本を書くことが出来た。だから、バーナードに序文を依頼し、それを書物の扉にも誇示した。だが、バーナードはこの書物を自分の体験との関係ではのべたが、彼の理論との関連については積極的には述べていない。

何故、バーナードはサイモンの書物を自分の理論との関係について一言もしなかつたのであろうか。しいてあげれば、次の箇所である。「組織についての経験や知識をほとんどたない人々にとつて、サイモン教授のこの間についての論じ方は、啓発的なものであることがわかるであろう。またそれは、広く流布している多くの誤つた考え、たとえば〈権力〉・〈オーソリティー〉・〈誘因〉についての誤つた考えからまもつてくれるだろう。このこと自身、一つの重要な貢献である。」

サイモンの〈オーソリティー〉論・〈誘因〉論は、全面的にバーナードに依拠したものである。だが、全たく同じ

ではない。私は思う。バーナードは、次のように思ったであろうと。「サイモンは自分の理論を学び、それをとり入れながら、サイモンはサイモンなりの理論を展開した。だが彼はわたしの理論の後継者ではない。わたしの理論は完全ではない。私自身、発展さすべき点、不明確なままのところ、論ずべくして論じてはいない点、と考えている問題がある。だが、それはサイモンによっては展開せられてはいない。」

すなわち、私は、サイモン理論はバーナード理論を学んでつくり上げられたものではあるが、バーナードの全面的発展ではないことはもちろん、基本的発展でさえもない、と思うものである。何故か。それは、サイモンによって、バーナード理論をしてバーナード理論たらしめている基本的論点があったく無視せられ、承継がされていないからである。こうも言えるかも知れぬ。基本的論点が見事にすりかわっている。

そのことを、これから書こう。

(1) バーナードとサイモンをつなげて、バーナードサイモン理論という表現をとるのは、日本経営学界の把握である。アメリカにおいては、たとえば J.L. Massie, *Essentials of Management* 1971 (2nd ed.) において、D.A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 1979 (車戸実監訳『現代経営管理思想——その進化の系譜』マクグロウヒル好学社) にしう、バーナードとサイモンを密切に つなぐことをしていない。両者を一括するとすれば、たとえばイギリスにおける G. Burrell & G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, 1979 (鎌田伸一・金井一郎・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム』千倉書房) の中での「組織の均衡理論、バーナードとサイモン」の例にみられるように、主として均衡論においてである。組織均衡論については、サイモン自身が第二版の序文で、「第六章では、その組織の境界でなにが起っているか——人間が組織に参加するか、あるいは去ってゆくかについての意思決定の性質——について論ずる。この章に示される理論の大部分は、帰属しようとする決定に含まれている人間の諸動機について論ずるための体系的な枠組みを初めて提供した、チヌタ I・バーナードの考えをくり返えしたものである」

なぜ、日本においてバーナード・サイモン理論と一括して表現せられるのであろうか。それは、バーナード理論、サイモン理論の導入者・普及者の力が、あずかって大きい。昭和二九年刊の馬場敬治『経営学と人間組織の問題』有斐閣がバーナードとサイモンの紹介導入の最初の大きな仕事である。この書物の「第二篇米国における組織理論の新展開」の中で、「九、バーナード・サイモン理論の概要（其一）」、「十、バーナード・サイモン理論の概要（其二）」と表現されている。なお、馬場教授は「経営学の内容としての組織理論について」『PR』昭和三十年七月号）および「経営学の到達点と向後の進路」〔経済評論』昭和三十一年二月号）において「バーナード・サイモンを讀め、讀んでいても讀みようが足らぬ」と主張され、私をふくめ多くの者がこの論文に刺戟されてバーナードとサイモンを讀み始めた。バーナードとサイモンの普及に貢献したのが占部都美教授である。教授により「バーナード・サイモン理論」という表現は定着せられたといつてよからう。たとえば、占部都美『近代組織論「I」』白桃書房、昭和四九年）の序文などで強力にうち出されている。

バーナードとサイモンとの違いについては、もちろん馬場教授、占部教授も知っておられたし、その他多くの方々が指摘しておられる。だが、この二者を切り離すべきを強調している人はいない。それをこの稿ではしよう、というのである。

(2) サイモンは、『経営行動』の第二章「管理理論の若干の問題点」を次のように書き出している。

「現在の管理の諸原則の致命的欠陥は、格言がそうなっているように、それらが対になっていることである。この対になっている二つの原則に従えば、組織についてまったく反対の改善案を出すことになるのであるが、このどちらを採用するのが適切であるかを指摘する理論は、全然存在しないのである。この批判を実証するために、おもな原則のいくつかについて簡単に検討することが必要である。」

一九六二年十一月八日、九日の両日、カリフォルニア大学ロスアンゼルス分校で、“Toward Unified Theory of Management”、「管理の統一理論形成に向つて」と題するシンポジウムがこの大学の教授クーンツ Harold Koontz によつてマネジメント・ジャンクル状態にあると表現される各派の代表的理論家を一堂にあつめて、主流たる管理原則学派に統合せんと意図して開催された。この場においても、サイモンは『経営行動』で論じた主旨を激しく主張した。クーンツ編で刊行されたこのシンポジウムの記録は、鈴木英寿訳『経営の統一理論』で容易に接することが出来る。

サイモンがここで主張するものは、ローレンス・ローシユによつて次のように發展された。「どの組織にでも当てはまるようなマネジメントのワン・ベスト・ウェイ唯一最善の方法は存在しない。したがつて組織の形態も用いる技術や文化的背景に

適合するものを選ばなければならぬと思います。この条件適応 (Contingency) のアプローチはアメリカのマナージャーたちによって既に有用なものとなっている。「本書が条件適応理論をはじめて定式化したものである」P. R. Laurence & J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1966 吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部、いわゆる条件適応理論の誕生である。サイモン理論は、条件適応理論の最大の支柱といっている。

クーンツは、オドネルとの共著で原則学派の代表的な書物『経営管理の原則——経営者機能の分析』Principles of Management—An Analysis of Managerial Function, (高宮普監訳、ダイヤモンド社) 1955 を出版を重ねていたが、その第六版にあたる書物は一九七六年に次のように改題して出された。Management—A Systems and Contingency Analysis of managerial Functions by Herid Koontz & Cyril O'Donnell. 高宮普監訳『経営管理——管理者職能の諸システムと条件適応的分析』ダイヤモンド。ここに管理原則学派は終焉した。劇的というべきであらう。

(3) サイモンが『経営行動』を出したのは一九四五年であるが、彼の生れたのが一九一六年であるから、その時彼は二九歳だったわけである。序文を依頼されたバーナードは、一八八六年生一九六一年没であるから、その時五九歳であった。十年たって、サイモンが自分のこの書に長い再版の序文を書きながら、自分を天才と自負するのも、けだし当然といっている。天才の作品である。

## 二

およそ社会科学においては、いかなる人間仮説に立つかによって、その学問の展開、在り方、性格は根本的に違ってくる。バーナードとサイモンの人間仮説は同じであるか、それとも違っているか。違っているとすれば、僅かな違いであるか、それとも決定的な違いであるか。結論から先に言えば、二人の人間仮説は根本的に違っている。サイモンの人間仮説から先にとり上げよう。

## 1 サイモンの人間仮説——経営人モデル

彼は言う。「今日の社会科学は、合理性の取扱い方において、極度の分裂症状を呈している。一方の極において、経済学者がおり、彼らは経済人 *economic man* が途方もない全能の合理性をもっていると考える。経済人はいつも彼に開かれた選択対象の中から選ぶことを可能にさせている完全な矛盾のない選好の体系をもっている。彼はいつでも、これらの選択対象の性質を完全に知っており、どの選択対象が最もよいかを決めるために、どんな複雑な計算も行なうことが出来、確率計算など彼にとつては驚ろくことでもなければ、神秘的なことでもない。」そして、「他方の極には、すべての認識を情緒に分解しようとするフロイト以来の社会心理学の傾向がある。」

この人間の認識そして選択に関する二つの合理性と非合理性の極端な考え方をどう考えたらよいであろうか。「管理組織を観察し、あるいはその理論に関係したことがある人ならだれでも、組織における人間行動が全部が全部合理的ではないとしても、少なくとも大部分は合理的であることが意図されている、ということは十分明らかであると思われる。」だから、「管理の理論の中心的な関心は、人間の社会的行動の合理的側面と非合理的側面との間の境界にある。管理の理論は、特に意図され、しかも制限された合理性についての理論、すなわち極大にする知力をもたないために、ある程度で満足する人間の行為である。」

この対象に対して完全な認識をもつことが出来、選択にあたって最大限の合理性を発揮することの出来る人間を、経済人モデルという。これにたいして、対象認識に対して限られた認識しかもつことが出来ず、そしてまたとるべき行動の選択において経営予測が十分に出来ないが故に選ぶべき選択枝がある程度の検討で満足せざるをえない人間を経営人あるいは管理人 (*administrative man*) モデルという。

この経営人ないし管理人モデルは、まさにサイモンによってうちたてられたものである。では、経済人と経営人は本質的に違うものであろうか。サイモン自身、次のように言っている。「経済人が最大限で満足する——利用しうるかぎりの選択対象から最良のものを選び出す——のに対して、われわれが経営人と呼ぶ彼の従弟はあるところで満足する——満足できる、あるいはまずまず十分だと思える行為をさがすのである。」経営人は経済人の従弟 *cousin* にすぎないのである。最大限を求めても、現実にはそれは不可能だから、満足できるところをさがす。基本において、どちらも合理性を追求する。最大限を求めると、だが、一方はそれが可能だと信じ、他方はそれは現実には不可能であることを知っている。だから、満足できるところを探す。だから、理論的にはともかく、経営人の方がより合理的であると云っても差支えない。

## 2 意思決定論——サイモンとバーナード

実は、サイモンのこの経営人ないしは管理人仮説なるものは、サイモン理論の出発点ではなくして、彼の社会科学における決定的貢献とも見られる意思決定論の成果に立つものである。彼によって、意思決定の理論は一挙に科学性を高め、社会諸科学の共通財産となった。彼により、神秘的性格を帯びていた人間の、意思決定の構造と過程が、きわめてクリアーに分析的に描き出されたのである。

枝葉をはらって、彼の言うところを記せば、次のようにまとめられよう。意思決定には二つのパターンがある。一つのパターンは刺激反応型であり、いま一つは躊躇——選択型である。後者が合理性の追求の場合においてとられる意思決定である。

意思決定にあたって、二つの前提がある。一つは事実前提 *fact premiss* であり、こま一つは価値前提 *value pre-*



bitsである。目的の決定にあたっては、価値前提がより大きくウェイトをもち、目的達成のための手段の決定にあたっては事実前提がより大きなウェイトをもつ。目的達成のための合理的な手段を選ぶにあたって、適当であると考えられる代替案のいくつかがたてられる。これらいくつかの代替案は、一つ一つ評価せられて、最適と思われるもの、これなら満足だというものが選出される。これが、意思決定における合理性であり、管理者・経営者の意思決定の仕方である。

ところで、この合理性については限界があることを知っておかねばならぬ。事実前提についてであるが、人間の知り得ることの出来る事実はつねに限りがあり、完全にして十分な事実に関する情報を得ることは出来ない。次に人間が立てる代替案には限りがあり、最も適切な案をたてることが出来る保証はどこにもない。そして更に、立てたいいくつかの案を評価するにあたって、それは未来予測につながるものであり、確実な評価を下すことは出来ない。このように、意思決定にはどこまでもどこまでも非合理性・限界性がつきまとうのである。そして、管理者は、この合理と非合理のはざまに立って、可能なかぎり合理的な決定を行なおうとするのである。

以上のサイモンの意思決定論の内容、意思決定における合理性と非合理性、換言すれば合理性の限界論に立脚すれば、経済人仮説のより精練せられたものとしての経営人ないし管理人仮説が十分に納得せられるであろう。

では、バーナードはいかなる人間仮説に立っていたのであるか。それをみる前に、バーナードの意思決定論をみてみよう。

バーナードの組織における意思決定論が、最もコンパクトに語られた部分を次に引用しよう。意思決定には二つの

側面がある。「意思決定の機会主義的側面 (the opportunistic aspect)」は一般に目的達成の手段および条件に関係するといえよう。この側面は、組織行為の部面のうち、論理的・分析的決定と経験的観念・経験・実験などが有効に働らく部面である。それらは組織の内在的専門化を要求し、それがこんどは専門化を可能にする。協働の威力が最も明白なのはこの部面においてである。道徳的部面 (moral sector) とは、物的・生物的・社会的経験の無数の経路を通じて人々の感情に影響を与え、そして協働の新しい特定の目的を形成する、態度・価値・理想・希望の部面である。一方において、これらの態度によって客観的環境の抵抗は克服せられ、環境は修正せられる。そして環境の抵抗はこれらの目的の修正を強制し、終局的にはこれらの目的が示す抱負を限定する。この二側面は具体的行為に総合される。」意思決定は、環境条件に対応し、その変化にとこまでも適応してゆくという側面がある。その環境適応的側面をバーナードは機会主義的側面という。そしてまた、他方、人間は態度・価値・理想・希望をもって、客観的環境に積極的に立ちむかい、目的をたて、修正し、あるいは環境を変革するという側面がある。この側面をバーナードは道徳的側面 moral aspect という。まさに、この機会主義的側面と道徳的側面は、サイモンのいう事実前提と価値前提にびつたりと対応する。

サイモンは、このバーナードの意思決定論を単純化したといつてよい。サイモンのいう刺激——反応型と躊躇——選択型の二つのパターンもまた、バーナードのいう「熟考・計算・思考の結果である行為と、無意識的・自動的・反動的で現在あるいは過去の内的もしくは外的情況の結果である行為」の二者を言いかえたにすぎない。

バーナードの意思決定論はサイモンによってきわめて単純明快なものにつくりかえられた。だが、同時にバーナードが問題としたものが多く切り捨てられた。それは、短かいバーナードの引用文をみただけでもわかるであろう。だ

が、特記しなければならない問題がある。それは、バーナードの言う道徳的側面、サイモンのいう価値前提の問題である。バーナードは、名著『経営者の役割』の「第十四章・機会主義の理論」に対して、道徳的側面を論じた「第七章・管理責任の性質」に三倍近い紙数を費やしている。だが、サイモンは価値前提からまる問題については論ずるところ極めて少ない。

このバーナードのいう道徳的側面がサイモンによって、価値前提としての指摘に止められ、それ以上展開されなかったことを肯定し、バーナードが道徳の世界に入り込んで行つたのを科学の世界に引き戻したものだ、と称揚する見方がある。意思決定には道徳的側面、ないしは価値前提が存在する。そして、道徳的側面ないし価値前提が存在するかぎり、意思決定に数々の作用を及ぼすことになる。それは意思決定の主体と客体、決定の過程に数々の問題を生じさせるはずである。それは当前、科学的解明の対象とならざるをえない。道徳的側面の解明は、意思決定者に対して必らずしも道徳をお説教をし、特定の価値を押しつけ、強要することではない。このことは銘記せらるべきである。

サイモンによって、バーナードの意思決定論は、単純明快になると同時に、バーナード理論の決定的に重要な側面が見捨て去られてしまったのである。

### 3 バーナードの人間仮説——全人仮説

サイモンの人間仮説は、バーナード理論の展開の上層部の意思決定論を単純化・奇形化したものから生れ出たものである経営人モデル——経済人モデルの従弟——であったのを見て来た。これに対して、バーナードの人間仮説は彼の理論の根底をなし、出発点をなすものとして、設定せざるをえずして設定せられたものである。まず、このことを注意しなければならない。

バーナードの名著の体系は、次のように組み立てられている。

バーナードの名著の書名は『経営者の役割』Chester I. Barnard, *The Functions of Executive*, 1938（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳「新訳」ダイヤモンド社）である。経営者の役割は管理をすることだが、〈管理とは何か〉の定義から出発し、管理論すなわち「経営者の役割」を論じる展開をとってはいない。バーナードにおいて管理とは何か、彼は次のように管理をとらえている。管理とは公式組織の維持の機能であり、その中核的概念は意思決定である。では、公式組織とはいかなるものか。公式組織は、共通目的・伝達・貢献意欲の三要素からなるものである。そして、それは協働体系に内在するものである。協働体系における物的・生物的・社会的・個人的要因、すなわち具体的要因・環境を捨象した残基物が組織である。協働体系は組織と環境との合体物である。だが、それは組織の側からみられた協働体系であって協働体系をそれ自体としてみたものではない。協働体系とは何か。それは複数の個人の協働行為の体系である。では、人間の行為とは、いったい如何なるものか。そして、個人とは何か、人間とは何か。

かくして、彼バーナードは、「経営の役割」を論ずるにあたって、まず第一に人間論・行為論を前提的考察として行なう。それに立脚して、第二に協働体系論と展開する。そして、第三に組織論をくり抜け、最後に管理論を開陳する。私は、マルクスの『資本論』を想起せざるを得ない。具体から抽象へ、抽象から具体へ。具体的・現実的なところから認識を出発させ、次第に事物の深部・抽象部分へと進んで最基底部へと達し、そこからまた現象へと上昇してくる。この上昇の過程が叙述の過程である。そして、バーナードの名著においてもまた、その見事な例を見て、感嘆するのである。

では、バーナードのたてた人間仮説とはいかなるものか。彼は人間を二重にとらえる。一方において人間は、物的

・生物的・社会的存在であり、他方において動機をもち目的を選択して行為する人格的存在である。物的・生物的・社会的存在としては、人間はどこまでも科学的対象となりうる存在であり、決定論的存在である。そして、選択力をもって決断する人格的存在として人間は、自由意思をもった存在であり、科学的対象となりえながらも最後は科学をこえる存在であり、科学の手の届かぬ存在である。そしてまた、人間は個人であると同時に集団的存在でもある。

バーナードは、以上のように人間をとらえている。彼は人間を総体としてとらえ、人間の一部分、人間の側面、人間の傾向をとり出し、それをモデル化しようとしてはいない。人間とは何か、それを総体としてとらえる。人間を全人的存在として把握しようとしたのである。だから、バーナードのとらえた人間像を、私はそれを《全人仮説》と名付ける<sup>3)</sup>。全人仮説を、モデルというのは適わしくない。それは、すくなくとも、人間の側面をとらえ、経済人モデルや、それを修正した経営人モデルとは、根本的に次元の違ったものであることを理解しておく必要がある。

サイモンは、バーナードの人間仮説をどう考えたのであろうか。バーナードは、主著の序文の中で、経済人仮説を批判して次のように述べている。その箇所をサイモンは留意しなかったのであるか。「社会的行為からわれわれが〈経済的〉と呼ぶ側面をひき出すことは有用である。だが、アダム・スミスやその後継者たちによって有効に構成され、かなり発達した諸理論は、特定の社会的過程——その中で経済的要因はその側面にすぎない——に対する関心を抑圧し、経済的関心のみを過度に強調したのである。」「今日の多くの人々の思想では、人間は経済人であって、経済的以外の属性はわずかしかもたないものだ、ということを意味したし、いまもなお意味している。」

バーナードは、経済人仮説を批判して、それとは全たく次元を異にする全人仮説をうちたてたのに、サイモンはまたもや経済人仮説に復帰し、経済人仮説の修正にすぎない経営人仮説を提唱したのである。

(1) サイモンおよびバーナードの著書からの引用は、それぞれ本文で記した邦訳書の訳文を借りている。そして引用箇所もどの部分から引っているか、分かるように書いてある

(2) 「付、山本安次郎三層構造論について」

山本安次郎教授は、バーナード理論は三層構造理論である、という主張をされている。それは、多くの支持者をえている。教授は、自ら翻訳にあたられたバーナードの著書の序文の中から、次の箇所を引用せられる。「形の上で、本書は四部に分れているが、ある意味では二つの短かい文章から成り立っている。本書の前半をなすのは協働と組織の展開であり、後半は公式組織における管理者の職能と活動方法の研究である。この二つの主題はある目的からは区別するのが便利であるが、具体的行為と経験では不可分のものである。私は、このことを多くの人にとって自明ではないことを適切に考慮しなかったかもしれないし、またそのために本書全体の統一性を十分に明瞭にしなかったかもしれない。たしかに両部分の性質がまったく異なっているために、二つの主題が別箇のものだという誤った感じを与えるかも知れない」

このバーナードの言葉にたいして、山本教授は「しかしわれわれは、バーナード自身の言葉にもかかわらず、こう解した」と言われる。

「形の上で、バーナードの著書は四部に分れているが、その意味では三つの短かい研究からなり立っている。第一部は協働理論の展開であり、第二部と第三部は組織理論の展開であり、第四部は管理理論の展開である。これら三つの主題は、ある目的からは区別するのが便利であるが、具体的行為と経験では不可分である」（山本安次郎、田杉観編『バーナードの経営理論』ダイヤモンド社、二二―二三頁）

私は、山本教授の三層構造理論にたいして、バーナード理論に四層構造理論であると把握する。

「形の上でバーナードの著書は四部構成に分かれているが、内容からすれば四つの研究から所りたっている。第一部は「協働体系に関する予備的考察」と題されているが、これは二つの部分から成り立っている。それは、個人及び個人の行動を論じた部分・人間論の部分であり、今一つは協働体系論の部分である。第二部で公式組織の理論と構造」第三部「公式組織の諸要素」は合して組織論の部分である。第四部「協働体系における組織の機能」は管理論の展開である。これらの四つの主題である人間・協働・組織・管理は、「ある目的からは区別するのが便利であるが、具体的行為と経験では不可分のものである」

私はバーナードの著書の理論は、山本教授の三層構造把握に対して、四層構造と把握するものである。山本教授と私の違

いは、第一部を私は二つにわけて個人ないし人間論と協働体系論とするのに対して、「人間ないし個人の協働理論」として一括してとらえ、組織論、管理論との三層的把握をされるところにある。私の、個人ないし人間論、協働体系論、組織論、管理論の四層になるわけである。

第一部「協働体系に関する予備的考察」は、第一章諸論、第二章個人と組織、第三章協働体系における物的・生物的制約、第四章協働体系における心理的および社会的要因、第五章協働行為の諸原則となっている。個人ないし人間論の部分はわずか第二章のみである。分量的にはきわめて僅かである。だが、第二章個人と組織の内容は、第一節・個人の地位と人間の特性、第二節・この研究における個人や人間の取扱い方、第三節・個人の行動、第四節・個人的行動の有効性と能率となっている。全十八章の中でたった一章でしかない量的には、まことに少ないこの箇所はバーナード理論において決定的に重要な部分である。この部分だけで十分独立してとらえられ、論じられる内容をもっている。この部分こそ、バーナード管理論の土台である。この部分なくして、バーナード理論はない。バーナード理論をしてバーナード理論たらしめているのは、まさにこの部分である。個人および個人の行動と複数の個人によってなされる行為、協働体系とは、まったく次元を異にするものである。理論上、個人ないし人間に関する理論と、協働の理論とは、異次元である。個人ないし人間論と協働論という異次元の理論を、一まとめにして協働論とするわけにはいかない。

バーナードの原著の構成をバーナード自身のとらえ方とは別に、理論的に層的把握をなし、これを協働論・組織論・管理論とする山本教授に対して、私はこれを四層構成ととらえる。個人ないし人間論・協働論・組織論・管理論の四層である。この個人ないし人間論の部分こそ、バーナード理論における決定的な部分であり、協働論の中に埋没せしめられるべきものではないというのである。

(3) バーナードの全人仮説に関しては、精しくは拙稿「人間、その行動」(拙著『現代の学としての経営学』講談社学術文庫版所収)を参照されたい。

### 三

#### 1 『経営行動』の構成

サイモンの『経営行動』は、意思決定論と組織均衡論そして組織影響力論より成り立っている。意思決定論について

ては、前章で略述した。組織均衡論とは、個人が組織にたいして提供する貢献 contribution と組織から受けとる誘因 inducement との比較考量の問題である。個人にとり、貢献より誘因が少なくと判断されたとき、組織の参加者であることをやめる。組織は、この観点からするとき、組織とは「金銭や労働の形態で貢献を受け取り、これらの貢献の代りとして誘因を提供するという均衡の体系である。この問題については、この章で示された理論の大部分は、チスター・バーナードの考えを繰り返したものである」（序文より）と、サイモン自身も言っており、論ずべきところが皆無ではないが、ここでは取り上げぬ。

さて、組織影響力の理論である。この問題をとり上げ、バーナードと関連するところを問題としてみよう。

組織均衡論は組織の境界で生起する問題であり、組織影響力論というのは組織内部の問題であり、組織内部での意思決定過程の研究である。すなわち、意思決定の主体はあくまで個人であり、個人一人一人によってなされるものであり、組織それ自体によってなされるものではない。では、それぞれ違った人生経験をもち、違った性格、違った動機をもった個人一人一人が意思決定をして、どうして組織として統一的な意思決定が可能となり、統一的な行動がなされるか。サイモン自身の言葉をもってすれば、「組織の内部に存在して、そのメンバーに影響を与え、それらの諸決定の間に調和をもたらし、そして、その諸決定が組織全体の目標と両立するように保障する機構 (mechanisms) について論じよう」というのである。

サイモンは、統一的意思決定を可能にする要因として、オソソリティ・コミュニケーション、能率・忠誠心（一体化）の四者をとり上げている。前二者は組織がそのメンバーに意思決定を組織目的に合致するように主要な前提を与えるものであり、あとの二者は個人がもともと内面的にもっている価値前提であり、組織は更にそれにはたらきかけ



影響を与えるわけである。

私は、この四者のうちオーソリテイと能率とをとり上げ、バーナードとの対比において論じてゆくことにする。

## 2 オーソリテイ

サイモンは、第二版の序文の中で次のように言っている。「今日、管理についての文献においては、*ヘーソリテイ*という言葉を使うかについて、意見の一致は見られない。私は、バーナードから引き出され、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、大いに普及してほしいと思っっているので、このことをいくぶん残念に思う。」

このサイモンの発言によっても明らかのように、サイモンのオーソリテイ論はバーナードのオーソリテイ論の上に立っている。では、両者は同じであり、サイモン理論はバーナードのオーソリテイ論を発展させているであろうか。まず、バーナードのオーソリテイ論から見なければなるまい。

バーナードは、オーソリテイ（権威）を次のように定義している。「ここでオーソリテイとは、公式組織におけるコミュニケーション伝達（命令）の性格のことであって、それによって、組織の貢献者ないし構成員が、伝達を、自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織に関してその人がなすこと、あるいはなすべからざること

を支配し、あるいは決定するものとして、受容するのである。オーソリテイには二つの側面がある。第一は主観的・人格的なものであり、伝達をオーソリテイあるものとして受容することであり、第二は客観的側面——それによって伝達を受容される伝達そのものの性格である。」このオーソリテイの定義は、サイモンによっても、まずはそのまま受け継がれているとみてよい。

だが、オーソリテイの源泉論に話が進むと両者に決定的違いが生じてくる。バーナードは、オーソリテイの源泉を命令を受けとる側が命令を受容することによってはじめてオーソリテイは成立する、という受容説をうち出した。これは、管理論の世界では従来の上位者が下位者にたいしてオーソリテイをもともともっているのだとする上位権限説、あるいは法にオーソリテイの根拠を求める法定説をひっくり返したものであった。そして、命令の受容者によって受容せられる条件は、(1)伝達が理解できること、(2)組織目的に適っていると思われること、(3)個人的利害全体と両立しうると思われること、(4)精神的にも肉体的にも命令に従がいうること、以上の四者である。

バーナードは、上位権限説は仮構であり、それは人格的な問題を非人格的に取扱かうことを可能にしている、と非難する。彼は、人間の尊厳を意思決定においているから、各人があくまで意思決定の主体として振舞うところに、オーソリテイ成立の根拠を置いている。バーナードは、オーソリテイの問題を支配（命令⇨服従）の正当性の問題としてとらえ、正当性の根拠を明らかにしているわけである。

ところが、サイモンはそのところが違う。そして、決定的な違いをみせる。サイモンはいう。「もし正当 (legitimacy) である (正当だと感じられる) ことによって動機づけられたときのみ、その受容をへオーソリテイ」と呼ぶべきであるとするならば、『何故』と大きくことは同義反覆となるであろう。(第二版の序文より) サイモンは、オーソリテイを支配の正当性の問題とみていないのである。では、何とみているか。

次のサイモンの言葉の中に、彼のオーソリテイ論のぎりぎりの考え方が出ている。「部下は、彼自身の決めた選択に反対のことも命令を受容することがある。この場合にはその行動様式においてオーソリテイの要素の存在は明白である。二人の間に意見の不一致があり、この不一致が議論・説得、あるいはその他の確信させる手段を用いても解

決できない場合は、その二人のどちらかのオーソリティによって決定されねばならない。管理組織の中で、普通へオーソリティと呼ばれていることの意味は、この《最後の言葉を発することの出来る権利》のことである。」

バーナードが上位者がオーソリティをもっているという上位権限説をひっくり返えして、下位者の受容に源泉をとめる権限受容説をたてたのにたいして、サイモンはバーナード理論を利用しながらも、またもや通説の上位権限説を唱えているのである。

では、下位者が上位者の命令を、自分の選択に反するにもかかわらず、いやいやながらも受け容れるのは、何によるのか。彼は、「雇傭主の制裁」(sanctions of employer)にもとめている。いやでもきかせるのは、賞罰である。賞的な要因は喜んで命令を受容できるのだから、罰的要因がいやいやながら命令を聞かせるものである。賞金をカットするとか、配転、降格、降職、解雇等々である。すなわち、制裁サンクションこそオーソリティの中核概念だと、サイモンは把らえているわけである。

サイモンは、バーナード理論をひっくり返えしてしまった。バーナード的用語をつかいつつながら。現実の組織の内部において、サンクション制裁が存在し、それが命令の受令者をいやいやながら受容せざるを得ずして受容していることは認めざるをえない。だが、それはオーソリティではない。オーソリティは、命令の受け手がいわば積極的に命令を受容する側面である。オーソリティが大であれば大であるほど、サンクションは少なくなくて済む。一〇〇パーセント、オーソリティの行使によって命令伝達、命令受容も決して不可能ではない。われわれは、サンクションのゼロの組織の実例を身近に少なからず見る。

同じ命令の受容という言葉でも、命令を積極的に受容する場合と、制裁に替えていやいやながら受容するのとで

は、天と地程の差がある。この二者は、あくまでオーソリテイはオーソリテイ、サンクシオンはサンクシオンとして論じなければならぬ。何故、このようなバーナードとサイモンの違いが出て来たのであろうか。バーナードは、人間を全人的把握・全人仮説に立って理論をたてようとしたのに対して、サイモンは管理者の立場に立ち、管理人仮説・経営人仮説に立って、組織のメンバーをして管理者の命令通りに動かざるをえないものとみているからである。管理の原則学派・管理過程学派にたいして、サイモンは激しい批判を浴せた。だが、「人をして仕事をせしめる」という原則学派の管理の根本概念から、サイモンは一步も外に出てはいないのである。

### 3 能率 efficiency

能率の概念は、最初からサイモンとバーナードは全く違う。サイモンの能率概念は、常識的なものであり、特異なものではない。だが、バーナードのそれは全く独自なものであり、バーナード以外に能率なる言葉がバーナードによって意味せられた内容のものとして用いられたことがこれまでであったであらうか。そして、このバーナードの能率概念こそ有効性 (effectiveness) の概念と対をなして、バーナード理論の始めから終りまでその全体を貫ぬいて展開するキイ・コンセプトである。

まず、サイモンの能率の概念からとりあげよう。サイモンにとって、能率とは組織のメンバーが各人個人個人が、もともと持っている決定前提の一つである。組織は、組織のメンバーに、意思決定のための事実前提および価値前提を与える。各人はそれに各人のすでもっている決定前提を加えて意思決定を行なう。このとき、「組織の与える決定前提がどのようにして、個人によって完全な一つの意味決定に総合せられるか」それが問題である。それを可能にするのに、各人が共通にもっている能率と忠誠心の二者が大きな役割を果す、とみるのである。組織の与える事実前

提は、個人によって能率という基準に合致する方向で処理せられ、忠誠心に照らして、組織目的に適った方向に目標設定がなされるのである。

では、能率という基準「意思決定前提とはいかなるものであるか、彼は、それを次のように定義している。「能率の基準は、一定の資源の使用から最大の成果を生むものを選択することを命ずるものである。」この能率概念は、これまで「経済原則」とも呼ばれ、最少の犠牲で最大の成果、一定の成果をあげるのに最少の犠牲、一定の犠牲で最大の成果を意図することが、人間にとっての共通の行為原則として言われてきているものである。いわゆる目的合理性である。

能率は投入と産出の対比の問題であり、投入は消極価値であり産出は積極価値である。消極価値は通常時間・貨幣価値によって概括されるが、積極価値の場合は複雑である。組織目的が経済的価値の増殖にある場合、すなわち企業においては、いずれも貨幣価値で把握され対比できる。だが、行政組織、宗教組織、教育組織等の場合は、積極価値をどのように把握し測定し表示するか、容易ではない。消極的価値の問題は、消極的諸価値を分解し、代替的諸支出案の比較が中心となる。それは、予算案という形をとる。

彼サイモンによって、管理論の成立当初の時期における能率の概念は、より一般的なものに引き上げられた。テイラーは、いわゆる能率増進運動 *efficiency movement* のなかから、テイラー・システム——科学的管理法をつくり上げたが、当時の能率は主として労働の投入に対する生産物の対比にほとんど限定せられていた。サイモンは、労働と労働生産物を、組織が投入する諸価値「消極的価値と産出せられる諸価値」積極的価値の対比の問題に一般化したのである。

以上のサイモンの能率の概念は、べつに特異なものではなく、労働に限定して用いられていたものを、行為一般さらには組織一般に拡大したわけだが、それは理論的發展である。だが、人間の行為における基準には、能率・忠誠心以外にもあることも触れ、諸基準のうちの一つであることをはっきりさせておいて欲しかった。二十代のサイモンにそれを望むのは酷というべきであろう。

それはそれとして、サイモンの能率概念が常識に近いものであったのにたいして、バーナードの能率概念は普通能率 (efficiency) という言葉でイメージできる内容とは、おおよそかけ離れたものである。バーナードは、能率という言葉に、いかなる意味内容を与えて、能率という言葉を使ったか。K・アンドリュウスも、『経営者の役割』の三十周年記念版の序文の中で、この本を絶讃しながらも、「まずい命名である」と言っている。だが、もちろん、バーナードの能率概念そのものの重要性について疑念をさしはさんでいるわけではない。その逆である。では、何と命名すればよかつたのだろうか。そして、現在においても、いかなる言葉をつかつたら、バーナードが能率という言葉で表現しようとしたものが、より適切となるであろうか。

能率という概念は、バーナード理論にとって決定的な意義をもつ。バーナード自身、次のように言っている。

「あまりに明白なために無視されがちな事実の一つであるが、この研究では第一義的に重要なことである。このために、個人的行為および組織的行為のいずれにも関連して、〈有効的〉 effective と〈能率的〉 efficient との二つの言葉の意味を区別しなければならないことになる。」(『訳書』二〇頁)

「ある特定の望ましい行為が達成された場合に、その行為は〈有効的〉であるという。行為の求めない結果が望んでいる目的の達成よりもいっそう重要であり、しかも不満足なときには有効な行為でも〈非能率的〉 inefficient と

いう。求めない結果が重要でなく些細なものであるときには、その行為は〈能率的〉である。」(『訳書』二〇頁)

これまで科学は、求める結果ばかり問題にしてきた。そして、目的合理性のみを追求してきた。求める結果は、つねに得られるとはかぎらない。と同時に、ある目的を追求する行為はつねに求めざる結果を随伴する。その求めざるあるいは予期せざる随伴的結果は、とるに足らぬ些細なものもあろうし、あるいはとり返えはしのつかぬ大事を惹起する場合もあろう。だが、この求めざる、あるいは予期せざる随伴的結果は、科学の組上にはのせなかつた。この随伴的結果の存在は誰でも知っている。にもかかわらず、これを科学の組上にのせなかつたのは、何故であるか。それはそれとしておこう。ともあれ、社会科学にとって、人間の行為を問題とするとき、求める結果と求めない随伴的結果との両者を取り上げないわけにはゆかない。そのときはじめて、求めた結果の達成度と随伴的結果の満足・不満足とを対にして、組上にのせることになる。前者を有効性、後者を能率と呼ぼう、というのである。このバーナードの命名はアンドリウスの言うようにまずいかも知れぬ。たしかに、能率という言葉で意味したものとはかなり違ったものであるから、相当に無理な面もある。では、何という用語を、求めざる随伴的結果の満足・不満足を現わすものとして用いようというのは、これまで普通に能率という言葉で意味したものとはかなり違ったものとして当てたらよいであろうか。これまで、その用語がなかつたということは、求める結果と求めざる随伴的結果とを対にしてとらえようとしなかつたことの証拠でもある。ここにバーナードの社会科学における革命的な意義がある。バーナードのこのまづいと評される用語を、より適切な用語が出てくるまでは使わねばなるまい。

バーナードの能率概念は、いま述べたかぎりでは、個人的行為であると同時に組織的行為にも通じる行為一般のレベルで把握された能率の概念である。だから、協働行為における有効性と能率の次元は、個人的行為ないしは行為一

般の次元とは異なる。では、協働行為における有効性と能率について、バーナードは何と知っているか。とくに、能率についてのみ、とり上げてみよう。

「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、すなわち負担と満足と釣り合わせることといえよう。能率ないし均衡は、個人の動機を変える（もしくは適切な動機をもつ人と交替させる）——すなわち社会的要因に働らきかける——か、個人に生産成果を分配するか、のいずれかの方法によって得られる。」（『訳書』五九頁）

この協働行為の能率の概念は、さきの個人行為ないし行為一般の能率概念と次元を異にするというだけではなく、容易に納得出来ないものがある。すなわち、個人行為ないし行為一般においては求めざる随伴現象の満足・不満足が、協働行為においては、どうして「協働体系を存続させる均衡の能力」となるのか。求めざる随伴的現象の満足・不満足の問題は、組織均衡の問題となってしまうのであるか。よいのかもしれない。それではいけないのかもしれない。個人的行為ないし行為一般の理論を、協働行為にまで展開するときに、論理展開において間然するところのないものであったかどうか。協働体系の能率概念から組織の能率概念への展開は、一筋道と違ってよい。彼は言う。

「組織の能率とは、その体系の均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を提供する能力である。」（『訳書』九七頁）

「求めざる随伴的結果の満足・不満足」の問題が、組織のメンバーを組織につなぎとめるに足るだけの誘因（incentive）を提供する能力の問題に結びつくには、組織の境界の問題がある。それは、確かである。だが、組織の境界の問題は、それ自体容易ならざる問題である。組織の境界をどう考えるか、によって組織均衡論の内容は違ったものとなる。



サイモンも、組織均衡論をもっている。それは、さきにも引用したが、ここでまたくり返し引用しよう。「第六章では、その組織の境界で何が起っているか——人間か組織に参加するか、あるいは去ってゆくかについての意思決定の性質——について論ずる。この章に示される理論の大部分は、〈帰属しようとする決定〉に含まれている人間の諸動機について論ずるための体系的な枠組を初めて提供したチェスター・バーナードの考えを繰り返したものである。」(『訳書』六頁)

サイモンの組織均衡論とバーナードの組織均衡論は、サイモンの言うように全たく同じものであるか、それとも違うものを含んでいるかどうか。サイモンによって精緻化せられただけであるかどうか。ここでもまた決定的な違いがあるかどうか。

バーナードの能率概念が、結局、具体的レベルでは組織均衡論に収束してゆくものならば、バーナード「サイモン理論」という表現の仕方は、無理のないものといえよう。だが、私は、バーナードの能率概念は、なおも、検討が必要である<sup>(2)</sup>と考える。それは、求めざる随伴的結果の満足・不満足の問題は、組織均衡論だけでは納まりきらぬものをもっている<sup>(2)</sup>と考えるからである。かりに納まるとすれば、組織均衡論の新たな展開が必要である<sup>(2)</sup>と考えるからである。今、一般に公害と呼ばれている現象がある。企業はイノベーションに自己存続をかけている。だが、イノベーションはいかなる随伴現象を生むか、予測もつかぬ。合目的な行為が、科学を武器として合目的に有効なものとなればなるほど、その随伴現象はまたそれに見合うだけの大きな、あるいは深い随伴的結果をとまなう。この有効性と能率の問題を提起したバーナードの含意が、組織均衡論でおさまりきれないのであろうか。

以上において、サイモンの能率概念とバーナードの能率概念をみてきた。そして、両者の能率概念は、言葉は同じ

でも、内容はまったく違うことをみた。サイモンの能率は常識に近いものであり、バーナードのそれは常識をはるかにこえた能率という言葉の用法であった。言葉の用法は常識を遙かにこえたものであるが、その意味する内容は誰も知っている常識的なものである。ただ、それが学問論のレベルに積極的にとり上げられなかったものである。それを積極的にとり上げたところにバーナードの画期的な意義がある。だが、サイモンは、その画期的意義の認識を欠いている。バーナードの能率概念より出てきた組織均衡論をサイモンは受けついでいるが、バーナードの能率概念はいわゆる組織均衡論ではカバーしきれないものをもっていることを留意しなければならぬ。

(1) 求めた目的的行為の結果とそれに随伴する求めなかつた結果との対比的把握は、既にウェーバーの官僚制論においてみることが出来る。彼は、官僚制の機能的側面を分析することに叙述のほとんどを費やした。彼が官僚制の機能性論を展開した学者としてとり上げられる所以である。だが、彼は機能性分析の末尾に官僚制の抑圧性に関する極めて短かいパラグラフを付けている。バーナードの用語をもつてすれば、有効性と能率の複眼的把握をしたのである。だが、ウェーバーは、バーナードが有効性と能率を対概念 a pair concept として行為を把握するように、官僚制の機能性と抑圧性を論じてはいない。ウェーバーは、この面では、バーナードによって超えられたといつてよからう。もともと、バーナードの理論は、ウェーバーと違つて歴史理論を内包していない。そこらあたりを、どのように考えてゆけばよいか。

(2) バーナードの能率概念は、有効性とセットになった対概念である。だが、組織においては対から離れて組織均衡、誘因と貢献のバランスになってしまう。この問題を主要なテーマとした能率概念の検討は、いまだ十分にはなされていない。

これまで、能率に関しては次のような研究が私の眼にふれた。南龍久稿「バーナードにおける能率概念の再検討」（日本経済学会編『経営国際化の諸問題』経営論集第四四集、千倉書房）、山本安次郎「有効性と能率の弁証法的関連、バーナード理論深化のために」（『アカデミア』第一〇〇集）真野脩「バーナードの能率と有効性概念」（北大『経済学研究』第三五巻第四号）など。

## むすび

サイモンの理論は、バーナードの理論とつなげて、バーナード・サイモン理論として表現されている。果して、そのように表現することは妥当であるかどうか。以上において、それを見てきた。

バーナード・サイモン理論という表現をひろめるのに大きな役割を果たしたのは占部都美教授であるとすでに注記しておいた。この論文の終りになって、何故占部教授がこのような表現をされたかの根拠を示そう。<sup>(1)</sup>バーナードによって、近代管理論は創始せられた。バーナードの理論は、サイモンによってうけつがれた。近代管理論の成立によって、それまでの伝統理論はとってかわられた。では、近代管理論は伝統的管理論に対してどのような特色をもつであろうか。

1 伝統的管理論の経営者職能は計画、組織、調整、統制の管理過程としてとらえられる。これに対して、近代管理論においては経営者の職能は、組織維持機能であり、経営者職能論の内容は組織論となる。

2 伝統的管理論が技術論であるのに対して、近代管理論は組織の本質や性格に関する理論的解明、記述科学的志向をもつ。

3 中心的な認識対象が、伝統的管理論が作業 (doing) であったのに対して、近代管理論では意思決定 (decision making) である。

4 近代組織論は、行動科学 (behavioral science) の立場に立ち、学際的である。

私は、占部教授による近代管理論と伝統的管理論との対比を、そのまま肯定する。そして、第5に、近代管理論は

システム・アプローチをとる、ということをつけ加えたい。バーナードによって近代管理論は創始せられ、サイモンによって、以上の特質は承継されたことを、そっくり承認する。承認した上で、なお私はバーナードとサイモンの両者の理論を全く別箇のものであると云うのである。バーナード理論の基本的性格を、サイモンはバーナードを学びながら全たくと云う程、承継してはいないと言っている。何故であるか。それは本論において論述して来たところである。要約してみよう。

まず第一に、サイモンとバーナードとの立脚する人間仮説がまったく違っていること。バーナードの人間仮説は、全人仮説であるのに対して、サイモンのそれは経営人仮説であること。バーナードがそれまでの経済人仮説を根底から覆えし、全人仮説を樹立したのに対し、サイモンはふたたび経済人仮説に立ちかえり、それを修正したにすぎぬ経営人仮説をもってしたこと。その意味からすれば、サイモンは伝統理論の範疇を抜け出していないといっている。

第二に、サイモン組織論の柱をなすオーソリテイ論の性格は、バーナードのオーソリテイ論の対極に立つ。バーナードは伝統的管理論のオーソリテイ論をひつくりかえた。彼は上位権限説にたいして下位者による受容にオーソリテイの源泉を求める受容説を主張した。ところが、サイモンは、バーナードの受容説を承継いだかにみえながら、ふたたびこれをひっくり返えしてしまった。下位者が受容する決定的要因はなにであるか。それは上位者による制裁Ⅱサンクションである。制裁がオーソリテーの真髄だといっているのである。ここでもまた、サイモンは伝統理論に復帰してしまったのである。

第三に、従来の管理論をふくむ社会諸科学が、人間の行為を目的達成の観点からのみしか把握しようとしなかったのに対して、バーナードは目的達成の側面を有効性の概念でとらえ、同時に人間行為が同時に求めざる随伴的結果を

招く側面を「能率」なる概念を設定して、人間行為を複眼的にとらえ、有効性と能率なる対概念をたてて理論展開をはかった。ところが、サイモンはここでも、バーナードの礎石を無視して、またバーナード以前の目的達成的側面に視野を限る伝統理論に復帰してしまったのである。すなわち、サイモンの能率概念は、最少の犠牲で最大の効果のいわゆる経済原則にほかならないのであって、人間は誰しも内面においてこの能率の基準をもっているから、この基準によって、組織における諸個人の意思決定が統一的になされる、というのである。労働の能率を主として論じた伝統理論と、あらゆる行為における意思決定基準としての理論枠の拡大はなされたが、本質的にはサイモンは伝統理論と何等相違するものではない。それに対して、バーナードは、伝統理論とは理論的枠組みを根本的に違っている。パラダイム転換というべきである。

バーナードにはじまる近代管理論に、サイモンもまた立つ。だが、バーナードが経済人仮説を覆えて全人仮説を樹立し、人間行動を目的達成的側面ばかりでなく、求めざりも随伴的現象まで複眼的把握を理論的に可能にする有効性と能率の概念によって、バーナード理論はまさにパラダイム転換というに適わしい。パラダイム転換という言葉は、クーンを超えて、かなり安易につかわれている。近代管理論もまた、伝統的管理論に対してパラダイム転換という人がいるかもしれない。バーナードは伝統的管理論を、新しい管理論の次元に引き上げた。サイモンはそのレベルに立つ。だが、バーナードの理論は既存の理論を、極端な言い方をすれば根底からひっくりかえした。組織論、管理論を限りなく深淵な断崖にみちびき、また広大な地平をきり開いた。だが、サイモンはバーナードの一部を吸収して再び伝統理論に立ちかえり、それを巧緻なものに脱皮せしめ、精練化したにすぎない。彼によって管理原則論ないし管理過程学派は条件適応理論にすんなり発展せしめられたのである。<sup>(2)</sup>

サイモン理論は、バーナード理論の表層はともかく、その深部において決定的に相違すること、銘記せらるべきである。

- (1) 占部都美『近代組織部「1」バーナードとサイモン——』白桃書房、第一章近代組織論の立場。
- (2) 拙稿「組織理論とビュロクラシー——高宮晋に関連して、組織理論の回顧・評価・展望——」『組織科学』一九八七年、高宮晋会長追悼号）は、本稿と深くつながっている、参照されたい。