

組織経営の古典的著作を読む（Ⅱ）

～ハーバート・A・サイモン『経営行動』～

財政金融委員会調査室 小野 伸一

（全体の構成）

- I チェスター・I・バーナード（第113号）
- II ハーバート・A・サイモン（本号）
- III アルフレッド・D・チャンドラー（以下次号以降に掲載予定）
- IV エディス・ペンローズ
- V マイケル・E・ポーター

- 1. はじめに
- 2. サイモンの立ち位置～合理性の再検討～
 - （1）事実と価値の区別、科学としての意思決定論の確立
 - （2）人間の合理性の制約
 - （3）経営人 vs. 経済人、直感の意味
 - （4）サイモンと行動経済学
- 3. 個人と組織
 - （1）個人の組織への参加
 - （2）組織の個人への影響力の行使と受容圏
 - （3）コミュニケーションの役割～公式と非公式～
 - （4）学習とコンピュータの役割
- 4. 能率と忠誠心
 - （1）サイモンの能率の基準とは
 - （2）忠誠心と組織への一体化
- 5. アドミニストレーターの役割
- 6. おわりに～バーナード vs. サイモン～

1. はじめに

ハーバート・A・サイモン（1916～2001）は、バーナードと並び称される組織論の巨匠であり、1978年には、組織における意思決定プロセスの研究でノーベル経済学賞を受賞した。この分野の代表作が本稿で取り上げる『経営行動』（初版1947、以下「本書」）である。サイモンはまたカーネギー工科大学（現カーネギーメロン大学）に関係者とともにビジネススクール（産業経営大学院）を設

立したことで知られている¹。

他方で、サイモンの見識は組織論にとどまらない。学生時代はシカゴ大学で政治学を学び（博士）、カーネギー工科大学教授として心理学やコンピュータ・サイエンスなどを教え、政治学者、経済学者、経営学者、社会学者、心理学者のいずれとも称され、さらに人工知能にも通じていた。多くの著作もあり、20世紀に大きな影響力を有した科学者の一人であることは間違いなく、その知性の一端は本書からもうかがい知ることができる。

本書の原題は“Administrative Behavior”であり、アドミニストレーション（経営）、中でも意思決定というアドミニストレーションに焦点を合わせている²。アドミニストレーションという言葉には、統制をきかせたり支配するというイメージもないわけではないが、サイモンは、広くマネージメント一般の意味も含めてこの言葉を使っており、必ずしも権力的なイメージではない点に留意したい。また本書は、バーナードと同様、民間企業の組織のみを対象とするものではなく、政府、自治体や軍などの経営（パブリック・アドミニストレーション）も考察の対象とする組織経営論となっている点に留意したい。実際、掲げられている事例の相当数は行政経営・サービスの事例である。

2. サイモンの立ち位置～合理性の再検討～

サイモンによれば、組織とは「意思決定とその実行のプロセスを含めた、人間集団におけるコミュニケーション及び関係のパターン」であるとされ、また「相互関係をもつ役割のシステム」であるとも述べられている。メンバーである人間とその相互のシステムとしての関係に注目しているのがサイモンの組織論であるといえるであろう。そしてサイモンは、アメリカの行政学者・ギュリック（1892～1993）やイギリスの経営学者・アーウィック（1891～1983）らの古典的組織論、すなわち能率的な組織は①専門化、②命令の一元化、③統制の幅（コントロールの Spann）の適正化、④目的別、プロセス別、顧客別、場所別の組織化などの「原則」に基づくことによりつくることができるという考え方について、これらの原則は矛盾を含んでおりオペレーショナルな概念とはいえず、また職能³と権限のラインだけで組織を記述することは不十分であると批判した⁴。そして従来、経営という何かを行うことだと考えられ、その行為

¹ 『経営行動』では、一般にビジネススクールが担うべき役割、コンセプトなどについても触れられている。

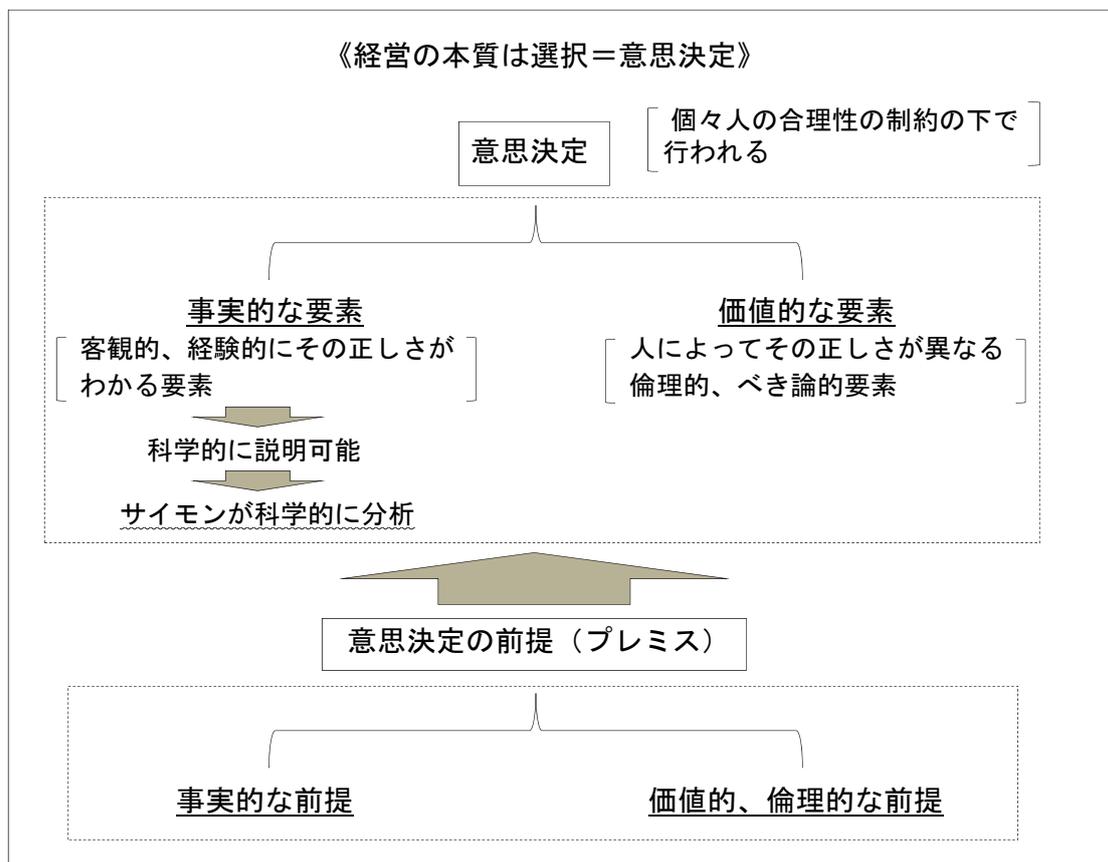
² 本稿は、1997年に出版された第4版とその邦訳（2009年）を参照している。第4版は、初版の内容そのままの部分と、それを解説し、充実させるコメントリーから構成されている。

³ 職能は原著の「ファンクション」の訳語である。

⁴ 例えば、命令の一元化と現場の判断（専門化）は両立しないこともあるであろう。組織には普遍的な原則があるという古典的組織論の立ち位置に対するサイモンの批判は、後に、異なったタスクや環境が異なった組織ストラクチャーを必要とすることとなるという「コンティンジェンシ

を行うという選択、すなわち「意思決定」に目を向けてこなかったことに疑問を投げかけ、組織の科学的な記述のためには意思決定についての分析が必要であるとして、その研究の必要性を強調した⁵。

図表1 サイモンの立ち位置



(出所) 筆者作成

サイモンによれば、経営の基本的な原則というのは、同じコストの代替的選択肢の中から、経営目的の最大の達成をもたらす選択肢を選択すること、また、同じ成果をもたらす代替的選択肢の中から最小コストの選択肢を選択することである（4.（1）参照）。要は、経営の本質は選択＝意思決定であるというのがサイモンの基本認識である（図表1）。そしてそこでは、組織のメンバーが、実行する能力に限界があり、正しい意思決定をする能力に限界があるという、「合理性の限界」があることについて研究されなければならないと考えた（2.

一理論」を生むこととなった。

⁵ 筆者の印象では、ギュリックらの組織論は、意思決定を論じていないことのほか、個人（生身の人間、個人人格）への関心やコミュニケーションの重要性の認識などの面で、バーナードやサイモンの組織論に及ばないように思われる。また、専門化の原則については、そもそも組織であれば何らか専門化されているはずであるから、原則と呼ぶほどのものではないともいえるであろう（バーナードは専門化とは組織そのものの本質であると指摘している）。

(2) 参照)。

(1) 事実と価値の区別、科学としての意思決定論の確立

サイモンによれば、意思決定には、事実的な要素と、価値的な要素（倫理的、べき論的な要素）が含まれる。また、意思決定にはその前提（プレミス）があるが、この前提にも事実的なものと価値的・倫理的なものがあり、例えば目標（ゴール）は、サイモンによれば、意思決定に対するインプットとして提供される価値前提である（図表1）。筆者なりに例を挙げれば、ある事象が将来的に必ず起こるとは断言できない（将来的に地震予知が可能となるとは断言できない、将来的に日本人の平均寿命が90歳を超えると断言できないなど）ということは事実的な前提であり、ある事象が将来的に起こるべきだ（日本人の出生率は現在より高まるべきだ、日本の財政赤字は現在より削減されるべきだなど）ということは価値的な前提である。

事実的な要素については、客観的、経験的にその正しさがわかるが、価値的な要素については、人によってその正しさは異なることとなる。サイモンによれば、価値的な要素について、価値判断が正しいと認めるための制度として正当化されるものとしては、現代国家の立法府などの民主的な制度がある。そこでは、截然とは区別できないにせよ、一般に価値判断は立法府が担い、時事的な部分を行政府が担うこととなる。やはり筆者なりに例を挙げれば、臓器移植を積極的に行うべきかどうかというのは価値的な判断であり、一般に立法府が担うこととなり（日本では2010年に臓器移植推進のための改正法が成立した）、実際の移植はこの法律を踏まえて各医療機関などが協力して行うこととなる。

以上のように、サイモンの大きな特徴は、意思決定に焦点を合わせるとともに、意思決定における事実的な要素と価値的な要素を区別したことである。事実的な要素の正当性は、それが事実と一致することによって実証される、すなわち科学的に証明することができるのに対し、価値的な要素の正当性は、人間が認可、裁可することによって認められる、すなわち人によって判断が異なってくるという違いがある。そしてこのような区別を明らかにすることで、サイモンは、意思決定という経営課題を科学的に分析し説明する道を拓いたのである。さらにサイモンは、意思決定の説明に当たって、人間の「限定合理性⁶」や「満足化⁷」という概念を使ったのであるが（2.（2）参照）、これが現実をうまく説明するものであることが認められたことで、その意思決定論は一つの体

⁶ 英語では bounded rationality であり、限定（された）合理性、制約付きの合理性などと訳されている。

⁷ 満足化（を図る）という言葉は、原著では「サティスファイス」(satisfice) が用いられている。

系的な実践科学としての地位を確立することとなった⁸。

（２）人間の合理性の制約

ところで、組織における意思決定、行動選択は、一人の経営者だけが行うわけではなく、さまざまなレベルで行われるのであり、ヒエラルキー構造になっている。すなわち、あるレベルでの選択、行動により目的が達成されると、そのすぐ上のレベルで、これを手段としてさらに選択、行動がなされ、目的が達成され、さらにこれを手段としてその上のレベルで…というように選択と行動が繰り返されることとなる（図表２）。このような組織における人間の選択と行動は、緩やかに結びつき、全体としてみれば合理性が意図されているもの、すなわち他よりも望ましい選択肢を選択し、行動しようと思図されているものになっていく。しかし、個々の人間の認知能力には制約があるために、人間の合理性には制約がついている⁹。

制約がつくとはどういうことであろうか。これは、サイモンによれば以下のように説明することができる。人間が一人で受け止められる情報には限界があり、数多くの代替的選択肢のすべてを列挙して評価することは困難である。したがって、結果の（完全な）予測も困難で、その時々で実行可能な行動は限られているのであり、このような中では客観的に合理的な行動をとることはできない。そこで人間は、所与の心理的環境の範囲内で、また所与の諸前提の範囲内で判断することとなる。つまり、すべての代替的選択肢ではなく、自分自身でとることのできる（妥当性が高いと考える）代替的選択肢の中から選択することとなるのであり、これが制約がつくということの意味である。

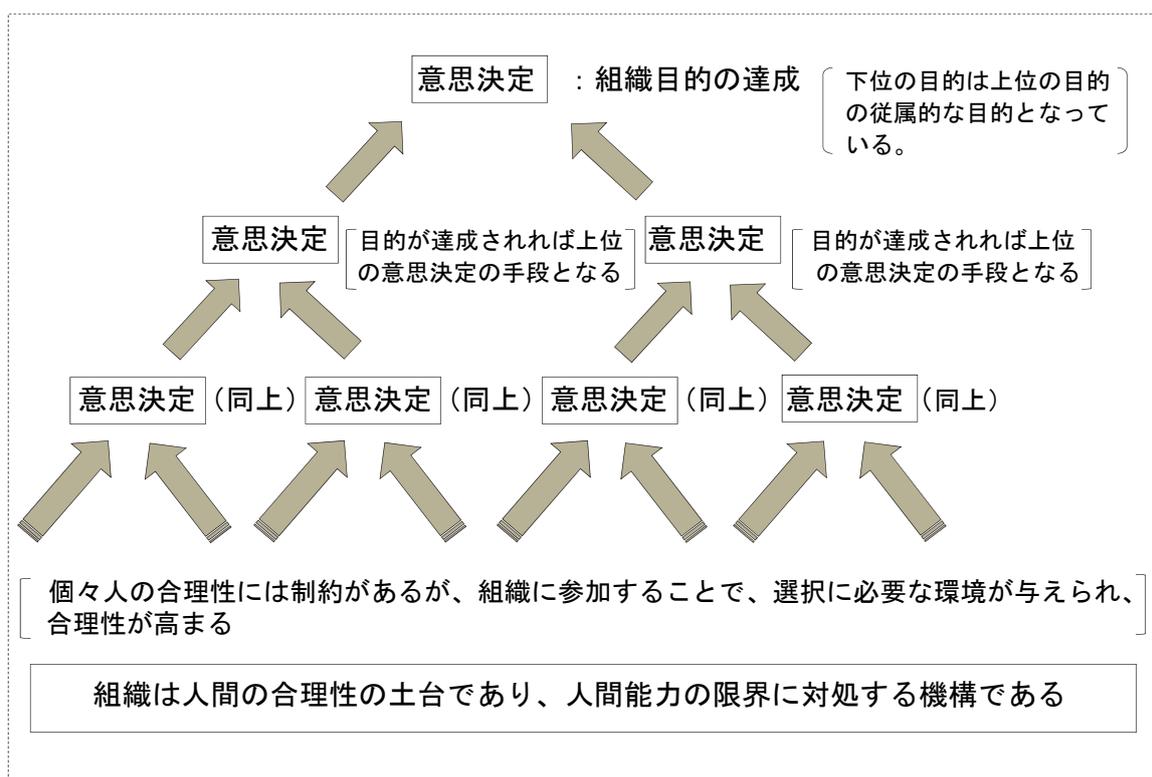
そして、このような制約は、組織に属する人間と属さない人間では、その意味合いは異なってくると考えられる。すなわち、個々人の合理性には制約があっても、組織に属することにより、組織はこのように個人に対し選択に必要な環境を与えることができ、合理性を高めることができると考えられるのである。

⁸ サイモンは、「本書は組織の解剖学と生理学を扱っており、組織の病気の処方をしようとはしていない。本書のフィールドは、組織の医学というよりは組織の生物学である」と述べている。そして、組織の解剖学は、意思決定機能の分配と割当の中に見出され、組織の生理学は、組織が、そのメンバーの各々の意思決定の前提を提供することによって、当該意思決定に影響を与えるプロセスの中に見出されると指摘している。サイモンはさらに、本書は、経営の諸原則（プリンシプル）を述べるものではなく、分析のフレームワークを明らかにし、考慮されるべき諸要因を明らかにするものであるとも指摘している。サイモンがこのような立ち位置で組織を分析することにより、経営学は（単なる主義主張ではなく）科学として認められるようになったといえる。

⁹ サイモンに従えば、代替的選択肢の比較検討というプロセスを経ずに決め打的に選択、行動するようなことは合理的とはいえないことになる。また、代替的選択肢の検討は、合理性の制約により完全を期すことは難しいのであるが、可能な限り行うことにより、結果的に意思決定の合理性を高めることが可能となると考えられる。これはおそらく、組織においてのみならず、組織に属さない個人の選択、行動においても同様であろう。

サイモンは、組織は人間の合理性の達成の土台となるものであり、合理的な個人とは、組織され制度化された個人であると考えた¹⁰。そしてそこでは、個々の意思決定と行動は、組織の中での調整プロセスを経て、組織全体の計画へと統合（インテグレート）されることとなるとサイモンは述べている¹¹。

図表2 意思決定のヒエラルキー構造



(出所) 筆者作成

(3) 経営人 vs. 経済人、直感の意味

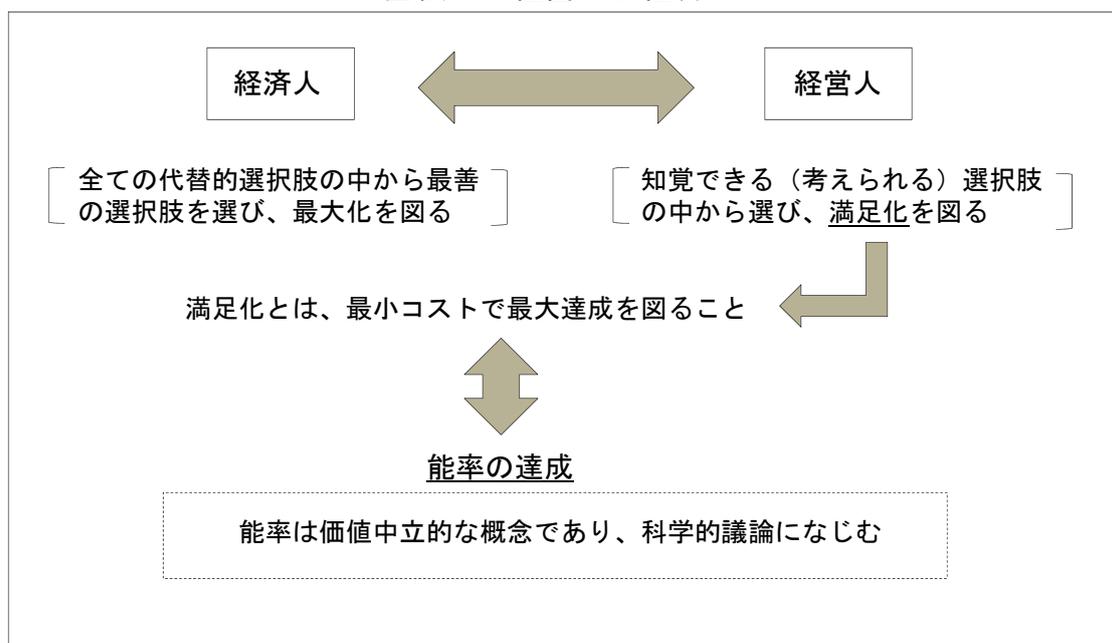
以上のような組織における人間の行動を経営人（アドミニストレーター）の行動というのであれば、それは、経済学でいう経済人（エコノミック・マン）の行動とは対照的なものである。すなわち、経済人の行動とは、すべての代替的選択肢の中から最善の選択肢を選ぶ行動、最大化を図る行動のことであるが、経営人の行動とは、人間の注意（アテンション）に制約がある中で、知覚され

¹⁰ サイモンは1978年、ノーベル経済学賞受賞時にストックホルムで行われた講演において、組織とは「複雑性と不確実性とに囲まれて理解し計算する人間能力の限界に対処するための一つの機構」と述べている（講演内容はサイモン著『システムの科学』に掲載されている）。

¹¹ もちろん個人は、組織の目標とは異なった個人の目標を持ちうる存在であるが、サイモンは、個人は、組織に参加すれば組織の目標を認めるようになり得ると考えている（後述）。また、組織全体（システム）としての結果が目標に照らして不満足なものであれば、意思決定の構造に変化がもたらされ、調整されることとなると考えられる。サイモンは、組織にはこのような調整機能があると考えているように思われる。

た世界の中で扱うことが可能ないくつかの選択肢の中から満足化を図る行動である（図表3）。そしてサイモンによれば、基本的によい経営行動というのは、考えられる選択肢の中から、能率的な、すなわち最小の費用で最大の成果を上げるような選択を行うことである（能率については4.（1）参照）。

図表3 経営人と経済人



（出所）筆者作成

このようなサイモンの見方は、経済人とは対照的な経営人という概念を導入しつつ、希少な資源で最大の成果を狙う経済学の定式化のアナロジーで考えようとするものであるように思われる。科学としての経済学と同様の思考様式で、サイモンは、限られた手段で経営目的を最大限に達成するためにはいかに行動すればよいかを経営の科学的テーマとなると考えたのである。なお、サイモンによれば、経営行動における代替的選択肢は必ずしも所与ではないのであり、この点、選択肢が基本的に所与である経済人の理論とは異なるとされている。経営人は、代替的選択肢を創造したり、設計したりしなくてはならないこともあるのである。

ところで、このような経営人の選択は、分析・熟考するというよりも、「刺激に対する反応」に近いレベルで行われることも多いであろう。ある意味、直観的な判断ということになるが、サイモンは直感を軽視してはならないと指摘している。もちろん単なる感情に動かされた直感による意思決定は適切なものとはいえないが、一般に熟達した経営者の直感は、学習および経験の産物といえるのであり、直感的な判断を分析的な判断と対比させて、前者は非合理で、後者の方が望ましいものであると考えることは間違っている。そもそも有能な管

理者に、直観か分析か、いずれのアプローチをとろうかなどと考えている余裕はないのであり、事実前提と価値前提に依拠しつつ、おのずと意思決定されているものであろう。これは、いわば形式知（言葉や数式などで表現できる知）と暗黙知（言葉にならない知）のような関係にあるものといつてよいかもしれないが、いずれにせよサイモンが、これらはどちらも重要で、非科学的なものではない（科学的テーマとなりうるもの）と考えていることは、押さえておくべきポイントであるように思われる¹²。

（４）サイモンと行動経済学

以上のようなサイモンの限定合理性の概念は、他方で、経済学そのものに対しても影響を与えることとなった。今日、経済学においては、人間の合理性の限界を研究対象とする行動経済学が一分野として確立しているが、その思想的基礎を築いた一人がサイモンであることは間違いないであろう。例えば、今日の代表的な行動経済学者の一人であり、2002年にノーベル経済学賞を受賞したダニエル・カーネマン（1934～）もサイモンを高く評価しており、著作の中でしばしばサイモンが引用されている¹³。

行動経済学では、伝統的な経済学に比べて人の感覚、感性を重視する傾向があり、心理学の領域と重なる部分を有している。例えば行動経済学では、人間は不確実性下において、

- ・利得と損失を対称的に評価せず、損失を利得より過大にとらえ、損失回避をより重視する（含み損を抱える株式を保有し続けるなど）
- ・高確率事象を過小評価し、低確率事象を過大評価する（一発逆転に賭けようとして危険な投資を行うなど）

などの非合理的な傾向があると考えられる。

さらに行動経済学は、人間には、

- ・時間的に遠い将来の認容割引率（個人として認容できる割引率）は低いが、

¹² このようなサイモンの指摘は、分野を問わず、熟達者の判断、行動に当てはまるように思われる。例えば、2012年2月に天皇陛下の心臓バイパス手術を行った天野篤順天堂大学教授は、「手術中は、頭を使っているのは15%ぐらいです。85%ぐらいは反射的に手を動かさないといけません。たとえば、ピアニストに似ていますよね。今弾いているところの先の楽譜を見ているように、外科医は手術の先にあるところを見えています」と述べている（2012年10月27日付朝日新聞）。また、希代のプロ将棋棋士といわれる羽生善治三冠は、直感は決して先天的なものではなく、論理的思考の蓄積、経験が積み重なって得られるものであり、磨くことができるものであると指摘している（『直感力』PHP新書、2012年）。

¹³ カーネマンは著書『ファスト&スロー』（原著2011）の中で、「サイモンは、20世紀の知の巨匠である。彼は20代のときに組織における意思決定論を執筆し、これはすでに古典となっている。サイモンの数多い業績はそればかりではなく、人工知能分野の創設者の1人であり、認知科学の重鎮であり、科学的発見プロセスで多大な影響力を持つ研究者であり、行動経済学の先駆者である。そして、ほんのおまけでノーベル経済学賞を受賞した」と述べている。

直近時点の認容割引率は高い。すなわち時間的に割引率が一律でなく、目先のことを相対的に高く評価する（お金に困った人は高金利でも借金するなど）
・絶対的な「量」の変化より、ある基準からの「率」の変化に敏感である。すなわち小さな変化でも率が大きければ敏感になり、大きな変化でも率が小さければ鈍感になる（1万円の商品の10%引きより1,000円の商品の50%引きを評価するなど）

などの非合理的な傾向があることにも注目する。

このように、行動経済学は人間の「一見非合理的な、首尾一貫しない行動の説明に一定の威力を発揮しており、リーマンショックの解明や人間の主観的な幸福の分析（幸福の経済学）などの心理的な要因が重視される局面でも役立っている。ただし、経済学としてみれば、まだ新古典派理論のように一貫した理論体系が打ち立てられているところまではいっていない印象があるのも事実であり、今後、さらに体系的な理論として発展し、経営学との「切磋琢磨」も進展していくことが期待される。

3. 個人と組織

（1）個人の組織への参加

これまで述べてきたように、組織され制度化された個人が（一定の）合理性を獲得することとなるとしても、個々人は必ずしもそれを前もって見通しているわけではない。では実際に、個人はなぜ組織のメンバーになるのであろうか。これについてサイモンは、基本的に、バーナードの考え方を援用している。すなわち、個人が組織のメンバーになるのは、組織から個人として受け入れられる誘因¹⁴が提供されるからであり、これを受けて個人は職務に従事するなど組織に貢献することとなる。サイモンによれば、誘因には、①個人目標（ゴール）と整合的な組織目標、②給与・賃金や昇進機会、③組織の規模と成長、存続などがあり、組織システムの構成員のうち、①は顧客¹⁵が、②は従業員が、③は企業家（アントレプレナー）が重視するとされている。ちなみにこれらの誘因はメンバーの組織に対する忠誠心を生むことともなると考えられる（4.（2）参照）。そして誘因を上回る貢献を維持することができれば、あるいは少なくとも均衡させることができれば組織は存続していくこととなる。バーナード同様、サイモンも組織とは誘引と貢献の均衡のシステムであるとの見立てである。

なお、サイモンによれば、組織を巡っては、従来から人間の疎外をもたらす

¹⁴ 誘因は原著の「インデュースメント」の訳語である。

¹⁵ サイモンのいう顧客はかなり広がりのある概念であり、企業組織であれば商品・サービスの購入者が、政府機関であれば立法議会が、ボランティア組織であればボランティアが各々の組織の顧客とされている。ちなみにこのような、顧客を組織活動システムの一部とみなす考え方は、バーナードが主張した考え方であり、サイモンはこれを受け継いで発展させている。

ものであるという批判もみられたところであるが、産業革命以来の長期的なトレンドをみても、また20世紀に入ってのコンピュータ化やオートメーションの進展をみても、組織が疎外をつくりだしたという明らかな証拠は見当たらないとサイモンは述べている。全体にサイモンの組織論は、バーナードと比較すれば、組織に対する肯定感、あるいは性善説的な発想が強いように感ずるのは筆者だけではないであろう¹⁶。この背景には、初版が出版されたのは1947年であり¹⁷、アメリカが第二次世界大戦に勝利し自信を強めていく中で、組織面を含め、その制度機構についても一般に肯定的に受け止められていたと考えられることがあるのかもしれないが、これはあくまでも筆者の単純な想像であり明確な根拠があるわけではない。

（2）組織の個人への影響力の行使と受容圏

では、組織に参加した個人に対し、組織はいかにして影響を与えるのであろうか。これは、サイモンによれば、個人の価値前提や事実前提のいくつかを組織（上司）が決め、これを個人（部下）が受け入れることによってであり、このような影響力の行使の一つのやり方として、権限¹⁸の行使が挙げられる。サイモンによれば、権限とは、「他者の行動を導く決定を行うパワー」と定義され、端的には命令が該当するが、実際に行使される場合には、これ以外に説得や提案も交えて行われることもあるし、実際に命令は発せられないが、部下が上司の期待を押し量って行動することにより権限が行使されるということもある。またこのような行動は、習慣化されたり、制度化されて行われるということもある。いずれにせよサイモンが、バーナードと同様、権限は部下による受容（後述の「受容圏」を含む）が前提となると考えていることは重要な点であり、このような受容により、集団（グループ）や組織における個々人の行動が調整されていくこととなる（図表4）。

さらにサイモンは、影響力の行使に関して、部下に残された自由裁量の余地が広ければ広いほど、公式の権限（命令）に依存しないタイプの影響力（例えば、サービス規定、トレーニング、レビュー、非公式なコミュニケーションなど）が重要となると指摘している。また、複合的な意思決定プロセスにおいては、あるいはさまざまな影響力を一つの決定に向けさせるためには、プランニング（計画立案）とレビューが重要となると指摘している。加えて、意思決定のプ

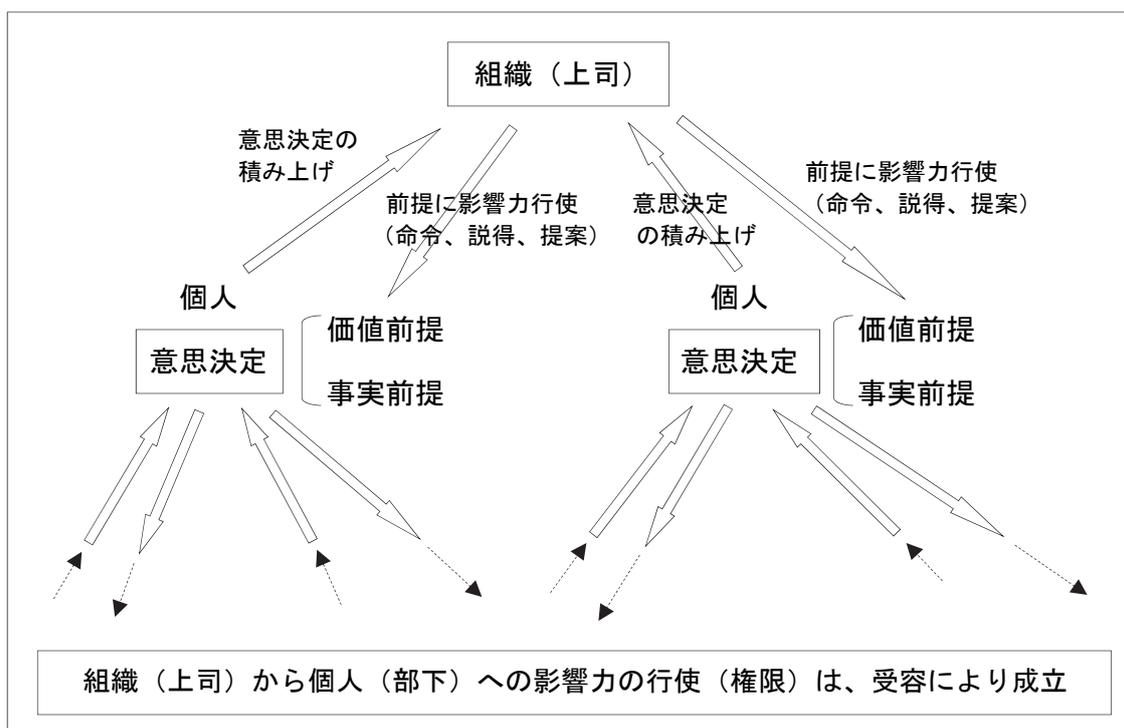
¹⁶ ちなみに、バーナードとの比較でいえば、サイモンが展開している組織学習、組織記憶、組織文化など組織をトータルでとらえる概念もバーナードにはみられないものである（後述）。

¹⁷ 高橋伸夫東京大学教授によれば、『経営行動』には、初版の2年前の1945年に配布された準備版が存在している。そしてこの準備版は、サイモンが書いた博士論文（シカゴ大学）が元になっている（<http://www.nobuta.org/seminar/simoncomparison.pdf>）。

¹⁸ 権限は原著の「オーソリティ」の訳語である。

プロセスについては、ある程度の集権化は不可欠であるが、時間コストや人的リソースの活用などの観点から、分権化についても十分考慮されなければならないと指摘している。組織における意思決定のヒエラルキー構造の中で、「下から上へ」の意思決定の積み重ねが的確に行われることの重要性に留意しているのがサイモンの組織論の特徴であるといえるのではないかとと思われる¹⁹。

図表4 組織から個人への影響力の行使



(出所) 筆者作成

サイモンによれば、個人（部下）は、組織（上司）によって権限が行使された場合、「受容圏」の範囲内においてこれを進んで（疑問の余地なく）受け入れる。この受容圏という概念は、サイモン自身が指摘しているように、バーナードの「無関心圏」の概念を取り入れたものである（図表5）²⁰。サイモンによれば、このような受容圏の範囲は、組織が提供する誘因の性質と規模によって決まるとともに、権限がどの程度制裁²¹を伴うかにも依存しており、例えば（常に

¹⁹ ヒエラルキーというと、「上から下へ」の流れがイメージされがちであるが、組織における意思決定のヒエラルキー構造は「下から上へ」の積み重ねでもあるということをサイモンは主張しているように筆者には感ぜられる。

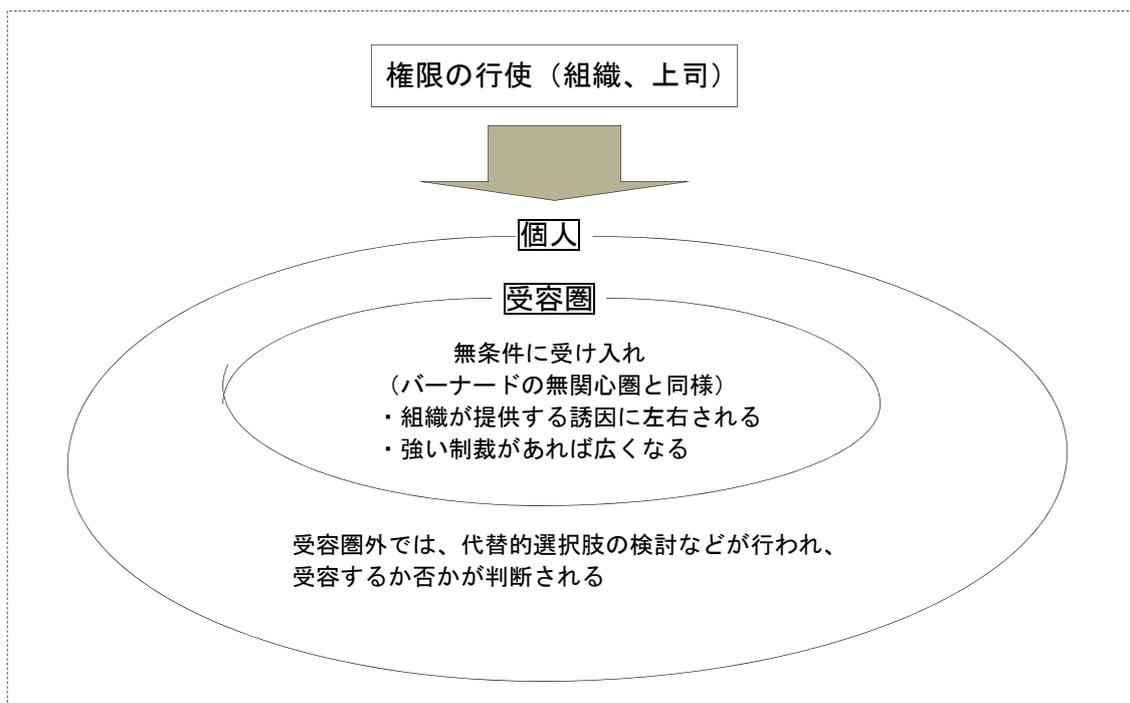
²⁰ バーナードの無関心圏も、サイモンの受容圏も、その意味するところは、当該圏内の権限の行使については、個人（部下）が一々検討することなく受け入れるような圏域ということであり、圏外の権限の行使については受け入れないという意味での圏域ではない点に留意したい（圏外の権限の行使については、受け入れられることも受け入れられないこともあるであろう）。

²¹ サイモンによれば、制裁とは、個々人が組織の権限を受容することを誘引するような要素の

制裁を伴う) 軍隊では広くなり、(制裁があまりなじまない) 専門家や熟練工の場合には狭くなる傾向がある。私見では、前著 (I) でも触れたように、構成員の自主性を引き出す観点などから、受容圏はあまり大きすぎることなく、また小さすぎることもないというのが望ましいように思われ、管理者は、組織設計を行うに当たっては、このような点にも留意する必要があるであろう。

またサイモンによれば、権限の行使に際しては、部下に対する命令の一元性が維持されずコンフリクトが発生することもあるが、このような場合には、通常、権限のヒエラルキーの中で、上位のレベルにおける調整などさまざまな形で解決が図られることとなる。そしてサイモンは、バーナードと同様、組織の効果的な運営のためには非公式組織が必要であると指摘している。すなわち、権限のラインに基づく公式組織は、組織内の個人的な人間関係に基づく非公式組織を伴うことにより、効果的に運営されることとなると述べている。

図表5 受容圏



(出所) 筆者作成

(3) コミュニケーションの役割～公式と非公式～

個々人の意思決定への組織の影響力行使において大きな役割を果たすものにコミュニケーションがある。サイモンによれば、コミュニケーションは「組織のあるメンバーから別のメンバーに決定の諸前提を伝達するあらゆるプロセス」

ことであり、いわゆる社会的制裁も含まれる。ボランティア組織などでは、組織の目的も重要な制裁となりうる (目的に共感することにより進んで命令に従う) とされている。

と定義され、このようなコミュニケーションには、ラインに従って上下に行われる以外に左右に行われるものがある。組織におけるコミュニケーションの重要性を指摘したのはバーナードであり、サイモンはこれを引き継いでいるが、権限のラインに従わないコミュニケーションも重視しているのがサイモンの特徴であり、権限のチャンネルとコミュニケーションのチャンネルとを同一視したバーナードの見方は必ずしも事実と合致していないと指摘している。

サイモンによれば、コミュニケーションの公式のシステムは、コミュニケーションの非公式なネットワークによって補われる。そして、組織図には反映されないような自然発生的なリーダーが現れることもある。このような非公式のコミュニケーションは、個人的な目標との関係においても意味を持つ。すなわち、一般に個人は個人的な動機を有しており、組織の目標のみならず、ある程度は個人的な目標をも目指すものであるが、これは公式のコミュニケーションシステムで吸収できない場合もあり、ここにおいて非公式のコミュニケーションシステムが機能し、成長することとなる。なお、サイモンによれば、権限のラインのコミュニケーション以外に組織のトップが組織運営についての知識を得る方法としては、検査部門を持つことや、組織の包括的な分析と調査を行うことなどがある。

そしてサイモンは、コミュニケーションを効果あらしめるには、命令だけではなく、道理を説いたり、弁じたり、説得したりしなければならないと強調している。これは今日においてもなんら変わるところはないであろう。「コミュニケーションの機能は、それを伝達する人の心からなにかを取り去ることではなくて、それを受け取る人の心や行為になにかを入れ込むことである」とサイモンは述べているが、蓋し名言であり、どのような組織であっても、およそ管理者たる者であれば心得なければならない点であろう。

(4) 学習とコンピュータの役割

コミュニケーション、あるいは情報の伝達に関連していえば、サイモンは、それにより生ずる組織レベルでの学習を重視している。組織について考える場合には、個人レベルとは異なった集計的レベル、集合体としてのレベル、すなわち組織レベルで考えた方がよい場合があるというのがサイモンの認識であり、これはバーナードの組織論とは多少異なる点である。そしてこのような発想は、コンピュータに造詣の深いサイモンならではの発想といえるように思われる。というのは、コンピュータの情報蓄積は、たとえ人が入れ替わっても組織としてなくなることはない蓄積であり、個々人とは切り離された組織レベルでの記憶となるからである。サイモンはまた、組織内の人の異動などで情報が組織全体に伝播されることは、新製品の開発や製品化などのイノベーションの促進に

も望ましい影響をもたらすものであるとも指摘している。確かに、企業におけるイノベーションは、一般に個人のレベルよりは組織（チーム、集団）などのレベルで遂行されることが多いであろうから、個人レベルより組織レベルで議論の方がふさわしいものであろう。

さらにサイモンによれば、意思決定自体も見方を変えれば情報処理であり、人間とコンピュータで分担して行われているものである。したがって、組織は、意思決定のシステムであるとともに情報処理のシステムでもあるということができる。そしてサイモンは、このような情報処理のシステムは、組織における希少な資源、すなわち管理者達の注意能力を節約するようにデザインされなければならないと主張する。多くの情報があったとしても、意思決定主体が処理できる情報には限りがあるのであり、コンピュータにより、情報を蓄積するだけではなく代替的な意思決定の諸結果を推測することができれば、管理者の注意能力の節約に役立つと考えられる。代替的な選択肢を比較検討することは、意思決定の合理性を高めるために必要不可欠なことであるから、このためにコンピュータをうまく活用し、意思決定の合理性を高めるべきであるというサイモンの指摘は正鵠を得たものであろう。

4. 能率と忠誠心

(1) サイモンの能率の基準とは

組織における意思決定、すなわち代替的選択肢の中から一つの選択肢を選択する際には、重要な決定前提として、限られた資源の使用で最大の結果を生むような選択肢を選択するということがある。これは、営利組織においては、最大の純利益をもたらす選択をするということであり、費用が一定であれば収益が最大になる選択肢、収益が一定であれば費用が最小となる選択肢を選択することとなる。これがサイモンのいう能率²²の基準であり、消費された資源に対する達成された結果の比率として示される。この能率の基準は価値に対して中立的な基準、換言すれば科学的な議論になじむ基準であり、どのような価値判断のもとに選択をする場合でも、能率の基準を考慮することが求められることとなる。そしてこれは、営利組織のみならず、非営利組織においても（金額で表せない場合でも）考え方としては同じである。

ちなみに、サイモンのこのような能率の基準は、バーナードの能率の定義とは多少異なっている。バーナードにとって能率とは、組織において誘因が提供され、個々人の動機が満たされたかどうかということであり、組織の均衡や存続が確保されるかどうかという観点からの定義となっているのに対し、サイモンの場合には、経済学の効用最大化の考え方に近く、希少な資源を用いた活動

²² 能率は原著の「エフィシェンシー」の訳語である。

により生まれる結果（価値）を最大化するという観点からの定義の仕方になっている。どちらかといえば、バーナードの方は個人をより意識した定義、サイモンの方は組織をより意識した定義といえるかもしれないが、科学的な議論がしやすいのはサイモンの方であろう。ただし、バーナードの定義においても、組織の均衡が維持されるだけの誘因の提供のためには、サイモンの意味での能率の基準を満たすことが必要となると考えられるから、両者の「能率」はその本質において大きく異なるわけではないであろう。組織を存続、発展させていくために追求すべきことは何かという観点から導き出されているという点では、両者が変わるところはないように思われる。

ところで、サイモンによれば、能率の判断基準となる結果を測定することはそう簡単なことではない。営利組織においては貨幣的な測定を比較的容易に行うことができるが、中長期の利益については、将来的な不確実性の問題があるため、その測定はなかなか難しい。最終生産物ではない活動の成果、例えば研究開発、法務、広告、会計などの間接部門の貢献度を評価することも難しいことである。そして非営利の公的機関の能率を評価することも相当難しいといえる。筆者も経験的に、行政における成果（能率）の評価の在り方については、特に組織全体としての評価は難しく、試行錯誤が続いているのが現状ではないかと感じているが、そうであったとしても、経営者・管理者が能率の測定問題から目を背けることは許されることなく、最重要課題の一つとして取り組まなければならないであろう。

（２）忠誠心と組織への一体化

サイモンによれば、個人は、組織に参加し、組織目的を受け入れれば、（参加は自由意志であっても）次第に組織への愛着を感じ、忠誠心を有するようになり、個人人格とは異なった組織人格を獲得することとなる。このような忠誠心、あるいは組織人格という概念の整理は、基本的にバーナードと同様のものである。そしてサイモンは、さらに、個人は、組織に参加すれば、組織に一体化することとなると述べ、このような一体化のメカニズムを大きく3つ挙げている²³。

第1は、組織の成功に対する個人的な関心・動機からの一体化であり、例えば自らのサラリーや権力（パワー）のアップのために組織の成長や存続を願う

²³ サイモンはまた、人間に本来的に備わっている適応性、従順さが利他性（altruism）を生み、これが組織への忠誠心や一体化を強めることとなるとも指摘している。このような主張の背景には、一般に人間の従順さや利他主義は、進化論（適者生存）の観点から説明可能なものであり（サイモンによれば自然淘汰に勝ち残るのは従順な利他主義者であると考えられる）、このアナロジーで考えれば、組織への忠誠心は組織の効率性を高め目標の達成につながるというサイモンの基本的な認識がある。

観点からの一体化である。第2は、組織目標への自身の一体化であり、例えば経営者が組織を「自分の組織」ととらえるような一体化である。ちなみに、このような「私企業的態度」は公的機関においてもみられるものであるとサイモンは指摘している。第3は、組織単位への一体化であり、個人の注意（アテンション）の範囲には限界があることを背景に、組織の中の特定の業務に通暁することにより生ずる、組織単位への自身の一体化である²⁴。第3の点について多少敷衍すれば、サイモンによれば、一般に組織における意思決定は、ハイレベルで達成度の測定が難しい目標ではなく、その下位目標であって、達成度が具体的に測定可能な目標の中で最も高いレベルの目標を考慮して行われる傾向があり、そうすると知覚も選択的に、外部の刺激そのものではなく、主観的に知覚したいものを知覚するようになる傾向がある。サイモンはこれを「選択的注意」と呼んでおり、例えば、同じ企業の異なった管理職の地位にある人間が同じケーススタディの文献を読んだ時、管理職の立場（販売担当か生産担当かなど）によって何を最重要と知覚するかが異なってくるという実験結果が示されている。組織全体の観点から、外部の刺激を主観にとらわれずに把握することはなかなか難しいことであるというのがサイモンの主張であり、これは組織が専門化によって成り立つものである以上、およそどのような組織でも生じがちな傾向であるといえる。

しかし他方でサイモンは、組織への一体化は、特定の価値にとらわれた、「狭い一体化」にならないようにしなければならないと指摘している。個人が、限られた価値領域にとらわれた形で組織に一体化してしまうと、正しい意思決定ができなくなってしまうのである。サイモンは、組織への一体化は、組織の価値が社会的価値と一致する範囲において社会的に有益なものであると述べている。そして、正しい意思決定のために重要なことを2つ挙げるとすれば、一つは、目的達成のための能率を重視すること、すなわち費用対効果を考えることであり、もう一つは、組織の機能的な専門化に当たっては独立性に配慮すること、すなわち各々の単位が、直接関係のない（余計な）価値に煩わされることなく独立して活動できるようにすることであると指摘している。後者の意味は必ずしも明瞭ではないが、恐らく、組織の個々の単位については、その独立性に配慮した組織設計を行うことによって、組織に関連するさまざまな価値の偏りない、公平な評価が可能となり、これにより結果的に組織としての合理性のある意思決定が可能となるということであろう²⁵。

²⁴ 例えば、個人が組織の中で具体的に担っている職務に「染まっている」ような状況はこれに該当するであろう。

²⁵ システム理論的にいえば、意思決定の全体システムの分割は、分割された部分システムの相

5. アドミニストレーターの役割

これまで述べてきたように、本書の主題は「組織における意思決定の科学」であり、実証的な組織論が展開されているが、サイモンは最後に短く、アドミニストレーター（経営者、管理者）の役割についても指摘している。サイモンによれば、アドミニストラティブな（経営的な、管理上の）意思決定というのは、組織における実際の業務上の意思決定よりも、組織内で意思決定機能がどのように配分され、どのように影響を受けるようにすればよいかを決めるための意思決定、すなわち組織のストラクチャー（構造）の確立と維持についての意思決定の方である。もちろんそのためには、組織の仕事の内容についての幅広い意思決定も求められるから、アドミニストレーターは組織の仕事の内容についての能力も持たなければならないが、それだけが本来業務ということではないというのがサイモンの認識である。

加えてサイモンは、アドミニストレーターはその役割から考えて、社会科学や科学技術の幅広い知識を持つ必要があり、そのトレーニングは、経営理論にとどまらず、より広い分野に及ばなければならないと述べている。サイモンの組織論は幅広い社会科学や科学技術の知見を踏まえて構築されているが、実際の経営・管理も幅広い学問分野を踏まえて行われなければならないというのがサイモンの考え方である。博学多識のサイモンらしいアドミニストレーター論であるといえるであろう²⁶。

6. おわりに～バーナード vs. サイモン～

本稿からもわかるように、サイモンはバーナードを頻繁に引用しており、自らも認めているようにバーナードの影響を受けている。改めてまとめてみると、まず何よりも、個人（生身の人間）が重要な役割を担っているところがバーナードと同じである。そして、用語も比較的共通性があり、協働、コミュニケーション、組織人格・個人人格、誘因、貢献、能率、権限（オーソリティ）、受容、公式・非公式組織、忠誠心などはほぼ同じであり（能率については定義は異なっている）、受容圏については、ネーミングは異なるがバーナードの無関心圏がもとになっている（図表6）。

一方、決定前提（価値前提、事実前提）や、制約付きの合理性のもとでの意思決定などはバーナードにはない概念であるし、組織学習、組織記憶、組織文化などへの言及や、イノベーション、情報化（コンピュータ化）などが組織レ

互依存性が最小限となるように行うべきであるということであろう。

²⁶ サイモンの指摘するアドミニストレーターの役割論は、必ずしも実証科学としての組織論の範疇に含まれるものではないであろうが、意思決定にはさまざまな知見が求められることからみても、サイモンの意思決定論を前提として論じられていることは間違いのないであろう。

ベルで論じられていることも、バーナードにはみられない視点である。そして、科学的分析という面からみれば、サイモンはバーナードから前進している。他方、バーナードの『経営者の役割』の序言を執筆した元ハーバード大学教授のケネス・R・アンドリュースは、サイモンはバーナードと比較して、組織目的（目標）の定式化プロセスへの関心が薄いと指摘している。

図表6 バーナード vs. サイモン

	バーナード	サイモン
基本的性格	組織論＋経営者論（一体的に論じている）	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定論中心 ・事実と規範的部分を分けることで、意思決定の科学的分析を実現（ノーベル賞受賞）
組織とは	<ul style="list-style-type: none"> ・2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム ・組織成立の3要素は、①共通目的、②協働意欲、③コミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定とその実行のプロセスを含めた、人間集団におけるコミュニケーション及び関係のパターン ・相互関係を持つ役割のシステム
《組織をシステムと捉えるところは共通》		
組織の意義（なぜ必要か）	人間の選択力には、物的、生物的、社会的要因により限界があり、組織（協働）が必要	人間の意思決定能力には限界（合理性の制約）があり、その克服のために組織が必要
キーワード	協働、コミュニケーション、組織人格・個人人格、誘因、貢献、有効性、能率、公式・非公式組織、権威（オーソリティ）、受容、無関心圏、忠誠心 →今日でも通用する組織論の基本的なキーワード	<ul style="list-style-type: none"> ・（バーナードと共通のものとして）協働、コミュニケーション、組織人格・個人人格、誘因、貢献、能率、公式・非公式組織、権限（オーソリティ）、受容、忠誠心 ※能率の定義はバーナードとは異なる ・（サイモン独自のものとして）決定前提（価値前提、事実前提）、制約付きの合理性、受容圏 ※受容圏はバーナードの無関心圏を受け継いだもの
個人レベルと組織レベル	個人（人間、人格）レベルの記述に力点が置かれており、組織学習、蓄積などの組織レベルの視点は薄い	個人（意思決定）と組織の両面から論じており、組織レベルでの学習、記憶、文化、イノベーション、情報化などに触れている

（出所）筆者作成

確かにサイモンは、目標は意思決定に対するインプットとして提供される価値前提の一つと位置付けているので、目的（共通目的）を組織成立の3要素の

一つとしているバーナードほど重きが置かれていないように思われる。もちろんサイモンは、意思決定の枠組みにおいては、個々人が組織目標を認容するプロセスについても指摘するなど、目標概念の重要性を十分認識していることは明らかなのであるが。

以上、バーナードとサイモンは、一般的にはバーナード＝サイモン理論として一体的に扱われることが多いものの、異なる点もそれなりに多く、基本的には別理論と認識することが望ましいように思われる。バーナードは、経営者として（恐らく）実際の組織運営に苦勞した経験を踏まえ、組織は壊れやすく不安定なものであるからこそ、誘因と貢献のバランスを重視し、組織というシステムの均衡を図り、存続・成長させていかなければならないと考えた。さまざまな組織の経営にタッチし、組織を内部、外部の両面から客観的、相対的にみることできたバーナードは、先達の社会学者などから学んだシステム理論、均衡論が「使える」と推論したのであろう。

これに対して学者であったサイモンは、論理的、科学的に、従来の組織論に欠けていた意思決定の分析に重点をおき、人間の合理性の制約を前提に、組織的な意思決定による合理性向上のプロセスを説明した。そして、組織がより望ましい選択肢を選択する意思決定を積み重ねていくことにより、よりよい経営が実現し、組織も存続・成長していくと考えた。あえて単純にいつてしまえば、バーナードによれば、組織は誘因以上の貢献を引き出すことができばうまくいくのであり、経営者は誘因と貢献のバランスをとることが不可欠になるが、サイモンによれば、組織は、個々人の合理性に制約がある中で、より望ましい選択を積み重ねることができばうまくいくのであり、経営者は合理的意思決定の環境整備が不可欠になるということであらう。

もちろんバーナードも、前著（I）で指摘したように、意思決定の重要性は認識していたのであり、結局は力点の置き方の違いということになるのかもしれない。筆者には、バーナードの方が、目的に向けて組織をまとめ、リードするような経営者の直接的なリーダーシップをより重視しており、サイモンの方が、意思決定のヒエラルキーを的確に構築し組織力を引き出す経営者の構想・調整能力により期待しているようにも思われるが、バーナードが組織力を重視していないというわけではなく、実際の経営への適用を考えれば、両者の主張は、その局面局面で状況に応じて、臨機応変に、ウェイト付けを変えながら適用していくことが求められるのであろう。

【参考文献】

Luther Gulick, L. Urwick(Edited), *"Papers on the Science of Administration"*,

- First Edition 1937 (Reprinted 1969 & 1972 by Augustus M. Kelley Publishers)
- Chester I. Barnard, “*The Functions of the Executive*” (C. I. バーナード『経営者の役割』(新訳) 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、1968年)
- Daniel Kahneman, “*Thinking, Fast and Slow*” (ダニエル・カーネマン『ファスト&スロー』村井章子訳、早川書房、2012年)
- James G. March, Herbert A. Simon, “*Organizations*” (J. G. マーチ、H. A. サイモン『オーガニゼーションズ』土屋守章訳、ダイヤモンド社、1977年)
- Herbert A. Simon, “*Administrative Behavior*” (ハーバート・A・サイモン『経営行動』(新版) 二村敏子、桑田耕太郎他訳、ダイヤモンド社、2009年)
- , “*The Sciences of the Artificial*” (同『システムの科学』第3版、パーソナルメディア、1999年)
- Lyndall F. Urwick, “*The Elements of Administration*” (L. F. アーウィック『経営の法則』堀武雄訳、経林書房、1961年)
- 小野伸一「幸福度の測定をめぐる国際的な動向について」立法と調査、2010.1 No.300
- 多田洋介『行動経済学入門』日本経済新聞社、2003年
- 松井彰彦「危機・先人に学ぶ ハーバート・サイモン (1) ～ (9)」(日本経済新聞やさしい経済学、2012年3月)

(内線 75180)