

サイモン意志決定論の特質 (1)

稲 村 毅

目 次

は し が き

I 意志決定の問題領域

- [A] 意識的と無意識的
- [B] 個人的と組織的
- [C] 定型的と非定型的

II 意志決定の基礎理論

- [A] 意志決定の心理学
- [B] 意志決定の合理性——「経済人」と「管理人」（以上，本号）
- [C] 意志決定論の基本性格（以下，次号）

III 組織における個人の意志決定

- [A] 生産決定
- [B] 参加決定
- [C] 組織の影響力

IV 「管理人」モデルの意味するもの——結びにかえて

は し が き

バーナード・サイモンに代表される近代的組織論は、組織や管理過程の本質を理解するための中心概念として意志決定 (decision making) を措定する。そこでは意志決定は管理機能の本質であり、管理と同義であるとさえみなされている。その場合、意志決定とは何を意味し、意志決定論は何を問題としているであろうか。

最も抽象的・一般的に言えば、意志決定とは、一定の目的を達成するためにとりうるいくつかの代替的行動 (behavior alternatives) のなかの一つを選択することである。いいかえれば、目的に対する手段⁽¹⁾ (手段としての行動)

(1) 意志決定の種々の定義は、結局この点に帰着する。Cf. Tannenbaum, R, Weisler, I. R. and F. Massarik, Leadership and Organization, 1961, p. 267.

の合理的選択がすなわち意志決定であって、この選択過程の追求が、意志決定問題の一般的性質であることはいうまでもない。かかる意味では、意志決定は、人間が本来合目的に活動する存在である限り、人間が有する普遍的機能の一つであるといえる。

このように、単に目的に対する手段の合理的選択という抽象的な、いわば主体なき問題設定においては、それは人間行動のあらゆる領域で問題となりうるものがらである。それゆえ、たとえばミラー・スターが意志決定問題を扱ってきた科学に、哲学、心理学、経済学、社会学、論理学および数学を含ませている⁽²⁾としても、決定問題のこの遍在性・普遍性を根拠としている限りでは、別に異存をさしはさむ余地はないかもしれない。

しかしながら、経営学において意志決定が問題となりうるのは、いうまでもなくそれが資本の人格化としての資本家およびその代理人としての経営者・管理者の目的追求活動に関係する限りにおいてである。しかもそれが本格的に登場するのは第二次大戦後の現代においてである。注意を要するのは、意志決定論が意志決定の普遍性を強調することによって、意志決定論のこの歴史的・現代的性格を極めて不明瞭ならしめていることと並んで、それが人間行動についての正しい見方を提供するものであるかの如き幻想を与えるということである。意志決定論は人間行動一般の理論として展開され、せいぜい組織一般における人間行動という限定が付される程度である。事実、数学ないし統計学の手法を駆使するいわゆる「規範的意志決定論」が展開する意志決定の諸技法は、それ自体としては、軍隊や企業の行動にも、組織をはなれた諸々の日常的人間行動にも等しく妥当する一般性を最もよく表わしているかの如くであり、近代的組織論が展開する行動科学的ないわゆる「記述的意志決定論」も、かかる一般性を基礎としている。しかしながら、かかる一

(2) D. W. Miller & M. K. Starr, *Executive Decisions and Operations Research*, 1960, 早大生産研究所訳「経営意思決定とOR」16ページ。プロスは太古から原子力時代に至る人類の歴史を意志決定の歴史として考察し、「科学」を人類が発展させた最高の意志決定機構として位置づけている。I. D. J. Bross, *Design for Decision*, 1953, 竹内清訳「決定と計画」昭35, 11-22ページ参照。

般性が、人間の社会的行動に対するいかなる見方に基礎づけられているものかは、一つの検討さるべき問題である。さらに、行動科学的な意志決定論は、規範的意志決定論の諸技法そのものを否定しないし、経営活動の一定の側面に応用しうることを積極的に認めているとはいえ、あくまでも経営者視点、とりわけ管理過程における「人間要素」への考慮の観点からする、より広くより深い独自の問題設定を含み、独自の理論体系を展開しているのであって、単なる意志決定の数学的・統計的な一般的技法の追求以上のものを含むことが注意さるべきである。本稿は、近代的組織論を代表するサイモン理論の基礎にある意志決定論が課題としている問題領域を理論自身の中に探り出し、それが果される具体的理論内容を検討し、意志決定論の特質とその意義を明らかにしようとするものである。

I 意志決定の問題領域

近代的組織論において、意志決定問題の一般的課題はどのような形で特殊化・具体化されているであろうか。この具体化には組織論として体系づけられた様々な「理論」による基礎づけがなされているのであるが、さしあたり、バーナード・サイモン理論に関連して重要と思われる意志決定のいくつかの類型化を中心として把握していくことにする。

〔A〕 意識的と無意識的

バーナードは人間行動を原理的に熟考・計算・思考の結果たる意識的行動と自動的・反応的な無意識的行動とに区分し、意志決定を一般に前者の行動にのみ先行するものとみなした⁽³⁾。彼は、意識的行動に導く意志決定の過程はそれ自体、無意識的な行為を含むとつけ加えているが、決定それ自体は識別・分析・選択という論理的で意識的な過程であることを強調している。これに対してサイモンは、意志決定は「いかなる選択過程をも含む言葉であることが強調されねばならない」として、これを「物理的に可能なすべての行為からの特定行為の意識的または無意識的な選択」と規定している⁽⁴⁾。意志決定

(3) C. I. Barnard, *Functions of the Executive*, 1938, p. 185.

(4) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 1957, pp. 3~4.

は、一連の計画化・企画化活動の産物として現われる場合に最も意識的である。他方、刺激に対する反射的・反応的行為においては、意志決定は最も無意識的である。たとえば、タイピストが文字を見て反射的にキーを打つ行為は、意識とか熟考の要素を全く含んでいない。しかしそこには、彼女がかかる行為をとることによって断念された他の行為があるという事実が含まれているという意味では、やはり合理的＝目的志向的であるから、無意識的とはいえ意志決定が内蔵されているというのがサイモンの考えである。

このように、バーナードでは行動の目的意識性によって意志決定が成立し、サイモンでは行動の目的合理性ないし目的志向性において意志決定は成立する。サイモンによれば、いかなる行動も、多数の可能的行動群の一つにすぎない限り、意識や熟考の要素がどの程度存在するかに係わりなく、意志決定＝選択の結果であるとみなされるのである。彼においては、一方における反射的行動と他方における計画化活動とは、意志決定過程の両極端を規定する。

バーナードが意志決定の意識的性格を強調したことの意味は、意志決定を目的の自覚性に結びつけることによって、これをなによりもまず組織の意志決定として重視した点に見出される。というのは、組織は目的を意識的に定式化してもっているばかりでなく、環境諸条件の変化に即応してつねに目的を変更し再形成していくほどに、目的に対して自覚的であるからである。バーナードが意志決定によって、主として組織のそれを論じようとしたことは、次のような言葉からもうかがい知ることができよう。「ここで重要なことは、個人行為とは対照的に、組織行為が最高の程度まで論理的過程によって特徴づけられねばならないし、また特徴づけられうるということ……である。」
「意志決定行為が、個人行動とは対照的に、組織行動を特徴づけるものであり、意志決定過程の記述が個人の場合よりも組織行動を理解するために比較的により重要である……」(傍点バーナード)⁽⁵⁾

しかしながら、バーナードは目的意識性の基準によって個人の意志決定を排除しているのでないことはもちろんであり、むしろ自由意志を有する個人の意志決定を理論全体の基礎においていることは周知である。それにもかか

(5) Barnard, op. cit., p. 186.

ならず、意志決定の意識性を強調することによって組織の意志決定に重点を置いたのは、次のような理由によっている。⁽⁶⁾一つは、彼の「組織」の定義により、個人的意志決定は組織の外部に位置づけられるために、「周到な注意を要する問題ではあるが」、意志決定論そのものの対象とはされていないということである。しかもそれは「種々の心理学において、いまだ科学の問題であるよりは思弁の問題である」と考えられているのである。もう一つは、組織内の個人行為の多くが、組織から目的を与えられていることによって、また組織設計—専門化によって、単に習慣的・反復的・反応的であるという事情を、バーナードは思い浮べていたということである。かかる行為においては、「目的に対する手段の慎重な採用」ということの実質的意義は減ぜられていると考えられるのである。

これに対してサイモンにあっては、上の例で示したように、意志決定は必ずしも目的意識的な行動に限定されるのではなく、行動の単なる目的志向性によって成立するという見地がとられている。従って、行動が目的志向的である限り——組織における人間行動は目的意識的であれ、反射的・反応的であれ、すべて目的志向的とみなされる——、意志決定は無意識的行動領域にまで拡大されるのであり、それによって組織におけるすべての人間行動は意志決定の見地から統一的に説明されることになるわけである。⁽⁷⁾従ってサイモンは、バーナードが思い浮べて意志決定論の直接的対象から外した当の事情をも、意志決定論の中に組み込むのである。

バーナードとサイモンとの意志決定概念をめぐるこの微妙な対照は、本質的な意義を有するものではないとはいえ、ここに意志決定論の一つの問題領

(6) Ibid., pp. 185~187. 参照。

(7) サイモン理論の少くとも初期においては、バーナードとは対照的に、組織の戦略的意志決定の理論が欠けているといわれるのも（たとえば、占部都美「近代管理学の展開」300ページ。）、サイモンにおけるこのような見地の体系的確立のための努力から理解することができよう。

(8) というのは、それは単に重点の置き方の相違であってそれが両者の理論内容に本質的な相違をもたらしているとは認められないからである。バーナードも個人の意志決定を「協働体系への参加」および「オーソリティーの受容」という形で問題

域が現われる。それはのちにもみるように「組織影響力の理論」と密接に関連することであるが、組織における個人の意志決定が意識や熟考を媒介としなくとも組織目的達成を志向するようにしむけること、いいかえれば、組織メンバーが組織のためにする意志決定をできる限り無意識の領域に引き入れることが、組織の安定的・能率的維持にとって不可欠であるという経営者の観点に表わされる。意志決定のかかる無意識性は第一に、組織にとって有利な決定をするような態度、習慣、心的状態を組織メンバー自身もっている程度に依存し、第二に、組織メンバーが組織の要求を受け入れる程度に依存する。⁽⁹⁾サイモンはこれら両側面を含む意志決定の無意識化のメカニズムを組織影響力の様々な形態によって追求していると解することができる。主として第一の側面における影響力は、組織への忠誠心の注入と訓練である。忠誠心は組織への同一化を促進し、個人をして無意識のうちに組織のために思考し行動させる。訓練もまた同様の効果をもたらすばかりでなく、個人の肉体的・精神的能力——たとえば、肉体的な機敏さ、反応時間、体力、あるいは初等算術の能力等々——に規定された作業遂行上の熟練的・反射的行動を増大させる。第二の側面における影響力は、組織要求に対する個人の「批判的能力を弛緩」⁽¹⁰⁾させるオーソリティーの行使である。命令に対する個人の服従が、その命令に対する「批判的な検査や考察なしに」行われる程度に応じて、個人の意志決定はそれだけ無意識化されるわけである。

サイモン理論に対する組織における個人の意志決定の無意識化という観点からする理解を許す理由の詳細は行論のうちに一層明らかとなるが、サイモン理論におけるこの視点はバーナード理論に欠けていたのではなく、むしろ「無関心圏」の理論に見られるように、バーナードによってはじめて提起されたのであり、サイモンはこれを人間行動の心理学的解釈に基礎づけられた「組織影響力の理論」として、より体系的に深めたのである。それによって

にしているのである。ただサイモンのように、これらの問題を意志決定論の中に体系的に位置づけてはいないということである。

(9) Cf. Simon, op. cit., p. 11.

(10) Ibid., p. 128., p. 151.

サイモン理論の心理学へのより明確かつ顕著な傾斜が生ずることは、のちにみる通りである。

〔B〕 個人的と組織的

周知のように、バーナードは組織における個人は一種の二重人格性を有することを指摘して、個人目的に照らしてするすべての決定を個人人格に属する個人的意志決定と規定し、組織目的の見地からするすべての決定を組織人格に属する組織的意志決定と規定した。これによれば、組織目的の受容または拒否、すなわち組織への参加に関する決定は個人的意志決定であり、組織目的の受容のうえで、管理活動ないし作業活動の遂行に関する決定は、すべて組織的意志決定であって、組織における個人の意志決定はこのいずれかに属するということになる。個人的意志決定は組織の外部にある個人の問題であることはもちろん、すでに組織のメンバーたる個人においても日々その内面過渡で反復的に直面しうる問題である。従って、いわゆる「誘因一貢献図式」に基く組織均衡論は、意志決定論の見地からは、組織に有利な個人的意志決定の誘発と不利なその抑制に関する問題を扱うものとみなしうる。というのは、組織均衡論は、一方では誘因によって外部諸個人の貢献を組織に誘引する問題側面と共に、他方では同じ誘因によって内部諸個人の貢献の組織からの離脱を防止する問題側面をも含むからである。そしてこのいずれの側面においても、バーナードのいう「誘因の主観的側面」への組織の働きかけが大きな意味をもって来る。すなわち、組織均衡論は組織影響力の理論と密接に結びつくのである。

組織均衡が参加の問題であると同時に、参加継続の問題であるとするれば、組織影響力は組織への参加ないし参加継続に対する不満、組織が個人に課する要求に対する批判と抵抗の内的湧出への防止力・抑止力として作用し、組織均衡を諸個人の主観的・心理的側面から補強するのである。組織均衡論と組織影響力の理論とは、このように諸個人の意志決定を「組織目的の受容」および「個人目的と組織目的との絶えざる統合」として実現させる過程に係

(11) マーチ・サイモンは、のちにみるように、これに組織要求の受容に関する「生産決定」を加える。

わるものとして、密接な関係において統一的に捉えられねばならない。組織の影響力は各個人の意志決定を組織的意志決定に転化するための手段なのである。先きに意志決定の無意識化の第二の側面として指摘したものは、個人の意志決定の組織的意志決定へのかかる転化を内包するのである。⁽¹²⁾

さて、個人的意志決定が組織におけるすべての個人、従って管理者および一般従業員の双方の行動領域に関連すると同様に、組織的意志決定の主体も、論理的には当然これら両者にまたがる。しかしながら、バーナードにおいてもサイモンにおいても、個人的意志決定によって主として一般従業員のそれが扱われ、組織的意志決定によって専ら管理者のそれ—管理的意志決定の問題が論じられている。それでは、一般従業員の組織人格としての意志決定はどのように位置づけられることになるであろうか。

バーナードは組織の最高管理者から非管理者にまで下るに従って、組織的意志決定の条件と内容が次のように異なることを指摘している。⁽¹³⁾

- (1) 最高管理層——ここでは組織目的に関する決定が主であって、手段についての決定は二次的であり、かつ組織の発展と保全に関する一般的なものである。
- (2) 中間管理層——ここでは上層部で決められた一般的目的の特殊目的への分割およびそれらの達成のための技術的問題が、意志決定の対象である。
- (3) 非管理者—「現場」——ここでは作業遂行上の技術的に正しい行動に関する反復的な意志決定が特徴的である。

このように、組織の最下層にある一般従業員の行う組織的意志決定は、より上層から課せられた課業の遂行に関する技術的問題にのみ関係する。事務職員、旋盤工、機械工等々が行う作業活動はつねにかかる意味での組織的意志決定を内蔵している。しかしながら、それはすでに必ずしも意識的・自覚的な意志決定とはいえない。熟練と訓練によって一定の知識と技能を習得するならば、作業活動は意識的・論理的な意志決定をまたずとも、単に習慣的に遂行される性質のものであるからである。バーナードが組織的意志決定を

(12) これについては、IV[C]で触れる。

(13) Barnard, op. cit., p. 192.

組織におけるすべての個人に帰属せしめたうえで、なおかつこれを管理者への集中・専門化において説明し、サイモンがこれを「組織は個人からその意志決定の自律性 (decisional autonomy) の一部を取り上げて、組織の意志決定過程を代置する⁽¹⁴⁾」というふう⁽¹⁴⁾に把握するのは、一般従業員の組織的意志決定の無意識化＝形骸化の事実を指している。先きに意志決定の無意識化の第一の側面と呼んだものはそれ故、意識的・自覚的・主体的な真の組織的意志決定の一般従業員からの剝奪と管理者への集中を含意するのである。一般従業員の意志決定は、管理者の意志決定の忠実な履行に導く限りで、無意識的ではあれ、「組織的」であるのにすぎない。

バーナードは組織的意志決定＝管理的意志決定の過程を二つの側面から解明した。すなわち彼によれば、組織的意志決定は客観的な「機会主義的な要因」と管理者の主観的・内面的な「道徳的要因」とに依存する。機会主義的要因は、その時々々の環境諸条件のなかで、組織が働きかけるべき最も重要な要因＝戦略的要因であって、組織的意志決定は組織目的と戦略的要因との相互作用の循環における戦略的意志決定として行われなければならない。他方、組織的意志決定における道徳的要因は、「人間協働の最も一般的な戦略的要因は管理能力である⁽¹⁵⁾」とするバーナードが極めて重視した点であって、これに関する理論は彼の理論体系の中で一つの独自の地位を占めているばかりでなく、全体の結論的部分をなしている。管理者の「道徳準則」、「責任能力」、および「道徳的創造性」の問題として展開される「管理責任論」は、バーナードにおける組織的意志決定論の特徴的構成部分である。

他方、サイモンの組織的意志決定論は、バーナードのその一種の二元論的性格を克服してより洗練された体系に組み込まれている点を一つの特色としている。というのは、バーナードが強調した管理者の内面的心理ないし道徳的資質の問題は、のちにも闡説するように、個人の決定前提 (decision premises) の問題に還元・純化されるからである。これによって管理過程の分析から、バーナード理論に特徴的な「審美的・道徳的」性格を排除して、

(14) Simon, op. cit., p. 8.

(15) Barnard, op. cit., p. 282.

より「科学的」な体裁を誇示しようとしている点は注目されねばならない。

〔C〕 定型的と非定型的

マーチ・サイモンは、すべての人間行動を本質的に刺激に対する反応として捉え、この反応を二つの形態に分類した。一つは、過去に繰り返し経験されたことのあるような刺激——従って、反応の仕方がすでに学習されているような刺激——に対する常規的反応 (routinized response) であり、他は比較的新規な刺激——新規であるために探求活動によって反応の仕方を発見しなければならないような刺激——に対する問題解決的⁽¹⁶⁾反応 (problem-solving response) である。前者の場合には、いくつかの反応プログラムおよびそこから適当な反応を選択するプログラムが、すでに形成されている。後者の場合には、つねにこれらのプログラムを新たに開発するために問題解決活動を行わなければならない。サイモンはこの分析を基礎に据えて、組織的意志決定における定型的意志決定 (programmed decision making) と非定型的意志決定 (nonprogrammed decision making)⁽¹⁷⁾とを区別している。定型的意志決定は反復的であり常規化されている。それは通常、主として、組織によって与えられる諸規定、作業手続、組織構造、あるいは単なる管理者の経験的知識と熟練による習慣に基いて行われている。非定型的意志決定は、知的・適応的・問題解決的な活動による問題解決過程を必要とする新規で非反復的かつ重要な意志決定である。

サイモンは管理者が行う組織的—管理的意志決定を定型的および非定型的な形態に分類することによって、管理的意志決定の技術が管理階層の段階に応じて相異なること、そしてそれらに対する従来の伝統的技術が最新の科学的諸技術⁽¹⁸⁾によってとって代わられるべきことを強調する。定型的意志決定は中間管理層の意志決定領域に属し、この水準での意志決定技術の変革は、主としてオペレーションズ・リサーチ (OR) の数学的諸手法とコンピューターの

(16) J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, 1958, pp. 139-140.

(17) Simon, *The New Science of Management Decision*, 1960, p. 5ff. なお、この形態分類は従って、意志決定技術による分類としてではなく、管理者における刺激反応の行動パターンによる分類として理解さるべきである。

(18) サイモンは、二つのタイプの意志決定に対応する伝統的技術と現代的技術の相

発展に結びついている。とりわけコンピューターは、その龐大な記憶能力と計算処理能力によって、(1)広汎な定型的決定と事務活動をオートメーション化し、(2)生産、在庫、輸送、割当等々の問題への OR 手法の適用と一定の定型化を可能ならしめ、(3)これらの結果として、管理的意志決定のオートメーション化を実現させつつある。⁽¹⁹⁾

最高管理層の決定領域に属する非定型的意志決定技術の変革は、(1)非定型的状況における人間の問題解決能力を本質的に増大させる方法、および(2)問題解決過程にコンピューターを応用する方法の開発に依存する。サイモンによれば、問題解決能力を増大させる根本的方法は、与えられた状況のもとにおける人間の思考過程を、思考過程で何が起るか、完全に理解することである。この理解は、与えられた条件のもとで一定の「総合的思考過程」のモデルを構成することによって得られる。人間の思考過程をシミュレート (simulate) するこの方法は「発見的問題解決」(heuristic problem solving) の方法と呼ばれるが、それは訓練された有能な経営者の判断や直観に頼る従来の粗雑な方法の限界を大きく克服するものと考えられている。⁽²⁰⁾

違を示す次の表を掲げている。(Ibid. p. 8.)

決定の型	意志決定の技術	
	伝統的	現代的
定型的： 常規的、反復的決定。 組織はこれを処理するための特殊の方法を發展させる。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 習慣 2. 事務規程： 標準作業手続 3. 組織構造： 共通の期待 下位目標の体系 明確な情報網 	<ol style="list-style-type: none"> 1. オペレーションズ・リサーチ： 数学的分析 モデル コンピューター・シミュレーション 2. EDP
非定型的： 単発的で不定形な新規の政策決定。一般的問題解決過程で処理される。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 判断、直観、創造力 2. 目見当 3. 経営者の選抜と訓練 	発見的問題解決技術 その適用対象： (a) 意志決定者の訓練 (b) ヒューリスティック・コンピューター・プログラムの作成

(19) Ibid., pp. 14-20.

人間思考は、問題解決に際して無数の情報を整理して連続的思考を展開しようとする一定のプログラムに支配される。かかるプログラムをシミュレートして、これを記号化しコンピューターにかけるようにするならば、非定型的意志決定もまたオートメーション化が可能になる、というのがサイモンの考えである。この点に関して、サイモンは並々ならぬ期待と確信を表明して次のように述べている。「今や非定型的意志決定が、間もなく定型的意志決定を變形しつつある革命と同様に根本的な革命を蒙るであろうと信ずる十分な理由がある。……われわれはこの第二の革命が第一の革命に10年から20年遅れて起ると期待してよいであろう。」⁽²¹⁾

以上において、意志決定の三つの類型化を検討してきたが、これを通じてわれわれは、サイモン意志決定論における理論的および実践的な課題が、おおそ次の三つの問題領域に係わっているものと理解することができる。

第一に、組織における人間行動を「意志決定」の見地から統一的に把握し説明することである。意志決定の観点は、一般労働者の作業活動も管理者の管理活動も、自由意志と選択力の発現として質的に同等のレベルで論ずる枠組の確立を可能にさせる。しかしながら、この枠組を貫徹する組織維持という経営者視点は、管理者と非管理者に対して相異なる問題を提起する。そこで、第二に、組織における作業労働者が一個の人格として有する「自由意志」の行使を組織目的達成の方向に方向づける問題が挙げられる。すなわち一般労働者の行動の組織にとっての「合理化」である。この合理化は(イ)個人の組織人格化(組織への参加)と(ロ)組織人格の完成(組織影響力の内面化)とを含む。そして第三に、管理者行動自身の「合理化」である。この合理化は(イ)管理的意志決定の合理的過程の行動科学的究明、および(ロ)同じ過程のコンピューターの利用によるオートメーション化—機械化の両側面からなる。

II 意志決定の基礎理論

意志決定論は上に述べた三つの問題領域に対応して、基本的に三つの段階

(20) Ibid., pp. 21-34.

(21) Ibid., p. 21.

ないし構成部分からなっている。その第一は、人間行動を「人間の特性」(バーナード)＝「人間有機体の基本的特徴」(サイモン)に帰着させることによって、意志決定の基礎過程を解明する局面である。それは専ら心理学ないし社会心理学の成果から引き出された人間行動に関する心理学的解釈からなり、意志決定論の基礎であり、「基本的公準」である。ここでは人間一般＝人間有機体一般という抽象的個人の行動に関する基本的仮説が展開されているので、これを意志決定の基礎理論と呼ぶことができよう。そこにおける人間行動についての考え方＝人間論は、「近代的組織論」のすみずみにまで浸透しているが故に、逆に言えば、組織における人間行動はすべて抽象的な個人一般のレベルで解明された意志決定の基礎過程に還元されて理解され説明されるが故に、これをはっきり把握しておくことは、意志決定論の基本的特質を見究めるためにも極めて肝要である。意志決定論は次に、抽象的個人を組織に関連づける。個人は組織という具体的な環境のもとで、組織からの影響を受けて行動する有機体として分析の対象となる。抽象的個人は組織との関連において再規定を受取る。意志決定論におけるこの第二の段階は組織における個人の意志決定を二つの側面から扱う。すなわち、これを一方では、「個人的意志決定」において、他方では「組織的意志決定」への転化のメカニズムにおいて追求する。意志決定論の第三の段階は、いうまでもなく管理的意志決定の理論である。ここでは主体的な組織人格として振舞う管理者の主体的行動が、上の二つの段階で究明された事柄を基礎として詳細に分析される。

もとより、これら三つの段階は決して明確に区別され体系づけられて展開されてはいない。とりわけ基礎理論に相当する部分は、散在的な断片的叙述からの再構成によって理解されるものにすぎない。これの完全な把握はおそらく、心理学研究の現状についての十分な知識を必要とするであろう。われわれの理解はサイモンなどの叙述からの推論の域を脱しないことを断わっておく。なお、管理的意志決定の理論については、別の機会に譲ることとする。

〔A〕 意志決定の心理学

まず近代的組織論の祖と目されるバーナードの人間解釈を一瞥しておこう。

彼によれば、人間行動の背後には(イ)心理的要因、(ロ)一定の選択力、(ハ)目的がある。心理的要因は願望、衝動、欲求からなる「動機」を指す。動機は主として過去および現在の物的・生物的・社会的な環境諸力から合成された個人の内面における「心理的力」であって、活動の原動力となる。目的は選択力＝自由意志の行使によって形成される。すなわち、おかれた環境のなかでいくつかの可能的行動方向を、彼の心理的力が命ずる方向に限定し選択することによって、個人は目的を得るのである。しかしひとたび目的が定めれば、目的達成の手段に関して再び選択の過程が始まる。その時にはすでに個人は、一方における目的と他方における外的環境という二重の環境のもとにおかれる。バーナードにおいては、これら二つの環境部分の相互調整が意志決定過程の内実、従ってまた行動の本質と考えられている。⁽²²⁾

このように、行動はその時々心理的要因＝心的状態を基礎として、個人が有する選択力＝意志力によって環境に立ち向う時に生ずる。その場合、選択力は物的・生物的・社会的な環境諸要因の作用による限界内においてのみ行使されうるものであることを、バーナードは指摘している。しかし他方では、この限界は、これを規定する諸要因の変更によって、ある程度克服しうると考えられる。すなわちバーナードは、「一定の方向への反復的選択の持続が究極的に人間生活の物的・生物的・社会的諸要因を大きく変えうる」可能性を力説するのである。⁽²³⁾

バーナードの意志決定に関する基礎理論は決して一義的な形で提示されてはいない。たとえば、行動は上述のように心理的要因、選択力、および目的によって説明されているが、別の個所ではさらに「道徳」(morals)がつけ加えられている。「道徳」とは「個人に内在する一般的、安定的な性向」であって、種々の願望や衝動、つまり動機の中からどれを行動に結びつけるかの規準となる一つの傾向であるとされる。⁽²⁴⁾しかしながら、この規準が形成され

(22) Cf. Barnard, op. cit., chaps. II, XIII.

(23) Ibid., p. 15. 彼の「協働体系」の概念はこのような考えに基いて構成されたものである。

(24) Ibid., p. 261.

る過程およびそれが行動と結びつく過程についての説明は、論理的というよりもむしろ直観的であり、必ずしも明確ではない。さらに、行動は動機によって惹起されるとしても、それは行動の背後における動機の潜在を指示するに止まり、動機と行動を結びつける媒介的機因もまた必ずしも明らかでない。これについては、バーナードは組織における管理者の意志決定における機因のいくつかの具体例を挙げており、一定の推理は可能であるが、少なくともこの段階での明確な論理展開は見られない。これらの問題については、「学習」・「習慣」・「刺激と反応」など一連の心理学的概念を導入するサイモンの、より洗練されたより精緻な論述にまたねばならない。

とはいえ、バーナードによる人間行動の心理学的解釈は、サイモン以降の近代的組織論が立脚する基本的見地を提供している。すなわち、人間は自由意志を有する意志決定者であり、意志決定は主として決定者の心理的要因に依存するのであり、環境はこの心理的要因および目的の見地からのみ意味をもつのであるという主観主義的立場である。それは人間行動を結局、全人類に普遍的で超時代的な個人心理・社会本能に還元する行動論心理学との共通性を物語っている。

さて、サイモンに移ろう。ここではバーナードが提示した特定の心理学的傾向は一層明確になる。サイモンはマーチとの共著の中で、人間行動の理論の基礎に「人間有機体、特にその中枢神経系統」についての次のような仮定をおくと明言している。⁽²⁵⁾それによれば、有機体の行動は一定時点における内的状態 (internal state) と環境とによって説明されうる。つまり、行動は内的状態環境との関数である。内的状態は知識や経験などの「記憶」(memory) として存在する。環境の一部が「刺激」(stimuli) として有機体に作用するとき、記憶内容の一部が「喚起」(evoke) されて「反応」(response) を生ずる。このように行動を基本的に「刺激—反応」の図式にはっきりと定式化しているのがサイモンの特徴である。

しかも、この図式にはワトソン流の機械主義に陥らないための慎重な配慮が加えられる。第一に、刺激と喚起される記憶部分との間には強い相互作用

(25) March & Simon, op. cit., p. 9.

があるということである。⁽²⁶⁾ 刺激は記憶を喚起する。しかし記憶はどんな環境部分が刺激として効果的であるかを規定する。刺激と記憶喚起、環境と内的状態との間には、このように相互規定的な関係がある。これは「刺激に対する選択的反応」ないし「恣意的な刺激に対する適応的な反応性」⁽²⁷⁾という考え方に基いている。「人体の中樞神経系統のなかには、この中樞系統の大部分を乱すことなくそのままにしておいて、刺激を行為へと変えることを可能にする経路 (channel) が築かれている。」⁽²⁷⁾ この「経路づくり」(channeling) がすなわち選択過程であり意志決定過程にほかならない。人間行動は、それに先きだつ「躊躇—選択」の期間をもつことによって、その合理性を確保するのである。刺激はそれに関係あるすべての記憶部分を直ちに喚起するとは限らないばかりか、反応は記憶内容の種類と容量、およびそれが喚起される経路—選択過程によって制約される。しかしながら、第二に、「学習」(learning) によって、一定の刺激に照応するかかる経路が確立されているとき、反応は一つの無意識的な習慣行為として現われる。「習慣」(custom) は「状況の反復的な側面を意識的思考の領域から除外する」ことによって、「類似の刺激や状況が生じたとき、適切な行為をもたらす決定を意識的に再考する必要なしに、類似の反応や反作用」⁽²⁸⁾ を行うことを可能にする。それ故、刺激に対する反応は、意識的選択の過程を要する型と躊躇なしに習慣的に生ずる型とに分けられる。マーチ・サイモンが前者の型を「問題解決的反応」、後者の型を「常規的反応」と呼んでいることは先きに触れた通りである。

かくしてサイモンによれば、「刺激に対する反応は、一部は論理的であるが、

(26) Ibid., p. 10.

(27) Simon, *Administrative Behavior*, p. 90.

(28) Ibid., p.88. サイモンは、刺激に対する習慣的反応の例を種々挙げているが、たとえば次の如くである。「写しをとるために印刷物を受けとったタイピストは、意識したり、以前に行なった意志決定を繰り返したりすることをほとんど必要としないで、その印刷物をタイプされた形に変える。アSEMBリー・ラインで働いている人にとって、部分的に完成されている製品が彼の前のベルトの上に現われることは、その製品の製造に彼が貢献することを示す一連の熟練運動の全体を始めるのに必要な唯一の刺激である。」(Ibid., p. 91)

大部分は習慣的」であり、習慣的の反応もまた通常合理的なものである。なぜなら、「それは、行動をその目的に一致させるための、予め条件づけられた調整や適応をあらわす」⁽²⁹⁾からである。このようにサイモンにおいては、刺激と反応を媒介するものとしての「学習」や「習慣」という新行動主義心理学やゲシュタルト心理学で重視される概念が重要な意味をもっている。

ところで、マーチ・サイモンのいう内的状態＝記憶内容は反応＝意志決定の前提となるものであるが、それは三つの要素からなる。(1)価値または目的、すなわち行動選択の基準、(2)選択対象、すなわち可能的行動群、(3)行動とその結果との関係、すなわち各行動から生ずるであろう結果についての信念、⁽³⁰⁾認知、および期待⁽³⁰⁾。これらのうち(1)は決定の価値前提 (value premises)、(2)と(3)は決定の事実前提 (factual premises) とサイモンが呼ぶところのものである。⁽³¹⁾刺激はこれら記憶内容の一部を——一部とはいえ、「連合」(association)作用によって複数である——喚起し、反応に導くのである。⁽³²⁾記憶内容全体は、学習によって変容し豊富化するが、行動結果や選択対象への予測力、認知力における超え難い限界が、人間行動の合理性を制約するというのが、サイモンの基本的考えである。では様々な限界のもとで、「刺激—反応」の合理性はどのように実現されると考えられるか、次にこの点を見よう。

[B] 意志決定の合理性—「経済人」と「管理人」

あまりにも周知のことであるが、近代的組織論は伝統的な管理論において想定される行動様式とは全く異るとされる行動様式をもつ人間像を提唱する。伝統的理論においては、人間は(1)つねに効用の最大・最適を求めて行動し、(2)組織においては管理のための「受動的な手段」としてのみ存在する、という基本的人間像が前提されていた。これは、第一の側面において人間を「経済人」(economic man)と想定することであり、第二の側面において人間を「機械」視することである。然るに、現実には人間はすべて自由意志をもつ意志

(29) Ibid., p. 91.

(30) March & Simon, op. cit., p. 11..

(31) Cf. Simon, op. cit., chap. III.

(32) 刺激反応のメカニズムについてのモデル解説としては、次に詳しい。J. A. Litterer, *The Analysis of organizations*, 1965, p. 21 ff.

決定者であって「機械」ではなく、意志決定者は「極大化」ではなく「満足化」(satisficing)をめざすのであって「経済人」ではない——これが近代的組織論の基本的思考である。ここにおける「経済人」否定が、どのような意味をもつものか、それを見るためにまず「経済人」モデルに対するサイモンの批判を検討するのが便利であろう。

サイモンによれば、「経済人」は「高度に特定化され明確に規定された環境のなかで『最適』な選択」をする「合理的人間」である。このような人間行動は次の如き仮定の上⁽³³⁾にのみ成立する。

1. 意志決定にあたって選択すべきすべての代替的行動が「所与」として既知である (事実前提)。
2. 各代替的行動について、それがもたらすであろう結果を完全に知っている、あるいは知る能力をもっている (事実前提)。
3. 各結果を比較評価するための一定の「効用関数」ないし「選好序列」をもっている (価値前提)。

これらの条件が完全に充たされるならば、行動は「客観的合理性」をもつといえる。しかし、かかる行動は次の点からしてありえないとサイモンは⁽³⁴⁾いう。

1. すべての可能的代替的行動を知ることは不可能である (行動可能性の範囲の限界)。
2. 各代替的行動がもたらす結果についての完全な知識と予測は不可能である (知識の不完全性)。
3. 将来に属する諸結果の価値づけは不完全にしか予測できない (予測の困難性)。

これらの理由によって、人間行動はつねに部分的にしか合理的ではありえない。サイモンはこれを、人間行動における「制限された合理性の原則」

(33) March & Simon, op. cit., p. 138. Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1, 1955, p. 99. (Simon, *Models of Man*, 1957, p. 241.) *Administrative Behavior*, p. 80.

(34) Simon, *Administrative Behavior*, pp. 81-84.

(principle of bounded rationality) と称し、彼の理論の核心であると述べてい⁽³⁵⁾る。いいかえれば、人間は「部分的無知」⁽³⁶⁾のものでのみ行動するが故に、つねに「部分的・相対的・主観的合理性」しか達成しえないということである。要するに、「経済人」という合理的人間モデルの致命的欠陥は人間の知識力・認知力の限界を考慮に入れない非現実的仮定にあるとみなされるのである。

ところで、合理性を求めるがかかかる限界を有する人間は、部分的にこの困難を克服するためにある実用的な手続きを形成する、とサイモンはいう。それは限られた数の変数(代替的行動)と限られた範囲の結果とをのみ含む一つの「閉鎖体系」⁽³⁷⁾を構成することである。彼はこれを「状況の定義」、「単純化されたモデル」、「主観的環境」、「心理的環境」、「主観的世界」、あるいはまた「生活空間」⁽³⁸⁾などとも呼んでいる。それは意志決定者にとって「所与」⁽³⁹⁾なのではなく、環境刺激を受けた意志決定者自身の記憶喚起(過去の知識)と問題解決活動(探求活動を含む)を通じて彼自身の頭脳の中に形成される。こうして人間は、その中で生活している客観的環境から観念的に分離され単純化されたモデルとしての「主観的環境」を「準拋枠」⁽⁴⁰⁾(frame of reference)として表象に浮べながら彼の行動を決定するのであり、従って彼の行動はこ

(35) Simon, *Models of Man*, p. 198, p. 200.

(36) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965, p. 47, p. 152.

(37) Simon, *Administrative Behavior*, p. 82.

(38) March & Simon, *op. cit.*, p. 139. Simon, "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science", *The American Economic Review*, June, 1959, p. 256, p. 272.

(39) この点で、すべての代替的行動およびその結果が「所与」とされている「経済人」モデルとの対照性が強調される。

(40) このような考え方は、ゲシュタルト心理学者レヴィンの「場の理論」に依拠していることは明らかであろう。レヴィンは、人とその人にとって存在する心理学的環境とからなる「心理学的な場」を「生活空間」(life space)と名づけ、行動をこの「生活空間」の関数として説明している。(K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, 1951, 猪股佐登留訳「社会科学における場の理論」昭31, 230ページ以下参照。) 北野氏によって、ウィッスラーおよびバーナードの理論とレヴィンの理論との関連が指摘されているが(北野利信「アメリカ経営学の新潮流」, 昭37, 54ページ), サイモン理論におけるこの関連は一層明白であると思われる。なお、ここに

のモデルに関してのみ合理的でありうるというのが「制限された合理性の原則」の内容である。

従って、人間行動はもはや「客観的環境の特徴からは予測できない」のであって、環境に対する「知覚的・認知的過程」について知らねばならない。意志決定論はそれ故、「環境についての知識獲得の過程を理論に組み入れる」⁽⁴¹⁾のであり、つまりは個人の「主観的世界」を組み入れるのである。

次に、「極大基準」に代わる「満足基準」の問題に移ろう。サイモンが提示するこの対置は、上に述べた「制限された合理性の原則」からの論理的派生物である。すなわち、この原則においては、上述のところから明らかなように、意志決定者は次のような要素からなる「主観的環境」のもとにある。

1. 知覚しうる限りでの代替的諸行動（事実前提）。
2. 各代替的行動がもたらす結果に対する、知識と情報が及ぶ限りでの認知（事実前提）。
3. 各結果に対する不完全かつ非固定的な評価基準（価値前提）。⁽⁴²⁾

このような諸前提のもとでは、意志決定はその時々々の評価基準を満足する実行可能な代替的行動を選択することとして現われる。⁽⁴³⁾つまり、人間は「極大化する知力をもたないが故に、満足化する」⁽⁴⁴⁾よりほかはないということである。その場合、満足さるべき評価基準は、「欲求水準」(aspiration level) の形をとる、⁽⁴⁵⁾とするのがサイモンの主張である。

サイモンが「主観的環境」等々と呼ぶものは、前に述べた「喚起された記憶部分」=決定の前提となる「内的状態」にほかならない。

(41) Simon, op. cit., p. 256, p. 269.

(42) 「人間は一時に諸結果をその全体において捉えることはできない。」「その代わり注意の対象は選好の推移とともに、ある価値から他の価値へと移動する。」(Simon, Administrative Behavior, p. 83.)

(43) マーチ・サイモンは一つの代替的要因が満足的 (satisfactory) であるための条件として次の二点を挙げている。(1)最小限に満足な代替要因を説明する一組の基準が存在すること、(2)当該代替要因がこれらすべての基準に合致するかこれを超えること。(March & Simon, op. cit., p. 140.)

(44) Simon, Administrative Behavior, pp. XXIV-XXV.

(45) Simon, Models of Man, pp. 246-253 et passim.

サイモンによれば、欲求水準は探求活動と密接な関係があり、人間行動の一般的モデルは次のように理解される。すなわち、(a)ある欲求水準のもとで、すでに選択された現行代替行動に対して不満足ならば、つまり行動の実績が欲求水準に達しないならば、個人は探求活動を開始して、他に代替的行動を求める。(b)ところでもし個人が、このような探求活動によっても、長期にわたって代替的行動を発見することに失敗した場合、欲求水準は次第に下方に修正される。(c)これら二つのメカニズムの作用が余りにも遅く、不満足の状態が長期にわたるならば、合理的・適応的行動はアブノーマルな感情的行動(たとえば、アパシー、攻撃、神経症)にとって代わられる。(d)他方また、探求活動が多くかつ成功的であるほど、代替的行動の結果に対する期待値は高く、この期待値が高いほど、それだけ満足および欲求水準は高くなり、欲求水準が高いほど満足度は低いという関係も成り立つという⁽⁴⁶⁾。

以上のところから、「満足基準」による選択とは、要するに、おかれた状況の中で形成した価値前提に照らして、知覚・認知しえた限りでの事実前提(代替的行動とその結果)の中から、最大の効用をもたらす要因を選択することである、という理解を得ることは容易であろう。ただその場合の「最大」は、「経済人」モデルで想定されるような、論理的・演繹的に割り出される絶対的な最大ではなくて、その時々形成された価値前提を最もよく満足すると認められるという意味での、相対的なそれであるというにすぎない。とすれば、「満足化」と「極大化」とは決して背反するものではないのである。個々の決定は、サイモンのいう意味では、確かに相対的な限定された「極大化」以上のものであることはできないであろう。彼はこれを「人間の知力」によって説明したのである。しかし、そのことによって「極大化」志向そのものは否定されないものであり、その限りでは、あえて「満足基準」をもち出

(46) Cf. March & Simon, op. cit., p. 48, pp. 85-86. Simon, "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science", *The American Economic Review*, June, 1959, p. 263. なお、これらの関係は、のちにみる個人的意志決定の理論の基礎となる。また本稿の範囲外におかれた管理的意志決定の理論においても同様である。(たとえば、Cyert & March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, chap. 3.)

すことの意義は認められないといわねばならない。⁽⁴⁷⁾

サイモンは、このように「制限された合理性の原則」に規制されて「満足化」をめざして行動する人間モデルを、「管理人」(administrative man)と名づける。「管理人」の特徴をいま一度要約すれば、次の如くである。(1)管理人は意志決定の自由をもっている。(2)管理人は知識力・知覚力の限界をもっている。(3)管理人は主観的世界を構成する。(4)管理人は極大化できない。(5)管理人は満足化する。——このようなモデルを基礎に据えることは、サイモン理論にどのような性格を付与することになるであろうか。

(47) しかしながら、植村氏が指摘されるように、「満足基準」の見地をとることによって、意志決定過程を決定—探求—新しい代替要因の発見—選択—より高次の決定という、反復的・連続的過程としてとらえることを理論的に可能にし、それだけ企業行動に対する「一応の現実性」を得るという点に注意しなければならない(植村省三、意思決定と組織均衡、「立命館経営学」第7巻第1号、46-47ページ)。ただしこの「現実性」は、サイモン理論における企業行動に対する弁護論的性格に関連して理解される必要がある。