

資 料

『経営行動』におけるオーソリティの位置 —サイモンオーソリティ論再考の礎として—

高見精一郎*

要 旨

かつて筆者はH. A. サイモンの『経営行動』におけるオーソリティの主張を検討し、受容説を基本としながら法定説と同様の主張に終わっているとした¹⁾。本稿では筆者の主張とその根拠を確認すると共に受容説を基本とした法定説が『経営行動』においてどのような意味を持つのか検討した。彼は、オーソリティを受容説的な定義を行った上で論ずるがその実上司には最終決定権を認め、最終的に法定説と同様の性格のオーソリティを構築する。これは彼の考える意思決定の前提にその理由が示唆されていると思われる。彼のオーソリティに対する理解は現実の組織に最も合致しているように思われるが、このままで終われば人が組織の中で生きてゆくことは難しいだろう。本稿をサイモンの論ずるオーソリティを理解するための橋頭堡とし、今後とも検討を進めてゆきたい。

キーワード：オーソリティ、受容説、法定説、sanction、意思決定過程

はじめに

かつて筆者はH. A. サイモンの主著『経営行動』（原題“Administrative Behavior”）において指摘されたオーソリティの性格をC. I. バーナードによる受容説を基本としながら法定説と同様の性格を持つものに終わっていると論じた。現在もこの立場に大きな変更は無いが、サイモンがなぜ受容説を起点としてオーソリティを論じたのか、オーソリティがどのような役割を持たされているのか論じることなく終わっている。本稿はサイモンのオーソリティ論について再考するにあたり彼のオーソリティが法定説の性格を持つものとした根拠の確認と法定説的なものとなったオーソリティが『経営行動』の主張においてどのような役割を持っているのか考えてみたい。

なお、『経営行動』は今年（2009年）、二村敏子らによる第四版の訳書²⁾が上梓されている。しかし今回筆者

は松田武彦らの手による第三版の訳書によって考察を行ってきたため、今回の引用は第三版から行っている。引用の場所も第三版のものによっており、大幅に加筆された第四版では異なる箇所となることをご了解いただきたい。

1. 受容を期待する上役

サイモンはバーナードを支持しこれを礎としながらもより実際の組織の運営を考えた。サイモンの主張を表現するに「バーナード＝サイモン理論」という言葉を使う場合があるが、サイモンの自負する位置を象徴的に表現した言葉であるといえる。彼の捉えるオーソリティもまたバーナードの受容説を理解しこれを基本とする。サイモンは次のようにオーソリティを定義する。

「上役は、部下によって受容されるという期待をもって意思決定を行い、それを伝達する。部下はかかる意思決定がなされることを期待し、そして部下の行動は、その意思決定によって決定される³⁾」

ここからは上役も部下も意志を持ち、バーナードの受

*日本赤十字豊田看護大学

容の原則に従うことなく相手を意のままに動かすことはできないことが見て取れる。しかしサイモンの表現はバーナードとは多少異なる。バーナードは命令を受けたものの思考で受容がなされることに焦点が当てられているが、サイモンはオーソリティが認められる場合は上役と部下に特定の行動パターンがあるとする。上役の行動は命令をその命令が受容される期待をもって出す。部下の行動は代替的諸行動から自らの行動を選択するのではなく「上役が私のために選んでくれたその行動に従う」という意思決定を行う。このように書いてしまえば部下に決定権がないように見えるが、従うという意思決定を行わない限りはオーソリティは認められないため、部下が命令を受ける行動がオーソリティの存在を決する要因であると見える。

2. 部下の受容の強要

部下の受容が無ければオーソリティはないという考え方は一つの壁を越えねばならない。現実の、それも公式組織で「受容しない」という選択肢が部下にあるのか、という点を説明しなければならないからである。バーナードは受容説を展開するにあたって受容説においても公式組織が説明できることを証明することに紙面を割いている。そしてバーナードは公式組織を理解するためにあくまでも部下の受容を引き出すことを注視した。サイモンも同様の壁を乗り越えるための論述を行う。しかしサイモンは部下の受容しないという意思が覆る場合を注視する。

「しかし、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⁴⁾」

「しかし、命令を予期して服従することも同じくありうる。部下は彼自身で「私の上役は、この事情のもとでは私にどのように行動することを欲するだろうか」と自問するであろう⁵⁾」

ひとつ目は明らかに上役の意思が部下の行動を左右している。ふたつ目は部下がはじめから決定を放棄し、予測を行っている場合と見て取れる。いずれも部下から受容の意思を引き出したわけではなく、何らかの根拠において部下の意思が命令・上役の意思に屈する場合があることを示唆する。サイモンが言う部下の行動は彼独自の突飛な発想ではなく実際にそのような行動が行われることがあり、彼はそのような行動をオーソリティの認めら

れる重要な場面として取り上げたのである。上役の意図をあらかじめ予測して行動する部下は「気の効く者」であるとされ、信頼される。

サイモンはこの行動がもたらす決定を上役の持つ最終的な決定権「Last Word」という。これをオーソリティとするのならば、何を根拠としてこれが行われるのか。彼は、この根拠を「Sanction」と表現した。この言葉を日本語では制裁と訳する事が多いが、彼の主張は「制裁」という言葉の印象ほど苛烈とはいききれない。

- ・ 社会的制裁—命令に背くと周りの者との人間関係が崩れる、等
- ・ 個人間の心理的相違—個人の持つ「器」。上位者は人を率いるなりのリーダーシップを有する者がついている
- ・ 組織目的—組織に所属しているのならばその組織の目的のための教育を受けている等
- ・ フォーマルな制裁—公的な制度・公的な組織そのもの。不服従は組織での職位や所属を失う危険を持つ。
- ・ 責任は引き受けたくない、等の消極的意思。

一般的な認識として、制裁は行動を起こした事に対する結果として返ってくる事象である。罰則・刑罰・社会的な非難などがこれに該当する。しかしサイモンの挙げる例を見る限り、sanctionは無意識に行動を制限する「拘束力」にも似た概念ともとれる。実際にこの言葉は拘束力の意味も持つとされる（リーダーズ英和辞典 第2版より）。

sanctionの影響によって部下が形成する受容の範囲はバーナードのいう無関心圏から変容する。バーナードの無関心圏はやや範囲の広いものになっているが、サイモンは上役が部下に対して無条件で服従させることが出来る範囲とし、これを上役と部下の関係の全てであるとす

「彼の選択はこの受容権の範囲内では、常に彼の上役によって決められる。そして上役と部下の関係は、この範囲内においてのみ成立する(H. A. サイモン、前掲約書、P. 171)」

サイモンはこれを受容圏と呼ぶ。かくして上役の意思に沿う選択を部下が行う場合には受容の意思のみならずsanctionの影響も認められ、上役の意思は「Last Word」

となり部下の行動となる。

ところで、Last Word の概念は受容説にある側面を付与する。それは下位者に受容されて初めて成立するはずであったオーソリティを上役の主導しうるものとした点である。サイモンのオーソリティ定義は法定説と異なり、上役の命令が当然実行されるものという前提ではなかった。しかし「Last Word」という概念はサイモンが上役の意思が最終的に受け入れられるであろうと考えていたであろうと思われ、最終的に Last Word による決定の範囲を超えた決定に対しては上役と部下の関係から外れたかのような記述に至る。上役と部下の関係として始まったオーソリティが受容圏の範囲の外では上役と部下の関係が認められないという記述に至った時点で、オーソリティは受容圏の内にのみ認められると考えざるを得ない。法定説は上位権限説とも呼ばれるが、法だけではないあらゆる力を受容に結びつけようとしたサイモンこそ上位権限説という言葉にふさわしく思われる。

ところで、サイモンの主張するオーソリティの性格を考えるにあたって、sanction の内容はきわめて重要である。同じ命令の受容であっても根拠となった sanction が何であったのかによって受容の性格が全く異なるからである。サイモンはこの問いの答えを受容説を基本とした考えとして見いだすために、法の定めを越えるものを sanction に込めようと試みたのだと思われる。ある命令が組織の目的のために必要不可欠であるとして受容された場合、これはオーソリティであると言えるであろう。しかし、降格・減給といったものを盾に部下の意に沿わない命令を受容させた場合、これはオーソリティのある命令であったと言えるのか。もし、これがオーソリティであるとした場合、それは受容説ではなく、法定説に基づいたオーソリティとなろう。

3. サイモン意思決定過程とオーソリティ

サイモンの主張は実際の組織の現象をほぼ捉えうるところまで至っているといえる。意思疎通がなされる、理想的な組織（もしくは部署）は、部下ができる範囲の指示があり、部下からの改善提案を出せる環境があるだろう。上からも下からも自らの思惑が表現しやすい状態がもっとも協働に適しているはずだ。しかしながら、上役と部下が同じ案件で違う案を持っているときは、上役が意見を通すことができる。彼は部下に対する sanction

を持っているからである。このとき sanction と呼べる力は様々で、単に決定権を持っているから、人事権を有するからという言葉だけでは言い表せない。しかし最終的な根拠としての sanction は、表に出ずとも強力な切り札となり、これは上役が持つものである。オーソリティに関して、サイモンの主張は上位権限説に限りなく近いものであるといえよう。

では、サイモンはなぜ受容説的な定義を挙げねばならなかったのか。彼は「すべての決定は妥協の問題である⁶⁾」という。ここで言われる妥協は人間が目的の完全無欠の達成を可能とする選択を行うことができないために選択する選択肢としてあげられているのであって、命令—服従の関係を示した言葉ではない。しかし彼のオーソリティは部下の受容から始められる。つまり服従は部下による決定である。部下が命令を受けた後にとる行動を妥協を含む決定であると考えたと、彼の意思決定において真っ先に天秤にかけられるものは命令を実行することによる利点と不利益、命令の不服従による利点と不利益である。これが「日常の業務として当たり前」であれば考える必要もなく実行すればよい。しかしこれが人事異動の打診であれば利益と不利益を考え抜かねばならない。この点は「組織の均衡」からさらに考えてゆく必要があるが、さらなる検討は次の機会に譲りたい。

妥協ある決定はサイモンの意思決定プロセスを示してもいる。彼の意思決定は複数存在する代替案から最良となるものを選択することである。しかし彼の前提とする人間は限界をもっている。それは実行能力の限界であり、正しい決定をする能力の限界である。最良の結果をもたらすであろうと思われる選択があったとしても実行できなければ妥協して他の案を実施せざるを得ない。そもそも最良の選択肢が選択の際に思いつかないのであればどれを選んでも妥協である。これは命令を受けるか否かという、最も単純にも見える行動であっても同じことである。

目的に対して常に不完全な決定が下されるのであれば、受容説での組織運用は非常に難しい。受容説において受令者が命令を受容する場合は以下の四つの場合⁷⁾である。

- a. 伝達を理解でき、また実際に理解すること。
- b. 意思決定に当たり、伝達が組織目的と矛盾しないと信ずること。
- c. 意思決定に当たり、伝達が自己の個人的利害と両立

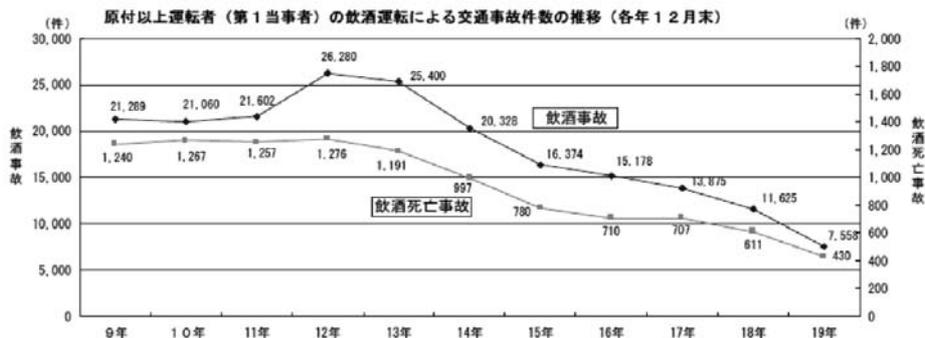


図1 飲酒運転による交通事故件数の推移（警察庁交通局『平成19年中の交通事故の発生状況』より引用）

しうると信ずること。

d. その人は精神的にも肉体的にも伝達に従うこと。

不完全な選択は b. c. において受容を不安定にすることが想像できる。そして、いかに不完全な選択であれ特に b. の理由で命令が受容されないことは避けねばならない。不完全であろうと「妥協による選択」によって服従がなされることが求められる。

サイモンは命令は受容され実行されねばならないことを承知し、人間に完全な選択が不可能であるということをも前提として、不完全でも可能な限り良い選択を確実に実行するためのオーソリティが実際の組織に存在することを示すための論述を行ったのではないかと推察される。

ところで、服従する際に利益と不利益を天秤にかけていることは法律自体にも当てはまる。日本における従来の交通法規は警察の取り締まりを受けたところで笑いごとで済ませられる程度の結果—罰則しかもたらさなかったため、スピード違反・飲酒運転といった違反行為はあまり意識されずに行われていた。しかし罰則が強化され、違反行為が社会的に許されないこととして糾弾されるようになると違反行為は減少する。特に飲酒運転は最も避けるべき行為となり、酒の席へ車で来場した部下に飲酒を強要するような上司は消え、運転代行サービスがビジネスとして通用する時代となった。これは日本人の交通モラルの向上ともいえるが高額になった反則金の金額が違反行為のリスクとしては高すぎるという認識に加えて飲酒運転を原因とする事故を報道が大きく取り上げるようになったことが大きな要因となっているだろう（警察庁交通局の『平成19年中の交通事故の発生状況』では飲酒運転に対する厳罰化がなされた平成14年頃から飲酒運転による交通事故件数が減少し続けていることがわかる：図1）。

法定説は権限の最終的な源泉を制度に求める（主な論者が公式的な企業を対象とするために究極的な源泉を私有財産制度に帰結する議論もあるが、その他の組織も含めれば制度とするほうが適当であろう⁸⁾）。しかしこのような例は法への服従とて最終的に決定をするのが受け入れる側であることを隠然と示してはいないだろうか。日本は法治国家であるといわれるが、この国の国民であれ盲目的に法に従うものばかりではなく、法に拘束力があるか判断された上で服従されており、決められていれば何でも守られるわけではないということであろう。罰則強化による事故減少こそ法定説の根拠を表しているという見方も出来るが、罰則を吟味して考えていなければ、違反をしていたものは引き続き違反を行っていたはずである。法定説は今でも現実として生きているが同時に受容説やサイモンの定義を否定することも困難なのである。

『経営行動』は副題を A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations（経営組織における意思決定プロセスの研究⁹⁾）という。全ての基本は意思決定のプロセスである。文中にてサイモンが「全ての決定は妥協の問題である」とするならば、意思決定による実行に伴う命令も妥協によって決定されたものとなり、命令を受けた部下も自らの意思や目的に対してどれほど妥協できるかを考えて服従し実行するものとなる。特に前世紀から今世紀にかけて、意思決定から実行に至る速度は組織の命運を左右する要素となっている。組織が生き残るためには妥協を前提とすることやむなしとする以外にないのかもしれない。

今後の問題点等

今回、筆者はサイモンのオーソリティが受容説と、同時に彼の意思決定を踏まえたものであり、組織を動かすために構成する者が行う妥協を伴う決定によって認められるものであると解釈するに至った。しかし、この定義が普遍的なものであれば人は組織に所属するべきではない。

人間は社会的な生物である。人間一人ですることには限りがあり、ほぼすべての人間は単独では自らの生命を維持してゆくことすらおぼつかない。我々はどのような形であれ周囲の人間との関係性を持って生きてゆかねばならない。現代とはこの関係性を構築する場が組織化されている時代である。

M. P. フォレットは妥協を「実際には妥協を望むものはいないはずである。というのは、妥協は何かを放棄することを意味するからである¹⁰⁾」とする。つまり、組織は日々何かを放棄しながら命令に従う生活を強いる場になってしまう。つまり決定が全て妥協によって成立してしまうのであれば、組織とは社会的な生物である人間にとって諦めの場であり、これが十全な生活環境とはとてもいえない。フォレットは対立が起こっても誰も何も放棄せずに済む手段として統合を挙げる。しかしフォレットの言う統合によって問題を解決する方法は時間と、能力と、労力を必要とする。組織が現代を生き残る方法として、時間と労力を消費する意思決定方法はとりづらいただろう。

サイモンのオーソリティに対する考えは他の代表的な論者に比してもっとも現実に近いものであろう。しかし、どのような形態の組織であれ、所属することが自らの何かを放棄し続けることとなってしまうえばそこに意欲や結果を求めることは出来るのか。それともサイモンの妥協は彼の sanction のように一般的に考えられているものよりもいささか穏やかなものなのであろうか。そもそも組織はそこまで乾いたものであったのか。これらの間の

答えはサイモンからどれほど導き出せるのであろうか。

法定説的な考え方はオーソリティの源泉を人間関係の外にある別のものに結びつけるものであり、組織を乾燥したものにしてしまうだろう。これは効率のよい活動を必ずしももたらさない。それゆえ私はその理論をバーナードに拠ったと自負するサイモンが単純にオーソリティを法定説たらしめるとは思えないのである。我々はサイモンが sanction に求めたものをさらに掘り下げる余地を見いだせるのではないだろうか。今後彼の論述をさらに検討し結論を導きたい。

文 献

- 1) 高見精一郎：サイモンのオーソリティ論について、中京経営紀要、第1号、P.35～46、2001年
- 2) “Administrative Behavior Fourth Edition” 二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子ら訳『新版 経営行動』、ダイヤモンド社、2009年
- 3) H. A. サイモン “Administrative Behavior, 3rd Edition” 松田武彦、高柳暁、二村敏子訳『経営行動』、ダイヤモンド社、1965年
- 4) H. A. サイモン、前掲訳書、P.166
- 5) H. A. サイモン、前掲訳書、P.167
- 6) H. A. サイモン、前掲訳書、P.9
- 7) C. I. バーナード “The Functions of The Executive” 山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳『経営者の役割』、ダイヤモンド社、p.173、1956年
- 8) たとえば H. クーンツ & C. オドンネル “Principles of Management” 邦題『経営管理の原則』（ダイヤモンド社、1940年）である。訳書第一巻 P.73～74にて概要を知ることが出来る。
- 9) 第三版の訳による。第四版では「経営組織における意思決定過程の研究」となる。
- 10) M. P. フォレット “Dynamic Administration” 米田清貴、三戸公訳『組織行動の原理』、未来社、1997年