

サイモン組織論の方法

——対アーウィック「管理の範囲原則論争」をめぐって——

篠崎恒夫

I 序

アメリカ経営学の本質規定にかかわっての分類や討議が、その歴史において試みられるようになったのは、比較的近時のことである。⁽¹⁾なかでも、H. Koontz の論文とそれを中心としてのシンポジウムは、アメリカにあって数少ない方法論研究の試みといえる。かれはアメリカ経営学の現状を顧みて Management Theory Jungle と表現し、その学派的な分立を憂い、その全的な統一を願う。シンポジウムの核心は、かれの提起した学派分類もさりながら、かれ自身の属する古典学派または管理過程学派に対する H. A. Simon の真っ向からの否定的批判である。同学派の基本的アプローチが、管理者の職能の経験的分析による管理原則の樹立にあるのに対して、Simon は、そうした原則の質を問題とする。もちろん、学派とはいっても、その類型化には「単純化しすぎる危険」⁽²⁾があり、あくまでも概括的なものである。学派内の個々の研究者の原則確立のアプローチは、必ずしも統一のものではない。Koontz の属するグループにしても、Fayol や Taylor の初期の模索的な段階における原則論の質とその後、C. I. Barnard の組織論の直接間接の影響を受けた Koontz 自身のような原則論のそれとを厳密な意味で同列に扱うことは難しい側面を持っている。何故なら、原則が抽出される企業実践の歴史的規定性、研究者の管理経験の差などを反映せざるを得ないから

(1) 管理諸研究の統合化と類型化の観点からの考察は、拙稿「人間関係論批判序説」『商学討究』第18巻第2号、90～92頁参照。

(2) H. Koontz, "Making Sense of Management Theory," in H. Koontz ed., *Toward a Unified Theory of Management*, p. 3.

である。経営管理の段階段階における展開の相違などは、組織論における三段階区分などに特に表われているといえよう。

本稿は、古典的管理論者 L. F. Urwick と Simon の間に取交された「管理の範囲」原則⁽³⁾をめぐっての論争を取上げて、そうした管理論の立場の差を明らかにすることを第一の主眼点とする。第二の点は、それを行なう過程でアメリカ管理論がもつ思想的背景、特にプラグマティズムと論理実証主義の融合とそれらの今日的な行動科学への継承を探索することである。特に第二の点を取上げることの意味は、学派分類ないしは比較が単に表面的な考察のみをもとにして行なわれるという危険性があり、クーンツ分類と統一の提唱がいかにか稀少性をもつとはいえず、その限りにおいては非科学的のそしりを免れ得ないからである。さらに、理論の統一にかかわって、Koontz の持論に対して Simon は真っ向から分業論を主張するのであり、第一の点を手掛りにして、その当否を検討することが出来るからである。第三に、かつ究極的には、上記二点の作業を進めることによって、アメリカ経営学の持つ矛盾性を幾らかでも明らかにしたい。

Ⅱ 原則の確立と論争の展開

Urwick によると「管理の範囲原則」の整序化は Graicunas との協同作業によって進められ、その結果は 1933 年 Graicunas の論文『組織における関係』⁽⁴⁾となって表われた。論文は、組織における遅延と混乱の原因のうちの 1 つとして、多すぎる部下の管理を放任することを指摘し、その例を Sir Ian Hamilton 将軍の卒いる英国軍隊における組織経験⁽⁵⁾に求める。すなわち業務割当と権限の委譲に関して、3 人から 6 人の部下を指揮するのが、平均的指

(3) 一般に span of control の訳である。ただし、V. A. Graicunas の場合には、control ではなく、attention が置かれ、管理の意味では supervision が用いられている。下記注(4)参照。

(4) V. A. Graicunas, "Relationships in Organization", *the Bulletin of the International Management Institute*, 1933. ただし、本稿では、L. Gulick and L. Urwick ed., *Papers on the Science of Administration*, 1937, reprinted, 1969, pp. 181~7. によった。

(5) Graicunas, *ibid.*, p. 183. Urwick については注(1)参照。

揮者の効率的範囲であること、また集団の構成員の責任が小さければ小さいほど、集団の人数は多くなり、逆も亦真なることの二点である。Graicunasは、観察がこの程度に止まるかぎりでは、管理者が従うルールとでも云うものであって、当事者の組織における行動によっていかようにも歪められてしまう。そこで、「組織の技法と科学にとって大事なことであるが、理論問題としての原理の妥当性の証拠が、組織に特に興味を持つ者の実践上の経験に付加されるべきである⁽⁶⁾」として、二つの考察を提起する。一つは、「関心の範囲」であり、一つは、「関係 (relationships) の多様性」である。前者は、関心の量を意味し、頭脳が一時に関心を向けることが出来る事項数には制限があるという心理学上の知識を組織行動に援用したものである。また、後者は、従来の集団での考察が、上司と部下との間の単純な直接関係 (direct single relationships) に限定されていたのを、直接の集団関係 (direct group relationships) と交差関係 (cross relationships) をも含めたところまで拡張しようというものである。直接集団関係とは、部下の単数または複数が構成する集団と上司との関係を考慮するのであるが、構成人数の増加で、関係数は指数級数的に増加する。他方、交差関係は、集団を構成する部下が相互に交差して関係を持つ場合であり、直接集団関係ほどではないにしても、配属される部下の人数以上の割合で増加するのである。Graicunas は以上の関係諸形態をつぎのように公式化し、「関心の範囲」の存在を論証する⁽⁷⁾。

被 監 督 者 数 : n

直 接 単 独 関 係 : $a = n$

交 差 関 係 : $b = n(n-1)$

直 接 集 団 関 係 : $c = n \left(\frac{2^n}{2} - 1 \right)$

直接単独・交差関係累計 : $d = a + b = n^2$

直 接 関 係 累 計 : $e = a + c = n \frac{2^n}{2}$

直 接 ・ 交 差 関 係 総 計 : $f = a + b + c = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$

(6) Graicunas, *ibid.*, p. 184.

(7) Graicunas, *ibid.*, p. 186.

ところで、相異なるこれらの諸関係の形態に対して、相対的な比重をかけることは容易ではない。そこで導出された可能数に対して包括的な仮説を標準として適用し、これによって部下の人数の変化に応じて生ずる監督の複雑度を相対的に判断する。いま n が4のとき、部下のそれぞれにつき、直接単独関係1、交差関係3、直接集団関係7の計11の関係が存在し、監督者にすれば、交差関係12、直接集団関係28の諸関係を自からの管理対象とせねばならない。もし、ここに更に1人の部下が加わることは、監督者には20の新関係の増加、集団全体としての可能数は、44から一挙に100に増加し、稼働力の僅か20パーセント増の見返りは、127パーセントの複雑さの増大となる。 f が描く曲線は、この様に $n=4$ から5にかけて急上昇を見せる。

以上の結果から、Graicunasは常軌的な業務の場合を除いて、諸関係のうち交差関係と直接集団関係の急増は、効果的かつ能率的な監督の限界を規定する要因であると判断し、下位の階層での部下数又は並列する部門数は、最大5つ、望むらくは4つに限られるべきであると結論づけるのである⁽⁸⁾。但し、組織の業務構造との関係では、常軌的で、かつ相互に綿密な連絡を要しない業務の場合には、交差関係と集団関係は監督の複雑度の強い要因とはならないことは云うまでもない。

一方、Urwickは、J.D. MooneyとA.C. Reileyの強い影響下に『技術的問題としての組織⁽⁹⁾』を著して、あらゆる種類の協同の為の手はずを規制する一般原則を取上げている。かれによると、一般原則は、組織経験の研究から帰納的に帰結することの出来るものであって、事業の目的、構成員、あるいは、事業創設にあたっての憲法上、政治上、社会上の諸理念に拘りなく、技術的問題として取扱いうるものである。また一般原則の狙いとするところは、事業目的の経済的、効果的な実現を確保することにある⁽¹⁰⁾。かれは、「調整の原則」、「階段の原則」、「専門化の原則」、「ライン・スタッフ原則」と

(8) Graicunas, *ibid.*, p. 185.

(9) Urwick, "Organization as a Technical Problem," in Gulick and Urwick ed., *op. cit.*, pp. 47~88.

(10) Urwick, *ibid.*, p. 49.

ともに「管理の範囲原則」を取上げ、原則解明を試みている。すなわち、Graicunas が指摘した心理学でいう「関心の範囲」は、人間の頭脳が同時に把握できる個々の要素数を制限するものであり、経営学でいう「管理の範囲」に相当するものとして受取る。⁽¹¹⁾ ついでかれは、国際連盟事務局とイギリス政府の行政機構を例にとり、複雑かつ混沌とした組織機構には、行政がもつ課題に利用可能な科学的知識を適用することが出来ないと批判する。また、他の組織原則についても触れ、専門化が新手法の導入改善に益する面を持つとともに、他面、専門化は専権化を必然化し、不可避的に調整を複雑化することを指摘する。つまり専門化の進行は調整の必要性から、監督の複雑度を増し、管理の範囲を規制する結果をもたらす。Urwick はかかる組織現象における原則間の対立矛盾を現実視し、相異なる原則の相克を深刻なものとして認識するのである。

その後も、Urwick は折ある毎に、組織原則の定立を通じて組織活動の合理化を進める。これは益々大規模化する企業組織は、内部に高度複雑な対立現象を内在化し、それらがもたらす問題は、更に体系的な原則の定立を要求するからである。1956年に Harvard Business Review に寄稿した論文『管理者の統制の範囲』は、Hamilton 以来の原則の定立過程を要約し、つぎの定義を提示している。「いかなる上司といえども、互いに業務が交差する5人又はせいぜいでも6人以上の部下の業務を直接に監督することは出来ない。(傍点部分は Urwick の補足)⁽¹²⁾」ただし、この提示は、つぎのような注釈が附されている点を看過してはならない。すなわち『『管理の範囲』はあらゆる状況に四角四面に適用される硬直した原則ではない。しかし、依然として有用な一般原理であり、また組織が弱点をもつ場合には、診断用具として価値あるものである』⁽¹³⁾と。

このような注釈がつかなければならないのは、Urwick は原則の妥当性に関して Simon の批判を受け、それに答える形でこの論文を発表しているか

(11) Urwick, *ibid.*, pp. 52~4.

(12)(13) Urwick, "The Manager's Span of Control," *HBR*. May-June 1956, p. 41.

らに他ならない。それでは原則の妥当性についての両者の対応がいかなるものであったかをつぎに辿ろう。

Urwick は Simon の批判をつぎのように受取る。すなわち、理論の健全性 (soundness) にかかわって、Simon は「管理の範囲」原則の妥当性を問う⁽¹⁴⁾。「……対立的な格言を、それがたとえ管理の範囲原則ほどには知られていなくても同程度にもっともらしい論議で支持されるものとして主張することが出来る。問題の格言はつぎのものである。」

『「管理の能率は、ある事柄が実行される前に通過しなければならない組織階層の数を最小に抑えることによって増進される。』。』

「多くの状況においては、この原則が導く結果は、まさに管理の範囲の要請とは真っ向から対立する。」

批判の第1点は、この Urwick の要約のように、管理能率に関する相矛盾する対概念の存在の指摘である。第2点は、管理の範囲を遵守することが過度の繁文辱礼を招来するということである。すなわち、組織の構成員が事務上の連絡をするには、互いの上司が求められるところまで組織の階層を遡らねばならず、これは時間とエネルギーの不必要な浪費をもたらすものである。Urwick は以上の二点を Simon による批判の骨子として捉える。この二点のうち、特に前者は Simon がその著『経営行動』において管理行動の健全な理論を樹立しようとした際の方法論的基礎に関するものである。同著第2章の行論を追うことが、Urwick との対応姿勢を浮彫りにする意味で必要になる。

まず、Simon の分析は、管理論の文献において共通な管理原則を挙げ、「専門化」、「命令の統一性」、「管理の範囲」、「目的別、過程別、顧客別、場所別組織」の諸原則がそれであり、その一つ一つについて、原則がいかに矛盾対立的であるかを述べている。問題の「管理の範囲」については、つぎのように捉える。「管理能率は、一人の管理者に直接報告する部下の人数を

(14) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed., 1957, p. 26. なお、松田ほか訳「経営行動」ダイヤモンド社を参照したが、本稿での訳文は必ずしもそれによらない。

少数——例えば3人——に制限すれば、増進されると考えられている。『管理の範囲』が狭くあるべきだというこの一般概念は、経営における3番目の確固たる管理原則として支持されている。管理の範囲を制約する通常の議論は周知のことであり、ここでも今更繰返す必要もない⁽¹⁵⁾との見解が先ず示される。つぎに、一般的な承認事項ではないとの断りをおいて、先に Urwick が要約して掲げた批判を提起する。つまり、「管理の範囲」原則には、それと同等の妥当性を持つ「格言」=「組織階層の原則」があり、それはそれで経営改善の際の基準として基本的なものの一つである。ところが多くの場合、この原則がもたらす結果は、まさに管理の範囲、命令統一、専門化の諸原則の要件と真っ向から矛盾するものである。そこで、Simon は、ある具体的な組織について、管理の範囲原則と組織階層の原則に基づく二つの代替案の検討を行ない、結果はつぎのようなジレンマとなって表われることを示す⁽¹⁶⁾。すなわち、大規模組織で管理の範囲を厳守すれば、組織階層数はやたらと増え、やっかいで時間浪費の過程いわば階層のもつ非能率が現象する。他方、管理の範囲を拡げれば、組織は平板構造となり、容易に頂点に達することが出来るのであるが、反面、指揮する部下数の増大は、かれらに対する統制力の劣化を結果するのである。これすなわち、範囲のもつ非能率である。このように、Simon は、取上げた4つの原則がどの場合にも、一義的たりえず、明らかに同様に管理情況に適用することの出来る2つまたはそれ以上の相矛盾する原則を持合せている。それ故に、これらの原則は批判的分析を受けた結果、満足な形で残存するものはないと断ずる⁽¹⁷⁾。

既述のように、Urwick は、Simon の批判を待たずとも矛盾原則のジレンマを認めるのであるが、両者の論理はその先で袂別している。Urwick は、このジレンマにおける時間浪費の過程を、「相矛盾する二つの格言」の批判と同列に受取るのみで、Simon の批判が、原則の矛盾性をつき、その

(15) Simon, *ibid.*, p. 26. 3の順位は、原則の重みを意味しない。

(16) Simon, *ibid.*, p. 28.

(17) Simon, *ibid.*, p. 35.

具体例としてのジレンマであるという設定を理解することが出来ないのである。のみならず、自身の永年の組織経験上、管理の範囲原則がしばしば違背される原則であることを承知の上で、範囲のもつ非能率と階層のもつ非能率を注意深く均衡させることが必要であり、かつ可能であることを主張する。すなわち、管理の範囲と組織への民主的な参加は別物ではなく、管理の範囲が理性的に利用されるならば、能率とモラルとを結びつけることが出来る。階層が増すことから来る「管理の距離」に対する対処策は、階層数を減らす為に管理者が合理的に処理できる限界以上に権限の巾を拡げることにも求めるべきではなく、むしろつぎのような点に留意すべきである。すなわち、(1) 全ての階層において、上司が直属の部下と接し、理解する為の十分な時間を確保する管理体制を確立すること、(2) 上司は、かかる個人的接触を維持することを主たる業務と見ること、言い換えれば、上司は管理者たる以前に、リーダーたることである。さらに、それらの点を含んでの総合的な方策としてジェネラル スタッフの導入を示唆し、原則間の矛盾を実践的に解決できると楽観的な結論づけを行なう。⁽¹⁸⁾

こうした原理の提示と方策の提唱それ自体は、Simon からは、管理理論の建設に有効であるとの評価を受ける。しかし、「問題は、実際には、管理の状況を記述し、診断するための基準にすぎないものを、『管理の原則』とし取扱うことから生じてき」⁽¹⁹⁾ていて、安易な管理理論の叙述ではなく、管理の研究のアプローチ自体の再検討こそが、Simon にとっての火急事である。そのアプローチの段取りはつぎの3点に要約されている。(1) すべての関連ある診断基準が識別されること、(2) 各管理状況は、すべての診断基準の組合せにおいて分析されること、(3) 研究を制度化して、よくあるように基準同志が相互に矛盾し合う場合には、それらにいかん重点をおくかを決定する。⁽²⁰⁾

(18) Urwick, *op. cit.*, pp. 43~47. 森本三男「経営組織論」森山書店、昭和45年、74~5頁参照。

(19) Simon, *op. cit.*, pp. 35~6.

(20) Simon, *op. cit.*, p. 36.

ここまで、両者の論説を追って来たとき、われわれは、管理実践と管理理論との関り合いについての両者の根本的立場、いわば、管理理論の論理構造が收拾のつかない程懸隔してしまっていることに目を向けざるを得ない。すなわち、Urwick の管理原則定立の目的は、組織運営上の能率増進に有益な一般原則を求めることであった。そして、管理の範囲原則に関する限り、Graicunas と組織経験を同じところに求めて、そこにおいて観察される組織行動を心理学的な関心の範囲なる量的基準をもとに原則化し、経験的な「一般原則」を得たのである。しかし、それがあくまでも「一般原則」にとどまるのであり、全ての状況に対して論理的一貫性と経験的妥当性を保持し得るのかといった疑問に対しては、Urwick 自身、その限界を認めるが如きものであった。ただし、経験的一般化のもつ理論構成上の価値の評価になると、その貢献あることは、「理論に於ける論理的演繹の素材であるいろいろの命題 (proposition) を提供し、その演繹の結果は、次に観察されるべき経験現象を指示する⁽²¹⁾」意味では認めることが出来るといわねばなるまい。かといって更に論議を進めてそれを基盤に両者の統合を図るといったものでないことも明らかである。むしろ、つぎの問題は、Urwick とは対比的に提示された Simon のアプローチの吟味が、両者の立場の明確化に有効であろう。

Ⅲ アメリカ経営学の思想的背景

Urwick の一般原則は先に考察したように、組織のもつ社会的経済的諸条件を捨象した技術的問題であった。現実の問題を強く意識し、それに向ってまさに技術的に接近しようとの理論の方法は、アメリカ経営学が伝統的に依拠するプラグマティズムの典型的表現といって何ら支障はなからう。観念的な方法論の先導により研究の対象を限定的に明確化しようとする姿勢はここには見られない。組織の実践が提供する問題を解決しようとする問題解決志向に盲従する論理構造のみがあるだけである。Urwick 理論のもつかかる本

(21) 松田武彦『サイモンの組織理論』馬場敬治ほか著「米国経営学(上)」(経営学全集第三巻、東洋経済新報社)所収、82頁。

質と限界は、当時の組織問題がおかれた時代的背景に目を投ずるとき鮮明に浮び上って来るであろう。

南北戦争をきっかけとして、フロンティアに代表される膨張と投機の時代が到来すると「富の福音」の信奉者である企業家は、社会の激動がもたらす障害や問題に素早く適応し、これを巧みに自分のものにしてゆく抜目のない機知と、たゆみない信念の持主として成長する。楽天的な行動主義や適応主義の観念は、まさに現実に自らのものであった。経済が膨張し、立身出世のチャンスに恵まれた段階において培われた『アメリカ例外主義』の幻想や『ポロから富へ』の夢、さらにまた『アメリカ社会の無階級性』の錯覚は、西部の「自由地」が、鉄道、石炭会社、木材主、大農園主に奪われたのちにも、金融資本の「実業的企業精神」、老大な中産階級の「適応の精神」また、労働貴族層の「階級協調の精神」として根づよく残存していた⁽²²⁾。プラグマティズムは、このようなフロンティアスピリットの強い刺激のもとに成長するのであるが、かかる精神風土に加えて、当時漸く成果が現れつつあった自然科学の進展も見逃がすことは出来ない。

すなわち、プラグマティズムは、急激に進展しつつあった物理学、化学、数学などの自然科学の影響下に体系化が進められ、経験主義に基礎をおきながらヨーロッパ的な観念哲学を越えて、新なる認識方法を確立せんとした。自然諸科学における実験を科学的思考に応用せんとした論理学の形成がそれである。C.S. Peirce を中心としたプラグマティズムの確立はまさにこうした動きを如実に示すものである。自然科学者 Peirce は先ず外来思想の模倣の時期にあってドイツ観念論の流れを引く『思弁哲学雑誌』の寄稿家として出発したが、アメリカ的諸階級の感情や精神を反映して、やがて、伝統的な観念に対する対決、批判を通じて自らのプラグマティズムを確立するに至る⁽²³⁾。かれによれば、あらゆる思考が現実生活においてもつ意味は、日々の行動をより確実に律することの出来る信念をつくることにおかれねばならな

(22) 山本晴義「プラグマティズム」青木書店、昭和32年、19～28頁。

(23) 山本、同書、40～1頁。

い。つまり、思考とは「探究」であり、現実生活において生じた懷疑を出発点とし、新しい信念の再建を到達点とする一つの運動である。ここでかれは、探究の方法として従来、「固執の方法」、「権威の方法」ならびに「先験的方法」の三つが用いられてきたが、それらは、ともに主観的な恣意にもとづいており、近代科学における実験的な思考にとっては充分ではないとする。そこで、これらに代る第四の方法が「科学的方法」であるとして、信念を外在的なもの、すなわち、人間の思考によって左右されない経験的な「実在」⁽²⁴⁾によって決定することを提起する。

そこにおける認識の過程は、かれ独自の推論の過程によって示される。⁽²⁵⁾すなわち、仮説提起 (abduction)——仮説からの演繹 (deduction)——帰納・検証 (induction) の三つの段階ないし局面がそれである。ここでの仮説提起は、発想の過程であり、経験的な諸事実を研究し、それらの事実を説明しうる可能性をもった理論を構成する推論を意味する。理論形成は、たんに問題的にまたは、推測的になされるにとどまるが、一つの完全に明確な論理的形式をそなえているのである。演繹からも帰納からも得ることが出来ない新しい命題を導入することが出来るのは、まさにこの仮説提起によってである。

科学的思考において仮説提起を重視するかれは、座右の銘としてのプラグマティズム⁽²⁶⁾格率を考案し、概念の対象物に特定の効果を発見しうるか否かにかかわって命題の有意味性を確定する。したがって、効果を発見出来ぬ概念は意味をもたぬが故に、思考から排除されねばならないのである。また、提起された命題は、一つの推論過程において検証されたとしても、より綿密な吟味においてさらに完全な証明を与えられる可能性あるものと見做し、推論の不完全性、連続性を論理上内包するものである。

ところで、Peirce によって、仮説—検証にもとづく論理実証主義の立場がプラグマティズムの中にすえられたが、これが直ちに当時のアメリカ思想

(24) パース著、上山春平訳『論文集』(世界の名著、中央公論社) 63~75頁。

(25) パース、前掲訳、131~141頁。

(26) パース、前掲訳、221頁。

界の指針とはならなかった。19世紀末から20世紀初頭にかけては、「経験」を絶対視する W. James (1842-1910) がプラグマティズムの運動を牛耳ることになる。⁽²⁷⁾かれは、事実についての最も確実な結論さえも、将来の経験を通じて変更されるありうべき仮説と考え、経験をあくまでも動的なものとしてつかみ、個々の経験の背後に、経験を越えて独立に、固定して存在する、あらゆる実体、あるいは原理を排除しようとする。⁽²⁸⁾その時、理論は、生活経験の流れのなかに入れて実際に活用してみるべき、懷疑を解くための仮説、道具なのである。また、観念は、それを信ずることがわれわれの生活にとって有益であるかぎりにおいて「真」であるという真理論を⁽²⁹⁾展開し、真理に最大の情緒的満足を与えるのである。ここにおいて、理論は、主体の将来の行動を導くときのみ有用であるという倫理的功利主義がプラグマティズムに導入され、科学的認識と価値的認識の同一視を敢えて辞さない実利性が付与されたのである。Peirce の場合に、観念や思想の意味が、なによりも習慣変化、確信もった習慣の再建という、いわば一般的な、普遍的な実在にもとめられていたのにたいして、James の場合は、むしろ特殊的な、直接的な知覚にもとめられている。

一方、James から直接的な影響をうけ、のちには、Peirce への傾斜を強める J. Dewey の思想界における指導的地位を無視することは出来ない。かれは、前二者にたいして、頭初から当時のアメリカ社会が経験している変動に強い関心を寄せていた。従来の哲学や宗教が、実践よりも知性を高く位置づけ、知識と行動を分離する二元論であり、また、現実の経験を超越した永遠不動な実体に真理基準を求めていることを批判する。変転する時代は、「技術的行為」に見出される人間の行為の新しい原型を要求する。この実験的方法は、日常生活や日常経験においてなされねばならない。実験的経験は、「環境にたいする生活体の同時的な能動と受動の継続的な過程」であり、

(27) 鶴見俊輔「新版アメリカ哲学」社会思想社、昭和46年、65～6頁。

(28) 山本、前掲書、48頁。

(29) ジェイムズ著、梶田啓三郎訳「プラグマティズム」創元社、昭和27年、67頁。

「現在の創造的な活動」である。したがって、経験は、理性や知性と対立する感覚存在ではなく、それ自身「活動的・計画的思考」を内包するのである。このとき、知性とは、「日常的行為の性質」であり、「統御せられた行動」である。思惟は、「指導せられた外見的行動の一様相」に他ならず、経験的事相に適用されてはじめて、その意味と実在性を得ることができるのである。⁽³⁰⁾そこに、かれの、すべての観念や思想は、現実生活の困難や混乱を解決する「道具」=手であるという『道具主義』⁽³¹⁾が特徴的に表われている。すなわち、観念や思想の妥当性と価値は、当面する仕事を完成するか否かにかかっているのである。

このように、プラグマティズム思想は、後日の行動科学における問題解決志向の基底となる適応主義を基本的性格とする。そして、その論理構造においては、第1に、主観における構想を重んじ、対象の条件=本質の自己展開過程を拒否する意味において「現象主義」であり、第2に、現象の偶然性、チャンスを、その行動の究極とする意味で「非合理主義」である。第3に、人間の行動を環境との間における刺激と反応、あるいは適者生存による進化ととらえる「いわゆるスペンサー流に卑俗化された『ダーウィニズム』」ないし生物学主義をとり、第4に、それが政治的側面においてすべての革命的な行動、階級闘争を排除する「ブルジョア改良主義」となって表われるのである。プラグマティズムはこうした限界的特質の故に、それが体现する「実践」や「探究」は、その場その場の近視的な「適応」でしかないことになり、複雑な社会現象、政治現象の分析能力の無力を暴露せざるを得ないのである。⁽³²⁾

ところで、このような構造としてのプラグマティズムは、当時の経営管理にたいし経験的行為を中核とする思想的武器を提供したことは、十分に想定しうることであり、管理原則論は、直接間接にプラグマティズムの産物とし

(30) 山本、前掲書、59～60頁（傍点、山本）。

(31) 山本、前掲書、61頁。

(32) 山本、前掲書、第3章。

て形成されたといえよう。それに対して、Simon は、基本的には、プラグマティズムによって培われた⁽³³⁾基盤に立ちながら、系譜としては分析哲学の流れを選んで⁽³⁴⁾いることは、かれが方法としての論理実証主義、操作主義を指摘しているところから明らかである。いわば、Simon はプラグマティズムとウィーン学団の論理実証主義との融合としての分析哲学に基礎を置くといえる。ウィーン学団は、1920年代後半に、M. Schelick を中心として集った一群の科学者、数学者および論理学者である。かれらは、高度の合理性ならびに実証精神をもつ急進的な反形而上学者であった。⁽³⁵⁾かれらは、本質と事実の総体としての世界の⁽³⁵⁾本質との一致を主張する言語主義哲学者 L. Wittgenstein の強い影響を受ける。かれらの考える哲学の任務は、思索の道具たる言語の論理的分析にあった。かれらの有する高度な合理性ならびに実証精神、メンバーの多くが硬骨なる社会主義者であったこと、ならびにユダヤ人が多かったことなどが重なって、かれらは団体的にナチス政権の勢力圏を脱出してアメリカに移住したのである。プラグマティズム陣営とウィーン学団の双方は、⁽³⁶⁾移住前から交流をしており、互いに相似性と相補性を認めていた経過があり、Peirce の思想の再認識と相まって学団の思想は、急速にアメリカの哲学関係者の間に広まった。ここにアメリカにおいて広く分析哲学の定着を見る。

ところで、経験主義と Wittgenstein の論理思想との両者を受継ぐ論理実証主義の代表は R. Carnap である。かれは、一方において有意味な命題を基本的には経験的総合命題と論理学または数学の分析命題の二種に限ろうとする。他方、実証主義・経験主義の側面においては、プロトコル命題についての論争および意味の検証理論を生むに至る。プロトコル命題とは経験的認識の出発点となる命題で、論理実証主義の初期に R. Carnap によって導入

(33) かれが、*Administrative Behavior* の Appendix において、「管理科学」を管理の「社会学」と管理の「実践科学」とに分類することにおいて頭らかである。これによれば、同著は両方の諸章からなるとされる。Simon, *op. cit.*, p. 253.

(34) Simon, *op. cit.*, p. 45. and foot note (1).

(35) 中村秀吉「科学論の基礎」青木書店、昭和45年、20～1頁。

(36) 鶴見、前掲書、191～2頁。

され、それをめぐって Schelick や、統一科学の提唱者である O. Neurath などの間に論争が起った。Carnap によれば、経験的に有意味な命題は、すべて直接的な経験を記述する基本命題であるプロトコル命題に還元されると云う。⁽³⁷⁾

意味の検証理論は、Wittgenstein の「命題の意味とはその検証方法である」をモットーとし、非分析的な記述が有意味かどうかのその真偽を経験的に確かめるかどうかという検証可能性にもとめるものである。ここでの検証は、命題の論理的変形によって他の命題を得、命題間の意味関係によって具体的事実との関連をつける形で行なわれるが、のちに、Carnap は、記述の有意味性の基準を、その記述の単なる真理条件の設定である実験可能性に移した。

一般に、論理実証主義者は、形而上学、神学、倫理学、美学の大部分が、Carnap の言う有意味性をもたない立言で占められていると主張し、イギリスの A. J. Ayer によれば、倫理学および美学にみられるいわゆる価値判断はすべて無意味なのである。⁽³⁸⁾

これにたいしてアメリカの P. W. Bridgman は、言語分析の論理学に不信任をつきつけ、物理的諸概念の実証的裏付を強調して、操作主義を提唱する。かれによれば、一般に物理的概念はこれに対応する操作の組と同義であって、経験的事実が何を示そうと、ちがった操作はちがった概念を定義するとみなすのである。かくすることによって、仮説演繹的論理が科学の事実問題を遊離する危険を避け、論理学における言語の物神崇拜ともいべき先入見を打破しようとしたのである。⁽³⁹⁾しかし、この操作的定義の致命的欠陥は、一義的な操作手続をそれぞれの概念にたいしてあたえようとする、ふつう同一概念と思われているものがべつべつのもになってしまうことである。⁽⁴⁰⁾

(37) 魚津郁夫『知識と方法——プラグマティズム——』「岩波講座哲学Ⅱ」所収、160～3頁。

(38) 山下正夫『価値研究の歴史』「岩波講座哲学Ⅱ」所収、15～6頁。

(39) 永井 博『科学的方法と哲学』「岩波講座哲学Ⅶ」所収、360～1頁。

(40) 中村秀吉『科学的理論の構造と検証』「岩波講座哲学Ⅻ」所収、72～3頁。

これまで考察した思想の流れは、一極に Urwick が位置し、他極に Simon が位置するアメリカ経営学の根底に関する局限的な模式である。Simon は、論理実証主義の諸論理を根本的な問題の存在にも拘らず、直接にか、あるいは修正を経て継承しようとする。その具体的な現れが、管理に対する新しいアプローチの提唱である。

Ⅳ Simon 組織論の方法

既述のように、Simon の「経営行動」第2章は、管理原則批判と新アプローチ提唱の場である。かれのアプローチは、管理状況の記述、管理状況の診断、基準への重みの割付の一連のプログラムとして展開される。以下、順を追って、このプログラムの叙述を要約しよう。

まず、管理状況の記述にあっては、法則の定式化による原理展開に先立って「概念」設定の須要性を説く。ここで「概念」とは、「理論に適切な言語で管理状況の記述を可能とするような組になった」⁽⁴¹⁾それであり、かつまた、「科学的に有用であるために、操作的 (operational) でなければならない」⁽⁴²⁾のである。この操作性は、概念の意味が、経験的に観察可能な事実や状況に対応するとき与えられる。これが、管理状況記述の論理的骨格である。いま、例示的に、これに沿って組織を記述するならば、組織にある者に対して、その者がどんな意志決定をなすか、また、これらの意志決定をなすさいに、その者が受ける影響を出来るかぎり明示する記述となって、初めて科学的たり得るのである。管理組織についての現下の記述は、皮相的で、単純化されすぎており、現実的でない。ほとんどが、職能の配分と権限の公的な構造にのみ限定されており、他の形態の組織上の影響やコミュニケーションのシステムについては何ら考慮していないことになる。したがって、「権限」、「集権」、「管理の範囲」、「職能」と述べたてるだけで、これらの言語の操作的な定義を試みることなく満足しているのである。

(41)(42) Simon, *op. cit.*, p. 37.

このように、Simon は、記述に際しての「概念」の明確化とそれがもつ操作主義にもとづく論理性を追求し、従来からの管理論がそうした科学性において欠けることを摘発する。そこで、かれの方法のプログラムは、第2段階、管理状況の診断へと進む。

本段階では、管理理論の命題の精確な本質の考慮の必要性が先ず述べられる。すなわち、管理理論の扱うところは、組織が、その仕事を能率的に達成するためにいかに構成され、運営されるべきかの問題である。その基本的な原理は、「能率の原則」であり、多額の費用のかかるいくつかの代替手段のうちから、管理目的の最大達成をもたらす手段が選ばれるべきことと、同結果をもたらすいくつかの代替手段のうちから、最少費用の手段が選ばれるべきことの二つの側面からなっている。この原則を行動規範とするのが、かれの「管理人 (administrative man)」であるが、この「原則」は、原則というよりはむしろ定義と考えられるべきものである。その定義とは、「良い」とか「正しい」管理行動が意味するところを規定し、達成結果がいかに最大化されるべきかを述べるものではなく、この最大化が管理活動の目的であることと、管理理論は、いかなる状態のもとに最大化が行なわれるかを明らかにしなければならないことを述べているだけである。⁽⁴³⁾ 要するに、管理理論は、管理活動のなかから、政策的にみて「良い」行動を指示するものではなく、記述のレベルで管理活動を分析すべきである。そのとき、管理理論は、「能率の原則」が要求する能率水準の決定要因の分析を課題とする。組織行動を構成員の一人の能力に焦点を絞れば、その者の行動は、「(a) 仕事の遂行能力の限界」と、「(b) 正しい意思決定を行なう能力の限界」によって規制される。⁽⁴⁴⁾ しかし、個人のこのような限界が取除かれたとしても、さらにつぎのような合理性の「限界」があることを知らなければならない。⁽⁴⁵⁾ 第1は、意識の領域には存在しない技能、慣習、反射作用の制約、第2は、個人のもつ価

(43) Simon, *op. cit.*, p. 39. ただし、第二版解説では最大化の知力は否定され、満足基準が示される。p. xxiv.

(44) Simon, *op. cit.*, p. 39. (傍点は原文イタリックス).

(45) Simon, *op. cit.*, pp. 40~1.

値と意思決定をする際に影響する着想の制約、第3は、自己の職務に関連する事物についての知識の程度の制約である。合理性の制約条件は、上掲の3つだけに限らないし、また合理性の限界自体が変りうるものである。そのことを視野のうちにおさめて、管理の原則が制約領域に深い関連をもち、状況の制約要件を体系化し得て初めて、管理の格言の正しい適用への途を指示する基盤を築くことが出来るのである。その正しい適用の為の枠組の第3段階は、基準への重みの割付である。

これまで、基準または「格言」同志の競合矛盾は指摘し尽して来た。問題はそれらをどう評価するかである。基準を単に識別するだけでは原則論者の主張と何ら変りばえしないことになる。具体的状況において基準がもつ相対的重要性を経験的に探求することが要求されるのである。たとえば、管理の範囲が、ある変更によって狭められることを知るだけでは、その変更を正当化する訳にはいかないのであり、変更による利得は、組織階層の上位と下位間の接触のありうるべき損失と秤量されねばならないのである。そこで「必要とされるのは、経験的な研究や実験であり、それにより代替的な管理上の手はずの相対的な望ましさを決定するのである。この研究の為の方法論的な枠組は、既に能率の原則において手中にしてある。その活動を客観的に評価できる管理組織が研究の対象となるならば、そのときには、その組織において管理の手はずを修正することから生ずる業績の実質的な変化が観察され、かつ分析されるのである。」⁽⁴⁶⁾

その際、研究の為に不可欠な条件が二つあって、その一つは、研究対象となっている管理組織の目的が、それとの関連において表現される結果が正確に測定されるように、具体的な用語で定義されることである。第二に、十分な研究の制御が行なわれて、研究が進められている特定の効果を、同時に組織で起っているかも知れぬ他の攪乱要因から分離することを確実とすることが必要である。ところが、文献上からしても、実験からしても、これらの基

(46) Simon, *op. cit.*, p. 42.

本的な方法論上の条件が充されたという研究は、ごく稀であり、特に組織問題の核心に触れての例を見出すことは困難である。⁽⁴⁷⁾ 従来の管理文献は、記述的研究や経験的研究に欠けていなかったと同様、「理論」にも欠けていなかったのである。欠けていたのは、両者を結びつけて、理論が「批判的な」実験と研究の構想に指針を与え、他方、実験研究は理論の厳しい検証と修正を提供しうるようにする橋であったのである。⁽⁴⁸⁾

以上のように、Simon によって展開された管理理論の建設のための方法的構図を概略的に示した。しかし、Urwick の方法に対抗するものとしての方法の全像が現われた訳ではない。というのは、上掲の三段階構想は、Simon 理論構造のあくまでも一半を占めるにすぎないからである。かれの方法の残りの一半は、意思決定の論理実証主義に拠る概念設定である。組織の人間活動は、「決定すること」と「行為すること」の両方を含んで不即不離の関係にある。いわば、決定とは、すべての行為に先立って存在している選択を意味し、意思決定を言語表現により命題化すれば、将来の事態についての記述であると同時に、将来の事態についての選択と、それへ向けての行動の方向づけを表わしている。したがって、命題は、事実的なそれと倫理的価値的なそれとの二面において構成されることになる。事実的命題は観察可能な世界とその動き方についての記述であり、⁽⁴⁹⁾ 其の真偽を決めるためには検証をすることが出来る。またその真偽は、命題が世界について記述することが現実に生起するかどうかという経験＝事実との直接比較か、あるいはその経験と比較することのできる他の命題へと論理的推論によって演繹するかのいずれかによって決る。ところが、意思決定は、前述のように事実的記述のみならず、命令的な記述を内包していることを知る。いわば、意思決定は、事実的命題以上のものであって、一つの将来の事態を他より好んで選択し、その

(47) この点に関して Simon は、Taylor グループや人間関係論グループの研究などの二、三の例外を挙げるのみである。

(48) Simon, *op. cit.*, p. 44.

(49) 論理実証主義はまさにこの点に集中的に継承されている。Ayer の云う倫理学の側面は、倫理的命題に表われる。Simon, *op. cit.*, p. 45.

選択した事態をめざして行動するという倫理的内容を併せもっているのである。倫理的命題は、事実よりも「当為」を主張する故に、そこからいかなる推論によっても、事実命題を導き出すことは出来ず、直接に事実と比較することも出来ないのである。したがって、倫理的命題の正しさは経験的にも、あるいは合理的にも検証する方法をもたないということになる。⁽⁵⁰⁾

これを文章で考えてみよう。ある文章が、ある特定の事態が「そうあるべきである」とか、「好ましい」といった表現をしていけば、倫理的内容を表わし、文章としては命令的機能を果たしているのである。したがって、真でもなければ、偽でもなく、正でもなければ、誤でもないのである。決定もまた同様に、こういった価値評価を含み、客観的に正しいとか誤りであるとか記述することは出来ないのである。

特に、決定目的の階層に関るとき、命題の正しさについての確認は困難の度を増す。すなわち、決定は上述のように目的の選択とそれに適する行動とを含んでいる。ある決定における目的は、通常、より大きな目的に対する手段である。目的—手段の連鎖がより最終的な目的に至るまで階層的に形成されることによって、行動は統合され一致したものとなる。この統合をもたらす契機は究極の目的による評価である。⁽⁵¹⁾ この際、目的の達成のための手段が、目的に照して適切な手段であるかどうかという決定と目的との間の関係は、純粹に事実的な問題として判断の対象となるが、目的自身が正しいか否かは、事実的な問題ではなく評価されない。

ところが、実際の行動を見ると目的—手段における高度な意識的統合はほとんど実現されていない。何故なら、意識的な動機の構造は、単純な分枝構造をもつ階層ではなく、もつれたくもの巣、すなわち、より精確には、弱くまた不完全にしか結ばれていない要素の脈絡のない集合である。しかも、これらの要素の統合は、目的—手段の階段を登って、より究極目的に近づけばそれだけ弱くなるのである。

(50) Simon, *op. cit.*, p. 46.

(51) Simon, *op. cit.*, chap. IV.

一方、通常の管理活動をこの目的—手段連鎖に位置づければ、意思決定がもつ価値は、心理学的あるいは哲学的意味であることは減多になく、より最終的な目的に手段—目的の関係で結びつけられた中間的価値にすぎないのである。その限りにおいて、意思決定は二つの問題群に区分する可能性が生れて来る。すなわち、第1の部分は、中間的諸価値の体系の展開とそれらの相対的な重みの評価を含み、第2の部分は、この価値体系の観点からの可能な諸行為の比較を含む。これをみると、前者は、明らかに、倫理的考慮と事実的考慮を内包し、後者は、相当に事実的問題に限られることが分る。これらの要素構成の相違は、直接にではないにしても、行政機関における「政策」と「行政」に、ひいては企業における「政策」と「管理」の区分に対応することを示唆することが出来るのである。

以上、管理原則に対するアプローチと意思決定命題の二側面をめぐって、Simon の示す管理理論の方向を辿ってみた。前者からは、二者背反的な格言のわなから逃れる為の新アプローチとして、「管理状況の記述」、「管理状況の診断」、「基準への重みの割付」のプログラムを受取った。後者からは、記述表現である命題をかれの論理展開の核心である意思決定においていかに認識し得るかを探った。ただし、それら一連の方法が、管理理論解明において Urwick の拠る古典的原則に対して排他的に格段の有効力を持つ完成物である、とは直ちに云い難いことは、提示者自身認めるところである。⁽⁵²⁾ 次章では、両者の拠って立つ基底に立ち帰って両者の方法の本質とするところを批判的に捉え直す作業へと進む。

V む す び

われわれが関った論争は、つぎのような終末を迎えている。すなわち、Urwick は、論文『管理の範囲—作り話に関する教章』⁽⁵³⁾において、最終的に

(52) これは、本書が刊行された時点での実験例の少なさや、その方法にのっとっての管理理論の再建設の第一歩の試みにしかすぎないという点からである。Simon, *op. cit.*, p. 44.

(53) L. F. Urwick, "The Span of Control: Some Facts about the Fable," *Advanced Management*, vol. 21 (1956), No. 11.

以下のような文章でもって応酬した。「…… Simon の『経営行動』の『管理理論の諸問題』についての章は真剣に取上げることは出来ない。それは『警句』、つまり、語るべき何かがあり、先輩を一諸くたにけなすことによってそのことに注意を惹こうという誘惑に打負かされた若い者の肩ならしの習作である。これは、それさえなければ価値ある書物の最も不満な章である。

Simon が、組織原則論者達のいわんとするところに真面目に関るならば、先輩の厳密な語句を引用するに慎重であらねばならなかった。むしろ、かれは自身の単純化された幾つかの命題、そのいずれもが、『管理能率は——によって増進される』なる句からなり、例えば『階層のどの点においても管理の範囲を少数に抑えること』が入るのであるが、そうした命題を設定する。これをすることにより、かれは、他の者の諸原則、すなわち、行為の指針として組立てられた一般命題を、法則、すなわち、原因と結果との間の厳密にして不変な関係の叙述へと転換したのである。⁽⁵⁴⁾と。先輩をけなしてまでも、習作を世に出すことの非難を第1にうかがうことが出来るとともに、組織原則の余りにも極限した受取り方の指摘を含むのがこの文章である。全体の論調はもはや感情的なところまで至っており、その点からは学ぶべきものはないといえよう。むしろ、自らを含めての原則論者が一般命題を「行為の指針」として設定しているのに対して、Simon は、その一般命題を「原因と結果との間の精確にして不変な関係の叙述」である法則へと転換してしまったとの指摘こそ問題にすべきであろう。というのは、管理原則を行為の指針として、組織における技術問題として取扱って来た Urwick の一貫した理論に対する実践的態度からすれば、Simon のような若造は、原則論者達が原則間の矛盾（それは既に Fayol によって早くから指摘されていたものであったが）を認めつつもなお、妥当な組織構造の建設のために原則の有効利用を図ろうとする努力を全く認めないばかりか、まだ完全に仕上がってない方法を振りかざす怪しからぬ存在としてしか見ることが出来ないからである。では、その一般命題は、Urwick のようにこのようなきっちりとした法則とし

(54) Urwick, *ibid.*, p. 6.

て設定されていたかといえ、前章における Simon 理論の分析はむしろ否定的であった。Simon の云う命題は、決して単なる因果律にのつとつた「法則」ではなかった筈である。⁽⁵⁵⁾ 管理世界の記述とその検証可能性が、かれの方法の眼目であった。したがって、Urwick はその限りにおいて大きな誤解をしているといわざるを得ない。

これに対して、Simon は、『管理の範囲：1 返答』⁽⁵⁶⁾の中で、Urwick の再批判にも拘らず、「……新しい版を用意する上で、『経営行動』の人の感情を害ねたかの頁を再読した上で、組織の広汎な経験に照してみても今ここで撤回したいと思ったところは一つもなかった。」⁽⁵⁷⁾、むしろ、Urwick が今や「階層の数は可能な限り少なく保たるべきである」との原則を認めたことは喜びであり、この原則と管理範囲制限原則との間の対立矛盾は同様明白であると更に強調する。⁽⁵⁸⁾ また「Urwick 大佐の立場に関するより深い問題は方法論である。最近の分析では、かれは、仮説の真実性をかれの『経験』、かれの『常識』ならびに『諸権威』に照して検証している。これらは、社会的な科学 (public science) にあっては満足基準とはなり得ない根拠である。『権威』は明らかに Urwick 大佐の祝福を受けてかかるものとなり、その祝福は、『権威』の述べるところが、Urwick 大佐の常識に一致したときに授けられる。……中略……われわれの仕事の大部分は、経験を科学で補いながら改善することであると考え。この目的の為に企業組織を取扱っているが、実

(55) Schelick 以降の論理実証主義は一貫して因果観を主観的に否定している。たとえば、Schelick の因果性はせいぜい「継起の規則性」の意味しかなく、またそれも非科学的なあいまいな表現にすぎないのである。Carnap でも、ある条件のもとである事象が起るという場合、その条件と事象の関係を示す法則は自然の法則であって、この自然の法則は経験的に「観察された規則性についての記述」にかんしており、常に仮説的であり、なんらの必然性もないのである。必然的なのは論理の法則だけであり、「因果性とは予言可能性を意味する」に止まるのである。プラグマティズムの因果観もほぼ同じ事情である。しかし、その場合、真理は有効か有効でないかの一途にかかっているがゆえに、因果性を、常識として科学的見地から有効であれば使用して差支えないという側面はある。小野誠二『哲学の主要概念』「岩波講座哲学Ⅶ」所収、114～6頁。

(56) H. A. Simon, "The Span of Control: A Reply," *Advanced Management*, vol. 22 (1957), No. 4.

(57)(58) Simon, *ibid.*, p. 14.

験室研究や体系的な実態調査が、無稽な言伝や絵説き昔話よりは知識の源泉としては、はるかに価値あるものである。経験は、こうしたことが、他の知識領域でも多く見られることを示す。

Urwick 大佐についても最も悔まれることは、かれが時間とエネルギーを傾注して、われわれすべてが、究極ではないにしても価値がないと受取っている過去を防衛すべきであると考えていることである。⁽⁵⁹⁾とダメを押している。

このように Simon が過去と論断するのは Urwick がその原則論展開において基軸とするところの方法であり、それは原則を行為の指針として設定するところの実践性に代表されるものである。しかも、この実践性は功利主義につながるものといえる。プラグマティズムの系譜は、その功利主義・便宜主義をアメリカ思想に定着させた意味では、今日においてもその流れを見出すことが出来よう。しかし、認識それ自体においては、ヴィーン学団との融合ののち、それを超越することなく止った点は厳しく評価しなければならない。

ところで、論理実証主義は、経験的事実に関して言語表現を問題とし、意味基準を設定しようとの科学性を認識に付与せんとした。しかしながら、依然として言語と行動の相克の壁を踏えるのみで、その主観性を脱却することが出来ないでいる。Simon が、命題を事実的命題と倫理的命題とに分けて、命題の有意味性を高めようとしながらも、自らもつ管理科学の実践性の故に科学性を貫徹出来ない側面を有するのは、まさにこの主観性の故に他ならない。客体の自己発展性を認識し得ず、データのみは客観的事実に求め、操作的な枠組の中で命題構成を図ろうとする方法は、行動の計量化による論理の精緻化の途を進めることがよしんば出来たとしても、所詮はアメリカ経営学が有する本質的限界の中での成果といわざるを得ないのではなかろうか。

一方、かように異なる方法論上の差異をも顧みず、媒介項を設定しながらも、一方的に学界の理論統一を図ろうとする Koontz の態度は、もはや認識⁽⁶⁰⁾

(59) Simon, *ibid.*, p. 14.

(60) 脚注(2)参照.

不足も甚しいと一蹴されるも止むを得ない古典性と云うべきであろうか。

ともあれ、依然として Simon を中心とした実験室研究は更に論理実証性を高めようとしている。果して、操作の主観性脱却に成果を見ているかどうかは、Simon とその協力者のその後の業績を分析せずしては断定することは不可能である。本稿における作業を出発点として行動科学と組織論の融合の矛盾性を追究することが課題として残る。

[1972. 7. 26]