

# 経営学と意志決定の問題

山本安次郎

## I 序言——問題の提起

### 1 組織理論の新展開——決定理論

「10年という歳月は思想の歴史においては長い期間ではないが、最近の10年は普通の10年ではなかった。……恐らく、私は本書の主題と副題の中に今日社会科学における最も流行せる3語——『行動』『意志決定』『組織』——を取入れたことにおいてある種の予言者的才能を主張してもよいかもしれない。」これはサイモンが1957年その名著「管理行動」の第2版を出すに際し、1947年の初版以来の10年間を回顧して書いた「第2版への序説」の劈頭を飾る一節である。<sup>(1)</sup> 誰でも知っているように、「組織論や管理論の伝統学派を攻撃することは、今日の経営学文献における流行である<sup>(2)</sup>」が、このような「挑戦の重要な要素は、決定が行動に先行するから、行動だけではなく、決定こそが組織的行動分析における中心でなければならないという議論であった。バーナードはその著書において、意志決定の過程を『組織行動の本質的過程<sup>(3)</sup>』の規定し、組織の働きが互に関連し合う階層的な決定の体系に如何に分析せられるかを概説した最初の人である。<sup>(4)</sup>」サイモンはこのバーナード

(1) Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 2nd ed., 1957, p. ix. この序説は30頁の長文で、本書の構造、組織理論や行動科学などの問題点を解説している。

(2) Koch, E. G., "Three Approaches to Organization," *Harvard Business Review*, March-April, 1961, p. 36.

(3) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, 1938, p. 187.

(4) Dill, W. R., "Administrative Decision-Making," Mailick and Van Ness (eds.), *Concept and Issues in Administrative Behavior*, 1962, pp. 29-30.

の「衣鉢を継ぎ」<sup>(1)</sup>これを更に発展せしめただけに、初版以来10年間におけるその発展の跡を顧み、感慨を新しくするのも理由のないことではない。いわゆるバーナード・サイモン理論<sup>(2)</sup>は今日常識となったが、その後におけるサイモンの研究業績は顕著であり、ドイツ学界への影響も極めて大きい<sup>(3)</sup>。

それ以後の発展は周知の通りであるが、ディルはこれをほぼ次のように要約する<sup>(5)</sup>。このバーナードやサイモンの業績と時を同じくして、レヴィンやラザースフェルトの如き行動科学者達が各方面における意志決定過程やグループ・ダイナミックスやパーテシペーションの問題を調査研究した。更に意志決定への数学、統計学の応用研究が盛んとなった。これまでの研究が記述的であるのに対してこの方向は規範的である。ゲーム理論、ORやリニヤール・プログラミング、統計的決定理論の如き新計量的方法を利用することによって在庫統制、生産計画、品質管理などについての決定理論が展開されるに至った。このような意志決定の新方法が電子計算機と結びついて意志決定に革命を起しつつあるのはサイモン<sup>(6)</sup>が示す通りである。

## 2 経営学と決定理論——否定説と肯定説

以上に述べた意志決定理論は経営学と如何なる関係にあるか。もちろん、その際、意志決定は経営意志決定に限定されることはいうまでもない。これに対しては、経営学そのものの理解の如何によって否定説と肯定説、消極説と積極説が区別せられる。

先ず、アメリカ経営学においては、いつかその方法論争を紹介したよう

(1) バーナードやサイモンの理論の最初の紹介として馬場敬治『経営学と人間組織の問題』昭29, 94頁以下参照。

(2) 馬場博士は単にバーナードとサイモンの組織理論と解されるが、サイモンは特に組織均衡理論を指すものとする。March and Simon, Organizations, p. 84.

(3) グーテンベルクだけを見ても明らかである。この点、後に述べる。

(4) 拙稿「組織論の型と経営学的組織論の問題」日本経営学会編『経営学における組織論の展開・役割・地位』昭38, 参照。

(5) Dill, op. cit., pp. 30-32.

(6) Simon, H. A., The New Science of Management Decision, 1960. p. 20 and p. 21. 彼は第1の革命と第2の革命を論じている。この点後に触れよう。

(1) に、伝統的な管理学を主張するクーンツは、人間行動学派や社会体系学派や決定理論学派のアプローチが経営理解に不必要ではないが、本流や中核でないとして消極説をとる。特に決定理論は意志決定という鍵穴から経営全体を見ようとする<sup>(2)</sup>と批判して、その中心的重要性を否定するのである。これに対して、その批判者たるサイモンは、上述のところからも想像できるように、むしろ経営とは意志決定であるとし、意志決定理論の経営理論における中心的地位を主張し、この30年間におけるアメリカ経営学の発展の例証として意志決定の分析をあげる<sup>(3)</sup>のである。次に、ドイツ経営学ではどうか、ドイツ経営学はいわゆる経営経済学で、問題とならなかった。伝統的経営経済学では意志決定は無視された<sup>(4)</sup>とあってよい。しかし、最近ではアメリカ経営学や現代的組織理論の影響から、新しい組織理論が研究され、意志決定理論も漸く問題とされるに至った。ドイツの経営経済学も諸種の近代的手法特に意志決定理論を取入れることによって本格的な経営学に転向しつつあると見てよい。例えば、現代ドイツ経営経済学の代表者と見られるグーテンベルクに否定説から肯定説への傾向が顕著であることは特に注目すべきところである<sup>(4)</sup>。最後に、わが国の経営学においてもほぼ同様のことがいえるであろう<sup>(5)</sup>。

(1) 拙稿「アメリカ経営学的方法的反省と経営学本質論」経済論叢 第94巻第4号、第95巻第2号(昭39.10月, 40.2月)参照。

(2) Koontz, H., "Making Sense of Management Theory," Koontz (ed.), Toward a Unified Theory of Management, 1964. pp. 6-9.

(3) Simon, H. A., "Approaching the Theory of Management," Koontz (ed.), op. cit., p. 81.

(4) グーテンベルクの著 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre はその書名の故に、わが国では専ら経営の経済分析の面に重点をおき、生産論や費用理論に特色があると見られた。これに反して私はその管理論、組織論、経営形態論をも評価するのでなければ、グーテンベルクを真に理解したことにはならないと主張して来た。その正当性は彼の「原理」が版を重ねる度に組織論が訂正せられ、アメリカの新研究が取入れられていること、更に新著 Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung, 1962によって証明せられると思う。私のいう「経営学」への傾向は明らかである。ゴジオールやハックスも同様である。

(5) わが国でも、経営経済学派(個別資本学派をも含めて)や経営管理学派は消極的であり、組織学派や経営学派は積極的である。それは「経営学における組織論の展開・役割・地位」をテーマとする日本経営学会第36回大会における質疑討論からも明らかであった。

### 3 決定理論の経営学的意義——経営学本質論的反省

さて、以上のように、経営学と意志決定理論との関係については消極説と積極説、否定説と肯定説とがあるが、われわれはこれを如何に考えたらいいであろうか。思うに、消極説は決定理論を過小評価するものであり、積極説は過大評価するものである。そしてかかる対立は「経営」の認識、したがって「経営学」の本質の理解の対立にある。われわれは経営学の本質に照らして、意志決定理論の経営学的意義を問わねばならない。単に消極説や積極説を説くことではなく、更に深くその根拠を経営学本質論的に問うことでなければならない。しかしこの問題は未だ何人にも提起されたことさえもなく、小論で取扱うべく余りに大きく根本的であり、関連するところ極めて広い。ここでは問題を限定し、かつて拙著にて述べた<sup>(1)</sup>経営学本質に関する私見を前提しながら、意志決定の問題性、経営における意志決定の重要性を考え、そこからその経営学的意義を解明して見たい。

わが国の経営学的研究の発展は各国におけると同様に極めて顕著なものがある。しかし、それによって今日経営学の基礎は確立されたといえるであろうか。わが国における経営研究の起源の問題は暫くおいて、<sup>(2)</sup>1926年（大正15年）7月、日本経営学会の創立が<sup>(3)</sup>近代的な学問としての経営学の確立に画期的な出来事であったことに異論はなかろう。そうすると、本年はまさに日本経営学会創立40周年という記念すべき年になる。戦前の20年と戦後の20年とを比較しながら経営学理論の発展の跡を顧みるとき、今昔の感に打たれないものはないであろう。<sup>(4)</sup>特に筆者にはそうである。1926年といえば、筆者

(1) 拙著『経営学本質論』昭36、第2版、昭40、『経営学要論』昭39、拙稿「経営学の本質」平井泰太郎編『経営学』昭40など参照。

(2) これについては、坂本藤良『経営学史』昭34、『日本経営教育史序説』昭39など参照。われわれもいつか研究して見たい。

(3) 日本経営学会の創立はいつか。平井泰太郎編『経営学辞典』によれば、7月説（12頁、53頁）と10月説（53頁）とがある。創立会議の日と創立大会の日との相違であろうか。村本福松「正しい経営学」新銀行実務169号によれば、7月説がとられている。ここでは一応7月説に従う。

(4) 村本福松「正しい経営学」（新銀行実務169号以降連載）は、わが国における経営学研究の推移を、主として経営学会大会の報告を通して克明に記述している。われわれは方法的見地からの学史的な研究を試みたいと思っている。

は丁度小樽高商の3年生で、一方ではカントやリッケルトを、他方ではマルクスやレーニンを学び、更に他方では当時血気なお旺んな室谷教授から商工経営<sup>(1)</sup>の講義を受け、また西尾講師から企業財政<sup>(2)</sup>について特別講義を聴いた年である。必ずしもこれが経営学専攻の直接の動機というのではないが、それが間接的に機縁となったことは否定できない。それはともかく、今日まで筆者が経営学の基礎理論の探求を続けて来たその歩みがほぼわが国経営学の40年と合致するのは奇縁であるといわざるを得ない。しかし、この40年を顧みて、経営学の基礎理論にこの長年月に値する発展があったといいうるであろうか。サイモンとは異なった意味で感慨を深くせざるを得ない。いま、室谷先生の定年退職記念号の発行を機会に、意志決定問題の経営学的意義の考察を通して経営学の本質に関する私見の一端を明らかにし、もって40年の昔経営学の手ほどきを受けた当時を回想し、謹んで室谷先生に謝意を表したいと思う。

## Ⅱ 意志決定の理論と歴史

### 1 意志決定の問題性

これまで人間は例えば政治的動物とか、社会的動物とか、道具を作る動物とか、考える葦とか、いろいろの面からさまざまに把握されて来た。しかし、ここでは「人間は意志決定をする動物 (Man is a decision-making animal.)」<sup>(3)</sup>という点が問題である。まことに、決定は生命現象と共に古く、昔から意志

---

(1) どうやら経営学会は成立したが、「経営学」はまだ事実上は成立していなかった。上田貞次郎博士はこれを内容的に「商工経営」と呼び、終始変えられなかった。同著『商工経営』昭5参照。一橋系統ばかりでなく、京都帝大経済学部でも大正15年4月の科目改正によって初めて「商工経営学」という科目が設けられた。しかし、専門の担当者はなかった。その養成が問題であった。

(2) 西尾清一「企業の財政」大14は、今日では忘れられているけれども、恐らくわが国の経営財務研究の先駆として高い史的価値をもつ大著である。ファイナンスは財政——金融——財務というように経営構造の発展と共に概念の展開をとげて来た。

(3) Bross, I. D. J., Design for Decision, 1953, p. 6. 邦訳11頁。

決定をしない人間はない。人間の行動には常に決定が先行する。しかし、意志決定とは何か。決定には意識的、計画的なものと無意識的、反射的なものがある。意志決定とはそのうち特に前者を意味し、それに基づく行動こそ人間行動というべく、そこから行動結果に対する責任も理解せられることとなる。バーナードも、人間行動を原理的に熟慮の結果たる行動と無意識的、自動的、反応的行動に分け、その区別の原理を意志決定という過程が先行するかどうかに見た。<sup>(1)</sup>しかし、彼はこれに続けて、決定行為にもそれ自身自動的な多くの補助的行動が含まれておりその過程は行為者には知られないのが常であるといつて、無意識的決定の多いことをも認めている。<sup>(2)</sup>しかし、決定は単なる決断<sup>(3)</sup>としてではなく、合理的な決定の過程として問題となるのである。<sup>(4)</sup>

しかしながら、決定が行動に先行することは余りにも自明で決定自身は問題にならなかった。例えば、経済学においては「経済人」は合理的人間であり、その合理的行動には合理的決定が前提せられて、特に問題とならなかった。<sup>(5)</sup>これに対し経営学においては、「経営人」は同じく合理的人間であつて<sup>(6)</sup>

(1) Barnard, op. cit., p. 185. 邦訳 199頁。

(2) Ibid., p. 185. p. 193. Dill, op. cit., pp. 32-33. Simon, op. cit., Tannenbaum, R., "Managerial Decision-Making," Porter and Applewhite (eds.), Studies in Organizational Behavior and Management, 1964, p. 295. はこれを見落している。意志決定の意識性や合理性を問題とするにも、無意識性や非合理性を考慮する必要がある。この点、意志決定の歴史や形態の考察にも大切である。

(3) 言葉としては英語の decide は cut off すなわち切断を意味する。独語の Entscheiden も同様である。それは取捨選択の決断に外ならない。つまり、決定の瞬間を意味する。しかし研究問題としてはこれを含む過程が大切である。

(4) Simon, The New Science of Management Decision, p. 1f. 特に Tannenbaum, op. cit., p. 297. は意志決定について諸定義があげられている。

(5) Simon, Administrative Behavior, p. xxiii., March and Simon, Organizations, 1958, p. 137 ff. 特に前者において、社会科学は合理性の取扱いにおいて精神分裂症にかかっていることを指摘する。つまり、一方の古典的経済学では経済人には絶対的合理性が認められ、他方の社会心理学では一切の認識を愛情という絶対的非合理に還元しようとするからである。そこでサイモンは合理性の有限性を明らかにするのである。

(6) 20世紀の administrative man を19世紀の economic man に対応させたのは、Urwick, L., Management of Tomorrow, 1933. 中の「組織の純粹理論」においてであった。これとは異った意味で Simon, op. cit., p. 39. and March and Simon, op. cit., pp. 137-142. は用いている。

も、より具体的であるから、行動に先行する意志決定も分析の対象となることはなった。例えば、経営計画論や予算統制論の如きがそうである。しかし、経営者 (manager) は指示者 (director) や決定者 (decision-maker) であるよりも実行者 (executive) であり、統率者 (leader) と見られた。そこでは伝統的に経営者の活動や職能の分析が中心で、意志決定を意志決定としてこれを正面から取上げるものではなかった。<sup>(1)</sup> 要するに、常に行われ常に存在するもの必ずしも問題性をもつとは限らない。疑問 (Frage) とせられ、問題 (Problem) となり、課題 (Aufgabe) にまで高められるとは限らない。<sup>(2)</sup> 経営、いな広く組織における意志決定が真に意志決定として自覚的に取り上げられ、問題性をもつに至ったのは、そう古いことではない。漸く第2次大戦に先だつ数年来のことである。バーナードやサイモンの先駆的業績やそれ以来の発展については前に示した通りである。それでは、なぜそのような時代に意志決定が問題性をもつに至ったか。その根拠如何。その前に決定史を概観してみよう。

## 2 意志決定の史的概観

思うに、意志決定の理論的研究にはその歴史的研究が必要である。意志決定の仕方は文化の函数で、その歴史は主体性の成立史であり、文化史としても極めて興味深く、また研究に値するものがある。しかし、意志決定というような独立の研究は未だ存在していない。私の知る限りでは、統計的決定理論の立場からではあるが、ブrossが天地創成の原始時代から現代の原子力時代までの意志決定史の概略 (outline of history of decision from Ooze to Oak Ridge) を簡潔に動物、魔神、ソフィスト、科学者の時代として記述している。<sup>(3)</sup> 立場は異なるが、参考となる点もあるので以下要点を紹介して見たい。先ず、ブrossは決定の問題は生命それ自身と同様に古いと見、決定者

(1) 一例として Koontz and O'Donnel, Principles of Management, 2nd ed., 1959. をあげよう。これは伝統的な経営管理論の典型をなしている。

(2) この点については、拙著「経営学本質論」16頁以下参照。

(3) Bross, op. cit., pp. 6-17. 邦訳, 11-22頁参照。

(decision-maker) の相違は決定に用いる決定用具 (Decision-Maker) の相違であることに着目し、動物的「デシジョン・メーカー」——決定の自然史——と人間的「デシジョン・メーカー」——決定の文化史——とに区別して、それらの特質を明らかにするのである。いわば、決定用具たる「デシジョン・メーカー」史である。

(1) 動物的「デシジョン・メーカー」 どんな動物も決定問題に直面する。単細胞有機体でさえそうであるが、決定は有機体の動物的機構により、化学法則、物理法則によって自動的に行われる。一般に動物的機構は a built-in Decision-Maker をもち、それは試行錯誤と記憶によって本能的に作用するが、自然的状況の下では動物にとり適切であり、驚くほどうまく造られている。もちろん、それには長短があり、哺乳類が成功したのはその弾力性のある「デシジョン・メーカー」の長所が短所を補ったからである。人類出現の頃までに、この動物的「デシジョン・メーカー」はなくなって、ただその痕跡が残るだけであった。まことに人間は、動物的に欠陥があるからこそ、decision-making animal なのである。

(2) 人間的「デシジョン・メーカー」 人間はその不十分な動物的「デシジョン・メーカー」の代りに人間的「デシジョン・メーカー」を発展させた。これを発展させるのに必要なものは、言語——行動様式を伝え、子孫教育の新方法——と社会集団の形成であった。この発展は、こん度は、人間的「デシジョン・メーカー」のすばらしい弾力性と結びついて、今まで存続するところの驚嘆に値する多様な文化を産み出して来たのである。この文化的過程は非常に成功を収めて、人間の文明開化は発展したが、これらの文化は文化的決定機構には余りにも複雑すぎる決定問題をもたらすに至った。歴史のかかる段階では、単純な「デシジョン・メーカー」では不適當となり、意志決定を専門とする professional Decision-Maker の階級が現われ、彼は自分のためよりは他人のために決定する。専門化の利益は明らかで、決定のための組織として決定ピラミットが成立する。しかし専門化の欠陥も明らかで、決定



の失敗や決定に対する不満が拡がれば、決定ピラミッドは破壊される。「記録された歴史の大部分が specialized Decision-Makers——王，將軍，僧——の年代記である<sup>(1)</sup>」のはこれがためである。専門家の失敗や不信は個人的決定を奨励し、自己の意志を自分で決定するのは個人の特権であり、責任であり、権利であると考えさせるに至る。しかし、このような自由それ自体は問題を解決するものではない。自由選択によっても個人は破滅への道を選ぶかも知れないからである。個人にとって合理的な決定原理を学ぶことが次第に重要となるが、その決定原理は数世紀にわたって徐々にしかもいろいろな困難を経て発展して来たものである。

(3) 文化的「デシジョン・メーカー」の発達 上述の如く、決定を職業とする専門階級が成立するが、文字の発明を媒介にこれらの専門家は決定のための知的「デシジョン・メーカー」を考え出した。これまでが決定前史とすれば、この知的「デシジョン・メーカー」の発達が決定の正史ともいえるであろう。それはどこの国でも「魔神」論の形で出発する。それは何千年の間決定を支配し、今日でも予言者、占術師、祈禱師などの用いるのは何れもこれである。次いでは古代ギリシャの「理性」である。それは超経験的な主観的作用たるヌースであって、哲学者、ソフィストの用いたものである。最後に客観的事実に基づく「科学」が近代的なものとして成立した。ブ罗斯はこれら何千年の発展過程について興味深い説明をしているが、それは結局科学成立史であり、ここでの直接の問題ではないから省略しよう。ただ一言付け加えれば、「科学」を「デシジョン・メーカー」とすることによって人間が真に主体的になりうるということである。もちろん、ブ罗斯における「科学」は統計的決定理論であるが、それは一つの「デシジョン・メーカー」にすぎない。われわれの課題はこの科学的な「デシジョン・メーカー」を用いる経営決定理論の研究に外ならない。サイモンが示すように、それこそがわれわれの「科学」である。

---

(1) Ibid., p. 10. 邦訳 15 頁。

### 3 意志決定理論の歴史的背景

如何なる時代、何れの社会においても、合理的な意志決定の重要性は否定せられない。文化の発展、人知の進歩、科学や技術の発達に「デシジョン・メーカー」の発展の原因であり結果でもある。しかし、個人的決定の「デシジョン・メーカー」は「ピラミッド建設の時代以来」<sup>(1)</sup> プロスのいう超越的な「魔神」か「理性」であり、サイモンのいう「習慣」や「判断、直観、創造力」であった。組織的決定にあつては「組織」そのものが「デシジョン・メーカー」<sup>(2)</sup> に外ならない。組織は分業による協働体系であり、そのような「デシジョン・メーカー」なくしては組織は存続し得ない。例えば、リーダーとレド、ディレクターとフォロワー、マネジャーとオペレーターの分化は意志決定の専門化を意味し、組織化を意味する。組織的行動は「意志決定過程の複雑な網の目である」<sup>(3)</sup>。産業革命を通しての大規模経営の成立は組織問題を成立せしめ、科学的管理法の成立を必然化し、経営活動の「前」「過程」および「後」に対応してそれぞれ計画——統制——批判の管理方式を展開し<sup>(4)</sup> たが、それはすべて意志決定を含み、「デシジョン・メーカー」の発展を背景とするといえる。しかし、上述の如く、なお意志決定は意志決定として問題性を自覚されるには至らなかった。意志決定の重要性が自覚せられ、問題性をもつに至ったのは、漸く第二次大戦前後のことである。思うに、意志決定の問題性の客観的基礎は技術革新の時代そのものである。この時代を反映して、現代的超大規模経営における意志決定の重大性（その如何は経営の運命

(1) Simon, The New Science of Management Decision, p. 9.

(2) 組織と経営との関係を考えれば、その理解の経営学的意義も諒解されよう。筆者もいろいろ研究したが、パーナード理論が最も優れていると考えるに至った。拙稿「パーナード組織理論の経営学的意義」彦根論叢 第91号(昭37.10月)参照。

(3) Simon, Administrative Behavior, p. 220. この点、パーナード・サイモン理論の特色であり、現代組織理論の中心思想といえよう。組織は単なる organization structure や organization chart ではなく、organizational behavior として cooperative system である。組織は単なる静、単なる動ではなく、静即動、動即静という弁証法的存在なのである。

(4) この管理3要素については、拙著『増訂経営管理論』昭38, 95頁, 拙稿「マネジメントとコントロール」PR 第8巻第9号(昭和32年9月)参照。

に関わる)と困難性(考慮すべき不确实要素の複雑性と広汎性)と迅速性の要求の増大である。<sup>(1)</sup>そして、それらは結局経営者リーダーシップの革新——経営革命——の必要に帰着する。かくて、無条件に合理的意志決定の可能を前提せる伝統的な経済理論や経営管理論の批判、新しい組織理論——新しい決定理論——の探求、特に電子計算機の利用による新しい革新創造的決定方法への挑戦が相次ぐこととなったのである。<sup>(2)</sup>コンピューターという「デシジョン・メーカー」の出現は革新時代の集中的表現といえるのである。アメリカの決定理論はそれを示す。

### Ⅲ 経営と意志決定

#### 1 意志決定としての経営——経営概念の発展

「経営」が何かは経営学の対象論の問題として経営学そのものの根本問題である。ところが、この「経営」という中心概念が確立されていないところに経営学の悲劇がある。思うに、ドイツの経営経済学は経営の客側たる経済面を分析的に問題とし、アメリカの経営管理学は経営の主側たる管理面を分析的に問題とする。しかし、経営そのものこそ問題ではないか。われわれの「経営学的経営」はこの主観的側面と客観的側面との主体的統一として具体的に把握せられ、本格的な「経営学」はドイツの経営経済学とアメリカの経営管理学との統一として成立つのである。<sup>(3)</sup>そして、アメリカ経営学の経営学史上に占める地位と意義とは、この「経営」の主観的側面たるマネジメントの重要性を認識し研究せるところにある。この点これまで見落された

(1) ただ一つ、長期巨大投資の問題を考えるだけで、このことは理解される。経営学も例えば Spencer, M. H. and Siegelman, L., *Managerial Economics. Decision Making and Forward Planning*, 1959. の如く不确实性の下における決定を問題とせざるを得ないのである。

(2) Simon, *The New Science of Management Decision*, p. 20. and p. 21. が意志決定における第1次革命と第2次革命とを論じていること、上にも触れたところである。この点次節で問題としたい。

(3) 拙著『経営学本質論』『経営学要論』参照。

ところであるが、それだけに特に重要と思われ<sup>(1)</sup>る。われわれはむしろこれを行為的に経営の主体的契機として把握せねばならない。この点からすれば、組織理論や意志決定理論は正に経営の主体的契機として、経営理解の鍵をなす。マネジメントが経営の中心的役割をなすだけではなく、時には経営そのものとさえ見られることも理解されるであろう。

さて、経営は動的にはマネジメントと考えられるが、そのマネジメント自身いろいろな意味をもっている。最初マネジメントは executive function すなわち文字通り実行職能を意味した。その executive function も経営規模の発展につれて management function と operative function とに分化し、テイラー以来マネジメントは作業に対する管理すなわち作業員に仕事をさせる職能を意味することとなった。今日 executive が manager と同義に用いられるのはこれがためである。<sup>(2)</sup>このようにしてマネジメントの中心はコントロールであり、コントロールとマネジメントは同義語とされる場合が多い。<sup>(3)</sup>しかし、単なる主観的なコントロールではなく客観的コントロールでなければならず、コントロールにはプランニングの先行が要求され、いわゆる予算的統制が成立する。しかし、計画にせよ統制にせよ、それには意志決定が先行し、その合理的決定が問題であること上述の如くである。このように、マネジメントないし経営は、実行から管理へ、管理から計画へ、計画から決定へというふうに、時代と共に重点をかえて来た。ところで、経営は組織行動として見れば、バーナードやサイモンのいう通り意志決定過程の体系であり、経営従業員はすべて decision-makers であり、problem-solvers である。<sup>(4)</sup>管理者は communication center <sup>(5)</sup>といわれるが、その前に専門的な decision-maker ないし decision-making center でなければならない。かく

(1) 拙稿「経営学の本質」平井泰太郎編『経営学』44頁以下参照。

(2) 管理概念については、Koontz and O'Donnel, op. cit. 拙著『増訂経営管理論』昭38参照。

(3) 拙稿「マネジメントとコントロール」PR 第8巻第9号(昭32.9月)参照。

(4) March and Simon, Organizations, p. 6 ff.

(5) Barnard, op. cit., p. 178.

考えれば、サイモンが意志決定を経営と同義語と解するという主張も一応うなづける。<sup>(1)</sup>まことに経営とは意志決定に外ならない。「経営者の最も大切な技術の一つは意志決定のそれであり、それは経営者のあらゆる職能の遂行に<sup>(2)</sup>滲透している。」それ故、意志決定の中心たる経営者の決定能力を開発し増進する必要のあることはいうまでもなからう。しかし、意志決定にも種々の形態がある。経営上の意味も決定の難易も異なる。どのような意志決定が真に経営と同義語と解されるか。

## 2 意志決定の形態——意志決定革命

(1) 意志決定過程の分析 意志決定は文字通り選択の決断、決意の瞬間が考えられるが、理論の問題としてはそのような決断に至る過程が重要なこと上述の如くである。ところで、その意志決定過程は精粗いろいろに分析される。サイモンはこれを情報、計画、選択の3局面に、<sup>(3)</sup>タネンバウムは行動案の認知、定義、評価の3局面に、<sup>(4)</sup>サイヤートとマーチは目的、期待、選択、解釈の4局面に、<sup>(5)</sup>デイルは問題、研究、選択、解釈、評価の5局面に<sup>(6)</sup>分析している。分析の仕方は異なるが説明の内容はほぼ同一と見てよい。サイモンは局面間の関連についていう。「一般に情報活動は計画活動に先だつ。計画活動は選択活動に先だつ。しかし局面の循環はここで述べた順序よりは遙かに複雑である。特定の決定をなすに当っては、各局面はそれ自身複雑な決定過程である。例えば、計画局面は新しい情報活動を呼び起すかも知れない。どの段階における問題も従属問題を産む。今度はそれがその情報、計画、選択の局面をもつ。以下同様である。……それにも拘らず、3大局面は組織の決定過程が開頭するにつれて明瞭に識別しうるものである。」<sup>(7)</sup>

(1) Simon, *The New Science of Management Decision*, p. 1.

(2) Tannenbaum, *op. cit.*, p. 296.

(3) Simon, *ibid.*, p. 2 f.

(4) Tannenbaum, *op. cit.*, p. 298 f.

(5) Cyert and March, "A Behavioral Theory of Organizational Objectives," Haire (ed.), *Modern Organization Theory*, 1959, p. 78. 邦訳 103-4 頁。

(6) Dill, *op. cit.*, p. 34 ff. Drucker, *The Practice of Management* も同様。

(7) Simon, *ibid.*, p. 3.

(2) 意志決定の形態 意志決定の形態はどのようにも区別せられる。先ず意志決定の対象たる問題そのものから区別される。ゴードンはこの見地から詳細な形態分類を試みた<sup>(1)</sup>。しかし、もっと重要なことは、問題の性質であろう。それは決定、決定者、決定技術、プロスのいわゆる「デシジョン・メーカー」の性質を規定するからである。サイモンはこの見地から次表のような形態分類を試みる<sup>(2)</sup>。

意志決定形態の分類

決定形態	決定技術	
	伝統的	現代的
プログラム化しうるもの： 日常的、反復的決定  組織はこれを処理するために特別な処理手続が作られる	1. 習慣 2. 事務処理慣例： 標準的処理手続 3. 組織構造： 共通の期待 下位目標の体系 情報網の規定	1. OR： 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
プログラム化しえないもの： 一度切りで不定形な新規の政策決定  注1) 一般的問題解決方法で処理される	1. 判断、直観、創造力 2. ルールオブサム 目見当 3. 経営者の選択と訓練	注2) 発見的問題解決技術 これは次のものに応用される a) 人間の決定者の訓練 b) 発見的なコンピューター・プログラムの構成

注1) special problem-solving に対して general problem-solving.

注2) heuristic problem-solving technique.

サイモンは両極的に対立する2つの決定形態——プログラム化しうるもの (programmed decision) としえないもの (non-programmed decision)——

(1) Gordon, R. A., Business Leadership in the Large Corporation, 1945, pp. 53-55. 邦訳, 58-60 ページ。

(2) Simon, ibid., p. 8.

に区別する。決定が反復的、日常的である程度において、またこれを取扱うのに標準手続で十分であり、新規な取扱を要しない程度において、決定はプログラムのである。何故プログラムの決定が反復的であり、反対の場合は反対であるかは、特定の問題が繰返し起るならば、その解決には処理規定を利用しうるからである。その例は経営には極めて多い。

次に、決定が初めてのもの、予め構造の判っていないもの、重大なものである程度において、その決定は非プログラムのである。前に起ったことがないから、或いはその正確な性質や構造が掴み難いか複雑であるから、更に或いは重大で慎重な取扱いに値するから、その問題を取扱うきまった方法がないのである。アイゼンハワーの D-Day decision<sup>(1)</sup> は非プログラムの決定の好例である。もちろん、この非プログラムのなものも反復するにつれて次第にプログラム化しうることは注意を要しまい。それはフォーマルとインフォーマルの関係に似ている。

このサイモンの2分類に対してゴアは反復的決定 (routine decision)、適応的決定 (adaptive decision)、革新的決定 (innovative decision) の3分類を主張する<sup>(2)</sup>。確かに、現在を中心に問題を見れば、ゴアは正しいであろう。しかしサイモンの決定革命論を聞けば、一応サイモン説も承認されよう。

(3) 決定革命 われわれは意志決定の歴史を「デシジョン・メーカー」の歴史として見た。それは非科学的、前科学的方法から科学的方法への発展であった。その点、サイモンの上述の分類もブロスと同様といえる。彼は伝統的方法と現代的 method とに分けるが、それは「デシジョン・メーカー」の発展に注目するものである。彼はいう。「伝統的方法は少くともピラミッド建設時代以来、人間組織において広く理解せられ応用せられて来たものである。」<sup>(3)</sup>

---

(1) 説明するまでもなく、これは第2次世界大戦における米軍の欧州大陸への上陸作戦開始日の決定である。

(2) Gore, W. J., "Decision-Making Research," Mailick and Van Ness, op. cit., pp. 55-58.

(3) Simon, ibid., p. 9.

伝統的方法に属するものはプログラムの決定については、習慣、標準執務規程、組織構造などが、非プログラムの決定については、判断、直観、創造力——プロスの人間的「<sup>(1)</sup>デシジョン・メーカー」——などがあげられる。この伝統的方法に対する現代的方法が現われ、決定革命が問題となるに至った。

先ず、プログラムの決定の現代の新技术としては周知の通り (1) ORないし管理科学、(2) リニヤール・プログラミング、ダイナミック・プログラミング、ゲームの理論、確率理論などの数学的用具、(3) 特にコンピューターがこれである。このコンピューターの利用の高度化から決定革命が現われる。コンピューターは (1) 日常反復的決定と事務処理とに高度のオートメ化を可能にし、(2) ミドル・マネジメント・デシジョンにORの諸手法を応用せしめ、(3) 数学的处理能力を増し、シミュレーション技術を確立させることによってプログラムの決定の領域を拡大し、(4) 更に(1)と(2)とを結合し、ミドル・マネジメント決定のオートメ化を可能ならしめつつある。「これら4つの発展の結合から、高度に機械化された方法で、プログラムの経営決定を作り出す data-processing factory の新光景が現出しつつある。——恰も physical processing factory がその製品を次第に高度化する機械化方法で製造するのと同様である。将来のオートメ化工場は、その傍らのオートメ化事務所でなされるプログラムの意志決定を基礎に<sup>(2)</sup>運営せられるであろう」

以上が第1の決定革命、つまりプログラムの決定における革命である。それでは、第2の革命、つまり非プログラムの決定の革命はどうか。「過去10数年間に出現したプログラムの決定技術が重大だとしても、またこれまでの非プログラムの領域をプログラムの領域に還元する進歩が偉大であろうとも、それはなお経営意志決定活動の大部分には手を触れないままである。ミドル・マネジメントやトップ・マネジメントで取扱わねばならない問題の大部分は数学的取扱いは出来ないし、恐らく今後もそうであろう。しかし、それ

(1) Simon, *ibid.*, pp. 6-7. はこれを人間の general capacity, general problem-solving equipment と名づけている。

(2) Simon, *ibid.*, p. 20.



で話しは終るのではない。非プログラムの決定の過程はやがて現にプログラムの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。人間の問題解決の性質についての基礎的発見がなされて来た。これらの発見はなお基礎的研究の段階にあるが、経営への応用の最初の可能性が現われ初めている。われわれはこの第2の革命が第1の革命に10年から20年おくれて起ることを期待してよいであろう。<sup>(1)</sup>

### 3 革新的決定としての経営

経営が決定過程であり、経営者が決定者であることは明らかであるが、経営は今日では単なる決定過程ではなく革新的決定の過程であり、経営者は革新者でなければならない。サイモンも executive as decision maker から decision maker as in novator という認識へ進まざるを得ないのである。<sup>(2)</sup>

われわれはサイモンに従い決定過程を情報、計画、選択の3局面に分けた。経営者ないし管理者の注意や努力がこの3局面に如何に配分されるかは組織上の地位や性格によりいろいろ異なることは周知の通りである。<sup>(3)</sup>客観的な経営環境の如何により問題自体の相違により異なるのも当然である。

しかし一般的にいつて経営決定の中心が、計画活動であり、それもプログラムのより非プログラムの、中でも創造的、革新的なものであることは特に説明を要しまい。サイモンは統計的数学的決定方法の限界を明らかにしながらも、コンピューターの利用が非プログラム化決定をプログラム化する可能性を強調して、とかく楽観説に傾く。しかし、真に経営意志決定というにふさわしい領域は、プログラム化領域の拡大にも拘らずなお無限に残る非

(1) Ibid., p. 21. その中心が上表の heuristic problem-solving technique である。p. 35 ff.

(2) Simon, "The Decision Maker as Innovator," Mailick and Van Ness, op. cit., p. 66 ff.

(3) Davis, R. C., The Fundamentals of Top Management, 1951, p. 161. はこれを managerial time spans として示し, Simon, ibid., p. 1. は time budgets とし, Dubin, R., "Business Behavior Behaviorally Viewed," Argyris et al., Social Science Approaches to Business Behavior. 1962, p. 30. は time scale of decision として取上げている。

プログラム化領域であり、不確実の世界であり、それであればこそ却って innovative decision の必要となる領域である。彼の事実的前提の外に価値的前提こそが重要となる。<sup>(1)</sup> 情報、計画、選択はそれがどのように精密化されようとも、それには更に価値や目的が先行せねばならず、しかもその革新と創造とが大切であること、現にわれわれの日々経験するところである。要するに、経営にとって大切なものは、新奇、例外、稀有なもの、構造が知られず計画化し難いもの、つまり未知不確実なものである。方法の語源は既存の道、与えられた道に行くことではなく、自ら道を作って進むことを意味している。<sup>(2)</sup> 方法の方法たるは新しい道、新しい問題の発見である。「問題解決の方法は諸代案の研究のみならず、問題そのものの研究をも意味する。<sup>(3)</sup>」私は方法を思うとき、道可道非常道という老子の言葉を思い出さざるを得ない。それは正に方法の真髓を示している。それは不確定性を背景とするイノベーションに外ならない。われわれはここに来て初めて decision-making を managing と同義語とすべしというサイモンの主張を承認しうるのである。

#### Ⅳ 結 言——意志決定理論の経営学的意義

##### 1 経営学本質の反省

われわれは、意志決定理論の経営学に対する意義に関し否定説と肯定説、消極説と積極説とが対立することを見、これを経営学の本質に照らして如何に考うべきかという問題を提起して、意志決定の歴史性や経営決定の意義について概観した。それでは、一体これをどう考えたらよいか。

先ず、意志決定理論の経営学的意義についての対立はその意識すると否とに拘らず経営学そのものの理解の対立にある。そしてそれは今日経営学理論

(1) Simon, Administrative Behavior, p. 45 ff.

(2) 拙著「経営学本質論」24, 243頁参照。

(3) Simon, "The Decision Maker as Innovator," op. cit., p. 67.

やあらゆる研究部門に見られる伝統学派と近代学派<sup>(1)</sup>との対立を表現するものに外ならない。ドイツ経営学の戦後における出発点は近代学派の巨頭たるグーテンベルクと伝統学派の巨頭たるメレロヴィッツとの対立によって劃されたが、最近のアルバッハとモクスターの対立も両学派の対立を含むものとして注目に値する<sup>(2)</sup>。アメリカにおいては近代学派の鬪将たるサイモンの古典学派ないし伝統学派批判は有名で、伝統学派の旗頭アーウィックと対立し<sup>(4)</sup>、最近<sup>(5)</sup>は伝統学派の耆宿たるクーンツとサイモンの対立は決定的である。われわれもサイモンの伝統学派特にクーンツ批判を高く評価するのに吝かではない。彼の経営研究特に組織理論や決定理論の研究における精力的な業績を見ると、諸種の近代的アプローチの有効性やコンピューター利用の将来に対する楽観説も根拠のないものではないことを思わせる。しかし、経営や組織をそれぞれの興味や方法によって勝手に研究し、研究上の「分業」をすれば、それで学問の問題はすべて解決するであろうか。クーンツがアメリカ経営学の「混乱」に統一を求めんとするに対し、サイモンは混乱や対立は「進歩の別名」として統一の無用を説く。われわれもサイモンの見解を一応承認

(1) 経済学でも経営学でも、「近代」と「現代」とが混用される場合が多い。モダンやモデルンが両方の意味をもつからかも知れない。しかし「近代」と「現代」とが歴史哲学的に異なる時代であるのは明らかであり、特に経営学においては「伝統」と「近代」とを超越するところに「現代」が成立つ。経営学は「現代」経営学として問題となることを注意しておきたい。上掲拙著参照。

(2) この論争については、拙著「経営学本質論」に詳しい。

(3) Albach, H., Investition und Liquidität. Die Planung des optimalen Investitionsbudgets, 1962. に対するモクスターの批評, Moxter, A., Lineares Programmieren und betriebswirtschaftliche Kapitaltheorie, ZfhF, 15. Jahrg., Heft 5/6, 1963, SS. 285-309. (この論文にはアルバッハに対する批評である旨注がつけられている) 参照。これは経営財務論における対立で、わが国でも注目されている。

(4) Simon, "The Proverbs of Administration," Public Administration Review, VI (Winter, 1946), pp. 53-67; Administrative Behavior, p. xiv, p. 20 ff; Urwick, L. F., "The Span of Control—Some Facts about Fables," Advanced Management, XXI (November, 1956), pp. 5-18; Simon, "The Span of Control: Reply," Advanced Management, XXII (April, 1957), p. 14 ff.

(5) Koontz (ed.), Toward a Unified Theory of Management, 1964. 上掲拙稿「アメリカ経営学的方法的反省と経営学本質論」参照。

する。しかしそれで終るのではない。対立や混乱を意に介せず問題そのものと取組むと同時に他方では研究成果の学問的意義の反省を忘れてはならない。否定説のクーンツも肯定説のサイモンも自己の主張に急なるの余り、その立場の深化や経営学の本質の反省を忘れて<sup>(1)</sup>いる。われわれはドイツ経営学とアメリカ経営学、伝統学派と近代学派との対立を通して統一への道、現代経営学への道、<sup>(2)</sup>経営学本質論への道を開拓せねばならない。意志決定理論の経営学的意義もここから理解せられることとなる。

## 2 経営の主体的構造

誰でも知っているように、経営学という言葉は普及したけれども、その学問的性質については必ずしも明らかではない。しかし経営学が「経営の学」である限り、そこには何等かの意味で「経営」が予想せられている。ただ、「経営」は複雑な現象であるから分析的一面としてのみ学問の問題となると見るか、分析と共に総合が必要であり、「経営」そのものも学問の問題となると見るかの相異である。前の見地に立てば、経営学は成立し得ない<sup>(3)</sup>。例えば経営経済学、経営社会学、経営心理学、経営地理学などの如く既成科学の一分科以外ではありえないこととなる。われわれもかかる分析的研究の必要と可能とを認める。しかし現に社会経済の中で中核的役割を担っている「経営」を研究対象とすることもまた必要でなければならない。そのような「経営」の学がこれまでなかったとすれば、それだけに却ってますますその努力も必要であるといわねばならない。われわれは経営学をこの方向に考え、比較経営学的研究を通して経営学の本質を追求して来たのであった。経営はい

(1) この点の詳細については、上掲拙稿（経済論叢第95巻第2号）28頁以下参照。

(2) これへの一応の答解が、拙著「経営学本質論」であり、「経営学要論」であり、上掲拙稿「経営学の本質」である。

(3) 中西寅雄博士「経営経済学」昭6の旧説を出発点とするいわゆる個別資本学説や池内信行博士「現代経営理論の反省」昭33の経営経済学説などは、最も明白な「経営学」の自律性の否定説である。なお、中西博士の新説は「経営学の回顧と発展」PR第9巻第3号（昭33.3月）について見られたい。

ろいろに解されるが、われわれ「経営」を事業経営の主体として把握し、経営の主体的構造の認識が決定的に重要である<sup>(1)</sup>と思う。この点にアメリカ経営学の学史上の重要性が認められることは前に述べた。しかしそこでは経営者の職能分析が主で経営の主体性そのものは問題にされなかった。われわれはアメリカ経営学において芽生えた主観性を主体性にまで深化せねばならないと思う。意志決定についても機能分析が中心とせられているが、意志決定自身は決定主体、行動主体なくしては考えられない。意志決定が経営そのものと解されるのも、それが経営の主体性を示し、その主体的構造の中核をなすからに外ならない。組織的決定理論は単に決定職能や決定技術や決定機構の分析研究に止らず、むしろ経営の主体的構造の研究として展開されねばならない。そこに真の経営学的意味があるといわねばならない。

### 3 経営学と主体の論理

経営学が「経営」の学であるとすれば、経営学の構造が経営の構造と密接な関連のあることも説明を要し<sup>(2)</sup>まい。経営においてその主体的構造が本質的要素であるとするれば、経営学の論理が主体の論理であることも見易い道理であらう。ドイツ経営学（経営の客観側としての経済の分析）とアメリカ経営学（経営の主観側としての管理の分析）、伝統学派と近代学派との統一を可能ならしめ、しかも現実の「経営」の統一的把握を可能ならしめる原理は何か。それは主体の論理、特に経営主体の論理として表現する外はない<sup>(3)</sup>と思う。ただ、経営者の職能の分析として計画、組織、統制の作用を説くのでは

(1) 拙稿「経営存在の主体的構造について」彦根論叢 創刊号（昭24.12月）、「経営構造の発展と主体性の問題」平井泰太郎編『経営目的の達成と経営構造』昭25、その他上掲拙著参照。

(2) 拙稿「経営学の立場と経営の立場」日本経営学会編『経営学の基本問題と労務管理の諸問題』経営学論集第21集、昭25。

(3) 経営学の本質についての私見に対する批判としては、上掲池内博士の著書の外、上林貞治郎博士の書評「山本安次郎『経営学要論』」経営研究第73号、川崎文治「経営学体系への方法論的課題」経営研究第77.78.79合併号などをあげよう。何れ機を見て、お答えしたい。

なく身体性<sup>(1)</sup>——経営における組織は一面において身体性をもつ——を媒介に主体的行為として具体的に理解することが大切である。意志決定は計画、組織、統制のすべての作用を貫徹する意味で普遍的であると共に主体性を最も具体的に示すのである。デジジョン・メーカーが決定者であると共にその道具性、身体性をも意味するのは、決定者が単なる職能の担手であるだけではなく主体そのものであることを示している。もちろん、決定者は個人であると共に組織であり、組織的決定が重要ではあるが、とにかく決定理論は本来的に主体の論理に基礎をおく外はなく、この方向において把握され、初めて経営学的意味をもつこととなる。われわれはサイモンその他の努力を契機にこれを経営学本質論的に反省しその経営学的意義を更に深く解明したい。

(追記) 筆者は本稿とほぼ同じ時に執筆した「経営意志決定問題の一考察」を「経済叢論」第96巻第5号(昭40.11月)に発表した。本稿での所説を補充する意味で参照頂ければ幸である。なお、筆者の経営学理論については、フランクフルトのハックス博士は、自分が Business Economist たることを強調しながら、ハーゼナックの例をあげて、興味はあるが危険な道と評された。けれども、博士から送られて来た論文 “Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen,” Zfb F, 16 Jahrg. der Zfh F, Heft 12, 1964, Sonderdruck を見れば、単なる Business Economist からの前進が看取される。この論文の内容は(1)決定の本質、(2)企業者の本質、(3)企業者決定の本質、(4)企業者決定の種類、(5)企業者決定に対するEDPの意義、となっている。いずれ機を見て、本論文を中心にドイツにおける経営意志決定問題を考察したい。

---

(1) 人間の行為的主体存在としての研究は、いわゆる西田哲学における主体性と身体性と道具性との関連——人間は単に身体的存在たるのみならず、身体を道具としてもつ主体的存在である——の展開を通して深化せられ、具体化せられた。西田幾多郎全集第8巻(哲学論文集(1)(2))参照。ハーヴァード・グループによる人間関係論も、バーナード・サイモン理論や行動科学の決定理論も、この見解によってその意義を深化しようというべく、それらはむしろこの見解の正当性を実証するところに意味があるとも考えられる。