

H・A・サイモン, 稲葉元吉・倉井武夫訳,
『意思決定の科学』, 産業能率大学出版部, 1979年.

山 倉 健 嗣

本書は、1977年に出版された H. A. Simon, *The New Science of Management Decision* (Revised, Ed.)の翻訳である。いうまでもなく、サイモン教授は1978年度のノーベル経済学賞の受賞者であり、単に経済学にとどまらず、経営学・組織論・心理学・政治学など、社会科学全般にわたって業績をあげている。日本では、彼の主要な著作をほとんど翻訳で読むことができるが、この本の翻訳により、サイモンを我々にいっそう近づくことを可能としてくれた。

本書はコンピュータが経営・人間・社会に与える影響を主たるテーマとしてとり扱っている。そこで、その内容を序章から紹介することにしたい。

まず、序章「コンピュータと経営」では、サイモンの問題意識と立場を明らかにしている。まず彼は新しいコンピュータ技術とそれが経営管理に与える影響の現状と未来についてのべることを本書のテーマとすることを示す。そしてコンピュータの未来における可能性について技術的急進主義者、経済的保守主義者、哲学的現実主義者という立場であるという。この意味が各章の論述において明らかにされることになる。

第1章の「会社は機械によって管理されるか」では、コンピュータとそれが及ぼす経営・人間・社会への影響についての概括的説明が行われる。2章以下は1章でのべられた内容のより深い分析と検証といえる。まず、コンピュータの経営への長期的影響を予測するために、変化の原因として、①知識の拡大、②実質資本の増加、またその条件として、④オートメーションは完全雇用を伴うこと、②人的資源の質は変わらないということを掲げる。また職業構造の変化についても、経済学における比較優位の考え方をを用いて次のように推論する。オートマチックな装置が人間に比べてはるかに優位性をもつ職業において、労働力全体に

おける人間労働力の雇用量はますます減少すると。

またコンピュータ技術の発展が人間の仕事を代替しうるかについて、コンピュータ技術の発展と人間の優位性を「柔軟性（感覚的、操作的、運動的）と汎用的適用可能性」にもとめる観点より、ブルーカラー、ホワイトカラーの仕事については、人間に対する機械の比率が増大すること、現場労働者の存在、保守作業・専門家の重要性を予測し、管理者の仕事については、ほとんど変わらない比率をしめること、中位レベルのプログラム化が進行することを予測する。そして、コンピュータの社会への広範な意義についても述べる。

第2章「意思決定者としての経営管理者」はサイモン教授の主たるテーマで、本書の中核的部分である。まず経営管理者を意思決定者としてとらえ、意思決定を①情報活動②設計活動③選択活動④再検討活動という四つの局面から把握する。そして経営管理者の意思決定の現状と未来を議論するために、意思決定をどの程度反復的常規化しているかに応じて、プログラム化しうる意思決定とプログラム化しえない意思決定に分類する。それぞれの型について技法を導出し、その技法を伝統的と現代的とにわけ、第1表のように表現している。

彼はそれぞれの技法について論じていくが、コンピュータと現代的意思決定技法について詳述し、コンピュータ技術が意思決定にいかに関与できるかが示される。とくに、プログラム化しえない意思決定のための発見的問題解決について、人間の問題解決過程についての知識と人工知能の発達をふまえ、シミュレーション・プログラムであるG・P・Sを中心として述べ、問題解決のためのオートメ化の可能性を示唆している。

第3章は、「コンピュータが職場に与える影響」を

第1表 意思決定における伝統的技術と現代的技術

意思決定の種類	意思決定技法	
	伝統的	現代的
プログラム化するもの: 日常的反復的決定 (これらを処理するために特別な 処理規定が定められる)	(1) 習慣 (2) 事務上の慣例: 標準的な処 理手続 (3) 組織構造: 共通の期待 下位目標の体系 よく定義された情報網	(1) オペレーション・ズリサー チ: 数学解析 モデル コンピュータ・シミュレ ーション (2) 電子計算機によるデータ処 理
プログラム化しえないもの: 一度きりの構造化しにくい例外的 な方針決定 (これらは一般的な問題解決過程) によって処理される)	(1) 判断, 直観, 創造力 (2) 目の子算 (3) 経営者の選抜と訓練	発見的問題解決法 (これは以下のものに適用さ れる) (a) 人間という意思決定者へ の訓練 (b) 発見的なコンピュータ・ プログラムの作成

とり扱う。従来、オートメ化は仕事の非人間化をもたらし、その結果疎外を増加させるという考えが一般にゆきわたっている。この考えに対し、著者は、疎外がどの程度広がっているのかという事実確認からはじめ、前の時代とくらべ、それほど広がっている証拠がないという。またブラウナーやウィスラーの研究より、オートメ化が疎外感をもたらす仕事環境をつくりださないとする。また間接的影響として職業プロフィールについても、機械に代替された従業員は職を失うのではなく、新しい均衡のもとに、より満足の大きい別の仕事につくことを指摘している。また、コンピュータは権威関係を媒介項として疎外を生み出すという考えについても、アメリカ社会における権威関係の減少という事実を人間はまったく未知ではなくまったく既知としてない状況においても、ともに満足をおぼえるという仮説より、権威関係の増大→疎外の拡大という考え方を否定する。こうして工場・オフィスのオートメ化の与える人間への影響は比較的少なく、その影響は徐々にあらわれるというのが結論である。

コンピュータは組織および経営管理者の職務にどのような影響を与えるのだろうか。それを問うのが第4章に他ならない。まず、現代社会の環境を情報豊富な環境としてとらえ、情報処理能力を向上していくことの重要性がのべられ、情報処理技術の特徴について指摘する。では、コンピュータにより組織・経営管理者

はどう変化するのか、これは組織の未来論に他ならない。そこで組織を3層のケーキとしてとらえ、組織を含む複雑なシステムが階層的になる理由について述べる。そしてオートメ化が組織に及ぼす影響について、組織設計の問題である集中と分散、権限・責任関係を中心に、論じている。また経営管理者を支援する経営情報システム的设计に関して、従来のMISの不適切さを指摘しトップに必要な良質の外部情報収集のシステムづくりとコンピュータの貢献を述べる。最後に、将来の組織は現在ときわめて似たものとなるとし、三つの層から構成されること、階層制の存続を予測している。

第5章「情報処理技術の経済的影響」では、新しいコンピュータ技術がいかなる経済的・社会的インパクトを与えるのかが論じられる。著者は情報処理技術が失業をもたらすという一般的信念に対し、歴史的事実および経済学の比較優位の原理の応用により、オートメ化は失業を増大させず、むしろ実質賃金の上昇を導くとしている。また情報処理技術と資源の枯渇・環境汚染との関係について、情報処理技術の他の技術とのちがいに着目しながら、資源不足は財生産からサービス生産へと移行させること、資源不足のために上昇する費用をおさえるのに役立つとしている。

以上、本書の内容を私なりに紹介してきた。では、本書の貢献はどこに求められるだろうか。第一の貢献

は、コンピュータと社会・組織・人間との関係をコンピュータ科学の発展をふまえて理論的・実証的に明らかにしている点である。それとともにコンピュータとの関連で、組織・社会の未来論を構成している。

第2には、コンピュータに関するドグマからの解放を行ったことである。前述のごとく、疎外、雇用との関係についてオートメ化が疎外をもたらす、失業を増大させるという常識を実証的かつ理論的に批判していることに表われている。

第3には、意思決定論を中軸として構成されるサイモンの哲学の表明になっている点である、彼独自の人間観を前提とし、機械と人間との共生の道、コンピュータの可能性を明らかにしている。

本書は論文集であるため、多少の重複は含まれてはいるものの、80年代の経営・人間を見通すすぐれた書物である。また訳者による後書きはサイモン教授の業績についてのすぐれた解説ともなっている。

[横浜国立大学 経営学部助教授]