

94-J-24

企業・戦略の組織論

高橋伸夫
東京大学経済学部

1994年12月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられる。

企業・戦略の組織論

高橋伸夫

東京大学経済学部

1994年12月

* 本稿は1995年刊行予定の拙著『経営の再生』(有斐閣)の一部として執筆されたものである。

1. はじめに

19世紀末から20世紀初頭にかけて、米国、英国の工場では、工員が故意にゆっくり仕事をし、1日分の仕事量が増えないようにする怠業(soldiering)とよばれる現象が見られた。テイラー(Frederick Winslow Taylor)はこの怠業の原因を、一つには人間の本能として楽をしたがるからであるとし、これを自然的(natural)怠業と呼んだ。もう一つの原因として、当時、精を出して働いて、出来高を増したばかりに工賃単価が引き下げられたりするような事態が繰り返されたために怠業するのだとして、これを組織的(systematic)怠業と呼んだ。そしてテイラーは、この組織的怠業の除去こそが労使の繁栄をもたらすと考え、そのために科学的管理法(scientific management)を提唱したのである(Taylor, 1911)。

当時、生産管理、労務管理は職場の工員や経験工まかせの成行管理になっていた。それに対しテイラーは、管理者が工員まかせにせずにもっと責任分担をして、動作研究、時間研究により科学的に課業を設定し、この課業を指図どおりの時間内に正しくなし終えたときには割増し賃金をもらうようにして、精を出して働いたばかりに工賃単価が引き下げられるような事態を防ぐとともに、目分量式の非能率な動作をやめて、科学をもってして、もっとも速くて良い方法へと代えていく科学的管理を主張したのであった。

こうした20世紀初頭のテーラーの科学的管理法などに見られる組織の考え方は、総称して古典的組織論と呼ばれるが、これに対しては批判もあり、経営組織論はその後次の概ね3方向に向けて展開していくことになる。

- ①科学的管理法のように組織メンバーを命令を受けて仕事をする受動的器械としてとらえるのではなく、意思決定者としてとらえ、組織を意思決定過程の連鎖として分析しようとする近代組織論。
- ②科学的管理法における唯一最善の組織化の方法を追求する姿勢を批判し、望ましい組織構造、管理システム等の組織化の方法を環境的条件との適合関係の中で扱おうとするマクロ組織論。
- ③科学的管理法で考えられているような金銭その他の物的条件だけからでは生産能率やモチベーションを説明しきれないことから生まれた個人のモチベーション管理を中心とするマイクロ組織論。

こうして、経験的データの蓄積と、精緻な理論構築という、より科学的な研究スタイルが定着しつつあったが、1980年代に入ってから、経営学の主要関心は経営戦略論や企業文化論、日本的経営論などへと向かい、組織論はそれらに関連した形での展開がみられるようになる。そこでここでは、組織論の観点から企業概念や戦略概念がどのように理解されるのか、近代組織論、マクロ組織論、マイクロ組織論といった組織論の系譜の中で簡単に位置付けていこう。

2. システムとしての組織概念

(1)近代組織論の生成と背景

バーナード(Chester I. Barnard, 1938)によって創始された近代組織論(modern organization theory)は、さらにサイモン(Herbert A. Simon, 1947)、およびマーチ(James G. March)とサイモンの1958年の著作(March & Simon, 1958)によって精緻化された。バーナードとサイモン、マーチとの間には主張にやや隔たりがあるが、後者を中心にして考えれば、意思決定過程

の連鎖つまりシステムとして組織をとらえ、組織メンバーの限定された合理性が、組織の意思決定過程の中でどのように克服されていくのかを解明することを基本的テーマとし、組織現象を説明するための概念体系と理論的枠組みを確立したとっていいだろう。そこには、ゲーム理論や決定理論の強い影響が見られるが、近代組織論では、近代経済学や決定理論のように決定問題を解くことではなく、組織的状况の中でいかに決定問題が形成されるのかということに関心がある。

近代組織論の登場により、経営者の役割は組織を形成し、維持することだという観点から、経営学の分野において経営の管理論と組織論とが一体として論じられるようになった。その後、サイアート(Richard M. Cyert)とマーチは、近代組織論をもとにして、企業の行動理論を確立することを企図したが(Cyert & March, 1963)、論文集的な性格が強く、これ以降の発展はあまりみられない。マーチはその後、1970年代に入って、素朴な意思決定論には馴染まない現実の意思決定状況を説明するための分析枠組みとしてゴミ箱モデルを、コーエン(Michael D. Cohen)、オルセン(Johan P. Olsen)とともに提唱している(Cohen, March & Olsen, 1972)。

こうした近代組織論の全体像とその生成については別著(高橋, 1993b)に詳述したので、そちらを参照してほしい。ここでは、近代組織論の考え方をまとめると見えてくる全体像についてだけ、次のように結論的に述べておこう。

- ①人間は限られているとはいえ、合理的に意思決定を行うことができる。
- ②それを可能にするのが組織という装置であり、これを使って環境への適応を図っている。
- ③しかし、人間は合理性に閉じこもって生きているわけではないし、また生きられるわけでもない。組織の中であってさえ、大きな問題にぶつかって立ち往生したり、チャレンジしたりを繰り返していく。

ただし、当時の社会科学全体を包んでいた時代の雰囲気の中で近代組織論が生成されたということはここで強調しておきたい。米国では、第一次世界大戦の頃から、自然科学を学問のモデルと見て、数量化、記号化といった方法を社会科学に導入しようとする動きがあったが、学際的研究の進展の中で、それがさらに促進された。その結果、客観的に観察、測定、分析することができる行動のレベルで人間を科学的に研究する学問として、行動科学(behavioral science)が米国で生まれた。心理学、社会学、人類学から生物科学にまでまたがって、行動の観点からこれらを統一する一般理論を追求する新しいタイプの科学が登場したのである。こうした運動は、別の流れでも現れた。フォン・ベルタランフィ(Ludwig von Bertalanffy)は1945年の論文(von Bertalanffy, 1968, ch.3)で、無生物、生物、精神過程、社会過程のいずれをも貫く一般原理の同形性の根拠を究明し、定式化する新しい科学分野として、一般システム理論(general system theory)を提唱した。

ここでいうシステムとは、その内部での特定の関係に依存しているために、ばらばらにされた部分の性質からは説明のできない構成的特性をもった要素からなる複合体のことである。もう少し詳しく説明すると、まず「要素」の複合体の扱い方には図1のように①数、②種類、③関係による区別という3種類の区別の仕方がある。このうち、①と②は、総和的(summative)なもので、複合体は切り離して考えられた要素の総和として扱われている。言い換えれば、ある要素の総和的特性とは、複合体の内であっても外であっても同じような特性である。それに対して、③は構成的(constitutive)で、要素のみではなく、要素間の関係もわからなければならない。構成的特性は複合体内部での特定の関係に依存するような特性であり、関係Rの中での要素pの行動が、別の関係R'の中での行動とは異なるということの意味している。こうしたことをふまえた上で、システムは「相互に関係する要素の複合

体」と定義されるのである。

①要素の「数」による区別

a) ○ ○ ○ ○

b) ○ ○ ○ ○ ○

②要素の「種類」による区別

a) ○ ○ ○ ○

b) ○ ○ ○ ●

③要素の「関係」による区別

a) ○—○—○—○

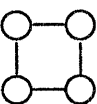
b) 

図1. 複合体の3種類の区別

(出所) von Bertalanffy (1968, Fig. 3.1)

このように、システム概念においては、システム構成要素間の関係が重要となるわけだが、フォン・ベルタランフィによれば、組織の問題をはじめとして交通問題、都市問題など、現代において発生する問題はすべてシステムの問題なのである。複雑なシステムの中で、与えられたある目的を実現する方策を見いだすためには、システムとして見ることによって、事象の本質を分析するシステムズ・アプローチ(systems approach)が必要となる。こうした考え方は、第二次世界大戦中の作戦研究に科学者を大量動員したことがきっかけとなって誕生したオペレーションズ・リサーチとも共通するものである。

こうして行動科学や一般システム理論といった一種の学問的な運動が展開されて行く中で、1940年代には、システムにおける通信と制御に関するサイバネティクスをはじめ、情報理論、ゲーム理論、決定理論などが続々と登場する。こうした新しい理論とコンピュータの普及は、行動科学やシステムズ・アプローチの実用的価値を高めていくことになるのと同時に、組織論、特に近代組織論の生成と展開にも大きな影響を与えることになるのである。その一例が、これから取り上げる近代組織論におけるプログラムの概念である。

(2)意思決定とプログラム

意思決定は意思決定前提という一種の刺激に対する反応としてとらえることもできる。刺激に対する反応といっても、そのタイプは様々である。マーチ=サイモン(March & Simon, 1958, pp.139-142 邦訳pp.212-216)によれば、一方の極は、いわゆる問題解決に相当するもので、希にしか起こらず、例外的なために、システムが状況を処理する特定の手持ち合わせをもち合わせておらず、一般的な問題解決過程に頼らざるをえないものである。そこでは利用可能な行動の代替案ないしはその行動の諸結果を発見することを目的とした探索(search)を含んだ問題解決活動(problem-solving activity)が、刺激によって喚起される。

しかしもう一方の極ではかなり様子が異なる。いま、ある問題あるいは刺激が繰り返し

て経験される種類のものであるとしよう。このように状況に反復性があるとき、探索と選択の過程は短縮され、その問題あるいは刺激に対して固定的な反応を形成することで、選択が単純化されていく。そしてついには、刺激によってすぐにそれ以前の同種の刺激があったときに開発・学習されていた適切な高度に複雑かつ体系化された反応の集合を喚起するようになる。つまり、その繰り返し発生する問題あるいは刺激に対して、ある反応の集合が常軌化(routinized)され、ルーチンな手続が作り出されていくのである。

サイモンはこうしたことから、日常的で反復的な決定問題の解決のために常軌的な手続きルールが作られているプログラム化された意思決定(programed decision)と、希にしか起こらず、例外的なために、組織が状況を処理する特定の手続きを持ち合わせておらず、一般的問題解決過程に頼らざるをえないプログラム化されない意思決定(nonprogramed decision)とを考えた。そしてこの両者は、一方の極に高度にプログラム化された意思決定、もう一方の極には高度にプログラム化されない意思決定をもつ図2のような連続体をなしていると考えた。「プログラム化された」「プログラム化されない」という用語は、単にこの連続体の濃淡域の両端の黒の部分と白の部分のラベルとして用いられているのであり、この連続体の灰色の濃淡で意思決定を考えることができる(Simon, 1977, pp.45-46 邦訳pp.62-63)。

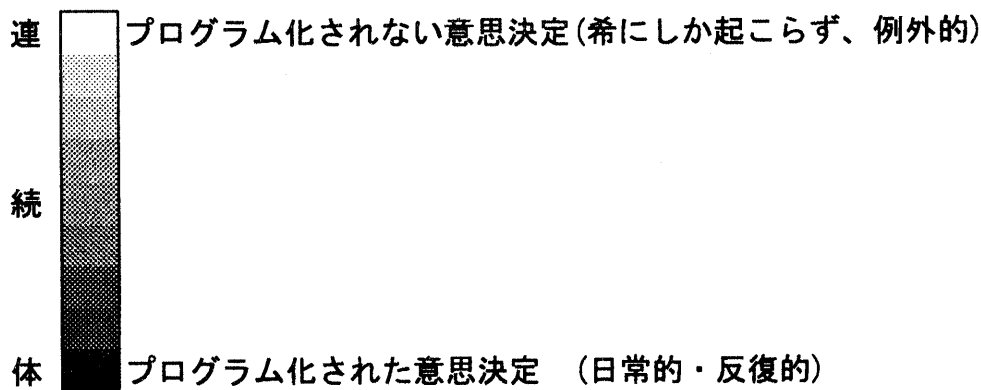


図2. 意思決定のプログラム化

こうした考え方はサイモン(Simon, 1947, ch.5)で既に展開されていたが、説明は要領を得なかった。その頃、1946年には世界初のデジタル・コンピュータとして知られたENIAC(エニアク)が開発される(ただし、これは既に1941年までに米国アイオワ州立大学のアタナソフ(John V. Atanasoff)によって発明され、製作されていた世界初のデジタル・コンピュータの原理を盗用したものであることが発覚しており、1973年、米国連邦地方裁判所はENIAC特許を無効とし、判決は既に確定している(Mollenhoff, 1988))。マーチ=サイモンはコンピュータの分野からプログラムという用語を借用することで、格段にわかりやすい説明をできるようになったのである(March & Simon, 1958, ch.6)。ただし組織の中では、プログラムは習慣、標準作業手続、組織構造といった形で形成、蓄積される(Simon, 1977, pp.50-51 邦訳pp.67-69)。そのうちもっとも一般的かつ普遍的なプログラムの形態は習慣(habit)であり、メンバーの記憶に内在化される。メンバーに適切な習慣を獲得させるため、組織は、まず新人を選抜・採用する際にスクリーニングを行い、組織外部の教育・訓練機関等である程度望ましい習慣を身につけてきた者を選別してメンバーとする。そしてその上で、今度は組織自身が正規に訓練や経験を与えるのである。

それに比べると標準作業手続(standard operating procedure)は、文書化され、記録された公式的なプログラムとして始まる。このように公式的となるのは、新メンバーに習慣的な組織行動の型を教えこむ手段、あるいは充分には習慣化されないような行動の型をメンバー

に思い出させる手段、そして習慣的な行動の型の検討・修正・改善のため公開の場に持ち出す手段として使用するためである。また組織構造(organization structure)も、組織の中の比較的安定的で、緩慢にしか変化しない行動パターンの局面のみから構成されており、それ自体がプログラムの部分的な明細規定となっている(March & Simon, 1958, p.170 邦訳p.259)。

このように、意思決定過程のシステムである組織は、当然、複雑で巨大なプログラムのシステムとして見ることもできる。そしてプログラムが形成され、蓄積されることで、メンバーが異動しても、反復して発生する状況に対する適切な対応の仕方を、組織としては伝承していくことができる。こうして「人類は幾世紀もの間、比較的反復的で良く構造化された環境から提起される問題に対し、組織内に予測可能なプログラム化された反応を開発・保守するような技術を驚くほど蓄積してきた」のである(Simon, 1977, p.51 邦訳p.69)。このプログラムの概念とその経済性が次にマクロ組織論では重要な役割を果たすことになる。

3. プログラムと経済性

(1)プログラムの構造

プログラムは意思決定の際の状況定義の表現形式の一つである。プログラム化することにより、諸前提から結論・行動を引き出す意思決定過程のうちの探索と選択の過程が大幅に短縮され、「刺激→適切な反応」という形で体系化、迅速化されるために、意思決定過程の大幅な効率向上が実現できる。そのような、プログラムの一般形式は、次のように表現することができる(March & Simon, 1958, p.27 邦訳pp.41-42; pp.146-147 邦訳pp.223-224)。

- ①プログラム喚起のステップ：プログラムが喚起されるべき条件が示される。
- ②プログラム実施のステップ：とられるべき行動の内容の明細で、職務の明細書、規程、標準製品の青写真、標準作業手続き等の全体からなる集合。

このことを、簡単な例を使って説明してみよう。(s, S)政策をとった在庫管理システムでは、在庫品目のそれぞれについてあらかじめ二つの在庫水準s, S(ただし $s < S$)を決めておく。ここではとりあえず、s, Sの値は意思決定前提としてもたらされるものとする。そうすると、この在庫管理システムのプログラムは次のように表現できる。

『①a日ごとに在庫調査係から在庫量xを求め、xとsとを比較せよ。もし、 $x < s$ であれば、次のステップに進め。②S-xを発注量とした購入注文書を作成して購買担当の係に出せ。』

ここで、①はプログラム喚起のステップ、②はプログラム実施のステップに対応している。

ところで、こうしたプログラムを用いることは、それ自体が探索と選択の過程の大幅な短縮につながるわけだが、それだけにとどまらず、さらなる効率向上をめざす基礎となりうる。たとえば在庫管理システムとして(s, S)政策を採用するのであれば、二つの在庫水準s, Sは他の部署での活動(例えば、販売部門の販売予測)との関連で適切な発注となるように、経営科学的手法によって求めることができる(例えば、Ross (1970, ch.8))。したがって、意思決定過程の中に、こうした計算の過程を組み入れてsとSの値を求め、その上で、プログラムにあるような活動が行われることになれば、(s, S)政策の下での最適な在庫管理が可能になる。しかも、いったんsとSの値を求めてしまったなら、販売予測などが変更にならない限りは、計算の過程を省略して結果だけを使っても良いはずである。そうすれば、同じ計算を繰り返す無駄をはぶいて、時間も労力も大幅に節約できることになる。

(2) プログラムと分業

アダム・スミス(Adam Smith)は有名な『諸国民の富』の冒頭、第1編第1章「分業について」で、分業(division of labor; division of work)は労働の生産諸力を改善するとして、ピン製造業者の観察例を取り上げている(Smith, 1776, pp.5-7 邦訳pp.97-101)。そこでは、貧しく、不完全な機械しか持ち合わせていないピン製造業者が、

- ①まず、ピンを作る仕事を、針金を(1)引き伸ばし(2)まっすぐにし(3)切り(4)尖らせ……と
いうように約18の別個の作業に分割する。
- ②これらの作業は、ある者は2,3の作業を行うことで、10人で分担される。

というやり方で、1日48,000本以上、すなわち1人当たり1日4,800本以上も生産していたという観察例が挙げられている。そして、もし彼らが個別に独立して、ピンを作る作業を1人で行えば、1日1人1本のピンを作ることさえまずできないであろうし、20本を作ることにはもちろんできないであろう、とも推測している。

しかし、分業あるいは専門化(specialization)という用語自体は単に違った人間が違った事を行っているということの意味しているだけにすぎない。二人以上の人間が、同じ時刻に同じ場所で同じ事を行うことはもともと物理的に不可能である以上、二人以上の人間が働いているときには、厳密にはいつも違うことをしていることになり、分業あるいは専門化は、すべての集団のもつ必然的特徴ということになる(Simon, 1976, pp.21-22 邦訳p.27)。

したがって、経営管理上、真に重要なことは「専門化する」ということではなく、「生産性の向上するような特定の専門化の仕方が存在する」ということである。それは、分業さえすれば自然とそうなるというものではなく、ある時点では合理的な思考が要求される。例えば、テイラー(Taylor, 1911, pp.77-81 邦訳pp.282-285)は、ギルブレス(Frank B. Gilbreth)が数百年の間ほとんど何ら改良も試みられなかったレンガを積む方法に科学的管理法の原理を応用したことをとりあげている。彼はレンガ積み職人の各動作について分析と研究を行い、職人の速さと疲労とに少しでも影響を及ぼすような要素はどんな細かいものでも実験して、不必要な動作は一つ一つこれを省いてしまい、遅い動作は速い動作と取り替えていった。分業の仕方、作業の内容に至るまで「動作研究」(motion study)を行い、標準的な条件の下で、レンガ1個を積むに要する動作を18から5、もしくは場合によっては2にまで減らしてしまったといわれる。テイラー自身はこのような研究を時間研究(time study)と呼んでいたが、これによって、1人1時間当たり120個しか積みできなかったものを、1人1時間当たり350個も積めるようになったという。

ピン製造業者の観察例も、観察時点までに既に試行錯誤等の何等かの工夫、努力を経て、ある程度満足できる水準の生産性を可能にした「専門化の仕方」に到達しているからこそ、分業により労働の生産諸力が改善されているところを観察することができたのである。それでは、生産性、経済性の向上はどのようにしてもたらされるのであろうか。これには次のような理由が考えられる。

(a) プログラムの形成と維持

経営管理論の始祖であるファヨール(Henri Fayol)は、14の管理原則(principes d'administration)の第1原則として「分業(division du travail)の原則」を挙げているが、そこでは、分業によって、労働者については同じ部分的な仕事を行うことで、管理者については同じ問題を取り扱うことで、熟練、自信、正確さが増すとしている(Fayol, 1917, pp.20-21 邦訳p.43)。これは分業によって状況に反復性が生まれ、特定の問題あるいは刺激が繰り返して経験されるようになることで、適切な反応が開発・学習され、意思決定がプログラム

化されていくことを意味している。つまりプログラムの形成が促進される。

また、どんな種類の技能も、そして習慣として獲得されたはずのプログラムの記憶も、ある程度の頻度で実際に使われていないと失われてしまう。したがって、技能や記憶の水準を維持するためには、各メンバーができるだけ限られた範囲の技能とプログラムをその水準が十分維持できるだけの頻度で使うことが必要になり、このような条件を満たすような仕方で分業することが必要になるのである。

(b)プログラム化と機械化

プログラム化が進行するという事は、そのプログラムを実行可能な機械を作ることで機械化も進められるということの意味している。柔軟性と汎用性こそが、人間が多くの領域で機械に対して比較優位を保つ核心である。しかし例えば、平坦な道路からなる道路網を整備することで、人間の足がもっているような柔軟性を失ってしまっている自動車に対して、柔軟性をあまり必要としないような一定の環境を与え、そのことがモータリゼーションという機械化を急速に進展させたということを見てもわかるように、機械化は機械に人間のもつ柔軟性を模倣させることよりも、使用環境の中からそのような柔軟性をもつことの必要性を排除することによって進展してきたといつてよい(Simon, 1977, pp.24-26 邦訳pp.32-34)。そして、コンピュータのような文字どおりプログラムにしたがって指令を出す機械が出現したことにより、プログラム化ができるのであれば、機械が対応できないほどの柔軟性は必要とされていないと理解されるべきであろう。そしてそのとき、機械化が進展する。「機械の発明も本来は分業に由来するように思われる」(Smith, 1776, pp.10-11 邦訳pp.108-111)のである。

(c)段取り活動の節約

大部分の活動は、その実行を求められたからといっていきなりその活動に入れるというわけにはいかないものである。例えば、通常は活動は指定された場所、あるいは何等かの意味で活動をするのにふさわしい場所へ移動してから実行しなくてはならない。このように本来求められている活動の他に、その活動のために必要とされる活動を段取り(setup)活動と呼ぶ。段取り活動には、こうした一つの活動から他の活動へ移ることに伴う短期的なもの(Smith, 1776, p.10 邦訳pp.107-110)と、特定の仕事をするために必要となるある水準の技能やプログラムを獲得しなくてはならないことに伴う長期的なものがある。

短期的なものにせよ、長期的なものにせよ、段取り活動は本来求められている活動ではないので、共通の段取り活動をもつ活動を結合することで、図3のように段取り活動を共有させて節約することができるという性質がある(March & Simon, 1958, p.24 邦訳p.36)。したがって、分業によって、共通の段取り活動をもつ活動だけをまとめて実行することができるようになると、段取り活動の節約効果を高めることができる。

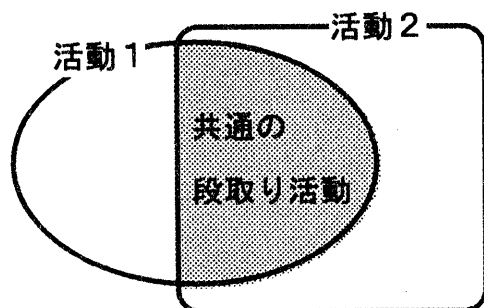


図3. 共通の段取り活動の共有による節約

これら(a)(b)(c)はいずれも、分業によって、ある限られた範囲の活動を反復的に十分な頻度で実行することが、経済性、生産性の向上につながるとしているところでは一致している。特に(a)(b)は、それがプログラムの開発・改良・反復使用を促し、その結果として経済性が生じることを指摘している。また(c)でいう長期的な段取り活動とは、こうしたプログラムを習得することに要する活動のことである。

ところで、生産規模が大きくなることで、ある限られた範囲の活動を反復的に十分な頻度で実行するような状況がもたらされる。例えば、各種の鉄鋼製品を作る一貫メーカーでは、製品の多様化を進めながら、それらの元になっている高炉、転炉の生産規模を拡大させることで、この部分での生産活動において反復的で十分な頻度で実行する状況が生み出される。このように、実は規模の経済(economies of scale)も基本的には同じ理由によって生じると考えられるのである。

5. 境界としての企業概念

(1)マクロ組織論

科学的管理法では、最良の組織化の方法を追求するという姿勢がみられた。しかし、1960年代に入ると、組織化の実態について続々と調査研究の成果が現れ始め、その結果、組織化の方法に唯一最善のものは存在せず、技術や不確実性といった環境的条件に依存していると考えられるようになってきた。ローレンス(Paul R. Lawrence)とローシュ(Jay W. Lorsch)は1967年に出版した著作(Lawrence & Lorsch, 1967)で、組織と環境との相互作用を扱った調査研究をレビューし、自分達の研究も含め、これらの調査研究が最適な組織形態が市場・技術環境によって条件づけられて(contingent upon)決まるという共通認識をもっていったことから、これらを総称してコンティンジェンシー理論(contingency theory)と呼んだ。条件適合理論、環境適応理論と訳されたこともあるが、現在ではコンティンジェンシー理論とするのが一般的である。彼らのレビューした調査研究のうち、例えば、バーンズ(Tom Burns)とストーカー(G.M. Stalker)は、官僚制に相当する機械的管理システムが安定した環境に適し、それとは対極の有機的管理システムが不安定な環境に適していることを見出した(Burns & Stalker, 1961)。またウッドワード(Joan Woodward, 1965)は、経営パターンが生産技術の違いに応じて変わるということを見いだした。

コンティンジェンシー理論に属する調査研究は、1960年代後半から1970年代にかけて、大規模に展開され、1970年代はまさにコンティンジェンシー理論の時代となった。経営組織の形態の研究でも、経験的データによる検証の時代が到来したのである。しかし「理論」とは名乗っているものの、研究は調査中心に行われ、なぜ環境によって組織の最適な形態が異なってくるのかを説明する理論は相対的に貧弱であった。またデータ処理の手法やコンピュータに依存するあまり、データの収集の仕方をはじめとするリサーチ・デザイン(これについては高橋(1992)を参照されたい)自体に問題も多く、それぞれの研究がばらばらに出している結論をつなぎ合わせると、相互に矛盾を起こしてしまい、結局、コンティンジェンシー理論全体として何がいったのかわからないではないかという批判まで現れた。

そんな中で、ローレンス＝ローシュと同年の1967年に出版されていたトンプソン(James D. Thompson)の著作(Thompson, 1967)は、コンティンジェンシー理論という用語こそ使用していなかったものの、近代組織論の延長線上に位置するコンティンジェンシー「理論」を提示していた。その後、トンプソンの強い影響を受けて、ガルブレイス(Jay Galbraith, 1973)は情報処理モデルを唱え、コンティンジェンシー理論を組織設計の枠組みとして整理し直したが、議論は明解な半面荒っぽく、精緻さには欠けていた。数学的モデルを使った

組織設計の理論も当時は見られなかった(後には、Takahashi (1987))。そこでここでは1970年代のコンティンジェンシー理論の調査結果には触れずに、トンプソンの理論を基礎にして、企業概念について考えてみることにしよう。本書で扱っている問題も、その多くはもともマクロ組織論の領域に属すべき問題なのである。

(2)境界としての会社制度

組織活動の全体的パターンは、組織において開発、改良されたプログラムを技術的合理性に基づいて構成した複雑なシステムとなっている。これをトンプソンはテクニカル・コア(technical core)と呼んだ。テクニカル・コアが経済性を発揮するためには、テクニカル・コアの置かれた状況が反復的で、プログラムを反復使用できることが必要になる。そのために組織はテクニカル・コアを外部環境の影響を受けにくい安定的な内部環境に置こうとする。つまり、組織は自らのテクニカル・コアを外部環境の影響から密封しようとするのである(Thompson, 1967, p.19 邦訳p.23)。

そのように考えると、会社制度はまさに人類の英知の結晶である。そもそも多細胞有機体の発達は、有機体を取り巻く複雑かつ多様な外部環境から内部細胞を隔離することによって、内部細胞の環境を単純化し、安定化させるものと解釈することができるといわれる。すなわち実際的には、内部環境を内部細胞に合わせるものであり、それによって本来であれば外部環境に合わせて個々の内部細胞が複雑化しなくてはならないような必要性を有機体全体で回避するのである(Simon, 1977, p.25 邦訳p.33)。これが進化におけるホメオスタシス(恒常性維持)の意義なのである。これと同様に、会社という制度のもつ組織論的意義は、構成員や出資者との間に境界を引き、複雑かつ多様な外部環境(正確には、企業の外部は市場として定義される)から、事業もしくは内部組織を隔離するという点に集約される。組織がシステムの概念であったのに対して、企業は境界の概念であるともいえる。

例えば商法では、会社とは商行為その他の営利行為を業とすることを目的とする社団法人とされているが、この定義の中にある「社団」「法人」について考えてみよう。団体とは共同の目的を有する複数人の結合体のことであるが、もし、構成員相互間で直接的な契約を結ぶのであれば、構成員の数が多いと、その契約関係は複雑になり、構成員の退出、参加は繁雑を極めることになるだろう。そこで社団の場合、団体の業務の管理・運営、及び利益配分に関する内部関係は、一定の内部取り決め(これを「定款」と呼ぶ)によって定められ、処理されることになる。構成員の結合は構成員相互間の直接的な契約関係ではなく、社員関係により団体を通じて間接的に結合される。つまり社団は個々の構成員を超えた独立の単一体として存在して活動すると社会的に認められるので、構成員の変更にかかわらず存続する。したがって、社団であることで、その構成員の具体的な個性・構成からの独立性を高め、出資者間の関係を安定化し、かつ単純化することができる。

次に法人(juridical person)とは、われわれ生身の人間のような自然人以外のもので、法律上、自然人と同様に権利・義務の主体たりうることを認められた者のことである。会社は法人格をもつことで、その団体の名において権利を取得し、義務を負うことができる。権利の事実的実現である強制執行を求める訴訟の当事者となりうるとともに、その名義の債務名義によってしか強制執行を受けないことになるのである。つまり、法人であれば団体の名で契約、訴訟、不動産登記を行うことができるが、仮に法人でなければこうしたことをいちいち団体構成員の全部または一部の名で行わなければならないので、非常に繁雑かつ不安定である。例えば、会社の不動産がある構成員Aの名で登記された場合を考えてみよう。するとこのAが個人的に負った債務のために、債権者によってこの不動産が差し押さえられ、売却されて手に渡ってしまうことにもなりかねない。これでは会社が安定的に活動することは難しくなってしまう。このように法人とは、対外的な法律関係を単純

化・安定化するとともに、構成員の個人財産から分別された団体財産を作る財産関係分別のための法律的技術なのである(例えば、山田他(1987))。

(3)事業リスクからの隔離

もし個人で資金を集めようとする、結局、借金をして集めるしかない。この借金のことを他人資本と呼ぶが、呼称はどうあれ、借金は決められた期間内に元利合わせて返済しなくてはならない。しかもこの返済は将来にわたって確定したものであり、事業がうまくいこうがいくまいが、景気が良かろうが悪かろうが、借金だけはきちんと決められた通りに返済しなくてはならないのである。しかし、事業の将来は本来、不確定で不安定なものであり、こうした事業上のリスクは、結局すべて、事業を行う個人の側が負担することになってしまう。

それに対して会社であれば、ある程度の資金を返済する必要のない自己資本として他の人から「出資」してもらうことが可能になる。この自己資本は利益が出たときには利益を分配する必要があるが、事業がうまくいかず利益が出なかった場合には借金のときの利子のようなものを支払う必要はない。返済に追われることもなく、事業上のリスクを出資者にも負担してもらえないことになる。しかしその際には、出資者がある程度、事業上の危険性から隔離することが必要になる。事業の上で取引上の借金の弁済や相手に与えた損害の弁済、さらに事業が行き詰まって倒産した場合、自己の全財産を投じて債務の弁済・弁償にあたらねばならない(無限責任)というのであれば、出資額がどんなに少額であっても、その会社の事業上のリスクを限りなく背負いこむ覚悟が必要となる。そこで、会社の場合には、有限責任制をとることで、出資者は出資額を限度として弁済・弁償の責任を負えばよいことにするのである。しかも、株式会社であれば、株主は株を売却することで株の売却代金を受け取り、出資者としての立場から自由に退出することもできる。このことが自己資本としての資金の調達を容易にしている。法人が、出資者から独立の団体財産を作る法技術であったように、有限責任制は、出資者財産が団体から独立であることを保証する制度である。この両者が機能することで、出資者と会社の財産を互いに隔離することができる。

こうした方法は、合資会社の源といわれるコンメンダ(commenda)でも見られる。そのことを大塚(1954, pp.111-120)を基にして見てみよう。コンメンダは10世紀、海上商業が発達していた地中海沿岸のイタリアの商業都市ジェノバ、ベネチアで発生したといわれる。コンメンダとはジェノバでの名で、「委託する」を意味するcommendareから生まれたものといわれる。ベネチアではコレガンティア(collegantia)と呼ばれた。コンメンダでは、地中海沿岸及びハンザ領域で、海の渡り鳥的海商取引を行う資力なき貧しき商人に、貸主が1航海ごとに資本を委託し、営ませていた。委託する資本は、ごく初期には現物の商品形態も多かったが、次第に貨幣形態が一般的となった。コンメンダの亜種としてジェノバの用語で言うソキエタス・マリス(societas maris)が派生し、狭義のコンメンダと併存していたとされる。狭義のコンメンダとソキエタス・マリスを含めて、広義にコンメンダと呼ぶことがあるが、両者の出資比率、利益・損失の分配比率等は異なっているので、それらの一般的なものは表1にまとめておこう。

ここで注目しているのは、ソキエタス・マリスにおいて、借主が出資もするようになり、むしろ業主の地位に立つことが一般的になったことである。このことはソキエタス・マリスが陸上商業に転用された陸上コンメンダ(Land-commenda)あるいはソキエタス・テッライ(societas terrae)においてより顕著になり、しかも、契約も1航海ごとから年期へと変わっていったといわれる。このようにして、無機能でかつ有限責任的な出資関係(これを「コンメンダ」と呼ぶこともある)が次第に確立されてきたのである。このイタリアの制度の影響の

下で、15～16世紀にはヨーロッパ各地にコンメンダが確立されていった。

表1. コンメンダとソキエタス・マリス

	コンメンダ(狭義)				ソキエタス・マリス			
	出資	利益	損失	業主	出資	利益	損失	業主
貸主	1	3/4	出資分放棄	○	2/3	1/2	出資分放棄	
借主	0	1/4	無限に責任		1/3	1/2	無限に責任	○

(4) 構成員の寿命からの隔離

自然人としての生身の人間には、当然、生物の定めとして寿命がある。そして人間が死んだ場合には、遺産の分割相続や遺産相続の際の相続税の問題があつて、後継者が遺産をそのまま継ぐことは難しい。そのため個人として自営業を営んでいた場合には、その人が死ぬと事業はそこで中断することが多くなる。それに対して企業のことをゴーイング・コンサーン(going concern=継続企業)ということがあるが、会社では持分払戻が禁止され、持分譲渡の形での脱退のみが認められることで、出資者の個人的事情によって資本金が左右されないような確定資本金制となっている。しかも法人となれば、たとえ出資者が死んで、出資者の持分について分割相続や相続税の問題が発生したとしても、会社の資産自体は出資者のものではなく、法人のものであり、会社の資産自体については分割相続や相続税の問題は発生しない。

このことは会社制度の発生史から見ても重要なことである。大塚(1954, pp.120-131)によれば、既に述べたコンメンダの発生にやや遅れて、その影響下に、合名会社の源といわれるソキエタス(societas)が、イタリアの中で、今度は陸上商業が発達していたフィレンツェやシエーナで発生した。ただし、このソキエタスは前述のソキエタス・マリスやソキエタス・テッライとは全く別物であるので注意がいる。

ソキエタスは初期においては多くの場合「家族共同体」のような血族関係を基盤として設立されたといわれる。ここでいう家族共同体は消費の単位であるとともに、生産の単位でもあるわけだが、例えば、営業していた家父が死亡した場合、家族内で財産の分割が行われてしまうと、事業の上では大きな障害となる。そこで消費単位としては別会計の数人の息子達が共同して父親の事業を相続し、共同相続団体を形成することで生産単位の維持を目指すのである。このようにして生まれた「全財産を以ってするソキエタス」は「一定貨幣額を以ってするソキエタス」に次第に移行し、ソキエタスはコンメンダの影響も受けて、一定の存続期間をもつ会社契約の形式の上に設立されるようになったといわれる。

日本でもソキエタスと同様の機関が同じ様な背景で生まれている。三井家初代高利の死後に、その9人の実子・養子は遺産を分割相続せず、全相続財産を投じて、1710年に「大元方(おおもとかた)」と呼ばれる同族の事業全体を総括する機関を9家(後に11家となる)の三井同族により形成し、資本に対して各自持分権利をもち、無限責任制で各営業店の経営にあたったといわれる。つまり、洋の東西を問わず、会社の寿命を構成員の寿命から隔離することに知恵を絞っていたのである。

5. テクニカル・コアの安定化

(1) システムとしての組織・境界としての企業

組織の概念はもともと企業という境界とは独立に設定されたものである。例えば、もともとバーナード(Barnard, 1938)とサイモン(Simon, 1947)によって探究された組織均衡

(organizational equilibrium)の概念は、個人の組織への参加の意思決定を考察する際の重要な概念で、その骨格は次のように整理することができる(cf. March & Simon, 1958, p.84 邦訳 p.128)。

- ①組織は参加者(participants)と呼ばれる多くの人々の相互に関連した社会的行動のシステムである。ここでいう組織の参加者には、従業員の他に、投資家、供給業者、顧客も考える。
- ②各参加者はそれぞれ組織から誘因(inducements)を受け、その見返りとして組織に対して貢献(contributions)を行うのであるが、誘因はたいていの場合、貢献とは異なった形での報酬によって行われる。
- ③組織が参加者に提供する誘因を作り出す源泉は参加者からの貢献である。
- ④各参加者は、要求されている貢献に比べて等しいか、またはより大きい誘因が提供されているときだけ組織への参加を続ける。
- ⑤参加者の貢献を引き出すのに足りる(=必要な)量の誘因を供与し、かつそれだけの誘因を供与するのに十分な貢献を参加者から引き出すことに成功しているならば、組織は存続する。この状態を組織均衡と呼ぶ。

ここで注目されるのは、バーナード(Barnard, 1938)では「貢献者」(contributors)と呼ばれていた「参加者」の範囲である。通常、われわれが組織メンバーと考える従業員に加えて、投資家、供給業者、顧客まで含めて考えていたことになる。もっとも、企業が外部環境から内部環境を隔離する「境界」の概念であることを踏まえれば、組織はそれとは異質な、独立に定義される要素間の関係、結合といった「システム」の概念なので、その関係が企業という境界からはみ出しているにもかかわらずかまわないのである。

こうして考えると、組織均衡と関係して、企業内の従業員に対するモチベーション管理で職務満足(job satisfaction)がかつて頻繁に研究されてきたのと同様に、企業外の市場においても、リピーターのような特定の顧客層に対するマーケティング活動で顧客満足(customer satisfaction; CS)が最近話題になるのは、企業という境界の内と外の違いはあっても、両者ともちょうど同じ組織均衡を扱っているという点では当然の成り行きである。また部品供給業者の系列などが形成する「中間組織」(今井他, 1982)を、一企業の境界を超えて、複数の企業の境界にまたがって存在している組織のことで簡単に定義することもできる。

逆に、企業内に環境が入り込んでいると考えられる場合もある。実は、環境(environment)とは、技術的・経済的理由で、組織によって制御されない諸要因(Marschak & Radner, 1972, p.12)をまとめたものである。したがって、環境は組織・人間の営みと独立に存在するものではなく、ある意味では、組織・人間が主体的に設定するものであって、組織・人間が制御を放棄して組織の外に掃き出した、あるいは置き去りにした諸要因なのである。その意味では環境は残余の(residual)概念である(Thompson, 1967, p.27 邦訳p.34)。そのことを大量生産における品質管理を例にとりて考えてみよう(林, 1988, ch.21)。大量生産とは、製品をただ大量に作るということではなく、品質的に粒の揃った製品を工程の中で作り出すことまでを含んだ概念である。そのためには、突き止めて取り除くことが技術的・経済的に可能な可避的原因については徹底的に取り除き、残った不可避的原因によるのみ、製品の品質的特性値の変動が生じる状態を作り出す。このような状態は管理状態(control state)と呼ばれるが、それは不良品の出方が安定的で、製品の品質特性の変動が特定の確率分布に従い、一定となっている製造工程の状態である。テクニカル・コアである工程の中で可避的原因を徹底的に制御することで、残った不可避的原因つまり環境、特に

内部環境が安定的で単純になってしまえば、その影響を受ける製品の品質特性の変動も安定するのである。

1920年代末にベル電話会社の技師シューハート(W.A.Shewhart)が考え出し、現在も広く一般に使われている有名な管理図(control chart)は、製造過程で品質特性の確率分布の状態が不変かどうかを(つまり平均や標準偏差が不変かどうかを)チェックすることで、工程が管理状態にあるかどうかをチェックするものである。たとえば図4の管理図の場合、プロットされた不良品率は管理限界内に収まっているので、工程は管理状態にあるものと考えられる(付録参照)。つまり、テクニカル・コアにおける可避的原因を徹底的に制御することで、残った不可避的原因からなる内部環境による影響は安定的なものになっているのである。

このように、企業という境界で隔離した内部環境にも、生産ラインの不可避的原因のような組織には結合されていない環境的要素が取り残されているのが常である。管理状態であれば、図4の管理図のように、その影響が安定的であるため、内部環境が安定的なだけであって、けっして境界内部から「環境」がなくなったわけではない。以上のようなことから、企業と組織の関係は概念的には図5のように示すことができる。一般に、組織として結合している要素の範囲と企業とが一致することはほとんどない。

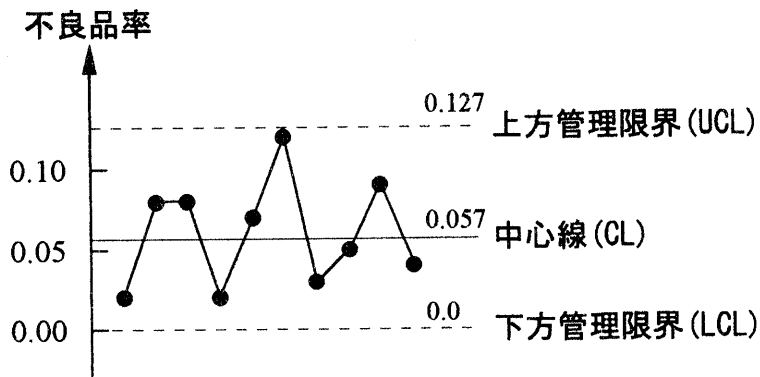


図4. 管理図
(出所) 林(1988, 図21.4)を改訂。

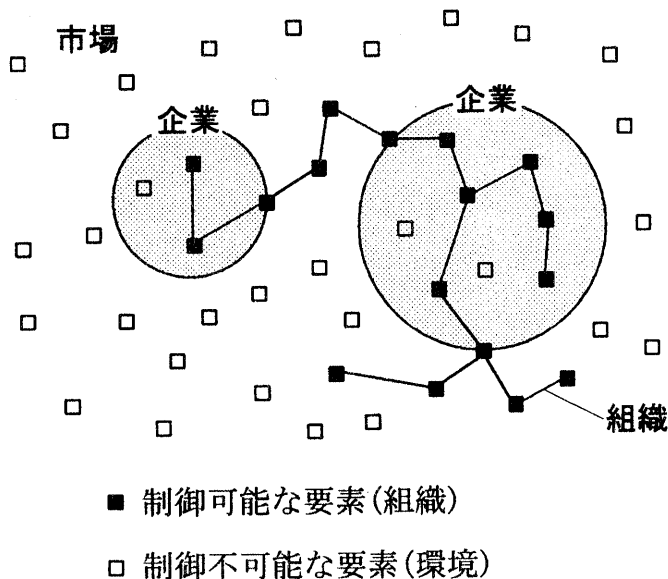


図5. システムとしての組織・境界としての企業

(2)企業間関係

企業の内部組織同士が企業という境界を超えて関係をつ結び一つの組織となることで、企業間関係が生まれる。たとえば、自動車産業に代表される組立加工業の場合、部品供給業者から販売店に至るまで別法人であるにもかかわらず、実際には情報面から財務面に至るまで緊密に連携しあい、一つのシステムとして組み上がって機能している場合などは、複数の企業が一つになって企業間関係ができていると考えられる。あるいは、ある企業の一つの工場の建物の中で、一つの生産ラインに実際には何社もの下請企業の従業員が張り付いて仕事をしている場合があるが(これを「内注」と呼んでいる会社もある)、この場合にも、機能的には一つの組織の内部に境界が引かれて、複数の企業に分割されているように見える。ここにも企業間関係がある。なぜ前者の場合ならば垂直的統合、後者の場合ならば水平的結合をしてしまわないのか。これには、境界としての企業のメリットが大きく関与していると思われる。したがって甚だしい場合には、もともと一つの企業、一つの組織だったものが、分社化して、あるいは従業員がスピニングアウトして、複数の企業として線引きされた場合でも、全体としては依然として一つのシステムとしてすなわち組織として機能していれば、企業間関係が存在していることになる。

このように組織が企業の境界をはみ出して市場の一部を組織化するときには、協調戦略(cooperative strategy)がとられているとトンプソンは考えた(Thompson, 1967, pp.34-36 邦訳 pp.43-46)。このような協調には次の①②③のような異なる段階があり、①②③の順に制約が強くなると考えられていた。

- ①契約(contracting): 労使交渉の合意や司法取引のように、将来のパフォーマンスの交換に関する交渉の合意。
- ②吸収(coopting): 組織のリーダーシップ過程や意思決定過程に新しい要素を引き入れてしまうことで、その吸収された要素からの支持を将来にわたって確かなものにする。例えば、取締役として金融機関の代表を受け入れることで、その金融機関の支持を確かなものにする。
- ③連合(coalescing): 他の組織との連合または合弁事業(joint venture)。連合は不安定なものや終了時点が決まっているものもあるが、それが機能している間は複数の組織が一つにま

とまって行動する。

さらに、こうした協調関係を維持するには、組織は互いに自分に能力があることを実演する必要があり、かつその能力の行使について交換条件を結ばなければならない。そして、協調関係を維持することの確信は歴史的事実によって強化されると考えられていたのである。こうした考え方は後に政治学者アクセルロッド(Robert Axelrod, 1984)の考えた協調行動の進化のロジックと基本的に合致している点が興味深い。こうして、組織は企業という境界をはみ出して、企業間関係を出現させるのである。

(3)境界単位

既に述べたように、テクニカル・コアを外部環境の影響から密封するための、もっとも基本的な方法は、内部環境と外部環境との間に境界を上手に引き、内部環境の中にテクニカル・コアを置くことで、テクニカル・コアを外部環境から隔離することである。企業という制度の基本的な役割もこれであった。しかしそれでも十分ではない場合には、図3のように、その境界上にテクニカル・コアのインプットとアウトプットに携わる境界単位(boundary-spanning unit)を置き、内部環境と外部環境との間のやりとりを操作、調整し(Thompson, 1967, pp.66-67 邦訳pp.85-86)、外部環境のもつ多様性、変動性をそのまま内部環境に持ち込ませないようにする。これには次のような方法がある(March & Simon, 1958, pp.159-160 邦訳p.244; Thompson, 1967, pp.19-21 邦訳pp.23-26)。

(a)標準化：まず、外部環境からのインプットの持つ質的な多様性・変動性を、最初に境界単位の段階で同質・一定のものにする標準化(standardization)が考えられる。例えば、鉄鋼の場合は、初めに、鉄鉱石、コークス、溶剤という原材料から、銑鉄の状態にしてしまう。織物の場合には、まず紡糸の工程で各種の繊維を糸にしてしまう。木製品であれば、材木を板あるいはパルプに加工することが第一歩となる。このように、主要な製造工程の第一歩は、極めて多種多様な自然物を精製し、はるかに同質かつ一定の標準原料、半製品を作ることにある。そうすることで、それに続く製造工程は、自然的素材のもつもとの多様性・変動性の影響から免れることができ、テクニカル・コアにとって単純で安定的な内部環境が作り出されるわけである。

(b)緩衝化：境界単位の活動によって外部環境の量的な変動を吸収して、安定的なものに変換する緩衝化(buffering)も基本的な方策である。これには、インプット側とアウトプット側の双方の緩衝化が考えられる。例えば、インプット側では、変動が激しく不規則な市場において獲得された原材料、供給物をテクニカル・コアに直接流さずに、境界上で緩衝在庫として一時蓄積しておき、その上で組織内のテクニカル・コアに安定的に供給する。それに対してアウトプット側では、倉庫在庫ならびに運搬中の製品や配給業者の在庫を維持し、市場状況の変化に応じて分配することで、生産を一定の割合で安定的に行えるようにする。

(c)平準化：例えば、電気や電話といった公益事業では、需要が谷の時間帯に夜間割引料金や深夜割引料金等の割引料金を設定して、その時間帯にそのサービスを利用することに誘因を与えることで、何もせずに放置しておけば需要のピーク時に集中してしまうサービス需要の一部でも需要の谷に回し、そのサービスに対する需要をできるだけ平準化(leveling)して、ならそうとしている。これは境界の外側の市場に対して働きかけをして一部の顧客を組織化することで、インプット、アウトプットの出入りの一部を操作、調整しようという試みである。また機械や設備をスケジューラ化された基準で予防的に保守する定期点検も、やはり平準化を意図している。突発的でひとたび発生するとすぐには回復の見込みの立たない比較的長時間の機械・設備の停止を、定期点検によってある程度回避し、

定期的かつ計画的で1回あたりでは比較的短時間の機械・設備の停止(つまり定期的な保守点検)へと平準化してしまえるのである。ただし、この場合には、外部環境に対してではなく、内部環境に対してとられている方法であるということには注意がいる。

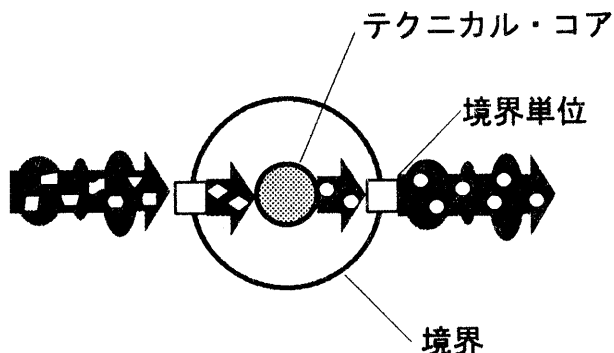


図6. テクニカル・コアと境界単位

こうした工夫の結果、はじめて規模の経済が実現される。例えば、石油、製鉄、標準化された複雑な機械の製造などの資本集約型産業では「最小効率規模」(最低の単位費用を達成するために必要な操業規模)がある。しかし、このコスト上の優位はプラントや工場を通過する原材料の安定した十分な流れが維持され、生産能力を有効に利用できるように保証されなければ、固定費が高いために十分に実現されない。したがって、取引量と生産・流通の過程を通過する原材料の流れを調整することが必要になる。実際、1882年に米国でスタンダード・オイル同盟はスタンダード・オイル・トラストを結成したが、このときトラストを結成することで、いくつかの製油所を閉鎖すると同時に他の製油所を再編成して、新しい製油所を建設し、生産工程を再編成できるというメリットと、製油所内だけではなく、油田—製油所—消費者に至る原材料の流れを調整することができるというメリットがあったといわれる。その結果生じた合理化で、世界の灯油生産の4分の1近くを3つの製油所に集中することができ、その生産量の3分の2は輸出されることになる(Chandler, 1990, pp.21-25 邦訳pp.17-19)。

(4)経営者と戦略

それでは、企業という境界の設定や、これまで見てきたような境界単位による標準化、緩衝化、平準化でもテクニカル・コアを環境変動から保護することができないときには、一体どうしたらよいのだろうか。トンプソンはこの問題に対して、きわめて示唆に富む解答を出している。すなわち、環境変化の予測(forecasting)を行い、それでもだめなら割当(rationing)を行い、何等かの優先順位のシステムを確立することで、組織内の行動がランダムにならないようにするというのである(Thompson, 1967, pp.21-23 邦訳pp.27-29)。

実はここに戦略を立て、もつことの意義が存在する。戦略をある程度の長期にわたって変更撤回しないことによって、組織内行動のランダムネスを排除するのである。それは外部環境に適応するために右往左往するよりは、むしろ外部環境との間には一線を画して毅然として自ら予測し、自らの優先順位に基づいて自律的に行動することで、自らの能力や優位性を有効に発揮していこうという姿勢である。それは変温動物としてではなく恒温動物として、しかも服を着込むことも冷暖房をすることもできる知的動物としての生き方の延長線上にあるとっていいのではないだろうか。

こうしたことは、これまでも生き残ってきた多くの企業で、経営者の基本的な仕事として行われてきた。組織はシステムであり、しかも環境と相互依存的なオープン・システム

(open system)である。テクノロジーや環境を主要な源泉とする不確実性に直面することは避けられない。しかしわれわれは組織に所属することで、自分の組織内では合目的的で効果的な行為が期待できるという仮定に立って生活してこられた。ランダムな行動ではなく、計画的な(専門化され、制御され、パターン化された)行為がわれわれを取り囲み、日常生活を支えているのである(Thompson, 1967, p.8 邦訳p.9)。

そのことを経済学者ナイト(Frank H. Knight)は、GMでデュラントやスローンが活躍していた頃に、既に次のように指摘していた。

「必要な種類の経営的能力にもっとも優れた何人かの個人を見出し、彼らに集団の仕事を委ね、他のメンバーの諸活動を彼らの指揮と統制に託すことによって、各集団は専門化する。(中略)個々の人間がもっている他の人を有効に統制する力には差があり、何をなすべきか決定する知的能力にも差があるということも勘定に入れられるだろう。加えて、自らの判断と力に対する確信の程度や自らの所信に基づいて行動し"冒険する"気質が人によって異なることが重要になってくるはずである。この事実が組織形態におけるすべての最も根本的な変化の原因であり、こうして生まれたシステムの下では、確信と冒険心に富んだ者が、疑い深く臆病な者に対して、実際の諸結果の譲渡の見返りにある特定の収入を保証することで"危険を引き受け"あるいは"保険を引き受ける"。(中略)この職能の多層の専門化の帰結が企業であり、産業の賃金システムなのである。」(Knight, 1921, pp.269-271 邦訳 pp.342-344)

つまり、従業員は安定的な契約的収入を受け取り、経営者は変動の大きい残余収入である利潤を受け取るというわけである。実際には、特に日本企業の従業員と経営者の場合はそれほど明確には二分できないだろうが、しかし日本企業でも、確信と冒険心に富んだ経営者が危険を引き受け、企業内部の組織に対して「ある特定の下の位集団に対して、ある特定の固定ルールを適用する」ことを宣言する。この戦略の宣言によって、メンバーはランダムな行動ではなく、計画的で秩序ある行動が可能になるだけではなく、はじめて社内で競争が可能になりメンバーから競争状況が目に見えるようになる。そして組織が活性化するのである。ここに経営することの最初の一步があるのではないだろうか。ゆらぎを起こすことではなく、確信に満ちてゆるがぬことこそが経営者の最初の仕事なのである。

実際の多くの企業においては、こうした努力が実っていたために、実は組織がオープン・システムであるにもかかわらず、多くの文献では、次のように組織をクローズド・システム(closed system)と仮定しておくことができたのである(Thompson, 1967, pp.4-6 邦訳 pp.4-6)。

- ①科学的管理法では、(i)目標は既知、(ii)タスクは反復的、(iii)生産プロセスのアウトプットはなんとかさばける、(iv)均質な資源が入手可能、と仮定した。
- ②経営管理の文献では、(i)基本計画(master plan)は既知であると仮定した。
- ③官僚制理論では、(i)官僚制度より上のどこかにいる目標を変えられるはずの政策決定者は考えず、(ii)ルール、給与、キャリアを用いて個人の私生活を切り離してしまってからモデル化、(iii)没人格化と類型化で顧客の影響を無視した。

ここで注目したいのは①②③のいずれも(i)である。現実には、生身の経営者が最善を尽くして目標や基本計画を立てたとしても、意図せざる結果が生じて外部からの攪乱は避けられず、完全な閉鎖性を確保することはできないだろう。しかしそれにもかかわらず、本来、戦略は組織の閉鎖性を確保することを意図して立てられるものであり、そのおかげで、組織のメンバーは自分の組織の置かれている状況がある程度は固定することができ、ある程度、確定的システム(determinate system)として、組織の状態の推移を一意に確定すること

ができるのである。経営者は戦略を立てることで、不確実性を専門的に取り扱っていたのである。

6. 自己決定

(1)ミクロ組織論と動機づけ

最後に、個人のモチベーション管理を中心としたミクロ組織論について整理しておこう。1924年～1932年に、米国ウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場(シカゴ市)で一連の実験、いわゆるホーソン実験が行われ、その結果、作業者の生産能率は、物理的環境条件よりも、作業者の心理的・情緒的なものに依存するところが大きいことがわかり、ここに人間関係論(human relations)が誕生する(Mayo, 1933; Roethlisberger, 1942)。つまり科学的管理法で考えられているような金銭その他の物的条件だけでは、生産能率やモチベーションを説明しきれないことが、実験、調査からわかってきたのである。これは従業員の欲求の満足化による生産性拡大運動となって、経営実践に影響を与えた。しかし1950年代に入ると、フォード財団が行動科学研究に大規模な経済的援助を始めたことにより、いわば行動科学運動が急速に広がり、1960年代には、米国の経営大学院に行動科学者、特に心理学者が大量に採用されていった。こうして、行動科学的経営学といえる組織行動論(organizational behavior)にとって代わられる。その中核は、リッカート(Rensis Likert)、ハーズバーグ(Frederick Herzberg)、マグレガー(Douglas McGregor)らに代表される人間関係論を批判、継承するモチベーション管理の人間資源アプローチであった。

こうした中で、人間関係論に端を発した膨大なワーク・モチベーションの実験調査研究の蓄積は、動機づけに関する理論化を促すことになる。動機づけに関する代表的かつもっとも精緻な理論である期待理論(expectancy theory)は、基本的には打算的で合理的な人間を仮定し、そうした人間の仕事への動機づけを定式化したものである。その原型は1930年代の研究にまで遡るといわれるが、現在のような組織メンバーのワーク・モチベーションの理論として比較的完成された形にまとめたのは、ブルーム(Victor H. Vroom, 1964)である。そこでは経済学や決定理論における期待効用原理に近似した定式化が行われている。

期待理論では、職務遂行によって獲得できる報酬の効用は誘意性(valence)と呼ばれ、その報酬獲得の主観確率は期待(expectancy)と呼ばれる。ブルームによれば、ある人にとって、ある行為を遂行するように作用する力は、その行為がいくつかの結果をもたらすとの期待と、それぞれの結果がもっている誘意性との積の和(すなわち、誘意性の期待値のことで、期待効用に相当する)の単調増加関数で表される。このことから期待理論は「期待×誘意性」理論ともいわれ、ある職務を遂行するように作用する力は期待効用によって決まると考えるのである。ブルームのモデルは、その後、多くの研究者によって実証研究が行われるとともに、より複雑なモデル化も試みられている。

ところで動機づけモデルには、外的報酬による動機づけを扱うこのブルームの系統とは別に、アトキンソン(John W. Atkinson, 1957)の達成動機づけに代表される内発的動機づけ(intrinsic motivation)の理論の系統がある。ブルームに代表される期待理論との詳細な比較については、高橋(1993b)を見てもらうことにして、ここではデシ(Edward L. Deci, 1975)によって体系化された内発的動機づけの議論についてみておきたい。

内発的に動機づけられた活動とは、当該の活動以外には明白な報酬がまったくないような活動のことである。見た目には、つまり外的には何も報酬がないのに、その人がその活動それ自体から喜びを引き出しているようなとき、そう呼ばれる。その活動が外的報酬に導いてくれる手段となっているからその活動に従事するのではない。その活動それ自体が

目的となって、その活動に従事しているような活動を内発的に動機づけられた活動というのである。実はブルーム自身が、広範な調査研究のサーベイの結果、それらの調査研究が、職務遂行は目的達成の手段であるばかりでなく、目的そのものでもあり、個人は職務遂行に対する外的に媒介された結果とは無関係に、効率的遂行からは満足を引き出し、非効率的遂行からは不満足を引き出すことを示唆しているとしていた。

デシは内発的に動機づけられた行動を、人がそれに従事することにより、自己を有能(*competent*)で自己決定的(*self-determining*)であると感知することのできるような行動であると定義した。アトキンソンの考えた達成動機づけも、環境との関係において自らが有能で自己決定的であると感じたいという基本的な動機づけから分化したものであり、内発的動機づけの一つの特殊ケースとなる。ここでいう有能さの概念は、もともとは心理学の分野で、日常的用法よりも広義に、生物学的意味で有機体とその環境と効果的に相互に作用する能力を指して用いられたものである。見る、つかむ、はう、歩く、考える、目新しいものや場所を探求する、環境に効果的な変化を生み出すといった行動は、それによって、動物や子供がその環境との間に効果的に相互に作用することを学習するプロセスを構成するという共通の生物学的意味をもっていると考えられた。この共通の性質を指すために、有能さという用語が選ばれたのである。つまり、自己の環境を処理し、効果的な「変化」を生み出すことができたとき、有能さを感じるのであり、それはまさに自己決定的であると感じていることにほかならない。

こうした有能さと自己決定に対する内発的欲求は変化性向とも呼ばれ(高橋, 1993a)、出生時から既に存在していると考えられている。したがって、人は、自らにとって効果的に変化を生み出すことができるという意味で、最適のチャレンジを与える状況を追求め、そしてまた、自分が出会ったりまたは創り出しているチャレンジを征服しようとする、という内発的に動機づけられた行動をとるのである。そして、もしある人の自己決定の感覚が高くなれば、彼もしくは彼女の満足感は増加し、逆に、もし自己決定の感覚が低くなれば、彼もしくは彼女の満足感は減少すると考えられる。このことについては、いくつもの調査、実験が行われているが、日本企業の従業員についても、個人の自己決定の感覚が高いほど、職務満足感が高くなるということが確かめられている(高橋, 1993a; 1993b)。

(2)自己決定と経営

人はブルームの期待理論が想定しているように、あるいは経済学や決定理論の期待効用原理が想定しているように、外的報酬という賞金のために、くじを引くがごとく仕事をし、働いているわけではない。人にとっての仕事は単にくじを引く以上の何かである。仕事によって成長し、仕事によって直接満足感を得る(高橋, 1993b)。自己決定的であることそれ自体が、職務満足の源泉なのである。

境界としての企業がもたらすものは、内部環境の安定化と単純化だけではない。内部環境にある組織が自律的であること、あるいは自己決定的であることをも可能にするのである。そのことの持つ意味は重要である。境界を引くことで、就業規則、給与体系、……あらゆるものが自己決定できるようになるわけで、実はこのこと自体が楽しいことなのである。こうした現象は分離子会社やいわゆる地方生産子会社の場合にも、一般的に観察される。

自己決定的であることが重要であるもう一つの側面は、企業が(正確にはその内部環境にある組織が)自らあげた利益に対して、それを処分する権利を持っていることである。例えば、中国の国有企業では、経済改革が進む中で、政府の統制は弱まり、企業側に大幅な権限委譲が行われたが、その結果は、企業側の短期的な利潤最大化行動を招くことになってしまった。具体的には、固定的な賃金、横並びの奨励金に物足りない経営者・従業員が、

利潤の一部を福利厚生費として物的に経営者・従業員に還元したり、あるいは固定資産に対する投資の一部を、非生産的な投資、つまり福利厚生的なものへの投資に回してしまったのである。そのため、企業の生産的投資はその分減少してしまい、長期的には、資本生産性や資本利益率の低下につながっているという。その理由の一つは、政府が利益を多くあげた企業から利益を多く搾り取ってしまうためだといわれる。せっかく苦勞して利益をあげても、自分達のために(もちろん短期的目的だけではなく長期的目的にも)使うことが出来ず、そのため企業側は、挙げた利益を政府に上納させられる前に経営者・従業員の間で分配してしまおうという行動に出るのである(喬, 1994)。

企業は、自らあげた利益に対して、それを処分する権利をもっていればこそ、今は多少我慢してでも利益をあげ、こつこつと内部留保の形で、将来の拡大投資のために貯えるのである。そして、短期的には多少の我慢をしてでも、長期でみたときの自分達の利益を最大化しようとするのである。計画経済にあっては、そうした企業の利益は単なる予算からの乖離であり、全体の国家予算の中に吸収され、相殺されてしまっていた。そして、現在もまだその運営が尾をひいているのである。

このことは企業は誰のものかという問題とも絡んでくる。しかし、本質的なことは所有権の問題ではない。たとえ政府が全額出資していて、政府の所有であっても、利益の処分を企業が自分の責任で行うことが出来れば、それで十分なのである。例えば、1985年に民営化し、特殊会社化したNTTも1986年に上場するまでは100%政府出資であり、現在も50%以上を政府が出資しているにもかかわらず、企業としての長期的パフォーマンスは向上したといわれる。民営化によって、NTTには利益・資金の処分・運用に関して、自己決定的になったのである。それは次のように整理できる(高橋, 1989)。

民営化前までは、

- ①予算(事業計画等添付)を郵政大臣に提出し、国会の議決を経る必要があった。
- ②資金運用は国庫預託となり、これは30億円までは無利子、それを超える部分についてのみ3%の利子が付くというものであった。
- ③利益は積立金となり、すべて建設投資へと充当されていた。
- ④出資・投資は制限列举された範囲内に限定されていた。

それが、1985年の民営化以降は、

- ①事業計画(主要なサービス計画と建設計画の概要)についてだけ郵政大臣の認可が必要。
- ②資金運用の規制はなくなる。
- ③利益は商法にしたがって、株主総会の承認によって、利益準備金+配当+任意積立金という形で処分される(ただし、郵政大臣の認可は必要)。
- ④出資・投資の規制はなくなる。

というように変わった。これは大きな違いである。

たとえば、給与の決定一つについても、民営化前は、予算が国会の議決を経ている上に、予算総則による給与総額制があったため、たとえ経営努力が実って、資金に余裕が出来ても、従業員(当時は職員と呼んでいた)の給与すら上げられなかったのである。ちなみに、従業員の給与つまり人件費は正確には利益の処分ではなく、利益を計算する前の段階の経費なので、給与の決定は通常の株式会社では株主総会の承認すら必要のない事項である。民営化後のNTTはようやくそれが許されたことになる。従業員は電気通信サービスの機械化、合理化に取り組み、そのことによって生じた余裕の一部を現在の給与として受け取る

だけでなく、一部を自分達の未来の投資のために貯えることのできる権利を得たのである。

その余裕資金や利益を何に投資し、あるいはどのように資金運用するのかについても、民営化後はかなり自己決定的になった。①の事業計画には出資・投資についての記述は含まれず、NTT内部でも出資・投資の予算枠というものは作らなかった。つまり、有望な投資先さえあれば、予算枠にとらわれずタイミングをのがさず出資・投資ができるようになり、投資の収益性がある程度確保できるようになったのである。

このように、計画経済か市場経済かも、あるいは公企業か私企業かも、企業の長期的パフォーマンスにとってはあまり本質的ではない。利益を吸い上げるのが国家であれ、株主であれ、それは結局同じ効果をもたらす。株主反革命で米国の経営者支配が崩壊したときのことを思い起こせばよい。自己決定的であることが、より本質的に重要なのである。組織が自己決定的であることを確保するために、企業という制度が境界として利用されるのであり、経営者は自らの責任において戦略を立て、組織メンバーが環境変動に右往左往することなく自律的に長期的視野に立って行動できることを保証するのである。経営者として有能であれば、専門経営者であっても自己永続的でありうるという経営者革命は、そのことの象徴的出来事の一つだったのである。

付録：管理図の考え方

図4を使って、管理図の考え方を説明しよう(林, 1988, ch.21)。いま特殊なパネルをつくる工程において、連続ロット中からロット・サイズ $n=100$ のロットを10個選び出して、各ロットの不良品の個数を調べると2,7,7,2,6,12,3,5,9,4となった。これから不良品率 p を求めたときの管理図が図4である。これは工程を不良品率 p によって管理するために用いられる管理図で、 p 管理図と呼ばれるものである。この場合、不良品率 p の平均 μ は0.057なので、これを中心線(central line: CL)として、その上下、標準偏差 σ ($\sigma^2=\mu(1-\mu)/n$)の3倍までを管理限界とすると(これを3シグマ法という)、上方管理限界(upper control limit: UCL)と下方管理限界(lower control limit: LCL)はそれぞれ 0.057 ± 0.070 となる。

参考文献(分野別出版年順)

近代組織論

- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- Simon, Herbert A. (1947*; 1957; 1976) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan, New York. 3rd ed. Free Press, New York. (第3版の訳: 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989)
- March, James G. & Herbert A. Simon (1958; 1993) *Organizations*. John Wiley & Sons, New York. 2nd ed. Blackwell, Cambridge, Mass. (初版の訳: 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977)
- Simon, Herbert A. (1960; 1965; 1977) *The New Science of Management Decision*, 1st ed. and revised (3rd ed. (*The Shape of Automation*, 2nd ed.)) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. (第3版の訳: 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)
- Cyert, Richard M. & James G. March (eds.) (1963; 1992) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-

- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 2nd ed. Blackwell, Cambridge, Mass. (初版の訳: 井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967)
- Simon, Herbert A. (1969; 1981) *The Sciences of the Artificial*, 1st ed. and 2nd ed. MIT Press, Cambridge, Mass. (第2版の訳; 稲葉元吉・吉原英樹訳『新版 システムの科学』パーソナルメディア, 1987)
- Cohen, Michael D., James G. March, & Johan P. Olsen (1972) "A garbage can model of organizational choice," *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- 高橋伸夫 (1993b) 『組織の中の決定理論』朝倉書店.

マクロ組織論

- Burns, Tom & G.M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Woodward, Joan (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, Oxford. (矢島鈞次・中村寿雄訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970)
- Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977)
- Thompson, James D. (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York. (高宮晋監訳『オーガニゼーションインアクション』同文館, 1987)
- Galbraith, Jay (1973) *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980)
- Takahashi, Nobuo (1987) *Design of Adaptive Organizations: Models and Empirical Research*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York.

ミクロ組織論

- Mayo, Elton (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan, New York. (村本栄一訳『産業文明における人間問題』日本能率協会, 1951)
- Roethlisberger, Fritz J. (1942) *Management and Morale*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. (野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1954)
- Atkinson, John W. (1957) "Motivational determinants of risk-taking behavior," *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, & Barbara Bloch Snyderman (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York. (高橋達男訳『新版 企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部, 1970)
- Likert, Rensis (1961) *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York. (三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社, 1964)
- Vroom, Victor H. (1964) *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York. (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982)
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*. Staples Press, London. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1968)
- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic Motivation*. Plenum Press, New York. (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房, 1980)
- 高橋伸夫 (1989) 『組織活性化の測定と実際』日本生産性本部.
- 高橋伸夫 (1993a) 『ぬるま湯的経営の研究』東洋経済新報社.

その他の参考文献

- Smith, Adam (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London. (大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富』岩波書店, 1959)
- Taylor, Frederick Winslow (1911) *The Principles of Scientific Management*. Harper & Bros., New York. Reissued 1967 by W.W.Norton & Company, New York. (上野陽一訳『科学的管理法 新版』産業能率短期大学出版部, 1969)
- Fayol, Henri (1917) *Administration Industrielle et Générale*. Dunod, Paris. (佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972)
- Knight, Frank H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*. Hart, Schaffner & Marx. Reissued 1964 by Augustus M. Kelley, New York. (奥隅栄喜訳『危険・不確実性及び利潤』文雅堂銀行研究社, 1959)
- 大塚久雄 (1954) 『株式会社発生史論 再版』中央公論社.
- von Bertalanffy, Ludwig (1968) *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller, New York. (長野敬・太田邦昌訳『一般システム理論』みすず書房, 1973)
- Ross, Sheldon M. (1970) *Applied Probability Models with Optimization Applications*. Holden-Day, San Francisco.
- Marschak, Jacob & Roy Radner (1972) *Economic Theory of Teams*. Yale University Press, New Haven.
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部組織の経済学』東洋経済新報社.
- Axelrod, Robert (1984) *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York. (松田裕之訳『つきあい方の科学』HBJ出版局, 1987)
- 山田卓生・河内宏・安永正昭・松久三四彦 (1987) 『民法 I 総則』有斐閣.
- 林周二 (1988) 『基礎課程 統計および統計学』東京大学出版会. (旧版は『統計学講義』丸善, 1963; 1973.)
- Mollenhoff, Clark R. (1988) *Atanasoff: Forgotten Father of the Computer*. Iowa State University Press, Iowa. (最相力・松本泰男訳『ENIAC神話の崩れた日』工業調査会, 1994)
- Chandler, Alfred D., Jr. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣, 1993)
- 高橋伸夫 (1992) 『経営統計入門—SASによる組織分析—』東京大学出版会.
- 番晋建 (1994) 「中国国有企業における労働分配率最大化行動」高柳暁・高橋伸夫編著『変化の経営学』白桃書房, 199-224.

*この *Administrative Behavior* の初版には1947年版の他に1945年版があり、1945年版が入手困難なために、実質上、この1947年版を初版扱いすることが多い。しかし、第3版(1976年版)では削除されてしまった第2版(1957年版)の Introduction の注8には「私の *Administrative Behavior* の草案はゲーム理論が出現する以前に完成され、また後者の前者に対する関連については、1947年版でわずかに示すことができたにすぎない」(Simon, 1957, p.xxix 邦訳序文p.40)とあり、1947年版は1945年版をこの分野での進歩を取り入れるために、改訂したものであることを示唆している。実際、1947年版の第4章「管理行動における合理性」の意思決定の理論の部分には「ここに示されている理論は著者が1941年に完成した。現在のものは John von Neumann と Oskar Morgenstern のすぐれた業績 *Theory of Games and Economic Behavior* (1944) 第2章の影響を大きく受けて再構成されている。」(Simon, 1947, p.67 注4)と

書かれており、事実その第4章と引き続く第5章にその影響が認められる。つまり1945年版と1947年版とはこうした部分で異なっていると考えられるので、1947年版を初版扱いするのは本来正しくない。