

# 企業行動への組織論的接近

稲葉元吉

## I. 序論

本稿は、組織論の広汎な研究領域のうちとくに経済学における「企業の理論」と両立・対比しうる諸側面をとりあげ、それが現実の経営現象に、比較相対的にどの程度適切な説明を与えうるかという点を検討しようとするものである。筆者の在外研究が急に実現することとなったため、議論も充分整理されたものではなく、またとくに前半部分の素材もその多くを H. A. Simon に依拠することになった。「研究ノート」たるゆえんである。

議論に先立ち若干の限定づけをしておかなければならない。

(1) ここで「組織(の)理論」とよんでいるものは、Barnard-Simon 流のいわゆる現代組織論(modern organization theory)を指し、古典的組織論その他ではない。現代組織論以外、経済学と接点は見出し難いからである。また「企業(の)理論(theory of the firm)」は、いわゆるマイクロエコノミクスにおけるそれであり、しかもその中心部分のみ検討がくわえられる。ここでの「企業理論」は、制度派的な立場を考慮した「現代企業論」やマルクス経済学でとりあげられる企業の理論とは、もちろん異なっている。

(2) 最近でこそ組織論と経済学との間に相互交流がみられるにいたったが、しかし両者は伝統的にそれぞれ独自の歩みをしてきたので、両者が触れ合うところは必ずしも多かったわけではない。そこでそもそも両者の橋渡しをする基本的なモデルの構築から議論を始めなければならぬが、ここにおける Simon の貢献はきわめて大きい。ここではとくに2つの古典的な論文をとりあげる、すなわち“A Comparison of Organization Theories”と“A Formal Theory of the Employment Relations”が、これである。

(3) 本稿の目的は、すでに述べたように、「企業の理論」と両立・対比される側面において、「組織理論」は企業行動にどの程度妥当な説明を与えうるかにあるが、しかしこのようなテーマを論ずれば、おのずと経営学の基本性格したがってまたその研究基盤についても、議論が及んでゆくことになる。これは、当初意図せざるうちに導かれた、自然のしかし重要な、1つの副産物といえるかもしれない。

## II. 組織均衡論

まず Simon における上掲第一論文(1952)からとりあげよう。ここではいわゆる組織均衡の理論が、企業均衡の理論との対比でとりあげられる。

いま企業行動の展開に不可欠な機能的存在の活動システムを、より具体的な次元で雇用関係に入っているか否かにかかわりなく、広く「企業関係者システム」とよぶことにするならば、かかる企業関係者システムの理論において、各関係者は、そのシステムが彼らに提供する誘因と引き換えに、システムに貢献している。このことから、一方で関係者の貢献はいわばシステムの生産要素とみなされうるとともに、他方では彼に与えられた誘因はシステムの生産物とみなされうるのである。例えばいま企業家、労働者、顧客おのおの1名から成る、きわめて単純な企業関係者システムを仮定してみよう。この場合、誘因と貢献を経済的かつ客観的なものに限定するならば、つぎのような循環がそこに見出されるのである。

すなわち購入価格を通じてもたらされる顧客の貢献は、収益というかたちで企業家への誘因を与え、生産費の負担という企業家の貢献は、従業員の誘因たる賃金を形成する。さらに、従業員の貢献すなわち労働は、顧客の誘因である商品に転換される。

ところで各関係者は(彼の効用で計量された)貢献

に対する誘因の超過分からひきだされる満足（あるいは効用）が、そこを去る場合に獲得しうるであろう満足よりも大である限り、そのシステムに関係しつづけるであろうと考えられる。したがって、そこにみられる満足関数の原点は、「関係」ということについての機会原価 (opportunity cost) によって定義される。

いま、 $X$  をもって成分  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$  のベクトルを、 $X \geq U$  もって、すべての  $i$  について  $x_i \geq u_i$  でありまた少なくとも一つの  $i$  について  $x_i > u_i$  なることを、 $X \geq U$  をもって  $X \geq U$  あるいは  $X = U$  なることを、それぞれ示すものとする。またすべての関数について、連続性と微分可能性の条件が満たされていると仮定する。

満足関数  $S_i$  の集合を

$$\begin{aligned} S_i &= S_i(x_1, \dots, x_n, y_1, \dots, y_m) \\ &= S_i(X, Y) \quad (i=1, \dots, p) \end{aligned} \quad (\text{II-1})$$

とし、制約条件の集合を

$$H_j(X, Y) = 0 \quad (j=1, \dots, k) \quad (\text{II-2})$$

とする。

式(II-1) および (II-2) において、 $X$  の成分は、システムの関係者によって与えられる各種の貢献にほかならず、また  $Y$  の成分は、各関係者によって受け取られる誘因を表わしている。

式(II-2)を満たす  $X, Y$  の二つのベクトルを「達成可能」と呼ぶことにする。同様に、ある達成可能な  $(X, Y)$  に対して式(II-1)を満たすような  $S$  を達成可能なベクトル  $S$  と呼ぶことができる。なおここではすべての達成可能な  $S$  とある有限の  $K \geq 0$  について、 $S \leq K$  を想定する。

式(II-2)を  $k$  個の変数について解き (残余は  $r = m + n - k$ )、その値を式(II-1)に代入すると次式を得る。

$$S_i = S_i(Z_1, \dots, Z_r) \quad (i=1, \dots, p) \quad (\text{II-3})$$

ただし、 $Z_j$  は残余の独立変数とする。あるいは、 $Z_j$  はつぎのようなパラメータであるとも考えられる。

$$x_h = x_h(Z) \quad (\text{II-4})$$

$$y_l = y_l(Z) \quad (h=1, \dots, n; l=1, \dots, m) \quad (\text{II-5})$$

もしも次式のように達成可能な  $S$  が、少なくとも一つは存在するならば、

$$S \geq 0 \quad (\text{II-6})$$

系(II-1)~(II-2)は、「生存可能 (viable)」であるといい、 $S$  の値を「生存可能」解と呼ぶ。ところでこの

ような解こそ、一方、企業関係者システムにとってはそれが崩壊しないことを保証するための条件を意味するとともに、他方、関係者個人にとっては、なぜみずからシステムの中の一員として行動するかを説明する、いわば影響力あるいは権限受容の根拠を表わすものにほかならないのである。

このようにして組織を存続させていくためには、各関係者に少なくとも負ならざる満足が与えられるように、協働の仕方が工夫されなければならないのである。しかしながらただちに明らかにならない、このようにいわれる「組織均衡の条件」だけからでは、誘因と貢献との値がいかにか決定されるかということについて、なんら一義的な解は与えられない。そこでつぎに複数の関係者からなる企業関係者システムという想定をそのまま保持しながら、そこに最適性の概念を付加することによって、式(II-6)における解の範囲をいっそう狭めていくことにしよう。

さて一般に一義解を得るには、上述した達成可能性や生存可能性という限定づけのほかに、さらに  $r$  個の独立した付加的な制約条件が必要となろう。ところで、これらの付加的な制約条件は、システムの関係者がおのおのみずからの満足をできるかぎり大ならしめようとするという仮定から導かれるが、この種の限定づけをここで最適性条件と呼ぶ。われわれがこれから比較しようとする「組織理論」と「企業理論」は、それぞれのなかに導入される最適性条件の種類によって、相互に区分される。したがってつぎに、これら2つの理論を順次検討してゆかなければならない。

#### (A) 組織理論

さて組織の理論は、一般に最適性よりも上述した持続性にいっそうの関連をもつものではあるが、ここで最適性について考えてみるならば、それは二つの判定基準をもっている。すなわち、第一は弱い (weak) 厚生基準であり、第二は、ある特定の  $i$  番目の関係者が生存可能解全体のなかから彼の選好する解を見出しうる場合に、彼によって与えられる判定基準にほかならない。

式(II-3)の解  $S$  は、 $S' \geq S$  となるような他の解  $S'$  が存在しない場合に、弱い意味で最適であるという。もし関数が微分可能であり、凸 (convexity) であるという条件が満たされるならば、その最適解は、ラグランジュ乗数を用いて求めることができるであろう。すなわち  $\lambda_i$  を非負の定数として、

$$T \equiv \sum_{i=1}^p \lambda_i S_i \quad (\text{II-7})$$

を考えると、最適解は、 $Z$  の変化に関して  $T$  を最大化する解である [T. C. Koopmans(1951)].

$T$  を最大化する必要条件は、

$$\sum_{i=1}^p \lambda_i \frac{\partial S_i}{\partial Z_j} = 0 \quad (j=1, \dots, r) \quad (\text{II-8})$$

この式は、 $\lambda$  の関数として  $Z$  を定める  $r$  個の条件をあたえる。式(II-8)は、 $\lambda_i$  における 1 次の同次式であるから、 $\lambda$  は任意のスカラーを乗じたかたちでしか定められない。したがってそれは、 $(p-1)$  の自由度をもつ。

こうして  $(p-1)$  個の補助条件、たとえば、

$$S_i = D_i, \text{ 定数 } (i \neq m) \quad (\text{II-9})$$

を付加することによって、 $Z$  は一義的に決定されるにいたる。ただし  $D_i$  の要素は、 $S$  の達成可能性を満たす——つまり式(II-9)が式(II-1)および式(II-2)に矛盾しない——ように選ばれるものとする。 $D_i = 0$  ( $i \neq m$ ) に対応する解、これを  $m$  番目の関係者に対する最適解と呼ぶ。この場合、 $m$  番目の関係者は、必ずしもいわゆる企業家だけにかぎられない。組織の理論においては、企業の理論の場合と異なり、各関係者はより対称的な取扱いをうける。そしてこの、より対称的な各関係者の間に、相互に誘因と貢献の交換が展開されるのである。

(B) 企業理論

ここにおける企業の理論は、オーソドックスなあるいはトラディショナルな経済学のテキストに示されているようなものにほかならないのであるが、そこでは企業家に対しある生産関数、生産要素の供給関数、製品の需要関数が提示され、また企業関係者間に限界単位で交渉が行われるよう、生産要素・製品の双方について完全な可分性が仮定される。したがって完全競争および製品差別化をとまなう不完全競争は、このモデルのなかに含められるが、しかし寡占理論およびゲーム論的アプローチは、これに含まれない。また企業の理論においては通常、関係者のうちの 1 人たとえば第 1 のそれを「企業家(entrepreneur)」とよび、彼に特別の位置づけが与えられている。

さていま満足関数  $S_i$  に含まれる変数  $x_1, \dots, x_n, y_1, \dots, y_m$  が、つぎの 2 つの集合すなわち(i)第  $i$  番目の関係者が「操作する」変数と(ii)彼が「固定している」とみなす変数に、分類できると仮定する。そして第  $i$  番

目の関係者によって操作される変数を  $w_{ij}$  ( $j=1, \dots, \rho_i$ ) と表わし、かつすべての  $w_{ij}$  は、すべての  $(i, j)$  について相異なると仮定する。したがって変数  $w_{ij}$  は、 $S_i$  に登場する  $x$  あるいは  $y$  のうちの 1 つと同一である。

企業家を除く各関係者は、次の行動ルールすなわち彼の  $S_i$  を変数  $w_{ij}$  ( $j=1, \dots, \rho_i$ ) に関し、他の変数を固定したものとみなして、最大化するというルール、を採用する。かくして次式を得る、

$$\frac{\partial S_i}{\partial w_{ij}} = 0 \quad (i=2, \dots, p; j=1, \dots, \rho_i) \quad (\text{II-10})$$

この最大化の手順によって、(企業家以外の)関係者が操作する変数を残りの変数で表現する 1 組の方程式が導かれる。これらの方程式は企業家の生産要素と製品に対する、「供給関数」と「需要関数」である。

さいごに、企業家は  $X$  および  $Y$  の関数たる  $S_1$  を、方程式(II-2)によって示される技術的制約条件と企業家以外の関係者が課す式(II-10)の制約条件とのもとに、最大化する。 $Z_1, \dots, Z_r$  をいま、(II-2)の  $k$  個の方程式と(II-10)の  $\rho = \sum_{i=1}^p \rho_i$  個の方程式によって除去された変数以外の残りの変数とするならば、

$$S_1 = S_1(Z_1, \dots, Z_r) \quad (\text{II-11})$$

および  $r$  個の方程式

$$\frac{\partial S_1}{\partial Z_i} = 0 \quad (i=1, \dots, r) \quad (\text{II-12})$$

を得る。

企業家はこの解においてきわめて特殊な役割を果たしている。この解は彼にとって最適なものであるとみることができる。しかしこの解には企業家以外の関係者の最適化行動も含まれているから、この解が組織理論における企業家の最適解とかならずしも一致するとはかぎらない。

III. 権限機構論

つぎに第 2 論文(1951)をとりあげよう。ここでは組織理論におけるいわゆる「権限機構」が、経済学におけるいわゆる「市場機構」と対比される。

まずあらかじめ基礎概念を明らかにしておかなければならない。さて周知のごとく、われわれが特定のサービス(物としての財もわれわれはそれがもつサービスを使用するために購入する)を獲得する道は 2

つある。すなわち第1は、販売契約によってであり、第2は雇用契約によってである。例えば家が欲しい場合、販売に出されている家を購入することもできるし、また家をつくる人を雇用することもできる。この場合「販売契約」とは、価格理論の財取引で想定されているところのものにほかならないが、それはつまり、一方の当事者は他方の当事者によって約束されたあるものに依って、ある特定の対価を支払うことを約束する、というものである。買手は、きめられた金額を支払うことを約束するが、売手はそれに対し完全に指定された商品を特定量提供することを約束する。また売手は、その商品がいったん売却されたあとは、それがどのように使われるかについてなんの関心ももっていない。

このような販売契約に対し、雇用契約とはいったいどのようなものをいうのであろうか。権限(authority)関係つまり雇用契約によって生ずる関係は、Barnard-Simon 流のいわゆる現代組織論によれば、操作的につぎのように定義される。まずある当事者  $W$  が職務上遂行する特定行為(手紙をタイプしたり、煉瓦を積んだり、その他)を、彼の「行動(behavior)」とよぶことにしよう。つぎに  $W$  がとりうるすべての可能な行動パターンの集合を考え、その集合のなかの1つの要素を  $x$  で表わすことにする。このように想定したうえで、もしも  $W$  が他の当事者  $B$  による  $x$  の選択を許容するならば、 $B$  は  $W$  に対し権限を行使していると称する。換言すれば  $W$  は、彼の行動が  $B$  の決定によって定められるとき、 $B$  の権限を受け容れているのである。これがすなわち現代的な「権限」概念にほかならない。ところで  $W$  は一般に、無限定に  $B$  の権限に服するわけでないことは当然であろう。逆にいえば、 $x_0$  すなわち  $B$  によって選択された  $x$  が、すべての可能な値のなかで特定の部分集合(これを組織論的に「受容圏」あるいは「無関心圏」と称する)に属する場合にのみ、 $W$  は権限を受容する。

さてさいごに、 $W$  が  $B$  の権限を受容することに同意し、 $B$  が  $W$  に対し所定の対価( $w$ )を支払うことに同意するとき、われわれは、 $W$  は  $B$  と雇用関係を結ぶとよぶのであるが、このような契約は、先に言及した販売契約と基本的に性格が異なっている。すなわちその1は、一方の当事者  $B$  は(販売契約における買手と同様に)、きめられた特定の対価を支払うことを約束するが、しかし他方の当事者  $W$  は(販売契約におけ

る売手と異なって)、完全に指定されたものを特定量提供することを定めているわけではないという点であり、その2は、販売契約において売手は販売されたものがその後どう使用されるかに無関心であるのと異なり、 $W$  は  $B$  が彼に対し何を要求するか(すなわち  $B$  によっていかなる  $x$  が選択されるか)に重大な関心をもっているという点である。

なお上述したところにおいて、販売契約を成り立たせている「あるもの」が通常は財であるのに対し雇用契約のそれが労働力である点、また販売契約では当事者が売手・買手と通常よばれるのに対し、雇用契約ではそれを上司・部下あるいは使用者・従業員とよばれていることはおのずから明らかであろう。

さてそれでは、もし2人の当事者が合理的に行動しようとするならば、彼らはいかなる状態のもとで販売契約を結び、またいかなる状態のときに雇用契約を結ぶのであろうか。また双方の契約関係は相互にどのような関係にたつのであろうか。つぎにこれらの点を検討してゆくことにしよう。しかしそのためには、満足関数と優先解について論及しておかなければならない。

#### (A) 満足関数と優先解

いま  $B$  と  $W$  が、それぞれのもつ満足関数を最大化することを考えよう。各人の満足は、次の2つの要因によって規定されると仮定する。

(i) 選択される特定の  $x$  ( $W$  にとってはこれは、例えば彼の仕事をこなす上での快適さを決めるであろうし、 $B$  にとってはこれは、 $W$  の労働から生産される製品を決定する)

(ii) 授受される特定の賃金(これを  $w$  とする)

また満足関数はそれぞれ、次のように表わされると想定する。

$$S_1 = F_1(x) - a_1 w \quad (\text{III-1})$$

$$S_2 = F_2(x) + a_2 w \quad (\text{III-2})$$

ここで  $S_1, S_2$  はそれぞれ  $B$  および  $W$  の満足を示し、 $w (> 0)$  は  $B$  から  $W$  に支払われる賃金を示す。当事者それぞれにとって、この契約に参加する機会費用は、各々の満足関数の原点を決定するのに利用される。つまりもしも  $W$  が  $B$  と契約しなければ  $S_1 = 0, S_2 = 0$  である。さらに通常の下況下では、 $x$  の適当な範囲において、 $F_1(x) \geq 0, F_2(x) \leq 0, a_1 > 0, a_2 > 0$  と仮定することが妥当であろう。

もしも  $B$  と  $W$  とが合意に到らないならば、 $S_1 =$

$S_2=0$  であるので、合意が得られた場合には、 $S_1 \geq 0$ ,  $S_2 \geq 0$  が成立すると考えられる。これらの条件を充たす1組の  $x$  と  $w$  が存在するとき、そのシステムは「生存可能」であるとよぶ。この条件は、次のように表わすこともできる、

$$F_1(x) \geq a_1 w \quad (III-3)$$

$$-F_2(x) \leq a_2 w \quad (III-4)$$

これら2つの不等式は、

$$a_2 F_1 \geq a_2 a_1 w \geq -a_1 F_2 \quad (III-5)$$

が成立することを意味している。逆にある  $x$  に関して、もしも  $a_2 F_1(x) \geq -a_1 F_2(x)$  であるならば、(III-5)が成り立つようなある  $w (\geq 0)$  をつねに見出すことができる。したがって(III-5)は、雇用関係のシステムが生存可能であるための、必要にして充分な条件である。

以上われわれは、 $B$  と  $W$  が合意するには、生存可能性(つまりこの合意が両者にとって有益であること)の条件が、充たされなければならないと述べてきた。ところで一般的にいって、ある合意が成立するとしても、その合意は一義的に得られるわけではないであろう。すなわち生存可能解が存在する場合それは、 $(x, w)$  空間において不等式(II-5)をみたすような、そういったある領域のなかに存在するのが普通であって、例外的な場合にのみこの領域が、ある一点にまで退化することになる。(図1参照、この図では  $x$  の集合がスカラー変数で示されている。 $F_1, F_2$  は  $x$  について連続であり  $x=x_1, x=x_2$  のとき、それぞれ極値をとる。したがって斜線部分が、生存可能領域である。)

より強い合理性の条件は、次のような要件である。それは、 $B$  および  $W$  に対し第1の合意〔すなわち点  $\{x, w\}$ 〕が満足 ( $S_1, S_2$ ) を、第2の合意が満足 ( $S'_1, S'_2$ ) を与えるとき、もしも  $S_1 \geq S'_1, S_2 \geq S'_2$  であり、

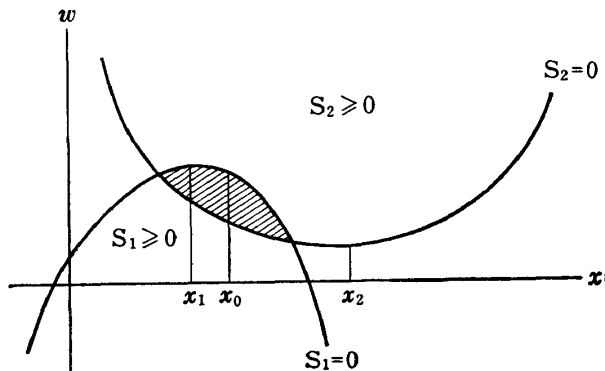


図 1

これら2つの不等式のうち少なくとも一方が真の不等式であるならば、第1の合意が第2の合意よりも選好されるというものである。したがって第2の解を、劣後解とよぶことにする。いかなる解に対しても劣っていない解の部分集合を、「優先」解の集合とよぶことにする。

さてここで、関数  $T(x, w)$  を次のように定義する。

$$\begin{aligned} T(x, w) &= a_2 S_1(x, w) + a_1 S_2(x, w) \\ &= a_2 F_1(x) + a_1 F_2(x) = T(x) \end{aligned} \quad (III-6)$$

【定理】 優先解の集合は、 $T(x)$  を最大にする点  $\{x, w\}$  の集合である。

【証明】 この証明の詳細は、論旨の展開に直接深くはかかわらないので、また厳密な証明を求める者は、容易に Simon の論文 (1951) を参照することができるので、ここではその基本的な方向のみを示せば、以下のようになるであろう。すなわちいま  $T_m$  を  $T(x)$  の最大値とした場合、(i)もしも  $(x, w)$  において  $T(x) = T_m$  であるならば、 $(x, w)$  よりも選好される点は存在しないこと、および(ii)もしも  $(x', w')$  において  $T(x') < T_m$  であるならば、 $(x', w')$  よりも選好され  $T(x) = T_m$  を満たすような点  $(x, w)$  が存在すること、これら2つを証明することこれである。

さてこれまでの議論では  $B$  と  $W$  の双方にとっての合理的手順は、まず選好される  $x$  を決定し、つぎに  $S_1$  および  $S_2$  を定めるべく  $w$  について交渉するというものである。もし彼らがこの手順に従うならば、「販売契約」に到達するであろう。この契約において  $W$  は特定の行為 ( $x_0$ ) を、合意した価格 ( $w_0$ ) の代償として遂行することに同意する。

(B) 権限機構と市場機構

ところでいま、 $x$  がもたらす  $B$  および  $W$  の満足  $F_1(x), F_2(x)$  が、両者が合意しなければならない時点で、確実には判明しない場合、換言すれば  $W$  は、 $B$  のために、将来ある行為をしなければならないが彼らが合意に達する時点では、将来のいかなる行為がもっとも有利であるかが知られていない場合、当事者は取引をどのように進行させていくのであろうか。このような場合にとりうる方法は2つある。

(i) 各  $x$  にかんする  $F_1(x), F_2(x)$  の確率分布関数を知ることができるならば、 $T(x)$  の期待値を最大化する方法で、いかなる  $x$  が最適であるかを推定することができしたがってかれらは、この特定の  $x$  を  $W$

が(特定の賃金  $w$  で)遂行する契約を結ぶことができるが、しかしこれは本質的には、不確実な結果の代わりに数学的期待値が用いられる販売契約の手順にほかならない。

(ii)  $B$  および  $W$  は、特定の賃金  $w$  が  $B$  から  $W$  に支払われること、ならびに  $w$  決定後“すべての  $x$  について  $F_1(x)$  と  $F_2(x)$  の実際値が判明したあとの時点で”特定の  $x$  を選ぶための特別の手順に対して同意すること、ができるであろう。この  $w$  の決定につづく  $x$  の選択のためのもっとも一般的な手順は、 $B$  がある特定の集合  $X$  から  $x$  を選択することを  $W$  が認める(つまり  $W$  が  $B$  の権限を受容する)ことである。したがって  $B$  はおそらく彼にとって最適な  $x$  (つまり、 $w$  がすでに定められているので、 $F_1(x)$  を最大にする  $x$ ) を  $X$  のなかから選択するであろう。ところでこのような手順こそ、既に定義した「雇用契約」にほかならない。

ところで、契約交渉の時点で  $F_1$  と  $F_2$  は各要素  $x$  について、既知の同時確率密度関数:  $p(F_1, F_2; x) dF_1 dF_2$  をもつとしよう。期待値演算子  $E$  を通常用いられているように定義すると、固定された  $x$  について

$$\begin{aligned} E[T(x)] &= E[a_2 F_1(x) + a_1 F_2(x)] \\ &= a_2 E[F_1(x)] + a_1 E[F_2(x)] \end{aligned} \quad (\text{III-7})$$

が成り立つが、以下これを用いて販売契約と雇用契約の双方を考えよう。

[1] 販売契約: この場合には契約交渉時に  $B$  と  $W$  は、 $E[T(x)]$  を最大にするような特定の  $x$  について合意し、かつ満足の総量をかれらの間で分配するある  $w$  の値について合意する。この手順の利点は、数量的に  $\max_x E[T(x)]$  で測定することができる。

[2] 雇用契約: この場合にはまず、契約交渉時に  $B$  と  $W$  は、 $B$  がのちにそこからある  $x$  を選択するであろう集合  $X$  に同意し、かつ満足の総量をかれらの間で分配するある  $w$  の値について合意する。つぎに、 $F_1(x)$  と  $F_2(x)$  とが確実に知りうる段階になったときに、 $B$  は  $F_1(x)$  を最大にするような  $x$  を選択する。すなわち彼は  $\max_{x \in X} F_1(x)$  を選択する。この手順の利点は、数量的に次式によって測定することができる。

$$T_X = E[a_2 F_1(x_m) + a_1 F_2(x_m)] \quad (\text{III-8})$$

ここに  $x_m$  は、 $X$  のなかで  $F_1(x)$  を最大にする  $x$  の値である。

さて優先解について既に示した考え方を一般化すれば、「優先」集合  $X$  を、 $T_X$  が最大値をとるような集合として定義することができるが、このような選好集合についての考え方は、 $B$  の  $W$  に対する権限の範囲(つまり  $W$  の受容圏)を決定する合理的根拠を、われわれに提供してくれる。しかも経済学における市場機構の中心たる「販売契約」は、 $X$  が唯一つの要素を含むような特定の場合作して、組織論における権限機構の中心たる「雇用契約」のなかに包含される。かくてすべての集合に対する  $\max T_X$  と単一要素集合に対する  $\max T_X$  との差異は、 $F_1(x)$ 、 $F_2(x)$  の特定の分布関数についての、販売契約に対する雇用契約の有利性の測度を提供する。

#### IV. 比較の考察

以上 Simon 論文を通じ、組織理論と企業理論とを比較・検討するための“思考の枠組み”を示してきたが、それではここからどのようなことが導かれるのであろうか。つぎにこの点を考察することにしたい。

まず第1に組織均衡論がきわめて重視している点は、いわゆる「生存可能解」である。(企業理論でいえばこれは、正の利潤をもたらす生産量にほかならない。)組織均衡論も当然のことながら、最適性を云々する場合は大いにありうるが、しかしそれは特別の場合に限られる。他方企業均衡論は、生存可能解のなかから、企業家の満足のある意味で最大化する解のみを選び出す。厳密に検討すれば、たしかに組織均衡論における最適解が企業均衡論における最適解と同一の場合(すなわち完全競争の場合)もありうるが、しかしそれを除けば組織均衡論の方が企業均衡論を部分理論として包括する一般理論であることは明らかである。現実の企業行動を、研究者があるいは実務家が検討する時、それは改めて指摘する迄もなく正の利潤をあげている(あるいはあげようとしている)時の企業行動を問題としているのであって、その極限的なかたちにおける利潤最大化の状態だけを問題にしているわけではない。もちろん経済学の立場からいえば、各経済主体の最適化行動を通し主体間にいかなる資源配分が実現するかを検討することこそ最大の研究課題であるとすれば、企業の理論が最適値のみに注目することはまったく当然であるといわなければならない。しかしそれであるからこそ企業の理論は、経済学の基礎であり

えても経営学の基礎たりえないのである。逆にまた組織均衡論における生存可能解は、企業関係者における資源配分の問題に対しては、一意解を与えることはしない。経営学があるいは組織論がもともとそのようなことを研究課題として設定していないからにほかならない。

つぎに第2に、企業の理論は、企業関係者のうち「企業家」という関係者のみを特別に重視する。換言すれば明示的に取扱われるのは企業家のみであって、それ以外の関係者すなわち従業員や顧客は、非明示的にのみしかも受動的な“条件”としてのみ、理論の中に組み入れられているにすぎない。他方組織の理論においてはすでに指摘したごとく各関係者ははるかに対称的あるいは対等に扱われる。したがってここでは各関係者は互いに相手を単なる“条件”とは考えていない。勿論この場合も、企業家のみを重視するモデルをつくることはきわめて容易であるが、組織均衡論においては、それを予め決まったものと前提してしまうことはしない。かくしてここにおいても組織均衡論は、企業均衡論を部分理論として包括する、より一般的な理論となっていることは明らかである。そしてこの場合もまた両理論の妥当性の比較は、現実との対比において検討されなければならない。換言すれば実際の場面において、企業の理論のように企業家にとっての最適解のみを考慮すべきなのかあるいは組織の理論のように企業家以外の関係者も能動的に行為者たりうると考えるべきなのかを検討されなければならないのである。しかるに、団体交渉のもとでの賃金決定理論を含む売手独占一買手独占の理論や、企業家が受動的（passive）対抗者と直面するのではなく能動的（active）な対抗者と直面するような寡占理論の発展は、明らかに組織論的定式化の方向を目指している。近時における組織間関係論の著しい発達は、いわゆる産業組織論をも包摂した一般理論を、組織論のサイドから構築しようとするものにほかならない。

第3に、前述したところからも明らかなように企業の理論のなかに従業員（賃金との交換に、自らの労働力の提供を約束する人）が登場してくるのは、明瞭に区別しうる2つの状況においてである。すなわちかれらは、まず労働力という生産要素をある価格で販売する、そして労働力を販売した後つぎの状況では、企業家によって利潤を最大にするように使用される、いわば完全に受動的な生産要素になってしまうという状態が

これである。ところで雇用契約と労働力管理の問題をこのように理解することは、きわめて高度の抽象化をとまなっている。そのため現実の世界でみられるもつとも際立った経験的事実すなわち販売契約（市場関係）に対する雇用契約（権限関係）の存在とその特徴とを説明できない。換言すれば、労働力を含む生産諸要素を実際に管理する場合に見られるもつとも重要な特徴（つまり不確実性の取扱問題）を、説明できない。企業の理論で開発された行動主体間の関係は、市場機構といわれ、それは売手・買手の双方に契約交渉時点で、取引されるものの内容が特定されることが前提になっている。したがって契約時に厳密にその内容を特定化しえない場合、あるいは特定化しない方が望ましい場合には、当事間関係を描き出すことは著しく困難となる。しかるに組織の理論は、当事者間関係を、取引されるものの内容を契約締結時に厳密に特定できない場合を主にして研究してきた。いわゆる権限関係これである。もちろん経済学が、制度的に組織間関係を研究対象にし、組織論が組織内関係の問題を研究対象としてきた経緯上、このような力点の相異が生ずるのは当然であるとしても、Simonの第二論文に示されたごとく、権限関係（つまり雇用契約）と称せられる交換（exchange）関係の内容が、市場関係（つまり販売契約）と称せられるそれを1つの特殊ケースとして含む、より一般的なものになっている点は、十分に注目に値しよう。この面でもまた組織論の広汎な相対的適用可能性を指摘しうるのである。しかもまたこのような、将来に対する未知あるいは不確実性を射程に入れた考え方をとってのみ、労働力といったようなある意味で内容不確定な取引対象について、雇用関係の契約条項、雇用者の権限範囲、従業員の受容圏といった現実の諸事実の存在を明らかにすることができるのである。

以上、企業の理論と組織の理論が交錯するもつとも重要な3点を指摘し、その比較を行なってきた。その場合組織理論のモデルは、企業理論のモデルとの対比を可能にすべく、しばしば全知的経済人的人間像（これには、合理性の完全さにかかわる特定の仮説と、動機内容に関する特定の仮説とが含まれる。動機内容に関する仮説は、例えば組織論では人間は、組織内における対人的な相互作用そのものからも、満足を得ると考えるが、これに対し経済学における人間は、組織なるもの純粹に、私的な満足を得る用具（instrument）にす

ぎないと考える。合理性に関する仮説については、後により詳しく論ぜられる。)をあえて仮定してきた。そのような前提にたつてさえ両者の比較の結果は明らかであって、この点はふたたび繰返すまでもないであろう。しかし逆に、組織理論の一般性は、つぎのような批判を招く可能性も存在する、すなわちそれは、唯一解を導出していないではないか、と。しかしこの論点についても、前述したごとく現実との対比で理論の妥当性を判断すべきこと当然であろう。企業の経営行動は、しばしば安易に想定されているようにそんなに一義的であろうか。各企業の行動は、現実には、それぞれの独自性をもつがゆえに、それを自らの生存基盤として存続しているのであって、そのような flexibility を許容しないモデルは、少なくとも経営学的には意味をなさない。一般的にいつてマイクロな現象は、マクロの現象よりもはるかに予測が困難であって(例えば天文学は何十年も将来の日食を正確に予見しうるが、気象学では明日の天候さえ正確に予見しえない。後者の場合、研究対象そのものが複雑であるからにほかならない。)、企業行動の説明に際しても同様のことがあてはまる。そしてそのような状況下においては、唯一解よりも集合的な解を与える定式化の方が、現実をよく説明しうるし、また高度の理想化から生ずる企業行動の過度の単純化をも避けることができる。

筆者は、経済人という理想型(ideal types)が、経済学上の多くの問題解決にきわめて有効であろう点に、いささかの異論をはさむ者ではないが、しかし経営学が扱う問題は概して、この特定の理想化が不適当な性質をもっていると考える。非常に大づかみなマクロ経済学の問題から目を転じ、個々の企業行動をある程度詳しく検討したいと思うならば、たちどころにいろいろな限界が現われてくるからである。例えば、前掲第1論文にかかわる論点でみれば、寡占の場合の現実の企業行動は、唯一解を導かず、逆に生存可能解の集合を導くことが明らかになった。このような状態から脱却し解の一意性を回復しようとするれば、結局は新たな仮定を追加しなければならず、そのため、現在の経済学のテキストでは、唯一解に収斂せず数多くの解が並置されることになる。いわく共謀の解、クールノーの解、シュタッケルベルクの解、ゲームの理論の解、スウィージーの解、その他等々。また例えば、第2論文にかかわる論点で問題をとりあげてみるならば、通常の市場関係に含まれる考え方を、不確実性あるいは将

来に対する未知の状況に拡張することは、容易でないことは明らかである。これに対し権限関係に含まれている考え方は、不確実性が存在する場合、雇用者は従業員に何を行わせるかの決定を延期する方が有利であり、また従業員がいかなる仕事を行なうかについては、一定の範囲内では事実上無差別であると主張することにより、説明しようとする。このような「時間」に対する一種の流動性選好説は“労働力”という取引対象以外に、多少なりとも不確実な内容をもつものに対して、広範に適用しうる交換関係なのである。

## V. 「意思決定」の重要性

以上若干の紙面を費して、組織の理論と企業の理論との比較あるいは対比を行なってきた。とりあげられた3点がきわめて重要な側面であることはいうまでもないが、しかし比較は勿論これだけに限られるわけではない。もっとも重要な対比は、むしろ「意思決定」に対する考え方に見出されるからであり、しかもこの側面こそ、前述した相異点のさらに奥深いところに横たわる、基礎的な事柄なのである。以下この点に少しく触れることにしたい。

さて「意思決定」に関しここで論及したい点は、次の2つのである。その第1は、経営学における意思決定過程研究の重要性についての指摘であり、その第2は、意思決定過程において人間が追求しうる合理性の限界についての議論である。まず前者の問題からとりあげることにしよう。

周知のごとく経済学は、経済主体間の相互作用とその結果現れる状態とを理解しようとする。資本主義経済とくに分権的自由企業体制を前提とすれば、それは価格機構ないし市場機構をもって展開されるから、市場機構のワーキングこそ究極ともいべき研究対象となる。これに対し経営学は、企業という個々の経済主体そのものを研究することを課題としている。現代の企業は典型的には、個々の人間の営為から成る組織をもって展開されるから、組織機構のワーキングこそ究極とも称すべき研究対象となる。個々の経済主体がいかに行動するかを具体的に理解することなく、経済主体間の相互作用が明らかにせられないのと同様、経済主体間の相互作用を考慮することなく、個々の経済主体が行動をひきおこすことも想定しにくい。かくして経営学と経済学は、相互に補完関係にたつ(経営学と



補完関係にあるものは、もちろん経済学だけに限られない）ことによって、はじめて実りある学問的進歩が約束される。しかしこのような主張は当然であるとしても、経営学が個々の企業の行動を明らかにすることに最大の力点が置かれることは、改めて十分に留意せられなければならないし、また個々の経済主体あってのそれら相互間の取引であって、その逆ではないことも十分に留意せられなければならない。

さて経済学が経済主体間の相互作用の帰結を最大の課題としているならば、さしあたり個々の企業についての理解はラフでよいことは当然であろう。かくして正統的な経済学では、企業は企業家をもって代表せられしかも彼は完全な合理性を追求できると想定し、それ以上に複雑な要素を導入することは基本的にすべて拒否することになる。いなむしろそのような想定をしなければ、市場均衡を首尾一貫して説明することは不可能でさえあるように思われる。これに対し経営学は、市場機構を通じ個々の経済主体間に財がどのように配分されるかまた配分さるべきかはさしあたりラフでもよく、反面、企業そのものの構造と行動とを理解し説明することこそ最大の課題となっているから、経済学のいう「企業家」をもって満足しえないばかりか、さらに深く企業の現実に即して理解しなければならないのである。そしてこのような事情から、経済学とは異なった研究方法が経営学では追求されることになる。すなわち主体的な意思決定過程の研究、これである。

さて人間は具体的な行為に先立ち意思決定を行なう、すなわちいかなる行為をすべきかの選択なくして、行為の具体的過程はありえないからである。その意味では「意思決定」は人間にかかわるすべての諸科学の基礎をなすものであることは明らかである。しかしそうは言っても研究領域によって、意思決定過程をどれだけ重視するかには、（たとえそれぞれの分野で、「意思決定」というコトバが用いられるとしても）大いなる差異がある。経済学は多数の人々の経済行為の相互作用の結果に関心をもつから、個々の経済行動の力の及ぶ範囲などマイクロの次元は殆んど重要問題とはなりえない。またそれと同時に、経済学は、現実の人間の多重な相互作用・依存関係を、極端に切詰め最少化した点でもきわめて特異な研究領域となっている。ロビンソン・クルーソー的経済人像には他者の存在さえ視野に入っていない。他者が存在ししかもそれ

が無言の存在でない時、いかに直ちにその問題処理にスマートさを欠くかはずでにみて来た通りである（なおゲームの理論についてはこのすぐ後で触れる）。個々の経済主体の行動は、これを atomistic で negligible なものとして、またそれらの相互作用も市場における財の取引だけに限定するなら、市場経済は天体の運行にも似て、マイクロ次元の影響は無限に小さく限定され、かくしてマクロ的な力学法則のみが純粋なかたちで現れることになる。経済学が社会科学の範疇にありながらその学問的実体は物理学・力学のアナロジーをもって展開されていることは、すでに周知のところであろう。

他方経営学は、個々の企業を直接研究対象とする点で、すなわち相対的にマイクロ・レベルの問題を設定している点で、経済学とは視野を異にしている。そして企業を真に理解しようとするならば（「企業」をとくに問題としてとりあげなければならない理由つまり経営学存立の根拠は、別にこれを論じなければならないが、ここでさしあたり積極的には2点消極的には1点だけ指摘しておくならば、企業のもつ社会的影響力の大きさとその実体解明の難しさ、それに既存の企業理論では現実の企業を適切にとらえることができないという点にあるといえよう）、ただちに企業を動かす人々の意思決定過程が重大な問題になってくることは避けられない。けだし、企業の現実をみる者は、企業行動がそこにおける人々の意思により左右されていることを知っているからである。（microeconomics では個々の経済主体が経済システムそのものを彼らの意思によって動かしようとは考えていない。）また逆に、企業成員による主体的な意思決定が、みずからの企業の運命になんの影響ももたらさないと考えるなら、人間はそもそも経営行為をおこそうとも思わないであろう。かくして経営学が用いる鍵概念は、個人レベル・組織レベルの意思決定過程であり、また用いる論理も「因果論」的であるというより、（それを踏まえたしかしそれと勿論同じではない）「目的・手段」的であるといわなければならない。企業における成員はなにを意図し、いかなる情報にもとずき、どのように結論をひきだすのか、これらの点を現実に即して解明することなく企業行動は説明できないであろうし、また行動指針を提示することもできないであろう。経営学が研究対象とする「企業」は、経済学の研究対象と違って、それ自体意思をもった1つのシステムであり、そ



は将来に不確実性が存在する状況に拡張しようとする時、それぞれに困難があったことは、すでに上述の Simon の第 1 論文・第 2 論文でみた通りである。たしかに、例えば選択理論に不確実性を導入する通例の方法は、1 つあるいはそれ以上の変数の将来の値についての知識が、確率分布で与えられると仮定することであろう。しかしそれが、人間が不確実な将来について予測する時もっとも普通に用いられる方法であるか否かは、きわめて疑わしい。販売責任者に「今後 1 年間の月毎の売上げは、どの位の数量になるか」を推定させることはできるであろう。しかし「今後 1 年間の月毎の売上げの同時確率分布を推定して欲しい」という問に、多くの販売責任者が答えてくれるかは多分に疑問である。まだゲームの理論や統計的決定理論が想定している「合理性」が人間の側にたとえ備わっているととしても、それではそれらの理論はいったいどこ迄到達したのであるだろうか。その結論は、von Neuman & Morgenstern みずから指摘するごとく、きわめてアイロニカルである。「もしもチェスの理論が現実に完全にわかってしまえば、プレイすることの意味はなにもない。その理論は、“白の勝ち” “引き分け” “黒の勝ち” のうちいずれが実際に生ずるかを示すことになり、したがって勝敗は始まる前に決まってしまう…」。しかしわれわれの証明は、これら 3 者のうちの 1 つ（しかも 1 つのみ）が正しいことを保証するのではあるが、真の 1 つを定める実用可能な方法を与えるものではない。この相対的・人間的困難性は、“良い” チェスを構成する、不完全で試行錯誤的・発見的 (heuristics) な指し方の使用を余儀なくさせる (p. 125)。

選択問題あるいは意思決定問題を、人間の限られた判断能力の範囲内にもちこむための単純化の鍵は、経済理論やゲームの理論あるいはさらに統計的決定理論が想定している「最大化」基準を、「満足化」基準に置き換えることである。満足化を求める人間行動の場合には、同時確率分布を推定したり、可能なすべての行動代替案に完全かつ無矛盾な選好順位をつけたりすることは、まったく不必要なのである。また不確実性のもとで複雑な計算を行なうことなく妥当な行動を可能にするもう 1 つの鍵は、意思決定の基礎をフィードバック原理におくことにある。ここではある程度の犠牲で意思決定者は、将来の予測への依存を回避でき、かつ同時確率分布の推定を完全に避けることができる。

人間の思考能力（あるいは計算能力）には、きわめて重大な制約が存在している。換言すれば、現実世界において客観的に合理的な行動をするために解かなければならない問題空間の大きさに較べれば、それに対処する人間の知的能力はきわめて限られている。これを「限定された合理性」の原則とよぶ。そしてこの原則が実際に正しいならば、マイクロ理論における伝統的な「企業の理論」は、現実を説明しえない。経済理論における企業家は、彼自身にとっての外的な制約によってのみ限界づけられている。これに対し経営人は、かれ自身の心理的構造——たとえば意思疎通可能な人間の数、記憶可能な情報量など——からも制約をうけている。これらの限界が生理的・固定的なものではなく、大部分は社会的・組織的諸力によって決まってくるという事実は、経営理論をきわめて巧妙に構築してゆかなければならないことを、われわれに要請している。経営学が刺激に富んだ、独自の研究領域であることを認識することこそ、そのような要請にこたえる出発点であろう。

## VI. 結 論

「組織理論」は元来、「企業理論」と直接にかかわりをもつものであったわけではない。しかし企業が現実的に組織的実体を備えるに至って、実際には「企業」概念と「組織」概念の交錯は避けられないものとなっていた。このような背景のなかでわれわれが本稿のなかで提示したものは、企業理論との比較において、それがとりあげる論点に組織理論はいったいどこまで発言しうるか、ということであった。その結果は、企業行動を直接研究対象とし、それについて現実的な説明を与えようとする（このことが経営学の課題そのものにほかならないのであるが）かぎり、組織理論は企業理論を包摂する、より一般的な理論であることが明らかとなった。「組織均衡」と「企業均衡」、「権限」と「市場」、意思決定に関する「限定された合理性」と「全知的合理性」、これら 3 点こそ他のなにもものにもまして最もクルーシヤルな点にほかならないが、これら諸点において両理論の対比がなされ、かつ若干の implication がひきだされたわけである。本稿では、企業を論ずる 2 つの研究領域（すなわち企業理論と組織理論と）が対比されたが、これだけの議論から推測しても、経営学と経済学との間にはかなり明瞭な研究上の

区分があることは否定しえないであろう。かくてきわめて当然のことながら、経営学は経済学に基礎をおくものではなく、それ自体の基盤をもつものであり、またもしかりに現在の基盤が適切なものでないならば、経営学みずから新しく self-made のものを構築してゆかなければならないのである。経営学がなにゆえに形成され、またどのように発達してきたかの歴史的経緯をみるならば、安易にその学問的基礎を他の領域から借用して済まされるものではない。隣接諸科学との学際的な交流は十分に進めなければならないが、そのためには独自の研究内容と研究方法とを経営学みずから樹立することが前提となる。またそうでなければ、ニッチ (niche) 的住み分けによる諸学問間の共存共栄 (live and let live) もありえないであろう。

#### 参考文献

- 1) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (1938)
- 2) Dean, J., *Managerial Economics*, Prentice Hall (1951)
- 3) ヘンダーソン & クオント共著 (小宮訳), 『現代経済学』, 創文社 (1975)
- 4) 稲葉元吉著, 『経営行動論』, 丸善 (1982)
- 5) Koopmans, T. C. (ed.), *Activity Analysis of Production and Allocation*, John Wiley & Sons (1951)
- 6) Von Neumann, J. & O. Morgenstern, *The Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press (1945)
- 7) Simon, H. A., *Administrative Behavior*, Macmillan (1947)
- 8) Simon, H. A., "A Formal Theory of the Employment Relations," *Econometrica*, Vol. 19 (1951)
- 9) Simon, H. A., "A Comparison of Organization Theories," *Review of Economic Studies*, Vol. 20 (1952)
- 10) Simon, H. A., "Rational Decision Making in Business Organizations," *American Economic Review*, Vol. 69 (1979)
- 11) Wald, A., *Statistical Decision Functions*, Wiley (1950)

[いなば もときち 横浜国立大学経営学部教授]