



Title	企業行動論の展開と企業目的の設定
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學 經濟學研究, 20(2), 1-56
Issue Date	1970-09
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/31204">http://hdl.handle.net/2115/31204</a>
Type	bulletin (article)
File Information	20(2)_P1-56.pdf



[Instructions for use](#)

# 企業行動論の展開と企業目的の設定

真 野 脩

## 目 次

1. 序
2. バーナードにおける組織目的の形成
3. ベンローズ「企業成長論」における企業行動の形成
4. サイアート・マーチ「企業行動論」における企業行動の形成
5. アンソフ「企業戦略論」における戦略行動の形成
6. 結

### 1. 序

企業行動についての研究は、古くから経済学において行なわれて来ており、典型的には、限界原価、限界収益等の概要を用いて、生産資源の効率的な配分機構が論ぜられて来ている。しかし、経済学における企業の理解は、基本的には社会経済全体の動きの解明に奉仕する事を目的として企業を捉える所より、その研究の多くは、一種類の製品や用役の生産配分を行なっている企業が想定せられたり、或いは、金銭的収益に対してのみ合理的に反応し、しかも総ての可能な代替の行動案を知り、その結果を予知している経済人の仮定が置かれ、従ってまた極大利潤の追求が、企業目的として仮定せられているのが普通である。

ところで、意思経済として企業を捉え、企業の行動それ自体を窮極的な研

究課題として捉えている経営学では、当然の事ながら、企業の行動を実際に行動する者の立場、即ち行為する主体の立場より分析しようと努めている。従って、この立場からは、経済人の概念は否定せられ、多様な欲求により動かされ、しかも僅かばかりの情報しか持っていない現実的な人間像が前提とせられ、同時に企業の意思決定の主体としては、そうした複数の不完全な人間の作る管理組織が前提とせられて来ている。従って、企業の行動は、利潤を求めて単純に価格現象に規定せられて動く資本の運動としてではなく、管理者集団を中心とした組織的な意思決定の結果として理解せられるものとなって来る事となる。

こうした前提に基づく企業行動に関する研究は、最近になってようやく著しい展開が見られる様になって来ているが、こうした研究では、従来の経済学的研究とは異なって、一般従業員や管理者集団の企業行動に対する役割や位置付けを、中心的な重要性をもって考える様になって来ている。

本稿においては、そうした新しい理論の代表的な展開を、企業行動の基礎を成す企業目的の構成に関する研究を中心に検討する事を通じて、企業における一般従業員や管理者集団（即ち企業の内部構成員）の機能や役割を明らかにし、その事を通じて今後のわれわれの研究方向を考える事を目的としている。

## 2. パーナードにおける組織目的の形成

周知の様に、経営学において、最初に経済人の概念の放棄と、企業目的としての極大利潤の追求の放棄とを体系的に唱えたのは、パーナード（C. I. Barnard）であった。

彼は、過去における企業に関係した諸研究を振り返って、次の様に言っている。即ち、「社会における公式組織の源泉の基礎として、国家を考える国家理論が、総ての国家は、諸々の組織の基礎の上に実は成り立っているのであるとする理論とは両立しない<sup>1)</sup>。」そして、そうした理論が、実は「社会的諸組織の本質的な諸々の事実の受諾を拒む法律万能主義を結果して来てい

ると考えられる<sup>1)</sup>。」「組織に関する混乱の原因としては、次に、過去一世紀半に亘る経済思想の発展過程と、初期の経済理論の形成に際して、余りにも便宜的に成された人間行動の経済的側面の誇張を指摘する事が出来る。社会的行為から、われわれが経済的と呼ぶ側面を抽出する事の有用性を認めるが、アダム・スミスと彼の後継者により有効に構成され、比較的よく発達した理論は、その内では経済的要素は単なる一側面でしか無い様な特定の社会過程に対する関心を抑圧し、経済的関心を余りにも過度に強調している。この事は、功利主義に根ざす唯物論哲学である純粋経済理論の中で、動機 (motives) の適当な考慮を排除すると言う事実を伴い、また社会行動の中で、感情的生理的過程とは区別されたものとしての、知的過程の地位に関する非常に誤まった概念の普及を成さしめると云う事実をも伴った。これは総て、今日多くの人々の思想において、人間は経済以外の属性は、ほんの僅かしか持っていない経済人であると言う事を意味しているのである。私の考えるところでは、かかる見解こそ、経済的であれ非経済的であれ、社会における行動の場所である具体的な特定の局所的組織と、それに関係する個人とを無視せしめるものである。……私は、少く共次の事を断言する事が出来る。私は早くから組織の内でも有効に行動する方法を知っていたが、後に経済理論と経済的関心を一必要欠くべからざるものであるが一才二義的な地位に退けて、初めて、組織或いはそこにおける人間の行動を理解し始めたのである<sup>2)</sup>」と。

かくて彼は、彼の理論の基礎としての人間像を、大体次で様なものとして設定している<sup>3)</sup>。

即ち、

1 人間とは活動するものであり、行動なくしては、個々の人間の存在は在り得ない。

2 個々の人間の行動は、その人達の心理的要因の結果である。ここに心理的要因とは、個人の経歴を決定し、更に現在の環境との関連から個人の現状を決定している物的、生物的、社会的要因の結合物、合成物、残基を意味している。

3 個々の人間には選択力、決定能力並びに自由意思がある。自我意識を持たず、自尊心に欠け創意を持たない人間は病的な人間であり、協働に適しない人間である。もっとも人間のこうした能力は、個人の記憶や以前の諸々の条件づけについての経験、一定時点のその時の状況における物的、生物的、社会的要因による種々の限界が置かれている。しかし、兎に角、この様に一定範囲にしる選択力や決定力を持つと言う事は、現在の条件に対して単純に反応するばかりでなく、過去の経験を生かして、継続的に特定の方向へ選択を行なうと言う適応活動を行なう事を意味している<sup>9)</sup>。そして、こうした適応活動は、普通は、行なってはいけない理由を見出し、選択の範囲を狭めると言う型を取って行なわれる場合が多い。

4 人間は、全く均等な多数の機会に直面すると、その選択力が麻痺し、その自由意思の働きは低下する。例えば、睡眠中にボートが漂い出して、太平洋の霧の中で目を覚し、何ちらに行く事も自由であると言われても、直ちに方向の選択を行いかねる筈である。従って、人間の意思の行使の為には、選択条件を限定する事が必要である。目的の設定とか樹立とか言われるものは、この限定への試みを意味する。

この様に、個々の人間は、主体的な意欲、即ち、自由意思を有し、従って、「個人には目的があり<sup>5)</sup>、」同時に、体力、肉体的適応力、感覚力、記憶力、想像力、選択力と言う個人の能力に限界及至は制約があるところから、個々の人間が、「その目的を達成し、制約を克服する為に協働を生み出す事となる<sup>5)</sup>。」換言すれば、協働は、「その物的、社会的環境の下では、集団の力の方が優っている<sup>9)</sup>」と言う状態の下に、個々人がその「個人的動機<sup>7)</sup>を満たす為にのみ結成されるものなのである<sup>9)</sup>。」従って、協働の最終目的は、協働に参加する個々人の欲求の充足（バーナードにおける組織能率 *efficiency*）にある訳であるが、その前提として、分配と言う媒介的過程を介入させながら、「個人的動機を満たす為に必要な諸力や物を協働体系に十分に確保する事<sup>9)</sup>」換言すれば「協働のより一層の促進<sup>10)</sup>」と言う行為目的が、必然的に生み出される事となる。

この協働への参加者の個人的動機を満す事と、協働自体を一層促進せしめる事との二種の行為目的は、協働行為それ自体より生じる行為目的であり、従って「個人の目的と区別されるべきもの<sup>11)</sup>」であり、協働体系自体の目的であると言い得る。

ところで、バーナードにおける協働体系は、前述の様に個々の人間が、その個人としての限界を克服する事を目的として生み出す人間の集団的活動であるから、「すべての協働体系には物的、生物的、個人的及び社会的な諸要素や諸要因が伴う事となり、<sup>12)</sup>」従って、また協働体系は、それ等諸要素の組み合わせより成る物的体系、社会的体系、人的体系の各体系と、これ等三つの体系を結び合わせる「複数の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」である「組織」の四つの下位システム（体系）より成り立つ事となる。そして、バーナードにおいては、協働体系の中核は、この組織であると考えられているところから、協働体系の行動を基礎づける行為目的を、組織の目的として捉え、次の様に言っている。即ち、「組織の場合、総ての行為の目的 (all ends of action) は、社会的過程により形成せられたものである。或る種の単純な場合には組織目的は単に個々の参加者が一様に抱いている理念を、協働体系の統合目的に翻訳したに過ぎないと考えられるかも知れないが、しかし、大部分の場合には、組織行為の目的は組織自体の行為の独自の結果である。この目的は、部分的には、個人の参加意欲が協働目的の性質によって屢々影響されると言う意味で、個々の参加者の理念により影響されるが、しかし目的は、かかる制約により決定されるものではない。反対に、協働行為の手段と条件により影響される点を除き、組織目的は、組織の利益 (good) に基づいて明確な形 (precise form) を形造るのである。この利益は、参加者に対する組織の關係に響影する内的均衡に対してか、或いは、(社会的な環境を含む) 一般的环境に対する組織の關係に影響する外部的均衡の何れかに主として關係を有していよう。しかし、どの場合でも、それは常に未來に關係し、そして希望の或る種の標準或いは規範から見た見通しを意味する<sup>13)</sup>」と。

それでは、組織目的を基礎づける組織の利益、組織の対内的均衡と対外的均衡の関係より生じる利益とは、如何なるものをバーナードは考えているのであろうか。この利益概念は、如何なる形で操作可能なものとして把握出来るのであろうか。われわれは、次にバーナードの言う組織経済の概念を理解する事が必要である。

バーナードによれば、協働体系には、組織を中核として、物的体系、人的体系（個人及び個人の集合）並びに社会的体系（他の組織）がある。そして、組織の機能は、(1)効用の創造、(2)効用の変形、(3)効用の交換の三つに求められるが、この三つの機能との関係で見れば、協働体系には、物的経済（a material economy）、社会経済（a social economy）、個人経済（the individual economy）、組織経済（the organization economy）と言う四種の経済が含まれていると言い得る<sup>14)</sup>。

まず物的経済とは、組織の行動により支配されている物財と物理的諸力に対して組織が付与する効用の総計である。従って、そこには、①組織がそれを支配する事と、②組織がそれら物財に対して有用性と言う特質を与える事と言う二つの条件が必要である。しかし、物的要因は、自然的理由から荒廃したり、他人により略奪されたりする事があり、また個人や他の組織との間の効用の交換手段として利用されて、支配が変化したり、組織の創造的行為、例えば加工作業等によって新しい効用を生み出したりする事等によって、絶えず変化している。更に、従来から所有する物的要因に組織が付与する有用性も変化するから、物的経済は、不断に変化していると考えられる。

次に社会経済は、他の組織、並びに、当該組織とは協働関係を持たない個人との関係（即ち効用を交換する力）から成り立つ当該組織に対する効用の問題である。それは協働体系外部にあるものとの協働の可能性の総計である。この経済も、①外の組織並びに人々が、その評価、態度、規模、制度、物的条件により影響される各自の経済の故に、当該組織に対して取る態度の変化、②物質或いはその他の効用の交換から生じる変化とから不断に変化する。一般に組織の市場との関係より生じる価値的側面（経済）が、この社会経済の

主要な内容と理解してよいであろう。

次に個人経済とは、個人固有のもの、或いは個人の創造にかかわるものと考えられる個人の仕事をやる力（肉体的行為、注意、思考）と、他方、個人が物質的な満足やその他の社会的満足に対して認める効力との関係に対して、組織が付与する効用の問題である。この経済も、生理的な必要、他のものとの交換、個々人の効用の創出、心理的狀態の変化、換言すれば、物的並びに社会的効用について個々人の抱く価値観や効用の評価の変化より絶えず変化している。

こうした三種の経済に対して、バーナードが組織の経済と呼ぶものは、組織が支配するこれ等三種の経済の組み合わせに対して、組織が付与する総合的な効用である。彼の表現によれば、「(1)組織が支配する物財、(2)組織が支配する社会関係、(3)組織が調整する個人的諸活動に対して、その組織が与える効用のプールである。それは、一つの社会体系としての組織によって評価された価値のプールである。それは、比較出来ない要素の相対的効用に関する判断、あるいは意思決定の総計である。<sup>15)</sup>」組織にとっての特定の個人の行為の効用は、彼の行為の結果である仕事の効用であり、仕事の効用は、組織が彼に対しての支払いをどれ程どの様な型で行なうかを決定する形で現わされる。即ち、組織に対する特定の個人の行為の効用は、組織がその個人にどれ程の反対給付を行なう事が適當であるかと言う形で評価せられる訳である。従って、組織の関係する効用は、組織を構成する個人の評価ではなく、組織独自の行為である調整的行為（*coödinative action*）に基づいて、組織が物的環境要素、社会的環境要素並びに個々人からの貢献と個々人への支払の諸要素に対して与えた評価の総計である。組織は、その支配する物的要素と社会関係、参加者からの貢献により、効用を創造し、変形移転し、他の効用と交換を行なう事が出来る。

こうした組織自体の行動基準から、物的要素や社会関係、個人の貢献を評価する訳である。従って、組織による評価は、物的要素や社会関係、或いは個人の貢献の個々の動きとは一致しない場合が多い。物的要素の減少が、時としては、組織の評価では効用の増大を来し、逆に物的要素の減少が組織の



評価の増大を来す事があり得るのである。同様に、社会経済は組織の社会的関係のプールであるが、一見した所好ましいと見られる様な社会的諸関係の増大が、必ずしも常に社会経済への評価の増大とは結びつくとは限らない。生産能力を越えた特約店網の拡大等は、その例である。更に個人的経済においても、個人の評価と組織の評価とは異なった基準で行なわれるところから、個人の評価による満足が、組織経済における効用の増大とは、直接結びつかない事となる。従って、「組織経済の唯一の計算書は、成功か失敗かで現わしたものであり、その経済の唯一の分析は、組織の行動に関する意思決定の分析である。組織効用の経済に関する測定単位は存在しない<sup>17)</sup>」と考えられるのである。

かくて、この組織経済の成功が、組織自体の利益の評価尺度と看做される事となるが、それでは組織経済の成功は、どの様な要因及至は条件により基礎づけられる事となるであろうか。既に述べた所より知られる様に組織は、組織を構成する個々人に、その支配する効用を物的誘因或いは社会的誘因に転化して分配し、彼等から適切な効用の貢献を継続的に受け入れる事において存続し、発展する。従って、「これ等の貢献者が各自の交換において余剰 (a surplus) 即ち純誘因 (a net inducement—純満足〔筆者の加筆〕) を要求する限り、組織は、自からの経済において、交換、変形及び創造によって効用の余剰を確保する場合にのみ存続する事が出来る。もしこの操作の結果が赤字となれば、組織を構成する組織活動の支配が次第に困難となる。組織は、物的効用と社会的効用を支出しなければならない。組織はそれが所有する以上のものを支払う事は出来ない。従って、十分に所有する為には、効用の交換か或いは創造により効用を確保しなければならないのである<sup>17)</sup>。」そして、組織経済においては、「産出と投入を細部にわたって釣合わせる事は困難である。この事は、協働体系の性質において協働体系そのもの、またはその生産し消費するものが、それを構成している部分や貢献の総計よりも多い事もあり少ない事もあると言う事を違った角度から言い現わしたものである。……しかし、成功する為には、組織は何物かを創造せねばならず、そ

れは人間の動機を満足せしめ得ない程協働の細部過程に分散してしまつてはならない。部分が集計されても全体にはなり得ず、協働の成果は結果によってのみ知り得るものなのであるから、組織の最終的能率は、全く異なった二つの要因、即ち、(A)部分の能率と、(B)全体の創造的経済に依存している事となるのである<sup>18)</sup>。」

ここに部分の能率として指摘されているものは、交換点即ち組織の周辺での収支の細部にわたる統制を行ない、「出来るだけ反対給付を少なく (little counter distribution) しながら、総ゆる種類の貢献を調達する事<sup>19)</sup>」を意味している。この事は、組織効用の配分を受ける人の立場から見て、出来るだけ少なく与えると言う事ではない。組織経済にとっては余り価値は無いが、受け取る人には価値の多いものを、出来るだけ与え、組織経済にとっては価値が多いが、提供する人には余り価値の無いものを受け取るという事である。例えば、従業員関係においては、貨幣が使用者に価値あるものとなり、従業員に殆んど価値が無くなる点まで貨幣を与え、使用者には殆んど費用が掛らず、従業員からは高く評価される付加的誘因を与える事であり、使用者に対して出来るだけ少なくしか貢献しない者を止めさせる事である。

組織経済にとって、この交換、配分の過程は、効用の交換配分の過程であり、効用の帰属する物の交換配分の過程では無い事と、効用は、組織経済への流入の過程において変化する事との故に、組織経済への貢献の個々の流入過程と分配の個々の流出過程とは識別出来ない。例えば、価格は決してコストを基礎にして定まるものではないし、定めるべきではない。価格やコストは、協働過程の両端における評価に基づいたものであり、協働の成否は、微笑や好意 (goodwill) の様な非貨幣的な要因によつても定まるものなのである。従つて、協働過程の一方の端において評価された貨幣価値 (cost) のみを基礎にして、生産物の価格が決定されるのではない。協働過程における各種経済の変化に伴う同一物への評価の変化や、非貨幣的要素或いは配分を受け取る人達の評価が相互に作用する事となる。

次に、全体の創造的な経済即ち組織に内的で生産的要因である調整 (coo-

dination) の側面とは、効用を生産するために組織の諸要素の適切な組合わせを確保する事を意味する。協働体系が生存する為には、協働自体が効用の余剰を生み出さなければならないが、効用の余剰は、分配要因において如何に能率が確保されても、殆んどの場合、協働しないで個々に得られる満足の総計よりも大きい総計は得られない。従って、多くの事情の下では、調整の質こそ組織の存続における決定的要因である。この組織の創造的能率、調整の問題は、性格としては非技術的なものであり、必要なのは、事物の全体感 (the sense of things as a whole) であり、部分を全体に永続的に従属せしめる事であり、最も広範囲な観点に立って、他の管理的職能、技術、説得、誘因、伝達、分配的能率など総ての諸要因から戦略的要因を識別する事である。何故ならば、物的、生物的、経済的、社会的、個人的及び精神的な効用を計る共通の尺度はあり得ないから、創造的協働の戦略的要因を決定する事は、直感の問題 (a matter of sense) であり、釣合感 (feeling of proportions) の問題であり、全体に対する異質的諸部分の重要な関係を感じ取る問題である。

かくて、バーナードにおける組織の利益とは、組織経済の成功、即ち組織効用の余剰の産出と言う事となり、それは、配分過程における能率の維持と、特に調整過程において、適切なる諸要因の結合を妨げる要因の内、変化可能と考えられる要因 (戦略的要因) を見出し働き掛ける事<sup>20)</sup>により可能になると考えられる。ところで、この戦略的要因の発見は、バーナードによれば、「全体の感覚」「釣合感」と言った一種の直感に依存すると考えられている。従って、バーナードにおいては、組織の具体的目的は、「その目的が順次より広い或いはより遠い目的に対する手段であると看做し得る様な論理的過程の結果である場合もあり得る。しかし、直接的目的 (the immediate end) 及び一般に窮極的目的は、論理的過程の結果ではなくて、或いは現在の社会的諸条件並びに組織の諸要求を含んだ諸々の状況により『与えられたもの』即ち無意識的に印象づけられたものであり得る<sup>21)</sup>」と考えられる。

「しかし、本来個人目的は極めて稀れにしか定式化される必要が無いのに

反して、組織目的は通常或る程度定式化されなければならないから、意思決定後の理由づけとしてではなく、意思決定の過程として相当高度に論理的過程を含んでいる<sup>22)</sup>」ものでなければならない。けだし、バーナードにおいては、命令の実行、従って伝達は、組織の上位から一方的に与えられるものではなく、構成員個々人による伝達内容に対する心理的受容によって初めて可能となるものであるから、一般的な遠い抽象的な目的であれば、或いは非論理的過程によって設定されたとしても、人々から客認される場合もあるかも知れないが、具体的な当面の目的に関しては、人々にその設定理由が納得され、同意され得るものでなければならない訳である。「特に諸目的が採用された場合、それ等の目的に対する手段として行為を調整する事は、それ自体本質的に論理的過程である。事実の識別と、調整に含まれる専門化による行為の割当とは必ずしも個々の参加者の論理的思考とは限らないが、組織の論理的或いは意識的思考過程であると看做して全く差支えないであろう<sup>23)</sup>。」しかも、「一般に、個人の行なうより重要な組織行為は、個人的ではない諸目的の達成の為の手段の意識的選択を要求し、それ故に自動的、反射的な反作用ではあり得ないと言う意味でもまた論理的であろう<sup>24)</sup>。」

そもそも、バーナードにおいては、「公式組織の本質は、目的に対する手段の意識的な採用である。これは、協働を個人の生理的力や感覚よりも優れたものにする為に要求されるのみではなく、またこれが永続的組織の重要な事例の多くにおいて、個人行為に対する協働の主要な優越点であると考えられよう<sup>25)</sup>。」かくて、「個人行動に対して、組織行動を特徴づけるものは、意思決定行為であり、この意思決定過程の記述が、個人の場合におけるよりも組織行動の理解を行なう為に相対的により重要であると考えられる<sup>26)</sup>。」そして、この組織における「目的の定式化及びこの過程と目的を実行する為の過程とに含まれたより一般的な意思決定とは、組織内に配分されており、そして僅かの程度を除けば、個人に集中或いは専門化されていないし、またされる事も出来ない<sup>27)</sup>」ものであるから、各職位全般に亘って配分されている意思決定過程こそ、「組織行為の本質的過程と看做し得るのである<sup>27)</sup>。」

即ち、組織における重要な意思決定は、最終的には、一人の個人によって行なわれる場合が多いであろうが、その最終的決定に必要な多くの補助的的意思決定は個人的にはなく、組織的に行動する複数の異なる人々によって行なわれ、また意思決定の執行に際しては、殆んど常に複数の人々のその後の細部の決定が行なわれなければならない。そして、そうした意思決定の適否は、事実と組織目的とに関する知識に依存するところから、組織の伝達体系と意思決定点とは結びつく事となる。管理者の地位とは、正にこうした地位を意味している。

今、こうした組織における意思決定の過程と公式組織の階層との関係を考えると大体次の様に整理せられる<sup>28)</sup>。即ち上層の管理層では、追求すべき目的に関する意思決定が、一般に主要な注意の対象とせられ、手段に関する決定は、二次的でむしろ一般的のものであり、従業員全体に関する意思決定、組織自体の維持発展に関した意思決定が重要なものとせられる。中間管理層では、広い目的をより特殊な目的に分割する事と、行為の経済問題を含めた技術的諸問題が重要な問題となる。そして、特定の意思決定の相対的重要性の見地から言うと、以上の管理者の意思決定が重要な意味を有している。次いで、管理階層の下部では、技術的問題が意思決定の主要な関係問題となる。

ところで、組織における意思決定の総体 (aggregate) と言う見地よりすると、上述の様な管理者の意思決定よりも、非管理的な組織参加者の意思決定が重要な地位を占めている。目的の最終的で具体的な対象が、最も明確に見出され、手段の最終的な選択は、この地点で行なわれるからである。「作業員、事務員、試験員、実験室助手、販売員、専門技能者、技師等は、全体としての組織に取って外的なものである環境の戦略的要因に携わっている<sup>29)</sup>」訳なのである。要するに、「管理職能においては、目的の規定が重視され、他の職能においては、環境の識別が重視されるのである<sup>30)</sup>。」

次に、この様な組織における目的設定の過程を概観すると、次の様な事が言い得る。即ち、管理階層の上層において設定せられる目的は、直感的に捉えられる訳であるから、具体的な操作可能な目的に置きなおされなければな

らない筈である。「意思決定過程は、目的の絶えざる精緻化、事実の益々綿密な識別と言う継続的な接近化の過程の一つであり、そこでは、時間の経過が必須のものである。一般的な意思決定を行なう人々は、状況を一般的にかつ漠然と観察し得るに過ぎない。彼等が扱っている近似的なものは、未だ解明されていない多くのものを含んだシンボルである。……換言すれば、目的は実行可能な条件に細分化されなければならず、状況は時を経て展開するにつれて正確に確かめられなければならないのである<sup>31)</sup>。」組織の利益より直感的に捉えられた問題点や方向は、収集せられた状況に関する情報や、状況の時間的経過の分析より、順次戦略的要因を求め、具体的な目的の変更が絶えず行なわれる事となる。過去の決定の結果としての既存の目的を含めた決定の環境諸要素は、新しい目的の知覚と共に整理され、分析される結果、環境はより明白に正確に識別される事となり、その結果、目的の再設定乃至は修正や変更が行なわれる事となる。同時に、予測の上に立てられた目的は、時間の経過と共に修正を迫られ、それが目的の再設定や修正を促す事となる。加うるに、「戦略的要因を決定する事は、それ自体、直ちに目的を新しいレベルに変形させる事であり、新しい状況において新しい戦略的要因を求める事を強制するものである<sup>32)</sup>。」従って、組織における「意思決定過程は、決して終結する事はない。常に変化して行く現在は、継続的組織において常に新しい目的を生み出すのである<sup>33)</sup>。」

ところで、こうした目的設定を中心とした組織における意思決定の過程を見ると、それは二つの領域に関係を有している。まず、目的設定が将来の問題に関係するものであるところから、組織における意思決定は、一種の見通し (foresight) 乃至は理念 (ideal) を含み、その限り管理者、特に一般的目的設定の任務を負う最高管理者のリーダーシップ<sup>34)</sup>と関係する側面である。道徳的側面 (the moral sector) とバーナードが呼ぶのは、この側面である。こうした側面の存在する反面、組織は「現在利用し得る手段による外、如何なる行為も成し得ない<sup>35)</sup>」訳であるから、一般的目的の達成を助け或いは制約するものを見出す分析の過程にも関係しており、それは、客観性を有

した技術にかかわって来る問題といえる。現在まで見て来た目的設定の客観性の問題は主としてこの面に関するものである。バーナードは、この場合の技術に関して次の様に言っている。「正確に戦略的要因を識別する事は、技術の目標である。その展開は主として技術的なものであり、細部を拡大する手段の獲得に依存している。化学的分析、機械的分析、望遠鏡、顕微鏡、統計的方法、貸借対照表等は、表面下に隠されている戦略的要因を観察可能な大きさに拡大し、意味ある焦点に合わせる手段である。従って、全般管理者が一般目的を定式化したならば、彼にとっての戦略的要因は、拡大の過程、用具或いは客観的事実が、目的の有益な再限定に必要な戦略的要因を詳細に決めるに十分であるか、そしてそれを利用し得る人員が得られるか否かにある事を屢々見出すのである<sup>36)</sup>。」

特に、戦略的要因を見出す為の用具の利用については、それぞれの環境識別能力について差が存在している。一般に物理的問題分野において利用される用具の識別力は、社会的分野において利用されるものに比して著しく優れている。社会的分野における識別力は、過去の歴史的経験に基礎を置く以外にないが、この事は過去を現在と見誤らしめる危険を常に伴っており、過去の経験を如何に目的設定に利用するかと言う事自体が、一つの戦略的要因を形造る事となっている。しかし、いずれにしろ、こうした側面は、社会的技術をも含めて広義の技術的側面であり、それなりの客観性を持ち得る問題である。

これに対して、組織目的の道徳的側面については、客観的な技術の問題とは異なった性格が存在している。即ち、組織目的の問題が組織の将来の結果状態に対する見通しや希望に関係している以上、「現状に適用された行為の結果の可能性の判断の問題<sup>37)</sup>」が含まれている。そして、この可能性は、管理者が「物的、生物的社会的経験の無数の径路を通じて、人々の感情に影響を与え、協働の新しい特定目的を形成する、態度、価値、理想、希望の側面<sup>38)</sup>」に働き掛け、「客観的環境の抵抗が克服され、環境が修正される<sup>38)</sup>」様に努力する事により、著しく高められる事となる。彼は、この間の事情を

次の様に説明している。「組織の総ての要素は、リーダーシップの必要性、即ち信念 (faith) を創造する事により、協働的な個人の意思決定を刺戟する様な力の必要性を意味する。その信念とは、共通理解の信念、成功の可能性を信ずる信念、個人的動機の究極的満足が得られると言う信念、客観的権威の確立維持についての信念、組織に参加している個人の目的より共通目的が優先すると言う信念である。……協働の成果は、リーダーシップの成果ではなくて、全体としての組織の成果である。しかし、人間努力の生きた体系がエネルギーと満足とを絶えず相互に交換し続ける触媒である信念の創造なしには、これらの構造 (組織) は存続し続けられないし、普通は存在する事もなく、生命力が欠けて永続的協働は存在しない。リーダーシップではなく協働こそが創造的過程である。しかし、リーダーシップは協働の諸力の為の起爆剤である<sup>39)</sup>。」従って、リーダーシップ、即ち、共通の信念を創造する管理者の管理能力は、組織の存続に不可欠なものである。彼は、次の様にも言っている。「人間的な協働において、最も一般的な戦略的な要因は、管理能力である。物的世界でも等しくその性質上、機会と理想は、直接的動機や利害或いは指導者に要求される実際の才能よりも優先する。基礎的な必要性として有効な能率的協働が必要とする資本の蓄積、諸方法の発明、人間関係の革新は、物質、物理的諸力、経済的諸制度、組織技術の諸技術の特殊な能力を要求している。これ等の能力は必要欠くべからざるものであるが、含まれた犠牲を当然の事と考えさせ、協働にまず信頼を抱かせる責任感なしには、これ等の能力は発生しないのみならず発展もしないであろう。……組織の存続は、彼等が支配されている道徳性の幅 (the breadth of the morality) に比例する。これは予想、長期目的、高邁な理想は、協働の存続の為の基礎である事をただ物語るものである<sup>40)</sup>」と。

かくて、企業目的の設定は、一面において組織を巡る環境を分析し、そこから戦略的要因を見出す技術的な客観的側面と、環境の一つである組織の構成員の意識に働き掛け、その面の環境そのものを変化せしめる広い意味での動機付けの一つである共通の信念を育成強化する側面との二つの面に関連し



ているのである。

バーナードにおけるこの目的設定を規定する共通の信念を育成する管理者のリーダーシップの問題は、彼の言葉によれば、「共通目的に共通の意味を与え、他の諸誘因を効果的ならしめる誘因を創造し、変化する環境の内で無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え、それ無しには協働が不可能である強力な凝集力を生み出す個人的信念を吹き込む社会的に不可欠な本質<sup>43)</sup>」であり、それは、彼によって、次の様に分析せられている。

即ち、リーダーシップを発揮する為に管理者は、次の二種の能力を有していなければならない。その一つは、条件づけや訓練、教育によって育成され得る体力、技能、技術、知覚、知識、記憶、想像力と言った面での個人的能力である。他の一つは、決断力、不屈の精神、耐久力、及び勇気と言った人々の行動の質を決定する個人的能力であり、この種の能力は、客観的な訓練や教育により、必ずしも総ての人に育成出来るものではない能力である。そして、個々の管理者は、各人のこの二種の能力に丁度適した職位に配置せられている場合、最も適当なリーダーシップが発揮され、組織の状況に適した目的の設定とその遂行が行われると考えられる。

けだし人間は、自己の有する個人的行為規則（バーナードはこれを道德準則 *moral codes* と呼んでいる）に従って行動するが、組織は組織としての独自の行為規則を持っている。そしてその数は、組織の上位に行く程増加するのが普通である。今、もし、この個人の行為規則と組織の行為規則の間に、価値観の相違があり、両者の要求が相互に矛盾や葛藤を生み出す事となると、その結果は次の三つの場合が生じる事となる。(1)行動の麻痺状態が生じ、感情的緊張を伴い、挫折感、不安或いは決断力や自信の喪失が生じる。(2)一つの規則の尊重が行われる反面、他の規則の侵害が行われ、罪悪感、不愉快、不満或いは自尊心の喪失を生じる。(3)一つの規則の要求を満すと共に、同時に他の総ての規則の要求や欲求をも満し得る代替的行動を見出す場合とである。

ところでリーダーシップの機能が組織構成員に共通の信念を育成する事にある以上、管理者の行動は、組織の行為規則に従った安定的なものでなけれ

ばならない。この為には組織の行為規則の命ずる行為を行い得るだけの技術的専門的能力を有している事は勿論、個人の行為規則の要求を抑えてでも、組織の行為規則の要求を優先せしめ得る責任力が要求せられる。そしてその為には、個人の行為規則の要求と組織の行為規則の要求が矛盾する場合には、状況を更に分析して両方の要求を同時に満し得る戦略的要因を発見するか、乃至は新しい行為目的や新しい第三の行為規則を創出する事により、矛盾を解消する事が必要である。

もし、技術的な専門能力は有しているが、弱い責任力しか有していない管理者が、組織の行為規則と個人の行為規則の矛盾的衝突の場に直面すると、管理者の行動から安定性が失われる。即ち或る場合には、組織の行為規則が優先し、或る時は個人の行為規則や欲求が優先し、部下に不信の念を与える事により、共通の信念が育成され、共通の方向に向った意思決定が行われる事を妨げる事となる。逆に、責任感強いが、技術的専門能力に欠けた管理者が、同様な立場に立たされたとすれば、行動の挫折が生じ焦燥感に悩まされる事となる。何れの場合も、組織の将来の行動結果に重大な制約を課し、目的設定の可能性の範囲を拘束するものである事は言うまでもない。

かくて、バーナードにおける企業行動従って企業目的の設定に対する理解は、組織が自からの維持存続を図る組織自体の利益の立場から設定せられるものとしている。それは、組織が、その存続の基礎である構成員からの貢献活動を誘引するのに必要な資源である組織効用の、余剰の創出確保を目的として行われる。それは誘因と貢献の交換並びに貢献活動と諸要素の組み合わせ調整の過程より、最高管理者層が釣合感に頼り、大体の戦略的要因(目的)を知覚する。次いで組織は、その戦略的要因を基準にして環境を分析整理する事により、戦略的要因即ち企業目的を再設定し、修正しなおし、同時に管理階層別に、戦略的要因を分割し、精密化する過程を順次繰返す事により、具体的な各部門における当面の目的の設定と行動とを生じる事となる。この間において、目的の設定は、環境を分析して戦略的要因を見出す分析的客観性を

有した側面と、将来の結果の見通しを制約する構成員の貢献意欲や意思決定基準に働き掛けるリーダーシップの側面との二つの面に関係を有している事が指摘せられる。

こうしたバーナードの見解は、従来の経済人モデルを前提とし、企業目的をアприオリに利潤極大概念と理解して来た伝統的な経済学的企業行動論に対して、従業員並びに管理者による主体的な機能に基づく現実の企業行動の発生のメカニズムと、その行動の多様性や個別性を分析する道を初めて開いたものとして、高く評価しなければならない。

ただし、彼の理論は、今日の立場から見るとなお幾つかの不十分な点を有している。例えば、一方において、管理者の職能として目的の設定を指摘し、その一般従業員の外部環境への働き掛けにいたる間の目的の分割、専門化への過程を詳細に論じながらも、最高管理者による最初の目的設定の知覚の過程の分析は、不十分なままで残されている。全体感、釣合感と言われる直観の内容は、何等かな型で、より操作可能（operational）なものにまで分析する努力が払われるべきであろう。また戦略的要因の探究に際しては、彼の指摘する分析用具や過去の知識以外に、協働体系の概念的なモデル、協働体系の外部環境の概念的なモデルを設定し分析を助ける事の必要性は、今日論者により強く指摘せられているところである<sup>42)</sup>。

更に、組織内における情報の伝達の過程の内、一般従業員から上位の管理者への伝達並びにその組織運営上の機能の解明や伝達におけるバイアスの問題、個人や組織相互間の葛藤の問題等に対する分析は、極めて不十分なままに残されている。そして従来から論者により指摘せられている点として、問題が組織の一般理論として展開されており、組織の一つである企業の独自の理論としての展開が十分に意識されていない点が指摘出来るであろう。従って次にわれわれは、バーナード以後の代表的な諸見解を見る事が必要である。

- 1) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. ix.
- 2) *ibid.*, pp. x-xi.
- 3) *ibid.*, p.13.
- 4) *ibid.*, p.39.
- 5) *ibid.*, p.22.
- 6) *ibid.*, p.52.
- 7) バーナードは、欲求、衝動、欲望を動機と呼んでいる。*ibid.*, p.18.
- 8) *ibid.*, p.44.
- 9) *ibid.*, p.56.
- 10) *ibid.*, p.54.
- 11) *ibid.*, p.43.
- 12) *ibid.*, p.46.
- 13) *ibid.*, pp.200—201.
- 14) *ibid.*, p.241.
- 15) *ibid.*, pp.242—243.
- 16) *ibid.*, p.244.
- 17) *ibid.*, pp.244—245.
- 18) *ibid.*, pp.252—253.
- 19) *ibid.*, p.253.
- 20) この面の問題は、バーナードが組織の有効性 (effectiveness) の問題として説明しているものである。「有効性は、最終目的を達成するために、全体状況のもとで選択された手段が適切であったかどうかと言う事だけに關係する」ものである。従ってそれは、広義の技術の問題であり、応用科学の技術、組織構造の技術、儀式的技術、技術体系の技術が含まれる事となる。例えば、如何なる機械を利用するのか、分権管理制度が良いのか、計数管理制度として、どの様な組織を採用し、どう運用するのかと云った問題に分解し、それぞれの細部の技術の有効性を追う事が出来る訳である。*ibid.*, pp.236—239.
- 21) *ibid.*, p.185.
- 22) *ibid.*, pp.185—186.
- 23) *ibid.*, p.186.
- 24) バーナードはしかし、公式組織の内に自動的な反応行為が存在する事を否定するものではなく、むしろ「習慣的、反復的」な個人の行為の不可欠性を指摘する。特に組織に参加している個人の行為の多くが、習慣的・反復的であると言う非論理的過程を論理的なものに高めようとする専門化過程、即ち組織設計が行われる結果、反動的行為を育成する場合も多い事を指摘している。*ibid.*, p.186. そして、この点の指摘は、後に Simon における組織の意思決定の正確性の確保の中心的メカニズ

ある刺戟戦—反応の行為パターンの論理へと展開して行く事は周知の通りである。

25) *ibid.*, p.186.

26) *ibid.*, pp.186—187.

27) *ibid.*, p.187.

28) *ibid.*, p.192.

29) *ibid.*, p.211.

30) *ibid.*, pp.210—211. かくて、バーナードにおいては、「管理的意思決定の直接的環境は、基本的には組織自体の内部環境である。管理的意思決定の戦略的要因は、主として、かつ基本的に、組織運営上の戦略的要因である。外部環境に働きかけるのは組織にあっては管理者ではない。管理者は、基本的に組織の有効的、能率的運営において、他の人々の意思決定を促進し、或いは阻止するところの意思決定にたずさわっている」(*ibid.*, p.211.) と考えるのである。彼によれば、組織における意思決定の総量の9割以上を占める組織末端の非管理的参加者の意思決定を、目的にそった線において行わしめる事こそ、一般目的の設定と並んだ管理者の基本的職務と看做されるのである。( *ibid.*, p.233.)

31) *ibid.*, p.206.

32) *ibid.*, p.205.

33) *ibid.*, p.210.

34) バーナードは、リーダーシップを、組織の存続に不可欠な社会的要因として捉えている。彼は、それを部下の主観的側面に影響を与えて、集団目的に人々を結集せしめる過程と規定し、同時にそうした努力を払おうとする管理者の自主的態度を、管理責任と名称けて重視している。 *ibid.*, p.284.

35) *ibid.*, p.201.

36) *ibid.*, pp.206—207.

37) *ibid.*, p.209.

38) *ibid.*, p.211.

39) *ibid.*, p.259.

40) *ibid.*, p.283.

41) *ibid.*, p.283.

42) 占部都美「近代管理学の展開」昭和41年 131頁。

### 3. ペンローズ「企業成長論」における企業行動の形成

経済学の分野における各種の企業行動論の内において、バーナードの思考を参照しながら、企業行動に対する管理者集団の影響力を重視して、われわれの研究に貴重な示唆を与えているものに、ペンローズ (Edith T. Penrose) の研究<sup>1)</sup>がある。彼女においては、企業の行動は、成長への行動として分析せられ、企業成長論として企業行動が論じられている。

彼女は、「産業企業の基本的経済的機能は、企業内で立案され実効に移される計画に従って、経済界に財や用役を供給する目的で、生産的諸資源の利用を行う事である<sup>2)</sup>」と考え、社会経済と企業経済の差を、前者が管理組織 (a administrative organization) 内で行われる意識的活動の体系であるのに、後者は、そうではないと云う点に注目して、ここから企業を一つの管理組織体として捉えている。従って企業の規模、即ち「企業の境界を決定するものは、『調整の範囲』——『権威ある伝達』の範囲である<sup>3)</sup>」と規定し、更にこの権威ある伝達の範囲を説明して、「職制を通じての詳細な指令の実際の伝達と云う一端と、受け入れ、そして遵守している政策、目標及び過去におけるある時点で制定された管理的手続が、一群の人々の間に単に存在しているに過ぎないと云う他の一端、との間から成り立っている<sup>3)</sup>」としている。従って、ペンローズにおける企業の成長行動は、取締役会やその委員会、社長、専務、常務等の企業において最終的決定を下す法庭 (court of last resort) である中心的管理者達 (central managers) を中核とした権威体系の影響範囲の拡大として理解せられる事となる訳である。

企業の規模を、この様に、権威ある意思伝達の範囲として規定すると、企業の規模を決定するものは、そうした意思の伝達を維持し、その範囲を拡大する事への管理者集団の能力にある事となる。かくて、ペンローズは、次の様に云っている。「個々の企業に対して有利な生産の機会が多数存在するとする。しかしその場合でも、企業は総てのそうした機会を利用しようとしてその拡張計画を押し進め、それと共にその管理者チームを拡大する事は出来

ないし、一般にしようもしない。それは管理的及び計画的組織としての一企業の性質は、例え企業の既存の責任ある職員達が、その総ての側面について詳細に管理支配していなくても、少く共会社の諸計画と運営については、知っておりかつ承認している事を要求するが故に、企業は総ての有利な機会を利用する為の拡張計画を追求出来ないのである<sup>6)</sup>。」「成長が行われるにつれて、企業の管理構造は変る。——益々権限は下位に委譲される様になり、そして定められた分野で活動するための権限を有した責任ある職員の数は増加して来る。彼等の定められた分野において、下位者達の決定は殆んど取り消される事は無いと言う意味において、権限の委譲は事実上最終的なものとなる。けだし、もし彼等の決定が受け入れられないものであれば、彼等は移動されるが、彼等の以前の地位に付属した権限は不変のまま残るのである。しかし、責任の最終的委譲は不可能である。責任は会社の内で累積するものであり——職員の階層制の概念はこれを意味している。——そして、例え事実上責任がその過程において有効な権限より分離されて来ても、最高管理者の段階において常に集中しなければならない。権限及び最終的責任の累積に触れずに下位の責任をこの様に前進的に分散化する事が、企業の比較的小さな規模を越えて継続的に成長せしめる為に必要な条件である。その成功は、一緒に働く事に経験を有した職員の一群を次第に育成する事に依存している<sup>5)</sup>」と。即ち、ペンローズによれば、一つの管理組織を拡大する為には、中核的管理者達に必要な情報を提供し、彼等の権限を認めると共に、上位の管理者が安心して権限を委譲する事の出来る従業員数の増大が行われる事が必要なのである。

ところで、「企業が利潤の追求を行っている<sup>6)</sup>」と仮定する限り——ここに利益とは、投資家のための利益ではなく、管理組織全体としての長期利益、総額としての利益として理解されている<sup>7)</sup>——「企業は、有利と考える拡張の機会の利益を得られる限り速かに拡張しようと欲するであろう<sup>7)</sup>。」そして、この事実は、一般に企業が常に成長への行動を取ろうとする事実において、既に認められて来ており、従来からそうした行動の取られる原因として、

周知の通り、規模の経済の利益が指摘せられて来ている。

これに対して、ペンローズにおける特徴は、規模の概念は、一定時の状態を現わした概念であるとして、その概念に加えて、過程における利益を現わす概念である成長の経済 (the economies of growth) とする考え方を提示しているところにある。もっとも、規模の経済と成長の経済とは、結合して生じる場合が多く、また成長の経済は、規模の経済と結びつかない場合には、一度利用すれば消滅して行くものである。そして、ペンローズは、この成長の経済を説明する要因として、未利用用益 (unused productive services) なる概念を挙げている。

ここに未利用用益とは、各企業が保有する人的及び物的諸資源の企業活動への可能なる貢献用役内の未利用部分を意味している。彼女によれば、総ての企業は「資源の不可分性により課された周知の困難性、同じ資源が異なった環境の下では異った様に利用され得る事実、特に特殊化された方法で用いられ得る事実、並びに運営と拡張の普通の過程において、新しい生産的用益が継続的に創造されて行くと言う事実の三つ重要な障害<sup>8)</sup>」から、未利用資源を常に保有していると考えられるのである。

ここに資源の不可分性に基づく未利用資源としては、バベッジ以来、最小公倍数の原理として説明せられて来た未利用の用益の存在が指摘される。即ち、例えば、各種のそれぞれの機械の如く、分割不可能な生産資源の集団の用益が完全に使用し尽される為には、企業が生産するべき産出高の単位は、各単位生産資源の提供する用益の最小公倍数の倍数でなければならないと言う原理である。そしてこの原理は、機械についてのみならず、人的資源の遊休作業時間や作業屑として処理され捨てられている様な副産物にも当てはまる訳である。次には、同じ資源の別の用途における利用の可能性とは、その資源の最も価値ある専門的能力の、より以上の利用の可能性を意味している。例えば、特定の技能や知識を有した人材を、最も効率的に利用する為には、その専門的 skill や知識を、勤務時間の総てにおいて利用する事を必要とするだけの仕事の量が保障されなければならない。分業による専門化利益の追求



である。そしてこの利益の追求は、企業の取扱い製品の多角化を促す要因でもある。けだし或る段階で同じ生産的用益を必要とする一群の製品、例えば、共通の加工を経た原料を使用出来る製品や、同一販路を通して販売出来る製品の生産を助長する事となるからである。換言すれば、一群の製品が共通の費用を持っている場合には、共通費の点における専門化は、いずれの製品の製造原価をも低減する事になる。そして同時にこの過程は、新たな専門化の利益を生む可能性を有した各種の未利用用益を発生せしめる過程でもある。

次に、企業が利用する各種の資源は、種々の異なった用益を提供出来る可能性を有している。物的な資源は現在利用している性質とは異なる性格において異なる目的の為に利用出来るし、人的資源も各種の異なった用益を提供出来る。この事実は逆から言えば、資源の利用を考える従業員の知識と経験とが、資源の利用可能性を決める訳であり、従って知識と経験が増加すれば、総ての資源の利用範囲と利用量とを増大せしめる事となる。そして、従業員の知識は、自己が日常携わっている仕事に関係して興味が持たれ深められるのであり、その意味から組織における体験は逆に、知識探究の方向と範囲を決定すると言える。かくて、未利用用益の存在自体が、新たな利用方法の探究を促し、企業の成長を結果するが、その過程自体が、更に新たな未利用用益を発生せしめ、次の成長の契機を生ましめる事となる。

かくて、ペンローズによれば、管理者達の知識と経験の性質と量が、企業の成長と方向と速度並びにその範囲を決定する事となる筈である。ペンローズは言う。「単に大きな組織の為に管理の青写真を描き、各種の職位を満す為に人々を雇い、詳細な職務記述書に記載された職務を遂行する事のみによっては、企業は或る点以上には能率的に拡大する事は不可能である<sup>9)</sup>。」「人々が特定の企業或いは他の人々の特定の集団と共に働く事に慣れて来ると、彼等は個人的に、また集団として会社にとり、より価値ある存在になって来る。けだし彼等が提供出来る用益は、彼等の同僚、企業の採用する諸々の方法、彼等が働いている特定の一組の環境内で仕事を行う最善の方法について

の知識により高められるからである。新しく管理者の職務を受け継いだ個人は、比較的なじみがないと云う単なるそれだけの理由で、多くの事柄が問題となる事に気が付くであろう。管理者が彼等の仕事になじみそして彼等の支配下にある組織へ彼等自身を統合化するのに成功するにつれて、必要な努力は減じ、従って彼等の才能に余裕が生じ、同時に他方において経験と知識の一般的増大とによって、才能自身も増大する。獲得した経験は、個人の集合を一つの協働単位とせしめ得ると言う上述の問題のみではなく、集団それ自体換言すれば企業により取られた活動の方法や可能性に関する知識の増大を生み出すものなのである<sup>10)</sup>。」

かくて、ペンローズによれば、管理者達の有する知識と経験は、「他の資源の生産的用途を変えるばかりでなく、企業が捉える需要の条件をも変える<sup>11)</sup>」事となる。けだし、個々の企業にとって需要は、管理者集団が発見し、利用するべく努力する時において始めて存在する事となるものであり、それは基本的には、管理者集団に持たれる「期待 (expectations)」に基づくものであり、「客観的事実 (objective facts)」ではないのである<sup>12)</sup>。「企業は彼等の活動の成功の為に、必要な環境条件を変えるばかりでなく、より重要な事は、企業は環境を変える事が出来、そして環境は、彼等自身の活動から独立ではない事を知っているのである<sup>13)</sup>。」

以上の如くペンローズは、企業行動を説明する要因として、従来より指摘せられて来た規模の経済に加えて、成長の経済の存在を主張する。そして成長の経済を分析して、その窮極的源泉を、管理者集団の有する客観的伝達可能な知識と、当該企業における固有な経験や知識とに求めて、それをもって企業行動の方向と成長規模の限界とを説明しようとしている。

この場合、ペンローズが特に注意を喚起するのは、既述の様に特定企業における知識と経験であるが、その理由や注目すべき点を要約すると、次の様に整理出来るであろう。

(1) 人間が組織に参加した場合、人間は必要な業務の習得に一定の期間を必要とする。特に各組織には、職務記述書に客観的に記述し切れない様な微妙

な運営上の性質を含んでおり、その性質を修得するのには、かなりの時間を必要とする。

(2) 上位の管理者達は、責任、特に対外的責任から逃れる事は出来ない。従って、彼等は、部下と或る期間接触する事により、始めて部下に対して信頼感を抱き、ここに権限の移譲を行う事が出来る。そして、ようやく企業の現状維持の業務から開放せられて、成長を目的とした行動を行う余裕が生じる事となる。

(3) 人間は、総ゆる分野に関心を持つと言うものではなく、自己の日常業務と何等かの意味で関連ある分野に注意を集中し勝ちである。従って、組織における分担業務が、その人の知識の収集を方向づけ、未利用用益の自覚が、その利用の為の新しい方法や需要の探究を動機づける。従って、特定組織での経験が長い程、未利用用益の利用に関する知識が集積され、それが新しい利用、革新、需要の開発を生み出す可能性が強い。

企業の行動、従ってまた企業の現実的目的を、その成長の側面において捉え、それを一貫して企業の内部資源の性質より解明する事を通じて、企業の広義での管理者用益の機能を強調したペンローズの以上の如き見解は、伝統的経済学の流れの内において<sup>1)</sup>、管理者集団の主体的立場を認め、個別企業の持つ行動の特異性を解明する途を開いた点、極めて高く評価される事が出来るであろう。ただし、既述のところからも容易に知られる様に、その努力は、特定企業における経験や知識の企業行動に及ぼすメカニズムの体系的解明にまでは及んでいない。われわれは、そうした点においても、それ以後の研究を、次に見て行く事が必要である。

1) Edith T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1966.

2) *ibid.*, p.15.

3) *ibid.*, p.20.

4) *ibid.*, p.45.

5) *ibid.*, pp.51—52.

- 6) *ibid.*, p.27.
- 7) *ibid.*, p.29.
- 8) *ibid.*, p.68.
- 9) *ibid.*, p.46.
- 10) *ibid.*, p.52.
- 11) *ibid.*, p.80.
- 12) *ibid.*, p.41.
- 13) *ibid.*, p.42.
- 14) Charles P. Bonini, *Simulation of Information and Decision Systems in the Firm*, 1967, p.5

#### 4. サイアート・マーチ企業行動論における企業行動の形成

ペンローズにおける企業行動形成に対する理解は、前述の様に、各企業の管理者集団の生産資源のより価値ある利用可能性を見出し、或いは需要を創造する事が出来ると言う能力の如何により、各企業行動の態様が決定せられるとせられていた。そして、そうした能力は、彼女によれば、基本的には、個々の組織における経験と客観的知識の結合とより生ずるものとせられていた。こうした理解に立つ限り、企業の行動を管理者集団の意思決定の結果として主体的に理解しようとする近代的経営思考と同一の立場に立つものであると言えよう。しかし反面、彼女の場合、伝統的経済学の通説に従って、企業の目的を単純に極大利潤の追求——長期利益の極大化の追求——として捉えている。この点は、総ての情報を知り、完全に合理的に判断選択する能力を有する経済人の一面の仮説を否定しながらも、経済人の他の一面の仮説である金銭的刺戟に対してのみ、合理的に反応すると言う面に対する反省が、十分に行われていない所から生じる問題であろうと考えられる。

従って、われわれは、経済人のこうした二つの面にわたる仮説の明確な否定の上に、理論の展開を図っている前述のバーナード並びにサイモンの研究を正面から受けついで研究の展開に目を向ける必要があると言える。この系統の研究において、独自の企業行動論を展開しているのは、周知の通りサイ

アート・マーチである<sup>1)</sup>。

彼等の企業行動の研究は、管理組織としての企業内部における意思決定の過程の分析にまで遡り、企業の目的の生成する仕組みやその安定乃至は変更の行われる過程、目的達成の為の代替的行動案の選択される過程、並びに、上述の諸過程を結び合わせる情報伝達の過程等を解明し、そこから企業の行動を予測し、その分析の正しさをも検証しようとする態度を取っている。

### 〔I〕 組織の目的

まず彼等は、企業を一つの組織として捉えて次の様に考える。「組織は個々の人の連合体 (a coalition of individuals) であり、その個々人の或るものは、更に幾つかの下位連合体 (subcoalitions) に組織化されている。企業組織 (business organization) の場合では、連合体構成員として、管理者、労働者、株主、供給業者、顧客、弁護士、徴税官、監督諸機関を含んでいる<sup>2)</sup>。」換言すれば、彼等における組織の基本的理解は、バーナードにより代表的に提唱せられている組織構成員の協働行為の体系なのである。

そして彼等の理解する企業の目的は、これ等構成員達が相互に組織活動の成果の配分を巡って交渉する過程により、結果的に生成せられると考えられている<sup>3)</sup>。ただしこの場合、例えば株主や徴税官の場合に見られる様に、比較的容易にその要求が満たされる所から、大半の時間を受身の姿勢で過ごしている様な構成員と、日常の時間の大半を、特定の組織の内でも過ごしている様な積極的活動的構成員——管理者や一般従業員——との間には、重要な相違がある。彼は言う。「連合体の外部構成員と内部構成員との間に組織的境界を引くのは、この特性なのである。……そしてわれわれが組織目的と呼んでいるものが生れるのは、主としてこの積極的活動的集団での交渉 (bargaining) を通してである<sup>4)</sup>」と。

即ち、サイアート・マーチによれば、企業の目的は、古典的な理解の如く、一部の構成員が他の構成員に金銭を支払う事により、他の構成員を全面的に自己の目的に奉仕せしめる事により、一部の構成員の目的を企業の目的とすると考えたり、或いは、公共の利益とか社会福祉と言った外在的先験的に与

えられるものを、企業目的としては理解するべきではない。彼等は、企業の目的は、具体的には、「組織連合体の構成員により組織に課された一連の独立的な要求水準の諸制約 (a series of independent aspiration-level constraints) である<sup>5)</sup>」と考えている。そして、そうした諸制約は、具体的には内部構成員即ち管理者や一般従業員達相互間の交渉過程から、企業目的に具体化されて行くと考えているのである。

企業は、外部構成員達の要求を、一定のルールに従って絶えず収集処理している。例えば販売員は顧客との定期的な接触により、市場需要換言すれば顧客よりの要求についての情報を提供する責任を負わされており、労務部門は差し違った労働需要即ち労働者の企業への要求を収集し、購買部門は原材料の供給可能性、即ち原材料供給者の要求を収集する。企業はこの様に、各種の情報源と定期的な接触を保つ事により、情報を集め、また各種のスタッフと言う情報収集分析を目的とした部門を設けている。従って、企業目的の生成に影響する情報の性質は、まずこの段階においてあるい分けられる。

サイアー・トマーチは、次の様に言っている。「誰が情報を集めるかの問題は重要である。それは以下に示す様に、情報を集める人は、また最初にその情報を伝達し要約し評価する人であるからである。それは別の面でも重要である。企業の環境は、企業内で行われる意思決定に関連するかも知れない極めて多量の情報を生み出している。その結果、或る最初の選択的決定は、組織の周辺(periphery)で行なわれる。これ等の選択決定の多くは、日常的な取るに足らないものであろう。…しかし、或る選択的決定は、重要な影響力を有する。もし市場分析家が、外部組織の一つの情報屋に頼る事を決定すれば、彼は情報屋の報告書の正確性と適切性に企業の政策を結びつける事となる。(例えば専門組織による)選択規則の標準化は、情報の広範囲な標準化に導く。同様に組織の総ての部分——来客を扱う事務員から銀行家と接触する副社長まで——は、外部の誰に対してどんな質問を向けるかについて決定する。これ等の決定は、彼等の過去の訓練とその状況の知覚に依存している。組織の諸決定は、問われる質問と受取られる情報に依存しているのである<sup>6)</sup>」と。

組織の内部構成員は、かくの如くその職務を通じて各種の情報を収集している。もっともその収集と処理は、その時々任意に行われるのではなく、組織毎に一定のルールに従って行なわれ、組織目的の構成に貢献している。けだし、管理者や一般従業員は、将来の状勢を予知し、仲間の動きを察知している経済人ではない。従って、彼等は、組織の中に先例と言う記録を保持し、その重要な部分を標準運営手続 (the standard operating procedures) として公式化し、それに拘束される事により、相互の間の行動の矛盾を妨ぎ、問題毎に関係者が再交渉を繰返す必要を除く事としている。

## 〔Ⅱ〕 標準運営手続

サイアート・マーチは、かくて標準運営手続を、組織の目的の生成並びにそれを通じての組織の環境への適応過程の理解の鍵として重視し、それを、一般的選択手続 (general choice procedure) と、この一般的選択手続を実施する為に、主に大規模の組織によって用いられている幾つかの重要な特定標準運営手続 (specific standard procedure) に区分して整理している。

まず一般的選択手続は、(1)不確実性の回避 (avoid uncertainty) (2)ルールの維持 (maintain the rules) (3)単純なルールの利用 (use simple rules) の3つの基本原理により要約出来ると考えている。

不確実性回避の原理とは、企業が意思決定を行なうに際しては、不確実性の処理を正面から試みる事は出来るだけ避けて、不確実な将来の予測の必要性を最小にする手続を求めると言う事実を指している。この為に企業が最も普通に用いる手続は、将来についての長期計画は、漠然とした期待に留めて<sup>7)</sup>、具体的な意思決定は、短期的なものに留め、短期的な意思決定の積み重ねとして、長期的な問題を解決する事とし、その間に確実な資料を入手するにつれて、短期の意思決定を修正して行くと言うメカニズムである。こうした企業の態度は、この標準運営手続に見られる様に、企業内部の情報の収集や処理と言う意思決定の過程、組織目的の形成過程に見られるのではなく、企業を巡る環境に対しての企業の対応策にも見られるものである。具体的には、企業は環境を与伴として考え、その将来を予見する事を考える代り

に、業界における各種の慣習を確立したり、協定を相互に結んだりする事により、環境を支配し、その将来の予定し得る部分を多くする事にして、不確実性を出来る限り回避しようと努める。

次に、ルール維持の原理とは、組織は一度問題を成功裏に解決出来る一連の探究手続を経験し、その採用を決定すると、容易にその手続を放棄しようとしないう事を意味している。例えば、既に、企業の情報の収集処理過程に見られる様に、企業は、常に完全な情報の入手に努めると言うよりも、一度定めた手続や慣行——例えば、名前の知られている業者と契約すると言った慣行——に従って情報を探究し処理する慣行を有している。元来が限られた情報しか有していない人間の作っている組織であるから、組織の意思決定の合理性の確保にも一定の限界が存在している。もし個々の問題毎に、常に新しく意思決定を行うとすれば、代替的行動案の探究や評価基準設定、関連要因との相互連絡等に時間を要し、意思決定に多大の時間を費し、決定の時期を失する事となる。学習に基づいて適応する一定の意思決定のルールや業務処理のルールを維持する事は、必ずしも全知の神の目から見れば最善ではないかも知れないが、限られた合理性しか持たない人間や、そうした人間が作る組織に取り、極めて合理的な事であると考えられる。

そして、既存の手続や慣行による決定が、不適當である事が示され、乃至は予知された場合に、始めて新しい代替的行動案探究のルールの開発に着手すると言う場合が多い。換言すれば、目的水準を達成水準が著しく割った場合において、初めて新しく問題が自覚される場合が多いと言う事の大きな一つの理由は、この基本原理に由来するものである。

オ三に単純ルールの利用原理とは、組織が意思決定のルールとして、単純なルールを設けており、それに弾力性を与える事は、個々人の判断 (*individual judgement*) に依存すると言う形を取っている事を意味している。その最も普通の形の一つは、基本的かつ簡単な手続と、その手続が修正される諸条件も述べた「考慮すべき問題点」のリストの明細書である。基本的には、企業における探究は、①問題を知覚した所乃至は問題徴候に近い場所



から解決案の探究を行い、②更に従来の行動案の近くに解決案の探究を行い、順次遠い部所に関係した複雑な解決案を探究すると言う過程をたどるのが普通である。例えば、目標売上高が達成出来なかった場合は、その解決案は、販売員の行動の内にもまず探究され、そこで解決しない場合に、宣伝の方法等の販売計画に順次及び、その後に品質の様に生産部門に関係した分野に解決案が求められる様になると考えられる。③そして最後にそうした因果関係的な考えよりする原因探究に基づく代替的行動案の発見に失敗した場合、第三の探究ルールとして、従来比較的過剰な資源の配分の行われて来た所から資源を上げたり、組織的に脆弱な領域 (organizationally vulnerable areas) に解決の為の代替的行動案の探究が行われ、そうした領域に不利なルールを作り出す事により、解決案を求めようとする順となると考えられる。序みに、ここに組織的に脆弱な領域とは、主要目的との関連が具体的には計算し難い様な部門、例えば、研究部門の様な所を指している。

次に特定標準運営手続としては、(1) 業務遂行ルール (task performance rules) (2) 記録と報告の継続、(3) 情報処理ルール、(4) 諸計画及び諸計画立案ルール (plans and planning rules) の四つが指摘される。まず業務遂行ルールとは、職務記述書に記述されている様な日常の作業の順序とか、書類の書き方や保存、製品の値段の決め方等々組織の各職務のやり方を具体的に規定するルールであり、「過去の学習の移転<sup>8)</sup>」を行うものである。そしてこの規定は、同時に組織の各部分で行われる諸決定、従って諸活動相互の間の矛盾や衝突を除き、各決定が関係する組織の各部門より協力が得られる事を保証する機能をも有している。換言すれば、業務遂行ルールは、過去の学習を伝達し、企業内の各行動を相互に予測せしめ、不確実性を除くものなのである。従って、普通の組織では、価格決定、生産量や在庫の決定或いは販売戦略による決定等は、厳しく制限された限界内で行われている事が見出される。また業務遂行ルールは、純粹に特定組織内のもののみではなく、例えば、専門の会計士により、会計業界内の専門家のルールが特定の組織内に持ち込まれ、或いは、他の各業界の普及した取引慣習が同様に関係業務担当

者により持ち込まれ、組織内のルールに組み込まれる場合も多い。

次に組織は、過去の記録と報告を継続的に保存して、統制と予測 (control and prediction) に利用している。例えば、財務諸表や標準原価報告書等は、組織の各部門の構成員の行動を統制し、その行動方向を規定する。そしてまた組織の予測は、比較的単純な因果関係的な思考方法を取るところから、過去の原因と結果を示す記録や報告は、今後組織が観察する環境側面を決定し、考えられる代替的行動案の範囲を規定し、同時に資源配分の決定に影響を与える。環境の変化に応じて組織が示す行動が過去の経験を有した組織において比較的安定したのが見られ、同時に新しい異質の変化に対する対応が比較的緩慢になり勝ちなのはこの故である。

第三の特定標準運営手続としては、情報処理ルールが挙げられる。組織は、組織の外部から収集した情報や内部で発生した情報を整理して、内部の関係部門に配布保存すると共に、顧客や仕入先、官庁、株主等の組織をとりまく環境にも情報を送る。こうした情報の流れには、経常的ルール (routine rules) と濾過ルール (filtering rule) とが指摘されている。経常的規則とは、誰が何について誰に伝達するかを定めた規則であり、情報の組織内の伝達経路を定めたものである。それは、一面において、各部門が必要とする情報の流れを保証するものであるが、他面、特定の情報は特定の機関を通じてのみ流される事を定める事により、各部門が特定の情報のみに注意を集中する事を可能ならしめ、意思決定を単純化せしめるものでもある。例えば、生産部門は、原則として財務部門の事を殆んど考えずに意思決定を行う事が出来る訳である。

こうした経常的規則に対して濾過規則とは、情報が組織内の規定の経路を通過して行く過程において、種々の濾過作用を受け、その結果バイアスが生じる為に、組織はそうしたバイアスを修正する為の逆バイアスを提供する事を指している。即ち、組織の各部分は、①その収集伝達された情報の種類が相互に異なっている事や、②過去における経験の相違、③各部門の希望や願望、④内部的な相互の取引に関する欲求、⑤未解決の葛藤の反映等により、

情報の理解や伝達にバイスを生じる。従って、伝達された情報を受取る場合には、各部門は、組織目標よりの論理的推定を加えたり、過去の事例による経験的推定を加えたり、或いは、実証される資料に注意を払う事により、解釈的な調整 (interpretive adjustment) を行い、バイスを修正する様に努めている。更に場合によると、組織は、この濾過作用から情報を圧縮し過ぎ、目的点までに必要な情報が伝わらずに終る結果となる場合もある。その結果は、信頼出来る情報が無くても意思決定が行われる方法が開発された広範囲の利用 (extensive use of essentially contingent decisions) を生じ、本質的に偶然的決定のせしめている。

最後に諸計画及び諸計画の立案規則とは、各企業が諸計画の立案に際して定めている諸規則を意味している。例えば、諸計画の一つである予算について見ると、予算の作成方法については、何れの企業も細かい色々の規定を設けている。また一度立案された予算は、他の企業活動を規制し、その業績評価を行う枠組みとしても機能している。かくて、諸計画は、その立案過程において、将来の予測を必要とするところから、作成された計画は目的としての機能を有し、同時にその目的に達する為のスケジュールとなり、各部門の活動や目的の相互関係を明確にする事により、企業内の諸決定に一貫性を与える事となるのである。

### 〔Ⅲ〕 目的の性質

企業の目的は、以上の様に標準運営手続を軸として、収集された情報と各組織部門の理解や期待を加味した各組織部門の相互の交渉を通じて形成せられている。従って、企業の目的は、次の様な幾つかの一般的性質を有する事となる。

まず組織目的は、完全に合理化される訳ではない。新しい要求が既存の政策と一致するかどうかの検討は、関係指導者の技倆、新しい交渉に導く要求の順序、組織各部門の積極性、資源の稀少性等により左右され、しかもこの検討も決して完全なものではない。即ち、一般的に言うならば、組織において

提案される代替的行動案の比較は、その技術、資金等の面での実行可能性と、現行手続との優劣の比較に留まるのが普通であり、一つのそうした代替的行動案が見出されると、それが受入れられて探究は終るのであり、総ゆる代替的行動案が探究され、総てが比較されると言う事はまず無いと言い得るのである。更に異なった角度から言うと、組織は、時期を違える事により、異なった目的を順次取り挙げる事が可能となり、相互に矛盾した問題でも、時期を違える事により追求する事が出来、これが相互に異なった要求を組織に対して有している構成員間の葛藤の可能性を減じているのである。

次に組織の構成員の組織に対する要求も、一般的な極大の要求と言う形は取らず、達成可能目的と言う形で考えられた過去の経験や同業他社の経験、或いは標準運営手続の枠（例えば予算の枠）等の内での要求水準、期待水準として要求せられる。従って、選択される代替的行動案は、これ等複数の諸要求の要求水準乃至は許容水準を、それぞれ満す様な形で設定せられ、その事実がまた相互に異なった要求を同時に並存せしめる事を可能ならしめている。

更に組織の構成員の各種の要求には、相互に比較し得る単一の尺度が無く、その正確な計数的情報の把握は極めて困難であり、また時間と共にその要求水準も変化して行くのに対し、標準運営手続を軸とした組織の情報収集は、変化に対する適応に遅れ勝ちである所より、構成員より組織に対する貢献活動を誘引するのに必要な資源の配分以上の過剰な配分を行い勝ちである。株主に必要以上の配分を行ったり、顧客に必要以上に安い価格で財や用役を提供したりする場合がその例である。特に「早期に潜在的スラッグ (potential slack) を知覚する立場に居る常勤者、或いは、資源の一方的な配分を行い得る弾力性を有した地位に居る常勤者である組織の構成員は、他の構成員よりもより多くのスラッグを蓄積する傾向がある<sup>9)</sup>。」換言すれば、管理者や一般従業員、更に彼等の内でも、例えば予算の編成や運用に際して、比較的大きな権限を有している様な立場に居る者は、企業に支払余力が生じて来た事を最初に察知して、その配分を要求し、資源を蓄積し勝ちである。例えば、

好況期においては、一般作業員や管理者からの要求、特に職務に関係した資源配分への要求水準の上昇が見られると考えられる。即ち、従業員や管理者の要求は、賃金、俸給、地位、名誉、権力と言った個人的な誘因への要求以外に、業務上生じる要求(policy demands)、例えば生産部門の関係者なら生産量の増大と安定した生産活動の維持を行いたいと言う要求を持っている。販売部門の構成員であれば、売上高増大への要求、従って、積極的な販売方針や多額の広告宣伝の支払等を要求しようと言う要求を有している。組織は、こうした業務方針上の要求を満す為に、業務方針上の公約(policy commitments)と言う形で誘因を提供しようとする<sup>10)</sup>。売上高の増大や新製品の開発、新しい機械の採用等を経営方針に取り入れる訳である。そして、企業はまず増大した資源の余力で、こうした業務の要求を満そうとする訳である。そしてこの事実により、好況期にも他の構成員の要求水準の上昇を阻止し、逆に不況期には、蓄積された資源を提供し、他の構成員への資源の配分を減じる必要性を防ぐ事により、組織の安定を図る機能を果している。

サイアート・マーチによる企業行動の理解は、以上の様に、企業における標準運営手続を軸とした企業目的の生成、運営変化の過程として説明せられている。その特長的な点は、バーナード以来の思考方法の流れの上に立ちつつ、企業目的が、企業と言う組織構成員の企業に対する欲求の上に基礎的に生み出されて来ると考えている点である。しかもその場合、多様な欲求と限られた情報しか持たない現実的人間を前提とする所から、構成員の企業に対する欲求の種類や水準は、時間の経過や経験の蓄積と共に変化して行く事が前提とされている。そして重要な事は、構成員の内より、一般従業員や管理者を内部構成員として他の構成員より区別して捉え、企業の目的は、これ等内部構成員の相互交渉の過程より生み出されるものであり、他の構成員の企業に対する要求は、これ等内部構成員を通して、企業目的の内に具体化されて行くとしている点である。

従って、彼等においては、内部構成員は、その日常の業務を通じて、内部の情報収集するのみならず、外部構成員の企業に対する要求を収集し、そ

れを企業目的の内に具体化せしめて行く機能を有している事となる。そしてこの機能は、個々の内部構成員の過去の経験や学習により影響され、標準運営手続により方向づけや具体的手続が与えられる訳であるが、基本的には、個々人の自発的な意欲、バーナードの言う貢献意欲により支えられているものである。情報の収集伝達は、標準運営手続をもってしても、自動的に行い得るものではなく、前もって行動を完全に指定しておく事の出来るものではない。従って、一般従業員や管理者と言う区別なく、企業の内外に発生する情報に接触する総ての内部構成員の貢献意欲と能力とが、まず企業が最初に収集分析する情報の性質を定めるものであり、その意味において、企業の目的を制約する事となる、と言い得る。例えば、潜在的な顧客の購売傾向の動きを、第一線の販売員が察知する場合と見逃した場合、担当した職工が重要な機械の故障を事前に予知した場合と見逃した場合、新しい機械の開発に係した専門紙の記事に技師が留意した場合と見逃した場合、監督官庁の意向を渉外担当者が適格に察知した場合と聞き逃した場合等を考えれば、容易にこの間の事情は理解し得よう。

次に重要な事は、組織内において企業目的を生み出す過程を規制する標準運営手続も、実際の運用が個々の内部構成員の判断によって行われている事の自覚である。個々の内部の構成員も、多様な欲求と限られた情報しか所有していない。従って、過去における組織の学習結果である運営手続きが重視尊重せられる訳であるが、しかもなおその運用には、例えば情報の伝達の際に見らる様に、個人的な或いは組織の各部門の過去の経験や希望、期待が加味せられて、運用上のバイアスが意識的、無意識的に生じる。従って、内部構成員達は、過去の個人的経験や論理的思考能力に依存して、運用上のバイアスを修正し、組織行動の一貫性の保持に努めている。換言すれば、内部構成員の当該組織における過去の経験や既知の目的より、論理的に物事を思考する能力、自分が収集し発送する情報を分析整理する能力並びに自発的な貢献意欲が、標準運営手続を支え、それを環境の変化に応じて修正せしめて行く原動力となっていると言い得る。

また限られた情報と多様な欲求に基づいて動く内部構成員の人間の行動の必然的な動向より、組織内には各種のスラッグ、即ち資源の過剰配分が生じる事の指摘は、一面において組織目的の安定化のメカニズムを説明すると共に、企業の戦略的要因の存在をも指摘していると言い得る。

かくて、企業行動は、基本的には、一般従業員並びに管理者より成る企業の内部構成員達の積極的に情報を収集分析伝達を行おうとする貢献意欲に基づき、具体的には、彼等の貢献活動を方向づける標準運営手続を代表とする各種の企業内部の手続や慣習並びに人々の過去の経験や論理的な思考能力、或いは彼等の交渉過程より生じる組織スラッグの性質により定まる事になると考えられる。そして、この様に、企業の内部構成員を、情報の収集、整理、分析を分業の形で分け合い、意思決定を分担していると言う点において考える場合、一般従業員と管理者とは、企業行動に対する重要な機能を等しく担っていると言い得る。

ところで、こうしたサイアート・マーチの研究に対して、周知の通りアンソフの注目するべき批判が行われている。即ち、アンソフは、サイアート・マーチの業績を高く評価しながらも「不幸にして、彼等の理論の発展の現在の状態は、戦略的問題 (strategic problem) の要求に欠けている。一例を挙げれば、彼等の研究は、或る企業の目的形成過程が如何に行われていたかを叙述している。それ等の過程は、戦略的決定を行う事を拒否するか、或いは行うべきではない様な型の企業に生じるものである。それ故に論議は、企業の戦略的問題よりも、むしろ業務的問題に限定せられている。他の例を挙げるならば、サイアート・マーチは、諸目的形成に際して行われる交渉過程の一般的性質を叙述しているが、彼等は如何に特定の目的が企業内で発展するかを示す事に成功していない<sup>11)</sup>」と主張している。

確かにサイアート・マーチの企業目的形成の理論は、情報の収集処理の具体的過程として、特定標準運営手続を中心とした企業内の慣習や諸手続の機能を重視した分析に特長を有している。そしてその限り常規的、反復的な意思決定、従って、企業内の業務的な意思決定の分析に重点を置いているとの

見解は可能である。これに反して、戦略的意思決定の特長である非常規的、非反復的な意思決定に関する分析、従ってまた戦略的目的の形成メカニズムの分析は、僅かに一般的標準運営手続の解明を通して間接的な示唆が読み取れるのみで、殆んど行われていないと言い得よう。

われわれの見解によれば、これはサイアード・マーチが、企業目的として、企業の構成員の欲求とは別の独立した制度的目的を認めず、企業目的を構成員の個人乃至は職務上の欲求の合成物としてのみ考えた為に、いわば従来からの企業目的の量的拡大を図る管理目的の設定過程の説明にその関心が偏った事に、大きな原因の一つがあると考えられる。非反復的・非常規的な戦略的目的の設定は、個々の企業構成員の欲求とは別の企業独自の制度的目的を前提にした場合のみ解明し得るものであろう。ともあれ次にわれわれは、上述の様な指摘を行ったアンソフの、戦略的な企業目的の形成、従って戦略的企業行動の形成の分析を概観する事とする。

- 1) Cyert and March, A Behavioral Theory of The Firm, 1963.
- 2) *ibid.*, p.27.
- 3) ただし、バーナードの場合、組織自体の客観的な目的を認めるが、サイアード・マーチの場合は、そうした目的は擬制として理解され、組織の目的は、個人の目的の集合となる。
- 4) *ibid.*, p.30.
- 5) *ibid.*, p.117.
- 6) *ibid.*, p.108.
- 7) 一般に日常の業務決定の多く、また長期計画の実行の細部には、長期にわたる詳細な予定を行わない事を意味している。勿論新規事業分野への進出、大規模な設備投資、新製品の採用等の基本的戦略方向自体の決定は、不確実性の下でも行われる。
- 8) *ibid.*, p.104.
- 9) *ibid.*, p.37.
- 10) この方針上の公約は、連合体が形成される方法の重要な一部を成すと理解されている。*ibid.*, p.31.
- 11) H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, p.36.



## 5. アンソフ「企業戦略論」における戦略行動の形成

周知の如くアンソフは、その近著「企業戦略論 (Corporate Strategy)」において、企業において行われる意思決定の態様を、戦略的決定 (strategic decision)、管理的決定 (administrative decision) 及び業務的決定 (operating decision) に分ち、次の様に説明している。「業務的決定は、通常企業の活力と関心の大部分を吸収している。その目的は、企業の資源の転化過程の効率を極大化する事、より慣習的言葉で現わせば、現在の業務の収益性を極大化する事である。その主要な決定領域は、各機能分野及び製品ラインへの資源の割当 (予算化)、業務のスケジュール化、業績の監視、コントロール活動の適用である。中心的決定は、価格決定、販売戦略の設定、生産計画の設定、在庫水準の設定、研究開発及び販売並びに業務の維持に必要な費用の決定と言ったものである<sup>1)</sup>。」これに対して「管理的決定とは、極大の業績能力を創造する方法で、企業の資源を組み合わせる事に関するものである。管理問題の一部は、組織化に関係する。即ち権威と責任関係、仕事の流れ、情報の流れ、流通径路、設備の配分と言ったものの組織である。他の部分は、資源の取得と開発に関するものである。即ち、原材料資源の開発、教育訓練、財務及び設備施設の取得である<sup>2)</sup>。」

これに対して「戦略的決定とは、主として企業の内部問題よりも外部問題、そして特に企業が将来生産する製品の組み合わせとそれを販売する市場の選択に関するものである。技術的言葉を用いれば、戦略問題は、企業とその環境との間の接触状態 (impedence match) を作り出す事、より普通の言葉で言えば、企業が現在従事する仕事、並びに、今後どんな種類の仕事に従事するかに関するものである。戦略問題で論じられる問題としては、企業の諸目的や諸目標 (the firms objectives and goals) は何か、多角化を求めるべきか、それはどの分野か、またどの程度積極的に行うべきか、その現在の製品一市場地位を企業はどの様に開発し利用するべきかと言った問題である<sup>3)</sup>。」

そしてこれ等三種の意思決定は、それぞれの特長を有してはいるが、その相互の関係は相互依存と相互補完の関係にある。即ち、戦略的決定は、必然的に業務上の必要事項を生み出し、業務上の必要事項は、直ちにその遂行を可能ならしめる責任と権限、仕事や情報の流れと言う組織的環境を作り出す事を要求する。換言すれば、業務遂行能力や組織化能力が戦略的決定の範囲を制約する事となる訳である。

アンソフは、戦略的決定と言う概念を以上の様に規定すると共に、戦略 (strategy) とする概念を「部分的無知の下での意見決定ルール (rules for decision under partial ignorance<sup>4)</sup>)」と規定し、「戦略的 (strategic) とする概念の企業のその環境に対する適応に關係ある (relating to firm's match to its environment<sup>5)</sup>)」と言う意味と区別している。彼は、次の様に述べている。「企業内で普通に行われる意見決定の幾つかの型を、無知のレベルの増大の順に区分し得る。即ち、標準業務手続 (standing operating procedures) 及びプログラムは、確率と部分的危険<sup>6)</sup> の状態の下での意思決定であり、方針 (policy) とは、危険と不確実性の下での意思決定であり、戦略とは部分的無知の状態の下での意見決定である<sup>4)</sup>。」そして、「これ等四種の意思決定は、戦略的、管理的並びに業務的各諸問題に生じるものであるが、しかし部分的無知の状態は、戦略的問題において支配的 (dominant) であり、他の二つの種類の諸問題の場合には支配的ではない……。更に意思決定のこれ等の基礎的タイプの総ては、全体としての企業と言う組織上の階層より下の各階層にも適用され得る事は明らかにされるべきである。例えば、研究開発、財務、仕入販売の様な機能的組織は、外部環境と強い相互接触を有し、そうした部分的無知の状態と屢々直面する。こうした状態の下では、研究開発戦略、財務戦略、仕入販売戦略の如き適切な戦略を要求される<sup>7)</sup>」と。

要するにアンソフによれば、戦略的決定は、企業の最高管理層において代表的に見られる企業の対外的適応に関する意思決定であり、その特長は、部分的無知の下で行われる意思決定ルールの設定にあると言い得る。そして同時に、こうした特長を有した意思決定の多くは、最高管理者層において代表

的に行われるが、しかし、それ以下の階層においても、同様な意思決定は、程度の差はあるが行われている事が、同時に指摘せられているのである<sup>8)</sup>。

かくてアンソフによる戦略的意思決定論は、部分的無知と言う制約下での意思決定ルールの設定に関する検討と、そうした意思決定ルールに基づいて、企業が取ると対外的適応行動に関する検討と言う二つの側面を有すると事なる。

まず彼によれば、部分的無知とは、各種の代替的行動案を前もって予知し、整理検討出来ない状態の事を言うが、こうした状況の下において採用される意思決定ルールの設定方法としては、適応的探究方法 (adaptive search method) と彼が名づけた方法が指摘される。この手法は、サイアート・マーチにおける標準的運営手続、特にその一般的選択手続に類似したもので、要するに「最初に大体の条件において可能な決定ルールを作り上げ、そしてその解決の諸過程として幾つかの段階を通じて継続的に精微化するものである<sup>9)</sup>」と言える。それは、具体的には、次の様な特長を有する。「(1)決定ルールを順次狭めて精微化して行く段階的方法を取る<sup>10)</sup>。」即ち、まず目的達成の為の大ざっぱな可能性に関する代替的行動案を考えその選択を行い、次いで、その代替的行動案を制約する諸条件や成功の可能性等を順次考えて、具体的行動案の選択範囲を狭めて行くものである。例えば、企業を多角化するか否か。多角化するとすれば、どの分野か。特定分野のどの製品種類に進出するかと言った如くである。

次いで(2)各段階の間でフィードバックが行われる。即ち、順次制約条件や可能性の条件を検討し、代替的行動案の探究を行っている間に、以前に気付かなかった問題や条件が出て来ると、以前の選択決定の段階にもどり、諸目的や手段の再検討を行う。次の特長としては、(3)各段階において、①一連の諸目的を設定し、②企業の現状と目的との間の格差を評価し、③一つまたはそれ以上の活動が(戦略)提案される。④それ等諸活動を、格差縮少と言う点でテストする。そして、その活動が実質的に格差を縮少するものであれば、その活動を選択し、そうでなければ、新しい活動を探究するという過程が見られる。最後に、(4)目的と出発点での評価との両者の間の適応が見られる。

即ち、問題解決過程において、順次フィードバックが行われが行われる結果、最初に設定した目的、評価基準、現状の認識等が修正される訳である。

こうして戦略問題の解決において共通に見られる手法は、戦略的意思決定、即ち企業の外部環境との適応問題に関して、どの様な形で機能しているのだろうか。アンソフによれば、この問題は、二つの段階に分けて説明せられている<sup>11)</sup>。まず第一段階では、企業の全体的地位の特長を考え、諸機会の探究と評価の決定ルールを引き出す過程がある。それは、企業の諸目的、即ち企業業績の尺度を設定する事、次いで製品—市場戦略即ち企業の取扱う製品と市場の望ましい特長を規定するステップがある。次いで第二段階として、こうして設定されたルールが個々の機会に対して適用される過程が存在する。

ところで企業における目的形成、従って企業行動の形成メカニズムを主要な関心とする場合、この二つの段階の内の第一段階、特に企業の諸目的の設定過程が注目せられる事になる。けだし、企業行動は、その目的により規定せられると共に、アンソフのサイアート・マーチに対する批判の要点も、目的設定に関して展開せられて来ているからである。加うるに、アンソフの場合、戦略的意思決定を、企業の対外的適応に関する意思決定と規定する一方、そうした問題側面が上述の様に、研究開発、仕入販売、財務等の諸分野にも存在する事実を指摘しながらも、具体的な展開は製品—市場分野、特に多角化戦略についてのみ行うと言う一種の片寄りを生じているのである。換言すれば、彼の戦略的意思決定の第一段階の第二ステップ以後は、適応的探究方法の製品—市場分野における意思決定についての展開と言う型を取り、戦略的意思決定の一つの分野のみを取り挙げると言う結果となっている。従って、われわれは以下において、主として彼の企業目的設定に関する見解を中心とし、必要と考えられる範囲において、それ以後の過程を概観する事とする。

アンソフによれば「企業は、経済的に或いは貨幣的に動機付けられた目的的社会組織であり<sup>12)</sup>、」「企業の中心目的は企業内で用いられた資源に対する長期的収益を極大にする (to maximize long-term return on resources

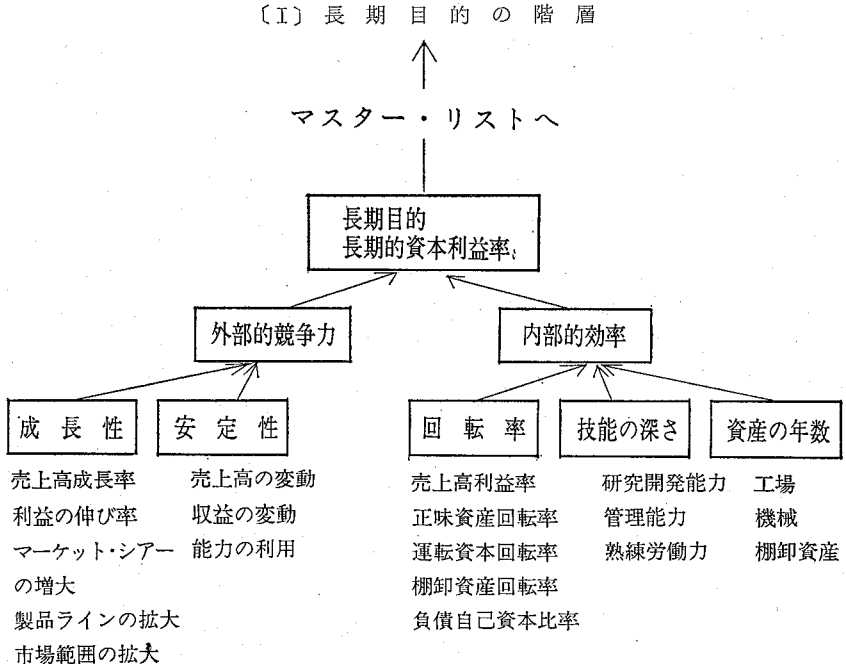
employed within the firme) 事である<sup>13)</sup>」と考えられている。彼によれば、「企業の基本的資源としては、物的資源（在庫品、工場）金銭（資金、信用）及び人間の三種がある<sup>14)</sup>。」そして企業は、これらの資源を、財や用益に転化し、顧客に販売する事により収益（return）を得る機能を果している。そして、現実の企業の目的には、この機能過程において、この機能の効率を最適化しようとする本来の経済的目的以外に、企業構成員の個人的目的の相互作用の結果生じる社会的目的が加味せられて、複雑な諸目的を構成する事となると考えられる。彼は、この具体的な企業目的の構成体系を、次の様に整理している。まず、現実の人間は、部分的無知と言う制約を課せられており、彼等は、将来の出来事、今後企業を取り得る代替的行動案やそのそれぞれの結果を十分に知っている訳ではない。従って、企業において利用した資源に対する最大の収益を求めるとしても、単一の評価尺度をもって、その行動を律する事は出来ない。ここに、具体的に追求される企業の経済的目的乃至は企業行動の評価尺度は、複数のものとならざるを得ない事となる。彼は、これを短期的目的（proximate objectives）長期的目的（long-term objectives）及び弾力性目的（flexibility objectives）の三種に大別している。

短期的目的とは、比較的正確に将来を予測し得ると考えられる期間、具体的には、三年から五年程度の期間における企業行動の評価尺度であり、彼は資本利益率（return on investment）をその尺度に置いている。しかもこの場合においても、人間の部分的無知に対処する方法として、目標水準に、望ましい目標（highly desirable goal）と、それ以下では受領出来ない目標（acceptable threshold）の二つの数値を置き、複数の行動案の比較を行う事としている。この場合、それぞれの目標水準は、過去及び現在の数値、並びに、その動向より得られる将来の予想、次期予算期間中に予想される投資機会の数、企業が投入し得る資源の性質と量、計画案の緊急度等の諸要因に対する評価により、個々の企業毎に設定せられる事となる。

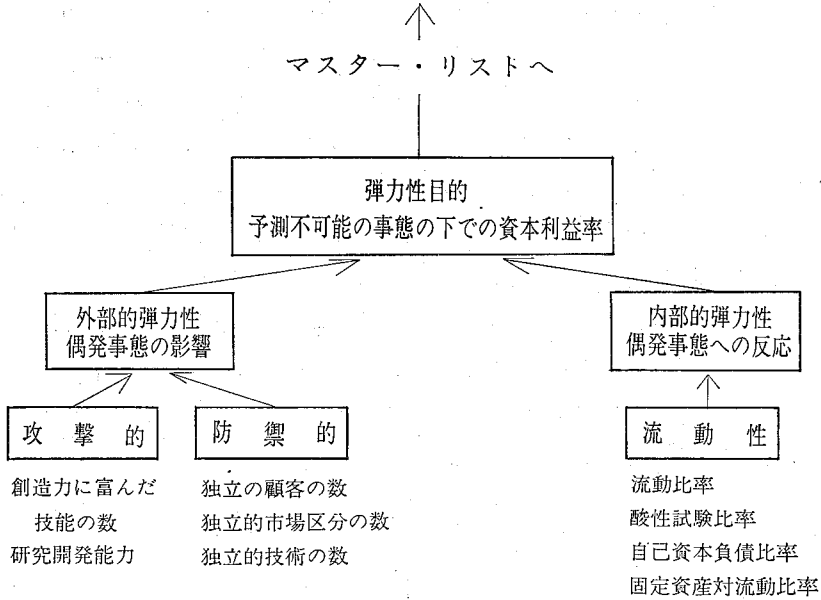
次に、部分的無知と言う制約の下に、長期的収益の極大を求める為には、資本利益率を直接的に予測して指標に使う事は不可能である所から、長期の

収益性の増大に貢献すると考えられる諸指標を尺度として、諸目的が設定せられる事となる。これ等の諸指標としては、企業外の競争的地位を強化するのに役立つ諸指標と、そうした競争的地位の改善力を裏から支える企業の内部効率 (internal efficiency) の維持を示すのに役立つ諸指標とがある (図 I 参照)。これ等の各諸指標につき望ましい目標水準と最低必要水準とをそれぞれ定めて追求する事となる。

第三に、企業の弾力性目的は、人間の部分的無知より生じる将来の予測出来ない出来事に対する、企業内に組み込まれる準備措置の指標である。こうした指標には、企業の外部特に製品市場分野に準備される外部的弾力性指標と、企業の財務構造内に準備される内部的弾力性との諸指標がある (図 II 参照)。これ等の諸指標についても、望ましい最後の目標水準と最低必要水準を定めて、それを追求する事となる。



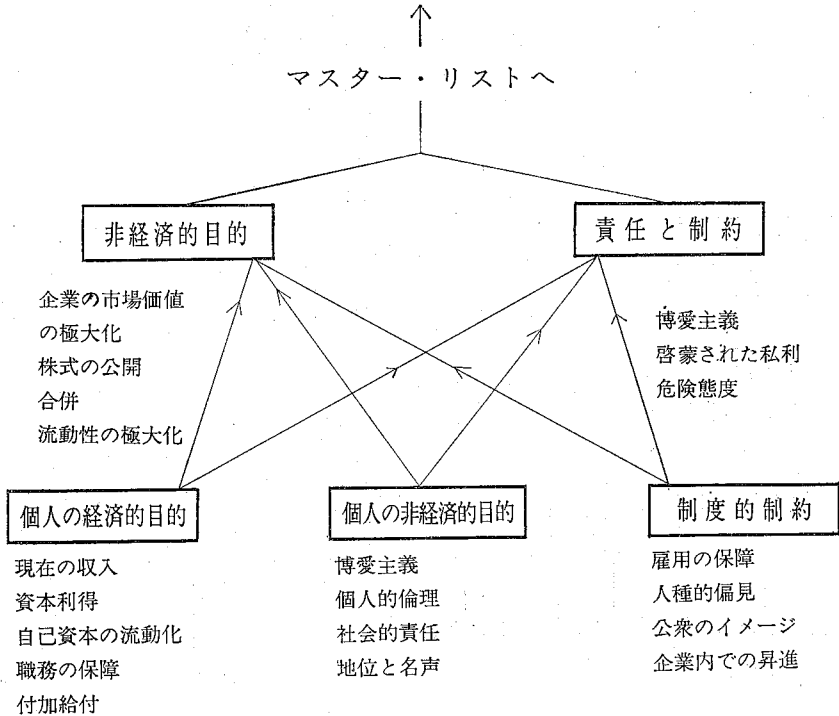
〔II〕弾力性目的の階層



H. Ansoff, *ibid.*, p.58.

現実的企業の追求する目的は、この様にして設置せられた具体的な目標に加えるに、企業の内外の構成員達の個人的欲求並びに企業に課せられた社会的責任や制度的制約の影響がある。アンソフは、個人的欲求として、最大限の現在の収入、資本利得 (capital gain)、資産の流動化 (株式の公開乃至は株式の公開された企業との合併) への欲求と言う、主として企業所有者により持たれる欲求と、社会的に有益な活動を目的に加えたいと言う企業所有者や、主要な管理者により持たれる欲求、並びに、管理者により持たれる危険に対して、積極的に取り組もう乃至は出来る限り危険を回避しようとする欲求を指摘している。更に社会的責任と制度的制約としては、独占禁止法や最低賃金法の様な外部的なもの、従業員の持つ宗教、種族、年齢、職業上の野望、或いは歴史的な過程より生じた諸制度と言った内部的影響要素を指摘している (図III参照)。

〔Ⅲ〕 内部的に生じる非経済的諸影響の階層



Ansoff, *ibid.*, p.66.

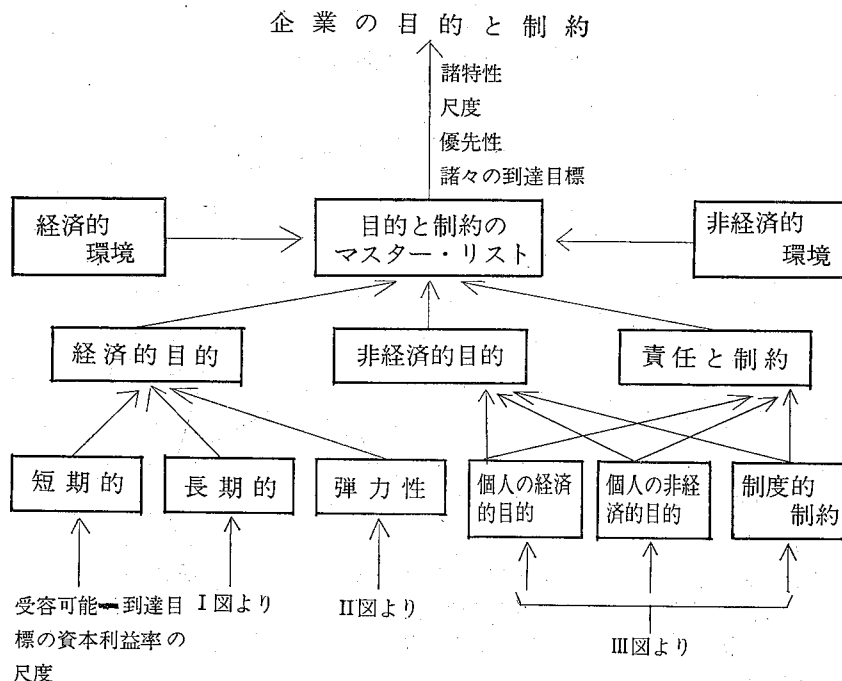
かくて企業の目的は、社会的に外部より課された諸制約の範囲内で、企業自体の有する経済的目的<sup>15)</sup>と企業構成員達の有する個人的な諸目的との相互影響の過程を経て形成せられると考えられる(図IV参照)。

今、この過程を具体的に見ると、上述の過程を経て集約せられた諸目的は、(1)目標水準に対する現在並びに過去の業績水準、(2)企業の内部評価による潜在的能力の評価、(3)外部的な競争環境の性質とにより優先的に追求される順位が定められる事となる。

即ち、まず企業の戦略的目的は、次の様な機会に設定せられる。①売上高や利益の伸びが止まったり減少したり、或いは競争による製品の敗北、諸目標の継続的不達成、或いは最高管理者の交代等の外部的刺戟、②組織内に、



〔IV〕 諸目的の全体的階層



Ansoff, *ibid.*, p.69.

業務的決定から解放され、常に戦略的問題に注意を集中しているスタッフの様な部門を置き、常に戦略的視点を求め、問題点を探する場合や、③常に欲求水準を高めて成長の機会を求めている場合に、目的設定の必要性が知覚される。そして、こうして指摘された問題について、その将来の業績が予測され、企業の目標水準（必要目標水準）と比較して、その格差が大である程、その問題点は優先的に解決が計られる事となる。この間において、企業の目標水準の修正が行われる場合も屢々ある。特に、最高管理者の性質が消極的な場合には、希望水準を引下げる事により、目標水準を業績予想に合わせてしまって、問題を解決する場合もある。

次いで、従来の企業の製品市場分野における業績向上（市場浸透，市場開

発、製品開発に関する代替的行動案の採用)により、上記の格差の解決を図る努力が行われる。こうした内部拡大戦略の検討を行い、目標水準の再検討を行っても、なお予想業績と目標水準の間に差のある場合、多角化の戦略が検討される事となる。そして、次に内部の拡大戦略や多角化戦略に利用出来る資源(資金や人材等)と、逆にそうした戦略の遂行を制約する要因(管理能力、原材料、技能労務者獲得能力等)が検討される。もし多角化の戦略が採用されれば、どの産業分野に進出するかを選択する為の外部評価が行われ、必要な場合には、企業の管理組織の在り方への再検討が行われた後に、シナジー効果を考慮しながら、具体的な戦略的行動案の選択が行われる<sup>16)</sup>。

アンソフは、以上の様に、戦略的決定の特長を、部分的無知の制約が支配的である点に置き、そうした制約下における意思決定に際して用いられる手法の分析と、その実際の適用の過程の分析とを行い、企業の具体的な目的設定過程、並びに、特定分野における適応行動の選択や個別的戦略行動の選択基準の設定されるメカニズムを明らかにしている。

こうした彼の企業の戦略的意思決定の分析に対しては、既にわが国において、占部教授による詳細な紹介批判が行われて来ている<sup>17)</sup>。今その批判の主な要点を整理すると次の四点に要約せられるであろう。まず、アンソフは、戦略と言う概念を、部分的無知の下における意思決定ルールの設定と規定し、戦略的と言う概念を、企業の対外的関係における問題と規定する事により区別している。しかし、いずれも変動的環境に対して自己を変化せしめると言う問題であり、戦略の決定は、戦略的決定の概念の内に包括せられるべきであると言うのである<sup>18)</sup>。

次に、企業の目的を長期的な収益の極大に求めているのは、経済学の企業目的観の単純な受入れでしかない。企業は一つの組織であると言う基本的な事実の認識から出発し、また現実の企業の行動の分析から帰納して、企業の生存と成長の目的が、企業の究極的目的であると考えべきである。

第三に、アンソフの挙げる企業の長期目的は、必ずしも長期収益の極大に繋ると言う確証はない。

第四に、アンソフも、個人目的が企業目的に影響する事を認めているが、その場合の個人の範囲が企業の所有者や上位管理者に限られている。しかし企業目的に影響を与える集団として、管理者集団や一般従業員の個人目的を考慮する必要がある。大要以上の様な批判がなされている訳であるが、この指摘は、大体において妥当なものであると考えられる。

ところでわれわれは、企業行動がどの様なメカニズムを通じて形成されるかを中心として、サイアート・マーチの所説を検討した延長として、アンソフを見て来ている。サイアート・マーチの場合は、前述の様に、一般従業員並びに管理者と言う構成員の企業に対する要求を収集し、分析整理し、自己の企業に対する要求をこれに加味して、各部門担当者の要求として提出する。こうした要求が各部門から集められ、その相互間の交渉が行われる過程において、複数の企業目的が構成されると考えられた。サイアート・マーチが、この過程において重視したのは、企業の内部構成員がその必要な情報や要求を収集し、整理分析を行い、他に伝達する場合の拠り所としている標準運営手続であった。不完全な情報や分析能力しか持たない現実的人間像を前提として、人間協働体を考える場合には、それは一つの当然の帰結である。彼等によれば、この標準運営手続は、既述の様に、一般的選択手続（不確実性の回避、ルールの維持、単純なルールの利用）と、主として大規模な組織において、一般的選択手続が具体化したものとしての特定標準運営手続（業務遂行ルール、記録と報告の継続、情報処理ルール、諸計画と諸計画立案ルール）の二つより成ると説明せられている。そして、彼等が実際に重視し、その主要な分析の対象としたのは、特定標準運営手続による企業目的の設定、従って、特定標準運営手続による企業行動の分析であった。ここに正に、その企業目的は、業務的目的であり、反復的常規的な意思決定であるとの指摘が生じる事となったと言い得よう。

ところで、われわれの見るところでは、この一般的選択手続の段階における解釈には、アンソフによって提唱せられている適応的探究方法と同様な思考態度が含まれているのである。従って、問題は、この一般的選択手続の具

体的展開が、業務的意思決定に代表的に認められる反復的、常規的な意思決定分野にのみ成され、非常規的、非反復的な意思決定分野への展開が残されていたと言う点にあると考えられる。アンソフの分析は、正にこの点に向けられていると言い得よう。

同時にアンソフのもう一つの重要な貢献は、サイアート・マーチによって指摘された各部門より収集された情報が、整理統合され、それぞれの要求と混じて相互に交渉し合う過程より、複数の企業目的が設定せられる過程を分析し、個々の具体的目的項目が選定せられる状態を明らかにした点であろう。各種の統計数字による傾向分析や構成比分析、或いは、その他の正確な計数化が不可能な諸項目が、その企業の過去、現在の状態、同業他社との比較、その他の内外の評価より目的設定に利用されるメカニズムを明確にしている点、多くの示唆を与えるものである。

こうしたサイアート・マーチ及びアンソフの分析を通じて知り得る点には、次の事がある。即ち、業務的意思決定に関しては、一般従業員や管理者が、それぞれ決定に参加しており、従って企業目的の設定に参加していると言える。これに対して、戦略的問題の如く、非反復的、非常規的な意思決定に関しては、最高管理者が主として意思決定を行い、他の中間管理者以下の内部構成員達は、最高管理者が意思決定を行うのに際して必要とする各種資料の作成、必要な情報の提供を行い、その実行可能性の範囲を限定するという点において、間接的な参加を行うに留まっている事が知られる<sup>19)</sup>。勿論、この様に、中間管理層以下において行われる決定の主要なものは、反復的、常規的なものであるが、しかし、アンソフ自身が指摘する様に、そうした部門でも部分的無知の下における決定、即ち、非反復的、非常規的決定が全く行われない訳ではない。程度の差はあれ一般従業員や管理者も、そうした決定に直面している。サイアート・マーチにおける標準運営手続における個人的判断の加る必要性やその余地の存在の指摘、ペンローズにおける人々の組織への慣れが必要であるとの指摘は、いずれもこの点に関係したものであり、そうした判断の結果は、企業の行動に各種の影響を及ぼす事は言う迄もない。

かくて、サイアート・マーチの分析の上に、アンソフの分析を加える事により、われわれは、企業の目的設定に対する企業内部の構成員の機能を一応整理出来ると考えるのである。

- 1) H. I. Ansoff, *op.cit.*, p.5.
- 2) *ibid.*, p.6.
- 3) *ibid.*, pp.5—6.
- 4) *ibid.*, pp.120—121.
- 5) *ibid.*, p.120.
- 6) 部分的危険 (partial risk) とは、或る出来事の発生や、その生じ得る結果の何れかに確率が存在している場合である。なおプログラムとは、業務に指針を与え、そして調整を行う為に用いられた時間的に順序立てられた活動の連鎖である。標準業務手続とは、代替的行動案の発生が確実であるばかりでなく、反復的な場合に取られる決定である。方針とは、偶発的出来事が反復的に生じるが、しかし特定の出来事の発生時点が予知出来ない場合に、そうした出来事に対して取られるべき反応措置を意味する。( *ibid.*, pp.119—120. ) なお部分的無知は、各種の代替的行動案を前もって予知して整理検討出来ない状態である。また代替的行動案が前もって判っており、その確率が判っていても、危険は存在し、また確率が判らなければ、不確実が存在する。
- 7) *ibid.*, p.121.
- 8) アンソフは、このように戦略問題を広く規定しているが、彼の「企業戦略論」の実質的内容は、製品—市場戦略、特に多角化戦略に限られている。
- 9) *ibid.*, p.24.
- 10) *ibid.*, p.28.
- 11) *ibid.*, pp.23—24.
- 12) *ibid.*, p.3.
- 13) *ibid.*, p.38.
- 14) *ibid.*, p.4.
- 15) アンソフは、「サイアート・マーチは組織は目的を持たない。ただ人々が目的を持つのみであると論じている。彼等は、企業は或る制度的特長を有する様に見えるが、それ等は取引の過程を経て、或る同意点に達した初期の参加者達の諸目的と野心にまで、やがては跡づける事が出来るのであると主張している。彼等によれば、その後、これ等の諸特長は、制度化されるに到る。何故ならば、新しい管理者は、それ等の諸特長は、彼等自身の目的の為に望ましいか、或いはそれ等の諸特長は極めて強く、それを打ち破る事は困難であると感ずるが故である ( *ibid.*, p.60. )」しかし「われわれは、サイアート・マーチの仮定とは逆に、企業は、参加者の個人

- 的目的とは異なった諸目的を持つと仮定している (ibid., p.39.)」と述べ、企業独自の経済的目的、即ち長期的な投資収益率の極大を目的として強調している。
- 16) ちなみにアンソフによる製品—市場戦略の戦略基準は、共通関連性 (Common thread) の概念に求められ、具体的には、生産、販売、技術等で共通関連性を有した製品市場分野の検討、成長ベクトルによる成長方向の選択、競争上の利点の検討、シナージ効果の測定、企業内部で新製品を開発するか、外部の企業を吸収合併するかと言う五つの成長方式についての決定基準が示されている。
- 17) 占部都美「戦略的経営計画論」昭和43年、115—117頁、252—255頁。
- 18) 占部教授は、「戦略的決定は、企業の外部環境の変化に適應する為に、企業システムの構造変化を行う意思決定である (同書 253 頁)」と定義するべきであるとされ、更に「適應とは、環境の変化に対してみずからを変化させる事を言う (同書 25 頁)」とされている。しかし、戦略的決定は、自己の対外的変化に応じての変化と言う問題に限るべきではなく、外部環境自体を自己に適したものに变化せしめて行くと言う問題を含むものである。バーナードの言う「制約的要因」に対する統制の為の働きかけの問題がそれである。従って戦略的決定は「外部環境に適應乃至は外部環境を変化せしめる為に、企業システムの構造的変化を行う意思決定である」と言う方が、より妥当であろう。
- 19) 最高管理者達も中間管理者以下から提供される情報なしには、問題の知覚が出来なかつたり、代替的行動案の創出が不可能であつたりする。特に代替的行動案の選択の鍵は、シナージ効果であり、それは従業員の技能、知識、能力が大きな構成要素としての地位を占めている。企業が戦略行動の為に利用出来る内部資源の量と質は、中間管理者以下の内部構成員により左右される面が大きい。この意味において、彼等は間接的に戦略的目的の設定に参加すると言ひ得る。

## 6. 結 び

以上においてわれわれは、経済人の概念を否定して、限られた情報と多様な欲求に従って自発的に行動する現実的人間像を基礎として、企業行動を理解しようとする試みを、その代表的な研究の展開に従って概観して来た。そして、その間を通じて知り得る事は、バーナードにより築かれた目的設定過程の分析における操作可能性の進展である。即ち、バーナードにより示唆せられた最高管理者における全体の釣合の感覚による問題点の知覚と言う抽象概念の相当部分は、アンソフによる多項目にわたる目的体系の分析、より具体的には、各項目毎の必要水準と期待水準に対する達成水準との比較を手掛り

に選択加工しようとする一連の試みにより、一応操作可能な水準に引きなおされたと見る事が出来よう。

ただそれは、アンソフの場合の前提とは異なり、バーナードに従って、企業の目的を企業独自の制度的目的としての組織効用の剰余の追求であると考え、その追求程度は、組織の成功か縮少かにより、間接的にのみ測定し得るに過ぎないとするバーナードに従って考える事を前提としている。即ち、この場合、アンソフによって指摘された多くの考慮すべき項目は、企業と言う一種の組織の成長乃至は縮少を示す指標として読みなおす事が出来る訳である。

そしてこの場合、バーナードによって指摘されている様に、組織効用が、幾つかの下位システムの経済の均衡の上に成立するものである以上、これらの諸項目の指数の間には、絶対的な数値や比率が在り得るものではなく、過去からの傾向や、特に競争的市場経済の間では、競争的産業や企業との間の相対的な比率が重要であると言い得よう。

次に、バーナードにより既に分析せられた一般目的の細分化の問題は、更にペンローズ等により、情報の伝達や意思決定過程における組織固有の知識の必要性や、部下への信頼感(権限委譲の前提)の必要性、情報収集や戦略設定に関する未利用資源や組織スラッグに対する知識の必要性の指摘等により補われている。特に、バーナードにおいて、組織の末端に居る者は、組織の外部環境における戦略的要因を探る事を任務としているとの指摘<sup>1)</sup>は、サイアート・マーチにより大きく展開せられ、外部環境の状況を一般的標準運営を中心として収集し、管理目的を設定するに至る過程が解明せられるに至っている。

こうした企業の目的設定過程における機会主義的な分析的側面の解明は、この様にバーナード以後著しい進展を示していると言う事が出来よう。しかしその反面、目的の設定は将来の結果の予測に関係し、将来の結果は、或る程度まで関係者、特に内部構成員の心理的狀態によって影響せられる。バーナードが組織目的の道德的側面と呼んだ側面である<sup>2)</sup>。この面に関する研究は、サイモン、マーチ、サイアート、アンソフ等の所謂カーネギー・グルー

プの研究においては、余り進展が見られていないと言い得よう。バーナードはこの面に関して、管理者としての職能に必要なものとして、既述の様に、体力、技能、技術、知覚、知識、記憶、想像力と言った技能的能力乃至は専門的能力と、決断力、不屈の精神、耐久力、勇気、更には幅広い道徳律（多数の行為準則）と言った一般能力を挙げている。

バーナードによれば、そうした特性を有した人々が、物的、生物的社会的経験の無数の径路を通じて部下の感情に影響を与え、共通の理解、成功への信念、個人の動機が終局的には達成され得るとの信念、個人目的より組織目的が優先するとの信念を持たせる事の必要性を指摘している。ペンローズ以後の研究は、企業にとって需要は、管理者がそれを察知した時に始めて存在する点、並びに、必要な情報の収集は、内部構成員の関心の程度に左右される事実等を指摘してはいるが、しかし、どちらかと言えば、極めて表面的な分析に終わっていると言い得よう。しかし、「公式組織が道徳的要因を持たずに行為し得ると言う事は、定義上不可能な事である<sup>2)</sup>。」換言すれば、組織における意思決定、従って、組織行動は、現在の客観的環境に関係した機会主義的な側面と、将来の結果に関係する理想的側面（道徳的側面）とに関係し、「この二側面は、具体的行為に統合される<sup>3)</sup>」訳であるから、この面の分析を無視した企業行動論乃至は企業目的論は、片手落ちの不完全なものと言わなければならない。

特に、企業の戦略目的の設定は、アンソフが解明している様に、企業の長所や短所を分析し、そのシナージ効果を狙って設定せられるものである場合、企業内における未利用利益或いはスラッグと言う概念で呼ばれるものが、重要な地位を占めて来る事となる。そうした要素として普通指摘されているものは、既述の如く、企業内の物的・人的・技術的な余剰生産能力、代替的行動案の探究不足、過剰な資源の配分と言った諸要素である。しかし、われわれは、こうした諸要素に加えて、否より重要なものとして、人間の能力の成長を加える事が出来よう。企業の内部構成員は、その環境と欲求とにより、種々の能力の発展状態を示すものであり、その能力の増大は、一方において



意思決定の正確性を増し、組織効用の剰余を増すものであると共に、反面において最大の未利用用益を構成するものででもある。バーナードの言うリーダーシップの機能の具体的結果は、既述の如き有能な管理能力を有した人材の増加と既存の管理能力の一層の高度化を来す筈である。そしてその結果は、個々の企業の具体的目的の設定、従って、企業行動に対する決定的影響を与える要素として、目的設定の分析過程の機会主義的側面の研究と共に、常に重視されなければならない側面を成す事となるのである。

かくてわれわれは、現に進みつつある企業行動論の分析展開に学ぶと共に、企業の内部構成員の、組織人格としての側面の育成強化を目指す管理論の展開の必要性に、迫られていると言い得るのである。

1) C. I. Barnard, *op. cit.*, p.211.

2) *ibid.*, p.201.

3) *ibid.*, p.211.