

組織スラックと経営者行動 : O.E.Williamson; "The Economics of Discretionary Behavior"; を中心として

平池, 久義

<https://doi.org/10.15017/3000006>

出版情報 : 経済論究. 33, pp.79-115, 1975-02-28. 九州大学大学院経済学会
バージョン :
権利関係 :



組織スラックと経営者行動

— O. E. Williamson ; “The Economics of Discretionary Behavior” ; を中心として —

平 池 久 義

目 次

序

1. 経営者の動機と組織スラック
2. 経営者自由裁量モデル
3. モデルの実証

結

序

バーナード・サイモンの近代組織理論はサイアート・マーチによって企業行動理論として展開され、更にはウィリアムソン等によって経営者自由裁量理論として展開されている。筆者はその過程を理解するキー概念¹⁾はサイアート・マーチの組織スラックにあると見て、それとバーナード・サイモンの組織均衡理論との関連、二種類の組織スラック、更にはコンフリクトや革新との関連等をみたのである²⁾。その後の継承者たちによって組織スラック理論がどのように「発展」させられたかが、その時残された課題であった。本稿ではウィリアムソンの主著『自由裁量行動の経済学³⁾』を中心にそれについて考察してみたい。

1) これについては Cohen, K. J., and R. M. Cyert, *Theory of the Firm*, 1965, pp. 331~335 参照。

2) 拙稿「組織スラックについて」, 九大「経済論究」, 第30号, p. 92.

3) O. E. Williamson, *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, 1964.

1. 経営者の動機と組織スラック

ウィリアムソンも一応はサイアート・マーチに倣って企業を種々の参加者から成る連合体 (coalition) と見る。「現代組織理論は企業を、もし企業が存続

しようとするならば、調停されなければならない矛盾する要求をメンバーが持つ連合体（経営者、従業員、株主、供給業者、顧客）として扱う¹⁾。しかし、実際には経営者に特別の地位が与えられ、他のメンバーの要求は所与のものと見なされ、経営者にとっての制約となるにすぎないのである²⁾。そして、サイアート・マーチが幾分控え目に、「連合体のメンバーでも、常勤（fulltime）者であり、潜在的スラックを早く知覚できる立場にいるか、或いは一方的な（unilateral）資源配分にかなり融通性を持つ者が、他のメンバーよりも多くのスラックを蓄積する傾向がある³⁾」と述べていたのに対して、ウィリアムソンは経営者を前面に押し出す。ウィリアムソン理論は経営者の動機とスラックを結びつけた理論であると言えよう。そこでは、他のメンバーの要求は経営者にとっては制約となるにすぎない。彼がこのような経営者自由裁量理論を展開する一つの契機となったのは、サイアート・マーチにおけるこの面での分析の不十分さである。彼らにおいては組織内の意思決定過程は分析されたが、モチベーションの問題は直接には取り扱われていない、と言う。「彼らが言うところのものは現在の分析に関連を持つ（特に「組織スラック」概念を使用する際に）けれども、彼らは直接にはモチベーション問題を扱おうとはしない。その代わり、モチベーションが行動を通して明らかになるものとしている。かくして、モチベーションについての考慮は存在するけれども、「現実のモチベーション」⁴⁾（realism-in motivation）の問題と明らかに関係する研究といえるほど彼らは直接には立ち入っていない⁴⁾」と。

さて、経営者の動機はウィリアムソンにおいてどうとらえられているのだろうか。その前に彼の一対の（twin）仮説を確認する。自己利益（self-interest）追求と合理性である⁵⁾。これらは経済理論において大事な役割を果たしているのであり、前者は理論、モデルを簡単にする利点を持ち、後者は前者が能率的に行く（proceed）ことを保証している。そこで次に、経営者の追求する具体的な自己利益を見る。この点においては組織理論家や経済学者間に本質的一致があるといえる。次にマトリックスの形でそれを示す⁶⁾。

	給 料	安全性	地 位	権 力	威 信	社会奉仕	専門面での優秀性
C. I. Barnard	×	×	×	×	×	×	×
A. H. Cole		×		×	×	×	
R. A. Gordon	×	×	×	×	×	×	×
H. A. Simon	×		×	×	×		
V. A. Thompson	×	×	×	×	×		

これらのうち地位、権力（power）、威信（prestige）は支配力（dominance）として統合される。給料はこの支配力達成の手段とも解釈されるが、これは企業が最も与え易いものである所以他们と並行する動機としてあげられる。そして、社会奉仕は企業行動において持つ効果は余りはっきりしたものではない故、ここでは省かれる。すると、次のようになる⁷⁾。

1. 給 料

2. 安全性（security）

3. 支配力

(a) 地 位

(b) 権 力

(c) 威 信

4. 専門面での優秀性⁸⁾（professional excellence）

動機 1. 給料と 4. 専門面での優秀性は企業が満足させるのに便利なものである。動機 2. 安全性は環境と密接に関連している。環境が不安定、不確実になるほどこの動機への欲求は高まる。

次に組織スラックを見ることにする。ウィリアムソンにおいては、最低必要利潤（それはメンバーの要求を満たすのに十分であり、連合体の他のメンバーによって取り決められた利潤である）と最大利潤（利潤極大化企業が、限界収益を限界費用に等しくすることによって得られる利潤）の差がスラックとされているように思われる⁹⁾。そしてこの差は三つの利潤部分に分けられる¹⁰⁾。現

実利潤は、目的関数として利潤以外にスタッフ項をも持つ企業によって現実には得られた利潤であり、限界価値生産物がその要素の限界費用より少ないところでスタッフを雇うので現実利潤は最大利潤より少なくなる。この現実利潤から費用として吸収される経営スラック (management slack) を差し引いた企業が認める利潤が報告利潤である。これから税金、利益配当、内部成長資金が得られる。この報告利潤は税のため補正された最低利潤より大きいとか等しくなければならぬ。

ところで、自己利益を追求する経営者はそれらの動機を満たすために上述のスラックを用いることができる。かくして経営者は伝統的経済理論における如く支出・コストに対して無関心であり中立的態度を持つのではなく¹¹⁾、ある支出に対しては積極的な価値が与えられるのである。それは生産性に貢献するばかりでなく、経営者の個人的及び集团的目標を強めることにもなるからである。ウィリアムソンは経営者のある支出に対する積極的嗜好 (tastes) を支出選好 (expenditure preference) と呼ぶ。では、経営者はどんな支出に対して積極的嗜好を示すのだろうか。彼は次のものをあげる¹²⁾。

1) スタッフ

これは一般管理・販売支出 (広告、顧客サービス、研究開発費等) にはば相当している。スタッフ支出を拡大することは経営者の給料動機、安全性動機 (規模が拡大するので)、支配力動機、専門面での優秀性動機を満たす。これは最大利潤と現実利潤の差に相当する。

2) 特別報酬 (emoluments)

これは自由になる経営者給料 (management salaries) と臨時手当 (perquisites) の部分をさす。臨時手当の例としては、交際費、経営者サービス (executive services)、事務服 (office suits)、事務所改善費、旅行費等である。経営者は特別報酬を給料の形で求めようとする。というのは給料とすれば、それが支払われる方法には制限はないからである。しかし、臨時手当も次の二つの点から魅力的である。第一に、脱税目的から臨時手当

の方が有利であり、第二に、それは給料ほど経営者に対する明らかな報酬ではないので株主を刺激しない。そこで、特別報酬は両者に分割されることになる。ところで、これは経営者にとって地位や威信の間接的源泉であり、物的満足を与えるものである。これは既述の現実利潤と報告利潤との差に相当する。

3) 自由裁量利潤¹³⁾ (discretionary profit)

これは報告利潤から最低必要利潤と税を引いたもの、つまり経営者の意のままにならない株主関係と国家関係を除いたものを示し、経営者が自由に利益配当や内部成長資金等々に支出できるものである。これが経営者に望ましくなるのは利潤それ自体であるばかりでなく、利潤の与える自由裁量でもある。尚これは自己実現動機（専門面での優秀性動機）を満たすものである。

こうしてウィリアムソンは経営者が自己の効用関数を極大化するようにこれらへの支出を決定するとする。「報告利潤が最低必要利潤レベルに等しいかそれより大きいという制約の下で、企業は主要成分としてスタッフ、特別報酬、自由裁量利潤を持つ効用関数を極大にするように行動すると仮定される¹⁴⁾」。

ところで、この効用関数極大化仮説は利潤極大化仮説を排除するものではない。後者は完全競争状態の企業や不況下の企業においては妥当するものである。それ以外では、一般に効用極大化仮説が適用されるとしている¹⁵⁾。

1) Cyert and March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963, p. 240.

2) *ibid.*, pp. 240~241.

3) *ibid.*, p. 37.

4) O. E. Williamson, *op. cit.*, p. 11.

彼は企業の理論の研究は伝統的に二つのグループに分けられて来たと言う。企業の活動を改善するための規範科学 (prescription) と企業の活動を記述する現実的 (positive) 分析とに。後者は更に realism-in-process と realism-in-motivation とに分けられる。サイアート・マーチは前者であり、ウィリアムソンは後者に属す (*ibid.*, pp. 10~11.)。

尚、ウィリアムソンの1970年の著書『株式会社統制と企業行動：企業行動への組織形態の効果の調査』(Corporate control and business behavior: An inquiry into the effects of Organization Form on Enterprise Behavior)

においてはモチベーション問題が扱われつつも、組織内意思決定に分析の力点が置かれている。その際二つの組織形態があげられる。一元的な (unitary) 職能制組織と多元的な事業部制 (multidivision) 組織である。前者の場合企業活動の複雑化は多元階層に導く。これは合理性の制約の故に統制範囲が存在するからである。しかし、このような企業規模の拡大はかえって統制ロスを持たらすことにもなる。かくして最適企業規模の存在が予想されるのであり、ウィリアムソンはそれについて調べる (ibid., pp. 28~35)。また規模拡大は最高調整者に大きな負担をかけることにもなる。ここから、職能部門長に権限委譲する政策がとられることになるとともに、彼らが戦略的意思決定に加わる故に、経営者は彼らの部分目標 (subgoal) 追求を許し、ここに自由裁量現象が生ずる。他方、事業部制組織については次の如くである。これは統制ロスが少なく、コストは低くなり、従って内的 (internal) 能率は高い。また最高調整者にかかってくる負担問題については、職能制組織の場合には職能部門長をこの活動に参加させることによって解決をはかったが、事業部制組織の場合には、general executives のチームをつくり、彼らにエリート・スタッフを付与することにより解決する。general executives は戦略的意思決定の問題のみを扱い、エリート・スタッフは助言及び会計検査 (audit) 機能を果たす。直接の営業は事業部経営者に任せられる。尚、各事業部においては職能的組織がとられている。

5) O. E. Williamson, *The Economics of Discretionary Behavior*, p. 163. (O. E. Williamson, op. cit. とした時にはこれを指すものとする)。

6) ibid., p. 30.

7) ibid., pp. 31~32.

マズロウの欲求の階層性 (生理学的なもの、安全性 safety, 愛 love, 尊敬 esteem, 自己実現) との関連で言えば、給料は明確な関連はないが、安全性はマズロウの安全性及び愛の欲求にあたり、支配力は尊敬欲求にあたり、専門面での優秀性は、自己実現欲求にあたる。尚、マズロウは低次の欲求が満たされる時にのみ、より高次の欲求が活性化すると言うが、これからすれば、独占部門の企業経営者の支配的動機は専門面での優秀性であると言える (ibid., p. 32)。

8) 専門職業のすぐれた作業遂行或いは技術的改善のことである (ibid., p. 31)。

9) この最低必要利潤と最大利潤の幅は状況の変化とともに変わるとされている。「ある状況下ではその幅は狭くなるだろう。典型的にはこれは競争者が無数で侵入が容易な時である。他の状況下では、その幅はもっと広くなる」 (ibid., p. 36)。ウィリアムソンがスラックを利潤の面から定義したのは、サイアート・マーチにおいては二種類のスラックの区別があいまいだったからであろう。

(前掲拙稿 pp. 74~77)。ウィリアムソンのスラックの定義は、サイアート・マーチの二種類のスラックのうち、見のがされた機会としてのスラックとして定義されているように思われる。

- 10) Cyert and March, op. cit., p.243.
- 11) 伝統的経済理論は、全ての支出を対称的に扱い、個人は全てのコストに無関係であるとしていると言う (O.E. Williamson, op. cit., p.33)。
- 12) ibid., pp.34~36.
- 13) これは任意的投資支出 (discretionary spending for investments) とも言われる (Cyert and March, op. cit., p.241)。
- 14) O.E. Williamson, op. cit., p.37.

このような効用関数極大化仮説はウィリアムソンに独自のものではない。

Kaysen や Becker や Alchian や Kessel 等によるところが大きい (ibid., pp. 12~17)。

- 15) ibid., pp. 12~13。また「われわれの選好関数は利潤極大化の単純思考的追求を許しはするが、これは一般的に生ずるものとしてではなく、特殊なケースとして生ずる」と (Cyert and March, op. cit., p.240. 傍点原文)。「経営者自由裁量モデルは競争状態が余りきびしくなく、そしてそれ故経営者が戦略を進展させる際に自由裁量を享受する企業に適用することが意図されている」(O.E. Williamson, op. cit., p.39)。

ウィリアムソンの経営者効用関数極大化理論は、つまりは利潤極大化理論であるという批判がある (井上宏「ウィリアムソン『経営者行動理論』批判」, 名城商学第16巻4号, pp.231~253)。

2. 経営者自由裁量モデル

ウィリアムソンはスタッフモデル、特別報酬モデル、スタッフ特別報酬モデルの三つのモデルをあげている¹⁾。そこで以下順に見ていくことにする。

$$R = \text{収益} = PX$$

$$P = \text{価 格}$$

$$X = \text{生産量}$$

$$S = \text{スタッフ}^{2)} \text{ (貨幣単位で) 即ち (ほぼ) 一般管理販売費}$$

$$E = \text{環境条件 (需要変動パラメーター)}$$

$$C = \text{生産費} = C(X)$$

$$M = \text{経営者特別報酬}$$

$$\pi = \text{現実利潤} = R - C - S$$

$$\pi_R = \text{報告利潤} = \pi - M$$

$$\pi_0 = \text{(税引後) 最低必要利潤}$$

T = 税, t = 税率及び $\bar{T}$ = 一時払い税 (lump-sum tax)

$\pi_R - \pi_0 - T$ = 自由裁量利潤

U = 効用関数

とする。

1) スタッフモデル³⁾

効用関数に入るのはスタッフと自由裁量利潤である。その場合の企業目的は次の如くなる。経営者はこれらに好みを持つのである。

$\pi_R \geq \pi_0 + T$ の下で,

$U = U(S, \pi - \pi_0 - T)$ を最大にする。

利潤の代りに関数関係を使うと,

$U = U[S, (1-t)(R-C-S-\bar{T}) - \pi_0]$

X と S についての U の偏導関数をゼロとおくと次が得られる。

$$(1) \quad \frac{\partial R}{\partial X} = \frac{\partial C}{\partial X}$$

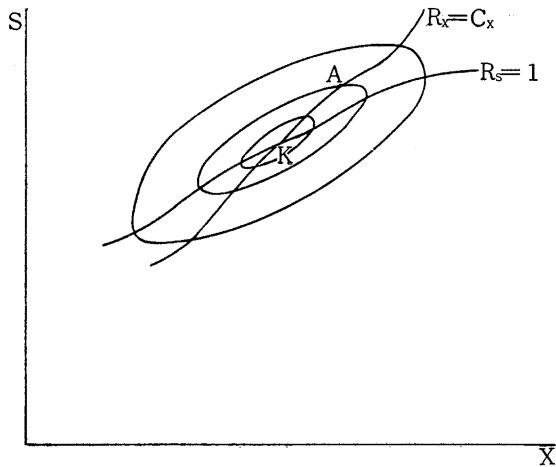
$$(2) \quad \frac{\partial R}{\partial S} = \frac{-U_1 + (1-t)U_2}{(1-t)U_2} = 1 - \frac{1}{1-t} \frac{U_1}{U_2}$$

但し, U_1 は S に関する効用関数の第一偏導関数, U_2 は $(1-t)(R-C-S-\bar{T}) - \pi_0$ に関する第一偏導関数である。

(1)は限界収益と限界費用を等しくする伝統的方法の生産決定を示す。(2)は企業がスタッフ限界価値生産物がその限界コストよりも小さいところでスタッフを雇うことを示す。つまり, $\partial R / \partial S < 1$ で企業は運営される (通常短期利潤極大化モデルは限界費用と収益が等しい点でのみスタッフを雇うのに対して)。 U_1 / U_2 は利潤とスタッフ間の限界代替率であり, この比率の上昇はスタッフに対する嗜好の増大を示す利潤極大化組織ではこれはゼロである)。

これらの関数を 1 図に示す。縦軸にスタッフを, 横軸に生産量をとる。 X S 面上に利潤の等高線をとる。これに先の, $\frac{\partial R}{\partial X} = \frac{\partial C}{\partial X}$ (つまり $R_X = C_X$)

線と $\frac{\partial R}{\partial S} = 1$ (つまり $R_S = 1$) 線を記す。



1 図

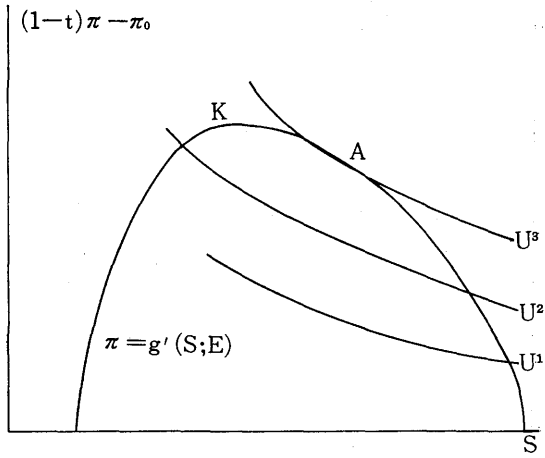
これらの交点 K は $R_X = C_X, R_S = 1$ となる点、つまり短期利潤極大化点である。効用関数極大化企業の均衡関係は $R_X = C_X, R_S < 1$ なので、図の $R_X = C_X$ 上であり $R_S = 1$ の上方の位置をとる。点 A はそのような点である。かくして、効用極大化企業は短期利潤極大化企業よりもスタッフのより大きな値を選び、それは生産量をより大きくするのである。 $R_X = C_X$ はスタッフが定まれば生産量の最適値 ($\hat{X}$) が定まることを示している ($\hat{X} = f(S)$)。環境条件が与えられると、利潤は X と S に依存する、つまり $\pi = g(X, S; E)$ 。 X が最適値をとるとすれば、

$$\pi = g(\hat{X}, S; E) = g[f(S), S; E] = g'(S; E)$$

かくして、利潤はスタッフの関数として示されることになる。

この関係を 2 図に示す。縦軸に利潤を、横軸にスタッフをとり、利潤とスタッフ間の無差別曲線を描く。また、 K 点は利潤極大化点であり、 A 点 (無差別曲線と利潤線の交点) は効用極大化企業のとる点である。

以上のような均衡条件から、次にモデルの比較静態学 (comparative statics properties) に移る。つまり、環境条件 (需要変動パラメーター E) や利潤税率 (t)、及び一時払い税 ($\bar{T}$) の変化に応じてその均衡がどのよ



2 図

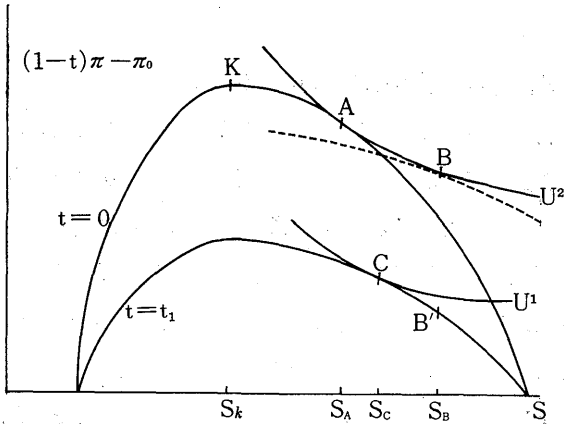
うに移るかを見る。

その結論だけ記すと、スタッフモデルのそれは次の如くなる。

パラメーター

	E	t	$\bar{T}$
変 X_0	+	+ ?	-
数 S_0	+	+ ?	-

これを図で示すと、3図のようになる。これは2図をより詳しく示したものである。



スタッフの関数としての利潤曲線は $t=0, t=t_1 (t_1 > 0)$ に対して引かれる。 $t=0$ 率の企業の最適立場は A である (それは利潤曲線 $t=0$ と無差別曲線 U^2 の接点である)。利潤率が t_1 に上昇する時に、それは C となる。スタッフの最適選択は増す ($S_C > S_A$)。そして一時払い税が課せられた場合、その場合の利潤曲線は点線のようになり、 B 点で U^2 と交わる。 U^2 の効用を実現しながら、その利潤を保つには S_A から S_B へのスタッフの増加が必要である。ところが、限界代替率は利潤が低下するにつれておちる、つまり同じ効用レベルを維持するために利潤の削減を償ってスタッフは増加するので、 B から B' ではなく C に移行する。つまり $S_C < S_B$ となる。これは所得効果を示す。ところで環境条件、利潤税率、一時払い税に対する生産量の変化の方向はスタッフのそれと同じであるといえる。

利潤極大化企業は環境の変化に対しては効用関数極大化企業と同じように反応するが、利潤税率、一時払い税の変化に対しては反応しない。従って次の如くなる⁴⁾。

		パラメーター		
		E	t	$\bar{T}$
変	X_0	+	0	0
数	S_0	+	0	0

2) 特別報酬モデル⁵⁾

特別報酬はスタッフモデルのスタッフの代りに用いられる。つまり、経営者は給料や臨時手当に利用できる資金の自由な割当に対して積極的な好みを持つと仮定される。すると、企業目的は次の如くなる。

$\pi_R \geq \pi_0 + T$ の下で、

$U = U [M, \pi_R - \pi_0 - T]$ を最大にする。

利潤の代りに、関数関係を用いると、

$U = U [M, (1-t)(R-C-S-M-\bar{T}) - \pi_0]$

X, S, M に関する偏導関数をゼロとおくと、

$$(3) \quad \frac{\partial R}{\partial X} = \frac{\partial C}{\partial X}$$

$$(4) \quad \frac{\partial R}{\partial S} = 1$$

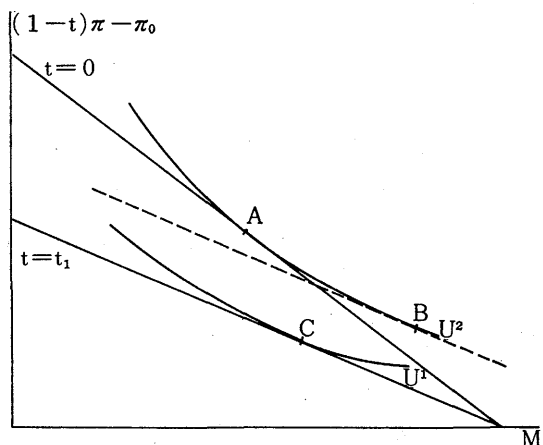
$$(5) \quad U_1 = (1-t) U_2$$

(3)と(4)は現実利潤が最大になるように企業が行動することを示す。つまり、企業は1図及び2図のK点の利潤を得る。しかし、(5)はその現実利潤のある部分が特別報酬として吸収されることを示し、その量は税率に依存する。かくして報告利潤は最大化を下まわり、この中から配当が支払われ、利潤税がそれにかけられる。

このモデルの比較静態学は次の如くである。

		パラメーター		
		E	t	$\bar{T}$
変数	X^0	+	0	0
	S^0	+	0	0
	M^0	+	+ ?	-

これを図で示すと次のようになる。



縦軸に利潤, 横軸に特別報酬をとる。最初の均衡状態は A である (税はゼロ)。 t_1 の税が課せられると均衡は C に移る。点線は $t=t_1$ に平行に引かれ, U^2 無差別曲線と B で交る。 A から B への変化は純代替効果であり, 常にプラスである。 B から C への変化は所得効果であり, それは常にマイナスである。というのは利潤と特別報酬間の限界代替率は利潤が減るにつれて減るからである。

3) スタッフと特別報酬モデル⁶⁾

スタッフと特別報酬の両方が導入される。即ち, 利潤, スタッフ, 特別報酬の全てに経営者が積極的好みを持つと仮定される。その時, 目的は次の如くなる。

$\pi_R \geq \pi_o + T$ の下で,

$$U = U[S, M, \pi_R - \pi_o - T] = U[S, M, (1-t)(R-C-S-M-\bar{T}) - \pi_o]$$

を最大にする。

X, S, M に関する U の偏導関数をゼロとおくと,

$$(6) \quad \frac{\partial R}{\partial X} = \frac{\partial C}{\partial X}$$

$$(7) \quad \frac{\partial R}{\partial S} = \frac{-U_1 + (1-t)U_3}{(1-t)U_3}$$

U_1 は S の, U_2 は M の, U_3 は $(1-t)(R-C-S-M-\bar{T}) - \pi_o$ に関する効用関数の第一偏導関数である。

$$(8) \quad U_2 = (1-t)U_3$$

(6) は生産決定が限界収益を限界費用と等しくすることによってなされることを示す。(7) はスタッフ決定が, スタッフの限界価値生産物が限界費用より小さくする ($R_s < 1$) ことによってなされることを示す。(8) は企業が現実利潤のある量を特別報酬として吸収することを示す (その量は税率に依存している)。それは自由裁量利潤のレベルには影響するが, 生産性には直接影響しない。

このモデルの比較静態学は次の如くなる。

		パラメーター		
		E	t	$\bar{T}$
変数	X^0	+	+	?
	S^0	+	+	?
	M^0	+	+	?

かくしてウィリアムソンは次のようにまとめる。

1. そのモデルの基礎的仮定は経済学のそれと同じである。つまり個人は私的利益を追求する。
2. 競争力が弱い状況下では、そのモデルは伝統的短期利潤極大化とは異なる意味を持つ。
 - (a) スタッフ支出は好ましい需要状況の下でかなりな量の資源を吸収するが、これらの超過量 (excesses) は不況に直面するとなくなる⁸⁾。
 - (b) 特別報酬支出は景気循環とともに変わる。
 - (c) もし超過利潤税が課せられるならば、スタッフ支出は増す。
 - (d) これはまた特別報酬支出にもあてはまる。
 - (e) 固定費は企業の様々な要因の最適配列に影響する。
3. そのモデルは純粋競争状況下の利潤極大化仮説から得られる結果を保っている (preserves)。

1) 『株式会社統制と企業行動』では更に幾つかのモデルがあげられる (O. E. Williamson, Corporate Control and Business Behavior, 1970, pp. 54~88)。

2) ここでのスタッフは多少あいまいな概念である。後の著書『株式会社統制と企業行動』におけるほぼ同じモデルにおいては生産的スタッフ支出とスラックスタッフ支出に区別され、この両者を合わせて総スタッフ支出と呼ばれている (ibid., p. 55, 96)。

3) O. E. Williamson, op. cit., pp. 40~49.

4) Cyert and March, op. cit., p. 248.

5) O. E. Williamson, op. cit., pp. 49~52.

6) ibid., pp. 52~54.

7) *ibid.*, pp. 59~60.

8) これは競争上の圧力と個人の経営哲学 (*individual management philosophy*) によって影響されるという (*ibid.*, p. 126)

3. モデルの実証

ウィリアムソンはこのようなモデルが正しいことを公益事業や寡占企業の例をとって述べる。ここでは彼があげる三つの寡占企業について見る。

1) Chemical Products Incorporated¹⁾ の場合

これは特殊化学薬品会社であり、親会社の年売上は約2億ドル、雇用は（削減前）約1万人であった。創立者の家族が普通株の約40%を占め、取締役会の半分以上、トップ経営者の殆んど全てを占めていた。

この会社は1947年から1956年にかけて売上は150%も増し（1948年に7%、1952年に3%の低下はあったが）、操業利潤は15~23%の間を動いた（平均19%）。ところが1957年には操業利潤は18%から14%に落ち、1958年には売上は変わらなかったが、売上利潤率は9%に落ち、1959年には売上は16%増したが、売上利潤率は10%をちょっと切っていた。かくして、1960年6月に新社長が就任し、コスト削減計画が断行されることになった。その2年後の会社の報告は次のようであった。

1. 投資収益：125%増した
2. 損益分岐 (*breakeven*) 点：95%から74%に
3. 総雇用：25%の減少、月給従業員は32%、時間給従業員は20%の減少
4. 支払給料総額：16%つまり1,200万ドルの減少
5. 総経費：1,400万ドルから1,200万ドルに減少、計画は800万ドルにすることであった
6. 本社 (*headquarters*) 雇用：782人から462人に減少（計画は362人まで減らすことである）

これらは主にスタッフの削減であったが、次の如き特別報酬の削減も大きな貢献をした。

1. 飛行機の使用はとり止められた
2. 会社の車や運転手サービスは中止された
3. 経営者の食事サービスも中止された
4. 旅行及び接待費は減らされた
5. 在ニューヨーク、ワシントン事務所は除かれた
6. 中級管理者の専用秘書はほぼ3人に1人の割のグループ秘書に代えられた

そのコスト削減プログラムは、最近長期計画に基くより良い方法や標準をめざすコストコントロールになりつつある。スタッフの質の改善もなされており、マーケットリサーチや利潤計画に注意が向けられオペレーションズリサーチスタッフもつくられてきた。

2) Midwest Processing Corporation²⁾ の場合

これは前者の場合と異なり、所有と経営の分離が相当なされている工業製品及び消費財の大生産企業であり、年売上は数億ドル、雇用者数は4万人以上である。創立者の相続人は普通株の40%以上を所有し、取締役会を支配するが、この10年以上トップ経営者の地位にはついていない。

1948年から1956年にかけて売上は増加しつづけ(1949年の例外はあるが)、1956年のそれは1948年の殆ど2倍であった。操業利潤はその間に11~22%の間であった(平均は18%)。ところが、これは1956年の21%から1957年には18%に落ち、1958、1959年には12%にまでなり、1960年には6%に更に落ち、1961年には8%になった。この5年間の売上は1956年の時と変らなかった。

ここにおいてコスト削減のための特別委員会が設けられることになった。委員会は8ヶ月間において各事業部内の雇用を20%削減したが、これは約1万人の従業員を解雇したことになる。この詳細は明かにはされなかったが、A、B事業部を見ることはその理解を助ける。

A 事業部 解雇された総パーセント

補助部門	40
営業部門	<u>60</u>
計	100

補助部門

監督者	5
専門家	4
技術者	45
事務員	29
管理人 (custodial)	<u>17</u>
計	100

営業部門

監督者	11
専門家	1
技術者	2
事務員	7
管理人	1
直接労働者	<u>78</u>
計	100

B 事業部

補助部門

監督者	6
専門家	12
技術者	26
事務員	44
管理人	<u>12</u>
計	100

補助部門は人事、購買、工場エンジニアリング、保全、計理等のサービスを提供する。監督者はその部門の長ないし職長であり、専門家は技術、法律、及びある特別な管理者を含み、事務員は秘書や計理職員であり、技術者は購買、検査、実験、保全、計画及び立案職員である。

これらのデータは補助職員の削減は特に大きいことを示している。

この経験から、永続的なコストコントロール制度が開発されることになり、コスト削減プログラム開始2年後になされ、全営業部門で用いられるようになった。

このように利潤改善圧力は続いたのであるが、先のコスト削減プログラムでは余り手をふれられなかった本社における一般管理販売費削減が注目されるようになった。給料、旅行費、広告、法律及び専門手数料が削られ、計画は延期されたりした。

3) General Manufacturing Company³⁾ の場合

これは耐久財の主な生産企業であり、年売上は7億5,000万ドル以上であり、従業員は75,000人以上である。1957年には株主数は10万以上であり、その88%は1～100株を、10%は101～500株を、1%は501～1000株を、1%は1001株以上を持っていた。現在、取締役会の4分の1だけが会社内の人によって占められている。

1949年の例外はあるが（売上は3%落ちた）、売上は1947年から1954年にかけて継続的に上昇した（1954年には1947年の2倍にもなる）。その間操業利潤は10～15%であった（平均12%）。ところが1955年には売上は12%落ち、操業利潤は6%に落ちた。売上は1956年には良くなり、1957年には高くなったが、1958年には5%落ち、1961年までこのままであった。この間操業利潤は0～7%であった（平均5%）。

かくしてこの会社は利潤を回復するために圧力を及ぼす立場に立たされたが、多様な事業部制組織をとっていたため、各事業部毎に取り扱うこととなった。そこで、ここでも各事業部毎に研究することとしたい。A, B, C,

D、*E*の5つの事業部はそのモデルを支持し、*F*と*G*の2つの事業部はそのモデルと矛盾し、*K*、*L*、*M*の3つの事業部は例外的な結果を示した。

間接費のタイプ	大部分 政策費用	一部分 政策費用	営業費用
1. 製 造			
機関・その他の営業費用			X
工場設備費用	X		
製 造 開 発	X		
2. 製 品 開 発			
顧客注文エンジニアリング			X
製品開発エンジニアリング	X		
工 場 用 具	X		
3. 販 売			
事業部広告及び販売促進	X		
事業部及び地域販売		X	
事業部注文サービス			X
4. 一 般 管 理		X	
① 極端に一致した場合			

	A 事 業 部					
	1957年に対する比率					
	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	106	118	141	147
直 接 費	82	100	93	93	114	114
間 接 費	37	100	100	84	90	87
総資本利益率		-29	-26	3.8	7.9	6.2
市 場 占 有 率		6.6	7.7	7.0	7.4	7.3

公表総売上高は1957年から1961年まで着実に増加し、直接費も増した。

しかし、間接費は減らされた。このことから収益低下が予想される。そして、その通り最初の2年間収益はマイナスになり、1959年新経営者の下で間接費削減がなされたのである。それは主に販売の分野であった。そして、最近3年間収益は改善されたが、まだ低いと言える。

B 事業部

	1957年に対する比率					
	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	93	103	114	131
直接費	69	100	90	95	110	130
間接費	33	100	81	88	93	90
総資本利益率		-12	-3.9	1.3	0.4	1.9
市場占有率		3.1	3.1	3.2	3.2	3.4

B事業部の場合、公表総売上高は増加し続け、直接費もそれに応じて増した。しかし間接費は減少した。これもまた収益低下の予想に導くのであるが、それは総資本利益率を見ることにより確証される。1957～1961年間の間接費の最大の削減は製造及び製品開発費であった。

C 事業部

	1957年に対する比率					
	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	83	106	84	84
直接費	62	100	85	103	85	85
間接費	26	100	72	48	61	53
総資本利益率		4.3	-5.7	20	10	20
市場占有率		3.6	4.2	11	11	11

C事業部の公表総売上高は不規則に変化し、直接費もそれに比例して動いた。しかし間接費は比例以上に減らされた。これは収益の低下を示している。最初の2年間そうであった。1958年新事業部経営者に代り間接費は

大幅に削られた（特に製造及び製品開発費が）。1959年の総資本利益率の上昇は売上の改善と間接費削減の結果であり、翌年の低下は間接費上昇と売上の低下のためである。しかし1961年には他の間接費が削減されて、それは20%に回復した。

D 事業部

	1957年に対する比率					
	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	103	115	192	274
直接費	68	100	107	119	193	308
間接費	25	100	97	112	127	142
総資本利益率		-5.6	-2.2	1.7	12	7.0
市場占有率		4.2	4.2	4.5	6.6	8.3

D事業部では公表総売上高は大きな増加を示し、直接費はそれ以上に増した。間接費も増加したが、それは控えめな上昇であった。それは営業費の上昇のためであろう。かくして収益の低下が予想され、これは総資本利益率により確証される。間接費の上昇は全分野で起ったといえる。

E 事業部

	1957年に対する比率					
	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	82	57	52	50
直接費	93	100	80	52	47	44
間接費	3.6	100	80	52	47	44
総資本利益率		46	48	44	39	38
市場占有率		56	76	29	62	59

E事業部では公表総売上高は低下し、直接費もそれに応じて低下した。他方間接費は急に増加し、売上高と直接費は半分になったのに間接費は倍

になった。これは収益が非常に良いという予想に導く。そして、その通り
総資本利益率は40%を越えていた。間接費の上昇は全分野で起った。

② 矛盾する場合

	F 事 業 部					
	1957年に対する比率					
	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	78	67	78	70
直 接 費	57	100	78	76	82	81
間 接 費	15	100	105	105	115	110
総資本利益率		38	16	3.0	8.0	0.9
市場占有率		27	24	25	24	26

F事業部の公表総売上高は殆ど継続的に低下し、直接費も減らされた。
しかし、間接費は増加し、その事は収益がその間に非常に良かったという
予想に導く。ところが総資本利益率はその予想が不正確であることを示し
ている。これは1957年の例外的な達成後、低下し元に戻っている。つまり、
この事業部では間接費構造が制度化されていたといえるであろう。実際、
1962年には販売戦略を再適応させ、間接費を受容可能水準にまで減らす目
的をもってF事業部は再組織されたことがわかった。かくして、その矛盾
は表面的であったといえる。

	G 事 業 部					
	1957年に対する比率					
	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	100	113	100	100
直 接 費	62	100	103	107	105	107
間 接 費	31	100	94	109	107	107
総資本利益率		-1.0	0.1	3.0	-3.1	-6.8
市場占有率		9.8	9.4	9.5	9.3	8.5

G事業部では公表総売上高は一定であったが、直接費と間接費は少し上昇した。これは収益が少くともかなりなものであるとの予想に導く。ところが収益記録はそれが不正確であることを示している。間接費の詳しい記録を調べたところ、販売及び管理スタッフが現実に削減されていた間、初期には無視されていた工場設備及び製品開発で間接費の上昇がおこっていたことがわかった。そしてこの状態を正すために新事業部経営者が任命されたこともわかった。かくして、その矛盾は表面的なものにすぎなかったのである。

⑧ 例外的な場合

K 事業部

	1957年に対する比率					
	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	105	105	103	116
直接費	63	100	100	100	100	113
間接費	19	100	108	108	108	117
総資本利益率		26	26	27	26	30
市場占有率		20	20	20	20	20

L 事業部

	1957年に対する比率					
	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	98	113	111	115
直接費	56	100	98	111	110	113
間接費	56	100	90	107	107	100
総資本利益率		11	12	15	14	14
市場占有率		23	23	23	23	23

M 事 業 部

1957年に対する比率

	1957 基準	1957	1958	1959	1960	1961
公表総売上高	100	100	89	89	95	89
直接費	46	100	88	83	83	83
間接費	30	100	91	91	100	91
総資本利益率		14	11	12	14	11
市場占有率		20	22	21	19	21

この三事業部のうち、二つはかなり (fair) な収益を、一つは良い収益を達成していた。しかし、安定した或いは上昇する売上にもかかわらず間接費は上昇していなかった。その間事業部経営者は変らなかったから、多分好みはずっと同じであつたろう。このことは収益増大は必ずしもスタッフ拡大とはならないことの証拠なのである。

この General Manufacturing Company の観察から次のことがわかる⁴⁾。

- ① 本社と事業部の関係は、株主と企業間の関係に似ている。つまり、事業部がある目標利潤を達成する限り、干渉されずに自由裁量行動をとることができる。しかし、大きな相違は次の点である。第一に本社が株主より広い情報に接近し得るため、より厳しい評価をなすことができること。第二に、事業部長を替えることは社長を替えることより容易であることである。故に、事業部は企業に比べてもっと圧力を受けやすい。
- ② 目標達成を越える収益は政策（自由裁量）目的のために用いられることである。
- ③ 利潤が達成される限りスタッフ活動は増し、不況に直面したら減らされることの必要さの両方が確認された。これは 経営者モデルと一致している。

1) Williamson, op. cit., pp. 94~99.

2) ibid., pp. 99~106.

3) *ibid.*, pp. 106~119.

4) *ibid.*, pp. 120~121.

結

このようなウィリアムソン理論は、サイアート・マーチの企業行動理論とどんな関係にあるのだろうか。この点についてはフィリップスの「諸企業理論の総合化の試み¹⁾」という適切な論文があるので、それを見ることにしたい。彼は企業理論を4種類に分け、それぞれの焦点とその環境が異なるとしている。

① 伝統的理論 (conventional theory)

焦点 (focal) グループは所有者グループであり、他のグループへの報酬は利潤最大化の制約条件とされる。企業内コンフリクトは最大化仮定の普遍性によって全体的に解決される。企業間コンフリクトは「競争」仮定では解決されず、「なれあい」(collusion) となる時に全体として解決される。行動に関するかぎり、所有者が企業なのである。

② 経営者理論 (managerial theory)

焦点グループはトップマネジメントグループである。彼らは目標を最大化しようとする（ウィリアムソンの場合多次元効用関数、ボーモルの場合売上最大化、マリスの場合成長率最大化）が、それは他のグループが彼らの目標を同時に最適化しないことに依存する。つまりは、この理論はトップマネジメントが最大化を志向して行動するが、他の全てのグループは（機会が限られているとか、知識の不完全さのためとか、満足化的行動様式をとるとかのいずれの場合においても）企業の指揮に干渉しない場合に限り適切である。本質上「非コンフリクト」の環境が想定されている。これらの条件が与えられたならば、トップマネジャーが企業なのである。

③ 企業内行動理論 (intrafirm behavioral theory)

サイアート・マーチの理論に代表されるように、焦点グループとその環境は余り限定されていない。しかし結局は企業それ自体と企業内の諸グループ

と見られる。これらのサブグループの達成レベルはスラック（つまり非コンフリクト）状況とスラックのない（つまりコンフリクト）状況で考えられている。更には、あるグループは満足化追求者で他のグループは最大化追求者であるとは見ないで、全てのグループが満足化追求者であるとする。満足の達成が得られなかったり、グループ間コンフリクトから生じる問題は、不確実性回避、問題探索、学習により解決されるとする。つまり、この理論は企業を対立的諸目標と内的コンフリクトを持つサブグループの連合体として見るが、しかしそれを一般に他の諸企業との関係ではコンフリクトはないものとして見るのである。

④ 企業間組織理論 (interfirm organizational theory)

これはサイアート・マーチのやり方と同じようにして企業の諸グループを扱う。つまり、企業内行動理論が殆ど注意を払わなかった企業間関係を扱うのであるが、ここでは個々の企業とそのサブグループには注意は払われない。要するにこの理論は変化する市場環境と組織構造との関係で諸企業を扱うのである。

このようにそれぞれの理論は焦点となるグループと環境において異なるのである。そこで唯一つの理論で企業行動の全てを説明するのは不可能といえる。「以上のことは、全ての状況においてただ一つの組織体のみが焦点となることは決してないという結論に導く。特に、『環境』が考察されるグループに密接な関係をもつ。環境作用の分析の際に非常に重要なことは、業績を圧迫している原因の性質と所在をつきとめ、そして第一次的責任行動をとる組織体レベルに理論を適用することである。従ってたとえば、ある特定クラスの問題については企業レベルの分析が最もふさわしいだろう。しかし、他のクラスの問題の場合、企業内サブグループのレベルか、諸企業のグループレベルか、いくつかの企業から成るサブグループレベルの分析がなされるべきであろう。企業、企業内及び企業間組織理論は、それぞれ市場行動への組織体作用の全容の部分的説明にすぎない。そこで重要な問題は、業績問題の色々なクラスにいくつかの

作用（influences）を体系的方法で関連させることである²⁾。つまり、フィリップスの主張は次の如くである。先ず環境変化の生み出す問題を明らかにする、するとその解決のために行動する組織体（焦点グループ）が定まり、かくして適用すべき理論が決まってくることになる。ではそれぞれの理論はいかなる場合に適用されるのであろうか。フィリップスは次のように言う。「伝統的、経営者の、行動的、企業間諸理論の補完性の静的面は今や全く明確になったので、要約してみよう。企業行動の伝統的、利潤最大化分析は次の場合に全く適切である。つまり、諸企業のグループが満足利潤を下まわる利潤しか得られないことから存続に対する比較的継続的な脅威に直面している場合、経営者と労働者グループが明らかでより良い代替的雇用機会を持たない場合、そして、有効的な企業間組織が存在しない場合である。このような状況のときには、団結（coalesce）の傾向が企業レベルで生ずる。なぜなら、上記の仮定の故に、色々な個人やグループの要求水準を満たすより高い業績を達成する代替的機会はないからである。同様に、経営者自由裁量の諸理論は次の場合に適切である。つまり、企業の存続に脅威を与えるような外的要因がない時、所有者からの干渉を防ぐほど十分な利潤が得られる時、そして企業内の全ての他のサブグループの満足が、企業行動に影響を与えないで継続的に参加を続けるほど十分である時である。企業内行動理論は次の場合に適用される。つまり、企業内の少なくとも一つのサブグループ或いは企業そのものが満足の業績をあげ得ないが、市場構造又は市場組織の故に、有効的な業績の改善策を企業レベルを越えて求められない時である。最後に、企業間理論は業績達成上の困難の原因が企業のグループに共通であり、単一企業の一方的活動では効果がない時に用いられる³⁾」。

フィリップスの分類は余り明確ではないように思われる。先ず企業内理論と企業間理論に分け、ここでは主に企業内のみに限るとすると、この理論に三種類あることになる。伝統的理論と行動理論と経営者理論である⁴⁾。これらのうちウィリアムソンは伝統的理論と経営者理論を扱い⁵⁾、サイアート・マーチで

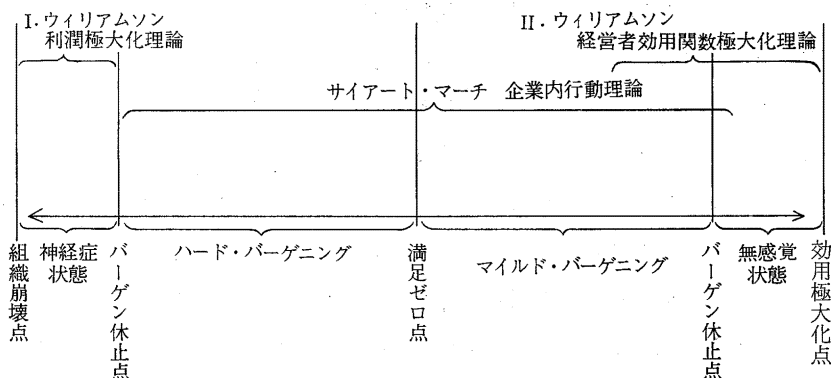
は企業内行動理論が扱われていた。これらをお互い排斥しあう関係にあるものと見るよりも、フィリップスの如く補完関係にあるものと見るべきであるように思われる。ウィリアムソンも企業内行動理論がどんな場合にも適用されることを戒めて次のように言う。「その連合体のそれぞれの集団は企業の継続的存在にとって欠くべからざるものであるという意味では、連合体のメンバーは「平等」(equals)と見なすことができる。しかしながら、この考えは生存が緊急的問題ではないときよりも、危機に遭遇している企業を観察する場合に、いっそう効果的である。生存が現在の関心事でない場合には、メンバーが企業活動に対して与える注目に基いてメンバー間のヒエラルヒーを回復することが、より生産的洞察に導くかもしれない。この見地からすれば、経営者(management)は連合体の主要メンバーとして浮かび上がることになる。即ち、情報に対する優先的接近ばかりでなく、調整と率先の行為者(initiating agent)としての役割によって、この首位的(primacy)地位につくことがきわめて自然にできるのである。それ故に、ある事情の下では、経営者以外の連合体のメンバーによってなされる要求の移り変わりに対して特別の注意を払う必要があるかもしれないが、「通常の」条件下では、他のメンバーの要求(賃金、利潤、製品、等々に対しての)を所与のものと考え、企業活動を善意的意味で(in some best sense)経営者の自由裁量に委ねることが全く妥当かもしれない⁶⁾」と。

そこで、この関係を極大化基準と満足化基準とからませて考えてみる。極大化基準と満足化基準の関係については種々の議論があることは周知の通りである。満足化基準に独自の主張を認めるもの、極大化基準との併用で認めるもの、その独自性を認めないもの等である⁷⁾。ここでは次のように理解する。極大化基準は行為の結果に重点を置き、その過程には余り関心を置かなかったのに対して、満足化基準はその過程を明らかにすることに重点を置いたものであると。つまりは満足化基準は最大化に至るその過程を扱うという意味で、極大化基準に包含されうるものである。

この関係は次のようになる。先ず満足ゼロ点を基準にして考える。この点は

「人が『満足』の程度よりも『不満足』の程度について語りはじめる点⁸⁾」である。ところが環境状態が良好となりスラックが蓄積されるにつれて、メンバー間のコンフリクトは減少するであろう⁹⁾。サイアート・マーチは目的形成の論述においてバーゲニングの役割を強調する¹⁰⁾が、そのバーゲニングがマイルドなものとなるであろう。更にスラックが増加すると、やがてバーゲニングが止む点に到達するであろう。これをバーゲン休止点とよぶ。それ以上はスラックが余りにも過剰に存在する場合であり、つまりマーチ、サイモンの言う無感覚状態である。このような状態では確かに探求¹¹⁾は減少するであろうが、しかし完全に止むということはない。ウィリアムソンの経営者効用関数極大化理論はこの点を把えたものとして評価される。他のメンバーの探求速度は急激に低下するとしても、経営者はその探求を止めることはないのである。つまり経営者に代表される企業は惰性的に探求を続け、やがて最大化点に到達するであろう。ところで満足ゼロ点以下の場合ではどうか。スラックが減少するにつれ、メンバー間のバーゲニングは増し、よりハードなものとなっていく。やがて、余りの不満にメンバーの中にはその企業を離脱する者も出てくることになり、バーゲニングも下火になるであろう。しかし、企業自体としては、そのような異常事態にあっても存続を続けるであろう。ここではむしろ協調傾向も見られることになる。ウィリアムソンのいう利潤極大化理論はこのような状態での理論であるといえよう。それはマーチ・サイモンが神経症状態とよぶ状態である。更にそれが厳しくなれば、企業は存続不可能となり解体することになる。スラックとの係わりでは、企業はたとえ厳しいハード・バーゲニング状態であっても、スラックは存在するといえる。というのは、スラックを「最低限以上の要求」と見たからである¹²⁾。

これを図示すると次のようになる¹³⁾。



サイアート・マーチ企業行動理論の中心領域は満足ゼロ点とバーゲン休止点間のマイルド・バーゲニングの領域であり、ウィリアムソン経営者効用関数極大化理論の中心領域はスラックがかなり豊富な場合、つまり満足ゼロ点より右側のバーゲン休止点及び無感覚状態の領域である。マイルド・バーゲニングの領域ではこの二理論が混在しているのである¹⁴⁾。

ところで、ウィリアムソンはスラックの存在を前提にして経営者に極大化基準を適用するのであるが、これについては次のような疑問が生じる。フィリップスも指摘するように経営者理論においては企業＝経営者なのである。とすれば経営者が極大化基準をとるということは企業が極大化基準をとるということである。しかし、サイアート・マーチも言うようにスラックは企業が満足化基準をとるからこそ発生してくるものであった。スラックを言う場合、企業が満足化基準をとることは前提となっているといえよう。それなのにウィリアムソンでは経営者に極大化基準が適用されている。このことは満足化基準と極大化基準との関係に光を与えるものである。つまり、次のように理解されよう。この場合の経営者効用関数極大化は結果としての極大化ではなく、意図的には極大化であるが、実際には極大化点に近い所での満足化行動であると。このことはウィリアムソンのあげる利潤極大化理論にもあてはまる。それは意図的には利潤極大化行動であるが、現実には必要最小利潤を目ざす行動である。それが

達成されると、今度は極大化点を目ざしての行動がはじまる¹⁵⁾。その過程がサイアート・マーチの言う満足化基準による行動である。従って企業行動を短期的に見た場合、そこにあるのは満足化基準による行動であるが、長期的には極大化基準による行動と言える。サイアート・マーチのように消防署の組織観の立場に立つ¹⁶⁾ならば、行動は全て満足化基準行動として現われることになる。つまり満足化基準による行動とは現実にはあるところで満足するのであるが、探索はそれで止むことなく¹⁷⁾意図的には極大化を目ざす行動であるといえよう（傍点平池）。このように考えると満足化基準は極大化基準の過程を明かにしたことに意義はあるが、極大化基準と対立するものとしての独自性は認められないのである。これまでサイアート・マーチにおいてはスラック理論は満足化基準のそのような独自性の上に立ってその重要性が論じられてきたのであるが、しかし、満足化基準の意義の低下とともにスラック理論の意義の低下もさげられないと言える。

ところで、前述の図においてはスラックの下限を離脱点にとったのであるが、それをどの点で把えるかはそれ自体大きな問題であるように思われる。それは要求水準自体のあいまいさに帰因する。マーチ・サイモンも認めるごとく、その要求は一点としてではなく、幅を持つものである¹⁸⁾。とすればその範囲のどの点をスラックの下限とするかが問題である。それによって組織均衡理論も様々な解釈の余地のあるものといえる。たとえばスラックの下限を満足（尺度）ゼロ点にとることもできる。またそれを満足ゼロ点と離脱点の中間にとることもできる。しかし、ここでスラックの下限を離脱点にとったのは、主としてサイモンの均衡理論の定義による。それは、「各参加者は、彼に提供される誘因が（それは彼の価値および彼に可能とされる代替案によって測定されるのであるが）、彼がなすことを求められる貢献に等しいかそれより大である限りでのみ組織への参加を続けるであろう¹⁹⁾」であった。つまり参加している者の誘因・貢献バランスは常に誘因 $\geq$ 貢献と言うのである。もし誘因 $<$ 貢献となるならば、組織を離脱することになる。そのことはスラックの下限を離脱点

にとることを要求するのである。そして、これは少なくともサイモンの均衡理論においては不満足でありながら、組織に参加する場合も含まれることを意味する。マーチ・サイモンは次のように言う。「しかしながら、我々は要求水準の変化はゆっくりと生ずるということを仮定する、それ故不満足は短期間においては十分ありうるのである²⁰⁾」と。彼らは短期間に限ってであるがそれを認めるのである。(この場合の短期間がどの位の期間かはわからないが)。不満足で参加することを認めるとすれば、組織の存続は必ずしも動機の満足には依存しないことになる。存続している組織のメンバーの全てが必ずしも満足しているとは限らないのである。このかぎりでは、バーナードとはある程度対立するように思われる。周知のように彼においては、組織の基本要素として協働意欲 (willingness to cooperate)、共通目的、伝達の三つがあげられ、存続条件として、有効性と能率があげられていた。有効性とは目的の達成であり、能率とは、「個人の活動を引き出すのに十分な個人の動機の満足によって、組織活動の均衡を維持すること²¹⁾」である。「意欲の継続性はまた目的を遂行する過程において各貢献者が得る満足に依存する。もし満足が犠牲より大きくなければ意欲は消滅し、非能率的な組織の状態となる。逆に満足が犠牲を超える場合には、意欲は持続し、能率的な組織の状態となる²²⁾」。「個人は自分の行為によってその動機が満たされていることがわかると、協働的努力を続けるし、然らざる場合には続けない。彼が協働しない場合、協働体系からのこの脱落が協働体系にとって致命的となる場合があるかもしれない。五人の人が必要であり、しかも五番目の人が協働することに満足を見出さない場合には、彼の貢献は非能率となるであろう。彼は自分の貢献を控える (withhold)か、やめる (withdraw) であろうし、その結果協働は破壊される。彼が自分の貢献を能率的と考えれば、貢献は継続される。かくして協働体系の能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力即ち負担を満足と釣り合わせることといえよう²³⁾」。余り明確な定義とは言えないが、バーナードにおいては動機の満足こそ組織存続の必須条件であり、

誘因 $\geq$ 貢献 $\geq$ 満足 $\geq$ 組織参加 $\geq$ 組織存続と考えられていたように思われる。つまり誘因・貢献バランスのゼロ点をマーチ・サイモンの言う満足ゼロ点にしているのである。そしてこの点を離脱点ともするのである。つまり満足ゼロ点＝誘因・貢献バランスのゼロ点＝離脱点である。ところがマーチ・サイモンはこの場合を含めながらも、満足ゼロ点と離脱点を区別し、誘因・貢献バランスのゼロ点を離脱点にとるのである。つまり満足ゼロ点 $\geq$ 誘因・貢献バランスのゼロ点＝離脱点となる。マーチ・サイモン独自の領域は満足ゼロ点 $>$ 誘因・貢献バランスのゼロ点＝離脱点の部分、即ち不満足で組織に参加する場合である。それが既述の図の満足ゼロ点から左側の部分である。右側の部分はバーナード・サイモンともに共通な部分である。このようなマーチ・サイモンの立場に立つ限り、動機の満足はバーナードほど強い組織存続条件ではないのである。従って、バーナードは組織の基本要素の一つに貢献意欲をあげるが、必ずしもそれは不可欠のものではないと言える²⁴⁾。この意味で、バーナードの「均衡」概念はサイモンにあってはかなり弱体化していると言える。このように均衡理論の意義が薄れるにつれ、当然その土台の上に立つスラック理論もかなりな弱体化をまぬがれないのである。

それはさておきスラックを言う場合、その主体を明らかにする必要があるように思われる。経営者、顧客、株主、従業員、更にはこれらを含めた企業等様々の主体が考えられる。そして、主体毎のスラックは必要最小限以上に主体が入手しているスラックとまだ入手していないがその可能性のある主体外のスラックに分類されるであろう。このように考えた場合、サイアート・マーチ理論の主体は企業であり、ウィリアムソン理論の主体は経営者であると言える。ところで企業を主体に考えた場合、最大の問題はその境界設定である。顧客は企業メンバーに含まれるのか否かという問題である。これをサイアート・マーチ理論についてみた場合、彼らにおいては企業の境界は余り明白なものではない。少なくとも企業を広く捉える場合と狭く捉える場合の二つの立場が見い出されるのである。広く捉える場合には、そのメンバーには経営者、従業員、株

主、供給業者、顧客、弁護士、収税吏、監督機関等々が含まれる²⁵⁾。このように広く捉えた場合には、企業外スラックは問題にならなくなり、殆ど企業内スラックのみとなる。サイアート・マーチの超過資源としてのスラックと見逃がされた機会としてのスラックの区別はこの企業内スラックの枠内での区別であるように思われる²⁶⁾。他方狭く捉えた場合にはどうか。サイアート・マーチはメンバーを能動的メンバーと受動的メンバーに分ける。前者には経営者、従業員がおり内部メンバーと呼ばれ、後者は外部メンバーと呼ばれる²⁷⁾。この場合、顧客は企業的意思決定、組織目的形成には直接には影響しないので、外部メンバーに含まれる。このように捉えると、企業外スラックが意味を持つことになる。サイアート・マーチの実質上の議論は企業を狭く捉えて展開されているのである。彼らのスラック概念の混乱はこのような企業観の混乱、企業の境界のあいまいさに帰因すると言える。

ひるがえってウイリアムソンの場合、主体は経営者である。他のメンバーの要求を制約条件として、ウイリアムソンは経営者の動機のみに限って考察する。フリップスの指摘の如く企業＝経営者である。サイアート・マーチに比してより狭くウイリアムソンにおいては企業が捉えられている。この場合、経営者が既に必要以上に入手しているスラックと経営者の外にある未入手のスラックに区別されるであろう。後者の例として例えば従業員へのスラック支払いがある。これは企業を主体にとり狭く考えた場合、企業内スラックである。経営者はその未入手のスラックを得る努力をするであろう。実はこれがウイリアムソンの経営者効用関数極大化理論であると言える。

このようにウイリアムソンをサイアート・マーチと比較した場合、ウイリアムソンにおいては主体がはっきりしているだけ、スラック概念のあいまいさは少ないと言える。ただウイリアムソン理論だけでいかなる状態のスラックをも理解するのは困難である。というのは、前に見たようにその適用には制限があるからである。スラックを先ず明確に定義し、両者の統一的理解をはからねばならないが、その試みの一応の端初はこの論文でなされたとはいえ、更に立ち

入った検討は次稿の課題とされる。

結論を一言に要約すると、均衡理論と満足化基準の意義の低下はスラック理論の意義をかなり低下させるものであるということ。またウィリアムソンはサイアート・マーチに比して主体がはっきりしているだけスラック概念のあいまいさが除かれるが、なおより詳細な両者の統一的理解の必要があるということである。

1) A. phillips, "An Attempt to synthesize some Theories of the Firm", in *Prices: Issues in Theory, Practice, and Public Policy* (A. Phillips and O.E. Williamson, eds.), 1967. pp. 32~44.

2) *ibid.*, p. 41.

3) *ibid.*, pp. 42~43.

4) 高田馨氏は企業内理論と企業間理論に分け、そのそれぞれに所有者理論と経営者理論があるとされる（高田馨，満足原理への賛成論と批判論，大阪大学経済学，vol. 22, No. 2, p. 28）。

5) 企業間問題をウィリアムソンが扱った論文に次のものがある。A Dynamic Theory of Interfirm Behavior: *Quarterly Journal of Economics*, November, 1965, 79, pp. 579~607.

またフィリップスが扱ったものに次のものがある。Policy Implications of the Theory of Interfirm Organization, *American Economic Review*, LI (May 1961), pp. 245~254.

6) Cyert and March, A Behavioral Theory of the Firm, pp. 240~241.

7) 詳しくは高田馨，満足原理への賛成論と批判論，大阪大学経済学，vol. 22, No. 2, pp. 1~38 を参照。

8) March and Simon, *Organizations*, p. 85.

9) 前掲拙稿，p. 80.

10) Cyert and March, *op. cit.*, pp. 29~32.

11) スラックが豊富な状態での探索をスラック探索 (slack search) とマーチは言う（組織科学，vol. 2 No. 3, p. 8）。

12) 前掲拙稿，p. 77.

13) より正確には満足ゼロ点から右側の部分を左側より拡大すべきであろう。ここでは形式的価値を重んじ左右対称のシンメトリーになるようにした。この図は一応の試みのものゆえ、必ずしも正確ではない。ただ、少なくともサイアート・マーチ理論を中心に、ウィリアムソン理論がその両端にくることだけは確かであるといえる。

14) サイアート・マーチにおいても表面上は連合体理論が打ち出され乍ら、實質上は企業を狭く捉えて、ウィリアムソンに近い考え方をしているのである。

従って企業行動理論が用いられるか経営者効用関数極大化理論が用いられるかは組織の種類によって違ふであろうし、また同一組織であっても課題の違いによって経営者の自由裁量に委ねられるか、メンバー間のバーゲニングに委ねられるかが決まるであろう。

15) このような考え方はアンソフによってもなされている。彼の場合、下限値として、それ以下ではそれらの機会を受容できないという受容限界点 (acceptance threshold) が置かれ、上限値として最も望ましい最終到達目標 (goal) が置かれ、その間の幅 (range) を持った理論が展開される。「このようにして設定された目標、受容限界の幅は諸機会を評価するための近似的尺度となる。受容限界点の下方にある諸機会は拒否され、上方にある諸機会については、目標に近接しているものほど望ましいものと評価される」(H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965, p. 48)。そして、「この点において、われわれのアプローチは H. サイモンや W. モリスなどの主張する『要求水準』という単一水準に優ると思う」(ibid. p. 48) と。つまりは、アンソフの言う上限値は最大値にほぼ等しく、下限値は必要最低水準である。

16) Cyert and March, op. cit., p. 119.

17) サイモンは、人間(管理人)の合理性の制約の故にあるところで満足すると言うが、それは一時的に満足したとしてもやがて不満足に陥り探求する存在である。管理人は永続的探求者なのである。かえって、そのような試行錯誤の探求過程は合理性の制約を補うものであり、最大化点に近接していくと言える。

同じ批判はボーデンホーンにも見られる。彼はサイモンの満足的探求仮説は、より詳しくされより多くの例があげられるにつれてますます伝統的な解に類似してくるという。第一に、サイモンは初期においては経営者は単一の満足解を見出すまで探求を続け、その時この解を採用するとしていたが、後には企業は満足解を見出すのに容易であることに気付けば、満足基準を上昇させると言うことによってこれを修正したのである。「この手続きは利潤極大化に全く等しいとは言えないが、最初の満足解を選ぶことは全く異なっており、市場行動の点からは、ほぼ利潤極大化と同じ結果を生むことが予想されるのである」(Diran Bodenhorn, "A Note on the Theory of the Firm," *Journal of Business*, April 1959. p. 174)。第二に、サイモンの論文「合理的選択の行動モデル」(*A Behavioral Model of Rational Choice*, in *Models of Man*, 1957) の付録の長たらしい例においては満足利潤の考えは捨てられており、それは家屋販売の問題に対する伝統的利潤極大化理論の適用の例なのであると言う。

- 18) March and Simon, op. cit., pp.85~86.
19) ibid., p.84. 傍点原文
20) ibid., p.86.
21) C. I. Barnard, The Functions of the Executives, 1938, p.240.
22) ibid., p.82.
23) ibid., p.57.
24) バーナードのあげる組織の基本要素から「貢献意欲」を追放すべきとの論文に次のものがある。
門脇延行, バーナード・サイモンの組織均衡理論について, 彦根論叢, 第128号, p.92.
川端久夫, 近代組織理論の根本問題, 九大経済学研究, 第35巻第3~4号, p.27.
25) Cyert and March, op. cit., p.27.
26) 筆者は拙稿において, 超過資源としてのスラック=交渉過程のスラック=マーケティング・セールス機能におけるスラック, 見逃された機会としてのスラック=意思決定過程のスラック=生産機能におけるスラックと考えてみた結果, 二種類のスラックはあいまいになることを指摘した (pp.74~77)。そして, 多少ともあいまいさを残して, 議論を進めてきた。そのままでも議論には大して影響はないと思ったからである。サイアート・マーチのスラックの区別はかなりな混乱を呈している。先のスラックの整理は一応の整理であったが, 今の段階ではもう一度検討せざるをえないようである。生産機能におけるスラックとマーケティング・セールス機能におけるスラックの区別は, 単なる場所的区別にすぎないようにも思える。前者は生産部門で発生するスラックであり, 後者は販売部門で発生するスラックであると理解される (Cyert and March, op. cit., pp. 149~182)。では超過資源としてのスラック=交渉過程のスラック, 見逃された機会としてのスラック=意思決定過程のスラックの対応関係はどうか。それも厳密な対応関係はないとみた方がよいように思われる。とすれば, それらの諸関係が改めて問われる。このように比類なく錯綜したサイアート・マーチのスラックの整理は次稿の課題とされる。
27) Ibid., p.30.
〈付記〉本稿の主要論点については, 九州経済学会第24回大会 (昭和49年11月30日, 於北九州市勤労者会館) において発表した。