

企業行動と企業戦略：サイアート・マーチ対アンソフ

平池，久義

<https://doi.org/10.15017/4474731>

出版情報：経済學研究. 41 (3), pp.27-42, 1976-02-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



企業行動と企業戦略

——サイアート・マーチ対アンソフ——

平 池 久 義

目 次

序

1. 組織の目標
2. 組織の期待
3. 組織の選択
4. 組織の統制
5. スラックとシナジー

結

序

バーナードにはじまる近代組織理論はサイモンによって発展させられ、サイアート・マーチ（以下 C&M と略記する）によって企業を対象にする企業行動理論として展開され、その後、種々の方向に発展しつつある。本稿で扱うアンソフの企業戦略論もその一つである。

アンソフの理論については既にいくつかの著書・論文が見られる。その最も代表的なものは占部都美氏の一連の著作であろう¹⁾。占部氏は C&M 理論とアンソフ理論の関係を、前者が業務的決定、後者が戦略的決定の理論である点に求める。「行動科学の立場にたつ近代組織論を企業の意思決定の過程の分析に応用し、組織論と企業の経済理論との接合をはかろうとする研究があらわれてきているのである。このような研究は、“企業の行動理論”または“企業行動科学”とよばれている。アンソフの『経営戦略論』はまさしくそのような企業行動科学の研究の1つの成果なのである。企業の各種の意思決定問題のなかで、サイアート・マーチの『企

業の行動理論』は、生産計画や販売計画などの業務的決定の問題に行動科学的考察を加えたのにたいして、アンソフの『経営戦略論』は、企業の戦略的決定にたいして行動科学的な考察を行なったものである点で、企業行動科学の研究のなかでも、1つのユニークな位置を占めているのである²⁾」と。占部氏はアンソフ理論を非常に高く評価している。「けっきょくアンソフのばあい、実践論的な立場にたつことによって、異質的な2つの方法論（行動科学と企業の経済理論＝筆者注）の特徴が統合されて、きわめて実践的価値の高い戦略的決定論に結実しているのである。要するに、アンソフの『経営戦略論』の全体的な意義は、企業行動の戦略的側面について、企業の経済理論と近代組織論を実践的な立場から結合した研究であること、いいかえれば戦略的決定にたいし、実践論的な立場から企業行動科学的考察を行なったことにもとめられるのである³⁾」。

また真野脩氏もその論文「企業行動理論の展開と企業目的の設定⁴⁾」でアンソフ理論を扱っている。そこでは、バーナード、ペンローズ、C&M、アンソフの各理論が扱われているのであるが、真野氏は C&M が殆ど戦略的分析を行なわなかったことを指摘し、その原因を彼らがメンバーの要求とは別の独立した制度的目的を認めなかったことに求め、アンソフ理論がこの不備を是正したことに高い評価を与える。「(C&M においては)……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、殆んど行なわれていないと言い得よう。われわれの見解によれば、これはサイアート・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解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にのみ解明し得るものであろう⁵⁾。「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できると考えるのである⁶⁾」。このように真野氏においても両理論の関係についてそれほど深く考察されているわけではない。

占部氏、真野氏に共通するのはアンソフ理論の高い評価である。そして、一応は C&M 理論との関係も指摘されているがそれほど突込んだ検討は見られないということである。しかし、アンソフ理論の評価のためには、C&M からアンソフへの展開をより詳細にたどり、両者の関連をより厳密に検討すべきであり、しかる後にはじめてアンソフ理論の意義を評価すべきであらう。

ところで、C&M 理論は4つの下位理論から成っている⁷⁾。組織の目標 (organizational goal)、期待 (expectation)、選択 (choice)、統制 (control) の諸理論である。そして、こ

れらは組織の短期行動だけでなく長期行動にも適用可能な一般理論としてもともと提起されたものと思われる。それは特に目標理論に現れているのであるが、しかし、そこにおける C&M とアンソフの仮定は異なる。それは何を意味するのか。また、C&M 理論における主要概念である「スラック」はアンソフにおいてどのように受け継がれているのか。これらの問題を特に念頭において考察したいと思う。

注

- 1) 占部都美編著、企業行動科学、鹿島出版会 同氏著、現代の企業行動、日本経営出版会 同氏著、戦略的経営計画論、白桃書房 以下では、主として『戦略的経営計画論』による。
- 2) 同上、p. 246.
- 3) 同上、p. 247.
- 4) 真野脩、「企業行動論の展開と企業目的の設定」、北大「経済学研究」、第20巻、第2号。
- 5) 同上、p. 172.
- 6) 同上、p. 159.
- 7) Cyert and March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963, p. 21.

1. 組織の目標

A.

C&M は組織を各参加者より成る連合体として見る。「我々は組織を一つの連合体として考えよう。組織は個々人の連合体であり、その個人は更にいくつかの下位連合体に組織されている。企業組織の場合、その連合体構成メンバーに、経営者、従業員、株主、供給業者、顧客、弁護士、税徴収吏、監督諸機関等々が含まれる¹⁾」。そして、組織目的はそれらの連合体メンバーのバーゲニングによって形成されるのである。彼らはメンバーを内部メンバーと外部メンバーに分ける。前者は連合体に対して時間をさき、その目的形成に重要な役割を果たすのであり、後者は大半の時間を受身の姿勢

です。すなわち人々である。従って組織目的は特に前者のアクティブ・グループ内のバーゲニングを通じて形成される。このような目的形成に際して重要な役割を果たすのが、二種類のサイド・ペイメント（金銭的サイド・ペイメントと政策コミットメントの形をとるサイド・ペイメント）である。後者はメンバーの持っている方針上の要求を組織の方針に反映していくことであり、そして「政策の形をとるサイド・ペイメントへ向うこの傾向は現代組織において特に顕著である³⁾」。以上のようなバーゲニング過程を通して形成された組織目的は実際にはかなり安定的である。というのは、バーゲニングの結果えられた目的をある期間固定化し、メンバーに遵守させようとする相互統制機構ができるからである。その主要なものとして予算と機能配分があり、前者は資源の配分、後者は組織図における自由裁量の配分である。また、組織の先例は連合体の個々人に拘束力をもち目標の安定化に大きな影響を及ぼしている。しかし、メンバーが連合体に対して行なう要求は経験とともに変化する故に組織目標も時とともに変化していく。要求の性質も、量的水準も変化する。組織は矛盾する要求・目標を同時に考えないで、順次に注目の焦点を変えることによって生存を続けていく。

このような C&M の組織目標の一般理論はそれ自体としてはむしろ長期の理論と言うべきであるように思われる。なぜなら、メンバーの要求は長期的に見て変化し、目標の変化も長期的視点から見ておこりうるからである。故に、ラーニング・目標の安定化は主として短期的視点から、他方バーゲン及び目標の変化は主として長期的視点からのもののように思われる。かくして、一般理論の段階では C&M には短期

と長期の二つの軸が存在する。ところが、彼らはその一般理論を企業に適用する段になるとその姿勢を変える。即ち、「前述の一般的考察を用いて、価格、生産量、全般的販売戦略の決定を行なう企業の組織意思決定モデルを構成することにしよう³⁾」。そして、生産目標、在庫目標、販売目標、市場占拠率目標、利益目標の5つの具体的目標をあげたのち、「われわれはここに任意的順序で5つの目標をあげるが、別に重要度について必然的順位を設ける意図はない。つまり、たいいていの場合、重要度の順位は要求されないのである⁴⁾」という。なぜ、これらの5つの目標のみあげるのかは説明しない。このように一般理論を企業に適用する段階で、即ち企業モデルを形成する段階で、彼らは長期についての考察を排して短期分析のみに限る。

「われわれの研究は組織が行なう全く異なった戦略を示している。組織は不確実性を回避する。つまり、(1) 組織は長期の不確実な出来事を予期するよりもむしろ、短期のフィードバックに対する短期の反応を強調する意思決定ルールを用いることによって、遠い将来の出来事を正確に予期する必要を避けようとする。組織は長期の戦略を展開するよりもむしろ差し迫った問題を解決するものである⁵⁾」。企業モデルを形成する際になぜ彼らはこのような「消防署的組織観⁶⁾」をとったのか。それを理解する鍵は、前記文中の「全く異なった」にある。何に対して全く異なっているのかというと、リスクと不確実性を扱う多くの規範的な意思決定論に対してである。彼らは統計的決定理論やゲーム理論をあげている。そのような規範的理論、伝統的企業理論批判の姿勢は彼らの著者を貫くものである。その著書のはじめにおいて彼らの問題意識が示されている。4つの主要な研究課題とし

て次のものがあげられる⁷⁾。

- (1) 企業によってなされるわずかが重要な経済決定に焦点をおく。つまり、先ず、価格と生産量決定であり、次に内部配分と市場戦略決定である。そして、「きわめて単純に、われわれは（必要データが与えられるものとして）現実の諸決定を予測できるモデルを求めたのであり、ただ単にそれらの決定の質的特性を予測するモデルを求めたのではない」。
- (2) プロセス中心的な企業モデルの開発。「そのプロセスはフロー・ダイアグラムを実行することによって明かにされる」。
- (3) 企業モデルを経験的観察とできるかぎり結びつける。
- (4) 研究対象である特定企業をこえた一般性をそえた理論の開発。

つまり、(1)では短期決定（価格と生産量決定）と長期決定（内部配分と市場戦略決定）が比較され、短期決定こそ C & M の研究対象であることを示している。前者は現実の決定であり、後者は定性的決定である。(2)と(3)は短期決定研究の方法であり、(4)は心情的な一般理論への欲求である。かくして、彼らが短期分析に限ったのは、先ず伝統的企業理論への批判が問題意識としてあり、それは不確実な将来を予測するというリスクを持っていた故にそれを排し、むしろ現実の意思決定を予測できるモデルを求めたからであろう。

なお河合忠彦氏によれば、C & M においては問題解決という組織行動の認知的側面と欲求満足という動機づけの側面が一体としてとらえられている⁸⁾。これが先達サイモンとは対照的な彼らの特徴である。ところが「彼らにおいては人間の動機づけの側面が重要な意味を持つと思われる組織行動の長期的分析、すなわち連合体の形成ないしは変化のプロセスの分析がほとんどなされておらず、また短期分析についても曖昧な点を残している⁹⁾」と指摘する。例えば、五つの目標があげられてその各々については、「ある期の組織目標は(1)過去の期の組織目標、(2)それについての

組織の経験、(3)同じ期間における類似の組織の組織目標についての経験の関数である」とするが、これは集合レベルで処理されており、その結果、実質的には各構成員の欲求と組織目標との関連が捨象され、「バーゲニングという概念を用いて組織目標の形成プロセスを明らかにしたとは言えなくなっている。また、各構成員の個人的欲求のすべてとはいわず、その主要なものに限定しても、はたしてそれらを組織の操作的目標に還元しうるのは疑問であり、例えば、従業員にとっては自由裁量の余地、作業環境、人間関係などは賃銀におとらず重要であるが短期的には省略しえても長期的には組み込む必要があるのではないか等々のことである。他方、サイモンは人間の認知的側面を動機づけの側面から論理的手続きとして分離し、組織目標を前者の認知的側面でのみ把握することによって、C & M の曖昧さを除去したのであるが、その結果、長期的分析を扱うことを犠牲にせざるをえなかったという。河合氏は、これら二つのアプローチを統合しつつ、組織目標の一般理論の構築に志向するとすれば、先ずサイモンのアプローチによって組織機構をその合理的側面から明らかにし、そして C & M に依拠しつつ構成員の動機づけの側面を明らかにし、更に両者の対応関係を見出そうとしている。「しかも重要なことは、長期的、基本的に組織にとって意味があるのは能率の達成だということである。したがって、組織行動の短期的分析としては有効性の分析に限ることも可能であるが、それが文字通り有効であるのは、組織が能率についてはいわば受容域に入っている場合であろう。さらに重要なことは、論理的には組織の究極目標は能率であるとしても、現実には、組織はその手段である有効性をしばしば自己目的化し、したがって両者の間には乖離を生ずる傾向が常に潜在しているということである¹⁰⁾」。以上の河合氏の立場はバーナードに近い。周知のようにバーナードは有効性と能率を組織存続条件としてあげていた¹¹⁾。河合氏はサイモンは有効性を、C & M は能率を強調したとして、バーナードに立戻って、両者の相補関係を主張しているといっていよい。このような河合氏の指摘からも、C & M の目標の一般理論がそのものとしては長期的分析にふさわしいものであることが知られよう。

B.

アンソフの組織目標はどうか。「企業の生存を確保するためには、企業の目標というものについての概念を、長期的なものを含むように

拡大しなければならない¹²⁾」。アンソフは意思決定を戦略的、管理的、業務的意思決定の三種に分け、C&Mは業務的意思決定を、チャンドラーは管理的的意思決定を、アンソフ自身は戦略的意思決定を扱っているとしている¹³⁾。彼の関心ははじめてから確固として戦略的、長期的問題にあるといえよう。そして、「サイアート・マーチの仮定とは逆に、われわれは企業には参加者たちの個人的な目標とは異なった別箇の目標があるという仮定の上に立っている。これは個人的目標が重要でないとか、企業の目標を修正するような影響力を持たないとかいう意味ではなくて、企業として知られている制度の目標は、その環境との関係や、その内部構造、それが遂行する機能、その過去の経緯から類推されうるといふ意味である。このことはあらゆる企業の目標は同一だという結論につながるのではなくて、……それらの目標は同一のマスターストから引き出されるという結論になる¹⁴⁾」と。このようなアンソフの立場は組織自体は目標を持たないとしていたC&Mとは対照的である。彼らは次のような前提の上に組織目標理論を築いていたのである。「人間（即ち、個人）には目標があるが、個人の集合体にはそれがない¹⁵⁾」。ところが、アンソフはC&Mとは逆の仮定の上に立って組織目標体系を築くが、それは次の如くである¹⁶⁾。

①企業は(a)その総資源の転換過程の効率(efficiency)を最適化することをねらいとした“経済的”目標と、(b)企業の各参加者たちの個人的な目標の相互作用の結果としての“社会的”或いは非経済的目標、その両方の目標を持つ。

②殆んど企業では、経済的目標が企業の行動に主たる影響を及ぼし経営者が企業を方向づけコントロールするのに用いる明白な最終到達目標の本体を形成している。

③企業の中心的目的は、その企業内に使用された資

源の長期的収益を極大化することである。

④社会的目標は管理行動に二次的な修正のおよび制約的な影響を及ぼす。

⑤このような本来の目標のほかに、社会的責任と制約という二つの関連した影響要因が管理行動に作用する。

企業自体に目標を認めるアンソフは、その本来の目標として経済的目標をあげ、これを一次的なものとする。他方、C&Mの重視した個人的目標はアンソフにあっては二次的、副次的地位におし下げられる。アンソフは、C&Mが長期の一般的目标理論を構築しながら、企業に適用する際に5つの経済的目標のみをあげていたのに対して、後者を重視した理論を築くのである。そして、アンソフは経済的目標を短期目標、長期目標、柔軟性目標に分けるが、しかしそれらの目標の究極目標は長期資本利益率の極大化である。「われわれの第二の仮定の主たる仮定は、企業がその資源の転換過程の効率を最適化するということである¹⁷⁾」と。また、副次的とされる非経済的目標については次のものがあげられる¹⁸⁾。

① 最大限の現在所得

これは個人又はグループが企業から吸い出そうとする流動(半流動)資産のこと。

② 資本利得

所有と経営の分離している企業では、その企業を売り渡し資本利得を得ようとして経営される。

③ 持分資本の流動性

株式を上場していない会社の支配的所有者が引退する年令に近づく時、或いは他の理由で流動性を必要とする時には、その企業の株式の流動性を高めたいという欲求が生ずる。

④ 社会的責任

これには啓発された私利と博愛主義がある。

⑤ 危険に対する態度

これらのうち、①～③は個人の経済的目標、

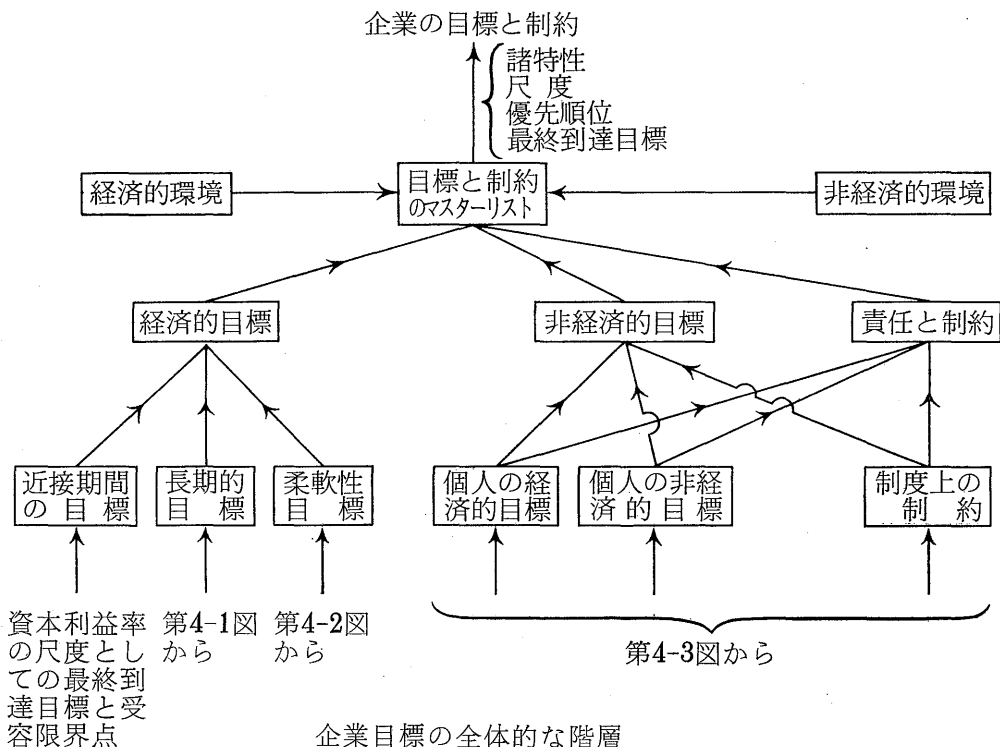
④～⑤は個人の非経済的目標である¹⁹⁾。勿論、

アンソフはメンバーの全ての動機ではなく、その一部のみあげている。ところで、アンソフは C&M のような目標形成プロセスを扱う意思はなかった。「われわれは目標が引き出されるプロセスについてもふれない。トップマネジメントによって上から課せられるべきか、或いは“下から上へ”(bottom-up) 式に作られるべきか、それとも企業の参加者たちのバーゲニングプロセスを経て作られるべきかという点についてもふれない。しかしながら、われわれは目標が作り出されるプロセスとは無関係に、目標を決定づける経営的、経済的、及び社会的諸変数についてふれるつもりである」²⁰⁾。ただ、そのバーゲニングの結果を経営者がまとめる手続きについて述べている。ともかく、以上のアンソフの目標体系は次図の如くである²¹⁾。

以上、アンソフの組織目標について述べてき

たのであるが、それは C&M を主としてその一般理論において継承発展させたものではなく、その企業についての「適用」の結果たる 5 目標を重視、具体化した理論なのである。しかし、既に明らかにしたように C&M の主要な意義はその一般理論にこそある。長期分析を目ざすアンソフはむしろその一般理論の検討から出発すべきであった。ところがアンソフは C&M の中心的なメリットを見のがし、現象面のみに固執して、C&M 理論を通俗化したといつてよい。バーナードは有効性と能率を重視していたが、アンソフ理論は有効性重視の理論である。有効性こそ目的であり、能率は手段にすぎない。しかし、近代組織理論の流れに即して、長期分析を本格的に扱うためには「能率」こそ重視すべきである。

ではなぜアンソフは C&M 理論の意義を見



失い通俗化したのだろうか。それはアンソフの
 実的な企業意思決定理論形成の態度にある。

「われわれの関心は歴史的なものではなくて、
 むしろ意思決定者たちを援助しようという即時的
 (immediate) 問題にある」²²⁾。また、「これ
 まで述べてきたことから、われわれの基本的考
 え方はいくつかの観点のものを調和させようと
 の意図のものであることがわかる」²³⁾ と。その
 ような理論形成に役立つ一理論として C&M
 理論を取り入れたが、その本質を見失い企業へ
 の適用結果のみを導入したからである。彼は
 C&M の未完の理論を補修・発展させようと
 はおもいもよらず、ただ C&M の批判した伝
 統的企業理論＝通俗的理論の見地に立って、安
 易に彼らの理論を長期計画に適用、導入しよう
 としたのである。しかし、勿論、企業戦略論と
 してはかなり精緻化したのであり、それなりの
 導入メリットはあったといえよう。

注

- 1) Cyert and March, op. cit., p. 27.
- 2) ibid., p. 31.
- 3) ibid., p. 40.
- 4) ibid., p. 41.
- 5) ibid., p. 119 (傍点は筆者)。
- 6) ibid., p. 119.
- 7) ibid., p. 2.
- 8) 河合忠彦, 「組織行動試論」, 組織科学, Vol. 6, No. 3, 1972, pp. 67~78. この論文は示唆に
 富むものであるが、筆者は必ずしもその全てに賛
 成するものではない。
- 9) 同上, p. 70.
- 10) 同上, p. 78.
- 11) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938 参照。
- 12) H. I. Ansoff, Corporate Strategy, 1965, p. 32.
- 13) ibid., pp. 7~11.
- 14) ibid., p. 39.
- 15) Cyert and March, op. cit., p. 26.
- 16) Ansoff, op. cit., pp. 38~39.

17) ibid., p. 39.

18) ibid., pp. 61~66.

19) 企業の非経済的目標という場合と、個人の非経
 済的目標という場合の“非経済的”は意味が異な
 る。前者の場合は「企業の基本的な経済的目標か
 ら直接には導き出されえないといういわば副次的
 なというほどの意味であり、後者は普通の意味の
 言葉である (ibid., p. 66)。

20) ibid., p. 30.

21) ibid., p. 69.

22) ibid., pp. 60~61.

23) ibid., p. 39.

2. 組織の期待

A.

ここで言う期待とは、「利用可能な情報から
 推則を行なった結果¹⁾」のことである。従っ
 て、組織期待理論は情報がどのようにして探求
 され処理されるかについての理論である。先ず
 その前提となるのは周知のサイモンのいう「制
 約された合理性の仮定」である。もし「全知の
 仮定」に従えば、探求の必要はなくなる。この
 制約された合理性の故に、組織はできるだけ不
 確実を避けようとする。このための行動として
 次の二つがあげられる²⁾。

(1) フィードバックに反応する意思決定手続

組織は問題が生じた時にそれを解決し、次の問題
 を待つ。

(2) 環境との談合

組織は環境について予測して行動するばかりでな
 く、むしろ環境に積極的に働きかけ環境を安定化
 し不確実を除こうとする。

次に、探求の契機として次の2つがあげられ
 る。

(1) 問題中心的探求

組織は問題の発生によって探求が開始され、その
 解決策が探求されるとするものである。その特徴
 は次の如くである。第1にそれは動機づけられた
 探求であり、問題解決により衰える。第2に、単

純思考的 (simple-minded) 探求である。つまり、先ず問題微候に近接したところの探求および現在とられている選択対象に近接したところを探求する。これに失敗すると、次にはより遠いところを探求するか、或いは組織的に弱体な (vulnerable) ところを探求する。後者の場合は、組織スラックの豊富な部門や勢力の弱い部門へと探求が向けられることを意味する。これに失敗すると、目標自体が修正されることになる。第3に、それはバイアスを有する探求である。

(2) スラック探求

これは余り詳しく述べられていないが、革新と関連する限りでとりあげられている。つまり、企業は別に問題を持たないにもかかわらず革新がなされているという現実を説明するのにスラックが存在する故の革新を言うのである⁴⁾。ここにおける探求は問題中心的探求でなく、スラック探求ともいうべきものである。

以上、略説した C&M の期待理論は概して企業の短期分析と結びつけて論じられているのであるが、その多くは長期分析にも適用可能であるように思われる。特にスラック探求などはそうである。

B.

アンソフは C&M の「制約された合理性」仮定に当るものを「部分的無知」(partial ignorance) と呼び、この故に代替案の探求がなされるところとする。「従来の投資決定論では、全ての代替案が意思決定の時点でわかっていなければならない。しかし、戦略的問題については、こんなことはきわめてまれなことである。……その他の代替案はその計画期間中に続々と現われてくる。……戦略的意思決定においては、将来の諸機会についてのこのような部分的無知の状態は、例外的というよりもむしろルールなのである⁵⁾」。C&M が企業の短期分析に適用していたものを、アンソフは長期分析に適用する。彼においては、適応的探求手法 (adaptive search method) として述べられる。これは4つの特

性を持つ⁶⁾。

- ① 決定ルールを順次せばめてリファインしていく“段階的” (cascade) 手順
- ② 各段階間のフィードバック
- ③ 各段階におけるギャップ縮小の過程
- ④ 目標と当初の評価とは相互的に適応的であること。

こうした方法自体はC&Mにも見られるが、アンソフは幾分体系化して長期分析として用いている。また探求の契機については、アンソフは企業の3つのカテゴリーに関連させて論じている⁷⁾。

- ① 積極的に問題を解決しようとするよりも問題がおこるのを待つという“反応者型” (reactors) 企業
- ② 問題を見越して手を打つ“計画者型” (planners) 企業
- ③ 問題と機会の両方を見越して手を打つ“企業家型” (entrepreneurs) 企業。この型の企業は個々の引き金が引かれるのを待つのではなく、絶えず戦略的機会を探求する。

これらのうち、①は C&M の問題中心的探求に、③はスラック探求に相当する。②は C&M には見られないが、マーチ・サイモンのプログラム化された探求・革新に相当する⁸⁾。

要するに、C&Mが企業の短期分析に関連させて述べていた期待理論をアンソフは大筋において受けついで、長期分析として述べているのである。この点において両者には大きな差異は見られない。

注

- 1) Cyert and March, op. cit., p. 116.
- 2) ibid., pp.119~120.
- 3) ibid., pp. 120~122.
- 4) ibid., pp. 278~279.
- 5) Ansoff, op. cit., pp. 15~16.
- 6) ibid., pp. 24~28.
- 7) ibid., p. 208.

- 8) 拙稿,「組織スラックについて」,九大「経済論究」,第30号, pp. 82~83参照。

3. 組織の選択

A.

C&Mはマーチ・サイモンにより提起された逐次的探求仮説に従う。「活動の代替案及びその結果は、何回かの探求過程をへることにより逐次的に発見される」¹⁾。そして要求水準を満たせば探求は中止するが、不満足であれば継続される。「満足利潤とは企業が代替的政策を評価するのに使う要求水準のことである。その要求水準は時の経過とともに変わるが、要するに、それは本質的にはただ二つの価値のみ—十分 (good enough) と不十分 (not good enough)—をもって効用関数を定義することである」²⁾。これは受容可能水準意思決定ルールとよばれる³⁾。しかし、「もし一つ以上の満足的代替案があるならば、企業は利潤を最大化するような生産量を採用するであろう」⁴⁾。「もし一つ以上の代替案が一度に出てくるならば、もっと複雑な選択過程が必要となる。例えば、この場合、喚起された代替案間で選択するため極大化ルールが適用されるであろう」⁵⁾。彼らは複数の代替案が存在する場合には極大化基準に従うという。

B.

アンソフの方法は最終到達目標 (goals) — 受容限界点 (threshold) という幅をもたせるものである。「その幅 (range) の上限の値 (the value at the high end)は非常に望ましい最終到達目標 (highly desirable goal) を表わし、下限の値 (the value at the low end) は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)

を表わす⁶⁾」。彼はそれを要求水準方法と比較して言う。「要求水準による決定ルールは単に代替案に必要な最小限の業績水準を設定しているだけである。その水準以下の代替案は却下され、それ以上のものは採用される。このルールは一回に一つの代替案を検討しようとする時に用いられる。いくつもの代替案が考慮される時には、この方法ではそれらの差異を見分ける方法はない。第二の最終到達目標—受容限界点という方法は、要求水準による方法よりも更に一歩進んだものである。それは受容限界点以下の望ましくない諸機会を却下し、それ以上のものについては受容限界点から最終到達目標までの幅の中での位置によって、個々の機会の相対的な望ましさを評価でき、従っていくつかの代替案の比較が可能になる」⁷⁾と。ここには要求水準概念に対するアンソフの誤解が見られる。それは要求水準による選択を一点においてとらえるところである。しかし、もともと、要求水準による選択は一点ではなく幅をもった選択なのである。マーチ・サイモンもこれと同じことを述べていた。「満足尺度の臨界的“ゼロ点” (critical “zero points”) と誘因—貢献効用バランスのそれとは必ずしも同一ではない⁸⁾」。前者は欲求水準に関連し、後者は組織からの離脱に関連する。後者は誘因がそれ以下では組織を去るという点であり、前者はそれ以下では不満足に陥る点である (即ち個人にとって望ましい値である)。両者は一致する場合もあるし、不一致の場合もある。むしろ不一致の場合が普通である。従って、アンソフの最終到達目標—受容限界点という幅をもった方法は何も新しいものではなく、マーチ・サイモンにも見られるのである。ただ、アンソフにおいてそれが明示されたというだけのことである。ところで、彼

は自分の提起した方法が逐次的な場合だけでなく、複数の代替案の選択にも適用可能であるという。「このように相矛盾し対立する目標を調整するというジレンマは、企業行動理論の問題ではない。企業行動理論では、実際の企業は複数の代替案を取り扱うのではなく、一回に一つの代替案を探索するものとされている。即ち、企業の目標のすべての側面についてその要求を満足させるような一つの代替案が見つければ、探索を中止してその代替案を採用する。故に、評価尺度 (figure of merit) を結合するという問題はないわけである。ある保守的企業ではサイアート・マーチの言う方法をとるものもあるが、もっと進歩的企業ではこんな方法をとっていないことも明らかである。更に、われわれの関心は意思決定プロセスを記述するだけでなく、それらを改善しようという点にあるので、われわれとしては、企業の選択プロセスが複雑で不正確であっても、ぜひとも複数の代替案から選択するという機会を利用すべきであると強く主張したいのである⁹⁾」と。ところで、一つの代替案は必ずしも全ての諸目標を満たしうるとは限らない。そこで各代替案間同士の組合せ (ポートフォリオ) をつくり、それらの間の選択が問題となる。このような複雑な選択に対しては、アンソフは諸目標に順位をつけ、各ポートフォリオの実現する確率を考慮したアプローチを提唱している¹⁰⁾。このようなアンソフの主張の中には規範的傾向が大に見られるのであるが、それは C&M 理論を通俗化したことの一つのあらわれといえよう。とも角、アンソフが要求水準概念を誤解したとしても、それを最終到達目標—受容限界点方法として明示したことは興味深い。なぜなら、最終到達目標を目指すそのような行動こそ極大化基準による行動に

ほかならないからである¹¹⁾。かくして、アンソフにあっても企業の経済的目標としての長期資本利益率の極大化が強調されることになる。このような点については次のようなボーデンホーンの指摘が見られる。「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¹²⁾」。

C&M は要求水準による選択を主張するが、しかし、複数代替案の選択の場合には極大化基準の考えを適用していた。これに対して、アンソフはそのような不備を是正するものとして最終到達目標—受容限界点方法を逐次的、複数代替案選択の両方に適用可能な方法として提示し、あたかも C&M の要求水準方法とは全く異なる方法であるかの如く述べている。しかし、この点で彼は要求水準概念を誤解しているということ、しかし、そのようにアンソフが明示したということは、要求水準による選択方法が結局は極大化基準の考え方に含まれることを意味しているといえよう。それ故に C&M は複数代替案の選択において極大化基準を適用していたのである。かくして、選択については C&M とアンソフではさして異なるものではない。

注

- 1) March and Simon, *Organizations*, 1958, p. 169.
- 2) Cyert and March, *op. cit.*, p. 10.
- 3) *ibid.*, p. 118.
- 4) *ibid.*, p. 90.
- 5) Cyert, Feigenbaum and March, *Models in a Behavioral Theory of the Firm*, *Behavioral Science*, vol.4, April, 1959, p. 83.
- 6) Ansoff, *op. cit.*, p. 47.
- 7) *ibid.*, p. 185 (傍点は原文).
- 8) March and Simon *op. cit.*, p. 85,

- 9) Ansoff, op. cit., p. 179 (傍点は原文)。
- 10) ibid., pp. 186~187.
- 11) 拙稿,「組織スラックと経営者行動」,九大「経済論究」,第33号,p. 109。
- 12) Diran Bodenhorn, "A Note on the Theory of the Firm", Journal of Business, April, 1959, p. 174.

4. 組織の統制

A.

これは選ばれた行動案を遂行する際の統制について述べるものであるが、C&Mは余り詳しくは述べておらず、選択理論の中でふれているだけである。「組織内の選択と統制は……標準運営手続の精緻化にかかっている¹⁾」。「これらのルール(標準運営手続)こそ企業内の統制にとって焦点なのである²⁾」。このルールは大別して次の二つに分類される。

(1) 一般的な選択手続

これは経営方針の如き長期の問題に関連しており、次の三つの原則に要約される。

①不確実性の回避

企業は不確実な将来事象を予測する必要性を最小にする方針、ルールを捜す。

②そのルールの維持

企業はいったんそのルールを決めると、どうしても変更しなければならなくなるまではそれを維持しようとする。

③単純な(simple)ルールの使用

企業はそれらのルールを広範囲な情況に弾力的に適用しようとする。

(2) 特殊な(specific)標準運営手続

①業務遂行ルール(task performance rules)

②継続的な記録と報告書

③情報処理ルール(information-handling rules)

④計画と計画作成ルール

予算は経営者の定めた政策を実施する役割と、設定された基準に対して業績をチェックする役割を果たす。そして経営計画も目標として、結果に至る中間段階を明らかにするスケジュールとして、また先例として、理論としての働きを

する。

C&Mの統制理論は企業の短期分析との関連で述べられている。従って、これらの標準運営手続のうちの一般選択手続の変化は殆ど考慮されていない。つまり、「多くのルールが徐々に変わるために、決定ルールにおける控え目な変化だけを仮定する組織行動モデルを構成することが可能である³⁾」と言う。

B.

他方、アンソフは長期分析を扱うのであるが、そこでは目標・戦略・方針・プログラム・運営手続(operating procedures)が区別される。目標と戦略は目的と手段の関係にあり、戦略・方針・プログラム・運営手続の四者は無知の程度によって区別される。最も高いのが戦略、次に方針、そしてプログラム、運営手続の順である⁴⁾。また、アンソフは統制手段としての予算に言及し、次のような分類をあげる。

「われわれの結果をドラッカーの計画の定義にまで拡大するには、われわれはその決定を実施するための“努力を体系的に組織化する”ような文書(document)を作りあげることが必要である。われわれはそのような文書を戦略的予算と呼ぶ。更に定義すれば、予算とは意思決定を実施するための時間的な(time-phased)スケジュールのことである。それは取るべき行動と達成すべき指標(milestone)とのスケジュールである達成予算と、その達成を支えるための金、人、施設、株式といったもので表わされる資源割当てのタイム・スケジュールである資源予算から成っている。その予算の第三の重要な部分は達成される成果(results)の予測であり、見積り損益計算書と見積り(pro forma)貸借対照表という形で表わされるものである。これは利益予算と呼ばれるであろう⁵⁾」。アン

ソフの予算の定義は C&M のよりも広義であって、計画（プラン）とほぼ同義語である。また、アンソフにおいては、これらの決定ルールの変更も扱われる。「決定ルールが変わるといふ事実こそ、その問題に対するわれわれのアプローチの基本的態度である。即ち、われわれの関心は投資決定論の主たる関心となっているように、所与のルールに従ってプロジェクトを評価することだけでなく、個々の企業のためにいろいろなルールを形成することでもある。更に言えば、関心の焦点はその形成の面にある⁶⁾」。このように、アンソフは決定ルールの変更、特に目標、戦略の変更を扱っている。なお、長期的には組織の統制面における権力関係の変化も予想されるわけであるが、この問題は組織構造の変化としてシナジーに組織構造を合わせるか、或いは組織構造にシナジーを合わせるかの問題として扱われている⁷⁾。前者の場合、企業の全レベルに強力なシナジーがある時には高度に統合化された組織形態がとられ、全般管理層にのみ強力なシナジーがある時には分権的組織形態がとられ、シナジーが組織の上下いずれにおいても弱い時には、持株会社構造がとられるという。

要するに、組織統制理論については、アンソフは C&M の理論を長期分析に用いられるようにやや発展させている。

1) Cyert and March, op. cit, p. 112.

2) ibid., p. 113.

3) ibid., p. 10.

4) ibid., pp. 118~121.

5) ibid., p. 218 (傍点は原文)。

6) ibid., p. 23 (傍点は原文)。

7) ibid., pp. 167~171.

5. スラックとシナジー

A.

C&Mのスラック概念には一応二種類の区別がある。「スラックはわれわれが述べてきた交渉と意思決定過程 (process) から生ずる¹⁾」。交渉過程で生ずるスラックと資源の生産過程で生ずるスラックとである。彼らはこのようなスラックを企業行動理論の中心概念として、他の諸概念との係り合いで論じている。例えばスラックとコンフリクト、またスラックと革新との関連、特に、アンソフとの関係ではスラック革新が重要であり、それについて述べよう。

彼らは比較的うまくいっている会社で革新がなされているというマンズフィールドのデータを説明するためにスラック革新仮説を提唱するのである（うまくいっていない会社での革新は問題志向的革新によって説明される）。そして、その動機を下位部門や個人の欲求の満足に求める。「手短かに言えば、それらは下部単位の目標（職業上の地位、威信等々）に最も貢献するのであるが、しかしそれらのある部分は大規模な技術改良となる²⁾」。このようなスラック革新仮説はその定義において、動機において、問題志向的革新との関係において曖昧なものである³⁾。あくまで思いつきの概念にすぎないし、また、そのような長期間問題を企業において展開させる意思は彼らにはなかった。

B.

アンソフにおいてスラックと関係する概念は彼の多角化戦略の中心概念であるシナジーである。「企業の資源から、その部分的なものの総計よりも大きな結合利益 (combined return) を生み出しうるこの効果は、いわゆる“2 + 2 = 5”として知られている。われわれはこの効

果をシナジー (synergy) と呼ぼう⁴⁾。アンソフはシナジー＝結合効果 (joint effect) として次のものをあげる。

①資本利益率を構成する要素による分類

- 1) 販売シナジー
- 2) 生産シナジー
- 3) 投資シナジー
- 4) マネジメント・シナジー

②段階別 (phases) 分類

- 1) 創業時 (startup) シナジー

これは創業時費用の節約とタイミングの節約の有利性という形をとる。

- 2) 操業上 (operating) シナジー

これは操業上の費用と、その操業を支えるのに必要な投資がある。この際に次の二つの効果がシナジーを生む。

④ 規模の利益 (the advantage of scale)

⑤ 間接費負担の分散による利益

現在の間接部門を活用できるような形での多角化によって経営規模が拡大すれば、新旧両方の経営面で間接費の節約がもたらされる。このような利益は、主に販売管理や研究部門で、またトップマネジメントにおいても生じる。

さて、C&Mにおけるスラック概念とアンソフにおけるシナジー概念との間には微妙な関連が認められるように思われる。それはアンソフが操業上シナジーの効果としてあげる間接費の負担の分散による利益において最も明瞭に現われている。「もしある企業におけるトップマネジメントの能力が現在の経営面で十分に活用しつくされていないと、かつもしその訓練と経験が適切であるならば、それは新しい分野の経営の最も重要な成分となることができる。ただ残念なことに、この種の潜在的に最も強力なシナジーの構成要素は測定することもまた最も困難なものである。多くの多角化のこれまでの歴史を見ても、トップ・マネジメントが既に手いっぱい、新しい責任を負わせることは才能を

拡散して弱めてしまうことを認識できなかったり、或いは新しい分野の経営には現在のものとは異なった才能と経験が必要であり、結局シナジーが生じないということを認識できなくて、誤った評価がなされてきたのである⁶⁾。これはC&Mにおける意思決定過程のスラックに相当する。アンソフはトップ・マネジメントについて述べるが、これは戦略的問題を扱うことから当然出てくることであり、同じことは企業の全メンバーについても言えるはずである。また次のような記述もある。「例えば、高いリスクをきらう経営者は、……余剰資源 (excess resource) を使って多角化するという(≡)のような意思決定、次に現在の事業活動は継続するが投資は多角化だけに向けるという(⇒)のような意思決定が、彼らの取りたがる意思決定の順位になる⁷⁾」。実はこのような余剰資源こそC&Mにおいてスラック (交渉過程のスラック) と呼ばれていたものである。そして、いづれにしるそれらのスラックはシナジーと結びつけられ、また多角化戦略との関連で述べられている。スラック→シナジー→多角化→企業成長である。C&Mはこの点についてはスラック革新として言及してはいたが、特に積極的な展開は見せなかったのに対して、アンソフは長期問題を扱う故にスラックと多角化戦略とをシナジー概念を媒介にして結びつけ積極的に展開したわけである。

ところで、スラック概念の起源はバーナード、サイモンの組織均衡理論に関係していた⁸⁾。その中心命題は「各参加者は、彼に提供される誘因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⁹⁾」であって、あくまで欲求の満足 (≡ 能率) に関係していた。そし

て、その必要以上の支払いが C&M においてスラックと呼ばれていた。「総資源と総必要ペイメントとのこの差こそ、われわれが組織スラックと称したものである¹⁰⁾」。また彼らにおいてはスラックは主に不況期において組織に吸収され利用されうるものとされていた。「環境が思わしくなくなると、組織スラックはクッションの役割を果たす。資源が欠乏してくると交渉を再開するきっかけとなり、潤沢期 (plush times) に導入された余剰ペイメント (excess payments) に対して重々しく切り込む傾向がある¹¹⁾」。ところが、アンソフにおいては有効性が目的とされ、有効性重視の理論が展開される。いわばシナジーは有効性との関連概念であり、その中にスラック概念が吸収される時、その本来の意味であるメンバーの必要以上の欲求満足という面が薄れ、むしろメンバーの欲求を犠牲にする概念に転化する。シナジーはそのような概念である。勿論 C&M においてもその危険性は存在していたのであるが、しかし、彼らにおいてはスラックが取り上げられるのは主に不況期にのみ限られていた。これに対してアンソフではスラックは好不況を問わず動員される。かくしてアンソフはスラック概念をシナジー概念に吸収することによって、その本来の意義を捨て去ったといえよう。

注

- 1) Cyert and March, op. cit., p. 38.
- 2) ibid., p. 279.
- 3) 詳しくは拙稿、「組織スラックについて」, 九大「経済論究」, 第30号, pp. 84~86参照。
- 4) Ansoff, op. cit., p. 79 (傍点は原文)。
- 5) ibid., pp. 79~86.
- 6) ibid., p. 85.
- 7) ibid., p. 166.
- 8) 前掲拙稿, pp. 69~77.
- 9) March and Simon, op., pp. 381~382.

10) Cyert and March, op. cit., p. 36 (傍点は原文)。

11) ibid., p. 37~38.

結

以上、C&M の4つの理論を中心にアンソフ理論への展開を辿ってみた。

(1) C&Mの一般理論はむしろ長期分析にも適用されうるような形で述べられている。特に目標理論はそうである。そして、この点でアンソフは C&M 理論の本質を見失い、彼らとは逆の仮定をしたことによって C&M 理論のメリットを見のがし、彼の長期分析に限界を持ちこんだのである。この点で序で言及した真野氏の指摘は妥当ではない。氏はC&M理論における長期分析の欠如は、彼らがメンバーの欲求から組織目的を説明しようとしたことにあるとし、アンソフはその点を打破したとするのであるが、むしろ逆である。C&Mの目標の一般理論こそ長期分析にふさわしいものであり、アンソフが組織自体の制度的目的を前提とし、無造作に伝統的企業理論の枠組を用いたことにより、C&M理論のメリットを捨て去ったということである。もっとも、彼らは企業に適用する段になると短期分析に限るが、これは伝統的企業理論批判の意識の現われといえよう。

(2) 期待理論については両理論にはさほどの差異は見られなかった。

(3) 選択理論については、アンソフの提唱する「最終到達目標—受容限界点」方法は何ら要求水準方法と異なるものでもなく、むしろ、要求水準方法が極大化基準ルールに含まれることを自ら暴露していることが明らかになった。

(4) 統制理論については、アンソフは C&M に比してやや詳しく展開している。

(5) 最後にシナジーとスラックの関係につい

ては、スラック概念はシナジー概念に吸収され部分的に展開されてはいるが、またそこにはスラック概念の本来の意味が無視された面もあるということである。

アンソフの理論を全体として見た場合、C&Mを発展させている面もあるが、しかし、その本質を見失い彼らのメリットを見のがした面の方がより大きいように思われる。従って筆者としては占部氏、真野氏ほどの高い評価をアンソフ理論に与えることはできない。

C&M理論以後その発展は大別して二つの流れが存在するように思われる。ひとつは本稿で扱ったアンソフに代表されるような規範的傾向の強い流れであって¹⁾、クラークソン、ポニーニ、ステドリー、ハースなどをあげることができる²⁾。たとえばハースはアンソフの扱った問題領域のうち新製品開発計画にしばってモデルをつくり、それらを実態調査と照合する。つまり、探求モデル、選択モデル、実施モデルがあげられる。そしてもし不一致の場合、企業実践を改善してモデルに一致させようとする。この点できわめて規範的であり、C&Mから遠く離れていく傾向が強いようである。

いま一つは、比較的、記述的立場を濃厚に保っている流れであって、ウィリアムソン、マリス、モンゼン・ダウンス、フィリップス、マハルプ等がある³⁾。そして、C&Mにもっとも近いのはウィリアムソンであり、彼は給料、安全性、支配力（地位、権力、威信）、専門面での優秀性等の経営者の動機とC&Mの組織スラックを支出選好（スラック、特別報酬、自由裁量利潤）によって結びつけ、経営者は自由にそれらへの支出を決定でき、自身の効用を極大にするように行動するとする経営者効用関数極大化（経営者自由裁量）理論を展開する。その嗜

好に従って、スタッフモデル、特別報酬モデル、スタッフと特別報酬モデル等があげられる。しかし、経営者効用極大化、スラックの積極的活用といった点で規範化の兆候も見られるのである。更に、サイモン、C&Mのイムパクトを受けた企業理論の陣営内での様々の模索例（マリス、マハルプ等）においては、一層その傾向（むしろ極大化、限界理論思考への執拗な回帰）が見られる。例えばマハルプは限界理論を“最大化を見出す論理的過程”と定義して、経営者理論と限界理論を結合した形の経営者限界理論を考える。この場合、多くの最大化対象が考えられるが、その中で最も重要なものは貨幣利潤（利潤極大化）であって、結局、マハルプは限界理論を強く擁護し、それを広くとらえて経営者理論を含めるのである。しかし、経営者理論はもともと利潤極大化理論を修正する意図をもって出てきたことを考えると、むしろその流れに逆行する面を含んでいるわけである。

かくして、以上の一応の展望から、C&Mとウィリアムソンの継承、展開、逸脱、補完等の関連を逐一洗い直すことが、組織理論と企業理論の統合の展望を切り開く上で当面もっとも必要なことのように思われる。これは今後の課題である⁴⁾。

注

- 1) 彼自身も次のように言う。「サイアート・マーチと私の見解の第二の相違点は、サイアート・マーチは、意思決定がそれぞれの会社でどのように行なわれているかを述べているだけであるのに対し、私はありのままを記述するだけでなく、意思決定のあるべき姿を扱っていることである。すなわち、サイアート・マーチは科学用語でいえば、全面的に記述的（ディスクリプティブ）なアプローチをとるのに対して、私は記述的に取り上げるとともに、あるべき姿、すなわち規範的（プリス

- クリプティブ) なモデルをも取り上げていることである」(『変動に挑戦する経営』, 松田武彦・細谷泰雄監修, 日本生産性本部, p. 98)。
- 2) G. P. E. Clarkson, *Portfolio Selection: A Simulation of Trust Investment*, 1962. また *The Theory of Consumer Demand: A Critical Appraisal*, 1963. C. P. Bonini, *Simulation of Information and Decision Systems in the Firm*, 1963 (柴川林也訳, 『企業行動のシミュレーション』, 同文館). A. C. Stedry, *Budgetary Control: A Behavioral Approach*, in Alexis & Wilson, *Organizational Decision-Making*, 1967. R. M. Haas, *Long-Range New Product Planning In Business*, 1965.
- 3) O. E. Williamson, *The Economics of Discretionary Behavior*, 1964. Robin Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, 1964 (大川・森・沖田訳, 『経営者資本主義の経済理論』, 東洋経済新報社). Monsen, R. J. Jr. and A. Downs, *A Theory of Large Managerial Firms*, *Journal of Political Economy*, June 1965.
- 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. Machlup, F., *Theories of the Firm; Marginalist Behavioral, Managerial, American Economic Review*, March, 1967.
- 4) 前にスラックに限って両理論の関連を問題にした(拙稿「組織スラックと経営者行動」, 九大「経済論究」, 第33号, pp. 79~115)。しかしより包括的な比較・検討が必要である。因みにウィリアムソン自身が企業の理論の研究を企業活動を改善する規範科学 (prescription) と企業理論を記述する現実的 (positive) 分析に分け, 更に後者を「過程における現実主義」 (realism in process) と「動機における現実主義」 (realism in motivation) に分けて, C & M は前者, 彼自身は後者に属すと述べていることは示唆的である (O. E. Williamson, *The Economics of Discretionary Behavior*, pp. 10~11)。