

組織均衡理論と組織の境界

川端, 久夫

<https://doi.org/10.15017/4475299>

出版情報：経済學研究. 47 (5/6), pp.73-85, 1983-03-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

組織均衡理論と組織の境界

川 端 久 夫

目 次

- I. はじめに——組織均衡理論の問題点——
- II. 貢献効用の意味
- III. 満足・探索・オポチュニズム
- IV. 組織の境界

I. はじめに

——組織均衡理論の問題点——

組織均衡の理論及び組織の境界の問題は、近代組織論の体系のなかで重要な部位を占めている割には不透明な部分が多く、かつ、密度の高い、ないし核心に迫るような論議が交されることの少ないまま、今日に至っている。本稿はこの問題について、数年前に記した学習メモに加筆したものである。

そもそものきっかけは、当時交された、数少ない卒直な論議に触発されてのことである。

その際の主要な論点は、まず二村敏子氏の提起したものであった¹⁾。組織均衡論（以下、誘因貢献理論、ICバランスの理論とも別称することがある。本稿ではそれぞれのニュアンスの差は無視し、互換的に使用する）という誘因（I）と貢献（C）のバランスとは、誘因・貢献それぞれの効用の比較ないし差額を指すものであり、従来、暗黙のうちに誘因は正、貢献は負の効用をもつと想定されてきた。しかし、C・アーギリス、D・マクレガー、F・ハーツパークらの周知の主張²⁾にあらわれているよう

に、現代企業においては貢献が正の効用をもつ——“稀に貢献が正の効用である場合もあるといった状況にあるよりは、むしろ積極的に貢献が正の効用となるべく努力が進められつつある状況にある、というべき段階に達しているようである”——というのである。従業員の自己実現欲求は組織目的の達成過程すなわち従業員の貢献の過程において充足される（マクレガー）、従業員の職務は動機づけ要因であって、企業が成功するためには職務の遂行を通じて精神的成長を遂げようとする従業員の人間の欲求を充足しなければならない（ハーツバーグ）等々。

このような考え方が正しいものとされ実践されるならば、その限りにおいて、①従業員の貢献は正効用をもつがゆえに誘因貢献バランスは $I > C$ の方向に傾斜し、満足度は飽和して探索ゼロの水準にも達しうる——というよりはむしろ、IとCを対比して秤にかけ差引勘定をすること自体が適当でなく、ただ、「組織への参加によって生じたすべての満足（＝正効用）と不満足（＝負効用）とのバランス」とでも再定義すべきだ、ということになる。②そのような再定義は組織均衡理論の第2の中核的仮定にも影響を及ぼす。即ち、誘因の源泉となる貢献が正効用をもつとすれば、そもそも貢献を誘因に転

2) Argyris, C., "Personality and Organization." 1957. "Integrating Individual and Organization." 1964, etc

Mcgreger, D. "The Human Side of Enterprise." 1960

Herzberg, F. "Work and the Nature of Man." 1966. etc

1) 二村敏子「“組織均衡論”の批判と展開」（東京都立大学）『経済と経済学』No. 29, 1971

換させる必要がなくなってしまう。さきにサイモンは「誘因は生産物、貢献は生産要素とみなしうる」として周知の図式を画いた³⁾のであるが、今や「各参加者によって提供される生産要素が、組織が参加者に与える生産物を生み出す源泉である⁴⁾」とはいっても、参加者の提供する貢献が受けとる誘因の源泉であるとはいえなくなる。③そして最後に、「従来、誘因と貢献というタームで関係づけられていたところの、個人の側の“正効用・負効用”の次元と組織の側の“生産物・生産要素”の次元の間の関係を改めて見出さなければならぬ、という新たな問題が生ずる……⁵⁾」というわけである。

この新問題の解決は容易でない、と直感しうる。そしてこの問題が解決しなければ、組織均衡理論は、個人の参加条件と組織の存続条件とを統一的に説明する能力を失ってしまう。——当時、筆者はこの論調のなかに組織均衡理論の解体の兆候を見て取り、若干論及するところがあったが⁶⁾、逆に組織均衡理論の危機救済（組織動態を説明する基礎理論としての活用）を試みたのが土屋守章氏であった⁷⁾。

土屋氏によれば、二村氏が「貢献作用を負の効用と理解した」ことが論理を混乱させた。「貢献の効用は、その貢献それ自体にともなう効用ではなく、その貢献によって時間的空間的に失わざるをえない他の参加の機会から得られ

るであろう誘因の効用なのである。」「貢献とは個人が活動を提供することは、それがどんな喜びであったところで、個人を時間的空間的に束縛する……彼にとっての貢献の効用は、もしその貢献によってうけている時間的空間的束縛から解放されたとき、その時間的空間的存在を他に移したときに得るであろう空想の喜びに他ならない。」⁸⁾そして、現在の喜びを放棄すればすぐに他で得られる喜び——現在の貢献の効用を規定している要因は、マーチ・サイモンによって「知覚された移動の容易さ」として包括的に表現されている、という。現在の貢献から得られる以上の喜びを得る機会が客観的に存在し、かつ彼がそのことを知覚している、という条件は、公式組織に多少とも持続的に参加し、時間的空間的に拘束されている人々にとっては容易に得られるものではない。だから、多くの参加者にとっては、誘因貢献バランスは容易にくずれず、現状に不満に感じながらも、参加を継続する、というのである。

このような貢献効用算定方法は、マーチ・サイモンの記述⁹⁾に即したものであり、土屋氏はさらにこの算定方法にもとづいて参加者が満足度を高めるために行なう種々の探索ないし適応行動をオポチュニズムの概念に結びつけることにより、組織均衡理論が「単なるモチベーションの理論でなく組織動態を説明する基礎的理論でもある」と主張したのである。

土屋論文が現れて数年を経たが、筆者の知る限り一片の論評・論及もなされていない。おそらく、誰もが納得したものとおもわれる。ところで筆者は、当時、土屋論文について若干の疑

3) (参加者) 顧客 従業員 企業家
(誘因) 商品 賃金 販売収益
(貢献) 労働 製造費 購入価格
Simm, H.: "Models of Man." 1957, p. 172

邦訳『人間行動のモデル』(同文館) p. 326

4)・5) 二村: 前掲稿, p. 125

6) 拙稿, 「組織均衡理論の解体」『組織科学』vol. 9, No. 3, 1975

7) 土屋守章「組織均衡の理論と組織動態」『経済学論集』(東京大学) 第42巻第1号, 1976

8) 同上, p. 73

9) March, J & Simon, H.: Organizations. 1958. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, とくに第4章

点を感じ、数年を経た今日、なお釈然としない
 ている。以下、土屋氏の貢献効用算定方法が、
 組織均衡理論のこれまでの流れにおいて正当解
 釈であるか否かを検討し、併せて、その算定方
 法にもとづいた参加者の適応行動の説明に含ま
 れている問題点を探索することにしたい。

II. 貢献効用の意味

二村氏・土屋氏とも、すべての組織論研究者
 の共有財産である、マーチ・サイモンの記述に
 典拠を求めていることは共通している。どこ
 で分れるのか、まず、当該個所をたどってみ
 る。

誘因は〔組織→参加者〕 貢献は〔参加者→組
 織〕の支払であって、どちらも、参加者にとっ
 ての効用とは独立に、リアルタムで客観的に
 測定することができる。この側面は組織の存続
 条件を問題にすると、前面に出てくる。が、
 参加者個々人のレベルでの組織への参加・不参
 加の決定に当っては、誘因・貢献それぞれの効
 用が決定的である。そして効用は主観的なもの
 であるから、いくつかの仮定を設けることで近
 似的に測定しうるのみである。マーチ・サイモ
 ンは1) 効用関数はゆるやかに変化する。2)
 それに対応する貢献や誘因について単調であ
 り、たとえば賃金の上昇はつねに正効用の増進
 となる。3) 特定の社会層に属する人々の効用
 関数は殆んど同一である、といった仮定を妥当
 なものとして採用している。¹⁾

問題は貢献についての効用関数の定義の仕方
 であるが、マーチ・サイモンによれば、「一つ
 の妥当な定義は、その貢献をなすために個人が
 放棄している代替的選択肢の価値とすることで

ある。……このような定義によって、われわれ
 は参加者に開かれている行動の代替的選択肢の
 範囲を分析の中にもちこむことができるように
 なる。」²⁾

価値=効用とすれば、この定義は組織均衡論
 の5つの公準のなかの最も中核的な第3公準に
 一致し、バーナード及びサイモンのその他の言
 明とも両立的である³⁾。

つぎに、このように定義された貢献効用を誘
 因効用から差引いた値を直接に算定するのに用
 いるもっとも論理的な種類の尺度はさしあたり
 個人の満足度のある変数(従業員なら職務に
 ついての、顧客ならサービスについての、投資
 家なら投資についての、等々)ということにな
 る。ただし I (誘因) $>$ C (貢献) が大きいほ
 ど個人の満足度が大きい、とはいえるが、 $I =$
 C のとき満足度がゼロであるか、という点、実

2) *ibid.* p. 85 訳 p. 130

3) 1. 組織は組織の参加者とよばれる多くの人々の相互に関連した社会的行動の体系である。
 2. 参加者それぞれ、および参加者の集団それぞれは、組織から誘因を受け、その見返りとして、組織に対して貢献を行なう。
 3. それぞれの参加者は、彼に提供される誘因が、彼が行なうことを要求されている貢献と、(彼の価値に照して、また彼に開かれた代替的選択肢に照して測定して) 等しいか、あるいはより大である場合にだけ、組織への参加をつづける。
 4. 参加者のさまざまな集団によって供与される貢献が、組織が参加者に提供する誘因をつくり出す源泉である。
 5. したがって、貢献が十分にあつて、その貢献を引き出すのに足りるほどの量の誘因を供与しているかぎりにおいてのみ、組織は“支払能力がある”——存在しつづけるであろう。

以上5つの公準は、はじめ、Simon, H, Smithberg, D. & Thompson, V. : *Public Administration*, 1951. pp. 381-2 に言明され、そのままの形で、March, & Simon, *op. cit.* 1958, pp. 84 (訳 p. 128) に再言明された。二村氏は第3, 第4, 公準をもって組織均衡理論を最小限に要約しえている中核的仮定とよんでいる。(二村, 前掲, pp. 108-9)

1) March, J & Simon, H: *op. cit.* pp. 86~7 邦訳 pp. 132-3

は必ずしも一致しない、とマーチ・サイモンはいう。このズレは、満足度というものが、希求水準という本来ゆるやかにしか変化しない基準に照して算定される、という意味で主観性の強いものであること、他方、誘因効用及び貢献効用の側は、当該組織以外の代替的参加機会の有無やそこでの効用期待の大きさをすばやく認識して順応する、という点で（根本的には主観性優位だが満足度に比べれば）より理性的・客観的なものであること、に由る。「大ざっぱに言えば満足度の判断には転職の願望のみが込められているが、誘因—貢献効用の測定には転職の願望に加えて、知覚された転職の容易さが入り込むのである。」⁴⁾したがって誘因—貢献効用の差引超過分の尺度としては、個人によって表明された満足度だけでは不十分であり、知覚された利用可能な代替的、選択肢の効用の算定と併用しなければならない。

ここまでのところ、二本立の尺度を用いる、というよりはむしろ、主要な規定要因の一方しか反映しない尺度を用い、も一つの規定要因についてはしかるべく配慮して勘定に入れる、というのであるから、すでにエレガントでないばかりか、操作性も低い、といわざるをえない。しかし、後述のようにマーチ・サイモンは、IC バランスの概念を従業員満足度に関する多数の実証的研究の成果と結びつけて操作化するとともに、併せて“不満を抱きながら転職せず組織に参加しつづける”という、われわれが日常みなれた現象をリアルに説明しようとしたのであり、多少の曖昧さを含みつつも、おのづから克服——統一的尺度による説明——への途を示唆してきているのであって、そのメリットは大

きいというべきであろう。——だが、この問題に立ち入る前に貢献効用の正・負の問題を片づけておかねばならない。

土屋氏は意識してかどうか、貢献効用を誘因効用とおなじく、正効用とみている——ようにみえる。「これまでの組織均衡理論の流れにおいて貢献にともなう犠牲ないし苦痛のみを‘負の効用’として算定しようとする試みがなされたことは決してない。」⁵⁾この点は「われわれの日常的な組織参加の実感とは異なっている」が貢献にともなうエネルギーの消費や組織からの統制に服する心理的苦痛等々は実は「誘因効用の算定の中に、すでにこの苦痛度としてあらわされる負の効用を差引いて勘案していると考えられることもできる。」⁶⁾いいかえれば、土屋氏のいう貢献効用は、マーチ・サイモンが満足度の尺度では捉えられぬとした外部の組織への参加機会の知覚と評価の側面に傾斜しており、現に参加している組織における効用の変化は、もっぱら誘因効用の変化として、（あるいは、誘因効用の変化の中に予め吸収されて）把握される。

「例えば仕事の負担が2倍になったとか、労働強度が倍加されたということは、貢献の効用を上下することではなくて、誘因の効用を減少させることに他ならない⁷⁾」というのである。かくのごときは、これまでの組織均衡理論の流れにおいて正当な解釈といえるだろうか？『オーガニゼーションズ』では貢献効用の正・負についてとり立てての明示はない。しかしサイモンは少くとも1度、かつ『オーガニゼーションズ』以後の時点で、「貢献は通常、参加者にとって負の効用をもつ⁸⁾」と表明しており、パー

5)・6) 土屋, 前掲, p. 73

7) 同上, p. 74

8) Simon, H.: On the Concept of Organizational Goal." Administrative Science Quarterly. Vol. 9, No. 1, 1964, p. 11

4) March & Simon.: op. cit. p. 86. 邦訳 p. 132

ナードには下記のような言明がある。

「積極的あるいは消極的な協働意欲は、他の機会を選ぶことによって経験しあるいは期待する満足、不満足と比較して、各個人が経験し期待する純満足あるいは純不満足を表現するものである。これらの他の機会、人格的で個人主義的なものか、他の組織によって与えられるものか、いずれかである。すなわち協働意欲が生ずるのは、はじめに犠牲に伴う協働との関連において誘因を考え、ついで他の協働の機会によって実際に得られる純満足と比較したうえで、協働する誘因がプラスになるためである。……このように個人の観点からすると、貢献意欲とは、個人的欲求と嫌悪との合成であり、組織の観点からすると、提供する客観的誘因と課する負担との合成である。しかしこの純結果の尺度は、まったく個人的、人格的、主観的なものである。したがって組織は、個人の動機と、それを満たす諸誘因に依存することとなる。」⁹⁾

バーナードはここで直接には「積極的あるいは消極的な協働意欲」を定義しているのであるが、われわれはこれをさしあたり「プラスあるいはマイナスの満足度」と読みかえることができる。かつ、この満足度には他の協働機会から期待しうる利益 (advantage) も勘定に入っており、十全を意味での IC バランスを指すものとして用いられているのである。バーナードにおいて貢献とは、個人の観点からは協働に伴う犠牲であり、組織の観点からは個人に課する負担である。だからこそ、それを補償するに十分な誘因を提供しなければ抽出することができず、組織解体を結果するのである。

おもうに、誘因のなかには協働の生産物とい

うよりは協働そのもの(過程)に密接に関連し、したがって貢献と合体して不可分のものがある。バーナードが挙例した周知の 8 誘因¹⁰⁾のうちでも、(d)理想の恩恵、や(e)社会接触上の魅力、(f)広い参加の機会、(g)心的交流状態といった類いのものは、貢献即誘因といたくなる。が、これらはあくまで誘因であって貢献ではないのである。かりに組織が追求している理想に共鳴して意欲的に協働しているとしても、それに伴う苦痛や消耗等々は貢献の側に、理想に邁進する喜びは誘因の側に、別口に積立てられ、計算される。したがってたとえば仕事の負担が2倍になったということは、さしあたり貢献の(負)効用が増すことであり、それに対応してたとえば給与の引上げがなされなかったとすれば、誘因効用(正)は不変、したがって IC バランスは悪化する。誘因効用が減少するのではない。——このような議論は共通の事実認識についての表現の仕方の違いをもてあそぶ不毛の論議だとする向きもあるが、実はここが肝心なのである。組織均衡理論の大前提は、現代組織に通有の一般原則として、組織の目的とそれに参加する個人の動機(=欲求)との対立ないし断絶、という認識を受容することである。組織目的の達成それ自体が唯一ないし主要な個人動機となりうるのは「特殊な条件のもとにある家庭や愛国的・宗教的組織にかんする場合のみ¹¹⁾」であり、この場合には、誘因と貢献の区別、まして両者のバランスなど考慮する必要がない。——この前提を承認すれば、ことさら定義するまでもない自明の理によって、貢献効用は負とならざるをえない、というよりはむしろ、組織行動にかんして参加者に負の効用を

9) Barnard, C: The Functions of the Executive. 1938, pp. 85-6. 山本・田杉・飯野訳、『新訳・経営者の役割』pp. 88-9

10) ibid. chap. 11. 訳書、第11章とくに pp. 152-4

11) ibid. p. 89. 訳書、p. 93

もたらす事象すべてを貢献とよぶのである。Y理論が唱えられたり、労働の人間化のための諸施策が試行されたりしたぐらいで正効用に転換するようなものではない。そのように発想した途端に、組織均衡理論は解体しはじめるであろう。

土屋氏が行なったように予め誘因効用(+)から貢献効用(-)を差引いたものを誘因効用と定義すれば、貢献効用は組織外に弾き出され、他組織で期待されるICバランスの形のみ、存在することになる。したがって逆に、外部の参加機会を考慮しないばあい(当該組織における満足度を測定しようというばあい)には貢献効用が存在せず、誘因効用の値のみで計ることになる。不満を抱きながら参加を継続するケースでは、誘因効用の値がマイナスになっているが貢献効用(外部の参加機会について期待される誘因効用)のマイナス値がより大である、ということになる。誘因効用が負でありうるとする発想は、貢献効用が正でありうるとする発想と同様に、バーナード・サイモンの組織均衡理論の構想になじまないようにおもう。要するに、どう算定しようと、貢献効用は本質的に負であり、だからこそ誘因効用との差引計算が可能なのである。

III. 満足・探索・オポチュニズム

マーチ・サイモンのいう、I-C効用バランスとは区別された満足度というのは「移動の容易さ」を考慮外においた、現に参加している組織内に限定されたI-C効用バランスを指している。いわば第1次的I-Cバランスであって、これを核として、組織離脱(→他組織への参加)によるバランス向上の可能性の判断で補正することによって十全・真正のI-Cバランス

が確定する。この2段構えの概念構成は、洗練度はおちるがリアリティは高まる。満足度の低下を自覚した参加者は、i)組織を離れる、ii)組織にとどまって生産する。iii)組織にとどまるが生産しない、という3方向について探索する¹⁾。一般に探索は手近なところ(最小の革新ですむところ)から始まり、満足基準(=希求水準)を充たす代替策が見出されないかぎり次第に遠方に及ぶものだとすれば、前記ii)及びiii)がi)に先行する、と想定してよからう。ただし低下を自覚したときの満足度が低位(ゼロ点近く)であれば、離職の願望が噴出してi)方向の探索が先行するかも知れない。概して満足度の低→高につれて、i→iii→iiの順に探索方向の選択重点が移動するものとおもわれる。

マーチ・サイモンはi)を参加決定、ii) iii)を生産決定の問題として別章で扱い、かつ論の立て方も対照的である。組織均衡理論の本来の枠組からすれば、生産決定は参加決定の特殊ケースとして包摂されるはずのものであり、マーチ・サイモン自身もそのことは認めているのであるが²⁾、立論の素材とした満足と生産性(生産決定)、労働移動(参加決定)についての実証研究を整理集約する際の技術的困難にひきずられたかも知れない。おもうに、もともとサイモンには、両者をきりはなして考える——というよりも、組織均衡理論の守備範囲を参加決定問題に限定する傾向があったようである。ICバランスを考慮して一旦参加と決めたら、〔雇用契約→権限関係の受容→組織(における上司)が課する役割(=職務)の期待どおりの遂行〕を仮定し、役割を規定する組織内意思決定の合

1) March, & Simon.: op. cit. p. 85. 邦訳 p. 78

2) ibid. p. 91. 邦訳, p. 139

理性向上の問題に議論を集中する——組織均衡＝IC バランスの維持は組織行動の一般的・究極的な制約条件にすぎない、という姿勢を、われわれは『経営行動』や『人間行動のモデル』所収論文の随所に見出すことができる³⁾。そのような基本姿勢が『オーズニゼーションズ』をも規定したかも知れない。少くとも、2つの決定を統一的に扱わなかったことが参加決定論における2本立尺度の設定につながったことは確実であろう。けだし、一般的に先行するはずのii) iii) 方向の探索は外部の参加機会を捨象して論じても不自然ではないが、多くはii) iii) 方向探索の失敗から発生するi) 方向探索は、先行した失敗の規定要因に言及する——というより、そこから出発する——ことなしに論じようがない。事実、マーチ・サイモンの挙げる離職願望の知覚を規定する諸要因の大部分は、生産への動機づけを規定した諸要因と、かなりの親近・重複の関係にある。

移動願望の知覚を規定する主要な要因は、職務についての満足度（副次要因として組織内での職務移動の可能性）であり、それは1) 職務と自己イメージとの適合性、2) 職務上の諸関係についての予測可能性、3) 職務と他の役割との両立性に区分されている⁴⁾。そして、1) は生産決定の規定要因群における、「意思決定への参加感」及び「権力関係の可視性」と密接に関連しているのであろう。2) は「監督の厳格さ」「課業の複雑性」「個人の計算能力」そしてこれら3者の組合せの適切さ（の程度）

に関連しており、「（職務遂行）基準の主観的な操作性」⁶⁾とも重なり合っている。3) は「個人目的達成への許容度」や「集団の中で充足される個人の欲求の数」などと関連が深いであろう⁷⁾。

これら3つに「報酬制度の在り方」「集団圧力の強さ」を独自要因として追加すれば、生産決定の議論で扱われた仮説命題の大部分が組織内に限ったICバランスを集約的に表わすはずの“職務満足”の構成要因として総合されるであろう。

さて土屋氏はマーチ・サイモンによる貢献効用の算定方法——要するに参加の機会原価で測る——の意義を、一般に参加者のIC効用バランスがくずれにくくなっていることの説明力を高めた点に見出しているようである。公式組織体の持続的参加者は、賃金が下ったり労働強度が増したりすれば、第1次IC効用バランスが悪化（土屋式に言えば誘因効用が低下）して不満足となるが、時間的空間的に長期拘束（＝勤続）されているほど外部の参加機会の探索範囲が狭まり、探索意欲もうすれるので、現組織におけるICバランスよりも有利な他組織を見つけることは容易でなくなる——というのだが、マーチ・サイモンの記述に、このような含意を読みとることができるだろうか？筆者はこの点で否定的である。あきらかにマーチ・サイモンは一般論としてICバランスのくずれにくさを結論してはいない。くずれにくい——変化しにくいのは参加者の希求水準である。一旦職務満足度が希求水準以下におちると不満解消に時間がかかる、したがってその間に外部機会の探索が活発化し、現状を上廻る満足度が期待できる

3) Simon, H.: Administrative Behavior. 1945. 松田武彦他訳『経営行動』ダイヤモンド社
Simon, H.: The Models of Man 1957. 宮沢光一監訳『人間行動のモデル』同文館

4) March & Simon.: op. cit. p. 93-7. 邦訳 p. 142-4

5) ibid.: p. 57. Figure 3. 6. 邦訳, p. 89

6) ibid.: p. 64, Figure 3. 7. 邦訳 p. 99

7) ibid.: p. 71, Figure 3. 10. 邦訳 p. 108

他組織が見つければ直ちに移動するのである。外部機会の探索(→知覚)をおりこんだ完全ICバランスは、希求水準の拘束から相対的に自由な、より理性的な性質をもっており、「代替的選択肢の知覚における変化に素早く順応する⁸⁾」のである。したがって現状を上廻る条件の機会が見つからなければ現状に不満であってもあえて移動しない。逆に大巾賃上げや労働時間短縮によって職務満足度(=第1次ICバランス)が上昇し飽和点に近づいたとしても、外部機会の探索が遞減しつつもゼロにならないかぎり、もっと高い満足度を期待しうる好条件の組織からスカウトされれば、最終IC効用バランスは再び素早く順応して移動してしまう——マーチ・サイモンの議論の含蓄はこのようなものである。

土屋氏が強調しようとしたことは、1) 外部機会の探索よりは組織内部での満足度を高める探索が優先すること、2) 内部探索は多くのばあい職務の内容や文脈、組織構造、人事政策など組織内諸条件の変更の要求と結びつき、組織コンフリクトを通じてイノベーションの発生につながることを、総じてICバランスとオポチュニズムとの必然的関連の存することにあつたであろう。が、そのようなことは外部探索の困難をマーチ・サイモンの記述を歪曲してまで強調せずとも、一般論として素直に納得しうることである。おそらく土屋氏は日本企業の労使関係の観察から来る実感に引きずられたものとおもわれる。

IV. 組織の境界

土屋論文のもう1つの問題点は、組織参加者のなかに「人間ばなれしているほどに従順な」

人種が含まれていて、職務条件等が悪化しても、外部探索はおろか内部探索の意欲も欠いている、という指摘である。「かれらにはどんな条件の変化があっても、それに素早く適応して希求水準を上下させ、結果的に満足度を常に一定に保っている。」⁹⁾ こんな連中のことは組織均衡理論では説明できないのであって、「行動プログラムの定型化ないしは組織内の影響力についての理論」の対象だ、という。もっと極端に言えば、a) ICバランスが不安定で簡単に参加・離脱する人々(アルバイト雇用者や株式の売買にあけくれる投資家など)とならんで、b) 上記の主体性を欠く人々、——従順そのものの従業員、下請業者や大衆預金者、値上げや品質低下にめげず特定ブランドを買いつづける消費者など——は「われわれの問題意識における組織の参加者」と考える必要がない。不満におちいても簡単には組織を去らず、しかも、不満をテコとして、種々の形・程度において組織変革行動をおこし、組織動態の担手となるオポチュニスティックな人々のみが「組織の参加者」とよぶに値する。こう考えることで、長い間、不毛の論議的となってきた‘組織の境界’の問題も自然に解決される、というのである。

さて、上記a)の該当者が大抵のばあい組織の参加者というよりは「組織外の環境の一要素と考えてもよい」ことには、さしあたり異存ないものとしよう。b)の従順な人々を組織の境界外に放逐するのは大いに問題含みである。もちろん、このような人々は組織の現実においては遠慮なく放逐されている。不況時には‘減量’の対象となり、組織目的の設定・変更をめぐるバーゲニングや組織内の戦略的ポストをめ

8) *ibid.*: p. 86. 邦訳 p. 132

9) 土屋, 前掲稿, p. 77

ぐる争奪戦では圏外におかれる。しかし、かれらの貢献は、他のアクティブな参加者を含めての誘因のもっとも信頼すべき源泉なのであり、かれらを欠いて組織の均衡体系は成り立たない。したがって、現実的には放逐しても理論的には放逐してはならない——少くとも組織均衡理論の枠内では、境界内にあるものとして扱われなければならない²⁾。

さらに問題なのは、このような人々がいかんして発生するかという問題を、組織均衡理論でなく組織影響力の理論——組織はどのようにして参加者の主体性を奪うか——の対象とみなす点である。かれらはたしかに影響力理論の対象ではあろうが、だからといって均衡理論の対象でなくなるわけではなからう。参加者のオポチュニズム喪失現象は、一面において明らかにICバランスの特異な決定経路の問題であり、あくまで均衡理論の枠内での説明が試みられねばならない。

不満におちいった参加者はまず組織内探索＝主体的働きかけをする。が必ずしも成功しない。失敗をくりかえし外部探索もみならず、不満が内攻しているうちに時間が経って希求水準が下り、不満が解消する。……このような‘あきらめる’経験が反復すれば、次第にあきらめが早くなり、希求水準が素早く順応するようになる——と土屋氏は想定したのであろう。多くの人々が現実にはそのような境地に達しうるし、達せざるをえないのかも知れないが、マーチ・サイモンの所説の解釈としては先走りといわざるをえないのではないか——かれらは、そのようなメカニズムの存在はもとより、そのよ

うにも従順な参加者の存在の可能性をすら、全く示唆していない。

希求水準の特徴は、それがゆるやかに変化することである。だからこそ誘因・貢献の変動にもなって経過的に満足度が変動することが説明可能になる。素早く順応することもあるとすれば、希求水準というカテゴリーを設定する意味がない。おもうに、探索→組織変革の試みに失敗しつづけた個人は、反復経過のうちに希求水準を段階的に低下させ、時として状況が改善されても、つぎの失敗→希求水準再低下の苦澁を予想して低位希求水準を守りつづけるようになるかも知れない。下方修正に慣れて上方修正には鈍く、客観的には冷遇されていても、満足度はつねにユトリをもってゼロ点を上廻る——そのようなレベルで微細変動するようになる……このように考えれば‘素早い順応’の想定を避けることができそうである。希求水準が低位安定すれば満足度はつねに高位に維持され内外の探索努力は少なくなり、集団圧力による生産への動機づけに敏感に反応するようになる。いわゆる日本的経営の真の強味は、おそらくこのような従業員や下請企業（とその従業員）をもっていることにあるのかも知れない。

さて、‘組織の境界’の問題については種々の論議が断続してきたが、論争といえるほど集中的で筋のおった論議が交されたことはなかったようにおもう。——筆者の只今の心境はつぎのようなものである。

理論的または実践的に、解決すべき問題及びそれをとりまく具体的な状況に応じて、組織の境界（＝参加者の範囲）は異なる。研究者からすればまさに任意に、そのときどきの問題提起・解決に好都合なように境界を設定すればよい。実践の場では任意というわけにはいかな

2) この点では、1)に該当する一見の顧客や一般投資家についても同様である。かれらを「組織外の環境の一要因と考えてもよい」のは、別の文脈においてのことである。

い。関連をもつ多種多数の人々の行動・相互作用の織りなす網の目の精粗とその変化に応じて時々刻々に——まさにバーナードが例えた渦流のように——組織の境界は変動・伸縮する。したがって多少とも持続的な組織について、ある程度の期間におけるすべての参加者を捕捉しえたと仮定すれば、参加＝協働およびそれに伴う相互作用の程度が質的量的に異なるところのいくつかの成層が見出されるであろう。

1. バーナード・サイモンの組織均衡理論における組織は、おそらく最も広い——参加質量の最も乏しい参加者をも含んだ——境界をもっている。1日だけのアルバイト従業員、1回かぎりの製品購入者も組織参加者である。少量ではあれ、かれらが提供した貢献、抽き出した誘因は組織の均衡体系の不可欠の要素であり、それを無視すればかれら以外の参加者についての誘因の源泉、貢献の行方（の一部）が不明になる。

組織の境界が広い分だけ、組織の環境（を構成する人々の範囲）は狭まる。組織に関係をもつ人々の大部分は参加者である。組織に対して1) インプットを与えるだけでアウトプットを受けない人々、2) インプットは与えないでアウトプットだけを受ける人々、が組織の環境主体として考慮すべき存在となる。前者（を構成する人々）の例としては軍隊の通過・駐屯のために物資・土地を奪われる住民、後者の例としては工場の煤煙のみを蒙る住民や、自治体から住民税を徴収されるだけの市民のごときを考えることができよう³⁾。ただし、インプット（ま

たはアウトプット）だけの関係は、しばしばアウトプット（またはインプット）関係を発生させ、かれらをして両面を具えた参加者たらしめる機因となる。上記例でいえば住民が補償を求め軍隊や工場が応ずるか、補償しなくとも雇用や物財購入によってバランスがとれたりすれば、そのとき誘因—貢献関係が成立し、その限りにおいて、〔強奪または贈与→交換〕という、組織行動原理の転換が生じる。

組織均衡——IC バランスの理論は、基本的に交換（というタイプの相互作用）原理に立つ組織にのみ、あるいは組織行動のそのような側面にのみ妥当する枠組である。したがって強奪や贈与の原理が優越する組織には（限られた側面にしか）妥当しない。かりに、そのような組織の存続、そのような組織への参加、の条件を説明する理論をも組織均衡理論と称しようとするれば、 $I \geq C$ とは異なる範疇を創作しなければならない。——おそらく、それら何種類かの均衡理論を矛盾なく包括しうる理論にはじめて、真正の組織一般理論と称しうるのであるう⁴⁾。

2. 組織論で扱われる問題の大部分は、かなりの期間にわたり、かなりの頻度・強度で組織行動に参加している人々の範囲を組織の境界とすることによって適切に説明ないし解決するこ

4) 贈与行動については、贈与の見返りに理想の恩恵や連帯感の満足、社交欲求の充足などを獲得するものとして、容易に交換行動に擬制することができる。強奪ないし強制行動については同様の擬制は、より困難であろう。社会学における交換理論は社会的行為の一般理論たることを標榜しているのであるが、強奪および、それと密接に関連する権力の生成・発展の説明が不自然であって、容認しがたいものがある。交換理論の展開・現状をレビューしたものとして、塩原勉「交換理論」（香刊労働法別冊「現代社会学」1980所収）久慈利武「交換理論」講座：基礎社会学第Ⅱ巻「社会過程」第6章がある。

3) このような人々は、T・コノリーらのいう、関係者（constituency）に該当するかもおもわれる。Connolly, T. et al. "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach." Academy of Management Review. Vol. 5, No. 2, 1980

とができる。といっても頻度・強度の一義的下限をきめることは困難であり、ほんのときたまでも重大・戦略的な決定に関与すれば持続的参加者とすべきであろうし、毎日出勤しても長欠と大差ないこともあろう。また、従業員一般と顧客一般とを、この理論レベルで区別する——顧客を境界外におく——ことも困難である。長期安定的に相当額の製品を購入する顧客は、多くのばあい、たんに代金を貢献するだけでなく、組織にとって有益で信頼できる情報源となり、組織の意思決定に種々の経路から影響を与える存在である。かれらが組織を去ったばあいの打撃を考慮して、組織は種々の追加的誘因（融資・情報提供・縁故者雇用等々）を提供するし、工場立地の決定的要因ともなり、従業員の大多数よりも組織にとって重要な人物となりうる。顧客にかぎらず、株主・金融機関・所属自治体首長・地域選出代議士等々についても同様の事態が発生しうる。

これら多くのばあい、かれらはいくつかの参加者資格を兼備することとなる。さきに土屋氏が組織参加者の範囲を‘2つ以上の機能で当該組織に結びついている人々’に限定し、前掲稿では1) 持続的参加、2) 組織変革(的)行動への主体的な取組み、を要件としているのは、ほぼこのレベルにおいて、汎用性と明細性とのトレードオフのなかで最大効用をもつ境界設定を志したものと了解しうる。ただし、1)、2)を充たす条件を組織均衡のメカニズムと直結させようとしたために参加者の範囲が広がりすぎた。そしてそのことを半ば自覚してか、組織均衡メカニズム自体を少々歪曲することで参加者制限を行なったために、組織にとって最も信頼でき、依存すべき人々を放逐する結果となった。けだし、オポチュニズムの過剰な発現、コ

ンフリクトの無際限の展開は、トップマネジメントの調整活動の負担を高め、組織を混乱・非効率におとしいれる。そして、オポチュニズム微弱な人々の相当量の存在は、そうした事態の予防・緩和のための有効な条件となりうる。かれらは組織の理論にとって、決して境界外に放逐さるべき存在ではない。

3. 経営者及び従業員とそれ以外の参加者（顧客を含む）とを、雇用契約にもとづく権限関係——組織が行使する強制力——（の受容）の有無をもって区分し、そこに組織の境界を設定することは、むしろ大いに有意味である。いわゆる内部組織の経済学においては、まさにこれが市場と組織の分水界となっている。組織理論を企業に適用し、企業組織特有の問題に焦点をしばればしぼるほど、雇用契約⇔権限関係の意義は高められ、決定的となるであろう。だが、この境界設定基準は絶対的なものではない。たとえば行政組織⇔地方自治体を念頭に上し、職員と市民（受益者かつ納税⇔資金貢献者、企業組織における顧客に比定しうる）との差異と対比してみよう。日常的には、職員と市民の自治体に対する参加の頻度・強度は格段の差で前者に大きい。しかし市民の側は通常は抽象的権利にとどまるが時として意図的に最高幹部の首をすげかえる手段・可能性をもっており、それが発現したときは、組織の目的設定・変革の決定的な力となりうる。市民と職員と、どちらがより中心的あるいは縁辺的な参加者であるのか、一般的に規定することはできず、特定の問題・状況ごとに判断すべきものであろう。（企業組織のばあい、顧客が組織中枢部に進入する事態は例外的であり、おそらく他の諸多の参加資格を兼備したばあいのみ生じる、とおもわれる。）行政機関・企業以外のタイプの

組織では、例外はあるが、一般に雇用契約にもとづく権限関係の意義（→境界設定力）は相対的に弱体だといってよからう。

4. 組織の長期的・戦略的意思決定を問題にすると、関連考慮すべき参加者の範囲＝組織の境界はもっとも狭まり、いわゆる、支配的連合体 dominant coalition のメンバーに限られる⁵⁾。現代の企業組織のばあい、概して従来から株式会社の支配集団を構成するとされてきた人々——（経営委員会レベル）最高経営者のほか、大株主・創業関係者・関連金融機関・有力取引先・財界実力者等より成り、どこに重点があるかによって所有者支配・経営者支配・金融資本支配等に分類される——の範囲とほぼ一致するであろう。だが、たとえば‘日本株式会社’状況においては通産省等々、西ドイツ共同決定法のもとでは従業員会や労働組合の代表が最高方針の決定に介入する——組織の全体目標の設定交渉におけるアクティブ・メンバーとなる。

サイアート・マーチが解明したように⁶⁾、広義の参加者のうち全体目標の決定に関与するのは、アクティブ・メンバーのみである。かれらの間で交渉を通じて個人欲求の相異にもとづくコンフリクトが準解決すると、組織の全体目標が一応確定する。パッシブな参加者の欲求ないし動機も全く排除されるのではなく、アクティブ同士の交渉過程で考慮され、ときには取引材料として大寫しされることもある。アクティブ

自身の個人的動機もすべてが開陳されるのではなく、主要なものだけ、かつ当該組織が所与の環境の下で果している社会的機能との関連において正当化されている諸目標の形に仮装して提出される。報酬や地位のような私的動機、それを保障する権限構造や主要人事の決定にしても、公的な装いのもとに争われる必要がある。この交渉に上場された参加者の諸欲求の総計——あからさまな要求、暗黙考慮事項、双方を含めて——を、多少とも推測・分析可能という意味で操作性をもちうる範疇として、組織の（全体的）動機と仮称してもよいであろう。この全体動機が交渉過程で全体目的に転換するのである⁷⁾。

全体目標の確定につづいて、その下位目標への分割・具体化の過程が（大規模組織では）多段階にわたって進行し、末端参加者の行動プログラムの決定に至る。こうして形成されたすべてのプログラムの集合が、完全な意味における組織の目的である。ただし、それらが当初の全体目標によって首尾一貫的に体系化されるとはかぎらず、かなりの補正・変容は免れない。ただし、全体目標の具体化に必要な環境諸条件の認識が正確には行われぬからである。それだけではなく、全体目標から下位目標の設定に移行するにつれて、組織の境界（＝参加者・範囲）が拡大する——全体目標の交渉では排除され、あるいは無関心だった個人や集団がつぎつぎに交渉に加わり、それぞれの個人的動機の充足に好都合な目標（→手段）の設定を要求する。また、交渉は何段階にもわたるので、上位

5) Child, J. "Organization Structure, Environment and Performance.: The Role of Strategic Choice." *Sociology*, Vol. 6, 1972

6) Cyert, R & March, J.: *The Behavioral Theory of the Firm*, 1963. 以下、基本的にかれらの枠組にもとづいて、組織目的の形成・具体化過程を粗描することになる。より詳細には、拙稿「組織目的論の一考察」本誌、第39巻合併号、1974

7) 目標の次元と欲求＝動機の次元とは、一面連続、一面断絶の関連におかれている。この領域の論理構造にかんしては、河合忠彦「組織の目標形成プロセスについて」*組織科学*, Vol. 5, No. 3, 同「組織行動試論」*組織科学* Vol. No. 3 が詳細である。

目標設定交渉では挫折した（または上場を見合せていた）個人動機が機をみて復活折衝に入りこんでくる。そしてそれらが全体目標交渉と同型的に、当該部門・課・室・係等がそれぞれの上位システムのなかで果すべき役割のよりよき遂行という大義名分と関連させつつ、優劣を競うのである。もっとも、そのような交渉過程で副次的に、より正確な環境認知や、より合理的な手段選択についての合意が得られることによって、目標が精緻化・安定化される——という学習効果も生ずるわけである。

全体から局部末端にいたる組織目標形成の総過程は、実は、組織均衡理論という参加者が組織内部で満足度を高めるための探索過程と重なり合っている。前記ii) 組織にとどまり、組織の規範にしたがって生産する方向での探索は、実は規範そのものの設定・修正をも含めて展開するのであり、組織内コンフリクトの発生と解決の主要な機因もまた、この探索努力のうちに存するわけである。

このように、下位目的形成＝全体目的具体化の過程と諸参加者の IC バランス改善＝組織均衡過程とは重なり合う。ただし、重なり合いは全面的ではない。i) 組織を去る方向とiii) 組織にとどまるが生産しない方向での探索、ことに後者は、概して目的の達成のみならず、その有効な具体化（⇔下位目標形成）に対して阻害的に作用する。「彼は組織の中で‘政治的工作’を楽しむかも知れないし、またその組織とは無関係の集団あるいは組織内の下位集団に向かい、そこでの規範に従うかも知れない。これらの規範は組織によって規定された規範からは大きく逸脱しているかもしれないし、また、とくには

っきりと生産を制限するものであるかも知れない。』⁸⁾ この方向の探索が目的具体化過程とからみ合うことで全体としての目標体系の一貫性・有効性が低下する。それと裏腹に、断片的にもせよ個人動機の充足が組織の目標体系に組みこまれることによって、均衡理論の大前提をなす‘組織目的と個人動機の乖離’は何程か収斂するわけであるが、大前提そのものの克服はもとより不可能である。

IC バランス向上のための探索は、組織目的の具体化過程——それは少数の支配集団内部の交渉から出発して、行きつ戻りつ、ほぼ本節2. ないし3. に示した持続的参加者の範囲にまで拡大すれば完結する——の到達しうる限界をこえてすすむ。参加者の大量組織離脱、過剰オポチュニズムに由る組織解体の可能性を含む。したがって2種類の「組織の境界」は一致しない。

以上、土屋論文における組織均衡理論解釈の問題点を検討しつつ、「組織の境界」概念の多次元的理解に及んだ。均衡理論のひとつの帰結としてのオポチュニズムの問題、各種のコンフリクトの生成とその（準）解決を通じてイノベーションに至る論理、また組織影響力理論との関連等については他日を期したい。これらの問題を正面から論ずるためには、先立って組織スラックの概念を整理させねばならない。また近年流行の組織有効性理論との関連も重要な論点となろう。

(1982・7・28)

8) March & Simon: op. cit. p. 51. 邦訳 pp. 78-9