

新しい市場理論への模索

——市場と計画化（企業組織の 配分様式としての）——

武 村 昌 介

- I 序
- II システムの論理
- III 経済システムの基本的フレーム（1）……（以上第8巻1号）
- IV 経済システムの基本的フレーム（2）……（以上第9巻1号）
—— Control Unit の意思決定プロセス ——
- V 合理的行動と不確実性 ……（以上第10巻1号）
——組織の計画化を媒介にして——
- VI 新しい市場理論への模索
——市場と計画化（企業組織の
配分様式としての）——
- V 結 ………（以上本号）

VI

本稿の目的は、企業組織の配分様式としてある、市場と計画化の選択のメカニズムの探求にある。こういった研究が、新しい市場理論の模索となりうるのかどうかについてはっきりした答えをだすことはむずかしい。そもそも、『市場理論』といわれるなにか確定したフレームがありうるのかどうかについて実のところ疑問であるからでもある。しかし、市場理論のイメージにおそらく位置すると信じるいくつかのアプローチも多く知られてはいる。けれども、その全貌を知ることは誰にもできはしない。おそらく、『市場理論』とイメージされる大洋では、われわれのよく存じている市場原理（市場メカ

ニズムの作動原理) が主たる調整機能を担っていると考えられる。そこでは、われわれが市場プロセス (Market Process) と呼ぶ過程が進行する。そしてその主たる調整メカニズムは、基本的には価格調整メカニズムであると考
 えられる。⁽¹⁾しかし、市場プロセスがカバーしている大洋の中に、もはや市場
 プロセスの過程が進行しにくいような小島がいくつもでき、それが次第に大
 きくなって、しまいにはその小島の内部における資源の配分様式が市場プロ
 セスの過程に全くかみ合わなくなり、別個の調整機構が生みだされるよう
 になるとしたらどうであろうか。この小島というのが、ほかならぬ企業組織
 なのであり、別個の調整機構が計画化プロセス (Process of Planning)
 なのである。

我々の分析は、組織の外部との交渉では市場プロセスに従属しなければならぬ一方で、組織内では全くちがった配分様式をとらねばならないという情
 況を想定している。本稿の議論は前稿の展開をうけて、いま述べた情況にの
 った筆者自身のイメージの輪郭をいくらかでも描きだしてみようという
 にすぎないのである。その際、独自の展開におけるある程度の恣意性はまぬ
 かれぬことを断っておかねばならない。

さて、マクロ的次元 (国民経済組織レベル) であれ、ミクロ的次元 (個別
 企業組織レベル) であれ、およそ資源の配分様式を考えるばあい、実は三つ
 の区別が必要である。それらは、経験則 (Rule of Thumb) の適用、計画化の
 努力 (計画化プロセス)、市場の利用 (市場プロセス) である。これら三つの

(1) K. J. Arrow, "Toward a Theory of Price Adjustment" in P. A. Baron et al, (eds.); *The Allocation of Economic Resources*, 1958, pp. 41-51.

青木昌彦『企業と市場の模型分析』岩波, 1978, 序章および第2章。なお、青木は、数量調整メカニズムがむしろ価格調整メカニズムに代わって作用するのはどうい
 う場合かについて厳密な分析をやっている。こういう発想は、制度メカニズムの研究
 として目新しいものではない。大いに示唆的であるが、我々は直接その議論には立ち
 到らない。

うちどれかが優越した形であるいはそれらのなんらかの混合した形で、資源の配分様式を成り立たせているということには十分な正当性がある。しかし、第一の経験則は多かれ少なかれ、およそ経済活動を行なういかなる主体（意思決定主体）もが使っているというのが本当である。そうでなければ、いかなる主体にとってもおよそ学習効果（Learning by Doing）なるものは徒勞に終ることになってしまう。したがって、経験則のメカニズムは重要であるが、むしろ、組織主体にとって所与であり、計画化プロセスと市場プロセスの二つの配分メカニズムがどういったときにどういった動機によって、その主位を交代させられるのかという、交代のプロセスに主たる関心をもつことになるだろう。

前稿では、Coaseの組織成立の根拠によりどこを求めて、企業組織における配分様式の交代の可能性を、どちらかといえば抽象的素材を用いたフレームの中で展開したつもりである。したがって、本稿での主たる仕事は、かような抽象的フレームからはなれて、より具体的意味づけを与えることに向けられる。いわば、企業組織とかかわった資源配分様式の交代のプロセスに、より一層の血の通った描写を与えることである。そのために、本稿では、前稿ではとくに参照することをえなかった E. T. Penrose および F. H. Knight⁽²⁾の古典的な仕事にこのほか関心をもちつづけることが知られるであろう。

資源配分様式としての、市場と計画化の選択にかかわる議論には、当然マクロレベルとミクロレベルという二つの次元がありうるが、比較経済システム論の観点からみれば、両者は互いに相互作用する関係にあり、それぞれに全く独立したメカニズムが作用しているわけではない。両者ともが研究者にとって不可欠の分野を提供してくれているが、本稿では、マクロレベルでの

(2) E. T. Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, 1959, [末松玄六監訳: 『会社成長の理論』(ダイヤモンド社, 1962) および F. H. Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit*, 1921.

考察の基礎となりうるマイクロレベルの方に専ら焦点をあてて展開していくこととする。やがてみるであろうマイクロの世界（企業組織の世界）での配分様式の交代のメカニズムが、マクロの世界についてみた場合、多くのアナロジーでもって理解できることを当然期待しているからなのである。さらにいえば、マイクロレベルでの資源配分様式の交代に関する研究が、ある意味でそれを包括するマクロレベルでの配分様式の研究に資すると信ずることができるからなのである。

さて、我々の議論の出発点は、前稿の展開からも明らかなように、Coaseの『企業の本質』に関する卓越した叙述にある。ここでいま一度、彼の分析の要点を関連ある限りでサーベイしておき、そののちに本稿の議論の中心部分に移っていくことにする。彼の立論に多少手を加えて、この出発点を述べてみると次のようになろう。我々の経済システムの内部には、個々の企業による個別的な計画とはまったく性格を異にした、経済の計画化とふつう呼ばれているものに類似した計画化（Planning）が存在する。これを計画化プロセスと見立ててもよい。A. Marshallは第四の生産要素として組織をとり入れて⁽⁴⁾いる。N. Kaldorは、企業者に対して調整能力（Co-ordinating Ability）を与え、⁽⁵⁾Penroseもそれを認めている。一方、Knightも調整役をはたす、企業者の経営的能力を議論の中心にすえている。さて、D. H. Robertsonが指摘するように、「バターミルクの桶の中で凝固しつつあるバター⁽⁶⁾の一塊のように、無意識の協同作業の大洋のなかにおける意識的な力の島々」

(3) R. H. Coase, "The Nature of the Firm", in *Readings in the Price Theory*, 1952, p. 333.

(4) A. Marshall, *Principles of Economics*, 1890, [馬場啓之助訳：『経済学原理』第二分冊，第12章，pp. 291-309.]

(5) N. Kaldor, "The Equilibrium of the Firm", *Economic Journal*, Vol. 44, No. 173 (March 1943) pp. 67-70.

(6) D. H. Robertson, *Control of Industry*, p. 85. この文はよく引用される。

を見出すのであるが、調整は価格機構によってなされるであろうと論じられてきた事実からみれば、どうしてそのような組織が必要とされるのであろうか。どうしてこれらの「意識的な力の島々」が存するのだろうか。企業の外部では、価格変動が生産を方向づけるのであって、それがまた一連の市場における交換取引を通じて調整される。企業の内部では、こういった市場取引は姿をけし、交換取引を伴った複雑な市場構造にとって代わって調整役としての企業者が生産を管理するようになる。これらが生産を調整する代替的な方法であることは明らかである。しかも、もし生産が価格変動によって調節されるとすれば、生産はなんらかの組織なしでも遂行されうるという事実をかんがみると、なぜなんらかの組織が存在するのか、という疑問が当然わいてくる。いまみたこの Coase の立論は、決定的に重要な問題の提起をひきおこしていた。しかし、我々の関心はいまや市場機構という大洋の中の意識的な小島がなにゆえに発生するのかという、発生根拠の議論にとどまるのではなくなっている。一旦成立した組織が、その成長の過程において、どういったときにどういった動機で組織の再編成（統合化など）を行なうのかという問題領域にまで拡がっている。そして、こういった組織の再編成に真に必要とされるのが、市場プロセスに代って、権限 (Authority) でもって組織の管理をうまく調整していく、特有の企業者能力、すなわち調整能力なのである。筆者が前稿で、次の指摘を行なったことをいま想起されたい。すなわち、「組織はそうでなければ発生する取引費用をいかに小さくするかという努力（第一の努力とよぶ）と避けることのできない所与の大きさの取引費用をいかに処理するかという努力（第二の努力とよぶ）とを実行するものである。ここで主として関心をよせる戦略となるものは第二の努力の方である。第一の努力は、いわば合理人が市場利用にともなって発生する取引費用を節約するための用具として組織を考えようとする努力であり、主として組織づくりのプロセスにかかわっている。この努力は、情報入手の効率性（あるいは取引費用に関する有効性測度）を高めたり、またヒエラルキー構造における具体

的な連結の仕方（集権的な連結にするのか分権的な連結にするのか）を決めたりする作業にかかわる。配分様式を選択を通じて、この努力が組織の効率を決定する。我々のいまの関心は、こうした組織の効率を左右する要因が与えられたとき、不可避免的に発生する取引費用にどう対処するかに応じた取引費用の交代のメカニズム（第二の努力）を究明することにある。——（中略）——

与えられた α の大きさ次第で α を全面的に甘受して支払うか（配分様式の交代はあっても取引様式の交代はない）、新たな組織の編成（取引様式の交代を意味する）に着手することによって、さらに α を節減しうるかどうかの状況に直面する。ここに取引様式の交代とは、他の組織との結合（Integration）といった手段によって新たな組織にまで再編成することである。統合によって α をさらに節約できると考えるのである。⁽⁷⁾この論法を組織効率係数 ν をパラメーターとして導入したトレードオフ関数と結びつけて分析したところによれば、不可避免的取引費用 α がある限度 $\underline{\alpha}$ より大きくなると、非統合化強度 σ がある大きさ以下にはなりえないという一種の臨界点を設定せざるをえなくなることが知られる。このモデルでは、組織企業がいつ、どういった動機から統合化に踏み切るかが不問にされていること、さらに現実にわれわれが経験しているごとく、組織企業の拡大に一定の制約があるどころか、ある種の企業が際限なく統合化をくり返し拡大していくというプロセスを説明しないことが指摘できよう。終局的には、まさにこうした課題に答えることが求められるのであって、かの Penrose の問題意識はここにあったというべきだろう（後の連系図の中の Penrose's Core を参照）。本稿ではこういった課題にことごとく答えるのではなく、その手がかりを見出すための分析のフレームを提供するにとどまる。

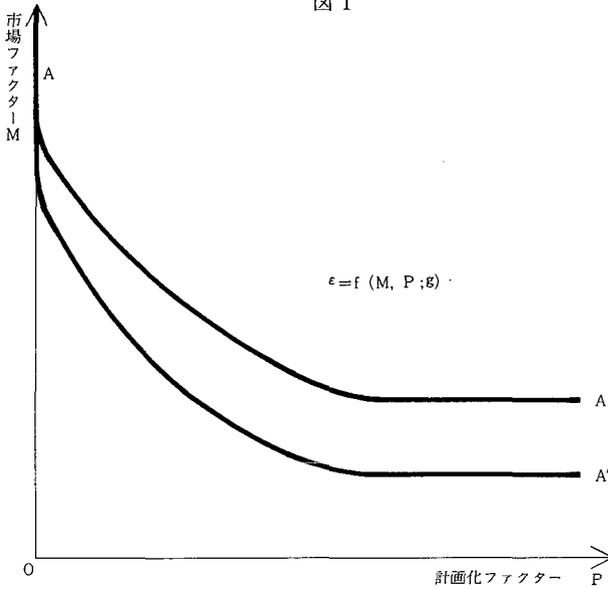
(7) 拙稿、「合理的行動と不確実性」、岡山大学経済学会雑誌第10巻第1号、1978、71-72ページ。

いま、一つの有力な手がかりを見つけることができる。それは、Kaldor の述べたところにある。彼は、「理論的に適切な企業の性格というものは、調整能力の変化にともなって変化する。したがって、それは別の企業として取り扱うのがよい⁽⁸⁾」といている。おそらく、不可避的に発生する取引費用の大きさのコントロールが、組織企業における企業者（あるいは企業者グループ）の調整能力の不断の変化とリンクしているのではないと思われる。しかも、調整能力の変化は、配分様式の交代にかかわるというよりも、取引様式の交代に重要にかかわっているはずであって、調整能力の変化は ∞ のリミットに到達するずっと以前にその変化をみせはじめるのである。内部組織の計画化プロセスのなりゆきを解明しうするためには、こういった調整能力の変化のダイナミズムを解明しなければならぬと思われる。調整能力は、組織企業にのみ特有のものである。したがって、組織内部での企業者の管理的機能、さらにいえば、成長プロセスの下で権限を利用して不確実性に対処できる能力の多寡によってこそ、調整能力の変化の大きな部分が説明できることがわかるであろう。不確実性要因から発生するリスク負担が、企業組織の規模（組織規模の意味については後述）の相違によって、リスク分散・転嫁のかたちにも影響を及ぼすだろう。それは企業者の責任と統制のメカニズムにかかわっているであろう。

さて、本論に入るまえに、調整能力の基本的機能のあり方の一端を知るための準備として、市場プロセスと計画化プロセスが交代する範囲を一つのスペクトラムと見立てた視野を一つ提供することを試み、「市場と計画化」のあり方の基本をもう一度サーベイして、次のステップへの一助としたい。図1をみられたい。この図のたて軸は市場ファクターを測り、よこ軸は計画化

(8) N. Kaldor, op. cit., p.70. これは、彼が企業の均衡の議論のなかでした立言である。彼の念頭にも組織企業の規模の問題があったと伺え、示唆的である。

図 1



ファクターを測ることができるものとする。企業は、市場の利用のための費用（したがって、取引費用）を節約しようとする動機から、ある一定の配分効率を維持させるために、配分効率曲線AA'に沿って右下に移動していく。この移動は、計画化ファクターを増大させ、市場ファクターを減少させる。しかし、この移動が起こっても市場ファクターが消滅することはない。ただ、計画化ファクターがウエイトをもってくるだけである。このグラフは、左上方から右下方への曲線に沿った動きを企業組織がとるものと考えている。この配分効率曲線は、変数 g によってシフトさせられる。上方に移動すれば、配分効率は高められる。すなわち、一定の市場ファクターでもって配分効率を高めるには、より多くの計画化ファクターを用いなければならない。しかし、市場ファクターがある限度以下になると、配分効率を高めることは、不可能にちかくなる。この図も一種のトレードオフ関数を想定しているのであって、その関数は、配分効率を ϵ 、市場ファクターを M 、計画化ファクター

を P とすれば,

$$\varepsilon = f(M, P; g) \quad (1)$$

とかける。

ここでいう、パラメーター g が実は調整能力である。また、配分効率とは、投資にかかわる配分効率と考えれば、一つの具体性をイメージすることができる。実際、市場と計画化の区別を、投資的配分をぬいて議論できるはずもないからである。 g にはおそらく上限 \bar{g} があるはずであって、資源配分効率の改良には上限があると考えた方がよい。企業組織レベルでは、 g が次第に大きな値をとるようになるにつれ、なんらかの組織の規模も増加するであろう。 g は企業の成長のプロセスにおいて変化していく変数なのであり、この g の決定要因およびその影響範囲をさぐることが本稿の焦点となる。

取引費用なるものは、市場プロセスを利用することによってか、あるいは組織をつくったり統合化を行ったりするときに生ずる費用として概念されており、この費用部分を処理しようとする動機から、計画化プロセスへの移行が必要なのであった。しかも、取引費用の減少を戦略的に担っているのは、企業の拡大にとって基本的に重要な、企業者の調整能力であって、これは企業の組織の規模と密接にかかわっているということであった。しかも、計画化プロセスにおいては、そのプロセスを実行する主体（企業組織）がいまどういった位置（組織規模の大きさ）にあるか、また組織のなんらかの収益を考慮して将来の投資に対してどのような予想をもっているかが企業の成長を律する。投資活動には不可避免的に不確実性が伴っている。しかも投資におけるリスク負担は通常大きいであろう。

Arrow は、市場も一つの組織であるといっている。⁽⁹⁾ 市場組織とちがいで、計画化プロセスを組した企業組織は、なんらかの意識的に対系づけられたもの

(9) K. J. Arrow, the second article, "Organization and Information", in *Limits of Organization*, 1974, p.33.

に対して付けられるのであり、市場組織の方はその点、意識的に体系づけられたものではない点でちがっている。企業組織においては、組織成員間に意識的なコミュニケーションが必ずあり、それが計画化に反映されるが、市場においては、市場の参加者と市場作用そのものとの間になんらかの意識的コミュニケーションを別に必要とはしない。Penrose は、次の見解を示している。すなわち、「企業内部における経済活動と「市場」における、経済活動との本質的なちがいは、前者が管理組織の中で行なわれるのに対し、後者はそうでない点にある。生産管理単位の“規模”をどう定義しようと、その成長は重要である。なんとなれば、この単位が大きければ大きいほど、ますます生産資源の別の用途への配分や時間外労働が、市場の力によって直接に支配される範囲が狭くなり、また経済活動の意識的な計画を必要とする範囲はますます広がるからである。大企業が社会的に望ましいかどうかについてのおもな論争は、つぎの二つの面から生まれている。一つは、生産販売の組織の意識的な計画化の範囲を広げることの結果の「よし」「あし」についての意見の相違からであり、他は、よい結果をもたらすとしても、生産資源の広範な管理組織は私人の手におさめられ、私的な利益の機会に応じて運営されるべきか否かにたいする意見の相違からである。……われわれの目的にとって企業の定義の重要な一面は、その活動が相互に関係をもち、かつ企業全体への影響にてらして形成される方針によって調整されるような、自立的な管理計画単位としての役割を含んでいるのである。すべてこのような単位は、なんらかの形の経営指導の中心をもっており、この中心が企業の管理職制を動かしている一般方針にないして責任をもっている⁽¹⁰⁾」この管理組織が、さきの意識的コミュニケーションを体系づけているのである。

(10) E. T. Penrose, op. cit., pp. 20-21.

組織成立の根拠は、そうでなければ発生し負担せざるをえないところの市場利用の費用を節約しようとする動機にあると指摘した。この種の費用発生
の根拠をもう少し特定化してみよう。この種の費用の中には、契約の費用、
情報入手のための費用および価格をサーチするための費用等が含まれている
が、これらは組織企業が成立し存続すれば節約させることができる性質のも
ので、確率的に動くものとする。一方、組織化することによって増加する
費用部分を別に考慮してみる。するとこれは組織化（ひいては統合化）する
ことによって発生する個有の費用であり、これを組織化費用と呼べる。この
種の費用には、組織化することによってはじめて発生する費用が含まれ、そ
れには商品の差別化のための費用とか商品を多様化するための費用等が含ま
れる。これも確率変数とみなされる。前者、節約費用部分の期待値（これを
 E_h とする）が、後者、組織化費用部分の期待値（これを E_e とする）よりも
大きいならば、組織化する方が有利であることは明らかである。⁽¹¹⁾ いま、もう
一単位の、組織の規模拡大に対して計算せられた E_e と E_h の大きさを比較
することによって、企業が組織の規模を拡大するかしないかの決定を与える
ものとしてみよう。もし、 $E_e - E_h > 0$ ならば、拡大はないであろう。けだ
し、企業を拡大すれば、 E_e も E_h もともに増える、すなわち、節約できる部
分も大きくなる一方で、負担しなければならぬと予想する費用も大きくな
るが、もう一単位の規模拡大に対する E_h が E_e よりも大きいならば、拡大
することのメリットはないからである。他方、もし同じ意味で、

$$E_h - E_e > 0 \quad (2)$$

ならば、規模を拡大する誘因をもつであろう。もし、この拡大をたえず維持
していけるためには、成長のプロセスにおいて条件(2)をたえず成立させ、

(11) 考えるさまざまな state について計算したさまざまな費用に、一つ一つ主観確率
を乗じてたし合わせたものが期待値である。これらの費用計算ができることが前提で
ある。

配分効率を上げていかねばならない。いまや、さきのトレードオフ関数(1)に表われたシフト変数 g なる調整能力が、このような(2)式をコントロールする能力と解され、そのためには十分な調整能力の大きさにすでに達していることが必要であろう。この拡大を維持するための条件(2)を一次条件(二次条件については後述)と呼ぶことにし、かつ同時に、調整能力 g が、

$$g \geq g^* \quad (3)$$

を満たしているものとする。ただし、 g^* は十分に大きいある一定値である。

さて、これからの描写のために使われるいくつかの基本的なタームの意味をまず整理しておきたい。それらは、組織資源、組織成員、組織収穫および組織目的である。組織資源とは、いわば企業組織内部の資源をさすのであって、もちろんそれら資源の調達メカニズムをも明らかにされねばならない。前稿で注意したように、組織資源とは情報ストック、権限のヒエラルキーおよび情報収集能力である。組織はこれら三者からなる資源の集合体であるが、必ずしも固定的ないし永続的な資源として取り扱わなくともよい。なお、物的資源(工場、機械設備など)は、広義の情報ストックの中に入れておけばよいだろう。人的資源の方は、広義に解した情報フローに含ましめるべきものである。情報収集能力は、企業者(企業グループ)の調整能力の中核となりうるものと解せよう。ヒエラルキーは権限のストックともいうべきものであるが、管理的組織における、権限の公式の系統のことである。この権限のヒエラルキーは、さきの物的資源や人的資源とちがいで、可動性はずっと大きいとみななければならない。つまり、成張のプロセスのなかで、かなり流動的に変化しうるものなのである。また物的資源と人的資源にも本来の区別がある。物的資源は、使えば着実に摩耗するが、人的資源の方は、使用し、訓練することによって、知識提供という形で着実にその価値を高めていく。しかし、どちらも一旦調達され、生産過程に投下されれば、不可逆性をもつことが指摘される。組織のなかの個人が符号化様式を学ぶという形で、人的資本の投資活

動を行なっているとみなせるからである。⁽¹²⁾これについては後に触れる。

組織資源の大ききとはなんであろうか。物的資源や人的資源の大きき測定は比較的えられやすい。もっとも、物的資源については、各設備の耐久度に応じた測定を必要とするし、人的資源については、その熟練度ひいては質に応じた測定を要するという個有の困難はあるが、他の組織資源に比較すれば、まだしも測定はしやすいであろうという意味である。他の組織資源のうち、ヒエラルキー構造、狭義の情報フローおよびストックについてはどうか。ヒエラルキー構造の測定は、前稿でもちだした組織の効率に影響を及ぼすものだけにやっかいである。ヒエラルキー構造における具体的な連結の仕方に、かわるからである。もっとも簡単な測定法は、階層構造において、一番多くの要素をもつ鎖の長さで測られる。すなわち、レベルの数で代理的に測ることができよう。⁽¹³⁾願わくば、ヒエラルキー構造の集権度ないし分権度で測定できることであるが、これは至難である。情報タイプについての二者は、前々稿で議論した、情報束ベクトルの数あるいはチャネルから選ばれる通路の数を測定することによって理論的にはうることができるといえよう。⁽¹⁴⁾最後の情報収集能力は、企業者の調整能力で代理しうるから、調整能力の性格を明らかにできれば、それを測定の一助とすることができよう。いまいえることはそれだけである。

次に組織成員であるが、これはだれを含むのだろうか。まず、企業組織に

(12) K. J. Arrow, the third article, "The Agenda of Organizations", in *Limits of Organization*, pp. 55-57.

(13) 拙稿、前出、66-69ページ。また、R. Marris, *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, 1964, [大川勉他訳：『経営者資本主義の経済理論』第2章、86-88ページも参照。彼は別の視角から言及している。

(14) 拙稿、「経済システムの基本的フレーム(2)」, 岡山大学経済学会雑誌第9巻第1号, 1977, 97-99ページ。

資本の資金を提供し、株式所有の持分に応じた責任しか担わない株主がいる。また、調整能力の中核をなすところの情報収集能力を所有する企業者（企業者グループ）および従業員を含めなければならない。企業組織はこれら三者の協働体系として特色づけることができるのであって、どれが欠けても企業組織は成り立たない。

次は組織収穫である。組織であることによってこそ得られる収穫とは何であろうか。そもそも組織成立の根拠が、そうでなければ市場を利用する費用を負担しなければならぬにも拘らず、組織化することによってそういった費用を節約できることにあるわけであるから、その節約分に相当する部分は収穫の一つであるはずである。しかし、この収穫は、組織化費用と比較してのみ意味をもちうるものだから、どちらかといえば消極的な性格をもつ。他は、積極的な性格をもつ収穫部分であって、おそらく組織目的と大いに関係をもっており、かつそういった収穫の成長に組織成員がともに合意しうるなにかであるはずである。この種の収穫は、販売高の大きさを測定できるものとし、これをのみ組織収益と呼ぶ（販売高の大きさをとることの妥当性については後述）⁽¹⁵⁾。

最後は組織目的である。組織目的には固有のむずかしい問題がつきものである。はたして組織目的をはじめから確定しておく必要があるのかどうか。組織成員の協働体系下の共同目的、すなわち、組織成員（といっても、成員三者それぞれの平均的代表とでも考えればよい）すべてが合意しうる組織目的とはなんであり、それはどのようにして形成されるものなのか。しかし、こういった問題に正確に答えることは実は容易なことではない。こゝでは、次のことを指摘しておけば十分であろう。組織目的はもしできるなら最初に確定しておいてもよいし、またあえて確定しておかなくともよいのである。

(15) 青木(前出)のように、組織収益が株主への配当と従業員の余剰所得(quasi-rent)であるとするのも一つの考え方である。本稿では採用しない。

組織目的は、企業が成長していく時間的な過程のなかでより具体化していくものであり（たとえば、販売高の成長）、その過程で、当初の目的とたまたま一致する場合もあるかも知れない。考えるに、組織目的を最初から確定しておくことの実践的意義はあまりない。計画化プロセスにおいては特にそうであるといいたい。そうではなく、あくまで組織目的というものは、組織成員の合意の形成としてその過程のなかで培われ具体化してゆくと考えた方がよいのである。その方が現実妥当性をもっていると思われる。⁽¹⁶⁾

企業の成長プロセスにおいて、Time Horizon を考えてみると、そこに二層のプロセスが現出されることを知るのである。企業がいまだ小さい規模でしかない段階では、組織成員の協働体系としてよりも、少数の企業者だけがその中心的な機能をはたしており、彼（彼ら）自身が所有する知識、行動力や野心といったもので主として企業そのものが運営されている。調整能力はいまだ顕在化していない。しかも、組織目的をあらかじめ確定しておく方が選ばれる。組織収益としての販売高成長はいまだ意識されず、むしろ利潤部分の最大化がおそらくこの種の企業の組織目的となろう。企業活動（とくに投資活動）をするにつけても、意思決定主体（企業者）にとって、Selective な情報の必要性が意識されだしはじめるが、いまだ Automatic な情報の占めるウエイトが大きい。組織規模も小さいから、情報を入手したり、価格をサーチしたり、契約活動をするに伴う市場利用の費用の規模も小さく、ましてや規模拡大によって、この種の費用の節約をする動機の緊要度はあまりない。この種の企業は、市場プロセスに生き残るタイプのものであり、その企業がどういう種類の生産物をつくるグループ（これを産業と称してよい）に留まっているかに応じて、依然としてこの市場プロセスから脱け出られないという宿命をもつ。実際、大規模な投資活動も要せず、したがってリスク負担も僅

(16) 青木（前出）もこれと似た見解をもっている。

少ですむような企業のグループは、かなりの期間この市場プロセスに滞留するであろう。さらに、頼みの企業能力が限度に近い状態にあるときにはなおさら、それ以上の進展、すなわち市場プロセスから計画化プロセスへの飛躍はなく、旧態依然市場プロセスに甘んじざるをえない破目となる。

しかし、こういう状況を脱却できる可能性も残されている。企業者自身が知識不足のために、組織内部の未利用資源の機会収益に気がついていなかったとかあるいは新たな卓抜した能力をもった潜在的な企業者をうるチャンスをサーチしていた企業が、はじめてその機会収益に気がついたり新たな企業者をサーチすることに成功したりしたときに、規模拡大の契機をつかむようなことがあるかも知れない。そのときにこそ企業は、市場プロセスの地位から、調整能力をフルに利用できる手段として、管理的ヒエラルキーを形成するとともに、株主から資金を集めることに成功し、我々のいう計画化プロセスへと突入していくのである。この段階に至ると、企業の契約活動等にみられる市場利用の費用は増大し、規模拡大を通じて、取引費用に対する精力的な節約努力がはじまる。それとともに組織化費用も増大してくるから、一次条件を維持するための、ある限度以上の調整能力が必要とされるに至るのである。 g が g^* 以上になることを必要とするという一種の g への制約は、企業が一定の組織規模 (Scale of Organization) に達していることを意味する。ここに、組織規模とは、二つの要素に左右される。一つは、組織資源の大きさであり、他は調整能力の大きさである。組織資源の大きさは、おおむね調整能力によって決められるから、結局、組織規模の可動範囲は、調整能力の可動範囲 ($g > g^*$) に相応してきまるとみた方があっている。

本稿での主たる興味は、再三のべているように、市場プロセスにもっぱらその資源配分様式を依存している比較的小規模でもあり、成長をする見込みのあまりない企業にはなく、市場プロセスから計画化プロセスへと配分様式ないし取引様式をスイッチさせ、組織規模を拡大させていく、いわば、統

合化を意図した企業の成長の動態にある。組織収益として、販売高の成長をとくに示唆しておいたことからわかるように、こうした組織収益は計画化プロセスに突入した組織企業にこそあてはまるものといえそうなのである。

ところで、組織目的が単一の指標であると固定して考える根拠は別がない。あくまで副次的と考えられるその他の目的があってもかまわない。しかし、すでに述べたように、企業が管理的組織として成長していくなかで形成され、かつ組織成員の合意が比較的えられやすい目的というものがありうる。それは一次条件を維持確保していけるための、いわば保身のためのガードともなりうる目的、これが販売高の成長(Growth of Sales)であると考えことは妥当ではないだろうか。

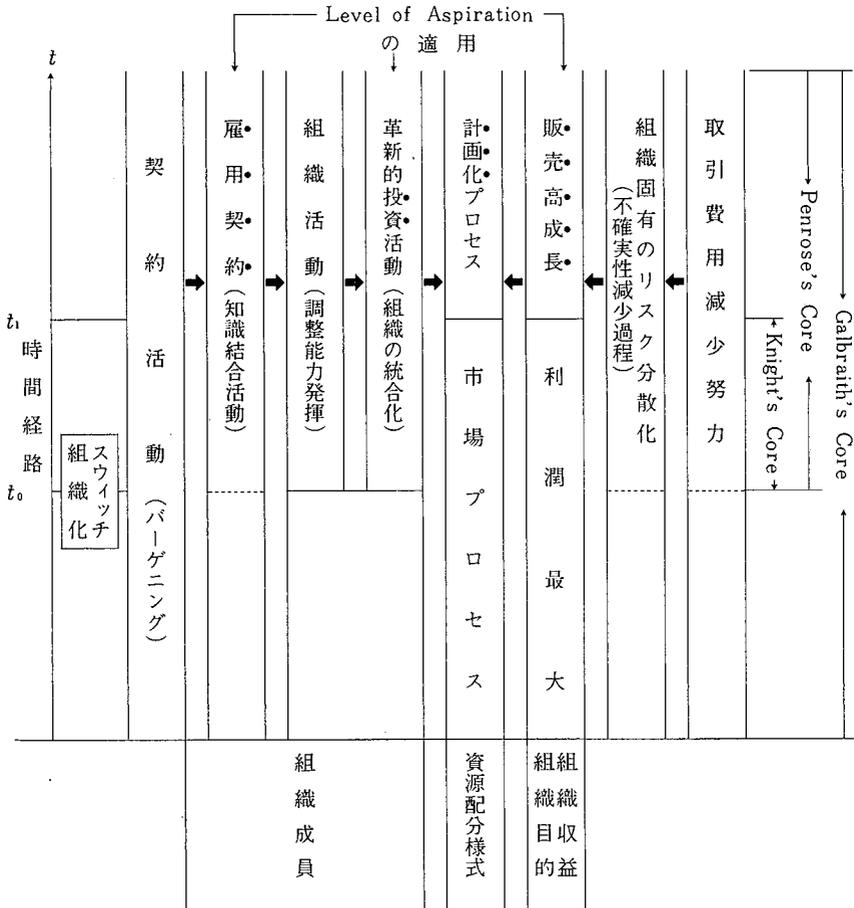
ここで、いわゆる「寡占下における企業行動仮説」のなかでも、特に注目されてきた、W. J. Baumol の販売高最大化仮説が想起される。彼はこういつている。すなわち、「たとえ〔企業〕の大きさが利潤を増進させなかったとしても、人間の利己心によって、企業の経営者たちは販売高を最大にしようとしたでもあろう。業務執行者の俸給は、企業の収益性とよりも、企業の経営規模とはるかにいっそう密接な相関関係をもっているようである。また、所有と経営の分離によってしばしば特徴づけられている近代的な法人会社においては、多くの業務執行者たちは、彼らの経営の絶対的ないし相対的な衰退を避けることが賢明であることを知っている。ここにおいては、販売量への経営幹部の関心は、その受託者の職務にたいする責任と、よい株主政策を行なおうとする欲求へのまじめな関心からなっている。とにかく結果は同じである——販売量が主要な事業目的の地位をかちうるのである。」⁽¹⁷⁾さらに、次のようにいう。すなわち、「典型的な寡占者の目的は、近似的には、最低

(17) W. J. Baumol, *Business Behavior, Value and Growth*, 1959, [伊達他訳：『企業行動と経済成長』, (ダイヤモンド社, 1962)], 56-57ページ。

利潤の制約に従う販売高最大化であるとして、有用に特徴づけることができることを主張しようとするものである、疑いもなくこの前提は、やや漠然とした一群の態度を過度に明確にしすぎてはいるが、わたくしは真実からあまり離れてはいないものと信じている。利潤が十分に高く、株主たちを満足させておき、また会社の成長のための資金を調達するのに十分寄与するかぎりにおいて、経営幹部は、利潤のいっそうの増大のためよりも、むしろ販売収入の増加のためにその努力を向けるであろう。⁽¹⁸⁾ Baumol の立論がそっくりそのままわれわれの現在の立論にあてはまるわけではないが、(組織)企業の目的を販売高に求めることでは一致している。もっとも、彼の販売高仮設が、利潤最低制約を付帯条件としていることには特に注意しておきたい。この付帯条件は、われわれの立論と直接の関係があるとは思われないが、一つの解釈としていえば、組織企業が配分様式を市場プロセスから計画化プロセスへ移行させる際の過渡期において暫定的にとる措置であり、ひきつづく成長のプロセス(統合化への道)のなかで、付帯しつつあるかあるいは全く条件づけられないかのどちらかである。われわれは、どちらかといえば後者の方を採用することに分を認める。ただし、計画化プロセスに特有の、調整能力こそが、組織成員の合意がとりつけられるような組織目的(販売高成長)を形成させてくれるのである。こうしてえられた組織収益から、株主には配当を、従業員には契約的支払を保証し、その残余から企業者が報酬を受けとり、またその残余は、次期間の組織規模の拡大のために留保する。これが成長プロセスの中で連続的にひきおこされる。企業者自身の報酬の決定に関していえば、少数の管理者自身の個人的利益のために、自らの合法的利得を過大に評価する傾向のでてくることは避けられない。この現象は、調整能力が過大になれば、助長される傾向がある。こうした動機の抑制に、当事者である企

(18) W. J. Baumol, 前出, 訳書, 60-61ページ。

図 2
企業組織の成長過程の時間系列
(連 系 図)



業者が株主と同じ熱意をもってあたると期待しても無理なのである。こういう部分は、組織化費用の一部として算入される他はないのである。

さて、現在の議論の鳥瞰図をまず与えておこう。図2に、『企業組織の成長過程の時間系列』（連系図）を示しておいた。この連系図は、厳密なものではないが、これからの展望のためにも便利のように作成しておいた。左端の矢印は時間経路を示している。下方の出発点は、市場プロセスのある時点から描かれており、企業の成長プロセスにおけるなんらかの歴史的な初期時点を示すものではない。我々の格別の関心は、組織化のスウィッチがはじまってからの、十分に大きい組織規模に達した企業の成長プロセスにある。以下では、この連系図をもとにして、企業の動的な成長のメカニズムを、組織内過程を中心にして、より具体的にみていくこととする。

契約活動は、およそあらゆる経済活動にとって基本である。形式的には、「なんらかの売買にかんする売り手・買い手間の（一対一）の同意を、契約（Contracts）と呼ぶ。」⁽¹⁹⁾ 契約は、すでに前々稿で議論したところの、Control Unit の意思決定プロセス、すなわち、Cognitive な決定アルゴリズムの基本に則って進行するのが普通である。われわれの関心は、市場プロセスから、計画化プロセスへと移行していく組織企業の契約活動の特性を説明できる原理を求めるにあるから、市場プロセスにのみ適用できる契約過程の説明原理だけでは満足できない。任意の契約過程を明らかにするために、どのような特徴を示す必要があるだろうか。四点を示すことができると思われる。すなわち、

1. 契約者双方の関係はなにか。
2. 契約相手をきめる基準はなにか。
3. 契約内容はなにか。
4. 契約を受入れる基準はなにか。

(19) J. Kornai, *Anti-Equilibrium*, 1961, p. 222.

がそれである。

どういった配分様式が支配しているなかで契約を行なうのか、すなわち、契約をするフィールドがたとえば契約の仕様もちがってくるだろう。しかし、上記四つの特徴が、契約をするフィールドのちがいにも拘らず、説明できなければならないことに変わりはない。契約をするフィールドは三種ありうる。一つは、契約当事者がいずれも市場プロセスに則って実行する場合であり、権限の入る余地は全くない。これは、比較的小規模の企業単位同志 (Inter-Organization) の契約にみられる。二つめは、組織内部で実行される契約で、組織内のサブ組織同志 (Intra-Organization) の契約にみられる。三つめは、組織企業が外部にある市場を利用するときに実行する契約である。我々がいま関心をもつのは、二つめと三つめの契約である。企業組織内では、契約は同じレベルにある Control Unit 間でのみ行われるのが普通である。たとえば、同じレベルにある生産部門と販売部門との間で行なうという具合である。しかし、レベルのちがう Control Unit 間では契約は成立しにくく、「管理上の命令を下す」といった権限の行使によって取引されるにすぎない。これとて例外はあって、レベルは下位にあっても、情報独占的 Unit であれば、契約という形で行なわれる場合がそれである。

企業組織を部門別に分割し、部門ごとの個有の契約の仕方が、組織全体の配分効率に影響を及ぼしうる場合を考えてみよう。いま、もう一単位の組織の規模拡大にともなう、各部門の市場利用の費用節約部分 h_i ($i=1, \dots, k$; k は部門数) と組織化費用 e_i とを比較することにより、ある一部の部門については、

$$e_i - h_i > 0 \quad (i=1, \dots, s) \quad (4)$$

であるが、他の多くの部門については、 $h_i - e_i > 0$ ($i=s+1, \dots, k$) である場合があるとする。そのとき、組織全体としては、 $h - e$ ($= \sum h_i - \sum e_i$) > 0 であるにも拘らず、一部分の部門については、(4) 式が成立しているがために、部門によってはちがった配分様式を採用した方が有利と判断される場合がありう

る。こうした場合には、組織企業が、部分的に、その部門をして組織外部にある市場を、利用させた方が有利となる。こうして、さきの三つめの契約のフィールドが部分的に形づくられることになる。しかも、その企業の組織規模が十分に大きく、すでに基本的には計画化プロセスに則っているようなときには、内部組織における権限が、外部（とくに潜在的成員）との契約の際に適用されることが起こる場合がある。その際、権限の行使が契約活動の中に盛り込まれた形となって現れる。契約当事者がこれに合意すれば、これが制度化し、定着する。こうした独得の契約方式は、後にみるように雇用契約に端的にあらわれる。

契約活動はときにバーゲニング（交渉）が問題化する場合があるかも知れない。こゝにバーゲニングとは、コンフリクト（対立）の解消過程のことである。組織成員間に、組織収益や組織目的について対立が生ずる場合がそうである。こういったものについて組織成員の間で契約という形での交渉がありうるかどうかは解釈の問題である。企業者と従業員との間には、報酬についての契約（雇用契約）があるが、これを対立をひきおこすようなメカニズムとして考えてみることはできようし、また、株主と従業員との間に組織収益のある部分の分配分について対立があるとすることもできよう。さらに、そういった対立を調停するのは誰かという、調停人をたてたバーゲニングのメカニズムを具体化することもできるだろう。⁽²⁰⁾しかし、我々のアプローチでは、雇用契約を、対立をひきおこす種類の契約とは考えないし、また収益についての分配分をめぐる成員間の対立があるとも考えていない。ましてや、調停人をたてたメカニズムも考慮していない。ただ、組織目的についていえば、組織内のコンフリクトが起こりうることは十分に考えられる。それも、

(20) 青木（前出）は、このタイプの組織内コンフリクトを厳密な形の経済分析でとり扱っている。

組織目的について契約するという事は普通にはおこらない。そうではなく、むしろ組織成員の間に、組織目的についての共有的合意が形成されるような素地づくり（これを契約と呼ぶなら別である）があれば、組織目的は、バーゲニングを経由することなく成長のプロセスのなかで合意的に具体化されていくと考えた方が妥当である。もっとも、この過程の中のコンフリクトの解消過程そのものこそを説明するメカニズムをつくることはできよう。H. A. Simon らは、この種のコンフリクトについて次のように述べている。すなわち、「組織への諸参加者の間で積極的な共同意思決定の必要感が存在すること、目的の差異か、現実についての知覚の差異のどちらかか、ないしその双方が存在することが、集団間コンフリクトの必要条件である⁽²¹⁾」さらに彼はいう。すなわち、「組織の中の共同意思決定の必要性は、組織内意思決定における二つの中心的な問題を通じて生じる。限られた資源への共通の依存性が大きければ大きいほど、その資源について共同的意思決定の必要感は、より大きくなる。活動のタイミングの相互依存性が大きければ大きいほど、スケジュールづくりについての共同意思決定の必要感は、より大きくなる⁽²²⁾」これは味わっておくべき見解である。

契約を行なう際に、当事者がどういった経済計算の背景のもとに契約を実行にうつすのか、という問題は重要である。こゝでは、そのエッセンスを考察しておき、のちの議論の分析用具の一つを提供することを意図する。

契約を行なうということは、それ自身一つの活動（Activity）をとるということと同じであるとみなす。ある期間について、たとえば、情報を購入するとか、物的資源ないし人的資源を購入するとかいった一つ一つの契約行為

(21) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958, [土屋守章訳：『オーガニゼーションズ』（ダイヤモンド社、1977）] 第5章，183ページ。

(22) J. G. March and H. A. Simon, 前出，訳書，184ページ。

(23) 拙稿，前出，1977，66ページ。この活動概念について触れている。

を活動と同意味とみなせばよろしい。それぞれの活動には、必ず両当事者が関与しているのであって(一方を売り手, 他方を買入手という), どちらの当事者にとっても, 一つの活動を選択することに際して, ある期間について当事者自身が願望ないし期待しうる満足の要求水準(Level of Aspiration)⁽²⁴⁾と, 実際に実現する満足の実績値との計算をまずやってみると考える。また, 当事者は一つの活動を選択することによって犠牲となる測度をももちろん計算に入れなければならない。これについては要求水準というものは考慮しない。推定値がほぼその通り実現するような値として考えておく。前者を総満足測度(要求水準であれ, 実績値であれ)とよび, 後者を犠牲測度(実績値のみ)とよぶ。さらに, 一つの活動は, なんらかの単位数でもって測ることができ, その単位あたりの評価率が計算されるものとする。

ある任意の単位数を含んだ一つの活動水準を記号 A で表わす。そのときの総満足測度の要求水準を関数表現 $F^L(A)$, 同じく実績値を $F(A)$ と表記する。一方, 犠牲測度 $G(A)$ とは, 単位あたり評価率(これを q とする)と活動水準 A との積に, 活動のために投下する資源に対して計算せられた投入価値部分 $\tilde{R}(A)$ ⁽²⁵⁾を加えたものに等しいとする。ただし, $\tilde{R} \geq R_0$ 。したがって, 犠牲測度は,

$$G(A) = qA + \tilde{R}(A)$$

となる。

$F^L(A)$ と $G(A)$ との差を要求水準における純満足測度とよび,

$$S^L(A) = F^L(A) - G(A) = F^L(A) - \{qA + \tilde{R}(A)\}$$

で表わされる。また, 実績における純満足測度は,

$$S(A) = F(A) - G(A) = F(A) - \{qA + \tilde{R}(A)\}$$

(24) J. Kornai, op. cit., pp. 154-175. 詳しい議論をしており, 多くを負っている。

(25) 拙稿, 前出, 1977, 101ページ。

で表わされる。もし、 $S^L(A) > S(A)$ のとき、要求の緊張 (Tension of Aspiration) が発生する。このときには、要求の水準を修正する必要がでてくることになり、要求の緊張を減少させる努力が払われる。それが契約の見直しとなってあらわれ、次期間の契約に影響する。活動を核とするこういった契約行為は、ある一定期間をとってみると、いくつもの契約および見直しが同時並行的にそのタイム・スパンを異にしながら行なわれているというのが本当であって、こういった契約活動は市場プロセスおよび計画化プロセスといった、契約のフィールドのちがいに拘らず、継起的に進行している。とくに、我々は、なかでも物的資源（いわゆる投資財）と人的資源（潜在的従業員）との間に交わされる契約が、計画化プロセスとか、わたったフィールドのなかで、組織企業の目的である販売高成長とどういう風にか、わり合っているのかというメカニズムを明らかにしたいと思っている。そのためには、まず、わけても Knight によって議論せられた、不確実性下における企業者の性格を展望してのち、この主たるテーマに入ることとしたい。

企業組織にとっての経済的意思決定の最も重要なものは、物的組織資源要求（投資）の決定である。この決定は、将来を見込んで現時点でなされなければならない。投資のための資金をどうするか（資金調達）、投資の結果どれほどの生産増加が見込めるか（生産能力）、資本コストはいくばくか（一種の取引費用）、投資の開始と終了の時期をいつにするか（完了期限）、リスク費用をどれだけ見積もっておくか（リスク回避費用）の決定をしなければならない。投資活動は、企業の成長過程における一里塚であって、企業内部に物的資源を蓄積しておくこと自体が一種のバッファの役目となりうる。組織成員のなかで企業者のみが投資決定に必要な能力を多分に備えているのであって、彼が中心的役割をはたす。組織成員としての彼の投資決定の活動は、二つの動機によって左右される。一つは、もし成功すれば、彼自身も含めて組織成員すべてに契約的支払（各生産要素に対する契約上の報酬）の形で追加

分の還元があるだろうとする期待である。他は、投資決定には不可避免的な将来の販売の予測にかかわる。将来の販売はポテンシャルなもので、不確実性下の決定を余儀なくされる。投資を決定するものだけに、将来の販売を予測することが課せられる。これは、あくまで主観的な需要として表われるだろう。投資の決定が、企業者という一定の小グループに専ら依存しているのも、こういった不確実性下での意思決定の能力をもつものに限られてしまうからである。これも一つの分業の結果である。したがって、彼は、自らの投資決定に関する采配一つで企業の進路を変えてしまうことを知っている。うまくいけば、意外の販売高の成長を期待でき、彼自身の調整能力の優秀さを評価してもらうことができるし、他の成員のみならず、彼自身にとっても保身のためのガードの強力な一つを満たすことができるようになる。こうすれば、彼の企業組織における責任と統制をうまくリンクさせることができる。これが企業組織における責任と統制の再生産とも呼べるメカニズムの核をなす。しかし、これはknife-edge 的性格も秘めている。投資決定に関する采配を一つまちがえば、彼が失脚するに留まるどころか、他の成員に深湛な損害（販売高の減少、信用の失墜等に起因する報酬の追加分の削減）が及ぶことを覚悟しなければならない。およそ活動の決定には、リスクがともなう。こういったリスクをいかに処理するか、いま十分にそのメカニズムが考察されねばならない。

Knight の著作における不確実性の論議は、いまや古典に属するとされているが、企業組織の投資決定における不確実性の処理のメカニズムを考察するのに欠くことのできない重要な論点を提起していると思われる。もっとも、彼の議論の根底には、われわれのいう計画化プロセスの手法がではなく、むしろ市場プロセスの機能の方をフルに活用する手法があって、それが問題解決の有力な手がかりとなっている。図2の連系図においてKnight's Core として示したのは、そのことの一部を示したものである。

不確実性下の企業組織内部のリスク分散、ないし転嫁のあり方の問題は、Knight の格別の興味があったところである。彼はいう。すなわち、「組織化された活動の根底にある基本的な原理はしたがって、特定の個人の諸決定を一団としたり、成功と失敗の割合あるいは、一団としての彼の判断の平均的性質を推定することによって、個人の諸判断と諸決定における不確実性を減少することにある。これは、リスクの統合の広範な原理の一つの応用であるが、諸事情は特別のものである。その結果は、先験的なデータからもまた観察された諸例の図表化からも決して計算されないものである。それは最も純粹な意味での推定であり、それはそれまでの観察が決して入り込むことのないような推定である。⁽²⁶⁾」またいう。すなわち、「事業の不確実性と、これに依ずることに関連した報酬としての利潤の分析の中にある大きな複雑さとむづかしさは、その組織内部の責任の独特の分布からおこるものである。そこには、意思決定をする職能と諸決定における誤まりの「リスク」を引きうける職能との間にはっきりした分離がある。この分離は、諸決定をするものは一定の報酬をうけ、そして何らのリスクも引き受けない会社におけるように、雇われた経営者の場合にきわめて明確にあらわれる。そこでは、リスクを引き受け利潤をうけるものは、——株主たちである——なんらの決定もしないし、統制もしない。——(中略)——統制が正確に定義され、そして位置づけられるならば、諸決定を行なう職能とそれらの正確さに対して責任を引き受けることは一つであって、分割しがたいものであることが見出されるであろう。」⁽²⁷⁾彼が注目している、「判断の推定」という意味については注釈が必要である。彼によれば、責任ある統制と呼ぶものがもっぱら依存するとみられる知識とは、いわゆる手段についての知識なのではなくて、むしろこういっ

(26) F. H. Knight, op. cit., p. 293.

(27) F. H. Knight, op. cit., pp. 293-294.

た手段についての知識に関する知識なのだという。自然に対する人間の知識の正確さを適確に知り、この知識を有効に利用する力、いわば人間の判断する力を判断する（推定する）力を企業者はもち合わせなければならない。ここに、他の人的な組織資源となりうるものとの顕著な相違点をみてとることができるであろう。

企業の成長の動態メカニズムについて独自の見解を提供することに成功した Penrose が指摘するごとく、⁽²⁸⁾ 企業の成長はある特定のグループ（企業者グループ）の人間が何事かをなそうとする企てと関係がある。組織資源の一つである組織内のヒエラルキーの構造も、企業の成長とともに変化をうける。かなりの規模の成長は、つねに新しい人的資源（企業者も含めて従業員）との雇用契約や、すでに組織にある従業員の再配置をひきおこす。これは、ヒエラルキー構造そのものが、新しい組織再編成にともない、組織資源の組織内機能をより一層、分権的にすることを意味する。すなわち、成長とともに、ますます多くの権限が「下部に委譲」され、権限の分散化がおこる。これは、階層のレベルの数を増やす方向に作用し、階層構造そのものが複雑化する。しかし、責任と統制のリンクはつねに保たれたまゝに行なわれるのであって、権限の分散化が起こっても、不確実性下のリスク負担の責任は、企業者自身が引き受けることにはかわりはない。組織再編成が新しい収益の機会を生みだすこととなるからである。

組織資源の有効な使い方は、それを実際に使うもの（企業者）の能力に依存しており、そのものの能力の進展は、逆に、彼が扱う資源によって部分的には形成される。この二つの相互作用によって、企業の成長のポテンシャルが生みだされる。しかし、組織内部にすでに存在するかあるいは、外部から

(28) E. T. Penrose, 前出, 訳書, 第4章, 58-84ページ。

新しく資源を調達するにしても、資源のすべて（とくに企業者能力）が組織目的に見合っフルに使用されているとは限らない。成長の過程での組織の再編成のたびに、それまで未開拓であった新たな企業者能力（ひいてはポテンシャルな調整能力）をほりおこすことができるかも知れない。Penroseは、こうした未利用資源が組織内部にいつも存在していることが、成長さらに統合化への強い内的誘因を与えうるのでと説いている。⁽²⁹⁾このように、組織資源の中から企業者能力をフルに利用しようとする誘因の一つの表われを、彼女は『多様化』(Diversification)現象に求めているが、これは、成長過程において組織企業が受けねばならないリスクを分散するための一つ的手段とみることができる。一種の保険機能としてあるわけである。統合化への方向は、その組織企業によって、管理的ヒエラルキー構造が複雑化することのマイナス面（組織の効率性の減少）を相殺する以上に組織目的に寄与するという確信をもたしめるものでなければ、企業はそういった選択をとらないであろう。

さて、すでに、組織企業が計画化プロセスの中にあるとき、われわれのいう一次条件(2)、すなわち、 $(E_h - E_e > 0)$ の実現は調整能力 g に依存することおよび g は $g \geq g^*$ を満たさねばならぬことを指摘した。いまや、企業の販売高成長にかゝる二次条件を明らかにしておかねばならない。 m を販売高成長率（今期間、すなわち T 期間についての）とすれば、この成長率は、その期間の企業者の調整能力 g と組織化費用の期待値 E_e に依存しており、したがって、確率変数である。よって、

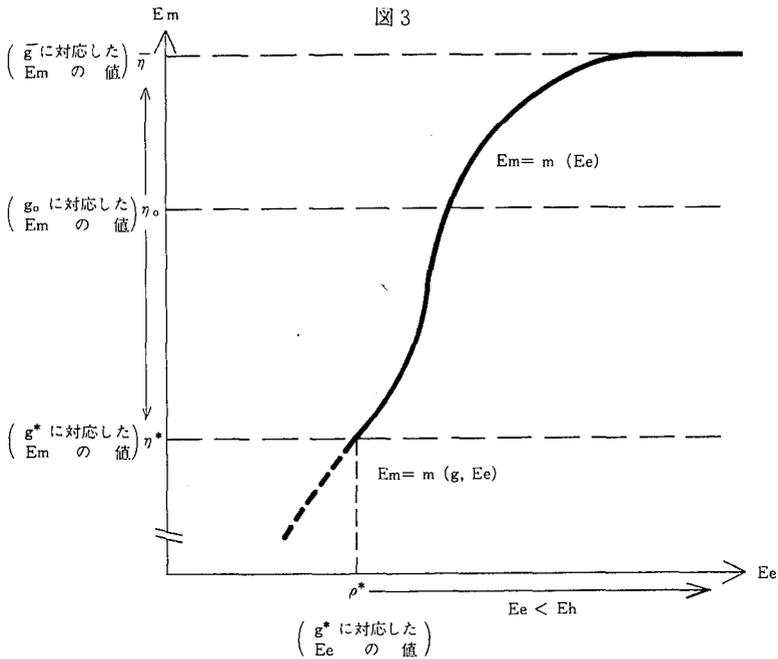
$$E_m = m(g, E_e) \quad (5)$$

とかける。もし、一次条件が保証されているならば、すなわち、 $g \geq g^*$ であるならば、

$$E_m = m(E_e) \text{ ただし } g \geq g^* \quad (6)$$

(29) E. T. Penrose, 前出, 訳書, 第4章, 58-74ページおよび第7章。

とかくことにする。eは確率的に動くから、mもそのように動く。Eeは組織化規模とリンクしている期待販売高についての平均組織化費用と解釈できるとすれば、EmはEeの増加関数である。企業が今期間に、ある組織化費用の水準を選択することは、次期間についての販売高成長率の確率分布を選択することに通ずる⁽³⁰⁾。選択された組織化費用の水準に対応した成長率の期待値を期待成長率と呼ぶことにすれば、図3にみられるごときEmとEeの期待値との間の関係をうることができる。すでに一次条件としてあらわれた式(2),(3)を想起されたい。組織企業の拡大している間は、これら条件式が必ず成り立っているはずである。図3では、点線部分の曲線が、一次条件を満たさないときのEmを表わしている。一次条件(2),(3)式が必ず成り立っている



(30) 青木(前出)161ページに同様の分析の一端がうかがわれる。

ときには、太線のみが意味をもつ。これが(6)式の表現である。換言すれば、この場合の E_m 線の動きは、 E_e が ρ^* (g^* に対応した E_e の値)より大きい値あるいは($E_e < E_h$)を満たす E_e の値のとき、したがって、 E_m が η^* (これは g^* に対応した E_m の値)より大きいときにみられる。その区間では、 E_m は、はじめは逓増的增加に従うが、ある点以降は逓減的增加に従うように描いてある。一次条件(2),(3)を満たすような、組織規模拡大の条件の成立が持続的に起こるとすれば、 η^* 以上の E_m の動きは、計画化プロセスにおける期待成長率のタイムパスと考えるてよいであろう。しかし、Penroseが議論したような『多様化』への移動は、図中で実線が η_0 点で逓増的增加から逓減的增加に途中にて切りかわることからみても、配分効率のマイナス面からくる、 E_m のスローダウンをいづれはひきおこすこと必至であり、しかも、終局的には、調整能力の上限 \bar{g} によって制約されてしまう。企業組織の統合化(取引様式の交代)が、たとえば商品の多様化という手段によって、配分効率面で有効に作用するのは、せいぜい g が g^* と g_0 の間に、あるいは、 E_m が η^* と η_0 (ある大きさ g_0 に対応した E_m の値)の間にあるときなのである。さて、企業のT期間にわたる展望をもった投資行動が、要求水準分析をつかってどのように説明できるかを試みてみよう。企業者は次のルールにしたがう。ある一定量の物的組織資源に関する契約(投資の活動水準Iで表わす)することからT期間($t=t_1, \dots, t_1+T$)にわたって得られると予想される組織収益B(組織収獲の第二部分)の現在価値の流列合計(割引率がr)は、

$$\frac{\sum_{t=t_1}^{t_1+T} B_t}{r}$$

と表わせる。これが、企業者にとっての投資における満足測度(要求水準の) F^L (以下、簡単のため $F^L(I)$ とかかない)を表わす。一方、企業者の犠牲測度Gは、 $qI + \bar{R}$ で表わされる。こゝに qI は、ある単位数の物的組織資源の活動水準がIであるとき、その単位あたりの評価率がqのときの総支出額を

表わしている。ただし、実際には q はあとで選ばれる。また、 \widetilde{R} は将来予想における一種のリスク回避費用であり、企業者側が負担する。このとき、要求水準の純満足測度 S^L は、

$$\frac{\sum_{t=t_1}^{t_1+T} B_t}{r} - (qI + \widetilde{R}) \quad (7)$$

で表わされる。

企業者は、(7) 式の値が、ゼロ以上となるごとき、評価率 q の最低限に近い値 q^* を選ぶことができるものとする。これは、十分に大きな組織企業が、外部との契約においても、評価率 q をおおむね決める権限もある程度行使するという、一種の権限もれの一例である。契約期間 T の終了した時点で、組織的収益 B の実績値が知られるから、そこで計算せられた、実績についてと同様の純満足測度 S とさきの S^L との差、

$$x = S^L - S$$

をしらべる。もし、 x がプラスならば、要求の緊張が発生する。 S^L はもちろん、 T 期間にわたる将来の販売のポテンシャルを考慮に入れた上での値である。この緊張の度合は、 S^L と S の差が大きければそれだけ大きくなる。この差の大きさが、要求の緊張を減少させる方向に作用し、さらに、次の T 期間についての、契約の改訂 (q^* の改訂) をうながすとともに、この要求の緊張度は、次の T 期間の販売高予想に影響を及ぼす。次の T 期間 ($t=t_1+T, \dots, t_1+2T$) の販売高予想を y とすれば、 $y=y(x; \widetilde{m})$ とすることができる。すなわち、次期間の販売高予想は、今期間の投資についての緊張度の大きさおよび過去の実績としての販売成長率の平均値(これを \widetilde{m} とする)に依存することができる。

ところで、要求水準の大きさは、要求水準に結びつけられた強度とあいまって、要求水準達成のために払う努力をひきおこす。実際、 x がプラスならばこの努力がおこるのであって、J. Kornai はこの努力を「促進活動」とい

っている⁽³¹⁾。促進活動は、契約の当事者がたえず緊張度を小さくしようとする心理的あらわれである。しかし、 x が \tilde{m} とあいまって販売高予想に影響を及ぼしうる何らかの関数関係にあることは知られても、その作用の方向については必ずしも明らかではないのである。しかし、こうはいえるであろう。すなわち、 \tilde{m} を所与とすれば、要求水準を達成させようとする促進活動の努力が、次期間の販売高予想を高く見積もるように作用するということである。

さて、組織企業の成長の過程で、雇用契約はどのように位置づけることができるのであろうか。これが次のテーマである。一般に、情報(Selectiveな情報タイプ)を得るために資源投下を行なうものは、その情報の所有権ではなく使用权を手にするのである。買い手は、「労働力に対化された知識」あるいは「知識に体化した労働力」(人的資本)を買うのである。購入するこうした知識の結合が、組織目的に合致し、企業の成長に貢献する一要因となるからなのである。売り手は、買手がそれをどういう用途に使おうとしているかについて一応の関心をもってはいるが、それをコントロールすることはできない。企業者は、契約によって手に入れた「労働力に体化した知識」と、自らの所有する知識とを、もう一方の組織資源である物的資源とともにいかに効率的に結合させるかに専らの関心をもちつづけている。これをうまく遂行するには、企業者は、成長の過程で流動的でもある管理ヒエラルキーを統御し、こうした諸々の知識の結合を有効にコントロールできる調整能力をもち合わせなければならない。

雇用契約の定式化に入らまに、組織成員としての株主の性格について一言を要する。彼は、企業に雇われているのではないことは明らかであり、また彼の所有する資産のポートフォリオに関する意思決定は、当該企業の組織内資源の配分に関する決定と直接リンクしてはいない。彼は、企業組織の「外」

(31) J. Kornai, op. cit., pp. 167-169.

にある別のメカニズムを介して、企業組織の成員であることを辞めることさえ自由である。組織成員として参加する・しないを、他の成員の行なう組織・企業内の決定とは関係なく、自由にコントロールできるのである。それにも拘らず、彼はたしかに組織の成員とみなされ、自らの資源を投下するところの、企業の所有者としての正当な資格をもっている。事実、企業は多数の株主の個々の出資を集め合わせることによって、莫大な量の資本を蓄えることができるというメリットを利用し、企業の直接の管理の方は企業者グループ(取締役会)がうけもつ(現代株式会社に特徴的な所有と経営の分離の性格を表わす)。株主は、資本を提供した持分に依じて、組織収穫の一部(組織収益)を配当として受けとるのみであり、企業者による契約や債務の責任を負うことはない。要するに、株主は、企業の組織内資源の配分の決定に携わることには決してないのである。さらにいえば、彼には本来そのような調整能力をもち合わせない上に、そのための十分な情報のチャンネルをもち合わせないのである。しかし、現代大企業の実態として部分的にみられる、いわゆる、大株主がまさに大株主であるがゆえに、経営の意思決定に干渉するという事実の説明には、いまとはまた、別の考慮要因を必要とするであろう。

わざわざここに、株主の性格について述べたのは、人的資源の雇用契約は、企業者と従業員のものをもっとも目立つからなのである。⁽³²⁾ 企業者は、潜在的従業員との雇用契約において、彼らの能力(知識提供能力)が有効に発揮できうと考えられるさまざまな活動のオールタナティブのなかから一つの活動のみを選ぶ。従業員は、能力発揮のために選ばれた活動の一つを指定されるのである。彼らは、「労働力に体化した知識」を提供しうる能力と引きかえ

(32) 「企業者(経営者)自身も雇われる」という命題は、企業者がその調整能力に対して報酬を受けている限り真である。しかし、企業者と従業員との間でとり行なわれる契約ほど目立つものではない。

に、契約的報酬を受けとり、こうした能力発揮のための活動を指定され、それに従うという、一種の企業者の権限を受け入れるのである。この点が、通常の生産物の販売契約との大きな相違点である。Simonはこの点を次のように述べている。すなわち、「もしB(雇用者——筆者注)による x (Wのすべての可能な行動パターンの集合のなかの一つの要素——筆者注)の選択をW(労働者——筆者注)が許容しているならば、BはWに対して〈権限〉を行使しているということにする。すなわちWは、彼の行動がBの決定によって定められているとき、Bの権限を受け入れているのである。一般に x_0 、つまりBによって選択された x が、すべての可能な値のなかで特定の部分集合⁽³³⁾(Wの“受容領域”)に限定されている場合にだけ、Wは権限を受け入れる。」もちろん、Arrowも指摘しているように、この種の権限の範囲は、通常は契約の条項によって限定されているし、さらには、従業員の離職の自由によって制限されている。しかし、こうした離職の自由を実行に移すにはかなりのコストがかかるから、この種の権限は決して小さなものではない。⁽³⁴⁾

ところで、企業者が雇用契約をするにしても、事前に従業員の能力についての情報がある程度入手して決めている。しかし、企業者は、事前の情報だけから、その成員の知識提供能力が組織目的に十分貢献しえ、契約的報酬たる誘因をつくりだすに十分なものであるかどうかについて確信をもちえない場合が当然おこってくる。企業者は、潜在的従業員と雇用契約をするまさにそのときに、彼らの個人の能力にある程度リスクを勘案しておかねばならない。

(33) H. A. Simon, "A Formal Theory of the Employment Relation" in *Models of Man*, 1957, [宮沢光一監訳：『人間行動のモデル』, (同文館, 1970), 343ページ。

(34) K. J. Arrow, the four's article, "Authority and Responsibility", in *Limits of Organization*, 1974, pp. 72-73.

さて、計画化プロセスにある組織企業の雇用契約の定式化について考えてみることにする。企業者は、従業員と雇用契約をとり結ぶさい、次の、投資の場合に酷似したルールにしたがってそれを行なう。従業員をある単位数(人数で測られる)を雇い入れ、各人の活動を指定する活動の集合が A であると解釈しよう。そのとき、企業者にとっての総満足測度(要求水準についての) F^L は、 T 期間について、

$$\frac{\sum_{t=t_1}^{t_1+T} Bt(\text{Cexante})}{m} \quad (8)$$

である。この(8)式は、 $t=t_1$ から t_1+T までの雇用契約期間において得られると予想される組織収益(B)の現在価値の流列の合計(割引率が m)の値が、雇用時以前における従業員の訓練費用(従業員が負担する)を、企業者側が推定した額(これを Cexante で示している)に依存していることを示している。一方、企業者の犠牲測度 G は、 $qA + \tilde{R}$ で表わされる。この場合の qA は、ある人数の従業員を、一人あたり q の大きさの評価率でもって雇用したときの総契約支払(T 期間にわたる)を表わす。ただし、実際には q はあとで選ばれる。 \tilde{R} は従業員の能力評価のための支出費用および T 期間にかかわる、雇用以降の従業員の訓練費用の推定額(これは企業者にとり、一種のリスク回避費用であり、雇用者側が負担する)である。このとき、要求水準の純満足測度 S^L は、

$$\frac{\sum_{t=t_1}^{t_1+T} Bt(\text{Cexante})}{m} - (qA + \tilde{R}) \quad (9)$$

で表わされる。企業者は、(9)式の値が、ゼロ以上となるごとき、評価率 q の最低限に近い値 q^* を選ぶことができるものとする。このように決められた q を従業員は受け入れる以外にない。雇用契約の期間 T が終了した時点で、組織収益(B)の実績値が知られるから、そこで計算せられた、実績についての同様の純満足測度 S とさきの S^L との差、

$$x = S^L - S$$

をしらべる。もし、 x がプラスなら、要求の緊張が発生するから、促進活動がおこり、それが、緊張度の減少をひきおこし、ひいては従業員との間で行なう契約の、次のT期間についての改訂 (q^* の改訂) をうながす。ただし、雇用されて以降の従業員の企業内での訓練による経験の増加は、次の二つの形で現われると考えられるからである。一つは、獲得される知識そのものの変化、他は、その知識を使用する能力の変化である。つまり、「知識に体化された労働力」の質 (Quality) の変化が、訓練を積むことにより、誘発されるからなのである。このことが、知識結合の機能を担っている企業者の調整能力の発揮をより容易なものとし、企業の成長への内部的誘因をつくりだすのである。

VII

経済体制 (経済システム) の研究において、そのサブシステムとしてある組織、とくに企業組織の位置をどうとらえ、どう理解すればよいかということは、われわれに不可欠のテーマを提供する。もともと経済システムを考察する目的というのは、システムの情報構造のなかで、そこに働らくもろもろの要素がどういった相互作用をし、またそのことが システムの運行にどういった反作用を及ぼしうるのかという具合に、情報交換を媒介とした側面から、体制へアプローチすることである。われわれの関心は、代替的な制度メカニズムの比較 (制度設計にかゝる比較経済システム論) に終局的にはあるが、この仕事をなしとげることは一朝一夕にはできない。そのために、一つの具体的な制度メカニズムをイメージにもって、これを深く追求し、そこから制度メカニズムの原型を抽出し、システムの比較の手がかりをみつけることに努力が払われねばならない。Coase, Knight, Penrose, Williamson⁽³⁵⁾,

(35) O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, 1975, Chapter 1 and 2.

Simon の一連の研究, Arrow, 青木の研究および Galbraith⁽³⁶⁾, Kornai の研究等, それぞれ手法のちがいはあれ, 組織の議論を積極的にもちだし, そして深く追求しているのも, 資本主義経済体制における企業組織の位置づけをまず明確にすることによってこそ, こうした要請に有効に答えうると考えたからといってもよいであろう。もちろん, 筆者がたどってきた一連の議論も, 試論の域はでないが, やはりそれと同じ意図をもったものであって, とくに Knight, Penrose の企業理論, 企業成長理論に教えられつつ, どちらかといえば, 伝統的なフレームを越えたところで多くの関心をもつこととなった。とくに, 筆者の格別の関心の的は, 企業組織の成長の動態でみられる, いわば市場プロセスと計画化プロセスとの交代のメカニズム, ひいては統合化への蓋然性を含んだ取引様式の交代のメカニズムの究明であり, そのために, 企業者の調整能力にその拠りどころを求めたことは既述の通りである。こういった独自の分析手法が, 受け入れられるかどうかは別としても, 比較経済システム論でもう一つのコアをなす, マクロレベルでの市場と計画化という, 筆者にとって永遠のテーマを究明する手がかりを求めるのに何か資するところがあると信ずる。

しかし, なおも残された問題はいくつかある。Knight, 青木の一連の研究でみられるごとき議論を, われわれの分析手法にひきよせた形で, さらに理論化すること, および Penrose がやはり精力的にやっていたような, 多様化・統合化への壮大なメカニズムの解明である。また, 雇用契約にみられる質の問題とともに, 一般に組織における量の活動にではなく, 質活動における動機づけの理論が求められているが, それも最近では, A. O. Hirschman の著作⁽³⁷⁾にみられるもの以外目立った研究はみられない。この種の研究も経済

(36) J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, 1967, [石川他訳: 『新しい産業国家』, (河出書房, 1968) および J. K. Galbraith, *Economics and the public Purpose*, 1973, [久我豊雄訳: 『経済学と公共目的』 (河出書房新社, 1975).

システム論の大きな課題の一つとして残されている。

我々は、考えてみると、企業組織の解明のための門戸をたたいて、ただ一步踏み入れたにすぎぬのであり、まさに、終始模索をいまだに続けているというのが本当ではなかろうか。

「われわれがなにかをしているときは、いつでもなにかを残しており、なにかそれを始末することを見つけなければならない。そしてわれわれがそれを扱うべきなにかを見つけると、たいていは、それがまたなにか他のものをわれわれに残しているということがわかる。それは限りのない過程である。」⁽³⁸⁾

(37) A. O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty*, 1969. [三浦隆之訳：『組織社会の論理構造』、(ミネルヴァ書房, 1975).

(38) A. D. H. Kaplan, *Big Enterprise in a Competitive System*, 1954, foot note, p. 191.