

《紹介》

K. J. アローの組織論

橋 本 介 三

- I はじめに
- II 内容の紹介と部分的コメント
- III 一般的コメント

I はじめに

1. K. J. アローの近著「組織の限界」(The Limits of Organization) (K. J. Arrow [1]) は、組織の基本問題に関する若干の興味ある内容を含んでいるので、ここに紹介しコメントをする。

アローは一般均衡論の彫琢者、社会的選好理論の創設者、不確実性の経済学のパイオニアとして、あまねく知られている。この著書には、それらの研究が集約されている。そして、それらのインプリケーションが社会組織の広い枠組の中で考察されたうえで、組織の基本問題の解明に役立てられている。

2. さて、この著書の各論の紹介に進むまえに、まず、4章からなる全体のアウトラインを明らかにしておこう。

いうまでもなく、ある個人の行動には、個人的な役割と社会的な役割がある。しかも、両者の間にはたえざる緊張関係がある。この二つの役割は、単に、社会的対立の場のみならず、個人的な良心の中でも、葛藤する。むろん、このような緊張の根源には、個人にとって他人は手段であると同時に目的でもあるという人間の存在に関する基本的認識がある。

アローは、まず、この存在論的な基本命題の中に、目的と手段の合理的関係(特に、経済的合理関係)を見出す。そして、この合理的観点より、人間と人間の関係、つまり、社会又はシステムを認識することをもって、分析の出発点とした。

即ち、アローは、個々人の価値観を前提として、なおかつ、集団活動や社会が必要とせられる理由を、集団活動が個人の合理性の範囲を拡大しうることに見出ししている。或は

集団活動が諸個人の価値 (value) をより完全に実現しうる有力な手段である点に見い出している。

むろん、ここでの合理性とは、目的体系 (これは given) に比較して、手段 (or 資源) が相対的に稀少である場合に、価値を最大するように利用可能な機会を選択することを意味している。この様な選択は、個人と同様に社会にも存在しうる。しかし、社会の場合には、社会に存在しうる基礎資源に限界がある限り、人々の相互改善をはかる何らかの調整システム (アローはこれも広義では組織と考えているが、通常は、価格メカニズムが部分的に停止した状況の下で、人間の集団活動のメリットを引き出すための手段のことを組織と考えている) が、まず、必要とされねばならない。次に、社会の合理性の評価基準が問題となるが、個人主義的価値を前提とした興味ある社会の評価基準は、パレート最適である。いうまでもなく、この基準を前提とすれば、完全競争の価格システムはパレート最適を達成する。

3. ところが、周知のように、競争的価格システムは、分配の公正を達成するメカニズムを内在させていないし、又、広範囲の (アローによればこうなる) 外部性によって資源の効率的な配分 (パレート最適) にも失敗する。それ故、市場システム以外の資源配分を規制する他の様式が必要となる。そして、この様な市場システムの欠陥を是正し、集団活動の利益を確保する手段としての期待をになって登場するものが組織である。組織の中でも、特に、全体的な性格を持つものが、政府、又は、制度であるという主張が、第1章「合理性：個人と社会」(Rationality : Individual and Social) である。

つづいて、アローは、市場が失敗するもう一つの大きな根源が不確実性にあり、これが組織を理解する上で中心的なものとなるという。

いうまでもなく、アロー・デブリューモデル (K. J. Arrow [3]) によって、contingent commodities 又は、commodities option の証券に関してユニヴァーサルな市場が存在すれば、生産の不確実性の下においてもパレート最適は存在しうるということが論証されている。ところが、このモデルは全ての個人及び生産者が等しい情報を所有していることを暗黙のうちに前提にしてきた。しかし、古くから、逆選択 (adverse selection) として保険理論で知られているように、経済主体の情報構造の相違が市場による危険負担の配分を条件づけるという。そこで、情報構造を規定する情報のコストを中心に、情報のコストと組織の関係の基礎分析をしたものが、第2章「組織と情報」(Organization and Infor-

mation) である。

次に、このような情報コストの最適化過程によって、組織の構造（ヒエラルキー）と組織の意志決定過程を分析したものが第3章「組織のなすべき事項」(The Agenda of Organization) である。

最後に、ヒエラルキカルな組織における権力の意味を情報のコストと集団活動の利益の確保の観点から解明し、権力の価値の限界を明らかにすると同時に、権力にともなう責任の重要性を説いたものが第4章「権力と責任」(Authority and Responsibility) である。

以上のように、アローは、市場の失敗した領域で、集団活動の利益を達成しようという手段を総称して組織としてとらえた。そして、それに情報の経済理論を適用することによって、組織と市場の関係、組織のヒエラルキカルな構造、組織の行動の硬直性、権力と責任といった伝統的な組織問題に、新しい分析の光をあて、若干の興味ある結論を引き出した。それ故、次に、アローの組織分析のユニークと思われる点を中心に、内容をやや詳しく紹介する。

II 内容の紹介と部分的コメント

1. 第1章は、市場と組織の基本的な考え方において、従来の新古典派的発想を踏襲したもので、目ぼしい理論的な前進はない。アロー自身は新古典派的な世界観に同情的な見方をしているが、私流にいわせれば、新古典派的な市場理論の限界を、一層、鮮明にしたところに、本当の意味があるようである。

さて、市場の欠陥として、分配の公正を達成するメカニズムが内在していないこと、及び、外部性による市場の失敗があることは、よく知られている。これらの解決をはかることが政府の役割であることも、新古典派の常識である。政府は、所得の再分配政策によって、何らかの分配の公正化をはかり、外部性を何らかの手段でもって内部化するには、私的部門よりましな解決をはかるであろうと、アローが願うことも、これまた、経済学者の共通見解である。たとえば、権力の腐敗や外部性に関する情報が不完全であるにしても、そうである。

但し、アローが付加した目新しい議論は、人々間の信頼(trust among people, p. 23) を外部性の脈絡で把握するという点である。アローによれば、信頼は非常に重要な実際の

な価値を持っており、それは、又、社会システムの潤滑油であるという。それ故、信頼は多くのトラブルを省き、社会システムを効率的にする。にもかかわらず、信頼を市場で買うことは出来ないという意味において、外部性を持つ財（用役）であるという。

むしろ、このような外部性を持つ信頼関係を維持し、相互利益を提供するような意識的、無意識的な協定は、倫理綱領や道徳原理と呼ばれるものである。アローは、これを市場システムの欠陥をカバーする見えざる制度（組織）として、特に、注意を促している（p. 26）

分配問題に移ろう。アローは、所得の再分配の手段は容易だが、分配基準はむづかしいという。特に、分配の公正に関する客観的基準を定立しようという最近の努力に対して、社会的選好函数の一般的可能性定理（K. J. Arrow〔2〕）を盾にとり、一義的な解もないし、客観的妥当な倫理基準も存在しないと、明確に否定している（pp. 24～25）。代替案として、アローは人々に同情心（他人の立場に立って考えるという厳密な意味で）を持つことを勧めている。このような動機は適度な力を持たば（あまり望ましいことではないが）実行にうつすことが出来る。そして、利他主義的な関心のある程度表明出来る政府の下では、明らかにうまく実行出来るという（p. 25）。

かくして、アローは次のようにいう。

「価格によって、つまり、価格を他人に支払うことによって、他人に対する我々のあらゆる責任を仲介することが出来ないという事実は、我々が良心と呼んでいるもの、即ち、ある人の行為の他人に及ぼす影響について責任感情を持つことが、社会の運行にとって必要不可欠であるとする。」（pp. 26～27）。

しかし、この命題は、我々の行動のあらゆる他人に対するあらゆる効果については知れないが故に、何らかの形で責任の限界を画することを必要としているが、それを決める明確な基準はないという。ただし、価格システムは、その一つの極であって、何らかの形で社会的要求を価格システムに補完的に組み入れていかない限り、その多くの欠陥故に、それ自身、有効でありえなくなる。通常、これらの社会的要求は、法律、政府当局、良心を通じて現われる。そして、これらに個人が妥協することは、個人にとって足枷のように思われるが、全体の効率性を増すための妥協であるという。

しかし、これらの社会的な協定は、究極的には、個人の所望の価値実現の障害となることがある。問題は協定は個人の意志決定よりも変えることが困難なことにあるが、この点

は、さらに、後に展開される組織の硬直性とも密接な関係がある。

以上の様に、アローのやや精神訓話風の理論は、若干の興味ある示唆を含んでいる。

第1に、アローの説によれば、価格システムは狭い範囲の資源配分の問題を処理しても、社会経済の基本問題を処理していないという。これは、政府の権力や権限が、歴史にみれば、市場経済の深まりとともに、自由主義者や市場主義者が考えていた安価な政府とは似ても似つかぬ強大な政府へと、質、量ともに成長してきたことに、一つの説明を与える。何故なら、市場経済は、人間生活にとって重要な社会的連帯や良心や責任、宗教的利他主義を、原則として、伶俐な金銭的打算にとって代ることによって邁進してきたからである。従って、当然、それによって発生した社会的フリクションを処理する組織を形成しない限り、価格システムそれ自身が根底から問われるようになる。ということは、資本主義経済は、龐大な物的生産力の形成過程で、みずからに合った制度的な枠組をつくってきたのであって、その様な政府は、必ずしも、アローの期待する利他主義的なものでもなければ、社会問題の最適解（これが真の意味で最適かどうかは別の問題である）に専心するものでもない。しばしば、大多数の国民の期待を裏切ることありうることなのである。だからこそ、社会経済問題の解決にとって、権力と責任は非常に重要な問題となる。

第2に、この段階で、アローの社会の合理性についての考え方を整理しておくことは、有益である。

アローは、社会の合理性を、あくまでも個人の価値判断を前提として、パレート最適（効率性基準）とパレート最適の最適（分配の公正基準）に分けて考えている。ところが後者に関しては、コンシステントな社会的効用函数が個人の価値判断を前提として合成出来ないが故に、collective rationality (p. 25) は考察出来ないと考えている。つまり、アローは、究極的には、分配の公正基準の問題そのものを、経済学の領域から放棄している。その意味では、人間存在の基本命題をパレートのな効率性の改善に矮小化したといっても過言ではない。

しかし、このパレート基準も、組織（市場の失敗した領域における）の効率性の改善とは、アローが組織の定義によって考えているほど、ストレートに結びつかない。問題は3つほどである。

第1は、ある組織の目的そのものが、社会全体の目的（少くともパレートの意味における諸個人の価値充足）と整合的であるという保証はないということである。

第2は、私的部門に限れば、市場組織の問題、より一般的には、組織の行動の調整メカニズムの問題が生じることである。

第3は、市場の失敗した領域では、例えばヒエラルキカルな組織の目的達成（効率化）と個人の価値実現の関係が複雑にならざるをえないことである。即ち、個人の欲するものは、全て、市場から得られるわけではないし、又、組織の効率化そのものが、個人の価値判断の形成に有害な影響を与えることがありうるからである。

第1の問題は、政府の目的との係り合いで、既に、離反する可能性については示唆されているが、以上の諸問題は、アローの組織理論を全て検討した後に、コメントするつもりである。

2. 第2章は、組織と情報チャネルの関係を基本的に位置づけた後に、個人又は個々の機関の情報のコストの一般的特徴を考察する。そして、次章の組織内部における情報チャネルの分析の準備を行っている。

アローによれば、「リスクから身を守るために、価格システムを用いて不確実性を配分することが出来るかどうかは、現存する情報チャネルの構造によって制限されている」（P. 37）という。別の表現をすれば、非市場的な意志決定の価値、つまり、全体としての市場より狭い範囲内である組織をつくることの望しさは、情報チャネルの特徴によって部分的に決定されるという。

しかし、情報のチャネルそれ自身は、外生的に与えられるものではなく、コストとベネフィットの比較にもとづいて選択される。

ところで、情報のベネフィットについては体系的に説明出来る部分はほとんどないとして、もっぱら、情報コストの分析にアローは専心している。彼がここで指摘しているその特徴は次の3つである。

(1) 情報を獲得しようとする個人自身の能力の限界は、情報の伝達過程における固定要素である。それ故、情報量の増加につれて、情報の費用は逓増する。これは、組織論では制御の幅（span of control）として古くから知られていたものである。

(2) 情報チャネルを獲得するのに要する費用は、典型的には、非可逆的な（irreversible）投資費用である。アローは、物的なものより人的なもの、例えば、外国語や数学の習得のようなものにウエイトをおいている。

(3) 様々な分野の情報獲得の費用は、その方向において一様ではない。

さて、このような個人の情報の費用の特徴は、組織内部の情報チャネルの構造や意志決定過程にどのようなインプリケーションを与えるのだろうか。次章へ進む。

3. 組織の機能的役割は集団活動によってより高い生産性を引き出すことにある。このことは情報の収集活動についてもいえる。なぜなら、組織内の多くの個人は、様々な情報収集活動に参加しているからである。従って、組織は個人に比較してより多くの情報を獲得することが出来、個人の限界を克服することが出来る。しかし、それを有効に利用するためには、調整、又は、集中管理が必要となる。というのも、各個人が集めた情報を他の全ての人々に伝達しておれば、効率面で、何の益もえられないからである。むしろ、このような組織内部における情報のチャネルの創設は、もし伝達される情報が economized information でないならば、組織論者の中では、古くから知られていた。例えば、官僚組織がそれである。しかし、この段階からアローは異った針路をとった。組織内部の情報チャネルによる情報の伝達費用は、為すべき事項 (agenda) の決定に対して価値を失うことなく情報の量を減らす適当なコード (code) を選択すれば、効率性、一層、高まる。このような最適なコードの選択は、コード化された信号の伝達費用と同様に、生起しそうな信号の事前確率に依存するという。

かくして、一旦、コードが選択されれば、初期の投資がなされ、組織内のメンバーはこれを学習し、鑄型にはまる。そして、この線にそって能力を開発する。これは、組織にとって、内在的に、非可逆投資となる。同時に、このコードにそぐわない情報は組織の agenda を変えることにはならないし、逆に、組織のコードに適應しない事項が agenda に加わっても、組織の効率は落ちる。従って、組織の変化に対する反応はにぶくなる。つまり危機的状況が発生しない限り agenda は変化しにくい。

かくして、組織の情報のチャネルに関連した不確実性、非分割性、及び、非可逆的な資本集約性の組合せは、(a)組織の実際の構造や行動が偶然的な事象、つまり、歴史に大きく依存すること、さらに、(b)効率性の追求それ自身が、組織の行動の硬直性や将来の変化に対する無反応性に導くこと、この2点を意味しているという。

以上のようなアローの論旨は、組織問題に対する我々の通念をかえるような新しい説明を与えている。R. マリスはアローの貢献を評価して次のように述べている。

「よくあるケースだが、組織が社会的要求に反応しそこなうか、又は、十分にすばやく反応しない時、我々は、そのような行動を馬鹿か、頑迷さか、既得権のせいにかがいない

と、一般的に考えてきた。しかし、ある場合には……この様な説明は部分的に正しいこともあるけれど、アローは、これに対して組織に内在する性格やそれが設立された目的から新しい説明を行った。」(R. Marris〔7〕pp. 245～6)。

しかし、危険を回避しようという保険行為の中にみられる道徳的危険 (moral hazard) と類似した問題がここでも顔を出す。組織の社会の変化に対する適応の失敗は、偶然的事象から発生する危険を避けようとする真正の情報収集活動から生じたものか、又は、組織の意志決定の失敗 (つまり、既得権や頑迷さ) によって生じたものか、我々は区別することが困難である。それ故、アローの明快な組織の硬直性の説明にもかかわらず、我々は、組織に対する責任の追求の手をゆるめるわけにはいかない。

4. 次に、第4章の権力と責任の問題に移ろう。

アローは、この本では権力 (authority) の定義を明確に与えていない。けれども、この章の文脈や社会的効用函数の市民主権の定義から推察すれば、次のようになる (K. J. Arrow〔2〕pp. 28～31を参照せよ)。

権力とは、一定の容認された範囲内で、ある種の選好が、組織内に所属する諸個人の間になる選好にもかわからず、課せられる (imposed) 場合に発生する強制力のことである。

この権力は、さらに、命令の授受によって生じる権力と行動倫理によって生じる権力に分けることが出来る。前者を人格的権力、後者を非人格的権力という。前者の代表は官僚制度で、後者の代表は法である。又、前者は権限がピラミッド型に配分され、後者は平等に配分されている。さらに、非人格的権力は基本で、人格的権力を補完するのみならず取って代るかもしれない。けれども、非人格的権力はすぐれて予測可能性を持つが、硬直的である。逆に、人格的権力は予測しにくい柔軟性を持つ。従って、可變的な社会経済では、非人格的権力は全ての人格的権力にとって代ることは出来ない。アローがここで考察の対象としているのは、主に、人格的権力である。

歴史的にみれば、ある政治権力が疑わしくなった時、権力に対する挑戦が現われた。しかし、その結果は、たいていは、権力の重要性の再確認に終わった (時に、権力に対する希求はヒステリックなまでに高揚した)。しかし、疑いの最中には、権力の完全な否定ないしは無視といった混乱した諸傾向も現われた。むろん、この様な経験を媒介として、権力の機能的役割は容認するが、その乱用をチェックするという近代の権力に対する考え方

が定着しつつある。つまり、権力の責任の必要性が主張されるようになってきた。事実、政治権力に対しては、選挙、国民投票、権限の分割、司法権に対する支配力の制限といった制御方法が考えられてきた。しかし、これらの制御技術にもかかわらず、選挙制度の内在的な欠陥のために成果は思わしくないとアローはいう。つまり、選挙は、多くの個別の選択対象について選挙をするのではなく、平均的ノルム（例えば、政党、人）にもとづいて選択するにすぎない。又、それは、平均的な有権者に過大な情報コストをかけないために、選択対象を限定しなければならないからである。

しかし、このような権力に対する責任の追求は、権力を弱め、権力の機能に障害をきたすとして、多くの場合、強い抵抗にあった。特に、巨大な株式会社の場合はそうである。

そこで、アローは、株式会社をも含めた巨大組織の機能的役割を損うことなく、権力の責任を増大させる可能性について検討する。むしろ、アローは、このような手段又は方法を考察することによって、一定の限界はあるけれども、組織の機能的役割を高め、組織でもって市場の失敗をかなりの程度カバー出来ることを期待しているようである。

まず、権力の価値の議論からフォローしよう。

権力、又は、意志決定の集中化の価値は、情報の伝達及び処理の効率性にある。むしろこの権力の対極にあるものが、同意である。同意が成立するためには、組織のメンバーが同一の利害、同一の情報を所有していなければならない。もし、どちらかの条件が欠き、情報の伝達のコストが高つくなら、解決は交渉によらなければならない。交渉が再契約の形をとらない時、交渉のコストは非常に高つく（例、戦争）。権力は、この種のコストを全て不要にする。

しかしながら、権力の価値の議論は、それが存在することや、それが生きつづけていること（viability）を保証するものではない。通常、主張されるような制裁の存在だけでは権力への服従の十分条件ではない。権力が長期にわたって成就出来るには、各々のメンバーが他人もそれに従うであろうと期待するような焦点にみあった意志決定を権力者は行わなければならない。逆に、人々の権力への期待が収れんするものでなければ、究極的には権力は成り立ちえない。

しかし、権力は必ずしも責任を持つとは限らず、無責任な権力に陥ることもある。無責任な権力の基本的な欠陥は、不必要な誤りを犯しやすいということである。不必要な誤りとは、組織のどこかで利用出来て、権力者には利用出来ない情報が存在する時に発生す

る誤りのことである。この失敗の理由は、情報チャネルや権力者の意志決定能力の過重負担だけで十分である。もし、この様な過重負担が存在するならば、有意義な情報はメンバーのどこかに蓄積されているはずである。従って、権力は、常に、批判者に道をひらいておかなければならない。これは組織の基本的性格から生じている。

かくして、修正メカニズムが潜在的に生きている場合に権力は誤るかもしれない。この不必要な誤りを阻止することが、権力に責任を持たせることの価値である。

むろん、このような責任を権力に果させるためには、少くとも、組織からの脱退、不服従、解任又は革命という手段が存在するし、又、歴史的にも存在してきた。しかし、これらの手段は組織の意志決定に満足すべき情報を送り込むことにはならないし、又、システムティックに最適な情報チャネルをつくることにもならない。それ故、近代のほとんどの組織は体系的な責任条項を暗に認め、それを達成させる制度的手段を具体化してきた。

(例えば、上位の権限に対する責任、時々、及び、特定の権限に対する責任、非権力グループに対する責任など。)

しかし、それは、未だに、不十分であって、権力と責任の価値を両立させる制度的デザインに関して、なされねばならぬ事が多く残されている。但し、両者の関係について留意すべき点としてアローは次の事を指摘している。

- ① 厳密、かつ、たえず責任を問う組織をつくれば、権力の否定又は移転が生じる。
- ② 権力の価値を維持しようとするれば、責任は断続的に問われなければならない。
- ③ 権力は、失敗の被害をこうむった人々を審査グループとするか、又は、不平に対して機構をオープンしておかねばならない。そして、権力の一部を審査グループに譲るものでなければ、望しい情報を組織に送り込むことにはならない。

以上が、アローの権力と責任に対する考え方である。アローの議論のポイントは、権力、即、悪であるとか、人々が権力に服従するのは制裁によるという考え方を廃して権力の価値を情報の伝達、処理の効率性と明確に規定し、権力の価値実現の条件を明らかにしたことである。さらに、権力の誤りの原因は情報チャネルや意志決定者の過重負担にもとづくことを明確にし、権力に対する責任追求の重要性和限界を明らかにしたことである。そして、責任の追求とは、より望しい情報をシステムティックに組織に送り込むことを強調したことである。

むろん、アローの議論の前提は、権力の価値を組織目的の達成というタームで、とりわ

け、費用節約という効率性で測定しているからいえるのであって、もし、個人の自尊心やパーソナリティの自己達成というタームで測定すれば、違った結論が出てくる。つまり、組織の効率性にとって有害でも、個人の尊厳やパーソナリティの自己達成に資するならば組織の一層の責任追求なり、部分的な解体なりの手段が存在してもよいはずである。むしろ、アローもこのアプローチをとらないことについて、慎重にことわっている (p. 73)。しかし、もし、組織の効率性が優先され、圧倒的多数の個々人の非金銭的な価値実現、又は、パーソナリティの自己達成を著しく抑圧するならば、この様な権力は最もラディカルに追求される日が来るかもしれない。これは、ガルブレイスがいうように、社会が豊かになればなるほど、「もの」の持つ価値が相対的に小さくなり、個人は「依存効果」の危険なワナを見破るようになるかもしれないからである (J. K. Galbraith [5] cha. 11)。そして、個人は本来持っている仕事における人間性の追求や共同体の成員としての自覚を高めるようになるかもしれない。しかし、この点に関して、それほど楽観的になれない点について、次節の最後にコメントする。

III 一般のコメント

1. 既に、内容の紹介や部分的なコメントの中で示唆されているように、アローの議論は、価格システム（完全競争モデル）を出発点としながら、分配の公正化メカニズムの欠落、外部性、不確実性の存在によって、組織の出現が不可避的であることを説いてきた。そして、この組織を含む価格システムを、アローは、次のように明確に述べた。

“We may take the very existence of an organization with a need for coordination as evidence of the infeasibility or at least inefficiency of the price system.” (p. 69)。

ということは、たとえ完全競争システムがこの世に存在したとしても、組織の出現は必然化され、価格システムは実行出来ないか、あるいは、少くとも非効率の方向に進むということの意味している。均衡点に復帰するか否かの生やさしい問題ではなく、システムそのものが変質してゆくのである。完全競争モデルそれ自身が市場経済のモデルにはならないのである。

むしろ、アローの組織論のパラダイムでは、新古典派の生産函数それ自体がかなり容認しがたいものとなる。今、新古典派的な生産函数を前提にしても、市場からの情報を受け

て、誰かが組織内部に指令しなければならぬ。しかも、組織内部に売られた労働は生きた労働であるが故に、アローのいう完全な同意が得られないとすれば (deep paradox) 必然的に権力が存在することになる。つまり、市場以外の人格的な規制原理がそこに生まれてくる。かくして、その名に値する企業者は、少くとも、組織内部や未来にむけて、組織独自の情報活動を指揮し、コードに沿った変革を指向するようになる。にもかかわらずこの様なことが生じないとすれば、個人が消費者として行動するときは一步も譲らぬ価値観を前提として行動し、企業で行動するときは市場の指令に全く機械的に反応するという分裂した人間観が、機能主義という名の下に、その背後に想定されているからである。このように、生産組織を生産函数が想定する機械論的なものとみなすよりも、より人間的なものとみなす方が、はるかに自然で、かつ、現実の企業行動を説明する上で説得力がある。むろん、アローの組織における権力論は、この様な脈絡でとらえれば、一層、生きてくるように思われる。完全情報という仮定は、人間や社会の行動を理解する上で、もともと、ポテンシャルのない仮定である。

かくして、アローは、新古典派の価格システムから出発しながら、組織の出現の必然性を説くことによって、効率性に関する一般命題の否定をも追認したところに、第1の意義がある。

2. 第2に、アローは組織の出現の必然性を説いたが、組織はそれぞれ自己目的を持っている。むろん、この自己目的は社会全体の利益と整合的になる保証は、何もない。しかも、組織 (特に、システムとか制度とか呼ばれた以外のもの) の網羅する領域は部分的である。従って、組織のメンバーは組織内部の集団の利益を増進させるために協同するが、全集団の利益を求めて行動するわけではない。つまり、組織のエゴが発生する。これをどの様に調整するのか? 国家によって行われる場合 (政治システム) は別にしても、この様な調整に非競争的な価格システムはどのような働きをするのだろうか。この点について、アローは何も言及していない。大小、強弱等、様々な利益集団が角逐する中でも、全体として、次の命題が成立するのだろうか?

“Collective actions is a means of power, a means by which individuals can more fully realize their individual values.” (p. 16)。

3. 第2点と関連性はあるが、通常、官僚組織は情報の効率性にかかわらず成長を指向する傾向があるといわれている。典型的な官僚組織が非効率になる事例として、官僚組

織は自己増殖するという古くから知られている命題があるが、この点については、アローの組織論では有効性のある分析が出来ない。つまり、アローの理論は、組織の中でもとりわけ官僚組織の出現の必然性を情報の伝達や処理の効率性から明らかにしたが、出来上った組織が効率的であるかどうかは判定しにくい形になっている。

企業組織に限定すれば、単に、情報処理や集団活動のより高い生産性のみから現実の企業組織の存在を合理化出来ないことが、しばしばある。非効率の典型はU. S. スチールだといわれている。又、企業は本質的に成長を好み (E. T. Penrose [8], R. Marris [6] chap. 2), もし、有効な規制がなければ合併に狂奔する。アローの説では、これは、組織に情報が蓄積されるにつれて、agenda が増すからであると説明されるだろう。しかし、これは情報の処理の効率性にも、企業の生産性にも係り合いが薄い場合もしばしばある。この様な企業の成長や合併をより完全に説明するためには、アローが省略した情報の価値 (独占力の形成も含まれた) の分析が必要となるだろう。しかし、アローの情報のコスト分析が妥当なものとするならば、企業合併に対して、興味あるインプリケーションが含まれている。即ち、合併は、よほどの生産技術上の効率性がない限り、組織によって異った情報コードを採用しているので、合併後の組織の効率性はかなり落ちるはずである。特に、conglomerate の場合はそうなるはずである。にもかかわらず、'nonagenda' の嵐が60年代~70年頃にかけてアメリカをおそった。この事実は、改めて、情報のもつ価値の分析の重要性を示唆しているようである。

アローが官僚組織の非効率化をチェックする手段として考えたものは、官僚組織の一部を非人格的権力 (倫理綱領) に肩代りさせるか (情報コストによって一定の限界があるが)、又は、その責任を追求することであるが、とりわけ肥大化している場合には、この外に分権化システムを導入する道も残されている。特に、市場支配力をねらった企業組織の場合には、市場の力のある程度復活させることが有効である。そのためには企業分割も有力な手段である。経済と政治システムの関係についても、今後は、かなりつつ込んだ理論的、実証的な研究が要請されるようになるだろう。これがコメントの第3点である。

4. 官僚組織、とりわけ、企業組織においては、権力はみずから敵対する組織を生み出し、自分自身の権力を弱め、集団的な無秩序を形成する危険がある。社会主義社会であろうと、資本主義社会であろうと、民主化が進行すればするほど、この欠陥は裸となってくる。むろん、アローの説では、過度の責任追求は、権力の否定につらなるからだと説明さ

れるだろう。しかし、より根本的な原因は、たとえ権力の意志決定が不適當でなくとも、情報の伝達や処理の効率化そのものが、メンバーの積極的な同意を得にくくするからである。このような不満が組織化されない場合には、サボタージュや反抗とまでいかなくとも、無気力、沈滞を生み出す。このような権力のダイナミズムや官僚組織そのものの負の傾向が、アロー理論では積極的に考慮されていない。

5. アロー理論によれば、官僚組織のメリットは、情報の伝達、処理の効率性、即ち、組織目的の実現というタームで定義されている。

しかし、官僚組織が正に問題とされる点は、組織と個人の価値判断の形成との関係である。つまり、問題は、個人の価値判断の形成過程におけるヒエラルキーの害悪であって、集団としての諸個人の価値判断以前に、その価値判断が生産組織のヒエラルキーとの関係でいかにして形成されたかを問わなければならない。これがラディカルの主張であるが（青木〔4〕）、確かにこの認識がなければ、人間存在の基本命題は解けないし、又は、理解されずらしい。ヒエラルキカルな組織で個々人の認識の断片化、人間の機械化を容認しながら、個々人に組織全体の価値実現や、個人的行動の社会全体に及ぼす諸影響を理解せよというアローの主張は、本来、虫がよすぎる合理性かもしれない。アローの言葉を借りれば、人は官僚組織に入れば、アローの望むコードに沿った学習をするのではなく、官僚組織に見合ったコードで学習するのである。従って、アローの深遠なお話しも、組織内の大多数の人々にとって、結局は、nonagenda となる。同じことは、市場の荒波でもまれた経営者にとってもいえるかもしれない。もし改革があるとすれば、人々の情報チャンネルを切り替えてしまうようなラディカルな reform 以外に、この混迷を克服する道はないような気がする。そして、この様な reform を媒介としない限り、市場システムの基本的な欠陥である分配の公正問題に対しても、積極的な解決の展望を見出しえないのではないだろうか。

しかしながら、このような断片的なコメントは、新古典派の偉大な経済学者、アローが新古典派の経済学をとことんまで突き詰めて、組織問題に到達し、その体系を否定し、組織の市場以外の制御技術を模索しだしたことに較らべれば、微々たることのように思う。アローはいう。

There are moments of history when we simply must act, fully knowing our ignorance of possible consequences, but to retain our full rationality we must

sustain the burden of action, without certitude, and we must always keep open the possibility of recognizing past errors and changing course.” (p. 29)

以上

引用文献

- 〔1〕 K. J. Arrow, *The Limits of Organization*, W. W. Norton & Company, New York, 1974.
- 〔2〕 ———, *Social Choice and Individual Values*, Sec. ed., Yale Uni. Press, 1963.
- 〔3〕 ———, *Essays in the Theory of Risk-Bearing*, North-Holland, 1971.
- 〔4〕 青木昌彦編著『ラディカルエコノミックス』中央公論社, 1973.
- 〔5〕 J. K. Galbraith, *The Affluent Society*, sec. ed., The Atlantic Monthly Co., 1969. 鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会第二版』岩波書店, 1970.
- 〔6〕 R. Marris, *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, Macmillan, 1964.
- 〔7〕 ———, *The Corporate Society*, Macmillan, 1974.
- 〔8〕 E. T. Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford Basil Blackwell, 1959.