



グーテンベルク経営経済学研究

長岡, 克行

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

1986-02-12

(Date of Publication)

2008-05-02

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

乙1002

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D2001002>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



第3章 組織と意思決定

前章では、『原理』の基本構造を論じるにあたって組織論に詳しく立ち入ることはしなかった。これは、ひとつには、第1巻のとくに第8/9版までの諸版をとってみれば明らかなことだが、『原理』体系において組織論に与えられていた位置価が小さかったためである。広い意味での組織論にかかわる問題は、なるほど第1巻にかぎってみても、生産的要素としての労働給付と計画論の箇所や、第3部第6章の「経営意思形成の可能な諸中心」において扱われていなかったわけではないし、営業-経営指導に関する叙述は、ある意味では組織論の内容そのものであった。しかしながら、グーテンベルクが組織論として理解していた組織論、つまり派生的な生産的要素として定義された組織に関する記述は、第8/9版(1963年)では僅かに20ページしか当てられていなかった。第二に、この狭義の組織論の内容を考慮に入れることにしたとしても、資本運動としての企業という規定に本質的な変更を加える必要はないからである。

ところが、すでに度々ふれたように、主要にはまさにこのために、『原理』は60年代以降にさまざまな批判に遭遇しなければならなかった。しかも組織把握に関する異論から始まった批判は、『原理』の他の諸点へとたちまちにして広がっていった。いまそれらを標語的にまとめると次のようになる。

組織概念が狭すぎる。

多様で多次元的な諸現象が不当にも技術-経済的(数量的)な関連に還元されてしまっている。

事実上、意志をもたない人間像の仮定。少なくとも人間の意思決定行動への注視が不十分。

唯一の企業目標(営利経済原理)が前もって与えられているという前提。

労働を対象関連的労働と管理的労働に二分割することへの疑念。

対象関連的労働がそれ以外の生産的要素と同等視されている。

被用者（や消費者）の利害の軽視，および企業内の利害対立問題の無視。

形式的な合理性原理の実体化に基づいた資本指向的な資本増殖のための理論。

さらには，すでに上の標語で含意されていたことでもあるが，独立の問題点として，

発生的分析という視点の欠如

分配論の欠落

共同決定問題に対する不十分な配慮

を指摘する見解があった。しかも重要なことは、『原理』のこのような問題点の指摘にとどまらず，実際にこれらの欠陥を埋めることを目標にして，意思決定指向的，行動科学的，システム指向的，労働指向的，等々と称される研究プログラムが形成されたという事実である。それらは，グーテンベルク理論の補正という域にとどまらず，端的にその超克をめざしていた。

これに対してグーテンベルクは，競争諸理論の出現につながっていったこれらの批判を前にして，まず第一に，第3巻刊行（1969年）の準備に追われながらも，第1巻の第10版（1965年）で狭義の組織論の大幅な改訂を企て，同時に広い意味での組織論に関係する諸事項についても増補をおこなった。また，次の改訂諸版，すなわち，第2巻第6版（1963年），第1巻第18版（1971年），第2巻第15版（1976年）において，上の諸批判のいくつかにかかわることについて新たに論及している。さらに第三に，すでに前章でふれたように，60年代中葉以降のグーテンベルクは，かつての生産性関連の強調から相互依存体系の強調へと論点を移動させたのであるが，これは，すべての競争理論がもっぱら生産性関連の理論として理解された『原理』への批判から出発していたということに密接に関連していた。しかもグーテンベルクは，経済的諸量および諸行程の相互依存関係を強調しようとしたこれらの論説において，組織としての企業という規定から出発する見解に対して，簡単にはあれ疑問を提示している。

本章では、1960年代以降のドイツ語圏の経営経済学で中心的な争点となったこの経営組織論上の諸問題を扱うことにする。ここで最初に詳細に明らかにしておかなければならないのは、グーテンベルクの組織論の内容である。第7節でふれるように、グーテンベルクは、『原理』の諸改訂にもかかわらず最後まで用具的組織観を捨てず、基本的にはいわゆる古典的な組織論と同一の問題設定と同一の解決図式を保持しつづけた。彼はなぜそれを放棄せず、また放棄できなかったのかということを知明すること、それも彼の理論の全体構想との関連にまでさかのぼってこれを問うことは、本章の課題のひとつである。しかし他方で、グーテンベルクは、すでに第1巻初版において、組織対象と組織内容に関して古典的組織論を超え出る規定を与えていた。そして、管理原則論の根本的な欠点を指摘すると同時に、この規定から経営組織論の全体を展開する構想を提示していた。ところが、『原理』に対する批判者たちは、そのことを見抜けなかった。彼らは、英語圏の組織研究、とくにカーネギー・スクールのそれに依拠しており、サイモンやマーチによる伝統的組織論批判をグーテンベルクに対してそのまま適用した。そのうえ、彼らはまた、『原理』で組織が狭く定義されているかわりに、経営が社会的構成体としても規定されていたということと、その意義に気づけなかつた⁽¹⁾。グーテンベルクの組織論の内容を改めて詳細に追跡しなければならないゆえである。そのため最初の三つの節を当てることにする。そのさい、従来の組織論批判の不備を指摘するためにも、主として改訂以前の版、つまり第1巻初版に拠ることとする。

ところで、グーテンベルクの組織論に対する異論と『原理』体系全体に対する批判は、『原理』で前提されている営利経済原理の吟味、換言すれば、企業目標研究から始まった。これは、この新目標論が「企業の理論」の利潤極大化説に対するカーネギー学派の批判を参照していたからである。そして、カーネギー学派を初めとする英語圏の組織理論への注目から、『原理』に対

(1) このことは、日本のグーテンベルク研究でも同様であった。

抗する競争諸理論が形成されたのであった。これらの理論は、たとえ意思決定指向的あるいは行動科学的と名のされていない場合であっても、意思決定概念を中心においている。したがって、第4節では、意思決定論の創始者にして最大の推進者であったサイモンにまでさかのぼって、意思決定概念を検討しておくことにしよう。そのあとで、営利経済原理に対する諸批判とグーテンベルクの反論を吟味し(第5節)、続いて、企業目標はそもそも諸個人による意思決定過程の結果でありうるか否かという問題を、新目標論者が依拠していたサイモン、サイヤート=マーチ、J・D・トンプソンの理論にあたって調べることにしたい(第6節)。これら三節のなかで、一方で、意思決定論には根本的な未解決問題が残されていること、しかし他方で、グーテンベルク理論もその問題を素通りしており、両者のあいだにはひとつの悪しき循環問題が存在していること、そして、経営経済学における組織理論と経済理論の総合はこの問題の解決にかかっていることを示したい。

ところで、グーテンベルク理論に対する競争諸理論は、一方ではこのような根本的な欠陥をもっていたにもかかわらず、他方でグーテンベルク理論に対していくつかの点で優位性をもっていたことも確かである。そのことを手がかりに、第7節で、『原理』で扱われていない問題とその理由を明らかにしたい。最後に第8節では、上の競争諸理論にも批判的な立場から形成された労働指向的個別経済学およびその他の経営経済学批判をも考慮に入れながら、従来のすべてのグーテンベルク批判が有していた誤りに言及し、同時に、グーテンベルクの理論を真に批判し、乗り越えるためのありうる方途と経営経済学的研究における基本的課題を導くことにしよう。

第1節 用具としての組織

後に批判者によってしばしば指摘されたことだが、グーテンベルクの組織概念は非常に狭く定義されている。第1章においてみたように、グーテンベルクは、教授資格論文の最初の章で「組織されるところのものはいかなる種

類のものであるのか」(G, S. 25) という問いを立て、組織の機能と本質を「具体的な経営経済的財貨運動と労働諸行程に一定の方向と秩序」(G, S. 13) を与えることに求めていた。そして、このことに基づいて組織を狭く定義し、経営と組織の関係を「経営は組織をもつ」(G, S. 13) と表現していた。彼の組織規定は、本質的な点でそれ以来少しも変化していない。そのことは、『原理』の組織概念に照らしてみれば明らかである。

グーテンベルク自身、『原理』の組織論の初めの部分で、「われわれは組織の概念を出来るだけ狭くとらえようと思う」(I¹, S. 173) と記している。すでにみたように、彼の見解によれば、経営事象の秩序は、「内在的な諸力や諸傾向の自己実現によって生じるのではなくて、つねにひとえに意識的に計画する構想と意識的に形成する行為、つまり『計画化』と『経営組織』という二つの生産的要素の助けで生じる」(I¹, S. 173) のであった。計画は、方法的なそれであれ自然発生的なそれであれ、経営全体の過程がたどるべき秩序の設計を意味する。その実行過程にかかわるのが組織である。「その任務は、体系的に設計された秩序あるいは事物の本性によって直接的に指示された秩序を実現することにある。われわれは、この『実現化機能』に組織という現象の本質を見る。」(I¹, S. 173)

組織をこのように狭く限定するグーテンベルクの見解は、諸々の広義組織説、わけても有機体論的な組織観と鋭く対立するものであった。たとえばボグダーノフにとって、組織とは自然と社会の諸事象の一般的な形態と形成の原理であったし、⁽¹⁾ プレンゲ、シュパン、ニックリッシュらの見解によれば、個々の点について違いがあったとしても、根本において組織とは自己自身から生じる何らかの生産的な力を含意していた。⁽²⁾ 組織のもとに、秩序の実現化

(1) A. Bogdanow, Allgemeine Organisationslehre, Bd. I und Bd. II, 1926 und 1928.

(2) J. Plenge, Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre, 1919. O. Spann, Fundament der Volkswirtschaftslehre, 1923. H. Nicklisch, Der Weg aufwärts! Organisation, 1920. なお、ボグダーノフ、プレング、ニックリッシュの組織論については、吉田 修氏の研究『ドイツ経営組織論』(1976年)の第2章と第3章に詳しいので参照。

機能だけではなくて秩序設計機能を、さらには、組織有機体論者のように経営の運動の推進力までも含ませようとするとき、組織という概念は、「経営過程において形態を与え指揮をする力」、つまりグーテンベルクの営業-経営指導をも同時に吸い込んでしまい、「最終的には、経営は経営組織に等しいという定式に達することになる」(I¹, S. 173)。この見解とは反対に、グーテンベルクは、「組織のもとに、計画によって前もって与えられた秩序を経営において実現するという課題をもつ装置 (Apparatur) のみを理解する」(I², S. 166) ののであるが、そうすることの長所として挙げられていることは、とりもなおさず、組織が派生的な生産要素と規定された理由であった。わたしたちは前章でこの理由にふれておいたのだが、それを必要なかぎりでもう一度繰り返すと、次の通りである。

たとえば生産過程に欠陥が現れた場合、その主要な原因が計画の不十分さによるのか、組織の不完全さにあるのか、あるいはまた「経営指導を担当する人の失敗」(I², S. 167) によるのかを調べることができよう。もしそうだとすれば、三者は、それぞれ別のものであらねばならないはずである。もちろんこのことは、組織を独自の事態として他の二者と区別するよう強制するものでは決してありえないが、しかし区別を正当化するための一根拠にはなる。そのうえ、上のことは、この組織が経営全体の要素投入の生産的効果にそれ自身で積極的に作用するというを示している (I¹, S. 174)。グーテンベルクは、このような理由づけでもって、組織を狭く定義すると同時に、ひとつの生産的要素とみなすことにしたのであった。

組織を生産的要素とみなすことは、「経営組織の本質と機能を『奉仕的』、あるいはまた『用具的』な性格に還元する」(I¹, S. 174) ことである。しかし、組織をこのように生産的要素として概念的に自立化させることは、グーテンベルクの主張によれば、その派生的な性格を止揚してしまうものではない。というのも、これまた前章ですで見えたことだが、秩序の設計とその秩序を経営過程において実現するという課題は、本来的には営業-経営指導の責務に属するとみなされているからである。したがって、計画担当部門と同

様、「経営組織は、たんに営業-経営指導の延長された腕としてみなされるべきである」(I¹, S.174)とされている。

有機体論的組織観とは反対に、組織を奉仕的な機能において〈用具的〉に〈装置〉として、換言すれば、営業-経営指導の〈延長された腕〉として把握するこの見解は、『原理』には明示的な注記は与えられていないけれども、学説の継承関係からいうと明らかにマックス・ヴェーバーに由来する。ヴェーバーは、ヘル(Herr)ないし支配(Herrschaft)との関係において管理(Verwaltung)の機能あるいは管理スタッフを、そしてまた組織を、用具的な装置としてとらえている⁽³⁾。

このヴェーバー=グーテンベルク的な組織把握のもとでは、有機体論的な組織観の場合と違って、組織に向けて「それからは期待することのできない給付を要求する」(I², S.167)ことは避けられよう。したがってまた、組織そのものに「偶像」を見たり、反対に組織を「呪咀」することも避けられよう(I¹, S.175)。なぜなら、「組織は、新しい目標や行動の可能性を、いわんや(内在的あるいは超越的な)新しい価値を自ら産出しようという意味において生産的である」(I¹, S.175)とは考えられていないからである。第四要素たる営業-経営指導の規定において明らかであったように、グーテンベルクの見解においては、「この種の生産性は、自己の構想の実現のために組織を利用し、自己の表象でもって組織的装置に総じてはじめて内容を付与する人びと」(I¹, S.174)に留保されていた⁽⁴⁾。だがそうだとすると、組織に固有な生産的効果なるものは、どこに求められているのか。明らかに、手段としての性格そのもののうちにある。

(3) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., 1972, S. 29 f. u. S. 545 ff. を見よ。なお, N. Luhmann, *Macht*, 1975 にも、「組織システムをたんに用具的な装置, 権力保持者の延長された腕とみなす」(S.101) 見解の代表者として、マックス・ヴェーバーが挙げられている (S.135, Anm. 204)。

(4) このことに基づいてメアベルト・グループは、グーテンベルクによる管理的要素の「神秘化 (mystifikation)」を指摘している。L. Heiligenstadt et al., a. a. O., S. 210 f.

上述したことから結論であるが、グーテンベルクの見解からすれば、「組織はつねに目的のための手段にすぎないのであって、決して自己目的ではありえない」(I², S.167)。「組織は、前もって与えられた秩序あるいは前もって与えられた目標に姿態を与え現実化するためにひとが利用することのできる一用具以上の何ものでもありえない(そして、それ以上のものであるべきではない)」(I¹, S.175)。だから、「組織的実行の生産的給付」は、有機体論的な組織論が期待していたのとは「全く別の次元」(I¹, S.175)に、つまり秩序の実現化に、さらに言えば、「営業-経営指導が労働、経営手段、原材料という諸要素を給付能力のあるひとつの経営的統一へと総括するという課題を遂行するにあたって、この営業-経営指導を下支えする」(I², S.167)点に求めなければならない。そのさい、「経営組織が摩擦のない経済的な実行を実現すればするほど、組織はそれだけよく組織自身の目的を果すことになり、したがって、組織がその手段的性格からして給付することのできる生産的効果もそれだけ高くなる」(I¹, S.175)。

だがしかし、組織は営業-経営指導が要素結合を遂行するにあたって営業-経営指導を下支えをするのだとしても、この組織の実際の対象と内容は何であり、営業-経営指導はこの組織にどのようにして下支えをさせるのであろうか。『経営経済理論の対象としての企業』においてすでにそうであったのと同様、グーテンベルクは、組織化の行程へと一步踏み込むことによってこの問いに答えようとしている。

まず、組織化の努力が向けられる「素材」そのもの、すなわち、たとえば旋盤による穿孔作業、銀行口座からの引出高の検算、広告予算の企画、個々の購買行為、等々は、それ自体としては明らかにそれぞれ互いに無関係な行程である。これら素材は、「ほとんど見渡せないほど沢山の完全に異質的な諸事態」(I¹, S.175)から成り立っている。ところで、この素材は、もちろんそれ自体ではまだ組織的な事態ではない。グーテンベルクによれば、これらの諸行程が組織的な現象になるのは、それらが具体的な経営において互い

に生産的な結合関係に入る場合、すなわち、たとえば一定の生産技術的な諸行程が購買、在庫、統制、等々の機能と結びつく場合である。異種的な諸行程が何らかの技術的に特定の行程として関心をひくのではなくて、結びつけられるべき行程として関心をひく場合に、それらははじめて組織的現象としての性格を受け取る。そして、ここで「対象的あるいは機能的に異質な諸事態を組織的な事態たらしめている」ところのものは、グーテンベルクによれば、「それら相互間の相互的な関連」以外の何ものでもありえない（I¹, S.175）。したがって、「特殊独自の組織的な対象を形成しているのは、仕切られた専門的・物的な現象としての経営の諸行程や諸活動そのものではなくて、これら諸行程や諸活動のあいだの諸関連である」（I¹, S.175）。グーテンベルクは、このことに基づいて組織の本質を次のように要約している。「組織の本質は、それゆえ、ある異質な連続体のなかに諸関連を打ち立て、よってひとつの統一体を創り出すことにある」（I¹, S.175）、と。

したがって、異質な諸事態に統一を与えること、それもたんに設計草案の段階においてではなくて具体的実行の次元において統一を創り出すこと、ここに経営組織の課題があることになるが、周知のように、経営においてはこの課題の解決に先立ってひとつのことが前提されている。「経営の指揮と管理を委ねられている人びとと彼らを下支えする機関には、物事と規律の両方に関してそれにふさわしい命令権が賦与されている」（I¹, S.176）。一般的指揮権の流出結果であるこの命令権と指示権によって、「経営過程のたどるべき経過を定める『諸規制（Regelungen）』を行う可能性」（I¹, S.176）が用意されている。グーテンベルクによれば、「この『諸規制』が経営組織の具体的内容をなす」（I², S.168）のであり、「この『諸規制』と具体的な経営諸行程におけるそれらの沈殿が経営組織の内容をなす」（I¹, S.176）⁽⁵⁾。

今日でも組織の素朴な定義においては、組織の要素の位置に人間が割り当てられている場合が少なくない。たとえシステム理論が標榜されている場合

(5) グーテンベルクのこの組織「規制」論は、M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, a. a. O. の特に S.125-126 を踏まえて書かれていると考えてよい。

でもやはりそうである。⁽⁶⁾これに対して、グーテンベルクは、すでに教授資格論文においてそうだったのだが、『原理』でも最初からはっきりと諸行程ないし諸活動の次元に照準している。グーテンベルクは、少なくともこの点ではバーナード以後の立場と一致している。バーナードは、協働システムを物的システム、社会的システム、人的システム、および後二者から区別される組織、という四つの下位システムからなる複合体としてとらえ、組織はこのなかで中核的な位置を占めると考えていたのであるが、その組織とは、彼の定義によれば、「二人あるいはそれ以上の人びとの意識的に調整された活動あるいは諸力のシステム」⁽⁷⁾であった。ところでしかし、グーテンベルクは組織論において諸行程ないし諸活動に照準しているといっても、その諸行程ないし諸活動は命令権と指示権に基づく規制にかかわる限りでのそれであった。別の表現をすれば、この組織は、あくまで公式組織に限定されている。このかぎりでは、この組織概念は、有機体論的な組織概念よりも狭いだけではない。それは、同時にまた、近代的と呼ばれる組織論のそれよりも狭い。ひとつにはこのために、グーテンベルクの組織概念は狭すぎるという批判が後に現れたのであった。しかしながら、われわれとしてはこの批判の検討に移る前に、第1巻第10改訂版以前の組織論の内容のうち特に重要と思われる二つのことを本節と次節において見届けておきたい。というのも、この二つの点は、1960年代に英語圏の組織研究の影響を受けてドイツ語圏の経営経済学で生じた組織論の方向転換のもとでは、しばしば軽視されたからである。そしてこのこ

(6) W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele und K. Klein, Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden, 1973, 156 ff. を参照。これに対して社会学者ハルトフィールは、「組織科学のシステム論の基本単位が、全人格としての人間ではなくて、活動や行為である」ことに、システム論的組織科学の「諸々の一面性」と「システム技術的な危険」の最大の原因があると見ている (G. Hartfiel, Der Mensch als „Systemelement“ oder „Herr des Systems“—Soziologische Anmerkungen zum systemtheoretischen Ansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Zeitschrift für Organisation, 1973, H. 3, S. 129)。

(7) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, p. 73. (原文はイタリア語)

とは、わが国の数多くのグーテンベルク論では——それをいちいち挙証する
 手続をここでは省略するが——特にそうだったからである。⁽⁸⁾

周知のように、サイモンは、自己の組織研究を定礎し正当化づけるにあたって、伝統的な管理論、特に管理原則論の内部矛盾的な性格と非操作的な性格を鋭くえぐり出して、管理原則論は「ことわざ」集にすぎない、とこれを完膚なきまでに批判しきった。⁽⁹⁾このサイモンほどに舌鋒するどくにはなくて、反対に穏やか且つごく簡単にはあったが、グーテンベルクもすでに第1巻初版で、「組織はどのように解決されるべきかという問いに教示を与えようと努力している『管理原則』」論（I¹, S.182）について次のように論評している。「集権化と分権化，職能分割または職能累重の原則，一体化と肢体化の原則，専門化の原則，『命令付与の統一性』の原則，安定性と弾力性の原則，適応と維持の原則，等々」「これらすべての原則は、つねにただ、ある組織課題の解決にさいして、あれやこれやの方法が採れるであろうということだけを示しているにすぎない。これらの原則は、ひとが組織上どのように行動しうるのかという諸可能性を提示するものではあっても、反対に、ひとほどどのように行動しなければならないかということを示していない」（I¹, S.182），と。

それゆえ、グーテンベルクの組織論は、なるほど、たとえばパーナード=サイモン以降の組織論と比べる場合には伝統的な理論に分類できないことはないにしても、しかし、しばしば誤認に基づいて主張されたように、これを伝統的理論一般にくくってしまうことはできないのである。

グーテンベルクが教授資格論文では組織現象に関する研究の一般的課題をどのように定式化していたかということについては、すでに第1章の初めに見た通りである。それから20年余り後の彼は、「組織現象に対する特殊独自の

(8) ひとつの例外は、吉田 修氏の前掲書であった。

(9) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed. 1957, p. xxxiii および Chap. 2を見よ。

に科学的な関心」のありうる方向として次の二つを挙げている。ひとつは、上の管理原則から出発する方向である。管理原則論には上のような欠陥があるにしても、管理原則が重要な組織的事態と諸規定を全然含んでいないわけではない。したがって、この場合の中心的な課題は、「これらの諸原則をひとつの範疇的な体系として描き出すこと、それもこの体系のなかでは、管理諸原則がたんに諸可能性として相互の拘束関係や結合関係なしに並立させられているのではなくて、相互から演繹誘導できるような範疇体系として、あるいは少なくとも、諸原則間の内的な秩序関係が明視できるように相互関連を画定する範疇体系として描き出すこと」(I¹, S.182)にある。もうひとつの方向、これはまたグーテンベルクが重視している方向であるが、この方向は必ずしも「実践的な関心」から出発するものではなくて、むしろ「理論的な関心」から出発するものである。この場合の課題の中心になるのは、「諸々の管理原則と〔組織現象に関する〕多様な形態をひとつの原理へと還元すること、それもそれらすべてを何らかのしかたで要素として内包している原理へと還元すること」(I¹, 182)である。

見られるように、この課題は、教授資格論文で定式化されていた課題と同一である。しかしながら、ここ『原理』第1巻初版でもなお、「科学的な組織論はこの課題の解決からまだ程遠いところにあり、本書でもそのような解決を試みることは意図されていない」(I¹, S.182)と断られている。とはいえ、ここでグーテンベルクは、「この種の科学的努力にとってひとつの接点」となりうるような構想を提起していなかったわけではない。先述の規制化 (Regelung) の概念がそれであり、これに基づいて展開された「組織の代替原理」がそれである。ドイツの伝統的な組織論者、とりわけヘンニヒ、ノルトジーク、ベールス、ル・クートル、メヒラー、シュラムたちの研究と、そしてなによりもヴェーバーの官僚制論の検討によって練り上げられたこの規制化の概念と組織の代替原理は、サイモンがコンピューター・プログラムからの類比によって意思決定のプログラム化と呼んだ事態とほぼ同じ内容を

⑩ これについては、R. M. Cyert, H. A. Simon, and D. B. Trow, Observation of

先取りしたものであった。次節でそれをみよう。

第2節 規制化と組織の代替原理

経営組織の具体的な内容をなしているのは、グーテンベルクによれば、命令権に基づいて行使される規制化と、経営行程ないし諸活動へのこの規制の沈殿であった。ところで、その規制化が組織されるべき経営諸事態に侵入する程度は、もちろん深遠広狭さまざまでありうる。このことをグーテンベルクは、購買主任の活動を例にとりて次のように説明している。

購買主任がその職務の遂行にあたり、命令によって次のような規定を受けている場合、すなわち、一定の注文については営業指導部の裁可が必要であるとか、一定の買値での購買のさいにはあらかじめ指定された少数の取引先に限定すべきであるといった規定を受けている場合、あるいはまた、価格がたとえ最有利でなくとも納入までの期間が短い業者を優先せよという指示を特別に受けている場合——これらの場合には、購買部の活動は次の場合、すなわち、これらの事柄について裁量の自由が与えられている場合よりも、ずっと厳しく規制されていることは明らかである。しかしながら、ここで注意を要するのは、最後の場合においても、「この裁量と決定の範囲は、もちろん同様にひとつの『規制』に従っている」(I¹, S. 177) という事実である。違いはただ、先の場合にはこの最後の場合よりも意思決定領域について狭い境界が引かれているという点にあるにすぎない。そして、広狭いずれであるにせよ、この境界引きという事態が、購買という非組織的行為についての組織的な現象を示しているのである。グーテンベルクは、このことを一般化して次のように述べている。「経営の諸活動をひとつの『規制された』連関のなかにはめ込むことは、労働する人びとに対して、彼らが労働遂行の形成にあ

a Business Decision, *Journal of Business* 29(1956), pp. 237-248; H. A. Simon, *The Role of Expectations in an Adaptive or Behavioristic Model*, in: M. J. Bowman (ed.), *Expectations, Uncertainty, and Business Behavior*, 1958; J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958, pp. 141-150 を参照。

たって与えられる裁量空間の限定をもたらすということについて、何の疑いもありえない」(I¹, S.177), と。

グーテンベルクによれば、組織規制化がとりうるひとつの方向は、一般的規制化 (generelle Regelung) である。この方向のもとでは、経営における管理と操縦の過程は、出来るかぎり一般的規則のシステムにはめ込まれる。

一般的規制という表現は、周知のように、ヘンニッヒ、ベールス、ノルトジークらによって用いられていた。グーテンベルクは、これに加えて、規制にはもうひとつ臨機的規制 (fallweise R.) があると考える。⁽¹⁾これは、一般的規制に対立する組織措置の形式である。一般的規制は規則のかたちをとるのに対して、臨機的規制はケースごとの個別的な指示のかたちをとる。

一般的規制が採用される時、それは管理機能を委ねられている人にとっては、彼のもつ命令範囲のうち彼が自由に適用できる領域がその分だけ限定されることを意味する。反対に命令を受け取る側にとっては、一般的規制は、規制一般と同様に、彼の労働における個人的な形成の可能性を奪う。したがって、一般的規制の度合が高まるほど、管理過程と労働過程の両方が共に「脱個人化」されることになる。これに対して、臨機的規制の傾向のもとでは、指示権限をもつ人びとに臨機的な規制のための大きな余地が残されることになり、経営の管理と操縦において人格的な契機の高まる比重が高まる。

(1) これについて、グーテンベルクは次のように書いている。

「臨機的規制の概念は一般的規制に対する自然な反対概念であるにもかかわらず、奇妙にもヘンニッヒはこの概念を用いていない。臨機的規制は全く疑いなく一組織現象であるにもかかわらず、ヘンニッヒは、処理 (Disposition) の概念を組織的な事態に属さない概念として用いることによって、組織の内容を一般的規制の概念に還元しすぎている。」(I¹, S.178 Anm 2)

ところで、グーテンベルクは、前年に出版された K. Stefanic-Allmayer, Allgemeine Organisationslehre, 1950 をここ第1巻初版では参照していないが、すでにアルバッハが指摘 (H. Albach, Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: E. Schnauffer und K. Agthe (Hrsg.), Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Bd., 1961, S.381) している通り、ステファニク-アルマイヤーは同書の55ページで、臨機的な規制と持続的規制 (fallweise und Dauerregelungen) について語っている。

ところが、指示を受け取るひとにとっては、労働における自己の行動を一般的規制に従って決めるか、それとも臨機的規制で要求された行動をするのかという問題は、根本において非本質的である。両者はともに、労働する人がその活動の方向づけと遂行にあたって享受することのできる個人的な形成領域を減少させる。したがって、一般的規制と臨機的規制の違いは、管理的機能を託された者の側にとっての方が大きい。他方で、一般的規制が選ばれるか、それとも臨機的規制が採用されるかという問題は、組織が厳格な形式を示すか、それともより自由な形式を示すかという問題にとってはあまり重要性がない。⁽²⁾ というのも、後者の問題は、「経営過程の誘導にあたって一般的規制と臨機的規制がそれぞれどの範囲で使用されるのかということに依存しているのではなくて、いやしくも規制が行われるその強度に依存している」(I¹, S.178) からである。

以上のようにグーテンベルクは、組織化とは、異質的な諸行程や諸活動の間に連関を打ち樹てるためにそれらに対しておこなわれる規制であるという観点に立って、組織を一般的規制に等置してきたドイツの伝統的な組織論に修正をほどこしている。グーテンベルクのこの「規制」論は、分業において発生する意思決定と行動の規制問題(「意思決定の自由」「裁量と意思決定の範囲」「行動の方位づけと遂行」等々の規制)に注目するものであったが、ここで一般的規制と呼ばれていた事態は、後にサイモンが意思決定のプログラム化と名づけた事態とほぼ重なりあっていることは明らかである。アルバッハはすでに1961年にそのことを指摘しているが、⁽³⁾ グーテンベルク自身もその翌年に「最

- (2) グーテンベルクの規制概念および一般的規制と臨機的規制の区別について社会学者ジーベル(W. Siebel, Zur Typologie betrieblicher Entscheidungen. Gutenbergs „generelle“ und „fallweise Regellungen.“ ZfB 37(1967), S. 359 ff.)が提起している諸批判は、なかでもこの点の誤認に基づいている。なお、ジーベルのこの主張の妥当性については、R. Prim, Über die Grenzen methodologischer Auseinandersetzungen. Gutenbergs „generelle“ und „fallweise Regelungen“ und Siebels kritische Analyse, ZfB 38(1968), S. 127 ff. 的的確な吟味を試みている。
- (3) H. Albach, Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensor-

近の経営経済学の対象としての経営の意思決定」という論文で次のように述べている。

「組織の領域における近代の諸傾向は、臨機的・個別的な規制を出来るかぎり一般的規制によって取って替える方向に突き進んでいる。あるいは、『規制』の代りに意思決定について語るなら、個別的・臨機的な意思決定をますます一般的な意思決定によって取り替える傾向が存在する……。一般的-臨機的という語とプログラム化可能-プログラム化不可能という表現とのあいだには、ここで十分な理由によって、一定の一致がある。というのも、意思決定の諸過程を出来るだけ多くプログラム化することが近代の組織的努力を支配している、といういい方ができるからである。ある部門である職務がたえず繰り返される場合には、いつもこの職務のためにひとつのプログラムが開発されるのが普通である。そのさい、一連の下位職務からなる全体職務は、より小さな職務のヒエラルヒーに分解され、続いてそれらの解決のために細部にわたる諸規定が与えられる。こうして、要素的な諸プログラムをひとつの秩序づけられた連関にまとめあげることによって職務全体のプログラムが組み立てられ、その遂行は、一連の多かれ少なかれ確定化され相互に⁽⁴⁾関係づけられた意思決定から構成される。」

『原理』では、臨機的規制を出来るかぎり一般的規制で取り替えようとする近代経営の趨勢は、「組織の代替原理」の名のもとに整理されている。第1巻初版では、この代替原理は、次のように定式化されていた。「経営の諸行程が比較的高度の同種性と周期性を示すところではどこでも、臨機的規制を一般的規制で代置する傾向が働くようになる。あるいは別の表現をすれば、一般的規制への傾向は、経営の事態の変異性が減少するにつれて増大する」(I¹, S. 179)。

この組織の代替原理によって名ざされている事態とそれが経営生活にもた

ganisation, a. a. O., S. 381.

(4) E. Gutenberg, Betriebliche Entscheidung als Gegenstand der neueren Betriebswirtschaftslehre, Marktforschung im Unternehmen 2(1962), S. 74.

らしている諸結果は、グーテンベルクにとって決定的に重要な事柄であった。前章で論証を試みたように、彼の経営経済理論は、資本運動という基本規定に基づき、その枠組に沿って基本的には経済的な数量関係の理論として展開されている。しかし、その叙述の過程で考察されている問題は、決して純粹経済学的な事象だけに限られてはいない。『原理』第1巻についていえば、経営生活と労働生活の形態の変化にとくに注目されている。グーテンベルクは、それを資本運動としての企業活動がもたらす諸要因の歴史的・傾向的变化の帰結として描こうとしている。そのような諸要因のなかでも特に重視されているのは、技術と経営規模であり、組織における規制化の形式である。ここでは生産技術に関する詳細な分析（I¹, S. 68 ff.）に立ち入ることなく前の二要因について簡単にふれておくと、グーテンベルクによれば、技術はもともと経営における人びとの協働と提携の様式を左右する主要な要素であるが、特に経営規模の拡大のもとではますます重要な役割を果す。技術は、指示命令の権力、そのヒエラルヒーへの配分、そして規律にも影響を及ぼす。他方で、経営規模の拡大は、指揮と管理の過程を即物化（*versachlichen*）させ、官僚制化（*Verbürokratisierung*）を推し進める働きをする（I¹, S. 26）。かくして、経営における仕事の全体は、即物化・脱個人化・脱個性化の傾向をたどる（I¹, S. 104）。そして、この脱人格化は、同時に経営内の人間の接触関係と社会的関係にも変化を与え、ヒエラルヒー内部の階層間の関係およびヒエラルヒーとその指揮権下におかれる経営従業員の関係を客観化・非人格化させる。ところで、技術と経営規模の二要因が経営生活と労働生活にもたらすこのような変化は、つねに組織における規制を媒介にしていることは明らかである。そして、組織の代替原理は、経営生活のこの変化傾向を表現するとともに促進する。この意味で、この原理はグーテンベルクにとって重要だったのである。それゆえ、この原理に関する叙述を以下に要約してみよう。

しばしば経営では、同一または類似の過程が多少とも規則的に反復される

(5) だから、すでに労働給付の分析のところ（I¹, S. 26 f.）で組織論の箇所の結論の一部が先取的に述べられていたのである。

場合には、この過程の関与者に対して一定の行動をとるよう規則でもって規制されるようになる。この措置がとられるとき、関与者にとっては自己の裁量に従って行動する可能性が失われるのであるが、同時に管理者にとっても、そのつど個々に指示を与える必要がなくなる。つまり、一般的規制は個別的命令に代位し、これを不要にする。この代替が行われる条件は、組織されるべき対象の「同種性」、「同型性」、「反復性」、「安定性」である。このような条件の存在によって、一般的規制によって誘導される経営活動の比重が高まるとき、経営過程の操縦は個別的・個人的な実体を失っていく。「この喪失は、組織されるべき行程が同種性、規則性、一様性によって特徴づけられているかぎりにおいて正当化されうるものとして現れる」(I¹, S.179)。ここでは、組織制度は非人格化され、管理と労働の両過程は脱個人化される。そのような経営生活をグーテンベルクは次のように描いている。すなわち、今日、多くの経営において、多くの労働は定型化されており、実際の労働割当とその遂行の多くは、広範囲にわたって定型化された手続と表に委ねられて、いわばひとつの機械的な行程の性格をもつにいたっている。ここでは、組織者が行う仕事は、実際の作業者の仕事内容についてしばしばわずかの専門知識しか前提しなくてもよい労働になっており、残されているのは図式 (Schema) である。労働と管理の両過程を広範に支配しているのは、規則、図式、図式化、図式的規制 (Schemaregelung)、さらにはこのような分業内の相互依存のもとで生じる一種の強制的規制 (Zwangsregelung) である。これは、合理化の結果である。「このような組織の合理化過程が組織の硬直化への傾向を示すということは、事態の本性の成り行きである」(I¹, S.180)⁽⁶⁾ と。

(6) 同じことは、『企業管理論』では次のように描かれている。

「かくして、今日では多くの経営では労働配分の仕事はもはや個人的な行程ではなくて、ほとんど機械的な行程といえるほどであり、多くは書式 (Formular)、図表 (Tabelle)、プログラム化 (Programmierung) にゆだねられている。在庫を補充するための材料注文は、注文や通報量の数字によって自動的に喚起される。電子計算機がこの過程を操縦してくれる。請求される材料は広範に規格化されているから、このような事情のもとでは、調達すべき品目から個別に選択をすることはもはやない。注文書類は前もって決められた軌道进行を走る。注文番号と記号 (Symbole) が

ここでの図式および図式化が、サイモンの表現になるプログラムおよびプログラム化に相当するということ⁽⁷⁾、そして、組織の代替原理はヴェーバーの合理化論を受けついで深化を旨とされたものであるということ、これは見やすいところである。『原理』にはマックス・ヴェーバーの名は一度もでてこないが、グーテンベルクの組織論は、このようにヴェーバーの官僚制論の決定的な影響のもとに書かれているのである。

ところで、経営の事態が、実際にはそうでないのに組織上同質の事態として扱われたり、個別的な指示や意思決定が必要とされている状況であるにもかかわらず、一般的規制がとられることがありうるだろう。それらは、一般的規制の過剰適用である。また、一般的規制を適用している対象に分化や不安定性が高まる場合には、「応急措置」として図式による規制から個別的規制に移行しなければならないだろう。グーテンベルクは、一般的規制への傾向と臨機的・個別的な規制の傾向とのあいだに、このような緊張があることを認めていないわけではない。このような緊張の調停は、経営で絶えず作用している組織過程である、と彼は述べている。しかしながら、彼は、それにもかかわらず傾向的には組織の代替原理が近代の経営の発展を特徴づけていると判断しているのであり、この傾向が管理のヒエラルヒー構造にもたらす結果を最後に次のようにまとめている。

「経営給付生産の大経営的な形態の増加につれて、経営の下部構造における、そして一部はまた経営の中部構造における機能領域と権限領域、したがってまた（責任の領域でなく）管理領域は、ますます小さくなっていく……。」

到着商品に対して倉庫や作業場への道を指示する。人事部門に対しては、当該職場あるいは当該職務にまさに求められている能力をそなえた労働力を配置するという可能性を職務記述明細書が提供している。云々」(E. Gutenberg, Unternehmensführung, a. a. O., S. 145)

- (7) 「販売政策の決定を、臨機的におこなうことも、一般的におこなうこともできる。第一の場合にはプログラム化不可能な決定が、第二の場合にはプログラム化可能な決定が問題になっている。組織の代替法則は、臨時的におこなわれる決定、したがってプログラム化できない決定を、一般的な、したがってプログラム化しうる決定によって可能なかぎり代替するという傾向を表現する。」(Ⅱ⁶[1963], S. 21)

それも、権能の数が減り、臨機的・個別的な意思決定の領域が小さくなるという意味でそうなのである。経営の操縦と管理の、主として下部の諸中心に現れるこのような処理的自由の溶解過程（それは同時に責任領域としてのこれらの経営単位の拡大をとまなう）は、経営の操縦と管理の過程がますます個人的実体を失っていくということ、権能の大きな領域と意思決定空間が最上位の機関に奪い取られていくということのしるしである。そして、この奪取過程は、一般的規制への傾向、臨機的命令の一般的命令による代替の途方もない作用の一徴候である」（I¹, S.181）。

『原理』のグーテンベルクは、組織の代替原理とそれにとまなう現象をほぼこのように描いている。管理システムの下層におけるプログラム化の進行と上層における裁量決定の増加は、大経営において作用しているひとつの一般的傾向である。その結果生じてくる上層部の過大負担を緩和するために、スタッフ制度や事業部制をはじめさまざまな組織上の措置と形態が案出されている。グーテンベルクもここでシュマーレンバッハの提案になるプレティアール・レンクング論にふれているが、それについて言及することは省略しよう。グーテンベルクの組織論の特徴は、このような組織形態の問題にさいしても、諸行程（諸活動）のあいだの連関の樹立、そのための諸行程の規制化という観点から接近するところにみられる。そして、経営組織は営業-経営指導の延長された腕であるという規定に基づいて、規制化は営業-経営指導による組織化問題として把握されている。いま第8/9版までにかぎって言うと、経営組織の特殊問題と称して取り上げられているのは、部門形成、部門形成の体系における物的要因と人的要因の均衡化問題、権限体系と審級順序であるが、一例として、部門形成問題にふれてみよう。ここでもグーテンベルクは、上の一般的な観点から出発している。

「生産的諸要素と経営諸機能の組織的結合は、通常は二通りの仕方でおこなわれる。すなわち、まず、生産的要素（人的および物的）の結合の行われるべき方法と時と場所とを指示する権能をもった諸機関をつくることによって。

しかし、通常これら諸機関は個々のすべての場合について命令を与えることはしない。むしろこの機関は一般的な諸規制をおこなうのであり、それは、諸要素の生産的結合や自立化された諸機能の分離と合奏がどのようにおこなわれなければならないか、ということに関する指示を含んでいる。これら諸機関は、通常は、個々の場合に特別の命令を与えることを留保しており、行程の一般的進行は一般的規制にゆだねている。このような確認は、大きな経営単位にも小さな経営単位にも、さらには最小の経営単位にも当てはまる」(I¹, S. 184), 云々。

このように、部門形成問題の考察においても、諸行程の規制化という一般的規定から出発して、次つぎと細部の規定が付加され、次に各経営単位間の結合問題、いいかえれば調整問題へとつなげられているのである。しかし、ここでその叙述を再現することはすべて省略しよう。ただ最後に、ひとつだけ付言しておいてよいのは、上のような考察方法と表裏一体をなしていることだが、ドイツ語圏の伝統的な組織論でしばしば採られてきた二分法、すなわち組織を構造組織と過程組織に区分する立場は、ここでは拒否されているという事実である。グーテンベルクによれば、この分割は合目的的でないし、事物の本性によって強いられたものでもない。「経営構造の組織、ここでいえば経営のヒエラルヒー構造と経営の部門形成は、もちろん同時に経営過程の組織形態である。なぜなら、まさにこの『過程』はこの構造の形式においてのみ遂行しうるものであるからである。厳密に言えば、経営構造の組織と並んで別に経営過程の特別な組織が存在するのではない。経営構造の組織というこのあまり適切でない表現をさしあたりなお用いるとして、もちろんこの組織は、経営過程を操縦し誘導する用具でしかない。経営過程は自己を自分自身で操縦し誘導することはできないのであるから、経営ヒエラルヒーと部門形成は経営の過程に対する相関物ではない。経営ヒエラルヒーと部門形成は、それらの機能と作用が経営過程のうちに直接的な事象として不可分離的に含み込まれているかぎり、いわばそれ自身が過程である。」(I¹, S. 195)

第3節 組織と社会的構成体

前もって与えられた目標を実現するための用具としての組織、公式的規制を内実とする営業-経営指導の延長された腕としての組織——このように定義された組織は、すでにこの定義によって三つのことを排除している。第一に、営業-経営指導は組織に含まれない。第二に、非公式組織は組織でない。第三に、組織目標は組織参加者による意思決定過程の産物ではない。すでにこのことからして、グーテンベルクの組織論は、とりわけサイモン以降のいわゆる近代的組織理論と異なる。50年代の終りに、アメリカの組織理論をドイツ語圏で最初に詳細に検討し、それをグーテンベルクを中心とするドイツ語圏の経営経済学と比較したアルバッハは、「このことから、経営経済学は…組織理論によって拡張されると結論してよい⁽¹⁾」と記している。また彼は、1961年には、グーテンベルクに代表されるような「著しく用具的な組織概念は、上部管理組織の諸問題に……適切に応じられるものではない⁽²⁾」ということを明確に指摘している。しかし、そのアルバッハは、いわゆる近代的組織理論の圏域内にある諸問題について先導的な仕事をしなかったわけではないが、組織問題を突破口にしてグーテンベルク理論の改編に進む試みをしなかった⁽³⁾。むしろその後の彼は、反対にグーテンベルク学派の指導者になってい

(1) H. Albach, Zur Theorie der Unternehmensorganisation, ZfhF 11(1959), S. 257.

(2) Ders., Organisation, betriebliche, in: E. v. Beckerath et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 8, 1961, S. 111.

(3) アルバッハは、1977年には次のように書いている。

「企業がかなりの内的適応問題に直面している時代、『経営経済の基礎行程』がもはや『具体的な組織方策と意思決定の方向や細目』を規定するのではなくて、これによって規定される時代、このような時代にたちいたって、多くの経営経済学者は、経営における一連の重要な諸問題とグーテンベルクの体系を可能にしている考察方法とのあいだに乖離を感じていることだろうし、グーテンベルクの諸前提を止揚できるような見方の開発に従事している。しかし、そのために必要とされるのは、経営経済学の新しいパラダイムに対する感傷的な要求ではなくて、……経営の実現の

った。

同じくグーテンベルクの門下でありながら、アルバッハと反対の方向をたどることになったのは、ハイネンである。企業目標の研究からアメリカの組織理論に接近していったハイネンは、遂には「経営経済は組織をもっている」という規定を退け、「経営経済は組織である」というテーゼに到達している⁽⁴⁾。こうして彼は、「経済行為をする人間の意思決定⁽⁵⁾」を中心においた意思決定指向的経営経済学の確立をめざすことになる。そして、ハイネンとその門下のみならず、実に多くの人びとが組織と意思決定現象に注目した研究に従事することになった。ここに生じたドイツ語圏の経営経済学の方向転換、グーテンベルク流の理論の一元的な支配から多元化・多様化への転換は、それゆえ組織問題から始まったといってよい。

実際、ハイネンは、彼の全体的な構想を提示しようとした『経営経済学入門』において、「経営経済学は本質的な推進力をグーテンベルクの思想に負っている」としながらも、「グーテンベルクの基本モデル」の決定的な欠陥を「管理要素としての組織の考察」に求めて、これを次のように批判している⁽⁶⁾。

「この組織概念は狭すぎる。そのため、意思決定論と組織理論の分野の学際的な研究成果を経営経済学の体系のなかに採り入れることは、困難である。」

それゆえハイネンは、グーテンベルクとは反対に、「組織を経営経済の部分局面としてとらえるのではなくて、経営経済を組織としてとらえ⁽⁷⁾」ようにしたのであった。

諸問題に関する厳しい研究である。」(H. Albach, Überwindung des Gegensatzes zwischen Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Ein Überblick über die Entwicklung der letzten fünfzig Jahre. Zum achtzigsten Geburtstag von Erich Gutenberg, FAZ am 13. Dezember 1977.)

(4) E. Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 1968, S. 46.

(5) Ebenda.

(6) A. a. O., S. 48.

(7), (8) Ebenda.

ハイネンの「考察の出発点は、意思形成と意思貫徹の諸段階をもつ意思決定過程である。」この意思決定過程の進行と結果は多くの作用量に依存しているが、そのなかでも経営経済の意思決定過程において特に重要な作用量は、ハイネンによれば、目標システム、情報システム、社会システムの三つである。そして、これら三つシステムは、「ひとつの包括的な上位システムであるところの組織のなかで互いに依存しあっている下位システムである。組織は、この観点からすれば、情報を獲得し加工する目標指向的な社会システムである。経営経済は、この意味でひとつの組織である。」⁽⁹⁾

組織概念と学際的アプローチという観点から『原理』を批判した見解は、この他にも数かぎりない。ここでは二例だけを挙げよう。ドイツ語圏で意思決定論の立場から最良の研究を次つぎに発表することになったキルシュは、ハイネンと同じ理由から、経営経済学の「基礎」を「学際的な組織理論」に求めている。⁽¹⁰⁾ また、学際的な「多次元的アプローチ」を掲げたシステム指向的経営経済学の唱導者ウルリッヒは、その浩瀚な宣言書『生産的な社会システムとしての企業』において、グーテンベルク派の理論をさして次のように論評している。「経営経済学は、長いあいだ『純粹経済学』たろうと熱心に努力することによって、現実的な問題の取扱いへの通路を自ら閉ざしてしまった」⁽¹¹⁾ と。

非学際的・純粹経済学的な理論をめざそうとする努力は、確かにグーテンベルクの教授資格論文において特に目立っていた。そこから一文を引用しよう。「一定の観点から出発する場合には必ず限界がついてまわるということ

(9) A. a. O., S. 49.

(10) W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. I, 1970, Vorwort.

(11) H. Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 1968, S. 40.

ておこう。すなわち、本書で述べられていることも、多種多様な色彩からなる経営経済的生活のうちのだだ一つの側面にしか当てはまらない」(G, S. 25), と。しかし、『原理』では、経営経済における生活の多種多様な色彩がもう少し多く論じられている。

既述のように、第1巻初版の刊行前後に西ドイツでは、第二次大戦後の経営経済学の再建にあたって、「経営における人間」の問題と「経営生活の社会的側面」が熱心に論じられていたのであるが、グーテンベルクは『原理』において、アメリカの人間関係論文献によることなしに、たとえば「労働疎外」問題や上下の監督関係を含めた「労働する人間の彼の仕事仲間との関係」に論及していた。それだけではない。「どの個別経済的構成体も完全に種類を異にする三つの層ないし構造、ないしは三つの部分構成体の相互浸透によって成り立っている¹²⁾」ということは、彼にとっては全く自明のことに属していた。「どの経営（この語の最広義における）も、第一に社会的構成体であり、第二に技術的構成体であり、第三に経済的構成体である。これら三つの層からひとつの機能しうる経営単位が生成するように三層を秩序づけること、これはあらゆる時代とあらゆる経済体制において解決されなければならない課題である¹³⁾」——彼はこのように書いている。

しかしながら、「経営あるいは企業を労働する人間の集団として把握」し、この把握を経営経済理論の構築のための「中心的な準拠点」とすることに對しては、グーテンベルクは繰り返し反対し続けた。彼は、その主な理由として3点を挙げている。「第一に、この集団は、社会的関連のごくゆるい接合でしかないからである。そこには……内的結合が欠けている。第二に、私的所有に基づいているわれわれの経済体制においては、企業における管理要求

12) 但し、グーテンベルクは、第1巻初版の他の所で、F. J. Roethlisberger and W. Dickson (“Managements and the Worker”) や T. N. Whitehead (“The Industrial Worker”) を挙げていなかったわけではない。

13) E. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, 1957, S. 26.

14) Ebenda.

15) A. a. O., S. 23 f.

権は、そしてまた、企業の存続と非-存続の決定は、企業に対する所有権に依存しているのであって、企業における協働に依存しているのではないということに注意を怠ってはならない。¹⁶⁾ 第三に、「集団の社会的諸現象から出発するときには、経営の全体をつくりあげている多種多様な諸事態、すなわち技術的、組織的、市場的、顧客獲得の諸事態の体系的な結合にどのようにして到達すべきかということに困難」¹⁷⁾に遭遇しなければならない。

だが、労働する人間の集団を経営経済学体系の準拠点とすることはできないと主張することは、言うまでもなく、英語圏の文献で扱われてきたような企業内の社会的あるいは心理的な諸現象を顧慮外におこななければならないということ、少しも意味していない。グーテンベルクの場合、むしろ反対であって、彼は英語圏の組織理論に注目したドイツ語圏の最初の経営経済学者のひとりであった。彼は、1962年に論文「最近の経営経済学の対象としての経営の意思決定」において、一方でサイモンと彼に続く人びとの研究と、他方で意思決定論理的な研究の両方を念頭において、次のように書いている。「経営経済学がこの10年の間にたどってきた発展の過程を考察するとき、ひとつの明瞭なメルクマールが浮び上がってくる。学問的関心はますます多く意思決定、経営ヒエラルヒーのすべての段階と経営事象のすべての部分領域において日々おこなわれている意思決定に差し向けられている、という事実がそれである。¹⁸⁾ 企業を意思決定の局面からみると、企業を特殊に経済的あるいは技術的な局面のもとで、あるいは人間の局面のもとで見るとは違っていて、企業は別の相貌を示し、そこには多様で相互依存的な過程が存在することがわかる。というよりもむしろ、経営事象を重点的に意思決定の相のもとに考察するとき、後者の諸局面の境界は消失する。「かくして学問的には、企業は新しい統一体、まさに意思決定の諸様態のひとつのコスモスとして構

¹⁶⁾ A. a. O., S. 24.

¹⁷⁾ E. Gutenberg, Zum „Methodenstreit,“ ZfhF 5(1953), S. 334.

¹⁸⁾ E. Gutenberg, Betriebliche Entscheidung als Gegenstand der neueren Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 69.

築されることになる。⁽¹⁹⁾そして、「このことによって獲得されているこの新しい立場は」、当時のグーテンベルクの見解によれば、「企業の経済的事象のすべての部分領域における経営的諸事物を、新しい展望を開くような一定の方法のもとで見ることが可能にする」ものであった。⁽²⁰⁾

それゆえ彼は、この論文では、行動科学的な観点と意思決定論理的な観点を彼一流の仕方では総合しながら、企業における意思決定の重要な諸事象を簡潔に記述しようと試みている。そして、同年の書『企業管理——組織と意思決定』では、非公式組織のみならず、管理様式、協働の諸形態、情報システム、等々を主題的に論じ、社会学的・心理学的、さらには意思決定論的と分類されるような研究の諸結果を自己の理論に採り入れようと努力している。しかも、『企業管理』論の主要な部分は、既述のように、ほとんどそのまま第1巻の第10改訂版に採り入れられた。この版の組織論の最後で論じられている非公式組織（第6章第6節「非公式組織の構造」）は、彼の組織定義からすれば経営組織に属さないことを、ここで再度強調する必要があるだろうか。そのうえ、この第10版では、営業－経営指導と計画論の箇所では、普通には組織理論でも扱われる問題について増補がおこなわれたということ、このこともすでにふれた通りである。第10版の改訂では、さらに、グーテンベルクの組織論に対する批判者たちがほぼ一様に看過したことなのだが、⁽²¹⁾組織論の外部でもう一カ所組織問題への言及が追加されている。上述の「労働する人間の労働仲間に対する関係」の箇所がそれである。

第8/9版まででは、「労働する人間の労働仲間に対する関係」は、職業－専門的な観点からみた関係と純粋に人間的な関係からなるとされ、前者につ

(19), (20) A. a. O., S. 70.

(21) ひとつの例外は、R. Köhler, *Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik*, 1966 である。「個々の場所で、社会的構成体としての経営、あるいは『経営が呈示する社会的システム（相互行為システム）の存立』についてはっきりと語られている。（中略）この視線は、いずれにせよ、経営の構造を社会的構成体として特徴づける試みとしては決して評価されるべきでない。」(S. 149)

いては、従業員が労働に対する態度（たとえば、作業テンポ）において他の人びとのそれから本質的に逸脱する場合には集団内部に緊張が発生すること、そして、この差異が解決されなければ対立が強まることに注目されていた。しかし他方で、共同でおこなわれる労働では、たんに労働-技術的な関連からだけではなくて、協働する人間の結びつきを基礎にして連帯感情が形成されるという事実にも、注意が払われていた。そして最後に、命令-服従の關係に関連して、次のことが指摘されていた。すなわち、「上下關係の状態は、命令を受け取る人がただたんにある一定の經營職能の担い手として反応するばかりではなくて、同時につねに人間として反応するという事実によって、本質的に規定されている。他面で、秩序のなかに自己を組み入れ順応する用意、この意味で命令を受け入れる用意は、どこでも同等に形成されているわけではない。經營の日常は全くもって疑いなくさめたものであって、感傷の場ではない。人間の他のどの共同体とも同様に、經營においても人間の不十分さが見いだされるのであって、緊張のない經營の雰囲気は非常にまれである」（I¹, S.27）。

以上のことにすでに部分的に含意されていたことであるが、第1巻第10版では、經營は、「社会学で慣用の表現」を用いれば「社会システム（相互行為システム）」（I¹⁰, S.25）でもあることが、明確に指摘されている。グーテンベルクは、生産論でも販売論でも要素論的な投入-産出關係の分析を試み、また、組織論では有機体論的組織觀を退けていた。ところが、この箇所は、要素論的な立場と反対の命題から説きおこされている。すなわち、「何らかの個別内容は、それがあつた全体の部分になるや否や一定の諸屬性を失い、他方で、この特定の全体の場においてまさにその部分としてのみそれに帰属させられるような新しい諸屬性を受けるといふことは、心理学でよく知られている命題である。これは、經營で労働している人間にも当てはまる。」（I¹, S.24）、と。

企業の全従業員はひとつ社会的單位、労働する人間の一集団を形成しているが、グーテンベルクがここで考察しようとしているのは、もちろんこの意味

での集団ではない。そうではなくて、個々の構成員が職業的な、しかしまた非職業的な接触関係を通して形成する、語の特定の意味での集団、相互行為システムをなす集団である。グーテンベルクは、社会学の通説にならって、この相互システムを次のようにとらえている。集団の構成員は、その相互システムの内部で一定のステイタスに結びついた一定のポジションを占める。このステイタスというのは、ある集団の構成員がその集団内部において有する位置づけ(位階)に他ならない。集団のなかであるポジション、ある労働の場を占めるどのひと、それぞれある一定の行動を期待されている。各人は、経営のなかで一定のポジションの所有者として、要求されている役割に沿うように行動しなければならない。この役割期待は、すべての組織に共通する本質構成的なメルクマールである。役割期待は、一定の経営機能の担い手としての各人に対して要求しうると信じられているように、各人が人間として行動すべきであるということの意味する。経営という社会システム(相互行為システム)の存立を可能にしているのも、この行動規範化である(I¹⁰, S. 25)。

第10版のグーテンベルクは、相互行為システムをほぼこのようにとらえたうえで、第8/9版までに述べていた上述の三点をもこの相互行為システムという枠のなかに組み入れ、叙述の充実をはかっている。

純粹経済学的ということがグーテンベルクの理論に向けられた主要な非難のひとつであったのだから、第10版で新たに相互行為システム論に従って再整備をはかられた「労働する人間の労働仲間に対する関係」論を、以下にやや詳しく再現しておくことにすると——すでによく知られているように、相互行為システムにおいて相互的な期待が互いに照応しあい、各人がシステム内部で自己に期待されている役割を演じるかぎり、このシステムの存立は保証される。もう少し詳しく言えば、行動期待が役割期待と一致し、かくして行動期待が同型的で、役割期待が補完的である場合、このシステムは安定的な均衡を保つ。しかし、反対に、役割期待と実際の行動様式が一致しない場合、したがって行動の規範と定位の統一性が問題化する場合には、その集団の相互行為システムは不安定化する。この場合、このシステムは、その内在的な性向によって、規範逸脱的なメンバーを規範順応的な行動に立ち戻らせるように作用する規制因を作動させる。個人に彼がどのように行動すべきかを気づかせるために用いられる手段としては、非難や問責から配置転換や追放(解雇)

にいたるまで、多くの形態がある。他面では、同様に、各人に対して彼が集団規範に照応しているということを、さらには特によく照応していることを示すために、多くの手段がとられる。システムが受け入れることのできない行動様式の削ぎ落としと新しい行動様式の学習のために発動される是認と否認、システムではこの両者が集団行動のコントロールと修正の過程でさまざまなかたちで行使される。

したがって、組織では、各人は労働行動を自ら単独で決定しているのではない。彼は、自己を適応させている。彼がそこにおいて動きうる境界は、他者によるサンクションに従っている。彼がその境界を踏み越えるとすれば、彼はひとりて立つことになり、彼がその道を首尾よく歩み続けられるか、それとも引き返さなければならぬかということは、彼自らの抵抗力と説得力に依存している。このことは、労働の強度と質について、また同僚や上司との関係において、一定の規範が存在していることを示している。強力なバイタリティーと高度の熟練は、それのみで直接に労働成果を規定するのではない。それらは、集団規範が許容する枠のなかにあるかぎりでのみ、労働成果を規定するのである。合理化のための措置や刺激的な賃金制度が出合う限界、さらには管理の側からの集団に対する諸々のアプローチが出合う限界も、ここにおいて明らかになる。

労働する人間は、労働組織上の諸方策のたんなる客体としてとどまるものではない。彼らはすでに相互的な役割期待によって、いわば前もって占領されているのであり、そしてこの役割期待は、各個人が技術的な分業の過程でたんに一定の機能を行うという事実からばかりではなくて、各個人は作業的にも人間的にも自分に期待されているよう行動するという事実から生じているのである。グーテンベルクによれば、「それゆえ、ステイタスと役割期待の間のコンフリクトは、不可避的である」(I¹⁰, S. 26)。

ところで、——第10版の記述の要約をさらに続けるなら——これまたすてによく知られていることでもあるが、経営の集団メンバーは、生産過程の合理的形成という要求だけによって互いに結びつけられているのではない。どのステイタス関係や役割期待においても、人と人とを直接に結びつける諸関係が、同時に作用している。人と人とのこの関係は、分業的生産過程と別にそれと平行して存立しているのではなくて、あくまで分業的な過程の内部において存立するにすぎないが、それにもかかわらずある特別の性質をもっている。公式的な組織構造に入り込んでくるこの人間関係は、グーテンベルクによれば、「まさに不適切 (unglücklich) にも」(I¹⁰, S. 26) 非公式的な関連、ないし非公式的な集団形成という表現によってとらえられている。経営で労働する人間のあいだに生成するこの諸関係は、愛着と嫌悪、個人的利害と共同の利害の区別に関するさまざまな見解、個人的威信と社会的威信、等等に基づいている。この集団構造の強度はさまざまであるが、一般的には、あまり強くないのが普通である。この集団、ないし集団メンバー間の関連は、しばしば長

期にわたって存続するが、しばしばまた容易に崩壊する。またそれは、時には制度化されることもあるが、接触構造のそのような強さが欠けている方が通例である。閥の形成や社会的層化の一定の諸形態もこれと同様である。非公式集団への所属願望、あるいは逆に独立の欲求は、もちろんひとによってさまざまであるが、しかし独立と自立を迫及する者もまた、彼が属する労働集団の影響を免れることはできない。集団の行動が、彼の行動を同時に規定する。

指揮権と指示権に基づいた命令-服従の上下関係が問題になるとき、職場における人びとの関係は、いっそう複雑になる。「ピラミッド形態が、経営組織の特徴的な構造法則である」(I¹⁰, S. 28)。あるいは、第18版で導入されたもう少し注意深い表現によれば、「ピラミッド形態は、これまでのところ経営組織を特徴づける構造法則であった。それを協力的な協働の諸形態によって交代させようとする動きが、いままさに始まろうとしている。経営全体の意思決定過程は、経営全体の情報過程と同様にますます非集中化されよう。しかし、分権化された意思決定構造と情報構造をもつ組織においても、上下秩序をとまなり意思決定審級が存在しつづけるだろう」(I¹⁸, S. 28)。ここにおいて、上位者が下位者よりも上に立つのは、上位者がその集団を人間的に最も顕著に表現しているためでも、また、彼の行動が集団の行動を代表するためでもない。そうではなくて、一般的な指揮権の一部が彼に委ねられ、それによって彼のもとにある人びとに対する公式的な権威が与えられているからである。労働する人びとの行動は、彼らの上司の人格的な行動とはかなりの程度まで独立的である。命令権限が公式組織の体系の要求に従って委譲され制度化され、こうして職掌に公式の権限が分与され、それがこの職掌担当者に権威を付与するのである。しかし、部下が彼らの上司を人格としても承認する場合に、彼ははじめて完全な権威を手にすることができる。集団が彼をこの意味で肯定するときには、公式の組織構造において可能な非公式の接触が、集団所属者を高い給付へと誘因する契機となりえよう。

他の社会心理学的な組織研究者と同様に、グーテンベルクは、ここで最後に、権威に対する人びとの態度の歴史的な変化に言及することを忘れていない。労働に対する態度は、時代の推移とともに変ってきたのであるが、今日では、権威主義的な命令態度や絶対的な命令のトーンをもっておこなわれる指示は、拒否と抵抗を呼び起こすようになってきている。だからまた、諸事情が許すかぎり、議論と説得と教示的な指示が必要とされるにいたっている。これに関連して無視できないのは、上司の裁量範囲が大きくなるほど、恣意と主観性が意思決定を左右する危険が、大きくなるという点である。上司が不公平なく行動していないという非難は、彼の権威をゆさぶる。これらの問題において、いずれにしても問題になっているのは、労働する人間の給付意志に対しては、心理的な対応態度が決定的な重要性をもつ、というある意味ではトリビアルな認識である。そして、この心理的な対応が物的な合理化

措置の効果をはるかに超えるような給付上昇をもたらすことがありうるという認識は、もちろん決して新しいものではない。

以上は、第10版の「労働する人間の労働仲間に対する関係」の箇所ですべて述べられていることの、ほぼ忠実な要約である。第10版のグーテンベルクは、社会システム（相互行為システム）についてこのような見解をもっていた。彼は、少なくとも一面ではこのような見解をもちつつ、組織の章で、「権限体系」、「協働の諸形態」、「情報システム」、「非公式組織の構造」について、新たに詳しい論述を追加しているのである。但し、もちろんこのことは、社会システムに関するこの見解と組織の章の論述とが完全に整合的であるということまでをも、すでに意味しているわけではない。これは別個に検討を要する問題である。またさかのぼっては、社会システムにおいてグーテンベルクがおこなっている役割期待と行動期待の区別についても問われてよいだろう。しかし、ここでは、それらの問題に立ち入らない。むしろ、ここでさしあたり確認しておきたいのは、グーテンベルクの組織概念の狭さや『原理』の非学際性を批判したすべての人びとは、グーテンベルクが上述の箇所で述べていたところの「社会システム（相互行為システム）」、「経営が呈示する社会的コスモス」（I¹⁰, S. 25 Anm. 1）、あるいは索引で用いられている語を使えば、「社会的組織」（I¹⁰, S. 503）について、十分な注意を払ってこなかったという事実である。

しかし、私たちにとって重要なことは、たんに第10版で社会システムへの論及がなされていたという点にあるのではない。ここからさらに私たちが問わなければならないのは、グーテンベルクがいうところの社会的構成体と、この社会システムとの関係であり、この社会システムが企業および彼の経営経済学体系において占めている位置の確認である。

グーテンベルクにとってこの社会システムは、彼のいう社会的構成体と同一ではない。前章で一度引用したように、彼の見解によれば、「役割とは、

ひとが占めるポジションと結びついているところの行動期待の総計にはかならないが、経営は、各人に彼の役割を指示するたんなる社会システム以上のものである。支配の秩序として経営は、ひとつの強制団体である。このことによって、緊張とコンフリクトがすでに与えられている。²²⁾そして、彼が社会的構成体のもとに何を考えていたかということは、すでに『原理』第1巻初版でも読みとり可能なかたちで示されていた。そこでは、共同決定問題に関連して次のように書かれている。すなわち、「経営の社会的 (sozial) 構造」は、その時どきの「社会的 (gesellschaftlich) 決定因」、つまり「経済体制とその特殊な精神的・社会的基礎から生じる『付加物』あるいはカテゴリー」によって規定されおり、したがって、それはまた、「個人主義とは対立する立場、すなわち、資本という生産要素ではなくて労働という生産要素に関連した立場から生れる表象」(I¹, S. 387)によっても影響を受ける、と。だから、グーテンベルクのこの見解によれば、経営の社会的構造とは、共同決定権の「諾否をめぐる闘争」の「経験」によって典型的に示されているように、「闘争」と「対決」が点火され展開される場でもある。そして、この闘争と対決は、社会における「精神的な諸々の立場」との密接な結びつきのゆえに、ただちに「政治的な次元」につながってきたのであり、企業にはこの政治的な闘争の結果が沈殿しているのである (I¹, S. 388)。

ここでグーテンベルクは、経営の社会的構造を経営の社会的構成体と同じ意味で用いていると考えてよい。というのも、すでに本節でみたように、経営は社会 (sozial)、技術、経済という三つの構成体の相互浸透からなると規定されたとき、三つの「層ないし構造ないし構成体」といういい方がなされていたからである。そして、以上のことは、彼が同じ命題を別の折には次の

²²⁾ E. Gutenberg, Unternehmensführung, a. a. O., S. 55. なお、第1巻第18版で変更を加えられた脚注では、「役割期待が社会的 (gesellschaftlich) 諸局面による規定を受けているかどうか、受けているとすればそれはどの程度かということ、そして、ステイタスおよび役割のコンフリクトは社会システムの止揚不可能な事態であるかどうか、したがってこのコンフリクトは『経営』という社会的 (sozial) コスモスの一部であるかどうかということ——これらの問題については、ここではこれ以上論じない」(I¹⁸, S. 26 Anm. 1) としか記されていない。

ように言い換えた理由でもあろう。すなわち、「企業は、たんに技術的および経済的な構成体であるばかりではなく、社会的 (sozial) な、あるいはむしろ私はこういういい方を選びたいのだが、社会的 (gesellschaftlich) な構成体²³でもある」と。

経営のこの社会的構成体とは、その経営が属する社会の生産手段の所有秩序とその社会の歴史的・社会的・政治的な諸構造によって前もって規定された人びとが、経営において創り出す人間の諸関係とその場のことをさす。それは、当然にも、社会システムと呼ばれているものをその部分として含む。そして、グーテンベルクの見解によれば、経営における人間関係の理解にとってこの社会的構成体は、決定的に重要であった。『企業管理』論の第1章第V節「管理様式」において、多幸症的な人間関係論賛美や経営パートナーシップ論に対して厳しい警告が記されていたが、それはこの社会的構成体に関する認識に基づくものであった。²⁴グーテンベルクは、『原理』第1巻第10版の「労働する人間の労働仲間に対する関係」のところでも、同趣旨のことを再度強調している。ここでは、後者の方だけを引用することにしよう。

「経営における人びとの水平的あるいは垂直的な関係は、たんに生産過程のみによって、より詳しくいうと、たんに生産過程の技術-組織的な所与と諸要求だけによって、規定されているのではない。個人と社会の諸構造が、この人間関係の連関のなかに入り込んでいる。経営首脳も労働者も職員も、精神的に、すでにあらかじめ陶冶を受けてから経営に入ってくる。国民の生活習慣、歴史的状態、精神的な実体、政治的構造が、経営で活動する人びとの行動の基礎をつくりあげている。経営所属者間の人間関係は、階級闘争 (Klassenkampf) を経験しなかった国では、この闘争が激しくおこなわれた国とでは必然的に異なる。……公式組織に非公式の関係が干渉し、経営における人間労働の給付に積極的あるいは否定的な影響を与えるということは、確

²³ E. Gutenberg, Der Diplom-Kaufmann als Revisor, Zeitschrift für Interne Revision, 1(1966), S. 14.

²⁴ E. Gutenberg, Unternehmensführung, S. 54 f.

かに正しいことではあっても、しかし他面で、国民の大きな社会的・精神的な形成力に比べれば、非公式集団はわずかの効力しかもっていないという事実は、否定しがたい。非公式な集団関係の改善に向けられた諸方策が比較的わずかの成果しか上げてこなかったという事実は、このことに帰されるべきである。」(I¹⁰, S.29)。

以上のように、グーテンベルクは、経営における社会的構成体の意義と役割を非常に重視している。彼の全体的な経営把握によれば、経営において展開される場所の、技術的現象をともなった狭い意味での経済的活動は、この社会構成体においておこなわれるのである。ところが、問題は、『原理』の体系が必ずしもこの経営把握に照応していないという事実である。社会構成体は、『原理』の体系においては、経営類型の決定因の枠内で「付加物」とみなされ、そしてそれは、彼が経営の基本関連とみなすところの生産性関連に影響を与える要因という文脈において、考察されているにすぎない。だからこの意味においてなら、グーテンベルクの経営経済学は、依然として「一次元的」であり、その組織概念は「狭すぎる」と主張することができよう。グーテンベルクが社会構成体論と資本運動論を適切に関係づけていないことと、その理由については、最終節で論じることにする。しかしながら、他方で、『原理』における狭義の組織論の外部で言及されていた社会的組織と社会的構成体とを無視しておこなわれた批判も、同時に、やはり「一次元的」で「狭すぎる」批判と言わなければならない。その結果は、批判者たち自身の理論にも反映することになるだろう。そのことについても、やはり後の節で論じることにする。そのための前提としても、まずは、これら批判者たちが推進しようとしている新しい組織研究の「方法論的な基本要請」と彼らの組織把握の方法論的問題について、さしあたり簡単に議論しておく必要がある。次節でそれを試みることにする。本節では最後に、グーテンベルクの組織論に対する批判と関連していたもうひとつの事態に論及しておこう。

グーテンベルクの組織概念がヴェーバーのそれと近いことは、既述の通り

であるが、経営社会的構成体ということでグーテンベルクが言わんとしていたことは、実は、ヴェーバーが官僚制論で含意していたことでもあった。ところが、ここで興味深いのは、グーテンベルクの社会構成体が経営経済学で出合ったのと全く同じことを、ヴェーバーの官僚制論は組織社会学で経験しているという事実である。そして、このことは偶然の一致ではなかった。

周知のように、ヴェーバーの官僚制論は、組織社会学における研究の出発点とされた。しかし、組織社会学におけるヴェーバー受容は、マインツが指摘しているように、支配の社会学の基礎的な文脈を無視して、一面的・選択的におこなわれた。だからたとえば、「支配は日常においては、第一次的には管理 (Verwaltung) である」とヴェーバーが言うとき、それはしばしば政治的諸過程の無視として理解されてきた。その帰結として、ヴェーバーの官僚制論は、たとえば組織目標に関して次の重要な事実、すなわち、組織目標は前もって与えられているのではなく、また組織において問題のないものとして扱われているのではなくて、権力の諸過程とコンフリクトを経てはじめて設定されるのであるという事実を看過している、と受け取られている。かくして、ヴェーバーの官僚制モデルは、経営学における伝統的組織論と同構造をもつとみなされ、その点で近代組織論は、ヴェーバーに従うことができないと考えられてきた。組織研究者たちは、このヴェーバーとは反対に、組織においては何が何のためにという問題、つまり目標設定と意思決定過程をも研究しなければならない、と主張している。そして、このようなヴェーバー批判は、マインツの指摘をまつまでもなく、サイモンが『管理行動』や『オーガニゼーションズ』でとっていた立場でもあった。

この批判においては、管理と支配は対立するものとしてとらえられている

25) R. Mayntz, Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: Dieselbe (Hrsg.), Bürokratische Organisation, 2. Aufl., 1971, S. 32 f. (なお、初出は, Kölner Zeitschrift für Soziologie Sozialpsychologie, 17 [1965])。以下は、ほとんどこの論文に依拠している。

26) M. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, a. a. O., S. 126.

27) R. Mayntz, a. a. O., S. 35 Anm. 16. を参照。

のであるが、しかし、価値多元主義者ヴェーバーが上のような立場をとっていたと考えることは、ヴェーバーを完全に誤解するものであろう。彼にとって、管理と支配は対立するものではなくて、つねに同時に現れ、互いに緊張関係にある二つの原理である。ヴェーバーにおいて、団体政治の意思形成とその実行は、支配団体内の分離不可能なひとつの統一をなしている。だから、ヴェーバーによる官僚制の論述は、政治的指導の種類、起源、作動様式の問題とも密接に関連していたのであり、目標を設定する指導者とその遂行にあたる管理スタッフのあいだの関係は、コンフリクトをはらみうることにについても、正確に記述されていたのである。

組織社会学によるヴェーバーの部分的受容の原因は、マインツによれば、第二に、次の事実にも求められる。すなわち、組織社会学は個別的組織を研究対象としているのに対して、ヴェーバーは個別支配団体を社会の政治-社会的秩序の枠のなかで考察している点に。なるほど、組織理論として組織と社会的環境の相互作用に関心をもってこなかったわけでは決してない。マインツが以上のことを書いた後に盛んになったコンティンジェンシー理論の場合は、特にそうである。それは、組織と環境の関係そのものを研究主題としている。しかし、このコンティンジェンシー理論に対してすら、歴史や政治を含めた社会としての環境を十全に考慮していないという批判が提起されており、²⁸⁾ また最近では、オープン・システム論の立場をとっていた他の人びとからも、環境の理解について同内容の自己批判が語られているのである。²⁹⁾

28) たとえば、W.L. French and C.H. Bell, *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 1973; J.K. Benson, *Organizations. A Dialectical View*, ASQ 22 (1977), pp.1-21; A. Kieser and H. Kubicek, *Organisationstheorien II*, 1978, S.132 ff.を見よ。

29) たとえば、L.R. Pondy and I.I. Mitroff, *Beyond Open System Models of Organization*, in: B.M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1 (1979), pp.3-39. なお、サイモンは、すでに H.A. Simon, *Comments on the Theory of Organizations*, *American Political Science Review* 46(1952), p.1135 において、組織環境と社会的環境の区別にふれ、「組織理論は、この問題への取組みの失敗によって大いに文化-被拘束的であった」と述べている。また、「境界、内側、外側の存在」を前提してしまっているオープン・システム論やコンティンジェンシ

グーテンベルクは、経営の社会的構成体においては、既述のように、「マックス・ヴェーバーがその語を用いた意味での支配関係が問題である」と主張していたのであり、また、この社会的構成体にその経営が属する社会的・政治的・社会的・精神的な諸構造が介入している、と書いていたのであるから、組織社会学における上述のようなヴェーバーの一面的・部分的な受容が、経営経済学におけるグーテンベルクの社会的構成体の看過と一致しているのは、ある意味では自然なことである。このヴェーバーの一面的受容とグーテンベ

ー論をより根底的に批判したのは、ウェイクとルーマンである。

ウェイクの見解 (K. E. Weick, *Enactment Processes in Organizations*, in: B. M. Staw and G. R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, 1977, pp. 267-300) によれば、「外部/内部あるいは外側/内側というカテゴリーは論理的に存在するとしても、経験的に存在しているのではない。『外側の』あるいは『外部の』世界を知ることはできない。」(p. 273) 「組織理論家たちは、環境というもの何であり、それがどこに存在しているかということが自明であるかのようにふるまっている。」(p. 274) 「環境は自らの行為によってつくり出される(enact)という見解のうちに含まれているニュアンスをとらえる最良の方法のひとつは、人びとは実際に行為をおこなない(act out), 自分たちの考え(ideas)を現実化(realize)するということである。彼らは、実際に行為をおこなう過程、自分たちの考えを現実化する過程において、彼ら自身の諸現実を創造する。」(p. 287) 「考えが現実化されるということの論点を言いあらわすもうひとつの方法は、意味づけ(sensemaking)とはひとつの遠心的な活動であるということである。」(p. 288) ウェイクのこの見解についてはまた、*The Social Psychology of Organizing* の特に第2版(1979)の方を参照。これに加えてルーマンは、従来の理論ではシステムのシステム自身への関係について考察が欠けていたこと、換言すると、自己反省性が欠如していたことを指摘している(N. Luhmann, *Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme*, in: Ders., *Soziologische Aufklärung 2*, S. 46-48)。

別言すると、システム/環境問題の探究においては、俗流唯物論的な思考(環境決定論のみならず反映論)の克服が賭けられているのである。

60 「『その人の名は、マルクスである。』文献索引にマックス・ヴェーバーが入っていないある書物は、このように閉じられている。」ラルフ・ボーダー・シュミットは、G. Ortmann, *Unternehmungsziele als Ideologie*, 1976 の書評を、このような書きだしで始めている(R.-B. Schmidt, *Unternehmungsziele als Ideologie (?)*. Anmerkungen zur marxistisch-normativen Kritik an der betriebswirtschaftlichen Zielforschung, *ZfB* 46(1976), S. 740 ff.)。

オルトマンは、これに対する反論(G. Ortmann, *Die Freiheit der Betriebswirtschaftslehre. Freiheit des Individuums, Wertfreiheit der Wissenschaft, Plura-*

ルクの社会的構成体の看過は、組織一般から出発する研究者に共通の盲点ないし死角が存在するのではないかという疑いを示唆している。その盲点ないし死角を摘出することは、後論の一課題である。しかし、企業目標論については、上のマインツによるヴェーバー擁護論をもってするだけでは、あまりにも不十分である。なぜなら、グーテンベルクは営利経済原理の主張者であるが、利潤極大化説批判は経営学では疑うことのできない通説として流布しており、そして、『原理』に対する批判は、既述のようにこの企業目標研究から始まったからである。したがって、ひとつ次の第5節では、利潤極大化原理に対する批判とグーテンベルクによる営利経済原理擁護論を調べ、第6節で、新目標論が果して目標論としての資格を要求しうるか否かを検討することにする。

lismus der Methoden. Bemerkungen zur Kritik Ralf-Bodo Schmidts an meiner Schrift „Unternehmensziehle als Ideologie,“ ZfB 47 (1977), S. 715 ff.) において、一方で、「経営経済学の目標研究そのものが、どこにおいても内容的にヴェーバーを基礎として参照しておらず、したがって、私はこれら目標研究への内在的批判の枠のなかでは、ヴェーバーを議論する機会が全然なかったということ」、そして事実、「ハイネンの評価によれば、ヴェーバーの官僚制組織研究は『目標形成の問題を……広範に無視している』[E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., 1971, S. 193]」ということを指摘している (S. 715)。オルトマンは、他方でまた、ヴェーバーの組織論に立ち入り、そこからバーナード、サイモン、そして、シュミットの三者の批判をおこなっている。

なお、上の「ハイネンの評価」について一言つけ加えておくならば、ハイネンは同書の初版以来、当該箇所 (1. Aufl., S. 193 Anm. 17) でヴェーバーの組織論の文献については、パーソンズたちによる英訳本 (The Theory of Social and Economic Organization, New York 1947) だけを挙げていた。そして、彼は、次のように書いていた。「官僚制的組織理論、および部分的にそれに基づいている社会学的組織理論は、多くの点で伝統的な企業理論に似ている」(1. Aufl., S. 193), と。ハイネンが、ヴェーバー＝グーテンベルク組織論の独自性に気づけなかったわけである。そして、経営経済学の主流に批判的距離をとろうとするシュタインマンですら、やはりサイモン以後の動きにつられて、ほぼハイネンと同様のことを述べているのである (H. Steinmann, Die Unternehmung als Interessenverbund, BFuP 28 (1976) のとくに S. 2-9 を見よ)。

第4節 意思決定と役割システム

グーテンベルク理論の批判と超克をめざして提案された諸理論において共通しているのは組織現象の重視であり、その中心におかれているのは、意思決定の概念である。そして、このような研究方向の最初の推進者は、ハイネンであった。ハイネンに代表される意思決定指向のないし行動科学的経営経済学は、それ自体としては正しい次のテーゼから出発している。「経営経済のすべての事象は、最終的には人間の意思決定、あるいは決断の結果であるとみなすことができる。」⁽¹⁾かくして、この理論の「出発点」とされるとともに「中心」におかれるのは、「経営経済で活動している人びとの意思決定である。」⁽²⁾したがって、この理論は、「経営経済におけるすべての事象は、最終的には、参加している人びとの意思決定に帰されるという確認」⁽³⁾に基づいて、明示的あるいは暗黙のうちに、方法論的個人主義の立場を選びとっている。ドイツ語圏の経営経済学における最良の意思決定論研究者、キルシュは、かつてこの立場を「還元主義」⁽⁴⁾と呼んだことがある。この主張の本質的な点は、「社会システムの行動を説明する法則性は個人行動の法則性に帰されるべきである」⁽⁵⁾ということにある。ここでは、方法的個人主義を首尾一貫して適用

(1) E. Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 1968, S. 18.

(2) Ebenda.

(3) A. a. O., S. 25.

(4) W. Kirsch, Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, ZfbF 21 (1969), S. 668. Ders., Entscheidungsprozesse, Bd. III, 1971, S. 95.

(5) W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. III, S. 95. 但し、キルシュは、1977年には、心理学的還元主義とブロードベック的な解釈に基づく方法的個人主義とを区別 (W. Kirsch, Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre. Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standord, München 1977, S. 43 f.) しただけではない。ルーマン (N. Luhmann, Grundbegriffliche Probleme einer interdisziplinären Entscheidungstheorie, Die Verwaltung 4(1971)) による批判 (S. 475-477) を受け入れて、„Entscheidungsprozesse“ の第2版、すなわち、„Einführung in die Theorie der Entscheidungstheorie“ Bd. IIIに追加された第4

することによって、「組織を物質化 Materialisierung (物化 reification)することを回避する⁽⁶⁾」ということに狙いが定められている。これは、後にふれるように、内容からしても用語についても、行動科学的意思決定論の創始者にして中心的な推進者であったサイモンの立場および主張と同一である。ドイツ語圏のグーテンベルク批判者たちは、ほとんど例外なくこのサイモンと彼のグループの研究に依拠していた。

但し、誤解を避けるために一言しておけば、キルシュは、「『孤立した』諸個人の考察ではとらえることができないような」諸現象が出現しようということを否定してはいない⁽⁷⁾。キルシュは、この点に関連してホームズを引合いに出しながら、「重要なことは、この出現という事態そのことではなくて、その出現がどのように説明されるべきかという問題である⁽⁸⁾」と書いている。いずれにしてもこうして、意思決定論的あるいは行動科学的と名づけられた

章「最近の組織理論的意思決定研究における発展の諸傾向(1977)」において、心理学的還元主義のみならず、方法的個人主義をも放棄している (Bd. III, S. 241)。

なお、これに対して、経営経済学における批判的合理主義の代表者、ジャンツは、方法的個人主義とこれに基づく経営経済理論は諸個人の人格諸傾向のみならず、彼らの諸状況に準拠しているために、還元主義的な構想とはかかわりがなく、と主張している。だが、この諸状況の生成を説明しないかぎり、この理論は、「実在のより深い諸層まで照らし出す理論的体系」(G. Schanz, Verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre und soziale Praxis, in: H. Ulrich (Hrsg.), Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, 1976, S. 22) とはなりえないだろうし、この状況の生成の説明にあたって、なおも還元主義に陥らない方法的個人主義が維持できるか否か疑問である。ジャンツの主張についてはまた、Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, 1977, S. 67 ff. および, Ausgewählte Entwicklungslinien der Organisationsforschung, Die Betriebswirtschaft 37(1977), S. 475 ff. を参照。

また、わが国の行動科学的研究者によるこの種の問題の研究としては、方法的個人主義と心理学的還元主義の区別があいまいであるという憾みが残るものの、「『集団は個人に部分的にのみ還元される』という第3の方法的態度の構築」をめざした河合忠彦『企業行動理論の方法的基礎』(1977年)がある。合わせて参照されたい。

(6) W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. III, S. 95.

(7) A. a. O., S. 96.

(8) Ebenda.

経営経済学においては、集団的な意思決定過程における個人決定に研究の焦点が合わされている。そして、この個人の意思決定過程の分析にあたって最も重要な位置を与えられているのは、意思決定前提の概念である。これは、意思決定を過程として見るとき、決定前提が決定的な役割を演じているという洞察に基づいている。しかし、そのためばかりでなく、組織メンバーの意思決定前提は組織と個人を連結する連結環でもある、とみなされているからである。以下では、それゆえ、最初に意思決定前提の概念について、意思決定論の創始者のサイモン⁽⁹⁾の見解と、そこに残されている欠陥を埋めようと試みたキルシュの見解を中心に検討することにする。そして次に、そこに現れる役割把握に関連させて、還元主義の吟味をしよう。

無意識的な反射行動やそれに近い行動を除くすべての人間行動には、それに先立って、その行動の選択の過程（意思決定の過程）が存在する——この認識から行動科学的意思決定論は出発する。それゆえ、ここで意思決定とは、他の行動のコース（無行為も含める）よりはむしろある行動のコース（無行為も含む）を選ぶことであると考えられており、しかも意思決定はまた、一定の状況のもとではそれ自体でひとつの行動（意思決定行動）でもあるとみなされている。ところで、ここで選ぶことが可能な行動のコースは、必ずしも既知であるとはかぎらない。その場合には、それは探索されなければならない。また、複雑な状態のもとでは、それぞれの行動コースがもたらすことになる諸結果を前もって予測できないことが多い。それゆえ、この理論においては、意思決定とは、その最後の局面である選択（決断）だけをさすのではなくて、問題の発生（認知）と定式化から代替案の探索と評価を経て、最終選択にいたるまでの全過程として考察される。そして、この意味で意思決定はまた、変化する（環境）世界によって課せられる問題に対して、有機体としての人間が何らかの解を探索行為、問題解決活動として理解されている。

ところで、このような意思決定論の創始者にして最大の推進者となったサイモンによれば、⁽⁹⁾「意思決定論の「中心的な観念」は、「意思決定を分解不可

能な基礎単位と考えるのではなくて、人間による選択の過程を『諸前提から結論を引き出す』過程とみなす⁽⁹⁾という点に求められる。明らかに、この観念は、パース以来アメリカのプラグマティズムにおいて熟知となっているところの、思考過程における論理的操作の考え方を踏まえたものである。事実、サイモンは、思考における推論の考察にあたって、しばしばデューイを参照し、問題解決という概念もデューイからとってきている。そして彼は、思考と発見の過程を主題的に研究しつづけてきた。しかし、ひとこと付言しておくなら、サイモンは、他の二カ所でふれているように、「諸前提から結論を引き出す」意思決定過程を「何らかの論理的な意味において」結論を引き出す過程と完全に同一視しているわけではない。「意思決定と論理的推論の類似は、比喩的でしかない。なぜなら、『妥当な』前提と推論の許される様式を構成するのは何であるかを決定する規則が、二つの場合において全く異なるからである。」⁽¹⁰⁾とはいえ、それにもかかわらず、サイモンによれば、意思決定の全過程を「『推論』の一過程として比喩的にみる」この「比喩は、それがわれわれをして個別の決定前提を記述の単位とみなす気にさせ、かくして、ある単一の決定に関係する諸々の影響力の編み合わされた織物全体を扱うように導くがゆえに、有用である」⁽¹¹⁾とされている。したがって、いずれにしても彼の最終的な見地においては、決定過程とは諸前提から結論を誘導する過

(9) H. A. Simon, Comments on the Theory of Organizations, American Political Science Review 46(1952), p. 1132.

(10) H. A. Simon, Administrative Behavior, 2nd ed., 1957, p. xii. 松田武彦ほか訳『経営行動』6ページ。

(11) 代表的なものとして、A. Newell との共著になる大作, Human Problem Solving. A new approach to the psychology of human problem solving based on detailed analyses of human behavior and basic studies of the information processing systems, 1972 および論文集 Models of Discovery, 1977。

(12) H. A. Simon, Comments on the Theory of Organizations, op. cit., p. 1132.

(13) H. A. Simon, Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, American Economic Review 49(1959), p. 307.

(14) Ibid., p. 307.

程であり、このことに基づいて、「意思決定の諸前提を十分詳しく知りうる（あるいは予測しうる）場合に、行動を予測できる¹⁵⁾」と主張されている。かくして、意思決定論において「分析の最小単位」とみなされ、中心的な位置を与えられているのは、意思決定前提の概念であるということができる。

意思決定過程の構成要素である決定前提に注目し、さらにそれを諸前提に分解して考察するという着想は、サイモン自身が誇るように、人間行動を分析し研究していくうえで、確かに重要な「革新」であった。彼の主張によれば、決定前提にまで注目する行動科学的な意思決定論は、社会学や社会心理学における役割理論の欠陥を克服できる¹⁶⁾。前節の社会システムのところでもふれたように、役割理論は、相互行為システムにおいて生成し作用する行動規制メカニズムの解明をめざしてきた。しかし、サイモンによると、役割理論には「現在までのところ、（役割がいかに関与されるかに関する命題とは区別された）役割の諸特性に関する諸命題について、大きな貧困がある¹⁷⁾」その掘ってきた原因をサイモンは、『行動』あるいは『行為』は、人びとの環境に対する認知的な定位を記述するのに満足な単位でない¹⁸⁾ということに求めている。彼によれば、そのことは、役割概念を合理的な行動と適応的な行動に適用しようと試みるときに明らかになる。もし役割が、とられるべき諸行動について、前もって規定された集合であるとするならば、その場合には役割行動にあたって合理的計算をするための余地はないことになる。ひとは、役割に順応的に行動するか否かしか決定することができなくなる。そして、この問題は役割理論に対する批判的文献でとくに熱心に議論されてきた問題であるが、ここで行為者が順応行動をするといったん決めてしまえば、役割記述はそれ自体で、その役割内部での彼の行動をすべて決めてしまっていること

15) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, op. cit., p. xxx. 前掲訳書28ページ。

16) *Ibid.*, pp. xxx-xxxiii (前掲訳書 27-31ページ) の他に, H. A. Simon, *Economics and Psychology*, in: S. Koch(ed.), *Psychology: A Study of a Science*, Vol. 6, pp. 685-723 を参照。

17) H. A. Simon, *Economics and Psychology*, op. cit., p. 344.

18) *Ibid.*, p. 345.

になろう。換言すれば、役割の概念は、合理的選択の過程を認めていない。サイモンは、このためにこの理論は実際の行動を記述するには不十分である、と論定している。

しかし、他方で、サイモンによれば、われわれは役割概念のような何かを全く必要としていないわけではない。なぜなら、選択の客体的環境と主体的環境を区別しなければならないからである。しかし同時に、選択を、理論内部で、社会的に規定された行動の集合によって取って替えてしまうことも避けなければならない。つまり、われわれは、選択を含意してしまうことなく、しかし社会的に規定された行動の集合を指示できるような役割の定義を必要としているということになる。

言うまでもなく、ここにおいて有用となるのが意思決定前提である、とサイモンは主張している。「役割記述の単位として行動の代りに意思決定前提を導入することにすれば、役割概念をめぐる諸困難は消え去る。役割は——この定義からすれば——個人の行動選択に入り込む諸前提のうちのいくつかを社会的に規定するものではあるが、すべてを規定するものではない。特定のどんな具体的行動でも、それは非常に多くの諸前提の結果であり、役割はそのうちのいくつかを規定するにすぎない。役割からくる諸前提に加えて、知覚に直接に基づくところの環境状態についての諸前提、信念や知識をあらわす諸前提、人格を特徴づけている特有の諸前提が、存在する。⁽⁹⁾」

役割理論に対するサイモンのこの批判は、このかぎりではかなり説得的である。役割は行動を規定する重要な要因ではあっても、そのすべてではない。役割概念だけをもってしては、諸個人の行動を過少にしか決定できない。行動のプログラムを形成する決定前提は、前もって規定されたり禁止された行動のリストだけからなるのではない。行動は、さまざまな種類の環境に関する情報にも依存している。換言すれば、行動は価値前提ばかりでなく、事実前提にも依存している。『管理行動』において意思決定の価値前提と事実前

(9) Ibid.

提の区別から出発したサイモンは、組織がメンバーのこれら決定前提に影響を与えるメカニズム、意思決定の伝達によって影響力が行使され、そしてそれが次にそれに続く意思決定の前提として受容される過程に光を当ててきた。さらに彼は、活動のコースの発案にさいして適用される諸前提とその適否をテストするさいに用いられる諸前提との区別、環境状態と行動にとっての行動代替案の含意を評価する手続過程、等々を解明してきた。このサイモン理論の影響を受けて、最近では役割の研究者たちも、役割受信者の認知過程をも含めた認知論的方向に研究を展開させるにいたっている。意思決定前提の概念を中心におき、認知側面と判断の合理的な計算側面に注目する意思決定論は、以上の意味で、人間行動の分析と記述のために大きな「革新」をもたらしたといつてよいであろう。

しかしながら、この意思決定論を基礎にして経営経済学を展開することができるであろうか。この問い以前に、そもそもこの意思決定論は、意思決定論として欠陥をもっていないだろうか。サイモンおよび彼に続く意思決定指向的経営経済学者とは反対に、われわれはこの問いを立ててみなければならぬように思われる。ここではそれを二つのこと（意思決定前提と物化問題）に限定して調べることにしよう。意思決定論では意思決定前提に中心的位置が与えられていることにかんがみて、まず最初に、決定前提の概念を取り上げることにする。²⁰⁾

20) ここでは意思決定論の資格を問うことを目的にしているので、意思決定前提を概念として問題にするだけにする。したがって、個々の意思決定前提の内容の吟味には立ち入らない。これについてのすぐれた検討としては、占部都美『近代管理学の展開』（有斐閣 1966年）のとくに第7章第2節「決定前提の概念に対する批判」（また、占部都美『近代組織論 [I]』（白桃書房 1974年）であれば第6章第4節）を参照されたい。また、前著第7章第1節「決定前提の概念」にも次のような指摘、すなわち、「サイモンによれば、管理決定に考慮される事実前提は、広範な範囲に及んでいる。また、組織活動の範囲が広がり、組織活動に用いられる技術が複雑になるに従って、管理決定に必要な『事実前提』は、各種の範囲にわたってきていることを指摘するにすぎない。管理決定にたいする事実前提を理論的に体系化する努力は、

第一に、意思決定前提の概念は果して概念的に明確であろうか。決定前提として挙げられているのは、上述のような信念と知識、人格、役割、環境状態についての認知的情報であり、さらにそれらの項目でもある組織構造、教育と社会化、忠誠心、等々である。そして、それらをくくる共通のカテゴリーとしての決定前提は、意思決定過程において前提され、決定過程でそのつど問題化されることはない(決定前提)ものとみなされている。しかしながら、この概念は、先述のように論理的前提と異なるにしても、類的な分類である以上に何を意味するのであろうか。ルーマンが指摘しているように、「サイモンは、この点で急に沈黙している。²⁰⁾」実際、先にわれわれは、意思決定の前提と論理的推論における前提の比較に関するサイモンからの引用にあたって、本質的なことは一言も省略しなかったのであって、彼はあれ以上のことは何も述べていない。そして、そのことは、膨大な数にのぼる彼の他の著述においても同様である。

キルシュはこの点に気づき、それを解決するために、決定前提の概念について、「ある具体的な意思決定の諸前提からなるところの、個人の認知的情報の全体²¹⁾」という定義を与えている。しかし、この定義は、情報概念が明確でないかぎり、困難を他所に移したことにしかならない。というのも、サイモンは、周知のようにあれ程までに情報に言及し、また、問題解決過程を情報処理(加工)過程として把握しながら、情報概念については一度も厳密な定義を与えたことがない。また、情報概念そのものについてかなり綿密な検討を試みているキルシュですら、結局は次のような結論を導いているにすぎない。すなわち、「以下では、情報概念は、情報理論的な概念に限定されない。むしろ情報は、記号あるいは一連の記号列と等置されるべきである。そのさい、しかしながら、記号が『驚きをもたらす価値』、すなわち、シャノ

何も行っていない」という指摘(173ページ。但し、後著149ページでは、最後の文章が省かれている)が見える。合わせて参照されたい。

20) N. Luhmann, Grundbegriffliche Probleme einer interdisziplinären Entscheidungstheorie, Die Verwaltung 4(1971), S. 472.

21) W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. II, 1971, S. 97.

ンに従った情報理論の意味での情報内容に準拠することは、一定の考察のもとでは合目的である、ということ²³を排除しない」と。情報のこのような多義的な定義は、われわれにとってほとんど情報価値がない。したがってまた、上の決定前提も多義的であらざるをえない。そのうえ、認知的情報という意思決定前提の定義は不適切であると思われる。

確かに、キルシュが指摘するように、「ひとは情報について語る時、——純直観的に——発生が確実には期待されない出来事、ないしは、このような出来事を指示する記号について語っている²⁴。」そして、工学的情報理論は、記号ではなくて、この記号のある属性を情報と呼んでいる。これに対して、情報処理加工システムとしての人間は、この記号を操作し変換し、加工している。したがって、人間にとっての情報を問題にする場合には、情報理論の基礎におかれている記号の相対的頻度や記号間の関係（構文分析）を対象にするだけでは不十分である。記号の意味的分析、さらには語用論的分析が必要であろう。その意味で、それらも情報概念の考察にあたって考慮に入れられなければならないだろう。しかしながら、他方で、キルシュ自身が適切に指摘しているように、工学的情報理論における情報度は、「ありそうにない出来事を知らせるといえば『驚き』の程度を表現する²⁵」と解釈できるのであるとすれば、このことは、情報が情報たるのは情報受信者（の関心とか保有情報量および情報の反復度）に相関的であるということを含意しているはずである。換言すれば、外部のすべての出来事が情報として彼に立ち現れてくるのではないし、同じ情報も彼にとって次の場合にはその価値を減じるであろう。したがって、出来事が情報となるのは選択的である²⁶。そうだとする

²³ A. a. O., S. 83. この点についてはまた、N. Luhmann, a. a. O., S. 473 f. を参照。

²⁴ W. Kirsch, a. a. O., S. 78.

²⁵ A. a. O., S. 81.

²⁶ この点については、D. M. Mackay, *Information, Mechanism and Meaning*, 1969に所収の諸論文、とくに第7章「情報の理論における『意味』の場所」(pp. 79-93)と第12章「情報の発生者」(pp. 132-145); J. Reusch and G. Bateson, *Communication. The Social Matrix of Psychiatry*, 1968 (1st Printing 1951), pp.

と、キルシュのように意思決定前提を認知的情報と定義することは、誤りということになる。なぜなら、すでに見たように、意思決定前提は、意思決定の過程の進行中には前提として同時的に問題化されてはならないという意味で、選択的であってはならないはずだからである。別のいい方をすれば、決定前提は、意思決定過程において『驚きをもたらすもの』であってはならない。だから、ルーマンも指摘しているように⁷⁾、意思決定前提は、少なくとも情報概念とは逆向きに、不確実性の吸収として、すなわち構造概念として定義されなければならない。

しかし、意思決定前提に関する決定的な問題は、この定義の欠陥にあるのではない。むしろ最大の問題点は、——その帰結が定義の困難に反映しているのだが——意思決定論では意思決定理論の内部で意思決定前提を制御できないということ、しかも、事実問題としてそうであるばかりでなくて、権利問題としてもやはりそうであるということにある。

周知のように、サイモンは、組織では「意思決定を伝達することによって影響力が行使され、そしてそれは、それに続く意思決定のための前提として受け取られる⁸⁾」ことに留意し、組織内における意思決定前提の受容問題に特に注目した。それと同様、彼はまた、認知と決定過程における喚起問題にも注意を怠っていない。ところで、キルシュは、決定前提に関する上の定義にあたって、記憶から認知的情報が喚起されるということが必要ではあるが、それを指摘するだけではない、と主張している。なぜなら、特に長期にわたる意思決定過程を取り上げてみると明らかであるが、そこで喚起されたすべての情報が意思決定前提になっていくとは考えられないから、と。また、サイモンも、上の役割問題のところ、さらには、権力や権威といった「非対称的」な影響過程や他の相互的影響の考察のところであれているように、こ

168-227; G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*, 1972, pp. 309-337, pp. 448-466; K. E. Weick, *Enactment Processes in Organizations*, op. cit., pp. 274-287 を参照。

7) N. Luhmann, a. a. O., S. 472.

8) H. A. Simon, *Comments on the Theory of Organizations*, op. cit., p. 132.

これらの影響過程では、ある種の選択が働いていると考えざるをえないだろう。ここから、環境信号と想起に基づいて喚起された情報が実際に決定前提として受け入れられていくには、一連の「テスト」を満足しなければならない、²⁹ という結論が出てくる。但し、もちろんこのことは、すべてのテスト過程が必ず意識的であるということの意味しない。むしろ反対に、状況の定義とか学習によるルーティン化によって無意識的・直観的に排除されるものが少なくないであろう。ともあれしかし、以上のように、喚起された認知的情報を決定前提に受容されていくものとそうでないものに区別しなければならないということは、意思決定論の立場を一貫させようとするかぎり、「意思決定前提³⁰の受容の過程は、それ自身ひとつの意思決定過程である」という見解につながっていかざるをえない。換言すると、「意思決定過程というのは、その初めの諸段階で意思決定前提の受容あるいは非受容に関する決定が行われ、その決定前提が最後に最終的な意思決定を決めるという多段階的な一過程となる³¹。」事実、キルシュが挙げているように、意思決定論がもたらした成果のひとつである要求水準-満足行動モデルは、このような多段階性によって特徴づけられている。

ところが、もしそうであるとする、第一に、リーバウも指摘したことだが、³² この考え方には解決されていない問題が残されている。すなわち、どの意思決定にもそのための決定前提がなければならないのであるが、この決定前提がそれに先行するひとつの意思決定過程の結果だとすると、現在の意思決定過程の決定前提を説明するのに次つぎと先行の意思決定諸過程にさかのぼっていかなければならないだろう。ところが、意思決定論は、最終的にどこまでさかのぼればよいかを指示していないし、本性によってそれを指示できない。そのことと関連して、第二に、意思決定論は、要求水準-満足行動

²⁹ W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. II, S. 98 f.

³⁰ Ders., Entscheidungsprozesse, Bd. III, S. 198.

³¹ Ders., Entscheidungsprozesse, Bd. II, S. 99.

³² E. Liebau, Organisation und Entscheidung, Diss., F.U. Berlin 1976, S. 124 ff.

モデルの場合を別とすれば、構造としての意思決定前提がいつどのような条件のもとで問題化し、その検討と変更のための意思決定過程がいつ始動するのかという問題について、十分な注意を払っていない。サイモンは学習過程を重視しているが、この問題に着手するためには、おそらくまず最初に、認知的期待（ここでは、期待に違背する状況が生じた場合には、かなりすばやく、かつ明確に指示された方向で学習が始動する）と規範的期待（ここでは、期待に違背する状況が生じて、抗-事実にその期待は維持され、学習はなされない）という⁶³ 区別に類似した区別を導入すべきであろう。そのうえでさらに、それにもかかわらず規範変更（構造変換）に導くようないわば高次の学習が始まるのは、どのような条件のもとにおいてであるかを研究することが、有効な戦略となるだろう。いずれにしても、別のとき、別のところと別の段階で決定前提に関して決定を行う決定過程が始動するというだけでは、十分でない。意思決定論に含まれているこのような未解決問題を、ルーマンは、「意思決定過程の反省性の問題、すなわち、意思決定過程を自己自身に適用する限界についての⁶⁴ 問題」と呼んでいる。

もちろんここで、意思決定前提の選択過程をそれ自身ひとつの意思決定過程と考えるキルシュの解釈を退けることは、可能であろう。しかし、その場合には、選択肢は次のいずれかにならざるをえない。すなわち、意思決定論において分析の最小単位とされた意思決定前提についてこれ以上問わないか、それとも、非-意思決定論的に説明するかである。意思決定論は、意思決定論としては完結できないゆえんである。

そのうえ、この意思決定論のアプローチでは、「すでに論理的な理由からして、意思決定前提に意思決定の根拠づけを期待することは、断念されなければならない。この理論を規定しているのは、根拠づけの関心ではなく、上

63 N. Luhmann, Rechtssoziologie 1, 1972 (村上淳一, 六本佳平訳『法社会学』)の第2章の2「認知的期待と規範的期待」を参照。

64 N. Luhmann, Grundbegriffliche Probleme einer interdisziplinären Entscheidungstheorie, a. a. O., S. 472.

向の関心である。³⁵」そして、このアプローチにおいて「このことに照応しているのは、合理性概念の断念」³⁶だけではない。サイモン理論は権力問題についてさまざまに議論することによって真の権力問題をむしろ隠蔽しているのではないかという批判が、すでにアメリカ合衆国で出ていたが、³⁷それもこのことに関係している。西ドイツでは上のルーマン以外に、プレボラをはじめ多くの人たちが指摘しているように、³⁸意思決定論には、プラグマティックで機会主義的なアプローチによって社会の反省問題を脱テーマ化する強い傾向がみられる。

人間行動の解明をめざす意思決定論が社会理論として十分な資格をそなえているか、したがって経営経済学の基礎たりうるかどうかという問いは、しかしその中心概念である意思決定前提の概念についてばかりではなく、その公約である「組織の物質化(物化)」の回避という問題についても立てられなければならない。それを、ここでは組織の役割システムについてみることにしよう。

既述のように、役割はそれが受容される場合にすら行動を過少決定しうるにすぎないと主張するサイモンの批判は、このかぎりでは正当であった。しかし、サイモンは、役割と役割システムの存在を肯定しながら、理論においてはそれを所与として前提してしまっていることも確かであった。これは、意思決定論が上向の関心に導かれていることの帰結である。そして、キルシュの場合にも、これは同様である。キルシュは、「組織参加者の個々の意思決定は社会的コンテクストによってどの程度まで影響されるか」という問いを

³⁵ Ebenda.

³⁶ Ebenda.

³⁷ サイモン理論についてアメリカで書かれた最良の批判的研究, H. J. Storing, *The Science of Administration: Herbert A. Simon*, in: H. J. Storing (ed.), *Essays on the Scientific Study of Politics*, 1962, pp. 63-150を見よ。

³⁸ たとえば, R. Prewo et al., *Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie. Eine kritische Analyse*, 1973, S. 222 ff.; A. Kieser und H. Kubicek, *Organisationstheorien II*, 1978, S. 69 ff.

立てつつ、「この問いの設定は、個々の組織参加者の意思決定が集団的な意思決定過程の枠のなかで満たされなければならない役割と組織目標に直ちに³⁹つながっていく」と述べている。キルシュは、このことに基づいて、「これらの役割がいかなる諸条件のもとでどの程度まで個々の組織参加者の意思決定前提になるか」という問題の考察に移るにさいして、やはり役割ないし役割システムを所与として前提してしまっている。したがって、サイモンが役割理論に対する意思決定論の優越性を誇りえたとしても、それは正確には、受容側面についてのことにすぎない。換言すれば、役割理論が対象とすべき問題の半分についてでしかない。しかし、重要なことは、ここで役割の存在が前提されてしまっているということだけにあるのではない。役割ないし役割システムの存立性格である。

行動科学論的意思決定論の公約によれば、方法的個人主義を貫くことを通して「組織を物質化(物化)することを回避」することが目標とされていた。そしてキルシュは、『『孤立した』諸個人の考察では把握できない現象の出現』に関連して、「重要なことは、この出現という事態そのことではなくて、その出現がどのように説明されるべきかという問題である」と述べていた。ところが、まさにサイモンとキルシュが所与として前提してしまっていた役割と役割システムは、廣松 渉氏によってつとに闡明されているように、「物質化(物化)」現象の最たるものではないだろうか。以下に、廣松氏の物象化論のごく一部を必要なかぎり⁴⁰で摘要してみよう。

39 W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. III, S. 99.

40 A. a. O., S. 100.

41 以下は、廣松 渉『世界の共同主観的存在構造』(勁草書房 1972年)の第3章「歴史的世界の協働的存立構造」(87—131ページ)によっている。「ステイタスやポジションを前提にしてロールを云々する一部社会学者たちとは異なり」、廣松氏は、下記のように最初期より一貫して、「直接的・基底的な自他関係に即して『役割』という概念を規定」してこられ、「『地位』や『部署』^{ステイタス}というものは、役割行動の機能的編制態が物象化され、一種の“制度化”をこらむることによって成立する」次第を究明されてきた。同氏は、この両次元の区別をいっそうわかりやすくするという目的から、論文「精神の問主體的存立構造——『精神異常』の存立構制の定位のために——」

廣松氏によれば、広義の意味で役割と役割扮技は、人間の間主体的（共同主体的）な協働の一射映であり、一位相である。役割扮技は、間主体的な協働の一定在様式としてこの協働においてのみ存在するという意味で、間主体的な諸活動の一形象である。どの役割扮技も、間主体的協働という機能連関によって先立たれるネット・ワークの項としてのみ、役割扮技となる。

ここで役割と人との間の実際の結合と分離に注目するなら、まず次のように言える。すなわち、それぞれの人とそれぞれの役割が結びつき、そして役割の配分が固定化するにつれて（この固定化はもちろん絶対的ではないし、役割自体は多重的であるにしても）、間主体的な協働関係は、固定的な諸役割の共演関係として分節され、構造化されていく、と。ところが、諸個人と役割との結合の固定化は、それによって協働関係の分節構造が安定化するというまさにそのことによって、その反面では、役割と人物との分離を可能とするのであり、そしてこの分離の可能性に基づいて役割の自立化が生じるのである。

この役割と役割の総体としての役割システムは、しかしながら、言うまでもなく役割扮技者たちと別個にそれ自体として存在するのではなくて、具体的な諸個人がそのつど役割を演じるかぎりでのみ存在するのであり、役割システムは協働する諸個人によってたえず再生産されているのである。但し、そのさい、役割は何らかの具体的個人によって演じられているということで十分であって、誰がその役割を演じるかということは、さしあたり役割そのものの存立にとっては重要でない。したがって、もしここで役割とその総体である役割システムとを独立に分離して取り出して、いわばその脱肉化された相において考察しようとするなら、それはイデアール-イデアールな性格を呈する。役割と役割システムの、また組織の「物質化（物化）」視が生じる

（『思想』704号、1983年2月）において、さらに新たに次のような用語上の区別を採用されている。すなわち、『地位』ないし『部署』の既成化に照応する次元での役割演技をとくに『役柄』扮技と呼ぶことにし、必要なさいには、『役割』一般から『役柄』を次元的に区別することに致したいと念います（11ページ）、と。廣松氏の物象化論および上の区別についてはまた、同氏の『物象化論の構図』（岩波書店1983年）および同書の「跋文——物象化理論の拡張」を参照。

基礎は、ここにある。この相のもとでは、役割と役割扮技は、具体的な諸個人から相対的に自立化してそれ自体において構造化されている一形象であるかのように現象する。

しかし、既述のように、役割と役割扮技は、真実態においては、それが何らかの諸個人においてそのつど現実に演じられるかぎり、そのつどレール（現実）に再生産されるのであった。この役割および役割システムと同様、組織はこのレール－イデオールな形象から成り立っている。役割と役割システムが、また組織が、あたかもわれわれの外部にそれ自体として自存するかのように現れ、それゆえわれわれがそれらを物質化（物化）として把握することになるのも、実はそれらが上述のような機制によって具体的な諸個人から相対的に自立化しうるためであり、しかもそれらが多少とも安定化したその分節化構造によって諸個人に行使する規制化機能のためである。

廣松氏の所説について上に試みた要約からわかることは、行動科学的意思決定論者たちは、「物質化（物化）を回避」という自ら掲げた公約に違反しているという事実である。なぜなら、彼らは組織において存在している役割から出発し、どのようにして役割は個々の組織参加者の意思決定前提になるのかという事態に注目していたのであったが、そこで前提されていた役割は、間主体的協働のまさに「物質化（物化）」の産物に他ならないからである。行動科学的意思決定論は、組織の問題の半分しか研究していないといわなければならないゆえんである。⁴²

ところで、廣松氏の物象化論について上に試みた要約では、間主体的協働について一般的・抽象的に述べたにすぎなかった。言うまでもなく経営経済学は、企業におけるより具体的な協働を究明しなければならない。ここでは

42) ウェイクが試みているように、「物化」(K. E. Weick, *Middle Range Theories of Social Systems*, *Behavioral Science* 19(1974), p. 357; K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., 1979, p. 34) を回避するには、意味形成 (sensemaking) 過程にまで目を向ける必要があると思われる。

上の物化（物象化）は、幾重もの屈折を経てずっと複雑な形で現れる。そのさい、行動科学的意思決定論者をはじめとするほとんどの組織研究者と経営経済学者がしているように、なおも個人と個人による意思決定から出発しようとするならば、本節でふれてきたのと同構造の困難に出合わなければならないだろう。次の二つの節で取り上げる企業目標論において、その困難を説明することにする。本節では、最後に、一般的な協働から企業（ないし具体的な組織における）の協働へと具体化を進めようとするにあたって、サイモンではなくてキルシュ（やシステムズ・アプローチを標榜する他の多くの組織研究者）にみられるひとつの誤りを指摘しておこう。

役割システムおよび組織の存立性格に関する以上の考察は、生物学者にしてシステム論の研究者であったミラーの⁴³主張、すなわち、社会科学においてもシステム要素を役割のような「抽象的」な存在物に求めるべきではなく、人間や機械のような「具体的」な要素に求めるべきだとする主張、の不適切性を示唆しているはずである。⁴⁴ところが、組織をより具体的に把握し、より具体的に記述するという狙いのもとに、組織を社会-技術的システムと定義する組織研究者が少なくない。意思決定論者であるキルシュもそのひとりである。彼は、これによって意思決定論とタビストック・グループの社会-技術-システム論の長所の統合が可能になると考えているのであるが、その理論的な論拠としては、上のミラーの見解を援用している。⁴⁵しかしながら、「抽象的システム」を拒否して「具体的システム」を擁護しようとするこの見解は、第一に、システム要素の基体とシステム要素とを混同している点で、システム理論としてもすでに失当である。第二に、行動科学的意思決定論者が組織を「具体的」な要素からなる社会-技術システムと定義することは、具体化という角を矯めて牛を殺すに等しい。なぜなら先述のように、パーナー

43) J. G. Miller, *Living Systems: Basic Concepts*, Behavioral Science 10 (1965), のとくに pp. 204-208 を見よ。

44) 上のミラーの主張に対するパーソンズの反批判としては、T. Parsons, *Concrete Systems and "Abstracted" Systems*, Behavioral Science 25 (1980), p. 46がある。

45) W. Kirsch, *Entscheidungsprozesse*, Bd. III, S. 26 ff. を見よ。

ドが組織を物的システムや人的システムと区別して、「意識的に調整された諸活動あるいは諸力のシステム」と定義して以来、行動科学的意思決定論においては、組織は行動のシステムとして把握されてきたのであるが、キルシュのように、ここでこの『行動』の実質は、インプットのアウトプットへの変換にある⁴⁶⁾ととらえ、機械も素材やエネルギーや情報を加工する点で機械一般も「行動」すると解釈するとき、意思決定をとまわらない（あるいは、もっと正確に言えば意思決定を帰属させられない）「行動」をも行動システムの要素に組み入れてしまうことになるからである。意思決定論的組織理論の組織理論としての狙いと長所は、行動にはそれに先立って行動コースの選択過程が存在するためにこの選択過程に注目するという点だけにあったのではない。すでにサイモンがふれていたように、組織では、行動（と無行動）は意思決定の結果とみなされ、意思決定を帰属させられる。したがって、組織においては、行動のシステムは何よりも意思決定のシステムなのであり、前者は後者に、組織の事実のうえで還元されている。これまでのところ、行動科学的意思決定論では、意思決定は定義的規定においては、行動を準備する前段階としての側面だけが強調されがちであったが、実際の研究で示されているように、組織の次元では、意思決定は次の意思決定の前提になり、それはさらに次の意思決定へとつながるという特性を示す。そして、このような意思決定の過程的な連鎖システムとこれを可能にしている諸条件が、組織の組織たるゆえんである。ここでは、意思決定を帰属せしめられない機械の「行動」は、組織のシステム要素にはなりえない。機械やテクノロジーは、システムの「環境」に属する。それにもかかわらず、インプットのアウトプットへの変換という「行動」の共通性なるものをもって、意思決定のシステムと「行動システムの区別をあいまいにするときには、組織研究にあたってこのアプローチが有している可能性を投げ棄てることになろう。

46) A. a. O., S. 44.

47) N. Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, 1978, S. 9-19 を参照。

第5節 利潤極大化仮説批判と営利経済原理

グーテンベルク理論に対する次の世代からの批判は、既述のように企業目標論の分野で始まったのであるが、その嚆矢となった長論文において、ハイネンは企業目標研究の重要性を次のように基礎づけている。「目標決定の根本的な意義は、経営経済学の認識努力の核心をなす企業の理論の構築にさいして明らかになる。このような理論を求めようとするあらゆる努力の最初に位置しているのが次の問い、企業はいかなる目標関数を追及しようとするか⁽¹⁾という問いである」と。

カーネギー・スクールの企業の行動理論の影響のもとに、経営経済学の中心問題は企業の行動様式の分析と説明にある、と主張することになった新しい目標論の研究者たちは、この課題を追求するにあたって意思決定に注目するのであるが、彼らはそれをはじめに次の二種類に大別する。企業において「つねになされなければならない最初の意思決定は、企業の目標関数にかかわる。それが『目標決定』である。目標決定は、企業の行動様式に根本的な影響を与える自律的な選択行為である。意思決定の第二のグループは、企業がその目標関数を実現するために利用する手段の選択に関連する。それが『手段決定』⁽²⁾である。」そして、この二つの決定を結びつけるのは、ハイネンによれば、合理性原理である。「合理性原理は、企業の目標関数と手段投入のあいだの結合を樹立する。がしかし、この合理性原理は、一定の目標関数に照らして定式化される場合にはじめて手段決定を可能にする。⁽³⁾」

このことから、目標決定の優越性は明らかである。多くの企業目標研究者たちは、企業における目標関数と目標決定のこのような位置づけに基づいて

(1) E. Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: H. Koch (Hrsg.), Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, 1962, S. 12.

(2) A. a. O., S. 11.

(3) A. a. O., S. 11 f.

自分たちの主題の意義を強調するとともに、目標決定の解明に続いて合理的な手段決定を研究する経営経済学体系を構想することになった。ここでは、「目標関数の選択がどのような結果になるかということ次第で、企業理論の構築はそれぞれさまざまになるだろう」ことは、明らかである⁽⁴⁾。

しかし、彼らは、目標研究の意義をたんに自分たちの理論構築にとつての内在的重要性だけから了解していたのではなかった。ドイツ語圏の経営経済学は、その生誕の日に第一次方法論争において歴史学派の経済学者によって突き付けられた難問、すなわち、私的利害を代表し、個別特殊の利益の追及を支援しようとする学（「利潤のための学」）は真の学問たりえないし、大学において営まれる資格がないという非難を切り抜けるために、また、第一次大戦後の労資関係の対立激化と企業体制の動揺に対処するために、最初から規範論的な傾向をとらざるをえなかった。だから、多くの経営経済学者は、「現実の分析にとどまらず、企業の幹部の行動に対して一般的な原則と規範を提起しようとした。」⁽⁵⁾ こうして、ドイツ語圏の経営経済学の方法論議においては、企業の指導原理、あるべき企業の目標と行動原理が、選択原理問題としてつねに中心的テーマとなり続けることになった。そのなかにあつて、資本主義

(4) A. a. O., S. 12. 但し, E. Heinen, *Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, 1966 の S. 37 ff. に要約されている企業目標調査に参加したキルシュは, 1969年に次のように書いている。「しかしながら, 私は, 手段決定(とりわけ管理水準における)の基礎となる企業の目標決定が大企業においてつねに行われているという仮定については, 実践において管理職位についている人びととの面談に基づく私の個人的な経験から, 懐疑的になっている。

電子計算機設備の購入のための意思決定諸過程についてヴィッテがおこなった研究 [E. Witte, *Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe*, *ZfhF* 20(1968), S. 881 ff.] は, この疑いを確証している。この研究の一結果として, この意思決定過程に参加したひとたちは, 個々の代替案の評価の基礎にすべき諸目標について最初に統一をするという試みを行っていないということが, 確認されている。」(W. Kirsch, *Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht*, *ZfhF* 21(1969), S. 673) この確認からすれば, 目標は意思決定の事後的な正当化のための手段であるという見解まであと一歩である。

(5) H. Koch, *Betriebliche Planung. Grundlagen und Grundfragen der Unternehmungspolitik*, 1961, S. 25. 溝口一雄, 小林哲夫共訳『経営計画』24ページ。

経済体制のもとでは営利経済原理は不可避的であると考えたリーガーやグーテンベルクは、最少数派にすぎなかった。ハイネンと彼に続く多くの目標論研究者たちは、ドイツ語圏経営経済学のこのような経緯からして、自分たちが扱おうとしている問題は経営経済学生成以来の中心問題であること、したがって目標論の革新は経営経済学の全歴史に及ぶ問題の革新、つまり経営経済学の決定的な革新となりうるだろうと自負していた。だが、この新目標論は決定的な革新たりえたであろうか、また可能性において革新をもたらさるものであろうか。わたしたちは、この問題の検討に二つの節を当てることにする。本節では、グーテンベルクの目標論の対立点を知っておくために、最初に、新目標論者が共通して出発点においていた利潤極大化仮説批判を要約しておき、次に、この批判の出現でグーテンベルクがおこなった営利経済原理の擁護論をみることにする。

フィッシャー・ヴンケルマンやジャンツとは違って不徹底であったのであれ、それでもやはり論理実証主義あるいは批判的合理主義の立場に立っていた新目標論者にとっては、経営経済学の旧目標論のうち、規範主義的目標論を批判する仕事は、赤子の手をねじるようなものであった。企業のあるべかりし指導原理を提唱しようとする目標論、ハイネンの命名になる「告白-規範的」な目標論は、科学的言明の最低資格を欠いているという理由で、簡単に退けられた。これに対して、利潤極大化説ないし営利経済原理説に対する批判は、完全競争を仮定した経済学における「企業の理論」について二つの側から提起されていた異論を大幅に借用することによって進められた。そのひとつは、「過去も未来ももたず、貸借対照表も純資産もない⁽⁶⁾」伝統的な企業の理論をより現実化しようと努めるにあたって、経済学者自身が提起していた異論である。たとえばマーシャルは、『産業と貿易』において、企業内

(6) K. E. Boulding, The Present Position of the Theory of the Firm, in: K. E. Boulding and W. A. Spivey (eds.), Linear Programming and the Theory of the Firm, 1960, p. 4.

部の経済的な諸量および管理と組織の現象について詳しい分析をおこなって
いたけれども、企業の理論を本格的に改善しようとする試みは、不完全競争
論の主題化とともに始まったといつてよい。そして、企業の行動原理に関係
する問題について、この動きに決定的な弾みを与えたのは、1937年と38年の
イギリス経済学会で、ハロッドとホールによって報告され、翌39年にホール
とヒッチの名で『オックスフォード・エコノミック・ペーパーズ』誌に発表
されたオックスフォード調査であり、それを側面から支えることになったの
は、すでに1932年にバーリー＝ミーンズによって発表されていた所有と経営の
分離論⁽⁸⁾とこれに続く諸研究であった。第二の異論は、心理学的・認知論的な
立場からのものであった。それらは、サイモンと彼に率いられたカーネギー
学派、およびカトナーたちによって唱導された。

経済学の伝統的な企業理論に関するこれらの吟味の過程で、この理論は次
の六つの前提ないし仮定に基づいていることが指摘された。

- (1) 企業の目標は企業家の目標である。また、企業の意思決定者が複数で
あるとしても、企業は一枚岩の意思決定単位であると仮定されることによ
って、結局その目標は企業家の目標と同じであると考えられている(意思決定
主体に関する前提)。
- (2) 企業家したがって企業の目標は、最大の利潤という唯一の目標である
(目標仮定)。
- (3) 企業家は手段の選択にあたって、目標達成との比率を最大化するよう
に合理的に行動する(合理性の前提)。
- (4) 企業家は、その活動にかかわる重要なデータ——それが事前、現在、
あるいは事後に関するものであれ——に関して完全な情報をもっている
(情報仮定)。

(7) R. F. Harrod, *Price and Cost in Entrepreneurs' Policy*, Oxford Economic Papers No. 2 (1939), pp. 1-11; R. L. Hall and C. J. Hitch, *Price Theory and Business Behaviour*, Oxford Economic Papers No. 2 (1939), pp. 12-45.
(8) A. Berle and G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932. 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』。

(5) 企業にとって重要な変化が生じるとき、企業はこれに無限の速度で最善の方向に適応できる（反応仮定）。

(6) 企業の計画にとって重要な数量関係と価格-数量関係は、連続の関数と想定されている。このような関数の分析、とりわけ利潤関数における最大値を求めるのに適当な手段は、微分計算となる（微分可能の仮定、ないし限界原理に従った行動という仮定）。

企業の理論のこのような仮定は、ことごとく批判の対象にすえられた。それらの批判はおおよそ次のようにまとめることができる。

1. 情報仮定

企業の理論における利潤極大化に対する批判は、まず情報仮定に向けられた。

企業の理論では、限界費用が限界収益と等しいところで企業の利潤は最大になると主張されている。しかし、企業は、この利潤最大の販売量を正確に実現するためには、販売ひいては生産に着手するに先立って、限界費用と限界収益を知っていなければならない。ところが、まず前者についていうなら、一種類の製品しか生産していない企業においても、減価償却費やその他の間接費を考慮して限界費用を正確に計算することは極めて困難である。また、出来るだけ正確に計算しようとするときには、費用計算そのものが引きあわないほど多くの費用をくう。まして、多品種生産のもとでの限界費用の正確な測定は、方法的にも保証されない。限界収益の事前測定は、この限界費用の測定よりも困難である。市場生産を行っている企業は、生産物の短期的需要すら事前に知ることができない。また、注文生産の企業でも、長期的には不完全な予測に従って行動しなければならない。これらの簡単な事実は、伝統的な理論にみられる完全情報の仮定の非現実性を示している。

企業家が行わなければならない重要な決定は、すべて本質的に不確実の状況に特徴づけられている。企業は、価格の変更、広告、製品の部分的変更に関客がどのように反応するかということを知ることができないし、ま

た自己の販売政策の変更競争者がいかなる対抗措置をとるか予測できない。そのうえ、将来の一般的な経済発展と自己の事業分野の将来の動向を正しく予見することも、不可能である。不完全情報、不完全知識、不完全予測、これらが企業を特徴づけている。

2. 反応仮定

さらに、たとえより有利な販売量が既知であっても、あるいは、一定の生産量を最小費用で生産する方法がわかっているとしても、企業はそれに即時的・全面的に反応ないし適応することができない。これは、生産の側では、生産設備の分割不可能性と部分生産設備間の能力断面の不一致、費用残留、生産および労働組織上の適応と再編成の問題、労働協約にかかわる事項などに起因する。即時的反応の制限は、価格政策においても存在する。自動販売機や通信販売は初めから固定価格と結びついており、一般に価格変更は一定の準備期間と費用を要する。さらに、価格変更はセールスマンにとって厄介な問題であるし、顧客のみならず卸売商や小売商にも嫌われることを考慮しなければならない。

3. 生産関数の微分可能性

限界費用と限界収益の測定の困難、および即時的・全面的な反応の制限は、企業が限界原理を実践に適応することができないことを示すものであるが、それに加えて、理論の上でも、各生産要素の偏限界生産力を計算すること、したがって、最適生産の選択問題に対して限界生産力均等の法則をもって答えることの不当性が主張されている。

伝統的な生産の理論では、各生産要素が一定の範囲内において任意の割合で結合できるような想定がなされ、農業生産から導き出された収益法則が工業生産にも類推適用されている。しかし実際には、少なくとも工業生産においては、特定の生産物を生産するために有効な生産要素の結合比率は、それぞれ技術的に一義的に決定されており、任意に選べるものではない。このことは、各生産要素の偏限界生産力について語れないことを意味する。

そのうえ、短期費用曲線は、区間固定費にみられるように、生産量の変化

につれて非連続的に変化するのが普通であり、また生産量を変化させようとするときには、準備費用や始動費用、停止のための費用や整理費用などが不可避的に発生する。それゆえ、生産関数や費用関数の完全な微分可能性は与えられていない。

4. 合理性の仮定

上述したことから、厳密な限界原理に基づく極大化行動はいかなる意味でも不可能であることが示されたが、それはまた、経済主体が完全に合理的に行動することの不可能性をも示している。というのも、一般に理解されている意味での合理性は、「経済主体が諸関係と諸依存に関してはっきり知っていること、したがって、経済主体がある程度まで諸関連を実際に見通していることを前提している⁽⁹⁾」からである。合理性をこのように理解しない場合であっても、企業家は、極大目標ではなくてある満足すべき水準をもっていて、それが達成されると、それ以上の追及を弱める傾向があるともいわれている。

5. 企業の目標要素

企業行動の調査によって、企業は利潤以外に多くの目標をもっていることが明らかになった。その主要なものとして、安全、売上高、マーケット・シェア、成長率、従業員に対する責任と福祉、権力と威信、が挙げられている。これらの目標は利潤追及と本質的に両立しないとまでは主張されなかったが、多くの企業にとっては、たとえば安定は極大利潤よりも重要であり、そのためすべての利潤チャンスに挑戦することは避けられ、景気後退期には利潤よりも流動性の維持が優先されることが指摘された。また、企業は、たとえ利潤率をある程度犠牲にしなければならないとしても、売上高やマーケット・シェアの拡大と企業成長を選択する傾向があるといわれている。そのうえ、企業家は従業員と公衆に対する社会倫理的な責任を意識していると同時に、自己の活動の社会的評価を維持あるいは向上させることを目的として利潤極大化目標と一致しない企業政策をとることも報告されている。このような事

(9) O. Morgenstern, Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht, Zeitschrift für Nationalökonomie 4 (1935), S. 348.

実から、企業家はさまざまな動機と目標をもっており、企業は利潤を排他的に追及してはいないと主張されている。

6. 意思決定単位

所有と経営の分離論、経営者支配論は、伝統的な理論におけるワンマン企業家の仮定をくつがえした。そこから、「利害調整者としての経営者」説や「良心ある経営者」説、そのほかさまざまな変種が提唱されている。そのうえ、60年代以降になると、企業を必ずしも極大利潤に関心をもつとはかぎらない人びとを含めた複数の参加者からなる意思決定単位ととらえる見解が、有力になってきている。それによれば、企業は、それぞれ独自の利害関心をもつ株主、経営者、従業員、債権者、供給業者、顧客、さらに場合によっては政府などの参加によって構成されている連合体であって、目標は彼らのあいだの交渉によって形成されるのであり、その目標は従来の理論におけるような単一の極大利潤目標としては現れない、と主張されている。

ドイツ語圏の経営経済学の新目標論は、経済学の企業の理論に対する以上のような批判をほとんどそのまま借用し、整理再現することをもって、経営経済学の旧目標論に対する批判とした。この批判は、純粹経済学的な経営経済理論を追及したグーテンベルクの教授資格論文にそのまま妥当することは、明らかである。だから、実際多くの人びとは、自分たちの批判点が妥当する格好のケースとして、しばしばこの教授資格論文を引合いに出している。しかしながら、『原理』には企業の理論に対する上のすべての批判が必ずしも妥当するわけではないことも、これまた明らかである。『原理』では、たとえばB型生産関数の提示による限界生産力理論批判にみられたように、微分可能性の仮定は退けられているし、その他に、完全情報や完全反応や完全な合理性が前提されていたわけではない。むしろ反対に、企業ではこれらの前提が満たされていないからこそ、情報獲得と処理、より適切な反応と適応、より合理的な行動、これらを実現するための諸可能性が討究されていたのであった。そのうえ、前章で詳述したように、『原理』は資本運動を基礎に展開

されていた点で、企業の理論と根本的に異なっていた。それにもかかわらず多くの新目標論者は、企業の理論に対する批判をもって、当面の最大の論敵であるはずのグーテンベルク理論に対する批判としても十分であるかのような論述のしかたをしていた。実のところ、利潤極大化原理に対するこれらの批判の多くがグーテンベルクの営利経済原理に当てはまらないことは、すでに『原理』第1巻初版で「営利経済原理は、利潤極大化原理と無条件的に同義ではない」（I¹, S.340）と断られていたことから明らかである。

ところで、グーテンベルクは上のような論述が現れてくる以前に、本節の最初に挙げたハイネンの企業目標論文の刺激を受けて、『原理』第2巻の第6版（1963年）で、アメリカで現れていた経済学者と組織研究者による利潤極大化仮説批判を考慮に入れながら、営利経済原理についてありうる誤解の一扫を企てている。

それによれば、市場経済秩序に特徴的な経営類型を特徴づけているのは、自律原理である。企業政策と経営内の意思決定は、すべて企業によって自律的におこなわれる。この意思決定が準拠している格率が、営利経済原理である。それは、企業が投下する資本に対してできるだけ高い収益を獲得するように要求する。この意味で、営利経済原理は、市場経済体制に代表的な経営類型の構造エレメント (Strukturelement) に他ならない。だから、グーテンベルクの主張に従えば、企業からこの原理を取り除くなら、それとともに市場経済的-資本主義的経済体制も存続を止めることになる。

すでに第1巻第3部「経営類型の決定因」において初版以来詳しく述べられていたのだが、グーテンベルクは営利経済原理を、ここではまず最初に、このように経済体制そのものに由来する一原理であると把握している。そして、営利経済原理が経済体制の一原理であるということは、グーテンベルクによれば、この原理が実際に個々の企業においていかなる強度で実践されているかということ、また、どの程度成功裏に実行されているかということとは別個のことである。実際の個々の強度や成功の程度がどうであろうと、そのことだけをもってこの原理の存在を否定することはできない。営利経済原理

に関して流布している誤解を解くにあたって、第2巻第6版で改めて強調されているのは、このことである。それは次のように述べられている。

「営利経済原理をこのように市場経済体制の一構成エレメント (Konstruktionselement) として、そして——このこととの一致において——市場経済的諸条件のもとで活動する経営の最上位の主導格率として把握するとき、直ちに明らかになるのは、この原理の実現される程度は、市場経済秩序とそれに照応する個別経済秩序の構成原理としての営利経済原理の性格と妥当に関して何事をも言明しないということである。」(Ⅱ⁶, S.8)

グーテンベルクは、この主張に基づき、この認識を敷衍するかたちで、営利経済原理についてありうる疑問と批判に答えようとしている(Ⅱ⁶, S.8-12)。

それによれば、まず第一に、この原理の妥当は、これに従って行動するよう規定されている人びとの能力に依存していない。そして、企業の政策決定に権限をもつひとの危険選好関数、その他の個性や性向、さらにはそれらに基づく成果の差異についても同様であって、個別経済の格率としてのこの原理の原則的妥当は、この原理に従って行動する人びとがそれをどう実践しているかということに依存しておらず、また、いやしくもこの原理に従って行動しようと努力されているかぎり、成果の多寡はこの原理の妥当性の基準とはならない。

第二に、企業のあらゆる重要な意思決定は、顧客の反応、競争業者の対抗措置、将来の経済発展などに関係して、不確実性の状況のもとで行われる。このため、企業は出来るだけ高い収益をあげるという目標を一定の限界内でしか実現できないということは、明白である。しかしながら、このことは企業は営利経済原理に従って行動しなかったということには、もちろんならない。反対であって、企業はこのような状況のもとにおいて、投資目的やありうる損失に対する企業の安全のために、また配当のために意のままに出来るだけ高い剰余を獲得しようとして努力しているであろう。情報の不完全とこれに起因する判断の不完全性は、企業指導者の出来るだけ高い利益率をあげるという目標に対して、それを実現しうる程度を制限するにすぎない。

第三に、——われわれは特に注意すべきことだが——グーテンベルクの見解によれば、営利経済原理はそれ自体としては、企業の活動力を喚起するところの諸動機とも無関係である。企業の責任ある地位で活動している人びとの行為を刺激する動機は、非常にさまざまでありうる。企業者的な行為の実際の推進力となっているのは、遂行貫徹の喜び、責任感、個人的なうぬぼれ、社会的威信、独立の追及、権力の追及、等々であろう。しかしながら、すでに第1巻の営業-経営指導の箇所（I¹, S.108）で強調されていたことでもあるが、「ここで問題にされているのは、非-経営経済学的な種類の事態、それゆえ経営経済学的な諸方法ではとらえることができず、到達することのできない事態である。個別経済的な、また全体経済的な連関から見れば、営利経済原理は、ある特定の経済体制に制度的に保留されている規制因 (Regulativ), それなしにはその体制が機能しえないような一規制因、を意味するにすぎない。」（II⁶, S.9）だからグーテンベルクは、ハイネンの企業目標論でも取り上げられていたような「利潤極大化関数をひとつの効用関数で置き換えようとする試み」を引照しながら、次のように記している。「本質的に心理学的な種類の非-貨幣的諸要因を企業の一般的な目標関数に採り入れようとするさいの困難もまた、上のことからおのずと証明される」（II⁶, S.9）、と。

第四に、一般に営利経済原理は一定の諸限定（隘路やこれに類するもの）のもとでしか実現されないという事実もまた、この原理の本旨について何事も語っていない。企業の意思決定は、二、三の例を挙げるなら、ある最低売上高を下回ってはならないとか、生産プログラムは一定の諸規制を無視しては決められないとか、あるいは、投資決定にさいしては財務上の諸限界を顧慮しなければならないといった基準に従っておこなわれるのだが、その場合、これらの諸限定は、企業政策と経営内のその他の意思決定を支配している企業行動の指導格率としての営利経済原理の断念ということを全く意味していない。

第五に、営利経済原理が決して完全な純粋性において展開されるのではないということは、次の事実、すなわち、どの経営部分領域においても経営事

象は計画と組織の諸欠陥に影響を受けるという事実、にも帰されよう。通常の場合、この損害は計画や組織を担当する人びとの人間的な不十分さや、そこにおける事物的欠陥に基づいている。またそれらの結果として、経営全体の管理と意思決定の過程は、完全な調整や整合性に達することができない。そのことは、現代の組織理論が明らかにしている通りである。この組織理論は、人格的あるいは事物的諸欠陥に由来する混乱を受けない統一的な意思決定過程を企業においてつくり出そうとする場合に、満たされなければならない諸条件を分析しようと努力している。ところでしかし、上述の不十分さや欠陥もまた、企業における営利経済原理の妥当を原則において疑問に付すものではもちろんありえない。それらは、たんにこの原理が実現される程度を制限しているにすぎない。

第六に、営利経済原理は、企業の政策決定が短期のみならず、長期の観点のもとでおこなわれなければならないことを要求する。長期ということでの程度の期間が意味されているのかということ、普遍妥当的なかたちでは言えないが、しかし通常の場合、複数の営業期間にわたることは確かである。生産能力、投資、製品、販売、利益、等々に関する長期総合計画や個々の長期計画は、数年にわたるのが普通である。企業の営業-経営指導が将来の何年かにおいてとらうと考えている営業政策は、これらの計画に表現される。そのさい、企業の首脳部がこの長期計画のために自己と企業の諸部門に対して前もって設定していた諸目標は、後年によりやく効果を発揮し始めるような諸方策を、すでに最初の営業諸年度に実施するよう要請するということ——このことは全くありうることである。新製品の開発、現有生産設備の改良の早期着手、生産能力の拡大、新原料の開発あるいは原料の新調達源の開拓、外部組織の拡大、等々は、後年に効果と回収を見込んだ支払をはじめの諸年度に引き起す。このような場合、営業-経営指導は、全計画期間を一単位とみなして企業の長期的な利潤状態の改善をめざしている。そのために、現在の短期的な利潤機会を徹底利用を断念しなければならないことが出てくる。このような利益の一種の時間的な移し替え、この種の長期的な利益計画は、

現代の企業管理においては当然の用具の一部となっている。個々の営業年度は、連続的な営業政策期間の人為的な切れ目にすぎない。長期的な利潤の最大化について語られるとき、この政策期間のことが考えられているのである。どの企業も、どの時点においても、与えられているすべての利潤チャンスを短期的にも利用するよう最大限の努力を払っているのだが、但しそれは、この利用が企業指導の諸目標と広い観点からみて矛盾しないかぎりにおいてのことである。営利経済原理とは投下資本に対して出来るだけ高い収益をめざす行動指針であると言われるとき、それは、グーテンベルクによれば、この意味で理解されるべきものであるとされる。

第七に、営利経済原理は、経営内外の経済的・経済外的なあらゆる与件の布置のもとでなおかつそれが適用されるよう要求するものであるが、この与件には、資金政策的な配慮の他に、たとえば企業がある種の市場支配的地位を占めているということや、営業政策上の計画と措置においてその他に発生しうる世上の評価と評判の顧慮といった問題も入っている。企業の政策決定、とりわけ販売政策上の決定に関連するこの種の与件への配慮は、しかしながら、経営の意思決定が長期の利潤最大化に向けられるという傾向を止揚するものではない。「絶対的な最適はつねに、公理的に保証された理論という厳格な枠組のなかでしか調べられないものである。人間の、あるいは事物の不十分さのために、営利経済原理について算出される理論的な最適に到達することができないからといって、そのことでこの原理が疑問に付されているわけではない。」(II⁶, S. 11)

グーテンベルクは、以上のことに基づいて、「営利経済原理は、この格率がいかなる程度の完全さでもって実行されようとも、原則において、企業政策の、とりわけまた販売政策の決定過程における支配的な指導格率でありつづける」(II⁶, S. 11 f.)と主張している。

そして、この箇所では最後に——1950年代の終りにグーテンベルク自身が投資決定に関する調査において直面し、すでにそこで解答を試みていた問題

⑩ E. Gutenberg, Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller

であるが——ボーモルによって唱導された売上高極大化¹¹⁾仮説と営利経済原理との関係にも関説されている。その結論を先に言えば、営利経済原理の規制的機能は、企業はとくに売上高の最大化に留意しているという命題とも対立するものではない。

グーテンベルクの見解によると、上の命題は、そこにおいて表現されている心理的なタブーを度外視すれば、営利経済原理で問題になっている事態を不完全に定式化したものでしかない。というのも、売上高拡大の概念が、売上げの上昇は利益の上昇につながるという表象と結びついているとするならば、売上高極大化の原理を営利経済原理と対立させるべき根拠は存在しないからである。そして事実、売上高の上昇は企業の利益状態の改善と結びつくはずであるという表象は、いつでも実証されるように、実践において支配的な表象である。売上げの拡大がその企業の収益状態の改善につながらない場合には、そのような発展は、実践で用いられている言葉でいえば、不満足なものと感じられる。そしてこれは当然のことでもある。なぜなら、上の場合においては、明らかに企業の成長が問題になっているのだが、企業成長は当該企業の成長に応じた利益配当と投資とをなしうるための収益を前提しているからである。グーテンベルクによれば、売上高の上昇にもかかわらず営業成績は満足でないと感じられているとすれば、そのことによって表現されているのは、次の事実である。その売上高増加は、高くつきすぎた新製品モデルの開発費用、販売拡大のための広告支出、販売のための外部組織への投資支出、等々

Unternehmen, 1959では、次のように言われている。「投資の着手を投資者の利潤期待への依存に求めることは、科学では普通である。」ところが、調査の過程で、『利潤期待』という表現は、産業界では慣用ではないということが明らかになった。これに対して、『販売期待』といういい方は、工業企業家の全く周知の語彙に属する。この点に関して行われた質疑応答によって、実践ではふつう販売発展と利潤発展のあいだに無条件に比例関係があるということは仮定されずに、より多い販売は同時にまたより高い利潤を意味するという考えが、販売期待の概念と結びついているということがわかった。事態をこのように見るならば、販売期待は利潤期待と広い範囲にわたって同一視されていると言えよう。」(S. 117. また、S. 223をも参照)

11) W. J. Baumol, *Business Behavior. Value and Growth*, 1959.

によってあがなわれたのである。売上高の上昇それ自体の追及、換言すると、売上拡大のための費用の動きを（不十分にしか）考慮しない売上高上昇は、企業政策の決定、とくに販売政策行動において許容されない行動格率である（Ⅱ⁶, S. 12）。

グーテンベルクは、第2巻販売論の第6版において、企業の販売政策を基本的な方位づける営利経済原理について、以上のような再規定を試みている。彼は、この版ではさらにこれにとどまらず、「営利経済原理の理論的精緻化」と題する新しい節（Ⅱ⁶, S. 12-20）を設けて、営利経済原理に従って行動される場合の可能な諸状態を分類し、各状態のもとでのこの原理のあり方に関して簡潔明瞭な定式化を試みている。それらは、いずれもすでによく知られている最大化問題である。しかし、利潤極大化論の批判者たちは完全市場のもとでの単純な極大化モデルに焦点を当てていたのだから、それらのいくつかについて簡単にふれておこう。ここで挙げられた七つの場合分けのうち、必要な五つにだけふれることにすると、その第一は、一定の制約式を顧慮しなければならない場合の最大化である。この制約は、さらに二種類に分けられる。ひとつは、複数製品の利益最大の生産量と価格を探すさいに次のような諸条件、すなわちたとえば生産領域についていえば、各能力の利用可能時間、使用可能な原料総量の制限、等々の生産技術的諸条件、また、販売や財務の領域において存在するこれに類似した諸制限を考慮する場合である。ふたつめは、最低売上高、最低収益率、最低マーケット・シェアなど、企業が複数の目標をもつという事態から結果として生じてくる制約を考慮に入れる場合である。しかしいずれの場合にも、ここでは、企業がコントロール可能な諸量が問題になっている。ところが、企業の利益は、たんに自己自身の諸可能性に依存しているのではなくて、競争企業のとる政策および対抗措置にも依存する。これを考慮するとき、営利経済原理に従った最大化は、一定の変形を被る。それが第三の場合である。第四に、企業の販売状態は、それが所属している産業部門全体の発展動向にも左右される。したがって、企業は営利

経済原理という原則のもとでの発展の予測にさいしてどのように行動するかという問いが、ここでの問題となる。この問題と第三の場合の違いは、第三の場合には、企業は合理的に行動する対抗者（競争業者）と相対していたのに対して、いまの場合には、合理的な行動を仮定できない中立的な対抗者ともいえるべき、部門のありうる発展傾向に相対している点にある。反対に、共通しているのは、利潤極大化が企業のコントロールできない変数に依存している点である。企業は、このような不確実な事象について一定の期待をもちうる。いま、もしこの事象が大数的で反復的であるならば、この不確実な事象の頻度分布に関する経験に基づいて客観的な期待を形成できよう。しかし逆に、事象が一次的であるとすれば、客観的確率について語ることはできない。前者においては、数学的期待値を意思決定過程に組み入れることは意味あることだが、後者においては、意思決定者の個人的な態度と判断をあらわす主観的確率に基づいた不確実性下の意思決定が問題になる。

グーテンベルクは、最後に第五の場合として、1930年代初めのホッペやデンプンボによる情動心理学的研究と40年代のレヴィン・グループによる研究にまでさかのぼって、心理学の要求水準-適応行動論を概括したうえで、これを企業行動に適用しようとしたカトナーやサイモンの要求水準-満足行動論に言及している。しかし、そのことについては、グーテンベルクが他の所で述べたことと一緒に次節でふれることにしよう。

さて、第2巻6版からの以上の要約によって、グーテンベルクが念頭においていた営利経済原理は、極めて単純化してとらえられた企業の理論における利潤極大化と多くの点で異なることが明らかであろう。ところが、60年代後半以降にますます増加した新目標論は、依然としてくみし易い単純な利潤極大化モデルを攻撃し、そのことで目標研究の必要性を論拠づけようとした。そこには、経済学のミクロ理論に対する経営経済学の独自性を強調しようとする動機が働いていなかったわけではない。しかし、いずれにしても、この利潤極大化モデル批判にこれ以上立ち入ったとしても、積極的な成果は期待できない。それゆえ、われわれは、新目標論とグーテンベルクの目標論の根

本的な対立点だけに注目することしよう。この対立は、次の点にあった。

グーテンベルクは、営利経済原理を個々の諸個人の動機や心理とも独立に存在する経済体制の規制因・構造エレメントと把握していたのに対して、新目標論者たちは、企業目標は諸個人の外部に自存するものではありえないと考えた。新目標論者によれば、目標は諸個人の頭のなかにしか存在しえないのであって、目標が諸個人の外部に彼らとは独立に存在すると考えることは、超個人的な何ものかの存在を想定することである。別言すれば、それは目標を物化 (reify) することである。彼らの立場からすれば、他の社会的と呼ばれる諸現象の説明においてと同様に、企業目標の説明においても、物化を回避することが決定的に重要である。この物化の回避という点に彼らの目標研究の究極的な目標が設定されている。そして、そのために理論の出発点に選ばれているのが諸個人、それも諸個人の心理とそれに基づいた行動である。新目標論者は、この諸個人から出発し、諸個人の相互行為、諸個人による意思決定過程の結果として、企業目標の生成 (形成) を説明しようとしている。こうして、この理論では、一言でいえば (心理学的な) 還元主義の立場が選ばれているのである。この立場は、新目標研究の基本骨格を組み立て、後のすべての新目標論者の模範とされたサイモン、サイヤート = マーチ、J・M・トンプソンらの立場でもあった。グーテンベルクと新目標論者の方法論上の対立は、この還元主義に関係している。そして、この方法論上の対立こそ、最も基本的な対立であった。

次に、グーテンベルクの目標論とドイツ語圏の新目標論のあいだの内容上の基本的な対立点について簡単にふれておくと、それは次の二つであった。ひとつは、営利経済原理を目標論のまずは第一原理として設定するか、それとも多目標説を最初から強調するかという対立であり、もうひとつは、要求

⑫ 但し、経営経済原理と多目標との関係については、拙稿「企業の目標と行動原理について」東京経大会誌第78号 (1972) の33—64ページにおいて、利潤はそれ自体で無媒介的に直接に実現されるものではないという存在の構造とそれに根拠をもつ分業の構造に注目して詳述したことがあるので、本書では再論を省くことにしたい。

水準－満足行動論の全面的な妥当性を否認するか肯定するののかという対立であった。しかし、言うまでもなく、多目標説も要求水準－満足行動論も上のアメリカの研究者たちが主張していたことであり、ドイツ語圏の新目標論者はこれに学んでいたにすぎない。それゆえ、次節で新目標論およびそれとグーテンベルクの目標論の対立点の検討するにあたっては、ドイツ語圏の新目標論の諸々の変種よりも、その元になっていた理論、すなわちサイモン、サイヤート＝マーチ、トンプソンの理論を取り上げることにする。

第6節 新目標論の検討

行動科学的な組織研究のいまや古典となった『管理行動』の第1章「意思決定と管理組織」において、サイモンは組織目的について次のように述べている。

「組織には、その参加者の個人的諸目的に加えて、組織の目的ないし諸目的があるように思われる。たとえば、その組織が靴工場であるなら、その目的は靴の製造であろう。これは誰の目的であろうか——企業家の目的か、それとも消費者の目的か、それとも従業員の目的であろうか。もしこの目的が以上の誰かのものであることを否定するとすれば、それは人間という構成要素を超えた何らかの有機実体、すなわち『集団精神』を仮定することになる。真の説明はずっと簡単である。すなわち、組織目的は、間接的にすべての参加者の個人的目的なのである。それは、彼ら自身のさまざまな個人的諸動機を満足させるために、彼らの組織活動を束ね結合するための手段である。」⁽¹⁾

ここには、後に組織目標論で論議されることになったほとんどすべての基本問題が、その誤りを含めて、萌芽的なかたちで提起されている。まず第一に、サイモンがここでとっている原則は、彼の後の表現でいえば、「組織を

(1) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, op. cit., p. 17. 前掲訳書 21ページ。

物化しない、換言すると組織を相互作用しあう諸個人のシステム以上のなものかとしては扱わない⁽²⁾という原則である。サイモンに率いられたカーネギー・スクールのサイヤート＝マーチは、『企業の行動理論』の第3章「組織の目標」の冒頭において、この原則を適用して研究課題を次のように定式化している。

「もしわれわれが、ビジネスの意思決定行動を予測し説明する理論を開発しようと望む場合には、次のように言いかえることのできるひとつの問題に直面する。

(1) 人びと（すなわち諸個人）は諸目標をもつが、人びとの集合体は諸目標をもたない。

(2) 組織の意思決定の理論を定義するためには、われわれは——組織のレベルにおいて——個人のレベルでの個々の目標に類比的なあるものを必要とするように思われる。

しばらくのあいだ、われわれはこの言い換えを認めることにしよう（もっともすべてのひとが認めるとはかぎらないが）。そうすると、理論家の問題は、組織目標の明白な否定と首尾一貫するような組織目標についてのある考え方を同定することである。個々人の目標は（それが正しいか誤っているかは別として）個々の人間の心（human mind）のうちに宿っているものとして知覚されるのであるから、この問題は『組織精神（organizational mind）』を仮定することなく組織目標を特定化することである。この問題を解くためには、われわれは、(1)個人－組織という二分法でいうと組織とは何であるかを明らかにし、(2)組織目標の観念にあたるこのような概念化から生ずる理論的諸問題の性質について折合いをつけ、(3)この理論的諸問題に対して納得できる解決を見極めなければならない⁽³⁾。」

第三に、トンプソンもまた、組織目標を論じるにあたって、上のサイモン

(2) H. A. Simon, On the Concept of Organizational Goal, Administrative Science Quarterly 9(1964), p. 7.

(3) R. M. Cyert and J. G. March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963, pp. 26-27. 松田武彦ほか訳『企業の行動理論』39-40ページ。

とサイヤート = マーチの主張を下敷きにしながらかのように書いている。すなわち、「抽象物である『組織』が目標あるいは欲望をもつと主張するとすれば、それによって抽象物たる『組織』を物化してしまふ明白な危険がある⁽⁴⁾」と。

もうひとつだけ引用を重ねるなら、ドイツ語圏の新目標論者のなかにおいて、ここでとられている方法論的な立場を最も的確に把握していたキルシュは、ここでの方法論的な基本要請を還元主義と呼んで、次のように要約している。

「諸個人は目標、すなわち、望ましいあるいは追求されるべき将来の状態について精神的な表象をもちうるということ、このことについては誰も争わないだろう。しかし、超個人的な組織精神<や>集団精神<といったものを仮定することなく、また、組織をいわば人格化したり、組織に集まる諸個人とは独立に存在する組織の諸属性に帰したりすることなしに、どのようにして——個人目標と類比的に——組織目標について語ることができるのであろうか。組織の行動は、つねに人間の行動である。組織の意思決定は、つねに組織の構成員としての諸個人の意思決定である。

それゆえ、ひとつの方法論的な基本要請は、組織の意思決定過程に関するすべての言明は諸個人の意思決定と組織システムにおけるそれらの特種的>>連結<<に関する言明に帰しうるものでなければならない、ということである。この要請は、いわゆる>>還元主義<<の要請である。⁽⁵⁾」

サイモンに始まる新目標論は、この還元主義の要請を満たしながら組織目標を説明することに果して成功しているのであろうか。サイモンから順に調

(4) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, 1967, p. 127. カーネギー学派の以上のような主張は、次第にこの学派以外の人びとにも浸透していった。ここではその一例として、M. Gilbert (ed.), *The Modern Business Enterprise*. Introduction, 1972のような入門的記述にも、「物化の問題、すなわち、諸目標を諸個人よりもむしろ組織の構造あるいは下位-構造に帰するという問題を避ける」(p. 37)といった(やや不正確な)表現が見えるようになったことを挙げておく。

(5) W. Kirsch, *Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht*, ZfbF 21(1969), S. 668.

べよう。

1. サイモンの組織目標論

組織目標の説明にあたってサイモンが初期以来出発点としていたのは、バーナードの見解を受け継いだ誘因-貢献理論である。それは五つの基本命題にまとめられている⁽⁶⁾。

- (1) 組織は、われわれが組織への参加者と呼ぶところの多数の人の相互関連しあった社会的行動のシステムである。
- (2) 各参加者と参加者の各集団は、彼が組織に対して行う貢献の見返りとしてその組織から誘因を受け取る。
- (3) 各参加者は、彼に提供される誘因が(彼の価値と彼に開かれている他の選択肢の点から測って)彼がなすよう求められている貢献と同じか、あるいはこれよりも大きいかぎり、組織に参加しつづける。
- (4) 参加者のさまざまな集団によって提供される貢献は、組織が参加者に提供する誘因を生み出すための源泉である。
- (5) それゆえ、組織は、貢献が誘因を提供するのに十分であるかぎりにおいてのみ『支払能力をもち』、存続しつづけるだろう。

この理論は、その含意においてすでに、利潤極大化仮定に基づいた経済学の企業の理論に対する批判を意図されている。というのも、この理論の立場からすれば、企業の理論とそこで仮定されている利潤極大化目標は、組織における唯一の参加者(企業家)の誘因と貢献だけに注目し、彼の目標を組織目標とみなしていることになるからである。それゆえ、企業の理論は、企業家と他の組織参加者を「非対称的」に扱っていると非難されることになるだろう。だからサイモンは、本節の最初に引用した文章で、「組織目標は、間接的にすべての組織参加者の個人的目標である」と主張していたのであった。

ところが、この誘因-貢献理論も企業の理論がもっていた難点を完全に克

(6) H. A. Simon, D. W. Smithburgh and V. A. Thompson, *Public Administration*, 1950, pp. 381-382.

服するものではないことが、後にサイヤート = マーチによって指摘された。なぜなら、誘因 - 貢献理論も、企業の理論と同様に一種の雇用契約論として解釈できる道を残しているからである。そして、事実サイモンも、『管理行動』では、本節の最初に引用した文に続けて、「企業家が利潤を生み出すのは、靴を製造するのに労働者を雇い、その靴を販売することによってであり、従業員が賃金を稼ぐのは、靴をつくるにあたって企業家の指揮を受け入れることによってであり、顧客がその組織から満足を得るのは、出来上がった靴を買うことによってである。企業家は利潤を欲するがゆえに、また、従業員の行動を（それぞれ彼らが受容する範囲で）統制するがゆえに、当然彼は『靴を出来るだけ能率的に製造する』という基準によって、従業員の行動を指導することになる。したがって、彼が組織における行動を統制できるかぎり、彼はこのことを、組織の目的として確立するのである⁽⁷⁾」と書いていた。サイモンのこの文章にみられるように、サイヤート = マーチによれば、「これらの理論の雇用契約形態は、企業家がひとつの目的をもっていると仮定している。次に、彼はその目的を達成するのに必要なサービスはなんでも購入する。そのような支払と引換えに、被雇用者は、自分たちに要求されることは何であれ——少なくとも許容される要求範囲のことは——遂行するという契約をする。つまり、ある価格の代償として、被雇用者は『組織』目的を受け入れ⁽⁸⁾る。」いいかえると、誘因 - 貢献理論でも企業家の目的が組織の目的になってしまうのである。

サイモンの50年代までの組織目標論には、この他にもいくつかの重大な難点が含まれていた。すなわち、『管理行動』によれば次のように述べられている。

「一定の諸個人、とくに顧客は、組織が供給してくれるサービスのゆえに、他の諸個人、企業家は、組織から引き出す利潤のゆえに、組織に貢献を与える。組織行動のシステムそれ自体が吟味されるならば、〔企業という組織にお

(7) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, op. cit., pp. 17-18. 前掲訳書 21-22 ページ。

(8) R. M. Cyert and J. G. March, op. cit., p. 29. 前掲訳書 44ページ。

いては) サービス目的と利潤目的の両方が、共に意思決定に影響を与えていることがわかる。ここで『組織目的』のラベルをサービス目的に用いるのは、用語上の便宜のためである。⁽⁹⁾

ここに明らかのように、誘因-貢献理論では、第一に、顧客や取引先が組織参加者に含まれている。そして、この考え方はサイヤート=マーチの組織連合体論にそのまま継承されるのだが、顧客や取引先をも組織参加者を含めて組織目標を考えると、組織の内/外区別および自同性という、組織システムにとって最も重要な問題が、不問にされざるをえない。

第二に、顧客を参加者に含めることと密接に関連しているのだが、ここでの目的の定義は、極めて「便宜的」である。サイモンの先行者、バーナードは、「産業組織では物財ないしサービスの生産が目的である」と述べていた。⁽¹⁰⁾ サイモンは、このバーナードに逆らって、利潤目的をつけ加えている。それにもかかわらず、「用語上の便宜」のために、彼は組織目的のラベルをサービス目的に用いている。サービス目的を組織目的とみなすこの考え方には、目標達成を社会システムの存続の一要件とみなすパーソンズ以来の社会学的組織理論と一脈相通じるところがある。ところで、しかしながら、ウルリッヒが指摘したことでもあるが、あるシステムがその環境のなかで行う機能、あるいは行わなければならない機能は、そのシステムがこの機能を充足しながら自らのために得ようとする対象物(ないし状態)と区別することができる。⁽¹¹⁾

(9) H. A. Simon, op. cit., p. 113. 前掲訳書 146ページ。

(10) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 154. 山本安次郎はか訳『新訳 経営者の役割』161ページ。バーナードは、この文章につけた脚注において、さらに次のように続けている。

「実業家、経済学者、牧師、政治家、労働組合などが執拗に目的と見誤っているが、利潤は目的ではない。利潤は、普通、所有者、投資家と呼ばれる貢献者層の動機を満たす誘因を供給するために必要であり、また、彼らの貢献は他の貢献者層に対する誘因を供給するのに必須である。利潤の可能性とそのある程度の実現は、ある経済では、継続的に誘因が供給される条件として必要である。しかし、いかなる組織の客観的目的も利潤ではなく、サービスである。産業人のうちでは、このことはフォード氏および若干の公益事業会社によって最も強調されてきた。」

(11) H. Ulrich, *Die Unternehmung als produktives soziales System*, S. 161.

にもかかわらず、サービス目的を組織目的と呼ぶことは、両者を混同することである。あるいは、すでに引用したグーテンベルクの言葉（I¹, S. 344 f.）でいえば、全体経済的な第一次効果と私経済的な活動の第一次効果を混同することであり、営利経済原理の国民経済的な機能と私経済的な機能の反転（Umkehrung）をとらえられないという意味で、転倒した見解につながる。

サイモンは、同僚のサイヤート＝マーチによる誘因－貢献理論批判を契機に、上にみられたような組織目標概念のあいまいさを払拭する目的で、1964年に「組織目標の概念について」という論文を発表している。そこにおいて彼は、「諸個人の目標に加えて、ひとつあるいはそれ以上の組織目標の存在を仮定する」のではなくて、組織目標を「組織の個々のメンバーの見地から説明する」道を選んで¹²いる。もちろんそれは、「組織を物化する危険、組織をそのメンバーの行動とは独立の存在と行動とを有する超個人的な実体として扱う危険」¹³から身を守らんがためであった。この論文は、組織目標の概念を解明しようとする数少ない試みのひとつであった。ここには、多くの新しいアイデアが盛りこまれている。しかし、結論からいうなら、キルシュやオルトマンが指摘しているように、¹⁴難点は根本的なところで依然として克服されていない——このように判定しなければならないだろう。

サイモンは、この論文で「物化の前門の虎と後門の狼」のあいだをくぐり抜けられる道を探って、まず最初に、目標と動機を次のように区別している。「われわれは、目標によって、意思決定へのインプットとして役立つところの価値前提をさすことにしよう。われわれは、動機によって、諸個人をして

¹² H. A. Simon, On the Concept of Organizational Goal, Administrative Science Quarterly 9(1964), p. 2.

¹³ Op. cit., p. 2.

¹⁴ W. Kirsch, Entscheidungsprozesse, Bd. III, S. 111-116.

¹⁵ G. Ortman, Unternehmungsziele als Ideologie. Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmungsziele, 1976, S. 77 ff.

彼らの意思決定のための前提として他の諸目標よりもむしろある諸目標を選ばせることになる原因——それらが何であろうと——と定めることにする。⁽¹⁶⁾

出発点におけるこの目標定義に明らかなように、目標はさしあたり機能、意思決定の過程で働く機能においてとらえられている。ここでは、目標を行為者が実現しようとする将来の状態として定義することは、意図的に避けられている。オルトマンの表現を借りるなら、「目標は、それゆえ、意思決定をする個人の頭の外よりは、むしろ頭のなかにある。この目標は、明日(たぶん)成就されることであるよりは、今日すでに>有している<ことである。それ(Ziel)は、空間-像的に言うとすれば、目標点(Ziel)にあるよりは、むしろ出発点にある。⁽¹⁷⁾

では、目標と意思決定との関係、意思決定過程における目標の機能は、どのようにとらえられるのか。ここで考察に導き入れられるのが、意思決定状況である。サイモンは、問題の解を求める意思決定状況は、通常、複数の制約因(constraints)、換言すると、多重的な規準(multiple criteria)によって構成されていることを指摘し、行論を次のように要約している。

「現実生活の意思決定状況においては、行動のコースは、それが受容可能であるためには、諸要件あるいは諸制約因の集合全体を満足しなければならない。時には、これら諸要件のうちのひとつが選び出されて、それがその行為の目標とみなされている。しかし、多くの制約因のなかからひとつのものを取り出すその選択は、大いに任意的である。多くの目的にとっては、諸要件の集合全体をその行動の(複合的)目標として指示する方が、ずっと有意義である。この結論は、個人の意思決定と組織のその両方にあてはまる。⁽¹⁸⁾

第二段階でのこの目標定義には、しかしながら、オルトマンも指摘しているように、まだ答えられていない二つにしてひとつの問題が残されている。この定義はいまだ用語的段階にあるため、その問題を取り上げるのは時期尚

⁽¹⁶⁾ H. A. Simon, op. cit., p. 3.

⁽¹⁷⁾ G. Ortman, a. a. O., S. 77.

⁽¹⁸⁾ H. A. Simon, op. cit., p. 7.

早に見えるかもしれないが、実際には、サイモンのこの論文では最後までふれられていない問題である。というよりも、この論文では、それがそもそも問題であるということを認めるのを、慎重に回避されている。そしてわれわれは、ここにサイモンの主観主義的偏向を見てとれよう。

サイモンが上の定義でまだ答を与えていない第一の問題は、「いかなる制約因が目標として妥当しなければならないかということが任意的であるとき、行為、人、あるいは組織の目標指向性テーゼは、そもそも何を意味するのか⁽¹⁹⁾」という問題である。もちろんその答は研究目的によってさまざまでありえようし、そのつど設定されている枠組に依存しよう。しかし、その場合にさらに問われなければならないのは、「目標と諸制約因の等置はそもそも維持さるべきか⁽²⁰⁾」という第二の問題である。

サイモンは、上の要約を導くに先立って、複合的な意思決定状況を説明するさいに、代表的なリニア・プログラミング問題である食事メニュー問題(家畜であれば飼料配合問題)を例にとっている。そのさい、多くの制約因のうち、たとえば「費用を最小化する」という規準を強調する場合、あるいは、依然として費用を制約条件に挙げながらも「栄養上の観点からみた食事メニューの適切性に強調を移す」場合、それらは、それぞれ「食事メニュー決定の目標⁽²¹⁾」として「普通の言語の適切な用法であるだろう」と述べている。実際、その通りであり、費用条件が強調されるか、栄養上の観点の方が重要視されるかという問題は、プログラミング問題の定式化以前に、経験的に決められている。ところが、サイモンは、このような意思決定者を規定している条件に関心を示していない。それだけでなく、彼の目標概念は、これに関心を示す余地がない。というのは、目標とはすでに価値前提であったのであり、価値前提の内容はどうあれ、それが確定済みの段階から議論が始められていたからである。それは初発の定義によって、動機の領域に移されてしまっ

(19) G. Ortman, a. a. O., S. 78.

(20) Ebenda.

(21) H. A. Simon, op. cit., pp. 3-6.

いる。そして、動機の定義においても、サイモンは、動機を規定する諸条件について無関心であった。

目標や動機の概念的な定義では、これは当然のことであると主張されるかもしれない。しかし、ここで問題にしているのは、正確に言いなおすと、目標あるいは動機を規定する個々の具体的な条件のことではない。そうではなくて、この概念的定義は条件一般に無関心であるということである。そのために二つの疑問が生じるのである。

第一に、動機が目標（意思決定における価値前提）を選ばしめる原因だとすると、この動機は何に由来するだろうか。サイモンによれば、意思決定というのは選択であった。動機については、このような選択過程が働かないのであろうか。いま、もし動機の形成過程がないとすれば、この形成は別様に説明されなければならない。反対に、動機の形成は一種の選択過程の結果だとすると、動機については意思決定論の立場が維持されていないことを意味している。そのうえ、キルシュが試みたように、ここで意思決定論の立場を一貫させようとするときには、既述（本章第4節）のような無限背進に陥る。だから、サイモンのように問題を目標の領域から動機の領域に移すにしても、依然として「前門には虎が、後門には狼が」待ちかまえているのである。

第二に、意思決定に入り込む価値前提を決める動機への無関心は、ひとつの軽視できない無差別化につながっている。制約因集合のうち、意思決定者によって「めざされている制約因」と「甘受されなければならない制約因」の区別の無差別化である。²² 両者は共に、問題の解（行動のコース）を見つけるさいの制約因であるという共通性のもとで、目標にくくられてしまっている。したがって、目標と制約因集合を等置することは、志向され意図されること（自由）とその実現のために甘受されねばならないこと（制限）を無差別化することを意味しよう。

確かに、サイモンが主張するように、目標は、行為起動因たる動機に導か

²² G. Ortmann, a. a. O., S. 79.

れているといえよう。だから、ここでビドリリングマイヤーによる定式化を借りるなら、動機は行動の原因にかわっている (kausal) といえる。²³しかし、目標については、サイモンのように、それをいきなり行動コースの選択のさいの制約因に帰してしまうべきではない。目標は、行動との関係でいえば、行動の目的にかかわっている (final)。だから目標は、まずは一般に、実現を欲せられた状態と呼ばれるのである。そして、この目標が現在の行動を十分に規定しているとき、その目標は現実目標であり、行動の目標となっている。そうでないときには、それは願望にとどまる。目標は、現在の行動を導くかぎりで目標たりうるのであり、それゆえ、目標はときに指導原理とも呼ばれてきたのである。ところで、ここで主語と述語を逆にすると、現在の行動が目標の指示する領域ないし集合内にあるとき(あるいは少なくとも集合内にあると推測されているとき)、この行動は設定目標から意味を受け取っている行動、目標指向的な行動といえるのである。サイモンの目標概念と制約因論は、この逆転のもとでようやくレリパンスをもつようになるのである。

サイモンによれば、可能な諸行動の集合は意思決定者にとって前もって既知である、と仮定するわけにはいかない。「現実のほとんどではないにしても、多くの状況のもとでは、行動の可能なコースは、発見されなければならない、設計されたり合成されなければならない。²⁴彼のいう制約因集合は、この探索過程で重要となる。ここでは、制約条件(甘受されなければならない制約因)は、制約条件から区別された目標(シュミット-ズードホフの用語でいえば「真の目標」)²⁵とともに、発見されるべき行動コースが満たすべき制約因集合の縁を決定する。そして、「満足な解の探索の過程において、行動の目標——すなわち、その解が満足しなければならない諸制約因——は、二つの仕方

²³ J. Bidlingmeier, *Unternehmerziele und Unternehmerstrategien*, 1964, S. 17 Anm. 11.

²⁴ H. A. Simon, *op. cit.*, p. 7.

²⁵ U. Smidt-Sudhoff, *Unternehmerziele und Unternehmerisches Zielsystem*, 1967, S. 94 f.

用いられる(代替案発生)。第二に、目標は、提案された解の満足度をテストするの²⁶⁾に用いられる。」かくして、サイモンによれば、「行動のコースを設計する過程は、実際の合成を誘導する目標と、ありうる行動のコースが実際に実行可能かどうかを決定する諸制約因、という別の非対称性の源をわれわれに提供してくれる。一般に探索は、実行可能なある代替案が、あるいはせいぜい二、三の代替案が発見されるまで続けられるだろう。実行可能な集合のうちどの要素が発見され選ばれるかということは、かなりの程度までその探索過程に、すなわち、どの要件が目標あるいは上に定義した意味での発生因として用いられ、そして、どの要件が制約因あるいはテストとして用いられるかということに依存する²⁷⁾。」

このようにして、サイモンの目標概念の第三段階では、発見過程で代替案の発生ないし設計において用いられる制約因集合の方が、より目標的(goal-like)²⁸⁾であると言われている。ここにおいて、前述の任意性が依然として維持されていることは、明らかである。諸制約因の発生因とテスト因への分類によって、欲せられた状態と甘受されなければならない制約との区別は、ますます希薄化されている。

ところで、サイモンは、このような目標概念の考察を組織に適用しようとするのであるが、そのさい彼が指摘するようにひとつの困難が現れる。

「もしわれわれが組織目標という語句を広義に制約因集合を指示するのに用いるとすれば、組織は実際確かに目標(広く共有された制約因の集合)を有しているという結論に達するだろう。もし組織目標という語句を狭く発生因を指示するのに用いるとすれば、大組織のさまざまな部分のあいだで目標の共通性がほとんどなく、そして、下位目標形成と目標コンフリクトが組織生活²⁹⁾の顕著で重要な特徴であるという結論に達することになるだろう。」

²⁶⁾ H. A. Simon, op. cit., p. 7.

²⁷⁾ Op. cit., p. 8.

²⁸⁾ Op. cit., p. 20.

²⁹⁾ Op. cit., p. 9.

この困難を乗り越えるためにサイモンが持ち出すのが、組織における役割である。彼は次のように言っている。「組織の意思決定についていえば、行動の満足なコースを限定するほどではないけれど多くの制約因は、組織の役割と結びついているということ、それゆえ、その役割を引き受ける個人の人格的な諸動機とは間接的にしか結びついていないということ、このことをわれわれは観察する。この状況においては、意思決定者の諸動機とは間接的な関係しかもたない組織の役割によって課されている制約因、あるいは諸制約因の集合をさすのに、組織目標という語を用いるのが便利である。³⁰⁾

それゆえ、結局のところサイモンにおいては、キルシュが指摘するように、「最終的には、組織の目標分析は組織の役割分析と同一である。組織が目標指向的であるという言明は、組織は組織参加者の行動を制限する役割のシステムと等置されるべきものとされている。³¹⁾サイモンの考察は、組織を物化することなしに、換言すれば、組織を相互行為する諸個人のシステム以上のものとして扱うことなしに、組織目標の概念を導入すること、これを目的に掲げていた。確かに、組織の役割システムは、諸個人による相互行為の結果ではあろう。しかし、役割は「その役割を引き受ける個人の人格的な諸動機とは間接的にしか結びついていない」とすれば、したがって、役割はそれを引き受ける個人にとって外在的で独立的な存在であるとすれば、この役割は相互行為が作り出してしまう物化の産物ではないだろうか。またさかのぼっては、相互行為の結果である役割と役割システムは、その性格において、組織において「広く共有される制約因の集合」（広義の組織目標）とどのように異なるのであり、さらに後者は、サイモンたちが考えている「組織精神」（物化）なるものと、どのように区別されるのであろうか。これらの点に答が与えられないかぎりには、物化の危険の回避を掲げて出発された考察は、組織目標を組織の役割によって課されている制約因の集合と定義することによって、困難を他所に移しているにすぎないと言わなければならない。

³⁰⁾ Op. cit., p. 21.

³¹⁾ W. Kirsch, a. a. O., S. 115.

そのうえ、サイモンはこの論文の結論のところで、次のように書いている。

「ほとんどの公式組織に典型的なヒエラルヒー構造を考慮するならば、上位の水準における役割を定めている探索の制約因集合と諸規準をとくにさすのに組織目標を用いることは、言語の理にかなった用法である³²⁾」³³⁾と。かくして、合衆国営林省 (the U. S. Forest Service) の主要目標は森林資源の維持保存と育成であり、各都市の消防部門の主要目標は火災損失を減らすことであるということは、理にかなったことだとされる。というのは、これらの組織におけるヒエラルヒーの上位水準の執行者たちは、これらの目標を実現させる行動を探し求め、またそのような行動を支援するだろうし、下位水準の従業者たちは同じことをするか、あるいは、この目標に基づいて上位階層が設定する制約因に自分たちの選択を一致させるように少なくとも意をくだくだろうからと³³⁾。

では、この最後の目標定義を営利企業に適用すればどうなるのか。サイモンの答はこうである。

「最後に、どんな大組織にも意思決定の分権化の大きな要素が存在するから、異なる制約因が異なる地位あるいは専門単位の決定問題を定義するだろう。たとえば、『利潤』は、営利組織のほとんどのメンバーの意思決定に直接的には入ってこないかもしれない。しかし、繰り返していえば、このことは、利潤をその事業の主要目的とみなすことは不適切だとか、無意味だということの意味しない。それはたんに、その意思決定メカニズムがゆるく連結されたシステムであって、そこでは利潤制約因は多数の制約因のひとつにすぎず、そしてたいていの下位システムには間接的にしか入ってこないということの意味しているだけである。たいていの営利企業を——多数の副次的制約因のもとで——利潤創出 (profit making) に定位しているものとして記述すること、より詳しくいえば、多くの大まかな近似物を利潤の得られる活動コースの探索へと誘導していく意思決定ネットワークを通じて活動しているも

³²⁾ H. A. Simon, op. cit., p. 21.

³³⁾ Op. cit., p. 21.

のとして記述することは、正当かつ現実的であろう。さらに言えば、この目標の帰属認定は、従業員のうちのある者はそうかもしれないが、どの従業員も企業の利潤目標によって動機づけられているということを含意していない。⁶⁴」

営利企業へのこの適用の結果は、全く正しい。しかしながら、この最終結論は、企業の理論における利潤最大化と多くの点で異なるにしても、前節でみたグーテンベルクの営利経済原理論とどこにおいて異なるのであろうか。そのうえ、サイモンのこの論文は組織目標の用語法を主題にしていたのであるからある意味では当然ともいえるが、しかし、物化問題に関連させていえば、この最終結論は、『管理行動』以来の難点に依然として答を与えていない。その難点というのは、組織目標におけるサービス目標と利潤目標の関係である。『管理行動』では、両方が営利企業の目標とされていた。これに対して、この論文では、利潤目標が主要目標だと明確に述べられている。これは大きな進歩である。しかしながら、営利企業の目標において決定的なことは、合衆国営林省や各都市の消防部門ではサービス活動それ自体が組織目標になるのに対して、営業企業においてはそうはならないという事実、サイモンの結論において記されている事実、である。グーテンベルクは、この問題を反転と呼んでいた。ところが、サイモンはこの問題に、ここではふれていない。企業という組織の目標にかぎって言えば、サイモンのこの論文の最終結論は、それゆえ、企業の目標研究のためのようやく出発点に到達しているにすぎないともいえよう。そして、意思決定論的ないし行動科学的な企業目標論の命運は、組織参加者の相互行為と意思決定から出発することによってこの反転問題を説明できるか否かということ、この一事にかかっている。組織目標の概念を取り上げたサイモンのこの論文とは違って、サイヤート=マーチは、企業目標の、しかもその生成の解明を志している。それを次に検討することにしよう。

⁶⁴ Op. cit., pp. 21-22.

2. サイヤート = マーチの企業目標論

本節の初めに引いておいた長い引用文に示されていたように、サイヤート = マーチによれば、「企業の行動理論」を構築するにあたって理論家が最初に解決しなければならない問題は、組織目標問題である。彼らの主張によれば、組織目標は所与ではないし、理論において所与と前提されてはならない。また、組織目標は、不変ではありえない。反対に、組織目標は、組織における目標決定過程においてはじめて生成するもの、参加者の相互行為によって形成されるものであり、組織目標は組織内外の状態変化によって変化する。

サイヤート = マーチは、そのような組織目標を研究するにあたって、最初に、組織を参加者の連合体として把握している。企業組織の場合、連合体メンバーとして挙げられているのは、管理者、労働者、株主、納入業者、顧客、弁護士、徴税者、政府の監督諸機関、等々である。⁶⁵

ところで、参加者の連合体という考え方は、誘因 - 貢献理論やゲーム理論やチームの理論においても仮定されている。したがって、サイヤート = マーチは、彼らの連合体解釈の独自性を提示するために、これらの理論を次のように論評している。まず、ゲームの理論とチームの理論では、周知のように、連合体は一定の手続によって組織目標の表明に到達するということが仮定されているが、サイヤート = マーチによれば、「組織目標の観念と連合体としての組織という概念は、含意において矛盾する」とされる。なぜなら、「連合体という観念にとって基礎的なことは、組織における個々の参加者たちは実質的に異なる選好序列、すなわち個人目標をもちうるという予期である」⁶⁶から、と。だから、さまざまな個人と諸集団によって構成される連合体は、つねに内在的に、内部的な目標コンフリクトの可能性を潜在させていると考えなければならない。ゲームの理論とチームの理論は、連合体のこのような

⁶⁵ R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, p. 27. 前掲訳書 40ページ。

⁶⁶ *Op. cit.*, p. 27. 前掲訳書 41ページ。

特性を無視していることになる。次に、もうひとつの誘因－貢献理論も——サイモンの箇所であれておいたように——雇用契約論的な欠陥を保持している。そのため、連合体メンバーは、非対称的に扱われていることになる。

したがって、サイヤート＝マーチは、異質的で競合的なさまざまな個人目標の存在という基礎事態から出発し、企業の目標をこのような連合体のメンバーによる交渉過程の結果として説明しようとする。「営業企業の諸目標」とは、サイヤート＝マーチによれば、「潜在的な連合体メンバーのあいだでのバーゲニングの過程を通して組織に課される一連の多かれ少なかれ独立的な諸制約因³⁷⁾である。」

ところが、問題の第3章第2節「目標形成過程(The Goal Formation Process)」では、出発点における以上の公約の一部が、すぐさま放棄されている。というのは、サイヤート＝マーチは、「われわれ自身の理論の展開のために二つの主要な議論(major arguments)をする」のであるが、その第一は、次の通りである。

「第一に、[組織メンバーの]非対象性の強調は、組織目標の理解に重大な混乱を与えてきた。この混乱が生じたのは、営利組織の目標は利潤を最大化することであるということ、営利組織の目標が建物管理者の助手であるサム・スミスの給料の最大化であるということと究極的にはほとんど違いがないからである。³⁸⁾」

これは、次の前提として認めておいてよい議論である。だが、行変えをして直接これに続けられた第二の議論では、次のように書かれている。

「第二に、第一のことにもかかわらず、連合体のあるメンバーを他のメンバーと全く違ったものとみなしてよい重要な理由がある。たとえば、従業員と経営管理者とでは、組織に対する要求にやや違いがあることは明らかである。彼ら間のバーゲニングでは、伝統的に、サイド・ペイメントが結合選好の順位づけ(joint preference ordering)を特定化するという古典的な機能を

³⁷⁾ Op. cit., p. 43. 前掲訳書 64ページ。

³⁸⁾ Op. cit., p. 30. 前掲訳書 44ページ。

果してきたように思われる。これに加えて、ある種の連合体メンバー（たとえば多くの株主）は、考察の対象となっている特定の連合体に対して、他のメンバーほどには実質的に時間をさいていない。連合体のメンバーを『内部』と『外部』とに分つ組織の境界線を引くの³⁹にこれまで用いられてきたのも、この特徴である。このように連合体メンバーのなかには、たいていの場合に受動的な態勢ですごす重要な諸クラスが存在している。このような受動性のひとつの条件は、彼らのおこなうペイント要求がたいていの場合どちらかという³⁹と容易に満たされる性格をもっているということである。

このようにして、サイヤート=マーチは、目標形成過程に直接的に関与する連合体メンバーの規模と複合性を引き下げている。事実において、営利企業の実態はこの通りであろう。サイヤート=マーチによれば、「われわれが組織目標と呼ぶところのものが生れるのは、第一次的には、この能動的な集団内部におけるバーゲニングを通じてである⁴⁰」とされる。しかしながら、このことは、連合体のメンバーを対称的に扱い、雇用契約論的含意を回避するという公約に違背していないだろうか。たとえば、ほとんどの小株主が企業組織の目標形成過程で消極的な姿勢に終始するのは、上の受動性の条件がたいていの場合満たされているからであろうか。小株主は組織に対する自己の要求が満たされていないと感じる場合、果して能動的なメンバーになりうるのであろうか。そして、彼らは組織目標の形成過程で影響力を行使しうるのであろうか。それとも、保有株を売却するのであろうか。また、「内部」メンバーであるサム・スミス氏のような「従業員と経営管理者とでは、組織に対する要求にやや違いがある」のは、なぜなのか。サム・スミス氏は、自己の要求が満たされていないと感じるとき、そして現状では将来も満たされないと感じたとき、能動的集団のメンバーとなろうとするのだろうか。そして、その条件があるのだろうか。それとも、この組織を去ろうとするのであろうか。答はいずれも明らかである。

³⁹ Op. cit., p. 30. 前掲訳書 44—45ページ。

⁴⁰ Op. cit., p. 30. 前掲訳書 45ページ。

もちろん、ここで連合体メンバーを積極的なそれと受動的なそれに分けることは、必ずしも組織メンバーを非対称的に扱うことにならないと、主張できるかもしれない。しかしその場合には、オルトマンが指摘したことがあるように⁴¹⁾、人間心理の多様性以外に、区別の規準と根拠はないはずである。なぜなら、サム・スミス氏が企業目標の形成過程で影響力を行使するのを断念するのは、そもそも彼にはその可能性がないためだといえ、上の雇用契約論批判に違反することになるからである。だが、他方で、スミス氏の心理(たとえば、彼は影響力を行使する気にならない)に基づいた説明は、説明たりえないはずである。

以上のことは、メンバーの対称性を十分に顧慮するという約束をして出発した連合体論も、結局のところトートロジーにすぎないということを暴露している。すでにクルップやスコットが連合体論の本性を的確に批評していたように⁴²⁾、諸個人の効用は前もって構造化されている連合チャンスと独立に確認することができない。個人が組織の目標形成過程に影響力を行使できるか否かということも、目標の形成過程の開始以前に、すでに与えられているこの構造条件によって本質的に決定されてしまっているのである。確かに、サイヤート=マーチが主張するように、目標形成過程への参加者を積極的メンバーに限定することによっても、「なおわれわれは、一人の個人企業家よりもずっと複雑なものが残されている。」⁴³⁾しかし、この「複雑なもの」に関与する人びとを選抜する規準は、サイヤート=マーチが批判する企業の理論において一人の個人企業家が選ばれた規準と構造的には大きな違いはないのである。

そこで次に、われわれは、この積極的メンバーによる交渉過程に目を移すことにしよう。

41) G. Ortmann, a. a. O., S. 54 f.

42) S. Krupp, Pattern in Organizational Analysis. A Critical Examination, 1961, p. 105 sq. W. R. Scott, Theory of Organizations, in: R. E. L. Fairs (ed.), Handbook of Modern Sociology, 1964, p. 496 sq. を見よ。

43) R. M. Cyert and J. G. March, op. cit., p. 30. 前掲訳書 45ページ。

サイヤート = マーチは、この点についてさまざまな議論を展開している。しかし、それにもかかわらず肝心の問題、すなわち交渉過程で誰が、どの程度、いかなる基礎と理由に基づいてその個人目標を貫徹しうるのか、また、しえないのかという問題、この問題については、全然明らかにされていない。⁴⁴ だからまた、彼らはその後の論述で前提することになる企業目標(生産、在庫、販売、市場占拠率、利潤)の発生過程については、一言も述べることができなかつたのである。実際、彼らは次のように言っているにすぎない。

「われわれは、いかなる特定の目標が、通常、価格と生産量の決定に入り込んでくるかを経験的調査によって確定しようと試みる。一般にわれわれが観察したところでは、われわれは、およそ五つの異なる目標を用いることで組織目標をかなりうまく表現することができる。⁴⁵」

第三に、われわれは、ルーマンやオルトマンの指摘にならって、サイヤート = マーチの理論ではその意図に反して、組織の目標指向性の否定に陥るのではないかという疑問を呈することができる。

サイヤート = マーチによれば、企業は多数の目標を有するばかりではない。異質的で競合的な諸目標をもつさまざまな諸個人の交渉過程とその結果においては、組織の諸目標は、部分的には矛盾する諸要求を含んだ非操作的で漠然とした記述がなされる、という。「しかしながら、『多数の目的』という仮定は、目的機能からみるならば、否定的な定式化でしかない。多数の目的というのは、そのかぎりでの目的指向の喪失であり、ひとはこのような条件のもとでどのように行動すべきか、という指示をそれは全然あたえない。⁴⁶」矛盾

⁴⁴ G. Ortman, a. a. O., S. 55 f.

⁴⁵ R. M. Cyert and J. G. March, op. cit., p. 40. 前掲訳書 60ページ。

これとは反対に、ハイネンは、自分たちの経験的調査の結果を紹介したあとで、次のように述べている。「企業の目標システムは、経験的研究によってのみ調べうるような事態ではない。企業の目標システムは、企業目標の理論のむしろ中心におかれるべきである。経験的研究は、このためのさしあたり出発基礎となるにすぎない。」(E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, a. a. O., S. 44.)

⁴⁶ N. Luhmann, Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, 1973, S. 117 Anm. 55.

を含みうる漠然とした多目標は、目標の過少特定化 (unterspezifizieren) を意味し、行動を過少にしか規定 (unterbestimmen) できない。⁴⁷⁾ところが、サイヤート=マーチは、まさにそのことによって目標コンフリクトが表面から隠されるという長所の方(「コンフリクトの擬似-解決」)だけを強調しているのである。すでにこのことだけで、目標指向的行動がどうして可能であるかという問題が現れる。

ところでしかし、もちろんサイヤート=マーチの理論では、目標形成過程は一回限りの交渉として考えられているのではなくて、一次的交渉に続く二次的なさまざまな交渉と取引を通じて目標が明確化されるということが指摘されている。ここにおいて、組織の諸個人は、組織の諸目標を精緻化し、具体化し、また変更する。それと同時に、目標の安定化作用をもつ相互的コントロール・メカニズムも形成される。なかでも、構造の付与や一度なされた経験、さらには、目標システムについてひとたびなされた組織的決定が、目標の安定化に寄与するといわれている。しかし、オルトマンも注意しているように、⁴⁸⁾ここにはひとつの論理的飛躍が隠されているように思われる。

というのも、サイヤート=マーチの基本前提によれば、組織において新たな交渉過程はいつ再開されてもよいし、理論はそのように構成されなければならないのだが、そうだとすれば、この交渉過程の任意性と偶発性といったもので、上の目標安定化が破られることはないという保証が示されなければならない。ところが、この保証はどこにも示されていないのである。

他方で、かかる目標安定性を仮定し、それにもかかわらず目標システムに変化が生じる場合について言えば、サイヤート=マーチによって論じられているのは、本質的には要求水準の適応メカニズムと注意焦点の規定メカニズムである。しかし、適応とはまさに目標指向性の反対概念である。また、注意焦点の規定メカニズムというのは、企業が指向する一般的方向の限界内で役割を演じるにすぎない。

⁴⁷⁾ A. a. O., S. 228.

⁴⁸⁾ G. Ortman, a. a. O., S. 56-59.

以上の検討にも基づいて、次のように結論することができよう。サイヤート = マーチは、個人目標から出発して、交渉過程と目標コンフリクトを経巡りながら、結果においては、適応メカニズム以外の何ものにも到達していない。したがって、出発点の約束にもかかわらず、企業目標の生成は説明され^(48a)ていない、と。

3. トンプソンの組織目標論

サイヤート = マーチの目標形成過程論の欠陥は、レヴィン = ホワイトの組織の行動圏としての変域 (domain) 概念を援用することによって、サイヤート = マーチの理論の発展をめざした J・D・トンプソンの組織目標論にも再

(48a) わが国の最もすぐれた意思決定論的研究者である占部都美氏は、サイヤート = マーチらと違って、単純な還元主義の立場を否定され、たとえば次のように述べられている。

「経営を組織とみるかぎり、経営の目的と経営に参加する各人の主観的かつ個人的目的とをわれわれは峻別しなければならない。このようにみえてくるとき、組織としての経営の目的は、要するに、われわれの需要充足に必要な物質的生活資料（経済的給付）の効果的かつ継続的な調達（生産および配給）という社会的かつ客観的な目的をもつものといえる。要言すれば、経営の根源的な目的は需要充足手段の調達にある。資本主義市場経済の環境のもとでは、この経営の目的達成は貨幣収益をもたらし、その目的達成の度合は通常、収益性によって貨幣的に測定される。収益性は市場経済における経営の目的達成の度合を示すもっとも一般的な尺度をなすものである。また、資本主義の環境のもとでは、経済的給付の継続的な生産のためには、収益性の確保が絶対に必要である。その意味で、経営組織の具体的な目的は、経営それ自体の客観的な利潤の獲得にあるといつてよい。」（同氏著『経営学の基礎理論——近代経営の均衡理論——』白桃書房 1966年、39—40ページ）

また、吉原英樹氏は、このような立場から、サイヤート = マーチを次のように批判されている。

「企業は資本主義経済という制度的環境のなかで棲息している生き物である。そうであるかぎり、われわれは、企業目的が企業の制度的構造や企業をめぐる外部環境といった制度的要因によって規定されてくる面のあることを否定することはできないであろう。制度的要因に明示的な注意を払っていない点においても、サイヤート = マーチの企業の組織目的論は検討されるべき重大な問題を含んでいるということができよう。」（吉原英樹『『企業の行動理論』の体系』、占部都美編著『企業行動科学』〔鹿島出版会 1968年〕所収、94ページ）

現されている。

前出のように、トンプソンは、サイモンとサイヤート＝マーチの主張を踏まえて、抽象物たる「組織」が目標あるいは欲望を有することは抽象物たる「組織」を物化することだと認めながらも、「しかしながら、もう一方の極端に転じて、組織の目標はともかく組織の個々のメンバーの累積された目標であると主張することによっては、ほとんど何も得られない」という。⁴⁹このことは、アローの研究を参照するまでもなく明らかである。そこで、トンプソンは、組織の行動圏としての変域という概念を導入する。⁵⁰そうすることによって、組織の活動環境や技術がその組織の可能な活動の範囲の決定にあたって重要性をもつことを示すことが、狙われている。

ところでしかし、変域の概念は無時間的 (timeless) であるのに対して、目標の概念は将来の次元に属している。換言すると、変域は、どの時点についても組織にとっての行動領域のおおよその範囲を示す。とはいえ、それぞれの変域は、将来についてそれぞれ異なった像を想定していることも確かである。それゆえ、トンプソンは、この想定という事実に着目して、組織の目標 (goals of an organization) の他に、組織に向けられた目標 (goals for an organization)、換言すれば、諸個人が組織に対して抱く目標を考える。これは、「組織に対して所期された将来の変域」⁵¹と定義されている。したがって、トンプソンの議論においては、個人の有する個人目標、組織に向けられた目標、組織の目標の三つが登場することになる。

トンプソンのこの組織に向けられた目標において重要なことは、それが複数存在しうるとされていること、また、それらが競合的・相互排他的でありうるということに限られない。当該組織に加盟しない諸個人も、それをもつとされている。そうすることの長所は、次の点に求められている。すなわち、「目標を所期された将来の変域と考えることの効用としては、非メンバーも

⁴⁹ J. D. Thompson, *Organization in Action*, p. 127.

⁵⁰ *Op. cit.*, Chapter 3 (Domains of Organized Action) を参照。

⁵¹ *Op. cit.*, p. 127.

組織に対する目標をもちうるということ、そして事実、彼らが組織の変域を変化させようと極めて積極的に努力するかもしれないということをわれわれは考慮できるようになることである⁵²、と。このことが彼の目標論にもたらす帰結は、明らかである。組織の目標、別の表現では組織目標 (organizational goals) は、「支配的連合に属する人びとによって所期される将来の変域⁵³と定義されているのであるが、この支配的連合について次のように書かれている。「これは、ほとんど必然的に組織メンバーを含むが、しかしそこにはまた重要な外部者も入り込みうる⁵⁴。」

組織目標に関するトンプソンのこの見解は、変域という考え方を導入すること、個人の目標と組織に対する目標を区別している点で新しい。しかし、トンプソン自身が記しているように⁵⁵、この見解は、「基本的にはサイヤート = マーチのそれから引き出されており」、「サイヤート = マーチのそれと完全に一致している。」サイヤート = マーチの連合体としての組織における「積極的集団」が、「支配的連合」に言い換えられているにすぎない。したがって、先にわれわれがサイヤート = マーチについて述べた疑問は、トンプソンにも同じように妥当する。それをここに繰り返すには及ばないだろう。それにもかかわらず、トンプソンによれば、「ここで提示された組織目標についての見解は、伝統的な問題の両方を克服している。われわれは組織を物化しなかったし、またすべてのメンバーの選好を加算したのでもなかった。この見解においては、組織目標は諸個人によって樹立される——但し、その諸個人というのは、組織資源に対してそれを一定の方向に投入し、他の方向には用いないという十分な支配力を集合的に行使しようところの独立の諸個人である⁵⁶。」

ドイツ語圏の新目標論者は、基本的には上のサイモン、サイヤート = マー

⁵², ⁵³ Op. cit., p. 128.

⁵⁴, ⁵⁵ Op. cit., p. 128.

⁵⁶ Op. cit., p. 128.

チ、トンプソンの理論的枠組に依拠し、⁵⁷⁾ それらをより精緻化することによって、企業の目標の発生を諸個人による交渉過程、意思決定過程によって説明しようとした。だから、その基本的構図は次の通りである。

出発点は、異質的・競合的な諸利害と諸目標をもつ諸個人である。彼らは組織参加者として、それぞれ組織に対する目標をもつ。次に、企業の目標形成過程に積極的に参加する諸個人（それは、中核集団、支配的連合体、等々と呼ばれる）が分離される。こうして、目標形成過程は、主要には彼らのあいだでの交渉と取引の過程となる。その結果が公式組織によって手続的に確認（正当化）されるとき、それは組織目標、権威を付与された組織目標となる。ここで、一般従業員、衛星集団、受動的集団、等々と呼ばれる受動的諸個人の価値、利害、目標は、組織目標が彼らに受容されることが望ましいというかぎりにおいて考慮される。

ところで、ひとつが権威化された公式の組織目標も、諸個人によってそれぞれに解釈されるのであり、目標へのコミットメントの程度はさまざまである。新目標論では、この実行面についても詳論されている。また、それは、目標計画論と実行計画論にもつなげられることになる。しかし、ここでそれについてふれる必要はない。いずれにしても、新目標論者の根本的な立場は、企業目標は諸個人による意思決定過程によって形成されるという観点にあった。

この立場は、営利経済原理は諸個人の願望や目標とは独立に存在すると考えるグーテンベルクの見解と真向から対立する。この点に関するグーテンベルクの主張は、前節の営利経済原理擁護論でつくされている。しかし、情動心理学の要求水準論に基づいて「企業行動を主観的な成功あるいは失敗の体験から説明しようとする」⁵⁸⁾ 試みがふえてきたために、グーテンベルクは、今

57) この他に、イーストンの政治システムの考え方が援用されることがあったが、ここではふれないことにする。

58) E. Gutenberg, Über einige Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre, ZfB 36 (1966), S. 6.

度は批判に転じている。ところが、この点については、最近のグーテンベルク論にも首肯しがたい解釈が見られる。⁵⁹以下に、グーテンベルクによる要求水準-満足行動論批判を取り上げよう。

誤解を防ぐためにあらかじめ注意しておかなければならないことは、代替案の探索過程論と結びつけられている要求水準-満足行動そのものについては、グーテンベルクはその妥当性を一度も否定していないという事実である。彼は、1962年の『企業管理』以来、つねに要求水準を満足な解の最低限界としてとらえ、営利経済原理の現実における展開形態と解釈してきた。この解釈は正当であろう。なぜなら、第一に、理想目標の存在しないところに要求水準の概念は存立しえないからである。要求水準は段階変数であるにしても、それが変数でありうるのは、理想目標が存在しているからである。要求水準は、つねに理想目標に牽引されている。したがって第二に、段階変数としてのそれぞれの要求水準をとってみると、それらはつねに不等号で表示されており、しかも、その最低値からの可能な諸代替案の距離は、試行者にとって決して無関心 (indifferent) でありえない距離である。そして、満足化行動と極大化行動を対立させたサイモンといえども、初期以来、たとえば能率の基準を一度として否定したことはないのである。⁶⁰

グーテンベルクが反対したのは、「純粹に心理学的に構想された要求水準」論を企業の諸過程に適用しようする試みにおいて、無意識的に持ち込まれている主観的な満足の表象あるいは「飽食」論であり、それによって営利経済原理ないし目標としての最大化の妥当を否定しえたと考える謬説である。その最初にして最大の主張者は、カトーナである。⁶¹カトーナは、要求水準論の

⁵⁹ 高橋由明『グーテンベルク経営経済学』33ページ以下を参照。

⁶⁰ サイモンは、たとえば『管理行動』では、第9章「能率の基準」を要約して、次のように書いている。「本章で、われわれは、意思決定の事實的諸局面においては、管理者は能率の基準によって導かれなければならないことを見た。この基準は、限られた資源でもって結果が最大化 (maximize) されることを要求するものである。」(H. A. Simon, Administrative Behavior, op. cit., p.197. 前掲訳書 252ページ)

⁶¹ G. Katona, Psychological Analysis of Economic Behavior, 1951.

適用によって、「彼が最大利潤の概念に対置するところの『満足』な利潤の概念に到達している。多くの企業は獲得可能な最大利潤を下回る利潤で満足していると、カトーナは考えている。」(Ⅱ⁶, S.19) カトーナのこの見解について、『原理』第2巻のグーテンベルクは、次の問いが答えられないと主張している。「カトーナが未決のまま残しているは、低い要求水準が市場経済的-資本主義的な体制に代表的な企業の真の推進力となるかどうか、なるとすればどの程度においてであるのかという問いである」(Ⅱ⁶, S.19), と。グーテンベルクよれば、「戦術的な理由以外の理由で要求水準が低い場合には、営業指導の企業家的なエネルギーが欠けている」(Ⅱ⁶, S.20) にすぎないのである。

これに対してサイモンは、大筋において、制約された合理性、探索過程、要求水準-満足行動の三者を結びつけ、そのことによって最大化に満足化を対置していると言ってよいだろう。しかし他方で、これはグーテンベルクも挙示していないことだが、サイモンもまた、しばしば「飽食 (satiation)」論から自由でなかった。その証拠として、ここでは、アメリカ経済学会における彼の招待報告から一節⁶²を引用しておこう。

「飽食の概念は、古典的な経済理論では何の役割も演じていないが、心理学では動機づけの取扱いにおいてむしろ顕著に論じられている。たいていの心理学理論では、行動動機は心理的諸動因から生じるのであり、行動はその動因が満足されるとき終るとされている。そのうえ、ある動因を満足させる諸条件は、必ずしも固定されているのではなくて、経験に基づいて上方あるいは下方に自己を調整する要求水準によって細かに指定されよう。

もしわれわれがこの理論を用いて企業行動を説明しようとするならば、企業目標は利潤極大化ではなくて、一定の市場占拠率あるいは利潤率を達成することであると期待しなければならない。企業は、最大化することよりも『満足』するよう努めるだろう。」

⁶² H. A. Simon, Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, American Economic Review 49(1959), pp. 262-263.

ところで、『原理』第2巻における満足論批判は、総じて『原理』における他の場合の批判と同様に、極めて穏やかに表現されていた。1965年の学会報告では、グーテンベルクは、反対にその分だけ過激に「通俗-心理学的」な主張を指弾している。それによれば、実験室の一定の状況のもとで調べられた行動が日常の個人あるいは集団における諸個人の行動に当てはまるか否かということについては、経営経済学の方法技術では答えられないにしても、「心理学的な、あるいは経営経済学的なテスト研究もないのに——要求水準の一般心理学を企業家に当てはめ、要求適応図式は、企業所有者の、また小・中・大企業の指導者の行動図式である」と主張する試みに対しては、経営経済学的に批判可能である。⁶³「主観的な成功体験ないし不成功体験に関する言明を含んでいる、経営経済学的にテストされていない心理学的な命題が、学問において現代企業の一本質構成因 (Constituents) とされることに対しては、根本的な諸疑念が存在する。」⁶⁴

そのような疑念として挙げられているのは、「要求水準についての諸命題を定式化し、そしてそれらを変位法則、すなわち、成功後には要求水準の上昇、不成功の後には切下げという変位法則に還元するとき、未解決のまま残されているのは、この変位法則が次の命題、すなわち、一定の利潤水準あるいは一定の収益性への到達の後にさらにより高い収益を追求しようとする努力が弱められるという命題、成功を手にしたのだから要求水準は切り下げられるという命題に、どのようにしてつながるかという問題である。」⁶⁵そして、「企業の利潤に対する企業所有者の関心は利潤の水準の上昇とともに弱まるというテーゼが、かりに正しいと仮定する場合には、次の問いが未解決のままに残されている。すなわち、かかる行動を理解可能にしうる動機構造が証明されるかどうかという問いである。」⁶⁶「利潤水準の上昇とともに企業家の活

⁶³ E. Gutenberg, a. a. O., S. 5.

⁶⁴ Ebenda.

⁶⁵ Ebenda.

⁶⁶ Ebenda.

⁶⁷ Ebenda.

動力が弱まるという関連は、なぜ存在すべきであるのか？」⁶⁸

見られるように、要求水準-満足行動理論に対するグーテンベルクの疑念は、この理論に持ち込まれている主観的な満足の表象、「飽食」論に向けられているのである。要求水準-満足行動理論に関してこの学会報告で試みられている詳しい検討で、最終的に提起されている反証の議論は、次の通りである。

「企業指導者の力が汲み尽されてしまい、彼らが経営連関にもはや十分な活動力を供給しない場合には、その企業は資本主義的-市場経済的体制の法則に従って、徐々に死滅を宣告される。通常では、しかしながら上のような状態のもとでは、営業指導の交代が行われる。そのさいの選択にあたっては、しかし、収益性動向の改善とともに営業の活動力を低めていく人びとにその企業の運命を託するようなことはなされない。」⁶⁹

したがって、グーテンベルクの見解によれば、企業指導者の構成が変化した現代の企業においても、満流利潤を企業の政策行動の指導原理として把握することはできないし、企業行動を彼らの主観的な成功あるいは不成功の体験から説明するわけにはいかない。そのような試みには、第二次的な意味しかない。何よりもこの試みには、「資本主義的-市場経済的な法則」の無視、企業指導者の個人的な意思や主観的な満足にかかわりなく彼らに対して作用する強制法則の看過がある。

グーテンベルクのこの主張にもかかわらず、ドイツ語圏の経営経済学では、行動科学的・意思決定論的な企業目標研究は、増加する一方であった。それのみならず、行動科学的アプローチと学際的な方向を掲げた意思決定論の立場は、ドイツ語圏の経営経済学一般において、最も有力な立場となるにいたった。グーテンベルク自身もやはり、1971年の第1巻第18改訂版において、意思決定論的な研究の成果の導入をふやしている。特にそれが目立つのは、情報システムの箇所である。彼は、そこにおいて、新たに探索過程に関する一節を追加したのであった。しかし、彼は、その議論に入るにあたって、行

⁶⁸ A. a. O., S. 5 f.

⁶⁹ A. a. O., S. 6.

動理論的な研究について次のようなコメントを与えている。このコメントは、行動理論に対する彼の基本的な態度を例の穏やかな筆致で述べたものであるが、この態度の裏にうかがえるのも上述の強制法則のもとにある企業の特種独自性である。

「情報と意思決定のあいだの関連は、行動理論 (Behavioral Theory) の主張者たちによって、一般組織理論の枠のなかで、主として社会心理学的な視野のもとに考察されている。この理論では、組織の概念は非常に広くとられており、すべての組織された社会的構成体が、したがってたんに企業だけではなくて、どのような種類のものであれ行政管理体 (Verwaltungen) もまた、その概念に組み入れられている。諸々の組織における人間の行動の諸構造は同種的であるので、この諸構造に関する言明はあらゆる組織に対して妥当性をもつということが、仮定されている。そのさい、組織は、分権化された意思決定の諸過程のシステムとして理解されている。この理論の最近の発展においては、企業における特殊な意思決定過程がより強く前面に押し出されてきているが、しかしながらその場合にもつねに、企業における意思決定過程という特殊なケースで獲得された認識は、企業以外の諸組織の照応する状況にも妥当するという規準のもとで研究されている。」(I¹⁸, S. 288 f.)

そして、このコメントが強制法則のもとにある企業の特種独自性という見解を下敷きにしたものであることは、探索過程の節の最後に次のような付言があるのを見れば、いうそう明らかである。あらゆる種類の組織においておこなわれている探索および学習の諸過程についての諸問題、「この種の諸問題の解決のために、社会心理学的な諸方法がとくに適していることは疑いない。探索過程は、行動理論では、要求水準の命題——この命題は組織内の個々の組織メンバーにも妥当するとされている——と極めて密接に結びつけられているのではあるけれども、しかしながら、探索過程は選好関数の内容的な規定とは独立したひとつの行程であるということが、否認されてはならない。組織の目標関数がどのようなものであろうと、また、その分析の技術がどうであらうと、探索の諸過程は経営経済学にとっても重要な現象である。」

(I¹⁸, S. 292)

探索過程は選好関数の内容的規定と独立した一行程であるという主張は、企業についていえば、営利経済原理は、組織メンバーあるいは連合体メンバーによる交渉と意思決定の過程の産物ではありえないということを意味している。したがって、行動理論や新目標論のように、営利経済原理の生成を諸個人の直接的な意思決定過程から説明することはできないのである。そのうえ、グーテンベルクのこの見解を延長して言えば、探索過程論と対になっている「制約された合理性」の概念をもってしても（利潤）極大化原理の妥当性を原理的に否定することはできないのである。すでに『原理』第2巻6版で、グーテンベルクがサイモンの見解を適切に要約して述べていたように、「経済主体は、彼らが決定することのできるすべての可能な代替案の知識を有していない。この理由から、彼らは、客観的に可能な諸代替案のうち最良のものを規定し選択することもできない。そのうえ、既知の諸代替案を有利さの程度に従って順序づけることも、しばしば個人の諸可能性を越える」（II⁶, S. 20）。主要にはこの意味での「制約された合理性」は、カトーナ的な主観的満足論とは違って、現実にも可能であるにもかかわらず、主観的な理由によって制限がなされるという主張を含んでいない。それにもかかわらず、支持者と反対者の区別を問わず多くの人びとは、「最大化行動 対 満足化行動」というサイモンの定式化につられて、サイモン理論を最大化行動一般の否定として理解してきた。しかしながら、上の意味での「制約された合理性」が（利潤）最大化行動一般の不可能性に関する証明でありうるとすれば、証明者たちは、オルトマンの卓抜な推奨に従い、「労働者の制約された筋力⁷⁰」をもって利潤極大化の不可能性の証明とすることもできるであろう。この証明の誤りは、能力の限界（制約）と制限されるべき対象（利潤）とを意識的に、あるいは無意識的に混同させるところにある。

現実におこなわれている意思決定とその過程は必ずしも古典的な合理性の

70) G. Ortman, a. a. O., S. 9.

概念によって説明できない、という洞察に基づいて提案されたのが、制約された合理性の概念である。この概念と結びつけられた「満足行動」論は、だからまた、企業の理論における利潤最大化の説明様式の資格を剝奪するものではあっても、最大化行動一般の妥当性を否定してしまうものではない。むしろそれは、企業内において行われている現実的な最大化行動とその過程を過程として追跡しようとするさいに形成された基本命題である。ここで狙われている問題は、サイモン自身が挙げている⁷¹⁾ 比喩を用いるなら、片手でいびつな鉢を小さく揺りながら、もう一方の手で粘性の高い液体(たとえば糖蜜)を注ぐ場合に、その液体が均衡に達する以前のふるまいを予測する問題と類比的である。この場合には、液体の粘性や鉢表面への「適応」、重力によってその中心を低めていく速度、といったさまざまな情報が必要となる。それと同様に、適応的な有機体の短期の行動を予測したり、あるいは、複合的で急速に変化しつつある環境のもとでのこの有機体の行動を予測するためには、同様に、その目標を知るだけでは十分でない。その内部構造やとりわけその適応メカニズムについて、多くを知る必要がある。この比喩をさらに一歩進めて、上の液体が磁力に反応すると仮定し、外部から有意の磁力がかけられるとすれば、均衡におけるその状態を知るのにも、さらに多くの知識が必要である。同様に、ある有機体が多目標をもつか、あるいはある種の目標コンフリクトに悩まされている場合には、その行動を予測するにあたって、各目標の相対的強度やそれに適応過程が反応する方法についての情報が必要である。サイモンが組織研究において探索や満足理論によってめざしたのも、このような問題である。われわれが、上の第1巻第18版のグーテンベルクとともに探索理論的な研究の意義を積極的に肯定しなければならないのも、この意味においてである。しかし、『原理』は、認知理論的な接近を可能にするような構成にはなっていない。そのこと、およびそれが彼の企業目標論にもたらしている結果については、それぞれ後の節でふれることにしよう。そ

71) H. A. Simon, op. cit., p. 255.

の前に、本節では、グーテンベルクの「営利経済原理」論のひとつの欠陥について論じておこう。

以上の考察から、新目標論者は、利潤極大化論に対する批判にもかかわらず、営利経済原理説に取って代りうるような理論を提起していないことは明らかであり、したがって、グーテンベルクの反論は正当である。グーテンベルクの見解によれば、営利経済原理は「経済体制そのものの組織的な機能メカニズムから生じ」、そして、「資本主義的・市場経済的体制の法則」によって企業指導者に強制されるのであった。しかし、この見解自体は間違っていないとしても、なお説明されなければならないのは、営利経済原理が経済体制そのものの組織的な機能メカニズムからなぜどのようにして生じるのかということ、そして、なぜこの原理はあたかも諸個人の外部にあるかのように、したがっていわば「超個人的な組織精神」⁷²であるかのように現象するのかという問題である。この問題の説明に成功するとき、新目標論に対するグーテンベルクの反批判は、はじめて根拠と説得力をもつことができるのである。

おそらくグーテンベルクは、この問題は国民経済学の固有の問題であると答えるだろう。しかし、『原理』第1巻第3部では、経済体制が多少とも主観的に論じられていたのである。そして、この問題の説明が与えられないかぎり、たとえばハンス・ウルリッヒが提起したような営利経済原理批判なるものが出現しつづけるであろう。

ウルリッヒによれば、「企業の『最高目標』は最大利潤の追及にあるという仮定」は、「企業は不可避的 (zwangsläufig) に利潤極大化をめざさなければならないか、あるいは、企業家は自己の衝動からこの目標を追求するか、いずれか」⁷²の基本仮定に依拠している。そして、ウルリッヒの考えによれば、第一の基本仮定はさらに、「資本主義的経済秩序に関する次のような考え方

⁷² H. Ulrich, a. a. O., S. 188.

に基づいている。すなわち、市場メカニズムの機能化は、あらゆる参加者、わけても企業家とその個人的エゴイズムに従って行動し、自己のために最大の物質的利得を追及しようとするというイデーに依拠しているという考え方である。⁷³この第一の基本仮定に対するウルリッヒの論駁は、次のように述べられている。

「しかしながら、自由市場経済の考え方によれば、かかる行動へのいかなる強制 (Zwang) も、上位の機関によって行使されない。市場メカニズムは、企業を出来るかぎり経済的な行動へと間接的に強制するように構成されており、そのさいまさに高い利潤の不可能化がめざされている。資本主義的市場経済のこの単純なモデルにおいても、かくして利潤追求は、外部から強制されるべきあるものとして考察されるのではなくて、所与として前提されている。利潤追求は、それゆえ、経済秩序によって行使される強制として把握することはできない。このことは、今日の時代にはますます当てはまる。⁷⁴」

次に、利潤極大化は企業の目標を決定する人びとの決定的な行為動機であるという第二の基本仮定に対しては、ウルリッヒは、まず経験的調査を挙げ、「多くの企業指導部は、意識的に『適正』利潤に満足している、すなわち、彼らの目標決定において他の多数の企図や必要を考慮している⁷⁵」と述べている。そして、経験的調査以外に純粋な思考のうえでも次のように言えると書いている。「今日の心理学的な認識を考慮するとき、〔企業指導部の〕この種の多数の人間集団がもっぱら唯一の物質的な目標表象によって導かれているということは、極めてありそうでない。むしろ、これらの人びともまた、彼らの行動の多数の動機を示し、非常に複合的な人格的価値体系に照らして自己を方向づけている⁷⁶」と。

グーテンベルクは資本主義経済体制のもとの営利経済原理の形成を説明

⁷³ Ebenda.

⁷⁴ Ebenda.

⁷⁵ A. a. O., S. 188 f.

⁷⁶ A. a. O., S. 189.

しようとしないうかぎり、彼がこのような批判に対応できないことは明らかである。ウルリッヒは、以上二つの基本前提の検討に基づいて、グーテンベルクの名を挙げずにではあるが、彼の理論にはっきり照準を合わせて、それはトートロジーであり、反証をあらかじめ「免疫化」した理論だと論評している。すなわち、「古典的な経営経済学は、その基本仮定が現実と明らかに少なくとも部分的に矛盾している状態を、二様のしかたで切り抜けようと努力してきた。ひとつには、企業は、利潤極大化の追求が企業定義の必要な構成要素になるように定義された。この追求が存しない場合には、企業もまた存しない。これによってなされたのは、もちろん言明の同義反復化への道ならしであった。というのは、もはやこのことによって、現実について何ごとも言明されなくなっているからであり、現実はそれゆえまた説明されえないからである。より本質的だったのは、第二の救助策であった。企業家はもっぱらかつ常に利潤極大化を追求するのではなくて、ときにはまた、他の諸々の行為動機に基づいて決定を行い行動をすることが、認容される。この行動は、しかしながら、『非合理的』と呼ばれる。そして、非合理的なものには経営経済学は関わりがないとされる。要約して言えば、この見解によれば、企業家は利潤極大化を追求すべきであったのである。彼はそれも試みる。しかし彼の企図は、ときどき彼自身の不完全性によって妨げられる、というのである。経営経済学は、彼が彼の『本来的』な意図に従ってどのように利潤を極大化しうるのかを彼に示すべきである⁷⁷⁾、と。

とりわけこのウルリッヒやハイネンよりも若い世代の新目標論者は、グーテンベルクとは反対に、経済体制の問題を周辺的にか、あるいは（企業の政治システムに関係させて）間接的にしか論じていない。これは、次のことを意味している。彼らは、組織の次元では、社会システムないし役割システムを強調し考慮するのに対して、企業の次元では、物化としての社会システムないし役割システムと同じ性格をもつ営利経済原理は無視しているということ

77) Ebenda.

を。あるいは、営利経済原理がこの性格を有しているということに気づいていないということ。ここに、新目標論および新しい経営経済学が「方法論的基本要請」をもう一度根本的に再考しなければならない理由があるように思われる。

第7節 合理性モデルと過程記述

第4節で意思決定論には未解決の問題が残されていることを、そして、前節では新目標論にひとつの根本的な難点が存在していることを指摘した。しかし、これらのことは、意思決定論に基づいた組織論的な経営学と新目標論によって研究されてきた次元の現象が重要でないとか、企業研究にとって余計であるということを示唆し、少しも意味してはいない。反対であって、それも主要には三つの点からそうである。そして、これら三点は、グーテンベルクの『原理』がまさにその認識関心とそれに応じた理論構成のために排除してきたか、あるいは主題的に扱ってこなかった問題を映し出している。本節では、これらの問題が『原理』ではなぜいかなる理由で排除されざるをえなかったのか、ということに重点をおいて論じることしよう。

第一に、役割は、サイモンが指摘していたように、諸個人の具体的な行動を規定する重要な意思決定前提となりうるにしても、そのすべてではない。そして、社会学や社会心理学も、役割が諸個人によってどのように「知覚」され、それがどのように遂行されているかという問題を解明しつくしてきたわけではない。認知理論的な性格をもっている行動科学的な意思決定論が究明しようとしてきたのは、この問題である。意思決定論は、行動を決定することになる諸要因を出来るだけ詳細に洗い出そうと努力してきた。

これに対して、経済理論的な経営学は、この問題を総じて考慮外においてきた。また、たとえそうでない場合でも、この企業理論はこの問題を分析するための理論的装置を欠いてきた。その結果がいちばん明瞭に現れているの

は、個別資本説である。個別資本説は、すでにその生誕の日に、客観的な運動法則（強制法則）、つまり人間によって生み出されながらも人間の外部にあって人間を規定するように作用する法則と、人間の意識的な行為との関係という問いに遭遇しながら、今日もなおこの問いに満足な答を用意できていない。

グーテンベルクの場合には、対象関連的な労働の担い手については、労働給付の生産的効果に影響を及ぼす主体的条件と客体的条件の分析のなかで、事実上ある程度まで上の問題に接近していたと言えなくもない。しかし、非合理層の強調にみられたように、営業-経営指導については、そうではなかった。営業-経営指導の意思決定と行為は、何よりもまず非合理層に基礎をおいているとされ、これに最大限の重要性が与えられていた。しかし、それにもかかわらず、非合理層は経営経済学的方法では接近不可能であるという理由によって、同時に上の問題も研究の対象から除外された。

その結果は、前章でふれた通りである。もちろん精確に言えば、なるほど営業-経営指導が実際に行う意思決定と行為の過程について、『原理』で全然ふれられていなかったわけではない。そのうえ、営業-経営指導が直面するはずのそれぞれの意思決定状況についていえば、その記述は、他に類例がないほど周倒で包括的であった。しかしながら、『原理』は、意思決定と行為の過程の解明を主たる認識目標としてはいなかった。営業-経営指導について『原理』でめざされていたのは、むしろ営業-経営指導が、その観点からみた最適ないし準-最適を追求するにあたって留意すべき諸事態と、とるべき措置や手続の究明であった。意思決定状況の詳しい記述も、そのために必要だったのである。そして、この認識目標は、グーテンベルクによる経営経済学の一般的な研究課題設定に完全に一致している。というのも、すでに前章で一度引用したように、グーテンベルクによれば、経営経済学の課題は、企業における「最適化過程を解き明かし、そしてその改善に積極的に協力すること」に求められていたからである。したがって、非合理層に基礎をおく意思決定過程の解明は、彼としては経営経済学的方法で接近不可能であるた

めばかりではなくて、それに以前に、この課題設定からしても緊要とはならなかったのである。

ところで、グーテンベルクは、経営経済学の課題を最適化過程の解明とその改善への協力に求めたさいに、次のように主張していた。すなわち、「そのさい、それにもかかわらず経営経済学は、——それが追求するどんな精緻化においても——原則的にその対象内に含まれている諸構造の内部でのみ思考しつづける。このような取扱いは、しかし、経営経済学に決して規範的性格を与えるものではない。というのも、諸規範は諸構造の構成部分であり、かくして対象それ自体とともに与えられているからである」⁽¹⁾、と。

確かに、企業は営利経済原理を不可欠の構造要素としており、したがって企業は、実際にどの程度最適や準-最適の実現に成功するかということとは独立に、最適化規定によって本質的に規定されている。それゆえ、この最適化規定は経営経済学者が外部から企業に持ち込んだ行動規範ではないし、その意味では、この経営経済理論は勝義の規範論的性格をもたない。しかしながら、企業で実際に遂行されている最適化過程を究明するということと、その最適化過程の改善に積極的に協力することとのあいだには、明らかに径庭がある。だからサイモンは、後者のような研究の意義を否定したわけでは全然ないが、上の差異に注目して、理論内で最適化を究明しようとする研究を規範的と呼び、これを記述的理論から区別したのであった。また、ハイネンは、企業の現実の目標の解明から出発してその合理的な実現方法の究明をめざす自己の立場を「実践-規範的」な立場と名づけている。

サイモンが言う意味での規範的な理論は、『経営経済理論の対象としての企業』では、合理性原理がその適用者である企業家の介在なしに、直接に経営経済的素材と経営経済の諸行程に出合うという仮定を通して実現されていた。それと同様に、『原理』では、営業-経営指導に基づくとされる合理層から合理性原理が抽出され、合理性原理とその系である経済性原理に訴える

(1) E. Gutenberg, Zur Frage des Normativen in den Sozialwissenschaften, a. a. O., S. 129.

ことで、最適化過程の改善への協力がめざされている⁽²⁾。ところが、まさにこの合理性の前提のゆえに、グーテンベルクの理論、とくに組織理論には、浮上してこない問題が存在するのであり、そしてこの点で、それは組織論的な傾向をもつ新しい企業研究と対立しているのである。ドイツ語圏の組織論的な経営経済学は、上のハイネンのように、またウルリッヒに見られるように、総じて応用科学的性格を強く押し出しているにしても、やはりそうなのである。これが次に取り上げなければならない第二点である。

では、グーテンベルクの組織論では何に注目され、反対に何が注目されなかったのであろうか。彼の組織論を簡単に振り返ってみよう。

グーテンベルクは、経営組織を目的実現のための手段として用具的性格においてとらえ、営業-経営指導の延長された腕という規定を与えていた。だから、ここで組織する主体は、もちろん営業-経営指導である。そして、第2巻の初めのところで第1巻の組織論の結果を要約しながら述べられているように、『組織する (Organisieren)』というのは、一定の諸行程を他の諸行程と結びつけること、より正確に言えば、これら諸行程間の諸関連を『規制すること』を意味する(II¹, S.18)のであった。営業-経営指導は、この組織化問題の解決にあたって、まず最初に「何が組織されるべきかを確認」(II¹, S.18)しなければならない。そのためには、事情によっては、組織されるべき事態の詳しい分析が必要であらう。グーテンベルクによれば、「ようやくその後にはじめて、いかに組織するかという問題、すなわち、いかなる組織規制が組織されるべき事態にとって最も合目的であるかという第二の問題を研究し、答を与えることができる。」(II¹, S.18) 派生的な生産的要素としての組織についてグーテンベルクが研究しようとしていたのは、この第二の

(2) 『原理』に見られる経済的イデオロギーとしての合理性の実体化と存在論化については、R. Reichwald, Arbeit als Produktionsfaktor, 1977, S. 78 ff. および、S. Hundt, Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, 1977, S. 156 ff. をも参照。

問題、すなわち最も合目的な組織化という問題であった。それゆえ、この組織論はいわゆる伝統的な組織論と数々の点で違いがあったにしても、この基本的な研究目標と課題設定においては同一であったといえよう。そのうえ、この組織論は、この課題の解決にあたっては、やはり伝統的組織論と同様に、基本的には目的／手段－図式と命令モデルに従って構成されている。

目的／手段－図式に基づいているというのは、組織過程（I¹⁰, S. 240-257）においては、企業の目的実現に必要な総活動を分割し、部分単位へ、さらにその下位単位へと分節化すること、あるいは逆に、個々の諸活動から出発してそれらを下位単位へ、次に部分単位へと編成していき、最後にヒエラルヒー的なひとつの統一体を組み上げること、そして、そのさい「能力条件」、⁽³⁾「質条件」、⁽⁴⁾「順応性」の三条件を考慮して割当問題を解決すること、このことが中心になっているからである。したがって、ここでは、規制の総体としての組織は、諸部分を全体に結びつける諸関連の秩序として理解されており、全体の部分に対する関係は目的／手段－図式から解釈されている。次に、命令モデルであるというのは、手段を実現されるべき目的に実際に結びつけているのは、たんなる論理的演繹ではなくて、最終的には命令によっているからである。

目的／手段－図式と命令モデルに基づいた組織論の典型は機械論的組織論と名づけられているが、それが有している諸困難については、すでによく知られている。⁽⁵⁾だから、ここではそのうちの重要な点だけを簡単に挙げるにと

-
- (3) サイモンの組織理論もこのような課題の解明という側面をもっていることについては、N. Luhmann, Zweckbegriff und Systemrationalität, a. a. O., S. 73, S. 278 を参照。
- (4) この三条件は、「最適組織形成の三つの基本条件」（I¹⁰, S. 244）と呼ばれている。順応性条件については後に言及するので、はじめの二条件について簡単に記しておく。能力条件とは、割り当てられる職務はそれを委ねられる人（または部門とか集団）が時間内に遂行可能な範囲内になければならないことを、質的条件とは、職務はそれを委ねられる人の給付能力の限度内にあるべきことを指示する。
- (5) たとえば、J. D. March and H. A. Simon, Organizations, 1958（土屋守章訳『オーガニゼーションズ』第2章；N. Luhmann, Zweck-Herrschaft-System. Grund-

どめよう。まず第一に、全体目的が下位諸目的に分解され、そしてそれらが全体目的の実現のためのそれぞれ手段とみなされるとして、ここでの下位諸目的間の関係、したがって諸手段相互間の関係は、ほとんどの場合無矛盾でありえないだろう。第二に、諸目的は、いやそればかりか最上位の目的にしてからが、当該関係者によってさまざまに解釈され、修正を受ける。そしてこのことは、権限についても一般的規制や命令についても同様である。それゆえ、第三に、組織における諸単位間のコンフリクトは、いわば必然的である。このことだけでも、目的-手段/図式はそれによって意図されていた合理性を果して保証しうるかどうか、これを疑うに足る十分な理由となろう。そのうえ第四に、規則や命令は、解釈をほどこされないかぎり適用されえないばかりでない。組織は、規則と命令だけで機能しているのではないし、機能しえない。組織においては、命令や規則の他に、それぞれの水準の各部分の担当者たちのあいだで多かれ少なかれ直接的な相互調整がおこなわれている。このことは、組織における諸行動の合理性は、組織化にあたって目的/手段-図式を適用する人の合理性のみに負うていないということを意味している。そして実際、第五に、下位者の方が下位者よりも事柄に精通している場合が少なくなく、その場合には、命令モデルが想定するのと違った諸事態が生じうる。そのなかでも特に重要なこととしては、イニシアチブが実質的に下位者によってとられるケースを挙げられよう。第六に、これらのこととも無関係でないが、命令モデルで命令といわれるとき、そこに含まれている多義的な諸機能が弁別されていない。命令と一括されているものには、実際には、遵守されない場合にはメンバー資格が問題とされることになる最狭義の命令から、たんなる教示、さらには動機づけにかかわる示唆にいたるまで、実にさまざまな機能が含まれている。第七に、命令モデルでは、この最後の動機づけ問題が極端に単純化されており、命令の受容問題や組織への一体化、さらには部門や下位集団への一体化による逆機能について、あまり注意され

begriffe und Prämisse Max Webers, in: Ders., Politische Planung, 1971, S. 90 ff.; N. Luhmann, Zweckbegriff und Systemrationalität, Kap. 2を参照。

ていない。

ところで、グーテンベルクの組織論は、基本的には目的／手段－図式と命令モデルを土台にした組織化のための理論であるにしても、しかし、上のすべての指摘が当てはまるような機械論的な組織論では決してない。とくに第1巻の第10改訂版以降については、そう言える。そのことは、上で最適組織形成の基礎条件として順応性条件が挙げられていたこと自体のうちに、すで⁽⁶⁾に見てとれる。

順応性条件とは、職務を委ねられた人（あるいは集団）の実際の職務の遂行のしかたが、その上長（とか職掌あるいは部門）の意向と一致しなければならないことをいうのであるが（I¹⁰, S. 243）、グーテンベルクによれば、そのような状態は「実際的には実現されない」（I¹⁰, S. 244）。一般に、企業においては組織化の手續のなかで、それぞれの下位者あるいは下位単位には、一定のやり方で方向づけが与えられ、とくに決定権限の委譲にあたっては、被委譲者が一般方針や委譲者の特定の意図に矛盾した方策や決定をおこなわないように、特別の配慮が払われている。しかし、被委譲者のとる「方策やとくに意思決定が、上位のひとつないし複数のポジションの決定方向をはずれる場合には、目標コンフリクトが発生する。目標コンフリクトはつねに、下位のポジションが上位のポジションの意向に沿って行動しなかったか、あるいは同位の諸ポジションが調和（konform）した決定をおこなわなかったということの徴表である」（I¹⁰, S. 243 f.）。しかも、目標コンフリクトは、個々の者が個人的・恣意的に行動するのではなくて、個別の観点から合理的に行動していたとしても発生する。というのも、グーテンベルクも指摘しているように、意思決定は、個別の観点から見て合理的と思われる意思決定であったとしても、それを集団の観点から評価するときになおかつ合理的であるとかぎ

(6) そのうえ、最適割当問題における序列法に従った適材適所原則は、現実には実現困難なことが、質条件の箇所（I¹⁰, S. 243）で指摘されている。また、E. Gutenberg, Unternehmensführung, S. 109 ff. および I¹⁰, S. 13, S. 181 ff. でも、最適割当の実現可能性問題が詳しく検討されているが、ここではそれに立ち入らないことにする。

らないからである (I¹⁰, S.244)。このような順応性条件の実現を妨げる原因としては、「企業指導部あるいは上位指導者の目標や意図の不明確, 目標変更, 情報不足, 人間の不十分さ」(I¹⁰, S.244) が挙げられている。

『原理』の組織論では、第二に、最適組織形成の三基本条件に加えて、個人的な諸事情や空間的・時間的・財務的な諸制限が、そのつどとられるべき組織方策の絶対的な最適の実現を妨げる限界として挙げられている (I¹⁰, S.244)。

第三に、権限あるいは権能のコンフリクトに留意されている。このコンフリクトは、ある事柄についての権限をある人びとあるいは職位が肯定し、他の人びとあるいは職位が否定する場合に発生する。グーテンベルクによれば、この種のコンフリクト状態の発生は、一般的には、権限の不完全な規定、つまり自己の権限や他者の権限についての不十分な情報ということや、将来に被委任者が直面することになる事態を前もって十分正確に予見することの不可能性に帰される。そして、個別的には、人びとのライバル関係や責任回避性向、仕事の過重負担、さらには、他の人格的な諸事情といったことがつけ加わる。したがって、権限コンフリクトは、多くの場合不可避的であるとされている (I¹⁰, S.248 f.)。

すでに以上のことは、グーテンベルクの組織化論は機械論的な目的/手段-図式と命令モデルに基づいた単純な労働配分論と命令権限委譲論から構成されているのではないことを立証している。そこでは、労働課題が適切に処理されない諸可能性と、権限を委譲する側からみて誤った意思決定がおこなわれる可能性に留意されている。能力、質、順応性の三基本条件に沿わない労働配分や組織規制がおこなわれるとき、これらの可能性は現実化する。グーテンベルクは、この問題を組織危険の問題 (I¹⁰, S.254 ff.) と名づけた。

ところで、『原理』の狭義の組織論において中心的に扱われているのは、もちろん権限委譲にとまらぬ組織危険の方であるが、ここでは、意思決定過程は、組織規制の結果である組織形態に依存していることは明らかである。逆に言えば、経営内でとられなければならない方策や意思決定が所与であるならば、組織形態が従属変数となる。「かくして、組織と意思決定はこのよ

うに相互的依存の関係にある」(I¹⁰, S. 255)。だから、第四に、とくに第1巻第10版以降のグーテンベルクは、順応性条件にかんする組織危険問題の考察にあたって、「近代組織理論」(I¹, S. 256 u. S. 257)の成果に依拠しようとしているといえよう。彼は、組織と意思決定の相互的依存関係のもとでの順応性条件に関連して、意思決定行動の合理性の程度を限界づける状況として、とくに次の三つを挙げている。ひとつは、目標つまり共通の課題について不明確さや見解の相違があったり、また、目標を実現するための手段について一致がないという可能性である。ふたつには、個人的な選好や協働を脅かす他の個人的な諸事態である。最後に、決定すべき対象についての情報や、関係する他の職位の意思決定状況についての情報が、不十分であったり、矛盾していたり、誤っているという可能性である。したがって、グーテンベルクは、組織化過程の考察において、「近代組織理論」と同様に、目標コンフリクトの可能性、意思決定者たちの動機構造の不一致、コミュニケーション・システムの不完全性を視野に入れていると言っているのである。

第五に、『原理』第1巻の第10版以降には、権限体系、情報システム、非公式組織の三節の他に、協力的な共同作業の諸形態(Formen kooperativer Zusammenarbeit)と題する節が設けられている。企業における組織化の結果はヒエラルヒー的の体系となって現れるのだが、共同的な作業システムは、これを補完する公式組織という位置づけを与えられている。グーテンベルクによれば、ヒエラルヒー体系は、なるほど権限の配分と意思決定領域の形成のために、また、公式の重要な指図と通知を次つぎに伝達するのに、極めて優れている。しかし、このシステムは、部門間、水平間の接触には不適切である。多数の情報交換や相互教示、さらには、臨機的あるいは定期的な協議のためには、しなやかで適応力の大きいコミュニケーション・システムが必要である。厳格な命令ラインと権限路をもつヒエラルヒー・システムは、たとえそれが非官僚主義的に運営される場合でも、この課題に応えられない。作業領域間、段階間、ライン間をば直接に結びつける協力的な共同作業の必要性を、グーテンベルクはここに求めている。部分間のこのような直接的な諸結合の樹立

は、「経営の諸行程と諸措置の一種の自己調整化 (Selbstkoordinierung) を意味し、それは企業指導による権威的調整化と並行して、これとはかなり独立的に起こされる。」(I¹⁰, S. 262 f.) われわれは、ここでグーテンベルクが分類している協力的な共同作業の自由な諸形態と拘束的な諸形態に立ち入ることはしないが、いずれにしても権威的調整と自己調整とがかなりの程度独立であるということは、「二つの操縦システムのあいだにコンフリクトがありうる」(I¹⁰, S. 263) ことを意味しよう。ところで、これらのことを認めること、すなわち、ヒエラルヒー・システムはそれを補完する一種の自己調整化を必要とすること、そして、両者のあいだにはコンフリクトがありうるということ認めることは、グーテンベルクの組織論が完全な命令モデルに基づくものでないことを立証している。

では、グーテンベルクの組織論は機械論的な組織論ではないとして、そこで視野から排除されているのはいかなる事態であるのか。企業組織において進行し展開されつつある過程が、それである。

目標コンフリクトの例をとってみよう。グーテンベルクは、すでに『原理』第1巻の初版において、たとえば生産部門は生産技術的な理由から生産プログラムを単純化することに関心をもつものに対して、販売部門は販売経済的な理由から販売プログラムを、したがって生産プログラムを分化させ豊かにすることに関心をもつ、という事実を指摘していた(I¹, S. 291)。したがって、同じく初版以来あげられてきた営業-経営指導の主要機能としての調整(I¹, S. 112 f.)は、諸部門間の活動のたんなる調整ではなくて、「対立的な性質」(I¹, S. 291)をもちうる諸部門間の調整でもあった。グーテンベルクは、そのことを1962年には次のように言っている。

「どの企業も、無条件的におのずからひとつの共通目標に向けられているのではない諸力の連関体である。この理由から、多くの部門利害のなかにおいて企業目標を貫徹するためには、必要な権威をそなえた一機関が必要である。この機関は、企業指導を措いてはありえない。」⁽⁷⁾

(7) E. Gutenberg, Die Absatzplanung als Mittel der Unternehmungspolitik, in:

そして、上述のように第1巻の第10版では、目標コンフリクトが多くの場合不可避的となる理由まで挙げられていた。さらに、同第18版では、とくにこの企業指導部に関係することとして、企業の最高政策の決定過程に数人が参加するのが普通であること、しかしこれらの人びとが必ずしも経営内外のデータに同じ判断を下さないばかりか、同じ目標を追求するとは限らないこと、換言すれば、同じ選好構造をもたないこと、したがって、そこでの決定は票決の形式をとるか、「妥協の性質」をもたざるをえないということ、これらのことが改めて指摘されている（I¹⁸, S.467）。

それにもかかわらず、グーテンベルクは、目標コンフリクトの発生からその解決ないし準-解決にいたる過程を、過程として考察したことはない。その理由は、彼の組織論が営業-経営指導の観点に立っていかに合理的に組織すべきかということの解明を眼目にしていていたことに帰される。反対に、新目標論が目指していたのは、まさにこの過程である。そして、グーテンベルクが目標コンフリクト過程を過程として考察していないことは、一般的には、彼が企業の組織現象を過程において考察していないことと対応している。したがって、『原理』では、近代組織理論が従事してきた次のような問題、すなわち、組織内の諸個人の認知的側面や状況の定義、そこから出発する組織内過程、学習と組織内過程が組織の歴史として次の過程に与える影響、したがってまた、イノベーションや組織変化過程に、ほとんど言及されていない⁽⁸⁾のである。

第三に、グーテンベルク以後の目標研究や諸々の経営経済理論は、企業を組織（ハイネン）、連合体（サイヤート＝マーチ）、生産的社会システム（ウルリッヒ）、用具的諸機能をもつ制度（シュミット）、等々として特徴づけることによって、今日の企業における重要な諸現象を反映しようと試みているといえ

Ders. (Hrsg.), Absatzplanung in der Praxis, 1962, S.287.

(8) 但し、グーテンベルクは、監査役会の機能変化 (E. Gutenberg, Funktionswandel des Aufsichtsrats, ZfB 40(1970), Ergänzungsheft S. 1) など、これらの問題に関心をもっていなかったわけではない。

よう。

企業には、歴史的発展のなかで、とくに管理構造や労使関係に明瞭に見てとれるような変化が生じている。政治と社会の領域における変化と関連しあっているこれらの変化は、利害の新しい担い手の浮上や企業内の指揮管理権の制限をもたらし、そのことによって利害対立の様相を複雑化させたばかりではない。それらはまた、諸利害の対立から生じるコンフリクトを調整し、(準-) 解決するためのさまざまな制度化をもたらした。このような変化のために、企業は、もしそれをもっぱら効率の観点から考察しようとする場合であっても、それを「生産性関連」の枠のなかでとらえるだけでは十分でなくなってきた⁽⁹⁾。企業は、利害貫徹をめぐる対立と交渉や連合形成の試みのなかで、戦略、戦術、マニピュレーション措置、等々が投げ入れられる場でもある。依然として企業では、経済的機能が最も重要な機能であり、この場に関与する人びとの全活動の結果は経済的次元に反映されていくとしても、やはりそうである。というのも、ここではこの結果は、そのまま次の対決の出発点となっているからである。この状況のなかで諸個人をとらえようとする試みにおいては、彼らはそれぞれ一定の企図と手段をそなえ、多かれ少なかれ合理的な計算のもとに状況に反応する個別意思決定者として現れる。彼らはまた、それぞれ自己の利害の防衛と貫徹のために集団を形成する。こうして、彼らは相互行為の網のなかで相互的影響のもとにある諸個人となる。このような諸個人が、新目標論と新しい経営経済理論の出発点とされている。

しかしながら、新目標論者とともにこれら諸個人の利害貫徹チャンス、および実際に実現される結果を詳しく追跡しはじめるとき、そこに最初に見いだされるのは、利害貫徹チャンスと貫徹度における個人間および集団間の著しい差異である。それらは、個人と集団のそれぞれの出発ポジション（「権力布置」）に依存している。このことは、経営経済学と組織論の文献では、「消極的グループ」、「衛星集団」、「適応者」、「受容」、「不利な人びと」といった表

(9) たとえば、A. Touraine, Die postindustrielle Gesellschaft, 1972を参照。

現によって言いあらわされている。そして、それはまた、現実の事態に照応している。そのかぎりでは、批判的立場を自称する人びとがしがちであったように、すでにこの箇所では新理論はイデオロギーであると極めつけるのは早計である。むしろここで重要なことは、なぜ衛星集団は一方では彼らの状況を受容しているのか、そして／あるいは、他方でどのようにそれを変更しようとめざしているのかを記述説明することであろう。以下、第二の側面にかかわることについて簡単にふれ、第一の問題については次節で関説することにしてしよう。

衛星諸集団は、与えられた公式・非公式の規則の枠のなかで自分たちの利害（たとえば労働の諸々の「人間化」）を実現しようと試みる。そのさい、緊張、コンフリクト、闘争が現れる。この条件のもとで自己の利害を実現できないとき、この集団は適応者にとどまり、状況に個人的に対応するか、それとも反対に、枠組そのものの変更（たとえば共同決定事項の拡大）をめざす。後者の場合には、再び別種の緊張、コンフリクト、闘争が現れ、コンフリクト解決のために、事情によっては新しい制度化（たとえば産業内団体交渉の一定の変化）へと進む。

ところで、経営経済学の新方位づけの代表者であったハイネンは、すでに1971年の学会で次のように自問している。「自己を応用科学として了解している経営経済学は、純粋に現状肯定的な性格をもっているのであろうか。別言すれば、この経営経済学は、現存の諸々の権力ポジションを批判的に省察することができないのであろうか。もしそうだとすれば、イデオロギー的な価値中立性という嫌疑に反駁することはむずかしいだろう¹⁰⁾」、と。ハイネン

10) E. Heinen, Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: G. v. Kortzfleisch (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, 1971, S. 33. また, Ders., Neue Denkansätze für Betriebswirtschaftslehre, in: Ders., Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, 1976, S. 400. この他に, E. Heinen und B. Dietel, Zur Wertfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre, in: E. Heinen, a. a. O., S. 437 ff. を参照。

の考えによれば、このイデオロギー嫌疑を晴らすには、「経営経済学的に重要な基礎モデルとして社会というシステムを考察⁽¹¹⁾」することが必要である。だから彼は、「一面的にテクノクラティックな手続処方論を社会科学的な基礎づけをもった経営経済学で補完し、組織内の問題設定とならんで社会-政治的な問題設定を議論のなかに採り入れる⁽¹²⁾」ことを提案しており、実際、たとえば分配論に関してそのような構想を提示している⁽¹³⁾。

しかしながら、彼のこのような真面目な省察と努力にもかかわらず、いまだ彼の理論は、彼自身の要請を満たしていないことも確かである。その原因は、ひとつには、たとえばラフェーが指摘しているように、「ハイネンの構想においても、被用者の利害関心は明確に考慮されておらず、そのかぎりで彼によってめざされている意思決定理論は、十分に包括的でない⁽¹⁴⁾」からである。しかし、さらに重要な原因としては、彼の理論枠組が上の第二の意味での緊張とコンフリクトにかかわるような問題を考察しうるような構成になっていないからである。そして、このことは、彼が『原理』におけるグーテンベルクの「社会的構成体」を見落していたことと密接に関連している。

しかし他方で、経営の社会的構成体を視野におさめていたグーテンベルクの場合でも、経営経済理論の内部でそれを主題的に討究しようとしていたわけではないし、また経営経済学に関する彼の課題限定からして、この問題の討究は制限されざるをえなかった。そのことは、共同決定問題に関する論述⁽¹⁵⁾に見てとれる。グーテンベルクによれば、経営の意志形成の全体系のなかに

(11) E. Heinen, Neue Denkansätze für Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 400.

(12) A. a. O., S. 401.

(13) E. Heinen, Elemente einer Theorie einzelwirtschaftlicher Verteilung, ZfB 45 (1975), S. 55 ff.

(14) H. Raffée, Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 1974, S. 59. 同じ指摘はまた, H. Staehle, Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen, ZfB 45(1975), 718 f.

(15) E. Kappler, Zum Legitimationspotential mitbestimmter Entscheidungen, in: G. Reber (Hrsg.), Personal- und Sozialorientierung der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, S. 292 における簡単な指摘と、それを詳しく展開した S. Unsinn, Die Fra-

既存の狭義の営業-経営指導以外に、新たな追加的中心を組み入れるにあたっては、「そのために具体的にどんな組織形態が選ばれるべきかという問題は、部分的にしか経営経済学的な性質をもっていない。」(I¹, S. 387)「そのうえ、——グーテンベルクの見解によれば——そもそもこの共同決定権を認めるべきかという問題は……経営経済学的な問題ではなくて、より広い諸連関のなかでのみ探究されるべき問題である。事実また、経験が示しているように、このような権利の保証をめぐる闘争は、政治の次元でおこなわれる。しかも、その論議のはげしさは、ここで問題になっているのは議論の出発点たる精神的な諸立場に他ならないということの一証左である。個人主義的な世界と普遍主義-集合主義的な世界という二つの異なる世界に属する思想が、この論議のなかで衝突しあっている。狭い意味での経営経済学的な要請 (Postulate) は、攻撃と防御の力の背後に消えてしまう。まだ経済システムの最終的な形態を見だしていない国家では、とりわけそうである。」(I¹, S. 388)

ドイツの東西分裂と西ドイツ地域での共同決定制度をめぐる政治的対立の渦中において書かれ、1951年に出版された『原理』第1巻初版のこの文章は、二、三の語句の修正を除いて、そのまま現行版にまで残されている。

では、グーテンベルクは、被用者の決定参加問題のうち「経営経済的な性質」をもつ問題、換言すれば、「狭い意味での経営経済的な要請」のもとに、何を考えていたのか。「第一に、共同決定権の許可が経営所属者の経営に対する関心について期待される強化が実現されること、そして第二に、営業-経営指導が経営内外の領域で必要とする弾力性が妨げられないこと」(I¹, S. 387)、これであった。グーテンベルクによれば、「ひとが経営経済学的な観点から要求しなければならない」のは、この二つのことであり、共同決定問題は、「そのかぎりでのみ経営経済学的な性格をもつ」(I¹, S. 387) にすぎ

ge nach der Betriebswirtschaftslehre—Die Frage: Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? in erörternder Rekonstruktion individueller Kapitalbewegung— in : E. Kappler (Hrsg.), Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie, 1983 をも参照。

ない⁰⁶のである。「これら二つの要求が満たされない場合には、人間のおよび組織的な緊張が発生し、それは経営意志形成への従業員組入れの積極的な効果に疑問を提出することになる。これに対して、二つの要求が満たされる場合には、期待された積極的效果が出現しうる」(I¹, S. 387 f.) とされる。

確かに、グーテンベルクが主張している通り、共同決定問題は経営経済学という枠のなかだけで解明できるような経営経済学の専管事項だけではないし、経営経済学をいかに広く定義しても、その経営経済学が共同決定問題全体を囲い込むことはできないだろう。そのことは争えない。しかし、ここで議論しておきたいのは、そのことではないし、また、制度化された諸学科の枠組を打ち破って共同決定問題に全面的に取り組むべきか否かという問題でもない。そうではなくて、グーテンベルクによる経営経済学の自己限定のされ方である。明らかにグーテンベルクは、ここでも経営経済学に関する彼の認識対象規定と課題設定に対応して、「効果」という観点、経営全体の活動の最適な「生産性関連」という観点、したがって目的に対する手段の合理性という観点に立っている。そして、この観点から、共同決定問題は部分的にしか経営経済学的な性質をもたないとも主張されているのである。だから、これを一般化していえば、既述(本章第3節)のように、グーテンベルクは経営の「社会的構成体」の重要性を自覚しながら、手段合理性の解明という自己限定のゆえに、彼の経営経済理論はそれを本質的な研究対象としていないと断定しなければならないのである。

ところで次に、ハイネン門下において、師と同様に意思決定論的行動科学の立場をとっていたフェスラーやキルシュの場合には、ハイネンとは事情はやや異なっていた。フェスラーやキルシュは、政治学者イーストンから「政治システム」という概念を導入し、そのことによって、企業の共同決定をはじめとする制度的構造をも考察の対象としている。そのうえ、その後(心理

⁰⁶ だから『原理』第1巻の第18版では、新たに、「職場における共同決定の強化による」「人間の自己充実」の可能性についてふれられている(I¹⁸, S. 23)。

⁰⁷ K. Fäßler, Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projek-

学的)還元主義、そして方法論的個人主義の立場と手を切ることになったキルシュは、組織を、異なる価値や信念や利害とさまざまな知識や認知様式をもつ人びとないし諸集団から成るマルチ-パラダイムの集合体としてとらえ、組織の意思決定過程を組織内外の事象の進行過程における諸々のエピソードと特徴づけるにいたっている。¹⁰⁸この見解のもとでは、進行中の事象に関する諸活動と相互行為は、(1)何らかの物的対象の取引と変換、(2)言明(認識、啓蒙、知的能力)の生産と分配、(3)権力の構築と行使と安全、(4)コンセンサスの形成、(5)コミットメント(確定化、意志)の産出と確保、という五つのクラスに何らかのかたちでかかわるとされ、また、エピソードの境界づけは、諸活動と相互行為のくさむらにいわばサーチライトをあてるようなものとみなされる。こうして、意思決定過程としての個々のエピソードは、組織の歴史や現存の組織構造(これはこれで、もちろんエピソードにもなる)に沈殿しているコンテクストとの作用関係のもとで考察される。但し、一言つけ加えておけば、ここで必ずしも組織内のすべての事象が意識的な意思決定の結果であるとはみなされず、また、後の意思決定過程に必ず関係するともみなされない。むしろ意思決定を規定してしまうことになる暗黙の状況とコンテクスト、ならびに、意識化と問題化の過程とその進行が、重要な研究対象とされる。

組織事象の過程への徹視的接近をめざすこのような研究構想は、マーチやオルセンらが大学という組織の実証研究に基づいて提起した「ごみバケツ・モデル(garbage can modell)」¹⁰⁹と類似していることは明らかである。キルシュ

tionsmodelle, 1970. W. Kirsch und W. Scholl, Demokratisierung—Gefährdung der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungssysteme? Die Betriebswirtschaft 37 (1977), S. 235 ff. また、キルシュ・グループのこの種の研究の代表例としては、G. Paul, Bedürfnisberücksichtigung durch Mitbestimmung, 1977.

¹⁰⁸ 多くの著作のなかでも、たとえば W. Kirsch, Organisatorische Führungssysteme. Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen, 1976; Ders., Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 1978 を参照。

¹⁰⁹ M. D. Cohen, J. G. March, and J. P. Olsen, A Garbage Can Modell of Organizational Choice, Administrative Science Quarterly 17(1972), pp. 1-25. さらに、J. G. March and J. P. Olsen, Ambiguity and Choice in Organizations, 1976, pp. 26.

は、ヴィットゲンシュタイン、アーペル、ハーバマスらの見解を踏まえて言語ゲーム論的な問題意識と接近方法を採用しており、彼とその研究グループは、マルチパラダイムからなる組織の意思決定過程エピソードを企業に適用して多くの実証研究を試み、その結果を一般理論化しようと努力している。

ここでは、企業の組織変化（再組織化）の過程が過程として討究されていることは、言うまでもない。また、企業内の個々の労働状況や具体的な利害状況、さらには経営の民主化や共同決定問題が、詳細に分析されている。しかし、それにもかかわらず、たとえばキーザー＝クビチェックは、キルシュの組織理論と行動科学的経営経済理論を次のように論評している。「キルシュにおいては、権力やコンフリクトのような現象はなるほど詳しく論じられてはいるものの、現実的なコンフリクトと権力の諸問題はそれらの現象諸形態においてのみ記述されているにすぎず、それらの諸原因において分析しようとなしかたで取り扱われているわけではない」と。

なぜであろうか。キルシュの組織理論では、「組織の政治システム」が強調されているところにひとつの特徴があるにもかかわらず、このシステムに関するメタ意思決定、つまりシステムの政治的变化という真に政治的な問題が主題的に討究されていないためであろうか。息子のウルリッヒは、経営経済学では企業の真に政治的な問題が正面から論じられてなかったという事実を説得的に論証している。ウルリッヒのこの主張を念頭におくならば、上のキーザー＝クビチェックの論評は、おそらくある程度まで理解可能になろう。しかし、企業の政治システムを主題的に討究し、所与の政治システムの分析から出発してこのシステムの変化問題を考究することで十分であろうか。む

②① とくに W. Kirsch, Aspekte einer Lehre von der Führung, ZfB 51(1981), S. 656 ff. を見よ。

②② 多くの研究のなかでも次の大作, W. Kirsch, W. M. Esser und E. Gabele, Reorganisation. Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels, 1978 を参照。

②③ A. Kieser und H. Kubicek, Organisationstheorien II, 1978, S. 69.

②④ P. Ulrich, Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution, 1977.

しろ、企業の所与の経済システムそのものの討究が必要ではないだろうか。

キルシュは、還元主義・方法論的個人主義の立場を放棄していた。そして、具体的な意思決定状況と「コンテキスト」を重視している。さらに彼は、企業と組織における諸事象は諸個人による相互行為とその結果であるにとらえている。そのうえ、キルシュ自身はそう主張しているわけではないが、企業そのものも、人びとの相互行為においてそのつど再生産されることによって存在する。しかし、キルシュは、どちらかという企業というシステムそのものの水準は問わないし、企業の政治システムの変化を問題にするときにも、企業の経済システムそのものは不変として前提してしまっている。つまり、キルシュの言語ゲーム論的な考察においては、基底水準のシステムは対象外におかれているのである。このことについては、次節でもう一度立ち返ることにしよう。

そのうえ、キルシュのように最後まで記述的な立場を貫こうとした少数の人びとを除けば、70年代以降のドイツ語圏の企業目標論は目標計画論へ、コンフリクト研究はコンフリクト処理研究へ、と転換をとげていった。これらの点で、意思決定指向的とか、行動科学的とか称される理論は、グーテンベルク理論よりもある意味では現状肯定的な印象を与えるにいたっている。グーテンベルクが主要には経済-技術的水準での最適代替案に照準していたとすれば、これらの諸理論は社会学的・心理学的な水準を考慮に入れることによって、企業というシステム全体の動的安定性と効率の上昇のための操作的(マニピュレーティブ)な代替案を探究しているといえよう。これら新理論の研究者たちは、すでにキルシュが「価値自由な応用科学的経営経済学」なる立場を検討して、「実践-規範的な言明の価値自由は……幻想である」と喝破していたにもかかわらず、応用科学説に固執しつづけている。その意味

24 W. Kirsch, Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre —Wissenschaftsprogramm, Konzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit, in: G. Dulugos et al. (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. Eine methodische Kontroverse, 1972, S. 184. また、同じことはすでに、W. Kirsch, Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, ZfB 38(1969), S. 881 ff.

で、彼らは、「イデオロギー的嫌疑」をまぬがれることはむずかしい。そして、同じ嫌疑は、ハンス・ウルリッヒに代表されるシステム指向的経営経済学にも差し向けられよう。というのも、彼のいう多次元的アプローチによれば、さまざまな諸次元は、「最終的には」、「全事象の基礎にあり、それぞれ変化する諸価値」と結びついているとされるのであるが、「経済的な諸価値」との関連でいえば、たとえば、被用者独自の利害はほとんど析出されてはおらず、また「非-経済的諸価値」についても詳述されていないからである。それにもかかわらず、この多元的システムズ・アプローチは、システムの形成と展開過程を中心においた応用科学的な企業管理論として構想されている。

だから実際、これらのすべての新理論は、グーテンベルクの理論と同様に、とりわけ被用者の利害を十分に顧慮していないかどで、70年前後から少数の若い研究者によってそれらの現状肯定的な性格を鋭く指弾されることになった。既存の諸理論に対するそのよう批判の試みのなかで特に注目を浴びることになったのは、ドイツ労働組合総同盟の経済-社会科学研究所のプロジェクト・グループの活動である。このグループは、既存の経営経済学を「資本指向的」と名づけ、これに「労働指向的個別経済学」を対置した²⁹。そして、

²⁵ H. Ulrich, a. a. O., S. 294.

²⁶ H. Steale, a. a. O. は、「ウルリッヒのシステム指向的経営経済学の党派性」(S. 720) をこの点に見いだしている。

²⁷ 諸価値ないし諸々の価値表象に関連して、コルツフライシュは、かつて次のように述べたことがある。経営経済学が「新しい、いやそれどころかおそらくは革命的な認識に達するための多くの諸可能性のうちの一つは、われわれが諸価値、よりよくいえば価値システムと呼んできた諸現象と、思考のうえで論対することである、と私は考えている」(G. v. Kortzfleisch, Wissenschaftstheoretische und wissenschaftspolitische Gedanken zum Thema: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, in: Ders. (Hrsg.), a. a. O., S. 21.) しかし、彼はその後、そのような可能性を追求していないし、また、企業における経済的な利害諸状況の具体的な分析なしには、そのような可能性を実現することは不可能であろう。

²⁸ Projektgruppe im WSI, Grundelemente einer Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre, 1977.

同研究所は、既存の経営経済学に対して批判的な若い世代の研究者の他に、労働組合活動家、共同決定問題や経営労働と経営社会政策の研究者、数名の若い経営経済学正教授、企業の労務担当重役らを招いて、「労働指向的個別経済学 対 資本指向的経営経済学」と題する一大コンファレンスを開催した。²⁹ これでもって既存の諸理論に対する批判はひとつの頂点に達し、それはさらに多くの批判的研究を誘発することになった。³⁰ しかしながら、理論的にみてこれらの批判的な研究には、ひとつの決定的な欠陥が含まれていた。そして、この理論的な欠陥は、意思決定指向的・システム指向的・行動科学的等々と呼ばれる諸理論にも共通して含まれていた欠陥でもある。そのことは、これらすべての立場からそれぞれに試みられたグーテンベルク批判に現れている。次の最終節では、これらの批判の問題点を吟味すると同時に、グーテンベルク理論の最終的な問題点の闡明に努めよう。

第8節 労働と経営経済学

『原理』における対象関連の労働と管理的労働の区別に対してさまざまな異論が提起されていたことについては、すでに前章でふれた通りであるが、さらにこの対象関連の労働に関して、たとえばキルシュ = メフェルトは次のように述べている。「労働という要素は、純粋に用具的に見られている。だから誇張していうなら、企業理論は企業を第一次的には、『人間』という要素を人間以外の他の諸要素と完全に類比的に観察しうるような技術 - 経済的システムとして考察しているといえよう」⁽¹⁾、と。また、同様にラフェーも、

²⁹ この会議報告は、WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung, Nr. 24 (1973), WSI-Forumam 6. und 7. Juni 1973, Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre として発表されている。

³⁰ 経営学者の反応を含めた以上の全経過とそれぞれについてのコメントについては、長岡克行「西ドイツにおける経営経済学批判と『労働指向的個別経済学』」(1)(2)(3), 東京経大会誌 第97・98合併号 (1976), 第104号 (1977), 第105号 (1978) を参照。

(1) W. Kirsch und H. Meffert, Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, 1970, S. 26.

『原理』では「人間労働給付は、たとえば機械投入時間と同じようなしかたで、『生産要素』として考察されている⁽²⁾」と書いている。この他にも同じような指摘は、非常に多い⁽³⁾。労働の生産要素視という問題は、『原理』に批判的な文献では、被用者利害の無視ないし軽視ということとともに、必ず指摘されている論点である。

ところで、キルシュ＝メフェルトが自ら認めていたように、これらの批判には「誇張」が含まれている。ここではその例証として、「労働疎遠化 (Arbeitsverfremdung)」の問題を取り上げてみよう。グーテンベルクは、すでに第1巻初版において、労働疎遠化現象を「近代工業経済の焦眉 (brennend) の問題」(I¹, S. 23)と呼んでいた。この問題への言及は、その後改版ごとに拡大されている。以下は、そのなかからの部分引用である。

「全世界の工場で、同じあるいは類似した幾百万の操作が、個々の作業操作の連関すら知らされずに、毎時間毎時間、来る日も来る日も、単調にたえず反復しておこなわれている。技術的な過程が労働リズムを決定しているのであって、人間が決定しているのではない。もはや労働者は、機械を操作しているのではない。彼は機械の部品である。」(I¹⁰, S. 20)

「こうした労働は、労働する人びとにとっては意味のないものではないか、喜びであるよりも義務の対象であるのではないか、労働において自己を見いだす (Sichfinden) 行為、それも人格の開花の可能性および人格的存在の向上という意味で自己を見いだす行為であるよりも、むしろ自分自身の切り離しをする行為ではないか。こうした人格的存在の機会をこの労働は許さないとすれば、自己表現を求める人間のやみがたい衝動を表出するのに、唯一いわずゆる余暇だけが残されているにすぎないのであろうか。この自己疎遠化は、経済全体の生産性 (Produktivität) の巨大な上昇のために良心の呵責なく支払うことのできる代価であらうか。本当に労働の最大効果 (maximale Ergiebig-

(2) H. Raffée, Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, S. 55.

(3) R. Reichwald, Arbeit als Produktionsfaktor, 1977 および E. Stoll, Industrielle Arbeitslehre, Bd. I u. II, 1979 u. 1980 とそこに挙げられている文献を参照。

keit) だけが、そしてこれを実現するための労働のあやつり操作 (Manipulierung) だけが問題なのであろうか。」(I¹⁰, S. 21)

生産性関連, それも「経営における人間の労働給付の最適効果 (optimale Ergiebigkeit)」を論題とする文脈のなかにこのような文章が見えることは、一見したところ奇異に思われるかもしれない。しかし、それについて論じる前に、もう二つだけ部分引用を重ねよう。

「しかし、面接調査の諸結果に基づいて、労働疎遠化の現象は存在しない、なぜなら研究結果によれば被質問者たちは明らかに自分たちの労働に満足しているからである、という見解が主張されているのであるが、この見解について次の指摘を怠るわけにはいかない。すなわち、被質問者の回答は、他の労働を知らず、したがって労働による人間的充実にはいかなる可能性があるのかを知らない人びとの回答であるがゆえに、証拠力をもちえないということ、これである。」(I¹⁰, S. 23)

「しばしば、無関心、ぞんざい、いらだちは、労働する人びとにとっては根本において全くどうでもよい労働への強制 (Zwang) ということにその根をもっている。」(I¹⁰, S. 23)⁽⁴⁾

『原理』に対して放たれた通常の諸批判がしばしば誇張や短絡に基づいていたことを証示するには、労働疎遠化以外の箇所からも任意に引用を重ねることができる。批判者たちは、そのうえ、まずもって次の一事を考えてみればよかったのである。グーテンベルクが1920年代に経営経済学の勉強に着手する以前に、経営経済学の分野に属する問題について書いた最初の論文は、⁽⁵⁾

「最も合目的な金マルク貸借対照表戦略を論じたものであるが、それは、企業管理者、株主、銀行、労働者など、企業の主要な利害関係者それぞれの利害状況と、彼らのあいだで生じうる「コンフリクト」を主眼的に分析して

(4) また、第18版における追加については、I¹⁸, S. 23 f. 参照。

(5) E. Gutenberg, Goldmarkbilanz-Strategie, Betriebswirtschaftliche Rundschau 1 (1924), S. 98 ff. シレジアの機械製作工場で費用計画を担当中にグーテンベルクが書いたこの論文は、ミュンスター大学の Prof. Boelz の注目するところとなり、グーテンベルクは彼の助手に招かれた。

おり、そこではたとえば「労働者に関して」は、感嘆符を付けた次のような文章すら記されていたのである。

「高い株式配当は、他ならぬ現在と近い将来においては、疑いなく賃金低下と失業の増大となって、労働者に辛い作用を与えることになる。われわれは、敗戦と革命をすぐ前に経験したということを忘れてはならない！」⁽⁶⁾

このようなひとが、被用者利害を考慮に入れることをどうして忘れることができるのであろうか。

他方で、『原理』に対する次のような指摘は、たんなる誇張というよりも、明らかな誤解、あるいは意図的な曲解に分類されるべきである。「たとえば生産活動の心理学的あるいは社会学的効果を考察に組み入れることは、意識的に放棄されている。⁽⁷⁾」そして、ここではふれないが、これに類した誤解や『原理』3巻を読むことを「意識的に放棄」したうえでの批判なるものが、決してまれではなかったのである。

しかし、これらのことが、これまでドイツ語圏経営経済学でおこなわれてきたグーテンベルク批判の主要な欠陥であったのではない。むしろ決定的な欠陥は、批判者たちが一度も次のように自問しなかったことにある。すなわち、企業において労働という要素は、実際に人間以外の諸要素と類比的に現れないであろうか、労働という要素は、現に企業においては用具的ではないか、と。そして、企業における現実はそうであると認めるひとは、なぜそうであって他ではないのかという問いの前に立ち止まることをしないで、経験的な研究なるもの、あるいは、目の前に見いだされる現実を変えるための代替案の開発なるものに従事している。ドイツ語圏の経営経済学は、まさにこの問いを問いとして立てなかったがゆえに、そして立てることができなかったために、グーテンベルク理論をその中心的な点で突破するための道を自らの手で塞いできたのである。だから、ドイツ語圏経営経済学において提示さ

(6) E. Gutenberg, a. a. O., S. 101.

(7) H. Raffée, a. a. O., S. 55.

れている諸々の新理論は、誇張していえば、中心問題のたんなる転位に満足しているにすぎない。他方で、労働要素の用具視、被用者利害の軽視を指摘されてきたグーテンベルク派の人びとは、この批判に永らく黙視をもって応えてきた。彼らはようやく最近になって、生産性関連に定位する経営経済学も労働を研究してきたし、組織を研究することができる、と主張しているに⁽⁸⁾すぎない。

ここでは、経営労働に関する転倒した問題設定の例を二つだけ挙げてみよう。初期に現れたこの二例は、後にグーテンベルク批判者によってしばしば肯定的に参照されたものである。

第一は、グレーザーによる『原理』の労働概念批判である。グレーザーは経営経済学専攻者でなくて、自称フランクフルト学派に属する哲学専攻者である。しかし、「意思決定指向的経営経済学と哲学の関係について」と題された彼の論文は、グーテンベルクが編集長を務めていた『経営経済雑誌』に掲載されたために、多くの経営経済学者の注目を集めた。⁽⁹⁾ マルクーゼによる経済学の労働概念批判にほとんどもっぱら依拠したこの論文で、グレーザーは、グーテンベルクの労働概念を次のように特徴づけている。「グーテンベルクは、経営経済学的な局面のもとでの労働概念を生産要素と費用に関する理論との関連において論じている。⁽¹⁰⁾」事実、その通りである。グレーザーは、そのことと、「支配と隷属の基本関係のもとでの経済-社会的な分業は実践、行為、労働の統一を切り刻む⁽¹¹⁾」ということとの関係を追跡することによって、グーテンベルクの労働概念を批判しようとしている。しかしながら、彼は結局のところ、自分の問いを次のようにしか立てていないのである。すなわち、

(8) H. Albach, Organisations- und Personaltheorie, in: H. Koch (Hrsg.), Neuere Entwicklung in der Unternehmenstheorie. Erich Gutenberg zum 85. Geburtstag, 1982 を参照。

(9) B. Glaeser, Zum Verhältnis von entscheidungsorientierter Betriebswirtschaftslehre und Philosophie, ZfB 40(1970), S. 665 ff.

(10) A. a. O., S. 670.

(11) A. a. O., S. 669.

「労働としての経済的活動は、そもそもいかなる権利づけでもって要求され、そのうえいかなる権利づけでもって非自立的な活動に制限されるのか。人間の実践の他のあり方は存在しないのか⁽¹²⁾」と。この問いのもとでは、なぜ現実の「経済-社会的な分業は実践、行為、労働の統一を切り刻む」のかという問題の分析から遠ざからざるをえない。そのうえ、この問いは、グーテンベルクが労働疎遠化のところで立て、答を与えていなかった問いとほとんど異なるところがない。

次の例は、グーテンベルク理論に対するロイトルスベルガーの批判である。1971年の経営経済学会で報告されたこの批判は、その良き意図にもかかわらず、やはり完全に転倒している。彼はまず最初に次のように主張する。「さてしかし、時代の経過とともに——とくにヒューマニズムと啓蒙によって——社会観にひとつの変化が生じている。今日では、人間はもはや物ではありえない⁽¹³⁾」続いて、彼は次のように言っている。「経済的な実践とそれに従った経営経済学においては、しかしながら、この価値変化から結果してくる問題は、まだ十分に反省されてこなかった⁽¹⁴⁾」と。だが、われわれと経営経済学にとって本質的なことは、この反省にあるのであろうか。確かに、ロイトルスベルガーが言うように、「人間は物でありえない」し、「労働力をその担い手から取りはずすことはできない⁽¹⁵⁾」しかしながら、まず第一に確認しなければならないのは、現実に労働力は「商品」(ロイトルスベルガー)として売買されているということ、しかも、それだけではなくて、現在の経済-社会的な基本関係のもとでは、実際に人間は一面において物であるかのように現れざるをえないという事実である。そして、経営経済学はどこまでいってもやはり学にすぎないのであって、通常の意味での実践になりえない以上、

(12) A. a. O., S. 675.

(13) E. Loitlsberger, *Metaökonomische Wertvorstellung und Rechtsordnungen als Determinanten betriebswirtschaftlicher Theorie*, in: G. v. Kortzfleisch (Hrsg.), a. a. O., S. 86.

(14) Ebenda.

(15) Ebenda.

経営経済学というかぎりでは、この事実を説明しようと努力することが問題にならなければならないはずである。

グーテンベルクが彼の理論の出発点において確認していたように、経営活動に必要なエレメントとして企業によって購買され、それゆえ資本の構成部分となる労働力は、生産過程において他の生産的諸要素と結合される。活動する労働力としての労働は、それゆえ、必然的につねにすでに結合される受動的な対象である。それは、他の生産的諸要素と同様に、最終結果（目的）である生産物からみれば手段であり、他の生産的諸要素と同じく費用という次元で把握される。そのうえ、ここでは、グーテンベルクが定式化していた次の事態が妥当するかのように現象する。「基本要素のいかなる給付も、つねに同時に管理的要素の給付である。基本諸要素が実現する生産的効果は、したがって管理的要素の給付能力によって同時に規定されている。あらゆる基本要素の根本における非自立的で従属的な性格、そしてそれと同時に生産的要素の体系における第四要素の支配的な地位は、このことにおいてははっきり現れている。」(I²³, S.132) 労働の生産力は、かくして、たんに資本の生産力として現れるばかりではなく、上の文章にいわれているように、管理要素の生産力として現れる。まずはこの点を正しく把握することによって、はじめてわれわれは、生産性関連に照準する理論とグーテンベルクの全理論体系の批判に着手するための出発点に立てるのである。

個々の「被用者」にとっては、個々の「出資者」や「雇用者」や「管理者」にとってと全く同じように、そこで彼らが生活しなければならない経済-社会的な諸関係は、前もって与えられている。彼らは、この諸関係のなかで生きなければならない。この諸関係は多重的に媒介された人間の間主体的な協働の産物に他ならないにもかかわらず、やはりそうなのである。この社会的諸関係のもとでは、人間間の関連は、事の属性ないし諸関連に媒介されており、それは物の属性ないし諸関連であるかのように現れざるをえない。また反対に、人間のここでの物的な活動は、そのような社会的関係の内部での物的な活動である。

かくして、たとえば企業における生産性関連は、純粹に物的-数量的な関連だけであるのではすでにない。それは同時に、人間間の関連でもあり、この関連は『原理』でもあちこちで読みとれるようなかたちで言いあらわされている。企業における人間間のこの関連を、われわれはしたがってまた、もっぱら社会学的あるいは心理学的な関係としてのみとらえることはできない。それは、むしろ経済(学)的な関係でもある。それゆえ、この経済的関係に媒介されてしまっている関係、したがって、少なくともグーテンベルク的な意味での資本運動と資本の姿態変換過程を考慮することなしには、企業における人間間のこの関係は、不十分にしか研究することができない。組織理論や行動諸科学が経営経済学の「基礎」となりえないひとつの重要な理由も、ここにある。ところが、まだしもハイネンやウルリッヒは、グーテンベルク的な意味での資本運動を考慮に入れ続けていたのに対して、キルシュをはじめとする次の世代の多くの人びとは、この局面にわずかの価値しか与えていないのである。

企業におけるこのような諸関係の場のなかで取りむすばれる諸個人の相互依存関連は、当然にも諸対立(たとえば、地位や所得の分配関係)を含んでいるが、他方でしかし、企業参加者のあいだに一定の共同利害を生成させ、成立させている。この共同利害が結局は後に幻想的なものとわかる場合があっても、やはりそうである。この共同利害は、既存の企業管理論がその根拠を求めることができるおそらくは最後の支点であろう。ハイネンの意思決定指向的理論もウルリッヒのシステム指向的経営経済学も、また、ラルフ・ボードー・シュミットの用具的制度としての企業論も、企業目標の記述に続いてその合理的実現方法を問題しているために、企業管理論的な性格を強めているが、そのさいこれらの理論が拠って立つべき最終的根拠も、やはりこの共同利害を措いてはしないのである。

そのことが最もはっきり見てとれるのは、ヒミーレヴィッツの場合である。「労働指向的個別経済学」やその他の経営経済学批判に敏感に反応した若い世代の正教授の一人であるヒミーレヴィッツは、一方では、従来の支配的な

理論が被用者利害を十分に顧慮してこなかったことを進んで認め、また一般にコンフリクトは望ましい結果をもたらさない現象とみなされてきた事実を指摘し、諸利害とコンフリクトの考察の意義と重要性を強調している。彼は、しかし他方で、「物的強制」の重大性と利潤の積極的な機能を挙げ、さらに共同利害を強調することによって、最終的には、利害調整者・共同利害の追求者としての経営経済学論と管理者論を展開している。

これらの企業管理論者にとっては、狭い意味での経済理論的な経営経済学では十分でない。だから管理論指向者たちは、つねに学際的方向の主張者であったのだが、彼らが経済理論的な経営経済学を批判するにあたって拠り所としたのは、既述のサイモンとカーネギー・スクールによる企業の理論への批判であり、一部はこれを踏まえた批判的合理主義者アルバートによる近代経済学批判の論法であった。アルバートは、後に『市場社会学と意思決定論理学』という論文集に収録された諸論考において、純粋経済学は質の問題を捨象すること、そしてそれは実在に関する経験科学的な説明理論ではなくて、意思決定論理学にすぎない¹⁶⁾ということ、を、繰り返し論証しようとした。この批判は肯綮に当る。しかし、純粋経済学に対する批判としては、それで十全であるわけではない。純粋経済学もまたそれなりに生成と存立の根拠をもっている。だから、批判の営みにおいては、ひとたびはこの根拠を考慮に入れたうえで、なおかつそれが否定されるべき理由を明らかにすべきであろう。同じことは、経営経済学における批判にも当てはまる。

グーテンベルクの理論について、それは主要な研究対象を量的な諸関連に限定してしまっていること、そしてまた、被用者の諸利害を不十分にしか顧慮していないこと、さらには、諸個人の認知と意思決定の過程を視野に入れた「記述」理論ではなくて、むしろ合理性原理を実体化した意思決定論理学

16) K. Chimielewicz, Interessen in der Betriebswirtschaftslehre aus wissenschaftlicher Sicht, in: WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung, Nr. 24, a. a. O., S. 4ff. Ders., Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, 1975 を参照。

17) H. Albert, Marktsoziologie und Entscheidungslogik, 1967.

(最適化の理論)に陥っていること、これらの点を指摘することはなるほど誤りではない。しかし、それだけで終るとすれば、批判としては安易にすぎよう。他方で、グーテンベルクの理論では「労働」あるいは「労働者」が要素として扱われているということで、この理論を批判しえたと考えるのは、誤りである。というのも、すでにふれたように、この種の取扱いは、むしろある意味では企業の現実¹⁹に照応しているからである。したがって、ここで何よりも、第一にわれわれがなすべきことは、グーテンベルク自身が定式化した科学の課題を彼自身に突き返すことであり、そして忘れてならないこととして、それを同時にわれわれ自身に課すことである。グーテンベルクは、その課題を次のように表現している。

「あるものが現にどのように在るかを知ることだけでは、十分ではない。科学の課題は、むしろそれがなぜ¹⁸そうあるかを認識することにある。」

だから、企業の現実は何らかの意味で「まちがった秩序」であると判断する経営経済学者も、ひとたびは次のように問うべきであろう。なぜそのような「まちがった秩序」が現に存立しており、存立しうるのか。そして、なぜどのようにしてこの社会的諸関係とそこで発生する複雑に入り組んだ利害状況は、出資者や管理者のみならず被用者にも、一方では、この秩序を「自然的な秩序」として現象せしめ、他方で、彼らはなぜかつどのようにそれを変更しようとしているのか、と。既存の経営経済理論に批判的な経営経済学者はまた、次のようにも問うべきであろう。それらの諸理論は、現実のいかなる諸局面をなぜどのようにそう把握しているのか、と。

コルビンガーやヴォルフラム・エンゲルスやロイトルスベルガーやシュテーレなどのような人びとを含めて、既存の現実と既存の諸理論に何らかのかたちで批判的な経営経済学者は、現実に作用している「諸規範」に多かれ少なかれ¹⁹根底的な疑問を提起し、現実を変更するための短期的、および長期的な

¹⁸ E. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, S. 28.

¹⁹ 規範問題を重視する代表者としては、上の4名の他に、エルランゲン学派の構成

代替案の探究に努力している。確かに、規範の問題を事実の問題と単純に切り離すことはできないし、代替案の研究は科学の課題領域のひとつであろう。事実、可能な代替案の開発と評価やそれを実現するための諸条件の研究が、期待されている。同時にまた、経営経済学でこれまで受け入れられてきた諸命題、たとえば、「どの大きな社会的構成体も、それが長期にわたって存続しつづけようとする場合には、自己の命令への服従を要求する少数者と、これに服従する多数者とに分けられなければならない」といった命題の吟味も、やはり重要な研究課題に属するだろう。しかしながら、労働指向的個別経済学の推進者や他の多くの批判的な経営経済学者がおこなっているように、従属的な地位にある被用者の利害実現に役立つ代替案の探究をめざすということだけでは、彼らが否定しようとする「資本指向的経営経済学」に対して、道徳的判断はともかくとして、理論的な優位性を主張することはできない。なぜなら、ある理論がいかなる社会的利害を代表するかということは、その理論の内容に決定的な影響を与え、したがってそれ自体として極めて重要な問題であるとしても、理論とそれが擁護する利害との関係にかぎっていえば、それは理論に外的な関係であるからである。換言すると、明示的であれ暗黙のうちにであれ、理論の出発点として前提される利害は、どの特定の利害も形式的には対等であるほかはないのであって、選択されている利害から、つまり理論外部の観点から、理論そのものの認識上の優劣を決定することはできないのである。

上のことは、たとえば労働指向的個別経済学には、それが「資本指向的」

主義に依拠する H. Steinmann のグループと H. Wächter が重要であるが、ここでは立ち入らない。

- ② E. Gutenberg, Unternehmensführung, S. 55. 同じ命題は、E. Heinen, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 56 においても繰り返されている。この命題を実証調査を行いながら吟味している優れた研究として、とくに K. Bartölke, The Importance of Membership in Top, Middle and Bottom Groups in selected Plants in the German Federal Republic. Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gesamthochschule Wuppertal, Nr. 6, 1975 ; A. Kieser und H. Kubicek, Organisation, 2. Aufl., 1983, S. 79 ff. u. 420 ff. を参照。

と名づけた諸理論と同様に、理論内部に理論の反省性が欠けているということの意味している。理論は利害から出発することはできないのであって、利害はむしろ理論のなかで説明されるべき問題である。それをしないで、被用者利害を代表すると主張する理論は、そのかぎりでは資本指向的経営経済学と形式的には同権でしかなく、そのうえ、外見的には新しい企業管理論に劣ることにすらなる。なぜなら、この企業管理論は、少なくとも表面的には自らをすべての個別的利害から等距離の所に位置づけておいて、利害調整者、共同利害の推進者を標榜しているからである。

ところで、利害の説明をしていないのは、もちろん労働指向的個別経済学にかぎったことではなかった。そして、組織理論や意思決定論は、それだけでは、企業という特定の場における利害の生成を説くことがもともと不可能である。これらの理論は、利害と利害状況の存在のもとで、それらの知覚と認知から出発して、コンフリクト過程とその結果を問題にしうるにすぎない。前節でふれたように、権力やコンフリクトの現象をし詳しく論じていたキルシュの理論ですら次のような批評、すなわち、「現実的なコンフリクトと権力の諸問題はそれらの現象諸形態においてのみ記述されているにすぎず、それらの諸原因において分析しうるようなしかたで取り扱われているわけではない」という批評を受けなければならなかった理由も、ここにある。そして、経営経済学が理論のなかで説明してこなかったのは、利害だけでなかった。

経営経済理論にとって最も基礎的な事態にかぎってみても、すでにみたように、グーテンベルクの理論は、企業の資本の姿態変換過程と資本運動、営利経済原理、利潤、労働の要素化といった事柄については、「現にどうあるかを知」らしめてくれるだけであって、「なぜそうあるかを認識する」理論ではなかった。他方で、意思決定論的、行動科学的、システム論的、等々と名づけられた経営経済理論は、意思決定前提、企業という相互行為システムの発生、システムの内／外差異（システムにとっての環境の生成）、情報といった事柄については、同様に、「なぜそうあるかを認識する」にいたっていない。

そのうえ、グーテンベルク的な理論とサイモンの理論のあいだには、未解決のひとつの循環問題が存在している。²¹⁾グーテンベルクが所与として分析していた構造の生成を、意思決定理論は人びとの意思決定と相互行為の結果として説明しようとしていたが、意思決定論は究極的には、やはりこの構造に訴えざるをえなかった。これは、行為をすでに「単位-行為 (unit act)」として、したがってまた、意思決定をすでに「単位-意思決定」として、前提してしまっているためである。しかるに、単位行為を単位行為たらしめるのは、また、単位-意思決定を単位-意思決定たらしめるのは、単位-行為以前の行動による構造(システム)形成と一個同一の過程である。²²⁾だから、この過程が解けないかぎり、上の循環問題は未解決でありつづけざるをえない。

ところで、この過程は、すでに幾人かの組織研究者がそう述べているように、自己準拠的(自己言及的 self-referencial)な過程である。²³⁾この自己準拠的な過程操作は、純(二値)論理的にみれば、循環的・同義反復的に見えよう。しかしながら、たとえば時間のような第三のものが介入する自己言及的な過程では、それは必ずしも循環的となるとは限らない。²⁴⁾そして事実、最近の物理学や生物学の領域では、システムの形成を自己準拠的な自己構成過程

21) この問題についてはまた、1983年の日本経営学会における私の報告「企業と意思決定システム——方法上の一つの循環問題」(日本経営学会編『現代企業の所有と支配——経営学論集第54集——』千倉書房)1984年を参照。

22) このことおよび以下のことについては、ルーマンの *Organisation und Entscheidung*, 1978 や *Soziologische Aufklärung III*, 1982 所収の諸論文、さらには、その後発表されたシステム形成に関する同氏の多くの論考を見よ。

23) たとえば、*Behavioral Science* 28(1983), No.2 の特集号「社会システム研究のための方法論」に付せられた編集者序文を参照。

24) この点については、G. Günther の諸研究、なかでも *Logischer Grundriß und Intro-Semantik*, in: Ders., *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*, Bd. II, S.1-115 と *Logik, Zeit, Emanation und Evolution*, in: A. a. O., Bd. III, S.95-135 を、また簡単には、*Time, Timeless Logic and Self-Referential Systems*, *Annals of the New York Academy of Sciences*, 138(1967), pp. 396-406 を見よ。

として説明する試みが行われている。²⁵⁾ また、他ならぬ組織理論の領域では、組織論的な経営経済理論が不問にしてきた上述の諸事態を、ウェイクは人びとが自らの行動によってつくり出す過程 (enactment process) として、生成過程から説明しようとしているのである。²⁶⁾ 共同的な意味形成を軸にゆるく連結された諸行動のシステム (loosely coupled system, interlocked behaviors system) として理解された組織を、組織化という過程から解明しようとするウェイクのこの組織理論では、抽象的な組織一般の水準に焦点が合わされている。したがって、もちろんそれは、企業という特定のシステムを対象としたものではない。ところが、経営経済学はまさにこの企業を問題にしているのであるが、先に営利経済原理の検討から示唆されたように、また本節でふれてきたように、企業のシステム形成は組織理論だけでは解明しつくせない独自性もっている。経営経済学は、この独自性をも説明しなければならない。このような現象のために、われわれが参考にし依拠することのできるひとつの研究は、マルクスの『資本論』である。それも、そこでは資本運動や資本の姿態変換過程、労働力の商品化、営利経済原理等々、経営経済学にとっても基礎的な事態の解明が用意されているという理由からだけではない。たとえば、労働生産物 (ないしは有用物) が商品に転化する過程 (商品世界の形成過程) の説明は、マルクス自身はそのような用語を用いていなくても、一種の自己準拠的システムの形成過程に関する理論と読めるからである。われわれはそのような読み方をするにあたって、もちろんもう一度、「自己」とは何であり、

²⁵⁾ たとえば、I. Prigogine, *Vom Sein zum Werden. Zeit und Komplexität in der Naturwissenschaften*, 1979; H. Haken, *Synergetics, An Introduction. Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry, and Biology*, 3rd ed., 1983; H. Maturana and F. Varela, *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*, 1972; F. J. Varela, *Principles of Biological Autonomy*, 1979; M. Zeleny (ed.), *Autopoiesis. A Theory of Living Organization*, 1981.

²⁶⁾ 既出のもの他に、K. Weick, *Cognitive Processes in Organizations*, in: B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 1979, pp. 41-74 を見よ。

「準拠」とは何かを再考しなければならないだろうし、また、「自己産出 (Autopoiesis)」のような概念やスペンサー・ブラウンの「区別(distinction)」と「指示 (indication)」²⁷⁾の論理を用いるにあたっては、いっそうの吟味と慎重さが必要となろう。ともあれ、いまや経営経済学は、行論で簡単にふれた廣松氏の物象化論や、自己準拠システムにかかわる上の諸研究をも参照することによって、経営経済学が未究明のまま残してきた基礎的諸事態の解明に取り組み、この基礎のうえに、グーテンベルクとその後の諸理論の成果を十分に踏まえた理論、そのような経営経済理論の構築に向うべき段階に立ちいたっているように思われる。

²⁷⁾ G. Spencer-Brown, *Laws of Form*, 1969.

あ と が き

本書は、西ドイツのブッパータール大学に滞在中に同僚や他大学の友人たちと「われわれは新しい経営経済学を必要としているか」という論題で競作しあった論文、すなわち *Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? — Eine Situationsanalyse der deutschsprachigen Unternehmenstheorien aus der Sicht der japanischen kritischen Betriebswirtschaftslehre*, in: N. Koubek et al. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung*, Köln (Bund-Verlag) 1980 においてすでに述べたのと同じことを改めて詳論しなおしたものである。ところで、この論文の第一草稿は予定枚数の2倍半になってしまったので、それはやや異なる副題のもとに、最初ブッパータール大学経済科学部門のディスカッション・ペーパー (Nr. 35, 1979) として発表された。この草案の作成にあたっては、当時の同僚、バルテルケ、フィッシャー-ヴィンケルマン、フォイト、そしてなかでもカブラーの四氏に大いに助けてもらったし、論文そのものはこの四人、あるいはゲッチェ、ハインツェ、ゾルアッヒャー、トロンベレンス、ヴァルガーの誰かと、ほとんど毎日のおこなっていた討論の沈殿物にほかならない。本書にこれらの人たちの著作からの引用が少ないのは、彼らがまだ書き記していないこと、あるいは書き記していても公刊していないことの方から私はいっそう多くのことを学んできたためである。また、本書でしばしば引用した旧友オルトマン君 (オルデンブルク大学) との討論や文通にも、同様に多くを負っている。

そして、上のディスカッション・ペーパーに関心を示されたグーテンベルク氏は、数々の貴重なコメントを与えられ、合計6時間に及ぶインタビューにも快く応じて下さった。その他にも、ヴェヒター (トリール大学)、クビチェック (トリール大学)、アルバッハ (ボン大学)、シュナイダー (グラーツ大学) の各氏をはじめ、実に多くの人びとから有益な批評を頂いた。なかでも

2 あとがき

有難かったのは、キルシュ氏（ミュンヘン大学）からの批判である。氏はわざわざカブラー氏を通じてご感想を伝えて下さった。また、ビーレフェルト大学社会学部のルーマン氏からは、適切な批判と極めて示唆に富んだ長文のお手紙を頂いた。私は本書において、以上の方々からのご教示についてはこれを極力生かし、疑問と批判については——わが国で唯一賜ることのできた齋藤高志氏からのご批判と全く同様に——ひとつひとつに真面目に論対しようと努力した。読者は、このために生じた細部へのこだわりや叙述のいびつな運びをすでに幾度も見咎められたにちがいない。しかしもちろんそれは、ひとえに私の不手際のせいである。以上の方々から心からお礼を申し上げる次第である。

また、文献利用に関して特別の便宜をはかって下さったケルン大学のグロッホラ、トーム、ハウプトの三氏と、ブッパータール大学ではいつも文献収集を手伝って頂いていた当時の学生諸君に、合わせて感謝する。

ところで、私は海道進教授の学部ゼミナールで最初に『経営経済学原理』を輪読し、同教授のご指導のもとにグーテンベルク理論に関する修士論文を書いた。当時の学生として、私は意思決定論に心をひかれていなかったわけではないし、今もそうだが、修士論文を書き進めていくうちに、あのころ進行していたグーテンベルク的な理論から意思決定論的アプローチへの急激な方向旋回においては、何かを取りこぼされているように思われた。そこで、それを突き止めてみたいという動機から、グーテンベルクとその周辺に関連文献を初めからもう一度読み返してみることにしたのであった。ところが、その後必要な二、三の回り道がなくなかったにしても、これらの文献を一応なりとも読み通すのに、結局20年近くかかってしまったことになる。こんな落穂拾いのような仕事は、もともともちろん秀才のすべきことでありえないが、改めてわが鈍根非才を啜うにしくはない。この間、海道先生にはたえずご教示とご叱咤を賜ってきた。ここに改めて感謝の微衷を記し、お礼を申し上げる。

ほかにも私は、神戸大学在学中と卒業後に多くの方々のご指導を仰ぐこと

ができた。なかでも大学院時代に特別にゼミナールへの参加をお許し下さった三先生にお礼を申し上げなければならない。古林喜樂先生には、その後も引き続き個別資本研究会で定期的にご教示を受けることができたし、市原季一先生は、お亡くなりになられる2カ月前にも私の方の病気をご心配下さり、焦りは何も産めないというお言葉で励まして下さった。しかし、お二人にはいまや本書に目を通して頂くことすらかなわない。かくして、三先生のうち直接にお礼を申し述べられるのは、新野幸次郎先生お一人である。ところが、寡占理論を学ぶためにゼミナールに加えて頂いたにもかかわらず、本書では「グーテンベルク寡占」(アルパッハ)を論じなかった。出来るだけ早い機会に、遅れすぎた宿題をなし終えたい。

さて、ただ一人の学説の研究に私はすでに多年を要してしまったわけだが、それは経営学的研究にとって必要な作業だったとしても、しかし学史研究としてはそのほんの一部にすぎない。そのうえ、諸学説はそれはそれでやはり実在の局面に属するはずであり、したがって、学説研究はたんなる下稽古ではないにしても、経営学的研究の一翼でしかない。理論の構築こそ、本来の主導目標でなければならない。私はそのことを忘れないようにしたい。今後はこの目標に別の角度から接近するために、仕事の方向をややずらせていくべきかと考えている。そのための見取り図めいたものについては、3年程前にドイツ語圏経営経済学会の科学理論部会の求めで試みた報告、*Auf der Suche nach dem Ökonomischen in der Unternehmung und der Betriebswirtschaftslehre*, in: E. Kappler (Hrsg.), *Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie*, Spardorf (Verlag René F. Wilfer) 1983において述べたことがなくはないが、当部会の出席者のご指摘をまつまでもなく、そこにはまだ多くの穴と難点がある。何よりも、私には実証的な研究が欠けている。したがって、次にはまずは、本書でほとんど立ち入ることのできなかった組織構造やコミュニケーション過程などの諸問題をヒエラルヒー問題と関係させながら調べていきたいと考えている。

なお、本書が成るにあたり、千倉書房副社長千倉 孝氏と同編集第一部長

4 あとがき

秋本敬助氏には、格別のご高配を賜った。ここにそのことを記し、衷心より
お礼申し上げます。

1984年6月

長岡克行