

産業社会の中の組織

—— 経営組織と市場システムの統一的理解のために ——

西岡 健夫

はじめに（考察対象の限定）

本稿では、全体社会（現在は産業社会と特色づけられる）の中での組織について考察する。すなわち、他のものから組織だけ切り放して、その内部の構造・過程を取り上げたり、組織の方から見て環境との関連を検討したりするのではなく、むしろ全体社会の方から全体社会の文脈のもとで体系的に組織を考察する。その後で、組織の問題点とそれへの対処についても考えてみたい。

組織と言っても、組織一般を対象にするわけではない。主な考察対象は経営組織（企業）である。しかし、学校、病院、行政機関、協同組合などの組織は視野に入れて考察する。それらはいずれも、いわば「職場としての組織」として企業と共通点を持っているからである。職場としての組織というのは、大部分の成員がそこへ生計をたてるために参加し、そういう成員によって運営されるような組織のことである。この点から言えば、労働組合、消費者団体、自治会、同窓会、勉強会、PTA、趣味クラブなどは職場としての組織ではない。したがって、それらは一応考察対象には含めない。

企業をはじめとする「職場としての組織」を全体社会の文脈で考察しようとする、全体社会としては経済財交換の場、すなわち、市場システムの機能する場を想定しておけばよい。そこが、各組織が主として生活のために必要物を交換する場だからである。そこでは、原則とし

て各個体（組織、個人）に経済活動の自由が与えられ、財の需給・価格の調整、ひいては個体の利害の調整は基本的には需給原理にゆだねられる。

ここまでは、組織とその活動の場を、いわば「図と地」のようなイメージで関連づけて述べてきたが、実は両者には連続性が見られる。そこから、取引コストの経済学が言うような、組織と市場の代替性が出てくる。以下、こうしたことも念頭に入れて考察していきたい。

組織の生成と拡大（準備的考察）

組織の本質という重いテーマに取り組む前に、その準備として、組織の生成と拡大について概観し、あわせて、人間社会のニーズと組織との関連についても見ておきたい。

ひとはなぜ、どんな場合に組織をつくるのか。一般的には、特定の目的を達成しニーズを満たすのに、単独では不可能な時に組織をつくる。また、不可能でないまでも組織をつくって協力する方が容易にでき、効率が上がる時に、組織をつくる。市場との関連で言えば、「外部性の合併解」のような「市場の失敗」の克服は前者の

- 1) 伊丹・加護野・伊藤編『日本の企業システム 第4巻企業と市場』（有斐閣）、本稿執筆に際し、内部組織の経済学を参考にしたが、単に組織と市場の代替性（経済性の観点）にとどまらず、より広く一般的に経営組織と市場システムとの関連を探ろうと努めた。

例、また、取引コスト軽減のための垂直的提携は後者の例として挙げることができよう。

次に、なぜ組織は拡大するか。組織は、その提供物に対するニーズが強くなった時に拡大するのは当然として、組織拡大（合併も含む）の原因を組織サイドの動機に即して見れば、スケールメリット追求、競争回避、シナジー効果発揮、取引コスト低減、パワー・勢力増大、威信獲得、既得権（社会に根をおろすことによる）獲得などが考えられる。また、成員へのインセンティブ（地位、所得、組織知名度向上による威信など）提供のためにも組織は拡大するし、パーキンソンの法則が働いて結果的に組織が膨張することもある。さらに、競争の結果としての寡占・独占、併呑・統合や、ガルブレイスの言う対抗力の発生も、組織拡大の原因となる。

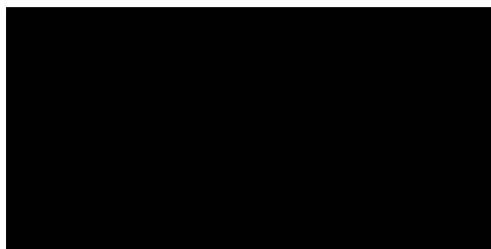
組織拡大のパターン

組織拡大のパターンは、まず、組織が漸次拡大していく場合（インクレメンタルな拡大）と、階段的に拡大する場合（他の組織との結合）とに分けられる。



なお、組織の拡大を扱おうとすれば、規模を計る尺度を明らかにしておかねばならないが、尺度としては、成員数、資金量、設備、取引高などが考えられる。こうした尺度によって同一組織の異時点間比較や、同分野の他組織との比較が可能になる（異分野間の比較は尺度が難しいが）。

次に、組織拡大の方向を見ると、同分野での結合と、異分野との結合がある。異分野結合については、垂直結合、関連分野結合、非関連分野結合に分かれ、垂直結合はさらに川上と川下に分かれる。整理すると、次図の通りになるが、例示はあくまで一応のものである（例えばネットワーク組織は必ずしも非関連分野でないかもしれ



ない。また、結合の強度にはゆるいもの（提携など）からきついもの（合併）まで相当な幅がある。組織拡大あるいは組織化の動機・意図は先に述べたが、上図では、例えば合併ではスケールメリット追求や競争回避、垂直結合では取引コスト低減（内部組織の経済学）、多角化ではシナジー効果が主として問題にされる。

人間社会のニーズと組織

ここで、ずっと問題をさかのぼって、そもそも人間社会でのニーズ充足と組織とはどんな関連があるかを見ておく。

人間の持つ様々のニーズは、自給自足かまたは交換（社会的分業）によって満たされる。分業が細分化し交換の輪が拡大した現代社会では、交換により互いにニーズを満たしあうのが普通である。経済（私的財）について言えば、市場システム下での財・サービス交換がそれである。

一方、ニーズは、単独（個人）でかまたは組織をつくって満たされる。後者の組織形成が本稿のテーマであるが、組織の時代と言われる現代社会では、専門組織によるニーズ充足が一般的である。下図で、自給自足—組織形成の組合せは、例えば協同組合、セルフヘルプグループ、昔のムラがそれにあたる。



2) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』（東洋経済新報社、1982）

3) A. Grandori, PERSPECTIVES ON ORGANIZATION THEORY (Ballinger Publishing Co., 1987), Chap. 3.

ところで、人間社会のニーズは様々の分野に分かれる。例えば、経済(衣食住をはじめとする生活)、育児・教育、文化、医療、福祉、治安・防衛、環境・安全、宗教などに分けることができるが、最も根底には種の保存があると見てよい。また、様々の機能を社会全体として調整するものとして政治がある。このようなニーズは、先述のようなパターンで充足されるわけだが、農業社会ではニーズの多くを家族が満たしていた。つまり、家族は複合機能を担っていた。それに対して分業・交換経済の進展した産業社会では、それぞれのニーズを専門の機能集団(=組織)が分担するようになっていく。また、それぞれの分野領域には機能集団だけでなく、制度が対応してニーズ充足に貢献している。経済制度、教育制度、行政制度、家族制度などがそれである。

ニーズ充足は、商品として供給されるもの(私的財)と公的に供給されるもの(公共財)に分けて考えることも重要である。私的財と公共財とははっきりと分けるのは難しいが、一応は私的財は市場原理に従い企業によって供給され、公共財は社会的公正や社会の長期的発展を考慮して公的機関によって供給される。と考えてよい。

人間のニーズ・欲求はまた、生存、地位・名誉・権力、一体化・愛情、遊び・ゲーム、蕩尽というように分けて考えることもできる。上記のどのニーズ分野(経済、教育、福祉など)においても、これらの欲求充足が重ね合わさって係わってくる。例えば、企業は経済の分野で、社会が必要とする財・サービスを供給する機能集団であるが、そこでは、地位・名誉・権力の追求が行われたり、一体化や、遊び・ゲームの欲求が満たされたりもする。

以上、要するに現代の産業社会では、様々のニーズを充足するため、それぞれ専門の機能集団(組織)がつくられて社会的分業を行い、交換

の場(私的財については市場システム)で互いに交換しあうことによりニーズを満たしあっている。一般に機能を果たすには、それに最適の構造が必要とされるが、現代産業社会では、種々の機能集団による分業・交換が、「構造と機能」の最適マッチングと考えられている。本稿では、人間社会全体の中で以上のように位置づけられる機能集団(組織)を取り上げているわけである。

組織の本質

さて、組織の本質という重いテーマについて考えてみる。組織は、単独ではできないか、できても効率の悪いことを協働してなしとげるためのしくみである。そこには、まず協働の目的があり、その目的を達成する手段として役割システムがつくられる。この点が、単なる「仲間の集まり」としての集団と異なるところで、社会学では目的集団とか、あるいは機能集団(目的を果たすことは何らかの機能を担うことでもあるから)と呼ばれる。

協働の目的、すなわち組織目的は、参加者(成員)が力を合わせて達成しようというもので、各成員の個人目的とは異なる。例えば、自動車会社に参加しても、個人としては自動車の生産販売に関与するだけでなく、むしろそれを通じてカネや地位・名誉を得たり、遊び・ゲーム欲求を満たしたりすることに関心があるかもしれない。しかしそれでも、組織の一員としては当然組織目的達成のために協力し協働する。組織目的は組織レベルの独自のもので、個人目的とは異なるし、その総和でもない。

組織は個人の単なる集合ではなく、それ以上のものである。組織目的達成のための活動は、各成員が分担するが、あくまでも組織の名においてである。つまり、交渉にせよ契約にせよ、協調にせよ競争にせよ、そうした行為の主体は組織であり、行為に対する責任も組織がとり、成果も組織の成果になる。また、組織は独自の行動文化(社風、しきたり、伝統、価値観など)を

4) 拙著『経営と社会』(追手門学院大学経済学会研究叢書 第4号, 1991), 第一章

持つ。その結果、あそこは明るい組織だとか、誠実な組織だとか言われたりする。そこでは擬人化がなされており、組織自体が全体として自然人と同様に主体としてとり扱われている。さらに、組織は成員が入れ替わっても、アイデンティティを失うことなく存続してゆく。歴史上典型的な例としてはカトリック教会がある。

このように、組織は個体（個人）の単なる総和ではなく、個体レベルでは見られない全体性が創発したものである。つまり、主体として認識できる独自の存在であり、その結果、例えば法律では法人格が与えられているのである。

現代社会では、組織は社会的分業システムの中で特定の機能を専門的に担っている。つまり、先に述べたように人間社会の種々のニーズの分野ごとに、それぞれ専門の組織（機能集団）が対応している。なお、組織と同じく種々のニーズ分野ごとに対応してニーズ充足に寄与しているものに制度があるが、制度はそれぞれのニーズ分野における一連の規範・ルールのセットである。また制度は、当然のことながら組織のように統一意思を持ち行為・責任の主体とならない点で、組織とは異なっている。

ここで、広く受け入れられているバーナードの組織の定義を見れば、組織とは、A system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons となっている。すなわち組織とは、参加者の活動が意識的に調整されるシステムである。参加者の活動が調整されるのは、目的に沿ってであるから、組織はまず独自の目的を持った主体的な集団であるが、この点はすでに述べた。そこで次に、意識的に調整される点について見てみると、その調整に

よって参加者は何らかの「拘束」を受ける。組織をつくる、組織に入るということは、拘束を受ける、フリーハンドの自由が無くなるということ⁸⁾を意味する。もっとも、この拘束はだれもが受ける。つまりお互いに拘束し制御しあうわけで、その意味では、組織は参加者の相互制御のしくみとも言える。

しかし、組織の中で受ける拘束は、どの参加者にとっても同じではない。参加者によって拘束に強弱の差がある。それは、組織は目的達成のため専門化・階層化を進め、権威によって全体を調整・統合するしくみだからである。この意味で組織はミニ計画経済国家のようなものである。組織内の調整・統合担当者（リーダー、階層の上位者）が単に情報の集積・発散点つまり情報センターとしての役割しか果たさないなら、権威とか上下関係とかはあまり問題にならないだろう。しかし、組織のリーダーには、価値判断、倫理的判断、あいまいさの解釈、甲か乙か判断がつきかねる時の決断がゆだねられる。そのため、権威・上下関係の問題がどうしてもついてくる。もちろん、リーダー・上位者の権限は受容されて権威となっていなければ、組織は動かない。つまり、下位者は一方的に服従するわけではない。また、下位者の歯車化を避けるような方法（人間関係論的な方法など）は講じられている。だが、自由な活動が認められ、調整は市場原理にゆだねられる市場交換の場とは基本的に異なっている。

組織の参加者は一様ではない。組織に一定の活動を提供する個体を参加者と見ればよいのだから、参加者は様々である。企業なら、経営者、従業員だけでなく、出資者、顧客、取引先なども含めてよい。また大学なら、教員、職員だけでなく、非常勤講師、学生、公開講座受講者な

5) このことは、個人には責任が無いという意味ではない。R. A. Buchholz, BUSINESS ETHICS (Prentice Hall, 1989), Chap. 8

6) 社団法人と民法上の組合を比べてみれば、このことはよくわかる。

7) P. Horton and C. Hunt, SOCIOLOGY (McGraw-Hill, Inc., 1984), Chap. 9

8) C. I. バーナード『経営者の役割』（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、1980）

9) 市橋英世『組織行動の一般理論』（東洋経済新報社、1978）

ども含めて考えることができよう。もちろん、参加者によって役割が異なるのは当然として、参加しないし関与の程度や期間、帰属意識の強度なども異なる。

このように条件を異にする参加者が参加して組織は形成される。そのため、どこまでが組織なのか、どこが組織の境界なのか判別するのが難しいように見える。しかし、組織目的をめぐって参加者の活動が密度濃く集積しているところを組織と考えればよい。我々は、どこからが山かと尋ねられれば答えにくいだが、それでも周辺より高く盛り上がった所を山だと認識している。それと同じように、周囲と比べ、特定目的をめぐり活動密度が高くなった所が組織なのである。また、組織への参加者は、参入も退出も原則として自由にできるから、組織の境界線はたえず動いている。

以上をまとめると、

- ・組織は、独自の目的を持つ目的集団で、目的達成のために協働のシステムを構築し、組織の名で行う行為とそれに対する責任の主体になる。
- ・組織は、目的達成に向けて権威による人為的調整・統合を行い、その中で参加者は多かれ少なかれ拘束を受ける。

ということになるが、もう一つ付け加えると、

- ・組織は、複数の参加者が力を合わせる場であるから、相乗効果によりパワーが増幅される。いわば組織は「パワー増幅器」である。

という点も忘れてはならない。

組織と拘束（結合パターン）

組織をつくったり組織に入ることによって参加者は拘束を受けるが、拘束のされ方は組織形態によってかなり幅がある。

機械的組織（官僚制組織）と有機的組織・ホロン組織とを比べれば、後者においては参加者の自由度は大きい。市場において自営業やフリー（自由業、フリーターなど）として行動する場合ほどではないにせよ、有機的組織・ホロン組織では自由裁量権がかなり与えられている。

また、組織の内部においても、市場と同じように需給原理が作動することもある。例えば、成員の持つ技能・知識に稀少価値のある場合、その評価つまり価格は上昇する。逆に、組織内で高い評価を下される技能・知識を獲得しようと成員は努力する。その結果、そうした技能・知識の供給量は増える。また、部門間の内部取引のように、市場取引を模した取引も見られる。

組織の成立ちが、「組織+組織」の場合にも、かたい結合からゆるい結合まで幅がある。このことは、合併、系列化、企業グループ、ネットワーク組織¹⁰⁾、Virtual Corporation、同業組合、業務提携、OEM、カルテル、結託（Collusion）など結合の様々な形態（組織間関係と呼ばれるものも含めて）を考えてみればよくわかるだろう。

なお、「組織+組織」の結合パターンの場合、一時的な結合と長期継続的な結合、対等の結合と非対等の結合にも分けられる。上述のゆるい結合は、大体は一時的で対等の結合であることが多い。



組織と市場の連続性

組織とは、参加者にとって協働・拘束だとか相互制御システムだと言えると述べたが、有機的組織・ホロン組織や、「組織+組織」のゆるい結合を考えあわせれば、実は、組織と市場の間には連続性が認められる。

組織（内部組織）、系列、ネットワーク組織、Virtual Corporation、市場（完全競争市場）というように並べれば、右へ行くほど拘束がゆるく、成員の自由度が増す。拘束—自由の軸上を一線に並ぶわけで、そこに組織と市場の連続性が表れている。また、組織にも有機的組織、ホロン組織、協同組合、Workers Collectiveのように成員の自由度の高いものがあるし、逆に、市場にも寡占化・独占化つまり組織化が進んだ

10) 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』（岩波書店、1988）

ものや、政府により規制されているもの（これも一種の組織化である。例えば「日本株式会社」、100% 規制されれば計画経済で、これは国全体が一つの組織）がある。すなわち、組織にも成員の自由や需給原理の作動が見られるし、市場にも拘束や計画が見られる。さらに、組織は市場化の芽をはらんでおり（結合の緩和、組織の解体）、逆に市場は組織化の芽をはらんでいる（寡占化、規制強化）。このように見てくれば、組織と市場とは連続線上にあって、ただ程度に差があるだけで、ある程度同一土俵上で分析できると考えられる。

しかし、連続性を強調するあまり、組織も市場もいっしょくたにして論じるわけにはもちろんいかない。組織化は、少なくとも私的利益のために行われるもの（私的組織化）と公的観点から行われるもの（公的組織化）に分けて考える必要がある。さらに、私的組織化は、意図的につくられるものと競争の結果生じるものとに分かれる。



このうち公的組織化（計画、規制）には、社会的公正や社会の安定・長期的発展を考慮した施策（福祉、教育、雇用、環境規制など）が含まれるわけで、単に組織＝拘束の観点からだけ見るべきではない。もっとも、公的組織化が行政機関の利益（権限維持・拡張など）のために生じれば、それは問題である（最近の規制緩和の議論においても、単に自由化するというよりも、この点が重要である）。

また、連続線上にのせて共通点を考察するだけでなく、少なくとも両極（内部組織、完全競争市場）と中間形態（ネットワーク組織など）の三つ（理念型ないしモデル）に分けて、それぞれの相違点および長短を比較研究する必要がある。そのようなモデル分析の場合は、組織は拘束（協働）とパワー増幅、市場は自由（競争）、中

間形態は両者の折衷（いいとこどり）だと特徴づけて考察を進めることになるだろう。

さて、再び連続線上の話に戻るが、組織と市場には代替関係が見られる。マクロの経済システム全体で見れば、市場経済システムを採用するか、計画経済システムを採用するかを選択がそれであり、一方、ミクロの企業レベルで見れば、市場で生産財を調達するか、調達先を吸収して組織に取り込んでしまうかの選択がそれである。こうした選択の際には、中間的な形態もある。マクロレベルでは、混合経済システム・福祉国家がその例であり、またミクロレベルでは、系列やネットワークがその例である。中間的形態はもちろん、両極端のいいところを取ろうとしたものである。また、社会全体を見れば、組織と市場とその中間形態の三つのモデルがミックスされているのが普通である。その意味では、組織と市場とは補完的だと言える。

ミクロレベルにおける組織か市場かの選択は、取引コストの経済学によると、経済性だけを考慮て行われる（不確実性、情報偏在によるコストを抑制）とされるが、それだけではない。パワーの増大もからんでくるし、威信の獲得もかわってくるだろう。さらには、一体化欲求も潜んでいるかもしれない。一方、マクロレベルにおいて市場システムだけにゆだねず、何らかの計画システム（政府規制のような準計画システムも含めて）を導入する場合には、もちろん経済的効率性だけでなく、社会的公正や基本的人権への配慮がなされている。

また、今まで拘束—自由の軸と言ったが、拘束は言い換えれば協働・協調であり、自由は競争を意味するから、協調—競争の軸と言うこともできる。両極を考えると完全な一体化と、逆に完全な敵対的競争が考えられるが、実際はその中間のどこかにある。経済学は完全な敵対的競争を想定してきたが、もっとエコロジー思考（システム全体で共存・共生）を取り入れるべきである。¹¹⁾

11) G. Morgan, IMAGES OF ORGANIZATION (Sage, 1986)

経営学と経済学

通常、経営学はミクロの企業経営を、また経済学はマクロの国家経済や世界経済を研究対象にされると言われる。しかし、いままで考察してきた組織と市場の観点から言えば、経営学は組織を対象とし、経済学は市場を対象とするといい。そうすると、組織は国家大に広がることもあるため、経営学の対象は必ずしもミクロだとは言えない。

典型的な組織では、権威により参加者を調整・統合し、目的達成に向かう。そのため、経営学では具体的には、リーダーシップ、意思決定、コミュニケーション、組織編成、モチベーションなどが研究課題になる。これは、人間によって担われるマネジメントであり、人為的な調整の問題である。

一方、典型的な市場では、参加者は自由に経済活動し、全体の調整（需要 D 、供給 S 、価格 p の調整）は需給原理によって自動的になされる。そのため、経済学では、需給原理による自動的調整メカニズムがどのように作動するかが関心事になり、それは D 、 S 、 p の関係式で表される（一般均衡論のように）。また、完全競争市場はバレード最適を実現することが証明され、そこから、完全競争、自由放任の尊重が提唱される。まさに組織の人為に対し、市場は自然を旨とする世界である。

しかし、市場は残念ながら万能ではなく（「市場の失敗」など）、そのため、補正の必要が生じる。ケインズ政策、福祉施策、環境保護、公共財などがそれで、これらも経済学の中で取り上げられる（但し、主に経済性の観点から）。

経済学では、人間は合理的に行動する「経済人」だと見る。そして、そういう経済人が「対等に」取引・交換する場としての市場を分析する。その結果、個体間のパワー格差は顧みられることはない。もちろん、独占や独占的競争も考察対象に加えてはいるが、ゲーム論的に分析するのみで、パワーはそこでも無視されている。

それに対し、経営学では、権威による人為的調整統合の行われる組織を対象とするだけに、

当然パワー分析が入ってくる。¹²⁾ また、学問の前提としての人間観についても、経済学のように狭く限定した見方はしない。つまり、人間の経済合理的な側面だけ見るのではなく、様々の欲求の渦巻くどろどろした側面にも目を向ける。経済学が D 、 S 、 p の関数関係や、GNP、物価、失業率、利子率、税率など数字に還元して説明するのに対し、経営学では人間が、しかも全人的な人間がもろに表に出てくる。そしてそういう人間が活動する組織を総合的に考察する。この意味で、経営学は人間のかつ総合的であり、また、研究方法としては学際的である。

組織と目的（目的の複合性とあいまい性）

組織は一定の目的を達成するためにつくられるが、その目的はいつも明確とは限らないし、また単一とも限らない。まず、目的は私的目的と社会目的とに分けることができる。よく企業の目的は利益追求だと言われるが、それは組織自体の存続発展、ひいては成員のニーズ充足と直結しているから、私的目的の一種である。一方、企業は財・サービス供給を目的とすると言われることもあるが、それは社会的分業システムの中で企業が分担している社会的機能であるから、社会的目的の一種である。このように見ると、組織は私的¹³⁾目的と社会的目的をあわせ持っているのがわかる。

しかも、私的、社会的両目的とも内容は単一ではない。私的目的については (1) 地位・名誉、(2) 一体化・仲間意識、(3) 遊び・ゲームなどの欲求がからんでくる。例えば、(1) については、威信・誇りを持つための組織規模拡大、権力をふるうためのパワー源獲得、名声を博すための組織的成功、(2) については、一体感を持って熱く燃えたいがための協働・協力、(3) に

12) A. Ethioni, THE MORAL DIMENSION (The Free Press, 1988), 高田保馬『勢力論』(岩波書店, 1959)

13) 拙稿「企業の目的は何か」(京都大学経済論叢第152巻 第3号, 1993)

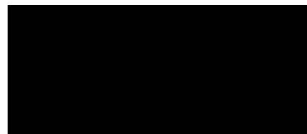
については、遊びとしての仕事、ゲームとしての他企業との競争・駆引きなどがそれである。こうしたものも、私的目的になりうる。

一方、社会的目的については、企業の場合、財・サービス供給だけでなく、(1)資源・環境問題への配慮、(2)企業市民としての自覚なども社会から要請されており、これらももちろん社会的目的になる。ちなみに、大学の場合、よく目的は研究、教育だと言われるが、これら二つはいずれも大学の社会的機能として大学の社会的目的に含まれる。大学の私的目的としては、少なくとも存続発展が挙げられるが、上述の私的目的に関する諸項目も係わってくる。

以上のように、組織の目的はふつう複合している。そのため、目的間の衝突が生じる恐れがあり、その調整が必要になる。とりわけ、私的目的と社会的目的との間の調整が問題になり、それはなかなか難しい。しかし、一応は次のように考えられよう。いま、目的が A, B, …… N あるとする（企業目的は A から N まで合わせた複合目的）と、まずそれぞれに満足基準を求める。そして、A, B, …… N いずれもが満足基準を超えるようにする。その後、A, B, …… N いずれかにウェイトを置いてさらに増大させる（いずれかを最大化目的に選び、残りを制約条件にする場合もこれに含まれる）。このウェイトつけと、先の満足基準設定は組織の主体的判断にゆだねられる。また、A, B, …… N のいずれかが満足基準に達しない時は、いずれを優先させるか（例えば、利益か環境保護か）を判断しなければならないが、この場合も組織の主体的判断にゆだねられる。もちろん、組織の判断の背景には、社会的状況（例えば環境汚染の深刻化）があり、一種の「状況の法則」が働いて、何を優先的にすべきかおのずと明らかになることも多い。

以上、目的の複合性について述べたが、次に目的設定に際しての参加者間の調整も問題になる。個人目的と組織目的とは異なるうえ、参加者間に利害・意見・認識に相違があるのが普通である。企業の場合、甲は利益追求、乙は社

会的責任にウェイトを置こうとするかもしれない。また大学においては甲は研究、乙は教育、丙は経営を優先させようとするかもしれない。こうした場合、話し合い調整、妥協などにより合意形成がはかられたり、時には力関係によって決着がつくこともあるだろう。また、合意が無いままともかくも進行し、しかも反対者が組織を去らない（自発的意思で）こともある（反対者の目的・価値が潜伏し、同床異夢の状況になる）だろう。¹⁴⁾ 以上を図解すると、次の通りである。



目的は一応の（Prima facie¹⁵⁾）の目的にすぎない。なぜなら、時系列的に考えると、環境は変化するから、組織も変化を考慮しながら行動する必要がある。そこで、かつて棄却された目的が将来復活することもあるだろう。また、根本的に考えて、究極の目的はだれにもわからない。目的一手段の連鎖はある程度までしか遡れない（目的論の陥穽）からである。さらに、目的は事後的にしかわからない、やってみないとわからないことも少なくない。行動を事後的に正当化する場合がその例である。このように、目的には常にあいまいさがつきまといっている。

先に「組織の本質」のところ、組織とは特定の目的を達成するための目的集団だと述べたが、理念型としての組織ならいざしらず、現実の組織においては、目的は複合しており、しかもあいまいさを残している。この点から考えても、組織と全体社会（市場）には連続性が認められよう。

14) それは多様な価値の共存状態である。飯尾要『経済・経営システムと情報技術革命』（日本評論社、1994）、第3章 第5節

15) Prima facie については、F. Feldman, IN-
TRODUCTORY ETHICS (Prentice-Hall,
1978), Chap. 10

組 織 の 失 敗

前節で組織と市場を比較しつつ、組織と市場は拘束(計画)―自由(需給原理)の軸上で連続性があり、従ってまた代替的・補完的關係もあると述べたが、ここでは、市場の問題点と組織を関連付けてとらえるとともに、組織そのものの問題、つまり「組織の失敗」について考察する。

市場の問題点と組織

各経済主体が自由に財・サービスを生産・供給しあい、それらの需要・供給・価格は需給原理によって自動的に調整され、社会全体としても最適状態(パレート最適)がもたらされるような場が市場である。言い換えれば、計画による統制を本質とする組織に対して、自由な経済活動が需給原理によって自然に調整されるのが市場である。しかし、市場は残念ながら万能ではない。まず、いわゆる「市場の失敗」が挙げられる。すなわち、

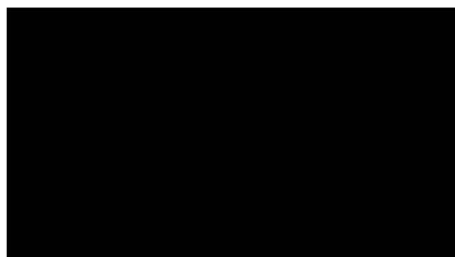
- ・費用通減(自然独占)、競争の結果としての寡占・独占
- ・公共財、外部経済・不経済
- ・情報偏在、不確実性
- ・混雑現象(私的費用と社会的費用のかい離)

などの困難な現象がある。これらは、市場では供給できないか(純粋公共財)、市場での供給は非効率か(情報偏在)、市場にゆだねると資源配分がゆがんだり(独占)、公正がそこなわれたり(混雑現象)する場合で、一言で言えば、市場がうまく機能しない場合(機能不全)である。これらに対しては、政府が公的に関与して対処する。独占禁止政策、公益事業管理、公共財の供給、外部性への対処(外部経済の内部化、環境規制など)、公的資格の付与(許認可、JISマークなど。これらは情報偏在への対処になる)などがそれである。

また、政府はマクロ経済の均衡の維持(雇用、物価、国際収支の安定、経済成長など)、福祉・教育など価値財の供給も担当する。これらも、上

述の「市場の失敗」への対処と同様に考えられる。

政府の公的介入・規制は市場に組織原理(統制・計画)を持ち込んで、いわば市場を組織化することであるが、民間の側からも組織化により「市場の失敗」に対処することがある。その典型的な例は、情報偏在による取引コスト増大に対処するために、取引先を内部組織に取り込んだり、系列化など中間的形態をつくったりする場合である。また、外部性を組織化により解消すること(外部性の合併解)もその例に入る。このように、市場の不備を補うための組織化は、公的サイドからと民間サイドからに分かれるが、およそ次のように図解することができよう。



次に、上述の「市場の失敗」の他に、むしろ市場がよく機能するゆえにこそかえって問題が生じる皮肉な場合を考える。それは、次の三つに分かれる。

- ・交換経済をめぐるって
過度の需要創造、少量必須需要の排除、
Radical monopoly
- ・競争経済をめぐるって
共倒れ(囚人のジレンマ)、開発競争・重複投資などによる資源浪費、善意の企業の淘汰(グレシャムの法則)
- ・貨幣経済をめぐるって
交換価値基準にともなう資源・環境非合理性、バブル、ハイパーインフレ

これらに対しては、もちろん公的に対処されるが、民間レベルの組織化によって対応できるものもある。

16) 拙稿「企業経営と自由経済システム」(追手門経済論集、第29巻 第1号、1994)

例えば、過当競争しているライヴァル同士が「組織＋組織」型の結合（合併のような固い結合にせよ、業界協調のようなゆるい結合にせよ）をすれば、過当競争の弊害を避けることができるだろう。また、垂直統合などにより組織が拡大すれば、組織は原則として計画で動くから、それだけ過度の需要創造といった状況避けられるかもしれない。さらに、これは非常に重要なポイントだが、組織内部では物量ベースで計画されることが多いから、組織化が進めばそれだけ交換価値ベースの問題点（資源・環境非合理性をはじめ）を克服できるはずである。このように、組織は、交換経済、競争経済、貨幣経済の三つをめぐる市場の問題点を克服するのにも寄与する。

組織の失敗

組織とは元来、複数の参加者の協働によってパワーを増幅することにより、単独ではなしえないこと、あるいは協力する方がより能率があることをするための手段であるが、市場との関連で見れば、上述のように市場の問題点に対処するための手段にもなる。しかし、もとより組織としていいことづくめではない。まず、組織が所期の目的を果たせない場合、いわば組織の機能不全がある。それは計画の失敗や、官僚制の逆機能であるが、次のように整理できよう。

- ・計画の失敗に関しては、組織が大規模化するほど、計画統制が困難になり、情報伝達にも歪み・遅れが出る。

成員は、外部のニーズに応えるよりはウチワを向いて保身・立身をはかったり、他の成員に過度に依存したり（フリーライド）、親方日の丸など制度の過保護を受けたり（レントシーキング¹⁷⁾）、また制度的過保護のためやる気・創意を失ったりする傾向がある。

- ・官僚制の逆機能に関しては、杓子定規、セク

ショナリズム、目的の置換、規則の自律化などが挙げられるが、それらを回避しようとして規則を強化すればかえって悪循環する傾向がある¹⁸⁾。

- ・上記のほか、パーキンソン、ピーター、グレンシャムの法則が働いたり、また、慣性が生じて変革を困難にするのもよく見られることである。

次に、組織が機能して目的を果たしたとしても、もともと組織化すること自体にともなう問題がある。それは次の二つである。

- ・対内的問題：参加者・成員を拘束する恐れがある。もっとも、成員には決められたことだけしていればよいという気安さはある（これが行き過ぎて他者にオンブされるようになるとフリーライド）。また、外界での厳しい競争から護られるというよさもある（専属とフリーを比較したり、名刺の肩書の効用を考えれば、これは自明。行き過ぎればレントシーキングになる）。しかし、多かれ少なかれ拘束の不自せさは免れない。
- ・対外的問題：外部社会との間に摩擦が生じる恐れがある。組織が大規模化してパワーを増幅するほど、この恐れは大きい。また、個人と社会との間に組織が介在することも摩擦の原因として重要である。すなわち、個人は組織を「かくれみの」にして私益を追求したり、責任所在のあいまいさに乗じて責任のがれをしたり、数を頼んで悪に走ったりすることもある。この場合、悪を自覚しても、既得権を護ろうとする集団圧力が強い（特に集団主義の組織では）と、自己の信念を貫くことは難しい。これが組織介在¹⁹⁾によって摩擦が生じる場合のメカニズムである。

上記二つの中で、対内的問題に対しては、人間関係論的対応（モチベーションなど）、複数集団への同時所属、労働流動性の向上などで対

17) J. M. Buchanan, TOWARD A THEORY OF THE RENT SEEKING SOCIETY (Texas A & M Univ. economics series, 1980), Chap. 1

18) J. G. マーチ・H. A. サイモン『オーガニゼーションズ』（土屋守章訳、ダイヤモンド社、1981）、第3章

19) 前掲拙著『経営と社会』第2章 第3節

処される。また、対外的問題に対しては、独占禁止政策、対抗力育成、チェック機械確立（消費者参加、オンブズマン、情報公開など）などで対処される。以上のうち、複数集団への同時所属や、消費者参加などは、いわばマトリックス社会の形成になると見てよい。お互いに他の組織・集団に参加しあうからである。「マトリックス化」によって、個人は視野が広がり、生きがいにもなるし、またそれは組織のチェック機構としても期待できる。

ここで、組織と自由について付言しておく。組織は、内部の参加者にとっては協力・拘束のしくみであるが、組織自体は外部社会（市場など）で自由に行動する。そしてパワーを蓄えるほど、その影響力は（プラス方向にもマイナス方向にも）大きくなる。そのため、多くの個人は組織の一員にならないと存続するのが難しい。つまり、組織に入らない自由は大きく制約されている（組織をつくる自由はあるが）。このことは、市場において経済活動、競争の自由はあるが、自給自足の自由や、競争しない自由が事実上無いのとパラレルになっている。

もう一つ規制緩和と組織との関連に触れておくと、規制緩和は拘束からの解放、脱組織化（逆に言えば自由の伸長、市場化）という意味を持っている。その一方で、同じく拘束をもたらす一般の組織はそのままになっている（ただし、独占はチェックされる）。しかし、規制緩和は公的組織（上からの組織化）、一般の組織は民間のものという違いがあるから、同列では論じられない（もとより、拘束・自由（市場経済の利点）の観点だけでなく、グローバル経済での競争力維持や、中央集権の是正の観点も入ってくることは明らかである）。

ここまで、組織についての考察は「合理的」に行ってきたつもりである。しかし、非合理的な側面も見落とせない。これは市場についても同様である。市場は、合理的に見れば、互いに必要なモノを効率的に供給しあう場だと言えるが、実際はそうでもない。市場では、モノであふれるほど豊かになったのに、資源浪費・環境

破壊や仕事中毒をおかしてまで、モノの生産販売に依然として狂奔している。機械化・ロボット化で楽になったはずなのに、相変わらず忙しくしている。新産業が興って雇用機会が創出されながらも、一方で雇用が無くなり（互いに雇用をつぶしあっているようにも見える）、また移転するのに大きな摩擦が生じる（雇用は一般の商品のように価格だけでは調整できない）。一体何をしているのだろうか？ どうも経済合理性だけでは説明できそうにない。組織も、市場と同じで、一体なぜ組織をつくり、組織で一体何をしているのかを考えれば、合理性だけでは割り切れないことが出てくる。

おわりに（組織の将来）

組織の将来は、組織と市場を止揚したところにあると思う。止揚には二つある。一つは、現代の産業社会の中で組織、市場のそれぞれの短所（組織は拘束、パワー、市場は、競争自由が行き過ぎた時）を矯正し長所を伸長したシステムを構築することである。この点はすでに本論で述べた。二つ目は、大きな歴史の流れの中で止揚を考えることである。ここでは、以下後者について述べて、本稿を締めくくる。

歴史の流れは、大きくは農業社会から産業社会への流れだと見てよい。産業社会は世界史的には産業革命以降急速に進展した。現代は情報社会に片足を突っ込んでいるとも言われるが、大枠では依然として産業社会の中にいると考えられる。

農業社会では地域ごとに農業を中心として多くは半ば自給自足していたが、商工業の発達とともに次第に分業・交換が進展し、その輪も拡大し産業社会に入ってしまった。分業・交換経済の産業社会になると、互いに得意とする分野を分担し（社会的分業、組織内分業）、市場で互いの必要物を交換して生活を営む。そこでは、市場で売れるモノをつくって売り込まねば存続できないから、いかに売れるモノをつくるか、それをいかに多く、いかに高く売るかをめぐって競

争になる。そして、理想的には各人の利害は市場で調整される。こういう産業社会、つまり分業・交換と市場経済の輪はグローバル化とともに今や地球大に広がっている。

農業社会から産業社会への上述の変化を組織ないし集団の面から見れば、イエ、ムラといった状態集団から、企業、官庁、学校などの機能集団（＝組織）への重点移行であった。農業社会では、イエ、ムラといった複合機能を持つ状態集団が大勢を占め（軍隊のような機能集団もあったが、機能集団のウエイトは小さい）、それらは機能の一つとして生産も担っていた。具体的にはイエは、子育て、教育、福祉（老人介護など）、宗教（祖先祭祀）、憩いなどの場であるとともに、生産機能も担っていた。それが産業社会になって分業・交換経済が進展すると、イエが担っていた複合機能をそれぞれ専門の集団が担うようになった。生産は企業、教育は学校、医療は病院というようにである。こういう単一の専門的機能を担う集団が機能集団で、それは機能（＝目的）を果たすために組織化されているから組織でもある。

産業社会においてこれら機能集団（組織）の中で最も大きなウエイトを占めているのは企業である。この企業は、農業社会のように閉鎖的・計画的なしくみ（自分たちが食べるだけをつくる）の下にあるのではなく、分業・交換の輪が広がった市場システムの下に置かれているため、互いに存続発展をめざして激しく競争するように仕向けられている。その結果、機能（目的）は社会的にはモノ（必要物）の供給でありながら、あたかも利益追求という私的目的がすべてであるかのような認識がなされるまでに至っている。また、集団の性格で言えば、ゲゼルシャフトという功利的な場になっている。

産業社会の中の組織の代表として企業を考えると、企業は、生産という単一機能に特化した機能集団として、市場システムの下で売らねが存続できないという状況に置かれ、販売・利益追求のマシンのようにみなされている。しかも、対内的にはゲゼルシャフトの性格を宿し、

また対外的には組織巨大化、ネットワーク拡大を通じパワーを蓄積し、社会に大きな影響力を持つに至っている。このような企業にとって、今後どのような方向が考えられるだろうか？

- ・まず、目的を考え直すこと。目的は利益だけでなく、社会的な要請（資源・環境への配慮をはじめ）も含めて「複合的」に捉える必要がある。現在、ワーカーズ・コレクティブ、各種協同組合はもちろん、一部の心ある企業においても、こうした考え方が取り入れられているが、まだまだ少数派の域を出ない。もっと一般化することが望まれる。また、上記のワーカーズ・コレクティブなどでは、福祉や環境などふつうは営利ベースに乗りにくい分野を手掛けているが、それらは今後ますます社会的ニーズの高まる分野である。従って、一般の企業も、それらのニーズに応えていかねば（利益だけでなく、社会性の観点をもっと入れて）、将来の存続発展はおぼつかないであろう。²⁰⁾
- ・次に、参加を制度化すること。消費者参加、オンブズマン、情報公開、外部重役など種々の形の参加が提唱されているが、いずれにせよ建設的・友好的に組織と話し合えるような形の参加を制度化し、社会を「マトリックス」化する（企業人は家に帰れば消費者であるから、結局はお互いに参加しあうシステムになる）必要がある。それによって、大きな組織やネットワークのパワーに対抗し、互いにチェックしあって暴走を避けることができるだろう。これはまた、より大きなシステムの中での自システムを考えてみることでもある。自己を包むシステムの存続無くして自己の存続もありえない（システム思考・エコロジー思考）からである。
- ・最後に、競争の行き過ぎを改め、協調・共

20) 赤岡 功『エレガント・カンパニー』（有斐閣、1993）、内橋克人『共生の大地』第1章「使命共同体のパラダイム」（日本経済新聞 1994. 4. 17 より毎日曜日に連載）

存・共生を真剣に考えること。競争は確かに効率を向上させるが、それにしても現在は競争礼賛の風潮が強すぎるように思える。競争相手との、外国との、そして自然との、共生無くして、狭くなった宇宙船地球号では存続していけない。システムの要素は元来、競争しつつ協調する、あるいは協調しつつ競争するようにできている（一見矛盾しているようだが）のである。それを競争だけ取り出してそのメリットばかり論じるのは偏った見方である（個人主義、アトムの個人の自由競争、自然との対決という欧米の思想的伝統に根ざしていると思われる）。競争と協調はセットにして考えねばならない。

歴史を振り返ると、農業社会では、イエ・ムラが人生の大半を送る集団であったが、そこは「複合」目的・機能を持っており、また共存集団とも呼ばれるよう共存・協調を理念にし、自然とも共生をはかっていた（循環経済）。それが

産業社会に入ると、ばらばらの個人に分解して各々機能集団の一員として、市場システムの下で「売らねば存続できない」という状況に置かれ、互いに激しく競争することを余儀なくされるようになった。それは、物質的豊かさをもたらしたものの、一方で、資源・環境問題、精神的荒廃などの原因にもなっている。そこで、再び、目的の複合性（農業社会と同じ意味ではないが）や、他者・自然との共生に思いを致さねばならなくなっている。だがこれは、農業社会への回帰では決してない。農業社会が協調を旨とする組織の社会とすれば、産業社会は自由・競争を旨とする市場の社会であり、後者の問題点を超えて新しい展望を開こうとすれば、両者つまり組織と市場の止揚が問われているのである。

（平成6年10月13日受理）