

## 組織論的目的論について：経営多目的論の一考察

その他のタイトル	On the Organizational Concept of Objective of the Firm
著者	稲村 毅
雑誌名	関西大学商學論集
巻	17
号	2
ページ	85-118
発行年	1972-08-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00021422">http://hdl.handle.net/10112/00021422</a>

# 組織論的目的論について

——経営多目的論の一考察——

稲 村 毅

## I 序

経営学の分野に根強く存在し、ますます広く普及しつつある利潤目的否定論の一形態に経営多目的論がある。企業の目的を最大利潤の追求に求める経済学的な単一目的観は、とりわけ組織論や行動科学の発展を取り入れた最近の経営学においては、本質的に過去のものとなった「古典的」見解としての地位に定着せられつつあるように見える。

たしかに、現代企業における目的の多元性、多様性 (multiplicity) を説く主張が最も現実妥当的な目的観として、多くの論者によって是認される背景には、企業の内的および外的諸関係の複雑多様化とこれへの合理的適応において経営主体が直面しなければならない様々な問題状況が存在する。たとえば、多面的欲求をもつ従業員に対する多面的配慮の必要性や、経営者の外部環境主体 (他人資本家, 労組, 需要者・消費者, 地域社会, 政府など) に対する関係の多様化とそれへの配慮, すなわち「社会的責任」の必要性の増大といった指摘<sup>(1)</sup>には、その点が端的に表明されている。経営多目的論が、企業

---

(1) 高田馨「経営の目的と責任」昭45, 第3章, p.29.

内外の経済的・社会的諸条件の発展の経営主体的意識への反映として立論されるかぎりでは、そしてまた理論が経営主体の実践的意識の実践的理論化・合理化として提示されるかぎりでは、その主張はそれなりに理解できないものではない。

しかしながら、目的の多元性という立言が、往々にして、たんに企業の経営主体が管理行動上配慮すべき問題領域の拡大と複雑化の表現として自己を限定するのではなくて、あたかも現代企業の本質的変貌の表現として企業目的そのものの変質に係わるかのような意味づけをもって提唱され、またそのようなものとして多くの人びとに受けとめられがちではなからうか。もしそうであるとすれば、これを無批判的に容認できるものでないことはいうまでもない。なぜなら、経営主体の実践的意識の変化・発展それ自体は、企業目的そのものの変化を決して意味しないからである。企業目的はなによりも経済学的範疇であって、企業目的の変化は、企業目的を規定する経済学的範疇—生産関係—の変化としてのみ意味をもつ。実践的意識の変化・発展は、一定の生産関係内部における経済的・社会的諸条件の歴史的発展に対応する企業目的実現の仕方・仕様の変化・発展にすぎないといわねばならない。もちろん、この仕方・仕様の変化・発展を追求すること自体は必要なことであり、それによって企業目的の実体をより豊かな現実的様相において把えることが可能になるとしても、それは企業の本質と目的の問題とは別個の問題である。

経営多目的論が、利潤目的を経営者が追求する複数目的の一部へと相対化することによって、企業目的を経営主体の実践的意識に従属化させるという転倒的誤謬を犯しているとするれば、そのような謬論にもっとも貢献しているのが、最近では、組織論であり、行動論的ないし行動科学的(behavioral)思考である。企業を組織一般に、企業行動を人間行動一般の諸特性に還元し一面化する組織論は、その一般性・普遍妥当性という一定の側面のゆえに、利潤目的否定論とくに経営多目的論の最も信頼しうる科学的外被となりえており、多くの論者を企業目的の再検討に向かわせたのであり、またその結果として目的概念についての混乱状態を生ぜしめてもいるのである。

J. W. McGuire は、企業を利潤極大化目的をもった一つの活動的実体として把える従来の「全体論的」(holistic)な企業概念に対する「行動論的」な企業概念を、つぎのような準拠枠をもつものとして特徴づけている。すなわち、第一に、企業行動を企業それ自体の行動としてでなく、企業内部の人間の行動として把握する。したがって第二に、企業行動は環境要因のみならず、個人のパーソナリティーによっても規定されると仮定し、また第三に、企業行動は人間の認識、知覚、信念、知識にも依存し、第四に、企業行動の目的はしばしば複合的<sup>(2)</sup>(complex)である。これらの点は官僚制論、組織論、役割理論、小集団論などに共通するものとして抽出されており、それぞれの理論については形式的・表面的な理解を与えるにすぎないとはいえ、組織論的思考の特徴をよく表わしているといつてよいであろう。本稿では、それぞれに若干の偏異をもつ一連の組織論者の目的論を、できるだけ忠実に理解するよう努めることによって、組織論的な目的概念の特質を明らかにしてみたい。

企業目的論なる主題は、経済学的観点からは、ある意味ですこぶる退屈なものに思える(利潤形態の発展や利潤源泉および経営管理技術の拡大・発展などの諸問題をさしあたり問わないとして)。しかし、利潤の問題は「経営学にとってまた経営学において一つの試金石たるを失わない」<sup>(3)</sup>と言われることから分るように、企業目的に対する考え方は、経営学の性格と課題をいかに把握するかの方法論的問題と基本的な係わりをもつと考えられる。組織論的目的論を取り上げるのも、それへの一つの手がかりとしての意味をもつと思うからにはほかならない。

## II 目的と制約—Barnard と Simon の目的論

「人間行動の経済的側面の誇張」を戒め、「経済理論と経済的関心を第二

---

(2) J. W. McGuire, *Theories of Business Behavior*, 1964, p.27.

(3) 山本安次郎「増補経営学要論」昭44, p.260.

義的な——必要不可欠ではあるが——地位にしりぞけてはじめて、組織ないし組織における人間行動を理解<sup>(4)</sup>できると考えた Barnard において、企業の本質は組織であり、組織の本質としての協働的な人間活動である。それゆえ、Barnard が目的について語る場合、人間活動一般の合目的性とそれが協働的諸関係においてどのように発現し展開するかということが、その基本的観点をなしている。かれにおける目的論は、人間の個人的および協働的活動過程における目的志向性に問題の焦点をあてたきわめて一般的・抽象的性格を帯びたものであることが、まずもって注意されねばならない。かれ自身の戒めに従って、かれの目的概念のうち何らかの具体的・歴史的な経済学的内容を期待することはできないのである。

Barnard はまず、個人的行為として行なわれる人間活動と目的との一般的関係をつぎのように把握する。

活動は動機（欲求、衝動、欲望）という心理的要因によって惹起される。動機は主として過去および現在の物的・生物的・社会的な環境諸力の作用によって合成されるが、行為者自身によっても明確に意識されているとは限らず、一般に行わないし行為がめざす目的によって、事後的に推論されるものである。活動によって動機が満足され「緊張」が解消されるその程度に応じて、その活動は「能率的」(efficient) である。

ところで、動機を満足するために生ずる活動がどのようなものとして行なわれるか、すなわちどんな具体的活動として現われるかは、なによりも人間がもつ選択力と意志力の働きに依存する。ある特定の動機（それは単純な場合もあるが、多くは複合的で複雑である）にも、いくつかの代替的・選択的行為が開かれている。人間の意志力はこれらの代替的諸行為のなかから選択された特定の行為のなかでのみ発揮されうる。だから、動機を満足するためには、まず「意志力を行使しうるように選択条件を限定」しなければなら

---

(4) C. I. Barnard, *The Function of the Executive*, 1938, p.xi. 以下、同一文献からの引用箇所ないし参照箇所は本文中に示す。

い。かかる試みを指して「目的 (purpose) の設定または目的への到達」という(p.14)。この意味で、目的は一定の選択力から生ずるのであり、「意志決定の結果」(p.195)であるといいうる。選択条件の限定とは、行為者の前途に開かれている対象的な物ないし状態のなかから動機の満足に役立つと思われるものの選択を意味する。つまり、選択力によって設立される目的とは、動機満足のために望ましいとみなされた物的または社会的な対象物(対象的状态を含む)<sup>(5)</sup>にほかならない。このようなものとしての目的の選択によって、動機が惹起する活動の具体的な内容が規定されることになる。活動が設定された目的を達成するその程度に応じて、その活動は「有効的」(effective)である。

かくして、人間活動における目的とは、動機満足の手段として選択され、その達成が追求されるところの対象物、すなわち行為がめざす対象、行為の目標、object of action を指すにほかならない。

さて、目的が選択され決定されたとして、個人が活動を開始するには、この目的を達成すべき手段と条件を見究めねばならない。目的は活動の内容を規定するとはいえ、その形態、したがってまたその内容それ自体を与えはしない。いかなる行為を行なうかは、依然として個人の選択力、かれの意志決定に依存する。この選択・決定がいかんに行なわれるかが、つぎの問題となる。

Barnard によれば、その方法はつぎのように考えられる。人間は、外的環境(物的・社会的世界、外的事物と諸力、そのときの状況)へ働きかけて、その全体状況を変更することによってのみ、目的を達成することができる。この場合、外的環境は目的に照らして二つの部分に識別される。一つは目的にとって取るに足らず無関係な部分であって、この部分は働きかけの対象とはならず、活動のたんなる背景をなすにすぎない。他は明らかに目的達成に

---

(5) Barnard は、(i)物質的な物と、(ii)物質的条件(暖かい空気、光、日陰など)が「物的目的」であり、他人との接触、相互関係、コミュニケーションなどが「社会的目的」と例示している。Ibid., p.20.

関係ある部分であって、目的達成を促進するかあるいはこれを阻害するかの関係が認められる部分である。この部分は、利用するか除去するか、これへの何らかの働きかけなくしては目的達成をなしえない決定的な要因であるという意味において「制約的要因」(limiting factors)であり、目的をめざす行為にとっての攻撃目標となるという意味において「戦略的要因」<sup>(6)</sup>である(p.195ff., p.202ff.)。だから、環境の全体状況のなかに一つまたは一組のかかる制約的要因を識別し、これに働きかけ、全体状況そのものを変えていくことが、一定の目的をもった個人の活動方法となる。

ところで、一定の目的に対する制約的要因の決定は、「それ自体ただちに目的を新しいレベルに変形(reduce)する意志決定であり、新しい状況において新しい戦略的要因を探索することを強いる。」(p.204)たとえば、野菜を作るという目的を設定したとした場合(その動機は、たとえば生きたいという欲求であり、その他等々である)、たとえばカリ(を獲得すること)が制約的要因(戦略的要因)であることが発見され、これは順次カリを買うための貨幣(を獲得すること)、カリを買いにゆくための人手(の発見)、カリを撤布するための機械(の獲得)等々に変化してゆく。これら継続的に識別される制約的要因(を克服すること)は、はじめの目的——野菜(を作ること)——の「子孫」であり、その分解された多くの「具体的目的」(concrete purposes)である(pp.196—197)。新しい制約的要因をたえず決定してゆく「反復的意志決定」によって、目的はますます詳細となり、「実行可能な条件」(practical tems)へと精緻化される(p.206)。もし一定の目的に対して、制約的要因を識別できないか、できたとしてもこれが絶対的制約として目的の実現をはばむものであることが判明するならば、個人のとりうる方法は、目的そのものを修正ないし変更することであるだろう。古い目的は放棄され、新しい目的が選ばれる。しかし、かかる事態は一般に過程の途中か結果にお

---

(6) なお「制約的要因」には、その獲得・付加が決定的意味をもつような欠如した要因も含まれる(p.203)。

いてはじめて露呈するから、それまでは意志決定の中心点は制約的要因であり、また新しく採用された目的についても上と同様の過程が必要となることはいうまでもない。かくして人間は、継続的・反復的な意志決定を通じて目的をたえず細分化・具体化した更新することによって、目的と環境との間の関係を「調節」(regulate) (p.105) することのうちに、目的達成の方法を見出すといえる。

含目的な人間活動一般に対する以上の理解は、Barnard 理論の「基本的な公準」であって、その著書のなかにくり返し説かれている。Barnard における組織目的論も基本的にはうえの理論展開のうちにほぼ尽くされているといつてよい。

もっとも、Barnard は、個人目的と組織目的、個人的意志決定と組織的意志決定の相違を随所に強調しており、そこから派生する諸問題こそが Barnard 理論の内容を形成しているといえよう。しかしながら、この相違も目的概念そのものに係わるものでは決してないのである。<sup>(7)</sup> 個人的であれ協働的・組織的であれ、目的は《(動機—)目的—制約—目的の精緻化または変更》という人間活動一般に妥当すべき行動論的レベルにおいて統一的に把握されている。あるいは、抽象的・一般的個人の「特性」が、そのまま抽象的・一般的組織のうちにひきうつされ、あて嵌められて、組織の「特性」として再現

---

(7) Barnard が主張する相違は、うえに分析されたような意志決定過程が、個人的なものとしては、「種々の心理学においてまだ科学の問題であるよりは思弁の問題」であり、「形而上学的思弁—証明されぬ仮説、思弁の推理—のように見える」のに対して、組織的なものとしては、「もっと観察の道が開けて」おり、「少くとも大略確証するに足るほどに観察しうる」ものであり、「個人の場合よりも組織行動を理解するのに比較的より重要」な過程であるという相違にすぎない (p.187, p.198)。一方では、個人行為とは対照的に、組織行為は「識別、分析、選択という論理的過程」によって「最高度に特徴づけ」られるが、他方では、個人行為もまた「原理的には」論理的過程と非論理的過程とに分けうるものであり、かつまた組織行為にもこれら両方の過程が含まれるのである (pp.185—186)。つまりは、程度の差なのである。



される。<sup>(8)</sup>このことは、組織目的や組織行動を論ずるさいに示される事例が、しばしば個人目的や個人行動の分析によって占められているという叙述形式からも窺知しうるところである。

さて、Barnard において組織とは「協働活動の体系」であるから、協働行為として行なわれる人間活動と目的との関係が、つぎの問題となる。諸個人は自己の目的達成過程において、単独では克服しえないような制約＝制約的要因を識別した場合、協働によってこれを克服しようとする。かかる制約は、まず物的環境のなかに見出された物的制約であり、それとの相対的關係における個人の生物的制約である。物的および生物的制約を克服するためにひとたび協働関係が成立すれば、この協働そのものから人びとの間の相互作用が結果し、これが社会的制約として作用する (pp.22-45)。

協働においては、「行為の目的は必然的に個人的なものではなく」(p.36)、「必ず外的、非人格的、客観的なもの」(p.89)となる。なぜなら、協働行為の目的は「それ自体協働の産物であり、協働体系が行為を加えるべき諸要因の協働的識別を表わす」(pp.42-43)ものだからである。換言すれば、個人的行為における意志決定は個人の内面における「心理的過程」であるのに対して、協働行為にみられる意志決定は協働的に行なわれる「社会的過程」というからである (pp.198-199)。

それゆえ、「組織の目的は、個人にとって直接的にはいかなる意味をももたない。」(p.88)個人の動機と目的は、必然的に内的、人格的、主観的なものであり、かれはただ組織における誘因と貢献の比較考量のうえに組織目的と間接的な係わりをもつにすぎない。しかし、この係わりの内部においては、すなわち、個人目的に照らしての組織目的の受容においては、組織目的は

---

(8) この意味で、組織行動の擬人法的分析という解釈は可能であろう。「バーナードの組織論の特異性は、組織を擬人化して、組織の心理的世界とその中の心理的力を想定することにある。」(北野利信「アメリカ経営学の新潮流」昭37, p.107)もっとも、Barnard において、「組織の心理的世界」の実体は、結局経営者の「心理的世界」にほかならないと考えられるが。

「それが組織のきめられた目的であると貢献者に信じ込まれている目的」(p.87)であり、かかるものとして「共通目的」なのであり、またそうでなければならぬのである。<sup>(9)</sup>

個人行為においては、目的の形成とその環境への「調節」は、第三者には見えない心理的過程としてあったが、協働行為ないし組織行為においては、目的は定式化され、意志決定過程は組織的・社会的で、より論理的・計算可能なものとして外化されてある。目的形成はいまや、個人的動機に基いてではなく、「組織の利益」(p.200)に基いて、すなわち組織の内的・外的均衡の確保を第一の基準として形成される。<sup>(10)</sup>しかも、この機能は協働そのものが

(9) ここから組織目的の「受容」をめぐる motivation の理論が展開する(p.142ff.)。

(10) Barnard は、個人行為の「能率」に対応して、「協働(体系)の能率」・「組織の能率」を考える。個人動機に対するいわば組織動機が想定されているわけで、かれはこれを組織参加者のさまざまな個人動機の総体・複合物として扱っている(p.44)。この動機を満足するということは、諸個人にとっては、貢献の提供とひきかえに受取る誘因によって個人的満足を得るということであり、組織の側からいえば、諸個人の動機を満足するほどに誘因を提供するということである。したがって、組織の能率とは、「諸個人の能率の合成物」(p.44)であり、組織が誘因と貢献の均衡によって自己を維持・存続させる能力であるとされる(p.56ff., p.92ff.)のである。

組織動機はそれゆえ、組織の維持・存続欲求として措定されているとみなしえよう。この点、北野利信氏は、組織参加者が組織において個人動機のうちに「着生的要素」を生ずることによって、個人動機が組織自体の生存欲求という一つの組織動機に統合されるという解釈を示されている(北野利信, 前掲書, p.92)。

また川端久夫氏は、Barnard のいう個人動機の総体・複合物なるものは「擬制的動機」にすぎないという観点から、協働体系の「実在的動機」を設定しようとするが、それはつぎのような意味だと思われる。すなわち、個人が個人人格として行動する(協働体系の内であれ外であれ)場合、目的とそれへ結晶する動機とがある。それらはいずれも私的・個人的なものである。個人が協働体系において組織人格として行動する場合、やはりこの行動(協働行為)にも動機と目的が実在する。目的は私的・個人的なものではなく協働体系の目的として外化されている。この協働体系の目的へと結晶していく動機というものは、それが心理的要因であるかぎり、個人に担われてはいるが、かれ自身のものではなく、協働体系のものである(川端久夫, 近代組織理論の基本問題, 「九州大学経済学研究」35巻 3・4号, p.34)。

生み出す専門機関たる管理者（および管理組織）に専門化される（pp.35—37）。「協働の発展に伴って目的の数および範囲が拡大」するが、物的・生物的・社会的な制約的・戦略的要因のたえざる識別によって組織を環境に適応させていくことが管理者の重要な役割となる。この制約的要因のたえざる決定は、「個人では、異なる時と場所における連続的意志決定」としてあらわれたのに対して、「組織では、異なる時における、また異なる職位にある異なる管理者およびその他の人びとによる連続的意志決定」としてあらわれる（pp.205—206）。

Barnard 理論における以上のような目的論は、現今の経営多目的論にとってきわめて象徴的である。企業目的は固定不変のものではないということ、企業目的は唯一・単一のものではないということ、企業目的はたんに抽象的・一般的なもの（利潤というような）ではなく、もっと具体的な行動の指針

Barnard は、上述の個人動機の総体としての「協働体系の全動機」（p.44）以外にも、一個所でだけとはいえ、「協働行為の動機」（p.32）という言葉を使っており、それが個人的なものではないことを強調している。しかしその説明をしてみると、個人動機と協働行為の目的との区別（p.32）、個人動機と組織目的との区別（p.89）の強調であって、協働行為の動機そのものに関する叙述は見当らない。そのかわりに、かれは「組織的意志決定における道徳的要因」（p.201, p.258ff.）をもちだすのであるが、これはもはや「動機」・「能率」範疇からはずれるであろう。川端氏のいわれる実在的動機は、組織人格として組織の立場で組織のために思考する場合の心理的要因としての動機範疇と解しうが、これは Barnard の「道徳的要因」とくに「組織準則」と呼ばれるものに近く、動機範疇とするには問題があらうと思われる。動機を「心理的要因」と解するかぎりでは、個人に担われた協働体系の動機というものは、一つの擬制にすぎず、実在するのはむしろ個人動機の総体ということにならう（それが統一的作用をもつかどうかは別として）。Barnard がこれを協働体系の動機として扱ったのは一つの擬制であり、組織の存続欲求というものも一つの擬制である。心理的なものとしての動機は個人人格に属し、私的・個人的なものとして以外は実在しないというべきではなかろうか。（組織の実在的、客観的動機は心理的なもの以上のものとして、むしろ心理的なものから独立しかつこれを規定するものとして把握されねばならないだろう。）なお、つぎの Simon の所説を参照されたい。

であるということ、企業目的は所与ではなくて経営者によって形成・選択されるものであること、経営多目的論に明示的・暗示的に含まれるこれらすべての主張は、Barnard の目的一制約の理論のうちにその基本的論拠を見出すことができよう。

しかしながら、Barnard に対して、企業の目的は端的にいった何かという問いを問いかけたとしても無駄である。企業の目的はこれであるとか、これとこれであるとかいう答えは、Barnard 理論からは引出しえない。かれが展開したのは、人間行動における目的の一般的性格であり、目的決定の一般的形式であって、目的の特殊・具体的内容は問うところではなかった。Barnard にとって、目的とは行為がめざす物的・生物的・社会的な物ないし状態であり、克服されるべき制約的要因である、という以上には内容への関心はない。それは、要するに、ある期待された結果を表現する行動目標ないし達成目標あるいは努力目標のことにほかならない。かかるものとしての目的が何であるかは、経験と観察の問題でしかありえないことになるのは道理である。

だからこそ、Barnard の主要な関心は、そのような目的が決定される過程と、これがさらにより具体的な諸制約としてより詳細・特殊的な諸目的へと細分されて達成される過程一般におかれたのである。だからまた、ある行為の目的が何であるかは、細分される以前の目的(一般的目的)であるともいえるし、細分された諸目的(具体的目的)であるともいえる。しかし、目的が行動目標であるかぎり、それはつねに具体的な目的でなければならない。政府組織や公益事業組織の目的が「サービス」の提供であるといったり、製造業組織の目的がたとえば「靴製造」であるといったりすることはできても、それは特定のサービス諸行為、日々の特定の靴製造として具体的な諸目的としてのみ存在する。一般的・抽象的目的は、「複雑な一連の特殊的目的の一つの言葉で一般化」しているにすぎないのである<sup>(11)</sup> (pp.91—92)。

---

(11) このような考え方を March-Simon は、目的ないし基準の“operationality”の問題として論じている。特定の目的と可能的行為方針とを関連づける程度に応じて、

より一般的な目的とより特殊的・具体的な目的とは、目的一手段の連鎖で結ばれた一組の目的であり、組織においてはかかる目的の組が時間的・空間的な連続的配列をもって、いわば無数に存在することになる。<sup>(12)</sup>したがって、もし、これらすべての目的を越えた究極の目的というものを組織のうちに求めようとするならば、必然的に人間活動一般の究極目的、すなわち人間欲望の満足をもって答えるしかないであろう。<sup>(13)</sup>Barnard 理論が組織一般理論たるゆえんである。

Simon の目的論は、Barnard における目的概念のこれらの特徴を一層あざやかに浮彫りしている意味で興味深い。Simon は「組織目的の概念について」<sup>(14)</sup>という論文で、おおよそつぎのような主張を展開している。

はじめに、個人行動を支配するものと組織行動を支配するものとを混同しないために、目的 (goals, 意志決定への inputs として役立つ価値前提) と動機 (motives, ある目的を意志決定の前提として選択するよう個人を導く何らかの原因) とを区別して定義づける。そのうえで、例によって、まず

その目的は operational (または non-operational) である。(I. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958, p.63, p.155ff.)

(12) 「もし電話会社の社長が、十分な理由があって、ケーブルを支える二本の電柱を A, B 通り間の一番北側から反対側へ移すことを命令するとすれば、その命令を遂行するためには、15の地点にいる 100 人の人びとの、たぶん 1 万の意志決定が必要である。すなわち、環境の社会的、道徳的、法律的、経済的、および物的諸事実を含めて、いくつかの環境の連続的分析が必要であり、9000の目的再限定と精緻化、および1000の目的変更とを要するであろう……。」(Barnard, *op. cit.*, p.198)

(13) Barnard は、すべての協働行為の「究極の目的 (ultimate ends) は個人的動機の満足である」(p.53) と述べることによって、事実上組織の「究極目的」を示唆している。

なお、「目的」に対する Barnard の用語法に関して、結論だけになるが、付言しておきたい。かれは、全体を通じて、purpose, object, objective, aim, end というふうに、通常「目的」とか「目標」と訳される言葉のうち goal を除くすべての言葉を用いている。これらの単語は、厳密にはそれぞれニュアンスの違いをもつことはいうまでもないが (cf. Sanseido's Dictionary of Current English Usage, pp.37

個人行為の場合を考える。実生活の意志決定状況において、ある行為が受容可能 (acceptable)、満足的 (satisfactory) ないし実行可能 (feasible) であるためには、すべての要件ないしすべての制約 (a whole set of requirements or constraints) を満たすものでなければならない。行為が満たすべき要件—制約のうちの一つを取り出して、これを行為の目的とすることがあるが、しかしどの要件を選択するかは多分に恣意的なものといつてよく、一般には「すべての要件を行為の目的とみなすのがより有意義である。」(p.7) 換言すれば、行為の目的とは、その行為によって満たされるべき諸制約のすべてなのであって、そのうちのどれか一つなのではない。かりに、どれか一つを目的とみなすとすれば、それは「言語上ないし分析上の便宜」(p.20) の問題にすぎない。<sup>(15)</sup>

しかし、制約すなわち目的は、行為方向を探索 (search for a course of action) する過程 (すなわち、どんな行為を行なうかを定める過程) で演ずる役割に応じて二種類に区別できる。第一は、代替的行為方向の生成 (alternative generation) に役立つ諸制約である。すなわち、それによって、とり

---

—38), Barnard がそれらのニュアンスの特性を一貫して生かそうとしたり、概念的に区別して用いようとする慎重な配慮を行なった形跡は全く認められない。文面にあらわれている限りでは、ほとんど全く並列的・同義的なものとなっている(とくに集中的に現われている個所としては、たとえばp.43ff., p.52ff.を参照)。この点、Barnardにおける purpose と object, aim と purpose を区別すべきとする主張(北野利信, 前掲書, pp.85—86)には納得しがたい。最近の経営学文献では、目的—手段の連鎖における下位目的・細部目的ないし手段目的に対して「目標」(主として goal の訳として)をあてることが多いように見受けられるが、上位・下位は相対的なものにすぎないから、便宜以上のものではない。

(14) H. A. Simon, "On the Concept of Organizational Goal" *Administrative Science Quarterly*, 9(1964), pp.1—22.

(15) たとえば、一定数の食料(各食料の価格, カロリー, 栄養構成, ならびに必要な栄養量, 各栄養素の最低・最高必要量が所与)から一定の組み合わせをもった食事決定 (diet decision) を行なう場合, 重点をコストにおけば(=コスト制約が強いならば), この決定の目的は適当な食事 (=栄養要件) をえるコストを最小にすること

うる行為方向を限定しうるような諸制約である。第二は、生成された可能的行為方向が満足なものか、実行可能なものをテストする (alternative testing) のに役立つ諸制約である。<sup>(16)</sup> 実際には前者の制約の方が後者よりも「目的らしい」(goal-like) とみなされることが多い (p.20)。

さて、組織における人間行動を考えてみよう。組織においては、個人的目的ないし個人的動機づけと役割規定的目的 (role-defined goal) ないし役割遂行行動 (role-enacting behavior) とを区別すべきである。いうまでもなく、前者は組織への個人の参加決定の問題に関連し、後者は組織内部における組織的意志決定の問題に関係する。個人が誘因と貢献によって動機づけられて組織に参加するという意志決定をしたとすれば、それはかれが組織の役割を受容したことを意味する。したがって、「役割遂行行動を説明するには、誘因一貢献理論の仮定以上には、何ら追加的な動機設定は必要でない」(p.11) ことになる。<sup>(17)</sup> 役割を受容した以上、役割に固有な諸目的＝諸制約がその個人の役割行動を規定する。これらの諸制約は、個人の個人的動機とは間接的な関係しかもたない。

このような状況のもとでは、組織目的とは「組織的役割によって課せられ

(コスト制約)といえるし、栄養に重点をおけば(栄養要件が強いならば)、目的はより経済的(＝コスト制約)でしかも栄養的に満足しうる食事(＝栄養要件)をみつけることであるといえる。しかしいづれにせよ、栄養的およびコスト的ないし予算的制約をすべて満足しなければならない(pp.4—6)。

(16) たとえば、チェスにおいて、相手に圧力をかけるという要件から、コマの動かし方がいくつか探索され生成される(これらは当然、圧力要件をみたしている)。つぎには、それらは他の要件に照らしてテストされねばならない。たとえば、攻撃となる以上に強力または迅速な反撃をよぶものは満足な動かし方ではない(p.7)。

(17) Simon はかようにして、Barnard における「協働行為の動機」という不明瞭な範疇も「道徳的要因」なるものも、組織行動の分析から排除していることが注意すべきである。このことはしかし、役割行動(Barnard 的にいえば、組織人格としての行動)が、個人動機や個人的目的によって全く影響されないことを意味しない。たとえば、権力への欲求や個人的昇進への関心、仕事に結びついた満足・不満足は、「組織的役割への個人的目的の侵害」として作用すると理解されている(p.12)。

た諸制約」(p.21)であるということができる。かかる制約にはどんなものがあるか。まず一方では、組織が存続するために満足しなければならない個人的な誘因と貢献の体系が諸制約となる。他方では、組織的役割したがって組織的意志決定システムにくみこまれた諸制約として、組織が採用しようとする行為方向が満足しなければならない諸制約がある。両者の間には「必然的な論理的関係はない」が「強い経験的關係がある。」(p.19)すなわち、組織的意志決定システムの諸制約には、誘因と貢献の諸制約が事実上すべて反映されているといってよい。組織の階層的構造の観点を導入すれば、組織目的をとくに「上位レベルでの役割を規定する諸制約」(p.21)を指すものとして使うのが合理的である。上位での意志決定は下位での意志決定に目的ないし制約として入りこむ<sup>(18)</sup>。

目的の決定と達成の過程よりも、目的概念そのものの明確化をはかった Simon の以上の所論には、制約ないし制約的要因が個人ないし組織の目的をなすという Barnard の目的概念がより純粋な所で展開されているといってよいであろう。Barnard において、〈組織人格としての個人の目的〉、〈協働の専門機関たる管理者が決める組織目的〉、〈目的の数と範囲の拡大および連続的意志決定〉として説かれているものが、Simon において、それぞれ〈組織的役割に規定され制約＝目的〉、〈上位レベルでの役割に規定された制約＝目的〉、〈諸制約全体としての目的〉として再把握されている<sup>(19)</sup>のがわかるであろう。

---

(18) 同じ役割を遂行するにも、技術的・知識的バックグラウンドやパーソナリティーによって個人差が出ることが注意されねばならない(p.13f.)。

これは、諸制的を *generators* と *tests* に分割する方法の個人差であって、この点を考慮すれば、組織目的を広く諸制的全体を意味するものとした場合には、組織は共有の諸目的＝諸制約をもっといえるが、もし組織目的を *generators* を指すものとして狭く使えば、組織のいくつかの部分間に目的の共有性 (*communality*) はほとんどなく、*goal conflict* が顕著な特徴となろう (p.9)。

(19) Simon のこの論文では、目的はすべて“goal”であるが、*Administrative Behavior*, 1957 にはつぎのような規定が見られる。“purpose”とはそれをめざして活



ところで、Simon は、このような組織論的・行動論的 目的論が、従前の企業理論的目的論に対してもつ意味を、つぎのような問題意識のなかに表明している。すなわち、企業理論では、組織と企業家とを区別することなく、組織の目的 (goal) を企業家の現実的または仮説的な目的 (goal) と同一視し、一般に個人がさまざまな目的 (goals) をもつということは問題とならなかった。しかし組織の内的構造に関心をもてば、組織行動は、個別的メンバーがもつさまざまな目的の観点から説明しなければならないか、個人の諸目的を超えて存在する組織目的の観点から説明しなければならないか、のいずれかである。第一の方法は、組織を超個人的実体として扱う危険を避けうる点で魅力的であるが、組織行動は、組織のどのメンバーの個人的目的に照らしてみても、その目的だけから期待されるような種類の行動とは異なっているという事実と矛盾する。

通常行なわれるように、組織目的を「企業所有者の諸目的」あるいは「企業のトップ・マネージメントの諸目的」と同一視するならば、現実の組織で行なわれる意志決定の基底にある諸目的は、所有者や経営者の諸目的とは一致せず、すべての階層段階で管理者や従業員によって修正された目的であることを説明しがたいという新たな困難が生じる。Simon によれば、目的と動機とを峻別し、組織の目的を組織的役割のタームでのみ規定すること (Barnard の組織人格という観点の順守) こそが、この困難を避ける方法となる (p.25)。かかる見地からすれば、個人の個人的動機や個人的目的は、組織的役割行動を受容するか否かにのみ関係し、組織的役割行動そのもののうちにはその場所を失う。組織目的は個人的諸目的を超えたものとして、しかも「受容」を媒介にすべての個人的目的とも連絡しているものとして規定しうることとなる。

---

動が行なわれる “objective or end” である (p.30)。“means—end” 体系における “end” とは「実現されるべきある条件ないし状態」である (p.65)。ここにわれわれは Simon の目的概念が Barnard のそれと同一であることを確認しうる。

Simon のこのような考え方は、企業理論批判としてだけではなく、最近のいわゆる「企業経営者理論」にみられるように、経営者の個人的目的や行動動機の多様性を追求し、経営者の「効用体系」なるものによって組織目的を規定することが、Barnard—Simon の組織論的観点からのかなり本質的な逸脱を含むものであることを明らかに示唆している点で、注目に値するといわねばならない。

しかしながら、Barnard—Simon の目的論が、かかる逸脱を排斥し拒否し通す資格を有するかといえ、そうとはいえないところに問題がある。なるほど、Barnard が組織目的を定式化し定義するのは管理機能に属するといひ、Simon が階層構造の上層部での目的が組織目的であるといひ、と考える場合、経営者の純粋な組織人格ないし役割行動が仮定されている。

しかし、この仮定は、「現実生活の複雑性からの抽象<sup>(20)</sup>」として、一般的な抽象論議の段階では一定の妥当的意味をもちえても、これをそのまま具体的な組織、具体的な企業に適用する場合には（組織論者は抽象的一般論をそのまま具体的な組織にあてはめるのをつねとする）、たちまちその馬脚をあらわにする。

経営者は「一般的な表現でいえば、これが今年われわれがめざそうとする目的であり、目標であり、方向である<sup>(22)</sup>」と宣言する。この宣言は、かれの純粋な組織人格（役割行動）の産物だとみなされる。かれは、従業員の多面的欲求への配慮を含めて企業をとりまく考えうるすべての状況の分析によってこの目的を得た。

しかし、第一に、経営者もまた他のすべての組織メンバーとともに、組織人格と個人人格との統一である。かれは、この分析から、かれの個人人格を

---

(20) Simon, op. cit., p.12.

(21) というのは、それが人間協働一般に必然的な管理機能——一般の機能としての管理機能——をある程度表現しうるからである。

(22) Barnard, op. cit., p.232.

いかにして完全に抑制し排除することができたか。Barnard—Simon に従えば、かれは自己の設定したこの組織目的を「受容」するか否かの決定にさいしてのみ、個人人格を発動することになる。しかし、かかる潔癖な人格の想定は、分析の過程、決定の過程にたえずかれの個人人格はしのびこむのではないかという疑問を排除しうるだろうか。むしろそれは、その過程のうちに不可分に組み込まれているのではないか。だが、そんなことを詮索し、かれの「無私<sup>(23)</sup>の精神」に対して疑いをさしはさむような不遜の輩は、かれの上にはいない。ただ、決定した目的を命令として部下に伝えれば、かれは組織人格として実証される。第二に、そもそも企業における経営者の組織人格、かれの組織的役割とは何か。資本主義企業とは、それ自体がすでに私的な存在である。私的企業における組織的役割行動は、それ自体すでに私的・個人的であって公的・社会的ではないものとして規定されていることに注意しなければならない。

要するに、現実企業における経営者の目的決定が、かれの組織人格性に基くという場合、その組織人格の具体的存在形態が問題である。むしろ、かれの組織人格は、権力や地位等々、ブルジョアの生産関係のもとでのブルジョアの欲求と関心を体现する個人人格との統一においてのみ、存在し機能するといわねばならない。現実にあるのは、Simon のいう「組織的 役割への個人的目的の侵害」(p.12) というよりも、両者の「相互浸透」なのである。それゆえ、組織目的は経営者の組織人格や組織的役割によってのみ規定されるという命題は、現実の特殊・歴史的な組織にそのまま適用されれば、純粋な「抽象」から純粋な「虚偽意識」かさもなければ空疎な「詭弁」に転化する。だからまた、Barnard—Simon 以降の組織論者や行動科学者が、一般に、組織人格と個人人格という二重人格をめぐる議論を全く無視して、たとえば経

---

(23) 部下はこれを自己の決定の「価値前提」として受け取り、細部の目的に分解してさらに下へ伝える。最下層には、ただ上からの「価値前提」のために「組織人格」として黙々と機能する作業労働者が控えている。

営者の「効用体系」の追求へと走ったのは、現実的組織を対象とする限り、十分な理由があるのであり、より現実性をもつことはたしかなのである。

### III 目的の形成と体系—Cyert-MarchとAnsoffの目的論

組織の目的とは何らかの戦略的要因であり、経営者が識別する一組の諸制約のことであり、つまりは何らかの行動諸目標のことであるといった、きわめて一般的・抽象的な Barnard—Simon の組織目的論は、最近のいわゆる「企業行動科学」論者によって、具体的組織たる企業の目的論として具体化されようとしている。具体的企業における目的形成の過程を分析することによって、一般的・形式的目的概念に、具体的内容を盛り込もうとする試みである。ここに至って経営多目的論は一般的基礎理論とともに、その完成形態を得ようとしている。しかし、その形態は、論者の観点（主として扱う意志決定の種類）によって様々であって、統一的なものとして確立されているわけではない。

企業行動論者は、「企業行動」の「記述科学的」認識の強調によって、Barnard—Simon 理論における二つの側面のうち、大きな比重を占めていた内部均衡論的側面（モチベーションや組織影響力の理論に現われた労務管理論的側面）から、外部均衡論的側面（環境適応をめぐる組織的意志決定の理論）へと主たる関心を移すとともに、Barnard—Simon の目的概念に一定の批判的修正を加えている。ここでは、そのような試みのなかでも代表的なもの目される二つの見解を取り上げる。

Cyert—March<sup>(24)</sup> は、企業目的の実際の形成過程という観点から、Barnard—Simon の誘因—貢献図式を批判的に継承する。すなわち、Cyert—March によれば、企業は管理者、従業員、株主、供給業者、顧客等々からなる一つの連合体 (coalition) としての組織である。これらの構成メンバーは、それぞれの立場、それぞれの目的から組織に対して多種多様な要求を出し、組織

---

(24) R. M. Cyert and I. G. March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963.

から一定の支払 (side payments) を受取ることによって、その要求を満足する。組織目的とは、この支払をめぐる組織メンバー間の継続的な交渉(bargaining)—学習 (learning) 過程の結果として生ずるものと考えられる (p. 28)。

このような基本的観点に立って、Cyert—March は、さらに組織目的の形成過程を三つの側面に分析する。すなわち、(1)組織目的が明確化される「交渉過程」(bargaining process)、(2)決定された目的が安定化され精緻化される「組織の内部的統制過程」(internal organizational process of control) および(3)環境変化に対応して組織目的が変化する「経験調整過程」(process of adjustment to experience) がそれぞれである (p.29)。

交渉による組織目的の形成は、次のように説明される。まず交渉の対象となる支払には、さまざまな形態(貨幣、個人的待遇、権限、組織政策等々)があるが、基本的には貨幣的支払 (monetary side payments) と政策支払 (policy side payments) とに区別される。政策支払は、組織メンバーの政策要求 (policy demand) を組織の経営政策の中におこむという政策公約 (policy commitments) の形で行なわれる。たとえば、労働組合が、これまで経営者の特権的領域と考えられてきた経営政策の決定に対して著しく発言力を強めているように、政策支払の重要性の増大は、現代企業の顕著な特徴となっている。そのうえ、貨幣的支払も、一般性のある水準では、これを政策支払として把えることができる。というのは、限られた資源という前提のもとでは、貨幣支払も、その支払を可能にする一連の政策上の決定に制約されるからである。だから、組織目的は、基本的に、政策支払をめぐる組織メンバー間の交渉の結果として把握される (pp.29—31)。

このように考えることの一つの帰結、あるいはそれが、Barnard—Simon 理論に対してもつ批判的含意は、組織目的の形成過程が、組織メンバーに対して「対称的」(symmetric) であるという点にある。Barnard—Simon の誘因—貢献図式では、組織目的に対する組織メンバーの同意・受容の問題にしているとはいえ、組織目的の形成そのものは、管理者の職能とされることに

より、組織メンバーに対して「非対称的」(asymmetric) に扱われている。

それによれば、支払われる誘因の代償として、従業員は経営者が決定した組織目的を自分のものとして採用し、自分たちに要求されることは——少くとも許容される要求範囲内において——なんでも遂行する、と仮定される。このような取扱いは、ゲームの理論にも共通するものであり、「組織目的の理解を非常に混乱させてきた」(p.30) と Cyert—March は主張する。

この批判は、われわれがさきに経営者の組織人格性をめぐる議論の限界として指摘しておいた点にかかわることは明らかであろう。「組織に何らかの利害をもつすべての個人は、何らかの方法で、組織の目的に影響する<sup>(25)</sup>」という考え方は、Cyert—March に固有なものではなく、むしろ Barnard—Simon のものといってよいが、Barnard—Simon は、個人目的が組織目的に反映される仕方を、経営者の個人目的に対する配慮と、個人によるその受容という観点から把握したのに対して、Cyert—March は、組織におけるすべての個人間の交渉<sup>(26)</sup>＝「話し合いと圧力」によって説明しようとする。組織人格としてであれ個人人格としてであれ、組織メンバーがもつ目的と目的とのぶつかり合い、というきわめて即物的・合理主義的思考<sup>(27)</sup>というべきであろうか。交渉概念の導入によって組織目的をはじめから「一つの政治的決定<sup>(27)</sup>」としてわりきって理解することが、Barnard—Simon 理論につきまとう一定の欺瞞性<sup>(27)</sup>にある意味で、回避させていることは事実である。

しかしながら、その実、組織目的に対する諸個人の「対称性」という観点は、組織目的はすべての個人の共通の目的であるとする Barnard—Simon の「利益共同体」的思考の増幅・拡大再生産に連なることもまた明らかである。むしろ、Barnard—Simonこそ経営目的へのすべてのメンバーの「対称性」を強調したのではなかったか。Cyert—March の「対称性」論議をさらにみてみよう。

Cyert—March は、「対称性」に一つの限定を付加する。すなわち、組織メ

---

(25) (26) (27) K. J. Cohen and R. M. Cyert, *Theory of the Firm*, 1965, p.331.

ンバーは、経営者・管理者と従業員とを含む「内部メンバー」とそれ以外の「外部メンバー」とに区別される。外部メンバーは、その支払への要求が「多くの場合、比較的容易に満たされうるとい性格をもつ」ために「当該連合体に対して時間を割くことが他のメンバーよりも非常に少ない」(p.30)ことから、組織に対して「受動的」であるのに対して、内部メンバーは「能動的」である。したがって「組織目的が生まれるのは、主としてこの能動的な集団内部の交渉を通じてである」(p.30)。こうしてまず、顧客その他とともに株主＝資本家は、組織目的形成に副次的な影響を及ぼすにすぎない地位におかれる。

では、内部メンバー間の交渉とはどのようなものか。Cyert—March は、これを管理者相互間の交渉として把握していると理解することができる。具体的には、組織の各種部門の管理者ならびに、これを統括するトップ・マネージメントの間の交渉である。製造、販売、在庫などの各部門は、それぞれ部門としての目的と要求をもっており、トップ・マネージメントもまたそれとしての要求をもっている。組織目的は、交渉を通じてこれらの要求が調整されることによって形成されると考えられる。そのようなものとして、Cyert—March は、周知のように、生産目的、在庫目的、販売目的、市場占<sup>(28)</sup>拠率目的、利潤目的の5つの主要目的を掲げる(pp.41—42)。

それでは、従業員の諸要求は、この目的形成にどのように入りこむのか。Cyert—March は、従業員の各部門への「同一化」(identification)という論理を用意している。Cyert—March によれば、各部門が自己の要求を、組織の目的として受け入れるよう主張するのは、(1)各部門における「問題解決活動」を通じて、一定の具体的な行動目標を発見するからであり、(2)部門の過去の経験から何を目的とすべきかを「学習」するからであり、(3)これらの過

---

(28) これらは、組織目的 (organizational goals) と同様、goal であって、内容的には「目標」と訳すのが、より適切な意味はある。しかし一貫性をもたせて「目的」と訳した理由は註(13)のとおりである。なお、Cyert—March は、goal と objective を互換的に使っている (p.29ff.)。

程で知覚された特定の目的に部門メンバーが「同一化」しているからである<sup>(29)</sup>。この同一化は、部門管理者とともに部門従業員すべてに妥当する。部門目的のかかる形成メカニズムの中に、従業員の諸要求は吸収され、組織目的の中に反映されていくことになる。かくして、生産、在庫、販売の各目的は、それぞれ関連部門のすべてのメンバーの要求であり目的なのであり、市場占拠率目的と利潤目的は、トップ・マネージメントや株主、債権者等々の連合体メンバーの要求と目的を表わすこととなる (pp.41-42)。

さて、組織目的がこのように部門間の交渉によって形成されるとした場合、組織目的は次のような性格をもつことになる。その第一は、複数の目的の間には「重要度の必然的順位」は何もないということである (p.41)。それらは、一連の「独立した制約」(p.117)なのであり、すべて満足されなければならないものである。たとえば、潜在的に優先順位が存在するとしても、それは交渉者の立場の相違によって説明さるべきであり、組織によって異なる経験的問題にすぎないと考えられる。第二は、それにもかかわらず、組織が同時に追求する複数の目的の間には、対立・矛盾 (conflict) が存在するということがある。

諸部門から出される要求は、すべて同時に達成されるわけにはいかず、一方の要求は他方の要求の犠牲においてしか達成されない場合が多い。したがって、具体的な組織目的について内部的な意見の完全一致はありえず、つねに潜在的な対立と不安定性がつきまとう。この対立は完全には解決されないが、一定の手段を発展させることによって、ある程度の「準解決」(quasi-resolution) (p.117) は可能である。かかる対立解決のメカニズムの追求にかかわるのが、組織目的の「安定化と精緻化」、およびその「経験調整過程」の解明である (pp.32-38, pp.117-118)。

---

(29) Cyert and March, "Organizational Design", in W. W. Cooper, H. J. Leavitt, and M. W. Shelly(eds), *New Perspectives in Organization Research*, 1964, pp.563-564.



Cyert—March は目的間の対立解決のための方法として三つのものを挙げている。第一は、相互統制機構（主として予算）を通じて組織メンバーの行動を「局部的合理性」(local rationality) に限定することによって、組織目的が安定化され精緻化されるということである。第二は、組織目的を、欲求水準に照らした「許容水準」(acceptable level) で設定することによって、目的間の厳密な一貫性 (consistency) を不要にすることである。その場合、組織全体としては、各部門の意志決定の間の潜在的矛盾 (inconsistencies) を吸収するための越過資源としての「組織スラック」(organizational slack) が残ることになる。第三は、問題の知覚とその緊急度の認識に応じて、注目の焦点を逐次的に移行させるということ (sequential attention to goals) である。目的間に「時間的バッファー」を媒介することで、目的間の対立が緩和<sup>(30)</sup>される。

Cyert—March の以上のような理論展開は、目的概念に一定の経済学的内容を盛り込むことにより組織目的論を企業目的論として具体化しようとする点で、一定の前進を示している。しかし、いうまでもなく、それは企業目的の概念がいくらかでも経済学的に基礎づけられたということの意味しない。目的概念はあくまでも組織論的・行動論的であり、与えられた経済学概念（生産、販売、利潤、価格等々）が目的形成の組織論的説明にたんなる言葉として利用され入りこむにすぎない。<sup>(31)</sup>企業目的を連合体メンバーの「交渉」によって説明しようという独特の論理も、要するに企業目的は「話し合い」(discussion) によって決まるということであり、「話し合い」によって変更されるということである。しかもこの「話し合い」では、資本家は若干の希望を提出する程度の副次的地位をもつにすぎず、従業員は各部門への「同一化」のゆえに直接的には除外され、専ら経営者内部の意見調整が問題だとい

(30) 「経験調整過程」は、注目される目的の種類の変更ばかりでなく、目的の量的水準の変更も含む (p.345)。

(31) この意味で、Cyert—March の理論は、企業理論と組織論との「統合」というより、「接合」というにふさわしいといえようか。

うわけである。企業目的に対するすべてのメンバーの「対称性」は、こうして「非対称性」へと転化する。交渉概念は「組織の経営者志向的 (management-oriented) 取扱い」のための「イデオロギー的意義」(p.30) はもちえても、Barnard—Simon の同意・受容概念と本質的に異なる。

そこでつぎに登場するのが、目的形成の過程そのものよりも、目的形成への影響要因の分析を問題とする Ansoff<sup>(32)</sup> の企業目的論である。

Ansoff によれば、「トップ・マネージメントによって上から課されるものか、あるいは『下から上への』(bottom-up) 総合によって生成されるものか、それとも企業参加者たちの交渉過程によって形成されるものか」といった「目的が形成される過程とは無関係に、目的を決定づける経営的、経済的、社会的な変数諸要因」(p.30傍点—引用者) の分析に焦点を置いた方が、企業経営の実践<sup>(33)</sup>にとってより実用的で有益なアプローチとなる。なぜなら、そのような変数要因の確認と分類によって、「一方では一貫性をもちかつ使用に便利な、また他方では現在の企業実践に関連づけるような、目的体系 (a system of objectives) を構成する」(p.31) ことができるからである。

Ansoff のこのアプローチの基礎に横たわる考え方はこうである。すなわち、企業の目的というものは、その環境との関係や、その内部構造、それが遂行する機能、その過去の歴史といったものから推理しうるものであるが、だからといってあらゆる企業の目的は同一だということにはならない。各企業の目的は、目的に対する考え方 (philosophy) によって、つまりどのような種類の目的をどの程度優先するかによって、異なるものである。しかし、企業間のこの目的偏差は、企業行動に影響する諸要因に規定された様々な目的から成る共通の「マスター・リスト」からの選択の相違として理解することができる。だから、このマスター・リストすなわち企業目的の体系を明ら

---

(32) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965.

(33) Ansoff においては、それは主として企業成長 (多角化と拡大化) のための戦略的意志決定を意味するが、ここではこの点については触れない。

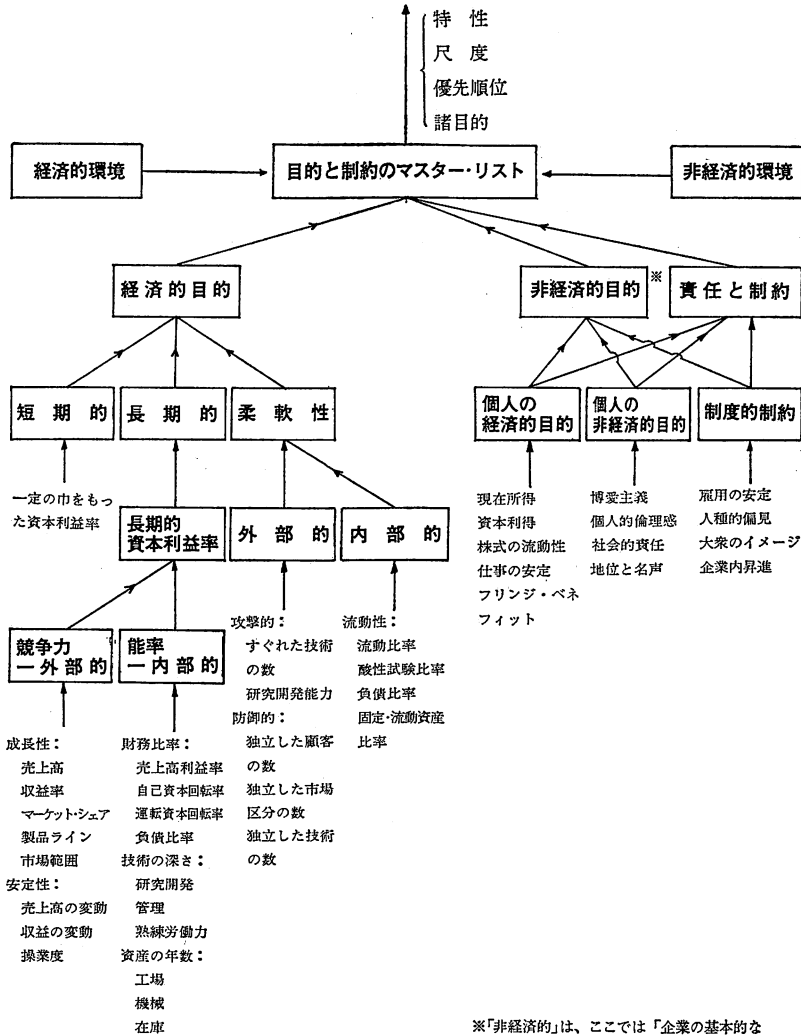
かにすることこそが問題である (pp.36—37, p.39)

こうして Ansoff は、図(次頁)に示すような目的体系を提示するのであるが、その基礎理論はつぎのように要約される。(pp.36—38)

1. 企業は、④その総資産の転換過程の能率化を最適化しようとする「経済的目的」と、⑤企業参加者の個人的諸目的の間の相互作用の結果としての「社会的ないし非経済的目的」とをもつ。
2. ほとんどの企業では、経済的目的が企業行動に主たる影響をおよぼし、その中心的目的 (central purpose) は長期的収益の極大化である。非経済的目的は、企業行動に第二義的な修正的・制約的な影響をおよぼす。
3. 企業行動に影響をおよぼす要因には、「目的」のほか「責任」と「制約」がある。
  - a 目的とは、企業の業績を導き、測定するための意志決定ルールであり、「管理のツール」(tool for management) である。
  - b 責任とは、企業が果たそうとすを義務 (obligations) である。責任は、それが遂行される方法・形式には何の影響ももたない。
  - c 制約とは、企業の自由な活動から一定の選択を除外する意志決定ルールである。

Ansoff は、そこに「企業理論」や「利害関係者論」や「企業行動科学」などのさまざまな企業目的観を「調和させる」意図を表明しているが (p.39)、しかし注意すべきは、諸目的を全く同等に扱った Cyert—March の場合と異なり、これら多元的目的群のなかで、経済的目的、とくに自己資本利益率が中心的目的であるとされている点である。他の諸目的は、様々な方法で収益 (return) の向上に貢献する「従属目的」(subsidiary objectives) ないし代用変数 (proxy variables) とみなされている。Ansoff はこれについて、「経済学者の『伝統主義的』アプローチに対して、明らかにその疑わしい点を有利に解釈した」(p.39) と述べているだけで、その根拠の積極的展開はない。諸理論の単なるプラグマティックな折衷の然らしめるところであろうが、利潤目的とその他の目的との関連については、White の見解が参考になる。<sup>(34)</sup>

# 企業の目的と制約



※「非経済的」は、ここでは「企業の基本的な経済的目的から直接には導出しない」という意味である。

White によれば、「利潤極大化という一般に受け入れられている目的は、実際には、利潤極大化の代りにか、あるいはそれとの何らかの加重的組合せにおいて用いられる企業の多元的諸目的の異質的集合である」(p.181)と考えられる。というのは、企業は永続的性格をもつものであるから、その現在活動は長期的利潤を利潤能力 (profit potential) のタームで極大化しようとするものと解しうる。この場合、「利潤能力に影響しやすい企業の一定の現在の諸特徴」は、「当該計画期間内において、利潤に対する代替的諸目的」(p.186)とみなすことができる。White はこうして市場目的、イメージ創造、勢力目的、生産目的、および財務目的を分離・分類し、つぎのように結論する。「企業の目的とは、利潤極大化がそのうちの一つにすぎない——疑いもなく最も重要な目的ではあるが——広範な代替的諸目的のことである。」(p.198傍点一引用者)

#### IV 若干の総括と批判

われわれは、経営多目的論の理論的支柱となるものは組織論であり、組織論における行動論的思考方法が企業目的の一元性の否定と多元性の主張の最大の根拠となっているところから出発した。その理由は組織論的目的論を検討してきた以上の論述のなかで、大体において十分明らかになったことと思う。以下では、組織論的目的論の特徴点を要約しつつ、若干の批判をくわえよう。

まず第一に、組織論的目的論は、企業の目的を可変的で多元的なものとして描き出す点を検討してみよう。その場合、組織論者は、なによりも合目的の人間行動一般における目的一般の性格を論じている点が注意されねばならない。Barnard や Simon が、目的を、人間が働きかける環境のなかに識別された「制約」と規定し、克服されるべき対象、実現されるべき条件、達成

---

(34) C. M. White, "Multiple Goals in the Theory of the Firm", in K. E. Boulding and W. A. Spivey (eds.) *Linear Programming and the Theory of the Firm* 1960, pp.181-201.

されるべき成果、かかるものとしての行動目標、達成目標と観念する場合、それは個人行動にも組織行動にも、それが行なわれる時間と空間を越えて、一般的に妥当する目的一般の概念である。Cyert—March や Ansoff が、組織目的や企業目的を論ずる場合にも、基礎にある目的概念そのものは、かかる行動論的レベルにおいて捉えられた人間行動一般における目的なのである。

たしかに、人間行動が合目的・目的意識的行動によって特徴づけられるという場合の目的とは、まさにそのようなものであるにちがいない。K. Marx が、クモやミツバチの建築の前に赤面する人間が、かれらよりもそもそもから優越している所以のものを見出したのも、そのような目的のうちにてあった。人間は「外部の自然に働きかけてこれを変化させる」ことによって、かれの目的 (Zweck) すなわち過程のはじめにかれの「表象のうちに、つまりすでに観念的に、存在した一つの成果 (Resultat)」を実現するのである。<sup>(35)</sup> 人間行動は、個人的であれ協働的・組織的であれ、かかるものとして動物の本能的行動形態から区別されるのである。

目的をこのように人間行動一般における実現されるべき条件、達成されるべき成果として一般的に規定する限りでは、組織論者のいうように目的が可変的であって固定的でないこと、および多元的であって一元的でないこともまた認めることができる。人間は一定の状況のもとで設定した目的に対して自己の意志を従属させるが、その目的が与えられた状況にふさわしくないものであることが判明するか、あるいはその目的が変化した環境条件のもとで適当でなくなると認められるかすれば、かれはいつでも目的を変更しうる。あるいは March—Simon や Cyert—March の論ずるごとく、経験と学習によって目的の種類と量的水準をいつでも変更しうるといえよう。それは人間固有の合目的性の一貫徹形態といえる。また Branard の論ずるごとく、ある目的をより具体的な諸目的へと分解し、Simon のいうように「手段と目的のヒエラルヒー」<sup>(36)</sup>を形成するのも、人間行動の合理性、合目的性のいま一つの

(35) K. Marx, Das Kapital(I), 1867, 長谷部文雄訳「資本論」, 第一巻, p.330.

(36) H. A. Simon, Administrative Behavior, p.62ff.

貫徹形態である。しかも、人間が協働的に活動する場合、協働規模の発展とともに目的の数と範囲が拡大することは、あらためて論ずるまでもないであろう。

しかしながら、このような抽象的一般論をもって、特殊具体的かつ歴史的な組織形態たる企業における人間活動を説明しようとするものの中には、重大な限界と誤りがあることもまた明らかなことである。

それが限界をもつというのは、行動論的目的概念による人間行動の分析は、その行動が現実に行なわれる特定の社会的形態、特定の生産関係から全く引き離されたものとしての、したがってまた特定の生産関係に規定されて存在する特殊・歴史的な諸条件との本質的連関から断ち切られたものとしての、個々の孤立した行動についてのみ妥当するということである。換言すれば、企業における諸活動を資本主義的生産関係とは無関係な側面において、たとえば、価格の決定や利潤の計画や市場の開拓をまさにチェス・ゲームやメニューの選択における行動と同一の次元において、考察する限りでのみ、組織論的な目的論と意志決定論は一定の有効的意味をもちうるのである。しかし、その「有効性」は、個々の企業の諸活動や、ある企業の個々の諸活動を、いくつかの識別された諸変数とその相互依存関係によって現象的に記述しうること、およびこの記述をそれらの活動主体が意志決定テクニックとしてある程度利用しうることに限定されるのであって、それらの諸変数を資本主義経済の歴史的発展状況とそこにおける経済法則との本質的連関において把握することはできず、したがって企業諸活動を真にその必然性と法則性において説明することはできないのである。

人間行動についての一般論をもって企業活動を説明することが誤りであるというのは、組織論者がまさに上の限界を限界として認識しておらず、また決して認識しえないというところに係わっている。

われわれが組織論者とともに企業における人間行動を問題とする場合、われわれはすでに人間行動一般をではなく、特殊具体的な人間行動を問題とするのであり、人間の協働活動一般をではなく協働活動の歴史的形態を問題と

するのであり、資本主義的な商品生産の活動を問題とするのである。この活動は、一面においては、人間と自然との間の質料変換を媒介し規制し統制する労働過程として、一定の使用価値を生産し、人間の欲望を充足するための合目的的活動であり、人間生活のすべての社会形態に等しく共通した側面を有している。しかし、他面においては、この活動は商品生産の過程として、交換価値を形成する活動であって、使用価値の生産は価値形成のための手段にすぎない。

しかもそれは、資本主義的な商品生産の過程としては、価値増殖のための活動として行なわれるのであって、使用価値の生産、したがってまた人間欲望の充足は価値増殖のための手段にすぎないのである。企業における人間行動なるものはこれら両側面の統一であり、かつ価値増殖過程としての側面を推進的動機とし規定的目的として行なわれる活動なのである。

組織論者が、企業の目的を企業活動の諸側面における諸制約とみなし（ここでは利潤も諸制約の同等な一構成部分にすぎないとされる）、あるいは究極的には人間動機—欲望の満足に求めるのは、<sup>(37)</sup>資本主義的生産過程をかか二重性において把握せず、その一側面としての一般的性格のうちに解消し還元してしまうからにはかならない。しかし、資本主義的生産過程は一般的側面と特殊歴史的側面との不可分の統一において行なわれる人間活動であって、決して一般性のうちに解消されることはできない。

このように見てくるならば、企業の目的は可変的・変動的なものでも多元的・複数的なものでもないことは、もはや多言を要しないであろう。それが可変的・多元的なものに見えるのは、企業の客観的目的たる資本の価値増殖—最大利潤の追求を具体的な状況のなかで実現するために経営主体の意識を媒介にして成立する経験的・技術的諸手段のうちに、企業目的の概念を転倒

---

(37) たとえば、「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、経営の目的は需要充足手段の調達である。」占部都美「新版近代経営学」昭34, p.82.



的に解消してしまうからにはほかならない。<sup>(38)</sup>組織論者がかかると誤りを誤りとして自覚しえないのは、いうまでもなく科学的分析におけるブルジョア的立場からくる越えがたい制限性をしめすにすぎない。

そこで第二に、組織論的目的論が、企業目的をすべての企業参加者にとっての「共通の目的」として、あるいはすべての個人に「対称的」なものとして描き出す、という特徴点を検討してみよう。Barnard—Simon の誘因—貢献図式による組織目的の受容や Cyert—March の交渉による組織目的の形成といった論理が、企業においてどのような意味をもつかが問題となる。

まず、かれらが組織目的は経営者によって決定されるとしている点から考察してみよう。それには、Barnard—Simon が、経営者が組織目的を決定することが経営者の組織人格ないし組織的役割に基くものであると論じていることに注目しなければならない。つまり、企業における管理機能の把握の仕方が問題である。

「およそ、大きな規模で行なわれる直接に社会的または共同的な労働は、多かれ少なかれ一つの指揮を必要とするのであって、この指揮により、個別的諸活動の調和が媒介され、その自立的諸器官の運動と区別された全生産体の運動から生ずる一般的諸機能が遂行される<sup>(39)</sup>」という Marx の言葉に示されるように、労働過程が協働行為として行なわれるところでは、個別的諸労働を指揮・監督・媒介する管理機能が直接的作業労働から分離・自立化する。この機能の担当者としての管理者は、目的を設定し、作業労働を指揮・監督し、成果を目的に照らして比較・評価することによって、協働行為の全体を一つの調整された統一ある合目的的行動として維持し確保するのである。このように一般的に考える限りでは、Barnard が管理者の職能を、協働的活動の体系を合目的的に維持・存続させる専門業務として把握したのは、それ自

(38) したがって、経営者に対するアンケート調査によって、「企業目的」の多元性を実証してみせることほどナンセンスなことはないであろう。(たとえば河野豊弘「経営方針論」昭46、山城章編「現代の経営理念」(理論編)昭44、参照。)

(39) Marx, op. cit., 邦訳, p.555.

体としては、誤っているわけではない。しかしながら、協働行為が資本主義的生産関係のもとで資本主義的に行なわれるに至るや否や、協働行為は一面では生産物の生産のための社会的労働過程であると同時に資本の価値増殖過程であるという二重性をもつということ、管理機能は協働行為のこの二重性のゆえに、一面では社会的労働過程の本性から生じる一般的規定性とともにも他面では社会的労働過程の搾取と抑圧という特殊歴史的規定性とをあわせもつということ、そして、資本主義的協働は資本家のために資本家のもとでするところの資本に従属させられた協働であることによって、管理機能は資本の機能として資本家に属する機能として現われるということ、いわゆる経営者の役割はこの資本家の機能の代行にすぎないということ、これらの点こそは、Barnard をはじめとする組織論者の考察が決して思い及ばなかった点であり、徹底的に無視した点なのである。

企業における経営者の組織人格や組織的役割なるものの本質は、したがって、「観念的には資本家の計画として、実践的には資本家の権威として、かれら〔賃労働者〕の行為を自己の目的に従属させる他人の意志の力として、かれら<sup>(40)</sup>に対応する」ところの資本主義的な管理機能にあるのであって、経営者が設定する「目的」は、従業員＝賃労働者に共通の、対称的なものではそもそもからありえない。それは、賃労働者にとって決定的に「非対称的」であり、一方的であり、対立的なのであって、しかも経営者の賃労働者に対する政策的配慮、つまり「誘因」のいかんにかかわらず、また賃労働者のそれへの反応的意識状態のいかんにかかわらず、そうなのである。企業目的と賃労働者との関係は、企業における労働過程が資本家のための資本家による労働力の、賃労働者の肉体的・精神的諸力の総体の、消費過程にすぎないということ、この疎外された労働の事実、によって客観的に規定されているのである。

賃労働者は、企業目的に「同意」するがゆえに企業に「参加」するのでもなければ、経営者によって与えられる「価値前提」を「受容」するがゆえに

---

(40) Ibid., 邦訳, p.556.

企業に「参加」し続けるのでもない。かれはただ、生活のために資本家への自己の労働力の販売に「同意」したがゆえに資本家・経営者の統制のもとで労働するのであり、労働力がかれらによって合目的に消費されるがゆえに命令に服さねばならないのである。労働力の消費が価値増殖という目的のために行なわれる以上、賃労働者の個別的諸労働はすべてこの目的に向って調整され統制されるが、そして賃労働者が企業において「組織人格」になりきるほど、この消費過程はより円滑で能率的に行なわれるが、この事実を企業目的の共通性、対称性にすりかえることはできない。企業を、資本家、経営者、賃労働者を対等な構成メンバーとする「連合体」とみなす組織論の見解は、かくして企業における支配と従属の階級対立的関係を全く陰蔽するイデオロギーとして現われる。

以上を要するに、組織論は、資本主義的生産関係を無視し陰蔽することによって、企業の諸活動を人間行動一般に還元しつつ現象的表面において記述するにすぎない。われわれは組織論とその行動科学的思考における一定の常識性と科学的外見のうちに溺れてはならない。Ansoff は「企業目的の選択は自由ではない」ことを指摘し「現実的目的はタバコの煙の立ち込める重役室でかつてに決められるものではない」ことを強調しているが、その意味するところが、たんに経営者行動を制約する経験的諸要因の指摘にとどまっているかぎり、企業目的への科学的洞察とはなりえないだろう。

---

(41) Ansoff op. cit., p.71.