

企業メンバーの意思決定傾向と企業の境界

A Border of a Company, and a Decision Making of Employee

佐藤 浩史

SATO Hiroshi

Overview organizational boundary theory and decision making theory. Organizational boundaries to explore whether due to the decision of the employee.

はじめに

本稿では、経営組織論で述べられている組織の境界研究を概観し、組織の境界設定を組織の中の個人の意思決定論から分析するための枠組み設定のための考察をおこなう。

実際の経営組織である企業には、企業の内部と外部を重視する経営行動がみられる。日本的経営論では、日本企業と米国企業の経営行動に差異があり、これらが企業業績に影響してきたことが述べられている。これまでの日本企業は、企業内部を重視する経営をおこなってきたとされる。長期的雇用、年功賃金企業ごとに組織される労働組合などの特徴は、日本的経営論における多くの研究で明らかにされている。他方、米国企業は、企業の外部を重視した経営行動であるとされ、株主重視、市場重視の経営が日本企業の経営の特徴と対比され述べられている。⁽¹⁾

Porter (2000) の指摘では、日本企業が内部重視の経営で成長してきた時期と、1990年代以降のように同様の経営の仕方であるにもかかわらず業績は、振るわなかった時期があるとしている。日本企業が低迷した時期には、米国企業が成長した。企業における経営の差異が企業の存続

にかかわる業績に影響するものである。

また、異文化経営論では、日本企業が諸外国へ進出した場合みられるコミュニケーションの差異が研究されている。⁽²⁾ これらの研究では、同一企業内でも内部全体を重視する日本人従業員と個別を重視する米国人の差異が述べられている。企業には、内部と外部の区別が存在していることが理解できる。

日本的経営論と異文化経営論では、企業における内部重視と外部重視の経営行動の特性が明らかにされている。しかし、これらの研究では、企業の中の個人がなぜそうするのかというメカニズムが所与とされている。本稿では、この組織と組織の中の個人の行動に内部重視と外部重視の行動の差異があることを前提として、差異の境界と境界設定に組織の中の個人の意思決定がかかわりを考察する。

1. 組織の境界論、先行研究の概観

1-1. これまでの組織の境界研究

これまでの組織の境界の研究は、実際の経営組織の主体である企業を対象として企業のメンバーに誰まで含めるかを探索するものであった。

(C・I・Barnard1936, 川端久夫 1972, 三戸公 1982, 中条秀治 2002)

社会一般的には、雇用されている従業員が内部とされ従業員が財やサービスを供給する相手となる顧客や企業と資本の関係のみがある株主が外部とされ所与となっている。この区別により境界が設定される。

しかし、現在の企業が置かれる環境は、制度・慣行の変化により、正規雇用されている従業員、非正規雇用の従業員や派遣従業員、パートなど多様である。正規雇用である従業員にも限定正社員制度ができるなどさらに多様化している。現場で職務を遂行する従業員にとって誰を身内と認識し、どこからが外部としているか明らかにした研究は少ない。

企業にとってどこまでが内部なのか、どこからが外部と認識すればよい

のか現在における基準の確認が必要となろう。

企業メンバーの認識は、行動に先立ち行われる意思決定であるから意思決定過程を調べていく必要がある。これに先立ち本節で組織の境界を確認して意思過程に結びつく切り口を探す。

わが国における組織の境界研究は、経営組織論の祖とされる C・I・Barnard の主著『経営者の役割』で、組織の境界が設定される基準として内部に入るのは貢献者（以下組織メンバーする）に従業員、株主、供給業のほか顧客も含んでいるところから始まる。顧客は、組織の内部にはいるのかという問いに応える組織の境界の議論がはじまる。

川端久夫（1972）では、システム理論と組織均衡理論により C・I・Barnard 組織論にある境界を批判的に検討した。三戸公（1982）は、C・I・Barnard の協働体系理論を検討したのち所有の概念で組織の境界を設定した。

中条秀治（2002）は、組織の境界を述べてきた先行研究を批判的に検討し団体の概念で説明している。以下では、それぞれの組織の境界のとらえ方を概念する。

1-2. 川端久夫の組織の境界の捉え方

(1) 顧客包摂の問題

川端久雄（1972）は、バーナードが顧客ないし消費者を組織の貢献者として規定したことを受けている。顧客が影響を及ぼす存在として企業行動を強く規定することと、企業という組織に内在する構成要素に定義することは同じではないとして「顧客や取引先は、常識的には企業の外部の存在であり、もしこれらを企業に含めると、企業は自身と相互作用すべき環境の大半を失ってしまいはせぬか」（川端 1972）と述べた。環境との境界が不鮮明であることを示した。

そこで顧客は従業員と同等か職能によって分類しそれぞれを検討し

ている。誘引体系の維持は、物質的誘因が顧客と従業員の同一性があるとした。個人的な非物質的誘因、好ましい作業条件、理想の恩恵、社会的接触上の魅力、慣習、広い参加の機会、心的交流状態については、誘因としての強度がおちるため顧客と従業員を結びつける根拠として意味がないとする。抑制体系の維持、監督と統制、検査、教育訓練は、バーナードがもともと対従業員職能を念頭に置いていなかった分類であり顧客についてなじまないため顧客と従業員の検討以前の問題であるとした。

このことから川端は、バーナードの「従業員を採用することと、その従業員のサービスを獲得することとは別の事柄だ、ということは、ほとんど説明を要すまい。それと同様に顧客を店に引き入れることと、実際に売ることとは別の事柄である」という一文を混乱とみる。(川端 1972) バーナードが顧客を店に引き入れることと実際に売ることの区別を従業員の場合に適応することを取り違えたとする。売り手と買い手の契約ないし合意は、財貨交換の終点であることと、雇主と従業員間の雇用契約は、両者の協働行為の出発点であるとする。このことを現実のメンバー行動でみると、売り手と買い手にも反復・持続的なケースがある。アフターサービスなどがそうである。契約は、出発点であるように見えるが、サービス受給者側の貢献行為は契約の時点で終了している。また、雇主と従業員間にも物理的な差異にすぎないケースがある。職業組合のメンバーである従業員は、雇主の権限行使の余地が少ない。この場合、雇用契約は、出発点にすぎない。そのためどちらの側の誘引も十分ではなく、バーナードが経営者ゆえに自身の価値観を広く伝えたいという思いがこの顧客と従業員を区別しない理由としている。

(2) 組織均衡による組織の境界設定

次に川端は、組織均衡理論の解釈の仕方による組織の境界の概念を「多次元的」に分析し、組織の境界を説明する前提を次のように述べた。

「理論的に実践的に、解決すべき問題及びそれを取り巻く具体的な状況に応じて、組織の境界は、異なる。研究者からすればまさに任意に、そのときどきの問題提起・解決に好都合なように境界を設定すればよい」とした。

しかし、他方で実際の組織である企業は、環境に応じて可変的でよいのかとして、次のように述べている「関連を持つ多種多様な人々の行動・相互作用のおりなす網の目の精粗とその変化に応じて組織の境界は変動・伸縮する。ある程度の期間におけるすべての参加者を補足しえたとすれば、参加＝協働およびそれに伴う相互作用の程度が質的量的に異なるところのいくつかの成層が見いだされるであろう」（川端 1972）

ここから組織の境界を設定できる可能性として、4つの要因を述べている。①バーナード＝サイモンの組織均衡理論における組織の境界は広い。アルバイトや1回限りの製品購入者も入る。境界に対して組織の割合が広いので組織における環境の割合が狭くなる。組織均衡の理論は、基本的に交換原理にたった組織あるいは組織行動のそのような側面のみ妥当する枠組みである。②組織行動に参加している人々の範囲を組織の境界とする。人々が参加する期間や頻度・強度によって説明できるとするものである。しかし、頻度・強度は一義的下限を決めることは困難である。ときたまでも重大な決定に関与すれば持続的参加者とできるであろう。毎日出勤していても長期欠勤と大差ない参加者もいるであろう。顧客を境界外におくことも難しい。長期的に安定的に製品を購入する顧客は、製品を購入するだけではなく。組織に有益な情報を提供する場合もある。組織の意思決定に種々の経路から影響を与えることがある。工場立地などの例を考えると、顧客に限らず、金融機関、所属自治体関係者、株主なども組織にとって重要である。オポチュニズムの過剰な出現、コンフリクトの無際限な展開は、トップマネジメントの調整活動の負担を高め、組織を混乱・非効率におとし入れる。オポチュニズムの微弱

な人々の存在は、事態の予防・緩和の有効な条件となりうる。組織の境界の外に放逐される存在ではない。③雇用契約にもとづく権限関係の有無による境界内部組織の経済学では、市場と組織の分水界は、経営者と従業員、それ以外の参加者を雇用契約をもって区分することである。企業組織にしぼれば、雇用と権限の関係の異議は高められる。しかし、地方自治において職員と市民の対比では、市民は主張を挿げ替える手段・可能性をもっている。職員と市民のどちらが中心で辺縁か一般的に特定することはできない。特定の問題・状況ごとに判断すべきであろう。ここから雇用契約にもとづく権限関係の意義は相対的に弱い。④株式会社の支配集団を構成する人々による境界。組織の意思決定は支配的連合体に限られる。現代企業は、大株主、創業関係者、関連金融機関、有力取引先、財界実力者等により支配・所有されてきた。それらが組織の範囲である。組織の境界は、上記4つの理由により変動するものとした。(川端 1972)

1-3. 三戸公による組織の境界の捉え方

(1) バーナード組織論，相互作用からの検討

三戸公（1972）によれば、「組織は環境に対応し適応して、自己を維持・存続してゆく。環境に関する一切の記号ないしシンボルは情報として把握せられ、情報は組織主体の価値体系と総合せられて意思決定がなされ、決定は実行にうつされ、一定の結果をうむ。生じた結果は、すなわち環境の変化であり、組織はまたその変化した環境に不断に対応してゆかねばならない」と組織が境界を明らかにする理由を述べている。

組織は、環境に対応するものだから、どこが境界かと考えると外部環境と内部環境に分けられる。組織がこの内部環境と外部環境にどう対応するかという対応の仕方が違うとする。境界を設定するものは内部と外部を分ける要因であるという。何でわかるかということである。

三戸は、バーナードの組織理論により組織のレベルと協働体系のレベルで検討している。「組織と結合して、具体的な協働体系たらしめる要因たる物的・生物的・個人的・社会的なものを環境と名付ければ、組織と環境の合体物が協働体系という事になる。」このことを時間性と空間性という抽象概念で組織の境界を探った。組織の境界としての時間の軸は、いつ創立され、いつ発展し、いつ消滅したかつかむことができる。しかし、空間の軸は、明確ではない。企業でいえば、工場や事務所ははっきりするが、所有者や販売部員の活動は物的ではないからはっきりしない。

しかし、実際の企業がおかれる環境には、内部と外部が存在する。組織の相互作用は、要素間の相互作用によって成立しており、組織において、ある要素・あるメンバーの活動ないし行為を組織の外部の活動ないし行為、外部とされたメンバーの活動ないし行為を外部環境として取り扱おうとする場合、要素間のどちらか一方をとりだして組織とすることはできず問題と指摘する。組織は、相互作用する存在であるから機能の差によって組織内に境界を引くことはできず、相互作用は、それぞれの異なった機能をはたす人間行為の相互作用のことである。機能ごとに把握することは可能であるが相互さようであるそれぞれ一方を別にして組織の内と外とすることはできないというものである。

組織の最も抽象的なレベルで組織の空間性・外延性は漠然としており、意識されたレファレンスと意識されないレファレンスがありこの区別は、内部環境と外部環境の区別ではない。諸機能の相互作用によって成立する組織において、その一部機能を組織の外部とすることは不可能である。この本質として境界をもたないとする。

(2) 協働体系による検討

次に、協働体系のレベルで考察している。協働体系の成立は、人々が持つ物的・非物的・諸価値を提供・貢献することによる。組織は、その

人々の意欲を得るために誘因を提供しなければならないから誘因・貢献体系といわれる。

誘因・貢献のレベルで組織の境界を考えてみると、ある種の誘因と貢献が組織の内部であり、違う誘因と貢献が組織の外部であるということではできず境界を貢献の違いによって分けることができないと分析する。また、企業のメンバーは、資本を提供するメンバー、原材料を提供するメンバー、労働を提供するメンバー、商品・サービスを誘因として貨幣を貢献するメンバーの四つとされる。それぞれのメンバーが企業にそれぞれ誘因され、それぞれ貢献している。誘因と貢献の質によって顧客と従業員を区別することはできない。どちらも企業が存続するために不可欠である。不可欠なもののどちらか一方を外部とすることはできない。学校と企業を参考にして誘因と貢献において境界を設定できるか検討された。バーナードの組織理論の概念上では境界がないことになった。

しかし、実際の組織の行動では、境界ととらえることができる差異をみることができる。三戸は、疑似要因と真正要因という二つの対比で検討している。

相互作用をおこなうメンバーが安定的・持続的に貢献するか、短期的・通過的に貢献するかという区別である。従業員は安定的持続的なメンバーであり顧客は一時的・通過的であるから境界はここにあるというものである。しかし、顧客は企業にとって不可欠なものである。顧客が安定的・持続的であればメンバーとすることができるのであろうか。従業員にも短期的なパート従業員もいる。顧客も長期的に貢献する顧客もいる。このほかにも貢献が長期か短期かという区別は多く、これによる境界設定はできない。

次に組織目的に対して、メンバーがどのようにかわりあうか、これによる境界設定ができるのか検討される。組織の目的に対して手段的な役割を担うものが組織の内部として扱われ、そうでないかわり方をす

るものが外部とされる可能性である。サービスを提供する側が組織の内部でサービスを受ける側が外部である。協同組合はどうか。三戸は、協同組合について詳しく述べていない。協同組合員は、安く購入する権利を得るために加入する場合もある。しかし組合に合意して加入しているのだから内とできるであろう。原材料の供給者は、供給者が販売しているなら外であり無償で提供しているなら内であろう。

三戸は、「従業員の提供する労働であれ、他の企業の提供する原材料であれ、いずれも不可欠な手段たることになんら変わりはない。」とする。ここから境界の設定とはならないとした。メンバーの安定性・持続性とメンバーの手段性による境界設定要因を探ったがこれらは疑似要因となったとする。さらに「組織メンバーのうち、あるものを内部、あるものを外部とする要因を組織そのものからみるかぎり見出すことができないとすれば、組織以外のもの、すなわち組織と合体して協働体系を形成し、現実の大学とか企業とかを形成せしめている環境の側からみてゆく以外にない」とし「環境は、物的・生物的・個人的・社会的その他の要因からなる」この要因で境界を探求するとしている。(三戸 1972)

企業の物的環境として、工場の塀に囲まれた土地、建物を内部環境としてとらえ、囲まれていない外部の土地、大気は外部環境ととらえる。塀の中にあるものは所有物であり所有権がある。所有権のあるものが内部で所有されていなければ外部である。資本主義社会における現代株式会社の株主は、所有者として捉えることができる。しかし、株主は、配当の取得と株価の高低に関心があるのみである。株主はメンバーであるか。法的には所有者であるが、実質的に中小株主は資本家として扱われない。すなわち企業の内部者とは考えられない。企業以外の協働行為も、貨幣経済の世界から無縁で物の所有関係の外部に立ってはいないとする。政党や主教団体は、信仰や社会的理想の共有である。金銭、信念などを共有すること、すなわちそれらを所有しているということである。物的

所有だけでなく、信仰、イデオロギー、理想の共有などにもとづく貢献者を内とし、そうでないものを外部とする。物的所有と非物的所有が組織に境界を設けさせるという官僚制的な視点でとらえている。規則の共有関係にあるかどうかであるという。従業員は規則にもとづいて行動する。顧客は商品を自由に欲するままに買う者である。ここに規則はない。原材料の供給者にも規則はない。株主も組織の規則には関係ない。株主は株式を売買するか配当を受け取るだけである。同一規則の共有を一般的にとらえ、規則は目的達成のための有効性を追求の結果生じたものであると考えると、同一目的の共有するメンバーを内、そうでないものを外とすることができる。このことから組織の境界は、所有の概念でとらえることができる。物的所有（土地・建物）、非物的所有（価値・信念・イデオロギー）にみられる所有が組織の境界であるとする。

1-4. 中条秀治による組織の境界概念の整理と再構築

中条秀治（1995・1999・2002）は、顧客を組織メンバーとしてみるこれまでの組織論の見方に関して批判的に検討し、団体と組織の概念が混同されていることを指摘するとともに、団体の概念と組織の概念の区別を行っている。川端、三戸に述べられている、バーナード組織論の一部を受け入れ、一部を批判する論文を検討した。川端はバーナードの本質論的な組織観を認めつつ拘束力をともなう持続的な関係が組織であるという感覚での批判に限界があるとした。川端による組織メンバーの扱いでは境界は設定できないとした。

三戸公も川端久夫と同様にバーナード理論を組織レベルと協働体系レベルに分けて考察している。バーナードの組織概念を採用する限り、バーナードの論理展開に矛盾はない。バーナード的な組織定義をすれば顧客は組織メンバーとなる。

次に協働体系レベルで見た場合を検討している。この時点での境界の

設定が不可能であることを支持した。三戸による境界設定の要因は、疑似要因と真正要因であった。三戸がバーナードを肯定しつつ新たな視点を追加していく場面に違和感をもったとした。そして、三戸による新たな設定概念として用いられた所有の概念について述べている。三戸の所有の概念は、物的環境と非物的環境という区別である。この区別が境界として設定されたかすっきりしないと言う。

バーナードの組織観は、機能システムとして捉えられるから、瞬間的な協力関係が想定できれば組織が成立するといえる。バーナードの組織観を受け入れる限り、境界は意味のある概念とならず顧客も組織メンバーに包摂されることは正しい。とする。

しかし、実際の組織は、顧客をメンバーとしてうけいれているのだろうか。という疑問について解決できていない。そこで中条は、団体の概念で境界を説明する。社会的関係には、解放的な社会的関係と、閉鎖的な社会的関係があるという。

団体は、閉鎖的関係をもつ。閉鎖的であるから関係を取り結ぶために資格要件が必要になる。「閉鎖的な社会的関係が形成されているという状態は、関係への参加者と非参加者を区別しているという状態であり、そこに内と外を区別する境界が出現する。団体とはこのような閉鎖的な社会的関係によって、境界の存在を主張するものである。この場合の閉鎖性の程度が、その団体がどの程度の境界を設定しているかにかかわる」とし社会的関係性のある団体という概念で説明しようとする。団体と関係を取り結ぶ場合に、資格要件や条件が問題となる。団体は、閉鎖的な社会的関係のもとにあり、誰でもその社会的関係の輪に入ることはできない。この閉鎖性のことを団体と言っている。

中条は、組織と団体の概念は異なると主張する。そのため組織の境界をどのように考えるべきか述べている。組織は、団体の維持運営のための社会的関係であり、組織は、団体内に秩序と規律を与える社会的工夫

とする。機能団体であれば、団体目的の達成のために、団体内に拘束的な機能関係を構築することを意味する。

組織の本質は、強制力や拘束性を伴う社会的関係であるとする。従業員は、企業に賃金と引き換えに拘束力や強制力を受け入れることを合意した者たちである。そのため従業員は、規定や規則を守らなければならない。従業員以外は、拘束力は伴わないから自由な存在といえるとした。組織とは団体運営にかかわる社会的関係であり、組織の境界は、運営を巡って行使される強制力や拘束力の範囲なのである。

顧客に対して企業は、商品購入を強制することはできない。この意味では、企業にとって顧客は強制力の及ぶ範囲外であるとする。強制力の範囲外であるから顧客は団体のメンバーではなく組織のメンバーでもないという。

株主は、法的には企業の所有者であるが、経営に主体的に参加する存在ではない。株主は経営のかじとりをする代表取締役や社長によって経営された結果の利益を受けるのみである。会社の運営は、経営者であり、会社の運営のために従業員が募集され、団体が形成される。会社という団体は、団体目的を遂行するために、仕組みを作る。これが会社という組織である。企業は、経営の主体であり、企業のメンバーは、団体の具体的な活動をおこなう経営層と従業員によって構成される。従業員も企業とどのような雇用関係を取り結ぶかによって団体メンバーとしての安定度は異なるという。

団体のメンバーであり組織のメンバーでない場合と団体のメンバーとなることが組織のメンバーとなる場合を例示している。団体のメンバーであることが組織のメンバーである場合の事例は、企業である。会社への加入と同時に、特定の部門に配属され組織の階層に組み入れられる。企業は目的追求のための目的合理的な仕組みが構築されている。この仕組みが組織である。従業員は、この仕組みを担うために雇われるのであ

る。この団体類型では、団体の参加が団体運営のための仕組みとして組織の参加と重なる。

中条は、組織と団体の概念の違いを強調する。組織メンバーは、団体の維持運営を担う者である。組織をシステムと捉えることは、組織の作用した結果だけをみているという。組織の本質は、団体の維持運営への志向性や拘束力、強制力であり、機能を中心に据えすべてを機能に還元して社会的な意味を観念的にとらえるだけの組織定義は問題である問述べる。組織は強制力の及ぶ範囲を問題としなければならない。組織論は、顧客を組織メンバーにいれるという定義づけをおこなうことは問題であるとした。

2. 組織における意思決定の差異

組織の意思決定論は、人間が完全に合理的な意思決定を行うことを前提とした規範的アプローチと組織には様々な制約が存在し常に最適な意思決定を行うことは難しいとする限定合理的アプローチで述べられてきた。

実際の企業とその従業員にみられる意思決定は、時に判断を誤ることや意思決定しないこともしばしばみられ、常に最適となっていない。

H・A・Simon(1965)における意思決定過程は、組織の中の個人の意思決定メカニズムは、問題を認識し、代替案の発見、その後代替選択の選択となる。認識した問題の解決に際して、すべての選択肢を用意することは実際難しく、代替案の発見は制約されたなかでおこなわれる。この意思決定過程が現在でも受け入れられ意思決定過程の礎となっている。

しかしながら、この Simon の意思決定過程では、組織の中の個人の意思決定に差異があることは述べられていない。

企業メンバーの意思決定に差異があることは、異文化経営論や日本的経営論において明らかにされている。

国際経営を対象に分析した異文化経営論では、従業員の行為を日米で比較しコミュニケーション方法や仕事の進め方の差異を明らかにした。
(西田 2007)

日本的経営論では、従業員が社会一般の文化の影響により、企業内や部門内など周囲や仲間を参照し意思決定する特徴を持つと述べている。
(岩田 1972, 植村 1989)

このように現在の企業メンバーの意思決定を理解しようとする場合、Simon の意思決定過程に追加される理解が必要となろう。以下では、意思決定の差異を人間モデルで説明している研究を概観する。

2-1. 企業における人間モデルの差異

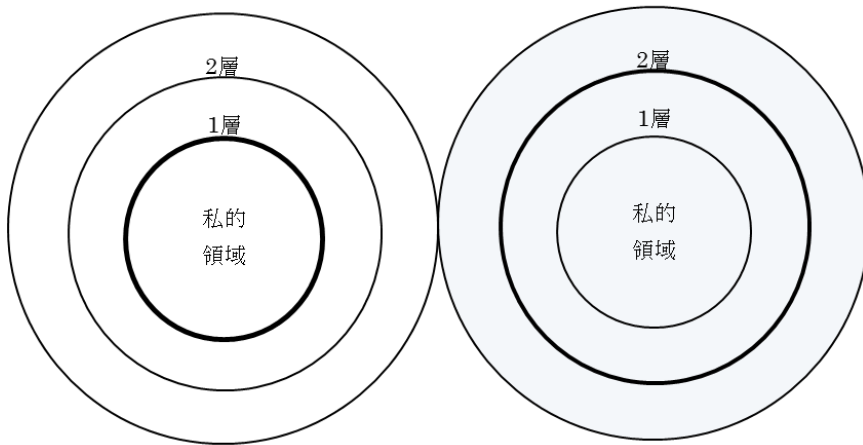
企業と企業メンバーの行為を理解しようとする場合、集団や組織と個人のモデルの研究を改めて確認することが必要であろう。

K. Lewin (1948) は、集団の中の個人の差異について米国とドイツの個人のモデルの差異で述べている。この研究では、米国が個人尊重でドイツが全体尊重の対比で社会の個人を扱われている。日本の社会と個人がドイツの社会と個人に一致するものではないが、ドイツにみられる集団や共同体を重視する傾向が日本と類似していると捉えた場合、レヴィンによる人間モデルの捉え方は参考になろう。

レヴィンによれば、社会一般の個人と個人の距離が米国では近く、ドイツでは、米国ほどではない。社会的距離とは、私的な領域とそれ以外の領域の開放性の大きさによって境界が異なるというものである。

米国人は、最も中心の私的な領域に境界があり、その境界の外は開放されている。他方、ドイツ人は、中心となる私的な領域から 1 層を境界にして外部が設定されている。(図 1 参照)

図1 アメリカ人とドイツ人の私的領域の差異



出所：Kurt Lewin 1948 訳書 p.27 より筆者抜粋修正

米国人の境界が中心からすぐにあることは、社会一般での他者との接触の仕方、企業とのかかわり方に個別が重視されていることになる。他方、ドイツ人が社会一般の他者や企業と関わる機会の場合、私的な領域を重ねる接し方をしていることになる。この個人が他者とどう意思決定しているかというメカニズムは、組織に参加した個人の意思決定過程を分析する手がかりとなろう。

2-2. わが国における組織と個人の行動パターンから見た意思決定過程

大平義隆（2006・2008）では、わが国の企業と企業の従業員の行動を分析して、日米企業の日本が全体尊重で米国が個別尊重となっていることを組織と個人の意思決定過程を説明している。

この研究では、日米企業の行動の差異は組織制度に加え管理過程で生じてきていると仮定する。管理過程とは仕事の仕方と物事の決め方とい

う意思決定の在り方にかかわっている。決め方として社会的な結果と捉え、社会的に条件づけられた人間の相互作用を特定する。

日本の組織の特徴を社会一般にみることができる「横並び」という状況に注目した。一般的な横並びという現象は、行動の結果である。必ず個人の自らの判断による何らかの意思決定の過程を通じた結果と理解されることが多い。結果として横並びの場合は、対象を模倣することがより有益であると判断されているとか、何らかの横並びことの合理的な判断や選択を企業が行ったという説明が行われる。決定の主体が、意図的に模倣を行う結果が横並びとなるのである。その意味ではどこの国にでも存在しえるものである。

他方、大平義隆（2006）の横並びは、主に判断主体が対象の行為を意図的にまねるものではない。個々の判断基準の外部にある基準（参照先）に行動の価値を参照する。個々の企業が共通して同一の基準にアクセスするとそれらの行動は結果的に同質化する。これまでの企業の文化差の議論は、状況の説明が多いようである。文化という行動パターンがどのように成立していくのか（パターン）を理解することにはつながらない。横並びは、日本社会では、一般にさまざまな場面で目にすることができる文化のパターンと考える。これまで企業は、個々に経営の意思決定機能を有し、個々独自に目的合理的に意思決定を行っていると考えられてきた。しかし、わが国企業には、同質的な横並びというパターンが多くみられているのである。これは、結果としての行動であり、先立つ意思決定のパターンがそのようなものであるかを推定することは困難である。

わが国企業の横並びの事例は、「春闘に見る横並びの事例」「製品開発にみる横並びの事例」である。わが国企業の従来からの横並びの意思決定の形態は、多くの企業が特定の価値を参照すればするほど横並びは広がるということである。業界決定の結果、権威づけられた参照しやすい

価値や基準である。横並びは企業の行動の結果であるが、横並び企業は、同質に特定の価値を参照し、それを判断基準として行動するので、横並びが発現してくると理解できよう。これは、状況に合わせた参照を行うという事である。さらに、個性を発揮したり、独自戦略を策定したりしていない状況である。判断基準である権威づけられた参照しやすい価値や基準を借用している場合、独自に策定する能力は、減衰すると考えることができる。同様に経営者は、それに従って、行動すべき自分のビジョンを見出すことも困難となろう。横並びに共通することは、集団内での問題解決には、自己主張が抑制され、または先回りして控えること、そして代わりに指標が求められ、それに従った決定と行動がなされている。すなわち行動を決める価値の参照行動が横並びの場合は、外部への参照行動として発現している。参照すべき対象を参照していることで横並びが生じるのである。(ここまで大平義隆 2006)

企業のレベルでは、管理者はメンバーに報告・連絡・相談(ホウ・レン・ソウ)を求め、メンバーは、察しながら行動する。業界団体レベルでは協調を求め企業も協調に応える。

価値参照行動の存在。判断や決定の主体は、何らかの決定をおこなう場合には、何らかの価値参照基準を必要とすると考える。(大平 2006)

このようにレヴィン、大平の研究では、組織の意思決定過程において、個人や企業の行動レベルで差異があることを示唆している。

3. まとめと若干の考察

実際の企業の行動には、企業の内部重視と外部重視の行動パターンが見られる。このことをふまえ、それがなぜそうなるのか理解するため、組織の境界研究を概観した。

川端久夫は、組織の境界は、要因ごとで変動するとし、4パターンを述べている。①組織均衡理論における組織の境界。②組織行動に参加し

ている人々の範囲を組織の境界とする。人々が参加する期間や頻度・強度によって説明できるとするものである。③雇用契約にもとづく経営者と従業員、それ以外の参加者を雇用契約をもって区分することである。特定の問題・状況ごとに判断すべきであろう。ここから雇用契約にもとづく権限関係の意義は相対的に弱い。④株式会社の支配集団を構成する人々による境界。組織の意思決定は支配的連合体に限られる。現代企業は、大株主、創業関係者、関連金融機関、有力取引先、財界実力者等により支配・所有されてきた。それらが組織の範囲であるとし、所有による境界設定が有力と分析した。

三戸公は、実際の企業がおかれる環境には、内部と外部の存在を認識する。組織の最も抽象的なレベルで組織の空間性・外延性は漠然としており、意識されたレファレンスと意識されないレファレンスがありこの区別は、内部環境と外部環境の区別ではない。諸機能の相互作用によって成立する組織において、その一部機能を組織の外部とすることは不可能である。この本質として境界をもたないとすしたうえで、所有の概念でとらえている。物的所有（土地・建物）、非物的所有（価値・信念・イデオロギー）にみられる所有が組織の境界であるとする。三戸の境界設定では、所有の概念で述べられ、そこには、組織の中の個人がもつ意思決定過程に先立つ判断基準が影響することを示唆していると解釈できる。

中条秀治は、組織の本質は、強制力や拘束性を伴う社会的関係であるとする。従業員は、企業に賃金と引き換えに拘束力や強制力を受け入れることを合意した者たちである。そのため従業員は、規定や規則を守らなければならない。従業員以外は、拘束力は伴わないから自由な存在といえるとした。組織とは団体運営にかかわる社会的関係であり、組織の境界は、運営を巡って行使される強制力や拘束力の範囲なのである。しかし、団体の概念の提示にとどまり、団体の構成員まで言及しておらず、意思決定過程に関わるものか明確にできない。他方、川端、三戸は、所

有という拘束する・される関係に価値や信念、イデオロギーなどを含め意思決定に先立つ価値判断を含んでいる。このことから、組織の中の個人の意思決定過程を境界設定の枠組みとして利用可能と班田できるであろう。

また、組織の中の意思決定過程における差異を述べた研究でレヴィン、大平義隆（2006）に見られたように、個人重視と全体重視の意思決定過程の存在によりメカニズムを理解できる。ここでは、組織の中の個人の意思決定に内部重視と外部重視の差異がみられる。大平の意思決定に先立つ参照価値先が組織の内部の仲間なのか、顧客なのかという区別で境界が設定可能であろう。

組織の境界は、組織における個人の意思決定がどのようになされているか、組織内部の仲間などを重視していれば、それ以外の範囲が外部となり、境界が設定できるであろう。米国のように、もともと個別重視であり組織に参加したのちも個別重視の意思決定傾向が存在する場合、レヴィンで説明されたように、中心に近い部分が境界となり範囲は、個人により近い部分のみとなろう。

組織の意思決定過程の観点で組織の境界を説明する場合、その組織と組織メンバーの置かれる社会一般のかかわりを組み込むことが必要とされるであろう。今後は、実際の組織である企業において、先に述べた意思決定過程の差異が境界となっていることの調査が引き続き必要となろう。これに関しては、今後の課題としたい。

[註]

- (1) 日本的経営論は、これまで膨大に研究されており、ここでは、代表的な研究として Abeglen や Dore など を参考にした。
- (2) 西田（2007）「米国、中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦」 風間書房など

[参考文献]

- James C. Abegglen 2004 *21st CENTURY JAPANESE MANAGEMENT—New Systems, Lasting Values*, Nihon Keizai Simbun, Inc
(=2004 山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社.)
- C.I. Barnard 1938 *THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE*,
Harvard University Press. (=1956 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹
訳『経営者の役割』ダイヤモンド社.)
- Ronald Dore 2000 *STOC MARKET CAPITALISM : WELFARE
CAPITALISM*, (=2001 藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の
衝突』東洋経済新報社.)
- 岩田龍子 1977『日本の経営の編成原理』文眞堂
- 川端久夫 1972 「企業組織の境界」, 『経済学研究』第 37 号合併号 九州
大学経済学会
- 川端久夫 1982 「組織均衡理論と組織の境界」, 『経済学研究』第 47 巻第
5・6 合併号 九州大学経済学会
- Kurt Lewin 1948 *Resolving Social Conflicts*, New York;Harper (=
1966 末永俊郎訳『社会的葛藤の解決』創元社.)
- 中条秀治 1995 「組織の境界について」, 『中京経営研究』第 4 巻第 2 号
中京大学
- 中条秀治 1998 『組織の概念』文眞堂
- 中条秀治 1999 「組織の境界再考—学生・株主・「窓際族」は組織メンバ
ーか—」, 『中京経営研究』第 9 巻第 1 号 中京大学
- 中条秀治 2002 「組織の境界問題」, 『中京経営研究』第 12 巻第 1 号 中
京大学
- 西田ひろ子編著 2007 『米国, 中国進出日系企業における異文化間コミ
ュニケーション摩擦』風間書房
- 大平義隆編著 2006 『変革期の組織マネジメント』同文館
- 大平義隆 2010 「第 1 章 日米企業差異理解のための社会的調和の視点
—差異を形成する異なる価値参照行動」, 羽石寛寿, 森健一, 地代憲弘,
黒澤敏朗編『工業経営における人・組織と技術』学文社
- マイケル・E・ポーター 2000 『日本の競争戦略』ダイヤモンド社
- 三戸公 1972 「組織の境界について」, 『組織科学』VOL.6 NO.1 組織学
会
- 三戸公 1982 『家の論理 1』文眞堂
- H・A・サイモン 1965 『経営行動—経営組織における意思決定プロセス
の研究』ダイヤモンド社
- 植村省三 1993『日本の経営組織』文眞堂

(さとう ひろし, 札幌大谷大学社会学部専任講師)