

組織における成員の行動分析*

—参加と退出とをめぐって—

塩 田 真 典

はじめに

本稿は、企業を組織とみなす観点から、そこへの参加と退出とをめぐる成員の行動分析のための理論的枠組みを新たに設定することを試み、そのことにより、従来の新古典派経済学が提供する労働市場モデルの不備を補う意図をもつ。最初に、この種のモデルの欠陥を列記しておこう。

(1) まず、労働市場で生ずる交換プロセスを二分化してみる。1つは労働用役と貨幣賃金とが交換されるプロセスであり、いま1つは主体の企業組織に対する権威の受容と組織の主体に対する将来所得の保証とが交換されるプロセスである。前者を経済学的交換、後者を社会学的交換と定義づけると、かかる労働市場モデルは、雇用関係を比較的短期的なもののみならずことによって、経済学的交換のみに焦点を絞り、社会学的交換を除去する傾向をもつ。このことは同時に、権威的諸関係によって特徴づけられる組織論的要素が労働市場あるいは雇用関係における議論から駆逐されることを意味し、その結果、現実の労働者の行動を説明するに際し、説得力を欠くことになる。

(2) 成員の企業組織からの退出は、明らかに彼の企業に対する不満足の表明を意味するものであるが、では逆に、彼が企業に参加し続けるということは、彼の満足の表明と受け取ってよいのであろうか。効用極大化を前提とした理論

* 本稿作成に際し、貴重なコメントをいただいた同志社大学の渡辺弘教授・野間俊威教授・西村晃助教授をはじめとする多くの方々へ深く感謝する。しかしながら、残存するかも知れない誤謬はすべて筆者の責任である。

によっては、このような間に対する有意な回答は得られないであろう。そこにおいては、不満を抱きながら企業に参加し続ける成員の存在は、無視されるか非合理的な例外として処理されるかでない。つまり、かかる状況下にある成員の存在を組織論的な枠組みの中で取り扱う視点がそこには欠如している。

(3) その結果、それは、不満を抱いた成員が企業組織の内部で引き起こす様々な軋轢を分析する理論的枠組みを提供できない。より具体的には、成員の命令無視、職務怠慢、無断欠勤、告発による組織内コンフリクトなどいわゆる組織スラックの諸形態を分析する手立てを欠くということである。

以上の欠陥を克服するためには、われわれは、単一の行動様式をすべての主体の行動にオーバーラップさせて、その説明を試みるという思考方法を改めなければならない。経済学の分野では、当然すぎるあまり意識されることすらまれであったが、そこにおける主体の行動様式は、あえて定義づけるならば、市場指向型ということになる。なぜならそこでは、主体が直面するであろう問題の解決は、すべて市場機構に委ねられるからである。いうまでもなく、その根底には、すべての主体による市場機構に対する信頼感が存在する。

しかし、豊富な組織スラックを許容する大企業の存在は、市場指向型のみによる主体の行動の説明を不可能にする。ここに必要となるのは、組織人的な行動モデルによる意思決定のパターンであり、本稿においては、これが意思決定パターン [1] として提示される。これは、いわば組織指向型とでも定義づけられるものであり、基本的には、J. G. マーチ=H. A. サイモン [12] の組織論における発想に依拠する。ただし、組織の一般論である彼らの議論を、ここでは企業組織の従業員のケースのみに適用する。かかるパターンの顕著な特徴は、主体の組織に対する不満足の解消および彼のパフォーマンスの評価がともに組織自体に委ねられるという点にある。したがって、これは、不満を抱いた成員のすべてが必ずしも退出を決意するわけではないというケースに対応するものであり、そこにおいて始めて、組織スラック現象を秩序だった形で取り扱うことが可能となる。

しかしながら、組織人的なモデルで現実の主体の行動がすべて説明できるわけではないという意味から、先に述べた市場指向的なパターンも否定できるものではない。これは、本稿においては、意思決定パターン〔2〕として提示される。パターン〔2〕は、A. A. アルチアン〔2〕、G. J. スティグラール〔18〕などの理論においては、暗黙的な形でしか存在しないものであるが、ここではそれを意思決定のパターンの1種として、明確な形で提示する。これは、主体の環境への適応行動および不満足の解消が組織内部でではなく、労働市場においてなされるという意味において、市場指向的なパターンなのであり、またそれゆえ、不満を抱いた成員が即時的に組織を退出してしまうケースに対応するものでもある。

現実には、主体が以上にみた2つの意思決定パターンのいずれを示すのかということは、II章における課題である。そこではまず、主体による代替案探索の方法とそれにまつわるコストとの検討がなされ、ついでより重要なことであるが、組織の構造と主体の行動様式との関係が論ぜられる。後者の議論は、具体的には、内部労働市場の存在が主体の意思決定パターンに及ぼす影響を通して展開されるものである。

なお、議論のこの段階で、さしあたり指摘しておくべきことは、これら2つのパターンが、資源配分に関して、組織の権威によるか価格メカニズムによるか、という2つの代替的な手段に対応して生ずるところの主体に関する2つの代替的な行動様式を示唆するものだ、ということである。

I 2つの意思決定パターン

1 組織指向的な意思決定パターン

理論の展開に先だち、あらかじめ、以下の仮説を設けておく。特定の企業組織に参加するという主体の意思決定は、生産に関する意思決定とは異なった次元のものであり、両者は分離可能である、ということがそれである。このことは、雇用量から一義的に産出量が決定できないということを暗に意味するもの

でもある¹⁾。

まず最初に、J. G. マーチ = H. A. サイモン [18] の組織論における参加、退出の意思決定パターンを抽出してみよう。

彼らは3つの変数、誘因効用 (U^i)、貢献効用 (U^c)、欲求水準 (U^{AL}) を用いて組織への参加、退出の条件を導出していることに注意しよう²⁾。通常、組織に参加する主体は、自己の組織への貢献を組織が提示している誘因と交換しているものと想定される。ここに、誘因効用とは、組織によって提示された賃金率、職場環境、昇進の可能性、退職金の額、組織の社会的威信や安定性などが成員にもたらす効用を意味する。次に、貢献効用は、主体が雇用されている組織に貢献するために断念しなければならない代替的機会の価値、と定義されている。つまり、これは機会コストの概念なのである。例えば、任意の企業に雇用されている被雇用者にとっての貢献効用とは、今までのところで彼が知覚している他企業のもっとも有利な賃金提示額、職場環境などのもたらす効用だといえる。彼はいまの企業に貢献するにあたって、これを断念しているわけであるから、これが貢献効用と定義づけられることになる。

当然、誘因効用が貢献効用に等しいか、それを上回るならば、主体は当該組織に参加し続けることになる。逆に、貢献効用が誘因効用を上回るならば、彼はその組織から退出し、他組織に移るであろう。これを仮定 1) とする。

仮定 1) $U^i \geq U^c \longrightarrow$ 参加

$U^i < U^c \longrightarrow$ 退出。

ここで注意すべきことは、主体の探索活動を通じて、貢献効用が上昇するという、そして、探索量が所与であれば、好況時にはそれは上昇し、不況時には下落するということである。

では、主体の探索活動は、何を端緒にして開始されるのか。以下では、探索の経済学³⁾ が説くような、すべての主体が各自、自己の探索活動から得られる

1) これに関しては、March-Simon [12], chap. 3, 塩田 [17], 参照。

2) U^i , U^c , U^{AL} はそれぞれ Inducement Utilities, Contribution Utilities, Aspiration Level の略記号である。

限界収入が探索活動の限界コストに等しくなる点まで探索を続けるという仮説は採らない。そのかわりに、次の仮定を設ける。

仮定 2)³⁾ 主体は、不満足を知覚した時点で代替案の探索を開始する。

すなわち、同一賃金、同一条件下に置かれている主体といえども、彼がいまの状態に不満を抱いていれば、代替的な就職口の機会を求めて探索を行なうが、満足しているのであれば、探索を行うことはない。

さて、探索の結果、貢献効用が上昇し、誘因効用を超過すれば、主体はその時点で他組織に移動する。しかし、探索によっても、貢献効用が容易に上昇しないときには、つまり有利な代替案が発見されないときには、主体は当該組織に参加し続けることになる。なぜなら、彼は現状に不満ではあっても、探索の結果としての誘因—貢献バランス自体は保持されているから、仮定 1) より、参加が選択されることになる。不満を抱いた主体は他組織への移動の欲求を有することになるが、探索活動は移動の容易度を計る手段でもある。したがって、移動の容易度が低ければ、不満な主体といえども、必ずしも組織から退出するわけではない。では、主体の満足、不満足は何を基準にして決定されるのであろうか。ここで、次のような仮定を設ける。

仮定 3) $U^i \geq U^{AL} \longrightarrow$ 満足

$U^i < U^{AL} \longrightarrow$ 不満足。

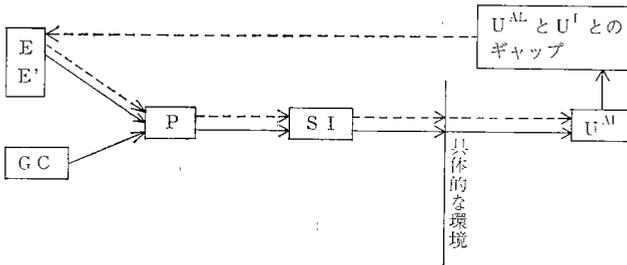
つまり、主体は、誘因効用が欲求水準 (U^{AL}) に等しいか、または上回っているときには、満足状態にあり、欲求水準が誘因効用を上回っているときには、不満足を知覚する。さらに、満足度、不満足度は、誘因効用と欲求水準との差として定義される。

ところで、欲求水準自体は次のように説明されよう。まず、主体のパーソナリティ (P) は彼を取囲む物的、社会的環境 (E)、学歴、職歴などの過去の

3) それは、本稿では Alchian [2], Stigler [18] の理論のことを意味する。

4) これは単純化のための仮定であり、実際には、満足状態にある主体といえども習慣的、消性的なタイプの探索を、意識的、無意識的に行なっているものと思われる。しかし、探索活動の必要性が明確に知覚されるのは、主体が不満足状態に陥ったときのみである。

経験 (E') および生来の資質 (GC) に依拠して成り立つものとする。そして、パーソナリティーは主体が自己自身について抱いている自己イメージ (SI) を形成する。さらに、その自己イメージが、具体的な環境を介して欲求水準を生み出す。例えば、具体的な環境としての任意の企業組織の内部に位置する主体は、自己イメージの反映として、自己にふさわしい賃金、職場環境、地位、待遇などを欲求水準として抱くことになる。したがって、誘因効用が欲求水準に満たない場合には、不満足が知覚される。しかし、誘因効用からの欲求水準の乖離は、そのこと自体が主体にとっては環境および経験の一部を構成するものであるから、そこからパーソナリティーに対するフィードバックが生じ、ひいては、欲求水準が徐々に誘因効用に接近するように修正される。これは、いわゆる環境への適応行動を意味する。しかし、この動きはあくまで緩慢なものであるにすぎない。それゆえ、短期的な問題に議論が終始するようなケースにおいては、欲求水準を所与とすることも差し支えない。上記の内容を図示すると⁵⁾、次のようになる。ただし、図中の破線はフィードバック効果を表わしている。



I-1 図

ここから、次の仮定が導出される。

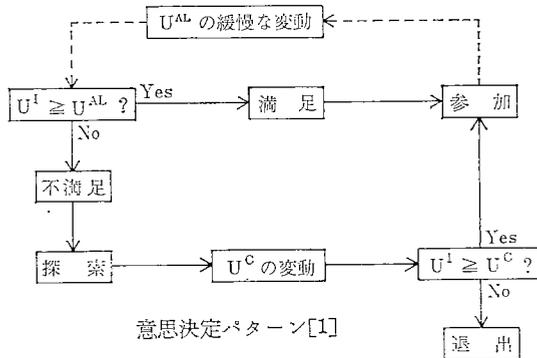
仮定 4) 貢献効用は探索活動を通じて、速かに変化するが、欲求水準は緩

5) 図中の E, E', GC, P, SI はそれぞれ Environment, Experience, Genetic Code, Personality, Self Image の略記号である。

慢にしか変化しない。

したがって、探索活動によっても誘因効用と欲求水準とのギャップは容易に解消されないがゆえに、組織内部には満足している成員のみならず、不満を抱いた成員も存在し続けることになる。

最後に、成員の参加と退出に関する意思決定を要約しよう。まず、組織に参加するケースは、(1) $U^I \geq U^{AL}$ のケース、(2) $U^I < U^{AL}$ であるが、探索の結果、 $U^I \geq U^C$ が成立するケース、すなわち、 $U^C \leq U^I < U^{AL}$ が結果として成立するケース、以上2つである。ただし、ケース(2)の妥当する成員に関しても、環境からのフィードバックにより、 U^{AL} が緩慢に変動し、長期的には $U^I = U^{AL}$ が成立しうるということを指摘しておかなければならない。他方、組織からの退出が選択されるのは、 $U^I < U^{AL}$ が成立しており、探索の結果、 $U^I < U^C$ が成立するケースである。上記の内容を図示すると、I-2 図⁶⁾となる。



I-2 図

2 市場指向的な意思決定パターン

先に述べた組織論における参加と退出の意思決定パターンは、G. J. ステイグラー [18] や A. A. アルチアン [2] の展開している探索の経済学におけるそれとどこが相違するのであろうか。二者を比較するために、探索の経済学に

6) 占部・坂下 [19], 100ページ, 参照。

についても同じ様式でパターンを抽出してみよう。

まず、アルチアンの理論においては、成員による不満足⁷⁾の知覚は即退出を意味する点に注目したい。例えば、企業の業績悪化による賃金カット、労働条件の変化などは、成員にとっては、誘因効用の低下として知覚され、その結果、誘因効用と欲求水準の乖離が不満足として知覚される。そして、そのことから、退出が選択される。これを仮定 1) としておこう。

仮定 1) $U^I \geq U^{AL} \longrightarrow$ 満足 \longrightarrow 参加

$U^I < U^{AL} \longrightarrow$ 不満足 \longrightarrow 退出。

かかる成員の行動様式は、任意の企業の製品の品質低下に対する顧客の行動様式に類似していよう。例えば、製品の品質低下は顧客をして、当該企業の告発に向かわせるよりも、むしろ代替品の購買に走らせるであろう。これは当該企業にとっては顧客の退出を意味する⁷⁾。

さて、企業組織を退出した主体は、より有利な誘因を求めて、探索活動に専門的に従事することになる。ここに、次のような仮定が設けられている。

仮定 2) 探索活動の専門化はより効率的である。

つまりこれは、組織に参加した状態で探索活動を行なうよりも、自発的に失業を選択した上で、専門的に探索活動に従事した方が成果が上がりコストも節約される、というものである。失業期間とは情報という財を生産するための自己雇用の期間だとみなされる。では、どのような場合に、なぜ探索活動は効率的となるのであろうか。ここで、主体にとって注目に値する誘因は、雇用主(企業組織)の申し出賃金のみであるとしよう。さらに、潜在的な雇用主の申し出賃金は全体として正規分布をなすものとしよう。この場合、働きの口をさらにもう1つあたることによって得られる賃金率の増分は正であり、サンプルの規模に対し逡減的である⁸⁾。したがって、この意味での探索活動とは、サンプル・サイズを拡大することである。また、サイズを拡大するために主体が働き

7) Hirschman [9], 参照。

8) Stigler [18], p. 97, 参照。

口を個別に訪問するという様式を採る限りは、行動半径を拡大しなければならない。そして、そのためには時間を投入しなければならないから、サンプル・サイズは探索に投入された時間によって代置可能となる⁹⁾。それゆえ、探索コストはその大きな部分を時間のコストが占めることになる。ただし、組織に参加している主体と異なり、失業者にとっては、この種の機会コストの発生はありえない¹⁰⁾。このことは、失業状態での探索活動における大幅なコスト節約を意味する。

ところで、組織に参加しつつ探索活動を行なうことは、主体にとっては、組織から支払われる所得の一部を断念することを意味する。しかし逆に、彼が当該組織に参加し続けることは、他所で得られるかも知れない所得稼得機会を断念することでもある。すなわち、彼が探索を通じて知覚するのは、貢献効用の大きさである。しかし、失業者は、探索を通じてその対象となる他組織の提示する誘因を純粋に誘因効用として知覚する。これを仮定 3) としよう。

仮定 3) 組織の成員は、探索を通じて貢献効用の大きさを知覚するのに対し、失業者は、探索を通じて誘因効用の大きさを知覚する。

したがって、彼がいま直面している課題は、他組織への参加か失業（探索の続行）かについての意思決定である。それは、欲求水準と誘因効用との比較によってなされる。

仮定 4)¹¹⁾ $U^I \geq U^{AL} \longrightarrow$ 他組織への参加

$U^I < U^{AL} \longrightarrow$ 失業の継続。

ただし、彼が失業を継続させ、しかもその期間が長期化する場合には、次の仮定を設ける。

9) Alchian [2], p. 29, 参照。

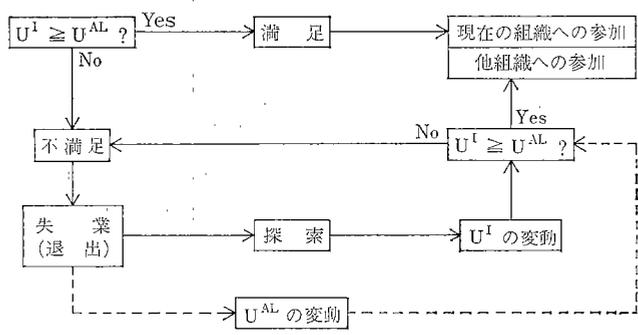
10) Stigler [18] は次のように述べている。「局所的な市場の内部では、探索のコストは主として時間のコストであり、これは余暇時間の価値の尺度として（少なくとも近似的には）平均賃金によって評価される。しかし、失業労働者にとっては、余暇にかかる代替的成本は無視すべきものとなる。」(p. 101, 参照。)

11) この仮定はバターン [1] との比較の便宜上設けられたものであるが、探索の経済学とは異なった性格をもつものであることを指摘しておかなければ、不公正となろう。

仮定 5) 探索を通じても容易に満足のゆく誘因が得られない場合には、欲求水準の値が低下し、究極的には $U^I = U^{AL}$ が成立し、参加が選択される。

これは環境への適応のプロセスを物語るものである。例えば、不況時に探索を行なっても容易に欲求水準を満たす所得稼得機会は見出せないかも知れない。彼は当初それを運の悪さに帰することによって、探索を続行する。しかし、探索期間が長期化するに及んで、彼は始めて期待最大賃金提示額が低下しているということに認識する。そしてその結果、欲求水準の値を低下させることを余儀なくされる¹²⁾。

I-3 図は以上の内容を図示したものである。



意思決定パターン[2]

I-3 図

II 比較と検討

最初に意思決定パターン [1] と [2] の相違点を列記してみる。

- (1) パターン [1] では、不満を抱いた主体は組織に参加した状態で代替案の探索を行なうのに対し、パターン [2] では、組織を退出してそれを行

12) Alchian [2] は、主体のかかる反応を、期待のパターンの修正として説明している (p. 42, 参照)。

なう。探索活動の専門化は効率的であるという後者における仮定は、主体の退出を正当化するものである。他方、パターン[1]では、誘因—貢献バランスの仮定によって、不満足な主体の組織への参加も正当化されるのである。ただし、その背後にある暗黙の仮説は、ある限度内ならば、主体は組織の権威を受容する意思がある、というものである¹³⁾。

- (2) パターン[1]における退出は他組織への移動を意味するのに対し、パターン[2]における退出は失業を意味する。したがって、パターン[1]では、解雇から生じる非自発的失業以外のタイプの失業（自発的失業）が生じる余地はない。
- (3) 環境への適応行動（ U^A の変動）は、パターン[1]では、組織内部で生じるが、パターン[2]では、労働市場で生じる。市場での適応行動は、経済の客観的情勢から直接に影響をこうむることから、組織内におけるそれよりも急速なものとなろう。他方、組織内では、経済の客観的情勢は間接的にしか反映されないから、適応行動は比較的緩慢なものとなる。とりわけ、豊富なスラックを抱えた大組織において、このことは妥当する¹⁴⁾。
- (4) パターン[1]では、不満を抱いた主体が組織内に留まることから、組織スラックが発生しやすい。それは、命令の無視、無断欠勤、職務怠慢、告発による組織内コンフリクトなどの形をとることで、組織の資源を浪費する。ある意味では、パターン[1]における組織スラックの存在は、パターン[2]における失業の存在の対応物だと考えられる。

ところで、失業の存在はそれ自体、経済システムにとってのスラックを意味するものである。また、通常、自然失業率という言葉で定義づけられる類の失業は、市場が労働力の最適配分をはかるために必要な存在と解されるが、パターン[1]においては、市場のかかる機能を組織自体が担うということが暗に示唆されている。したがって、有効需要の不足に直面した企業が豊富な組織ス

13) 権威の受容の問題に関しては、Barnard [5], Chap. 12, 参照。

14) 組織スラックに関する包括的な議論は、Cyert=March [8], pp. 36-38, 参照。

ラックを維持できなくなった時点で、換言すれば、組織スラックが経済システムのスラックに切替る時点で、ケインズ流の数量調整メカニズムが作動し始めるのだと解することができる。この意味において、組織スラックは、経済システムにとって、安定装置の一種として機能しているのである。

1 探索の様式とコスト

現実における主体の行動が、以上にみた択一的な意思決定パターンのいずれを示すのかということは、いまだこの段階では確定できない。しかし、いくつかの推論を述べることは不可能ではない。

まず第1に、労働市場で生じる交換プロセスをいかなるものとみなすのか、ということが問題となる。ここで、交換プロセスを二分化しよう。1つは労働用役と貨幣賃金とが交換されるプロセスである。いま1つは、主体の組織に対する権威の受容と組織の主体に対する将来所得の保証とが交換されるプロセスである。前者を経済学的交換、後者を社会学的交換と名づけよう。

従来、経済学の分野では、少数の例外¹⁵⁾を除けば、社会学的交換に注意が向けられることはほとんどなかった。このことは、経済理論が雇用関係を比較的短期的なものとなし論旨を展開しがちだという事実由来する。短期的な関係においては、被雇用者の権威の受容はさほど問題にはならない。しかし、雇用関係が長期化すると、交換における権威の受容の問題が大きなウェイトを占めてくる。そのあたりの推移を、T. パーソンズ=N. J. スメルサー [15] は次のように説明している。

「雇用がほんの一時的でしかないというのは極限的なケース以外ではありえない。雇用は暗黙のうちに継続的な賃金所得の期待をつくりだし、これが信用の基盤となる。この信用創造と引きかえに、企業は家計操作上のある『介入権』を獲得する。この権利は、主として解雇による雇用拒否というかたちで行使され、さしあたって家計の所得を絶つだけでなく、ある程度家計の長期の利益を統制するというかたちでの権力となるのである。」¹⁶⁾

15) Coase [7], Knight [10] などがある例外に属す。

16) Parsons=Smelser [15] (富永訳), I, 174ページ, 参照。

上記の文脈における「信用」「介入権」という用語をそれぞれ「将来所得の保証」「被雇用者による権威の受容」という用語に置き換えるならば、含意は明らかとなろう。

さて、交換プロセスにおける経済学的側面のみならずに焦点を絞る理論においては、組織の提示する諸誘因中、職場環境、組織の威信および安定性などの質的誘因は与件とされ、主体の探索活動の対象は賃金提示額のみならずに絞られてくる。この場合には、主体の探索活動は広範にわたる (extensive) という性格を帯び、もっぱらサンプル・サイズの拡大がはかられる。これは主体にとって行動半径の拡大を意味し、それゆえ無視できない時間のコストが発生する。そこに、パターン【2】にみられる行動様式が採られる条件が1つ存在する¹⁷⁾。

他方、交換プロセスにおける社会学的側面を重視する理論においては、賃金提示額は組織の提示する諸誘因の1つにすぎず、探索の対象は賃金のみならず、他の質的誘因、とりわけ将来所得の保証を確約する誘因に向けられる。この場合、主体の探索活動は集約的 (intensive) という性格を帯び、サンプル・サイズの拡大ではなく、所与のサンプルを精査するという方法が採られる。一般に、販売されている財の品質が高度に標準化されている場合には、買手は価格に関し extensive な探索を行なうが、品質に偏差がある場合には、所与のサンプルを intensive に探索するということが、A. リース [16] によって指摘されている。この議論は財の価格、品質を組織の提示している誘因に置換えることによって、労働市場にも適用される。要するに、パターン【2】における探索は価格に関するものであるが、パターン【1】におけるそれは品質に関するものに類似しているのだといえる。

議論のこの段階において、消費者行動との類推は有益であろう。P. ネルソン [13] は、財の品質をめぐる消費者行動の研究の中で、消費財を探索財と経験財とに二分化している。探索財とは、消費者が購入に先だち事前的な探索を行なうことによって品質に関する情報を得ることが可能な財、経験財とは、

17) 具体例としては、日傭労働者、臨時工、中小企業の不熟練労働者などがこのパターンを示す。

実際の講入によって経験してみないことには品質に関する情報が得られないような財を、それぞれ意味する¹⁸⁾。したがって後者の場合、最良の情報を得るためには、様々のブランドの商品を購入し実験してみなければならない。しかし、この二分化は恣意的なものでもある。つまり、任意の財がそのいずれに属するかは財の性質にもよるが、また一方、消費者がその財をいずれとみなすかにもよっている。彼は財の品質に関する情報を得るのに、探索によるか実験によるかについて選択権を有するわけである。ところで、ネルソンは耐久消費財を経験財の範疇に含めている。なぜなら、その財の耐用年数、故障の起きる確率、修繕のための支出額などは事前に確認することが困難であるから。しかし、消費者にとって耐久消費財は非耐久消費財の場合ほど手軽に様々なブランドを実験できるわけではない。したがって、消費者の行動は、他者の経験の探索、すなわち他人からの助言、推薦（非公式の情報チャンネル）の重視および消費者雑誌などからの知識（公式の情報チャンネル）の利用といった形をとる。

この議論を労働市場に移しかえと、次のようになる。まず、組織の提示している質的誘因に関する情報を求めている主体は、所与のサンプルを *intensive* に探索する。ここで主体が直面している課題は、耐久消費財の講入に際して消費者が直面しているそれと類似したものである。労働市場において、信頼のおける公式の情報チャンネルが欠如しているケースを想定すると、他者の経験の探索として、彼は知人、同僚、近親者などからの助言を重視するであろう。他者から助言を求めることは探索の1形態ではあるが、この場合には純経済学的な意味でのコストは発生しない¹⁹⁾。かかる形態の探索活動は、賃金に関する探索活動とは異なり、そのコストを時間のコストによって単純に定義付けることもできなければ、探索活動の専門化による効率性がさほど明確に成立するわけでもない。したがって、ここに、パターン [1] の行動様式が選択される条件

18) 探索財としては、宝石類などの装飾品、陶器、ガラス器など、経験財としては、カンヅメ食品、家庭用電気器具、小説、映画などがあげられる。

19) 他者の助言を得るには金銭的なコストは生じないが、Blau [6] がいうように助言と社会的地位との交換は成立しうる。

の1つが存在する²⁰⁾。

2 組織の構造のもつ意味

しかし、以上の議論だけでは、なぜ不満足がパターン [2] では成員の退出を招来させるのに、パターン [1] ではそうならないのか、という問に対し、いまだ不十分な回答でしかない。その理由は、議論が組織構造の差異に関与しなかったことによる。

いま、不満を抱いた成員がある種の期待をもつものとする。それは、組織内部で何らかの手段が講じられることによって、近い将来に彼の不満足が解消されるかも知れぬ、という期待である。この当の期待の形成は、不満足な成員の退出に対し、抑止力を発揮する。ただし、これが形成されるか否かは、組織の構造に依存する。つまり、その内部に不満を解消する何らかのメカニズムが備わっているような組織であるか否かに、期待の形成は依存するからである。それが備わっていないかでしょう。おそらく、彼の採りうる手段が退出である公算は大となる。では、不満足を解消するメカニズムとは、具体的に何を指すのであろうか。ここでは、(A) 苦情ないし告発手段の制度化、(B) 組織内部での水平的な職種間の異動と昇進の可能性、をもってそれに当てる。

A 苦情ないし告発手段の制度化

不満を抱いた成員が苦情を申し立てる、あるいは告発を行なう場合、そのことは、成員が契約を固定的なものとみなしてはいないし²¹⁾、組織の構造も完全に硬直的なものとみなしていない、ということの意味する。このような彼の認識は退出に歯止めをかけるものである。だが、組織に対し成員が個人的に交渉を行なうことは、成員にとっては交渉のコストが高くつくことと、組織にとっ

20) 具体例としては、大企業ホワイトカラーなどいわゆる組織人として待たげられるような人々が、このパターンを示す。

21) これに関して、March-Simon [12] は次のように述べている。「組織に対する不満足が退出に導くか否かは、成員が『雇用契約』を所与のものとして知覚するか、可変的なものとして知覚するかに依存している。契約が不変的なものとみなされている場合には、唯一の選択は『受容』か『拒否』かでしかない。契約が変化しうるところでは、成員は決して内部コンフリクトやパーゲニングを排除しない。」(p. 111, 参照.)

ては有害な集合的帰結をもたらすかも知れないこととからして、必ずしも最善の手段を意味しない。しかも、成員が各自単独で行なう交渉は、当事者間に情報の偏りが存在する場合には、O. E. ウィリアムソン〔20〕が指摘するように、機会主義的なかけひきを生じ、組織の資源を浪費し、外部環境に対する組織の適応を遅滞させることになる²²⁾。それゆえ、組織の目的に支障がない範囲内で、成員の欲求を吸収する調停装置が必要となる。いわゆる労働組合は、かかる装置と解されよう。それは、交渉を集団化させることによって、個々の成員にとっての交渉コストの負担を軽減させるとともに、成員から出されるかも知れない法外な要求をチェックすることにより、組織の存続をはかる役目をも担う²³⁾。制度化された告発手段の存在は、このようにして、成員の離職率を低下させ、パターン〔1〕の行動様式を採らしめる。

B 職種間の異動と昇進の可能性

通常、成員が不満足を知覚するのは、以下の2つのケースである。1つは、自分が現在ついている職種に不向きなのだと感じるケース、いま1つは、自己の組織に対する貢献が正しく評価されていないと感じるケースである。前者に対しては、組織内部で異動の可能性が確保されることによって、成員の退出行動は抑止される。ただし、異動の可能性が十分に確保されるためには、当該組織は大規模でなければならない。そこに、「組織が大きければ大きいほど、知覚された組織内での異動の可能性はより大きくなるので、そのため組織を去る知覚された願望はより小となる」²⁴⁾ というマーチ=サイモンの命題が成立する。その場合、小企業間での成員の移動(退出と参加)は大企業内での成員の部門間異動に対応している、ということに注意すべきだ。次に、後者に対しては、昇進の可能性が存在することが、成員の不満を和らげる手段となる。ただしその場合、成員のパフォーマンスの評価は、労働市場によってではなく、組織の権

22) Williamson [20], p. 73, 参照。なお、これ以外に、情報の偏差のシステムに及ぼす影響に関しては、Akerlof [1], 参照。

23) 労働組合の果たすかかる役割に関しては、Williamson [20], pp. 75-77, 参照。

24) March=Simon [12], p. 99, 参照。

威, 具体的には職場の上役によってなされる。つまり, 成員のパフォーマンスに対しては, 組織的評価を通じて, 昇進によって報いられる。だから, このような組織の内部では, 賃金は労働者個人にはなく, 職種, 地位に帰属することになろう²⁵⁾。

以上に述べた不満足解消のメカニズムは, 成員の退出に対する抑止力として作用するが, このようなメカニズムが設置されるためには, いま1つ前提条件が必要となる。成員にとって組織からの退出が大きな損失を意味し, そのことは同時に, 組織自体にとっても妥当するというケース, すなわち, 組織と成員の双方によって雇用関係の長期的継続が望まれるような状況の出来がそれである。

W. Y. オイ [14] は労働を準固定的要素とみなすことによって, かかるケースの説明を試みている²⁶⁾。彼の理論では, 企業の負担になる総労働コストは, 可変的な部分と固定的な部分とに分かれる。前者はいわゆる労働者に対する賃金支払い部分に相当し, 後者つまり固定コストはさらに2つに分かれる。1つは雇用コストであり, いま1つは訓練のための支出である。労働者を募集するために費やされるコストなどが前者に相当し, 後者は, 将来労働者の生産性を高めるという意味で, 人的投資に相当する。オイは, 訓練を一般的なものと特殊なものに分類する。一般的な訓練は, あらゆる企業で労働者の生産性を高めるようなものであるのに対し, 特殊なそれは, 特定の企業でのみ生産性を高めるようなものである。その際, 企業は当然, その訓練投資支出の大部分を後者のために費やすであろう。なぜなら, 訓練が完全に一般的なものであれば, 企業を退出することによって労働者がこうむる損失はさほど大きなものとはならず, またそれゆえ, 労働者の企業間移動は容易となり, そのことは, 企業による投資資金の回収を困難にしてしまうから。つまり, この場合には, 投資によるすべての収益は労働者に帰属してしまう。

25) Williamson [20], p. 74, 参照。

26) このような視点に関しては, Oi 以外に, 小池 [11], 参照。

一般に、労働者に対する訓練ないし教育が、徒弟制、学校、職業訓練所などの制度によってではなく、企業組織によって担われる場合には、個々の企業に固有の特殊的な訓練に重きが置かれることから、労働者の企業間移動の可能性は減じられることになろう²⁷⁾。このような状況下では、成員の雇用期間が長期化すればするほど、昇進などの形によって彼にはより多くの報酬がもたらされることになるが、その反面、組織外の代替案の範囲は狭められ、他組織への移動はより困難となる。つまり、彼は組織からの退出によって、雇用期間の短い成員より大きな損失をこうむることになる。他方、組織にとっても、成員の退出は、退出者と同程度の生産性、熟練度を有する成員を即時的に確保することの困難さにより、また期首に見込まれた人的投資に対する期待収益が実現せずに終わることにより、損失をこうむることになる。要するに、訓練（技術の習得）が企業組織の内部に組み込まれるようなケースにおいては、成員と組織の双方が雇用関係の長期化を望むという状況が出現する。その結果、不満を抱いた成員は退出によってではなく、組織に参加した状態で、不満足の解消をはかろうとするであろう。ここに、制度化された苦情ないし告発手段が成立する条件が与えられたことになる。他方、組織もやはり成員の退出を極小化するような策を講じるであろう。ここでは、具体的には、組織内部での水平的な職種間の異動と昇進の可能性とを確保することが、それに相当する。

さて、以上に述べた内容を要約すると、成員がいずれの意思決定パターンを採るかは、他の事情が等しければ、組織内における内部労働市場²⁸⁾の成立いかんによる、ということになる。内部労働市場に関して、ここで詳述する余裕はないが、さしあたり、次のような事項によって特徴づけられるものとしておく。

- (i) 企業組織の内部で成員の訓練（技術の習得）が行なわれ、組織に必要な人材は内部で調達される。
- (ii) 成員のパフォーマンスに対しては、異動ないし昇進によって報いられる。

27) 小池 [11], 39-40ページ, 参照。

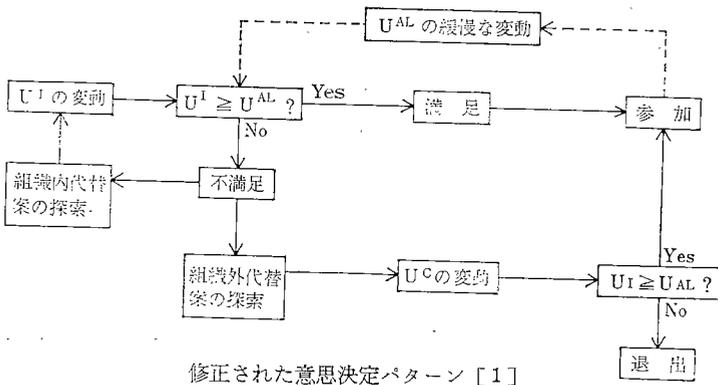
28) 内部労働市場に関する一般的な議論は, Williamson [20], pp. 72-80; 小池 [11]に詳しい。

つまり、組織の権威によってパフォーマンスの評価がなされる。

- (iii) 賃金は成員個人にではなく、彼がついている職種、地位に帰属する。
- (iv) 制度化された苦情ないし告発手段が設置されている。
- (v) 外部の労働市場では、労働用役と貨幣とが交換されるのに対し、ここでは、成員による権威の受容と組織による将来所得の保証とが交換される。

つまりそれは、権威的諸関係によって特徴付けられるような市場である。

かかる内部労働市場の成立は、成員の行動様式をパターン [1] に結び付けるのみならず、そのパターン自体の修正をも引き起こす。すなわち、成員による不満足の見覚は、組織外代替案の探索のみならず、組織内代替案の探索をも喚起する。後者は具体的には、賃金交渉、職場環境や管理方法の改善への交渉などを意味するものであり、これらは、成員が組織の構造、雇用契約を可変的なものとみなしたときに、採られうる手段である。また、前者が貢献効用の変動を引き起こすのに対し、後者は誘因効用の変動を引き起こす。したがって、修正された意思決定パターン [1] は II-1 図のようになる。



修正された意思決定パターン [1]

II-1 図

ここで注意すべきことは、組織外代替案の探索が個人によって単独でなされるのに対し、組織内代替案の探索は集団的になされる、ということである。また、組織外代替案の探索の結果としての参加は、不満を抱いた状態での参加

であるから、成員にとっては、しょせん消極的な参加でしかありえず、それは組織スラックを生ぜしめる原因にもなる。しかし、組織内代替案の探索の結果としての参加は、直接不満足を解消させる方向に働きかけるものであるから、成員にとっては、積極的な参加を意味するものであり、それは組織スラックの解消にも寄与する²⁹⁾。

最後に、不満を抱いた成員が、組織外代替案、組織内代替案のいずれの探索に従事するのか、という問題が残されている。いまの議論にかんがみるとき、それは、(a) 組織構造および雇用契約に対する成員の態度、(b) 成員の雇用期間の長さ、の2つに依存するということが明らかとなろう。

(a)に関しては、成員が組織の構造や雇用契約を固定的であるとみなした場合には、組織外代替案の探索が、可変的であるとみなした場合には、組織内代替案の探索が喚起される、ということがいえる。

(b)に関しては、成員の雇用期間が長期化すればするほど、彼にとって組織外代替案の範囲は狭められるから、つまり他組織への移動の容易度は低下するから、経験による学習の結果、彼が組織内代替案の探索に従事する確率の方が高くなる、ということがいえる。逆に、比較的雇用期間が短い成員については、組織外代替案の探索に従事する確率の方が高くなる。

以上II章の内容を表にまとめて、結論にかえる。

		意思決定パターン [1]	意思決定パターン [2]
1	締結される雇用関係	長期的雇用関係	短期的雇用関係
2	強調される交換プロセス	権威の受容 ↔ 将来所得の保証	労働用役 ↔ 貨幣賃金
3	探索の対象となる誘因	職場環境、労働条件、組織の社会的威信、組織の安定性、昇進の可能性など	賃金率

29) 積極的な参加とは、成員が組織内代替案の探索を通じて、部分的には組織自体の意思決定にも参加できるという意味においてのことである。したがって、この場合には、I章の冒頭で述べた仮説、つまり主体の企業組織への参加の意思決定と組織自体の生産に関する意思決定との分離という事態は、部分的に克服されうることになる。

4	探索活動の性格	intensive な探索 (所与のサンプルの精査)	extensive な探索 (サンプル・サイズの拡大)
5	具体的な探索の手段	他者の助言の重視	時間を費やしての行動半径の拡大
6	消費者行動との類推	耐久消費財	財品質の標準化された非耐久消費財
7	成員のパフォーマンスの評価手段	内部労働市場 (組織の権威による評価)	外部労働市場 (価格メカニズムによる評価)
8	不満を抱いた成員は組織の構造、雇用契約をどのようなものとなすか?	可変的 ↓ 組織内代替案の探索	固定的 ↓ 組織外代替案の探索
			固 定 的 ↓ 退 出

結 び

任意の組織の成員が、以上に述べた2つの意思決定パターンのいずれをもって行動に移すのかということは、部分的には、成員の採ろうとする探索手段とそれにまつわるコストとに依存する。しかし、より重要なことは、組織の構造がそれに関与せざるをえないということである。パターン[1]によって特徴付けられる成員は、彼のパフォーマンスを組織の権威による評価にゆだねるのに対し、パターン[2]によって特徴付けられる成員は、それを労働市場での評価、すなわち価格メカニズムにゆだねる。前者と後者とはそれぞれ内部労働市場、外部労働市場に相当する。内部労働市場は、純経済学的な視点からは、市場概念にそぐわないものであるかも知れない。しかし、そこでも、権威的諸関係によって特徴づけられる類の交換がまぎれもなく行なわれているという事実を認識すれば、それを広義の市場と定義することも、さほど不自然ではないと思われる。

ところで、パターン[1]を組織指向型、パターン[2]を市場指向型と定義できるならば、これら2つのパターンは、資源配分が価格システムによるか権威的手段によるかによって生じるところの市場と企業組織との二分化の主体の意思決定への反映なのだということが理解されよう。したがって、そのいず

れが一方のみによって、主体の行動を説明できるというものではない。しかし、豊富なスラックを許容する大組織の成立は、新古典派的労働市場モデルによって説明できる領域を狭めるものであるということを最後に指摘しておかなければならない。

【参考文献】

- (1) Akerlof, G. A., "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXIV, No. 3, Aug. 1970, pp. 488-500.
- (2) Alchian, A. A., "Information Costs, Pricing and Resource Unemployment," in E. S. Phelps, ed., *Microeconomic Foundations of Employment and Inflation Theory*, W. W. Norton, 1970, pp. 27-52.
- (3) Alchian, A. A. and H. Demsetz, "Production, Information Costs and Economic Organization," *The American Economic Review*, Vol. LXII, No. 5, Dec. 1972, pp. 777-795.
- (4) Arrow, K. J., *The Limits of Organization*, W. W. Norton, 1974. (村上泰亮訳『組織の限界』岩波書店, 1976年)
- (5) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1962. (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, 1976年〔18版〕)
- (6) Blau, P. M., *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, 1964. (間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力』新曜社, 1974年)
- (7) Coase, R. H., "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol. IV, No. 15, Nov. 1937, pp. 386-405.
- (8) Cyert, R. M. and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963.
- (9) Hirschman, A. O., *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, 1970. (三浦隆之訳『組織社会の論理構造』ミネルヴァ書房, 1975年)
- (10) Knight, F. H., *Risk Uncertainty and Profit*, University of Chicago Press, 1971. (奥田栄喜訳『危険、不確実性および利潤』文雅堂, 1972年〔2版〕)
- (11) 小池和男「内部労働市場と経営参加」『季刊 現代経済』28号, 1977年, 36-49 ページ.
- (12) March, J. G. and H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley and Sons, 1958.

- (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)
- [13] Nelson, P., "Information and Consumer Behavior," *The Journal of Political Economy*, Vol. LXXVIII, No. 2, Mar. 1970, pp. 311-329.
- [14] Oi, W. Y., "Labor as a Quasi-fixed Factor," *The Journal of Political Economy*, Vol. LXX, No. 7, Dec. 1962, pp. 538-555.
- [15] Parsons, T. and N. J. Smelser, *Economy and Society*, Routledge and Kegan Paul, 1956. (富永健一訳『経済と社会』I・II, 岩波書店, 1974年〔12版〕)
- [16] Rees, A., "Information Networks in Labour Markets," *The American Economic Review*, Vol. LVI, No. 2, May 1966, pp. 559-566.
- [17] 塩田真典「市場と企業組織—制度への代替的接近」『経済学論叢』(同志社大学) 第26巻第1・2号, 1977年, 180-200ページ.
- [18] Stigler, G. J., "Information in the Labor Market," *The Journal of Political Economy*, Vol. LXX, No. 5, Oct. 1962, pp. 94-105.
- [19] 占部都美・坂下昭宣『近代組織論〔II〕マーチンサイモン』白桃書房, 1975年.
- [20] Williamson, O. E., *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, 1975.