

組織目的と組織統制：ウィリアムソンの所説を中心として

平池，久義

<https://doi.org/10.15017/4474764>

出版情報：経済學研究. 43 (1), pp.27-42, 1977-07-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



組織目的と組織統制

——ウィリアムソンの所説を中心として——

平 池 久 義

目 次

1. 序
2. サイアート・マーチの組織統制
3. サイモンの組織統制
4. ウィリアムソンの組織統制
 - 4.1 U形態と統制
 - 4.2 M形態と統制
5. 若干の検討

1. 序

サイアート・マーチ以後の企業行動理論は様々の衣裳をとりつつ変容し、また多方向に展開されつつある。ウィリアムソンの理論もその一つである。筆者はスラック論に限ってサイアート・マーチとウィリアムソンの関係を調べたことがある¹⁾。その際には、ウィリアムソンの経営者自由裁量理論はサイアート・マーチを補足するものとして理解しておいた。しかし、スラック論以外の点についてもその検討が要求されるし、またその後のウィリアムソン理論の展開をどのように理解するべきかにも関心がある²⁾。本稿は統制の理論に限って両者の関係を探ろうとするものである。1970年の著書『現代企業の組織革新と企業行動³⁾』においては、こ

れまでの著作⁴⁾に比較して若干の立場の変化が見られるようであり、邦訳者岡本康男氏も訳者序文において次のように指摘されている。「この結論は、企業を組織的メカニズムの欠落した、いわば無数の点として捉えてきた新古典派の企業分析にとって、ウィリアムソンの言い方をすれば、皮肉な逆説的命題ともいうべきかもしれない。しかし、その逆説的命題は、利潤最大化モデルに対し、経営者の裁量的行動モデルの独自性を強調してきた、ウィリアムソン自身にとっても、別の意味で皮肉な結果であったといえるかもしれない⁵⁾」と。果たしてどのように変化したのか、またなぜそのような変化がもたらされたのかという変化の意味を考えたいと思う。またウィリアムソンの行論には若干の不備が見られるようであり、それらの点を指摘された高田馨氏の論文⁶⁾を参照しながら、若干の論点について検討を加え、あわせて今後の問題点を展望したいと思う。

2. サイアート・マーチの組織統制

彼らは企業行動理論の下位理論として四つあ

- 1) 拙稿「組織スラックと経営者行動」, 九大「経済論究」, 第33号参照。
- 2) 拙稿「企業行動と企業戦略」, 九大「経済学研究」, 第4巻第3号, p.41.
- 3) O. E. Williamson, Corporate Control and Business Behavior: An inquiry into the effects of organization form an enterprise behavior, 1970. (岡本康男, 高宮誠訳, 『現代企業の組織革新と企業行動』, 丸善, 昭和50年)。

- 4) Cyert and March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963, pp.237~252.
O. E. Williamson, The Economics of Discretionary Behavior, 1964.
- 5) 岡本, 高宮訳, 前掲書, Viii.
- 6) 高田馨, 「O. E. ウィリアムソンの経営者自由裁量理論」, 大阪大学経済学, vol.25 No. 2・3, pp.290~299.

げ、その中に組織統制をも含めている。「われわれの考えでは、企業の行動理論について四つの主要な下位理論 (subtheories) がある。組織目標理論は組織の中で目標がどのようにして生じ、時間の経過とともにどのように変わり、そして組織はそれらに対してどのように注目するのかを考える。組織期待理論は組織がいつどのようにして情報や新しい選択対象を探索するか、また情報が組織を通じてどのように処理されるかを扱う。組織選択理論は組織に利用できる選択対象が秩序づけられるプロセスと、その選択対象間でなされる選択の特性を述べる。組織統制の理論は組織において経営者のなす選択と現実に実施される決定との相違を明確にする¹⁾」。かくして、サイアート・マーチはその各々について述べていくのであるが、しかし、統制については独立の章は設けずに選択理論の中で、それと直接に関連する限りでとりあげている。そこでは人間行動を規制するものとしての標準運営手続が論じられる。彼らのあげるルールは次のようなものである²⁾。

(1) 一般的選択手続

(general choice procedure)

これは経営方針や戦略の如き長期の問題に関連しており、次の原則に要約される。

① 不確実性の回避 (avoid uncertainty)

企業は不確実な将来事象を最小にするような方針やルールの如き手続を探す。

② ルールの維持 (maintain the rules)

企業はいったんそのルールを決めるとどうしても廃止したり変更したりしなければならなくなるまで、それを維持しようとする。

③ 単純なルールの使用 (use simple rules)

企業はそれらのルールを広範な情況に弾力的に適用しようとする。

(2) 特殊な標準運営手続

(specific standard operating procedure)

これは不断に生ずる諸活動に方向を与えるものであり、次の四つのタイプがあげられる。

① 業務遂行ルール

(task performance rules)

これは企業組織の各メンバーや各下位単位の担当する業務の遂行方法を詳細に記したものであり、これは過去の学習を伝達したり、企業内の行動を統制 (予測を可能にする) したりする。

② 継続的な記録と報告書

(continuing records and reports)

これらも統制及び予測に役立つ。

③ 情報処理ルール

(information-handling rules)

これは情報の伝達に関するルール (routing rules) と情報処理に関するルール (filtering rules) より成っている。

④ 計画と計画作成ルール

(plan and planning rules)

企業はいろいろの経営計画を作成しており、特に短期計画 (例えば予算) は企業の意味決定に大きな影響を及ぼしている。

これらのうち (1) は長期的決定に、(2) は短期的決定に関係する。後者は前者の実施のためにより具体化されたものである。両者は学習によって変化するが、前者が適応の仕方が容易でなく迅速でないのに対して、後者はより容易に短期的に変更する。そして、「組織内の選択と統制は、ここで述べたような標準運営手続の精緻化にかかっている³⁾」。「これらのルールと

1) Cyert and March, op. cit., p.21.

2) ibid., pp.102~113.

3) ibid., p.112.

そ、企業内の統制にとって焦点なのである⁴⁾」。
「組織は選択をし、それを実施するために標準
運営手続及び経験法則を用いる。短期的にはこ
れらの手続が実際に行なわれる意思決定を支配
している⁵⁾」。

このように、サイアート・マーチの統制理論
は、他の目標、探求、選択理論に比較してそれ
独自のものとしては展開されずに、ただ選択理
論との関係でしか述べられていない。しかもそ
こで述べられた統制もメンバーの行動を積極的
に統制しようとするような内容のものではない
ように思われる。

彼らが本格的に統制の問題を扱わなかった一
つの理由は彼らの伝統的理論批判の姿勢にある
ように思われる。サイアート・マーチは伝統的
組織理論の一つとして、ウェーバー等の官僚制
的アプローチ(=社会学的理論)をあげ、「企
業についての新しい理論に対して、非常に限ら
れた基礎しか与えない⁶⁾」として批判するので
あるが、官僚制的アプローチこそ個々のメンバ
ーを規則等の手続を用いて厳しく統制しようと
するものだからである⁷⁾。

また、次のようにも言える。むしろ彼らは統
制を本格的には扱えなかったのであると。それ
は彼らの目標理論に帰因する。周知のように、
彼らは組織を種々のメンバーより成る連合体と
して規定した。「組織は 個々人の 連合体であ
り、その個人は更にいくつかの下位連合体に組
織されている。企業組織の場合、その連合体構

成メンバーに、経営者、従業員、株主、供給業
者、顧客、弁護士、税徴収吏、監督諸機関等が
含まれる⁸⁾」。更にこれらのメンバーを外部メン
バー(大半の時間を受身で過ごす人々)と内
部メンバー(連合体に対して時間をさき、その
目的形成に重要な役割を果たす人々)に分け、
組織目的は主に後者のバーゲニングを通じて形
成されるし、また一旦形成された目的もメンバ
ーの要求によって変化していくと考えるのであ
る。いわばサイアート・マーチの理論はバーナ
ードの能率の面を強調したものなのであり、そ
こにこそ彼らの意義も存在するといえる。これ
に対し、統制はむしろバーナードの有効性(能
率に対するものとしての)に属する。前述のよ
うに目標を定義し、能率を重視する限り、統制⁹⁾
は本格的に扱われうべくもないのである¹⁰⁾。サ
イアート・マーチの目的のそのような定義は統
制とのつながり(それへのスムーズな移行の
途)をとざしたといえる。

8) Cyert and March, op. cit., p.27.

9) タンネンバウムの統制の定義は次の如くであ
る。「コントロールは、さまざまに定義されてき
た。そして異なった言葉(たとえば power,
authority, influence)が、時としてコントロール
と同義的に用いられている。企業組織における
その最初の適用はチェックするというフランス語
の意味から派生している。コントロールは一般的
に今日、広義では influence や power と同義的
に用いられている。われわれはかくしてこのコン
トロールという言葉、そこにおいて、個人もし
くは個人の集団が他の個人や集団ないしは組織の
行動を決定する、即ち、意識的に左右するプロセ
スを指すために用いる」(Arnold S. Tannenba
um, Control in Organizations, 1968, p.5)。

10) サイアート・マーチは次のようにいう。「われ
われは前節で提起した問題のいくつかに対して解
答の一部を示す。かくして、第三章で組織の目
標、第四章で組織の期待、第五章で組織の選択及
び(限られた範囲で)組織の統制を考える」
(Cyert and March, op. cit., p.21 傍点筆者)。
「限られた範囲で」というのはこの問題を本格的
に扱おうとしても扱えないという彼らの真意を
示唆するもののように思われる。

4) ibid., p.113.

5) ibid., p.113.

6) ibid., p.18.

7) March and Simon, Organizations, 1958,
pp.36-47. 官僚制理論としてマートン、セルズ
ニック、グールドナーのモデルがあげられるがいず
れも最高管理者の統制への要求から始められてい
る。

3. サイモンの組織統制

サイモンは「組織目的の概念について¹⁾」において組織目的にいくつかの定義を与えている。

- ① 目的は制約として意識される全てのもの (a whole set of constraints) である。彼はそれをリニヤー・プログラミングの食物の栄養素の例で説明しているのであるが、とも角「意思決定者が達成しようとする全体の諸目標 (a whole set of goals), つまり実際は栄養及び予算制約の全て (whole set) について話すことがもっと合理的であろう²⁾」と。「現実生活の意思決定状況においては、受容可能な代替案は全体の必要条件, 又は制約をみたさなければならない。時々、これらの中の一つがえり出され行為の目標として言及される。しかし、多くの制約からの一つの選択は大いに任意的でありうる。多くの目的のために行為の(複雑な)目的として全ての必要条件に言及することがもっと有意義である。この結論は個人的及び組織的意思決定のどちらにもあてはまる³⁾」。

- ② 制約を代替案の創案 (generation) に向かわせるものと、得られた代替案のテスト (test) に用いられるものとに分け、前者のみを目的とする。「意思決定者を動機づけ、彼の探求を導くところのものは、彼が考える行為を制限したり、彼が企てた潜在的代替コースが満足的かどうかをテストするのに用いられるものよりも、もっと「目的らしきもの」(goal-like)と見なされる。われわれが全ての制約を対称的に扱うか目的としていくつかのものに非対称的に言及するかどうかは大いに言語上ないし分析上の便宜の問題である⁴⁾」。

- ③ 個人動機の面と組織の役割の面に分け、組織理論を組織参加の理論と組織内意思決定の理論に区別する。そして、役割限定的制約の方を目的とする。「我々が組織的意思決定に至る時には、我々は満足のコースを定める (define) 制約の多く(殆どではないとしても)は組織の役割と関連しており、かくして間接的にのみその役割を引きうける個人の動機と関係する。この状態では意思決定者の動機と間接的にのみ関連するところの、組織の役割によって課せられる制約, 又は制約セットを指して組織目的という言葉を用いることが便利である⁵⁾」。

- ④ 目的を上位レベルの役割を定める制約とする。「殆どの組織に典型的な階層構造の点からは、特に上位レベルの役割を定める制約セット及び探求基準に言及して組織目的を用いることが言語の合理的用い方である⁶⁾」。
- サイモンは組織における様々な役割を指摘し、それを次の如く区別する。「事実上、全ての組織に共通な意思決定労働の分割の面は、組織の上位レベルでなされる一般的、総体的 (aggregative) な種類の決定と下位レベルでなされる特殊的、細目的 (item-by-item) 決定間の区別である⁷⁾」。
- かくして、「総体的決定は他のものよりももっと中心的レベル

1) H. A. Simon, On the Concept of Organizational Goal, ASQ, Vol. 9, June, 1964, pp. 1~22.

2) *ibid.*, p. 6.

3) *ibid.*, p. 7.

4) *ibid.*, p. 20.

5) *ibid.*, p. 21.

6) *ibid.*, p. 21.

7) *ibid.*, p. 17.

で扱われる⁸⁾」のであり、それが組織の目的とされる。ここにおいては下層メンバーは上層で決められた制約に従うことを義務づけられ、そしてその下での統制の対象とされる。

以上のようにサイモンの目的の定義は①に始まり④に至るが、ここでの②の段階での定義、つまり創案 (generation) は個人の動機と密接に関係していると見てよさそうである。先の引用の如く創案は「意思決定者を動機づけ、彼の探求を導くところのもの」(傍点筆者)として記されていたからである。従って、①②の段階での定義はサイアート・マーチの定義と相通じるものである。ところが、③の段階に至ると個人動機と組織の役割が区別されて後者が目的とされる。②の定義からすればむしろ③の段階では個人の動機の面を組織目的とすべきではなかったか(この道をたどったのがサイアート・マーチであるが)。しかし、サイモンにあっては組織の役割の方が組織目的とされる。かくして組織目的は個人動機から乖離していく。サイモンはその理由として次のようにいう。組織には全く個人動機には影響しない多くの組織的意思決定がある。例えば秘書の誘因一貢献バランスは手紙をだれにあててタイプするか、又はその手紙内容によっては少しも影響されない。つまり、「個人が最初にその役割を採用するよう動機づけられた手段が何であれ、その役割に適切な目標や制約が彼の役割行動を定める意思決定プログラムの一部(それは彼の記憶に貯えられる)となる⁹⁾」。個人動機は組織参加の問題に限定され、組織内では組織の役割のみが問題となる。しかしながら、サイモンは個人動機が組織目的に侵入してくる場合も認める。「権力

への願望や個人的昇進への関心は組織の役割への個人目的の侵入を示している¹⁰⁾」。そしてそれらは人間関係や非公式組織の研究で扱われてきたという。ところで、サイモンはサイアート・マーチとは違ってそのようなものを組織目的とは切りはなして考えるのであるが、彼はこの点について次のようにいう。「我々は現実生活の複雑さからの抽象 (abstraction) を提案している¹¹⁾」と。定義③の段階でなぜ組織の役割を組織目的としたかについては、サイアート・マーチと決別する非常に重要な点であるが、サイモンの論述は多分に不明確である。これは実は個人から組織に至る段階(契機)があいまいになっている点と関連する¹²⁾。先の定義①②は個人レベル、③④は組織レベルのものであろう。①②は両者共通であるが、組織された段階で、尚も動機を目的とするサイアート・マーチに対して、サイモンは組織の役割を組織目的とする。両者はかくして③の段階では別々の道を歩むこととなる。従って、サイモンの「現在の議論は私の同僚サイアート・マーチの議論と一般的に矛盾はないが、しかし全く同じではない¹³⁾」という言が現解される。①②の段階では矛盾はないが、③④の段階で相違が明らかとなる。そして両者の共通性よりもむしろ違いの方がはるかに大きいように思われる¹⁴⁾。ところでサイモン

10) *ibid.*, p.12.

11) *ibid.*, p.12.

12) このような点を理解するものとして渡瀬浩, 「組織目的論について」, 大阪府立大経済研究, 第18巻 第1号, pp. 1~56があげられる。ただし、その立ちいった検討, サイモンとの関連はここではふれない。

13) Simon, On the Concept of Organizational Goal, p. 2.

14) このサイモンの言から、サイアート・マーチとの関係については *generally compatible* 重視派と *not identical* 重視派に分れるようである。詳しくは川端久夫, 「組織目的論の一考察」, 九大「経済学研究」, 第39巻第1~6号, pp. 160~165参照。

8) *ibid.*, p.15.

9) *ibid.*, p.13.

の③段階での定義は組織の階層構造（ハイラキー）を前提にしてのみ④の定義を導き出しうることになる。これは先の引用より明らかである。「殆どの組織に典型的な階層構造（hierarchical structure）の点からは」（傍点筆者）とあったからである。そして、④の定義においてのみ統制は本格的に扱われることが可能となったのである。サイアート・マーチにおいて市民権を失っていた統制が、ここではそれを獲得する。サイモンの目的論は統制論を含めて論じられうる。サイモンの管理論の中心は上位者の目的を前提にして、下層メンバーの行動を様々な影響力によりその目的に向けて統制すること（影響力理論）にあるといえる。「組織の研究においては、現場の従業員に注目の焦点を合わせなければならない。なぜなら、その構造の成功は現場の従業員の成果によって判定されるからである。組織の構造と機能はこのような従業員の決定と行動がその組織の中で、またそれによってどのように影響されるかを分析することによって、もっとも正しく洞察される¹⁵⁾」。

4. ウィリアムソンの組織統制

「この書は主として階層的意思決定と統制の種々の面を扱う。このように階層構造に強調点をおくことによって、命令の連鎖の中で誰が誰に報告するのかという問題をただ付随的にのみ扱い、主に目標形成や内部効率に対して組織構造がどのような重要、かつ広汎な影響をもっているのかに関心がある¹⁾」。つづいてウィリアムソンは機能別部門形態組織（U形態）と多数

事業部制形態組織（M形態）を区別するのだが、彼の主たる関心は企業の統制にある。「本書は他の人々の研究に広範囲にわたって依拠しているが、企業の統制問題について、若干特異な主張をしている……²⁾」。つまり、U形態と統制、M形態と統制、そしてこの両者の関係が彼の研究の主眼なのである。

4.1 U形態と統制

ウィリアムソンはサイアート・マーチと同じく企業を種々の参加者から成る連合体と見る。「現代組織理論は、もし企業が存続しようとするならば、調停されなければならない矛盾する要求をメンバーが持つ連合体（経営者、従業員、株主、供給業者、顧客）として扱う³⁾」。ところで、サイアート・マーチはメンバーを内部メンバーと外部メンバーに区別し、組織目的は主に内部メンバーのバーゲニングによって成立するとしていたが、ウィリアムソンは更にその点を強調し全てのメンバーを同等に扱うのではなく、経営者に特別な主導的地位を与える⁴⁾。そして、給料、安全性、地位、権力、威信、専門面での優秀性等々に対する動機をもった経営者はそれらを満たすために自由にスラック⁵⁾を用いることができ、そのことは、スタッフ、特別報酬、自由裁量利潤より成る支出選好として示される。経営者はこれらへの支出によって自身の効用が極大になるように行動する。これがウィリアムソンのいう経営者効用極大

15) Simon, Administrative Behavior, 1945, pp. 2~3.

1) Williamson, Corporate Control and Business Behavior, p.3 (訳, p.3). (Williamson, op. cit. とした時にはこれを指すものとする)。

2) ibid., p.168 (訳, p.211).

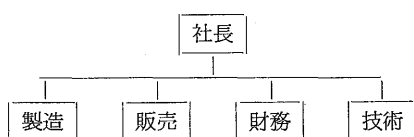
3) Cyert and March, op. cit., p.240.

4) ibid., pp.240~241 (傍点原文)。

5) 拙稿, 「組織スラックについて」, 九大「経済論究」, 第30号参照。

6) これにはパバンドローの影響が強いと高田氏は指摘される(高田馨, 前掲書, p.293)。また, Peter J. Curwen, Managerial Economics, 1974, pp. 89~90参照。

化、又は経営者自由裁量理論である⁶⁾。このような自由裁量理論はサイアート・マーチの企業行動理論の一つの発展であり、それを補完する意味をもって提起されたように思われる⁷⁾のであるが、新著においては、この自由裁量理論はU形態組織にのみ特有の妥当性をもつものとされている。U形態とは伝統的な企業が拡大するさいに当然とる組織形態であり、例えば次の如くである⁸⁾。



このような管理的に調整された多機能企業の存在理由は次の如くである。第一に、現状に関する情報が不完全なこと、第二に取引費用 (transaction costs) の存在、第三に将来に関する不確実性である⁹⁾。これらの故に、市場的解決には限界があり、従ってそれらの克服のために企業はむしろ取引を内部化しようとする誘因が生じ¹⁰⁾、ここに垂直的統合による多機能企業が発生する。さて、ウィリアムソンがそのような多機能企業を分析する際の中心的概念は「制約された合理性」概念である。これはサイモンに起源をもつのだが¹¹⁾、ウィリアムソンは次のように言う。「制約された合理性 (boun-

ded rationality) とは、単位時間内の情報吸収率についての制約、(有効な形で復元できるという意味での) 情報貯蔵能力の限界、更に意思決定者の情報処理能力の制約という意味である¹²⁾」。この制約された合理性の故に、有効統制範囲が限定され、多元階層構造が要求されることになる。「制約された合理性を所与のものとすれば、統制範囲は限られた範囲内でしか実効性をもちえないことは明らかである。従って、大きなシステムでは多段階の組織を導入することが必要となる¹³⁾」。しかし、このような企業規模拡大は無限に続くものではない。なぜなら、拡大と共に「統制上の損失」という現象が増大するからである。これには単純な統制上の損失と複合的なものが存在する。前者の場合、機能間の調整や階層間の情報伝達に基づくものであり、彼は次のようにいう。「我々のここでの目的のために、切断 (decoupling) に由来する不完全な調整による経費と情報伝達活動に含まれる経費をひとまとめにして「統制上の損失、(control loss) と呼ぼう¹⁴⁾」。「資料の圧縮 (data compression) や実施方向の形成¹⁵⁾ (operationalizing) に基づく伝達上の損失と、切断による不完全な調整という損失は単なる (simple) 統制上の損失と見なされる¹⁶⁾」。他方、後者の場合はそれが意図的になされるのであり次のように言われる。「単純な統制上の損失に加えて、複合的統制上の損失の場合には、資料を上伝達する際の、そしてそれらが組織の下方に向かって伝達されるような指示の実施

7) 詳しくは拙稿、「組織スラックと経営者行動」、九大「経済論究」、第33号、pp. 103~115。

8) Williamson, op. cit., p.116 (訳, p.141)。

9) ibid., pp.15~18 (訳, pp.18~22)。

10) この点についてはウィリアムソンの次の論文がある。「The Vertical Integration of Production», American Economic Review, May 1971, Vol. 61, pp. 112~123. また「Markets and Hierarchies», American Economic Review, May 1973, Vol.63, pp.316~325. 尚、これらの論文を扱ったものに三浦隆之、「内部組織化の諸要因に関する一考察」、福大商学論叢、第20巻第4号、pp.309~349がある。

11) Williamson, op. cit., p.170 (訳, p.213)。

12) ibid., p.20 (訳, p.25)。

13) ibid., p.21 (訳, p.26)。

14) ibid., p.25 (訳, p.32)。

15) これは上層での政策、方針等を実施するために下方に伝達したりする管理的努力を意味するようである。邦訳に従ってこのように訳しておいた。

16) Williamson, op. cit., p.27 (訳, p.34)。

方向の形成の際の計算されたゆがみが含まれる¹⁷⁾。実はこの「統制上の損失」という概念こそU形態を分析する際の最も重要な概念なのである¹⁸⁾。ところで、このような統制上の損失は企業規模拡大の大きな制約要因となる。「いかなる組織においても規模が大きくなればなるほど、最高の位置にいる人々が諸行為に対して行使する統制力は弱まる¹⁹⁾」。第一に、拡大により（特に多角化を含む場合）最高調整者（peak coordination）の問題をより難しくする。第二に、中間管理者によって行なわれる情報の伝達と実施方向形成過程において累積的誤りが生じる（これはつまりは前述の統制上の損失のこと）。これらに対しては、次のものが考えられる。最高調整者の過剰負担に対して彼の責任を他者に委譲することにより緩和する方向であり、処理能力強化戦略（capacity augmenting strategy）とよばれ、他は組織の適当な再設計を行ないシステムの情報伝達の必要性を減じることであり、これは切断（decoupling）過程とよばれる。しかし、後者は次の如き欠陥をもつ。「切断によって相互依存を減らす方法には、例えば諸機能間の感度の臨界値（threshold sensitivities）を上昇させたり、相互接触を常規化したり、緩衝装置（例えば在庫）を導入したり、より可変的（専門化していない）資源を用いることがある。これらの方法はそれぞれ機能別部門がより自律的な仕方での活動することを可能にし、かくして機能間の不断の調整の必要を減少させる。しかしどれも費用がかかる。更に、切断によって最高調整者が彼の限られたエ

ネルギーを保存し、より収益性の高い活動にそれらに向けることができるが、その全ては収益を減らすことになる²⁰⁾」。次に前者の場合、これは最高調整者がその戦略的決定に機能別部門の長を参加させることであり、かくして「今や上述の機能別部門担当の副社長は、戦略的意思決定（本質変数）と実施方向の形成活動（政策処理機能step-function）の両方に従事している²¹⁾」。彼らは戦略的決定に関しては部分的責任しかもっていないので自己部門擁護的態度をとるようになる。つまり、彼らの動機が戦略的決定にもちこまれることになり、たとえ最高調整者が利潤最大化態度をとり続けるとしても企業の効用関数は変容せざるをえなくなる。ではどのようなものが選好されるかという、第一に利潤、第二に階層的支出²²⁾（スタッフ支出）第三にスラック又は仕事上の余暇（on-the-job-leisure）である。経営者はこれらからの効用が極大になるよう行動する（経営者自由裁量理論）。ところで、環境条件の変化に伴って経営理念も変化するが、それは動態的側面として述べられる。「実際には、企業は幾分不確実な世界で活動しているのであり、将来の環境条件は企業の現在の行動とは全く無関係ではないし、環境条件の変化の関数としての「経営理念、（managerial philosophy）の変化が時々おこるように思われる²³⁾」。つまり、繁栄と逆境という二つの環境状態が考えられ、前者の場合には効用最大化態度がとられ、そのことにより現

20) *ibid.*, p.25 (訳, p.31)。

21) *ibid.*, p.47 (訳, p.60)。

22) 「このような拡大選好をもたない機能別部門の長は、長くはその地位を維持できない」と (*ibid.*, p.51 訳, p.65)。

23) *ibid.*, p.75 (訳, p.92)。また Williamson, *The Economics of Discretionary Behavior*, p.12 6。

17) *ibid.*, p.171 (訳, p.214)。

18) これは制約された合理性に基づく。「単純な統制上の損失を経験するということは、制約された合理性があることを示すものである」 (*ibid.*, p.170 訳, p.214)。

19) *ibid.*, p.26 (訳, p.33) 傍点原文。

在の高い満足が得られるが、将来の選択可能な集合を縮小させるという犠牲が払われる。この場合、利潤最大化態度をとる場合よりも環境条件の悪化がおこりやすく好転はおこりにくい。後者の場合には利潤最大化態度がとられる。企業行動において現われるこのような両極端の行動は症候群の特徴とよばれる²⁴⁾。ところで、これらの自由裁量行動を抑制する様々の方法が考えられるが、ウィリアムソンは資本市場による外的統制の問題として述べる。これには誘因による統制と経営者交代による統制がある。前者は、最高調整者が利潤最大化行動をとるよう金銭の魅力を提供する方法であり、ストックオプションと内部者取引 (insider trading) の二つがある。しかし、これらでは、移動均衡の問題やただ乗り (free-ride) 問題が生じるし、また株価の下落によっても、つまり利潤最大化からの乖離によっても私的利益が生じる問題がある。後者の場合は、経営者交代による脅威を与えて利潤最大化からの逸脱行動を除去する方法であり、委任状の争奪戦 (proxy contest) と企業合同 (merger)、株式買付公告 (tender offer) の方法があるが、かなりの取引費用を伴い、必ずしも十分に機能しない。

従って、所有と経営の分離したU形態企業では生産物市場及び資本市場による外的統制によっては利潤最大化からの逸脱行動を除くことは不可能であり、自由裁量行動がとられることに

なる²⁵⁾。結局、ウィリアムソンは利潤最大化からの逸脱行動を除くにはM形態への革新しかないことを主張するのであるが、とも角、以上におけるように自由裁量行動は統制上の損失現象として、統制の面から分析されている。それはU形態企業に特徴的であるというのである。

4.2 M形態と統制

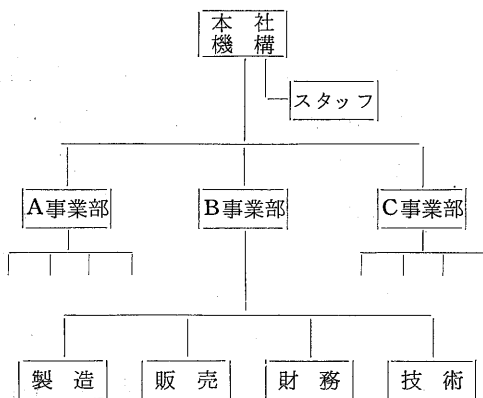
「我々は、組織の行動は事務員や秘書（又は他の下位層のグループ）によって支配されているという意見を（通常こっけいだが、時にはひどくまじめに発言される）しばしば耳にする。この考えには通常真実も含まれているが、彼らの力は短命なもの (ephemeral) である。即ち、力をふるおうとすれば消滅させられるのが普通である。ここでとられる立場は、次のようなものである。即ち、大部分の公式組織に典型的に見られる階層構造という観点からすれば、特に組織目標を上位階層の人々の役割を規定する制約条件の集合並びに探索基準と見なすのが、組織目標という言葉の使い方として合理的である¹⁾」。ウィリアムソンのこの引用の前半はサイアート・マーチ理論を暗に指しているように思われる。そして後半はサイモンへの言及であり、ウィリアムソンのM形態の論述は前述のサイモンの組織目標の四番目の定義に立っていることを示すものである。また「経営者 (managerialist) 的アプローチは、これと対照的に、裁量的行動の条件に明示的に関心を注ぐことから出発する。従って利潤最大化仮定に最初から拘束することはさけられる。しかし、この点で自由になっても、この文献は同様に組

24) 「組織行動はしばしば症候群の特徴 (syndrome properties) を示す。組織は「かなり厳しく、運用されるか、又はスラックをもって活動することが許されるかどうかである。この中間が長く維持されることは困難である」 (Williamson, op. cit., p.77 訳, p.95)。「かくして症候群の行動を巨大企業における標準の特徴と考えることにする」 (ibid., p.79 訳, p.97)。

25) Lowes & Sparkes は利潤極大化行動の修正として五つのグループをあげている (Bryan Lowes & John R. Sparkes, Modern Managerial Economics, 1974, pp.27~38)。

1) Williamson, op. cit., p.42 (訳, p.53)。

組織形態の相違の重要性を無視してきた。通常このアプローチによる分析では、機能的又は機能別部門形態組織を暗黙のうちに前提としてきた。ここでは、主な業務遂行単位は機能別部門（製造部門、販売部門、財務部門……）であり、これらの部門は自分の組織に与えられた業務にしか関心はないと考えられている²⁾」と言う。これは経営者的アプローチに対する批判の言葉であるが、ひるがえって言えばウィリアムソン自身の自己批判の言ともとれる³⁾。かくして、M形態の統制はサイアート・マーチではなく、むしろサイモンの組織目標理論の上に立って展開される。ところでM形態とは多数事業部制形態のことであり、例えば次の如くである⁴⁾。



このようなM形態への移行は、U形態のもつ統制上の損失、スタッフ偏重の拡大を制止し、より一層利潤最大化に近づける意味をもってなされるのである。このM形態のもつ特徴はその

内部統制⁵⁾である。これはU形態のように業務担当管理者を最高経営者層の活動にひきこむことによってではなく、全般的管理担当の経営者チームをつくり、更にエリート・スタッフを補佐させることによって解決しようとする。これによって、最高経営者の専門家チームは業務上の責任から解放され、戦略的決定に専念できるのであり、機能別の党派的な動きも除かれる。エリート・スタッフも全般的管理単位 (general office) の選好を強化する方向で働く。更に監査と資源配分もなされるのであり⁶⁾、かくして利潤最大化の追求はより容易になる⁷⁾。かくし

5) これは会計的な内部統制には限定されないもっと広い意味の言である。

6) ウィリアムソンは別の論文でM形態の内部統制器具として誘因機構の操作、内部監査、キャッシュフロー割当、外的適応をあげている (Cowling, Market Structure and Corporate Behavior, 1972, pp.134~138)。

7) M形態の特性として次のものをあげている (Williamson, op. cit., pp.120~121 訳, pp.147~148)。

1. 業務上の意思決定に対する責任は業務担当事業部（基本的に自己充足的な）に割当てられる。
2. 全般的管理単位に配置されたエリート・スタッフは助言と監査機能を担当する。両活動は業務担当事業部に対するより大きな統制を保証する効果をもつ。
3. 全般的管理単位は主として（競合している）業務担当事業部間の資源配分を含む計画、評価及び統制に関係する戦略的決定を行う。
4. 業務活動からの全般的管理単位との分離は全般的管理単位経営者に各機能的部門の所管事項に没頭するのではなく、組織の全般的成果 (performance) に関係しているといった心理的拘束 (commitment) を与える。
5. その結果生じる構造は合理性とシナジー効果（つまり全体は各部分の合計よりも大きい（より有効的、より能率的である））の両者を示す。また、U形態とM形態の組織構造の比較は次の如くである (ibid., p.128訳, p.158)。

超安定系の 構成要素	階層的部 分	
	U 形 態	M 形 態
本質的変数	最高経営者(Chief executive)及び補佐としての機能別担当副社長	全般的管理単位とエリート・スタッフ
階段関数	機能別担当副社長とスタッフ	事業部長とスタッフ
反応部分	業 務 活 動	業 務 活 動

2) ibid., p.10 (訳, p.11)。

3) Crew は利潤最大化を主張する新古典的理論の代替のアプローチとして企業の経営者理論、企業の行動理論、準一新古典的理論をあげる (Michael A Crew, Theory of the Firm, 1975, pp.91~127)。

4) Williamson, op. cit., p.116 (訳, p.141)。これでもわかるように事業部ではU形態がとられている。

て、「U形態の組織においては戦略的意思決定過程に業務担当管理者が彼らの党派の利害をもちこんで能力問題に対応するのに対し、M形態企業においては、最高段階の調整という仕事をチーム機能に移しかえ、こういった機能を担当する全般的管理担当の経営者集団をエリート・スタッフが支持するという形をとる。このようなM形態の組織構造の下では、党派的一体化はなくなり(或いは少なくとも大幅に弱められ)、U形態の組織構造に特徴的なスタッフ増大の選好態度(そして同じようによくみられるスラック増大を好む傾向)は抑制される。それに代わって利潤の選択がより好まれる⁸⁾」。U形態では効用最大化行動がとられていたが、M形態では繁栄時であっても利潤最大化行動がとられるのである。「M形態に沿って大企業を組織し運営することは、それに代わるU形態の組織の場合よりも、新古典派の利潤最大化仮説により一層近づいた目標追求と最小費用行動とを支持することになる⁹⁾」と。しかし、M形態にも欠陥はある。余りにもその規模が拡大すると単純な

統制上の損失現象が再び現われるのであり、かくして自由裁量目的が上層の人々の間に現われる。「このようにして管理階層を連続的につくりあげると二つの問題にぶつかる。その一つは単純な統制上の損失である。即ち、企業内の伝達経路がのびると統制上の損失が伴う。もう一つは、規模と多様性が累進的に増大し、全般的管理単位と日常業務の関係がより隔たるにつれ、M形態の組織構造に特有の目的自体を維持することが次第に困難になるということである。自由裁量目的が再び上層の人々 (the upper echelons) の間に現われる傾向がある。ただし狭い機能的一体化は生まれえないから、U形態の組織の場合ほどその結果は厳しいものではない¹⁰⁾」。

とも角、以上のM形態の論述の基礎にあるのはサイモンの目標の理論であり、特に彼の第四の、目標を上位階層の人々の役割を規定する制約とする定義を土台にしているようである。サイモンが一般的な意味で組織構造と言っていたのに対して、ウィリアムソンはM形態という具体的な組織構造を考えそのサイモンの目標理論を適用する。そして、ウィリアムソンはM形態を統制という面から分析し、特にそれが内的統制(=内部効率)の点ですぐれていることを指摘し、かくして利潤最大化行動がM形態においては一般的であるとする。以上の点においては

8) *ibid.*, p.128 (訳, p.157)。

9) *ibid.*, p.134 (訳, p.164) 傍点原文。また、「後半部分での議論は新古典派の利潤最大化仮説がより利用可能であることを(少なくとも第1次近似として)支持している。……さらに付言すると、新古典的仮説は効用最大化仮説の特殊な場合と見なされうる。かくして、この効用関数を適当に決めることによって経営者自由裁量の分析の中に含まれうる」(*ibid.*, p.12, 訳, pp.13~14)。

「要するに、M形態の企業はその内部組織を通して、利潤最大化仮説に通常一致した立場、そして一応それを支持する制度的基礎を提供する傾向がある。それは市場の閉鎖性をもたらす可能性のある大組織において、これまで欠如しているといわれていた利潤最大化仮説に対する支持を与える」(*ibid.*, p.134 訳, p.165 傍点原文)。「資本市場の監視力がこうして動員され、その結果、新古典派の利潤最大化が一時的な逸脱を除いて一般に復活される傾向がある」(*ibid.*, p.166. 訳, p.209)。

10) *ibid.*, p.160 (訳, p.201)。このようなウィリアムソンの展開の背後には生物学的な進化的アプローチがとられており、彼は次の四段階に区別する。第一段階はU形態の普及であり、自由裁量行動が出現する。第二段階は統制上の損失を克服する手段としてM形態の革新が行なわれる。それにより最高経営層での利潤選好がおこされる。第三段階はM形態革新が普及する段階であり、企業の中には模倣するものもある。第四段階は攻撃的なM形態企業がうまく適応していないU形態企業を乗取る場合である(*ibid.*, p.166, 訳, pp.208~209. またp.172, 訳, p.216)。

サイアート・マーチの理論、更には経営者効用の理論は斥けられるのである。先に筆者はサイアート・マーチの目標理論では統制は本格的には扱えないということ、しかし、サイモンの目標理論では、それが可能であることを示していた。ウィリアムソンは正にその指摘の通り、サイモンを土台にして統制の問題を展開したのであるといえよう。

5. 若干の検討

A. ウィリアムソンの『現代企業の組織革新と企業行動』においては組織形態がU形態とM形態に区別され、その各々が統制との関連で調べられる。U形態は「統制上の損失」と結びつけて論じられ、彼の前の著書、論文で提起された経営者自由裁量理論は、ここにおいては実質的にはU形態にその適用が限られている。なぜ自由裁量行動がとられざるをえないかをウィリアムソンはU形態の特質と結びつけて論じる。自由裁量は統制の欠乏としてとらえられる。そのような自由裁量行動を除去するものとしてM形態革新が指摘される。そして、M形態を統制の面から分析する。それはU形態とは逆に統制の点でもっともすぐれた形態である。特に内的統制においてすぐれている。この論述においては、むしろサイアート・マーチ理論、また経営者理論からの乖離が見られるのであり、ウィリアムソン自身のある程度の変容であるともいえる¹⁾。彼の前の著書、論文においては、むしろ

経営者自由裁量理論こそ一般的に適用されるのであり、利潤最大化理論は完全競争状態や不況下の企業に限って適用されるとしていたのである²⁾、また次のようにも述べられていた³⁾。

「われわれの選好関数は利潤最大化の単純思考的追求を許しはするが、これは一般的に生ずるものとしてではなく、特殊なケースとして生ずる」。しかし、『現代企業の組織革新と企業行動』においては利潤最大化の適用は拡張されているのであり、むしろ利潤最大化が一般的に生じ、効用最大化はU形態の順境の時にのみその適用が限られているように思われる。ところで、ウィリアムソンがそのような結果に至ったことと、彼が統制理論を扱ったこととは何らかの関係がありそうである。つまり、サイアート・マーチのように目標バーゲニング説に立ち彼らのように目標を理解すると統制理論を本格的には扱えない。そこで、サイモンの如く目標を理解しその上に立って統制理論を扱った。そしてその結果として利潤最大化の強調に到達したということであろう。このことはサイアート・マーチ理論の一つの限界を示すものといえよう。と同時に、はからずもサイモン理論の一面を明らかにすることでもあろう。サイモンは満足基準の提唱者として知られており、ともすれば極大基準は彼とは全く無関係であるかの如くさえ言われる。しかし、彼の理論そのものは極大化の考え方を含むものであり、その過程を明らかにするものとしての満足基準の提唱が余りにも誇張されすぎたというべきであろう。そのような指摘はボーデンホーンにも見られる⁴⁾。

1) ワイルドスミスは次のようにいう。「この点でウィリアムソン自身が彼の経営者理論に興味深い帰結(sequel)を与えた。彼はその理論を完全にはくつがえさないとしても、彼は現代資本主義について非常に違った見解をとっている。彼は大企業が今や新古典的利潤最大化仮説に完全に従っていると主張する。……もしウィリアムソンのこの後者の命題が受け入れられるならば、大企業の行動の「経営者、的説明の必要は少なくなる」(J. R. Wildsmith, *Managerial Theories of the Firm*, 1973, pp.82~83)。

2) 拙稿、「組織スラックと経営者行動」, p.83.

3) Cyert and March, op. cit., p. 240 (傍点原文)。

4) Diran Bodenhorn, "A Note on the Theory of the Firm", *Journal of Business*, April 1959, p.174.

彼はサイモンの満足的探求仮説はより詳しくされ、より多くの例があげられるにつれますます伝統的な解に類似してくると言うのである。例えば、第一にサイモンは初期においては経営者は単一の解を見出すまで探求を続けるとしていたが、後には満足解を見出すのに容易であるのに気付けば、満足基準を上昇させると言うことによりこれを修正した。そしてこれはむしろ利潤極大化とほぼ一致する。第二に、彼の論文「合理的選択の行動モデル」の家屋販売問題の例では満足利潤ではなく利潤極大化理論が適用されていると言う。とも角ウィリアムソンがサイモンの目標理論に立ち、その結果利潤極大化理論の強調に至ったことは、サイモン理論そのもののうちにそのような要素が含まれていることを示すものである。ところで、ウィリアムソンはスラックに限って言えばサイアート・マーチを継承したものと思われるが、しかし統制理論の点では逆に彼らから離れて、むしろサイモンにコミットしている。利潤極大化理論を強調した点では伝統的理論への回帰であるといえよう。

以上スラック、統制という実はほぼ対立する概念を中心にサイアート・マーチとウィリアムソンの関係を見てきた。スラックを強調すればサイアート・マーチ的に、統制を強調すればサイモン的にならざるをえない。これは大げさなといえばバーナードにおける有効性と能率の対立の問題に通じる。サイモンは有効性を、サイアート・マーチは能率を主に受けついたのであり⁵⁾、そのような両者の矛盾、対立はウィリアムソンにも微妙な影響を与えたのであり、彼に

おいてはそれがはっきり整理されないまま、一つの矛盾として既述のような形で露呈されたものであろう。その点についてはスラック、統制以外の点について更なる検討が必要とされるのであり、これは今後の課題として残される。

B. ところで、ウィリアムソンはサイモンの前提に立って統制理論を展開したとのべたが、サイモンは伝統的理論（特に官僚制論）の規則、命令による統制に加えて、個人の意思決定前提の統制を強調したものといえよう。つまり、価値前提、事実前提の統制である。そのような前提への様々の影響力が考えられるが、サイモンにおいては忠誠心や能率への関心を訓練により教えこむ内的影響力と、助言や情報の提供、勧告等による外的影響力が区別されている⁶⁾。しかし、彼の統制の対象は主に下層メンバー（現場の従業員）に限られていた。これに対してウィリアムソンはそのようなサイモンの見解をふまえながらかなり上層のメンバーに重点をおいている。即ち、M形態においては事業部経営者もその対象にされていたのである。ウィリアムソンはその手段として外的統制は勿論であるが、それ以上に内部監査、資源配分等々の如き内的統制手段に力点をおく。

試みに、このようなウィリアムソン統制理論をゴードンの『ビジネス・リーダーシップ⁷⁾』における企業統制と比較してみると、彼はTN EC 調査に依拠して経営者支配論を展開する。

6) Simon, Administrative Behavior, pp.102~103. 尚、意思決定前提の統制はペローにおいては、「ひかえめ」(unobtrusive) 統制とよばれている(Perrow, Complex Organizations: A Critical Essay, 1972, p.172)。

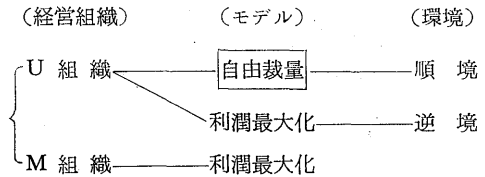
7) R. A. Gordon, Business Leadership in the Large Company, The Brookings Institution, 1945, 平井泰太郎・森昭夫訳『ビジネス・リーダーシップ——アメリカ大会社の生態——』東洋経済新報社, 1954年。

5) このような主張は河合氏によってもなされている(河合忠彦, 「組織行動試論」, 組織科学, Vol. 6, No. 3, 1972, pp.67~78参照)。

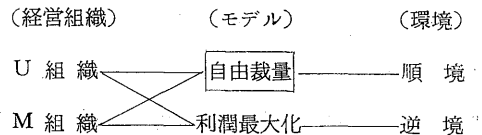
彼は企業を私的経済制度としてとらえ、この外部集団として株主（所有者）、資金の貸し手、売買ないし貸借による財貨の供給者、顧客、競争会社、労働者、政府、組織への財政的、法律的、技術的サービスの提供者の八つの集団を考えるが、しかし、これらをほぼ同列に扱い、単なる制約としてのインフルエンスを与えるものとする。そして、企業の積極的リーダーシップは職業化した専門経営者集団によりになわれる。この結果最早経営者は利潤極大化の追求から解放されるという。なぜなら、専門経営者の教育・経験は所有経営者のそれと異なり、専門経営者を動機づける誘因が所有経営者のそれと異なり、また内部組織も制約環境も異なるからである。それ故、経営者は利潤最大化の代わりに、企業の競争上の地位及び財務上の地位を維持しようとする長期戦略的考慮に専念するに至る。このゴードンの理論は多分ウィリアムソンのいうU形態を前提にしていることであろう。従ってウィリアムソンがU形態の統制として経営者自由裁量理論として述べるところは、ゴードンと類似している。（ゴードンを更に一步進めてはいるが）。ウィリアムソンはM形態革新の結果、内的統制が強化され、かくして利潤極大化に近づくと言及した点でゴードンの提起した問題を更に発展させたものといえよう⁸⁾。

C. 次にU形態、M形態と自由裁量理論、利潤最大化理論の関係について考えてみよう。これ

については既に高田馨氏の指摘がある⁹⁾。氏はウィリアムソンの考えを次のように図示される。



しかし、これは不十分であり、環境との関係はM組織にも妥当するとされる。更に、自由裁量はU組織のみでなくM組織にも存在すると指摘される。例えばM組織では本社と事業部にわたる二重スタッフが必要であり、そこに過剰スタッフの形におけるスラックが存在する。また事業部長はあたかも独立企業の社長の如き強力な地位にあり、しかも事業部はU組織をもつ企業と類似の組織体である。かくして事業部（M組織）にも自由裁量は発生するのである。「要するに、自由裁量モデルをU組織のみに妥当するとみるウィリアムソンの見解は納得できない」として、次のように修正される（第一次的修正）。

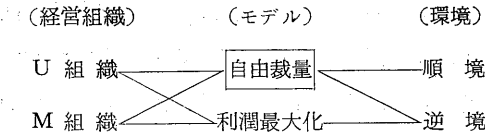


更に、これは次の如く修正される（第二次的修正）。なぜなら、自由裁量モデルは逆境においても存在する場合があるからである。それには二つの形がある。第一は積極的の意味をもっており、大企業の中には逆境に適応する能力を豊かにもち、逆境状態でも自由裁量は健在であり

8) しかし、ゴードンも決して利潤極大化を排したものではないように思われる。この点で、三戸氏はゴードンが利潤動機を余りにも軽視したとして厳しく批判される（三戸公、アメリカ経営思想批判、未来社、p.102）。他方、雲島氏はゴードンは短期的極大利潤の代わりに長期的極大利潤の追求を主張したとして理解されている（雲島良雄、経営管理学の生成、同文館、p.348）。

9) 高田馨、「O・E・ウィリアムソンの経営者自由裁量理論」、大阪大学経済学、Vol.25, No. 2・3, pp.292~299。

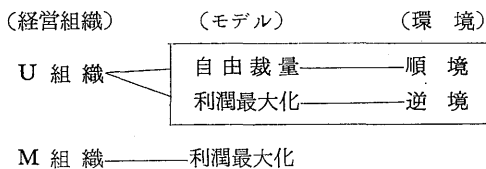
うる。第二は消極的意味であって、逆境では役得、自由裁量利潤は減少させられるが、スタッフ費用については削減の困難な場合が多いからである。特に日本の企業では終身雇用のためこの傾向が強い¹⁰⁾。そこで最終的には次の如くなる。



このような高田氏の考えには示唆されるところが多いが、ウィリアムソン理論の発展と考えあわせながら述べると次の如くなる。先ず1964年の『自由裁量行動の経済学』の段階においては次の如くである¹¹⁾。

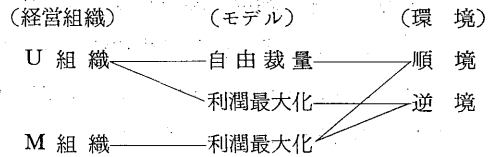


これが1970年の『現代企業の組織統制と企業行動』においては次の如くなる（表面的には）。

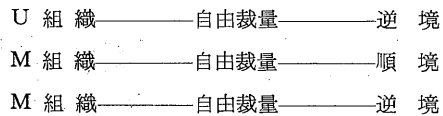


カッコの中は前と全く同じである。しかし、相違点はそれがU組織に限定されて論じられていることと、新しいM組織が分析され、それが利潤最大化をとるとされていることである。こ

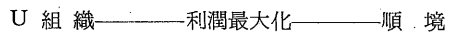
の図は高田氏の最初のウィリアムソン理解の図と一致する。ところで、ウィリアムソンはM組織の分析では環境との関係で分析していないが、このことは順境、逆境いずれの場合にも利潤最大化がとられることを暗に示している。かくして、次のように理解すべきである。



この点は高田氏の理解と異なる。ところでウィリアムソンは全て（8通り）の可能性のうち4通りを指摘したことになる。しかし、他の4通りのうち3通りのおこりうる可能性については先に高田氏により指摘されていた。つまり、



両者により指摘されなかったのは次の場合である。



実は、これこそ伝統的理論の主張そのものであり、そのような考えと決別し、ウィリアムソンがU組織—自由裁量—順境という独自の境地を切り開いたところなのである。その場合を除くとしても、とも角、上の8通りの中7通りの可能性があるとすればウィリアムソン理論の価値は半減すると言ってさしつかえないであろう¹²⁾。

10) 高田氏は別の論文（「終身雇用制」，大阪大学経済学，Vol.22，No. 4，pp.63～65）において現代組織論の Slack と日本型終身雇用制との関係について論じ、共通点はいずれも無駄又は余裕であるが、しかし、非自覚性と自覚性、伸縮性の実体の差、必要最小支払の差の3点で両者は違うとしている。

11) 拙稿，「組織 Slack と経営者行動」，pp.105～109。

12) U組織—利潤最大化—順境の場合もおこりうる可能性もある。なぜなら、経営者は自由裁量利潤、スタッフ、特別報酬、のいずれかを選好できたからである。とすれば順境であっても自由裁量利潤のみに嗜好を示す場合もありうるのである。

このような結果に至ったのは、彼のいう環境（順境と逆境）及び組織形態（U形態とM形態）の区別のあいまいさに起因するものと思われる。そこであいまいさの除去のためには次のような作業が要求される。

(1) 環境の再検討

この点で組織—環境の関係を扱うコンティンジェンシー理論¹³⁾の指摘が参考になる。例えばローレンス・ローシュ¹⁴⁾のように確実性・不確実性環境という区別等である。

(2) 組織形態（構造）の再検討

この点はウィリアムソン自身によってもU形態、持株会社形態、M形態、過渡的M形態、（最高経営者が業務活動に広範に携わっている）腐敗したM形態、混合形態の六つの分類の試みがなされている¹⁵⁾。

(3) 環境と構造の関係の検討

ウィリアムソンは環境と構造の関係については扱わないで、その両者の二変数によって用いられるべき理論が決定されるとする。これに対しコンティンジェンシー理論は環境によって構造が決まるとする¹⁶⁾。例えばローレンス・ローシュの場合、環境の不確実性が低ければ、画一的な古典的権威主義的管理形態がとられ、不確実性が高ければ民主的、参加的なルーズな組織形態がとられるとする。このようなコンティンジェンシー理論の指摘をも考慮する必要があるだろう。

以上の如くコンティンジェンシー理論とウィリアムソンの関係を探りながら、ウィリアムソンの指摘を更に検討していくことは今後の課題として残される。

13) これについてははっきりした定義はまだされていないようである。例えば、一寸木俊昭「コンティンジェンシー・セオリーの検討」、現代経営学の課題—中村常次郎先生還暦記念論文集, pp.293~308参照。

14) Lawrence & Lorsch, *Organization and Environment*, 1967, Harvard.

15) O. E. Williamson and Narottam Bhargava, "Assembling and Classifying the Internal Structure and Control Apparatus of the Modern Corporation", in *Market Structure and Corporate Behavior* (K. Cowling, eds.), 1972, pp.125~148.

16) 逆に構造が環境に影響する点の指摘は加護野忠男、「企業戦略と組織構造」、国民経済雑誌, 135の1, pp.15~38に見られる。