

コース/ウィリアムソン型 企業組織モデルの検討

—The Theory of the Firm から The Theory of the Enterprise へ—

坂 本 和 一

I. 企業組織理論をめぐる問題状況

1. 現代社会の基本問題と企業組織

21世紀を間近かに控えた今日、19世紀以来近代社会を支えてきた二つの社会基盤のあり方が問われている。一つは、経済基盤としての市場メカニズムのあり方の問題であり、もう一つは、社会基盤そのものとしての市民社会の成熟の問題である。

① 第一の問題は、いい換えれば、市場メカニズムと組織、とくに市場メカニズムと企業組織の関係がどのようにあるべきかという問題である。

20世紀における巨大企業の発展は、周知のように個別産業組織の寡占化をもたらし、本来「見えざる手 (the invisible hand)」の支配する市場メカニズムに、みずから市場を組織する「見える手 (the visible hand)」を登場させた。これは、当然のこととして、市場メカニズムに大きな変容をもたらした。

また、重化学工業を中心とする新しい産業構造の展開と情報技術の発展、そして市民社会の成熟は、さまざまな公共財とその担い手としての公的組織、非営利組織を社会に登場させた。しかし、それらは本来、必ずしも市場メカニズムに馴染まない性格のものであり、近代社会の経済基盤としての市場メカニズムの、現代的な制約を浮かび上がらせることになった。

こうして、20世紀の資本主義社会は、市場メカニズムと組織、とりわけ企業組織との関係、これらの組織が市場メカニズムで果たす役割を改めて問うことになった。そして、これが21世紀にむけて、さらに大きな課題となることは疑いない。

他方、近年のソ連・東欧型計画経済システムの破綻は、改めて、市場メカニズムのもつ資源配分メカニズムとしての優位性を浮かび上がらせることになった。しかし、ソ連・東欧型計画経済システムに問われているのも、単に抽象的に計画経済システムにかわる市場メカニズムの採用ということではなく、社会の資源配分を効率的に担う企業組織をいかに開発するか、社会のイノベーションの担い手としての企業組織をいかに構築するかという問題である。そのような意味で、やはり問題は、市場メカニズムと企業組織の関係にある。

② 第二の問題は、いい換えれば、組織と人間の関係という、組織化社会としての近代社会の普遍的な問題である。

この問題も、とりわけ20世紀以降の巨大企業の発展と社会の公的機能の拡大のなかで、大きな社会的問題として顕在化してきた。私的、公的を問わず、巨大組織の発展は、その内部に巨大な官僚機構を生みだし、それが発揮する目的合理的、効率主義的な機能様式は、それを担う人間個人の能力の発展や自己実現の機会を抑制する傾向を強めてきた。周知のように、すでに19世紀半ばになされたマルクス (Marx, K.) による「疎外された労働」の分析や、20世紀早々にウェーバー (Weber, M.) によってなされた著名な「官僚制」の分析は、まさにこのような状況の本質を徹底的にえぐり出そうとしたものであった。

今日、戦後日本の企業経営システムの「成功」が問われようとしているのも、一つはこの問題である。戦後日本の企業経営システムは、「日本的経営」ということで、企業経営の新たな機能様式を世界に示したことは間違いない。しかし、その反面で、そこに働く人間の生き方、働き方が改めて問われている。そして、このような企業における個々の人間のあり方から、改めて日本の企業経営システムの国際性とその将来が見直されようとしている。つまり、ここでは、現代の企業組織と人間という問題が、具体的に「日本的経営」の「成功」とそ

の将来をめぐって問題となっている。

こうして、今日、市場メカニズムと人間個人の自立性という、19世紀以来近代社会を支えてきた二つの社会基盤のあり方が大きく問われている。ここで、注目されなければならないのは、すでにあきらかなように、これら二つの現代社会の基本問題はいずれも組織、とくに企業組織という存在をめぐって生起している点である。したがって、またこれら二つの基本問題は、企業組織という存在を接点として相互に重なりあう問題となっている。こうして、19世紀以来の近代社会を支える二つの社会基盤は、いずれにしても企業組織という存在によって大きく問われることになっている。今日に至る近代社会が「企業文明」社会として特徴づけられるのも、一つはこのような脈絡からである。

2. 企業組織の社会科学——その現状

このように近代社会の社会基盤を左右する企業組織について、いま私たちはどのような理論を共有しているであろうか。

(1) 市場メカニズムと企業組織について

第一の、市場メカニズム・レベルでの企業組織については、当然のことながら経済学からの貢献が顕著である。

しかし、もともと経済学、とくに新古典派経済学では、論理的に企業組織についての認識が欠落していた。もとより、経済活動の基本主体としての「企業」の概念が経済学の理論体系で機軸的な位置を占めることはいうまでもない。しかし、周知のように、新古典派経済学では、伝統的に、企業は、①力学上の質点のように内部組織をもたない存在であり、②短期的な利潤の極大化という単一の行動原理にもとづく原子的な（消費者個人に対応した）意思決定主体である、とされてきた¹⁾。

しかし、現実の経済で企業が組織体として果たすさまざまな作用が問題となるなかで、抽象度の高い伝統的な企業理論に対して、第二次大戦後、さまざまな側面から批判が出され、企業理論をより現実的なものにしようとする試みが

なされてきた。たとえば、それは、つぎのようなものである。——

① 現実の企業は、力学上の質点のようなものではなく、階層的な内部組織をもった一個の有機体、あるいはそのような組織によって運営される経営資源のプールである。したがって、それは、伝統的な企業理論が示すような静態的な存在ではなく、絶えず成長を続ける動態的な存在である。

② 階層的な内部組織をもつ現実の企業は、通常、株式会社の形態をとっており、しかも現代経済を代表する巨大株式会社では「所有と経営の分離」が起こっており、株式所有者に代わって経営者が企業の意思決定の中心を担うようになってきている。そこでは、伝統的な企業理論が前提するような、短期的な利潤極大化が支配的な行動原理ではなくなっている。たとえば、利潤に代わって売上高、あるいは売上高成長率の極大化が、あるいは極大化原理に代わって満足化原理が、企業の支配的な行動原理となっている。

①を代表するものには、ペンローズ (Penrose, E. T.) の *The Theory of the Growth of the Firms*, 1959 (末末玄六訳『会社成長の理論』1962年, ダイヤモンド社), アロー (Arrow, K. J.) の *The Limit of Organization*, 1974 (村上泰亮訳『組織の限界』1976年, 岩波書店), ウィリアムソン (Williamson, O. E.) の *Corporate Control and Business Behavior*, 1970 (岡本康雄・高宮誠訳『現代企業の組織革新と企業行動』1975年, 丸善) および *Markets and Hierarchies*, 1975 (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』1980年, 日本評論社), ライベンシュタイン (Leibenstein, H.) の *The General X-Efficiency Theory and Economic Development*, 1978 や *Inside the Firm*, 1987, 青木昌彦の *The Co-operative Game Theory of the Firm*, 1984 (邦訳『現代の企業——ゲームの理論からみた法と経済』1984年, 岩波書店), などがある。

また②を代表するものとして、ボーモル (Baumol, W. J.) の *Business Behavior, Value and Growth*, 1959 (伊達邦春・小野俊夫訳『企業行動と経済成長』1962年, ダイヤモンド社), サイヤート (Cyert, R. M.) とマーチ (March, J. G.) の *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963 (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』1967年, ダイヤモンド社), マリス (Marris, R.) の *The Economic Theory of*

‘*Managerial*’ *Capitalism*, 1964（大川勉ほか訳『経営者資本主義の経済理論』1971年，東洋経済新報社），ウィリアムソンの *The Economics of Discretionary Behavior — Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, 1964（井上薫訳『裁量的行動の経済学』1982年，千倉書房）および *Corporate Control and Business Behavior*, 1970（前出），などが上げられる。

以上のような第二次大戦後の理論動向に先立って，経済学で企業を「企業組織」として認識する先鞭をつけたのは，*Economica*, Nov. 1937 に発表されたコース（Coase, R. H.）の論文，*The Nature of the Firm* である。コースは，それまで社会の資源配分の基本的な調整システムと伝統的に理解されてきた市場メカニズムの世界に，なぜ企業組織というもう一つの調整システムが存在するのかを問い，市場での取引にコストがかさむとき（「取引コスト（Transaction Cost）」の必要），そのコストを節約するために組織内でのもう一つの調整システムが発生するとして，市場メカニズムにおける企業組織の存在を説明した。主としてこの理論的功績により，コースに1991年度のノーベル経済学賞が与えられたことは，周知のとおりである。

コースの取引コストの概念による企業組織の説明を直接に継承し，発展させたのは，上に示した戦後の企業理論の具体化の試みのなかでは，とくに①のウィリアムソンの業績である。そこでは，コースの取引コストの概念がより精緻なものとして整備されるとともに，それが具体的な企業の階層組織を説明する理論にまで展開されている。こうして，いわば「コース/ウィリアムソン型企業組織モデル」は今日，市場メカニズムにおける企業組織を説明するもっとも基本的な経済理論と理解されるようになっている^{2),3)}。

（2）組織（企業組織）と人間について

第二の，組織と人間の関係については，出発点となるのは，マルクスとウェーバーの理論である（マルクスについては『経済学・哲学手稿』1844年，『ドイツ・イデオロギー』1846年，『資本論』第1部，1867年，とくに第4編，ウェーバーについては「社会主義」1918年〔濱島朗訳『社会主義』1980年，講談社学術文庫〕，「新秩序ド

イツの議会と政府——官僚制度と政党組織の政治的批判」1918年〔中村貞二・山田高生訳『ウェーバー政治・社会論集』1988年，河出書房新社，所収〕、『経済と社会』1921～22年，第2部第9章第3節〔阿閉吉男・脇圭平訳『官僚制』1958年，角川文庫；世良見志郎訳『支配の社会学Ⅰ』1960年，創文社，第3節；濱島朗訳『権力と支配』1967年，有斐閣，第Ⅱ章〕を参照）。

近代社会における組織と人間の関係をみるに際して，マルクスもウェーバーも，労働者が生産手段の所有から切り離され（マルクスはこれを「生産手段の所有からの労働者の分離」といい，ウェーバーは「労働手段からの労働者の分離」，さらにより一般化して「物的な経営手段からの労働者の分離」といつている），これによって人間の労働が，マルクスの概念でいえば「疎外された労働」の状態におかれているという実態から出発する。

しかし，両者は，このような実態に対照的な理解を示す。マルクスは，このような分離の根源を生産手段が資本の所有のもとにおかれているという，資本主義に固有の生産関係のあり方に見出す。したがって，労働者は資本主義的な生産関係を打破することによってみずからの生産手段の所有を回復し，これによって本来の人間としての労働を取り戻すことができるとみる。そして，ここに生産関係変革の根本的な意義を見出していることは，周知のとおりである。

これに対して，ウェーバーは，「労働手段からの労働者の分離」，さらに一般的に「物的な経営手段からの労働者の分離」は，組織そのものにおける目的合理的な過程の進展，あるいは労働手段・経営手段の発展の生産力的・技術的な必然によって生ずる普遍的な現象であるとする。そしてここから，ウェーバーは近代社会における「官僚制」の形成を説明する。したがって，ウェーバーの場合には，これによってもたらされる人間労働の疎外状況の克服は，きわめて悲観的である。

こうして，近代社会の組織と人間の関係について，同様の社会実態の認識から出発しながら，両者は対照的な理解に到達している。

ところで，私たちが現実の実態をなんらかの形で克服しようとするれば，ウェーバーの悲観的な理解に対して，さしあたりマルクスの説く可能性が問題とな

る。しかし、20世紀末の今日の状況が示しているのは、かつてマルクスの描いた本来の人間労働回復への道が、所有関係の形式的な社会化によって実現されるような、それほど容易な課題ではないという重い現実である。

今日の現実の推移のなかで、むしろ求められるのは、一方でウェーバーの説く現実の重さを前提としながら、組織の効率・有効性と人間の満足・自己実現がともに成立しうる組織のあり方の現実的な追求である。そして、もしマルクスの可能性が現実のものとなりうるとすれば、やはりそのような組織のあり方の追求をとおしてであろう。

このような観点からみると、これまでどのような理論にもまして重きをなすのは、近代組織理論の成立をもたらしたとして評価のあるバーナード（Barnard, Ch. I.）の *The Functions of the Executive*, 1938（山本安次郎ほか訳『経営者の役割（新訳）』1968年、ダイヤモンド社）であろう。

バーナードは『経営者の役割』のなかで、組織と人間、協働（集団労働）と個人を対立的に捉えるのではなく、「個人と協働の同時的発展」のシステムを追求する。このために、かれは人間の協働行為が「有効性（effectiveness）」と「能率（efficiency）」という二つの側面をもつことに着目する。この場合、有効性とは、組織がその共通の目的を達成する能力ないし達成の程度を意味する。また、能率とは、通常産業の世界で使われる意味とは異なって、個人的動機を満足させ、組織ないし協働システムへの個人的貢献を確保しうることを意味する。そして、有効性と能率の両方の維持が組織存続の不可欠の条件であり、組織の共通の目的が適切に規定され、達成されると同時に、個人の協働意思を持続するに足る純満足が実現されなければ、つまり「組織の均衡」の達成なしには、組織は存続しえないとする。

こうして、バーナードは、一方でウェーバーの説く、組織と人間、協働と個人の間⁴⁾に存在する現実の矛盾の重さを前提としながら、現実的に組織の効率・有効性と人間の満足がともに成立しうる組織のあり方を追求する。

3. 理論的課題

以上では、現代社会の基本問題にかかわりながら、企業組織について現在私たちが共有している社会科学の理論状況を概観した。

これらを念頭において、今日、私たちが企業組織のより一層の発展のために改めて設定しなければならない理論的課題はどのようなものか。

① まず第一は、市場メカニズムと企業組織の関係をめぐって、「取引コスト」分析に依拠する「コース/ウィリアムソン型企業組織モデル」の意義と制約をあきらかにすることである。

改めてくわしく紹介し、検討することにするが、「コース/ウィリアムソン型企業組織モデル」は、市場メカニズムにおける企業組織の存在とその階層化を新古典派経済学のコスト分析の論理で一貫して説明した。このことの意義は認められなければならない。しかし、ゴーイング・コンサーンとしての現代の企業組織は、コスト原理だけでは説明し切れない多様な側面をもっている。そして、それが現実の企業組織のダイナミズムをつくり出している。そのような企業組織のダイナミズムをコスト原理に一元的に還元して説明するのには、無理があるように思われる。

それでは、そのような企業組織を、改めてどのような原理で説明するのか。これが、第一の大きな理論的課題である。

② 第二は、市場メカニズムとのかかわりにおける企業組織の理論と、人間（個人）とのかかわりにおける企業組織の理論を統合した、総合的な企業組織の理論を構築することである。

すでにみたように、現在の段階で私たちが到達している企業組織の理論は、未だ二つの領域に分化したままの状況である。一方にはもっぱら市場メカニズムのなかでの企業組織を説明する「コース/ウィリアムソン型企業組織モデル」があり、他方では組織（企業組織）と人間の間をもっぱら問題とするマルクスの「疎外された労働」の理論やウェーバーの「官僚制」の理論、さらにバーナードの「組織均衡」の理論がある。しかし、これらの理論は、それぞれの課題にそくしてその精緻化がすすめられてきたが、二つの現代社会の基本問題を

つなく企業組織の位置に相應しい、統合的な企業組織の理論は未だ構築されていない。

いかにして、このような統合的な企業組織の理論を構想するか。これが、第二の大きな課題である。

以上、現代社会の基本問題との関連で企業組織にかかわる二つの理論的課題を整理した。これを念頭におきつつ、以下本稿では、もっぱら第一の課題を私なりに、具体的に追求してみる。より大きな第二の課題については、残された課題とする。

- 1) 戦後日本での新古典派経済学の代表的な集大成とみられる、宇沢弘文ほか編『現代経済学』（岩波書店）の第1巻「価格理論」（1971年）では、「企業」について、つぎのようにのべられている。――

「この段階（生産の理論の段階〔引用者・注〕）では、企業とは、……生産をつうじて利潤を獲得するために一つの統一的な意思決定の主体によってコントロール（経営）されている組織単位と考えられている。その内部組織とか構成範囲とか、その意思決定のプロセスとかの問題についてはあまり注意を払わない。これはちょうど力学で使われる、質量をもつが空間的な拡がりはない『質点』という概念に似ている。生産の理論では、企業を、生産についての意思決定は行うが、ちょうど拡がりをもたない質点のような内部組織をもたない存在であると考えているのである。」（同上書、97～98ページ。）

それはさらに、企業の行動原理について、つぎのような規定をあたえている。

「価格理論では、企業はその利潤を最大にするように行動するものと仮定する。これは、仮定というよりも『公準』（postulate）というべきものであって、消費者がその効用を最大にするように行動するという、やはり一つの公準とともに、価格理論がそれにもとづいて構成されているもっとも基本的な前提となっている。」（同上書、122ページ。）

宇沢ほか編『現代経済学』以後、すでにかかなりの時間がたち、この間、幾多のミクロ経済学のテキストが刊行されてきたが、同上書で示されているような企業の概念的な理解は、基本的に変っていない。

- 2) 以上のような新古典派経済学における企業理論の問題状況を要約的に紹介したものとして、東洋経済新報社編『経済学大辞典（第2版）』1980年、第Ⅱ分冊、Ⅸ「企業」の1「企業・企業者」（岡本康雄）、3「企業組織」（浅沼万里）、4「企業目的と企業行動」（小泉進）：浅沼万里「企業理論の展開と『組織のミクロ

分析』『季刊現代経済』No. 49, 臨時増刊, 1982年: Archibald, G., The Theory of the Firm, in *The New Palgrave — A Dictionary of Economics*, Vol. 2, 1987, pp. 357-363 を参照。なお、コースとウィリアムソンの理論については、つぎの節でくわしく紹介する。

- 3) 青木昌彦氏は、今日の経済学における企業理論はそのほとんどがコースの問題設定を共通の出発点としているとしたうえで、コースの設定した枠組みをどのような観点から発展させたかで、企業理論の3つのアプローチを区別している（同『日本企業の組織と情報』1989年, 東洋経済新報社, 第1章を参照）。——

第一。コース理論の契約論的側面を「事前のインセンティブ配置」という観点から発展させた、新古典派経済学の伝統に沿う「エージェンシーの理論 (Agency Theory)」。

第二。同じ契約論的側面を、契約が不完全なものとならざるをえないことを前提としたうえで、「事後の適用」に焦点をおいて発展させた、ウィリアムソン理論に代表される「取引コストの経済学 (Transaction Cost Economics)」。

第三。コース理論の核心をなすが、その後の契約論的な発展においては無視されてきた「企業内コーディネーションの比較分析」の復権を念頭におく、青木氏自身の「協調ゲームの理論 (Co-operative Game Theory)」。

その上で、青木氏は、今日実際に支配的な位置を占めるのは、第一の「エージェンシーの理論」と第二の「取引コストの経済学」のアプローチであるとし、これらに対して、第三の、自身の「協調ゲームの理論」アプローチを対置している。

筆者は、青木氏の上の分類を参考にしながらも、今日、コース理論のエッセンスは多くの人々が認めるように取引コスト概念による企業組織の説明にあり、この点をもっとも体系的に継承し、発展させたという点で、ウィリアムソンの理論（「取引コストの経済学」）を今日のもっとも代表的な企業理論と理解して、本稿の課題を設定している。

なお、これに対して、もう一つの新しい企業理論を構築されようとする青木氏のアプローチについては、改めて検討の機会を得たい。

- 4) 組織と人間の関係にかんする理論については、三戸公『官僚制——現代における論理と倫理』1973年, 未来社, および同『現代の学としての経営学』1985年, 講談社学術文庫, 第1章「経営学の転生を求めて」を参照。

Ⅱ. コース/ウィリアムソン・モデルのフレームワーク

以下本稿では、市場メカニズムと企業組織の関係をめぐる理論的な課題を追求する。はじめに、今日、この点での経済理論を代表するコース/ウィリアムソン・モデル（上述の「コース/ウィリアムソン型企業組織モデル」を、以下かんたんに、こう呼ぶ）のフレームワークをあきらかにしておく。

コースやウィリアムソンの理論については、すでに多くの紹介や論評があり、そのなかで、それらの理論のフレームワークについて紹介がある。したがって、ここで改めてそれを繰り返す必要がないようにも見える。しかし、理論の紹介は、それ自体が目的ではなく、それをふまえた問題点の抽出であることを考えれば、それぞれの目的に沿って理論のフレームワークの理解を示すことは意味のあることであろう。以下、筆者の目的に必要な限りで、コースとウィリアムソンの理論のフレームワーク、つまりコース/ウィリアムソン・モデルを要約・紹介しておく。

1. コースの企業組織理論

コースの企業組織の理論は、*Economica*, Nov. 1937 に発表された、*The Nature of the Firm*（「企業の性格」）と題する論文で展開されている。

コースは、まず、つぎのように問う。――

「D. H. Robertson が指摘しているように、われわれは、『バターとミルクの容器のなかで凝結するバターの塊のように、無意識な調整のこの大海のなかに行われるとみられている事実を念頭におくと、そのような組織がなぜ必要なのか？ なぜ、このような『意識的な権限の島』が存在しているのか？」
(*Ibid.*, p. 388.)

さらに、こうして価格メカニズムの世界に企業が存在するという事態の性格

を、つぎのように分析する。――

「企業の外では、価格の運動が生産を指揮しており、生産は、市場での一連の交換取引をつうじて調整されている。企業の内部では、これらの市場取引は排除され、交換取引を伴う複雑な市場構造に企業者的な調整者がとって代わり、かれらが生産を指揮している。あきらかに、これらは、生産を調整するための代替的な方法である。」(Ibid., p. 388.)「私が思うに、企業というものの際立った特徴は、価格メカニズムの代替であると仮定することができる。」(Ibid., p. 389.)

このような分析にたつて、コースは、つぎのように結論する。――

「これまでの議論を要約すれば、市場での行為にはなにがしかのコストがかかり、組織をつくり、なんらかの権威（「企業者」）に資源の管理を委ねるなら、ある種のマーケティング・コストが節約できる、ということである。」(Ibid., p. 392.)

さらに、コースは価格メカニズムに依拠することで必要なコストについて、つぎのようにのべる。――

「価格メカニズムをとおして生産を『組織する』もっとも明確なコストは、適切な価格を見出すためのコストである。このコストは、こうした情報をうる専門家の登場によって削減されるかも知れないが、なくしてしまうことはできないであろう。もう一つ考慮に入れておかなければならないのは、市場で生起する個々の交換取引に対して、別々に契約を交渉し締結するコストである。」(Ibid., pp. 390-391.)

したがって、企業組織を形成することによって、これらのコスト、つまり①適切な価格を見出すコスト、および②個々の契約を別々に交渉し締結するコスト、が節約されるとういうわけである。

こうして、コースは、市場メカニズム（価格メカニズム）の世界になぜ企業組織が存在するのかと問い、その理由を市場メカニズムのもとで必要な「取引コスト」の節約に求めた。ここに、コースの企業組織の理論のエッセンスがあり、最大の理論的貢献がある。

コースは、以上のように企業組織形成の論理を説いたあと、さらに、「もし組織化することによってあるコストが削減でき、実際に生産コストを低下できるなら、一体、市場取引はなぜ存在するのか」「すべての生産が一つの大企業によってなぜ行われぬのか」と問う。そして、その第一の理由として、「企業が大きくなるにつれて、企業者機能の収穫逦減、すなわち企業内での追加的取引を組織づけるコストが上昇するかもしれない」という（以上、*Ibid.*, p. 394.）。

こうして、ここでは、市場での取引にともなう「取引コスト」と同時に、他方で、取引を内部組織化するための、いわば「組織化コスト」が存在することが示され、それが実際に取引を内部化する範囲、したがって企業組織の規模を規定することが説かれている。

2. ウィリアムソンの企業組織理論①——「組織失敗の枠組み」と企業組織発生⁵⁾の論理

ところで、コースは、取引コストを規定する諸要因やそれが市場メカニズムに対して企業組織の優位性をもたらす構造、さらに企業組織が存在する現実的な形態としての階層組織、などについて、これ以上掘り下げて分析していない。コースを引き継ぎ、このような課題を具体的にあきらかしたのは、ウィリアムソンである。この点でのウィリアムソンの理論は、*Markets and Hierarchies*, 1975（浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』1980年、日本評論社）に集約されている⁶⁾。

ここでは、さらに同上書にもとづいて、ウィリアムソンの企業組織の理論のエッセンスを紹介する。

ウィリアムソンの理論的な貢献の第一は、コースでは踏み込んであきらかされていなかった「取引」そのものの仕組みに立ち入り、「取引コスト」を規定している諸要因の分析から「組織失敗の枠組み」を構築し、それにもとづいて企業組織形成の論理をあきらかにしたことである。

なお、ここで、「組織」という場合、単に企業組織だけをさすのではなく、社会の生産活動を調整する経済「組織」をトータルに示している。したがって、

それは、市場メカニズムと企業組織という二つの代替的な調整システムが両方とも含まれた概念である。しかし、ウィリアムソンの理論的な展開の基本は、コースの場合と同様に、市場メカニズムのなかにいかにして企業組織が生成し発展するかという点におかれる。したがって、「組織失敗の枠組み」は、直接的には、「市場失敗の枠組み」として活かされることになる。

ウィリアムソンは、「組織失敗（市場失敗）」の可能性を導く基本的な諸要因として、①不確実性（uncertainty）と②取引主体の少数性（small numbers）という二つの環境の諸要因と、③限定された合理性（bounded rationality）と④機会主義（opportunism）という二つの人間の諸要因をあげる。

ウィリアムソンの「組織失敗の枠組み」の特徴をなすのは、経済組織の諸問題を取り扱うにあたって、人間の諸要因の演ずる役割の重視していることである。この要因の一つ、「限定された合理性」とは、サイモン（Simon, H. A.）のいう「合理的であろうと意図されているが、かぎられた程度でしか合理的ではありえない」（Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 3rd ed., 1976, p. xxviii: 松田武彦ほか訳『経営行動』1989年、「第3版への序文」28ページ）人間行動のことを指している。この人間の限定された合理性は、人間の神経生理学的な限界とともに、人間の言語能力の限界にもよるものである。

他方、「機会主義」とは、経済学の伝統的な仮定である、経済主体は自己の利益を考慮することによって動かされるという仮定をもとにしているが、これをさらに戦略的行動、つまり自己の利益を悪賢いやり方で追求するような行動まで含めるように拡大したものである。

ウィリアムソンは、「組織失敗の枠組み」のなかで、これらの諸要因の果たす役割について、つぎのようにのべる。――

「市場の失敗の可能性をもたらす環境の諸要因は、不確実性と、少数主体間の交換関係である。しかしながら、このような環境の諸条件は、もし関連する一組の人間の諸要因と結びつかなければ、かならずしも市場での交換を妨げるとは限らない。不確実性が限定された合理性と組み合わせられること、および少数性が私のいう機会主義と結びつくことが、とくに重要である。」（*Ibid.*, p. 9:

同上記、17ページ。）

こうして、①不確実性、②取引主体の少数性といった市場の失敗の可能性をもたらす環境の諸要因は、③限定された合理性、④機会主義といった人間の諸要因と結合することによって、現実に市場の失敗、したがって企業組織の形成を導くことになるという。つまり、企業組織は、これら四つの諸要因がもたらす取引上の困難を抑制する点で市場メカニズムに対して優位に立つということである。

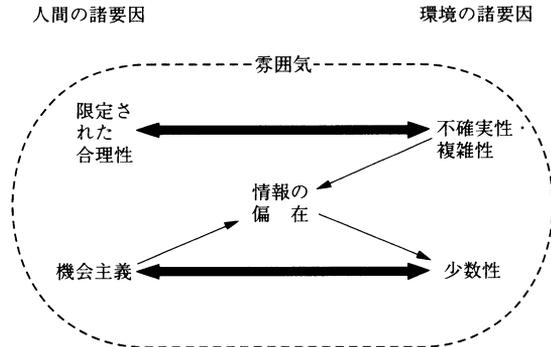
ところで、限定された合理性の一つの現れとして、取引に関連のある基礎的な諸条件についての真の情報取引の一方の当事者には得られているが、他の当事者には得られておらず、情報上対等となるには相当なコストがかかるという場合が存在する。これは「情報の偏在 (information impactedness)」といわれる事態であるが、ウィリアムソンはこれを、「組織失敗の枠組み」を規定する一つの派生的要因としている。これがとくに機会主義と結びつくとき、取引に困難をもたらす可能性があるという。

さらに、ウィリアムソンは、「組織失敗の枠組み」を構成する要因として、「雰囲気 (atmosphere)」という要因を浮かび上がらせる。これまでにみた五つの要因は、いずれも環境変化に対する組織の適応の効率性を規定する要因であった。しかし、一つの取引様式には、取引の当事者にとって、取引様式そのものに対して、ある水準の選好ないし価値を割り付けるという側面が存在する。ウィリアムソンは、取引様式のもつこのような側面を「雰囲気」と名付ける。したがって、取引様式の望ましさの程度を規定する座標軸として、効率性と雰囲気という二つの軸があるということになる。

こうして、ウィリアムソンは、組織失敗の可能性を導く諸要因として五つの構造的な要因を抽出し、さらに雰囲気という、取引様式そのものに対する価値判断のレベルに属する大局的な規定要因を抽出している。これらの諸要因が織りなす「組織失敗の枠組み」をまとめてみると、図1のようである。

ウィリアムソンは、この「組織失敗の枠組み」を前提として、具体的に、いかに企業組織が市場メカニズムに対して優位性をもっているかをあきらかに

図1 「組織失敗の枠組み」



(出所) Williamson, *op. cit.*, p. 40 (前掲訳, 65ページ)。

いる。これを要約すれば、つぎのようである。――

「1. 複雑な条件つき請求権の契約が実行不可能であり、かつ、逐次の現物契約が危険であるような状況において、内部組織（企業組織〔引用者〕）は、適応的な逐次の意思決定を容易ならしめ、それによって、限定された合理性を節約する。

2. 現在の、または将来に見込まれる少数主体間交換関係に直面するとき、内部組織は、機会主義を弱めるのに役立つ。

3. (内部組織は〔引用者〕) 諸個人の子想が類似のものに収束してくることを促進し、それによって不確実性を減少させる。

4. (内部組織は〔引用者〕) 情報の偏在の条件を、より容易に克服でき、また、たとえそういう条件が現れても、戦略的行動をうみだす可能性を少なくする。

5. (内部組織では〔引用者〕) より満足すべき（より打算性の少ない〔引用者〕) 取引の雰囲気が生じる場合がある。」(Ibid., p. 40: 同上訳, 65ページ。)

こうして、ウィリアムソンは、コースでは踏み込んであきらかされていなかった「取引」そのものの仕組みに立ち入り、それを規定している諸要因の分析から「組織失敗の枠組み」を構築し、それにもとづいて企業組織形成の論理をあきらかにした。

3. ウィリアムソンの企業組織理論②——階層組織形成（企業組織成長）の論理

ウィリアムソンの理論的な貢献の第二は、上にみたような企業組織形成の論理を一般的にあきらかにしたにとどまらず、「組織失敗の枠組み」を前提として、したがって「取引コスト」節約の視点から、さらに現実に存在しているさまざまな形態の企業の階層組織についてその存在理由を論理的に一貫してあきらかにしたことである。コースの場合には、論理的に説明された企業組織と現実の企業組織との関係は「雇用関係」の形成のレベルでとどまっていたが、ウィリアムソンはこれをもっともプリミティブな段階としておきながら、さらに多事業部制やコングロマリット組織のレベルの形態までを具体的に説明しようとしている。

つぎに、ウィリアムソンによる階層組織の説明論理の要点を紹介する。

(1) 「第一次作業集団（primary work group）」の形成⁷⁾

ウィリアムソンは、まず「第一次作業集団」の形成から説明を始める。ここでは、2つのタイプの不可分性が前提される。一つは、物的資産にかかわる不可分性であり、もう一つは情報にともなう不可分性である。つまり、分割可能な物的設備ないし情報が存在するという前提である。

規模の経済性を実現するためには、このような設備と情報の存在は、その集団の利用を必要とする。そこで、このような集団をどのように実現するかということであるが、論理的にはこれを①条件つき請求権契約や、②時間の進行にともなって、逐次新たな契約を結ぶ、逐次的現物契約などによって実現できないわけではない。しかし、限定された合理性や、機会主義の顕在化にともなう取引コストの肥大化は、結局、これを内部組織による実現に導くという。

ところで、内部組織にも二つのタイプ（段階）がある。このうちで、もっとも単純なものは、「仲間集団（peer group）」の形成である。これは、支配と服従の関係をとまわらない、非階層組織である。

しかし、この仲間集団は、「機械的計測を厳格に行うような構造をもたない

ため、ただ乗りをする人間が現れて組織を利己的に利用するということがおこりやすい。それに加えて、集団的意思決定のプロセスは、階層的意思決定のプロセスにくらべて、限定された合理性のために、比較的高くつくことが多い。」（*Ibid.*, p. 45: 同上訳, 77ページ。）

そこで、内部組織は、もう一つのタイプである「単純な階層組織（simple hierarchy）」、つまり雇用関係に移行せざるをえなくなる。ウィリアムソンは、この単純な階層組織が仲間集団に対してもつ優位性について、つぎのように説明する。——

「単純な階層組織は、物的なタイプの不可分性にも、情報的なタイプの不可分性にも仲間組織よりもうまく対処できるが、それは、限定された合理性に関する特性が、優越しているからである（限定された合理性ということがなくなるといわけではない。単純な階層組織が、情報の流れの点でも、意思決定の点でも、限定された合理性にかかわる希少な諸資源を節約できるのである）。単純な階層組織は、また、監査と経験にもとづく評定とを有効に働かせることができ、それによって、仲間集団においては生じやすいただ乗りの問題を緩和することができる。さらにまた、単純な階層組織は、リスク負担のうえでも、優位性をしめす。」（*Ibid.*, pp. 54-55: 同上訳, 91ページ。）

(2) 「垂直的統合（vertical integration）」の形成⁸⁾

つぎに、ある最終生産物の生産が、技術的に分離可能な一連の工程に分割できるものとし、さらに各工程は単純な階層組織として組織され、規模の経済性を利用し尽くすだけの規模を実現している、という状況が仮定される。そのような状況のもとで、技術的に分離可能な単位によって生産される部品が中間生産物の市場を介して交換されるのではなく、企業組織内で交換されるのは、どのような場合か、という問題である。これは、ひとことでいえば、「垂直的統合」の問題である。

この問題について、ウィリアムソンの結論は、つぎのようである。——

「垂直的統合が選好されるのは、そのような統合をおこなわなければ少数主

体間交渉が支配的となり、……かつ不確実性に直面して、限定された合理性のために、適応的で逐次的な決定プロセスが最適性をもつような状況のもとにおいてである。垂直的統合は、利害の対立をなくし、従来より多様な種類の、鋭敏な作動特性をもった誘因と統制のプロセスを働かすことができるようにすることによって、取引を節約する。」（*Ibid.*, p. 104: 同上訳, 170ページ。）

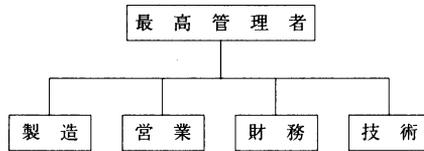
こうして、ウィリアムソンによれば、中間生産物の交換においても、少数の取引主体間の取引関係を持続させる場合に、変化に対する適応を円滑に行おうとすれば、交換を組織に内部化するほうが取引コストの節約によって、より効率的だという事情があり、これが垂直的統合を選好させるという。

しかし、「組織形態をコンスタントに保ったままで、企業規模と垂直的統合度とを、しだいに大きくしてゆくと、内部組織の特有の諸力が損なわれ、取引関連的な不経済性を招くことになる」（*Ibid.*, p. 117: 同上訳, 199ページ）とウィリアムソンはいう。

現実に、19世紀末以降、製鉄、製肉、タバコ、石油などの産業を中心に、垂直的統合型の巨大企業が台頭してきた。そして、チャンドラー（Chandler, A. D. Jr.）が *Strategy and Structure*, 1962（三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』1967年、実業之日本社）であきらかにしたように、これらの巨大企業はこの垂直的統合を管理するために、図2に示されるような、周知の職能別部門組織、つまりU型（Unitary Form）の企業組織をとった。ウィリアムソンは、このような状況を前提とする。そして、具体的に、このU型企业が、「組織形態をコンスタントに保ったままで」、規模と複雑性が增大するとき、あらためて取引関連的な不経済性が生ずるというわけである。

それでは、U型企业が規模と複雑性を拡大していったとき、どのような問題にぶつかることになるのか。ウィリアムソンは、「U型企业が放射状に拡張してゆけば、①累積的な『コントロール・ロス』効果が生じ、それが内部効率に悪影響をもつこと、および②やがては戦略的意思決定過程の性格を変質させるに至り、その結果、利潤以外の目的に力を入れることが容易になる」（*Ibid.*, p. 133: 同上訳, 225ページ）という。

図2 職能別部門組織（U型組織）



（出所） Williamson, *op. cit.*, p. 134（前掲訳，224ページ）。

その根拠はなにか。これについて、つぎのようにいう。――

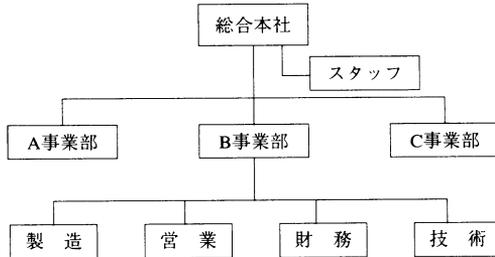
「これは主として限定された合理性の帰結である。合理性に限界があることは、管理範囲を有限のものとする。さらにこれは、U型企業が拡張するにつれ――拡張の型が放射状であるか、垂直的統合型であるかを問わず――階層レベルを追加する必要をうみだす。階層レベルの追加は、……階層組織のなかを上方に移動するデータや下方に移動する指令の不完全あるいは不正確な伝達を通じて、コントロールの実質上の減退をもたらしうる。」（*Ibid.*, p. 134: 同上訳，226ページ。）

「持続的拡張は、また、いつかは、最高管理者が戦略的計画を立て有効な統制を保つ能力を圧倒するのであるが、これは限定された合理性のもう一つのあらわれである。この能力を増強するための通常の方法は、各職能部門の長を、階層組織の頂点における全社的調整過程に参加させるやり方である。こうした各職能部門の長は、自然に、各部門の利益を代表する代弁人の態度をとることになる。戦略的意思決定機関の構成のこうした変化によって、最高管理者の職務の特徴をなす全社的視野に立つ選好からの乖離がおり、職能部門とより直結した党派的利害が優先させられるようになる。」（*Ibid.*, p. 135: 同上訳，226ページ。）

(3) 「多事業部制 (multidivisional structure)」の形成⁹⁾

上のような、U型企業が規模と複雑制を拡大していったときぶつかる問題は、図3に示されるような周知の多事業部制組織、つまりM型 (Multidivisional Form) の企業組織をとることによって緩和される、とウィリアムソンはい

図3 多事業部制組織（M型組織）



（出所） Williamson, *op. cit.*, p. 138（前掲訳，230ページ）。

う。ここでいう多事業部制組織は、チャンドラーが実証的にあきらかにしたように、現実には、1920年代以降、U型の巨大企業がその規模と複雑性の拡大にもなつて新たな内部管理問題に直面し、これを解決するための組織革新として採用されたものである。

ウィリアムソンによれば、M型企業がU型企業に対してもつ優位性は、つぎのようにまとめられる。――

「U型組織にくらべて、複雑な大企業のM型組織は、限定された合理性を節約し、機会主義を緩和するのに役立つ。業務的決定はもはやトップには押しつけられず、事業部段階で解決されることになり、それはコミュニケーションの負担を軽減した。戦略的決定は総合本社職務として留保されるが、これは資源配分過程への党派的影響を弱める。本社が使用する内部監査と内部的統制の諸手法は、情報の偏在の条件を克服することに役立ち、各作動部分に対して微調整的な統制を行使することを可能にする。」（*Ibid.*, pp. 137-138: 同上訳, 231ページ。）

ところで、ウィリアムソンの理論の特徴は、M型組織の基本的な性格を「ミニチュア資本市場」とみ、これを外部資本市場と対比して、その優位性を導こうとしている点である。ウィリアムソンは、「一般的にいて、資本市場のもっとも重大な限界は、それが外部からの統制手段であるということである。このことによって、監査を実施する根本法規上の権限が制約され、企業の誘因

および資源配分機構を活用することが制限されてきた」（*Ibid.*, p. 143: 同上訳, 238ページ), という。しかし, M型企業が実際に「ミニチュア資本市場」の機能を有効に果たすためには, ①誘因機構の操作, ②内部監査, ③キャッシュ・フローの配分などについての内部的統制の装置を整えることが必要となることを強調する。

5) 以下, Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, 1975, Chaps. 1, 2 による。

6) ウィリアムソンのその後の主要著作に, 以下のものがある。――

① *The Economic Institutions of Capitalism — Firms, Markets, Relational Contracting*, 1985.

② *Economic Organization — Firms, Markets and Policy Control*, 1986 (井上 薫・中田善啓監訳『エコノミック・オーガニゼーション』1989年, 見洋書房)

③ *Antitrust Economics — Mergers, Contracting, and Strategic Behavior*, 1987.

その後のこれらの著書, とくに①では, *Markets and Hierarchies*, 1975 で示された理論のいくつかの部分についてさらに具体的な展開がみられる。しかし, ウィリアムソン理論の基本的なフレームワークに変化はない。

7) 以下, Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, Chaps. 3, 4 による。

8) 以下, *Ibid.*, Chaps. 5, 6, 7 による。

9) 以下, *Ibid.*, Chaps. 8, 9 による。

Ⅲ. コース/ウィリアムソン・モデルの特質と限界

以上, 市場メカニズムと企業組織の関係について, 今日その経済理論を代表するコース/ウィリアムソン・モデルのフレームワークを要約的にあきらかにした。

ところで, このコース/ウィリアムソン・モデルは, 理論的にどのような特質と限界をもっているであろうか。

1974年9月, ウィリアムソンの主導によるペンシルバニア大学での「内部組織の経済学」にかんするカンファレンス¹⁰⁾の開催, および1975年, 彼自身の著作

Markets and Hierarchies（『市場と企業組織』）の発表以来、上のようなコース/ウィリアムソン・モデルは、急速に、それまでの伝統的な新古典派経済学の「企業」理論にあきたらないものを感じていた多くの経済学者の注目するところとなり、以後、このモデルの紹介や、取引コスト・アプローチによる「企業」理論の再構築のさまざまな試みが積み重ねられてきた。そして、コースのノーベル章受賞を契機として、そのような傾向は改めて盛んになる兆しも感じられる。

しかし、この間、すでにかかなりの時間が経過したにもかかわらず、「企業」理論としてのコース/ウィリアムソン・モデルについて、その理論的特質と限界を体系的にあきらかにする作業はみかけられない。もちろん、それを積極的に評価する立場から、その体系を精緻化する作業や、部分的な修正・展開を試みる作業は数多くみられる。また、その部分的な批判を試みる作業も存在しないわけではない。しかし、その理論的特質と限界を「企業」理論として体系的に、しかも意識的・明示的に問題としたものはみられない。

「意識的・明示的に」といったのは、意識的・明示的にはコース/ウィリアムソン・モデルへの対置を意図したものではないが、結果的にはコース/ウィリアムソン・モデルと対照的な「企業」理論を描くことになっているケースは存在するからである。その代表的なものは、青木昌彦・伊丹敬之著『企業の経済学』（1985年、岩波書店）である。

同上書は、独自に「企業」理論の体系を提示しようとしたものである。そして、理論展開の要素としては、コース/ウィリアムソン・モデルの成果も随所に採用されている。しかし、これを体系としてみたとき、著者たちは明示してはいないが——意図として存在したかどうかは別として——、それは明瞭にコース/ウィリアムソン・モデルとは対照的な「企業」理論となっている。

以下では、このような青木・伊丹氏らの成果も念頭におきながら、コース/ウィリアムソン・モデルの理論的特質と限界を指摘する。

1. 「企業」をどのようにみるか——コース/ウィリアムソン・モデルの「受動的」企業観

まず第一にみなければならぬのは、コース/ウィリアムソン・モデルが企業という存在について、どのような見方、位置づけ方を出発点としているかということである。

すでにみたように、コース/ウィリアムソン・モデルは「はじめに市場があった」という前提から出発する。そして、問題は、市場という「無意識な調整の大海」のなかに「意識的な権限の島」としての企業組織がなぜ存在するようになるのか、というように提示される。市場メカニズム（価格メカニズム）による社会的な資源配分を資源配分メカニズムの基本とし、その説明を理論的支柱とする新古典派経済学の脈絡からすると、問題はこのように提示されざるをえないのであるが、このような問題の立て方をせざるをえないところに、コース/ウィリアムソン・モデルの企業観の特質と限界が潜んでいる。

このような枠組みで立てられる企業観の特徴は、結論的にいえば、市場による資源配分メカニズムの一つの特殊形態としての企業という見方であり、企業はいわば「内部組織化された市場取引の集合体」であるという認識である。したがってまた、それは、市場での取引コストと企業組織内での調達コストとの比較次第では、つまり企業組織内での調達が取引コストの純節約をもたらさない事情が生ずれば、いつでも市場メカニズムに解消するような企業観であるといっていよい。ここに現れるのは、市場メカニズムに対してあくまでも受身に立つ企業、といった企業像である。

しかし、現実の企業は、決して、市場に対してこのように受動的な存在ではない。企業は、むしろその相互の競争行動をとおして市場環境に能動的に働きかけ、既存の市場での需要構造（経済学的には需要曲線として表現される）や生産コスト構造（費用曲線として表現される）を制御していく経済主体として存在している。したがってまた、それは、それに相応しい経営資源の集積体として存在している。そして、不確実性の渦巻く市場環境のなかで、このような経営資源の集合体を管理し、自らの洞察力と危険負担能力によって経営資源の運動に

方向づけをあたえていくところに、いわゆる「企業者（entrepreneur）」の役割がある。¹²⁾

ちなみにいえば、企業のこのような特質は、決して企業が今日のように巨大な組織となつてはじめて備わつたというものではない。新古典派経済学が想定するような純粋の市場メカニズムの世界を想定した場合、市場の構成者としての企業は、歴史的にいえば単純商品生産者と呼ばれるものと考えてよいが、このようなまだ企業組織を擁していないような市場の担い手であっても、相互の競争のなかで目的意識的に市場環境に働きかけ、その条件を制御しようとする能動的な経済主体であつたことにはかわりはない。企業は、そのもっともプリミティブな形態であっても、決して単に受動的な存在であつたわけではない。

そのような観点から、私たちの企業観は、企業というものが、形式的には「市場のなかに存在する『意識的な権限の島』である」と同時に、なによりも、「不確実性のともなう市場環境に対して目的意識的に働きかけ、その条件を制御しようとする能動的な経済主体」であるという認識から出発しなければならない。それは、いわば「企業者的」企業観とでもいわれるべきものである。¹³⁾

しかし、コース/ウィリアムソン・モデルにみられる企業は、論理的にこのような能動性をもつた企業とはなりえないものである。それは、絶えず取引コストの純節約にその存立を左右される、いわば受動的・限界的な存在として設定されている。したがって、その行動も、もっぱら企業組織の内部に向かつての、取引コスト節約のための体制整備という性格をもつことになっている。

2. 企業の「階層組織」はどのようにして形成されるか。——「取引コスト・アプローチ」の限界

第二にみなければならないのは、コース/ウィリアムソン・モデルにおける企業の階層組織形成の論理についてである。

すでにウィリアムソンの企業組織理論の紹介であきらかにしたように、コース/ウィリアムソン・モデルにおける企業の階層組織形成の論理は、取引コスト節約の論理によって貫かれている。また、こうして取引コスト節約の論理に

よって、企業組織の形成一般だけではなく、現代企業の複雑な階層組織までを一元的に説明し切ったところにウィリアムソンの重要な理論的功績があり、ウィリアムソンの理論が多くの人々を魅了する重要なポイントもここにある。

しかし、この取引コスト・アプローチによる企業の階層組織形成の説明は、どの程度に現実性をもつものであろうか。

結論的にいえば、1でみた、取引コスト・アプローチにもとづくコース/ウィリアムソン・モデルの企業観の特質、つまり市場に対して「受動的」な企業という企業像が、この階層組織の説明のなかで、より一層明瞭に浮かび上がってくる。

(1) 生産システム論（生産コスト論）を欠く「第一次作業集団」の形成論理

ウィリアムソンは、企業の階層組織のもっとも基礎的なレベルの組織を「第一次作業集団」という概念で捉えた。

この第一次作業集団の形成と進化を説明する際、ウィリアムソンは、分割不可能な物的設備ないし情報が存在するということを前提したうえで、これらの物的設備と情報をもつ規模の経済性を実現するためには、その集団的利用が必要となるが、このような集団をどのような形態で実現するかと問い、内部組織による実現の優位性を導く。そのうえで、さらに内部組織のうちでも、非階層組織としての仲間集団に対して、取引コスト節約の観点から雇用関係にもとづく階層組織の優位性を説く。

こうして、ウィリアムソンによる第一次作業集団の形成と進化の説明は、規模の経済性を実現する集団形成に雇用関係を導入することがいかに取引コストの節約を導くかという点にもっぱら集中される。そして、もっぱら集団形成における取引コストの節約が第一次作業集団の形成と進化を決定するものとされている。

ここでは、規模の経済性を実現する物的設備や情報は、集団形成の前提としては設定されている。しかし、それ自体の革新や進化と、それが第一次作業集団の形成と進化に及ぼす作用については、ここでは問題とされていない。

しかし、現実の第一次作業集団レベルの運動をみると、その基礎にある物的設備や情報などの条件の革新や進化が作業集団のあり方を変え、また作業集団のあり方の変化が物的設備や情報の機能を向上させるというように、作業集団と物的設備や情報などの条件が相互に作用しあいながら、全体が一つの「生産システム」として、生産コスト構造の革新を実現していくものとなっている。そして、ウィリアムソンがもっぱら問題とする作業集団の形成に際しての取引コストの節約は、本来、このような全体としての生産システムが実現する生産コスト構造の革新の一要素としての位置を占めるものである。

すでにあきらかなように、ウィリアムソンの第一次作業集団論には、このような生産システムとしてのダイナミックな枠組みは設定されていない。いうまでもなく、生産システムは、みずからの生産コスト構造、したがって費用曲線を積極的に革新することをとおして、企業組織が市場環境に能動的に働きかける条件であり、そのもっとも基礎的な条件である。ウィリアムソンの第一次作業集団論にこのような生産システム論としての枠組みが設定されていないのは、¹⁴⁾出発点で設定された「受動的」企業観の端的な反映である。

(2) 製品販売市場論を欠く「垂直的統合」の形成論理

① 製品販売市場論を欠く「垂直的統合」の形成論理

ウィリアムソンは、企業の階層組織の第二のレベルを「垂直的統合」として位置づけた。

この垂直的統合の形成を問題とする際、ウィリアムソンの説明の主要な舞台となるのは、中間生産物市場での取引である。つまりここでは、ある最終生産物が技術的に分離可能な一連の工程に分割できるという状況を前提したうえで、こうして技術的に分離可能な単位によって生産される部品が中間生産物市場を介さずに、企業組織内部で交換されるのはどのような場合であるかと問う。そして、交換を組織に内部化する方が取引コストの純節約を実現する場合には垂直的統合が実現されると説明する。

こうして、ウィリアムソンは主として中間生産物市場での取引を対象として

垂直的統合の形成を説く。その際、ウィリアムソンの理論展開の第一の特徴は、「技術的に分離可能な単位」間の取引関係という説明の舞台設定にもあらわれているように、垂直的統合形成の論理から技術的な要素を徹底的に排除し、取引関連の諸要素から、したがって取引コスト節約の論理から説明しようとすることである。この点は、単純な階層組織、すなわち雇用関係の形成の説明に際してと同様である。

ウィリアムソンの説明の特質を示す点でより重要なのは、第二の特徴である。それは、中間生産物市場での取引という場合、取引コストが問題となるのは絶えず購入者の立場からであり、したがって中間生産物市場論が具体的には生産要素調達市場論として展開されていることである。つまり、生産要素としての中間生産物（部品など）の調達にかかわる取引コストの節約が、ここでの垂直的統合形成の論理的基軸である。

このことが意味しているのは、ウィリアムソンの垂直的統合論における製品販売市場論の欠落である。いうまでもなく、製品販売市場を対象とする垂直的統合、つまり製造段階の活動に対する販売活動の統合は垂直的統合のもう一つの局面であり（一般に生産要素調達市場を対象とする統合が後方統合といわれるのに対して、販売市場を対象とする統合は前方統合といわれる）、また企業の活動過程としてはより決定的な重要性をもつ局面である。¹⁵⁾

もとより、ウィリアムソンも販売市場を対象とする垂直的統合（前方統合）にまったく触れていないわけではない。垂直的統合を説明する *Markets and Hierarchies*（『市場と企業組織』）、第5章の第6節には「卸売に進出する前方統合」と題する一節が設けられている。ここでは、一般にいわれる、製造段階と卸売段階とを統合する7つの誘因が引用され、それらがいずれも取引コスト節約の論理で説明されることを示そうとしている。つまり、それまで独立の卸売業者が担っていたさまざまな流通関連のサービスや便益が一定の条件のもとで、それに依拠する製造業者にとって内部組織化する方が取引コストの節約になると判断されるとき、統合が優位性をもつということである。

ここには、確かに、製品販売市場を対象とする垂直的統合が説かれている。

しかし、ここで説かれている統合の論理をみると、みられるのは、生産要素調達の論理とは別の、固有の製品販売の論理ではない。そこで問題となっているのは、依然として生産要素調達の論理である。つまり、そこでは、卸売業者のつくり出す「流通関連のサービスや便益」の調達をめぐる取引が問題となっているからである。ただ、ウィリアムソンの説明では、ここでの取引の特徴がどのように明瞭に説明されているわけではない。しかし、取引コスト節約の論理で垂直的統合を一元的に説明しようとする限り、販売市場を対象とする垂直的統合もこのような論理に帰着せざるをえないところに、ウィリアムソンの垂直的統合論の特質がある。¹⁶⁾先に、ウィリアムソンの垂直的統合論が製品販売市場論を欠落させているといったのは、このことを念頭においてのことである。

② 流通サービス・システムの革新と「垂直的統合」の形成

しかし、現実には展開している販売市場を対象とする垂直的統合には、それに固有の論理がある。それは、流通サービスの調達といった生産要素「購買」の論理には解消できない、製品「販売」という固有の論理である。

いうまでもないことであるが、市場メカニズムにおける最大の不確実性であり、製造業者にとっての最大の不安定要素は、製品販売の実現である。これをいかに確実に安定的なものにできるかが、製造業者の死命を制する。それは、本来自らが主導性をもつ生産要素の調達とは、質の違った機能である。

そこで、製品の販売という固有の論理による販売活動の垂直的統合とは、どのようなものであろうか。結論的にいえば、製品の販売に際して、製造業者は、一定の歴史的条件のもとで、それまで販売活動を依拠してきた既存の卸売業者の提供する流通サービスでは自らの事業システムの安定性を確保できなくなり、それを否定して、新たに自らの事業システムの発展段階に相応しい流通サービスのシステムを内部組織として構築するということである。

ここで大切なことは、まず第一に、製造活動と販売活動の統合という局面での垂直的統合は、具体的な市場メカニズム発展の歴史的な条件を不可欠の条件としていることである。第二に、この局面での垂直的統合は、生産要素の調達

の場合のように、すでに市場で実現されていた活動を内部組織化するというものではなく——その要素がまったく含まれていないわけではないが——、基本的には、既存の流通サービス提供メカニズムを否定して、新しいシステムを構築することを意味しているということである。

これをもう少し具体的にみると、歴史的な条件の第一は、社会に提供される製品の革新により、それまでの時代とは質の異なる新しい技術的特性の製品、たとえば耐久消費財のような新たなタイプの製品が普及するようになるという事情である。第二は、生産システムの革新により、それまでの時代とはレベルの違う大量生産システムが社会的にビルドインされるようになるという事情である。これらの新しい状況は、歴史的には19世紀末から20世紀にかけて起こった社会的な変動であるが、これらの事情に対して、伝統的な製品を扱うことに慣れてきた旧来の卸売業者の流通サービス機能ではもはや質的にも量的にも対応は不可能となり、新しい条件を基盤とする製造業者にとっては、事業システムの安定性を確保するために、新製品や大量生産製品の販売に相応しい流通サービス・システムを自ら組織の内部で構築することが必要とされるようになった、¹⁷⁾ということである。

こうして、とくに製造活動と販売活動の統合という局面での垂直的統合を問題とする際、これを歴史的な条件を抜きにして一般的に語ることは、現実の垂直的統合を著しく無内容な現象に解消してしまう危険がある。いうまでもなく、歴史的な条件は、技術的な要素を多分に含まざるをえないものである。したがって、この局面での垂直的統合を語る場合、技術的な要素を念頭におくことは、不可欠の条件である。この点で、ウィリアムソンが、垂直的統合を説明する際、徹底して技術的要素を排除し、取引関連の要素に徹しようとしたことは、生産要素市場についてはともかく——この場合にも、実際には歴史的な条件が大きく作用している——、製品販売市場の問題については、著しく現実性を薄めることにならざるをえなかったのである。

ところで、製造活動と販売活動の統合という局面での垂直的統合について、ウィリアムソンの取引コスト節約の論理が問われるとすれば、その論理をまず

以上のように整理したうえでのことである。すなわち、垂直的統合の以上のような論理を前提としたうえで、さらに問われるとすれば、新たな歴史的・技術的条件に対応する流通サービス・システムの構築がなぜ独立の新たな卸売業者によって実現されないのか、という問題である。そして、この問いに対しては、製造業者とは独立に、新しい製品と大量生産システムのための、新たな流通サービス・システムを構築するための、とりわけ情報にかかわるコストを考慮したとき、ウィリアムソンの取引コスト節約の論理が製造業者自身による垂直的統合の圧倒的な優位性を導くことになるであろう。

こうしてみると、垂直的統合の形成論理については、まず垂直的統合という組織現象が社会的な技術革新と企業発展史におけるダイナミックな歴史的な現象であったことを前提とせざるをえないのであり、取引コスト・アプローチもこれを前提としたうえで、それを説明する論理としてその役割を問われなければならないということである。ウィリアムソンは、取引コスト・アプローチの一般的有効性を強調したいあまりに、徹底して技術的な要素を排除したが、このような論理操作は、かえって説明しようとする企業組織革新のダイナミズムを消却してしまったようにみえる。そして、これも遡れば、出発点で設定された「受動的」企業観にたどりつくように思われる。

(3) 企業戦略論を欠く「多事業部制」の形成論理

① 企業戦略論を欠く「多事業部制」の形成論理

ウィリアムソンが企業の階層組織の第三のレベルとして位置づけたのは、「多事業部制」組織である。¹⁸⁾

この多事業部制の形成を問題とする際、ウィリアムソンが採用したのは、垂直的統合を管理するために巨大企業が採用した機能別部門組織、U型組織の、取引関連的な不経済性の解決という論理である。つまり、U型企業は、その規模と複雑性を拡大していったとき、限定された合理性にもとづく①コントロール・ロスの累積と、②戦略的意思決定過程の性格の変質を生み出すことになり、これを解決するために組織革新によって多事業部制組織、M型組織が採

用されるようになるという。

こうして、ウィリアムソンは垂直的統合から多事業部制への展開を、もっぱら垂直的統合を管理する組織形態であるU型組織の、管理組織としての不効率性を論理的基軸として多事業部制の形成を説く。すでにあきらかなように、ここにみられるウィリアムソンの説明の特徴は、垂直的統合の限界を垂直的統合を管理する組織形態の限界に置き換え、そこから、もっぱら組織革新論の脈絡で新たな企業組織のレベルである多事業部制の形成を説明していることである。

このことが意味しているのは、垂直的統合という企業戦略の限界が、企業戦略の限界として問題とされていないということである。垂直的統合は、すでに前の項で触れたように、とくに19世紀末の新しい歴史的・技術的な条件のもとで展開された新しい企業戦略であった。しかし、それは一つの事業システムとしては成功したとしても、企業組織全体としての戦略的課題に十分応えるものとしては、限界をもっていた。それはなんであったのか。本来、企業組織の新たなレベルの形成の問題としては、まずこのような形で問題が立てられなければならない。そして、そのような垂直的統合の戦略的な限界から新たな企業組織の展開が説かれなければならない。

② 成長戦略による「多事業部制」の形成

それでは、企業戦略としての垂直的統合の限界とは、なにか。

ひとことでいえば、垂直的統合とは、不確実性の高い市場メカニズムのなかで、ある特定の製品（群）を対象とした事業を安定的に展開するための一つのシステムである。このような事業システムを構築することによって、とくに事業展開にとって最大の難関となる製造と販売の結合を市場メカニズムにまかせず、内部組織として安定化させようとするようとするわけである。

しかし、このシステムがいかに成功裡に作用するとしても——かならずしもそうなるとは限らないが——、企業組織全体としての戦略的課題からみると、このシステムの役割には限界がある。それは、このシステムがあくまでも一つ

の分野の事業にかかわる安定化システムであることからくる。

周知のように、社会の技術革新と消費ニーズの絶えざる変動のなかで、一つの製品、一つの事業には多かれ少なかれ一つのライフサイクルがあり、ある段階を経過するとその社会的な需要量は停滞、さらには減退を避けられないのが常態である。もとより、このような製品（事業）のライフサイクルの作用にもかかわらず、個々の企業が相対的に独自の需要量を確保していくことはありうる。また、そのための条件として事業の安定化システムとしての垂直的統合の成功の度合が意味をもつことは間違いない。しかし、それにもかかわらず、大局的には社会的な製品のライフサイクルの作用は個別企業の需要曲線に大きくのしかかってくることは避けられない。そして、それは、結局のところ、企業組織の成長の脚を引っ張ることにならざるをえない。

しかし、他方、企業組織は成長の持続なしには、存続しえない存在である。技術革新や消費ニーズの変動のなかで市場環境は絶えず変化しており、このなかで存在意義を問われる企業組織にとって、停滞は存在の否定につながるものである。そして、いうまでもなく、企業規模が拡大すればするほど、その条件は厳しいものとなる。

このことを念頭におけば、企業組織が一つの事業の安定化システムとしての垂直的統合のレベルにとどまることの戦略的な限界はあきらかであろう。

このような状況のなかで、企業組織は、その存続を図ろうとすれば、特定の製品のライフサイクルを超えた、持続的な成長のための企業戦略をシステムとして構築することが不可避となる。

特定の製品のライフサイクルを超える、このような持続的な成長のための企業戦略として、もっとも要となるものは、いうまでもなく、事業の複数化、いわゆる多角化である。今日、多くの企業組織がそのような多角化した事業構造を擁したものとなっていること、また現在の時点でそのような構造を整備して¹⁹⁾いなくても、その方向を志向せざるをえないことは、周知のとおりである。

ところで、これも周知のことであるが、このような多角化した事業構造の形成は、管理組織としての多事業部制組織、ウィリアムソンのいう M 型組織の

形成という組織革新をともなった。このような新たな事業構造を擁する企業組織を管理するには、もはや垂直的統合を管理するための職能別部門組織、つまりU型組織では対応できなくなったからである（なお、当初は多角化²⁰⁾した事業構造に対応するためにM型組織が採用される形をとったが、M型組織の機能が一般的に認識されるようになると、逆に事業構造の多角化を推進するために、先行的にM型組織が導入されることもみられるようになった）。

以上を念頭において、もう一度ウィリアムソンに立ち帰れば、先に一般的にのべたウィリアムソンの理論展開の特質とその限界についての指摘を具体的に理解することができるであろう。垂直的統合から多事業部制への展開を、もっぱら垂直的統合を管理する組織形態であるU型組織から、多事業構造を管理する組織形態としてのM型組織への展開とするウィリアムソンの説明の特徴は、M型組織の導入という組織革新が必要とされた論理をもっぱら組織規模の拡大と複雑化一般が引き起こす管理上の不効率性のレベルに閉じ込め、そもそもそれが必要とされた市場環境と企業組織との緊張関係、企業組織の持続的な成長の確保という戦略的な背景を不問に付してしまっていることである。もし、企業組織の存在をこのように市場環境との緊張関係のなかで捉える視点があれば、理論展開は、おのずから、①企業戦略としての垂直的統合の限界→②その克服としての多角化された事業構造の構築→③そのための管理組織としてのM型組織の導入、というようにならざるをえなかったであろう。

こうして、多事業部制の形成についても、ウィリアムソンの論理は、垂直的統合の形成についてみたと同様の限界が指摘できる。つまり、多事業部制の形成についても、まずその基礎には、社会的な技術革新を背景とした市場環境の急速な変化があり、企業組織はその存亡を賭けてこれに対応し、持続的な成長を図らなければならないということから論理を立てる必要があった。しかし、ウィリアムソンはやはり取引コスト・アプローチの一般的有効性を強調するため、徹底して技術的な要素を排除した。そしてこのことが、市場環境の変化およびそれに対応する企業戦略を背景とする企業組織革新のダイナミズムを消却してしまったように見える。そして、これも遡れば、出発点で設定されたその

「受動的」企業観にたどりつくのである。

- 10) その内容については、*Bell Journal of Economics*, Vol. 6, No. 1, Spring 1975 を参照。
- 11) 代表的なものとして、浅沼万里「企業組織の経済分析」青木昌彦編『経済体制論・第1巻 経済学的基础』1977年、東洋経済新報社：同「内部組織と市場」降旗武彦ほか編『経営学の課題と動向』1979年、中央経済社：今井賢一ほか共著『内部組織の経済学』1982年、東洋経済新報社：青木昌彦『日本企業の組織と情報』1989年、東洋経済新報社、などを参照。
- 12) この点については、青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』1985年、岩波書店、第1～5章を参照。
- 13) この点については、池本正純『企業者とはなにか——経済学における企業者像』1984年、有斐閣、を参照。ここで示した筆者の描く企業像は、結論的には、ナイト（Knight, F. H.）の企業像（企業者像）に近いものである。Knight, F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*, 1921, Part 3（奥隅栄喜訳『危険・不確実性および利潤』1959年、文雅堂銀行研究社、第3部）を参照。
- 14) 企業組織理論における生産システム論の位置づけと、その具体的な発展段階については、坂本和一『現代巨大企業の構造理論』1983年、青木書店、第1章：同『21世紀システム——資本主義の新段階』1991年、東洋経済新報社、第1章を参照。なお、青木昌彦氏が前掲『日本企業の組織と情報』で、日本企業の実践を念頭において提唱している「作業の半水平的コーディネーション」の理論は、この生産システム論レベルでの理論構築の一つの具体的な試みとして位置づけられる。同上書、第1～3章を参照。
- 15) この点を早くから指摘してこられたのは、風呂勉氏である。同「垂直的統合と『取引のパラダイム』」『商大論集（神戸商科大学）』第29巻第2・3号、1977年12月：同「内部組織論的流通認識の基本的性格」同上誌、第38巻第3・4号、1987年1月、を参照。
- 16) この点については、今井賢一氏による明快な整理がある。同「寡占企業の行動——市場と組織の間」『ビジネス・レビュー』Vol. 23, No. 4, 1976年3月、5～6ページ、を参照。
- 17) 以上のような歴史的な状況については、Chandler, A. D. Jr., *The Visible Hand — The Managerial Revolution in American Business*, 1977, Part IV（鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立』1979年、東洋経済新報社、第4部）を参照。ウィリアムソンの垂直的統合についての認識も、このチャンドラーの研究に影響を受けている。しかし、ウィリアムソンはチャンドラーがあきらかにした、歴史的な意義をもつ垂直的統合をあ

まりにも取引コスト・アプローチという一般的な原理に引き寄せて理解しようとし過ぎたようである。

- 18) ウィリアムソンの多事業部制についての認識も、チャンドラーの研究を基礎としている。Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure — Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 1962（三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』1967年、実業之日本社）を参照。
- 19) 企業の成長と多角化の構造的な関係を説いたものとして、Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959, 2nd ed. 1980（末末玄六訳『会社成長の理論（第2版訳）』1980年、ダイヤモンド社）がある。とくに第5～7章を参照。ペンローズはここで、とくに経営資源の有効的利用の視点を軸に、両者の関連を説いている。
- 20) チャンドラーの前掲『経営組織と戦略』は、この点を実証的にあきらかにした、いわば古典である。ウィリアムソンは、この点でも、多事業部制組織の採用を取引コスト・アプローチに引き寄せて理解しようとするあまり、チャンドラーのあきらかにした多事業部制組織導入の環境適応的なダイナミズムを消却してしまったようである。

IV. 企業組織理論と取引コスト・アプローチの役割——結びにかえて

1. コース/ウィリアムソン・モデルに代わる企業組織形成の論理

以上、現代の代表的な企業組織の経済理論としてのコース/ウィリアムソン・モデルの特質と限界を、とくにウィリアムソンの理論展開に沿ってあきらかにした。

ここであきらかになったコース/ウィリアムソン・モデルでの「企業」像は、ひとことでいえば、いわば内部組織化された市場取引の集合といってもいいような、「受動的」な存在であった。

しかし、現実の企業は、決してこのように市場に対して受動的な存在ではない。企業は、むしろその相互の競争行動をとおして市場環境に能動的に働きかけ、既存の市場での需要構造（需要曲線）や生産コスト構造（費用曲線）を制御していく経済主体として存在している。したがってまた、それは、それに相応

しい経営資源の集積体、つまり企業組織として存在している。そして、ここでは、不確実性の渦巻く市場環境のなかで、このような経営資源の集合体を管理し、自らの洞察力と危険負担能力によって経営資源の運動に方向づけをあたえていく、いわゆる「企業者」が決定的に重要な役割を果たしている。

しかし、コース/ウィリアムソン・モデルでの企業は、このように市場環境に能動的に働きかける存在としては描かれていない。そこでの企業は、市場における取引コストとの比較考量のなかで揺れ動く受動的な存在である。したがってまた、それが擁する複雑な階層組織も、市場環境の変化に対するさまざまなレベルでの企業戦略の担い手としてではなく、ひたすら取引コストの節約メカニズムとして存在するものとなる。

もし、私たちが企業組織という存在を、現実にもうそのようなように、市場環境のなかで能動的に存在する経済主体としてとらえようとするのなら、コース/ウィリアムソン・モデルの描く企業組織像とその形成論理は克服されなければならない。

ところで、こうして筆者が描く、コース/ウィリアムソン・モデルに代わる新しい企業組織像とその形成論理がどのようなものかは、これまでⅢですすめてきたコース/ウィリアムソン・モデルの検討のなかで、すでに大筋あきらかであろう。

ひとことでいえば、ここで前提とされる企業像は、いわば「企業者的」企業ともいうべきものである。したがってまた、このような企業像を前提とする企業組織の形成論理は、まずなによりも環境適応の「企業戦略」の展開として理解されなければならないことになる（ここではさらに、この「企業戦略アプローチ」による企業組織の形成論理を具体的に展開しなければならないが、ここではその余地がない。さしあたり、Ⅲでのコース/ウィリアムソン・モデルの検討から、そのエッセンスを汲み取ってもらうこととする²¹⁾）。

この点で、コースの論文が *The Nature of the Firm* とされていることは興味深い。つまり、そこで描かれた企業は、Firm、すなわち市場という「流動状態」の取引関係のなかにできた「取引の塊」としての企業である。しかし、

コース/ウィリアムソン・モデルの企業に対して、筆者が示そうとする企業は、環境にたいして能動的に働きかける「企業者的」な企業、つまり Enterprise としての企業である。したがって、コース/ウィリアムソン・モデルを克服する新しい企業組織の経済理論は、The Theory of the Firm に対して、The Theory of the Enterprise²²⁾ として構築されなければならないことになる。

2. 新しい企業組織理論における取引コスト・アプローチの役割

それでは、コース/ウィリアムソン・モデルのエッセンスをなす取引コスト・アプローチは、新しい企業組織理論において、どのような位置、役割を占めるのであろうか。

この点で、注目されなければならないのは、コースが、「もし組織化することによってあるコストが削減でき、実際に生産コストを低下できるならば、一体、市場取引はなぜ存在するのか」、「すべての生産が一つの大企業によってなせ行われぬのか」と問い、これに対して、「第一に、企業が大きくなるにつれて、企業者機能の収穫逓減、すなわち企業内で追加的取引を組織づけるコストが上昇するかもしれない」と答えている点である (Coase, *op. cit.*, p. 394)。

それは、ウィリアムソンについていえば、「組織の失敗とは、市場にも非市場的組織にも適用できるように意図して設けられた対称的な用語である。したがって、取引が市場から企業内に移されるのが観察される場面では、市場の失敗を推定することが正当化されるが、移されない取引（市場で仲介されつづける取引）については、内部組織の失敗を推定することが正当化される」(Williamson, *op. cit.*, p. 20: 前掲訳, 36ページ) とのべている点にかかわる。

すでにあきらかなように、ここでは、企業組織の形成という場合、二つの側面があることが示されている。つまり、一つは、「取引の海」としての市場に対してなぜ「島」としての企業組織が形成され、さらに階層組織として発展してくるのかという側面であり、もう一つは、なぜ市場が全面的に企業組織化せず、企業組織は「取引の海」の「島」としてとどまるのかという側面である。

ところで、ここであらかじめ注意しておかなければならないことは、これら

の二つの側面が企業組織の形成においてもつ現実的なウェイトの問題である。コース/ウィリアムソン・モデルでは、論理的に、これらの二つの側面がまったく同じレベルでの対称的な側面として扱われている。しかし、企業組織の形成の現実を念頭においたとき、これらの二つの側面は、決して同じレベルで取り扱われるべき問題ではない。むしろそれらは、企業組織の形成においてその現実的な意義を異にする、二つの異なるレベルの問題として扱われなければならない。

つまり、前者の側面というのは、まさに社会的な技術革新の展開を背景とした、企業組織の骨格の歴史的な形成にかかわる問題である。それに対して、後者の側面は、前者のような論理で歴史的に形成された企業組織の骨格を前提としながら、市場および企業組織内の具体的な諸条件によって規定される、企業組織の個別的、具体的な境界の形成にかかわる問題である。それらの諸条件は、当然、個別企業が存立する国や、所属する産業、さらに個別企業の内部組織の事情によって、きわめて可変的なものである。二つの側面をこのように二つの異なるレベルの問題として位置づける背景は、垂直的統合や多事業部制といった企業組織の骨格の点では同じレベルの発展段階にあっても、現実の個別企業の内部組織の境界は、国によって、産業によって、また同種の産業に所属していても、個別企業の内部組織の条件に違いによって、多様であるという現実である。

コース/ウィリアムソン・モデルの正しい評価のためには、この点を念頭におくことが重要である。

そこで、もう一度、コース/ウィリアムソン・モデルに戻ると、そこでの主要な関心、とくにウィリアムソンの企業組織理論の関心は、実際には、前者のレベルに集中されてきた。そして、後者のレベルは前者のレベルと論理的に対称な関係になるという指摘にとどまった。それは、両者の側面をもっぱら論理的に、同一のレベルの対称的な問題として扱ったことの当然の帰結であった。

しかし、これまでにあきらかしてきたように、前者のレベル、つまり市場のなかでの企業組織、とりわけ階層組織としての企業組織の形成の説明について

は、取引コスト・アプローチには、大きな限界があり、これに代わる、「企業者の」企業像を前提とした、いわば「企業戦略アプローチ」が必要であるということがわかった。

それでは、このことを前提とすると、企業組織形成のもう一つの、後者のレベル、つまり企業組織による取引の内部組織化には限界があるという点の説明については、どうなるのであろうか。

結論的にいえば、実は、この側面の説明においてこそ、コース/ウィリアムソン・モデルのエッセンスである取引コスト・アプローチが有効性を発揮するのではないかと、いうことである。つまり、企業組織として同じ発展段階の骨格を擁している、現実の個別企業が具体的にどの範囲の活動を内部組織として包摂するか（逆に、どの範囲までしか包摂しないか）を決定する基準は、まさに内部組織化コストと取引コストとの間の相対的優位性にはかならないということである。そして、これらのコストの相対的優位を決定する条件は、いうまでもなく、きわめて多様であり、個別的、可変的でありうるわけである。

以上の点をふまえて、改めて筆者の理解する企業組織理論をモデル化すれば、それは、――

- ① 「企業戦略アプローチ」による、企業組織の骨格の形成の説明
- ② 「取引コスト・アプローチ」による、企業組織の具体的・現実的な境界の形成の説明

――という、二重のレベルの論理構成をとることになる。

- 21) この作業は、端的に言えば、組織理論におけるいわゆる「コンティンジェンシー理論」（組織の条件適応理論）の成果を経済学にいかに取り込むかということでもある。この点を念頭において企業理論を具体化したものとして、坂本和一『現代巨大企業の構造理論』1983年、青木書店、第1部Ⅲを参照。

「コンティンジェンシー理論」については、Lawrence, P. R. and Lorch, J. W., *Organization and Environment*, 1967（吉田博訳『組織の条件適応理論』1977年、産業能率大学出版部）：野中郁次郎『組織と市場』1974年、千倉書房：占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』1979年、白桃書房：加護野忠男『経営組織の環境適応』1980年、白桃書房、などを参照。

しかし、これまでの「コンティンジェンシー理論」はそれ自体として、現代の組織発展の論理を説明するのに大きな制約をもっている。本稿の課題のレベルではこの点については問題とするには至らなかったが、本稿冒頭で掲げた企業組織をめぐる理論的課題の第二の課題を取り上げる段階ではこのことがむしろ問題となる。

なお、本稿と類似の視角から取引コスト・アプローチによる企業組織理論を論評したものに、宮本光晴『人と組織の社会経済学』1987年、東洋経済新報社、がある。とくに、同上書、第4章を参照。

- 22) 青木昌彦氏の企業理論については、別に検討の機会を得たいと考えるが、同氏が前掲『日本企業の組織と情報』のなかで、氏が構築をめざす「企業内コーディネーションの比較分析」のひとつの試みとして提示している、日本の経営の成果を念頭においた「半水平的な作業のコーディネーション」の概念は、コースの論文を出発点としているといわれるものの、他方、明瞭に環境適応的な戦略的組織革新の成果という性格をもっている。これは、同氏のつぎのような叙述にもあらわれている。――

「本書で以下筆者が強調したいと考えていることは、組織内コーディネーションの比較効率性にとって、だんだんと人間的要素を無視しえない状況が現出しつつあるということである。すなわち連続的に変化する市場や技術の条件にフレキシブルに対応するのに、企業組織の内部で伝統的なヒエラルキー的コーディネーションと並んで、水平的なネットワークを通ずるコーディネーションが無視しえない力を発揮するようになってきている。」（同上書、21ページ）

（1992年2月5日 脱稿）