

## 「協調ゲーム論」型企業組織 モデル（青木モデル）の検討

坂 本 和 一

### はじめに

今日、経済学における企業理論は、そのほとんどがコース（Coase, R. H.）の *The Nature of the Firm*, *Economica*, Nov. 1937 での問題提起を共通の出発点としている。コースは、それまで伝統的に社会の資源配分のもっとも合理的な調整メカニズムと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メカニズムが存在するのかを問い、市場での取引コストがかさむとき、そのコストの節約のために組織内部で、もう一つの調整メカニズ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。<sup>1)</sup>

しかし、このコースの問題提起を共通の出発点としながら、今日、企業理論（企業組織モデル）にはさまざまなアプローチが存在する。青木昌彦氏は、コースの設定したフレームワークをどのような観点から発展させたかで、企業理論のつぎの三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「エージェンシー理論（Agency Theory）アプローチ」。

第二。コース理論の契約論的側面を、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（Williamson, O. E.）理論に代表される「取引コストの経済学（Transaction Cost Economics）アプローチ」。

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「協調ゲーム論（Co-operative Game Theory）アプローチ」。

青木氏は、企業理論へのアプローチをこのように三つのタイプに整理する。そして、今日支配的な位置にあるのは第一の「エージェンシー理論アプローチ」と第二の「取引コスト・アプローチ」であるとしたうえで、青木氏は、自身の「協調ゲーム論アプローチ」をこれらに対置し、その確立をめざしたいとする。実際に、この間の青木氏の企業理論をめぐる精力的な作業は、この課題に沿ったものである。

筆者は、すでにコース/ウィリアムソン・モデルの検討で、上の三つのタイプのうちでは第二の、「取引コスト・アプローチ」の意義と限界をあきらかにした<sup>2)</sup>。この作業の継続として、本稿ではさらに、第三の、青木氏の「協調ゲーム論アプローチ（青木型企業組織モデル）」の意義と限界を検討する。

また、この作業をとおして、先稿でのコース/ウィリアムソン・モデルの検討では十分描き出せなかった筆者自身の企業理論のフレームワークをより明瞭にできればと考える。

## I. 青木氏の企業組織モデルのフレームワーク

企業理論をめぐる青木氏のこの間の作業は、二重である。

第一は、「協調ゲーム論アプローチ」による企業理論（企業組織モデル）そのものを構築する作業である。この作業の成果は、*The Co-operative Game Theory of the Firm*, 1984（青木昌彦『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）、および『日本企業の組織と情報』（1989年、東洋経済新報

社）のとくに第1章に集約されている。

第二は、この「協調ゲーム論アプローチ」を念頭におきながら、具体的に、戦後日本経済の良好なパフォーマンスのシステムの根拠を説明する、日本企業の経済モデルを構築し、それを理論的に評価する作業である。この作業の成果は、*Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, 1988（永易浩一訳『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』1992年、筑摩書房）や『日本企業の組織と情報』（1989年、東洋経済新報社）などの業績で示されている。

はじめに、これらの成果に示されている青木氏の企業組織モデルのフレームワークを要約的に紹介する。

### 1. 「協調ゲーム論アプローチ」による企業組織モデル——「コーポラティブな経営主義モデル」

まず第一の作業についてみる。

(1) 青木氏は、*The Co-operative Game Theory of the Firm*（邦訳『現代の企業』）の第1章で、自身の企業組織モデルのフレームワークをつぎのように、要約している。——

「われわれは、企業を株主集団と従業員をそのメンバーとする一つの連合体とみなし、企業の市場行動とその内部における（組織準地代の〔引用者〕）分配とを協調ゲームの解（交渉解）として解釈する。この分析枠組においては、企業の内部においておこなわれる決定は、暗黙的ないし明示的に企業のメンバーによって同意され、かつこれらのメンバーのパワー・バランスと彼らの立場からみた内的効率性によって特徴づけられた結果とみなされるのである。」（*Ibid.*, p. 7-8: 同上訳, 11 ページ。）

周知のように、伝統的な新古典派経済学では、企業組織がつくり出す「組織準地代」は、利潤という形式で、排他的に企業者としての株主集団（ここでは、経営者はその代理人とみなされる）に帰属するものとみなされてきた。したがってまた、企業は企業者にとっての効用、利潤の最大化にそって経営されるとさ

れてきた。これに対して、従業員の受け取る賃金は生産コスト構造の一要素として、与件的に念頭におかれるにすぎなかった。したがって、ここでは、企業が株主集団だけではなく、従業員を含む一つの連合体、つまり企業「組織」として扱われることは論理的に不可能であった。青木氏の上のような企業組織の協調ゲーム・モデルは、このような伝統的な新古典派経済学の企業理論に対する批判を出発点としている。

(2) ところで、このように従業員を株主集団と並ぶ企業の構成メンバーとして位置づけうる根拠はなにか。青木氏は、伝統的な新古典派経済学とは異なり、従業員の能力を企業に固有の資源の重要な一環として位置づける。つまり、企業に固有な資源とは、単一の一枚岩的な主体に体现されているのではなく、株主集団と従業員集団に拡散して存在している、と理解する。ここに、青木氏は、従業員集団を株主集団とならぶ、対等の企業の構成メンバーとして位置づける根拠をみる。

この点について、青木氏は、『日本企業の組織と情報』の第1章でつぎのよりのべて、さらにくわしく展開している。――

「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。このネットワークにおいて、従業員はグループとして、現場情報処理や水平的コミュニケーションにおいて重要な役割を演じている。そしてそうした役割の遂行に必要な能力は、ネットワークに特有な資源として企業内に獲得され、かつ蓄積されていく。こうしたネットワークに特有の資源の蓄積がシェアリングの可能性を基礎づけると協調ゲーム論は考えるのである。」（同上書、21～22ページ。）

(3) この場合、「経営者」をどのように取り扱うか。これが、もう一つのポイントである。この点について、青木氏は *The Co-operative Game Theory*

*of the Firm*（邦訳『現代の企業』）でつぎのようにのべる。――

「経営者の取りあつかいについては、特別のコメントが必要である。現実の世界において経営者は、株主あるいは俸給経営者として、またはその双方として生活の糧をえ、金銭的ないし他の個人的動機をもっているであろう。しかしながら本書は、経営者のこのような個人的側面を捨象し、経営者の本質的な機能を、協調ゲームの解を見いだすことに共通の利益を有する株主集団と従業員たちとのあいだの調停者のそれとして概念化する。ことばをかえていうと、これから展開する寓話においては、経営者の一側面は協調ゲームの『レフェリー』として特徴づけられる。この調停者としての経営者という概念と経営主義者の『純粋に中立的なテクノクラシー』という概念のあいだに非常に強い類推がみとめられる。」（*Ibid.*, p. 62: 同上訳, 116 ページ。）

このような経営者の取り扱いは、1950～60年代に企業理論に新風を吹き込んだ経営主義理論（経営主義的企業理論）に対する批判を背景にしている。

20世紀に入って、巨大株主会社の形成と株式の分散化が急速にすすみ、これが背景となって、いわゆる「所有と経営の分離」、つまり株主にかわって、経営者が企業の支配的な意思決定権を掌握するようになったとする見方が支配的となった。経営主義理論は、このような20世紀の企業発展の現実を背景としている。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）、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（Williamson, O. E.）の *The Economics of Discretionary Behavior — Managerial Objects 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）などが、この経営主義理論を代表するものである。

この経営主義理論では、「通常、経営者の効用は静的な場合には企業のサイズに、また動的な場合にはその成長力に関連すると想定され、経営者は株主によって課せられるある種の制約条件のもとで、この効用関数の最大化を試みる」（*Ibid.*, p. 35: 同上訳, 68ページ）と仮定されている。しかし、この理論は、

結局、「企業家（株主〔引用者〕）による効用最大化という新古典派的仮説を、経営者による効用最大化仮説によって置きかえたにすぎなかったのである。その結果として、彼らは経営主義理論の基本的な前提、すなわち経営者は企業のさまざまな構成母体のあいだで裁定者として行動する、という基本的な前提から逸脱することとなった」（*Ibid.*, p. 35: 同上訳, 68ページ）というのが、青木氏の評価である。経営者の本質的な機能を「株主集団と従業員たちとのあいだの調停者」としての機能にみる青木氏の理解は、このような従来の経営主義理論に対する批判を背景にしている。

(4) 総じていえば、青木氏の企業理論は、これまでの企業理論、すなわち新古典派の企業理論、経営主義理論、さらにこれらとは対極をなす労働者管理企業の理論の基本的な立て方に対する批判を背景として<sup>3)</sup>いる。つまり、これまでの企業理論では、企業は、それぞれ株主集団、経営者、あるいは従業員（労働者）といった特定の企業メンバー・グループの単独の利益のために経営されるとみなされている。したがって、その分析の関心は、それら支配的なグループの効用の最大化に集中され、他の構成グループの利害は単に与件として扱われにとどまっている。このような従来のさまざまなタイプの企業理論のもつ一面性を批判しつつ、企業をそれぞれ利害を異にするさまざまな構成グループからなる一つの連合体とみなして、そこでの意思決定を説明する合理的な理論を「組織均衡」理論として構築する、というのが青木氏の基本的な視角である。

しかし、青木氏の協調ゲーム・モデルは、単にこれまでの各種の企業理論に対して対置される企業理論として提示されているのではなく、新古典派経済学の企業理論および労働者管理企業の理論を二つの特殊なケースとして含む、より一般的な企業理論として構想されている。すなわち、新古典派経済学の企業モデルは従業員の内部交渉力がゼロの場合に対応する。また、新古典派経済学の場合とは対照的に、従業員一人当たりの所得の最大化にそって経営されるとする労働者管理企業の企業モデルは、株主集団の内部交渉力がゼロの場合に相当すると理解されるからである。しかし、現実の企業は、この二つの極限状態の中間の状態にあるのが普通と考えられるのであり、それは、上の引用に示さ

れているような、協調ゲーム・モデルとしてモデル化されることになる。

(5) 青木氏は、以上のような「協調ゲーム論アプローチ」による企業組織モデル——企業組織の協調ゲーム・モデル——について、さらにそれが、法的・制度的に規定された現実の企業のどのような意思決定メカニズムと効率的な適合性をもつかを検討する。<sup>4)</sup>

そこで、青木氏は、経営者（M）と企業の他の構成要素、つまり株主集団（S）と従業員集団（E）との間における経営機能の分担の様式を特定化することによって、企業の意味決定メカニズムの異なる三つの基本モデルと一つの変形モデルを区別する（*Ibid.*, p.126-127:同上訳, 203~204ページ。）

① 株主主権 = 団体交渉モデル——この下では、MはSの代理人としてEの代表とともに、意思決定変数の一部を共同で決定し、のこりを片務的に決定する。

② 経営参加モデル——この下では、SとEの代表者が共同的に意思決定をおこなうか、あるいはSとEの共同監視のもとでMが意思決定をおこなう。

③ コーポラティブな経営主義モデル——この下では、中立的なMが、SとEの利害を統合し、仲裁するように意思決定をおこなう。

③-a 経営裁量モデル——このモデルは③の退化したモデル、ないし変種である。この下では、独立のMが、SとEによって課せられた制約条件の下に、それ自身の効用を最大化するべく意思決定を行う。

青木氏は、以上のような三つのモデルについて、その制度的な効率性を検討し、企業組織の協調ゲーム・モデルと「コーポラティブな経営主義モデル」の整合性を結論する。

コーポラティブな経営主義モデルとは、あらためていえば、「株主集団と従業員集団という二つの基礎的な構成母体からなり、これらの単位を相互依存的な全体に铸あわせる統合的・利害裁定的機構——『経営陣』と特定化される——を備えた一つのシステムとして、企業を概念化する」（*Ibid.*, p.172:同上訳, 292ページ）ものである。この際、「コーポラティブ」という形容詞は、旧来の経営主義理論の企業モデル（裁量的な経営主義モデル）との対比で、経営者の

「統合的・利害裁定的機構」としての役割を協調するためのものであると、青木氏はいう。

## 2. 協調ゲーム・モデルと日本企業モデル

以上のような「協調ゲーム論アプローチ」にもとづく企業組織の一般モデル——コーポラティブな経営主義モデル——を念頭におきながら、つぎに青木氏の日本企業の経済モデルについてみる。

青木氏の日本企業モデルは、① *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, 1988（邦訳『日本経済の制度分析』）で提示されたあと、さらに②『日本企業の組織と情報』（1989年）（とくに第6章「金融と雇用契約のネクサスとしての日本企業」）、③「契約論アプローチと日本企業」（今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』1989年、東京大学出版会、第2章）、④ *Toward an Economic Model of the Japanese Firm, Journal of Economic Literature*, Vol. XXVIII, March 1990, などで展開されている。青木氏はこのような日本企業モデル構築作業のなかで、とくに②以降、雇用契約と金融契約にみられる、決定の側面とインセンティブの側面における分散化と集中化の双対的結合に注目し、ここから日本企業の特徴を説明する三つの「双対原理」を導く作業を展開している<sup>5)</sup>。

しかし、ここでは、青木氏の日本企業モデル構築の出発点をなす①でのモデルをとりあげる。①でのモデルは、青木氏の日本企業モデルの原点であり、協調ゲーム・モデルを直接念頭において日本企業モデルの検討がなされている。

(1) ①で青木氏が日本企業モデルを集約的に提示しているのは、第5章「J企業における交渉ゲーム」においてである。

ここで青木氏は、日本企業（J企業）における交渉ゲームの構造の特徴をつぎのようにまとめている。——

「1. 交渉事項の広範性：J企業の交渉事項は、従業員への報酬やその他の雇用条件のように、通常の団体交渉の対象になるもの以外のかかなり広範囲にわたる問題に及んでいる。従業員の福利と関連が強い経営戦略変数や、文脈的技能



を蓄積し、それを効率的に利用する標準的努力の問題も（陰伏的に）交渉事項に入れられている。

2. 暗黙のコミットメント：交渉結果を規定する変数の種類によっては、それに関する同意事項を、明文化した強制力を有する契約という形にはできず、暗黙の約束という形でのみ了解されている場合がある。

3. 経営者の調停的役割：交渉ゲームにおける経営者の主な役割は調停者のそれであり、自らは一定の中立的な立場に立って株主集団、準終身雇用従業員集団の双方に受け入れられるような経営戦略を作成する。」（*Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, p. 156: 前掲訳, 170 ページ。）

(2) さらに、このような日本企業における交渉ゲームのなかで、経営者は、つぎのような三つの補足しあう役割を果たすものと考えられている。――

「1. 企業別組合に対する交渉主体：経営者は企業の有形資産の十分な拡張と株主への満足のいく収益を確保するように、組織に帰属する準レントの処分に関して、企業別組合と団体交渉を行う。

2. ランク・ヒエラルキーの管理者：経営者は準終身雇用従業員をモニターし、準レントから努力支出のコストを差し引いた額の極大化に必要な努力支出を行うというコミットメントを果たせるようにする。それは、インセンティブ・システムとして、第3章で述べたような賃金・昇進の仕組みを使い、それを集中的に管理するということによって可能となる。

3. 経営戦略の裁定的意思決定者：経営者は、『比重づけルール』に従って構成集団間の利害のバランスのとれた経営戦略を決定する。」（*Ibid.*, p. 181-182: 同上訳, 195ページ。）

(3) ①での青木氏の日本企業モデルは、そのエッセンスを要約すれば、以上のようなものである。すでにあきらかなように、ここには、先にみた同氏の企業の一般理論としての協調ゲーム・モデル（コーポラティブな経営主義モデル）が現実的な存在として確認されることになっている。したがって、青木氏の企業の一般理論からすれば、日本企業モデルとして集約される日本企業の組織的特質といわれてきたものは、決して経済学の企業理論から外れた特殊なものではなく、

一般性をもったものとして理解されることになる。<sup>6)</sup>

- 1) 坂本和一「コース/ウィリアムソン型企業組織モデルの検討」『立命館経済学』第41巻第1号，1992年4月，第Ⅱ節を参照。
- 2) 同上論文，第Ⅲ，Ⅳ節を参照。
- 3) Aoki, M., *The Co-operative Game Theory of the Firm*, 1984, Part I (青木昌彦『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，第Ⅰ部)を参照。
- 4) *Ibid.*, Part Ⅲ (同上訳，第Ⅲ部)を参照。
- 5) 『日本企業の組織と情報』1989年，東洋経済新報社，第6章にしたがって，青木氏のいう三つの「双対原理」を示せば，つぎのようである。  
 [第一双対原理]「組織的に有効であるためには，雇用契約は情報側面とインセンティブの側面において，双対的に分散化と集中化を結合する必要がある。この要請を満たす二つのパターンが存在する。AタイプとJタイプ（またはそのコンビネーション）である。」(同上書，149ページ)。  
 [第二双対原理]「雇用契約と金融契約のネクサスは，一様にAタイプか（つまりA-Aタイプ），Jタイプ（つまりJ-Jタイプ）であれば，より有効である。」(同上書，158ページ)。  
 [第三双対原理]「Jタイプの契約のネクサスにおいて，経営決定は金融面と雇用面からの双対的なコントロールのもとにおかれ，企業価値の最大化と代表従業員の厚生を最大化という二重の目的を追求することになる。」(同上書，163ページ)。
- 6) 以上のような，青木氏の企業組織の一般理論（協調ゲーム・モデル）と日本企業モデルの関係は，青木氏自身のこれまでの説明では，必ずしも明確に示されているわけではない。

## Ⅱ. 協調ゲーム・モデルの基本的性格

### 1. 企業組織モデル検討の基本的フレームワーク——「組織均衡」型企業組織モデル

#### (1) 青木氏による「組織均衡」理論の発見

以上Ⅰでそのエッセンスを紹介したような青木氏の企業組織モデル，協調ゲ

ーム・モデルは、今日の現実の企業組織を理解するモデルとして、どのような意義と限界をもっているであろうか。つぎに、本来のこの問題に入る。

ところで、この作業をどのような視角からすすめるか。これから青木氏の企業組織モデルを検討する場合、はじめに、この作業を行う際の、筆者の検討フレームワークをあきらかにしておく必要がある。

もとより、理論の検討は、検討を試みる者の立場で、さまざまな視角がある。しかし、このような作業に際しては、作業が相互に生産的なものであらうとすれば、可能な限り、検討対象に内在的なものであることが望まれるであらう。

このような観点からみて、青木氏の企業組織モデルの検討に際して幸運なことは、同氏自身のモデル構築作業の基本コンセプトが、筆者が念頭におこうとする検討フレームワークの基本コンセプトと重なっていることである。

すでにみたように、青木氏の企業組織モデルの構築作業の基本的なツールは、「協調ゲーム論」である。この協調ゲーム論からの企業組織モデルへのアプローチが、具体的にどのような理論的フレームワークを導くか。青木氏はつぎのようにのべている。――

「形式的にいうと、協調ゲームは、プレイヤーが共通の利益の可能性を追求するために、どのような結果がえられるべきかについて拘束的な協定を結ぶゲームとして定義される。……（中略）……協調ゲーム理論における単純ながらももっとも実りの多いパラダイム、すなわち純交渉ゲーム、をわれわれのモデルに若干修整して適応することにより、ゲームの参加者のあいだのパワー・バランスと内的効率性によって特徴づけられる、組織均衡（協調解）の概念を導くことができる。」（*The Co-operative Game Theory of the Firm*, p. 62: 前掲訳, 114 ページ。）

こうして、青木氏が「協調ゲーム論アプローチ」から導く企業組織モデルの理論的フレームワークは、ひとことでいえば、「組織均衡（organizational equilibrium）」という理論的フレームワークである（氏の企業組織モデルを理論的に説明する同上書・第5章は、「組織均衡」と題されている）。このような理論的フレ

ームワークのなかで、経営者の本質的な機能が、協調ゲームの解を見出すことに共通の利益を有する株主集団と従業員集団のあいだの調停者のそれとして概念化されていることは、すでに紹介したとおりである。

ところで、周知のように、この「組織均衡」という概念そのものは、1930年代バーナード（Barnard, Ch. I.）に始まる近代組織理論の中核概念であり、その理論的フレームワークは今日まで、さまざまな角度から検討され、展開されてきた。しかし、その主要な舞台は、社会学、組織科学、経営学などの分野であり、経済学でこの理論が積極的に取り上げられることはほとんどなかった。もとより、この理論が経済学で取り上げられるとすれば、それはまずなによりも、企業理論においてであったであろう。しかし、これまでの経済学の主流で取り扱われる企業理論のフレームワークは、この理論を導入するベースとしての、「組織体」としての企業という認識を擁していなかった。これまで経済学が「組織均衡」理論と無縁であったのには、このような背景があったように思われる。

しかし、1970年代以降、経済学でも企業を一つの「組織体」として認識しなければならないとする流れが急速に強くなってきていた。その意味では、経済学と近代組織理論の中核である「組織均衡」理論が接合しうるベースが形成されてきていた。このような状況のなかで、近年、「協調ゲーム論」からのアプローチで企業組織モデルの構築に取り組んだ青木氏が、その理論的フレームワークとして「組織均衡」という理論に到達したのは、ある意味では理論の発展が辿るべき一つの必然のステップであったともいえる。

ただ、念のために付言すれば、青木氏の企業組織モデルにおける「組織均衡」理論は近代組織理論の「組織均衡」理論を援用することで生まれたものではない（少なくとも、氏は、そのような関連に一言も触れていない）。むしろそれは、企業組織の理解に「協調ゲーム論」という理論ツールでアプローチしたことから生みだされた結果であった。したがって、それは、経済学の側からの、結果としての近代組織理論との接合という意味をもつといってよいであろう。

ところで、筆者は、青木氏の上のような作業結果とは別に、近代組織理論に

における「組織均衡」という理論的フレームワークは、経済学が企業組織についての理解を深めようとする場合、念頭におくに値する内容をもっていると考える。この点については、つぎにもう少しくわしくのべるが、先に、「幸運なことに、青木氏のモデル構築作業の基本コンセプトが、筆者が念頭におこうとする検討フレームワークの基本コンセプトと重なっている」といったのは、この点である。

## (2) 近代組織理論における「組織均衡」理論

筆者は、近代組織理論における「組織均衡」理論のフレームワークが、とりわけ企業組織を理解するためのトータルなフレームワークを描くうえで、有効な役割を果たすと考える。この点を理解するために、まず、近代組織理論における「組織均衡」理論がどのようなものを、かんたんにみておく。

① バーナードの「組織均衡」理論——「対外均衡」と「内部均衡」の統一  
周知のように、今日、近代組織理論といわれるものは、1938年世に問われたバーナード（Barnard, Ch. I.）の主著、*The Functions of the Executive*（山本安次郎はか訳『経営者の役割』初訳1956年、新訳1963年、ダイヤモンド社）をもって、その出発点とされる。バーナードは、それまでの伝統的組織理論（古典的組織理論）がその中心的な認識対象を作業（doing）においていたのに対して、意思決定（decision making）を中心をすえた新しい組織理論を展開し、組織理論の歴史に新しい段階を画すことになった。そして、その理論の中核をなしているのが、「組織均衡」理論である。

バーナードの「組織均衡」理論の基本的なモチーフは、そもそも組織（協働）が存続するためには、どのような条件が満たされなければならないかという、いわば組織理論の根幹を問うものである。

バーナードの「組織均衡」理論のエッセンスは、つぎのようである。——

「協働の永続性は、協働の(a)有効性と(b)能率、という二つの条件に依存する。有効性は社会的、非人格的な性格の協働目的の達成に関連する。能率は個人的

動機の満足に関連し、本質的に人格的なものである。有効性のテストは共通目的の達成であり、したがってそれは測定される。能率のテストは協働するに足る個人的意思を引き出すことである。」(Barnard, *op. cit.*, p. 60:前掲訳, 62~63ページ。)「それゆえ協働の存続は、つぎのような相互に関連し依存する二種の過程にかかっている。(a)環境との関連における協働体系全体に関する過程, (b)個人間に満足を創造したり分配したりすることに関する過程。」(Ibid., p. 60-61:同上訳, 63ページ。)

ここには、組織存続の条件である「組織均衡」が、二つの側面から成っていることが示されている。

第一は、組織の有効性の実現である。ここで、組織の有効性とは、組織が組織の目的を達成することを意味しており、したがってまたその達成の度合が有効性の度合を示すことになる。組織は、その目的を達成できない場合には、崩壊せざるをえない。これは、組織が対外的に環境との関連で展開する過程、つまり組織の「対外均衡」の過程である。

第二は、組織の能率の実現である。ここで、能率とは、協働体系に必要な個人的貢献の確保に関する能率のことである。組織の存続は、その目的を達成するために必要なエネルギーの個人的貢献を確保し、維持しうる能力にかかっている。これは、組織が対内的に、協働体系を構成する個人間に満足を創造したり、分配したりする過程、つまり組織の「内部均衡」の過程である。

そして、これらの二つの条件、組織の「対外均衡」と「内部均衡」の実現されることが、組織存続の不可欠の条件であるとされている。

## ② サイモンおよびマーチ=サイモンの「組織均衡」理論——「内部均衡」理論への傾斜

その後、バーナードの「組織均衡」理論のフレームワークは、サイモン(Simon, H. A.)の *Administrative Behavior*, 1st ed. 1947, 2nd ed. 1957. 3rd ed. 1976 (松田武彦ほか訳『管理行動』第3版新訳, 1989年, ダイヤモンド社)に引き継がれ、さらにマーチ(March, J. G.)とサイモンの *Organizations*, 1958 (土屋守

章訳『オーガニゼーションズ』1977年、ダイヤモンド社）で展開されていくことになった〔以下、上記の著作を問題とすると、それぞれの著作の著者、バーナード、サイモン、マーチ＝サイモンの名前で示す〕。

しかし、バーナード以後の「組織均衡」理論は、組織内部での個人的動機の満足に関心を傾斜させ、対外均衡と内部均衡の統一という総合的なフレームワークが内部均衡の側面に矮小化していくことになった。

サイモンは、かれの「組織均衡」理論を展開している第6章について、あらかじめ「第3版への序文」のなかで、「この章に示される理論の大部分は、『帰属しようとする決定』に含まれている人間の諸動機について論ずるための体系的な枠組を初めて提供した、チェスター・バーナードの考えを繰り返したものである」とコメントしている（Simon, *op. cit.*, p. xi: 前掲訳, 「第3版への序文」8ページ）。そして、一般にも、サイモンの「組織均衡」理論がそのようなものとして理解されている向きがある。

しかし、サイモン自身のこのようなコメントにもかかわらず、かれの「組織均衡」のフレームワークは、バーナードのそれとはかなり大きく変質したものとなっている。

それは、サイモンの「組織均衡」という問題のたて方自体のなかに現れている。かれは、この問題を、「なにゆえ個人がみずから進んで組織された集団に参加するのか、そして、個人の目的を、確立されている組織の目的に従わせるのはなぜか」（*Ibid.*, p. 110: 同上訳, 142ページ）というフレームワークで立てている。さらに、この問題について、つぎのようにのべる。――

「組織のメンバーは、組織がかれらに提供してくれる誘因と引き換えに組織に貢献している。一つの集団による貢献は、その組織が他の集団に提供する誘因の源泉である。もし、貢献を合計したものが、必要な量と種類の誘因を提供するのに、その量と種類において十分であるならば、その組織は存続し、成長するであろう。そうでなければ、均衡が達成されることなく、その組織は縮小し、結局のところ消えてなくなるであろう。」（*Ibid.*, p. 111: 同上訳, 144ページ。）

すでにあきらかなように、ここに「組織均衡」の問題として定式化されてい

るのは、バーナードのフレームワークでいえば、「組織均衡」の一つの要素としての組織の内部均衡の側面である。バーナードの場合、内部均衡の過程と同時に、組織が環境との関係で展開する対外均衡の過程が「組織均衡」の柱をなしていた。しかし、サイモンの場合には、この対外均衡の側面は、「組織均衡」の二つの柱の一つとして位置づけられおらず、「組織均衡」の問題が内部均衡の問題に矮小化されている。

以上のようなサイモンの「組織均衡」から、マーチ=サイモンになると、さらにこの方向での理論の精緻化が図られる。

マーチ=サイモンはその「組織均衡」理論を、つぎのように位置づける。——「組織均衡についてのバーナード=サイモン理論は、基本的に動機づけの理論である。すなわち、組織が、そのメンバーをして参加を継続させるように彼らを誘因し、それによって組織の存続を確保しうる諸条件についての言明である。」(March and Simon, *op. cit.*, p. 84: 前掲訳, 128ページ。)

マーチ=サイモンは、「組織均衡」理論を、当初から明瞭に「動機づけの理論」、つまり「参加モチベーションの理論」として位置づけている。つまり、マーチ=サイモンは、「組織均衡」理論のフレームワークを、当初から対外均衡の側面を排除した、もっぱら「参加モチベーションの理論」として設定し、その理論的な精緻化を図っている。こうして、マーチ=サイモンは、「組織均衡」理論を内部均衡の理論に純化し、さらに徹底させることになった。<sup>7)</sup>

### (3) 「組織均衡」型企業組織モデル

以上のように、近代組織理論における「組織均衡」理論も、出発点となったバーナードのそれと、それを継承・展開したとされるサイモンおよびマーチ=サイモンのそれでは、フレームワークは、かなり大きく変化してきている。ひとことでいえば、バーナードによる本来の「組織均衡」のフレームワークは、環境に対する対外均衡の側面と内部均衡の側面を統一する総合的なものであったが、それがしだいに、組織内部における参加者の貢献と誘因についての内部均衡のフレームワークに限定されるようになった。



しかし、本来、組織というものの存在を考えるならば、まずなによりもそれは、環境との関係で、その目的を達成するという対外均衡の過程を抜きにしてはありえないものである。内部均衡の過程は、この組織目的達成の過程を支える内部的な条件の整備過程であり、また同時にそれ自身が対外均衡の実現の度合によって大きく左右される関係にある。

このように理解するならば、その理論的な整備はまだ素朴なものを残していたとしても、近代組織理論の原点となったバーナードの「組織均衡」理論のフレームワークは、今日から考えると、組織をめぐる諸関係をもっとも総合的に把握しうるフレームワークとなっているといえる。

バーナード以後の近代組織理論の「組織均衡」理論は、その直接の継承と目されるサイモン、マーチ＝サイモンにおいて、理論的な精緻化が図られつつも、上にみたように、しだいに内部均衡の側面への傾斜を深めていった。しかし、他方、このような傾向に対して、1970年代以降、むしろ環境（市場環境や技術環境）と組織の関係の側面、つまり組織の対外均衡の側面に重点をおく理論的な流れが登場してくる。この、結果として「組織均衡」理論の新たな展開を担うことになるのは、先稿のコース/ウィリアムソン・モデルの検討の際に、その限界をあきらかすために検討視角として念頭においた「コンティンジェンシー理論」である。しかし、コンティンジェンシー理論は、環境と組織の適応関係を重視するあまり、また逆に、組織内部での人間のあり方の問題、内部均衡の側面を軽視することになった。

こうして、バーナードに始まる「組織均衡」理論は、これまで、組織と人間の関係の側面と、環境と組織の関係の側面の、両面への過度の傾斜を経験しながら、今日、新たな次元で「組織均衡」理論としての本来の理論的「均衡」を取り戻す課題に直面している。このような観点からも、いま、原点としてのバーナードにおける「組織均衡」理論のトータルなフレームワークの意義を確認しておくことが有意義である。

以上では、もっぱら近代組織理論のレベルでの、組織一般についての「組織均衡」理論のフレームワークについてみてきた。

しかし、もとよりここで問題としている企業組織も近代組織理論の対象であり、その中心的な存在である。したがって、当然、上のような「組織均衡」理論のフレームワークは、企業組織という具体的な存在についても当てはまるわけであり、またその実現がもっともリアルに問題となるといえる。

このように考えると、私たちがトータルな企業組織像を理解する理論モデルを描こうとする場合、一つの重要な視点として、上にみたような近代組織理論における「組織均衡」理論のフレームワークを念頭におくことは、十分有意義なことであると考えられる。

以下、このような「組織均衡」型企業組織モデルを念頭において、具体的に青木氏の発見した企業組織モデル、協調ゲーム・モデルの意義と限界を検討してみる。

## 2. 協調ゲーム・モデルの基本的性格——意義と限界

以上のような「組織均衡」型企業組織モデルを念頭において、改めて青木氏の協調ゲーム・モデル（コーポラティブな経営主義モデル）に立ちかえるとき、それはどのような意義と限界をもっているといえるであろうか。

### (1) 「内部均衡」モデルとしての協調ゲーム・モデル

この点で、まず第一に気がつくのは、青木氏の協調ゲーム・モデルが内部均衡レベルの企業組織モデルとなっていることである。

「組織均衡」というフレームワークは、本来、すでにみたように、組織の対外均衡と内部均衡という二つの側面をもち、これら二つの側面を同時に実現することが組織存続の条件であるというものである。このことを念頭におくと、青木氏の企業組織モデルを体現する「組織均衡」の概念は、とくに内部均衡をモデル化したものとして設定されているということである。先にも引用した、「協調ゲーム理論における単純ながらもっとも実りの多いパラダイム、すなわち純交渉ゲーム、をわれわれのモデルに若干修整して適応することにより、ゲームの参加者のあいだのパワー・バランスと内的効率性によって特徴づけられ

る、組織均衡（協調解）の概念を導くことができる」（*The Co-operative Game Theory of the Firm*, p. 61: 前掲訳, 114ページ）という表現は、このことを端的に表している。

青木氏は企業を、株主と従業員という利害・立場の異なる集団をそのメンバーとする一つの連合体とみなし、その内部で生みだされる余剰、つまり組織準地代の分配を一つの協調ゲームの解として解釈する企業組織モデルを展開した。このような企業組織モデルは、伝統的な新古典派経済学の描く抽象的な企業モデルとは大きく異なり、その意味では、現実の企業組織の理解に接近する上で、新たな前進を示している。

こうして、青木氏の企業組織モデルは、企業組織内での参加者の間のパワー・ゲームと内的効率性、つまり内部均衡の側面には、これまでにはなかった鮮明な光を当てる。しかし、本来「組織均衡」という場合のもう一つの側面、企業組織が市場や技術をめぐる環境との関係でどのような適応を図り、みずからの目的を実現していくのかという対外均衡の側面については、積極的な理解のフレームワークを提示していない。青木氏の企業組織モデルが企業組織の内部均衡の側面をもっぱらモデル化したものであるというのは、このような理解からである。

このような青木氏の内部均衡型の企業組織モデルは、いうまでもなく、経営者の取り扱いに、もっとも明瞭に表れている。すでにみたように、青木氏は、モデルのなかで、経営者を「株主集団と従業員たちのあいだの調停者」「協調ゲームの『レフェリー』」、あるいは「企業内均衡過程の単なる人格化として、いわばワルラスのセリ人のようなもの」（*Ibid.*, p. 62: 同上訳, 116ページ）と概念化している。このような経営者の概念化は、青木氏の企業組織モデルが内部均衡型のモデルであることと裏腹の関係にある。

しかし、青木氏の企業組織モデルが、対外均衡の側面にまったく視野をもっていないかといえば、必ずしもそうではない。氏のモデルは、経営者の機能として、組織準地代の分配決定という純粋に内部均衡の側面と同時に、対外均衡の側面にかかわる経営政策決定を視野に入れている。この点について、青木氏

はつぎのようにのべる。——

「このモデルにおける経営者は非個人的ではあるけれども、彼の役割は受動的でもなければ、単純でもない。反対に彼は、価格、雇用、成長目標、財務等の経営政策を定式化することにおいて、単なる株主のエージェント（代理人）としての新古典派的対応物や、それ自身の効用関数を最大化する『経営主義者』的対応物よりも、より複雑な任務を遂行しなければならないのである。」（*Ibid.*, p. 62: 同上訳, 116～117ページ。）

しかし、問題は、そのような対外的な経営政策の決定が、あくまでも内部的な分配決定、つまり氏の「組織均衡」達成のフレームワークによって規定されたものとして位置づけられていることである。

この点は、青木氏のつぎのような説明が示しているとおりでである。——

「組織均衡の達成は市場条件と企業に特有の資源の存在量のもとで、現在から将来にわたっての内的分配に利用可能な組織準地代の時間的流れを形づくる経営政策の定式化と、形成された組織準地代の分配とが、結合して決定されなければならないということを要求する。」（*Ibid.*, p. 62-63: 同上訳, 117ページ。）

「生産需要関数(1)と成長費用関数(2)によって要約された市場的・技術的条件のいかなる変化（およびそれにたいする経営の期待）も交渉可能性フロンティアの形状を変化させるから、それに対応する組織均衡の位置づけは、経営政策と内的分配の同時的調整をとまわねばならないであろう。一般的にいて、この二つの調整は相関づけられる必要がある。しかし、この任務は、やや複雑なように見える。」（*Ibid.*, p. 74: 同上訳, 135ページ。）

青木氏はこのようにのべたあと、「組織均衡の解法を経営決定と分配決定とに二分化することによって単純化する、なんらかの方法がありえようか」と問い、一方では経営政策を分配決定に先立って行う「パイ最大化ルール」ないし「共同剰余最大化ルール」、他方では経営政策に先立って分配決定をおこなう「新古典派的な剰余最大化ルール」がいずれも内部的な非効率を導くとした上で、「比重づけルール」といわれる第三のルールを対置する。この「比重づけルール」とは、つぎのようなものである。——

「このルールは、組織準地代にたいする企業参加の相対的配分を生産市場の条件とは独立に決定し、変化する環境状態にたいしては、各々の企業構成要素にとってもっとものぞましい経営政策をそれぞれの分配シェアをウェイトにもちいて平均化することによって、組織としての経営政策を適応させてゆくというものである。」（*Ibid.*, p. 74-75: 同上訳, 136ページ。）

こうして、青木氏のモデルは、組織準地代の分配決定という純粹に内部均衡の側面と同時に、対外均衡の側面にかかわる経営政策決定を視野に入れている。しかし、「比重づけルール」に端的に示されているように、そのような対外的な経営政策の決定を、あくまでも内部的な分配決定、つまり氏の「組織均衡」達成のフレームワークによって規定されされるものとして位置づけているところに、青木氏のモデルの特徴がある。

このようにみると、青木氏のモデルは、結局やはり、企業組織内での参加者の間のパワー・ゲームと内的効率性、つまり内部均衡の側面をもっぱらモデル化したものであるということになる。

ところで、この点を、実は、青木氏が自ら自覚しなかったわけではない。氏は同上書の最後に、同書の限界に触れて、つぎのようにのべている。――

「企業にかんする本書のあつかいにおいては、経営陣のさまざまな可能な役割のうち、特殊な、ただ一つの側面のみが強調されてきた。それは、株主集団と従業員集団のあいだの、統合的・利害裁定的な役割である。……（中略）。

しかしながらそれには、もう一つの重要な側面がある。この書物全体をつうじて、市場の拡大と新しい生産物の形成にかんしては、それが現在の株主にキャピタル・ゲインという形式で、また現役従業員にとっては増大する生涯稼得の形式で便益が帰属するかぎりにおいて、経営者は関心をもつということが仮定されてきた。しかし企業は、その生産物が長期にわたって消費者によって受けいられてのみ、長期的に存続可能である。もし企業の拡張または新しい核心的な生産物の導入によって正常とはいえない収入が実現されたときに、企業はそこからの利益のすべてを株主と従業員のあいだに分配してしまうとは、かならずしもいえない。それは、現存する株主と現役従業員の直接的利益をこえ

て収入の重要な部分を留保し、それを新生産物を開発し発展させるという目的をもって再投資することがままある。」（*Ibid.*, p. 195-196: 同上訳, 339～340ページ。）

注釈するまでもなく、ここには、企業が長期にわたって存続していこうとすれば、企業をとりまく環境との関係で果たしていかなければならない対外均衡の過程が、氏のモデルでは含まれていないもう一つの企業組織の側面としてのべられている。いうまでもなく、ここでは、経営者は内部的な単なる利害裁定的な役割を超えて、対外的に「シュンペーター的な企業家の役割」（*Ibid.*, p. 196: 同上訳, 340ページ）を果たすものとみなされなければならないことになる。

こうして、青木氏は、自身の企業組織モデルが本来の「組織均衡」の一つの側面である内部均衡の側面をモデル化したものであることを自覚している。

青木氏は、上のような氏自身のモデルの制約とそれを修正する課題についてのべたあと、「そのような見地からの近代経営の役割の十分な分析は、本書のあつかいがゆるす以上に複雑であろう。したがってそれは、将来の研究の重要な課題の一つとしておこななければならないのである」（*Ibid.*, p. 196: 同上訳, 340ページ）とのべている。

しかし、企業組織における本来の「組織均衡」のフレームワークを念頭におくとすれば、この側面は、当初から視野におこななければならなかったものである。

それでは、当初から対外均衡の側面を視野においた場合、企業組織モデルはどのようなものとして描かれることになるのか。この点については、改めてみる。

## (2) 協調ゲーム・モデルが拓く「内部均衡」モデルとしての新次元とその性格

### ① 「内部均衡」モデルとしての新次元

こうして、青木氏の企業組織モデル、協調ゲーム・モデルは、ひとことでいえば企業組織における内部均衡の側面をモデル化したものであったが、この青

木氏のモデルは、組織の内部均衡モデルとしては、これまでの「組織均衡」理論のフレームワークに新しい次元を付け加えることになった。この点は、積極的に評価しておかなければならない。

先にみたように、近代組織理論にける「組織均衡」理論は、バーナード以来、その内部均衡のフレームワークを考える際、基本的に、組織へのそれぞれの参加者がどのような誘因と引き換えに組織への貢献を提供しようとするのか、というように問題を立ててきた。したがって、そこでは、内部均衡の問題というのは、基本的に組織へのそれぞれの参加者（集団）と固有の目的をもつ組織との間の、貢献と誘因のバランス（比較考量）という図式で設定されてきた。

その際、対象として中心的に念頭におかれたのは、従業員であった。たとえば、マーチ＝サイモンは、組織参加の意思決定についての一般モデルの構築を図った際、種々の組織参加者のうちで従業員を対象としてまずモデルをつくり、それをその他の参加者、たとえば株主、ディーラー、部品供給業者、消費者などの集団にも、それぞれの事情に応じて修正しつつ拡大適用するという手順を考えた（March and Simon, *op. cit.*, Chap. 4）。ここに、近代組織理論において内部均衡を考えるフレームワークが端的に示されている。

このような近代組織理論の内部的均衡モデルと対比すると、青木氏の協調ゲーム・モデルは内部均衡モデルとして、独自のレベルを拓いていることが理解されるであろう。

青木氏のモデルは、繰り返し確認したように、企業組織をはじめから株主と従業員という利害・立場を異にする参加者集団から成る一つの連合体とみなし、その内部で生みだされる余剰、つまり組織準地代の分配をめぐる協調ゲームの解として描かれた。すなわち、ここでは、企業組織への参加者集団のそれぞれについての参加の条件が、それぞれ別々の貢献と誘因のバランスの問題としてではなく、より現実的に、それらの集団の間の誘因の合理的な分配、およびそのルールの問題として扱われているのである。

もとより、それぞれの参加者集団にとっての貢献と誘因のバランスの帰趨は、現実的には利害を異にする集団同士が一定の誘因の資源をどのように分配する

かというプロセスを抜きにしては、現実的には語りえない性格をもっている。その意味では、青木氏のモデルは、組織における内部均衡の問題に新たな次元を導入したといえる。

## ② 一つの「規範的」モデルとしての協調ゲーム・モデル

以上のような理論的貢献を前提として、さらに一つ、言及しておかなければならない点がある。それは、青木氏のモデルをどのような理論的性格をもったものとして評価しておくかということである。つまり、それを、現実を客観的にモデル化した、いわゆる「叙述的」モデルとして評価するのか、あるいは、現実の分析をふまえつつ、それへの批判を込めた一つの「規範的」モデル（つまり「あるべき姿」を示すモデル）として評価するか、という点である。

この点について、青木氏自身は、つぎのように位置づけている。――

「第Ⅱ部（『現代の企業』第Ⅱ部〔引用者〕）において構成されるモデル（協調ゲーム・モデル〔引用者〕）は、企業がその構成母体のあいだのパワー・バランスと内的な効率性を仮定して、企業の内的分配と外的市場にたいする行動を説明し、予測することを目的とした『叙述的』理論を提供する。しかしながら、企業によっておこなわれる現実の決定は、次のような理由によって内定な効率性と近似しないことがあるかもしれない。たとえば現実の交渉状況が情報の遮断のために、企業のメンバーに透明でないということがあるかもしれない。あるいは企業の決定が、企業のある特定のメンバーの代理人によって、他のメンバーの犠牲において一方的に決定されるということがあるかもしれない。しかしわれわれのモデルは……効率性とある特定の公正性の原則に上に構成された一種の『規範的』な理論装置としての意味をももつ、とも解釈されうるのである。」（*The Co-operative Game Theory of the Firm*, p. 8: 前掲訳, 12ページ。）

このように理解した上で、さらに第Ⅲ部では、さきに紹介したように、従業員の地位のあり方によって区別される、企業的意思決定メカニズムの三つのモデルを析出し、協調ゲーム・モデルを一つの「規範的」参考枠としながら、三つの意思決定モデルの制度的な効率性を検討する。いいかえれば、規範的モデ



ルとしての協調ゲーム・モデルの実現にとって制度的に効率的なモデルを検討する。この結果、もっとも効率的とみられるモデルとして浮上したのがコーポラティブな経営主義モデルであったわけである。

青木氏のモデルの評価については、以上の点を正確に理解しておくことが必要である。青木氏のモデルを現実の企業のあり様を反映する「叙述的」モデルとして理解すれば、むしろ利害衝突による「内部不均衡」の局面こそが常態であるようにみえる企業の現実をあまりにも「均衡」論的に美化しているとの誹りを受けることを免れないであろう。また、そのような評価で、青木氏のモデルを一蹴することは容易である。

しかし、青木氏のモデルの「規範的」モデルとしての側面に着目するならば、現実の企業に常態として存在する利害対立による内部的な不均衡を均衡化に導くために、どのような条件やメカニズムが必要とされるかを「組織均衡」のフレームワークのなかで問うた点は、評価されなければならない。伝統的な経済学の理解とは異なって、出資者としての株主集団だけではなく、労働力を提供する従業員集団をも企業内の対等の構成員として前提すると同時に、それらの間の対立する利害を調整し、均衡化を図るためにどのような条件やメカニズムが必要かを問うことは、企業という組織の存続にとっても、また現代社会の存立にとっても、きわめて現実的な課題であるからである。

本来、「均衡」モデルとはそのような性格をもつものであるから、当然のことであるかも知れないが、こうして、青木氏のモデルは、むしろ現実の企業のあり様にたいする「規範的」モデルとして、その意義を評価される必要がある。

- 7) この点については、占部都美『近代管理学の展開』1966年、有斐閣、第6章および第11章・加護野忠男『経営組織の環境適応』1980年、白桃書房、40～43ページ、を参照。

### Ⅲ. 「組織均衡」型企業組織モデルの具体化

青木氏の協調ゲーム・モデルは、以上みたように、企業組織の内部均衡モデルとして、これまでの近代組織理論の内部均衡モデルの論理レベルを超える、新しい次元を拓いたといえる。しかし、前段でのべたように、近代組織理論における本来の「組織均衡」のフレームワークを念頭におけば、青木氏の協調ゲーム・モデルは、青木氏自身も自覚していたことではあるが、対外均衡の側面を欠く、企業組織の内部均衡モデルであった。したがって、この点は、具体的に超えられるべき課題として残されている

それでは、対外均衡の側面を積極的に視野においた場合、企業組織モデルはどのようなものとして描かれることになるのか。つぎに、この問題について考えてみる。

#### 1. 協調ゲーム・モデルにおける経営主義理論の取り扱い

この課題に取り組む際の基本的視点は、まず、青木氏が、新古典派経済学の企業理論と並べて批判の対象とした経営主義的企業理論の取り扱いにかかっている。

すでにみたように、組織における対外均衡の過程とは、組織が変化する環境との適応関係のなかで組織としての目的を実現する過程であり、より具体的にいえば、組織の対外的な戦略行動とその実現の過程である。

ところで、20世紀の巨大化した株式会社においてこの戦略行動の意思決定の担い手として浮上してきたのは、制度的には株主の意思の代理人としての経営者であった。この事実の認識を最初に世に提示した、周知のバーリとミーンズ（Berle, A. A. Jr. and Means, G. C.）の論理は、巨大株式会社の形成にともなう株式の分散化がいわゆる「所有と経営の分離」をすすめるというものであったが（*The Modern Corporation and Private Property*, 1932: 北島忠男訳『近代株式会社と

私有財産』1958年、文雅堂銀行研究社）、さらに実質的に経営者の支配力を決定づけたのは、株式会社の巨大化にともなって必要となる経営管理機能の高度化とそれをなう専門的能力の必要であった（Gordon, R. A., *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945：平井泰太郎・森昭夫訳『ビジネス・リーダーシップ』1954年、東洋経済新報社、を参照）。いずれにしても今日、この経営者が現代企業を代表する巨大株式会社において、企業の戦略的意思決定の担い手として機能していることは、周知の事実である。

このような事実を背景として、とくに1950～60年代に、伝統的な新古典派経済学の企業理論の抽象性に対する批判として登場したのが、経営主義理論であった。この経営主義理論においては、一般に、「経営者の効用は静的な場合には企業のサイズに、また動的な場合にはその成長力に関連すると想定され、経営者は株主によって課せられるある種の制約条件のもとで、この効用関数の最大化を試みる」と仮定されている（*The Co-operative Game Theory of the Firm*, p. 35：前掲訳、68ページ）。

ところで、現代企業における対外的な戦略的意思決定の担い手としての経営者の行動に焦点を当てた経営主義理論について、青木氏はどのような取り扱いをしているであろうか。

先にもかたんに紹介したが、青木氏が既存の企業理論、つまり新古典派経済学の企業理論、経営主義理論、さらに労働者管理企業の理論のそれぞれに対して行う評価の要点は、それらの理論では、企業はそれぞれ株主集団、経営者、従業員（労働者）といった特定の企業メンバー・グループの単独の利益のために経営されるとみなされ、したがって、その分析の関心は、それらの支配的グループの効用の最大化に集中され、他の構成グループの利害は単に与件として取り扱われるにとどまっている、という点にある。したがって、経営主義理論についていえば、それは、「企業家による効用最大化という新古典派仮説を、経営者による効用最大化仮説によって置きかえたにすぎなかった」のであり、その結果として、「彼らは（経営主義理論の理論家たち〔引用者〕）は経営主義理論の基本的な前提、すなわち経営者は企業のさまざまな構成母体のあいだで裁定

者として行動する、という基本的な前提から逸脱する」ことになり、さらに「経営者は会社の政策決定基準を彼自身の目的に従わせている、とみなすようになった」という（以上、*Ibid.*, p.35:同上訳, 68ページ）。

それでは、このような、支配的グループの効用最大化を基本的モチーフとするこれまでの企業理論に対置された青木氏の協調ゲーム・モデルでは、経営主義理論は、具体的にどのように位置づけられたであろうか。

青木氏の協調ゲーム・モデルは、これまでの各種の企業理論を批判しつつ、同時にそれらを特殊なケースとして含む、より一般的な企業理論として構想されている。その際、具体的に念頭にあるのは、一方での新古典派経済学の企業理論と、他方での労働者管理企業の理論である。すなわち、新古典派経済学の企業モデルは、協調ゲーム・モデルでは従業員の内部交渉力がゼロ場合に対応し、他方、労働者管理企業の企業モデルは、逆に株主の内部交渉力がゼロの場合に対応すると想定されている。

こうして、協調ゲーム・モデルは、これまでの企業理論に共通する支配的グループの効用最大化原理の一面性を批判しつつ、それらを特殊なケースとして含む、より一般的な企業理論をめざしている。しかし、その際、既存の企業理論の一つ、経営主義理論については、その効用最大化の側面が退化させられ、もっぱら、経営者が企業構成グループの間の利害裁定者として機能するという側面のみがモデル化されることになっている。つまり、経営主義理論にける効用最大化主体である経営者については、協調ゲームそのものの参加者としては位置づけられていないわけである。そして、これが、青木氏の協調ゲーム・モデルそのものの理論的制約、つまりそれが対外均衡の側面を欠き、内部均衡モデルにとどまったという制約からきたものであることは、容易に理解されるところである。

## 2. 経営者の二重の機能と企業組織モデル——協調ゲーム・モデルの修正・展開

### (1) 「成長費用のシェアリング」と「内外均衡同時実現」型モデル

以上のことを念頭において、以下では、筆者なりに具体的に対外均衡の側面を積極的に視野においた企業組織モデルを考えてみる。その場合、モデル構築の基本的なフレームワークとして、さしあたり、これまでみてきた青木氏の協調ゲーム・モデルのフレームワークは、そのまま継承するものとする。つまり、協調ゲーム・モデルのフレームワークを前提として、対外均衡の側面を考慮した企業組織モデルを構想しようとした場合、それにはどのような理論的なモディフィケーションが必要となるのかということである。

以上のことを念頭におくとき、対外均衡の側面を積極的に視野においた企業組織モデルを構想しようとする場合の要点が、おのずから浮かんでくる。それは、ひとことでいえば、経営者を内部均衡のための裁定者としてと同時に、対外均衡の局面においては戦略的意思決定者として積極的に登場にさせ、後者の機能については、みずからも協調ゲームの参加者として登場するようなモデルを考えることである。

実際に現代の企業の経営者が、こうした、内部均衡のための裁定者と、対外均衡のための戦略的意思決定者という、二重の機能を果たしていることは、周知のとおりである。しかし、問題は、このような二重の機能を果たしている経営者という存在を、青木氏の協調ゲーム・モデルのフレームワークを前提しながら、どのようにモデル化できるかということである。さらにいえば、対外均衡のための戦略的意思決定者としての経営者を青木氏のいう協調ゲームにどのような論理で参加させるかということになる。

この点を考える上で、一つのヒントを提供してくれるのは、青木氏自身の経営主義理論批判のなかに登場してくる、組織準地代シェアリングにおける「成長費用のシェアリング (sharing of growth cost)」という問題指摘である。

青木氏は、経営主義理論における経営者の効用最大化仮説、つまり成長最大化仮説に批判的な検討を加える一つの論点として、経営主義理論の代表論者、マリス (Marris, R.) が主著、*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) で提示している、「会社成長にたいする経営者の選好は、ヒエラルキカルに組織

化された俸給管理者の個人的金銭動機を統合化する」（Marris, *op. cit.*, Chap. 2: 前掲訳, 第2章）という主張を取り上げている。つまり、マリスは、「企業の成長は単にその主要な執行役員のみでなく、管理者層の内部組織のメンバー全体によって一致して支持される集成的目標となる。というのは彼らの俸給は、もし企業の成長率が加速化すれば、それにつれて増大することが期待されるからである」と論じているが、果たしてそうか、というのが青木氏の論点である（*The Co-operative Game Theory of the Firm*, p. 41: 前掲訳, 79ページ）。

青木氏は、経営主義理論では、「内部的な俸給体系が不変にとどまるかぎり、適当な利子率で割引かれた将来の俸給の期待総額は、もしその管理者が昇進のよりよい機会をもつならば、増大する」のであり、これが企業の成長が単に経営者陣だけではなく、所得志向的な管理者層にも支持される根拠と考えられているが、管理者層の「不変の俸給体系は、企業の成長する速度と関係なしに維持されうるものであろうか」と問う（*Ibid.*, p. 41: 同上訳, 80～81ページ）。そして、つぎのようにいう。――

「企業の成長は普通、その拡張にたいする外的、内的制約に打克つためにより高い支出を必要とする。成長のための費用の増加は、やがて株主に帰属する成長の便益を減少させるということはマリスによってみとめられている。しかし、成長費用の増加によって減少させられるのは、単に株価のみにかぎらないかもしれない。」（*Ibid.*, p. 41: 同上訳, 81ページ）

さらに、青木氏はいう。――

「私はここでさらに、準地代シェアリングは、同じコインの裏側として成長費用コストのシェアリングをも含む、ということを主張したい。より高い成長目標は、広告、人材のトレーニングあるいは資本コストといったさまざまな点でのより大きな支出を必要とするであろう。企業の限界資源にたいする緊張を意味するより多くの支出は、株主と管理者のあいだで分配可能な成長費用控除後の組織準地代を、減少させるにちがいない。それゆえに、もし組織準地代のシェアにたいする管理者の相対的な交渉力が一定にとどまるならば、より高い成長率は、一定数の管理者を今日支持する俸給基金の減少をとまらうであろう。」

したがって、平均的な俸給の水準も減少するであろう。」（*Ibid.*, p. 42: 同上訳, 81~82ページ。）

青木氏は以上のように、「成長費用のシェアリング」という要因を、経営主義理論のいうように、企業の成長は、所得志向性の強い管理者層の支持を必ずしも得ることにはならないという主張の根拠づけのために使っている。

しかし、この論理を逆にみると、経営者が対外均衡のための戦略的意思決定者として、具体的にいえば、経営主義理論がいうように企業の成長戦略の担い手として積極的に機能しようとするれば、組織準地代からの「成長費用のシェアリング」が不可欠であるということの意味している。つまり、成長戦略をすすめるためには、組織準地代のうちから、新しい製品、新しい市場を開発するために必要な再投資用の内部留保が必要なわけである。そして、確かに青木氏の著書では、新しい製品、新しい市場を開発する、成長戦略の担い手としての、つまり「シュンペーター的な企業家」としての経営者の側面は積極的に考慮されていないが、経営者の役割のそのような側面を考慮した企業組織モデルが必要なことは、青木氏自身、著書の最後で自覚していたところである。

いうまでもなく、この点を考慮すれば、経営者のもう一つの、内部均衡のための利害裁定者としての役割は、一段と複雑なものとならざるをえない。すなわち、自らの責任で遂行する成長戦略のための費用のシェアリングと内部均衡実現に必要な組織準地代（分配原資）の確保、および株主集団と従業員集団の間における残余組織準地代の均衡的な分配の実現という、いわば二重の過程を遂行することが必要となるからである。

ここでは、このように、経営者が二重の過程、つまり対外均衡と内部均衡を同時に遂行するような企業組織モデルを、とりあえず、「内外均衡同時実現」型モデルと呼んでおくことにする。

このような「内外均衡同時実現」型モデルは、青木氏の協調ゲーム・モデル（コーポラティブな経営主義モデル）や経営主義理論の企業モデルと対立的なものではなく、それらのモデルを特殊なケースとして含む、より一般的な企業組織モデルである。

「内外均衡同時実現」型モデルにとっては、青木氏の協調ゲーム・モデルというのは、「成長費用のシェアリング」の決定が内部均衡実現に必要な分配原資の確保に対して従属的に行われるケースである。これに対して、経営主義理論の企業モデルは、「成長費用のシェアリング」が内部均衡実現に必要な分配原資の確保に優先して決定されるケースとして位置づけることができる。

(2) 「成長費用のシェアリング」の規定要因と日・米企業モデル——アメリカ企業モデルとしての協調ゲーム・モデル

以上のように、青木氏の協調ゲーム・モデルと経営主義理論の企業モデルは、「内外均衡同時実現」型モデルの二つの特殊なケースとして位置づけられる。

ここでは、さらにこれらの二つの特殊ケースを規定しているものはなにかについて、もう少し具体的にみる。このために、ここでさらに「成長費用のシェアリング」を規定する要因について検討してみる。結論的にいえば、このなかで、青木氏の企業モデルの特性が氏自身の念頭にあるものとは全く反対のものとして浮かび上がってくることになる。

さて、「成長費用のシェアリング」の直接の意思決定は、いうまでもなく、経営者の担うところである。したがって、それは、経営者の戦略行動の特質によって大きく作用されることになる。

ところで、経営者の戦略行動の特質という場合、とくに近年の日・米企業の経営行動の比較のなかで浮かび上がってきたのは、「長期志向」か「短期志向」という経営行動の時間的なスタンスの視点からのアプローチである。つまり、経営者の戦略行動のあり方にも、一方には、日本企業の場合に多くみられるように、主として企業の「成長性」に重点をおき、したがって相対的に「長期」の観点から経営行動を行う場合がある。しかし他方では、アメリカ企業に多くみられるように、主として「収益性」に重点をおき、したがって相対的に「短期」の観点から、具体的には毎年度毎、もっと極端には四半期毎の収益率を念頭において経営行動を行う場合とがある<sup>8)</sup>ということである。

いま、このような経営者の戦略行動の特質を念頭において「成長費用のシェ



アリング」がどのように決定されるかを考えてみると、経営者が企業の成長性に重点をおき、長期志向の行動をとる場合には、成長戦略の積極的な遂行のために、そのための原資の確保がまず優先されることになる。したがって、この場合には、「成長費用のシェアリング」が独立的な要因として、優先的に決定される傾向が強くなる。つまり、この場合には、経営主義理論の企業モデルの世界が展開することになるわけである。

他方、経営者が収益性の側面に重点をおき、短期志向の行動をとる場合には、その背景として、とくに株主集団への利益分配に対する優先的な配慮が作用している。したがって、この場合には、「成長費用のシェアリング」は、利害者集団、とくに株主集団への分配原資としての組織準地代の確保に従属する傾向が強くなる。つまり、この場合には、青木氏の協調ゲーム・モデルに近い世界が展開することになるわけである。

こうして、「成長費用のシェアリング」決定のあり方は、経営者の戦略行動がどのような特質をもつかによって大きく左右されると考えられる。

ところで、先に示唆したように、成長性・長期志向の経営行動は日本企業に顕著にみられるものであり、他方、収益性・短期志向の経営行動はアメリカ企業に顕著にみられるものである。このことを念頭において、上の二つの「成長費用のシェアリング」の決定パターンと日・米企業モデルと対照させれば、すでにあきらかなように、前者、つまり成長性・長期志向の経営行動にもとづく「成長費用のシェアリング」の優先的決定パターンは日本企業に対応する。これに対して、後者、つまり収益性・短期志向の経営行動にもとづく「成長費用のシェアリング」の従属的決定パターンはアメリカ企業に対応することになるわけである。

このような理解を前提とすると、これまで「内外均衡同時実現」型モデルの特殊な二つのケースとして位置づけてきた経営主義理論の企業モデルと青木氏の協調ゲーム・モデルの現実との照応関係もおのずから浮かびあがってくることになる。結論的にいえば、経営主義理論の企業モデルが日本企業の現実に近いものを表現しているのに対して、青木氏の協調ゲーム・モデルは、むしろ、

アメリカ企業の現実に近いものを表現しているということである。

これは、青木氏自身の立場からすれば、全く意外な結果である。すでにみたように、青木氏は自身の協調ゲーム・モデルのもっとも典型的に当てはまる現実として、日本企業の現実を念頭においていた。しかし、それは、青木氏自身が前提としていたように、協調ゲーム・モデルを内部均衡モデルとして限定している限りにおいてのことであった。これに対して、ここでみてきたように、「内外均衡同時実現」型モデルを前提して、改めて青木氏の協調ゲーム・モデルをその一つの特例ケースとして位置づけてみると、それは、多分青木氏の意図に大きく反して、むしろ、経営主義理論の企業モデルとの対比で、アメリカ企業の現実に近いものを表現するものとなっているのである。

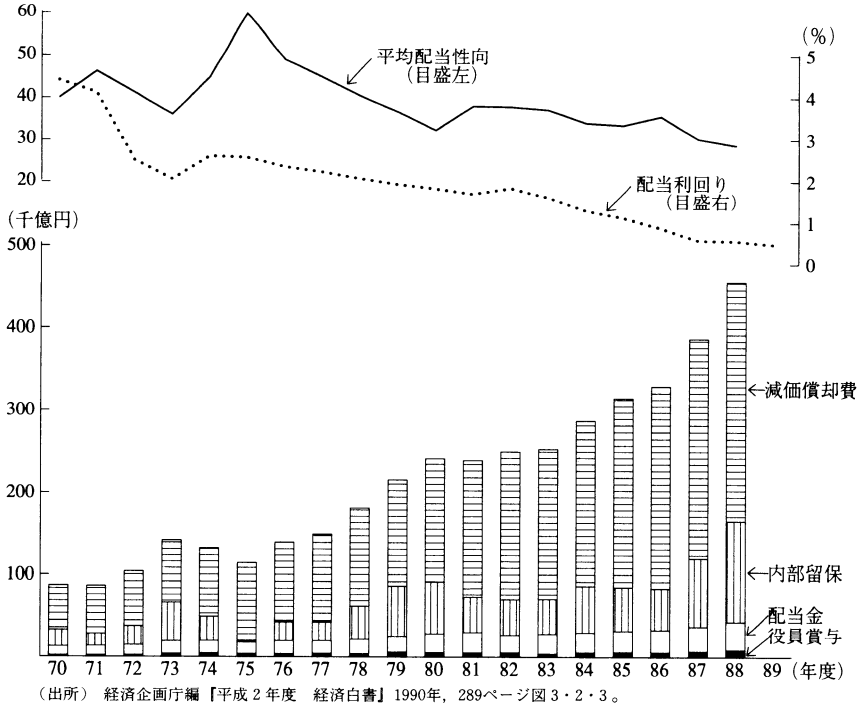
(3) 日本企業における「成長費用のシェアリング」の優先的決定と内部均衡上にのべたように、日本企業では、実際に経営者が成長志向・長期志向の行動をとり、「成長費用のシェアリング」の決定を優先させる傾向が強くみられる。ここで、この点をもう少し具体的にみておく。

この点は、日本企業のいわゆる安定配当政策に端的に現れている。周知のように、日本企業においては一般に、配当性向（企業利益のうち株主に配当する割合）を低く押さえるとともに、配当を額面に対して一定額に保持する、安定配当政策がとられている。<sup>9)</sup>

図1は、この20年間の日本企業の利益分配の推移を示したものである。ここには、安定配当政策の結果、日本企業では、企業利益の大幅な増加が、結局、内部留保として企業内の蓄積されてきたこと、つまり「成長費用のシェアリング」が優先的に実現されてきたことが端的に示されている（なお、ここでは、配当とならんで経営者の個人所得となる役員賞与も、配当とならんで、大きな変動を示していないことが注目される）。

この結果、日本企業においては、必然的に、企業利益が高まる好況期に配当性向が低下する傾向が生ずることになった。また、株価の上昇にともなって、配当利回りが低下することになった。この間の状況でみると、平均配当性向

図1 日本企業の利益分配の推移



(全上場企業の税引後当期利益に対する配当額の比率)は、1986年度の34.8%から88年度には28.1%へ7%近く低下しており、また配当利回り(加重平均値)は、1985年の1.05%から89年には0.46%<sup>10)</sup>へ大きく低下している。

ところで、このような経営者の戦略行動の特質を規定しているのは、さらにはどのような要因であろうか。

この点で、近年の日米企業経営の比較研究が到達している一つの結論は、このような経営者の行動の特質の違いの基礎には、さらに日米両国企業をめぐる株式所有関係および雇用関係の特質が作用しているというものである。とくに、日本企業の経営者にみられる成長性志向・長期志向の行動特質は、日本の株式所有関係および雇用関係における取引の「長期」的性格と一体性をもっている

と理解される。<sup>11)</sup>

日本の株式所有関係の特徴をみてみると、<sup>12)</sup> 第一に法人が発行済株式の約7割（1990年度で72.1%）を所有しており、これに対して、個人の所有比率は4分の1を割っている（90年度で23.1）ということである。さらに第二に、約7割を占める法人株主は、株式に対する配当やキャピタル・ゲインのみを所有の目的とするのではなく、株式相互持ち合い関係にもっとも端的に現れているように、比較的に長期的・安定的な所有関係をつうじて、経営を承認・監視し合い、また取引先としての緊密な関係を保持するという、相互に安定株主としての役割を果たしていることである。

この点は、アメリカの場合に、年金基金、ミューチュアル・ファンド、生命保険などといった機関投資家もっぱら配当やキャピタル・ゲインを株式所有の目的とし、したがって収益性志向・短期志向的に行動するのとは、対照的である。

日本では、このように支配的な株主としての法人株主が比較的長期的・安定的な株式所有関係をつうじて、相互に安定株主として機能し合う関係が形成されている。このことがもたらす効果の一つは、これにより、経営者の自立性を相互に保障しあう関係が形成されていることである。このことが、必然的に経営の意思決定における経営者の裁量を大きくすることにつながっていることはいうまでもない。

ところで、経営者の自立性と裁量権が高まることによって強まる経営者の戦略行動の傾向はなにか。結論的にいえば、それは、経営主義理論があきらかにしたものであり、経営者にとっての効用の最大化、具体的には、企業成長率の最大化への志向である。そして、このような志向が、「成長費用のシェアリング」の優先的決定を導くことは、おのずからあきらかであろう。

さらに日本の雇用関係についてみると、<sup>13)</sup> この点を特徴づけるものとして、一般に、長期雇用（終身雇用）と内部昇進の慣行、年功的賃金制度、そして企業別組合の存在があげられる。

今日到達している雇用関係をめぐる国際比較研究の水準からすれば、これら

の特徴が欧米での比較で絶対的なものではなく、相対的なものであることに十分留意することが必要であろう。たとえば、アメリカでも優良企業といわれるものを中心に、日本でいわれる長期雇用と内部昇進の慣行の存在が知られている。また、日本でも、このような慣行の存在が必ずしもすべての企業を覆っているものではなく、相対的に大規模な企業においてより濃厚にみられるものであることも留意しておく必要がある。

しかし、諸外国と対比したとき、全体として、このような従業員集団と企業との長期的な関係を特徴とする雇用慣行や制度が日本の雇用関係を特徴づけていることは、一般的に認められるところであろう。

ところで、雇用関係においてこのような長期的な関係が存在し、いわゆる内部労働市場が濃厚に形成されていることは経営者の行動にどのような効果をもたらすであろうか。

ここで注目しなければならないのは、長期雇用（終身雇用）と内部昇進の慣行、年功的賃金制度といった、雇用の長期的な関係を支える要素が、企業別組合の存在とも結合して、全体として従業員集団のなかで企業成長への志向性をつくり出すという点である。つまり、企業成長は、長期雇用を前提とする従業員にとって、まず第1に将来の昇進機会の拡大につながると期待される。さらに、年功的賃金制度のもとでは、売上高に占める人件費比率を一定とした場合、企業成長による自分より若い従業員層の拡大は、その従業員の賃金のより大きな上昇をもたらすと期待されうからである。

このような従業員集団のなかでの企業成長志向の高まりが、さらに、上にみたような経営者自身の内在的な企業成長率最大化への志向と結合して、「成長費用のシェアリング」の優先的決定を支持する方向に作用することになったわけである。

#### (4) 日本企業における成長性・長期志向の経営行動と協調ゲーム・モデル

日本企業の経営者が成長性・長期志向の行動様式をとることは、近年の日・米企業の経営行動の比較研究のなかで、現実の日本企業の基本的な特徴として

広く共通の理解になりつつある。その背景は、以上のようなものである。

このことを念頭に浮かべるとき、青木氏の協調ゲーム・モデルにとっては、それが日本企業モデルともっとも親和性の高いものとして構築されているだけに、この点をどのように表現するのかが、気になる点の1つであった。それは、実は、内部均衡モデルとしての協調ゲーム・モデルの一つの問題点であった。そして、もしこの点が積極的に取り入れられなければ、協調ゲーム・モデルは、日本企業よりも、むしろアメリカ企業の現実に近いものを表現するものとなることは、すでにみたとおりである。

青木氏自身は、この点を、先にⅠの2で紹介した、日本企業における「経営者の三つの補足し合う役割」の第三の点、「3. 経営戦略の裁定的意思決定者：経営者は『比重づけルール』に従って構成集団間の利害のバランスのとれた経営戦略を決定する」という特徴の「但書き」によってあきらかにしようとしている。青木氏の「但書き」は、少し長いが、つぎのようである。――

「このような特徴づけを何気なく読むと、日本の経営者は受動的であり、二つの構成集団が提出するある面では対立し、ある面では合致している要求を単にまとめるだけという印象をもつかもかもしれないが、これは誤りである。比重づけルールに従って効率的な裁定を行うには、企業の成長によってキャピタル・ゲインという形で株主に帰属する便益と、昇進の見込みが高くなるという形で従業員に帰属する便益とを計算しなければならない。また、不確実な世界では、企業の成長可能性も外生的に決まるものではなく、企業家精神と相応の人的・金融的資産を用いて追求されなければならない。経営者が企業の活動をうまく組織してより低いコストでより高い準レントを実現できれば、株主にとってはキャピタル・ゲインが増え、従業員にとっては昇進の機械が増えることになる。そうなると、その経営者の地位はより安定し、その信用も増す。それゆえ、裁定者としての役割を効率的に行うには、受け身で妥協的であるのではなく、攻撃的で、成長追求的でなければならない。ここから、日本の経営者の四番目の特徴が出てくる。つまり、起業家精神であり、革新を重ねつつ新しい事業の機会を探求しつつ、企業の成長を追求していこうという姿勢である。」(Infor-

*mation, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, p. 182: 前掲訳, 196ページ。) )

すでにあきらかなように、青木氏は、日本企業の経営者の成長性志向・長期志向の行動的特徴をあくまでも、協調ゲーム・モデルにおける経営者の裁定的機能から引き出そうとしている。これは、内部均衡モデルとしての協調ゲーム・モデルを前提とする限り仕方のないことである。

しかし、青木氏がいう「日本の経営者の四番目の特徴」というものは、このように内部均衡の裁定的機能から演繹的に説明されるようなものではなく、日本の経営者の行動を特徴づける基本的な要因であり、むしろ、当初から独立の先決的要因としてモデルに導入されなければならないものである。そして、そのような企業組織モデルはどのようなものかというのが、本稿の問題意識であった。

本稿で筆者が主張してきたのは、本来の「組織均衡」のフレームワークを前提とした「内外同時均衡実現」型企業組織モデルを念頭におけば、経営者を内部均衡のための裁定者としてと同時に、対外均衡の局面における戦略的意思決定者として協調ゲームに参加する企業組織モデルを描くことが可能であるということであった。そして、そのような企業組織モデルにおいてこそ、日本企業の特徴をより明確に描くことが可能であるというのが、筆者の考えである。

- 8) 加護野忠男ほか『日米企業の経営比較』1983年、日本経済新聞社、24～25ページ。
- 9) 日本企業の配当政策については、森脇彬編『日本の配当政策』1992年、中央経済社、第2章、とくに14～19ページを参照。
- 10) この点について具体的には、経済企画庁編『平成2年版 経済白書』1990年、187～196、288～294ページ、および同『平成4年度 経済白書』1992年、228～246、259～276ページを参照。
- 11) 経済企画庁編『平成4年版 経済白書』1992年、第3章を参照。
- 12) 以下、日本の株式所有関係については、奥村宏『法人資本主義（改訂版）』1991年、朝日文庫、第2、3章、小田切宏之『日本の企業戦略と組織』1992年、東洋経済新報社、第2章を参照。
- 13) 以下、日本の雇用関係については、小田切宏之、前掲書、第3章を参照。

(1992年10月31日脱稿)