

企業行動における主体と環境

——相互作用のダイナミズム——

岩 田 奇 志

I まえがき

筆者は先に、起業活動の段階的進行過程についての、筆者自身による初期のモデル、すなわち企業機会の認知↓
発意↓構想↓決断↓計画↓準備↓起業の過程についての再考察を行ってその精緻化をはかった¹⁾。

筆者自身の初期モデルにあつては、この起業の過程に続く過程として、

起業↓制約要因の認知↓制約要因の克服↓発展↓環境からのフィードバック（環境変化や成長による環境との不適

合の発生) ↓新たな制約要因の認識と克服 ↓発展の進行 ↓【この過程の繰り返し】 ↓目標達成の如何(満足水準への到達如何) ↓新たな目標の策定

という企業過程を想定していた。² この企業過程を新たな光のもとで再考し、精緻化したいというのが本稿の意図である。筆者は、起業過程を扱った先の論文において、環境を、単に「環境諸要素の集合」と見なす視点を自ら批判し、環境を、「諸要素間のあり得べき因果連鎖のネットワーク」として理解する視点を導入した。企業主体と環境との関わりを、企業主体と重要な環境要因との相互作用と捉える限り、事態は大幅に単純化される。問題によっては、このような抽象化による静的な把握も必要である。しかし、環境要因を、主体を取り巻く諸要因の「束」と見なすのではなく、「因果連鎖による無限のつながりをもつ諸要因」と捉えると、事態は遙かに複雑化し、その整理のあり方は、根本的に異なってくる。なかでも重要なのは、分析対象に「時間の要素」が入り込んでくるという点である。

筆者はかつて、主体と環境との相互作用の過程および、企業経営行動における主体と環境との関係について考察し、組織の各担当者による環境要素の認知と組織内伝達、組織内調整を経て、企業組織行動としての様々な環境への働きかけが行われる過程について分析した。³ しかし、この時間の要素を考慮に入れる新たな視点を導入すると、環境要因の認知・伝達・調整・方針の実行(環境への操作)までの時間の長短によって環境は同じではないという問題が検討対象に入ってくる。

起業活動の分析にあつては、起業活動のスタートから「起業」実現の段階に至るまで、環境への重要な操作がほとんど行われないので、「時間の経過による環境の変化」を考慮に入れなくても整理されうるが、長期の過程であ

る企業活動の分析にあつては、時間的要素を考慮に入れたこの後者の視点が、きわめて重要になるからである。今ひとつ考慮されなければならない問題は、自分自身の行動・環境への操作が、環境要因の間の因果連鎖を大きく変える可能性があるという点である。つまり自分自身が環境の動きに入り込んでゆくという目眩ような世界が存在するという点である。「戦略」というのは、まさにこのような状況においてのみ意味を持つ。これら2つの視点の導入は、理論的考察の構造を大きく変化させる。理論の再考が必要となるゆえんである。

Ⅱ 因果連鎖のネットワークとしての環境要因

まず、理論的分析枠組の大幅な変更を迫る視点の違いについて取り上げる必要がある。これは、拙稿「企業経営主体と企業環境：意味論からみた主体と環境の相互作用」⁽¹⁾でも取り上げた問題であるが、新たな視点との対比の必要上、ここにその関連する部分を繁をいとわずに採録する。

1 環境における因果連鎖の認識

1) 環境における社会的・自然的因果の連鎖

主体が形成されるとともに、主体をとりまく状況は、「実在環境」としての意味を獲得する。筆者は先に、実在過程と環境イメージとを区分し次のような分析を行っている。

① 企業経営主体と企業環境との根源的な関わりを明らかにするために、筆者は「主体を想定せずに環境は存在しう

るのか」と問い、「主体的に行動する有機体がこの地上に出現する以前から「環境」は存在していたのか」という意味論上の検討を行った。そしてそこには、物質とその動き（電気や光もその中に含まれる）によって構成される「实在過程」が存在するにすぎず、人の場合にも、人が「発意」（自らの意思を持って行動することを志す）する以前には、つまり人が主体化する以前には、人も实在過程の一部として「在る」にすぎないことをあきらかにした。

②しかし、ひとたび人が行動を発意した瞬間、人は「事象」から「主体」に転化し、同時に、「实在過程」は、主体を取りまく「環境」としての意味を獲得する。つまり「環境」というのは、まず行動主体と实在過程との接点で認知されるものであり、主体が存在しない限り、「实在過程」は存在するが「環境」は存在しないことになる。そして「主体」が出現したとき、实在過程は「实在環境」となると考える。

ここで、新たに考察を要する問題は、こうした实在環境は、それを構成する諸要素（实在過程の一部）が個々バラバラに存在しているわけではなく、複雑に絡み合った因果連鎖（ないし可能性としての因果連鎖）を構成しているという事実である。しかもそこには、自然的（物質的）因果連鎖だけではなく、（つまり自然科学の対照となる）普遍性を持った因果連鎖だけではなく、文化・価値観に彩られた人間の行動が介入するという事実である。

自然的因果連鎖のきわめてわかりやすい例は、宇宙の天体によってくり広げられている壮大な因果の連鎖である。そこでは、人間の関与はとるに足りない。

しかし、われわれが接する日常の環境にあつては、人間の行動が因果の連鎖に介入し、因果の連鎖はそれによって大きく変化する。誰かが怒りにまかせてある行動をとる。相手はそれに激しく反応する。傷害事件が発生し、警察が動く。そしてそれは、裁判から刑の執行へとつながってゆく。逆恨みをした受刑者が、出所後に復讐を企てると、また新たな事件が発生する。こうした連鎖は、TVドラマが描くように、八方へとその連鎖の輪を広げてゆく。

このように、因果の連鎖は、人の手の届かない宇宙の動きなどを別にすると、その多くは人間の自然過程への介入によって、因果連鎖の新たな「可能的因果連鎖」(まだ実現されていない可能性としての因果の連鎖)を作り上げてゆく。⁵⁾ いわばそれは社会的・自然的連鎖ともいうべきものである。そして、社会的行動の因果連鎖への介入は、環境諸要因の因果連鎖の網に、意思決定という人間の要素、すなわち社会的・文化的要素や感情的要素を持ち込むこととなる。例えば、

自然災害↓人間の被災↓悲しみ↓被害者への配慮↓行政による対応↓行政による自然的連鎖への介入(救済措置の発動など)↓社会的リアクション↓評価・感謝、あるいは不満による政治行動

などといった一連の社会的・自然的因果連鎖を生み出す。

2) 因果連鎖の非対称性

環境諸要素の間の因果連鎖は多方向に影響を与える可能性を持つ諸要素の複雑な関連性であるが、重要な点は、こうした連鎖を構成する諸要素は、要因として対等な因果的影響力をもつものではなく、相互の間に因果的影響力に大きな差があるということである。すなわち、ある要素は他の要素を大きく動かすことはない(その影響は限定的である)が、ある要素に変化が起ると、他の要素が大きく動くという非対称的な関係性をもっている。こうした強力な要因の典型的な例は「戦略ポイント」であろう。つまり戦略というのは、この複雑で非対称的な連鎖を意識的に動かして、自己の目標に好都合な全体状況を作り出すための基本方策であり、「戦略ポイント」は、この目

標を達成する上で強力な因果的影響力を持つと思われる要因、つまり、この複雑な社会的・自然的連鎖をある方向に動かすのにもつとも有効な要因であるということが出来る。

こうした視点からみると、企業機会の認知というのは、目標との関連で企業環境にみられる因果関係（社会的・自然的因果連鎖）の認識とそれを操作するための戦略ポイントの認知、すなわち、その戦略構想と表裏の関係にある。⁶

3) 環境：刻々変化する因果の連鎖

以上のような社会的・自然的因果の連鎖は刻々変化する。戦略ポイントが象徴するように、人がある重要な操作を加えたことによつて、全体としての因果連鎖が大きく変化する可能性がある。たとえば、業界を三分する大手企業の二つが連携すると、この二社にとつてだけでなく、その他の企業にとつても、企業環境、経営環境は一変する可能性がある。E・H・カーは、歴史を、蛇行する行進の先頭から行進を振り返ることになぞらえている。それは行進のすすみ具合によつて歴史がこれまでと違つて見えることをたとえたものである。⁷この例にあやかつて考えると、眼前に展開する可能的因果連鎖は、過去を背負いつつ進行する現在（現状は過去の結果である）の先頭に立つて、次々に開けゆく情景のなかで、さらに変化する将来の展望をするようなものといえるかもしれない。それは自らの歩み自体が、因果の連鎖を変化させる可能性があるという状況のもとにおける、あり得べき主要な因果連鎖の方向性の探索である。このように「環境」とは、言い換えれば、行為主体を取り巻く「可能的因果連鎖」であり、しかも自らの行為の結果をも取り込んで刻々変化する可能性としての因果の連鎖であるといえる。

2 キー連関の把握：戦略構想と企業機会の認知

以上、環境の側の構造について検討してきたが、次に主体の側がもつ諸条件について検討しておかなければならない。それは自ら過去を背負い、一定の理念・価値観を育みつつ環境からの刺激・働きかけに反応し、こうした反応がまた逆に環境における社会的・自然的因果連鎖を時に大きく、時にささやかに変化させてゆく存在である。

1) 目標とそれにいたるキー連関

以上のような複雑な因果の連鎖のなかから、強力かつ安定的に目標の達成に近づける可能性の高い因果の連鎖、およびこうした諸連鎖の関連であるキー連関をつかみだし、自らの目標との関連づけを明確にすることが、経営者の主要な役割の一つであるといえよう。これが正しく行われるならば、偶発的な事情変更（例えば、戦争や自然災害などによる因果連鎖の突発的変化）がない限り、自らの目標に沿って事態を収斂させてゆくことができると思われる。強者は強者の戦略にしたがって、そして弱者は弱者なりの戦略にしたがって行動するとすれば、弱者が常に敗者になるとは限らない。社会的・自然的因果連鎖が複雑で、かつ急速に変化しつつあるなかで、そのキー連関の把握がどこまで正確であるか、それぞれの立場に沿った戦略のあり方がいかに有効であるかによって、結果が大きく異なってくると考えられるからである。そこに企業活動の興味深い一面が隠されている。こうした関連を示す興味深い事例を示そう。

事例 袋小路の決断

(付記 この事例は、「日本の再生と人材」のなかで森泰助氏によるものである。われわれの当面する問題を考える上できわめて示唆に富む事例なので、森氏の了承を得て、少し長くなるが引用する)

昭和二九(一九五四)年、三〇歳代初めの頃、著者は木下商店の海外拠点の一つであったサンフランシスコの現地法人に在勤していた。二年ほどの駐在でアメリカ生活にも慣れてきたある日、東京本社から常務名で電信が入り、「即刻ニューヨークに出張し、石炭に関する紛争の処理に当たれ」という主旨の指令が届いた。ニューヨークの所長は石炭取引のエキスパートであるのに、なぜ自分が行かねばならぬのかといぶかりながら、何はともあれ、ニューヨーク行きの飛行機にとび乗った。

ニューヨークに着くと、所長は憤懣やるかたない口調で事態のあら筋を説明してくれた。すなわち、本社の指令で、アメリカ炭の大手シッパ・マウスト社から製鉄用原料炭一万吨をC&F建て値で買い付けた。マウスト社は契約どおり石炭をボルチモア港で船積みを終え、本船はパナマ運河経由で日本に向かっていた。ところが、本船がパナマ運河通過後、本船運行会社P社が倒産してしまった。その結果、船長以下乗組員全員が給与未払いのため、本船を最寄りのサンディエゴ港に横付けしたまま下船してしまった。

しかしながら、マウスト社が用船した貨物船はリバチー型という戦時標準型船で、所有者はアメリカ政府海運局(Maritime Commission)であり、その船をP社が裸用船し、P社が船長や乗組員たちを手配して、マウスト社の用船に応じたものであった。

一方、P社と海運局との契約では、用船を一週間以上放置した場合には、海運局はその用船を接收し、もし積載

貨物があれば貨物所有者の費用で荷揚げされるといふ条件となっていた。しかも本船はサンディエゴ港に繋船後すでに丸四日経過しており、海運局からすでに警告が関係先に出されていた。

ニューヨークの所長がつづけていうには、彼はマウスト社から異常事態の報告を受けると同時に、東京本社に連絡して指示を求めた。それに対して本社からは、「マウスト社との契約はC&F建てであり、用船の責任はマウスト社にある。したがって、今回の件はマウスト社の責任と費用によって処理されるのが筋である。わが社にいったい迷惑を及ぼさぬようマウスト社に確認させよ」という内容の指示があった。所長は、さっそく、その旨をマウスト社に申し入れた。

それに対してマウスト社は、「かかる事態が発生したことには同情するが、貴方の主張には同意できない。理由を申し上げれば、わが社は契約に従い、米炭一万トンをボルチモア港で本船に積み込み、運賃を支払うとともに船荷証券 (Bill of Lading B/L) を入手し、貴方が手配した取消不能信用状 (Irrevocable Letter of Credit) にもとづき、船荷証券などの船積書類を銀行に支障なく買い取ってもらっている。したがって、本船に積み込まれた石炭の所有権はもはやマウスト社にない。よって、わが社に所有権のない貨物をわが社の費用と責任によって処理せよといわれても承服できない」という。所長はマウスト社のいい分を東京本社に伝えると、折り返し激しい指示がかえってきた。すなわち、

「マウスト社の主張は屁理屈にすぎない。みずから用船した貨物に対する『善良なる管理者の注意義務』を怠っている。強硬に交渉せよ。」と。

しかし、いくら東京本社の強い意向を伝えても、マウスト社の態度は変わらなかった。業を煮やした本社は、「非は無能なニューヨーク所長にある」という罵倒の言葉が電信に踊るまでになってしまった。このため、所長は、

勝手にしろと匙を投げ、退社も辞せずと覚悟を決めていた。かくして水掛け論のまま時間が過ぎていったのであった。

以上の話を所長から聞いて、自分が呼び出された背景を理解したが、この難門の処理を誤れば大きな損害になると判断し、所長をなだめて一緒に処理しようと心に決めたのであった。そこで、所長と電信でやりあった頑固一徹の運輸部長を避け、業務担当取締役の電話をかけ、「海運局の接収の日が迫っています。電信でお互いに議論している時間はもうありません。事後の処理をいっさいわれわれに任せてほしい」と申し入れると、彼は、運輸部長と所長との交信を顔をしかめて見ていたのだろうか、あっさり、「よろしい。いっさいそちらで処理してください」といい、私はまず白紙委任を取り付けた。

そこで、問題を分析し、対策を急ぐことにした。

① 海事約款 (I.C.T. or INCOTERM) によれば、C & F または C.I.F. 条件の場合、本船積載貨物の所有権は積み込み船の船長又は航海長 (チーフメート) の発行する船荷証券を所有する者に属する。マウスト社はすでに信用状によって船荷証券を銀行に買い取ってもらっている。さらに信用状開設に際して、開設銀行は開設依頼に際して、船荷証券の無条件買い取りを保証させている。換言すれば、貨物の所有権は否応なしに東京本社に帰属することになる。以上のルールをマウスト社は熟知しており、これ以上の押し問答は無意味であると判断した。

② 期限が迫っている繋船が接収となればどうなるか。サンディエゴ埠頭に石炭置き場を探して石炭が陸揚げされねばならぬ。その段取りを海運局が実行するのか、貨物所有者であるわが社が実施するのか明確ではない。いずれにしても費用はわが社の負担とされるであろう。その場合順調に手配できたとしても、荷揚げ料、石炭置き場借り上げ料、粉炭拡散防止対策費、発火防止策、目減りなどの費用負担が起こり、そのうえさらに積取船を手配する

となれば、積み込み費と海上運賃がかかることになる。このような余分な費用はあらく見積もっても、C & F目的港で二・五倍にはなろう。これは最悪の選択肢となろう。

③ つぎの選択肢として、別に本船を手配し、繋船に横付けして積み替える方法も考えられる。その場合、繋船に若干の乗組員が必要となり、荷揚げ料、積み込み料の高額なアメリカでは馬鹿にならない費用がかかる。数日以内にこのようなむずかしい仕事を引き受ける貨物船を確保することは至難の技であろう。

④ 下船中の船長以下乗組員たちに賃金を支払えば、彼らは繋船に戻り、出船に應ずるだろうか。しかし、彼らの給与はすでに支払い済みの海上運賃に含まれている。もしわが社が彼らに給与を支払えば、海上運賃の二重払いとなる。けれども、もしわが社が給与を彼らに払うことによつて、運航が再開され、日本の目的地に着けられるとなれば、筋は通らぬが、選択肢のなかでいちばん損害が少ない。

サンディエゴに滞在中の船長に電話で意向を確かめたところ、「給料さえもらえれば、ただちに出航します」という確約を得た。「給与支払い」の選択肢をとることを決断し、所長も納得したので、マウスト社にもそれを伝えたと、彼らもその決定を最善の選択肢として賛意を表わし、給与の立て替え払いにも応じてくれた。

繋船を解いて無事サンディエゴを出航したことを確かめて、本社に結果を簡単に電信で報告した。東京の運輸部長は、「給与の負担は運賃の二重払いに等しい。けしからん」と怒りを込めて電信を打ってきたが、馬耳東風を決め込んだ。その後、倒産したP社を買収したW社が、後になってわが社が支払った船員給与を全額返済してくれた。

以上、この袋小路に迷い込んだようなケースは、最終的には、だれも、どのの会社も損失をこうむらずに決着を見たのである。

この「給与支払い」が筋の通った措置であったかどうかについては、議論のあるところであろう。しかし、この一件は著者にとつて、貴重な体験となつた。もつれた問題を感情に溺れず解きほぐし、考えられる限りの選択肢のなかから最低のコストで問題を処理することのできる方法を選ぶことを、身をもつて学習したのであつた。この経験が、それ以後の著者のビジネスマン生活にとつて貴重な指針となつた。

この事例では、森氏自身の分析にみられるように、時間の経過が因果連鎖にもたらす重大な問題、自分のとる行動が、因果連鎖のあり方を大きく決定づけるという問題を十分に織り込み、最終の決断が行なわれている。すなわち、アメリカ政府海運局が動き出したらどうなるか、船員たちはまだ散らばらず船長の指揮の届く範囲にとどまっているが、彼らが思い思いの行動を始めてしまうと、事態はいっそう複雑化することなど、時間の要素がきわめて重要な関わりを持っていること、自分の選ぶ選択肢がどのような因果連鎖をもたらすか（可能的因果連鎖の探索）などを逐一判断しながら行動（すなわち環境要因への働きかけ）が決定されている。

企業活動はその活動のあらゆる局面にわたつて、このような因果連鎖の網を予想しながら行われている。ある重大な行為が取られたとき、（たとえばこの事例においてアメリカ政府海運局が行動を開始してしまつたとき）因果連鎖をもとに戻すことは不可能で、新たな因果連鎖の網が次々に形成されてゆくことになる。

この事例は、森氏が見事その解説に成功したように、連鎖の主要な筋道が比較的明確で、読みやすい例と考えられ、分析のための事例としては、好都合なものと言つてよい。もつともこの場合、トラブルに巻き込まれ途方に暮れていたニューヨークの所長には、こうした因果連鎖の網は見えておらず、彼が退社を覚悟するほどの窮境に陥つていたことを考えると、現実の渦に巻き込まれている担当者にとつては、それほど読みやすい事態ではなかつたと

いえよう。⁽⁹⁾

3 实在過程としての因果連鎖と因果連鎖のイメージ

1) 实在過程と意味の世界

環境要因の間の因果連鎖は、实在過程としての因果の連鎖（事実連鎖）であると考えることができる。これに対して主体が認知する因果の連鎖は、主体が描く因果連鎖のイメージにすぎない。

このため、实在過程を認知して形成されるイメージの世界は、主体の位置・主体のもつ資源（物質・情報）、主体のもつ認知能力・認知の姿勢、などによって多様性を持つ。このため現実に行進しつつある「实在過程としての因果連鎖」に対して、行為主体の目を通してみた因果連鎖のイメージとは、概念的に区別する必要がある。

さて、環境というものを「实在環境」と「環境イメージ」とに区分するのと同様、「实在過程としての因果連鎖」とそれを予想してイメージのなかで構成される「因果連鎖のイメージ」とを区別すると、いくつかの問題が明らかとなる。

まず①「实在過程としての因果連鎖」と「因果連鎖のイメージ」と間には、大なり小なりズレが存在するという問題である。さきにもたように、主体の位置・主体のもつ資源（物質・情報）、主体のもつ認知能力・認知の姿勢などによって、「实在過程としての因果連鎖」の読み方が異なってくる。このため、ある主体は、「实在過程としての因果連鎖」にごく近いイメージをほぼ正確に描くことができるのに対して、他の主体はかなりズレたイメージを描くことになる。これは、「可能的因果連鎖」に対する「読み」の正確さの問題と捉えておこう。

②このため、因果連鎖に対するイメージの多様性が生まれ、意見の対立や対処方法の違いが生まれる。先の例で

は、因果の連鎖を正確に読み取り、もつとも負担の少ない対処方法を採用した森氏とは異なり、運輸部長は、マウスト社に強硬に談じ込むことよってよりよい結果が生まれると考えている。後に掲げる第2の事例の場合、鑄鍛鋼事業部長、鉄鋼事業部長、専務は、三者三様のイメージを描いていることに留意したい。

③ここで今ひとつ、因果連鎖のイメージと紛らわしい(あるいは一部重なる)現象として、「意味のある因果連鎖」とでも名付けるべき概念についてみておく必要がある。それは、主体の目的や行動にとって意味のある因果連鎖のイメージである。この③については今少し検討しておくこととしよう。

2) 「意味のある因果連鎖」の開始と終結

先の事例でいうと、この「事件」すなわちマウスト社が運送会社P社に日本向け石炭の運送を依頼したこと、このP社が本船出港後間もなく倒産してしまったことなどの「事件」が起こる以前すでに様々な因果の連鎖が存在していて、そうした複合的連鎖の結果として、この事件は起こっている。すなわち実在の因果連鎖としては、いわば無限の過去からこの事件まで、連鎖として因果の鎖が繋がっていると考えられる。しかし、森氏やニューヨーク出張所長、ひいては彼らが所属するK社にとって意味がある過程は、これらすべての因果の連鎖ではもちろんなく、「事件」が起き、それがK社の業務遂行上の制約要因として立ち現れた時に始まる。そうしてこの事例の場合、石炭が無事日本の港に到着し、その上さらに倒産したP社を買収したW社が、後になってK社が支払った船員給与を全額返済してくれた時点で、終わりを告げる。しかし、実在過程としての因果連鎖そのものは、その後も無限に続いてゆくわけである。(運命のいたずらで、この因果の連鎖が、K社にとってのちに再び重要な意味を持ち始める可能性が全くないわけではない。)しかし、K社にとって「意味のある因果連鎖」は、この「一件落着」によっ

て一応終わりを告げる。K社にとって、あるいは森氏にとって、この範囲を越えて無限に広がる因果の連鎖は、もはや現実的な意味を持たない。企業主体にとっての環境要因の因果連鎖は、「实在過程としての因果連鎖」とは異なるこのような性格をも合わせ持っていることに注意しておかなければならない。

Ⅲ 組織主体と環境：再考

1 環境要因の認知と伝達

先に拙稿「企業経営主体と企業環境：意味論からみた主体と環境の相互作用」(『熊本法学』、第二六号、(二〇〇九)においては、組織主体と環境との関わりを、要約次のように理解した。

1) まず、組織の構成員一人一人は、①行為者の側面と(環境への働きかけ)、②認知・伝達者の側面(環境認知とその組織への伝達)とを持っており、またこの行為者の側面にも、役割構造に規制された行動と、役割構造を越えた行動とがある。

このうち役割に規制された行動は、組織統制(organized)のもとでのノーマルな行動であり、後者はある種の逸脱行動ではあるが、後者も組織に対してしばしば無視し得ない影響を及ぼす。競争意識や嫉妬に基づく行動、派閥対立など、その典型であろう。これらは、組織に活力を生み出したり、その機能を阻害したりする。

また、認知・伝達者の側面は、次にみるように、組織生成 (organizing) の出発点およびその展開過程を担っていることとみることができる。しかし、この場合、一人一人の認知・判断・裁量のもとでの行動は、現実には無視しえないインパクトを組織に与える。

2) 異なる認知・情報の調整：認知の側面

さて、彼ら組織構成員は、それぞれ組織内の位置・役割によって、環境との関わり方が異なり、それぞれの視点が異なるため、組織を取りまく環境の異なる一部を切り取ってこれを認知する。¹⁰⁾ その結果、異なる認知結果やそれに基づく異なる提案などが意識される。そして、これらの伝達が、組織内の調整過程を経て、組織の行動にまとめられていく。

3) 異なる認知、調整のための装置

複数の認知とその統合の過程は複雑で、そのための制度・装置がさまざまに工夫されている。欧米型の組織における厳格な「権限と責任」の制度や日本の組織に数多くみられる部局間の打ち合わせや稟議制なども、そうした異なる認知を統合するための装置であると考えることができよう。この過程は、認知者や調整者の能力にも大きく依存している。「根回し上手」などは、その興味深い一例といえよう。

以上、組織内部で生じている過程は、次のように概括・図式化することができよう。

「環境要素」↓組織構成員によるその認知(異なる立場・異なる認知能力)↓それぞれの「環境イメージ」↓異なる

る見解・異なる対応方法の提案↓権限・立場に応じた情報交換とそのフィードバック↓意見の調整↓対応の決定↓組織生成(役割の再配分)↓組織統制の変化↓修正された組織行動↓「実在環境」への新たな働きかけ↓「実在環境からのフィードバック」

4) 組織生成と組織統制

また、個々の組織構成員が接する「実在環境」そのものの刻々の変化は、「意味環境」の変化と「環境イメージ」の修正、既存の組織統制下での構成員相互の情報交換と調整、その組織生成過程への作用、新たな組織生成による組織統制の修正、新たな組織統制のもとでの統一された組織行動、その「実在環境」への操作に大きく作用する。

しかし、その過程は複雑で、常にうまくゆくとは限らない。上位者が、自らの経験や部下からの幅広い情報によって、より広範かつ深い考察を行なう場合もあれば(調整)、上位者がその長年の経験のゆえに過去の成功体験などにとらわれ、下位者が、現場で現実(眼前の事実過程)に直に触れることによって、事実過程のより新しい兆候やこれまでの考え方にはない新たな問題を認知することがあっても、これを活かさない(支配)場合、相互の不完全な影響し合いによって不徹底な方策が生み出される場合(妥協)など、多様である。

このように、組織生成は、「環境からのフィードバックの調整とその蓄積によって組織の変革が生み出される過程」であり、組織統制は、生成された組織が統制された組織構成員の行動を通じて環境に作用を及ぼす過程と理解される。ここでもう一つの事例について考えてみよう。¹¹⁾

2 経営判断の岐路

企業経営の過程で二者択一の決断を迫られているようにみえることがある。二つの主張が対立しその二つの主張を同時にのむことはできない。しかし、何れか一方をたてれば他方は大きなダメージを受けるという場合である。環境条件をふまえながら、どのように経営判断を行うか、難しい決定を迫られた事例である。

四国を發祥の地とする著名な実力経営者竹内氏は、一介の地元小造船所のオーナーであったが、その風采、押し出しに加えて度胸も優れており、そのため、経営に行き詰まったり、労働組合との調整に手を焼いたりして、手放された企業をつぎつぎと傘下に収め、その数は一〇〇社を越えるに至った。彼は多数の会社を生き返らせたとして「会社再建の名人」とマスコミに喧伝されるに及んで、ますます氣勢を上げ、その拡大意欲はとどまるところを知らなかった。彼は傘下各社の全部をみずから社長として采配をふるっていた。もちろん三大老、五奉行と称する腹心はいるが、すべて竹内氏の指示で動く忠臣たちであった。

さて東播重工業（株）は製鉄部門、非鉄金属部門ならびに機械部門など手広く生産する総合メーカーであった。製鉄部門では条鋼部門が強く、鋼板類は後発メーカーとして販路拡大に苦心を重ねていた。一方機械部門では、その素材である鋳鋼、鍛鋼部門が強く、ことに大型エンジン用の駆動軸などの部品関係については、業界のリーダー格であった。

竹内氏の傘下には大小の造船会社があり、東播重工業の各部門とも、これらの造船会社はそれぞれ大事な得意先であった。

ある日、竹内氏は、東播重工業の鑄鍛鋼事業部長に対し、「今度、小型の鍛造工場を傘下に収めたので、貴社の技術指導を仰ぎたい」と申し入れた。しかし、鑄鍛鋼事業部長は、むずかしい問題であるとして回答を保留していた。竹内氏は業を煮やし、彼に、「もし答えがノーならば、東播重工業からの資材、機械いっさい購入を停止する。」という強硬な申し入れを行なった。そこで鑄鍛鋼事業部長は、社長に上申し、社長は最高幹部会において審議することを指示した。

鑄鍛鋼事業部長の意見は、

①大型船舶用のエンジン部品は技術職の熟練した技能が不可欠で、短時日で技能の移転はできない。小型の鍛造工場では無理である。

②竹内氏の従来のやり口を見ると、東播重工業の技術指導を看板にしてわれわれの既存のユーザーに売り込みにゆき、市場秩序を破壊するおそれが十分ある。

③業界のトップメーカーである当社は、もし竹内氏の要請に応じたならば、他のメーカーから指弾を受ける結果となることはまちがいない。

④したがって、たとえ竹内グループからの注文を失っても、竹内氏の申し出を断りたい。
（これは一つのキー連鎖のイメージである）

これに対して、鉄鋼事業部長は、彼自身のみならず、気むずかしい竹内氏のところになびたび足を運んでようやく造船用厚鋼板の売り込みに成功したのであり、さらに竹内氏は当社との取引の拡大を約束してくれている。このような雰囲気にある竹内グループとの関係をぶち壊すことは絶対反対であると主張した。
との意見であった。これは、もう一つのキー連鎖のイメージである。

双方の対立は激しく、甲論乙駁し、結局結論を得ず、次回持ち越しとなった。鉄鋼事業部は東播重工業の総売上半分の占める大事業部であり、事業部長は副社長で社内切つての実力者であったので、形勢は鉄鋼事業部に傾きかけていた。しかし、次回の最高幹部会においては安井専務から新提案が出された。

安井専務は、竹内グループとの問題に絡んで、さっそく調査を進めた。彼は銀行、造船会社、電力会社など竹内グループとの付き合いのある企業との接触で、つぎのような情報をつかみ、新提案をまとめたのであった。

①竹内氏は時代の寵児としてマスコミにもてはやされ、自伝まで刊行されているが、業界の見方はあまり芳ばしいものとはいえない。

②まず銀行筋は、竹内氏がワンマンであまりに手を広げ過ぎていると見ており、金融機関との摩擦も多く、警戒的な姿勢をとっている。

③造船業界は、絶えず業界に波風を立てる人物として、竹内グループの崩壊を予測する向きが多い。

④さらに電力会社は、竹内氏の強引な押し込みに辟易し、敬遠策をとっている。

⑤竹内氏の健康状態には問題があり、かつ後事を託すに足る後継者がおらず、とても一〇〇社以上の会社を統括できるとは思われない。

⑥さらに倒産寸前の鍛造会社を経営する人材が見当たらない。

以上の観点からつぎの提案を行なった。

①竹内氏要請の技術協力より、むしろ進んで、資本参加すべきである（この提案には鑄鍛鋼事業部長は、はじめは猛然と反対した）。

②資本参加すれば、鍛造工場の運営は、実質的にわが社の手に移る。技術提携だけでは、コントロールしがたい。

③竹内氏は手を広げすぎ、人材不足ですでに手詰りの様相である。(複合的連鎖の読み)

こうした情勢分析をともなった安井専務の提案には、最終的に反論なく、社長以下安井専務提案を採択した。

竹内氏は資本参加提案を喜び、東播重工より管理職一名、技術職一名を出し、鍛造会社の運営に当たったが、安井氏の予想どおり、二年後竹内グループは資金繰りに行き詰まり、竹内氏の退陣となった。そして、問題の鍛造工場は鑄鍛鋼事業部の手によって解散となった。

この事例は、環境要因の因果連鎖が読み取りにくく、社内の見解をまとめるのが難しいばかりか、社内事業部間に相反する利害関係が見られたため、因果連鎖の読みが事業部の責任者によって大きく異なるため、方針を打ち出すのがきわめて困難と考えられる事例である。結局、可能的因果連鎖についての鋭い読みと広い視野のもとでのより柔軟な問題の処理の提案によって、大量の取引を失うことなく、しかも技術上の難問を回避しつつ、大きな困難に巻き込まれることを回避しえたのであった。

IV おわりに

この事例の場合、複雑な環境要因の因果連鎖の中からつかみ取ったキー連鎖についてのそれぞれの読みは、それ自体においては正しくても、見落とした様々な環境要因とその影響関係を十分にフォローし損なっていたために、危うく誤った判断を下すところであった。それは、因果連鎖の網のなかで、主要な連鎖の筋を読み違えたケースと

いえるかもしれない。鑄鍛鋼事業部長の読みでは、大きな取引を失う危険があつたし、鉄鋼事業部長の読みでは、技術のないし社会的に、様々なトラブルに巻き込まれる危険が存在した。企業の活動は、常により正確なキー連関の読みとそれに基づくより柔軟な方針の決定が求められているといえる。

企業活動にあつては、筆者自身が提示した旧モデル

起業↓制約要因の認知↓制約要因の克服↓発展↓環境からのフィードバック（環境変化や成長による環境との不適合の発生）↓新たな制約要因の克服↓発展の進行↓「この過程の繰り返し」↓目標達成の如何（満足水準への到達如何）↓新たな目標の策定

を、次のように修正する必要がある。

起業↓制約要因の認知↓制約要因と関わる「可能的因果連鎖の網」の理解↓目標に向けてのより優れたキー連関の筋道の把握↓目的により接近しうる筋道の選択↓環境からのフィードバック（環境変化や企業自身の成長による環境との不適合の発生）↓新環境のもとでの因果連鎖の読み直し↓新しい読みに基づく行動の修正↓制約要因の継続的克服↓発展の進行↓新たな制約要因とそれと関わる「可能的因果連鎖の網」の理解

外部環境の変化（外部条件の変化）、企業組織自らの変化によつては、既存の路線の慎重な運用のみによつては、企業活動の発展は達成が困難となることがある。企業は、ここでみた企業活動の過程のみならず、起業の過程で検

討したような過程をもあわせてこれに取り込む必要がある。「常時創業」を社是とする企業がある。⁽¹²⁾ この社是は、以上検討したような活動を常時志向すべきことを、全従業員の心に刻みつけようとつとめているものといつてよい。

注

- (1) 拙稿「『起業行動』の諸段階——企業主体の形成過程再考——」山崎広道編著「法と政策をめぐる現代の変容」(成文堂、二〇一〇)三七八―四〇五頁。
- (2) 拙稿「マレーシアにおけるエスニック集団の企業経営行動：比較分析——価値観と「リソース」の役割——」二〇〇三年度名古屋大学学位請求論文。
- (3) 拙稿「企業経営主体と企業環境——意味論からみた主体と環境の相互作用——」『熊本法学』第一一六号(二〇〇九)三二五―三四九頁。
- (4) 拙稿、前掲論文(注3)三二五―三四九参照。
- (5) ふつう「因果連鎖」は、すでに発生した諸要因の連鎖を指すが、ここではまだ実現していない、潜在的なあるいは観念的な「可能性としての因果連鎖」が意味を持つてくる。これを「可能的因果連鎖」と呼ぶこととする。
- (6) この場合、機会の認知が容易で、構想が十分に展開されないうちに機会が認知され、この機会を実現する(自分の目標に役立てる)構想が次第に発展する場合には、機会の認知が主導性を発揮するが、構想展開の如何・優劣の有無、良否が結果を大きく左右する場合には、「構想」が決定的要因となる。
- (7) E・H・カー著、清水幾多郎訳「歴史とは何か」(岩波書店、一九六二)
- (8) 森泰助・岩田龍子「日本の再生と人材」(日本評論社、二〇〇二)一三三―一三八頁参照。

(9) 単線的因果連鎖と複合的因果連鎖：因果の連鎖には、一つの要因Aがもう一つの要因Bを生み出すという単線的因果連鎖のほか、いくつかの要因の複合により一つの要因が生み出される場合とが考えられる。

(10) 拙稿、前掲論文(注3)「事実の多相性と多層性」参照。

(11) 森泰助・岩田龍子、前掲書(注8)一四七―一五〇頁参照。

(12) 元イビデン社長、現最高顧問多賀潤一郎氏談。