

ハーシュマンの組織論と 企業マネジメントの権力構造

洞 口 治 夫

要約

本稿では、ハーシュマンの著書 *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* において提起されている3つの概念からなる理論モデルを考察する。この理論モデルに、新たな構成要素として組織の管理者層を加えたときに、組織内部においてどのような行動パターンが観察されるかを論ずる。衰退しつつある組織において観察される行動としてハーシュマンが考察したのは、退出、発言、忠誠であった。組織の管理者層が存在することを明示的に仮定すると、組織の管理者層が組織構成メンバーを減らそうと考えるときには、排除、黙殺、惰性という行動パターンを採用する可能性を指摘することができる。退出、発言、忠誠が個人の自発的意思に起因するものであるのに対して、排除、黙殺、惰性は、組織のヒエラルキーにおいて上位にある管理者層が採用しうる行動パターンである。そうした行動パターンが常態化した企業組織の場合には、組織内部での不正会計、品質管理基準遵守の不徹底、コンプライアンスの不徹底などが横行しても、組織内部での自浄作用を期待することはできなくなる。

はじめに

開発経済学を構築するとともに経済学への普遍的な影響力を持つ理論を構築した研究者のひとりとしてハーシュマンを挙げることができる。ハーシュマン (Hirschman, 1970) は、著書 *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* において、「なぜナイジェリアの鉄道がトラックとの競争に直面し、あのように業績が伸び悩んだのか」(訳書, 50ページ) というリサーチ・クエスチョン¹⁾ を基軸として、「競争メカニズムが機能しない場合」(訳書, 7ページ) や「それを補うもの」(訳書, 7ページ) についての議論を展開した。開発経済学者としてのハーシュマンは、同書において、理論経済学者たちが経済モデル構築のためにおく仮定であるところの「競争メカニズム」そのものに疑義を提出した。

ハーシュマンが観察してきたアフリカや南アメリカの現実と、彼がアメリカでの学究生活から導きだした組織原理である退出 (exit), 発言 (voice), 忠誠 (royalty) という3つの概念は、経済学および政治学の基礎概念としての地位を確立しているようにもみえる。しかし、他方で、ハーシュマンが提出した経済学への疑義が組織原理としての普遍性を持つものであるか否か、また、理論的な内容が十分な学問的視野を備えているものであるのかについては、それ自体の妥当性を検討する必要がある。東アジアと東南アジアでの企業経営の観察を主たる研究課題として、日本の多国籍企業による組織原理を観察してきた筆者²⁾ からみると、違和感を覚える部分もある。

本稿は、ハーシュマンの著書 (Hirschman, 1970) において想定されてい

1) このリサーチ・クエスチョンがハーシュマン (Hirschman, 1967) から引き継がれたものであることが、ハーシュマン (Hirschman, 1970) に記述されているが、前者は、またハーシュマン (Hirschman, 1963) からの継続したフィールド・リサーチの成果である。フィールド・リサーチの意義については、洞口 (2018) を参照されたい。

2) 組織としての日系多国籍企業については、洞口 (2002), 洞口 = 下川編 (Horaguchi and Shimokawa eds., 2002), 洞口 (Horaguchi, 2014) にまとめた。

る組織原理の再検討を行う。ハーシュマンは、組織構成メンバーが組織の衰退に直面したときに、どのような対応をとりうるか、を研究課題としている。ハーシュマン (Hirschman, 1970) は、組織の衰退という状況下での対応と意思決定方法として「退出」と「発言」の選択肢を検討し、さらに、そのふたつのオプションに対する「忠誠」の効果を議論している。その論理には、ハーシュマンが文章化していない暗黙の前提がある。つまり、組織構成員の自発的な行動としての「退出」と「発言」が取り上げられているのである。それは、ハーシュマンが政治的な組織を念頭に置いていたであろうことの帰結でもあり、限界でもある。政治結社に参加することも、離脱することも、個人意思にもとづく。しかし、企業組織の場合には、そうではない。起業をする場合には、個人意思でそれを行うことが可能であるが、既存の企業に参加することを意図したときには、採用プロセスというスクリーニングを受けなければならない。ハーシュマン (Hirschman, 1981, pp.223-224)³⁾ 自身、1970年当時を振り返り、退出対発言というトピックが様々な組織のトップ・マネジメントの視点から扱われていたら、それを好む読者がいたであろうと述べている。

組織構成員の自発性にもとづく意思決定がなんらかの意味で制限されるときに、すなわち、マネジメント層が存在するときに、その組織が衰退するならば、その組織のマネジメントを担う層は、どのような対応をとることが可能なのだろうか。企業組織において組織構成員に影響を与えるマネジメント層は、どのような行動によって組織構成員の自発性を超えた対応をとって組織の衰退に対応するのだろうか。以上のリサーチ・クエスションについての考察が必要である。

以下、本稿では、ハーシュマンの提起した三つの概念に對置しうる組織原理を検討する。マネジメント層が存在するとき、それらを、排除

3) 絵所 (2002, pp.271-272) および絵所 (Esho, 2004) は、ハーシュマン (Hirschman, 1981) の第1章が開発経済学説史に果たした役割を評価している。開発経済学の領域における古典として頻繁に引用されるのは、ハーシュマン (Hirschman, 1958) である。

(exclusion), 黙殺 (disregard), 惰性 (inertia) ということができる。この三つの概念は、ハーシュマンの提起した退出 (exit), 発言 (voice), 忠誠 (royalty) に対置されるが、その対置は、組織の管理者層が存在することを前提とすることから論理的に導かれる。本稿第1節では排除, 黙殺, 惰性という概念が、退出, 発言, 忠誠の対偶としての継続 (stay), 沈黙 (silence), 裏切り (betrayal) とは異なることを説明する。第2節では、退出と排除の生まれる条件を明示する。第3節では発言と黙殺による効果を比較考察する。第4節では、忠誠と惰性についてまとめ、第5節では、排除が組織において発生する動学的な論理について述べる。まとめとして排除・黙殺・惰性が組織に与える効果とその社会科学的な展開可能性について述べる。

1. 対偶との差異

ハーシュマン (Hirschman, 1970) において議論されている第一の概念は「退出」(exit) である。味の悪いレストランに入ったときに、その店から出るか (exit), その店の味を良くするように発言するか (voice) という例示によって、ハーシュマンの論理が説明される場合もある。ハーシュマンの問題意識は、衰退する組織に対応する組織構成員の行動にあった。「衰退を阻止し、その状況を反転させる」(訳書, 70ページ) ために、何が必要なのか、という問題意識があった。ラテンアメリカの国々において観察されたように、ある国における経済政策が破綻すれば、その国を離れて出稼ぎに出る労働者が増える、という事実が観察される。ときには移民や難民として、その国を永久に離れる決断をする者もいる。ハーシュマン (Hirschman, 1970) も、日本が島国であったことから退出 (exit) オプションが選択されにくかったことを指摘しており (訳書, 67-68ページ)、ハーシュマン (Hirschman, 1993) では東ドイツからの難民流入によって東西ドイツ統一が行われたことを「退出」(exit) 概念から説明している。

本稿で問題とするのは、組織の上位階層が組織構成メンバーに対してとりうる対応である。すなわち、ハーシュマン (Hirschman, 1970) のモデルに、組織の管理者層を加えたときに、組織内部で観察されるであろう行動パターンの理念化を行うことである。そこには組織内部のヒエラルキーが存在し、組織構成員に対してマネジメント機能を担う上位層の人たちが、組織の衰退に直面したときにとりうる選択のオプションが存在するという命題を導きたい。したがって、自由な個人が組織から退出する (exit) のではなく、マネジメント層が組織構成メンバーを組織から削減する方法を論ずる必要があり、次節で詳説するように、その方法を排除 (exclude)⁴⁾ と呼ぶことができるであろう。次節以降では、そうした意思決定が組織に与える意味を検討する。このように定義された組織構成メンバー個人の排除 (exclusion) を、組織内のある一定のグループに適用すれば、マネジメント層はそのグループを分離 (separation) する、という手段を採用することもできるであろう。

組織の上位階層が、組織構成メンバーに対していかなる対応をとりうるのか、という研究課題を考察するならば、組織構成員による発言 (voice) に対応するマネジメント層の行動を考察することも可能である。発言 (voice) に対応するマネジメント層の行動パターンの一つは黙殺 (disregard) である。違法な脅しや讒言による名誉棄損といった事実が認定されない限り、組織内の個人メンバーによる組織内部での発言 (voice) に対応して、マネジメント層が、その発言という行為を罰することは難しい。マネジメント層が、より確実に行いうるのは、その発言を黙殺 (disregard) することである。

ハーシュマンの提起した三つ目の概念は忠誠 (royalty) であった。組織に対する忠誠心を持つ人々が、自発的に組織を退出するか、あるいは、マネージャー層の権力によって排除されるか、または、組織への発言が黙殺

4) ハーシュマンの議論を参照しつつ「社会的な排除」について論じたのはセン (Sen, 2000) である。本稿は組織内部からの排除を検討している点でセンとは異なる。

される、という状態が続くなかで、その組織に残るメンバーは、組織に対してどのような影響を与えるだろうか。組織に対する忠誠 (royalty) を感ずる個人メンバーを遠ざけながら経営を続けるとすれば、組織運営は、忠誠心の低い人々による組織ルーティン⁵⁾の繰り返しになる。つまり、組織運営において惰性 (inertia) が占める余地が大きくなる。

排除 (exclusion)・黙殺 (disregard)・惰性 (inertia) という3つの特徴は、組織のマネージャー層が、退出・発言・忠誠という組織構成員の取りうる行動に対して取りうる態様の例示である。

本稿では、組織のマネジメント層を明示的に想定する。したがって、本稿が議論するのは、ハーシュマンのいう退出 (exit), 発言 (voice), 忠誠 (royalty) に対照的に対置されるべき概念ではない。組織からの退出 (exit) に対置されるべき対照的概念は、組織にとどまること (stay) であり、組織内部での発言 (voice) に対置されるべき概念は沈黙 (silence) であろう。バリー (Barry, 1974) は、退出 (exit) に対置して非退出 (non-exit) と留まること (staying), 発言 (voice) に対置させて沈黙 (silence), 活動休止 (inactivity), 不参加 (non-participation) を挙げている (p.91)。ハーシュマンの忠誠 (royalty) 概念に対しては、すでにいくつかの疑念が提起されている。

グラハム＝キーリー (Graham and Keeley, 1992) は、退出 (exit) と発言 (voice) とが異なる次元を有する点を強調しつつ4象限の図を描いている。縦軸に発言 (voice) と沈黙 (silence), 横軸に留まること (staying) と退出 (exit) を位置づけ、留まって発言する場合を「内部的な変革努力」、留まって沈黙する場合を「受け身的な受容ないし忍耐」、退出して発言する場合を「声高な退出」、沈黙しながら退出する場合を「静かな退出」と分類している。本稿では、こうした四分割を議論しているのではない。組織から退出 (exit) するのか、とどまる (stay) のか、という概念の対応は、ど

5) 組織ルーティンについてはネルソン＝ウィンター (Nelson and Winter, 1982.) を参照されたい。

ちらも組織に対する個人の自由な意思決定を前提としている。組織のなかで発言（voice）をするか、沈黙（silence）するか、という行動オプションの際も、個人の自由な意思決定を前提としている。本稿が検討するのは、衰退しつつある組織におけるマネージャー層の対応パターンである。

2. 退出と排除

ハーシュマンは、会社の業績が悪化したときには、その会社を自発的にやめる従業員が増えると想定している。日本企業において衰退がはじまると、どのような組織的対応が採用されるだろうか。退出（exit）オプションは日本企業の従業員によっても選択可能である。自主退職である。しかし、業績の悪化した日本企業において、その従業員による自主退職が奨励される前に、いくつかの形態による雇用調整が行われる。業績の悪化した企業において何が起ってきただかを観察すれば、いくつかの事例を挙げることができる。

第一は、新規採用者の絞り込みであり、景気の悪化する状況での新卒採用中止である。リーマンショックなどの急激な経済変動が起こった場合には、新卒内定を取り消す、といった方法で会社に必要な人員を調整する事例があった。第二は、派遣従業員の契約見直し、あるいは、有期契約従業員に対する契約延長とりやめである。こうした雇用調整の慣行に対しては「派遣切り」といった呼称が用いられてきた。「切り」という表現は、企業側が、派遣会社から派遣されてきた契約社員との契約を終結させる意向を持ち、それを実行することを意味する。

従業員が自主的に退職することを促す方策もある。それは、「肩たたき」と呼ばれるが、企業の経営者層が不要と考える人材に、退職をうながす説得を意味する。「肩たたき」がなければ、肩をたたかれた従業員は会社に勤め続けていたであろうから、「肩たたき」が意味するのは自発的な退職ではない。

川喜多（2012）によれば、「肩たたき」以外にも、日本企業における様々な人事施策があり、それらが退職率に影響を与えてきたことを読み取ることができる。アンケート調査項目には、現在勤務している会社からその関連会社への「出向を命じられた」、「未経験の仕事に配置転換になった」、「予想のしない事業所間配転があった」、「数値責任など厳しい責任を問われるようになった」、「年俸制が導入された」、「降格を命じられた」といった回答の選択肢が並び、これらへの回答比率は「指名や肩たたきで解雇された」に回答した数値を上回る⁶⁾。

「出向」、「配置転換」、「数値責任」、「年俸制」、「降格」といった経営側の施策は、企業の遂行する業務での必要性が認められる、という説得力を背後に持つ。したがって、これらの施策は勧奨退職と呼ばれる慣行を直接的に誘導する経営施策と呼ぶことはできない。しかし、こうした処遇を受けた従業員は、「退出」(exit) オプションを考えはじめるかもしれないし、そのように考え始めさせることが経営者の目的である場合もあることは、川喜多（2012）のアンケート調査から読み取ることができる。新卒採用の抑制や「派遣切り」と比較すれば、会社従業員数の削減という目的が二次的な効果として現れうるという意味で間接的な手法である。

直接的であれ、間接的であれ、日本企業の雇用調整に共通する志向性として「排除」(exclusion) を挙げることができる。経営状況が悪化したときには、従業員が自発的に退職するのを待つのではなく、退出を促す様々な方法が採用される場合がある。ハーシュマンの議論が政治学と経済学の

6) 川喜多（2012）の表232（42ページ）には、「あなた自身または同僚の不況下での経験（問7）」として、「あなた自身」についての回答と「同じ職場の上司・同僚・部下」についての回答比率が並べられている。「出向を命じられた」4.5%、43.3%（前者は「あなた自身」、後者は「同じ職場の上司・同僚・部下」についての回答比率）、「未経験の仕事に配置転換になった」7.9%、36.0%、「予想のしない事業所間配転があった」3.2%、22.7%、「数値責任など厳しい責任を問われるようになった」15.5%、16.2%、「年俸制が導入された」8.4%、12.0%、「降格を命じられた」0.8%、11.1%、「指名や肩たたきで解雇された」0.1%、9.0%、「退職を勧奨されたが受けなかった」1.0%、6.7%、「社内ベンチャーを命じられた」1.2%、3.5%という結果が得られている。

架橋を目指したものであったことは、その意図に固有の限界をはらんでいる。たとえば、政党のような政治組織が衰退過程にあったとしよう。そのときに党员は、自発的に党を抜け出ようとするかもしれない。他方で、選挙における得票率の低下といった党の衰退を理由として、党员から党籍を剥奪するという行動をとるとは考えにくい。

企業経営と政党組織とは、自律性という点が異なる。企業の売上が低迷し、業績が悪くなったときに、そうした職場で働く従業員が仕事の少ないことを嘆いてばかりいるとは限らない。従業員は、仕事が少ないことで労働強度の低い仕事量を享受できる立場にある。極端な場合には、企業経営者が何も対策を打たなければ、仕事の無い状態で従業員は賃金をもらい続けることになる。怠業である。企業経営の場合には、公務員組織とは異なって利益水準が組織の存亡を決定づける。したがって、企業が顧客対応の業務を増やすことができなければ、企業経営者は、企業が衰退するときに従業員数を減らす、という対応をせざるを得ない。しかし、政党では、そうではない。政党への支持者が減少したときにも、党员を減らす必要はなく、むしろ、党员を増やすように活動しなければならない。党员の数が増えれば増えるほど、政党への党費収入は増える。企業の従業員数が増加しても、その企業の売上が増加するわけではない。

従業員の自由な意思決定を前提とすれば、「退出」(exit) オプションという行動原理がある。しかし、その想定は個人の自由な意思決定を強調しているという意味で個人主義的である。日本企業の集団主義は、多数の人間が同時に行動する、といった単純なものではない。経営者側は「排除」(exclusion)の論理を背後に持ち、従業員が「退出」(exit) オプションを選択せざるを得ないように仕向ける、という慣行が仕掛けられている場合もあろう。「出向」、「配置転換」、「数値責任」、「年俸制」、「降格」といった人事施策を、社内の一定の層に適用することで、ある一定の集団が同じ「退出」(exit) という意思決定をとるように仕向けるものである、と理解することができる。

以上の議論より次の命題を導くことができる。

命題1. 組織のマネジメント層に権力があり、かつ、その組織が衰退するとき、組織のマネージャー層は組織構成員の一部を組織から排除するように働きかける。

3. 発言と黙殺

「排除」(exclusion)というオプションは雇用形態における人員削減という現象に限定されたものではない。「排除」(exclusion)は、組織内部での意思決定過程においてもみられる。その場合、組織構成員は、その場に存在してはいるが、意思決定において自らの「発言」(voice)が採用されることはない。あるアイデアを説明した「発言」(voice)を排除しようとするときに、マネジメント層の取りうる選択肢は何か。多数の選択肢があるはずだが、以下で注目したいのは「黙殺」(disregard)という選択肢である。これは、従業員が自発的に「沈黙」(silence)という選択肢を選ぶことと対照的に、マネジメント層が「発言」(voice)に対して無視することである。

日本における雇用慣行のように、会社の仕事量に比較して従業員数が過剰となったときに、企業経営者が従業員を「排除」する合法的な方法が様々な工夫されてきた国があったとしよう。そのような国において、従業員は、発言による企業組織の変革を目指すことになるだろうか。論理的に考えると、仮に一人の従業員が組織の衰退を目の当たりにして、自らの属する組織の未来に危機感を覚えて「発言」(voice)をしたとしても、その発言は無視されることになる。なぜか。

答えは以下のとおりである。もしも、一人の従業員が「発言」(voice)オプションを選択することによって企業組織の衰退に関する原因を正しく指摘したとしよう。その正しい指摘は、現在および過去における経営陣の運営方法に問題があったことを示唆するものにならざるを得ない。なぜな

ら、企業組織は階層性を持ち、上位階層に位置する経営者層が意思決定の権限を握ってきたからである。企業組織が衰退したとすれば、その現実に対して上位階層の経営者はなんらかの責任を負うことになる。したがって、「発言」(voice) オプションを採用した従業員による組織衰退の原因分析に関する指摘を受け入れた直後に、そこまで経営状態を悪くしたことに對する経営責任を誰がとるのか、という問題が発生する。

他方で、経営責任の所在をピンポイントすることは、必ずしも容易ではない。横領事件のように犯罪者が特定されるのであれば別だが、企業組織の衰退は、その組織の構成メンバーが複数ないし多数関与することによって引き起こされる。企業の提供する財やサービスは、分業によって生産され、提供されているからである。複数ないし多数の組織構成員が関わる業務が衰退したとすれば、上位階層の経営者層に責任があるとは言え、その責任が生まれた原因は組織構成員全員にある、と主張することが可能になる。すなわち、会社組織の構成メンバーの大多数が、組織衰退の責任を負うことになる。したがって、会社組織の構成メンバーの大多数が多数派を構成する。

このような状況のもとで、経営陣による過去の経営戦略やその実行方法が不十分であったと社内の従業員が指摘したとしても、その意見は無視される。「発言」(voice) オプションを採用した従業員が上位階層の経営者層による経営責任を追及したとすれば、その従業員は、少数派となって意思決定の領域から排除される。排除の方法は様々ある。「出向」、「配置転換」は、発言者を物理的に本社から遠ざけて、マネージャー層との距離をとる作用がある。こうした方法は、「降格」や「肩たたき」といった排除の方法が、従業員側からパワーハラスメントであるという提訴を受けるリスクを伴うことに比較して、経営陣の訴訟リスクが低い方法である。排除の方法として挙げた「数値責任」や「年俸制」といった業務課題の増加は、その業務課題が困難なものであって成就不可能であればあるほど、従業員の発言資格を奪うものとなる。ノルマの達成ができていない人間が行う発言は、

果たすべき義務を果たしていない人間による無責任な愚痴である、とみなされる可能性が高くなり、職場における激務を理由に自殺者がでる要因がここにある。ハーシュマン（1970）自身も、「除名は、こうした組織で『経営陣』がメンバーによる発言の行使を制限するために用いる数多くの手段の一つと解釈できる」（訳書、p.85）と述べている。

社内からの「発言」（voice）オプションが経営陣の運営方法に影響を与えるためには、経営陣自身が指名したプロジェクト・チームによって提言を受け付ける、といった活動が必要になる。企業内の誤った慣行が暴露されるときには、匿名による社外への告発ないし社内での内部通報制度が利用される場合もある。ハーシュマンは、労働組合組織を念頭におきながら、次のように述べている。

「労働組合が工場レベルで唯一承認された交渉主体としての立場を別の労働組合から引き継ぐのに、非常に複雑で時間を浪費する手続きをアメリカの労働法が規定しているのも、これと同じである。こうしたことが規定されている結果、労働者が組合のサービスに不満を感じた場合、彼らは、そう簡単に手っ取り早く別の労働組合に移れないのであって、自分が加入している組合の機能を回復させようと努力する可能性のほうがはるかに高くなる。」（訳書、p.88）

ここでハーシュマンが述べている組織の機能回復メカニズムは、ずいぶん楽観的である。それは、労働組合組織において組織運営の負担をボランティア的に背負うことが、企業経営における経営上層部への昇進に比較して容易であるからである。日本企業に勤務する従業員が、「そう簡単に手っ取り早く別の」企業に転職できなかったとしても、そのことから自分が勤務している企業「の機能を回復させようと努力する可能性」が高くなるとは言えない。「発言」（voice）オプションを採用したとしても無視されるとき、それを黙殺（disregard）と呼ぶことができる。「発言」（voice）しても、意思決定の場から排除される可能性が増すだけであるとすれば、その従業員は「沈黙」（silence）オプションを選択することになる。

以上の議論より次の命題を導くことができる。

命題2. 衰退しつつある組織のマネジメント層に権力があり、かつ、衰退の原因がマネジメント層の意思決定にあるとき、組織のマネージャー層は組織構成員による発言を黙殺する。

4. 忠誠と惰性

ハーシュマン (1970) によれば、組織に対する忠誠心 (royalty) は、発言 (voice) と退出 (exit) という行為の現れ方を複雑にする。忠誠心があればあるほど退出 (exit) オプションは選択されにくくなり、組織内部で発言 (voice) することによって、組織の改革を行い、その衰退を防ごうとする行動に結びつくと想定されている。ハーシュマンの議論において特徴的なのは、組織に対する忠誠心 (royalty) が外生的に仮定されていることである。

レイヴァー (Laver, 1976) によれば、忠誠 (royalty) は組織への働きかけの結果 (outcome) であって、それが変数として存在して退出 (exit) と発言 (voice) に影響を与えるものではない、という (p.481)。レイヴァー (Laver, 1976, p.478) はバリー (Barry, 1974, p.98) を引用しつつ「発言 (と、その他の活動) は、忠誠という概念のなかに組み込まれている」⁷⁾ ことを指摘している。すなわち、発言 (voice) オプションを選択した従業員は、その後、自らの提言が認められたときに忠誠心を高める可能性がある。逆に、発言 (voice) をしたとしても、それが無視されるとすれば、その従業員は忠誠心を高めることはできない。

すでに、前節において、少数の発言者による指摘が正しいとしても、組織の内部で無視される傾向がありうることを指摘した。かりに、そうであるとすれば、発言しようとしないうる者や発言しても無視されてきた者が、組

7) バリー (Barry, 1974, p.98) の原文は、"voice (as well as other forms of activity) is already built into the concept of loyalty" である。

織に対してとる態度を推定することができる。それが惰性（inertia）である。「数値責任など厳しい責任を問われるようになった」り、「年俸制が導入された」りするという管理状態のもとでは、そのノルマ達成に多くの労力が割かれることになる。それを達成できなければ、「出向を命じられた」り、「未経験の仕事に配置転換になった」りするという処遇になる可能性が見えている。組織改革のために発言しても、無視される。そのような状況のもとで、従業員に残されたオプションは、組織から退出（exit）するか、組織に対する惰性（inertia）をもってとどまるか、である。

従業員が組織に対する惰性を持つ状態とは、仕事へのモチベーションが低く、業務を改善する意欲に乏しく、自らのパフォーマンスを上げるための努力をしない状態を指している。逆に、組織に対する忠誠心の高い状態とは、仕事へのモチベーションが高く、業務改善の意欲を持ち、自らのパフォーマンスを上げて組織に貢献しようと努力している状態を指している。

忠誠（royalty）と惰性（inertia）とを分けるのは、組織への認識とその認識をする個人の心理的な位置関係にある。組織に加入した人が、皆その組織に対する忠誠心を持つわけではない。入社段階で、第一志望ではない会社に入社した従業員の場合には、自らの属する組織を低く評価する傾向を持ち、「自分は、ここにいるべき人間ではない」という感覚を持つかもしれない。そのような場合には、組織への忠誠は低く、退出オプションを常に意識することになる。退出の目的は、発言を通じた組織改革に失敗したからではなく、自らの上昇志向を満足させるためである。そうした従業員の場合にも、現在所属している組織への態度は惰性となる可能性がある。惰性とはならず、高いモチベーションを維持できるとすれば、それは転職を通じた次の職場での評価を高めるためである。自らの上昇志向を持たず、惰性に至る場合もある。10年から20年程度、自らのパフォーマンスを上げるための努力をしたものの、みるべき成果が得られない場合には、それ以上の期間にわたってモチベーションを高める努力を行ったとしても、自らのパフォーマンス向上には役立たないことが容易に予想される。それ

は、本人自身が感ずることでもあり、また、同時にその本人を取り囲む職場においても予測されることである。そのような場合には、そうした従業員にルーティン・ワークが振り向けられることになり、繰り返し作業のなかで工夫の余地が少ない仕事につくことになる。

以上の議論から、次の命題3を導くことができる。

命題3. 衰退しつつある組織のマネジメント層が組織構成員からの発言を黙殺し、組織構成員の排除を目論むとき、組織構成員は惰性によって組織のルーティン・ワークを行うようになる。

惰性によってルーティン・ワークを繰り返す組織が衰退を速めたとすれば、その組織をマネジメントする階層は、どのような選択をするであろうか。なんらかの刺激を与えて組織を活性化する、という方法と、その衰退しつつあるルーティン担当組織を切り離すという選択がある。忠誠心を持つにせよ、忠誠心を持たずに惰性によって活動しているにせよ、衰退する組織をマネジメントする一つの方法として分離 (separation) があることは重要である。その場合、組織の上層部が、組織の一部分を主たる組織から切り離して別組織にするという意味決定が行われる可能性がある。

5. 排除の動学

排除が行われるとき、その対象者は組織に留まろうとしている。ある年に退出オプションを選択する者が多かった場合であろうと、経営者による排除が行われた場合であろうと、対前年比の従業員数はマイナスになっているにすぎない。つまり、従業員数データといった定量的なデータ分析では、排除と退出の差を見出すことはできない。退出と排除の差異は定性的な要因に帰着する。かりに退職希望者を募り、それに応募した従業員がいたとしても、自発的な退職から餓首に近い離職まで、グレーゾーンの幅は広い。

排除と退出とを分ける二つの基準がある。第一は、組織のマネジメント

を行う側が、組織構成員を排除しようとするか、しないか、という主観である。第二は、組織の構成メンバーである本人が組織に留まっていたか、思っていたか、思っていないか、という主観である。退出の場合には、組織メンバー個人が組織を離れることを希望している。排除の場合には、組織メンバーが組織に留まっていたいと希望しているにもかかわらず、組織を離れるように勧告される状態が該当する。この主観的な状態に至る前提条件は、すでにバーナード (Barnard, 1938) とサイモン (Simon, 1945) によって詳述されている。彼らによれば、組織の均衡は誘因 (inducement) と貢献 (contribution) のバランスによって達成される、という。組織に加入しようとする個人が、その組織に対して感ずる誘因が、組織に加入するときに要求される貢献を上回っているときに、個人は組織に参加する。以上をまとめると第1表のようになる。

バーナード＝サイモンによる誘因と貢献のバランスが成立して、組織均衡が成り立っている例をあげよう。レストランの入り口にメニューと価格が掲げられているときに、料理のメニュー内容という誘因が、価格にもとづいた支払いを上回ると感じたときに、客は入店する。これは誘因と貢献のバランスの一例である。企業の提示する賃金と仕事時間とのバランスも、また、別の例である。政治組織への加入と、加入に伴って果たすべき義務

第1表 誘因・貢献のバランスと退出・排除

		マネージャー	
		追い出す 誘因 \geq 貢献	何もしない 誘因 $<$ 貢献
メンバー	とどまる 誘因 \geq 貢献	排除	残留
	出る 誘因 $<$ 貢献	勧奨退職	退出

(注) 上記表中のメンバーの「誘因」は組織の構成メンバーが主観的に感ずる組織からの誘因の程度であり、メンバーの「貢献」は組織の構成メンバーが主観的に感ずる組織への貢献度合いである。また、マネージャーの欄にある「誘因」とは、マネージャーが主観的に感じているところの、組織が組織構成メンバーに提供している誘因の程度である。マネージャーの欄にある「貢献」とは、マネージャーが主観的に感じているところの、組織構成メンバーが組織に与えている「貢献」である。

(出所) 筆者作成。

とのバランスも、その例になる。

以下では、この組織均衡の概念と退出・発言・忠誠および排除・黙殺・惰性の概念を、時間的な視点を含めて考察したい。レストランと客の例を取り上げれば、店に初めて入店してオーダーした時点では、客はメニュー内容となっている料理を口にしていなのであるから、自分の直感した誘因が現実のものとなっているかどうかを判定できていない。料理が提供されて、まずかったときに、「まずい」と発言するか、代金を支払って店を出るか、という意味決定ができるだけである。これはハーシュマンが素描した退出と発言オプションの例である。

上記の例に時間軸を含めると、ウィリアムソン (Williamson, 1975, 1985) の言う機会主義の要素があることがわかる。機会主義とは、契約の前と後とで契約内容を変更してしまうことである。つまり、レストランの例であれば、暗黙のうちに客側で形成された期待が裏切られることである。レストラン側は、少なくとも一回は、メニューとして掲げる料理の品質を下げ、客に提供できる可能性がある。他方では、客が店内で発言を行う可能性もある。ウィリアムソン (Williamson, 1985, pp.257-261) は、労働組合活動における発言の可能性を例としながら、このような場合を一度限りの市場取引に近い状態であると述べている。このような場合に客から発言を受けた店側は、客の発言を黙殺することができる。店の運営というマネジメントの権利は、店のオーナーが握っているからである。客側の発言が度を越しているとすれば、その客をクレームであると指弾して店内から排除することも可能かもしれない。

客からまずいというクレームがたびたび寄せられるレストランで働く従業員は、どのような態度で勤務するであろうか。客のクレームに正しい部分があったとしても、店主はそれを黙殺し、客を排除する。従業員が勤務し続けるとしても、惰性による勤務となり、ルーティン・ワークが繰り返される。そのような場合には、店のサービスを改善する活動には結びつかない。

結び

排除、黙殺、惰性は、組織のヒエラルキーにおいて上位にある管理者層が組織の衰退に直面したときに採用しうる行動パターンである。排除、黙殺、惰性が蔓延する組織を外部から眺めるならば、外形的には暗黙知を重視した経営と大差なく映る⁸⁾。暗黙知を重視することによって個人のノウハウが尊重されている状態と、組織構成メンバーが発言をしたとしても、排除され、黙殺され、発言者の同僚たちが惰性によって働く状態は、形式的には類似しているのである。

排除、黙殺、惰性という行動パターンが常態化すれば、組織構成メンバーのモチベーションは下がる。そうした状況下では、組織内部での不正会計、品質管理基準遵守の不徹底、コンプライアンスの不徹底などが横行しても、組織内部での自浄作用を期待することはできなくなる。衰退する組織における個人の行動が、組織をめぐるマクロ的な経済状況に左右されることは重要である。1990年代から2000年代まで、20年以上続いた日本の不況のなかで、組織に所属する個人が高いモチベーションを持って働いたとしても、その結果が惨めなものとなってきた可能性がある。そうしたときに、業務を改革するよりは、惰性によってルーティン・ワークを繰り返すという選択が行われてきた可能性も高い。

ハーシュマンによる退出、発言、忠誠という課題設定自体が、アメリカでの観察をもとにした特殊性を摘出したものである可能性がある。ハーシュマン (Hirschman, 1970) 自身、その点は同書の第8章「アメリカ的なイデオロギー・慣行のなかの退出と発言」で明示的に議論しており、分析の対象として政党や移民といった政治過程を重視している。日本の企業社会の一部は、産業構造の転換によって衰退を余儀なくされてきたが、そのと

8) 暗黙知を重視した経営の危険性については洞口 (2009) において議論した。暗黙知が時代遅れとなったときにも、それに気づくのが遅れることが一つの危険性である。

きに排除、黙殺、惰性という組織内の行動原理が支配的となってきた可能性もある。退出、発言、忠誠という概念を応用することで公立学校のマネジメントなど多数の事例が分析されてきたが、マネジメント層の意図を組み込むことによって、排除、黙殺、惰性の影響を分析に取り込むことができるかもしれない。たとえば、M&Aなどの資本出資を伴う経営戦略においても、ステークホルダー相互の関係における排除、黙殺、惰性の存在も推測される。それらのケース・スタディは今後の課題である。

参考文献

- 絵所秀紀. 2002. 『開発経済学とインドー独立後インドの経済思想一』日本評論社.
- 川喜多 喬. 2012. 「能力主義化する人事制度と組織人の心情 (7)」『経営志林』第49巻第2号, pp.37-49.
- 洞口治夫. 2002. 『グローバリズムと日本企業ー組織としての多国籍企業一』東京大学出版会.
- 洞口治夫. 2009. 『集合知の経営ー日本企業の知識管理戦略一』文眞堂.
- 洞口治夫. 2018. 『MBAのナレッジ・マネジメントー集合知創造の現場としての社会人大学院一』文眞堂.
- Barnard, C.I. 1938. *The Functions of Executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割り』ダイヤモンド社, 1968年.)
- Barry, B. 1974. "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organization, and States by Albert O. Hirschman," *British Journal of Political Science*, Vol. 4, No. 1, pp. 79-107.
- Esho, H. 2004. "Development economics in historical perspective: At the edge of history and theory," *Keizai-Shirin (The Hosei University Economic Review)*, Vol.71, No.4, pp.267-284.
- Graham, J.W. and M Keeley, M. 1992. "Hirschman's loyalty construct," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.5, No.3, pp.191-200.
- Hirshman, A.O. 1958. *The Strategy of Economic Development*, New Heaven: Yale University Press. (麻田四郎訳『経済発展の戦略』巖松堂出版, 1961年.)
- Hirshman, A.O. 1963. *Journeys Toward Progress: Studies of Economic Policy-*

- Making in Latin America*, Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Hirshman, A.O. 1967. *Development Projects Observed*, Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Hirshman, A.O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応—』ミネルヴァ書房, 2005年.)
- Hirshman, A.O. 1981. *Essays in Trespassing Economics to Politics and Beyond*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirshman, A.O. 1993. "Exit, voice, and the fate of the German Democratic Republic: An essay in conceptual history," *World Politics*, Vol.45, No.2, pp.173-202.
- Horaguchi, H.H. 2014. *Collective Knowledge Management: Foundations of International Business in the Age of Intellectual Capitalism*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Horaguchi, H. and Shimokawa, K. eds. 2002. *Japanese Foreign Direct Investment and the East Asian Industrial System: Case Studies from the Automobile and Electronics Industries*, Tokyo: Springer-Verlag Tokyo.
- Laver, M. 1976. " 'Exit, Voice, and Loyalty' revisited: The strategic production and consumption of public and private goods," *British Journal of Political Science*, Vol.6, No.4, pp.463-482.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰夫訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007年.)
- Sen, A. 2000. *Social Exclusion: Concept, Application, and Scrutiny*, Social Development Papers No. 1, Office of Environment and Social Development, Asian Development Bank.
- Simon, H.A. 1945. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, Forth Edition, 1997, New York: Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動—組織における意思決定過程の研究—』ダイヤモンド社, 2009年.)
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組

織』日本評論社, 1980年.)

Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.

<謝辞>法政大学大学院における絵所秀紀先生のご指導に心から感謝いたします。本研究はJSPS科研費JP26245048の助成を受けたものです。

Hirschman's Organizational Theory and the Power Structure of Corporate Management

Haruo H. HORAGUCHI

《Abstract》

This article discusses the relevance of three concepts from Hirschman's book, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, to the power structure of corporate management. When one adds the administration of the organization to the model, one can expect some internal action patterns to emerge in an organization in decline. When the administration needs to reduce the number of the organization's members, it will try to "exclude" some members and "disregard" them. In such organizations, these members are involved in repetitious routine, so they work with little motivation to improve their productivity. The administrative managers thus ought to deal with less motivated members. We call such situation "inertia." While exit, voice, and loyalty correspond to the voluntary intention of individuals who join the organization, exclusion, disregard, and inertia are collective action patterns on the part of the members of the administration that can be adopted in the organization's hierarchy. If such a pattern becomes prevalent, it is impossible to expect self-purification processes inside the organization even when the firm breaks the law, for instance, by engaging in faulty internal auditing, inadequately observing quality control standards, or neglecting the requirements of legal compliance.