

# 責任感と無関心圏

林 徹

## Abstract

This paper focuses on the necessity and importance of a neo-integral model of organizations (Kishida, 2009, 2014), i.e., connecting members' motivation with open system. So-called knowledge-based model (Nonaka and Takeuchi, 1995) does not cover such theoretical purpose, although Nonaka mentions it overtly in his book (Nonaka, 1974). Firstly, we make the reason and background of that clear. Secondly, we inquire and try to present requisite conditions in order to build a neo-integral model: distinguishing non-material inducements from material ones. Thirdly, we discuss sufficient conditions for completing a neo-integral model: both cross-section and time-series points of view. Thus, the cognitive frames based on both respective non-material and material inducements shift in accordance with aging as well as time-perspective. The originality of this paper is to add time-perspectives to those conditions to build a neo-integral model.

**Keywords**: Knowledge-based model, open system, neo-integral model of organizations, non-material inducements (motivators) and material inducements (incentives), time-perspective

## 1 問題の所在

あの『組織と市場』において、かつて野中(1974)は、「成員の動機」を問題とし、かつ「オープン・システム」に基づく、当時未開拓であった統合的理論モデルを構築することの必要性和重要性を説いた。

いまや世界的に有名な「知識創造モデル」は、にもかかわらず、1974年当時のその意図とは理論的に異なる位置づけがなされている(表1: Scott and Davis, 2007, p. 112, table 5-1)。なぜそうなのか。

同書の副題は、初版の『市場志向の経営組織論』から1998年版に『組織の環境適合理論』へと変更されている。同書の主眼が初版の副題にあったのであれば、そのような位置づけは妥当なのかもしれない。しかし、変更後の副題に関する問題意識が、同書の中で明記されている。

こうして本研究の目的はこうである。第1に、その背景と理由を理論的に明らかにする。第2に、「成員の動機」と「オープン・システム」に基づく組織論の真の構築のために必要な条件を提示する。第3に、その構築にはク

表1 主要な理論モデルと代表的な論者：三層モデル

Levels of Analysis	Closed System Models		Open System Models	
	1900-1930 Rational Models	1930-1960 Natural Models	1960-1970 Rational Models	1970- Natural Models
Social	Scientific Management	Human Relations	Bounded Rationally	Organizing
Psychological	Taylor (1911)	Whyte (1959)	March and Simon (1958)	Weick (1969)
	Decision Making Simon (1945)			
Structural	Bureaucratic Theory Weber (1968trans.)	Cooperative Systems Barnard (1938)	Contingency Theory Lawrence and Lorsch (1967)	Sociotechnical Systems Miller and Rice (1967)
	Administrative Theory Fayol (1919)	Human Relations Mayo (1945)	Comparative Structure Woodward (1965) Pugh et al.(1969) Blau (1970)	
		Conflict Models Gouldner (1954)		
Ecological			Transaction Cost Williamson (1975)	Organizational Ecology Hannan and Freeman (1977)
			Knowledge-based Nonaka and Takeuchi (1995)	Resource Dependence Pfeffer and Salancik (1978)
				Institutional Theory Selznick (1949) Meyer and Rowan (1977) DiMaggio and Powell (1983)

出典: Scott and Davis, 2007, p. 112

		構 造	
		クローズド・システム	オープン・システム
動 機	成員の動機は問題としない	Weberのピュロクラシー 古典的管理論 静態的組織構造論	意思決定論 技術学派 組織=環境学派
	成員の動機を問題とする	<sup>4)</sup> 人間関係論	

図1 組織論の類型

4) 人間関係論は広く Mayor とハーバード・グループから Lewin を起源とし Likert にいたる ミシガン・グループの理論を包含する。ミシガン・グループの理論のなかには、動機づけとオープン・システムの両側面を考慮している理論、例えば Katz=Kahn --1966もあるが、Katz=Kahn にとってのオープン・システムは小集団であり、したがって環境は組織であって、組織全体と環境との相互作用までを研究対象とはしていない。(ママ)

出典：野中, 1974, p. 24

ロス・セクションと経時的な両方の視点が欠かせないことを説く。

野中による組織論の類型（図1：野中, 1974, p. 24）において、「成員の動機」を問題とし、かつ「オープン・システム」に基づくセル（図1における右下）は次のように説明される。すなわち、

「組織における成員の動機づけから組織の構造と環境との相互作用におよぶ統合的理論モデルを示唆しているが、そのような理論は今日まだ存在していない。その理論は分析レベルでいえば、組織における個人、小集団、全組織、環境との相互作用の全レベルを包含する理論でなければならない。現在までの組織論研究者は組織における人間の動機（行動を含む）あるいは組織構造（機能を含む）のどちらかの側面に、また分析レベルは個人、小集団、組織のいずれかのレベルに焦点を合わせた理論モデル・ビルディングを行なってきているのである。」（野中, 1974, p. 24, 傍点は引用者）

ここで、統合的理論モデルの分析レベルに関して、組織における個人、小集団、全組織、環境との相互作用の全レベル、と野中は述べている。まず、この点を確認しておこう。

このような統合的理論の必要性に対する1974年当時における野中の問題提起は、個人から小集団のレベルの面に関して、近年のペントランドによる次の指摘と符合している。引用して確認しておきたい。

「社会に変化を引き起こすのは、確固たる意志を持つ人ばかりではない。自分と同じ考えを持つ人とのつきあいが多い人々も、変化を引き起こす。そして人々を最も動かすのは、お金や名声ではなく、周囲の人々からの尊敬や支援なのである。」(Pentland, 2014, p. viii, 邦訳, p. 10, 傍点は引用者)

これに加えて、個人から小集団さらには全組織を越えて環境に至るレベルの面に関して、ペントランドは、あたかも野中(1974)の問題提起に呼応するかのよう、「動機」と「オープン・システム」の見地から、その組織観を次のような比喩を用いて述べている。

「私は『組織』というものを、アイデアの流れの中を航海する人々の集団だと捉えている。アイデアが豊富にある、清らかで速い流れの中を航海することもあれば、よどんだ水たまりや、恐ろしい渦の中を航海することもある。あるときには、アイデアの流れが分岐して、一部の人が新しい方向へと向かうかもしれない。私にとっては、これこそがコミュニティと文化の現実なのだ。残りは単なる表層的な出来事か、幻影にすぎない。」(Pentland, 2014, p. 44, 邦訳, p. 60, 傍点は引用者)

ところが、全レベルにわたる分析の必要性を強調しつつも、野中は、自らの理論を構築する際に、以下にみるように、その分析レベルを自ら限定している。「定着した構造」がそれである。すなわち、

「Simonの意思決定論は個人に焦点を合わせている。従って、Lewinおよびその後のグループ・ダイナミクス研究者が行なってきたように個人が他人とともに集団を形成し、成員間の相互作用のなかで各成員が共通に認知

した環境（集団生活空間）が各成員の行動にいかなる影響をおよぼすかという集団の運動を問題にしていない。そのような他人との相互作用は個人のなかですべて濾過されている（screening）と考えられる。したがって、重要なのは結局個人の認知、動機と Perrow の指摘したような認知および情報処理能力に限界がある個人を援助あるいは統制する組織（情報）構造である。また、Simon が意思決定プロセスを問題にすると、プロセスとはどういう実体かという問題が残る。プロセスはその定着した構造の段階でとらえることが实际的である。」（野中, 1974, p. 103, 傍点は引用者）

他方で、全レベルを射程に収めることの意義を強調していた野中は、そのために十全な人間像（人間観）を指定することの重要性を以下のように指摘している。

「Simon 理論が組織における個人の意思決定の社会心理学であるとすれば、個人の認知、動機はどのような人間像の上に成立しているかという問題が残る。Simon の個人に対するイメージは動機づけ論者の仮定するような自己実現欲の充足を求める人間ではなく、認知能力に限界のある合理性志向の人間である。彼の仮定する人間像は、（中略）情報プロセッシング・システムにすぎない。したがって、Simon 理論は組織の社会心理学的接近法をとりながら、人間関係論者に代表されるような人間の動機をそのなかにビルト・インしていない。このことは彼が組織目的の概念について組織目的と個人の動機を明確に区別している点からも明らかである。」（野中, 1974, p. 104, 傍点は引用者）

野中が言うように、組織の理論構築に際して人間の動機を十分に汲み取ろうとすれば、そうしようとすればするほど、「成員」という用語の妥当性がますます問題となる。

なぜなら、個々の成員の目的は、組織の目的と合致するとは限らず、実際、組織の目的は成員にとっての手段に過ぎないことがしばしばであるからに他ならない（Weick, 1979; 岸田, 1985）。言い換えると、ある成員は契約上そ

の所属する組織の成員であるかもしれないが、実態として、最低限の範囲でのみ貢献するにとどまる（いわゆる心ここにあらず）ことがある。

たとえば、近い将来に独立開業を企図しているような場合、現時点で所属している組織や団体に必要以上に貢献（注力）することは、その本人にとっては貴重な精力の空費であるかもしれない。そのような状態にある成員は、貢献意欲を引き出す側、上司、あるいは管理者からみれば、もはや成員と称されるべきでないかもしれない。しかし、その定義上、こうしたケースであっても組織は均衡する。

野中が言うように、貢献意欲が相対的に乏しい「成員」をも十全に取り込んだ組織理論は、実際、当時はまだ存在していなかった。これに対して、知識創造モデルのベースとなった新商品開発に関する事例群（e.g., ホンダ社におけるシティ開発, など: 野中, 1985）をみれば、野中自身は、意識的であれ無意識的であれ、貢献意欲が相対的に豊かであることを「成員」の前提条件としている。

もっとも、そのような前提条件を揺るがすかのような後続研究もある。たとえば、野中・西原（2017）は、サービス商品の開発成功例に共通する点として、当事者（消費者と生産者）の強い「思い」、「共感」、「共鳴」をあげている。ところが、そこで取り上げられている事例は豊富であるにもかかわらず、キーワードの「思い」が抽象的なままであるためにそれまでの知識創造モデルを突破するに至らず、むしろ従来の前提条件が強化されている。突破するには、後述するように、当事者の「思い」を経済的な誘因と非経済的な動機に分解して、事例を再解釈することが不可欠である。

## 2 「経営者の動機」再考

「成員の動機」、すなわち成員の貢献意欲の程度と方向の多様性に着目すると、知識創造モデルとはまったく異なる組織論の構築が想起される。ひら

たとえば、①その職場、その上司、あるいはその管理者の下で、安定的に自らの長い職業人生をまっとうする決意がある場合と、②たとえ不安定になろうとも中長期的に転職や独立開業を企図している場合とでは、「成員の動機」の程度や方向が異なる。このことは、文字通り「オープン・システム」、すなわち職業選択の自由の下、必然的に導かれる帰結である。

明示的であれ暗黙的であれ、ある成員が独立開業を企図している場合、彼または彼女は、未起業家（王，2010）ないし潜在的経営者である。ただし、現実には独立開業することなく、そのままピラミッドを登って社長に就任するライフコースもあり得る。

いずれにせよ、遅かれ早かれ経営者に成ろうと考えているという面で、両者に違いはない。不本意に就任を承諾する者もいれば、希望通りに就任する者もいれば、どうしても個人事業主になりたくてその職場を離れて独立開業する者もいる。人はなぜ最高経営責任者（top management）という職位に就くのであろうか。以下では、この疑問に答えを与えようとしている先行研究をレビューする。なぜなら、この作業はまた、「成員の動機」を探究する手がかりでもあるからである。

経営者の動機をめぐるには、その要因について、組織論と経済学の先行研究（Barnard, Cole, Gordon, Simon, Thompson）に基づいてウィリアムソン（Williamson, 1964, p. 30, 邦訳, p. 37）が整理している。ウィリアムソンは経営者の動機を4つに集約している（表2）。

すなわち、俸給、安全性、優越性（地位、権力、名声）、それに専門的能力である。ただし、他と比べて俸給が異質であることを彼は認めている（Williamson, 1964, p. 31, 邦訳, 38: Salary is not a “motive” in the same sense as the other factors listed.）。彼はまた、安全性や優越性の重要性を認めつつも、定量化・数値化することが困難であるという理由から、それらの検討・考慮については心理学に委ねることによって回避している（Williamson, 1964, p. 34, 邦訳, pp. 40-41）。

表2 経営者の動機

	俸給	安全性	地位	権力	名声	社会的 サービス	専門的 能力
バーナード <sup>1</sup>	X	X	X	X	X	X	X
コール <sup>2</sup>		X		X	X	X	
ゴードン <sup>3</sup>	X	X	X	X	X	X	X
サイモン <sup>4</sup>	X		X	X	X		
トンプソン <sup>5</sup>	X	X	X	X	X		

注

1 Barnard, 1968 (=1938), pp. x, xi, 139, 142-149, 159, 221, 新訳, pp.「序」39-41, 145-146, 148-155, 165-166, 231-232; Barnard, 1946.

2 Cole, 1959, p. 16, 邦訳, pp. 15-16.

3 Gordon, 1961, pp. xii (引用者注: p. vii が正しいと思われる), 272, 305-316, 1945年版の邦訳, pp.「まえがき」15, 290-291, 328-340. 引用者注: この文献には動機付け (motivation, motive) という用語が存在しない。

4 Simon, 1961 (=1957), pp. 114-118, 邦訳, pp. 148-153.

5 Thompson, 1961 (=1971), pp. 22, 68-69, 93, 邦訳, pp. 29, 97-100, 136-137.

出典: Williamson, 1964, p. 30, 邦訳, p. 37

以下では、第1に、俸給がなぜ異質であるかを検討し、第2に、安全性(身分保障)や優越性(矜持)を検討し、第3に、専門的能力の位置を吟味する。

第1に、他の動機と比較するとき、なぜ俸給は異質なのか。いま、かりに俸給(=経済的誘因)が主要な動機を構成するとしよう。役員報酬として、数億円ないし数十億円を与えられたら、その時点でどんな役員も退任するはずである。というのは、生涯、生活に困らないほどの金銭的報酬があれば、経済的、道義的、法的に、責任(責任感ではない)を追及される可能性がある職位に、そのまま留まることは非合理的であるからである。もっとも、退任したとしても在任中の責任を遡及して追及される可能性は消えない。逆



に、開業時あるいは業績低迷時において、役員報酬はゼロまたはきわめて低額に通常は抑えられる。にもかかわらず、その職位に長らく留まる人々の行動を整合的に説明することができない。

以上から、俸給は「経営者の動機」を構成しない。俸給は、誘引 (attractions: Gordon, 1945; material or non-material inducements, Barnard, 1968, Simon, 1997) ではあっても、動機 (motivators: Herzberg, 1966; non-material inducements, Barnard, 1968) には属さず、経済的誘因 (incentives: e.g., Stiglitz and Walsh, 2006, Mankiw, 2015; hygiene factors, Herzberg, 1966; material inducements, Barnard, 1968) であるにすぎない。

第2に、安全性と優越性について検討する。これらはいずれも主観的なものであり、客観的にこれらを定量化・数量化することはウィリアムソンが言うように困難である。とはいえ、それらを心理学に委ねることは妥当なのであろうか。

たとえば、確立された株式会社において、取締役等の役員は株主総会によって多数決をもって選出され、本人の就任承諾をもって任期とともに確定する。支配人以下、部長、課長、係長等の役職は、いずれも直属の上司の人事権の範囲に属しており、したがって民主的なプロセスを経ずに決められ、本人の就任承諾をもって確定する。もっとも、管理職の場合、日本では根回しによって事前に被候補者から承諾を得ていることが一般的である。こうして、就任拒否あるいは退任の理由を明らかにすることは可能である。

これに対して、「経営者の動機」を直接明らかにすることは容易ではない。なぜなら、そこに経済的誘因としての高額な俸給と身分保障としての安全性が混在することにより、真の動機が見えなくなるからである。

他方で、独立開業においては、その職場、その上司の下で、制約された自由裁量しか行使できないことへの強い反発が必要条件であるように思われる。ただし、そのことが優越性につながるかどうかは定かではない。

その職場や上司からの解放、仕事の進め方の自由裁量、仕事の楽しさ、あ

るいは優越性を求めて独立開業を企図したとしても、その職種や業界に直接または間接に関係する、経験、専門知識、種々の技能（これらを総合して専門的能力と称することにする）が圧倒的に不足していれば、独立開業は容易には成就しない。

第3に、したがって、一定程度の専門的能力は経営者の動機の十分条件であると言える。というのは、それなしには経営を維持できないからである。独立開業の場合、身分保障としての安全性はもちろんのこと、高額な俸給も保証されないから、真の動機として専門的能力は抽出されやすい。いずれにせよ、優越性（地位、権力、名声）はあくまで結果（運行指標）であって、優越性が先行指標たる動機を構成するかどうかは釈然としない。

ヘッドハンティングの場合、専門的能力は例外的に先行指標となる。しかし、一般に、たとえそれが経営者に就任する前に備わっていなくても、しかも数年から数十年の長期にわたって形成される場合であったとしても、専門的能力は経営者の動機の十分条件である。

専門的能力は、かつて徒弟が10年以上の実務経験を通じてこれを身につけたものといわれる（三品、2006、2016）。その専門的能力が経営者の動機の十分条件であり現実の経営の維持にとって重要であることは疑いないとしても、そのエッセンスは何か。

この点、バーナードによれば、「経営者にとってもっとも重要なことは、人間関係の意義を理解することである。それは、幹部、従業員、対外、政治、といった相手との関係において不可欠なことである。また、経営者の役割の面から言えば、ほとんどのばあい、科学、技術、法律、財務、といった職能よりも人間関係は相対的に重要である。」（Barnard, 1948, p. 198, 邦訳, p. 199, 傍点は引用者）。

なぜ人間関係が重要なのか。それは、経営（management）の古典的な定義、「人に何かをしてもらうことで何かを成し遂げること」に遡ってみれば、それで足りる。とはいえ、純粋な単独個人事業は必ずしも人間関係を必

要としないから経営を構成しないのではないかと、との反論も予想される。

たとえば、金融商品トレーダーや地主など、周囲にひとりも協力者がいなくても成立しうる商売は存在するが、その実体がオペレーション(業務執行)のみであれば、その定義上、経営ではないのではないかと、と。

実のところ、たとえオペレーションのみであっても、仲介業者、得意客(店子など)、地域、当局、などとの円満な関係を維持するために、いずれかの時点で何かをしなければならない。対人的なかわりなしに社会生活を営み続けることはありえない。その意味で広義の経営から免れることは事実上不可能である。

逆に、ある経営者本人が、いかに自信を持っていても、いかに専門的能力を持っていると自負していても、それを信頼して支えてくれる他者がひとりもいなければ、長期にわたって経営を維持することは不可能である。当然のことながら、歴史が証明しているように、暴君は短命に終わる。そういうわけで、バーナードは人間関係の意義を強調したのである。

人に「支えられる」とはどういうことか。端的に言えば、直接または間接に、味方・仲間になってくれる他者が存在する、ということに他ならない。人に支えられることは、専門的能力に加えて、経営者の動機のもうひとつの十分条件を構成する。しかし、表2にこれを見出すことはできない。以下では、これを詳しく検討する。

### 3 責任感と無関心圏

バーナードは、管理者(すでに職位を得ている)の立場から、無関心圏の重要性を指摘し、伝統的な階層説に対して権威の受容説を唱えた(Barnard, 1968)。無関心圏をめぐるのは、「責任」の見地から、これまでに種々議論が交わされてきている(e.g., 坂本, 1980; 柚原, 2012; 櫻田, 2014)。

坂本(1980, p. 41)によれば、バーナードの反省の真意は次のようである。

すなわち、バーナードが主著において主張した、命令の受容によって成立する下位オーソリティとは制裁無関連の責任としなくてはならず、また上位オーソリティ・制裁関連の責任は仮構ではなく現実である。

坂本の主張はこうである。階層に由来する権限(と責任)は、受容説によって取って代わられることは現実にはない。したがって、「リーダーシップのオーソリティは職位なしでも成立するが、それは不十分であり、まれであり、弱い」(坂本, 1980, p. 30)。

ここで、坂本は、何をもって不十分であり、また、何に対して弱い、と述べているのであろうか。それは、強制力を伴う階層に由来する権限、これを基準としていることは疑いない。私有財産制の下で資本の多寡を背景とする絶対的な影響力と言ってよい。

しかし、資本の多寡は、それだけで「支えられる」ことを保証するものではない。それに加えて、ウィリアムソンが整理した経営者の動機がすべて満たされたとしても、である。この厳然たる事実を、バーナードは受容説を通じて言いたかったように思われる。

ここで、ペントランドによる言を再び引用しよう。

「人々を最も動かすのは、お金や名声ではなく、周囲の人々からの尊敬や支援なのである。」(Pentland, 2014, p. viii, 邦訳, p. 10, 傍点は引用者)

「あるときには、アイデアの流れが分岐して、一部の人が新しい方向へと向かうかもしれない。」(Pentland, 2014, p. 44, 邦訳, p. 60, 傍点は引用者)

であるからこそ、持たざる者が持つ者に成りあがることもあれば、持つ者が持たざる者へと転落することもある。絶対的な階級社会、世襲による封建的な社会を前提とすれば、たとえ階層説が支配的であろうとも権威の現実的な説明に支障はない。これに対して、流動的な市民社会、自由主義のもとでの資本主義社会を前提とすれば、常態の説明は階層説で足りることもあるが受容説によって補われるべきこともある。わけても権威の相対的な変動は、

受容説によってしか説明することができない。

支えられることとは、結果よりもむしろ、潜在的な可能性を指している。それゆえに、無関心圏が相対的に大きいこと、と言い換えられる。その本質は、その明文化や測定が可能な権限に対応した責任ではなく、明文化や測定が必ずしも容易ではない専門的能力に裏付けられた責任感である。その意味で、支えられることとは、勢力論における、あの「服従せらるる」(高田, 1940)とも同じであると言ってよい<sup>1</sup>。

責任感も無関心圏も、どちらともその人本人が決めるものではなく、無関係な第三者が決めるものでもなく、その人を支えようとする他者によってその大きさが決まる<sup>2</sup>。このことがその最大の特徴である。

これに対して、権限と責任は、管理の原則から、その内容が曖昧であってはならない (Fayol, 1916)。権限と責任は、職務記述書などで明文化され、かつ測定可能なものであることが、システムの円滑な運営を確保するための条件である。

たとえば、権限と責任の、範囲、有無、あるいは大小は、事前と事後で変更されるべきではない。事情が一定ならそれらは変更されないということが、システムの運営上、その前提となっている。その意味で、権限と責任は絶対的である。これに対して、責任感は絶対的ではなく相対的である。無関心圏も同様である。

そうであるからこそ、櫻田 (2014) が言うように、一般に道德水準が低いとされる集団的犯罪であっても、その成就のために、自己の利益を犠牲にして仲間の利益を優先するという意味において、その集団の間に責任感 (= 無関心圏) の存在を認めることができる。なぜなら、責任感 (= 無関心圏) が否定されれば、集団的行為としての犯罪は成就しえないからである。かりに責任感 (= 無関心圏) が絶対的なものであれば、この世に不正や不法も存在しないはずである。相対的であるからこそ、不正や不法も現実社会では蔓延るのである。

柚原(2012, p. 51)によれば、無関心圏の広狭は、貢献と利益(引用者注: 誘引の意味であるように思われる)の比較考量で決まる。また、無関心圏が存在しない場合、有効性の実現にも能率の充足にも支障を来す。

実際、誘引も貢献も、必ずしも物的な内容に限られず、かつ時間の流れのなかで主観的に構成されるという特徴がある。したがって、無関心圏を客観的に測定しようと試みることにはあまり意味がないように思われる。それはちょうど、ある政権の支持率を測定するのと似ている。支持率の大小が、直接、政策の実現可能性を左右するわけではない。

そうではなくて、現実の支持・不支持が有権者の投票行動によって決せられるのと同じように、現実を支えられるか否かは、無関心圏(=責任感)に基づいて、本人を除いた人たちの実際の行為や行動によって決せられる。このことは、ある目的に向けて他者の行為や行動が現実の貢献として引き出されるという意味において、広義の経営である。

以上より、①特定の成員たちの物的・金銭的な誘因ではなく、無関心圏(=責任感)によって裏付けられる、人びとの精神的・非金銭的な「動機」、それに加えて、②特定の部署、特定のプロジェクト・チーム、特定のタスク・フォースを前提とする(要素や連結関係の変動を伴わないクローズドな)システムではなく、離合集散を保障する「オープン・システム」、これら2つこそが、本研究のテーマ、統合的理論モデルを真に構築するための条件である。

ここで注意すべきは、「成員の動機」ではなく、経済的誘因でもなく、たんに「動機」としている点である。「成員の」という限定を付すことにより、クローズド・システムの下であるとの誤解あるいは混乱を排除するためである。こうすることで、オープン・システムにおける、人びとの離合集散とともに人びとが織りなす営為を、双方ともに理論的に取り込むことができる。

## 4 組織のライフサイクル

統合的理論モデルの真の構築には、クロス・セクションだけではなく経時的な視点もまた欠かせない。たとえば、岸田（2009, 2014, 2019）は、組織（organization）を、共時的統合と経時的統合の両面から把握することでミクロ・アプローチとマクロ・アプローチの接合を試みている（図2, 図3）。

図2は、クロス・セクションによって組織を理解しようとする概念図である。組織なるものは、常に、構造統制（organized）と組織化の過程（organizing）の両面から把握される。古典的な事例では、多角化戦略による職能部門制から事業部制への転換がその代表例である。異なる次元において従来の自己に非自己を取り込むという自己組織化のアナロジー（e.g., 数は実数と虚数から成る, 人間は女と男から成る, など）から、これまでの様々な分析レベルや視角の理論群から成る組織論ではなく、それらを特定の観点から統合して把握する「組織学」を岸田（2014, 2019）は提唱している。こうした試みは、冒頭で引用した野中（1974）の当初の目論見と親和的である。

さらに、岸田（2009, 2014, 2019）は、図3において、構造統制と組織化の過程の両者を、平面的にはあるが、接続している。それらの統合は、本来、異なる次元においてなされる。したがって、平面的なまま理解することは不十分であり、誤りである。それはちょうど、同一の当事者構成のうちで異なる組み合わせが循環的に繰り返されるイメージである<sup>3</sup>。次元が異なるとはどういうことか。

図3左上の人間から出発し、時計回りに一巡すると、ちょうど、組織の誕生から消滅までのライフサイクル（1回転または1周期）が説明される。しかし、図3は、経時的な視点を欠いている。なぜ、ひとたび確立された構造なり安定的な人間関係なりが、壊れ、または壊されるのか。なぜ、同一次元上の単なる循環ではなく、異なる次元への発展が成就するのか。こうした疑問に対して、図2と図3に代表される組織学は、十分な回答を与えていない。

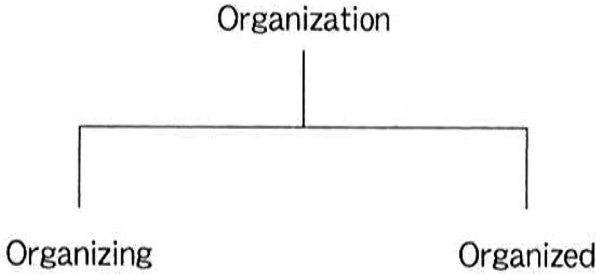


図2 共時的統合

出典：岸田, 2014, p. 56

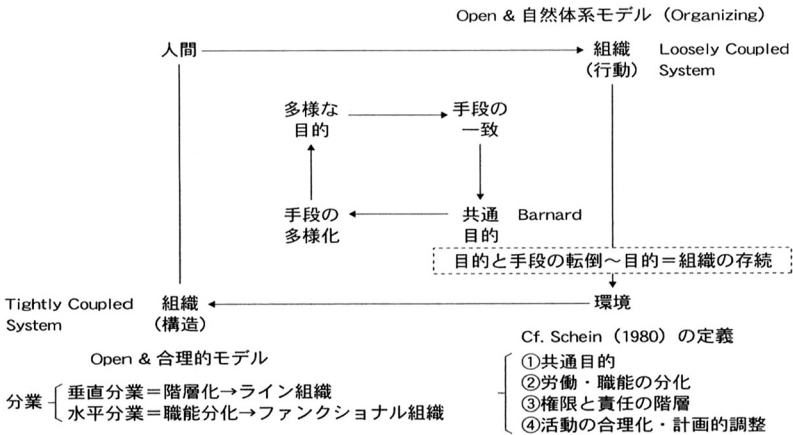


図3 経時的統合：組織の生成・発展のプロセス

出典：岸田, 2014, p. 55

それらの疑問に答えるには、経営者の動機を検討することによって明らかにされた、①無関心圏 (= 責任感) によって裏付けられる人びとの精神的・非金銭的な「動機」、それに、②離合集散を保障する「オープン・システム」、これら2つが導きの糸となる。

以下では、これらを手がかりに、四季 (ライフサイクル) を伴う生身の人



間を、組織のライフサイクルへ組み込むことによって、組織学の補完を試みる。この作業は、異なる次元での接続という意味で、真の統合的理論モデルの構築に貢献するものである。

その順序として、第1に、図3における南西すなわち構造統制を、第2に、図3における北東すなわち組織化の過程を、それぞれ取り上げることにする。なぜなら、この順を逆にすると、非現実的なタブラ・ラサ(*tabula rasa*)を想定しているとの誤解を招きかねないからである。

### (1) 構造統制

いかなる人間も、遺伝的・生物的環境と生育的・社会的環境から免れることはできない。何が日常であり何が非日常であるかは、それらの環境の下で規定される。たとえば、学校への入学（校友や恩師との出会い）、就職（同僚や上司との出会い）、恋愛・結婚（配偶者との出会いや契約）、旅行（自然や異なる文化との邂逅）など、社会生活のなかでの段階的な節目、加齢による身体的変化、あるいは健康状態の変化に応じて、個々の要求水準（経済的な誘因も非経済的な動機も）もまた上下変動を繰り返す。

個々の要求水準の上下変動に応じて、個々の認知的な枠組みも変化する。それに連動するようにして、それまで置かれていた社会的環境に対する意味付与（リフレーミング、再解釈、啓蒙、自我の覚醒、視野の拡大、などとも言い換えられる）により、従前とは異なる環世界(Umwelt)が形成される。

問題はそこから先である。自身が自らの考え方をを変えることによって新しい環世界をそのまま受け容れる(外界への順応)か、それとも、転職、転地、あるいは人間関係の相手を組み替えることによって自身のその考え方を貫く(外界への働きかけ)か。構造統制とは、具体的には、こうした逡巡を迫られることを指している。オープン・システムが前提であるから、当事者は、前者と後者のどちらを選ぶこともできる。

そこで、期間を分けて検討するほどの余裕が自らの人生に残っているとみ

るか、それとも人生の最期があまり遠くないとみるかで、その判断も分かれるであろう。この判断は、その当事者に固有の、年齢、履歴、被扶養者の人数、配偶者の有無、資産と負債の状態、などによって十人十色であり、したがって不均質である。

かりに経済的誘因のみで一律に判断することがあるとすれば、それは一時的で短絡的なものである。同じ一時的であっても、中長期的な展望（e.g., 都筑・白井, 2007）の下に、社会的な経験を積むことを前提としているなら、その意味は異なる。この一定期間の展望こそが、非経済的な動機の中核を成す。その展望とは、たんなる成りゆきや期待ではない。そうではなくて、自己成就予言につながる完了形時制によって把握される。

構造統制は、人間関係の創造的破壊の契機である。構造統制が人びとの動機に働きかけることにより、時間的展望と結合することで、人間関係の組み替えが生じるのである。この際、たとえば、非経済的な動機が満たされないとき、経済的誘因の十分な充足によってそれが代替されるか、という疑問が生じる。

これについては「経営者の動機」で検討したように、当事者の時間的展望次第であり、必ずしも代替されるわけではない。であるからこそ、短期的な俸給額に振り回される者もいれば、どんなに高額な俸給を提示されようとも自身の長期的な時間的展望に従ってそこを去る者もいるのである。

## (2) 組織化の過程

特定の物理的・社会的な環境（構造統制）の下におかれると、それが契機となり、図3における北東すなわち組織化の過程が生じる。ただし、組織化の過程は、これを2つに分けて説明する必要がある。単なる循環と創造的破壊である。

まず、単なる循環とは何か。シュンペーター流に言えば、それは、発展ではなく成長、質的な転換ではなく量的な変化、である。単なる循環とは、長

期的適応（稲葉，1979）ではなく短期的適応を指している。サイモン流に言えば、プログラム化された意思決定の繰り返しである。

たとえば、ある学生が、それまでのアルバイト先での仕事に飽きた、職場の人間関係に嫌気がさした、新しい仕事に挑戦してみたい、などの理由から、それまでとは異なる職場ないし職種で、新たにアルバイトを始めることである。従前のアルバイトを辞めてから新たなアルバイトに就くこともあれば、同時並行の場合もある。

このとき、学生側と雇用側とでは、必ずしも目的が合致しているとは限らない。むしろ、異なっていて当然である。学生側は、賃金その目的かもしれないし、職場での様々な人との出会いや現場での業務経験を通じた社会勉強がその目的かもしれないし、両方ともかもしれない。

いずれにせよ、採用されれば、その特定の職場なり雇用側なりは、学生にとって手段にすぎない。その後、条件が合わないとなれば、いつでも辞めることができるし、事実、辞めていく。もっとも、当事者の時間的展望の変化によって、その後、正社員に登用され、なかにはアルバイト出身者として社長地位へと登りつめる者もいる。

これに対して、雇用側にとって、一般に、柔軟な雇用調整が容易であり、かつ、現場での業務の遂行に必要な手足を確保することが、アルバイトを募集して採用する主な目的である。要するに、経験、資格、免許、年齢、時給、通勤方法などの、一定の条件さえ満たせば、被雇用者は誰でもよく、アルバイトそれ自体は目的ではなく手段にすぎない。ひとたび雇われた学生が自己都合などで辞めれば、雇用側は次の別の学生を探す。その繰り返しである。

もっとも、10年以上も同じ職場でアルバイトを続けるといったケースがないわけではない。しかし、たいていは学生が学生でなくなる時までである。ルーティン・ワークを繰り返しながら、時給において数十円の昇給の機会はあるかもしれないが、一般にアルバイトそれ自体は学生側にとって短期的である。

たとえば、アルバイトの学生が、その職場で、事業多角化やM&Aの戦略を立案したり、そのための情報収集をしたりすることは、通常はない。ましてや、資金調達のための取引銀行との折衝や手形・小切手の振り出しをアルバイト学生が担うことは、信用問題にかかわるものであり、きわめて危険である。せいぜい、他のアルバイトの採用面接、時給の決定、OJTによる訓練、メニュー商品の改廃、などまでであろう。

このように、非日常的で、プログラム化されていない、職場や企業などの将来を左右するきわめて重要な意思決定は、単なる循環ではなく、長期的適応（創造的破壊）と深く関係している。

表3 組織化のプロセスと主観的要因の関係

		非物的・非経済的動機（動機づけ要因）	
		低	高
物的・経済的誘因 （衛生要因）	高	不安定	組織の重心*
	低	組織化は生じない	組織の重心

\*物的・経済的誘因がいちじるしく高いとき、満足から生じる病理（Maslow, 1970）を招くかもしれない。

出典：筆者作成

次に、そういった創造的破壊と関係する組織化の過程を検討する。

これまで、創造的破壊の契機は経済的・財務的な意味での危機にあると言われてきた（e.g., Chandler, 1962）。企業における創造的破壊の典型的な例は、経営陣の実質的な交代を伴う、戦略転換、機構改革、ならびに組織文化の刷新である。しかも、その推進者が、創造的破壊の前後において、その同一企業の内部者であるという点も共通している。

もしそうであれば、いかなる企業も破綻前に危機を回避できることになる。しかし、それは現実に反するので筋が通らない。また、たとえば、増収増益を続けている安定的な企業での正規雇用関係を解消して独立開業する者や、俸給を数倍にするという好条件をオファーされてもそれを拒否して独立開業する者、などの事例を説明できない。

であるから、創造的破壊につながる組織化の過程において、経済的・財務的な意味での危機は必要条件にすぎない。創造的破壊へ向かわずに単なる循環を繰り返す、市場から淘汰され、経営破綻した数多くの実例がそれを証明している。

そうではなくて、創造的破壊の十分条件とは、マズロー (Maslow, 1970) がいう高次欲求の手段、あるいはハーツバーグがいう動機づけ要因における手段、その一致である。それなしに、低次欲求や衛生要因における手段の一致だけなら、外生的な経済的誘因の変化に振り回され、組織化の過程も途絶え、創造的破壊が成就することはない。

低次欲求や衛生要因が充足されても、それで高次欲求や動機づけ要因の満足が代替されるわけではない。ちょうど、シュンペーターによる有名な比喩、「馬車をたくさん連ねても蒸気機関車にはならない」という論理と似ている。前者と後者は次元を異にしており、互いに共約不可能な関係にある<sup>4</sup>。

たとえば、バブル期においてバブルに流されたケースは、次のように説明される。当初、時間的展望を伴う高次欲求や動機づけ要因に基づいて、長期的適応を意図した組織化の過程が創始されたとしよう。その後、低次欲求すなわち経済的な誘因が予想を上回って大幅に充足され、それが数年間持続した。相応の努力なしに過大な経済的成果を手にするという、いわば麻薬づけのような「偽解決」によって、当初の意図(問題)が軽視ないし無視されていった。マズローが言う「満足から生じる病理」(gratification-produced pathology: Maslow, 1970, pp. 71-72, 邦訳, pp. 109-111)である。

その結果、当初の時間的展望を堅持することができず、それとともに高次

欲求も動機づけ要因も後退し、組織化の過程は短期的適応へ向かって繰り返されていった。意図せざる結果（長谷, 1991）の成就である。

これに対して、流されなかったケースはこう説明される。濡れ手で粟という「偽解決」を疑い、当初の意図を見失うことなく、繰り返し意識することで、時間的展望を当初よりもさらに長期スパンで展望し直し、長期的適応を意図した組織化の過程から外れることはなかった。意図通りの結果である。

このようなメカニズムによって把握すれば、経済的・財務的な面から首尾一貫して説明することが難しい、上述の謎めいた事例の数々を、整合的に説明する道が拓ける。

## 5 結語

本研究では、野中（1974）『組織と市場』において説かれた、当時未開拓であった統合的理論モデルを構築することの必要性和重要性に注目した。すなわち、「成員の動機」を問題とし、かつ「オープン・システム」に基づくモデルがそれである。しかし、世界的に一定の評価が定着している「知識創造モデル」は、当初の野中（1974）の意図とは理論的に異なる位置づけがなされている。

第1に、その背景と理由を理論的に明らかにした。第2に、「成員の動機」と「オープン・システム」に基づく組織論の真の構築のために必要な条件を提示した。第3に、その構築にはクロス・セクションと経時的な両方の視点が欠かせないことを説いた。

本研究のオリジナリティは、図3に、人生の四季すなわち時間的展望を組み込んだことにある。なぜなら、高次欲求（または衛生要因）と低次欲求（または動機づけ要因）の要求水準は、加齢とともに変動し、それに伴って個々の認知枠組みも変化するからである。

その結果、本研究は、組織学（岸田, 2009, 2014, 2019）における構造統制

と組織化の過程の接続を理論的に補うことに貢献している。

注1 「責任感のある人」とは、たとえば、和田（2001, pp. 92-96）によれば、「無責任で頼りない人間とは、依存のしかたが未熟な段階にある者である。未熟な依存には、一方的な依存、非常識な依存、運・神・超能力頼み、の3つのパターンがある。逆に、責任感のある人とは、成熟した依存ができる者である。成熟した依存とは、相互依存であり、常識的な依存であり、人事を尽くしたもの」である。それらの基準はいずれも客観的・絶対的ではなく、主観的・相対的である。

注2 第三者が「あの人には責任感がない。」と批評家を評することはあっても、本人自らが「わたしには責任感がある。」と自己評価することは、通常、ない。このように生活体験から出発した問題意識、あるいは生活体験に根差した探究心が、経営学ないし組織論の研究において占める意義については、土屋（1975）を参照。

注3 ただし、後述するように、たとえ同一の当事者であっても、不連続で段階的な変革を伴う加齢(e.g., 人生の四季: Levinson, 1978)により、ひとり以上の時間的展望が変わっていれば、創造的破壊につながる可能性はある。

注4 大切な人の命に値をつけられないこと、市場で友人を調達することができないこと、などもその例証である。ところが、大切な人や友人は、互いの加齢とともに、互いの意味付与が変化する。事実、大切な人が大切になくなることもあれば、友人が友人でなくなることもある。したがって、時間の経過（物理的・機械的な時間）が、時間的展望（主観的・生物的な時間）の変化と相俟ってはじめて、構造統制と組織化の過程の統合を可能にするのである。

## 参考文献

Barnard, Chester I. (1946) "Functions and pathology of status system in formal organizations," in Whyte, William F. (ed.), *Industry and Society*, New York: Mc-Graw Hill (=Barnard, Chester I., 1946, *Organization and Management: Selected Papers*, Cambridge, MA: Harvard University Press, pp. 207-244, chapter IX).

（飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳「公式組織におけるステータス・システムの機能と病理」『組織と管理』文眞堂, 1990, pp. 209-246, 第IX章。）

Barnard, Chester I. (1948) "Education for executives," in *Organization and Management*, Cambridge, MA: Harvard University Press, pp. 197-208.

（坂井正廣訳「経営者のための教育」飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』文眞堂, 1990, pp. 195-208.）

Barnard, Chester I. (1968) *The Functions of the Executive*, 30th anniversary edition with

- an Introduction by Andrews, Kenneth R., Cambridge, MA: Harvard University Press (Originally in 1938).
- (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968.)
- Chandler, Jr., Alfred D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967; 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004.)
- Cole, Arthur H. (1959) *Business Enterprise in its Social Setting*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- (中川敬一郎訳『経営と社会：企業者史学序説』ダイヤモンド社, 1965.)
- Fayol, Henri (1916) *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle*, Paris: Dunod.
- (Translated by Storrs, Constance with a foreword by Urwick, Lyndall, *General and Industrial Management*, London, UK: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949; 都築栄訳『産業並に一般の管理』風間書房, 1958; 佐々木恒夫訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972; 山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985.)
- Gordon, Robert A. (1961) *Business Leadership in the Large Corporation*, Berkeley, CA: University of California Press (Originally in 1945).
- (1945年版訳=平井泰太郎・森昭夫訳『ビジネス・リーダーシップ：アメリカ大会社の生態』東洋経済新報社, 1950.)
- 長谷正人 (1991) 『悪循環の現象学：「行為の意図せざる結果」をめぐって』ハーベスト社.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: World Publishing.
- (北野利信訳『仕事と人間性：動機づけ-衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1968.)
- 稲葉元吉 (1979) 『経営行動論』丸善.
- 岸田民樹 (1985) 『経営戦略と環境適応』三嶺書房 (白桃書房, 2006).
- 岸田民樹編著 (2009) 『組織論から組織学へ：経営組織論の新展開』文眞堂.
- 岸田民樹編著 (2014) 『組織学への道』文眞堂.
- 岸田民樹 (2019) 『組織学の生成と展開』有斐閣.
- Levinson, Daniel J. (1978) *The Seasons of a Man's Life*, New York: Knopf.
- (南博訳『ライフサイクルの心理学 (上)・(下)』講談社, 1992.)
- Mankiw, N. Gregory (2015) *Essentials of Economics*, 7th ed., Stamford, CT: Cengage Learning.
- Maslow, Abraham H. (1970) *Motivation and Personality*, 2nd ed., New York: Harper and Row (Originally in 1954).



- (小口忠彦訳『改訂新版・人間性の心理学』産業能率大学出版部, 1987.)
- 三品和広 (2006) 「部分と全体：ケーススタディをどう使うのか」小池和男・洞口治夫編著『経営学のフィールド・リサーチ：「現場の達人」の実践的調査手法』日本経済新聞社, pp. 69-88, 第3章.
- 三品和広 (2016) 「MBAとは何であったのか, どこへ向かうべきなのか」組織学会定例会 (8月31日, コンファレンススクエアエムプラス).
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場：市場志向の経営組織論』千倉書房.
- 野中郁次郎 (1985) 『企業進化論：情報創造のマネジメント』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎 (1998) 『組織と市場：組織の環境適合理論』千倉書房.
- 野中郁次郎 (2014) 『増補新装版 組織と市場：組織の環境適合理論』千倉書房.
- 野中郁次郎・西原文乃 (2017) 『イノベーションを起こす組織：革新的サービス成功の本質』日経BP社.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996.)
- 王旭 (2010) 「未起業家の理論的考察」長崎大学大学院経済学研究科修士論文.
- Pentland, Alex P. (2014) *Social Physics: How Good Ideas Spread - The Lessons from a New Science*, New York: Penguin Press.
- (小林啓倫訳『ソーシャル物理学：「良いアイデアはいかに広がるか」の新しい科学』草思社, 2015.)
- 坂本光男 (1980) 「再び『バーナードの責任とオーソリティ』について」『第一経大論集』第10巻第1号, pp. 25-43.
- 櫻田貴道 (2014) 「組織における価値に関する一考察：組織道徳と責任の概念を中心にして」『尾道市立大学経済情報論集』第14巻第1号, pp. 85-97.
- Scott, William R. and Davis, Gerald F. (2007) "Combining perspectives, expanding levels," *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, pp. 107-123, Chapter 5.
- Simon, Herbert A. (1961=1957) *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York: Macmillan (Originally in 1945).
- (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1965.)
- Simon, Herbert A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 4th ed., New York: Free Press (Originally in 1945).

- (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：経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009.)
- Stiglitz, Joseph E. and Walsh, Carl E.(2006) *Economics*, 4th ed., New York: W.W. Norton.
- 高田保馬 (2003)『勢力論』ミネルヴァ書房 (=中山伊知郎・東畑精一共編『新経済学全集』日本評論社, 第28巻, 1940.)
- Thompson, Victor A.(1961, 1971) *Modern Organization*, New York: Knopf.  
(大友立也訳『洞察する組織』好学社, 1971.)
- 土屋守章 (1975)「書評 野中郁次郎『組織と市場：市場志向の経営組織論』」東京大学経済学会『経済学論集』第41巻第1号, pp. 83-86.
- 都筑学・白井利明編 (2007)『時間的展望研究ガイドブック』ナカニシヤ出版.
- 和田秀樹 (2001)『なぜ、あの人はあんなに無責任なのか：責任感の心理学』ダイヤモンド社.
- Weick, Karl E.(1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, MA: Wesley.  
(遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』文眞堂, 1997.)
- Williamson, Oliver E.(1964) *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.  
(『裁量的行動の経済学：企業理論における経営者目標』千倉書房, 1992.)
- 柚原知明 (2012)「Barnardの権威に関する一考察：無関心圏の視点を中心として」『宮崎産業経営大学経営学論集』第22巻第2号, pp. 39-56.