

経営理念と個人活動の共進化要因

横 谷 正 人*

Co-evolutionary Factors of Management philosophy and Independent activities

Masato MAKITANI

Abstract

It is necessary to establish a system in which organizational members can demonstrate their abilities by designing a place where they can independently learn from each other. The organization to achieve this is to design a place and system that can be trusted by the members involved. The concept of trust discussed in this paper is that an environment in which opinions can be expressed openly is established, and a system is in place to increase gratitude and trust in altruistic behavior. In this regard, we focus on the public and loyal habits of many in the organization that build a sustainable culture of trust. Second, beliefs are the starting point for individual wills that lead to the learning and abilities of organizational members.

Based on these trusts and beliefs, we explored the conditions of organizations that form the basis of organizational and individual activities in corporate management activities. As a result, he pointed out the importance of the function of the idea of an open organization that welcomes scientific and critical discussions in the decision-making scene in a company. He also pointed out the significance of the organizational routine created through the process of institutionalizing and organizing the management philosophy.

In an organization based on the spirit of critical rationality that creates trust and belief, trust in the individual's organization is at the root, from which the management philosophy, which is the management purpose, and the belief as the individual's purpose of existence itself are indirect. Even if it was direct, it was considered that the functions were

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

integrated by institutionalization and organization. An organizational routine is formed as a result of the labor and work of the members of the organization on the basis of the independent activities of the individual. Institutionalization and organization as instrumental practical reason have become extremely important, and it is the activities of the management that put the management philosophy at the core to make it work.

目次

はじめに

1. 組織と個人の相互信頼
2. 組織の理念と個人の信念
3. 経営目的と個人の存在目的を共進化する内生要因
 - 3.1 経営目的と個人の存在目的
 - 3.2 経営理念と個人の信念の関係
 - 3.3 経営理念と個人の貢献活動（社会，組織，仕事）
 - 3.4 経営理念と個人の役割行動（キャリア目標，学習目標，評価目標）
 - 3.5 経営理念と個人の生活要素（趣味，家族，健康，財産，資産）
4. 制度化と組織化の焦点
5. 制度化と組織化の基盤となる結果責任と説明責任

おわりに

キーワード：相互信頼，道具的实践理性，経営理念，制度化，組織化

はじめに

持続的成長と発展を遂げる企業組織では，経営管理の制度化を図り，経営戦略の実現に受けた組織化を図る活動に注力している。制度化と組織化の目的は，卓越した商品とサービスを生み出す競争優位の戦略実行である。制度化と組織化の基盤には，そこにかかわる一人ひとりの労働・仕事・活動（Arendt, H. 1958：邦訳1994）がある。組織メンバー間の相互作用による活動から，競争優位の組織ルーティン¹⁾が形成される。組織ルーティンの根底には，組織メンバーの「作業遂行（ルーティン）」がある。

本稿では，一人ひとりの素養や能力に委ねられるのではなく，チームや集団のアクティビティ²⁾や，ダイナミック・ケイパビリティ³⁾といった組織能力を生み出す組織制度に焦点をあわせる。最初に，個人が所属する組織制度によって，自らの欲求が満たされる点に着目する。次に，仕事をとおして自らの意志を実現し自らの存在価値を同一化する点に着目する。その結果，開かれた組織の理念と個人の信念とをいかに直接統合し共進化させるのか，そこに内在する間接的な内生要因を探究する。

組織は、有効性と能率の2つの原理⁴⁾をかねそなえて、持続的成長と発展を遂げる活動が社会から要請される。そこでは、個人の労働・仕事・活動の結果として、組織ルーティンが安定と変化を繰り返しながら形成され修正される。そのため、組織は個人が主体的に相互学習する場を設計し、個人の能力を発揮できる組織制度を整えなければならない。組織は個人に信頼に値する体制を整備することが基盤になる。したがって、環境変化に適応する組織ルーティンを形成プロセスに、働きがいのある組織形態と経営管理制度を設計し修正し続けることである。

信頼の概念について、荒井（2006）の定義に依拠して考察する。ここでとりあげる信頼の概念を簡潔に述べると、第1に、持続的成長と発展を遂げる組織において、オープンな組織文化が形成されていることである。第2に、利他行動を尊重し、その行動に対して感謝や信頼が増す組織制度が整備されていることである。組織の多数の人たちの公共心や組織忠誠心に満ちた習慣となり、持続的な信頼文化を築くということに着目する。

次に、個人の行動を基盤として組織学習や組織能力を生み出す要因に着目する。個人の動機が行動につながるのは、自律性で主体性による内発的動機づけである場合と、その反対に、インセンティブを勘案し他律的で外発的動機づけられる場合など多様である。動機の方や程度は個人によって異なるが、行動に結びつく個人の動機の根底に強い意志と深い信念がある。意志は信念から形成されるものと考えられるため、本稿では信念について着目する。信念について、成田（2006）の道具的实践理性の概念に依拠し考察する。成田によれば、信念に基づいて一定の行為へと動機づけられる時に、その動機づけ（motivation）を生み出す働きをする理性があると仮定している。その理性を实践理性（practical reason）と呼んでいる。そして、目的の手段となる行為への動機づけにおいて働く实践理性を、道具的实践理性（instrumental practical reason）と呼んでいる。組織の経営管理方法は、この道具的实践理性の働きを刺激する経営管理制度として設計されている。道具的实践理性を刺激するにあたってデシ（Deci, E. L., 1980）は、内発的動機づけの要因として、個人の有能さ（competence）の受容と自己決定（self-determination）を尊重する。有能さは、自己の能力（ability）あるいは力量（capacity）であり、自己決定とは自分の行動は自分自身が決めることができるということである。この有能さと自己決定を感じることで活動に関わるときに、個人は内発的に動機づけられ、道具的实践理性が作動するのである。

本稿では、これら信頼と信念を基点に、組織と個人の活動を持続させる社会に開かれた組織の要因について探究する。結論では、組織における意思決定の場面で、科学的で批判的な議論を歓迎する社会に開かれた組織の理念の機能的要因を指摘する。さらに経営理念を制度化し組織化するプロセスをとおして生み出される、持続的で競争優位の組織ルーテ

インの意義を指摘する。

1. 組織と個人の相互信頼

荒井（2006）は、1990年代に多くの企業においてリストラクチャリングにより雇用保障を低下させ労働者を解雇するのが自由であるという、人間尊重の経営とは異なる考えが広まったと指摘している。さらに成果主義の人事制度を導入する企業も後を絶たず、これらの現象に拍車をかけることになった。これら組織と個人の契約関係において、信頼と自由の関係を明確にするため荒井はゲーム理論⁵⁾によって理解を深めようとしている。厳しい罰則が社員の行動を規定する企業組織と、一方そうした罰則がなく経営者が望ましい行動を説いたり模範を示したりしている企業組織の違いについて考察を深めている。

厳しい罰則には、個人が組織に対して心理的費用や維持費用のほかに、効率性を阻害する他の要因も含まれていることが多い。第1は、厳しい罰則は仕事の失敗を恐れるあまり、新たな仕事に取り組まなくなりチャレンジ精神の阻害が生じる。第2は、厳しい罰則があると、期日までに仕事を終わらせることが最優先になる。第3は、緊急事態が生じてもそれに対処しようとしなかったり、非公式な協力関係を無視したりするようになる。

一方、優れた経営者は、組織内の不信を除去する規則を制定したり、信頼を醸成するメッセージを発する機会を頻繁に設けたりする。個人がそれらの行為の至る根源には経営理念を制度として機能させる必要がある。経営理念と経営戦略を連動させ、経営管理制度と結びつけて信頼を醸成する組織文化を築こうとするのである。

持続的成長と発展を遂げる組織において、オープンに意見が言える環境や、利他行動に対して、感謝や信頼が増す制度が整っている。組織にかかわる個人の公共心や組織忠誠心に満ちた行動が、持続的に相互信頼できる組織文化を築いているのである。このように、経営理念の制度化と組織化によって、組織と個人の相互信頼が支えられているものと考えられる。

2. 組織の理念と個人の信念

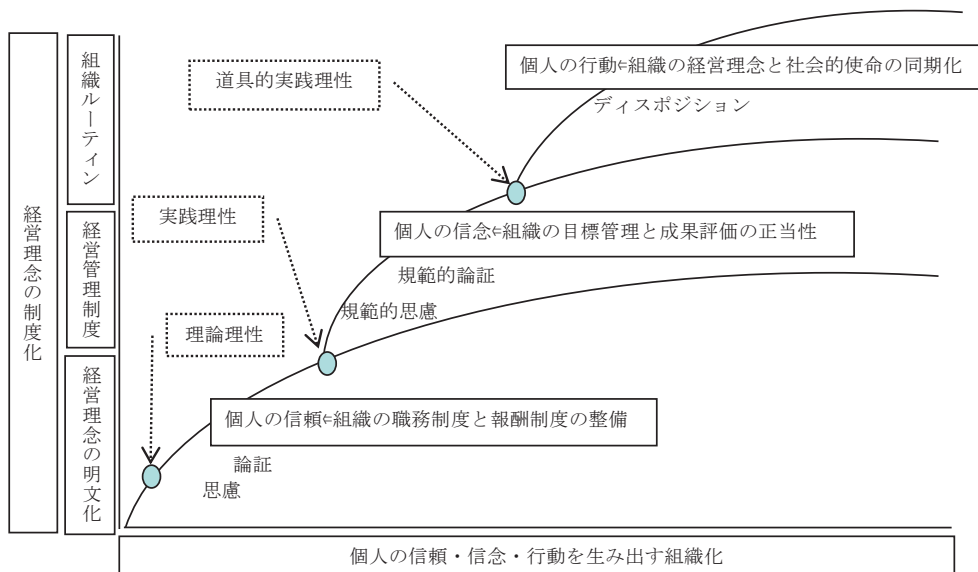
欲求は、信念とどのような点で区別されるのであろうか。成田（2001）によれば、思慮（deliberation）に基づいて一定の信念（belief）を獲得できるのは、理性の働きによるものと思われ、このような働きをする理性を理論理性（theoretical reason）と呼んでいる。これと同じように、思慮に基づいて一定の行為へと動機づけられる時に、その動機づけ（motivation）を生み出す働きをする理性があるとすれば、それを実践理性（practical

reason) と呼んでいる。一方、目的の手段となる行為への動機づけにおいて働く実践理性を道具的実践理性 (instrumental practical reason) と呼んでいる。

実践理性は、思慮に基づいて一定の行為へと動機づけられる時に、その動機づけを生み出す働きをする。理性が働いてその動機づけが生まれたとすれば、それは理論理性ではなく実践理性である。実践理性は、あくまで行為への動機づけを生み出す働きをする。つまり、理論理性は信念の産出にかかわり、実践理性は動機づけの産出にかかわる。

実践理性が働く際になされる思慮は、どんな思慮であってもよいというわけではなく、規範的思慮 (normative deliberation) でなければならない。規範的思慮とは、正しいか、良いか、行うべきかに関する結論を導き出す思慮である。規範的思慮はあくまで理論理性の働きによって行われる。一方、実践理性はあくまで動機を生み出すという実践的な機能を果たす。理論理性が信念を生み出し、実践理性が動機を生み出すとするならば、次にそれらが、行動や行為を生み出し成果につなげる要因とは何だろうか。それが、道具的動機づけである。

道具的動機づけとは目的を特定する信念であり、手段となる行為を特定する信念である。さらにその行為を要請する信念から構成される思考活動である。道具的動機づけによって手段となる行為への動機が生まれるのである。成田 (2002) によれば、もし一定の状況に置かれれば、一定の振る舞いをするという形式の条件文によって表わされる性質とし



図表 1：経営理念の制度化

出所：成田 (2001；2002) を参考に筆者作成

て、ディスポジションという概念を提示している。この振る舞いは、物理的な領域ばかりでなく心的な領域にも及ぶ広い意味での振舞いである。このディスポジションは、無関心域に至る個人の活動が、組織ルーティンとして形成されることで成立するものと考えられる。

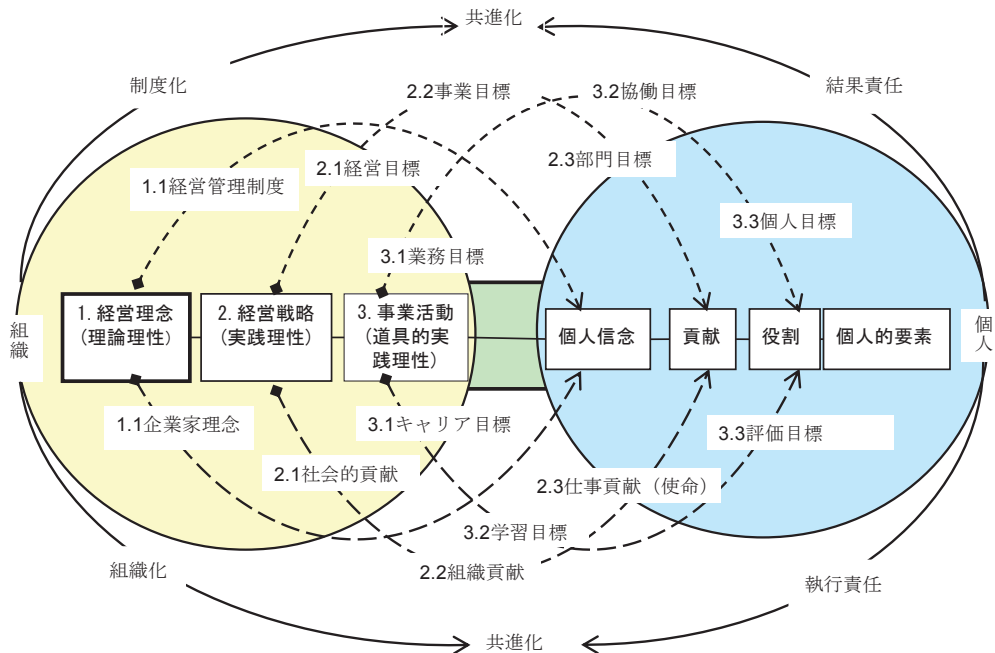
図表1は、経営理念の制度化と、個人の信頼・信念・行動を生み出す組織化の関係を、段階的に提示したものである。組織の信頼を生み出す組織制度を基盤に置いている。実行段階において、個人の信念を強化する組織の目標管理と成果評価の正当性のシステムが位置づけられる。さらに個人の行動は、組織の経営理念と社会的使命の同期化によって競争優位の組織ルーティンが形成され修正されて持続する。個人の組織への信頼を生み出す理論理性は、組織が環境を認識する経営理念の明文化が基点となる。個人の仕事への信念を強化する実践理性は、人間尊重の経営管理制度の構築が欠かせない。個人の業務への改善行動を日常化する道具の実践理性は、相互作用と協働を生み出す組織ルーティンの形成によって加速する。

組織に所属する個人は、明文化された経営理念の意味を理論理性によって理解する。しかし、経営理念の内容と、組織の職務制度の整備と報酬制度などの経営管理制度に一貫性が見られなければ個人の行動に結びつくことは困難であろう。経営理念の明文化による理論理性の働きは、個人の思慮と論証によって組織への信頼に結びつくものと考えられる。個人の組織への信頼は、低次の欲求を満たす衛生要因の整備が大きく影響を及ぼす。個人は仕事を、規範的思慮と規範的論証を繰り返す実践理性によって、動機づけ要因となり内省的に取り組む。この段階では組織の経営管理制度として、目標管理制度と成果評価制度の正当性が基盤となる。経営管理制度によって、個人の働きがいと促進され仕事そのものへの取り組みが、個人の存在目的そのものを意味づける信念として同期化される。

理論理性と実践理性が基盤となって、個人の組織への信頼と仕事への信念が確立する。さらに、個人の行動が組織ルーティンとして持続するには、組織自体の経営理念と社会的使命を同期化させることが欠かせない。企業組織は社会の公器であるため、そこにかかわる個人の行動も組織と社会に組み込まれて構成されるのである。したがって、社会の公器として一定の振る舞いをするというディスポジションは、組織ルーティンとして形成されるのである。このような視点から、次に経営目的である経営理念から、振る舞いとしての組織ルーティンが形成されるプロセスにおいて内生要因を考察しておこう。

3. 経営目的と個人の存在目的を共進化する内生要因

経営目的を、あるべき姿を企業家⁶⁾の欲求として表明するのではなく、企業家の信念として表明することが重要である。これは企業家理念である。経営目的は経営理念として



図表2：経営目的と個人の存在目的を共進化する内生要因
—個人の信念を強化する経営理念と貢献目標を明確化する経営戦略—

出所：筆者作成

明文化される。しかし経営理念の表現は多様である。経営理念そのものの表現は、信条、思想、使命、精神、目指すべき姿、Philosophy, Mission, Way, Vision, スローガンなどがあげられる。各企業の経営理念は、組織の経営管理の手段として位置づけているものと、戦略的で社会的貢献を図る姿勢の表現に分かれている。各企業の経営理念の表明は多様であり、経営者の社会的な信念表現か個人的な欲求表現かの識別は困難である。

経営理念の表現は、企業ごとに多様であるが、個人の信念を行動に移行できる制度化⁷⁾と組織化⁸⁾が極めて重要となる。一方、組織メンバーは、企業の制度化に対する結果責任を負い、組織化に対する執行責任を負う。図表2では、第1に、個人信念を強化する経営理念は、理論理性として位置づけられる。第2に、組織への貢献目標を明確化する経営戦略は、経営管理制度をととした実践理性と位置づけられる。第3に、事業活動そのものは、組織ルーティンを持続させる道具的实践理性として位置づけられる。制度化と組織化を促進するのは、それぞれの立場から個人の結果責任と執行責任を負う活動によって成立する。経営目的である経営理念と、個人の信念を共進化するための内生要因を提示したモデルである。

3.1 経営目的と個人の存在目的

経営目的と個人の存在目的は、それぞれ次の要素から構成されるものと考えられる。最初に、経営目的は大きく次の3つの要素で整理される。経営目的の根源となる（1）経営理念（経営管理制度、企業家理念）。経営目的の方針を示す（2）経営戦略（経営目標、事業目標、部門目標）。経営実践としての（3）事業活動（業務目標、協働目標、個人目標）である。

次に、個人の存在目的は大きく4つの要素からなる。個人行動の根底にあるのは（1）個人信念である。個人の存在意義となるのは（2）貢献（社会的貢献、組織貢献、仕事貢献）である。個人行動の社会的使命となるのは（3）役割（評価目標、学習目標、キャリア目標）である。生活そのものとしての（4）個人的要素（趣味、家族、健康、財産、資産）である。

経営目的における3要素間の関係は、時間軸と空間軸の幅を表わし、（1）経営理念は未来に向けたグローバルな視点からの目的表現である。（2）経営戦略は現在を起点に1年から3年くらいの短期的に対象を限定した社会や市場への働きかけの目的表現である。（3）事業活動は現在であり、社会や市場さらに顧客関係など直接関わる活動そのものである。事業活動は時間と空間の境界が常に移行し変化しているが、それぞれの関係は一連の流れとつながりの根源にある経営目的にかかわるものである。しかし目先の事業活動に追い捲られ、（2）経営戦略の具体的な（3）事業活動への展開が主活動になり、（1）経営理念と（3）事業活動との連関や連動などについて意味づけや意識されずに日常の活動が展開される傾向にある。また、（1）経営理念と、（2）経営戦略との連関や連動も、経営者が交代した時点でその内容のつながりや、その根幹にある考え方などがあまり議論されないで、（2）経営戦略が立案され実行に移される場合がある。

経営目的が、（1）経営理念、（2）経営戦略、（3）事業活動の3要素と機能連動していない場合は、経営戦略そのものの達成が経営目的にも成り得るばかりか、事業活動そのものが経営目的にも成り得てしまう。目的と手段の転倒である。企業は社会の公器としての機能を果たすためには、社会に広く受け入れられる経営理念を起点に、経営戦略と事業活動が展開されなければならない。それは、（1）経営理念、（2）経営戦略、（3）事業活動の3要素との機能連動をとおした社会的責任かつ経済的役割の機能である。

一方、組織における個人の存在目的は、（1）個人信念、（2）貢献、（3）役割と直接関係し、この3要素によって活動の制約を受ける。（4）個人的要素については、組織での労働制約の時間と空間から開放された瞬間に個人が自由を得られることになる。しかし、個人的要素としての自由は、組織への貢献や役割をとおして報酬など得られることから、必ずしも完全な自由を得られるわけではない。このように組織における個人の存在目

的は、組織における経営目的と自らの業務活動をととした貢献や役割の遂行をととして成立する。その結果、個人的要素である趣味、家族、健康、財産、資産などを形成する。組織における個人信念は、社会的な役割貢献の比重を高めると、個人信念は組織の経営目的と限りなく合致させようとする。組織に所属する個人で、(4) 個人要素である趣味、家族、健康、財産、資産などを優先する場合は、事業活動による社会的貢献や組織貢献の意識は低い。個人のキャリア目標を組織の目標と距離を置いて、自らが設定した仕事貢献のイメージを優先した活動に陥る。そこで、個人の(3) 役割の認識レベルが問題となる。組織の経営目的と離れた個人の存在目的であれば、その前提となるキャリア目標、学習目標、評価目標も自ずと異なってくる。

組織における個人の存在目的の4つの要素間は、自ずと密接につながっているものである。功利主義の人間観に立てば、個人の信念と個人の行動の不一致は生じないと考えられる。しかしその逆機能も見逃してはならない。組織における個人の貢献や役割を過度に受け入れた場合に引き起こされる過労死や過労自殺に至る問題である。経営目的を社会や組織メンバーなどの人間に焦点をあわせた、倫理的側面が重要視されなければならないことが指摘できよう。次に、経営目的である経営理念と、個人の存在目的を具現化する個人行動のそれぞれの要素間の関係について考察を深める。

3.2 経営理念と個人の信念の関係

経営理念と個人の信念の関係は、企業家や経営者という立場において一致する傾向にある。一方、個人において、所属する組織の経営理念である経営目的を、自分の信念と照らし合わせる活動にはさまざまな課題がある。個人は所属する組織と雇用契約を締結していることから、経営理念を個人の信念と統合させて活動するべきであるといえるだろう。しかし、それは容易に実現できるものではない。個人は組織に所属する目的を、報酬だけに求める場合もあろうし、仕事そのものの職務のやりがいなどに求める場合もある。必ずしも所属する組織の経営理念に共鳴し、自らの信念と統合させて共通理解しているとはいえないのである。

経営戦略も、経営理念と同様に、個人の信念はしばしば納得的に受け入れがたい場面がある。しかし、経営戦略の実行と遂行が個人の義務となり個人の活動を制約する。経営戦略を、経営目標から事業目標、部門目標、さらに個人目標にブレイクダウンするプロセスをととして日常活動を推進する。上長との話し合いによって、個人の信念に各事業活動レベルの目標が組み込まれることになるが、個人の信念が経営戦略を単なる役割として、あるいは生活の維持のために留まり、深いコミットメントに至らずに活動する場面もある。これらは、コンフリクトマネジメントに関する課題としてあげられる。

事業活動のプロセスにおいて、個人の信念は事業目標によって調整される。その理由は、分業により仕事が行われ、チームや集団で協働目標を達成する活動をするからである。自己完結的で部分最適の分業は成立しにくいのである。事業目標が個人目標の段階にブレイクダウンするプロセスにおいて、個人の信念と事業目標との間でギャップが生じたとしても、最終的に組織目標に合わせた個人目標を設定することを強要される。しかし、業務活動のプロセスにおける個人の信念は、思考習慣が行動習慣として自ずと個人の活動として体现する。その結果、個人の仕事への動機と職務能力の差異が表出する。つまり、日常の業務活動そのものは、個人の活動に依存する比重が高いため、個人の信念が反映された活動として現れやすいのである。したがって、組織・チーム・集団・個人レベルにおける活動成果を生み出すプロセスで、さまざまな阻害要因が生じるのは以上のような理由からである。

3.3 経営理念と個人の貢献活動（社会、組織、仕事）

社会的貢献を CSR（企業の社会的責任）活動として経営理念で表明している組織は多い。これらの組織では、個人の社会的貢献を問う活動を、経営理念の一部として倫理規定制度などで義務づけている。しかし個人の社会的貢献は、必ずしも経営理念と一致しない場合がある。

経営戦略に社会的貢献を表明する組織は、CSR 活動の事業化する傾向にあるが、個人の自由度を尊重することを業務とする、ボランティア休暇制度や副業制度など、許可する組織はそう多くない。経営目標、事業目標、部門目標においても、個人の社会的貢献を表明する組織も稀である。形式的に社会的貢献を経営理念で表明している組織がある。しかし、個人の活動を組織と離れた立場で、事業そのものとして取り組む活動は進展しているとはいいがたいのである。

経営戦略の実現するための事業活動は、個人の業務活動の遂行をとおした組織貢献によってもたらされることはいうまでもない。経営理念をブレイクダウンした経営戦略を、個人の組織貢献活動につなげるには、経営管理制度の設計が求められる。経営目標、事業目標の設定は、経営戦略の実現の前提になる。それらを個人の組織貢献につなげる個人の貢献とは、社会と組織と仕事そのものにかかわる事業活動と業務活動の遂行そのものに他ならないからである。この経営管理制度の設計にあたって、個人の信念を社会的貢献活動として尊重する経営理念のもとに設計されることが重要になる。個人の活動を強制し強要する制度であってはならないからである。

事業活動によって実現する個人の組織貢献とは、本来事業活動そのものが社会的に支持されることによって成立する。組織貢献につながる個人目標の実現は、個人信念を調整す

ることによって、つまり個人の自由を制約に変換することによって実現される。個人の日常業務など業務活動による組織貢献は、組織の事業活動が社会的に意味づけられる。さらに事業活動と個人の業務活動が円滑に関連して実現されうるものとなる⁹⁾。

個人の仕事の側面からとらえた場合、組織における経営の目的のあるべき姿は、個人の満足や目標を実現した組織への能力発揮による貢献である。それは、自らのキャリア目標などの実現でもあり、個人要素も含めた満足の実現でもある。そしてそれらの役割を遂行した結果として、組織への貢献と社会的貢献が行われる。そのあるべき姿の具体的な言明が経営理念として表わされるのである。

一方、経営戦略の実現プロセスにおける個人の仕事貢献は、組織を離れた個人目標ではなく、社会貢献活動を基盤とした組織貢献と組織役割による成果を優先するものとなる。個人の仕事貢献が社会的な成果を生み出すには、組織の経営理念とベクトルが同方向であることが前提条件となるだろう。経営目標、事業目標、部門目標の実現の基点には経営理念がある。したがって、組織が経営目的として明文化した経営理念と同様に、個人の貢献活動の目的を意味づける必要がある。

3.4 経営理念と個人の役割行動（キャリア目標、学習目標、評価目標）

個人の役割は組織の社会的貢献課題を解決に導く経営理念として規定される。しかし個人の役割行動の方向性は多様である。そのことは経営理念と個人の役割に開きがあることを意味する。経営理念と経営戦略など組織の向かう方向と、個人の信念・貢献・役割が必ずしも一致しない場合が少なくない。これを経営理念の個人の信念への刷り込み浸透や、個人の貢献と役割活動を経営戦略に強制的に結びつけさせることは有効ではない。組織は個人の信念・貢献・役割を尊重し、多様性を受け入れるべきであるという考えである。

その到達目的だけはある程度統合しておく方が有効であることはいうまでもない。個人の貢献課題の設定や役割手段の選択、さらに個人目標の設定の自律性を尊重することが重要である。

事業活動における個人のキャリア目標の方向性は、組織の経営理念が基盤になる。しかし、主体的な個人のキャリア目標を受容し、包摂する経営理念の言明や表現でなければならない。個人は組織に包含されるのではなく、個人と組織の関係は対等でなければならないのである。つまり、経営理念の重要な要素に行動基準や行動指針を明文化するだけでなく、個人の学習目標を含めた表現を組み込むことが求められるのである。

経営戦略と個人の学習目標が内容的に一致する場合と、必ずしも一致しない場合がある。経営理念、経営目標、事業目標、部門目標も同様であるが、日常の事業活動や業務活動のプロセスで、経営管理制度や人材育成制度によって経営戦略と学習目標が調整され

る。経営戦略と経営目標を、個人の学習目標としてブレイクダウンして成果を創出することが組織の論理である。しかし個人の論理としての、信念・貢献・役割は多様である。学習目標の基準となる経営戦略と経営目標の理解について、個人の納得や解釈に問題があるとするれば、事業活動の場を再設計する組織側の工夫が求められる。それは、組織形態と組織学習の領域である。

個人の業務活動の結果、個人の評価目標は組織によって行われる。経営理念を個人の評価基準として適用するのは不明確な部分が多い。経営戦略においても、個人の評価目標と評価基準とを一貫性をもたせて運用するには課題が残されている。経営目標と個人の評価目標が連動している場合において、目標による管理制度などの運用によって公平で公正な評価システムとして機能する可能性が高まる。個人が最も納得できる評価は、事業活動と個人の評価目標が連動している場合において、公正な評価制度によって機能するのである。

3.5 経営理念と個人の生活要素（趣味、家族、健康、財産、資産）

組織の経営目的と個人の存在目的において、最も直接的に統合されにくいのは個人的要素としての趣味、家族、健康、財産、資産などであろう。組織に所属することによって個人の生活が成り立ち、個人の生活要素の基盤が成立するという意味において、個人の生活要素は切り離せない。経営理念と個人の生活要素の一つである趣味について考えると、間接的に可能であったとしても直接的に一致統合させることは困難である。仕事から解放される趣味そのものを事業化し仕事にするという考えもあるが、一般的に考えられる趣味とは事業や仕事と切り離してとらえた方が良好だろう。

とくに個人の生活要素は、組織から離れた活動として位置づけられている場合が多い。経営戦略と個人の趣味とは一致統合させるには、経営者層のリーダーシップと、組織のマネジメントシステムに絶えざる設計と修正が求められる。経営目標、事業目標、部門目標も同様に、個人の趣味とは一致しない場合が少なくない。

事業活動の段階においても個人の生活要素と一致しない場合が多い。とくに個人の趣味が組織から離れた活動である場合はそうである。

業務活動の段階になると、個人はその仕事をとおして自己実現し自己効力感を得ようとする。そのため事業活動のなかに趣味で得た能力や方法などを取り入れようと工夫する。このように考えると、個人的要素の一つである趣味の領域は組織貢献とも全く分離したものでもないことが見えてくる。

さらに個人的要素としての家族には、組織の経営の目的にどのように位置づけられているのであろうか。経営理念の表明に、組織メンバーである個人の家族の幸福を含めた表明

を行う場合があり、社会や顧客における家族の幸福についての言明も多く存在する。しかし経営戦略の表明において、組織メンバーである個人の家族を視野にいった言明は少なく、経営目標、事業目標、部門目標も同様である。部門目標の表明において、個人の家族を視野にいった言明は稀有であろう。事業活動の場面においても、個人の家族を視野にいった言明は少なく、組織における個人目標と業務目標は、個人の家族の関係について直接的に触れるものは多くは見られない。

個人的要素である健康についてであるが、経営理念と個人の健康についての表明は、その内容面において広く社会や人類の幸福、健康という表明があげられている。経営戦略の表明は経済効率を優先する表明が多いため、個人の健康については優先順位が低くなっている。経営目標、事業目標、部門目標も同様である。経営理念と個人の健康についての表明は、その内容面において広く社会や人類の幸福、健康という表明があげられている場合が多い。組織における個人目標は、経済効率を優先する表明が多いため、個人の健康については優先順位が低くなっている。組織における業務活動も、経済効率を優先する表明が多いため個人の健康について犠牲にする場合がある。しかし個人の健康を組織の経営目的の重要な要素であると位置づけて、優先度を高めて管理する組織も出てきた。

個人的要素としての財産や資産について、組織の経営目的ではどのように位置づけているのであろうか。財産とはその個人にとってお金に変えられないほど価値のあるものであり、資産は財産のうち現金化できるものである。経営理念とのつながりでとらえた場合、個人の財産形成については、全く別の範疇の課題として位置づけられている場合が多い。しかし、個人の財産や資産形成も含めた言明は少なくない。あえて経営理念とのつながりで説明する組織は稀である。人事制度などによる契約として評価や報酬に組み込まれているとの理解であろう。

経営戦略と個人の財産や資産形成については、全く別の範疇の課題として位置づけられている場合が多い。経営目標、事業目標、部門目標も、この生活要素との関連性に言及する組織はあまり見られない。事業活動と個人の財産や資産形成については、全く別の範疇の課題として位置づけられているのであろう。組織における個人の業務活動では、個人の財産形成に重きを置くのではなく、全く別の範疇の課題として位置づけられている。

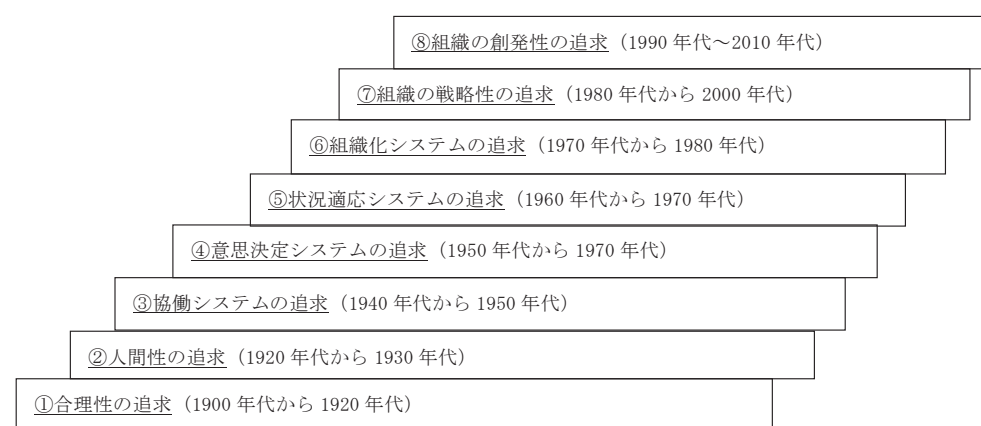
4. 制度化と組織化の焦点

組織研究の発展と、多様な組織のとらえ方についてその系譜から考察を深めたい。組織研究が本格的に始まったのは20世紀初頭からである。組織研究は多様化しているが、20世紀の時代背景や国ごとに経済発展の状況が異なっていたために、簡単に把握することが困

難である。ここでは、時代ごとに大きく次の8段階に分けて組織研究の系譜を説明することにする（横谷，2018）。

その8段階の第1段階とは、テイラーの科学的管理法とファヨールの管理過程論、合理性の追求（1900年代から1920年代頃）である。第2段階とは、ホーソン実験に代表される人間関係論であり、人間性の追求（1920年代から1930年代頃）である。第3段階とは、組織成立の3要素、誘因－貢献理論、有効性と能率のロジックなどを追求するバーナード組織論を中心とした協働システムの追求（1940年代から1950年代頃）である。第4段階とは、サイモンの制約された合理性を中心にした意思決定システムの追求（1950年代から1970年代）である。第5段階とは、オープン・システムとしての組織を、機械的管理と有機的管理、分化と統合の説明によりコンティンジェンシー理論を中心にした状況適応システムの追求（1960年代から1970年代頃）である。第6段階とは、組織化のプロセスを、ワイクの相互行為の特性、マーチのルーティンの体系を中心とした組織化システムの追求（1970年代から1980年代頃）である。第7段階とは、マイルズとスノーが指摘した環境決定的な分析視点ではなく環境選択的な分析視点を中心とした組織の戦略性の追求（1980年代から2000年代頃）である。第8段階とは、ミンツバークが指摘した組織の合理的で計画的な活動だけではなく組織の非合理性を取り込んだ事業活動に求められる視点を中心とした組織の創発性の追求（1990年代から2010年代頃）である。次に、8段階の組織研究の発展系譜に依拠しつつ、企業組織の制度化と組織化のプロセスを整理しておこう。

次に、8段階の組織研究の系譜から、組織メンバーが能力を発揮する要件について、企業組織が重要視する制度化と組織化の焦点について考察しておきたい。



図表3：組織研究の系譜

出所：横谷（2018）

	企業組織の制度化の焦点	企業組織の組織化の焦点
⑧組織の創発性の追求	多様で可変的な組織形態の構築（組織ルーティンの変革）	トップの経営能力（経営理念・ビジョン・組織変革）
⑦組織の戦略性の追求	戦略実行体制の迅速整備（組織ルーティンの安定）	組織間関係のマネジメント（部門間関係・M&A）
⑥組織化システムの追求	情報システムの構築と運用（内部組織間と外部組織間の整合）	バーチャル組織のマネジメント（目標による管理）
⑤状況適応システムの追求	組織構造と業務改革（戦略と組織の同期化）	組織メンバーの能力開発（モチベーションとコミットメントの向上）
④意思決定システムの追求	組織ルーティンの明確化（職務規程と事業活動のリンク）	限定合理性の受容（競争優位の組織ルーティンの形成）
③協働システムの追求	組織形態の整備（仕事の流れの重視・役割分担の明確化）	ミドルのリーダーシップ能力（仕事の流れのボトルネックの解消）
②人間性の追求	職場環境の整備（職務設計の精緻化・報酬制度の漸次的改革）	非公式組織の受容（人間尊重の経営・権限委譲）
①合理性の追求	労働契約の整備（規程の改訂・法令順守のCSR制度の運用）	業務ルーティンのマニュアル（ルーティンの明確化・役割分担の明確化）

図表4：組織研究の8段階と制度化・組織化の焦点

出所：筆者作成

第1の合理性の追求における制度化の焦点は、労働契約の整備（規程の改訂・法令順守のCSR制度の運用）である。組織化の焦点は、業務ルーティンのマニュアル（ルーティンの明確化・役割分担の明確化）である。業務の標準化の焦点を合わせた科学的管理法の視点である。

第2の人間性の追求における制度化の焦点は、職場環境の整備（職務設計の精緻化・報酬制度の漸次的改革）である。組織化の焦点は、非公式組織の受容（人間尊重の経営・権限委譲）である。個人活動からチーム・集団といった組織活動が、競争優位の組織能力を形成するプロセスに着目する。

第3の協働システムの追求における制度化の焦点は、組織形態の整備（仕事の流れの重視・役割分担の明確化）である。組織化の焦点は、ミドルのリーダーシップ能力（仕事の流れのボトルネックの解消）である。個人活動と組織活動を高度化させるリーダーシップとマネジメントの視点である。

第4の意思決定システムの追求における制度化の焦点は、組織ルーティンの明確化（職務規程と事業活動のリンク）である。組織化の焦点は、限定合理性の受容（競争優位の組織ルーティンの形成）である。組織の有効性と能率を高める戦略策定に照準を合わせた視点である。

第5の状況適応システムの追求における制度化の焦点は、組織構造と業務改革（戦略と組織の同期化）である。組織化の焦点は、組織メンバーの能力開発（モチベーションとコ

ミットメントの向上)である。外部環境に適応する可変的な組織体制を構築するプロセスである。

第6の組織化システムの追求における制度化の焦点は、情報システムの構築と運用(内部組織間と外部組織間の整合)である。組織化の焦点は、バーチャル組織のマネジメント(目標による管理)である。個人の主体的な役割認識から組織が自律的に自己組織化する、オートポイエーシスの視角である。

第7の組織の戦略性の追求における制度化の焦点は、戦略実行体制の迅速整備(組織ルーティンの安定)である。組織化の焦点は、組織間関係のマネジメント(部門間関係・M&A)である。戦略と組織を実践活動の中で共進化させて修正するプロセスである。

第8の組織の創発性の追求における制度化の焦点は、多様で可変的な組織形態の構築(組織ルーティンの変革)である。組織化の焦点は、トップの経営能力(経営理念・ビジョン・組織変革)である。戦略と組織の共進化を、理念の機能と結びつけて自己組織化するプロセスである。

5. 制度化と組織化の基盤となる執行責任と結果責任

人は失敗から学び、さらにそこから思考が生み出される。また組織も失敗から学び、そこから戦略や事業が生み出される。失敗には人や組織にとって、成功する土台となる失敗と、取り返しがつかない致命的な失敗に分かれる。しかし、失敗はいずれの失敗であっても成功と違って忌み嫌われ、人や組織までもがその失敗を隠そうとする性質をもっている。重大で致命的な失敗ほど、何としてでも表にでないことを願うのが人間の心理であり、組織も人間の組織体であることから同じような心理に陥る。

畑村(2000)によれば、失敗とは「人間が関わっている、望ましくない結果、それが失敗である」と述べている。失敗はたしかにマイナスの結果をもたらすものであるが、その反面、失敗をうまく生かせば、将来への大きなプラスへ転じさせる可能性を秘めている。失敗のプラス面に目を向けることが、持続的成長と発展をとげる組織研究の重要な視点となるのである。

企業経営の場面でその考え方を理解しようとするならば、真理やよりよき世界を求めるために、次のような組織ルーティンの破壊が要請される。それは技術的な知識や理論を基盤に、経営管理制度の構築、さらにさまざまな場面における意思決定など、不断の批判的検討が重要である。経営者層も含めた個人や、顧客やステークホルダーも含めた社会の意見や個人の考えや理論なども、批判的検討にかけることになる。批判と反駁によってそれらの課題と問題点、さらに欠陥や誤りを少しでも排除し少しでも客観的真理に近づけよう

とする考え方である。そのためには、社会に向けた経営理念、経営戦略、経営計画や、組織運営に向けた経営管理制度、さらに事業活動や業務そのものの遂行における倫理的行動基準に至るまで、積極的に批判的に検討するべきであるということになろう。各人が自由な個人として批判的議論を主体的で積極的に展開できる場を提供するという考え方である。

企業の経営者は、経営成果にかかわる責任は結果責任であるが、事前になすべき活動としての執行責任がある。この2つの執行責任と結果責任は、事実根拠の経緯や状況の説明責任を果たすことによって完遂する。ステークホルダーはさまざまな立場や角度から、その組織の事業活動、経営戦略、経営計画の結果予測を理解しようとする。その際に企業家は、これらさまざまな利害関係や立場を把握したうえで、社会性と経済性の両面から科学的に納得できる執行責任を果たさねばならないのである。その分析を可能にするためには、日常活動全体を象徴する、エビデンスとして組織ルーティンに着目することなのである。経営理念と個人行動の共進化要因として、制度化と組織化を執行責任と結果責任を同期化させる活動そのものこそ組織ルーティンといえるだろう。

おわりに

2つの責任である執行責任と結果責任を明確にせず曖昧にしておくことは、組織は失敗を失敗として認識しないばかりか責任の所在も不明確になる。組織は失敗を失敗として検証するだけにとどまらず反証しなければならない。そこから組織の改善活動や個人の学習活動が生み出されるのである。企業家が経営戦略や意思決定の根拠など、納得できる説明によって執行責任を果たせば、組織の行動結果の成功や失敗を合理的に分析し評価することができる。

一方、組織には合理的判断を阻害する非合理的な特質があることを忘れてはならない。自由に意見を言い合うことや批判的意見は非難や敵意と混同されて見られ、特殊な権力によって排除されることがある。個人が組織に進言するだけで非難と受けとられやすく、批判的意見として敵意と見なされることも少なくない。その結果、異動や降格の対象とされ雇用そのものを不利な状態に陥らせる組織も残念ながら存在している。しかし企業の行動が、全体として誤った方向に突き進んでいると思われるときに、経営者層が社会や個人からのあらゆる批判や反駁を受け入れることが重要である。それができれば、開かれた組織として社会的に事業活動を継続することが可能になる。日本企業において、批判は非難であり、失敗は恥として深く根づいた日本人の精神構造と関係しているようである。企業はこれら負の側面をもつ日本人の精神に根付いた閉ざされた組織ではなく、批判的合理の理

念をもつ失敗を歓迎する開かれた組織でなければならない。

信頼と信念を生み出す批判的合理の精神に基づいた組織では、個人の組織に対する信頼が根底にあり、そこから経営目的である経営理念と、個人の存在目的そのものとしての信念とが、間接的であれ直接的であれ制度化と組織化によって機能統合しているものと考えられる。この機能統合の象徴が、個人活動を束ねた組織ルーティンである。組織ルーティンは競争優位の組織能力の分析単位でもある。組織ルーティンの持続のために、道具的实践理性としての制度化と組織化が極めて重要になり、組織ルーティンを進化させるのが経営理念の機能化である。

(参考文献)

- Arendt, H. (1958) *The Human Condition*, Published by University of Chicago Press. (志水速雄 訳『人間の条件』ちくま学芸文庫, 1994年)
- 荒井一博 (2006) 『信頼と自由』勁草書房.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- Deci, E. L. (1980) *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: D. C. Heath.
- 畑村洋太郎 (2000) 『失敗学のすすめ』講談社.
- 横谷正人 (2012) 『経営理念の機能—組織ルーティンが成長を持続させる—』中央経済社.
- 横谷正人 (2018) 『ビギナーズ経営組織論』中央経済社.
- 成田和信 (2001) 「道具的实践理性の存在について」『慶応義塾大学日吉紀要 (人文科学)』第16号.
- 成田和信 (2002) 「ディスポジションとしての実践理性」『慶応義塾大学日吉紀要 (人文科学)』第17号.
- 成田和信 (2006) 『責任と自由』勁草書房.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, with new Preface, by Edith Penrose. Oxford University Press. (末松玄六訳『会社成長の理論第二版』ダイヤモンド社, 1962年)
- 杉村芳美 (1990) 『脱近代の労働観』ミネルヴァ書房.
- Teece, D. J. (1980) Economies of scope and the scope of the enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1 (3), pp. 223-247.
- (1982) Towards an economic theory of the multiproduct firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3 (1), pp.39-63.
- (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, Vol.28, issue13, pp.1319-1350. (渡部直樹編著・デビット・J・ティースほか著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, 2010年)
- Teece, D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, 7, pp.509-533.

註

- 1) ここでいう組織ルーティンとは、「企業組織の持続性を保証する組織能力のメカニズムであり、組織ルーティンの構造は、戦略的組織ルーティン、管理的業務ルーティン、作業ルーティンの3つから形成される」(楨谷, 2012, pp.41-47)。
- 2) アクティビティとは、経営理念と経営戦略を連動させて実践する組織活動のことである。
- 3) ダイナミック・ケイパビリティとは、企業には経営資源を活用する組織能力があり、競争優位を生み出す組織能力を Teece (1980; 1982; 2007) は、ダイナミック・ケイパビリティと呼んでいる。Teece, Pisano, and Shuen (1997) は、ダイナミック・ケイパビリティは、環境変化に応じて変動するルーティン活動であると位置づけている。さらに、Teece (2007) は、ダイナミック・ケイパビリティを構成する要素は3つから構成されるとしている。それは、第1に市場や技術の適合を図るセンシング、第2に戦略的意思決定を実行するシーリング、第3に経営資源と組織構造の再結合と再構成を行う脅威・変形のマネジメントの3つの要素である。そして、分析単位としてのルーティンは、経営資源を結びつけて活用する組織能力の構成要素であり、ルーティンがダイナミック・ケイパビリティを構成すると指摘している。
- 4) Barnard (1938) は、組織均衡の状態を確保するためには、組織の有効性と能率を同時に高める必要があると主張している。有効性 (effectiveness) とは、組織目的 (what) の達成の度合いのことであり、メンバーに配分する誘因の原資をどれだけ獲得できるかということである。一方、能率 (efficiency) とは、組織からの成果配分 (how) に対する個人の満足の度合いのことであり、給料やボーナス、昇進、やりがいのある仕事などを適切に配分することである。
- 5) 囚人のジレンマ・ゲームによって、私利の追求が悪い結果を生むことをこのゲームのエッセンスとしている。このゲームにおいて、個人が自己利益を追求すれば効率的な状態を達成できないが、各人が嘘をつかなければ効率的な状態を達成できることになる。嘘をつかないことは信頼に値する行動の一種であり、そうした行動は高い効率性を生み出すといえることができる。同じように、社会や組織に多くの信頼があると、他の条件一定の下で社会組織はより多くの財やサービスを生産し消費できるようになる (荒井, 2006. pp.217-219)。
- 6) Penrose (1959) は、企業家機能としての理念の重要性を既に示唆していた。
- 7) 制度化とは、組織の成果を生み出し有効性を高める規則である。
- 8) 組織化とは、制度を行動に結びつけ能率を高める機能である。
- 9) 杉村 (1990) によれば、個人の仕事による組織への貢献は、労働の部品化と機械化によってもたらされる。しかし、部品化と機械化における貢献の場合は、個人と組織の関係はその対価である報酬がその交換要素として重要な位置を占めることになる。しかし、組織側の経営の目的の中に、組織メンバーの労働や仕事、さらに活動の意味を自己目的化させることによって、部品化や機械化だけではなく、貢献や役割として位置づけることが可能となり、個人も自らの貢献課題や役割認識を明らかにすることによって、具体的な活動目標の設定とその実現に向かうことが可能となる。