



Osaka Gakuin University Repository

Title	個人の行動と組織の形成 Individual Behavior and Forming of Organization
Author(s)	宮田 将吾 (Shogo Miyata)
Citation	大阪学院大学 商・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 49 巻第 1 号 : 1-24
Issue Date	2023.09.30
Resource Type	ARTICLE/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

個人の行動と組織の形成

宮田 将吾

Individual Behavior and Forming of Organization

Shogo Miyata

ABSTRACT

Individual behavior is diverse, but their diverse behavior is the result of their own decision-making. Therefore, it is important to understand how individuals make decisions in order to understand individuals and their behavior. In addition, behind the behavior of individuals exist their own motives and goals. In other words, individuals make decisions and act to satisfy their own motivations and realize their own goals.

However, individuals are not always able to achieve everything which they desire on their own. In such cases, individuals may decide to give up on satisfying their own motives or realizing their own goals. But, if they must satisfy their own motives or realize their own goals, one effective option is to form an organization.

In this paper, I would like to clarify how individuals should be understood, how individuals make decisions, and how individuals act. Through that, we attempt to clarify how individuals form an organization as an instrument.

(2023.6.17 受付 / 2023.7.23 受理)

第一節 はじめに

組織という社会現象の捉え方は研究者によって異なっているが、アガシ (Agassi, J.) は社会現象を説明する学問的方法として、心理学主義的個人主義、制度論的集団主義、心理学主義的集団主義、そして制度論的個人主義という4つの立場に分類している¹⁾。組織形成論という分野においては、組織それ自体を形成する主体は個人であるが、その組織という社会的な制度は組織の中の個人に影響を及ぼすものである。しかしながらそのことは組織それ自体が何か明確な目的や意思をもって組織内の個人に影響を及ぼしているということの意味するものではなく、組織を形成する個人が組織内の個人の行動に影響を及ぼすことを意図して組織を形成するのである。したがって、組織形成論において組織それ自体は、個人が用いることができる1つの道具として理解されるものである。

組織に対するこのような理解はアガシの分類においては制度論的個人主義の立場であると考えることが出来るが²⁾、この考え方に基づくと、人間が作り出した組織という社会的な制度は人間が意図した通りに完全に形成されたり、完全に機能したりするわけではない。すなわち、「社会制度は必ずしも意図的に設計されたものではなく、行為の意図せざる結果³⁾」でもあるが、このように作られた組織はその中で活動する人間の行為に影響を及ぼすという側面を持っている一方で、その組織はまた人間の努力によっても変化することがある。

われわれが組織の問題を考える際には、組織がすでに存在していることを前提としていることが多いが、組織は人間の活動によって作り出された社会的な

1) Agassi, J., Institutional Individualism, *British Journal of Sociology* 26(2), 1975, pp. 144-155. を参照。

2) 宮田将吾「組織形成論の学問的方法」大阪学院大学商・経営学会編『大阪学院大学商・経営学論集』第48巻第2号、2023年、1-25頁を参照。

3) 吉田敬『社会科学の哲学入門』勁草書房、2021年、29頁。

構成物なのであり、人間の活動とは無関係に組織それ自体の活動によって生みだされているものではない。もしそうだとすれば、人間はなぜ組織を作るのかということ进行明らかにする必要があるだろう。その際、この問題を検討するためには組織そのものを作り出す人間をどのように理解するべきであるのかが決定的に重要である。

したがって、本稿ではまず組織形成論における人間像を検討した後に、その人間が社会的な構成物である組織をどのような時に作るのかということ进行明らかにしたい。そのことによって、人間が企業をなぜ作るのかが明らかになると考えている。

第二節 伝統論における人間観

そもそも人間はなぜ組織を作るのか。この問題にアプローチするためには、まず人間の行動を検討する必要があるだろう。周知のように、人間は日常のなかでさまざまな欲求を満したり、さまざまな目的を実現したりするために行動しているが、モチベーション論の分野では人間の欲求に関してさまざまな理論が展開されている。たとえば、マレー（Murray H. A.）は人間の欲求として合計40もの欲求をリストアップしている⁴⁾。また、マズローは（Maslow. A. H.）は人間の成長に関する欲求は5つあり、しかもそれらの欲求は階層的な構造を形成しており、低次の欲求が満たされると次の高次の欲求が生まれて来るといふ欲求階層説⁵⁾を提唱しているが、こういったさまざまな欲求が人間の行動の

4) これについては、Murray H. A., *Explorations in Personality, A clinical and experimental study of fifty men of college age*, Oxford University, 1938, (外林大作訳編『パーソナリティ I』誠信書房、1961年、同訳編『パーソナリティ II』誠信書房、1962年。)を参照されたい。

5) これについては、Maslow A. H., *Motivation and personality*, Harper & Row, 1954. (小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部、1971年。)を参照された

源となっていると考えることができるのである。

こういったさまざまな欲求の中で、経営学や経済学で長い間、理論構築の際の前提として採用してきた人間観として経済人仮説という考え方があるのは周知のとおりである。この仮説は、人間は経済的な利害によって動機づけられるという人間観であり、この考え方に基づくならば、人間は経済的な合理性によって動機づけられ、しかもそれを最大化するように行動する、というものである。しかしながら、この経済人仮説では組織における人間の心理的側面や社会的側面が排除されているという問題があり、そこで登場するのが社会人仮説であった。

社会人仮説とは、人間は社会的欲求を行動の動機とするという人間観に立つものである。この仮説の発端となった研究はウェスタン・エレクトリック社において実施されたホーソン実験⁶⁾と呼ばれる一連の実験であるが、そこでは人間は、インフォーマルな人間関係から安心感、帰属感、一体感、あるいは仲間意識や友情といったものが得られ、それらが組織目的の実現に対する個々人のモチベーションに影響を及ぼしているということが明らかになったのである。さらにこの実験では、従業員が「実験の対象に選ばれた」、「実験に参加している」あるいは「自分たちは注目されている」といった意識から、その期待に応えたいという心理が働き、良い結果をもたらす効果（ホーソン効果）も発見された。このように、人間の行動は経済人仮説が前提としたような経済的な利害のみで動機づけられる、ということだけでは説明できない部分があることが明らかとなったのである。

い。また、マズローはこういった5つの欲求とは次元の異なる欲求として超越的な欲求の存在を示唆している。これについては、Maslow A. H., *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press, 1971. (上田吉一訳『人間性の最高価値』誠信書房、1973年。)を参照されたい。

6) これについては、大橋昭一・竹林浩志『ホーソン実験の研究』同文館出版、2008年を参照されたい。

その際、ここで重要となる問題は、人間のモチベーションは経済的な欲求にのみ影響されるのか、あるいは社会的な欲求にのみ影響されるのか、という問題である。ここでは具体的な例として、就職活動をしている学生が2社から内定を獲得していて、その中の1つの企業を就職先として選択するという意思決定状況を検討してみたい。たとえば給与の月額が30万円の企業と給与の月額が25万円の企業から内定を獲得した場合はどうであろうか。お金に対する価値観にもよると思うが、一般的には前者を選択し、就職することが合理的であると考へても差し支えないと思われる。また、たとえば人間関係が悪いと評判の企業と、人間関係がとても良好であると評判の企業から内定を獲得した場合であれば、人間関係に対する価値観にも左右されるが、一般的には後者を選択し、就職することが合理的であるだろう。この2つの単純な例からも明らかのように人間は経済的な利害によって動機づけられることもあるし、社会的な欲求によって動機づけられることもあるのである。しかしながら図1で示すような状況の場合ではどうであろうか。

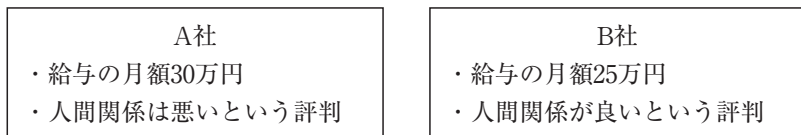


図1：内定先企業の諸条件の例①

このような状況においては、経済人仮説に基づいて個人の行動を理解する場合にはすべての人間はA社を就職先として選ぶという意味決定を下すことになる。他方、社会人仮説に基づいて個人の行動を理解する場合にはB社を就職先として選択することになるであろう。しかしながら、現実においてはA社を選択する人もいれば、B社を選択する人もいる。このことは筆者も講義の中で学生に質問するが、どちらか一方に就職希望先が偏ることは一度もなかった事実

からも明らかであると思われる。

人間は経済的な利害に基づいてモチベーションが影響されるのも確かであろう。年取の多寡によって「この企業に就職したい」というモチベーションが影響され、意思決定の結果が変わってくるということは想像に難くない。また、多くの人間は人間関係が険悪な企業に就職したいとは思わないということも想像に容易い。このように人間は、時には経済的な利害に基づいて自分のモチベーションの程度が変わったりもするし、時には職場での人間関係が原因でモチベーションの程度が変わったりもするのである。したがって、人間のモチベーションは経済的な欲求や社会的な欲求にも影響されるのであるが、しかしながら、経済的な欲求にのみ影響されたり、社会的な欲求にのみ影響されたりする、という理解は誤っているのである。

このことは、図1の例を少し複雑にした状況を検討することによっていっそう明らかとなる。図2においては、先ほどの例に「残業」という要因を含めているが、A社には残業はあるものの給与の総支給額としては30万円となるため、経済人仮説に基づくならばすべての人間はA社を就職先として選択することになる。他方、社会人仮説に基づくならばB社ということになるが、図1で示した例と同様に、現実としてはそのような結果とはならないだろう。なぜならば、このケースで含めた「残業」という要因に対する個人の主観的な価値観によっても意思決定の結果が影響されるということは容易に推測できるからである。たとえば、経済的な面から残業を好む人もいるであろうし、残業をしてまで給与を増やしたいとは思わない人もいるかもしれないのである。また、仕事そのものにやりがいを感じている人にとって、残業はマイナスの価値ではなく、むしろプラスの価値として作用するかもしれないのである。このように、人間の行動を理解する場合に、経済人仮説や社会人仮説というような一面的な理解だけではどうしても説明できない部分が出てくるのである。

A社	B社
<ul style="list-style-type: none">・給与の総支給額 月額30万円・残業あり：上記の月額には残業手当3万円が含まれる。・人間関係は悪いという評判	<ul style="list-style-type: none">・給与の総支給額 月額25万円・残業なし・人間関係が良いという評判

図2：内定先企業の諸条件の例②（残業を含む）

第三節 組織形成論における人間観

それでは人間をどのように捉えようまく説明することができるのか。これに関連して、近代組織論の祖として位置づけられるバーナード（Barnard C. I.）の所説において説得力のある人間観が展開されているが、その人間観を検討するにあたり、経済人仮説についてのバーナードの指摘から見てみたい⁷⁾。

社会的行為からわれわれが「経済的」とよぶ側面をひき出すことは有用であるとしても、アダム・スミスやその後継者たちによって有効に構成され、かなり発達した諸理論は、特定の社会的過程—そのなかで経済的要因はたんなる一側面にすぎない—に対する関心を抑圧し、経済的関心のみを過度に強調したのである。それとともに、功利主義に根ざす唯物論的哲学をもっている純粋経済理論のなかで、動機というものに適当な考察を加えず、また社会的行動のうちで、感情的、生理的過程とは別個の知的過程の占める地位を一般にはなはだしく誤って考えた。これはいずれも、今日の多くの人々の思想では、人間は「経済人」であって、経済的以外の属性は

7) Barnard, C. I., *The functions of the executive*, Harvard University Press, 1938, p. x. (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年、序40頁。)

わずかにしかもたないものだ、ということの意味したし、今もなお意味している。

このように、バーナードは経済的な動機や関心について「必要欠くべからざるものではある⁸⁾」がそれだけに基づいて人間が行動しているという理解は一面的であると批判し、「経営組織に関連して、非経済的な動機、関心および過程が、経済的なそれらとならんで取締役会から末端の一人にいたるまで、その行動において基本的であるという意味である⁹⁾」として、社会人仮説のような人間関係に関する欲求などを含めた人間の非経済的な動機や関心の重要性を指摘している。

以上から明らかなことは、バーナードは経済的な動機や関心をもつ経済人仮説や、非経済的な動機や関心を持つ社会人仮説を否定しているのではなく、人間を何かひとつの側面からのみ把握する方法を否定するのである。したがって、バーナードは「人間を総体としてとらえ、人間の一部、人間の一側面、人間の一傾向をとり出し、それをモデル化しようとはしていない。人間とは何か、それを総体としてとらえる。人間を全人的存在として把握しようとした¹⁰⁾」のであり、このような観点から、バーナードの人間観は「全人的な仮説¹¹⁾」あるいは「全人仮説¹²⁾」と名づけられるのである。

それでは全人仮説というものはどのようなものなのか。バーナードは人間を「過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化す

8) *Ibid.*, p. xi. (同上訳書、序41頁。)

9) *Ibid.*, p. xi. (同上訳書、序41頁。)

10) 三戸公『『バーナード＝サイモン理論』批判』立教大学経済学研究会編『立教経済学研究』第40巻4号、1987年、13頁。

11) 飯野春樹『バーナード研究』文眞堂、1978年、112頁。

12) 三戸公、前掲論文、13頁。

る、単一の、独特な、独立の、孤立した全体¹³⁾」と規定している。つまり、人間はひとそれぞれ体重も身長も異なるという意味で異なっているし、単なるものではなく細胞分裂している生物であり他の生物と同じというものでもないし、過去の経験を活かし適応する能力を持っている。また、人間関係といった社会的関係は人それぞれ異なっているのである。このように人間は、人それぞれ異なる物的要因、生物的要因そして社会的要因を具現した唯一の独立したひとつの全体的存在なのであり、人それぞれ異なるこれら3つの要因が個々人の個性として現れるのである。

このように規定される人間は、「(a)活動ないし行動、その背後にある、(b)心理的要因、加うるに、(c)一定の選択力、その結果としての、(d)目的¹⁴⁾」という特性を備えたものとみなされる。われわれ人間は他の人間を見た場合にはその容姿を認識することができるが、それと同時にその人間が行っている活動なり行動なりを認識することができる。また、その活動や行動の背景には心理的な要因、すなわち何らかの動機が働いているはずである。したがって、人間は心理的要因である動機を実現するために一定の行動を行っているというのである。

しかしながら人間は自分の動機をすべて実現することができるとは限らない。なぜならば、人間は物的、生物的、あるいは社会的な要因に制約されているからである。たとえば自分の身体的な特徴から実現不可能なこともあるであろうし、腕力などの生物的な能力が原因でできないこともあるだろうし、人間関係上の理由から実現不可能なこともあり得るが、そういった制約の中で人間は自分の動機を満たすために最善の行動をしようと努力するのである。

その際、重要なことは、選択肢が無数にあった場合には人間は意思決定を下

13) Barnard, C. I., *The functions of the executive*, op. cit., p. 12. (前掲訳書、13頁。)

14) *Ibid.*, p. 13. (同上訳書、13頁。)

すことが困難となる、という事実である。たとえば真つ暗闇の大海原に自分が操縦する船があり、どの方向に進むかは自由であるという場合、どちらに船を進めるかを意思決定することは困難であろう。その場合、たとえば星を見たり、方位磁石を見たりして、進むべき方向、あるいは進んではいけない方向を確認するだろう。就職活動の例を挙げると、学生はどここの企業に就職しようとも自由である。このことが就職活動を始めたばかりの多くの学生を困惑させるのであるが、選択肢が無数にあるこの状況ではどここの企業にアプローチをするのかを意思決定することは困難であろう。この場合、学生はたとえば「営業職は嫌だ」とか「食品を扱う業界が良い」といったように、したくないことやしたいことを確認するだろう。このように人間は一定の選択力しか有していないのであり、そのため「選択には可能性の限定が必要である。してはいけない理由を見出すことが、なすべきことを決定する一つの共通な方法¹⁵⁾」であり、その役割を果たすものが目的なのである。したがって、目的の設定によって、人間は自分がどういった動機を満たすためにどういった行動をとるべきであるのかという選択条件を限定しているのである。

以上から明らかかなように、全人仮説においては、人間はさまざまな動機を持っていて、自らの目的にしたがって自分がすべきことを選択することになるが、その選択の際に人間がどのように考えるのかを誘因と貢献の差として説明している。誘因とは「組織に入ることによって受け取るもの」を、貢献とは「組織に入ることによって犠牲となるもの」を意味していて、その差のことを純満足と名付けているが、純満足がプラスとなった場合には組織に入るという意思決定を下すことになるであろうし、純満足がマイナスとなれば組織に入ることでメリットよりもデメリットの方が多いためであるから、組織には入らないという意思決定を下すことになるのである。また、個人が組織に参加するかど

15) *Ibid.*, p. 14. (同上訳書、14頁。)

うかを検討する際には、組織には入らないで自分一人の力で頑張るという選択肢もあるだろうし、他の組織に参加するという選択肢も存在するだろうし、もっと別の機会があるかもしれないが、このような場合には、複数の選択肢の中から純満足の値が一番大きいと個人が判断する選択肢を選ぶことになる¹⁶⁾。

この誘因と貢献の考え方は、誘因－貢献 >0 という式で表現できるが、多くの文献では誘因－貢献 ≥ 0 と表現されている¹⁷⁾。しかしながらこの表現は誤解を招くと思われる。なぜならばこの式は、誘因と貢献が等しかった場合にもその組織に入るという意思決定を下すことを意味するからである。しかしながら、「利益と負担とがまさに等しくなるとすれば、各人は他の代案に比較して誘因の余剰をもたないこととなるだろう。協働体系が能率的であるためには満足の余剰を作り出さねばならない。もし各人が、自分が投入するものを取り戻すだけであれば、なんら刺激はない。すなわち、彼にとって協働はなんらの純満足ももたらさぬこととなる¹⁸⁾」のである。

バーナードはこの主観的な計算式を組織や協働体系との関係に限定して用いる。そこでは、個人目的達成のために個人が組織に参加するかどうかを決める「参加意思決定」と参加を決定した個人が組織の中で組織目的達成のために行う「組織内意思決定」とを区別しているが¹⁹⁾、この主観的な計算式自体は組織や協働体系に限定することなく、人間の行動全般に応用することができるものであると筆者は考えている。たとえば、「甘いものを食べたい」という欲求があった場合、これは完全に個人的な意思決定であるが、これを上述の主観的な計算式に当てはめた場合、「甘いものを食べることによって得られるもの」が誘因であり、「甘いものを食べることによって犠牲となるもの」が貢献とな

16) *Ibid.*, pp. 83-86. (同上訳書、87-89頁。)

17) たとえば飯野春樹、前掲書、130頁を参照。

18) Barnard, C. I., *The functions of the executive*, op. cit., p. 58. (前掲訳書、60頁。)

19) これについては、瀬見博「意思決定」経営学史学会編『経営学史事典（第2版）』文真堂、2012年、195-197頁を参照。

る。個人はその意思決定を下す際には、自分自身の主観にしたがった計算式の差がプラスであれば「甘いものを食べる」という意思決定を下すことになるが、マイナスとなった場合には「甘いものを食べる」という意思決定は下さない、という結論になるのである。また、「甘いものを食べる」場合にもさまざまな選択肢がある。たとえばケーキを食べるのか、チョコレートを食べるのか、お饅頭を食べるのか、といったような選択肢がある場合には、これらの中で純満足の大きさに基づいて意思決定するのである。

ここでもう1つ重要なことは何を誘因と感じるか、何を貢献と感じるのかは個人によって異なるものであるし、同じ個人であったとしても、その時その時によってその誘因や貢献の価値は異なるという点である。なぜならば、すでに述べたように、人間はそれぞれ物的要因、生物的要因および社会的要因が異なる存在であり、そのために個人個人それぞれが独特の個性を持っているが、そのことから生じる制約も人によって異なるであろうし、その結果として今何を必要としているのか、あるいは何が大切であるのかという価値観も人によって異なり得るからである。また、同じ人間においても、今必要なものが明日には必要ではなくなっているという状況があることは容易に想像できるのである。上で示した例に関連させると、たとえば「甘いもの」が苦手な人にとっては甘いものを食べることそれ自体は誘因とはなり得ないであろうし、「甘いもの」が好きであっても何かのアレルギーでチョコレートを食べることができない場合にはその他の「甘いもの」を選択するだろう。また、「甘いもの」が好きであったとしても満腹を感じている状況では「甘いもの」を欲しないかもしれないし、「甘いもの」が苦手であったとしてもエネルギーを補給するためには「甘いものを食べる」と意思決定を下すかもしれないのである。

このように、誘因－貢献 >0 というバーナードの主観的な計算式は、人間の行動全般に援用することができると考えているが、「何かをする」という意思決定はこの計算式で純満足がゼロよりも大きい状態、すなわち誘因の余剰、あ

るいは満足の余剰が必要となる。このような全人仮説に基づくならば、上で示した就職活動の例（図1および図2）も次のように説明することができる。すなわち、給与の月額が30万円という誘因の価値は人によって異なるし、残業という要因の受け取り方も人によって異なる。経済的な面から残業を好む人もいであろうし、残業手当や残業時間などの比較から残業に対する態度を決めるとい人もいであろう。仕事そのものにやりがいを感じている人にとっては、残業は誘因として作用するかもしれないのである。また、人間関係を好む人にとっては良好な人間関係は誘因として作用するであろうが、人間関係を好まない人にとっては積極的な人間関係が求められる職場はむしろ貢献として作用することになる。このように、個人個人異なる誘因と貢献の価値から自分自身が純満足を計算し、純満足が大きいと主観的に判断した企業を学生は選択するだろう、ということである。このように、経済人仮説や社会人仮説では説明できなかつた状況でも、全人仮説に基づくならば、A社を選択する学生もいるし、B社を選択する学生もいるが、それは独自の主観的な計算に基づいて意思決定をしているであると説明することができるのである。

さて、人間は欲望や動機を満たすため、自分自身の主観的な計算式に基づいて意思決定し、行動するということができるが、人間は自分一人の力ですべての動機を満たしたり、すべての目的を実現したりすることは限らない。なぜならば、すでに述べたように人間にはさまざまな制約があるからであるが、人間がもし自分一人の力では簡単に実現できないような制約や困難に直面した場合にはどうするのであろうか。現在の自分の力では実現できないからあきらめるという選択肢もあるだろうし、教育や訓練などによって現状の自分の能力を向上させるという選択肢もあるだろう。あるいは他者の経験から学ぶこともできるだろう。しかしながら、それでもなお制約や困難を克服することができないと考える場合、その人間はどうするのであろうか。この場合、個人の努力ではどうにもならないとあきらめるのであろうか。もちろん、「あきら

める」という意思決定を下すことも可能であるが、「みんなで協力して実現する」という選択肢も存在している。それが組織の形成である。

第四節 個人の目的と制約

バーナードはわれわれが日常的に組織と呼ぶようなシステムを協働体系と名づけているが、その協働体系には協働体系固有の目的があり、その目的を実現するために協働体系は物的システム、人的システム、社会的システムそして(公式)組織という4つのサブシステムから成立していると考えている²⁰⁾。また、そのサブシステムの1つである組織は「二人以上の人間の意識的に調整された諸活動あるいは諸力の体系²¹⁾」と定義されるが、本稿においてはこの厳密な区別には従わず、組織という用語をバーナードの協働体系に近い意味として扱っている。

バーナードによると「個人主義の哲学、すなわち選択や自由意思を重視する哲学の最も普通な意味は、『目的』という言葉にある。(中略)個人には目的があるということ、あるいはそうと信ずること、および個人に制約があるという経験から、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生ずる²²⁾」のである。例えば道を歩いていてその先に大きな石があり通行することができないという状況において、その場に居合わせた数人がその石を動かすことで通行可能となると判断し、そこに協働が生まれたとすれば、そこには石を動かすという組織目的を実現するための組織が生まれたことになる。このように、個人が有する目的を一人では実現できない場合、あるいは一人で実現するよりも複数人

20) Barnard, C. I., *The functions of the executive*, op. cit., p. 73. (前掲訳書、75頁。)

21) *Ibid.*, p. 73. (同上訳書、75頁。)なお、この定義の引用については原著を参考に筆者が翻訳したものであり、訳書に忠実には従っていない。

22) *Ibid.*, p. 22. (同上訳書、23頁。)

で実現したほうがより合理的であると個人が考える場合²³⁾に、その個人は組織を形成して自らの目的を実現しようと試みるのである。

上の例において「石を動かすことができない」理由として「人間ひとりで動かすには石が大きすぎる」とか、「石を動かすには人間が小さすぎる」という原因が考えられる。そのような原因をバーナードは制約と表現しているが、「人間ひとりで動かすには石が大きすぎる」と理解した場合には石という物的な要因を制約として捉えているため物的制約と呼ばれる。他方、「石を動かすには人間が小さすぎる」と理解した場合には人間という生物的な要因を制約として捉えているため、その制約は生物的制約と呼ばれるのである。バーナードはこの例においては、議論の単純化のために物的制約と生物的制約に限定して論じているが、制約にはそのほかにも心理的制約と社会的制約の合計4種類の制約があることを指摘している²⁴⁾。この事例を少し複雑にして心理的制約を考える場合、例えば自分としては「石を動かす」という目的を実現したいが、他の人が協力して石を動かすという貢献意欲を持ってくれないという状況が考えられるだろう。また、社会的制約としては、例えば複数の人が「石を動かす」という目的に向けて貢献意欲を持ってきているが、その複数の人の使用する言語が異なり、うまくコミュニケーションをとれないという状況が考えられる。

ここで重要なことは、「石を動かす」という協働行為はさまざまな要因からなっているということである。この状況は、たとえば天候、道具の種類や数、石の成分や大きさ、集まっている人数や特徴、個々人の人間関係、あるいはその状況においてなされるコミュニケーションなどさまざまな要因が含まれているが、その中のコミュニケーションという1つの要因をとってみても、それは「まず一つの物的な事象である。すなわちそれは、音波に変えられ、物質的な媒体で伝達され、環境の物的諸条件で制約される物理的エネルギーを必要とす

23) *Ibid.*, pp. 51-52. (同上訳書、53-54頁。)

24) *Ibid.*, pp. 22-45. (同上訳書、23-46頁。)

る。話すということはまた一つの生物的行為であり、生きものによってなされることである。すなわち肺、喉頭、鼻、舌、歯、唇、および神経系統を必要とするし、耳などもまた必要である。さらに話すということは一つの社会的現象でもあり、社会的接触によってのみ習得される。社会的状況以外では無用であるし、言葉は社会的用法に従わなければ意味を持たない²⁵⁾」のである。

このように協働行為やその状況は非常に多くの要因から構成されるのであり、ここで示している例、すなわち「個人の進む先に大きな石があり、それを動かさないと道を通ることができないという状況」も複合的な要因からなっていて、それらの要因が結合した結果として石を動かすことができずに通行できないという状態になっているが、人間が「石を動かす」という目的を実現するためにはそれらの要因の中から制約を見つけ出し、その制約を克服して状況を変えていく必要がある。すなわち「制約はすべての要因の合成効果ではあるが、ある目的達成のための着手という観点からは、一つの要因によるものとみなしてよい場合がある。その場合にこの要因は戦略的要因となる²⁶⁾」。換言すると、この戦略的要因は「他の要因が不変のままならば、ある要因を取り除くか、あるいは変化させると、めざす目的を達成するような²⁷⁾」要因のことである。したがって、「石を動かす」という目的を実現するためには、制約の中のいずれか1つを選び、その制約を克服することが重要となってくるのであり、その戦略的要因が何であるのかによってその克服方法が異なってくるのである。

さきほどの例において、たとえば「人間ひとりで動かすには石が大きすぎる」と理解し、この物的制約を克服することによって目的が実現されると考えた場合には、物的制約が戦略的要因となり、物的制約を克服する方法を考えることが必要となる。この場合、たとえば石を小さくするためにハンマーを持っ

25) *Ibid.*, p. 46. (同上訳書、48頁。)

26) *Ibid.*, p. 51. (同上訳書、53頁。)

27) *Ibid.*, p. 203. (同上訳書、212頁。)

てくることや、ドリルなどの機械を手に入れることなどが考えられるが、そう
なると今度はハンマーやドリルを手に入れるということ自体が制約としてみな
されるだろう。

また、同じ状況を「石を動かすには人間が小さすぎる」と理解し、この生物
的制約を克服することによって目的が実現されると考えた場合には生物的制約
が戦略的要因となる。この場合、たとえばみんなで協力して一緒に石を持ち上
げることによって制約を克服するかもしれないし、クレーンやブルドーザーな
どの建設機械を利用することが考えられるかもしれない。みんなで協力すると
いうことになればそれは組織の形成を意味するものであり、そのこと自体から
新たな制約が生まれてくるかもしれないし、建設機械を利用することにな
れば今度はどうやって入手するのか、入手したとしてもどうやって動かすの
か、動かすことができる人材を確保するにはどうしたらよいのか、というよう
な新たな制約が生まれてくることになるだろう。

さらには、生物的制約から派生して「みんなで協力すると石を動かすことが
できる」と考えた場合でも、他の人がなかなか協力してくれないことがあるか
もしれないが、この場合には、「他の人が協力して石を動かすという貢献意欲
を持ってくれない」という心理的制約が戦略的要因となる。その心理的制約を
克服するためには、誘因と貢献に関して適切に対応することによって純満足を生
み出し、その人のモチベーションを引き出すことを目指す必要がある。また、
複数の人が協力してくれた場合でも、「石を動かす作業に協働してくれる
複数の人の使用する言語が異なり、うまくコミュニケーションをとれない」と
いう状況が生じるかもしれない。これは社会的制約であり、これを戦略的要因
としてとらえる場合には、それを克服するための手段として、たとえば通訳が
できる人に協力してもらおうとか、翻訳機を利用するなどが考えられるのである。

第五節 戦略的要因と組織の形成

目的を実現する際に制約されているという状況はさまざまな要因が結びついてその状況を作り上げているのであるが、目的の実現にとってはさまざまな要因の中で「この制約を克服すれば目的の実現が可能となるだろう」という要因、すなわち戦略的要因を見つけ出すことが必要となるということはすでに述べたとおりである。すなわち、「個々の人間は限られた選択力をもっている。同時に彼は全体情況の諸要因の合成物であるとともに、それらの要因によって強く制約される。彼は動機をもち、目的を立てて、それをなし遂げようとする。その場合の方法は、全体情況のなかで特定の一要因もしくは一組の要因を選び、これらの要因に働きかけることによって情況を変えることである。これらの要因は、目的の観点からは制約的要因であり、したがって戦略的な攻撃目標である²⁸⁾」。

この戦略的要因を克服しようとした場合、そのためには新たな制約が出てくるかもしれないし、その新たな制約を克服するためには別の新たな制約が出てくるかもしれない。このように、制約を克服するためには連続的に新たな制約が生じるかもしれないが、そういった制約を克服しながら人間は動機や目的を実現しようと試みるのである。その際、その制約は個人の努力によって克服可能であるものであるとは限らないが、個人の努力によって克服できない場合や、個人の主観的な計算に基づいて自分一人だけの努力で実現するよりも誰かに協力してもらった方が合理的であると判断する場合に個人は組織を作るのである。

たとえば、最初に例示した就職活動中の学生は、「どこかの企業に就職する」という選択肢のほかに「起業する」ということも選択肢に含めることができる

28) *Ibid.*, p. 60. (同上訳書、62頁。)

が、その際にも自らの主観的な計算に基づいて純満足の大きい選択肢を選ぶことになる。その結果、もし「起業する」ということになった場合には一人で事業を営むだけかもしれないし、組織を形成するかもしれない。また、一人だけで起業した場合でも、事業を拡大するために大量生産することが必要な場合には、物的制約を戦略的要因とみなして「機械設備を導入する」という方法で克服することもできるし、生物的制約を戦略的要因だと判断して「自分一人の身体的能力では人手が足りないので人を雇う」という方法で克服することもできるのである。もちろん、後者の場合は組織の形成ということになる。このように、人間は自らの動機や目的を実現するための1つの道具として組織を用いることができるのであり、これはまさに制度論的個人主義の立場そのものであるといえよう。

それでは個人はこの道具としての組織をどのように作るのか。バーナードによると組織は次の4つの方法でしか生まれてこない²⁹⁾。

- ①自然発生的な組織
- ②ある個人の組織しようとする努力の直接的な結果として生まれた組織
- ③既存の親組織から派生した子組織
- ④分裂、反逆、外力の干渉によって既存組織から分離した組織

①は、たとえば災害などで目の前に負傷した人がいて、その場にいた複数の人が自然とその救護を始めるというような状況下で生まれる組織である。この場合、特定の個人が「負傷した人がいるから助けよう」と働きかけることなく、自然と複数の人が共通意識として組織目的を共有することがあるという状況は容易に想像できよう。また、もし特定の個人が「負傷した人がいるから助けよう」と働きかけることによって複数の人で救護活動を行う組織が生まれた

29) *Ibid.*, pp. 101-103. (同上訳書、105-108頁。)

場合には②の組織化努力の結果として生まれた組織である。③は大企業が新しい事業をはじめめるために子会社を作るようなケースが考えられる。たとえば日本電信電話株式会社（NTT）のHPの沿革³⁰⁾によると、NTTは1988年にNTTデータを、1991年にはNTTドコモを設立し、その後も多くの子会社を作ることで成長してきたが、このように子会社を設立しながら大企業へと発展を遂げている企業は数多く存在している。また、④の組織は組織内部において価値観や志をともにするようなグループが自分たちの価値観を実現するためにみんなで独立するようなケースや、外部から離反工作によって分裂させられるようなケースが考えられる。たとえば第二次大戦後に分裂した東ドイツと西ドイツなどがこのケースとして考えられる。

このように組織は4つの方法で形成されるが、ここで注意しなければならないことは、③と④については新たな組織が形成されるためには、その前に何らかの組織が存在していなければならない、という点である。つまり、子の組織を形成するための親の組織や、分裂する前のもともとの組織がすでに存在していることが前提となっているのであるが、では、そのすでに存在している組織はどうやって形成されてきたのか。その問題の源泉をたどると、最終的には①と②の方法、すなわち自然発生的に生まれてきたか、だれか特定の個人が組織化の努力をした結果として生まれてきたかのどちらかに行きつくことになるのである。

企業という組織に限定した場合、筆者の知る限りでは①の自然発生的に生まれてきた組織は非常に少ないように思われるが、たとえばソニーグループ株式会社の前身である東京通信工業はその1つと考えることができるかもしれない。ソニーグループのHPには、創業者の一人である井深大が起草した設立趣

30) これについては<https://group.ntt.jp/corporate/history/> を参照。参照日は2023年6月17日。

意書³¹⁾が記されているが、そこには次のように書かれている。「戦時中、私が在任していた日本測定器株式会社において、私と共に新兵器の試作、製作に文字通り寝食を忘れて努力した技術者数名を中心に、真面目な実践力に富んでいる約20名の人たちが、終戦により日本測定器が解散すると同時に集まって、東京通信研究所という名称で、通信機器の研究・製作を開始した。（中略）誰誘うともなく志を同じくする者が自然に集まり、新しき日本の発足と軌を同じくしてわれわれは発足した」。この設立趣意書をそのまま鵜呑みにすればこの組織は誰か一人あるいは複数人の組織化努力の結果としてではなく、「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」という目的あるいは志のもと、20人程度の人たちが自然と集まって形成されたことになるが、このケースは戦後という特殊な状況下において生まれてきた非常にまれなケースであろうと思われる。

他方、②の個人による組織化努力の結果として形成された企業というものは枚挙にいとまがない。たとえばグンゼ株式会社の前身である郡是製糸株式会社は波多野鶴吉によって創業されたが³²⁾、波多野は当時の日本実業会会頭であった前田正名の主張、すなわち「国においては国の方針である国是があるように、府県においては府県是、郡においては郡是、町村においては町村是を定め、それらを統合して国産を奨励し貿易をさかんにするべきである³³⁾」という考えに感銘を受け、郡是を定めて地場産業や地域社会の発展を目指すという理念のもと郡是製糸株式会社を設立したのである。

31) 東京通信研究所やソニーに関する以下の解説については<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/History/prospectus.html>を参照している。参照日は2023年6月17日。

32) グンゼ製糸については、長谷川直哉「在来産業の革新－波多野亀吉（郡是製糸）－」宇田川勝・生島淳編『企業家に学ぶ 日本経営史』有斐閣ブックス、2011年、41-55頁を参照。

33) 長谷川直哉、上掲論文、49頁。

また、パナソニック株式会社の創業者である松下幸之助は自分の力を世の中で試してみたいという思いから、最初は個人事業として起業し、その後、松下電器器具製作所を設立した³⁴⁾、松下は経営を続けるうちに次のように考えるようになった。すなわち、「加工された水道の水は価値がある。今日、価値あるものを盗めばとがめられるのが常識だが、通行人が門口の水道の栓をひねって存分に飲んだとしても、とがめられたという話はきかない。直接、生命を維持する貴重な価値ある水でさえ、その量があまりに豊富であるゆえに許されるということは、われわれに何を教えるか。それは、すなわち生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水の如く無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なるものでも、量を多くして無代に等しい価格をもって提供することにある。われわれの経営の真の使命は、まさにここにあると思うのである³⁵⁾」。これが有名な「水道哲学」であり、この理念を生産者の使命として実践するべくパナソニックを拡大していったのである。

ほかにも例えば京セラ株式会社を創業した稲盛和夫は培ってきた技術を世に問うために起業することを決意して京都セラミック株式会社を設立した³⁶⁾、このように創業者は自らの動機や目的を実現させるために企業という組織を形成し、発展させたと考えることができるのである。

第六節 おわりに

本稿ではバーナードの理論に基づきながら、個人はなぜ、そしてどのように

34) パナソニック株式会社については、生島淳「大衆消費社会の出現－松下幸之助（松下電器産業）－」、宇田川勝・生島淳編、前掲書、209-224頁を参照。

35) これについては<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/history/panasonic-museum/konosuke/words.html#!6>を参照。参照日は2023年6月17日。

36) 京セラ株式会社については、長谷川直哉「ベンチャー企業の躍進－稲盛和夫（京セラ）－」、宇田川勝・生島淳編、前掲書、276-291頁を参照。

組織を形成するののかということ明らかにしてきた。

まず、人間は自らの個人的な欲求や動機、あるいは目的を実現するために行動するが、その際、自分の主観的計算、すなわち誘因－貢献が0よりも大きいかどうかということに基づいて行動する。その場合、何を誘因と感じるか、何を貢献と感じるかも人によって異なり得るし、同じ誘因や同じ貢献であったとしてもその価値は人によって異なり得る。また同じ人間においても状況によってそれらの価値は異なり得るものであるが、誘因－貢献 >0 の場合、すなわち純満足がプラスの場合に、「ある行動をしよう」というモチベーションが生まれ、その意思決定を下すのである。その際、その時点で自分一人の力では自分の欲求や動機を満たしたり、目的を実現したりすることができないことがしばしば生じ得るが、そのような状況において人間はさまざまな選択肢を持っている。たとえば「あきらめる」、「自分の能力を伸ばす」、「機械などを導入する」などなどであるが、こういった選択肢の中で何を選択するのかという問題についても人間は個人の主観的計算に基づき、より純満足の値が大きい選択肢を選ぶのである。

また、そのような困難な状況はさまざまな要因から成っているが、主観的計算に基づいて「あきらめる」ことなく、制約を克服しようと思意思決定した場合には、なにが原因でその目的の実現が困難であるのかを考える必要がある。その中でこの制約を克服すれば目的を実現することができるという要因があり、それを戦略的要因と呼ぶ。その戦略的要因を物質的制約、生物的制約、心理的制約あるいは社会的制約として克服していくことになるが、その制約を克服する方法として自分一人ではできないということになれば、「誰かに協力してもらおう」すなわち「組織を作る」という選択肢を選ぶのである。このように、人間は自らの動機や目的を実現するために組織を道具として用いるのであるが、これはまさに制度論的個人主義の立場そのものである。

さて、ここで次のような疑問が生まれてくる。すなわちそれは、ひとたび組

組織が形成されるとそれは自動的に発展し、存続していくのであろうか、というものである。組織を形成した後はどのように考えることが出来るのか。この形成された後の組織のマネジメントの問題についても基本的な考え方は本稿で述べた考え方と同じであると考えている。すなわち、目的の実現や組織の維持にとって制約となっているものは何か、つまり戦略的要因が何であるのかを特定し、それを克服していかなければならない、というものである。このような組織の形成後の問題については本稿では触れることができなかったが、この問題は経営学や経営組織論にとって非常に重要な問題であり、稿を改めて検討してみたいと考えている。