

個の時代の組織化の意義

馬 場 杉 夫

はじめに

現場の従業員による主体的活動が注目されてきた(Bartlett and Ghoshal [1997], Pfeffer [1998], 馬場 [2005])。その背景には、外部環境が変化するスピードが速くなり、階層型の大規模組織においては、対応が困難になってきたことがあげられる。また、生産性の向上によって利益を獲得するだけでなく、多様化する顧客に対応するため、組織の様々な部署でのイノベーションが期待されていることも、その一因である。いずれもトップダウン型の組織運営の限界に起因したものである。

このような状況に加え、たとえ組織規模が小さくても、大規模ビジネスに太刀打ち可能な時代となった。大量生産大量販売の時代には、大規模工場を建設する資金力がビジネス成功の大きな柱であった。しかしながら、EMS が台頭し、ファブレスと呼ばれる工場を持たない企業であっても、存分に製品を製造・販売することが可能となった。研究開発や営業活動とて、外注することができる。その結果、極論では、組織による活動を否定し、個人のみ注目することが、現在の環境に相応しい、という議論が成り立つこととなる。

また、組織の中で従業員の自律的活動を阻んでいる現象も目に付く。とりわけ日本では「出る杭は打たれる」と言われるように、組織の常軌から逸した個人による活動をつぶす傾向にある。

一方、現実の成功例に目を移せば、組織は単に個人の活動を重視すれば良い、ということではないことは明らかである。個人プレーが組織活動を上回ること

は少ない。現在、個人が組織に所属する根拠，あるいは，組織を解散せず，大規模組織を存続させる意義を改めて検討する必要性が生じている。

そこで，本稿では，個人が注目されている背景，組織化の意義を検討し，組織が個を活かしながら存続していくための条件を模索することとしたい。

1. 注目される個人

近年，現場の個人に注目が集まってきている。その背景と課題を明らかにしていく。

1-1 従業員を中心とした議論の変遷

企業組織は，人間によって構成されている。そのことを如実にあらわした言葉が「企業は人なり」である。そのため，かねてから，従業員を大切にしよう，という主張が継続的に行われてきている。人間関係論に端を発する従業員参加の効果を皮切りに，McGregor [1960] でも，従業員尊重の思想が前面に出てきている。また，日本においては，QC サークルに代表されるように，生産現場での従業員の目覚ましい活動が注目されてきた。

これらの議論は，労働力としての従業員から，資源としての従業員への転換の萌芽である。しかしながら，これらの取り組みは，従業員の能力の一部にしか注目していない。なぜならば，生産性向上を狙った従業員の参画や，労働の質の向上を考慮したもの，また，現場従業員を対象とした限定的な創造性の活用であったからである。その背景には，戦略プロセスの議論に鑑みると，トップダウン型中心で運営がなされてきたため，末端の人たちのアイデアを吸い上げる機会が極めて少なかったことが考えられる。

このような取り組みとは，一線を画した主張が1990年代に入り，目立つようになってきた。従業員の活動こそが，価値創造の源泉であるという根本的主張に根ざしたものである（Bartlett and Ghoshal [1997], Pfeffer [1998], 馬場 [2005]）。その背景として，環境変化のスピードが速まり，階層型組織による意思決定では，ビジネスチャンスを逸する可能性が高くなってきたこと，また，多品種少量生産へと転化しつつあり，小さなセグメントに対応した取り組みが欠かせなくなってきたことが考えられる。これらの議論は，個人を活かすことにより，スピードの向上が期待されるとともに，現場のあらゆる従業員が価値

創造へ関わることと結びついている。

加えて、グローバル化の流れの中で、本社よりも進出先の現地国で判断することが、スピードを速めるだけでなく、市場の特徴を理解する上でも欠かせなくなってきた (Ghemawat [2007])。このことは BOP ビジネスの台頭 (Prahalad [2010]) によってさらに顕著になってきていると言えよう。こういったことも、現場の従業員を重視しようという流れに拍車をかけている。

総じて、組織の運営方法は、命令・統制型から自律・分散・協調型 (国領, 他 [2011]) への転換を余儀なくされた。それにともない、現場への権限委譲が組織力を高める重要な取り組みとなった (慶應戦略経営研究グループ [2002])。戦略プロセスからみると、Minzberg and Waters [1985] によって提唱された創発的戦略の重要性が指摘されたことが大きいと考えられる。

1-2 個人の活動を支える社会的仕組みの定着

ICT の進展とともに、企業間の取引コストが減少したことも、個人の活動を後押ししている。EMS の台頭は、仕様書や設計図のやりとりがデジタル化により容易に移転可能となり、擦り合わせする必要性を軽減させた。このことを加速するかのごとく、インターフェースが標準化される領域では、モジュール化が進んだ (国領 [1999], 青木・安藤 [2002])。かつては考えにくかったが、営業を外注させたり、研究開発を外注させたりするようなことが可能となり、ファブレスも台頭してきた。このような現象は、たとえ規模が小さくても、製造業として成立し、極端な場合では、個人でも、大規模製造業に匹敵するビジネスを起こすことが可能となっている (Anderson [2012])。

政策として、新たな事業を起こし、産業を活性化させる狙いで、ベンチャー支援が盛んになってきていることも個人を活かす追い風要因と言える。資本金 1 円で株式会社を設立できるようになったり、大学発ベンチャーへの助成金も豊富に用意されるようになった。つまり、事業のアイデアがあれば、極めて少人数で、かつ資金力がなくても企業を興すことが可能なのである。

個人の働き方も、かつて大規模企業に属することがステータスであった頃からは、随分と様変わりしてきた。個人事業主としての働き方が認められるようになるとともに、組織に邪魔されない生き方も提唱された (Pink [2001])。社会的にも大規模組織に所属する意義が後退してきているのである。

1-3 問題提起

大量生産大量販売の時代には、組織を構築し、大規模化をはかり、規模の経済を追求することで生産性が向上し、利益を獲得することが可能となった。組織化をはかり大規模化を実現させることは、企業にとって非常に魅力的な選択肢だった。結果として、個人が組織に所属することの意義は極めて高かった。個人にとって大規模組織に所属することで給料が高く、社会的にも影響力の大きな組織に所属することは、社会的地位の獲得にもつながった。しかしながら現在、これまで検討してきたように、企業が組織化を進め、大規模化を実現させる意義は相対的に小さくなった。様々な機能を外注させることで生産性が高い場合さえみられるようになった。また、個人が個人として働く意義も高まってきた。一方、企業組織の中で個を活かせば良い、という主張は、1990年代から叫ばれているものの、いまだ、企業組織では、そのような取り組みは、一部のみ積極的に取り入れられているのが現状である。

Barnard [1938, 1968] は、組織における協働を個人単独で達成できない目的を達成しようとする個人の欲求に根差したものであるとしている。現在の状況は、組織化し、協働する意義が薄れたことを表しているともとれる。このような状況下で、今なお大規模組織の活動について議論するためには、組織化する意義を改めて探っていく必要がある。

2. 変化する組織化の意義

組織化することで1人以上の成果を生む議論は、長きに渡って行われてきた。かつての議論を参照しながら、論点を整理していきたい。

2-1 従来の組織化の意義とその変遷

組織は、太古の時代から形成されてきた。組織化をはかる意義が変化しているプロセスを遡ってみたい。おそらく、人類の祖先が狩猟をする際、群れで生活していたとするならば、人類の生誕以前から形成されてきたとも言える。その点、個人ではできないことを組織で行う発想の歴史は長い。

生物として群れで生活するのは、同一種族がすべて同じような行動をとる場合、遺伝子に組み込まれている可能性が高い。生まれながらにして組織化するように神によって仕組みられているのである。本稿の議論は、当然ながらそのよう

なものではなく、個人の意思により、個人で活動する場合もあれば、組織で活動する場合もある。その際、後者を選択するのは、どのような意図が働くかである。

生物としての社会的生活を営む場合を除いてもなお、集団で活動する歴史は長い。大規模な建造物を建設する、大規模な戦闘を行う、といった場合がそれである。これらのケースは、当初、個人ではできないものの、個人の力の総和とほぼ同等の労働力を欲していたと考えられる。50kgを持ち上げることができる人が2人いれば、100kgまで持ち上げることができる。1日で一反歩の田植えができる人が10人いれば、10倍の面積、あるいは10倍のスピードで田植えをすることができる。

この場合、1人分の労働力を上回ることはないので、組織化の意義はそれほど大きいものではない。組織化の意義が高いのは、単に1人でできないのではなく、組織化することで、1人分の総和以上のパフォーマンスを生み出す場合である。

このことを企業を対象にして最初に指摘したのは、おそらく Smith であろう。『国富論』原著第六版 [1791] の翻訳本を紐解くと、冒頭で「労働の生産性が飛躍的に向上してきたのは分業の結果 (p. 7)」であると述べられている。分業によって生産性が向上する原因として、第1に個人の技能の向上、すなわち、専門化がはかれること、第2に作業を変える時間の節減、第3に機器の発明である (pp. 10-14)。従って、組織化の意義は、この分業の効果を高め、生産性を向上させることにあると言える。

Fayol [1916, 1979] は、分業された個々の活動の調整をはかることが重要であるとともに、組織規模が大きくなるほど、従って、分業が深化するほど、管理が難しいと指摘し、だから、管理教育の必要性を説いた。従業員数が増えると、マネージャー1人が管理することのできる人数の限界から、組織は一般に階層化する。このような階層構造について Weber [1956] は、伝統的あるいはカリスマ的支配と比べて、精確であるとともに信頼が高く、最も合理的な形態であると指摘している。なぜならば、各々の活動が明確に規定され、制定されたルールに基づいて支配されているからである。

その結果、高度に階層化することによってある程度までは分業の効果を得ることができる。一方、官僚制の問題もまた指摘されている。Weber [1918] 自身も官僚制がイノベーションを起こすことが困難であると指摘している。また、

官僚制は環境や条件が変化すると調整することができなくなることを Merton [1940] は指摘している。変化が生じる前であれば、良い取り組みであったものが、重要な変化に気づかなければ、間違った対応を引き起こすこととなる。このほかに Merton [1940] は、毎日決まりきったことを繰り返すことによって、人間の性格に変調を引き起こすことや、規則を守ることの目的化などの問題も指摘している。このような問題によって、組織規模が拡大するにつれ分業が深化し、生産性が向上するものの、やがて、その逆機能により均衡点が訪れることが予測される。これらの欠点を上回るように調整された階層組織は、組織化をはかることによって、個人の総和以上の成果を期待することができる。かくして、企業は、長期の利益拡大を目指すために、分業の問題をできるだけ小さくしながら、組織を拡大させることとなる。

しかしながら、組織を拡大させていくプロセスで、経営者の能力や製品あるいは要素市場、そして不確実性とリスクという観点からも成長の限界がある。この問題に対して、Penrose [1959, 1995] は、このような静止状態は、資源の不可分性や資源の活用、さらには、新たな生産的サービスの創造により阻まれると指摘した。このことを組織的視点から展開しているのが March and Simon [1958] である。彼らは、ゴーイングコンサーンとしての企業組織において、組織継続のためのプランニングと、新たな取り組みとしてのイノベーションとを区別している。つまり、企業を存続させるためには、短期的に単なる生産性を追求するだけではなく、長期的に価値の創造、すなわち、イノベーションを引き起こしていくことが示唆されている。すなわちイノベーションを実現するにあたり、個人で活動することよりも、組織で活動することが適切であれば、組織化することに合理性を伴うことを意味する。

2-2 組織化の目的とその拡大

組織化に向けて企業が求めたものは、当初、生産性であり、その向上のために階層組織を形成した。企業が存続・成長のために直面する不確実な状況において、より創造的側面が求められ、生産性の向上だけではなく、新たな価値を生むイノベーションが望まれるようになってきた。このことは、組織活動の活用と探索へと通じる (March [1991])。

生産性の向上とイノベーションの実現は、必ずしも背反するものではない。生産性の向上を追求し、規模を拡大した組織には、組織スラックが蓄積される

ことが指摘されている。この組織スラックは、その後のイノベーションの源泉となることが明らかになっている (Cyert and March [1963, 1992]) からである。

企業は、生産性とイノベーションを追求した結果、多くの組織が大規模化し、また存続することにより、社会的存在となる。その結果、地域には無くてはならない存在として埋め込まれ、長期にわたり働く従業員には、生活の場が提供される。企業は社会的に大きな期待を背負うこととなるのである (岡本, 古川, 佐藤, 馬場 [2012] pp. 43-51)。

本来、企業は、存続をはかるため、利益を生むことを目指し、そのためには、イノベーションを継続的に起こしていかなければならない (十川 [2005])。その結果、もたらさせる社会的側面も組織を構成している人々にとって、組織化を継続するインセンティブとなりうる。

このように、人々は、生産性やイノベーションを狙って組織化をはかるとともに、組織が長期にわたって存続することによってもたらされる、社会性をも期待して組織化がはかられることとなる。

2-3 生産性、イノベーション、社会性を生み出す協調行動と内部競争行動

組織では、2人以上の人たちが協働している (Barnard [1938, 1968])。そこで行われる活動は、協調行動と内部競争行動が考えられる。

協調行動は、互いに協力することによって1人で行った以上の成果を生み出すことを期待している。協力して共通の目的を実現させるために、仲間と取り組む行動である。互いに能力を補完しあったり、協力することで能力を増幅させたりすることによって、生産性の向上やイノベーションをもたらすことができる。また、より多くの人たちと協調することで達成した場合、その喜びをより多くの人たちと分かち合うことができる。一方、協調することが目的化してしまい、本来の組織の目的から逸脱してしまう可能性もある。組織によっては、メンバー同士が仲良くなると、インフォーマルな活動がフォーマルな活動を上回ってしまうことがたびたび生じるが、そのような仲良しクラブのようなものが、デメリットとして考えられる。

内部競争行動は、互いに競争相手 (ライバル) として意識することによって1人で行った以上の成果を生み出すことを期待している。結果として組織の目的をより高いレベルで実現させるために、ライバルと取り組む行動である。ライバル同士が互いに切磋琢磨することで、互いの能力の向上がはかられる。ま

図表 1 組織内における協調行動と内部競争行動による個人の狙い

組織の狙い		生産性	イノベーション	社会性
個人の狙い	協調行動	仲間と協力して 上手に取り組む	仲間と協力して イノベーションを生む	みんなでわかちあい、 もっと大きな喜びを得る
	内部競争行動	ライバルよりも 上手に取り組む	ライバルよりも イノベーションを生む	より広い領域で(多くの人と) 争い、より良い成果を得る

た、結果を生むまでのプロセスが厳しい場合、1人で取り組むとくじけてしまうが、ライバルがいるからこそ、最後まで努力し続けることができる。あるいは、勝負をはっきりさせることは、ゲームの要素をプレイヤーにもたらし、楽しさを増幅させる効果があると考えられる。より多くのライバルと争うことで、より高いレベルの成果が期待される。一方、競争が激しくなると、組織の目的から逸脱し、個人としての成果が強調される可能性がある。その結果、ライバルを出し抜いたり、邪魔をしたりする行動が引き起こされる。競争が激しい職場では、競争による疲弊がよく指摘されるが、これは内部競争行動のデメリットとして考えられる。

このように、協調行動と内部競争行動を組み合わせると生産性、イノベーション、社会性を実現させる(図表1)。

3. 組織化の意義の具体的検討

人々が組織化することの目的は、生産性向上の側面とイノベーションの側面があり、結果として社会的な側面が加わってくるように変わってきている。企業が実際に取り組む生産性向上の側面とイノベーションの側面について、協調行動や内部競争行動がどのように期待されたのか、また、結果として社会性がどのように生じているのかについてこれまで指摘されてきた素材を用いて、検討していくこととする。

3-1 生産性向上の側面：分業

生産性向上の側面において、人々が組織化する最も古典的テーマは、Smithが指摘した分業であろう。経済学では、単に分業をすれば生産性が向上するという命題が成り立つかもしれないが、実際には、様々なプロセスをへて生産性が向上する。

分業は、個々人や部署がすべての作業を行うのではなく、一連の作業プロセスの一部に特化して、専門的に作業が行われている。そのため、作業プロセスを円滑に行う必要がある。分業された作業間の調整を円滑に行うためには、協調行動が欠かせない。調整に多大なるコストがかかるようであれば、分業の効果は大きく減退してしまう。

同じ作業を行う分業された作業内においても、協調行動が求められよう。同じ作業を行う、個々の従業員が共有する作業が多いほど、共有部分において協調行動が求められる。例えば、組み立てを行う製造ラインにおいて、同じ作業を行う人たちは、部品の配置の仕方や作業を終えたものを次のステップに運ぶ作業は、共有されている。ここには個々にとって都合の良いやり方ではなく、同じ作業を行うすべての人にとって望ましいやり方が求められる。営業活動においても、営業活動に必要な情報は、同じ営業活動を行っている従業員の中で、協調して情報を共有することが欠かせない。

同じ作業を行っている人たちにとって、互いを意識し、競争行動を促すことも、生産性を高める。隣で同じような作業を行っていても、ライバルがより良い結果を残していれば、通常、心中穏やかでいられないであろう。それも、その成果によって、個々人の人事査定が大きく異なるような状況であればなおさらである。競争相手は、具体的な人物かもしれないし、また、実体の無い数字かもしれない。自分と同じ程度の能力と目される、あるいは、様々な原因により、互いを意識している相手であれば、誰もが負けたくないと思うであろう。目標となるのは、同じ作業を行っている人たちの平均的な数字かもしれないし、トップかもしれない、ビリかもしれない。メンバーを見回して、みんなが優秀に見えた場合、少なくともビリにはなりたくないと思った読者もいることであろう。

このように分業を進め、協調行動や内部競争行動を通して生産性を追求した結果は、社会的効果を生む。すなわち、個々の努力の結果が、組織に大きな成果をもたらす、その一員であることから、個人で取り組むよりも、より大きな賞賛を得ることとなる。また、その喜びを、実現した1人ではなく、関わった全員とその喜びを分かち合うことができることは、喜びを大きくすることであろう。また、組織にもたらされた成果は、企業の社会における地位を高め、その地域において、さらには、国内や海外においてその組織に所属していることを誇りに思えるようになる。

協調行動が行き過ぎ、組織本来の目的から逸脱し、馴れ合いやみんなと一緒に取り組むことの楽しさばかりが追求されると、協調行動の効果は減退してしまう。また、過度の競争は、相手にプラスになる情報を隠蔽し、相手を蹴落とす行動を引き起こす。このようなネガティブな側面により、組織全体として成果が低下すれば、社会性への効果も自ずと減退する。

3-2 イノベーションの側面：多様性

イノベーションの実現において近年、注目されている取り組みが、多様性の促進である。同じような発想をするメンバーとのディスカッションよりも、多様なメンバーとのディスカッションの方が、斬新なアイデアを生む可能性が高まる、という発想に基づいている。イノベーションが交流によって生じる可能性が高まることに鑑みると、交流する人たちが多様であるほど、その可能性が高まると考えられる。

多様性を進めることによって、イノベーションを促すためには、異なる考えをもった人たちが、協調行動をとることで新たなものを創出することが可能となろう。組織目的に照らして求められる課題解決に向けて、異なる人たちが互いに課題解決をはかることが、イノベーションへと結びつく。異なる発想だけを主張し続けると、議論の終着点が見えなくなってしまう。共通の目的をしっかりと認識し、その実現に向けた協調行動が期待される。

また、関連する人たちが互いに自分が他のメンバーとは異なる点を意識して、競争行動を取ることで、より多様な意見が出される可能性が高まる。すなわち、協調しながらも、ライバルとは異なる意見を出そうと目指すことで、議論は活発になり、よりイノベティブな成果へと結びつく可能性が高まる。

このように多様性を進め、協調行動や内部競争行動を通してイノベーションが生じることとなれば、得られる達成感は格別のものであり、社会への影響力もより大きなものとなろう。

協調行動や内部競争行動が行き過ぎた場合には、分業効果と同様に、その効果は減退してしまう。とりわけ多様化が進みすぎるとその組織は混沌とし、その調整には膨大なコストがかかることは容易に想像がつく。単に多様性を進めれば良いか、というと分業同様に、それほど安易なものでもないことがわかる。

4. 組織化の条件

組織化をはかり大規模化させる意義は、企業のためだけにあるのではなく、所属する個人にとっても意義がなければならない。人はなぜ組織を大規模化させるのか。あるいは、大規模な状態を維持しようとするのか。企業組織を今、存続させる意義はどこにあるのか。その必然性はどこにあるのか。単純に言えば、個人1人ではできないからであり、1人で事業に取り組むよりもより大きな効果が期待できるからである。これまでの議論を踏まえ改めて、組織化の意義を精査していこう。

組織化をはかるためには、個人と企業の双方にとって組織化することで得られるベネフィットが高くなければならない。ここでいうベネフィットは、議論の簡素化をはかるために、指摘されている逆機能を差し引いたものとしたい。

個人の視点では、1人で活動することによって得られるベネフィットと企業組織の一員となったからこそ得られるベネフィットが比較される。すなわち、もし、

$$\begin{array}{l} \text{個人1人で得られる} \\ \text{ベネフィット} \end{array} > \begin{array}{l} \text{企業組織の一員として得られる} \\ \text{ベネフィット} \end{array}$$

であれば、個人は企業組織に属することは合理的ではない。また、もし、

$$\begin{array}{l} \text{個人1人で得られる} \\ \text{ベネフィット} \end{array} < \begin{array}{l} \text{企業組織の一員として得られる} \\ \text{ベネフィット} \end{array}$$

となれば、個人は、通常、企業組織に所属することを目指すこととなる。

一方、企業の視点では、組織化することで得られるベネフィットと個人の総和としてのベネフィットが比較される。すなわち、もし

$$\begin{array}{l} \text{個人活動によって得られる} \\ \text{ベネフィットの総和} \end{array} > \begin{array}{l} \text{組織化したことで得られる} \\ \text{ベネフィット} \end{array}$$

となれば、組織を存続させる意義は小さい。組織を分断し、それらを寄せ集めた方がベネフィットが高ければ、何も手間をかけて組織化する必然性はない。また、もし、

$$\begin{array}{l} \text{個人活動によって得られる} \\ \text{ベネフィットの総和} \end{array} < \begin{array}{l} \text{組織化したことで得られる} \\ \text{ベネフィット} \end{array}$$

となれば、組織化をはかり、存続させる意義は高い。以上の内容を図で示した

図表2 事業における組織化の条件
組織化を進めることで企業組織が得られるベネフィットが高い

組織化によるベネフィットは個人の総和を上回らない	A すべて個人で活動	B 企業組織で活躍できる場所が用意されているが個人で活動 or 個人のベネフィットを超えて個人が企業組織で活動 組織化した場合、個人が損、企業組織が得	組織化を進めることで企業組織が得られるベネフィットが高い
	C 企業組織で働きたいが、個人で活動 or 企業組織は社会的責任やマンパワー確保のため雇用 組織化した場合、個人が得・企業組織が損	D すべて組織で活動	

組織化によるベネフィットは個人の総和を上回らない

ものが図表2である。

個人の視点においても企業の視点においても組織化する意義が認められなければすべて個人で活動することとなる。個々の作業一つ一つで事業が成り立つ、すなわち、市場があれば、断片的な作業であったとしても組織化する意義は低い。1人で十分なのである。作業規模こそ小さいが、1人の卓越した匠が生産性向上とイノベーションを生み、その結果として、社会的にもそのことが認められる（図表2のA）。

個人の視点においても企業の視点においても、組織化する意義が認められれば、一般的に企業組織で活動することとなる。個々の作業が組み合わさることで事業が成り立ち、すなわち、そこに市場が形成されれば、企業組織で取り組む複合的な作業の意義は高い。組み合わせなければ事業が成り立たない、つまり市場が作られない状況であり、1人では決してできないものでなければならぬ。複数の人たちが協働して、生産性向上とイノベーションを生み、その結果として、社会的にもそのことが認められる（図表2のD）。

問題となるのは、いずれかの立場においてのみ意義が認められる図表2のBとCのパターンである。

図表2のBの場合、企業組織が存続しているのであれば、個人が得られるベネフィットが少ないにもかかわらず、個人が企業組織に無理やり属している状態である。個人が企業組織から離れられずにいる。個人が企業組織に属していることによってベネフィットが多く生み出されると間違った認識をしている可能性がある。あるいは、個人が企業組織のために犠牲となって企業組織に属している可能性がある。

また、個人で活動しているのであれば、企業は個人を雇って組織化をはかり

たいと思っているが、残念ながら、個人は企業組織に属する意義が相対的に小さいと認識している。

この場合、企業は個人に対して、組織化することによってベネフィットが高まるよう取り組み、そのことを個人に伝えることで、矛盾が解消される。すなわち、個人の協調行動や内部競争行動が、個人で働くよりも、より多くの生産性向上やイノベーション、その結果として社会性を生むようにしていかなければならない。

図表2のCの場合は、企業組織が存在しているのであれば、組織化のメリットが企業の視点から無いにもかかわらず、すなわち、多くの人が集まったことによるシナジーがないにもかかわらず、企業組織が無理やり存続している状態である。企業組織が企業組織を解体できずにいる。企業組織が組織化によってベネフィットが生み出されると間違った認識をしている可能性がある。あるいは、企業組織はマンパワー確保のためだけに形式的に組織化しているか、企業組織が雇用を維持するといった従業員への責任から組織化が継続している可能性がある。

また、組織化がはかられず、個人で活動しているのであれば、個人は企業組織に属したいと思っているが、残念ながら、企業組織として事業を継続する意義がない領域である。

この場合、個人は企業に対して、組織化することによってベネフィットが高まるよう働きかけ、そのことを伝えることで、矛盾が解消される。すなわち、個人は、互いの協調・内部競争行動によって、個人の集合よりも生産性が高く、より多くのイノベーションを実現させ、その結果としての社会性を生むことをアピールしなければならない。

矛盾が生じた形態が発生する原因の1つは、認識の問題である。個人が正しく認識していないか、企業組織が正しく認識していない。組織化を存続させるためには、変化する状況に絶えず対応していくことが求められる。原因のもう1つは、慈善活動である。個人がコストをかけて企業組織のために取り組んだり、企業組織がコストをかけて個人のために奉仕したりする。慈善活動は、短期的には許容されるものの、長期に渡り継続する場合は脆弱なものである。このような状況であれば、早急に改善することが望まれる。

5. 結語

昨今、企業組織における個人の活動に注目が集まるとともに、極端に言えば、個人だけの活動であったとしても、十分に企業組織と同等の成果を生む可能性が高まってきた。そのような中で、本稿では、改めて組織化の意義を個人と企業の双方の視点から検討を加えた。

企業が組織化をはかる意義は、生産性向上とイノベーションであり、その結果としての社会性である。また、そこで期待される個人の活動は、協調行動と内部競争行動であった。このことを、主として生産性を追及するために取り組まれる分業と主としてイノベーションを追及するために取り組まれる多様性の観点から、協調行動と内部競争行動が取り組まれる様子を説明するとともに、その結果として社会性がもたらされることを示してきた。

検討の結果、個人と企業組織双方にとって安定的に個人で活動する、あるいは企業組織で活動する領域があるものの、組織化した場合、個人あるいは企業組織のいずれかがデメリットを被る領域があることが示された。企業組織がその存続をはかるためには、組織化の意義が個人の視点、企業の視点の双方において継続するにはたらきかけていく必要がある。

大規模組織において実際に従業員の協調行動と内部競争行動を促すのはミドルである。ミドルは協調行動と内部競争行動を適切に取り組みせながら、生産性の向上やイノベーションの実現、社会性をも視野に入れるとともに、協調行動や内部競争行動の逆機能をも考慮に入れてとりくまなければならない。

最後に、十川廣國先生の退任記念号に2回も書く機会をいただき、大変感謝しております。決められていることとはいえ、先生が教壇から去られることは、さびしくもあり残念です。先生のますますのご活躍とご健康を祈念しております。

引用・参考文献

- 青木昌彦・安藤晴彦編著(2002)『モジュール化 - 新しい産業アーキテクチャの本質 -』東洋経済新報社
- 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤和, 馬場杉夫(2012)『深化する日本の経営 - 社会・トップ・戦略・

個の時代の組織化の意義

組織 - 』千倉書房

慶應戦略経営研究グループ (2002) 『組織力の経営 - 日本のマネジメントは有効か - 』中央経済社

國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社

國領二郎・プラットフォームデザインラボ (2011) 『創発経営のプラットフォーム - 協働の情報基盤づくり - 』日本経済新聞出版社

十川広国 (1983) 『現代企業理論』森山書店

十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂

十川廣國 (2005) 『CSRの本質』中央経済社

十川廣國 (2009) 『マネジメント・イノベーション』中央経済社

馬場杉夫 (2005) 『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房

Anderson, Chris (2012), *Makers: The New Industrial Revolution*, Random House Business Books (『MAKERS - 21世紀の産業革命が始まる - 』NHK出版, 2012)

Bartlett, A. Christopher and Ghoshal, Sumantra (1997), *The Individualized Corporation*, HarperCollins Publishers (『個を活かす企業』ダイヤモンド社, 1999)

Barnard, Chester (1938, 1968), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)

Cyert, Richard M. and March, James G. (1963, 1992), *A Behavioral Theory of the Firm Second ed.*, Blackwell Publishers

Fayol, Henri (1916, 1979), *Administration Industrielle et Générale*, Bordas S.A. (『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985)

Ghemawat, Pankaj (2007), *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing (『コークの味は国ごとに違うべきか』文芸春秋, 2009)

March, James and Simon, Herbert (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons (『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977)

March, James G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87

McGregor, Douglas (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill (『企業的人間的側面 - 統合と自己統制による経営 - 』産能大学出版部, 1970)

Merton, Robert (1940), "Bureaucratic Structure and Personality," *Social Forces*, Vol. 18, pp. 560-568

Minzberg, Henry and Waters, James A. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 257-272

Penrose, Edith (1959, 1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press (『企業成長の理論 [第3版]』ダイヤモンド社, 2010)

Pfeffer, Jeffrey (1998), *The Human Equation*, President & Fellows of Harvard College, (『人材を生かす企業』トッパン, 1998)

Pink, Daniel (2001), *Free Agent Nation*, Warner Books (『フリーエージェント社会の到来: 「雇われない生き方」は何を変えるか』ダイヤモンド社, 2002)

Prahalad, C. K. (2010), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing (『ネ

社会イノベーション研究

クスト・マーケット 増補改訂版』英治出版，2010）

Smith, Adam (1791), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations Sixth Edition*
(『国富論 - 国の豊かさの本質と原因についての研究 - 』日本経済新聞出版社，2007)

Weber, Max (1956), *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, vierte, neu herausgegebene Auflage*, besorgt von Johannes Winckelmann, erster teil, Kapitel III, IV (S. 122-180) (『支配の諸類型』(経済と社会第 部，第 3 章，第 4 章 創文社，1970)

Weber, Max (1918), *Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland—Zurpolitischen Kritik des Beamtentums und Parteiwesens*, Gesammelte Politische Schriften (「新秩序ドイツの議会と政府 - 官僚制度と政党組織の政治的批判 - 」『ウェーバー政治・社会論集(世界の大思想 23)』河出書房新社，1988, pp. 319-383)