

組織科学における伝統

——組織進化への2つの視座——

藤井 一 弘

I 組織科学の今日

組織科学は、現在、どのような状態にあるのか。ありふれた言い方ではあるが、組織科学が人間の生活様式の1つである組織を研究対象としている以上、今日の歴史的社会的条件から逃れることはむずかしい。

21世紀をも確実に視界のなかにとらえることができるようになった今、人間社会は、歴史上、数えあげることのできる程でしかない質的転換を迎えていると言われている。このような時代にあって、ここ数十年の内に人間社会のなかに制度として根を下ろすまでになった巨大組織もまた、そのような社会の変動の影響をまともに受けざるをえない。それどころか、そのような変動を能動的に引き起こしうるような組織すら存在するのが現状である。

したがって、組織科学もまた、社会の変動と相互作用する組織を研究対象とすることとなる。質的な社会の転換に対して質的な変化でもって対応する組織、さらにみずから積極的に変化することによって、社会の変動の動因となるような組織が研究されることになる。このような研究は、現在、組織進化・経営発展・企業進化といったタームのもとに行われており、かなりの盛

(1) 組織学会編集の『組織科学』は第17巻第3号(昭和58年10月)、第19巻第1号(昭和60年4月)において、それぞれ‘コーポレート・カルチャー’、‘組織の創造性と革新性’という特集を組み、この種の問題を扱った。独立の著書としては、

り上がりを示している。

しかし、そのような研究が、組織科学の「伝統」のなかでいかなる位置を示すのかということについては、いまだ十分に論議されているとは言えない。組織の環境としての社会の質的変動や組織の質的变化と言う場合、それらは過去からの延長である量的変化と異なり、何らかの意味で過去との断絶・非連続性を内包しているに違いない。それにもかかわらず、それらを研究対象とする組織科学は、過去からの伝統の上に立って、伝統的な問題意識・伝統的分析方法・伝統的な概念でもって、⁽²⁾研究を推し進めていくことができるのであろうか。もちろん、このような問題は、その研究が行われつつある渦中にある場合は、容易に答えを見るものではない。ヘーゲルの『法哲学』の序文にあるように「ミネルヴァのふくろは、迫りくるたそがれに飛び立つ」のである。

このような困難をとまなうにもかかわらず、それでも本稿では、前述した問題についての検討を行おうと思う。すなわち、組織の質的で非連続的な変動に関する研究が、組織科学の「伝統」のなかにおいて、どのように位置付けられるのかという問題である。それは、伝統の延長のなかでとらえうるものなのか、あるいは伝統に対抗して新しい伝統を樹立しようとするものなのか、もしそうならば、いかなる意味で新しいのか、さらに新しいものならば、それはどれ程の実践的含意を持っているのか。こういった問題が以下で論じられるのである。

まず、組織科学の「伝統」なるものを素描することでもって考察を始める。次に、今日、多大な関心を集めている上述の研究動向について概観す

野中郁次郎著『企業進化論』日本経済新聞社、昭和60年、があり、経営発展という観点から論じたものとして、庭本佳和稿「環境適応の経営ダイナミクス——経営発展論の構築をめざして——」『大阪商業大学論集』第71号（昭和59年12月）がある。

- (2) このようなアプローチは、以下の書物の示唆による。Heisenberg, W., *Tradition in der Wissenschaft*, Serie Piper, 1977. 山崎和夫訳『科学における伝統』みすず書房、1978年。

る。そして、その研究が一般的にどのような態度あるいは視座でもって行われているのかということについて簡単にふれ、この態度・視座を批判的に評価することとする。このような作業を通じて、組織の非連続的な変動を取り扱うことは、本当はいかなる意味を持つのかということを経験付けていき、その意味と現実の組織生活との関連について述べてしめくくることにしたい。

II 連続的变化——伝統の継承——

本節では組織科学の伝統を素描し、次に組織進化に関する「一般的」な研究を簡潔に展望する。はじめにことわっておくが、組織科学の伝統について述べる際、今日迄の組織科学の発展の歴史の全体についての検討がなされるわけではないということである。それは「伝統」という言葉の意味からも当然のことであろう。伝統はしきたりであり、また1つの生活様式である。この観点からすれば、組織科学の伝統とは当該科学の現在の営みを規制している様式に他ならない。ここでは、その様式が記述される。

1. 組織科学⁽³⁾の伝統

組織科学は、大規模複合組織が人間社会において大きな位置を占め始めた時に成立した。そのような組織現象の研究史において、まず語られるのは、ウェーバーであろう。ウェーバーの研究を規制した伝統について述べること

(3) ここで「組織科学」の定義をしておく必要があるかもしれない。しかし、「それは、組織現象を取り扱う学問である」と述べてみたところで、その性質が明らかにされるわけではない。組織現象は、一般的に数多くの学問分野のなかでも取り扱われている。したがって、ここでは「『一般的』な組織研究者が従事している学問」と述べておくにとどめておきたい。以下の論述のなかで、この伝統の主要な形成者としてサイモンの名前があげられているが、これは、彼が組織理論の研究者として、はじめてノーベル経済学賞を受賞することによって、その研究の科学性が学界のなかで認知されたということにもよるのである。それは、サイモンの研究方向にそった研究が一般的な地位を占めているということにもつながる。

は、それはそれで大きな——それも非常に大きな——課題である。しかし、ここはそれについて述べる場ではない。したがって、ここでは、現在の組織科学を規制している伝統の形成に多大な影響を与えた人として、サイモンの名をあげておこう。

その主著『経営行動』のなかで、自己の研究の方法論的基盤を論理実証主義に求めることを宣言したサイモンは、⁽⁴⁾ ついでマーチとの共著『オーガニゼーションズ』において、それ以前の組織についての著作で述べられている主張を検証可能な形に言い換えるという作業を行った。彼等はそうすることによって、組織についての精粗不揃いな主張からなっている組織研究を「公然の検証可能性と再現可能性という通常の科学的標準」⁽⁵⁾を満足する命題体系としての組織科学へと脱皮させようとしたのである。

それ以来、組織科学はますますその方向を強めていった。それは、まさに組織現象の研究に自然科学の方法論を適用することに他ならなかったのであり、そのことによって組織科学は「科学」たりうるという伝統が形成されたのである。さらにここで注意されなくてはならないことは、この形成された伝統と同種の伝統は組織科学のみならず、広く社会科学全般を規制したのであり、⁽⁶⁾ また一国の組織科学でなく広く世界中の組織科学を規制したということである。事実、数次の方法論争を経て方法論的取組みにおいては、評価の定まっている西ドイツの経営経済学界においても、1960年代の中頃には、この方向が非常に強力となったということが指摘されている。⁽⁷⁾

(4) Simon, H. A., *Administrative Behavior* (3rd ed.), The Free Press, 1976, p. 45.

(5) March, J. G., and Simon, H. A., *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958, p. 5. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、昭和52年、9ページ。

(6) たとえば、経済学については、このことは、佐和隆光著『虚構と現実——社会科学の「有効性」とは何か——』新曜社、昭和59年、において詳細に述べられている。

(7) 小島三郎稿「第2次大戦後のドイツ経営学の展開」中村常次郎・鈴木英寿・小島三郎編『現代ドイツ経営学説』同文館、昭和55年、所収。

さて、このような伝統のもとに組織科学の課題・分析方法・概念が形成された。その課題は価値的側面を排除した組織現象であり、分析方法は自然科学的な数量的・統計的分析手法であり、その研究を支えつつより一層の研究の基礎となった概念は、環境に適応する組織という構想 (Konzeption) であった。この三者の相互関連は整合的なものであり、研究者にとって好都合であった。

組織は環境に適応するものであるから、組織についての決定権は環境にある。そのために、おそらくは価値的側面を多く含むであろう組織の主体性を考慮に入れなくて済むことになった。さらに、環境要因と組織要因を操作化し、それぞれについてデータを収集し、数量的・統計的分析を施すことで、客観的に組織現象が記述できるという考えが広められた。おりからのコンピュータと統計分析用のソフトウェア・パッケージの発展はこの傾向に拍車をかけた。そのような分析手続に適当な組織現象の研究に努力が集中され、その現象の価値的側面はますます研究対象から排除されていった。まさに、これらは相互強化的なフィードバック・プロセスを形成していたのである。

以上のような研究は、組織のコンティンジェンシー理論と呼ばれることになった。コンティンジェンシー理論という名称のもとに一括されている大部の研究についてここで述べるのは不要なことであろう。⁽⁸⁾それは組織研究者ならあちらこちらで日々接触しているところのものである。コンティンジェンシー理論的な研究は、前述したように自然科学のイメージに合致したものであったので——それはコンピュータの使用という点にもっとも如実である——組織研究にますます「客観性」の外見を与えることになった。データの分析結果が数値表示されているということもこの傾向を強化した。⁽⁹⁾

(8) この研究の主要言明を抽出し、評価した書物を1冊だけあげておく。Kieser, A., und Kubicek, H., *Organisationstheorien II*, Verlag W. Kohlhammer, 1978. 田島壮幸監訳『組織理論の諸潮流II』千倉書房, 昭和57年, 第4章。

(9) 近年の自然科学の発展に関して言えば、その特質を一概に「客観性」に求めることはできないという徴候を示しつつある。たとえば第5世代コンピュータの開発やあいまい (フェジー) 工学, そして量子力学の研究などにみられるものであ

このような経過のなかで組織科学の伝統は確固たるものとなっていった。その伝統を言い表わすタームを1つだけ選ぶとして、「客観性」をあげることに多くの研究者は同意されることと思う。

2. 組織進化に関する「一般的」研究

ここでは、現在行われている組織進化あるいは組織変動に関する研究が、上述した組織科学の伝統とどのように関係しているのかということを念頭に置きつつ、その研究を概観することとする。

組織進化に関する研究は、一般的には次のような問題意識から始まったとされている。

すなわち、1980年代に入って企業環境の不確実性の増大とともに、企業経営の指針を与えてきた合理的・分析的戦略論が、運用方法・実践上の効果の面で限界状況を呈し、このような状況を打破し企業に求められている「創造的革新」⁽¹⁰⁾にとって有用な理論の構築が必要となった。

また、このような実践的要請とともに、理論面でも新たな展開が見られた。新しい研究方向は、(1)組織の環境適応プロセスの多様性、(2)組織内に存在する非合理性、不整合、混乱の指摘とそれらに積極的な効用を認めること、(3)組織内の認知、思考、学習プロセスとそれらの社会的決定因の重視、を主張しており、そのような研究によって批判された従来のコンティンジェンシー⁽¹¹⁾的な研究方向にかわる新しい包括的な枠組が求められることになった。

る。これらの輪郭については、ファイゲンバウム/マコーダック著、木村繁訳『第五世代コンピュータ』TBSブリタニカ、1983年、や『科学朝日』1985年9月号の特集「不確実性」；H. R. パージェル著、黒星瑩一訳『量子の世界』地人書館、昭和58年；P. C. W. デイヴィス、木口勝義訳『宇宙の量子論』地人書館、昭和60年、などから得られる。ただし、かつての組織研究者は自然科学をこのようなものとは考えていなかった。

(10) 野中郁次郎著『前掲書』第3章；同稿「進化論的戦略と企業文化」『組織科学』第17巻第3号（昭和58年10月），47—48ページ；加護野忠男稿「創造的組織の条件」『組織科学』第19巻第1号（昭和60年4月），11—12ページ。

(11) 加護野忠男稿「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」『組織科学』第17巻第3号（昭和58年10月），2—4ページ。

以上のような実践的・理論的要請をみたすべく生まれてきた組織進化に関する研究ならば、それが前述の組織科学の伝統と断絶していると予想するのが自然である。さらに、組織科学の伝統のなかに確固たる地位を占めている「制約された合理性のモデル」が創造的革新を問題にする場合、いくつかの点で限界を持つと論じられる時、その予想は確かなものと思われるようになる。制約された合理性のモデルの限界とは、創造的な思考プロセスの(1)偶然性、(2)非階層性、(3)非累積性、(4)能動性、という特徴に対処しえないということである。⁽¹²⁾このような点をふまえて「制約された合理性モデルは、創造性の分析のためのモデルとしては大きな限界を持っている。それにかわるモデルとして、組織進化のモデルがある」⁽¹³⁾という主張がなされる。

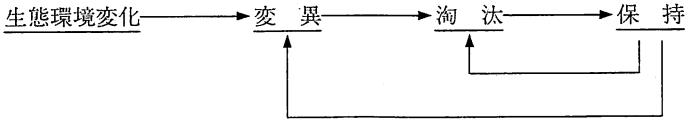
組織進化のモデルとは、新しい環境に適応するために、組織が新しい行動様式や知識を獲得するプロセスを、発生・選択・保存という3つのプロセスによって説明するものである。それぞれのプロセスは、既存の知識の均衡を破壊し環境適応のために新しい知識や行動様式を発生させ、発生した知識や行動様式のなかから環境に適応的なものを選択し、選択された知識や行動様式を組織の記憶装置のなかに保存する。選択プロセスは、組織内外との相互作用を通じて、発生した知識や行動様式に意味と解釈を与えることにより、それらのなかから環境適応的なものを選び出す。さらに、保存プロセス内の知識や行動様式は、組織の統一性と継続性を確保する作用を有するが、この様式がその後の知識や行動様式の幅の拡大に影響を与える。⁽¹⁴⁾

このような組織進化のプロセスを図示したものが第1図であり、変異・淘汰・保持というタームは、発生・選択・保存というタームと互換可能である。組織進化モデルの概略は以上のようなものであるが、実際の組織のなかで、そ

(12) 加護野忠男稿「前掲論文」昭和60年4月、12—13ページ。

(13) 「同上論文」13ページ。

(14) 「同上論文」13—16ページ；加護野忠男稿「前掲論文」昭和58年10月、5—10ページ；野中郁次郎著『前掲書』129—130ページ；同稿「前掲論文」48—49ページ。



第1図

出所) 野中郁次郎著『企業進化論』日本経済新聞社, 昭和60年, 130ページ。

のようなプロセスを経て組織が進化していくための条件を明らかにするために提唱されるのが、自己組織化パラダイムである。

自己組織化とは、組織が環境の変化に合わせて自己の目標や構造を主体的に変化させ、継続的に環境に適応していくメカニズムであり、(1)不均衡の創造, (2)自律性, (3)自己超越, (4)メタ・スタビリティ, (5)選択・保持, (6)非確定性⁽¹⁵⁾（オープンネス）の6原則を有するとされている。

この自己組織化システムという概念は、前述のような新しい知識や行動様式の獲得・形成としての組織進化の本質を「情報の創造」と考え、その創造が混沌のなかから新しい秩序（情報）を創り出す（これが「自己組織化」である）ことによって行われると述べるものである。そして、その創造を行う組織が「自己組織」と呼ばれる。一見奇妙ではある「混沌のなかから秩序を創り出す」という現象は、近年の熱力学のなかで提唱されている「散逸構造論」や、バイオホロニクスで論じられている「自己組織化システム」の構想を経営学に導入するという形で明らかにされたものである⁽¹⁶⁾。

前述した自己組織化の6つの原則は、このような考え方を反映したものであり、マネジメントは、このような自己組織化プロセスを望ましい方向に向けて、人為的に支援・促進するという機能を果たすとされている。そして、この人為的な支援のためのさまざまな方策が提案されている。若干の例をあげてみると、既存の知識の妥当性を低下させ新しい知識の創造を強要するような経営者によるゆさぶり、構成員の内発的動機を喚起するような組織的条

(15) 野中郁次郎稿「前掲論文」49—54ページ。

(16) 野中郁次郎著「前掲書」126—132ページ。

件の整備，組織階層の上下左右を越えた構成員間の相互作用によって異種情報を交配させること，さらに環境からのナマの情報を取り入れるための現場密着の態度の尊重や，市場との相互作用を活発化することによって有用な情報を選択していく実験主義の採用などということになる。さらに，ルース・カップリング型の組織形態の採用もこの例としてあげられる⁽¹⁷⁾。

さて，これまで，組織進化に関する「一般的」研究（以降は「一般的」研究と記す）を若干の論考にもとずいて概観し，その研究の実践的・理論的背景，その研究が概念化した進化のプロセスと，それを促進するために提唱されているマネジメントの手法を要約した。その間，この研究がその意図としては，それ以前の組織科学の伝統からは離れたものを求めており，最近の基礎科学における発展を背景としていることについてもふれた。しかし，そのような意図は真の意味で達成されているだろうか。この判定を下すのが次の課題である。

結論から述べるならば，これらの研究はその問題意識の新奇さにもかかわらず，さらに組織進化の核心が，クーンの言うパラダイム転換にも比せられる，情報の意味解釈の新しい視点（次元）ないし視角を創造することにあるという認識を持っているにもかかわらず，依然として旧来の組織科学の伝統のなかにとどまり，そのしきたりを踏襲している⁽¹⁸⁾。

これは組織進化に関する研究の本質に由来するものなのか。それとも，ここでとりあげた研究固有のものなのか。この節の目的の1つは，「一般的」研究を概観することであった。「一般的」が括弧でくくられているのには理由がある。現在のこれらの研究には，本来それらの研究が保有していたにも

(17) 『同上書』131—132ページ；加護野忠男稿「前掲論文」昭和60年4月，14—16ページ。

(18) 問題意識の新奇さの強調は，野中郁次郎著『前掲書』第4章第1節に見られる。パラダイム転換にたとえている部分は，同じく第1章第4節にある。なお，パラダイム転換そのものについては，Kuhn, T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press, 1970. 中山 茂訳『科学革命の構造』みすず書房，1971年を参照。

かかわらず、意識的にか無意識的にかみすごされているものがある。それは、ウェイクの組織化のプロセスにおける実現のプロセスの意義である。⁽¹⁹⁾

この意義については、節を改めて詳述したいと思うが、このプロセスを研究内容に含まないゆえに、組織進化に関する研究は、単なる環境適応組織の研究になってしまっている。すなわち、実現プロセスを考慮に入れない環境観は、依然としてコンティンジェンシー理論の対象としていた客観的環境にとどまり、環境に適応する組織という組織科学の伝統的な構想をそのまま受け継ぐことになる。

このことは、前述したこの研究の言明からもうかがうことができる。そこでは、確かに、環境への主体的な適応が問題にされてはいた。しかし、その場合の主体性とは、環境を1つの客体あるいは対象と認めただけで、そのなかでの変化を迅速につかまえて先取りするといったことを意味するものと思われる。しかし、実現的環境観は、組織にとっての環境は何なのかを問題とする。その場合、環境は組織の周囲に客観的に存在するものではなく、組織によって構成されるものとなる。価値的側面を排除した組織現象を研究対象とするという組織科学の伝統が問い直される。

しかし、このような「一般的」研究への疑問は、その研究者にとっては疑問と感じられないものなのかもしれない。組織科学が客観性を重んじるかぎり、実現的環境を正面からとりあげたり、組織の判断を研究対象とすることは不可能であろうからである。したがって、彼等が組織進化の基本概念として採用するのは、ウェイクのモデルではなくキャンベルのモデルであり、その背後にあるダーウィンの進化理論である。彼等の言うように「ダーウィンの進化理論の特徴は、生物の進化適応過程を、目的志向的・意図的プロセスとしてではなく、偶然発生するブラインド・バリエーションの選択的保存のプロセスとしてとらえようとする点にある」。⁽²⁰⁾

(19) Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Addison-Wesley, 1979. なお初版には、翻訳がある。金丸暁嗣訳「組織化の心理学」誠信書房、昭和55年。

(20) 加護野忠男稿「前掲論文」昭和58年10月、5ページ。

この考え方からすれば、マネジメントの役割は、可能なかぎり変異が発生しやすい状況、さらにその変異のなかから環境に適応したものが選択され、保存されやすい状況を組織内に作り出すこととなる。前述した自己組織化の原則やそのための手法は、まさにこれに応えようとするものであった。そこから「経営資源としての知識と行動様式の体系は、組織の遺伝子でもある。このような遺伝子の淘汰は、組織内淘汰よりも市場の自然淘汰にゆだねることによって行うほうが効果的である⁽²¹⁾」という考えが導き出される。

組織と環境は截然と区別されている。判断は環境に委任される。結果として組織現象を価値的側面を含まないものとして取り扱うことができる。科学の「客観性」が保持されることとなるのである。

しかし、人間の生活様式である組織、あるいは知識の進化といったものを、アナロジーであるにせよ、意識のない遺伝子の進化と同列に取り扱うことができるのであろうか。さらに、組織と環境が区別しようとしても、組織の創り出した新しい遺伝子の淘汰を環境に委任するというのを、いついかなる場合でも倫理的に妥当するものとは、とても言えるものではない。たとえば、組織進化に関する研究の対象を企業組織に限定してみたとしても……。

ここまで問題をすすめたならば、われわれには次のことが要求される。すなわち、実現的環境概念を取り入れた組織進化に関する研究は、現在の「一般的」研究とどのように異なった組織進化に関するパースペクティヴを提供するのかということに対して答えること、さらに、その組織進化論が組織科学の伝統とどのように断絶しているのかを示すこと、そして、価値的要素を理論内容に含む組織科学が、いかなる理由で肯定しようのかを明らかにすることである。

III 解釈の変化——伝統の断絶——

ここでは、まず、前述した「一般的」研究において「ウェイク (1979) は、認知過程に注目し、バリエーションを発生させる過程をイナクトメント

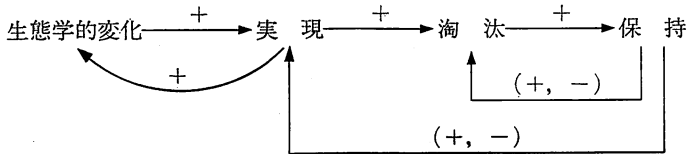
(21) 野中郁次郎稿「前掲論文」55ページ。

と呼んでいる。イナクトメントとは、経験の流れをふりかえって、新しいきざしを⁽²²⁾発見し、それを行為によって表現することである」という形でしか、ふれられていなかったウェイクの組織化過程のなかの実現過程の意味を調査する。

さらに、実現概念を盛り込んだ組織進化の研究が、どのように前述の研究と異なるのかについて論じ、それが組織科学の伝統の移行をもたらす理由について述べる。

1. 実現 (enactment) の意味

実現過程を含むウェイクの組織化過程は、第2図のように図示されている。



第2図

出所) Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Addison-Wesley, 1979, p.132.

る。この図と第1図の差異はタームのうえだけのものと思われるかもしれない。しかし、生態学的変化と実現の間にある相互作用を示す矢印は、まず第1に両者の差異を示すきざしである。この意味については後でふれるとして、生態学的変化 (ecological change) に始まる過程について簡潔に述べることにする。

組織化 (organizing) とは「知覚可能な連結行動によって多義性を減らすための一致して確認された文法」⁽²³⁾と定義されている。これは、組織を雑多な世界に意味を付与する「解釈のシステム」⁽²⁴⁾として捉えるものである。したが

(22) 加護野忠男稿「前掲論文」昭和58年10月、6ページ。

(23) Weick, K. E., *op. cit.*, p. 3.

(24) Daft, R. L., and Weick, K. E., "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, April 1984.

って、組織化とは、組織内の人々が相互作用を行うなかで、世界に対しての共通の解釈様式を不断に創造し、さらに再創造していく過程ということになる。「一般的」研究のなかで述べられている組織内での知識や行動様式の進化とは、この解釈様式の再創造ということに他ならない。

組織化過程の第1段階が実現過程である。何度も述べられているように世界は絶え間なく変化する。組織が生態学的変化と呼ばれるこの世界の変化と交わる過程が、実現と呼ばれている。人々は経験のなかで以前と異なったこと(生態学的変化)が生じた時、その変化に注意を集中させるために、経験の流れのなかから、その変化だけを孤立させたり括弧でくくり出したりする。さらに、変化を創り出すために何かを行い、それによって変化させられた世界に直面して次の行動を起こしていく。こういった人々の行為が実現と⁽²⁵⁾言われる。

しかし、そのような行為だけで世界を解釈する様式が生み出されるわけではない。実現過程の内容は多義的な意味を含んでいる。このような多義的な内容に解釈を加え精練し、非多義的なものにしていくのが淘汰(selection)過程であり、確定された解釈様式を貯蔵するのが保持(retention)過程で⁽²⁶⁾ある。

非常に簡略化した形でしか紹介できなかったが、組織化は以上のような過程として描かれており、一見したところ「一般的」研究における発生・選択・保存の過程と大差はない。しかし、「組織化モデルにおける生態学的変化と実現の間の双方向的関連は、組織的リアリティの主観的起源を描き出すべく意図されている(Israel 1972)⁽²⁷⁾」というフレーズに注目する時、発生あるいは変異と言う場合と実現と言う場合の間には、無視できない差異があるという印象を禁じえない。

上記のフレーズは、実現という概念が組織と環境の関係の再考を迫るもの

(25) Weick, K. E., *op. cit.*, pp.130-131 and Chapter 6.

(26) *Ibid.*, pp.131-132.

(27) *Ibid.*, p.153.

であるということを示唆している。すなわち「組織と環境の境界は、多くの組織理論家が考えるほど、決して明らかなものでも安定しているものでもない。これらの境界は移動し、消滅し、勝手気ままに引かれる。私達はその境界をあまり深刻に考えない。そのかわりに、私達は、環境は混乱している周囲のなかから組織によって創り出され、このような意味のある環境は、組織化過程の全く後の方で現われる、と論じる⁽²⁸⁾」というのはこの事情を物語っている。

したがって、組織にとっての環境とは、かつてのコンティンジェンシー・セオリストが考えていたような客観的な実在ではなく、組織化過程を通じて形成されていき、保持過程のなかに貯蔵されている主観的な「実現的環境」であるということになる。⁽²⁹⁾

環境を実現するという事は、したがって、すでに「在る」環境のなかの何かを発見することではない。この事情をウェイクは次のように述べている。

「組織化のモデルは、行為が認知を定義付けるということを理由にして、秩序は発見されるよりもむしろ押し付けられるという見解にもとづいてい⁽³⁰⁾る」。

(28) *Ibid.*, p. 132.

(29) ここで「環境」と「実現過程」そして「実現的環境」の各概念について整理しておきたい。ウェイクは「実現は有機体が、直接に外部『環境』に交わる唯一の過程である」(*ibid.*, p. 130)と述べる。この場合、環境が括弧でくくられているのに注意する必要がある。つまり、環境をウェイクは通常の意味で用いない。ウェイクにとっての環境とは、「実現的環境」であり、これは組織化のアウトプット、すなわち実現・淘汰過程を経た「意味ある環境」を意味する (*cf. ibid.*, p. 131)。「実現過程」は組織にとって、意味ある環境になりうる（潜在的に可能性のある）環境を分離する過程であり、それが淘汰過程を経て実現的環境になる。つまり、実現的環境は第1に実現を前提とする。ただし、本稿で以下においては、「環境」と言う場合、通常の意味で用いている部分がある。したがって、生態学的変化と実現と言うべき部分を環境と実現と言っている部分もあるので了承されたい。

(30) *Ibid.*, p. 165.

ゆえに、組織構成員が保有する秩序あるいは解釈様式は、いかなる場合においても「客観的に正しい」ものではありえない。それは、むしろ、組織構成員によって創り出された社会的構成物であり、「この構築は、通常、人々の周囲にあるものに関しての、人々の間での交渉活動を含んでいると考えられている⁽³¹⁾」のである。このような交渉活動から得られた合意が、環境の何たるかを決定する。そして、そのようにして見た環境に対して人々は働きかけていく。その働きかけに対する環境からの反作用が、再び人々の活動を喚起するというようにして、両者の間での応答が継続する。生態学的変化と実現の間の相互作用を示す矢印は、このことを表わしているのである。

2. 解釈様式の再創造としての組織進化

組織化とは、世界（環境）を解釈し秩序付けていく過程であった。その意味で、組織は、知識、行動様式、あるいは解釈様式を保持していると言える。したがって、組織の進化とは、前述したように既存の解釈様式が別の解釈様式に移行することに他ならない。これは第2図においては、保持から実現・淘汰へ至る過程として表示されている。その過程に付された負の符号が、既存の様式から新規な様式への移行を示している。そして、組織化過程の存続のためには、その2つの過程のどちらかで移行が存在し、全体としてのシステムが逸脱—抑制システムとなることが不可欠である。⁽³²⁾

(31) *Ibid.*, p. 165.

(32) 逸脱—抑制システムが存続する理由については、*ibid.*, pp. 74-77 を参照のこと（また『初版訳書』では、156—166ページで主として取り扱われている）。さらに、ここで、保持から実現・淘汰へが負の過程になると、どのようなことが行われるかについて若干述べておく。それぞれは実現の場合「実現選択」、淘汰の場合「解釈選択」と名付けられており、前者は、生態学的変化に応答する、あるいはそれを創り出すその応答の仕方を改定することであり、後者は実現過程を経た事柄についての分類と関係を改定することである（*cf. ibid.*, p. 217）。これはクーンによるパラダイムが変わることによって、人々はデータを再解釈する（解釈選択に該当する）だけでなく異なった世界で仕事をする（実現選択に該当する）という内容の発言にたとえることができるかもしれない（Kuhn, T. S., 『前掲訳書』第10章参照）。

解釈様式の移行とは、保持されている解釈様式とは異なる方法で、実現ないしは淘汰の過程を働かすことを意味する。このことを考察する際、保持されている既存の解釈様式は、既述のように環境の主観的な実現を前提として獲得されたことに注意するのが肝要である。これが「一般的」研究において、みすごされている点である。このみすごしは重大な帰結につながる。すなわち、新しい解釈様式の主観性に目をつぶらせ、組織の環境を客観的なものと見ることによって、環境適応的な新しい解釈様式を「客観的に正しい」もの、少なくとも環境に照らし合わせて「必然的に避けえない」ものとみなすに至るのである。

しかし、解釈様式を形成する前段階である実現（これが環境と接触する点である）が主観的なものであるかぎり、それを前提として獲得される知識や行動様式が主観的であるのは避けえない。既存の解釈様式から新規な解釈様式への移行が、多くは混乱をともなって行われるのは、その際に主観的なものが衝突することによると考えられる。

組織的選択のごみバケツ・モデル⁽³³⁾は、この衝突による混乱を概念化したものと考えられる。問題にみちた目標、不明瞭な技術、そして流動的な参加者といった選択状況では、組織的選択は、通常、問題・解決案・参加者・選択機会という組織内の比較的独立的な4つの流列の偶発的な合流によってなされるということを主張するこのモデルは、以前からたびたびとりあげられてきたが、せいぜい組織のなかのあいまいな部分を説明するものとされたり、ある場合には、組織進化プロセス内の選択プロセスの一形式と評価されさえしている⁽³⁴⁾。

(33) Cohen, M. D., March, J. G., and Olsen, J. P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, March 1972; ———, "People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance," in March, J. G., and Olsen, J. P., *Ambiguity and Choice in Organizations* (2nd ed.), Universitetsforlaget, 1979.

(34) 加護野忠男稿「前掲論文」昭和58年10月、8-9ページ。なお、ごみバケツ・モデルについて検討を加えた一般的な著作としては遠田雄志著『あいまいだからおもしろい——組織と情報のブリコラージュ——』有斐閣、1985年がある。

しかし、このモデルを、合理的決定（企業家的）モデルやコンフリクト解決（連合—交渉）モデルと相互に矛盾するものと考えたよりも、それぞれが組織状況に依存して、それぞれが妥当する位置を占めると考える方が、実りのある結果をもたらすということが、オルセンによる研究によって実証されている。⁽³⁵⁾

すなわち、ごみバケツ状況を示す人為所産 (artifactual)——非決定 (non-decision)——モデルは、状況の活性化と定義が変化し、その定義が、多くの価値や意思決定変数を含むために複雑で、状況を分析することが困難で、現存する代替案の帰結を理解したり比較するのが困難な時に妥当するとされている。⁽³⁶⁾

このような状況は、「決定されつつあることは、それを決定する過程を通じて、それ自身決定されるべきである⁽³⁷⁾」という形でも述べられているが、これは明らかに既存の解釈様式で環境を実現することが困難なものとなり、新しい解釈様式への移行が求められている状況を表わしている。

そして、新しい解釈様式が確定されると、合理的モデルが妥当するようになる。なぜなら、新しい解釈様式の確定は前述のように非多義的な状況を現出させ、そのような状況は合理的決定モデルが妥当するような、価値や信念そして手続が関係する状況の定義が、安定的で複雑でないような状況である⁽³⁸⁾からである。その際には、決定の前提である状況定義が疑われることはないので、決定は分析的かつ理知的に行われ、さも客観的かつ合理的な決定が行われているかのような外観を呈するのである。

既存の解釈様式が新しい解釈様式に移行する際には、主観的な状況定義が

(35) Olsen, J. P., "Choice in an Organized Anarchy," in March, J. G., and Olsen, J. P., *op. cit.*; なお、ごみバケツ状況を含む組織状況を実証的に調査したものとしては Olsen による "The Process of Interpreting Organizational History," *ibid.*, もあげることができる。

(36) *Ibid.*, p. 85.

(37) *Ibid.*, pp. 84-85.

(38) *Ibid.*, p. 85.

衝突し、ごみバケツ的な現象が生起し、それを経て新しい解釈様式が確定され安定的な状況が現出するという構図は、「一般的」研究では、あまり描かれてはいない。では、そのような混乱した状況で解釈様式の移行を確定するものは何であろうか。「一般的」研究では、環境にそれらの候補を選択させることが想定されていたが、その環境がまず主観的に実現されるものであったのである。逆説的ではあるが、その確定が、徹頭徹尾、主観的なもの以外ではありえないことを認める方が実り多い結果をもたらすであろう。

すなわち、その移行の主観性を認めることにより、移行の際に組織構成員の負わねばならない責任が明確化されるからである。キルシュは、前述のごみバケツ理論を、共約不可能な言語・生活形態（これは世界解釈の様式をともなっているものである）が出会う意思決定状況を描写したものと論じている⁽³⁹⁾が、それが共約不可能であるかぎり、いかなる客観的な判定基準も存在しないのは自明である。しかし、その解決が求められるならば、「さらにあらゆる関係者によって受容される解決提案が、創造的な方法で見出されねばならない」⁽⁴⁰⁾。この意味するところは、判断者の外の基準に依存することが不可能な状況で、判断者が負わねばならない責任である。

実現的環境の主観性に注目する組織進化論は、このような帰結に導かれた。そこでは、組織科学の伝統が完全に破棄され、新しい課題、分析方法、そして概念が採用される。その課題は、組織化の構成要素である実現過程に典型的に現われる価値的要素を含む組織現象であり、その概念は、価値判断を行うことによって主体的に環境を創造し、その環境と相互作用する組織という構想である。しかし、その分析方法については、まだ明らかにされていない。かつての組織科学の伝統である「客観性」が放棄されているのであるから、それが、これまでの自然科学的な方法の単純な導入でないのは当然であろう。この節を結ぶにあたって、この問題が検討されねばならない。

(39) Kirsch, W., "Aspekte einer Lehre von der Führung," *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 51. Jg., Nr. 7, Juli 1981, S. 663-666.

(40) *Ebenda*, S. 665.

3. 研究方法⁽⁴¹⁾

組織進化が、主観的な解釈様式間での移行という性質を有するという事については、すでに述べた。では、このような現象を理解しようとする際に、どのような方法が有効であろうか。

まず、「解釈様式の主観性」ということの意味について、もう少し考察を加えてみよう。解釈様式の主観性とは、解釈様式が組織外の何らかの要因から因果的に導き出されるものではない、ということの意味している。むしろ、解釈様式とは、組織構成員の組織における生活様式と理解されるべきものであり、それは組織という社会関係のなかから引き出されるものである。すなわち、組織の解釈様式とは、ある時点での組織構成員間の関係についての組織構成員が有する観念であり、さらにその観念が組織構成員の活動を意味付けているのである。

したがって、解釈様式は組織に内在的なものである。それは、組織を通じて現出し、そして組織はそれによって規定される。主観性とは、そのようなことを意味している。それを言い表わすのに、主観性というタームが正鵠を射ているとは言いがたいが、これにかわる言葉を見つけるのもまた困難である。おそらく、それは、われわれがそのような概念を通じて物事を見ていることによるものであろう。この点で、新しい概念が案出されねばならないのは明らかである。

さて、解釈様式の組織内在性は、その研究に対して大きな意味を持つ。解釈様式を理解しようとする際には、まず、それ自体として理解されねばならない、というのがその意味である。

(41) この部分に関しては、以下の著作から多大な示唆をえている。Kirsch, W., *a. a. O.*; Kuhn, T. S., 「前掲訳書」; Myrdal, G., *Objectivity in Social Research*, Random House, 1969. 丸尾直美訳「社会科学と価値判断」竹内書店新社, 1971年; Smircich L., and Stubbart, C., "Strategic Management in an Enacted World," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, October 1985; Winch, P., *The Idea of a Social Science*, Routledge & Kegan Paul, 1958. 森川真規雄訳「社会科学の理念」新曜社, 昭和52年。

さらに、新しい解釈様式への移行が生じようとする時のことを考えてみよう。これまでに述べたように、それは天から降って湧いてくるものではない。新しい解釈様式が生じているということは、そのような形で社会関係を結んでいる組織構成員が組織内に存在しているということであり、その様式も当該関係に内在的なものである。

このような移行にかかわる研究者は、したがって、それぞれの解釈様式を内在的に理解する必要がある。両者が内在的に理解されるべきものであるということが、組織進化についての研究の困難さの決定的な要因である。これを克服しえなかった場合、それは、どちらかの解釈様式の観点から行われることになり、本来、共約不可能性を有するものを恣意的な基準によって評価することになる。

もしも、われわれが組織進化の単なる傍観者であろうとするならば、それぞれの内在的理解という方法を提示することで十分であろう。それは、組織の解釈様式相互についての一般化を拒否し、それぞれの様式にしたがう構成員の観点から、それぞれの様式の意味を明らかにする。それは、組織進化に直面している組織構成員に、新旧の解釈様式の意味を知らせる。構成員は、みずからの直面している現象を、それによってより深く認識しうようになる。

だが、それは前述した組織進化の際の混乱をいささかなりとも減じるものではない。構成員は、内在的に理解されるべき新旧の解釈様式相互の関係を結び合わせる方法については、少しも知らされてはいないのである。それについて、研究者が何かの言明をしようとするれば、その時にはどのようなことが生じるであろうか。

その結論は、共約不可能な解釈様式の対立に直面しつつも、そこで選択を行おうとする組織構成員に責任が生じるということと同じく、研究者にも責任が生じるということである。解釈様式相互を結び合わせるために、研究者が翻訳に従事することは可能であろう。それは、それぞれの解釈様式を有する組織構成員の間の相互理解を促進し、共通理解が生まれる素地を作る。し

かし、この場合にも忘れてはならないことは、中立的な翻訳規則は存在しないということである。その規則は、翻訳者の主観か翻訳されるべき解釈様式の主観のどちらか、あるいはその両方を刻印されているであろう。こういった状況では、翻訳者は、自己のしたがう翻訳規則に対して責任的でなくてはならないし、またその翻訳は創造的に行われなくてはならないのである。

かくして、ここでの結論はこうである。

解釈様式の移行に焦点を合わせる組織進化研究は、内在的で、比較的で、統合的(創造的)でなくてはならない。そして、それは主観的、価値判断的であることを避けず(これは避けえないことでもある)、その判断に対しては明示的かつ責任的でなくてはならない。

IV 結 論

本稿で取り扱おうとした問題に関しては、すでに可能なかぎり前節までで論じたと思う。したがって、この稿を結ぶにあたっては、以下の点だけについて指摘しておきたい。

それは、主観的な解釈様式間での選択においてであれ、前述した方法にもとずいたその研究結果においてであれ、それはさまざまな対立的な議論の存在を当然のこととし、それら間での選択は、自由な意思の伝達を通じてのみなされるということである。これは、組織の場においても、さらに研究者のフォーラムの場においても等しく重要である⁽⁴²⁾。そして、その討議の際には次のことが確認されていなくてはならない。

組織進化が、クーンのパラダイム転換に比せられていることは、すでに述べたが、もし、それがそのようなものならば、パラダイム転換が単なる革命でなく進歩であるための条件として、彼が指摘していることを忘れるべきではなかろう。彼は「科学的問題を判断する際に、一国の権力者や、大衆一般に訴えかけてはならない⁽⁴³⁾」と述べる。

(42) この部分は、とりわけ、Kirsch, W., *a. a. O.*, S. 666-669. から示唆をえている。

(43) Kuhn, T. S., 『前掲訳書』190ページ。

これは、組織生活の場における組織進化についても妥当する。異なる解釈様式の間での選択にあたっては、組織構成員はそれをみずからの信念にもとずいて、みずからの責任でもって行わねばならない。それを外部的な要因に転嫁することは、決して許されるべきではない。そのような時には、その組織は、すでにその進歩をやめているのである。