

組織論に関する一考察

—コンティンジェンシー理論からポスト・コンティンジェンシー理論へ—

松野 成悟*

A Consideration on the Organizational Theory:
From the Contingency Theory to the Post-Contingency Theory

Seigo MATSUNO*

Abstract

In recent years, it is said that a new stage is coming in research on the Organizational Theory. Through the argument of the Contingency Theory in the 1970s, a series of research called the Post-Contingency Theory appears and is being developed from the 1980s to the 1990s. In this note, we have reconsidered the Contingency Theory; analyzed the significance and the problem in detail, and elucidated the process of the shift from the Contingency Theory to the Post-Contingency Theory. Also, we have tried to examine the theory of Organizational Cognition notified as a central theory in research on the Post-Contingency Theory, in relevance with the Self-Organizing Theory. It presents a new perspective for understanding organizational phenomena.

I. はじめに

組織の行動・構造・変動を説明し、解釈することを目的としている組織論¹⁾は、経営学においてきわめて中心的地位にある。また、経営学の成立の当初から基礎理論ともいべき役割を一貫して担っており、それは今日においても不変である。企業経営を対象とする経営学にとって、その主体である組織とその基本問題の解明は不可欠であると考えられるからである。

組織論研究はその対象の拡大と分析視角の増大につれて、社会学・心理学・政治学・経済学、さらには文化人類学や認知科学といったおよそ関連するあらゆる領域から研究成果を積極的に導入することによって発展してきたが、それにとどまらず、組織論研究自体の成果が他の学問に影響を与えるようになってきていることを指摘しておかねばならない。

しかし、このような一見学際的な (interdisciplinary) 組織論研究は、確かに個々の理論の精緻化をもたらし、説明力を高めはするものの、組織論の全体を見通すのに困難なまでに研究を多元化させているのも事実だろう。

現在主張されている主たる研究のアプローチは実に多種多様であり、一定の組織現象の説明を志しているにもかかわらず、それぞれに独自性を発揮しながら特異な展開をみせている。そこでは、それらを統一的に整序し得る理論はないのではないかとと思われるほどジャングルの様相を呈しているのである²⁾。したがって、これらの研究は、いくつもの研究領域が有機的に連携し、融合しあう学際的な研究であるというよりも、むしろ“断片的な独自の分析や議論の寄せ集め”と形容された方が適切であるかもしれない。

このような組織論研究に近年、様々な新しい動きが表れており、新たな段階を迎えているといわれる³⁾が、ここでは次の点に注目したい。すなわち、組織の見方の問い直しである。1970年代のコンティンジェンシー理論の議論をへて、1980年代から1990年代にかけてポスト・コンティンジェンシー理論と呼ばれる一連の諸研究が展開されてきている。筆者が指摘したいのは、そこでは「組織認識」あるいは「組織認知」の問題が中心的関心の一つとして注目されていることである⁴⁾。このことは、組織をどのように見、取り扱うのか、組織とは何かについて新しい視点からの再検討の必要性を示唆するものであり、それはつまり、組織論とは何かを自己反省する試み

* 宇部工業高等専門学校経営情報学科

であるともいえよう。また、このことは近年、科学の全領域について近代の思考（モダニズム）を批判的に再検討しようとする傾向、さらに近代科学の限界を指摘し、それを超克しようとする動きと決して無縁ではないと筆者には思われるのである。

そこで本稿では、コンティンジェンシー理論の再検討をおこない、その意義と問題点を詳しく分析し、コンティンジェンシー理論からポスト・コンティンジェンシー理論への移行過程を明らかにしたい。なぜなら、そのことにより、今日の組織論研究のジャングルの状況のなかで、「組織認識」の問題がなぜ注目されつつあるのか、また、それに至った経緯を明らかにすることができると筆者は考えるからである。さらに、「組織認識」の視点から、ポスト・コンティンジェンシー理論の現状、動向について、分析、検討を試みたい。

II. コンティンジェンシー理論

1960年代後半から1970年代、従来の組織論研究にエポック・メイキングな影響を与えたのが、ほかならぬコンティンジェンシー（contingency；条件適合）理論であった。コンティンジェンシー理論とは、きわめて簡潔に言えば、組織特性は環境に依存（contingent upon）する、というものである⁹。したがって、さまざまな環境の条件のもとで、どのような特徴を持った組織が有効かを、理論的、実証的に探ろうとする調査研究が数多くおこなわれたのである⁹。その先駆的研究として、バーンズ＝ストーカー（T. Burns & G. M. Stalker）をあげることができよう。

コンティンジェンシー理論は、タビストック学派の社会-技術システム論（socio-technical system theory）⁷にその直接の源流を持つが、バーンズ＝ストーカーは、技術・市場条件と企業の管理システムとの相互関係を明らかにしようとした。彼らは、エレクトロニクス計画に参加したスコットランドの15の企業の職場組織の研究から、比較的安定した生産技術・市場環境のもとでは、責任や権限階層が明確に規定された、官僚制的な「機械的管理システム（mechanistic system of management）」が、不安定で変化に富む環境のもとでは、規則が少なく自由なコミュニケーションを重視する「有機的管理システム（organic system of management）」がそれぞれ適合する（有効である）、というコンティンジェンシー理論の古典的命題を提示したのである⁹。

同様の関係は、ウッドワード（J. Woodward）によるサウス・エセックス地方の製造業100社を対象とした実証研究でも、組織構造と生産技術のあいだで発見された。

すなわち、彼女は、単品・小バッチ生産と装置生産の企業では有機的組織構造が、大規模バッチおよび大量生産の企業では機械的組織構造がそれぞれ支配的であり、さらに、それらの組織構造と企業業績には正の相関があることを指摘したのである⁹。

また、ローレンス＝ローシュは、企業組織内の「分化（differentiation）」と「統合（integration）」を主要概念として、組織の業績と分化と統合の程度、および環境の不確実性についての研究をおこなった。

ここで、「分化」とは、異なる部門に所属している管理者のあいだでの態度や行動の差異、すなわち、特定目標志向性、時間志向性、対人志向性の三つのタイプ、及び公式の構造の差異で表され、「統合」とは、各部門間の相互依存性を処理するための協働の質を表しており、目的を達成するプロセスと達成するための組織的手段を含む概念である。

彼らは、環境・技術そして市場条件などが異なる三つの産業を対象として、アンケートと面接による実証研究をおこない、環境の不確実性の高いもとで高業績の企業は高度な分化と統合を同時に達成しており、逆に、相対的に安定した不確実性の低い環境のもとで高業績の企業は、分化の程度は比較的小さく統合の割合は高いことを明らかにしたのである¹⁰。したがって、タスク環境の不確実性が組織構造と組織過程の有効性を条件づけるものとして理解することができよう。

ここで筆者が指摘したいのは、分化と統合の同時極大化¹⁰、さらに正確に言えば、「分化に応じた統合」が環境適応性の高い組織をつくるという命題をこの研究が提示したと考えられることである。この「分化」と「統合」の概念は、以下の情報処理モデルにおいて、組織における情報処理の構造と過程を記述するための概念として解釈することが可能であると思われる。

以上のようなコンティンジェンシー理論の分析枠組みの理論的な基盤となったのは、ガルブレイス（J. R. Galbraith）の組織の情報処理モデルである¹²。この情報処理モデルとは、コンティンジェンシー理論にもとづく分析結果の事後解釈を意図した概念の枠組みであり、マーチ＝サイモン（J. G. March & H. A. Simon）の認知限界¹³の前提を継承して、組織を情報処理活動という視点からとらえようとするものである。

ここで、情報処理とは、外界の情報を取り入れ、伝達し、それをもとに意思決定をおこない、その結果を組織の内外に伝達するプロセスのことであり、組織は処理すべき情報量を削減するか、より多くの情報を処理する能力を増幅するか、のいずれかによって不確実性、つまり、タスクを遂行するために必要な情報量と組織がすでに持っている情報量との差に対処すると考えられる。

したがって、組織は環境の生み出す多様性（情報負荷）を削減するために最小有効な多様性（情報処理能力）を内部に構築しなければならないといえ、その意味で、組織が直面する不確実性の程度に応じて組織デザインの方策を選択することで環境に適応していく（有効性と効率性を維持する）組織デザイン論が提唱されたと理解することができるのである。

さて、このようなコンティンジェンシー理論の基本的な視点や特徴として、以下のことが考えられよう¹⁴⁾。

① 相対主義

従来の組織論研究の多くが、どのような状況（環境）のもとでも普遍的に有効な組織構造と組織過程が存在するという普遍主義（universalism）に立脚していた（あるいは、それを追求していた）のにたいして、コンティンジェンシー理論は相対主義の分析視点に立ち、環境、技術、規模など、さまざまな条件のもとでどのような組織構造と組織編成が最適かを明らかにしようとした。すなわち、企業組織の内部状態、プロセス、外部環境はそれぞれ異なっていることから、まさに、組織構造づくりの「唯一最善の方法（only one best way）はない」という言葉に、特徴づけられるのである。

② 機能主義と客観的な結果の重視

コンティンジェンシー理論は、ある組織構造や組織過程がどのような意図で生みだされたかではなく、それらが組織の生存にとって重要な機能をどの程度果たすことができるかという側面に着目した。つまり、組織における制度や行為の主観的な意図、意味ではなく、それらの客観的な結果、機能に注目したのである¹⁵⁾。コンティンジェンシー理論は、行為者（組織構成員）の意思、主観的な意図を超越して働くマクロ的な諸力を前提にしていたといえ（以下の③）、組織構造や組織過程は、この諸力の要請に合致するように決められなければならないと考えられたのである。このような機能主義的な分析視角をとることによって、コンティンジェンシー理論は豊かな実証分析を展開することができたと理解することができよう（以下の⑤）。

③ 全体論的な視点

機能主義的な分析視角と表裏一体の関係にあるのがホリスティックな視点である。つまり、コンティンジェンシー理論は、組織には個人や集団のレベルには存在しない全体としての組織レベルに固有の法則が存在するという視点を採用したのである¹⁶⁾。そこでは、組織のなかの行為者の意思や目的は軽視された。環境の不確実性の増大につれて、組織の環境適応について現代的ニーズが高まるなかで、コンティンジェンシー理論は、組織の本質的な問題を人間関係論（human relations）に支配的であった個人や集団行動の分析に還元しないで、それらをより根源で規定する組織構造や管理システム的环境適合をとらえようとしたのである（以下の⑤）。すなわち、コンティンジェンシー理論は、組織をシステムとしてとらえ¹⁷⁾、組織と環境に焦点を当てた組織のマクロ的な研究であるといえる。

④ 静学的な比較分析

コンティンジェンシー理論は、さまざまな条件下にある組織の比較研究から、どのような環境ではどのような組織編成が機能的かを経験的に研究したが、組織がいかにして変わるかという問題には正面から取り組まなかった。すなわち、客観的に存在する環境（外部）を前提とし、その外的な諸力と適合した最終的な組織構造と組織過程を明らかにすることをめざしたのであって、組織の変動はあくまでも諸力の変化に対応した受動的かつ副次的なものと考えられたのである。したがって、コンティンジェンシー理論は組織構造や機能の変化の比較静学であるといえ、この理論が環境決定論といわれるゆえんであろう。

⑤ 中範囲の理論と実証主義

コンティンジェンシー理論は、壮大な一般理論ではなく、経験的なテストが可能な中範囲理論（middle range theory）¹⁸⁾を志向した。すなわち、中範囲の命題の蓄積によってより豊かな理論が築けるという信念のもとに、組織の経験的な研究を統計的・定量的分析によって積み重ねていったのである。そのような経験的な研究によって格好の対象となったのが組織構造である。公式的な分業と権限配分のパターンとしての組織構造は測定が容易であり、強力な測定手段が多くの研究者によって開発された。したがって、コンティンジェンシー理論の中心的な研究のテーマが公式的な組織構造の環境適合という問題に集中していったことを指摘できるのである¹⁹⁾。

コンティンジェンシー理論のこのような特徴は、理論

的な成果²⁰⁾をもたらすとともに、その限界をも露呈するに至る。すなわち、上述した特徴のなかにすでいくつかの問題点が見いだされているように、コンティンジェンシー理論の深化・発展のなかから、徐々にこの理論が前提とする外部としての環境、組織観などにかんする組織研究上の基本的思考をめぐる問題性が提起されてきたのである。

もちろん、それらのすべてが自省的な産物ではなく、また、コンティンジェンシー理論はかなり早い時期から厳しい批判にさらされていたとも考えられるが、おおよそ、ポスト・コンティンジェンシー理論は、コンティンジェンシー理論を批判的に検討し、そのいわば超克をめざすかたちで成立してきたと理解してよいだろう²¹⁾。

よって、次節において、コンティンジェンシー理論の問題点を深く考察し、その限界を明らかにしていき、さらに、ポスト・コンティンジェンシー理論の内実を分析、検討していくことにする。

Ⅲ. ポスト・コンティンジェンシー理論

コンティンジェンシー理論後の組織論研究の展開には、二つの流れがあるといわれる。一つは、ポスト・コンティンジェンシー理論と呼ばれる一連の研究であり、もう一つは、組織文化あるいは企業文化についての研究である²²⁾。加護野によれば、ポスト・コンティンジェンシー理論とは、「コンティンジェンシー理論をもとにした研究のなかから、コンティンジェンシー理論の限界に気づき、その限界を克服するために提出された新しい理論である」と定義され、それは「単一の理論体系あるいは学派というよりは、雑多な理論の集合体である」という²³⁾。

ここでは“雑多な理論の集合体”という側面が強調されているが、むしろ筆者が着目したいのは、それら諸理論のなかに共通して見いだされ得るであろう特徴についてである²⁴⁾。

たとえば、ポスト・コンティンジェンシー理論の代表的理論に注目すれば、ルース・カプリング (loose coupling) 概念を駆使し、環境創造の概念を中心に組織化過程を説くワイク (K.E.Weick) の組織進化論²⁵⁾や組織と意思決定の曖昧性、無秩序性を強調するマーチ (J.G.March), オルセン (J.P.Olsen) およびコーヘン (M.D.Cohen) のゴミ箱モデル (garbage can model)²⁶⁾などの諸研究が、組織変動の内生的プロセスに研究関心を移しているのは明らかであり、野中の企業 (組織) 進化論²⁷⁾

も同様、いずれもが「ゆらぎ (fluctuation)」にその特徴を代表させるプリゴジン (I.Prigogine) 流の自己組織性論²⁸⁾に大きく影響されているといつてよいだろう。

しかし、これらの諸研究を考究していく上でも、今しばらくコンティンジェンシー理論の問題性の仔細について論じていかねばならない。ここでは、ネオ・コンティンジェンシー・セオリストと呼ばれる一群の研究者が提示した諸命題を検討していくことにより、コンティンジェンシー理論の問題点について、より鮮明なかたちで提示し、分析していこう²⁹⁾。

その命題の第一は、戦略・組織構造・組織過程のあいだには比較的安定した相互関係のパターンがあり、大部分の組織はそのパターンを維持する方向で変化に適應するというものである。

これは組織の慣性力として、加護野によってポスト・コンティンジェンシー理論の最大の発見 (正確に言えば再発見) と評される命題である³⁰⁾。マイルズ=スノウ (R.E.Miles & C.C.Snow) は、組織の変化にたいする適応が戦略的問題解決、技術的問題解決、管理的問題解決というサイクルを示し、有効な組織はこれらの問題解決の活動のあいだに内的な整合性を生みだしていることを企業組織や病院組織の研究から明らかにしている。彼らによれば、整合性を持つ適応パターンは、防御型 (defender), 探検型 (prosector), 分析型 (analyzer), 受動型 (reactor) に分類されるが、それら適応パターンの変更はめったに起こらないとされる³¹⁾。さらに、チャイルド (J.Child) は、組織構造と組織過程のあいだに適合的な関係が一旦できあがってしまったときに、組織の慣性力がもつとも大きくなることを明らかにしている³²⁾。

第二は、類似の客観的環境のもとでも、適応パターンの内部に整合性があれば、異なった適応パターンが同等の有効性を発揮するという命題である。

マイルズ=スノウは、同一産業で競争している企業間にも異なった適応類型が見られ、それらはほぼ同等に有効であったと指摘している³³⁾。また、チャイルドも、北米の航空会社比較分析から、高業績企業のあいだにも全く異なった組織特性がみられることを明らかにし、組織の有効性の決定にとっては、客観的環境との適合性よりも、組織特性間の内的整合性の方がより重要だと主張している³⁴⁾。要するに、環境と組織の関係は1対1の対応ではなく、組織の構成要素間に適合性があれば、異なる組織特性が同一環境下でも同程度の有効性を発揮し得ると考えられるのである。

第三は、組織と環境との関係は、環境が組織特性を決定するという一方向の因果関係ではなく、相互依存的な関係であるという命題である。

マイルズ＝スノウの適応サイクル・モデルは、組織の適応プロセスが、組織による環境の選択をも含むサイクルをなすことを示している。また、ミラー (D. Miller) は、適応シナリオ (サイクル) の個々の構成要素は相互依存的であると主張している³⁹⁾。すなわち、組織は単に受動的に環境に適応するのではなく、戦略の策定、遂行を通じて主体的に環境に適応していると理解することができるのである。この点をチャイルドは、組織が環境を操作する可能性を環境戦略として考えるという方向の議論をしている³⁹⁾。

さて、これらの諸命題は、コンティンジェンシー理論が理想と考えた適合状態、整合状態が、現実の組織にとってはかならずしも望ましいものではないことを示している。つまり、コンティンジェンシー理論の基本的な分析視角にたいする挑戦であると考えられるのである。

以上を要するに、「組織 (システム) - 環境」図式で定式化された従来の情報処理モデルにもとづいたコンティンジェンシー理論は、環境が組織を制約する側面を過度に重視しすぎたために、組織内部の (とりわけ、非公式組織ないし行為者個人々人を通じた) 主体的な自己革新や創造性といった新たな秩序生成の論理を十分に提供できなかったといえる。そしてこのような反省から、上述した諸命題をより積極的に展開するために、能動的で自己決定的な組織化を重視する自己組織性論にもとづいた組織進化論、そして組織認識論が提起されてきたと理解することができよう。ポスト・コンティンジェンシー理論は、新しい視点転換と概念構成による理論枠組みや組織原理を提示していることを意味するのである。

ところで、自己組織性 (self-organicity) とは、今田によれば、「システムが環境との相互作用を営むなかで、みずからの手でみずからの構造をつくり変えていく性質を総称する概念」であり、「理論的には外 (環境) からの影響がなくても、みずからを変化させうることが前提である」とされる。つまり、「自己が自己のメカニズムに依拠して自己を変化させることであり、だから、自己組織性とは環境決定的でもなければ環境適応的でもなく、自己決定的ないしは自己適応的」であり、またそれでいて、「システムが環境と相互作用することを排除しない」というのである³⁷⁾。

この定義にしたがえば、自己組織化 (self-organizing)

とは、組織 (システム) みずからが、「ゆらぎ」を通じて自己を変革したり創造したりする新しい秩序生成の過程であると考えられよう。この自己組織化の概念は、環境にたいする組織の主体性を強調し、組織変動のメカニズムの解明をめざすポスト・コンティンジェンシー理論の基本的な思考として特徴づけられると、筆者には思われる。そこで、自己組織化思考の観点から、野中の組織進化論と加護野の組織認識論を中心に³⁸⁾、ポスト・コンティンジェンシー理論研究を考察していこう。

野中は、コンティンジェンシー理論の限界を踏まえて、「組織は多様性を削減して均衡を達成するというよりも、むしろ主体的に多様性を増幅させ、既存の思考・行動様式を破壊し、新たな思考・行動様式を創造することによって進化するという考え方に転換する必要がある」³⁹⁾と主張し、情報の創造を鍵とする自己組織化思考に着目している。さらに、「カオスもしくはゆらぎの創造、解決すべき矛盾を焦点化するゆらぎの増幅、その矛盾の解消への動的協力現象、新たな秩序の形成と情報蓄積、というプロセスを経過して、情報の創造を通じた自己組織化がおこなわれる」⁴⁰⁾と指摘し、組織進化論を展開したのである。最近ではこの理論を「知識を創る」という視点から、組織的知識創造理論として発展的に論じている⁴¹⁾。

その理論のなかで野中は、西洋の認識論 (epistemology) の歴史を丹念に再検討することによって、デカルト的二元論⁴²⁾の解体、超越を試みている。つまり、直観、信念、ものの見方、価値システムといった無形の要素を含む個人的な知識をさす暗黙知 (tacit knowledge)⁴³⁾と、厳密なデータ、技術仕様、マニュアル等、形式言語によって表すことのできる知識をさす形式知 (explicit knowledge) とは互いに対立する概念ではなく、むしろ相互に補完的であり、個人レベルで創られ蓄積される暗黙知から集団そして組織レベルの形式知へのダイナミックなスパイラルによる変換過程こそが組織的知識創造の重要なプロセス⁴⁴⁾であるとされるのである。

ただし、野中の理論においては、「ゆらぎ」が組織的知識創造を促進する要件⁴⁵⁾の一つとしてとらえられているが、今田の自己組織性の概念にしたがうかぎり、「ゆらぎ」はそれ自体で新たな秩序 (構造) 情報を担ったものと考えられることから、「ゆらぎ」それ自体が実は新たな情報 (知識) 創造の試み (の結果) であるということは、確認しておかねばならないだろう⁴⁶⁾。

一方、加護野は、組織変動の多様なバリエーションを組織が知識を獲得する方法の多様性を反映したものとし

てとらえ、どのようなバリエーションが起こるかは組織が保有する知識の状態に依存すると主張している。すなわち、組織の変動を、組織における知識の獲得・創造・更新のプロセスという視点からとらえ、組織認識論を展開したのである。

加護野によれば、組織認識論とは、「組織におけるひとびとがいかにして知識を利用し、獲得するかという観点から組織現象をとらえなおそうとする分析視角」⁴⁷⁾を持つものである。つまり、組織認識論は組織のなかで行われているひとびとの認識過程に焦点を合わせ、行為者の視点から組織現象を照射するアプローチであり、行為者により解釈され共有される意味(知識)の形成と転換において組織現象を解明しようとするものといえる。これは行為者の意思とは独立した、あるいはそれを超越した法則性を明らかにしようとしたコンティンジェンシー理論の反省に立つものと考えられよう。

また加護野は、「組織の知識獲得プロセスが創造的であると呼ばれるためには、その産物が既存の知識に照らして新奇性と有用性を持つと同時に、それが既存の知識の修正あるいは否定を迫るものでなければならない」⁴⁸⁾と主張しているが、ここでの「知識」を「(構造)情報」に置き換えれば、すなわち、加護野の理論も自己組織化思考に立脚していると理解することが可能であろう⁴⁹⁾。

組織のなかの混乱、不均衡、曖昧性といった現象や組織進化、組織革新といった組織変動のメカニズム、さらには、組織における創造性、企業家精神といった問題も、いずれも組織(というより、そのなかの行為者)の認識過程に関係していることを鑑みれば、自己組織化思考にもとづいた組織認識論は単に組織のある側面を分析し、説明しようとする理論ではなく、より広い射程から組織現象をとらえるための新しいパースペクティブを提供する理論であるといえる。

以上を要するに、組織あるいは組織現象の個々の側面を強調し分析してきた従来の諸研究の、いわば“メタ理論”ともいえる思考と分析視角を持つことから、組織認識論が今日のポスト・コンティンジェンシー理論の諸研究のなかにあつて、中心的な関心を集めている注目すべき理論たり得ると筆者は考えるのである。

IV. おわりに

1970年代、コンティンジェンシー理論を実証主義的な見地から精力的に推進した野中は、1980年代に入って情

報(知識)創造のマネジメントとして組織進化論を、同様に加護野は、主に現象学的な視点(phenomenological perspective)から組織認識論を唱えるようになった。組織論のように有為転変のサイクルの極度に短いことを特徴とする研究分野では、新しいものの導入はきわめて活発におこなわれるのが常であり、自然科学のアナロジーとしての自己組織性論も例外ではあり得ないだろうと筆者は考える。

この点を日置は、経営学を方法規定的な学問としてではなく、行政学や教育学と同様に対象規定的な科学としてとらえ、組織論研究の方法的な制約の少なさを指摘している⁵⁰⁾。それならば、経営学・組織論研究においては、他の学問領域において修得した方法を企業経営という社会現象に適用し、それが有効な分析方法でありさえすれば、社会理論としての資格が得られるとあってよい。これはつまり、方法的無節操がこの学問の性質上許されることを意味するものと理解できよう⁵¹⁾。

その意味では、モーガンのいうように⁵²⁾、組織のような多重的で多面的な現象は、多くのさまざまな視角と背景から研究されることがおそらく元来、そしてこれからも避けられないことを認めねばなるまい。コンティンジェンシー・セオリストの^{ひそみ}輩にならえれば、“組織現象の理解は、組織の見方(組織観)に依存する”のであって、今日の組織論をめぐる諸研究の百家争鳴の様相も決して忌むべきカオス(混沌)としてとらえるべきではないのかもしれない。

しかしながら、上述してきた分析からわかるように、組織論研究は自己組織化思考にもとづく組織認識論を中心的な議論として急転回を遂げようとしているように見える⁵³⁾。そこにはどのような意義と可能性が見いだせるのであろうか。

かつて、人間関係論は、公式組織にたいして組織の非公式な側面の重要性を強調した。これは公式組織論の欠落を衝くアンチテーゼとしては重要な指摘であったろう。しかし、企業という組織が非公式組織だけで成り立ち得るわけではない以上、非公式組織論は公式組織論の貢献を承認してみずからの役目をそれを補うものとして位置づけねばなるまい。

自己組織化思考にもとづく組織認識論研究は概念レベルでの研究が先行し、調査研究による知見の蓄積が(その方法論も含めて)やや遅れている感がある。また、経営学はすぐれて実践的な学問(あるいは政策科学といってもよい)⁵⁴⁾であり、それは単に現実を説明するだけ

ではなく、現実の経営の改善に資するものでなければならない。この点も十分に強調されてしかるべきであろう。

しかし、それらを含む意味でも、自己組織化思考にもとづいた組織認識論は、コンティンジェンシー理論のように公式組織に焦点を当てて組織自体を分析単位とする理論と、人間関係論のように非公式組織に焦点を当てて組織構成員個人を分析単位とする理論とを統合する可能性を秘めているといえなくはないだろうか⁵⁰。あるいは、公式組織と非公式組織の二項対立 (dichotomy) を無効にするといってもよい。組織を情報の解釈システムとしてとらえようとするワイクによれば、組織化 (情報の多義性縮減) 過程を通じて形成されるイナクトされた環境 (enacted environment)こそが環境を意味するのであり、そこでは、組織と環境の境界、あるいは対立はすべからず相対化されるのである。

ただし本稿では、主としてコンティンジェンシー理論からポスト・コンティンジェンシー理論への移行過程に焦点をおき論じてきたため、自己組織化思考にもとづいた組織認識論を中心とするポスト・コンティンジェンシー理論の意義や有効性の検討が表面的考察に終始した感否めない。このことは、本稿を議論の出発点として、ポスト・コンティンジェンシー理論の研究動向を見すえながら、筆者の今後の課題としたい。

註

- 1) より具体的には、ひとびとの有効な協働を促進するための組織編成と管理システム、それを補完するリーダーシップ、組織運営、組織文化を主たる対象とする研究分野といえる。
- 2) しかし、組織論研究がジャングルの状況にあるとしても、それらを全体的に把握することができないわけではないだろう。バレル＝モーガン (G.Burrell & G. Morgan) によれば、すべての社会理論は、現象への接近方法が主観的 (subjective) かそれとも客観的 (objective) か、現象への視点・関心が秩序や統制 (regulation) を重視する立場なのかそれとも急進的な変動 (radical change) を重視する立場なのかの二つの次元によって分類できるという。つまり、この二つの次元を交差させてできる四つのセルにそれぞれ「解釈」、「ラディカル人間主義」、「機能主義者」、「ラディカル構造主義者」のパラダイムを配置するのである。もっとも、かれらは社会学的視点から組織論をとらえているため、心理学や行動科学のように個人や集団レ

ベルの分析に着目する研究への関心に薄く、また、経営学的な志向性を持つ組織論を適切にカバーしているとは言い難い。しかし、いずれにせよ、本稿の主要な関心である組織認識論は「解釈」パラダイムとして位置づけられよう。ただし、ここでのパラダイム概念は、クーン (T.S.Kuhn) の規定 (註 53 を見よ) を忠実に追ったものではなく、理論枠組み、あるいは通常「パースペクティブ」と呼ばれるほどのものを指していると思われる。(Burrell, G. and G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann Educational Books, 1979. (前半部の訳として、鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム—機能主義的分析枠組—』千倉書房, 1986.) また、Lincoln, Y.S.(ed.), *Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*, Sage Publications, 1985. (寺本義也・神田良・小林一・岸眞理子訳『組織理論のパラダイム革命』白桃書房, 1990.)、塩次喜代明「組織研究の方法と課題」川端久夫編著『組織論の現代的主張』中央経済社, 1995.を参照。)

- 3) 山倉健嗣「組織論の現状」『日本経済新聞』1989.3.15., 遠田雄志『あいまい経営学』日刊工業新聞社, 1990., 経営経済学の立場から、稲村毅・仲田正機編著『転換期の経営学』中央経済社, 1992.また、本稿のテーマではないが、近年、組織への経済学的アプローチが顕著に現れてきていることは特筆に値するだろう。たとえば、Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press, 1975. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980.)
- 4) 加護野忠男『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』千倉書房, 1988.は組織認識論の今日的必要性と意義を早くから指摘した点で、わが国での重要な文献の一つだろう。
- 5) ローレンス＝ローシュ (P.R.Lawrence & J.W.Lorsch) によれば、「コンティンジェンシー理論とは、組織が異なる条件のもとでどのように機能するかを理解し、説明する意味で、条件づけられた研究であり、組織が異なる環境条件に効果的に対処するためにどのような違いを持たなければならないかにもっと光を当てようとする試みである」と定義される。(Lawrence, P.R. and J.W.Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*,

- Division of Research, Boston: Harvard Business School, 1967. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977.))
- 6) コンティンジェンシー理論の基本的な理論枠組み, およびその系譜, 発展については, 野中郁次郎『組織と市場』千倉書房, 1974., 占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房, 1979., 加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980.に詳しい.
 - 7) Trist, E.L., G.W.Higgin, H.Murray, and A.B.Pollock, *Organizational Choice*, London: Tavistock Publications, 1963. また, Pugh, D.S., D.J.Hickson, and C.R.Hinings, *Writers on Organizations*, Eurobooks, 1964. (北野利信訳『組織とは何か—諸学説へのアプローチ』評論社, 1974, pp.63-70.を参照.)
 - 8) Burns, T. and G.M.Stalker, *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications, 1961, pp. 119-122.
 - 9) Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press, 1965, p. 39. (矢島鈞次・中村壽雄訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970, p.47.)
 - 10) Lawrence, P.R. and J.W.Lorsch, *op.cit.* 前掲訳書.
 - 11) このことは, サイバネティクスの最小有効多様性 (requisite variety) の概念にかかわっていることを指摘できよう. (Ashby, W.R., *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hall, 1956.)
 - 12) Galbraith, J.R., *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973. (梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980.)
 - 13) March, J.G. and H.A.Simon, *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977.)
 - 14) 以下の諸点は, 加護野, 前掲書, pp.21-23.を要約的かつ補足的に論述したものである.
 - 15) これは当時の社会学における機能主義と呼ばれる理論的な潮流の基本的な態度を反映していたと, 加護野は指摘している. (同書, pp.4-5.) マートン (R.K.Merton) によれば, 社会的分析は行為や制度に付与された主観的な意味 (顕在機能) よりも, 行為が持つ客観的な意味 (潜在機能) に重点をおくべきであるとされる. (Merton, R.K., *Social Theory and Social Structure*, (Rev.Ed.), The Free Press, 1957. (森東吾・森好夫・金沢実・中島龍太郎訳『社会学理論と社会構造』み
- ず書房, 1961.))
 - 16) コンティンジェンシー理論は, 実際には組織のあらゆるレベルで考えることができる. 個人レベルでは, たとえば, モチベーションのコンティンジェンシー理論, 集団レベルでは, たとえば, リーダーシップのコンティンジェンシー理論などである. 事実, “コンティンジェンシー” の用語は状況特性によってリーダーシップ・スタイルの有効性が異なることを発見したフィードラー (F.E.Fiedler) の研究 (*A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967.) に端を発する.
 - 17) 一般システム概念は, 生物学者ベルタランフィ (L. von Bertalanffy) の『一般システム理論』に始まるが, 組織をシステムとみなす考え方は, 1960年代以降にジョンソン (R.A.Johnson), カスト (F.E.Kast), ローゼンツワイク (J.E.Rosenzweig) らによってシステムズ・アプローチとして盛んに論じられるようになった. (Johnson, R.A., F.E.Kast, and J.E.Rosenzweig, *The Theory and Management Systems*, New York: McGraw-Hill, 1963.) ここで, システムズ・アプローチとは, 「企業を含む組織体を, 二つ以上の相互依存的な部分・構成要素, あるいは下位システムとして理解するだけでなく, 明確なくつかの境界 (boundaries) によって外部環境から識別できる組織化された単一の全体であり, かつ, 外部環境と多面的な相互作用関係で結ばれている開かれたシステム, すなわち, オープン・システム (open system) としてとらえる」ものである. (権泰吉『アメリカ経営学の展開』白桃書房, 1985, pp.211-212.)
 - 18) Kast, F.E. and J.E.Rosenzweig, *Organization and Management*, 3rd.ed., New York: McGraw-Hill, 1979, p.97.
 - 19) 情報処理モデルにもとづくガルブレイスの組織デザイン論は, 組織が管理者である組織デザイナーによって上意下達的に設計される, という意味で, 組織図上に描かれるような組織の公式的側面に関わるものであり, 組織の非公式的側面を軽視しているといえる. (小木曾道夫「コンティンジェンシー理論の再検討—自己組織化モデルとの関連において—」『組織科学』Vol.24, No.1, 1990, pp.71-81.) また, 公式組織と非公式組織との厳密な区別は困難ではあるが, パーナード (C.I. Barnard) の定義を参考にすれば, 目標を実現するために合理的な目的=手段関係にしたがって配置された

- 諸力の体系が公式組織であり、その周辺に自然発生的に生ずる、明確に意識された目的=手段連鎖をとまわらない相互関係の体系が非公式組織であるといえよう。(Barnard,C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press,1938,p73,pp.114-115. (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,p.76,pp.119-121.))
- 20) たとえば、カスト=ローゼンツワイクによれば、コンティンジェンシー理論は、①特定の環境や技術のコンテキストのなかで適切な組織設計を開発しようとする管理者を助けることができ、②異なる状況のなかでの現実的な計画化と統制過程のための指針を提供することができ、③適切なリーダーシップのスタイルを決定することを助けることができ、④組織の変革や改善のためのもっとも適した手段を決定するのに役立つことができる、という。要するに、コンティンジェンシー理論は、あらゆる組織の管理のための一般原則を提供できないけれども、組織診断や特定の状況における管理実践のための重要な指針を提供することができる、と評価している。(Kast,F.E. and J.E.Rosenzweig, *op.cit.*,pp.115-119. (ここでは、権泰吉,前掲書,p.226.より補足,引用した。))
- 21) 庭本によれば、わが国のコンティンジェンシー理論研究は、上記註6の成果をへて、加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』日本経済新聞社,1983.の結実をもって、おおよそ終焉したといえる、という。(庭本佳和「組織統合の視点とオートポイエシス」『組織科学』Vol.29,No.4,1996,p.60.)
- 22) 加護野,前掲書,p.23.なお、後者の組織文化論とは、組織構成員によって内面化され共有化された価値、規範、信念などを主要な議論の対象とする研究をさす。たとえば、Deal,T.E. and A.A.Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, 1982. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社,1983.), Schein,E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985. (稲葉元吉訳『新しい人間関係と問題解決』産業能率大学出版部,1993.)を参照。また、組織文化論とポスト・コンティンジェンシー理論とを厳密に区別することは困難であると筆者は考える。
- 23) 同書,p.23.
- 24) この点を南は、バーナードの視点からポスト・コンティンジェンシー理論の意義と問題性について論及している。(南龍久「現代企業の経営組織」『現代経営学の基本問題』白桃書房, 1992, pp.101-122.,「ポスト・コンティンジェンシー理論とバーナード」『愛知経営論集』No.133,1995,pp.1-69.)
- 25) Weick,K.E.,*The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969. (金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房,1980.)
- 26) Cohen,M.D.,J.G.March,and J.P.Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.1,1972,pp.1-25., Cohen,M.D. and J.G.March, *Leadership and Ambiguity*, McGraw-Hill, 1974., March,J.G. and J.P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget,1976. (抄訳として、遠田雄志・アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣,1986.)
- 27) 野中郁次郎『企業進化論—情報創造のマネジメント』日本経済新聞社,1985.また、註41を参照。
- 28) プリゴジンらの散逸構造理論では、熱力学系にかんしてではあるが、「ゆらぎ」による均衡からの乖離がシステムの運動を発散させて解体させるのではなく、むしろ積極的に新たな構造をつくりあげる(秩序化の作用を果たす)契機として理解されている。(Nicolis,G. and I.Prigogine, *Self-Organization in Nonequilibrium Systems: From dissipative Structures to Order through Fluctuations*, John Wiley & Sons, 1977. (小島陽之助・相沢洋二訳『散逸構造—自己秩序形成の物理学的基礎—』岩波書店,1980.))
- 29) 以下の諸命題は、加護野忠男「経営組織論の新展開」『国民経済雑誌』Vol.143,No.4,1981,pp.92-113.を要約的かつ補足的に論述したものである。なお、マイルズ=スノウはみずからの戦略的決定論を「ネオ・コンティンジェンシー理論」と名づけた(Miles,R.E.and C. C.Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*,New York:McGraw-Hill,1978. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社,1983, pp.247-251.))が、従来のコンティンジェンシー理論にたいして批判的な議論を展開していることからポスト・コンティンジェンシー理論の先駆的な研究と考えられるので、ここでは、大きくポスト・コンティンジェンシー理論の枠組みのなかでとらえていきたい。
- 30) 加護野,前掲書,p.24.

- 31) Miles, R.E., and C.C.Snow, *op.cit.*, 前掲訳書。
- 32) Child, J., *Organization*, London: Harper & Row, 1977. (ここでは、加護野, 前掲書, p.24より引用した。)
- 33) Miles, R.E., and C.C.Snow, *op.cit.*, 前掲訳書。
- 34) Child, J., *op.cit.* (ここでは、加護野, 前掲論文, p.96より引用した。)
- 35) Miller, D., "Toward a New Contingency Approach: The Search for Gestalts in Organizations," Working Paper, McGill University, 1979.
- 36) Child, J., "Organizational Structure, Environment and Performance," *Sociology*, Vol.6, 1972, pp.1-22.
- 37) 今田高俊「自己組織性と進化」『組織科学』Vol.21, No.4, 1988, pp.2-11. また、『自己組織性—社会理論の復活—』創文社, 1986. , 『モダンの脱構築—産業社会のゆくえ』中公新書, 1987. を参照。
- 38) 両者の理論の比較、吟味は、松田潤治「知識創造の経営論の吟味」『経営学研究論集』Vol.17, 1991, pp.1-26. に詳しい。
- 39) 野中, 前掲書, pp.123-124.
- 40) 野中郁次郎「組織秩序の解体と創造—自己組織かパラダイムの提言」『組織科学』Vol.20, No.1, 1986, pp.32-44.
- 41) 野中郁次郎『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社, 1990., Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996.)
- 42) これは今田のいう「モダンの発想」である。つまり、主体と客体の二項対立にもとづいた認識法をさす。この二項対立は、主体の客体にたいする認識的優位(暴力的な位階序列)にかかわっているとされる。(今田, 『モダンの脱構築』, p.15.)
- 43) Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul, 1966. (佐藤敏三訳『暗黙知の次元—言語から非言語へ—』紀伊國屋書店, 1980.) なお、今田は、知識を暗黙知と言説知(言語表現の可能な知識)とに区別している。(今田, 『自己組織性』, pp.230-238.)
- 44) さらに正確にいえば、言葉にし難い個々人の暗黙知(思い)から共感を通じて共通の暗黙知を創造する「共同化(socialization)」, 暗黙知から明示的な言葉や図で表現されたコンセプトを創造する「表出化(externalization)」, 既存のあるいは新しい明示的な複数のコンセプトを組み合わせる体系的な形式知を構築する「連結化(combination)」, 形式知を体験学習によって身につけ暗黙知に変える「内面化(internalization)」の四つの知識変換モードをめぐるプロセスである。(Nonaka, I. and H. Takeuchi, *op.cit.*, 前掲訳書, pp.91-109.)
- 45) ①組織の意図, ②個人とグループの自律性, ③ゆらぎ/創造的カオス, ④情報の冗長性, ⑤最小有効多様性が、組織的知識創造の五つの促進要件とされる。(Ibid., 前掲訳書, pp.109-124.)
- 46) 今田, 前掲論文, pp.6-7. を参照。
- 47) 加護野, 前掲書, p.13. 傍点は筆者による。
- 48) 加護野忠男「創造的組織の条件」『組織科学』Vol.19, No.1, 1985.
- 49) 今田, 前掲論文, p.7. を参照。
- 50) 日置弘一郎「経営学におけるポストモダン(1)—自己組織性・ホロン・contingencies—」『経済学研究』Vol.53, Nos.1-2, 1987, pp.177-196.
- 51) しかし、このことは、逆に言えば、経営学が学問的信条(discipline)の桎梏から解きはなされた、知の軽やかな飛翔が保証される数少ない研究のフィールドであり、知的作業のフィールドとしてかなり魅力的であることを意味している、と日置はむしろ肯定的にとらえようとしている。(同論文, p.182.)
- 52) Morgan, G., *Images of Organization*, Beverly Hills: Sage Publications, 1986.
- 53) これを、組織論研究における“パラダイム転換”と形容することもできよう。しかし、クーンによれば、パラダイムとは、ある集団の成員によって共通して持たれる信念、価値、テクニックなどの全体的構成のことであり、また、ある期間を通して科学研究者の集団に問題や解法のモデルを提供する普遍的に認められた科学的成果(achievement)とされる。(Kuhn, T.S. *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: The University of Chicago Press, 1962. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971.)) このパラダイム概念の持つ多義性、曖昧性にたいするその後の批判の経緯をみても、われわれはパラダイムという術語をもう少し慎重に用いるべきであろう。
- 54) 日置, 前掲論文, p.182.
- 55) 小木曾, 前掲論文, p.80. を参照。

(平成8年9月24日受理)