

# 組織進化論

## —「組織化」の理論を中心に—

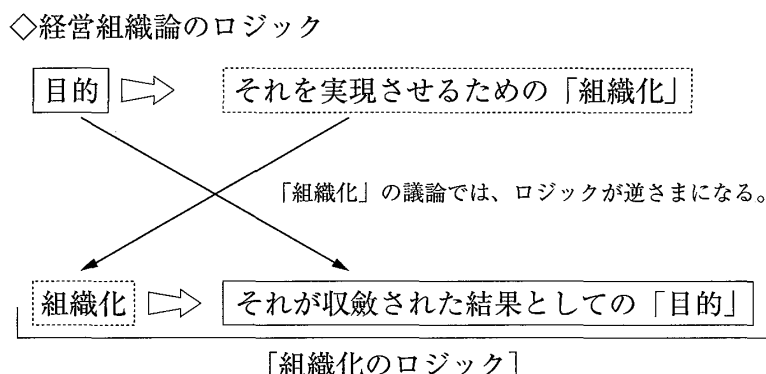
加 藤 久 明

### 1. 序論

組織と進化という問題構成は、決して新しいものではない。「組織進化論 (Evolutionary Theory of Organization)」と呼ばれる趨勢は、経営組織論における展開を見れば、1960年代後半から半世紀近くに渡って展開されていることが確認できる。しかし、その分析と体系化の規模は、21世紀に入った今日においても、これまでの歴史的規模と必ずしも比例しているとは言えない。また、この趨勢には、経営組織論における傍流の一つとして認知され、その学問的なアイデンティティを獲得してきた傾向が存在する。例えば、この趨勢の基盤を構築したカール・ワイクの組織化に関する議論などは、ポストモダン経営学の文脈などにおいて語られることもあり<sup>(1)</sup>、必ずしも学問的に明確な位置付けが存在するわけではない。

このような状況の要因には、幾つかのものが考えられる。だが、まずもって指摘できる特徴は、この趨勢の理論的端緒を構築したドナルド・キャンベルやカール・ワイクの議論が持つ、ロジックの性質にあると言える。一般に、経営組織論は、中條秀治が「目的がまず初めにあって、その実現のために組織化のプロセスがある」<sup>(2)</sup>と述べるようなロジックを基盤としてきた。これに対して、組織進化論が勃興する際に大きな役割を果たした「組織化 (Organizing)」と呼ばれる概念などにおいては、このような一般的なロジックを逆さまにしたものが展開されている (図1)。

図1 経営組織論のロジック、組織化のロジック



出典：『組織の概念』，pp.335-336における記述を基に筆者が作成。

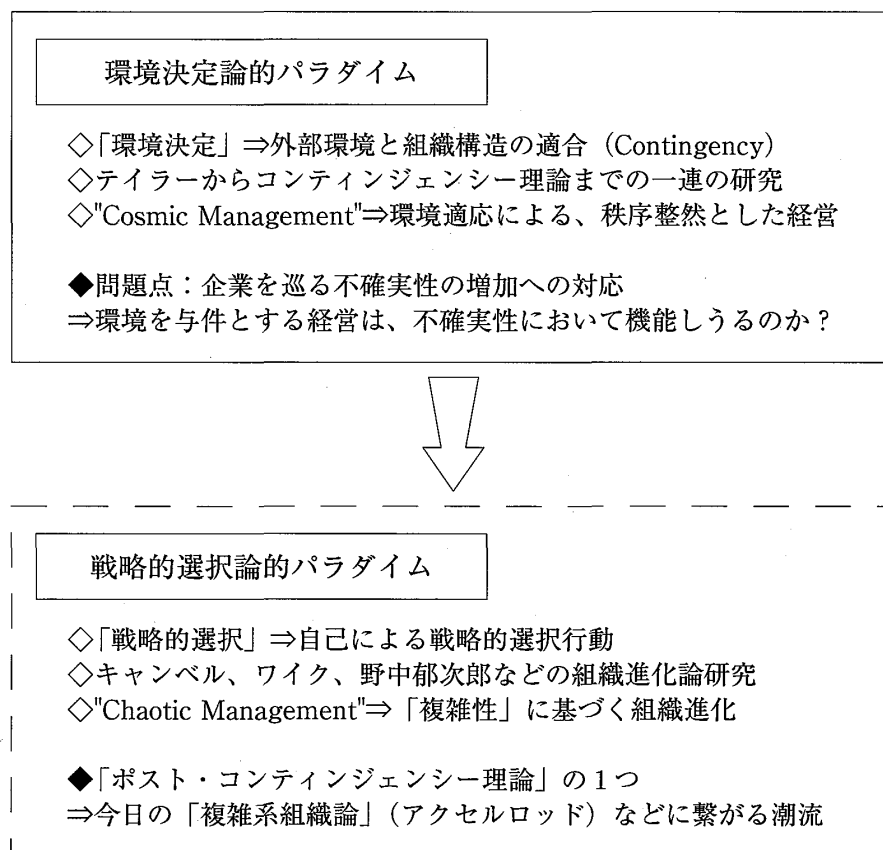
(1) 遠田雄志編著. ポストモダン経営学. 初版. 東京, 文眞堂, 2001, viii, 387 p

(2) 中條秀治. 組織の概念. 初版. 東京, 文眞堂, 1998, xxiv, p.335. 文眞堂現代経営学選集; 第II期第1巻

同様のことは、ロジックのみに止まらず、理論的な与件という観点から指摘することも可能であろう。この与件に関して、藤井 耐は経営組織論をめぐる諸論を、大きく2つに整理し、その特徴を説明している<sup>(3)</sup>。それによれば、これまでの諸論は、(1)「環境決定論的パラダイム」、(2)「戦略的選択論的パラダイム」と呼ばれる2つの趨勢に大別することが可能である(図2)。前者は、コンティンジェンシー理論までの一連の研究が該当し、環境適応を基盤とした方法論が機能しているとされる。後者は、組織進化論を代表とする「ポスト・コンティンジェンシー理論」と評すべき一連の研究が該当し、環境創造や複雑性を基盤とした方法論が機能しているとされる。

経営組織論は、チェスター・バーナードによる近代組織論の確立以降、環境決定論的パラダイムを主体として、多種多様な展開を行ってきた。これに対し、戦略的選択論的パラダイムに属する組織進化論は、1960年～80年代からの企業などの組織を巡る不確実性を鑑み、従来の環境適応に基づく方法論への問題提起を基盤としている。また、展開された諸論の特徴を総合すると、進化論的な「変異→淘汰→保持」の生態的プロセスを基調として、

図2 経営組織研究をめぐる2つの趨勢



出典：「環境・戦略・管理・人間行動の体系的関係に関する環境決定論的視点と戦略的選択論的視点」, pp.20-40の記述を基に筆者が作成。

(3) 藤井耐. “環境・戦略・管理・人間行動の体系的関係に関する環境決定論的視点と戦略的選択論的視点”. 高千穂論叢. Vol.28, No. 4, pp.20-40 (1994)

組織行動を説明した趨勢、と定義できる<sup>(4)</sup>。換言すれば、環境に対して受動的であった近代組織論などとは対照的に、組織を取り巻くカオス（Chaos）の中から、新たな環境を創造することを与件とした組織論であると言えよう<sup>(5)</sup>。

さらに、組織進化論において展開されている諸論は、一種の「カオティック・マネジメント」とでも評すべき、複雑性を考慮した方法論的特徴を有している。それは、今日のアクセルロッド<sup>(6)</sup>などを代表とする、複雑性を考慮した組織理論の先駆け的な議論であったとも位置付けられる。同時に、野中郁次郎の組織的知識創造理論を代表とする、ナレッジ・マネジメント理論の勃興にも、多くの影響を与えており、その理論的な連続性を検討する際にも重要な課題の一つとなりうると言えよう。

以上のような問題意識を基盤として、本稿は、組織進化論という趨勢を構築した諸論の特徴を中心に検討を行うものである。これによって、今後ますます重要な研究課題となると思われる、複雑性や自己組織化などに関する議論の前提となる要素の把握を目指したものである。そのため、本稿において筆者はまず、経営組織論の一般的な方法論的基盤について触れ、バーナードの理論を通してその特徴を検討している。次に、組織進化論の基盤を構築したキャンベルやワイクなどの「組織化」の理論の特徴を挙げ、それまでの経営組織論との方法論的な差異を論じている。そして、最後にそれらの方法論的な問題点について検討している。

## 2. 経営組織論の方法論的基盤：バーナードを中心に

組織進化論に関する議論の前提として、まず、一般的な「組織論」と呼ばれる概念における主要な学説に触れ、序論において述べた環境決定論的パラダイムの方法論的基盤を概説する必要がある。経営学は、その当初から企業を研究の主体としており、具体的には「組織」を研究対象として発展してきた。それは、その端緒となる研究が、1895年のフレデリック・テイラーによる「差別出来高払い賃金形態」に基づいた、「科学的管理法（Scientific Management）」に遡ることからも明らかであろう。テイラーによる科学的管理法は、三戸公が述べるように、機能化に重点が置かれた「テイラー・システム段階」<sup>(7)</sup>と呼ぶべき状況を創造した。それは、(1)作業の科学に基づいて最速・最大を標準とした課業の設定とその実施の体系であると同時に、(2)人間の機械化であった<sup>(8)</sup>。

しかしながら、一般に「組織論」と呼ばれてきた語の学問的位置付けは、近代組織論の始祖たるチェスター・バーナード、それを継承させて新たな「意思決定論」と呼ばれる領域を開拓した、ハーバート・サイモン等の動きに求められる。特に、前述した「環境決定論的パラダイム」の代表たるバーナード理論は、「経営」と「組織」を区分する端緒となっ

(4) 組織進化論以外にも、環境を与件する従来の組織論とは異なる立場を採る趨勢は存在する。例えば、ルードヴィヒ・フォン・ベルタランフィによる一般システム理論（General System Theory）などを応用した「組織シンボリズム論」などは、その好例であろう。

(5) 注3の文献、p.34

(6) ロバート・アクセルロッド、マイケル・D・コーエン著、高木晴夫監訳、寺野隆雄訳、複雑系組織論：多様性・相互作用・淘汰のメカニズム、初版、東京、ダイヤモンド社、2003、224 p

(7) 三戸公、科学的管理の未来：マルクス、ウェーバーを超えて、初版、東京、未来社、2000、p.124

(8) *ibid.*, p.124-125

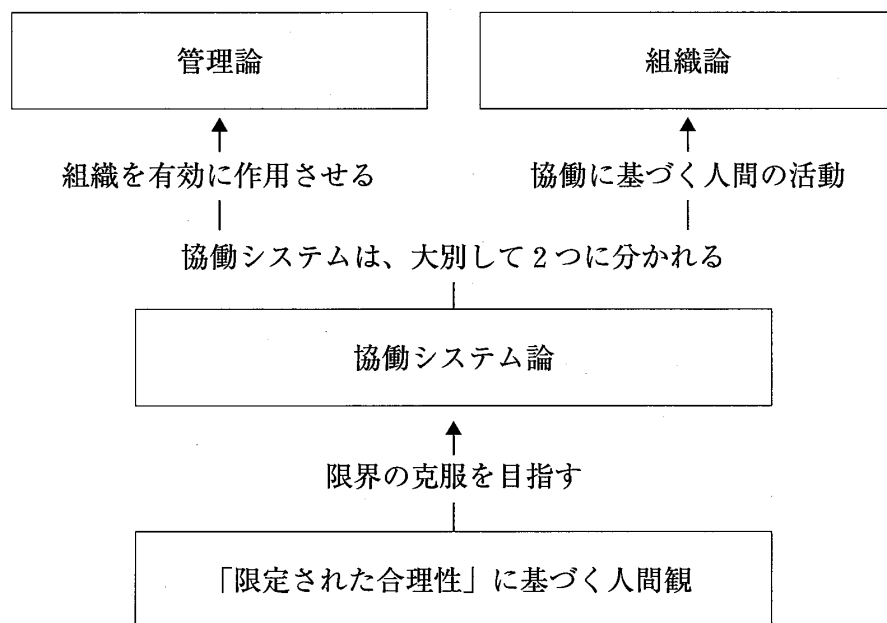
ている。また、そのシステム論的なアプローチは、組織の構成要素を目的・伝達・意欲の3要素として、近代的な経営管理論の基盤をも切り開いている。そして、その研究成果に基づけば、「組織論」は経営学を構成する4要素の1つとして位置付けることが可能である<sup>(9)</sup>。

- (1) 人間論：「限定された合理性」に基づく人間観
- (2) 協同システム論（経営論）
  - (a) 管理論
  - (b) 組織論

上記の4要素は、一般に次のように説明される（図3）。第1に、「限定された合理性」に基づく、制約を持つ人間観が前提として存在する。第2に、人間が自身の持つ制約を克服するために協働システムが形成される。そして、このシステムは大きく2つの側面を持っている。まず、第3の要素である「管理」に関する側面があり、次に、第4の要素である「組織」に関する側面が存在する。

故に、一般に言われるところの「経営組織論」とは、この第4の要素に属するものであり、その近代的議論の端緒は、通常、バーナードに求められる。そして、中條秀治が指摘するように、「多くの専門書がバーナードの組織定義を取り上げ、これに依拠しこれを解

図3 経営学における「組織論」の位置付け



出典：『バーナード組織論研究』, p.21における記述を基に筆者が作成。

(9) 飯野春樹. バーナード組織論研究. 初版. 東京, 文眞堂, 1992, p.21

説することで組織の原理的な論及と為してきた」<sup>(10)</sup>趨勢を創出してきたと言えよう。ちなみに、経営組織論はそれ自体が経営学そのものと認識されることが多いが、これは経営学における部分学科であり、経営学そのものではない<sup>(11)</sup>。同時に、そのようなことは、「個別の事象にいちいち対応できないようになっていて、対応できるのは各部分学科の責任であるか役目」<sup>(12)</sup>であるという経営学の特性に起因している。

それでは、バーナードの組織定義とは如何なるものであるのか。主著である『経営者の役割』<sup>(13)</sup>においては、組織を「協働システム (cooperative system)」と捉えた上で、「少なくとも1つの明確な目的のために2人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的 (システムティックな) 関係にある物的、生物的、社会的構成要素の複合体」<sup>(14)</sup>であると定義されている。

そして、このようにバーナードが組織を「協働システム」と捉える所以は、『経営者の役割』の序論における記述から読み取ることが可能である。序論においては、まずもって、次のような問題提起が行われている。

具体的な社会的過程としての公式組織に論及しているものは事実上まったく見当たらない。社会的行為は主としてこの社会的過程によって遂行されるのに、この具体的過程は、ほとんど完全に無視され、なんらかの社会的条件や社会的情況を構成する一要因にもされていない。(中略) このような不注意は、解剖学で重要な器官にふれず、生理学でその機能に触れないのに等しいと私は思う<sup>(15)</sup>。

さらに、上記の問題提起と併せて、バーナードは、社会的な行為が「組織」によって遂行されることを指摘すると同時に、多くの人々が何らかの組織に所属し、1つの社会システムとして関係していることを主張する。

このような把握の前提には、まずもって、上記に述べた「限定された合理性」に基づく人間観が存在していることを考慮せねばならない。これは、「個人が社会において複数の人々との協働により、物的ないしは生物的制約を克服していく」と換言することが可能である。そして、そのような限界を克服するため、人間が様々な形態の協働関係を発生させるとしたバーナードは、組織を「協働システム (cooperative system)」と捉え、上記に述べた定義を行った。その上で「組織」が協働システムを分析する上で最も有効な概念であると主張した<sup>(16)</sup>。

また、この議論は経営組織論における重要な参照項であるため、一般に「組織」と呼ばれる概念は、この「協働システム」を意味している。しなしながら、このように捉えられた協働システムは、人間が依拠する基礎や条件が、著しく多様であるため、様々な差異を

(10) 注2の文献, p. iii

(11) 斎藤弘行. “経営学における人間像”. 経営論集 (東洋大学経営学部). No.59, p.2 (2003)

(12) *ibid.*, p.3

(13) C・I・バーナード著. 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳. 経営者の役割. 新訳第40版. 東京, ダイヤモンド社, 1990, 352p. 経営名著シリーズ2

(14) *ibid.*, p.67 ; 尚, 括弧付けは筆者によるものである。

(15) *ibid.*, p.3

(16) *ibid.*, p.76

内包していることを留意せねばならない。それは、協働システムの実体が、端的には「多様性 (variety)」と規定できることから明白であろう<sup>(17)</sup>。

だが、バーナードは、「多様性による組織間の差異を排除して、なおそこに残るものとして「活動のシステム」に着目」<sup>(18)</sup>している。それは具体的に、『経営者の役割』における、「組織の定義のなかに人間を含めることは、物的環境の一部を含める場合と同様に、ここでもまた特定の場合には非常に有効であるかもしれないが、一般的目的からは限られた意義しかもたない」<sup>(19)</sup>という主張に結実している。換言すれば、バーナードは個々の制約や差異ではなく、あらゆる協働システムに共通した意識活性の側面に着目した上で、「組織」という概念を捉えてきたと考えるのが適切である。

同時に、そのような方法には、高松和幸が指摘するように、バーナードを出発点とした近代組織論において大きな意味を持つ、システム論的な「組織」概念の成立が見られる<sup>(20)</sup>。それは、(1)不断に前進する1個の活性体であり、(2)「自律的機能」を有する生存維持システムとしての「組織」概念であると言えよう。

そして、バーナードは協働システムたる組織を「意図的に調整された人間の活力や諸力の体系」<sup>(21)</sup>と定義した上で、「人間の協働行為を調整し、物的ないしは社会的な要因を協働に結合するシステム」と捉えていたと考えることが可能である。そして、このような過程を纏めたものが図4である。

また、バーナードは協働システムたる組織を、(1)「公式組織」と(2)「非公式組織」という独創的な定義に分類することで、その概念整理を行った(図5)。まず、「公式組織」とは、協働システムにおける1つのシステムであり、「2人以上の人々の意図的に調整された活動や諸力の体系(システム)」<sup>(22)</sup>と定義される。次に、「非公式組織」は、「個人的な接触や相互作用の総合」や「人々の集団の連結」<sup>(23)</sup>であると定義される。ちなみに、後者の概念は、「無意識に調整された活動や諸力」を意味し、前者のように何らかの協働行為によって制約を克服する、という意味の下に目的達成を行う組織ではない(図5)。

それでは、公式組織の理論において、その成立はどのようにして可能となりうるのか。バーナードによれば、そのためには(1)相互に意思を伝達できる人々が存在している、(2)人々が行為を貢献しようとする意欲を持つ、(3)さらに、共通の目的の達成を目指す、という3つの条件が必要であるとされる<sup>(24)</sup>。また、これらは換言すれば、(1)コミュニケーション(伝達, Communication)、(2)貢献意欲(Willingness to Serve)、(3)共通目的(Common Purpose)であるとされる。

これらの3条件を整理して述べれば、図6のように示すことができる。まず第1に、コミュニケーション・システムを構築することが挙げられる。この根拠は、コミュニケーショ

(17) 高松和幸。“経営組織における自律性の概念：組織に内在する自律的調整の機能について”。独協経済(独協大学経済学部)。No.69, p.52 (1998)

(18) *ibid.*, p.52

(19) 注13の文献, p.76

(20) 注17の文献, p.52

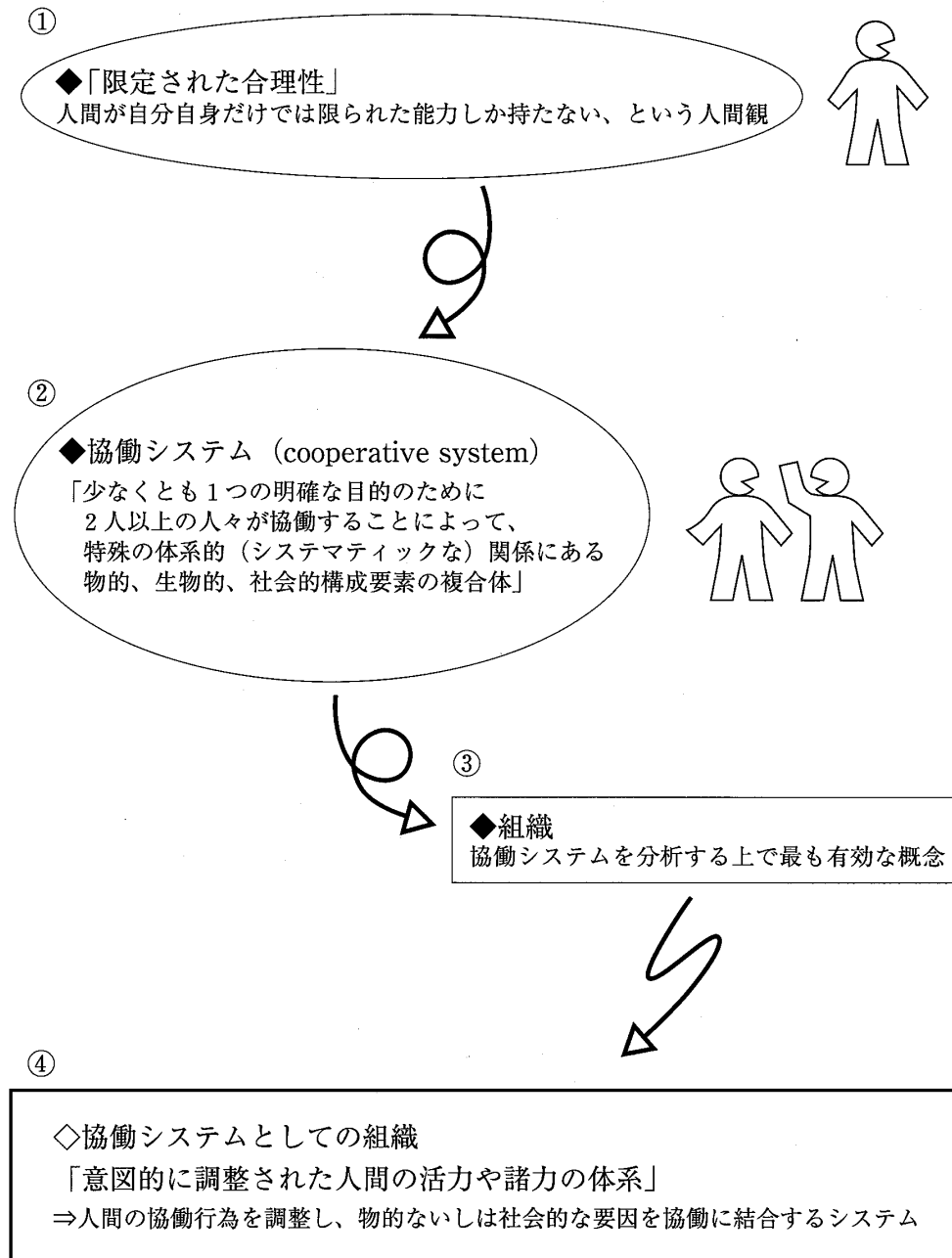
(21) 注13の文献, p.75

(22) *ibid.*, p.76

(23) *ibid.*, p.120

(24) *ibid.*, p.85

図4 「協働システム」としての組織

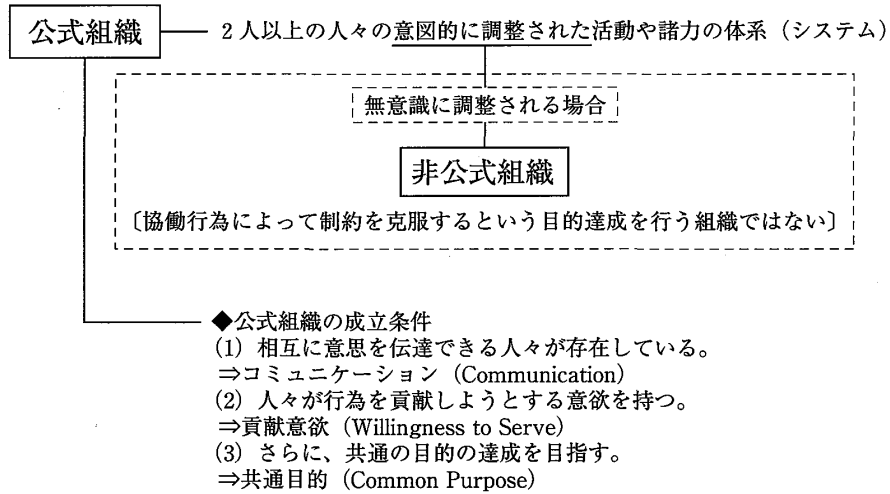


出典：『経営者の役割』における記述を参考に筆者が作成。

ンが組織目的と個人目的とを調整し、それらを活性化していく機能であることに求められる<sup>(25)</sup>。第2に、個人目的を主体とした貢献意欲に基づく、組織成立に不可欠な貢献意欲による、協働の確保を促進することが必要とされる。これは、組織を構成する最小単位たる「個人」が、組織に対して積極的な貢献意欲を持ち、主体的な行動を展開していくことが

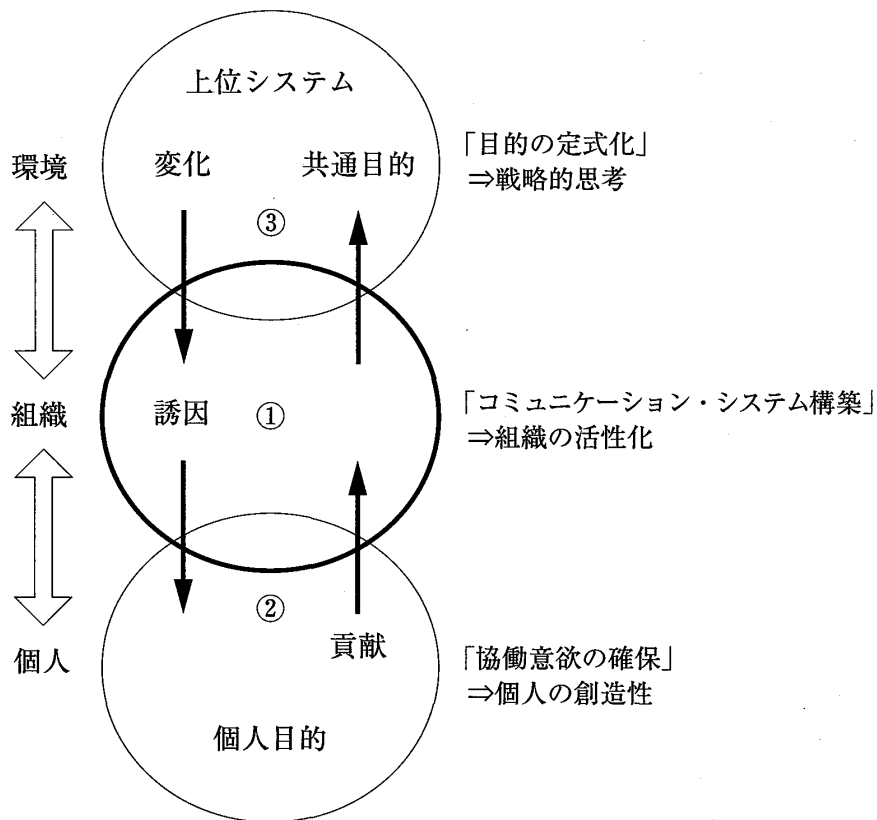
(25) 産能大学経営研究会編著. 現代企業と経営. 初版. 東京, 産能大学出版部, 2000, p.294

図5 「公式組織」と「非公式組織」



出典：『経営者の役割』，pp.76-95，pp.119-130における記述を参考に筆者が作成。

図6 コミュニケーション，貢献意欲，共通目的



出典：『現代企業と経営』，p.294における図を筆者が改変。



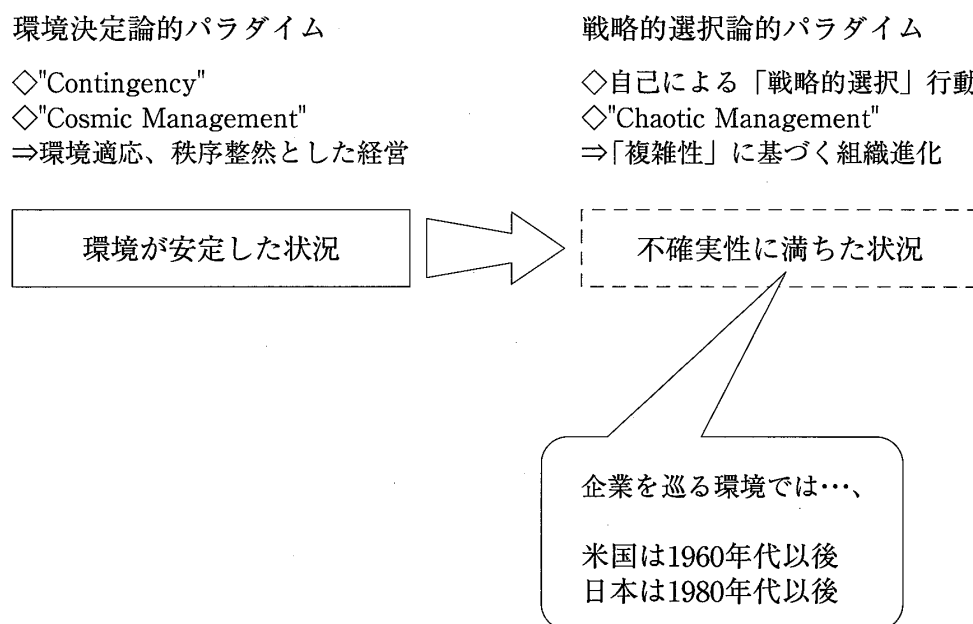
不可欠である，という点がその根拠であるとされる<sup>(26)</sup>。第3に，共通の目的を定式化し，それを戦略的思考へと繋げることが求められる。これは，環境変化に適応した共通目的を設定し，最適化された行動を選択するための意思決定を行うことを意味しており，本稿の冒頭に挙げた「環境決定論的パラダイム」の端緒となった要素である<sup>(27)</sup>。

### 3. 組織進化論を構築した諸論：キャンベル，ワイク，ヤンツ等の議論を中心に

前章において挙げたバーナードに始まる「環境決定論的パラダイム」の諸論は，複雑性を与件としたものではない。そのため，これらは現実社会における不確実性の増大に対し，どの程度機能しうるのかという点において，問題が存在した。このような問題の背景には，近代組織論の趨勢が確立した1930年～1940年代と比較して，企業を巡る環境が，米国においては1960年代以後，日本においては1980年代以後から，不確実性に満ちた状況へと変化してきたことが挙げられる<sup>(28)</sup>（図7）。換言すれば，それらは19世紀から20世紀に至るまで経営学を支えてきた，社会発展の主要なパラダイムである，「大量生産・消費」の終焉であるとも言える。

バーナードのように，ある一定の現象をできる限り単純化した上で，そこにある一定の原理や法則を導き出す方法は，「安定した環境」と「一方向的な社会発展」が与件とされ，

図7 環境安定状況から不確実性環境状況へ



出典：「環境・戦略・管理・人間行動の体系的関係に関する環境決定論的視点と戦略的選択論的視点」，pp.20-40の記述を基に筆者が作成。

(26) *ibid.*, p.295

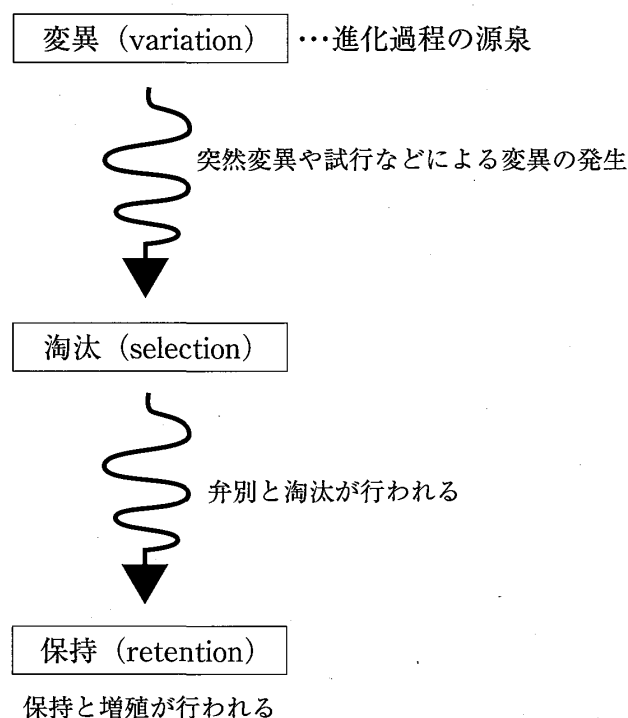
(27) *ibid.*, p.296-297

(28) 注3の文献, p.32

「生産から販売へ」という直線的なパラダイムが動いていた時期には有効であったのかもしれない。しかし、涌田宏昭が指摘するように、今日の状況は、そのようなものとは全く異なる、「数多い部分より成り立つ複雑システムがその対象となっている」<sup>(29)</sup>ことは議論を待つまでも無い。そして、そのような問題意識が、組織進化論などを代表とする「戦略的選択論的パラダイム」の諸論において、カール・ワイクの「組織化」論などを代表として提示されるようになる。それらは、今日において展開される、複雑系を前提とした新しい組織理論の先駆的な議論でもあると言えよう。

一般に、組織進化論研究の端緒は、1965年のドナルド・キャンベルによる研究<sup>(30)</sup>に遡り得る。社会行動にダーウィンの進化論モデルを応用したその研究は、組織進化論における先駆的研究である。「進化過程の発生には、突然変異や試行などによる「変異(variation)」が必要である」<sup>(31)</sup>ことを訴えるキャンベルは、変異から「淘汰(selection)」,「保持-増殖システム(retention-propagation system)」へと繋がる一連の進化モデルを提示した(図8)。しかしながら、「組織化」という新たな概念を提示したパラダイム・シフトには、

図8 ドナルド・キャンベルによる社会文化的進化論モデル



出典：“Ethnocentric and Other Altruistic Motives”, pp.306-307における記述を参考に筆者が作成。

(29) 涌田宏昭編著. 複雑系の経営学：創造と崩壊から生まれる経営. 初版. 東京, 税務経理協会, 1999, p. 6

(30) Donald T. Campbell. “Ethnocentric and Other Altruistic Motives”. *Nebraska Symposium on Motivation*. Vol. XIII, pp.283-311 (1965)

(31) *ibid.*, p.306

1969年のカール・ワイクによる『組織化の心理学』<sup>(32)</sup>を待たねばならなかった。

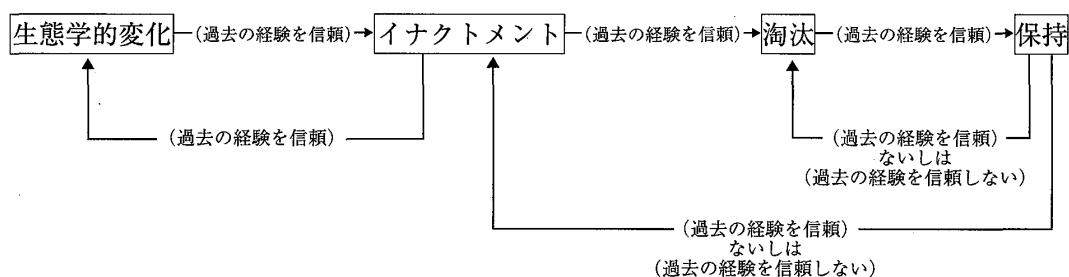
ワイクは、環境に反応する人間像を主体とした従来の経営組織論に対して、「既存の環境に適応する代わりに、行為者自身が自分たちの適応すべき環境をも作り出すこともまったく可能である」<sup>(33)</sup>という点を主張する。その上で、「外部環境への適応を論ずるよりもむしろ、組織化とは、行為によって作り上げられ、実現された環境 (enacted environment)、すなわち、相互に依存的な行為者たちの行為によって構成されている環境へ適応することから成り立っている」<sup>(34)</sup>と論じている。そのようにして従来の「組織 (Organization)」と呼ばれてきた概念に対して問題を提起した上で、「組織化 (Organizing)」と呼ばれる新たな概念を次のように提示している (図9)。

組織とは流動的で、絶えず変化しており、絶えず再遂行を必要としており、そして、ある時点でこの流動性が「凍結」されたときだけ、組織が実在するように見える。このことは、組織化という点から組織を定義しなければならないことを意味している。組織化とは、条件付きで関連している諸過程にはめ込まれている連結行動によって、実現的環境のなかの多義性を除くことから成っている<sup>(35)</sup>。

また、ワイクは「組織化」概念の主幹として、条件的に似通ったいくつかの過程の中に隠されている「連結行動 (interlocked behaviors)」<sup>(36)</sup>と呼ばれる概念を挙げ、次のように定義を行っている。

連結行動は、いかなる組織体をも構成している基本的要素である。それらは二人ないしそれ以上の行為者の間で発展し維持される反復的、互酬的、相互依存的な諸行動から成り立っている<sup>(37)</sup>。

図9 組織化のプロセス



出典：『組織化の社会心理学 (第2版)』, p.172における図を筆者が改変。

(32) カール・E・ワイク、金児暁嗣訳、組織化の心理学、初版、東京、誠心書房、1980、232p。現代社会心理学の動向 6

(33) *ibid.*, p.54

(34) *ibid.*, p.54

(35) *ibid.*, p.173

(36) *ibid.*, p.1

(37) *ibid.*, p.174

このような「組織とは何か」を論じない、一般的な経営組織論とは異なるワイク独特のスタンスは、「組織やその周囲の環境といったものは、急激に変化するため、現在いかなる状態かを示したところで、それは役に立たない」<sup>(38)</sup>という社会観に基づいたものである。それは、組織を構造主義的な「実在」として捉えない、連結行動によるイナクトされた(enactment)多義性の除去<sup>(39)</sup>が連続的に進行する「過程」としての組織であり、次のように捉えられたものである<sup>(40)</sup>。

社会的集合体 (social collectivity) が作られ、維持され、解体されるその「過程(process)」があるということ、そうした過程が集まって「組織化 (organizing)」という仕事を成立させているのだということ。また、これらの過程が連続的に進行している状態こそが組織である<sup>(41)</sup>。

さらに、1979年の第2版<sup>(42)</sup>においては、「連結行動による多義性の除去」を基調とした初版における定義とは異なり、「連結行動を規定する文法」そのものに組織化の定義が求められている。それは、次のように定義されている。

組織化とは意識的な相互連結行動 (interlocked behaviors) によって多義性 (equivocality) を削減するのに妥当と皆が思う文法と定義される<sup>(43)</sup>。

第2版においてワイクは、組織化が「合意された妥当性 (Consensual Validation)」の生成であると訴える。そして、この合意において重要な点が「行動から社会的課程を構築するためのルールとその過程に流入するパズルのようなインプットに付与される解釈」<sup>(44)</sup>にあるとする。また、付け加えて上記の組織化の定義に関する次のような説明を行っている。

組織化は文法のようなものである。というのは、それは、行為者に理解できる社会的過程を形成するためにいかに種々の相互連結行動を組み立てるかに関するルールや習慣の体系だからである<sup>(45)</sup>。

(38) *ibid.*, p. 1

(39) この点に関して、ワイクは今日におけるアクセルロッドなどの複雑系組織論とは大きく異なると言えよう。少なくとも、今日の複雑性を前提とした議論は、まずもって複雑性 (多様性) を除去する、ということを行わないからである。

(40) さらに、第2版の序文においては、次のようなことを述べ、従来の経営組織論などへの批判を行っている。「最近まで、管理者も研究者も、組織図や標準実施手続や職務記述書といった比較的固定的な構造の人工物の重要性を過大評価する安易なアプローチをとってきた。これらの人工物といえども、組織の生に何らかの機能をしているが、それとても、凍結されないからこそ動くシステムをほとんど凍結して組織を全く別の代物にしかねない、象徴的スナップショットとして機能しているにすぎない」。

(41) *ibid.*, p. 2

(42) カール・E. ワイク著、遠田雄志訳、組織化の社会心理学 (第2版)、初版、東京、文眞堂、1997、xiii, 370 p

(43) *ibid.*, p. 4

(44) *ibid.*, p. 5

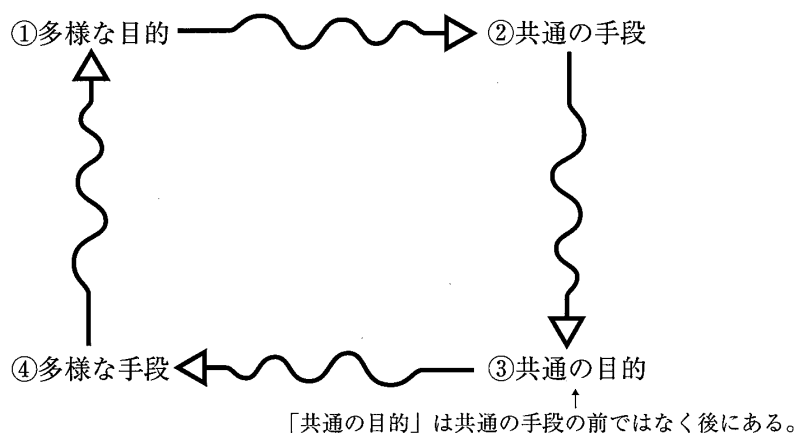
(45) *ibid.*, p. 5

同時に、文法としての組織化に安定した要素を供給する素材として、ワイクは初版と同様に「連結行動」概念を挙げ、これが「組織構造 (Organizational Structure)」と同義のものであるという概念規定を行っている<sup>(46)</sup>。これに関してワイクは、まずもって、「構造が形成され始めるとき、最初メンバーは共通手段について収斂する」<sup>(47)</sup>と述べ、共通目的が共通手段の後に発生するものであると考えている (図10)。それは、組織発展の連鎖を「多様な目的→共通の手段」というプロセスから始まるものとして捉え、まずもって、共通目的を組織成立の第一義的な要因としたバーナードなどとは異なる立場を取るものである<sup>(48)</sup>。

また、ワイクは冒頭において、連結行動を(1)適切な手続き、(2)適切な解釈 (についての共有感)、(3)複数の人びとから成る行動 (の組み立て)、(4)取り組まれるべきパズル、の4要素から構成されるネットワークとして、あらゆる組織規模を問わずに、個人が組織化に関与していることを訴えている<sup>(49)</sup> (図11)。同時に、第2版においてワイクは、初版における「組織とは何か」を論じない独自の理論的姿勢に関して、「組織行動」ないしは「組織が行為する」という語が持つ問題を通じて、次のような説明を行っている。

組織が行為するときは (中略)、常に人びとが行為しているのである。組織が行為すると言ったとき、それは (個人間の) 相互作用の何らかの集合に分解される。そうした人びとが行為の特定の集合を生み出さなかったり編成しなかったり、あるいはそうした行為が他の人びとによって生み出されなかったり編成されなかったりすれば、組織は組織的だと

図10 集団発展のモデル



出典：『組織化の社会心理学 (第2版)』, p.118における図を筆者が改変。

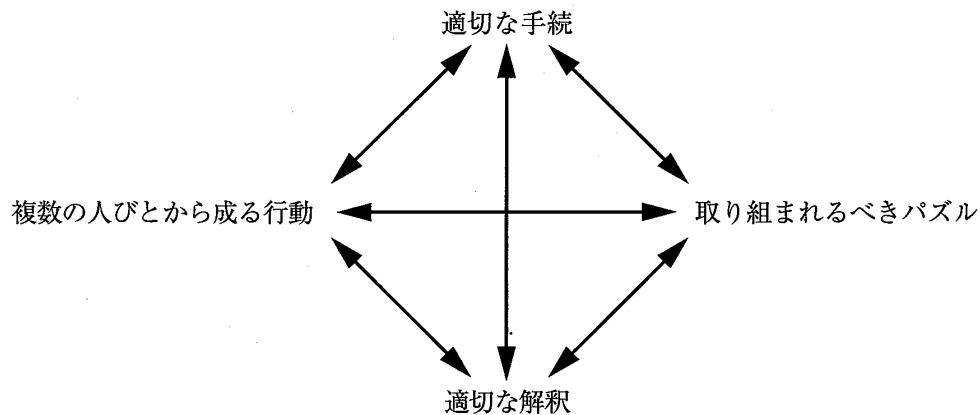
(46) *ibid.*, p.116

(47) *ibid.*, p.118

(48) *ibid.*, p.119 ; しかしながら、ワイクによれば、次の2点に関してのみ、バーナードの議論は連結行動概念と共通性を持つとされる。まず、前章において挙げた、「2人以上の人々の意図的に調整された活動や諸力の体系」という公式組織の定義であり、次に、「組織を構成するものとして扱うべきは人間ではなくて、人びとの用役、行為、行動、または影響力である」という協働意欲に関する規定である。

(49) *ibid.*, p. 6-7

図11 連結行動のネットワーク

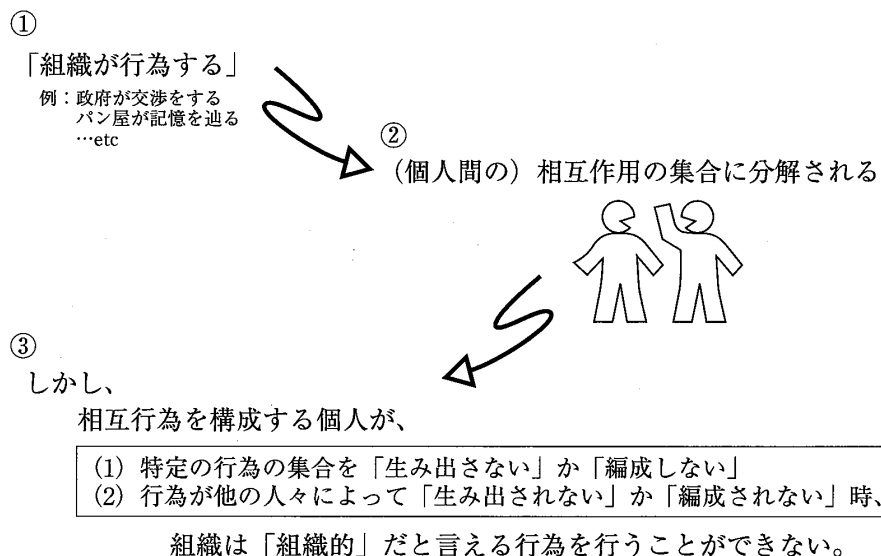


出典：『組織化の社会心理学（第2版）』，p.6における図を筆者が改変。

いえる行為を行えないのである<sup>(50)</sup>。

この説明は、図12のように示すことができる。上記の説明において重要な点は、ワイクが組織を「構造」や「機関」とは捉えることを認めず、「相互作用の集合」として捉えていることに求められる。それは、「組織が行為する」という「主語－述語」的な関係を批判していることから明らかであろう（図13）。また、それ故に、ワイクの議論は一貫して「組織」ではなく、「組織化」という語を取って用いている理由が、まさにこの説明にあると言っても過言では無い。

図12 「組織が行為する」ことから見たワイクの組織観

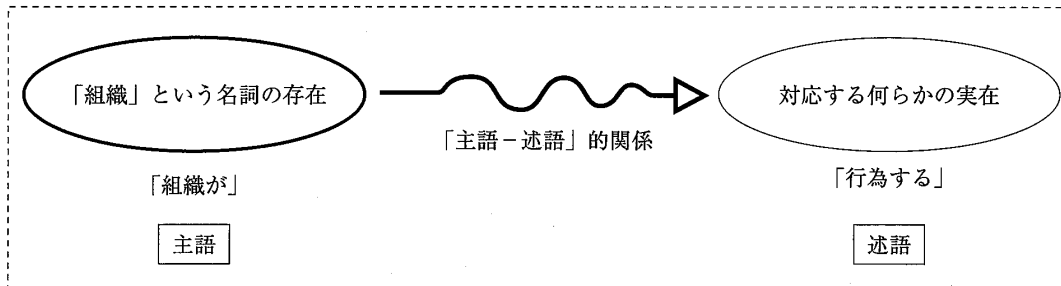


出典：『組織化の社会心理学（第2版）』，p.45における記述を基に筆者が作成。

(50) *ibid.*, p.45

図13 「独立した力」や「機関」としての組織への批判

例：「組織が行為する」と述べた場合には一般に、



…という関係が成立する。

しかし、

ワイクは、このような「独立した力」や「機関」としての組織を批判する。



「事象的で過程志向的な行動などに目を向けるべき」

Karl E. Weick. 『*The social psychology of organizing* (2nd ed)』 (1979)

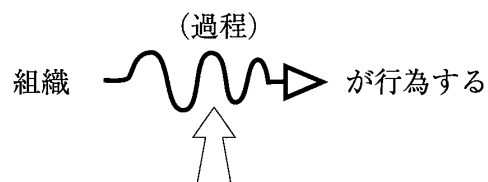
出典：『組織化の社会心理学（第2版）』，p.45における記述を基に筆者が作成。

図14 ワイクの組織観：二重相互行為、相互作用のパターン

Karl E. Weick. 『*The social psychology of organizing* (2nd ed)』 (1979)

「組織が行為する」というフレーズは、2つに分解できる。

- (1) 2人以上の人々の間における相互連結活動の集合
- (2) 行動が結果を生むために、順序良く組み立てられるルールの集合



- ◆過程に組み込まれる素材  
⇒孤独な行為ではない、「二重相互行為」
- ◆結果を左右するもの  
⇒個々人の資質ではない、「組み立て（相互作用のパターン）」

出典：『組織化の社会心理学（第2版）』，p.46における記述を基に筆者が作成。

さらに、ワイクは上記に挙げた説明を総括して、(1)「二重相互行為」、(2)「相互作用のパターン」という2つの要素から成り立つ独自の組織観を、次のように述べている。それはまた、図14のように説明することもできる。

組織が行為すると言うとき、過程に組み込まれる素材は孤独な行為ではなく、二重相互行為だということ、そして結果を左右するのは個々人の資質ではなくて組み立てすなわち相互作用のパターンだということは明記されてよい。

組織が行為すると言うとき、その短縮されたフレーズの中身は、2人以上の人びとの間の相互連結行動の集合とそうした行動が結果を生むように順序よく組み立てる組立ルールの集合とに分解される<sup>(51)</sup>。

そして、以上のように、キャンベルやワイク<sup>(52)</sup>等によって展開された進化論モデルの応用は、「自己組織化 (Self-Organizing)」という概念を提示した、エリッヒ・ヤンツの1980年の研究<sup>(53)</sup>において精緻化される。「われわれは進化の希望なき僕などではない。われわれこそ、進化そのものなのだ」<sup>(54)</sup>と主張するヤンツの世界観は、まずもって、「プロセス中心の世界観」であるとされ、堅固なシステム要素から構成される「構造」を強調する立場とは、明確な対照的立場を取る。それは、「機械のようなものがプロセスを決定し、融通をつけていく」<sup>(55)</sup>という与えられた空間構造ではない、「プロセスの相互作用こそが構造の開放的な進化を導き出す」<sup>(56)</sup>ものと考えられている。

それ故に、ヤンツの世界観において強調されることは“becoming (成ること)”に他ならず、そこにおいては“being (存在)”という要素すら、動的システムにおける“becoming”の様相の1つに過ぎないとされる<sup>(57)</sup>。また、ヤンツは「システム」という概念を、「コヒーレントに進化を続け相互に関連しあうプロセスの集合体」<sup>(58)</sup>と定義し、イモムシとチョウの関係为例示して、緊密に結び付いた進化が安定構造を一時的に創出することを指摘している。

さらに、ヤンツは進化が単なる学習のプロセスに止まるものではなく、「システムは自身の進化を自ら決定し、また与えられた初期条件のもとで、各時点での安定性を見出すだ

(51) *ibid.*, p.46

(52) 第2版からワイクは組織化概念の重心を、連結行動を規定するルールに移行し、初版において展開した概念の修正を行っているが、これはさらに、1995年の著書(カール・E.ワイク著、遠田雄志、西本直人訳、センスメーカー イン オーガニゼーションズ、初版、東京、文真堂、2001、vi, 298 p)において、間主観性(Inter-subjectivity)と集主観性(Generic-subjectivity)というレベルを導入した次のような修正が施された。「私としては組織化を間主観性と集主観性の間を行き来する運動として捉えたい。組織化とは、生き生きとしたユニークな間主観的理解と、初期の間主観的構築に参加しなかった人が身につけ、維持し、拡大していく理解とが入り混じったものである」。

(53) エリッヒ・ヤンツ著、芹沢高志、内田美恵訳、自己組織化する宇宙：自然・生命・社会の創発的パラダイム、初版、東京、工作舎、1986、658 p

(54) *ibid.*, p.40

(55) *ibid.*, p.34

(56) *ibid.*, p.34

(57) *ibid.*, p.34

(58) *ibid.*, p.35



けの自由を有する」<sup>(59)</sup>と主張する。それ故に、自己組織化の基本原理が「進化のメカニズムと原理、それ自体の進化」である、「進化の自己超越」にあると定義する。そして、自己組織化パラダイムの基本主張として、次の3点を挙げている<sup>(60)</sup>。

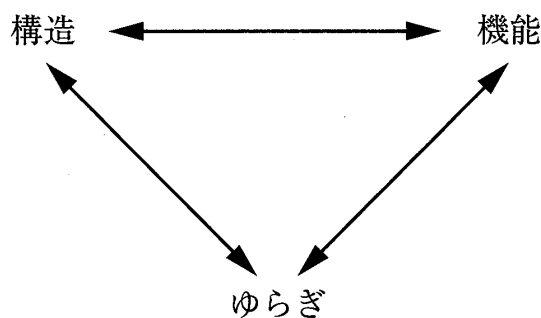
- (1) プロセス・システムが現わすマクロダイナミクス。
- (2) 環境との持続的交換とそれにもなう環境との相互進化。
- (3) 自己超越すなわち進化プロセスの進化。

自己組織化は、(1)自己創出と(2)進化という、相補い合う2つの側面から構成される<sup>(61)</sup>。自己創出概念のみの場合、「構造⇔機能」という相補的なペアから成り立つが、進化を加味した自己組織化の場合には、図15のように「ゆらぎ」が加わった3要素の関係が成立するとヤンツは主張する。つまり、自己組織化による「動的なシステムの全体は、ひとつの巨大なゆらぎとして理解することができる」<sup>(62)</sup>のである。

また、ヤンツは自己組織化のプロセス的な側面のみならず、コミュニケーションによる自己進化の側面にも言及し、「コミュニケーションとは与えるものではなく、相手の対応する生のプロセスを喚起する自分自身の提示、自分自身の生の提示にはかならない。これこそ、すべての生命システムが互いにコミュニケーションする方法なのだ」<sup>(63)</sup>とも述べている。その根拠として、自己組織化におけるコミュニケーションが(1)「他のシステムに振動が誘発されるだけでなく、自己組織化のダイナミクス全体が刺激され、その進化を押し進める」ものであり、(2)「各システムは自分で自分の体験を創出しなければならない」点にあることを指摘している<sup>(64)</sup>。

そして、このような「自己組織化」概念の特性を基盤として、組織進化論の成果は、後

図15 自己組織化の3要素



出典：『自己組織化する宇宙』，p.106

(59) *ibid.*, p.38

(60) *ibid.*, p.41

(61) *ibid.*, p.105

(62) *ibid.*, p.105

(63) *ibid.*, p.398

(64) *ibid.*, p.400

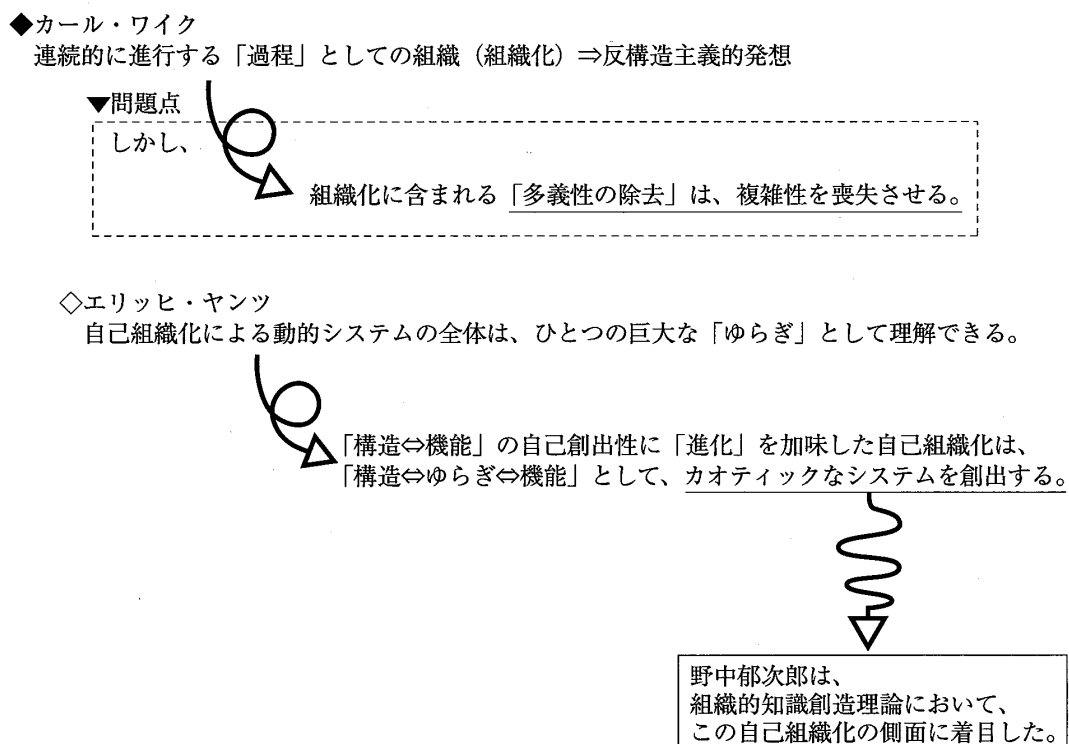
に、野中郁次郎による研究<sup>(65)</sup>によって纏められている。それはまた、組織的知識創造理論のようなナレッジ・マネジメント理論の創出にも繋がった、組織論における新たな潮流の1つであるとも位置付けられよう。また同時に、組織化は、後の章において述べる、非営利組織における「個人の生涯に渡る継続的な学習」という視点から捉えても、個人というものにその主体を帰そうとした、ある種の「環境創造のマネジメント」であったとも言える。

#### 4. おわりに

以上のように、本稿において筆者は、バーナードを通した経営組織論の一般的な方法論的基盤に関する検討を前提として、組織進化論の諸論、特に組織化の理論に関する把握と検討を行ってきた。組織進化論の方法論の特徴は、まずもって、前述したワイクによる「組織やその周囲の環境といったものは、急激に変化するため、現在いかなる状態かを示したところで、それは役に立たない」<sup>(66)</sup>という主張に求められる。特に、構造主義的な「実在」としての組織概念を批判し、連続的に進行する「過程」としての組織（組織化）概念を強調するワイクの議論は、その最たるものであると言えよう。

しかしながら、このような方法論にも問題が無いとはいえない。例えば、野中郁次郎はその著作<sup>(67)</sup>において、『組織化の心理学』におけるワイクの主張を中心に、その問題点を

図16 ワイクによる組織化の問題点：複雑性の除去



(65) 野中郁次郎. 企業進化論. 初版. 東京, 日本経済新聞社, 1985, 274 p

(66) 注32の文献, p. 1

(67) 野中郁次郎, 竹内弘高. 梅本勝博訳. 知識創造企業. 初版. 東京, 東洋経済新報社, 1996, 401 p

次のように纏めている<sup>(68)</sup>。

- (1)組織が環境という舞台上で自己を「演ずること」(enactment)の重要性を強調したワイクの主張は、未だに受動的である。
- (2)組織的知識創造によって極めて重要な「創造的カオス」という概念を取り入れて組織を能動的に見るまでには至っていない。

上記の批判は、次のように解釈可能であろう(図16)。確かに、ワイクは組織を構造主義的な「実在」として捉えない、連続的に進行する「過程」としての概念(組織化)として新たに捉え直した。しかしながら、連結行動による「多義性の除去」<sup>(69)</sup>には、ヤンツの自己組織性における「動的なシステムの全体は、ひとつの巨大なゆらぎとして理解することができる」<sup>(70)</sup>とした指摘から見れば、重要な問題が見受けられる。それは、ワイクが連続的に進行する「過程」として組織を捉えたにもかかわらず、多義性を除去することによって、過程としての組織が持つ、カオティック(Chaotic)な側面を削ぎ落としてしまうという問題である。

この点に関して、組織進化論の基盤を構築したワイクは、今日におけるアクセルロッドなどの複雑系組織論とは大きく異なる。何故ならば、少なくとも、今日の複雑性を前提とした議論は、まずもって複雑性(多様性)を除去する、ということを行わないからである<sup>(71)</sup>。そして、野中郁次郎が「創造的カオス」の欠如という表現を用いて指摘した、ワイクの問題は、自己組織化が持つ「ゆらぎ」に基づく、カオティックなシステム創出の側面に注目した指摘であったと言える。

それでは、様々な語を用いて表現される、「複雑性」とは具体的に、どのようにして表現されうるものであるのか。筆者は、その具体的な定義として、ミッチェル・ワードロップの著書<sup>(72)</sup>におけるそれが、特に一般的なものであると考える。ワードロップは、米国のアリゾナ州にあるサンタ・フェ研究所に関するルポルタージュを通して、複雑性に基づくシステムを次のように定義している。

複雑な、とは、おびただしい数の独立したエージェントがさまざまなやり方で相互に作用し合っているという意味である<sup>(73)</sup>。

この定義は、図17のように示すことができる。さらにワードロップは、「こうした相互作用の豊饒さが、システム全体の自発的な自己組織化を可能にしている」<sup>(74)</sup>と述べた上で、複雑系の主体を成す「相互作用」において、様々な人間や細胞などが無意識的に「自己組織化」される特性を指摘する。そして、その特性が「相互調整と一貫性を求めるエージェ

(68) *ibid.*, p.57

(69) 注32の文献, p.173

(70) 注53の文献, p.106

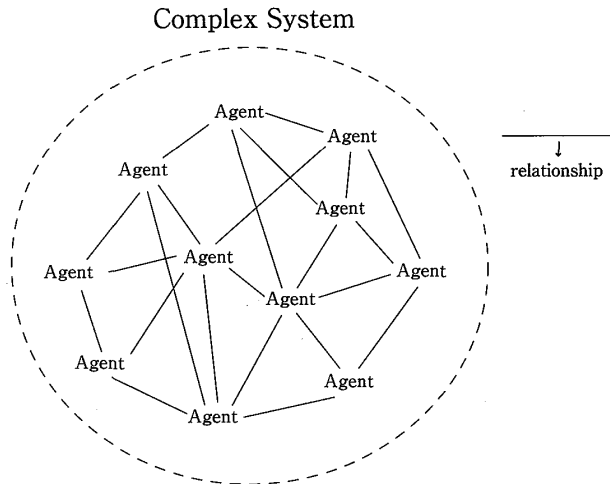
(71) 注6の文献, pp. ix-x

(72) M・ミッチェル・ワードロップ著、田中三彦、遠山峻征訳、複雑系、初版、東京：新潮社、1996、524 p

(73) *ibid.*, p.10

(74) *ibid.*, p.10

図17 複雑系：エージェントの相互作用



M.Mitchell Waldrop. 『Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos』(1992)

出典：『複雑系』, p.10における記述を参考に筆者が作成。

ント群が個を超越し，ばらばらではけっしてもちえない生命，思考，目的といった集合的特質を獲得していく」<sup>(75)</sup>システムであると主張する。

また，ワードロップは複雑系の特性を，(1)上記の「自己組織化」，(2)自己組織化システムの「適応的」な側面，(3)システムの「ダイナミズム」という3要素に纏めている。特に，第2の要素である「適応的」という要素に関しては，その表現が「環境適応」のように受動的な環境反応を行うという一般的な意味ではなく，「積極的に，すべての出来事を利益に変えようとする」<sup>(76)</sup>ものであることを強調している。そして，組織進化論には，その基盤を構成してきた組織化に関する議論において，このような複雑性への配慮という点での課題を残していることを常に留意せねばならない。

<sup>(75)</sup> *ibid.*, p.10

<sup>(76)</sup> *ibid.*, p.10

## 〔抄 録〕

「組織進化論 (Evolutionary Theory of Organization)」と呼ばれる趨勢は、経営組織論における展開を見れば、1960年代後半から半世紀近くに渡って展開されていることが確認できる。しかし、その分析と体系化の規模は、21世紀に入った今日においても、これまでの歴史的規模と必ずしも比例しているとは言えない。そのような問題意識に基づき、本稿は、経営組織論の一般的な方法論的基盤に関する検討を前提として、組織進化論の諸論、特に組織化の理論に関する把握と検討を行っている。

一般的な経営組織論の趨勢は、チェスター・バーナードによる近代組織論の確立以降、環境決定論的な方法論を主体としたものであった。これに対し、組織進化論は、1960年～80年代からの企業などの組織を巡る不確実性を鑑み、従来の環境適応に基づく方法論への問題提起を基盤としている。また、展開された諸論の特徴を総合すると、進化論的な「変異→淘汰→保持」の生態的プロセスを基調として、組織行動を説明した趨勢、と定義できる。しかし、その基盤を構成してきた組織化に関する議論においては、複雑性（多様性）を除去するという問題があり、今日的な議論としてはそのような点が方法論的な課題となりうると考えられる。