

戦略的行動と組織の変革

塩次, 喜代明

<https://doi.org/10.15017/4493087>

出版情報：経済学研究. 59 (3/4), pp.347-365, 1994-03-10. Society of Political Economy, Kyushu University

バージョン：

権利関係：



戦略的行為と組織の変革¹⁾

塩 次 喜 代 明

1. はじめに

われわれは企業の戦略創造に注目している。既存の戦略行動やそれを支える組織を問い直し、新しい戦略を構築しようとするとき、ヒトは主体的な行為者として立ち現れてくる。われわれはすでにこのことについて、戦略は行為を通じて創発するという命題にそって、事例の検討をまじえながら行為論的な接近を試みた。そして戦略の行為論にはなによりもまず行為を始動し、それを戦略創造に結びつける組織のプロセス・マネジメントを明らかにすることが必要であることを指摘した(塩次, 1991-a; 1992)。

しかし主体的な行動を展開する創造的な個(ヒト)の実現を理論的に説明することと、実

際の企業の活動の中でそのような個を実現することの間にはあまりに大きなギャップがある。このギャップを埋めようとすれば、経営組織の中でヒトが主意主義的な行為者でありうることを明らかにし、そのようなヒトの行為を可能にする組織プロセスおよびそのための組織のマネジメントを、実践的な含意をもって説明しなければならぬ。

もともとヒトと組織の関係は組織論の基本テーマであり、このテーマを取り上げることは経営組織について本質的回答を求めることになりかねない。断るまでもなく、その回答には十分な議論を積み上げることが必要である。しかし本稿がその議論のひとつを構成するにしても、本稿の意図するところではない。ここでわれわれが取り組もうとする課題は、戦略の創造と展開に積極的な役割を果たす主体的な行為者を組織に位置づけることである。

本稿では、戦略創造の組織プロセスを組織の編制原理が目的合理性から価値合理性へと変革する過程として捉え、主体的な行為者がその転換過程を担うことを考えてみたいと思う。そのためにまず組織が二重性格をもつことを明らかにし、それが主体と客体のパラドクスを内包することを指摘する。続いてそのパラドクスの解決プロセスを問う。われわれはパラドクスの解決プロセスは目的合理的な組織から価値合理的

1) 本稿は、組織学会関西部会集会研究会(1992年3月31-4月1日)で発表した「組織の合理性と戦略転換」を論文化したものである。当日のコメンテーターの山田孝三氏(岡山大学)からは、組織をハードとソフトに分ける意義や、非合理性を合理的に活かすプロセスのさらなる説明の必要性などについて適切な指摘をうけた。また田尾雅夫氏(京都大学)からは、ボランティア集団の活動ボルテージの低下が価値の形式化を招く現象をどう回避するのか、小林敏男氏(岡山大学)からは、管理の実体を組織ダイナミズムに見いだそうとするのであれば組織ダイナミズムの意味をさらに深く説明することが課題になるのではないか等の建設的な質問やコメントをいただいた。論文化に際しては、それらを踏まえて大幅な加筆や修正を試みているが、本稿で語りつくせない部分をかなり残している。残された問題は今後の課題として研究を続けたい。

な組織への再編成として展開され、そのプロセスが戦略の転換プロセスになると考えている。最後に戦略転換のプロセスでは主体的で創造的な人間が実現され、価値合理的な組織では主意主義的な行為による戦略創造が繰り返られることを考えてみたい。

2. 認知と行為

組織論をベースにした経営戦略の研究は、経営組織の環境適応パターンの分析から変動プロセスの内容分析に推移している。それにともなって、もっぱらの議論は合理的かつ体系的な戦略をいかに策定するかという分析的な方法論から、環境に適応的な戦略をどのように形成するかというプロセスの内容理論に集中しているようである。それにともなって戦略形成に果たすヒトの役割をめぐる議論も多くなっている。もともと組織プロセスの実体がヒトの集合行動であることからすれば、戦略創造をめぐるヒトに研究の焦点が集まるのは自然な流れである。

このような研究状況のなかで近年多くの関心を集めているのは、組織のなかでヒトが自由な行動や他者との相互作用を通じて発揮する知の創造に注目する認知論的アプローチである²⁾。このアプローチは、組織学習による情報の獲得や知識の創造、認知の枠組み（あるいはパラダイム）の生成や変革などに注目する。そして認知論的に捉えたヒトには主意主義的に行動する自由な人間が暗黙に仮定されている。

2) このアプローチは、Weick (1979), Morgan (1986) に顕著であり、我が国では加護野 (1988), 野中 (1990), 寺本他 (1993) をはじめ、多くの研究者によって展開され、ブームの様相を呈している。進化的な立場から海老沢 (1992) は、独自のスタンスで認知論的な人間モデルの提唱を試みている。

ところがこのような人間像に立って組織を編成し、それをマネジメントしようとするのは、理論的に説明されるほどに容易ではない。あまりに常套的で古典的な疑念であるかもしれないが、実際にマネジメントする立場からすれば、個の自由度を重視する視点は、組織の管理を困難にしかねないばかりか、経営者の裁量の幅を狭くし、その自律性を危うくしかねないからである。

このことはある意味で当然である。企業が存続と成長を上位目的において、経済効率性を追及するとき、組織はその目的にたいして合理的であるべく編成され、マネジメントされねばならないからである。組織における主体的な人間の実現という建て前は、この現実の前ではどうしてもトーン・ダウンしてしまう。同様な指摘はすでに Barnard-Simon 理論に対する管理過程論からの反論として展開されているところである³⁾。

もっともわれわれはいまさら古典的な疑念を肯定して、Barnard-Simon 理論からの後退を考えているわけではない。むしろ Barnard-Simon 理論に顕著な主体的な人間像を積極的に受けいれている。それにも拘らず組織における自由な主体的人間像の受容に慎重なのは、いつにかかって実際の経営組織の場でそのような人間像がなかなか実現しないという現実があり、しかもそこに組織が抱える本質的な問題があるからである。

われわれの立場からすれば、組織における主体的な人間の営みを所与にしてヒトが企業の目的にたいして合理的に知の創造をめざすことを

3) 論争の口火を切ったのは、Simon (1945) であった。その後の展開と統一の努力は Koontz (1964) にみることができる。

説明するのは、実際の組織に照してみればいささか楽観的にすぎることになる。そもそも組織に一体化したヒトの認知的な活動を、自由で主体的な人間の活動とよぶことからして疑わしいのである。単純な肉体労働に較べてヒトの認知的な側面がきわめて人間的な活動であることは間違いないが、それが発揮される状況のすべてで自由な人間が実現されていると言い切れるであろうか。認知的な活動が人間的な活動であるということと、その活動が組織において主体的な人間活動であることは本質的に次元が異なっていることを見落してはならない。このことは後で小集団活動の事例を取り上げて検討する。

もしヒトが認知すべき対象に疑念を抱かず、問われた課題に技術的な回答を与えるべく意欲的に取り組むとすれば、ヒトは組織にとってあまりに善良すぎよう。むしろこれはヒトの認知が組織に操作されている状況というべきであり、この状況のもとで自由で主体的な人間が実現され、創造的な知識が生まれてくるとは考えにくいのである。

もちろん認知論的アプローチは、そのように善良なヒトを対象にした認知活動を問うほどに嗟々な議論を試みているのではない。しかし、ヒトの認知活動が組織における主体的なヒトとどのように結びつくのかを、認知論的アプローチは直接の分析課題にしていけないこともまた確かである。この点ではわれわれの問題意識にとってこのアプローチの不足感は否めない。

ところで、ヒトの認知活動はどのようにして成立するのであろうか。認知プロセスの基本は学習による知識の獲得および創造であるが、その学習を継続させ、更新させているのは、経験を通じての情報のフィードバックである (Argyris & Schon, 1978; Hedberg, 1981)。言い

換えれば行動を通じて出会った新しい状況が、ヒトの情報獲得活動という認知活動を刺激するのである。これまでの意思決定論的な情報処理モデルによれば、なんらかの行動を通して認識されたギャップが問題として感知され、その解決が重要であると認識されない限り、新しい知識の探索ニーズは起こらない⁴⁾と考えられる。

このことは認知活動が主体的な行為に支えられて活発になることを意味している。つまり認知活動は行為の自省作用であり、主意主義的な行為なくして認知は成立しないのである。この意味からわれわれは行為論的に組織現象に接近する立場をとる。どのような行為が認知を促進し、どのような認知活動が組織を変革させるのか、行為を出発点にしてヒトと組織の関係を捉えなおすべきであると考えるのである。とりわけヒトが行為を通じて組織の意味を問い返すことは、組織の本質を認知的に捉えなおす際の基本であると考えられる。

しかし後述するように、組織に一体化したヒトがその組織の目的合理性を問い直し、新たな価値観による合理性の再構築をすることは、論理的に大きなパラドクスを含んでいる。このパラドクスの解決が、組織における全人格的なヒトを回復させる手掛かりになるであろう。そのことを議論するまえに、組織とはなにか、ヒトは組織にどのように位置づけられるのかを検討して、組織に内在するパラドクスに迫ることにしよう。

4) 言うまでもなくギャップが問題探索を触発し、問題解決過程が展開されるというのは、組織論的な意思決定論の基本的な立場である (March & Simon, 1958)。

3. ハードな組織観の意義

(1) 組織をハードにみる視点

まず経営組織とはなにかの検討から始めよう。組織論研究の組織の定義はかなり抽象度が高く(例えばバーナード),実務的な組織イメージからはかなり距離がある。その距離が組織におけるヒトを捉える際の,理論と実際の間の問題意識の差異を生みだしているのではないかと思われる。そこでわれわれは組織論的な組織定義をひとまず差し控えて,実務感覚にそって組織を捉えなおし,その意義を明らかにしながら,組織とヒトの対立関係を描くことにする。

一般に企業の経済活動の効率性は,環境,とりわけ事業機会に適応的な活動システムの有効性に依存する。したがって企業は,ヒト,モノ,カネなどの経営資源を生産から販売にいたる経済活動にそって配置し,各活動の特性に注意してそれらをシステムの的に構造化する。こうして企業は多様なシステムの複合体へと発展する。

しかし企業は経営資源をシステムの的に配置すれば,望むような経済成果をあげうるわけではない。いかにシステムを機能させるかが重要であり,システムの運営の担い手としてのヒトがその鍵をにぎることになる。ヒトだけが諸資源が有機的に配列されたシステムに生命を吹き込むことができるのである。ちなみに Penrose (1980) は,資源の束として企業を捉え,その成長にはたす用役の束の重要性を指摘するとともに,用役の束の実体がヒトの生みだす効用であることを明らかにしている。

企業は個々のヒトの機能特性に注意して彼らを配置し,システムの運営に必要な職務や権限を配分しようとする。このように構造化された全体は実務的にはしばしば「機構」とよばれ,

その全体像は組織図に表される。そして実務の世界で組織というときは,この組織図をさすのが一般的である。実務の世界では,組織はヒトの配置を表したハードな構造物としてイメージされるのである。

しかしこの組織図は人的資源の機能的な配置を体系的に一覧化した見取図であり,組織論的には「機構 (structure)」や「組織形態 (organizational form)」というべきものである。

ハードな構造物としての組織は,組織論研究が分析の対象にする組織の一断面でしかなく,組織の本質部分に触れていないことは明らかである。実務でのハードな組織観は,ヒトを資源(人材)としてシステムの的に配置する傾向が強く,ヒトの主体的な側面は組織を編制する段階では直接には考慮されにくいといわなければならない。ところが実務とは逆に組織論では,主体的なヒトが協働するシステムに組織の本質を求め,意思をもって行動する人間像をその根底におこうとする。理論と実際の間の問題意識の差異はここから生じる。

しかし,実務に支配的なハードな組織観があまりに没人間的であり,組織の一断面しか見ておらず,理論的な内容に乏しいことを理由に,直ちにそれを軽視できるとは思えない。実務者がこのような組織観をとるには,それなりの積極的な理由や意義があるからである。

(2) ハードな組織観の有効性

実はハードな組織観は,組織を意識的に造り上げ,それを操作しようとする立場にとって実践的に有効なアイデアである。たとえば創業時のように,創業者のみが全ての裁量権をもって,自己の経営目的を実現するために経営資源を動員してゆく段階では,ハードな組織理解のほう

が、組織づくりの手続きは見やすく、組織化の処方箋は書きやすい。

また組織の規模が大きくなるにつれて、ハードな組織観が不可欠な重要性をもつようになることも、アイデアの実践的な有効性を裏づけている。構造機能主義的組織研究が明らかにしたように、近代市民意識が確立された現代の産業社会で、組織の管理の有効性を高めることを意図するとき、組織の構成メンバーの増大は、合法性を原理にする官僚制に結びつかざるをえない。この官僚制による組織化は、ハードな構造づくりを代表するものであり、今日の大規模な組織は、好むと好まざるにと拘らず官僚制を基本原理にせず組織を編制することは難しいのである。官僚制組織が生み出す逆機能を割り引いてみても、それがどれだけ効果的な組織化の方式であるか、積極的に評価してもよい。

ちなみに官僚制構造は実務的には機能別組織に顕著であるが、事業部制組織においても基本原理は変わらない。Mintzberg (1979) はこのことを組織のペンタゴン・モデルのなかで明らかにしている。彼のモデルでは、組織のビルディング・ブロックには常に官僚制構造の機能別組織がベースになっているし、事業部制は機能別組織を構成単位とする事業部の総和であり、事業部制組織全体は機能別組織のメタ構造とでもいうべきデザインになっているのである⁵⁾。どのような組織形態をとるにしても、組織化の原理

としての官僚制を無視することはできない。組織の形態や構造の多様性は、官僚制化の方式や程度がもたらすものであると考えることができるのである。

とくに企業が目的合理的にヒトを配置し、経営資源をシステムの的に操作しようとするばあい、官僚制の原理を抜きにしては組織のイメージは湧きにくいし、実際の組織の編制も難しくなる。官僚制によるハードな組織観は、管理する側からの一元的な経営資源の操作に適しており、そのことがハードな組織の実践的な有効性を高めているのである。とりわけハードな組織観は、市場への応答が組織の資源処理能力に依存する状況では特に有効である。潤沢な資金、余力充分な生産設備、高い専門能力をもち規則に従順な物言わぬ人材などの無機的な経営資源を自由に駆使するための仕組みが、企業の環境への応答力を向上させ、経営目的の達成確率を高めるからである。

さらにいえば、私有財産制への揺るがぬ信仰とその信仰が生み出す成長神話や権力欲求が実際界でのハードな組織観を強化していることも明白である。私有財産制に基礎をおく資産極大化の欲求は企業の成長を志向する。その結果、企業が保有し駆使できる経営資源は増大し、業種間に差異はあるものの人的資源も増強される。そのことはオーナーの資産増大欲求を満足させるばかりでなく、オーナーでない経営者や管理者に地位や権力の獲得可能性を高めることになるのである。

しかし実際には私有財産制に根ざした成長志向は表面にでにくく、現象的には売上高と並んでヒトの数を企業成長の尺度にした規模競争が目につく。こうして右肩あがりの成長神話が強化され、ハードな組織は私的資産の増大の手段

5) Mintzberg は組織がすべて官僚制であるといっているのではない。それが組織デザインのビルディング・ブロックとして有効であることを指摘しているのであって、組織の形態にそって機械的で硬直的な官僚制から有機的で柔軟な構造のアドホクラシーまでの幅広い構造がありうることを考えている。彼は組織の構造的特性と組織形態とをコンテインジェンシーに対応させながら包括的なモデルを提示しているのである。

として選好されることになる。特に日本的な雇用や経営の慣行が作用するばあい、市場の取引コストを上回る余剰なヒトをかかえこみやすく、組織の肥大をまねきやすい。さすがに高度成長からの転換過程では、このような規模拡大競争も陰を潜めてきており、今日ではリストラクチャリングの進展とともに膨張気味の雇用人員の見直しも強まっている。しかし資産極大化と権力欲求を同時に満足させようとする志向性が私有財産制に根ざしているかぎり、規模拡大の志向性は本質的に揺らぐものではない。変るのは、資産を表象するシンボルがヒトの数（組織の規模）からそれ以外のもの（資産とその運用効率）になるということであろう。

このように見てみると、ハードな組織観は、資源のもたらす資産表象の機能と資産保有による市場や組織内部の支配に注目している点では、資源依存アプローチと同じ地平で組織を捉えているということが出来る（Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1981）。ハードな組織観はその意味で、パワー関係を内包した環境適応を意図するものであるといえよう。欧米企業に見られる部品等の内作のための事業分野の社内統合や、それとは対照的な我が国企業のように下請企業を傘下におさめる垂直的なネットワークは、共に資源支配による対環境パワーの獲得を意図するものと考えられるのである⁶⁾。

現実の世界を踏まえれば踏まえるほど、ハードな組織観が充分に実践的な意義をもっている

6) 垂直的なネットワークをパワー獲得だけでなく、知識創造の連鎖として評価しなおそうとする研究が近年注目されてきている。資源処理のプロセスが同時に情報処理のプロセスになっているという指摘は、ハードな構造がそれだけにとどまらない側面をもつというわれわれのここでの主張を補強するものというよう。とりあえず Badaracco (1991) や 今井 (1992) が参考になる。

ことは明らかである。ハードな構造から出発して、組織現象を捉らえてみることは、現実を観察するときには欠かせない視点である。

4. 組織の二重性とパラドクス

(1) 構造と機能の二重性

すでに明らかのように経営の実務ではヒトを、(1)資源としての構造的な側面と、(2)行為主体としての有機的な側面とを切り離して二面的に取り扱っている。つまり実務の組織づくりでは、ハードな構造の無機的な側面とヒトのもつ有機的な側面が巧妙に組み合わせられ、配置されたヒトが役割にふさわしい機能を発揮するにちがいないという期待がそこにビルドインされているのである。

そのよい例は人事移動や機構改革である。定期的に行われる人事移動や機構改革では、形式的にはまず人的資源のシステムが構想されて、適材適所を標榜しながら人事の規則や社内手続きに沿ってヒトが配置される。適材適所のより所は、人事記録に基づいた経歴評価や直属上司による人事評価であり、第一義的にはハードな資源としての評価が優先している。このかぎりでは、機構改革はハードな構造を機械的に組み替えているにすぎない。

しかし、その背後ではこれとは別の意図が強く働いていることも確かである。ヒトの潜在的な能力を個別的に評価してその可能性を伸す機会を与えるべく配属に配慮しようとしたり、あるいは組織内のパワー関係を念頭においてヒトを配属しようとする政治的駆引きが展開されるのが常である。ここでは個々のヒトの顔が一応見えており、それが人格的な属性に基づいた組織づくりに結びついている。積極的に評価すれ

ば、人事の裏側には個の機能の発揮を目指す試みがあるといえなくもない（その逆に個を押し込めようとする歪みもある）。

ヒトへの属人的考慮が働くほど、舞台設定としてのハードな構造づくりと、その舞台で演じるヒトの役割の発揮への期待との区別が明瞭になり、組織は資源の構造化とヒトによるその機能化の二重の性格を組み込むことになる。ハードな構造にもまして、ヒトがその背後の意図に応えるとき、しばしば組織は活性化し、人事の成功がいはれる。そして組織の二重性は、組織の活性化の観点から正当化されることになる。

しかし、組織の二重性が顕在化し、ヒトの能力が発揮されれば、ハードな構造は環境適応力を高めることができると考えるのは早計である。第一に属人的な組織づくりは、組織の限られた部分でしか許されないという限界がある。属人的な組織化は、ヒトがハードな構造に埋没しないための工夫でもあるが、機構改革によって個の主体性の発揮が保証される範囲は、職務や権限の範囲内に限定されていることに注意が必要である。

むしろ実際には職務や権限の範囲をあいまいにしたまま、組織化が進展するのが通例である。その結果、ヒトの主体性の尊重を口実にして、個々のヒトに組織機能の活性化の責任をなすりつけるような対応がしばしば見受けられることは重大である。合理的な機構づくり（構造化）と属人的な組織づくり（機能化）の間でミスマッチが発生すれば、その解消を現場の当事者の責任に帰そうとするのは一般的に広く行なわれていることである。逆に機構改革が当初の予想を上回る効果をあげることになれば、人事（ヒトの配置）の妙が喧伝される。実際に「君に任せた」、「存分にやってみたまえ」の美辞麗句に

励まされ、ヒトは発憤する。自分の将来の地位や報酬をかけて、高い組織ストレスに晒され、自分の生活を犠牲にしながらかつて忙しく働く我が国のミドルの姿は、このことと無縁ではないであろう。しかし、このような組織化は人間性の尊重の名の下に進行するマネジメントの放棄にほかならない。

(2) 主体と客体のパラドクス

かりに組織の二重性を考慮して、マネジメントの権限を現場に大幅に委譲し、ヒトの主体性をいかそうとしても、避けがたい矛盾が立ちあがる。それは、ハードな構造に深くはめ込まれた資源としてのヒトが、ハードな構造を客体化してその意味を主体的に問わねばならないという自己矛盾である。ヒトの主体性の回復は構造からの自由を前提に成立するが、そのことは自らが組織の成員であることを停止することを意味する。しかしそれを避けようとして組織の成員である自覚に基づいてマネジメントを繰り返すかぎり、客体化された自己が自己を客体化する構造を主体的に問わねばならないことは、きわめて限定的にしか許されないであろうし、論理的には不可能である。

このパラドクスは、組織の不可欠な構成要素であるヒトが、同時に組織に囚われない主体として意思決定し、行動しなければならないことから生じている。組織の構成要素として客体化されたヒトに、主体性を前提としなければ果たせない行為責任が委ねられるというパラドクスを「主体と客体のパラドクス (Pradox of Objective Subjectivity)」と呼ぶことにしよう。

主体と客体のパラドクスは、組織の二重性の調整が個に委ねられるとき、あらゆる組織のあらゆるレベルで発生しうる。しかし、厳密にい

えば、経営組織で主体と客体のパラドクスから免れうる例外がないわけではない。その例外は創業間もない頃のオーナーである。彼は経営資源の所有者であり、その活用について最大の裁量権を保有している。組織はかれにとって全て客観的な対象であり、かれは組織から超然的であることが許されているので、自己の意思で組織を操作しうるのである。

しかし、やはりオーナー創業者といえども、長期的にはこのパラドクスから完全に逃れることはできない。経営の規模が拡大し、経営が組織的に展開されるようになるにつれて、オーナー創業者も経営陣の一員として組織に深くコミットせざるをえなくなるからである。言い換えれば、オーナーという個人人格が、企業の成長にともなって組織人格に変質し、かれは組織の構成要素にならざるをえないのである。個人的な意思よりも組織の論理が優先され、彼は組織の意向を体现化すべく振る舞うようになる。ましてや一般の組織メンバーは、もともと個人人格の組織人格への調整を前提にして組織に参加しているのであり、このパラドクスの真っ只中におかれていると言わざるをえない。

今田(1986)はシステム・レベルでの自己組織性を考えるなかで、同様のパラドクスを二つの問題として捉らえている。ひとつはゲーデルの「不完全性定理」で説明される形式論理の自己検証不能の問題であり、それを「自己言及のパラドクス」とよんでいる。システムの要素として含まれる自己が、システムの変革のために自己を要素として含まないシステムについて言及しなければならないというパラドクスである。もうひとつは「自己非決定の矛盾」とよぶ、自己と非自己の決定不能問題である。この矛盾は、システムの変革のなかで認識される自己が、主

体としての自己なのかそれとも客体としての自己なのか自己では決定できないというパラドクスである。

今田はパラドクスの生成を分析哲学の形式論理の限界に求めて、近代科学の理性と方法的規準の再検討を試みている。これに対してわれわれの指摘するパラドクスは、現実の組織におけるヒトの行為可能性に根ざしている。つまり主体と客体のパラドクスは形式論理の矛盾というよりも、組織の構造化が生みだす行為上の自己矛盾である。それ故に、このパラドクスはマネジメントの場における実践的な課題として立ち現れる。皮肉にも実務のハードな組織観にもとづく組織化がうまくゆけばゆくほど、主体と客体のパラドクスは明確な輪隔をとってくるのである。

しかし、主体と客体のパラドクスは必ずしも組織の病理現象ではない。そもそもハードな組織観はこのパラドクスを内包することによって成立している。そして表面的には、ヒトはこのパラドクスを意識することなく、主体的に意思決定を繰り返しながら、組織にダイナミズムを生みだしている。彼がパラドクスを意識しないですむのは、所与の課業の枠(ハードな構造)内で日常的な意思決定を繰り返すことを要請されているからである。課業の専門分化とそのシステムの統合がハードな構造の成立根拠であり、組織の有効性の前提となっていることを再度確認しておきたい。

そしてまた逆説的ではあるが、年中行事の機構改革では、このパラドクスの発生が意図的に織り込まれている節が強い。特に企業が大きな困難に直面したばあい、パラドクスの発生によって組織の環境適応能力を回復させる契機をさぐるようとしているように見えることがある。そ

れはこういうことである。一般にハードな構造の在り方が問題になるのは、ハードな構造のシステムの限界が明瞭になり、環境にたいして適応能力を発揮しえなくなったときである。その状況では主体的なヒトの行為能力が課題になり、このパラドクスが頭をもたげる。主体的なヒトの行為を媒介にしてシステムは再検討され、構造の意味が問い返えされ、やがてはシステムや構造の変革が意図されるのである⁷⁾。

この説明は多分に機能主義的であるが、注意しなければならないのは、機能主義的なシステム論は、システムそのものが直接の分析の対象になっており、われわれのようにシステムの変革を意図する行為主体にはあまり明確な焦点をあてていないことである。したがって機能主義では主体と客体のパラドクスに注目したにしても、その解決について議論が及ぶことはほとんどない。

われわれは機能主義の説明が不十分であることを理由にこのパラドクスの解決過程に関心を向けているのではない。われわれはより積極的である。主体と客体のパラドクスの解決がシステム変革の鍵を握っているばかりか、この解決プロセスに組織の二重性を挺子にした環境適応力の本質があるのではないかと考えている（塩次, 1991-b）。すなわちこのパラドクスの解決プロセスが自律的な行為主体による戦略の創造と転換に結びついていると考えているのである。このことを議論する前に、組織の二重性のマネジメントがいかに困難であり、主体と客体のパラドクスがいかに解きたい課題であるかを簡単な事例を踏まえて再度確認しておこう。

(3) 二重性のマネジメントの挫折と課題

組織の二重性がうまく調整されていて、主体と客体のパラドクスが顕在化しないであろうと思われる小集団活動を取りあげてみよう。小集団活動は現場の知恵を練り上げて、ハードな生産設備の能力を上回る高い生産性や製品の品質の改善を実現する方法として広く普及し定着している。しかも小集団活動が参加者の主体性を回復させる人間的な施策であるという評価も高い。小集団活動では、現場の自律性が回復され、組織の二重性も主体と客体のパラドクスも解決されており、しかもその取り組みに大きな困難は少ないようにみえるのである。しかし、果たしてそうであろうか。

私の知る農機具製造業のA社は、稲作の衰退、減反政策の推進などの影響を受けて業績が伸び悩んでいた。そこで生産の合理化と製品の性能向上をはかるべく、生産ラインに溶接ロボットやマシニングセンターを導入していった。また外部から調達していたエンジンや重要部品の内製化にも取り組み、製品の差別的優位性を築くことに熱心であった。しかし一連の積極的な投資（ハードな構造の拡大）にも拘らず、その効果はなかなか現れず、稲作農業の衰退は同社の業績を次第に悪化させていった。

ついにA社は生産性向上の切り札としてトヨタ流のカンバン方式の導入を決定した。経営陣は、苦境に立たされたA社にとって、カンバン方式は絶対に実行されなければならない低コスト高品質の生産方式であり、しかも人間的な経営手法であり、従業員にとって意味のある施策であると考えていた。労働組合にはカンバン方式の有効性を強調し、それが労働強化には結びつかない人間的な施策であることを説明し、それを一挙に工場に適用しようとしたのである。

7) これは Haas & Drabek (1973) や Hage (1980) などの社会学的な機能主義によるシステム理解に特徴的な説明である。

さっそくこれまでと異なる作業チームが編制され、現場の作業改善提案の指導が展開された。ところが作業手順の混乱や人間関係の悪化、残業扱いにならない職場ミーティングの度重なる開催、作業方法の変更にもなう超過労働の増加など、従業員にとってマイナスの側面がたちまち吹き出した。すぐに工場の従業員はこの方法が、労働密度を上げる手段であり、超過労働によるコストの転化の手段であると感じ始めた。そして労働組合はカンバン方式の見直しを会社に迫った。

不満は社外からも出始めた。A社は部品納入の協力企業に対して、カンバン方式に欠くべからざる要件として、一方的に納期設定や小ロットの生産発注と大幅な納入価格の切り下げを要請した。しかもA社は厳しくなった取引条件を飲めない業者には発注を止めるという高圧的な姿勢でのぞんだのである。これまでA社は下請協力企業にたいして、痛みを共に分かちあいながら共存共栄をめざすことを理念に掲げてきただけに、このような高圧的な姿勢はあまりに激的な変節であった。言うまでもなく、突然に厳しい取引条件を突きつけられた下請協力企業は、カンバン方式は諸悪の根源であるとして一斉に拒絶反応を起したのである。

社内外から強い抵抗や反発を受けて、カンバン方式の遂行は難しくなった。カンバン方式は期待したような生産性の向上にはなかなか結びつかなかった。従業員のモチベーションの低下、取引関係の悪化や納入業者の離脱の不安が強まるなか、ついにA社はカンバン方式の中止を決定した。

失敗の最大の原因は、カンバン方式への正しい理解がえられなかったことにあるとA社は考えた。しかし、会社はトヨタに派遣を依頼した

カンバン方式の専門家を経営陣に迎え入れていた。その人物は経営陣はもとより、生産の現場や協力企業をこまめに回って、カンバン方式を説明し、理解を求める努力を繰り返していたのである。それだけに、その導入が稚拙であり、理解が不十分であったと簡単に片付けるわけにはいかない。カンバン方式の導入が失敗に終わるや、派遣された専門家はA社を去っていった。A社は従来の現場管理方式に戻った。

しかし、カンバン方式の失敗は無駄ではなかった。現場の従業員はカンバン方式を通じて生産性改善のための新しい知識や技法を学んでいた。しかもその失敗は生産性改善の意味を考える切っ掛けになっていた。これらはA社にとって健全な後遺症であった。生産現場では新鋭自動化機械の効率的利用方法を自分たちで模索し始めたし、労使関係の再構築は順調に進んだのである。

もちろんカンバン方式の導入の失敗は、カンバン方式そのものが間違っていることを意味するものではない。またA社の考えるように、理解不足に失敗の原因を帰すだけではカンバン方式の意義を見落とすことになる。注意すべきことは、導入されたカンバン方式が、トヨタの生産現場で開発された知恵や工夫を組み込みながら自律的に進化を遂げてきたシステムであるということである。カンバン方式の結晶だけを経営技法として切り取って移植するだけでは、ハードな構造づくりの新しい技法の導入でしかないのである。

もともと小集団活動は我が国の企業で独創的に発明されたものではなく、導入された外来のマネジメント技法である。したがってこの技法が導入された当初は、事例のA社に似た状況が多く企業の発生したばかりか、険悪な労使紛

争にまで発展した例が少なくなかった（国鉄のマルセイ運動はその好例）。それにもかかわらず多くの企業で小集団活動が成功しているのは、当時は今日に較べてそれほど多くの生産管理技法が開発されていなかっただけに、その技法の導入が小集団活動を展開するのに必要な組織原則や手続きに限定されざるをえず（もっともこのことが神髄でもあるが）、全ての創意工夫が現場の自律的な作業集団にまかされたからである。企業は生産性改善の見地から小集団活動の導入と定着、さらには自社方式の開発に熱心であった。また企業内労働組合の多くはそれを人間性を回復させる活動として導入に積極的であったし、支援的な態度をとったのである。

生産現場のハードな構造に自律的な小集団活動余地を付け加えるのは、構造の二重性を公式に確保することを意味している。会社の上層部の意思によるものとはいえ、限定つきながら小集団活動の場でヒトは主体的な行為者として振る舞い、ハードな構造を客観視することが許されることになる。人事移動のように組織の二重性が曖昧にされてヒトに任せられることはない。小集団活動ではヒトは主体と客体のパラドクスを感じることは殆どなく、つねに主体としての意識を持つとするし、そのことが奨励されている。しかもハードな構造に現場から生まれた独自の改善を加える余地が大きいことは、小集団活動を通じて生産現場に自前の技法を開発し、それを社内ノウハウとして進化させることを可能にしている。

しかし事例の企業での小集団活動はそうではなかった。完成された技法を導入したとき現場に残されていた自前の改善余地は、手本としてのカンバン方式に自分達の行動を擦りあわせることでしかなかった。既存のハードな構造にカ

ンバン方式というハードな行動体系が加えられ、それに基づいて従業員は従来以上にその振る舞いを規律化されたのである。従業員の側から現場の改善に向けて主体的に取り組むことが期待されながらも、技法の導入は現場における行為の創発を抑制したのであった。そこではヒトは最初から構造化されるべき客体であったと言わねばならない。しかも、立て前としては従業員は主体として振る舞うことを強要されたのであるから、主体と客体のパラドクスが一挙に顕在化し、職場のストレスは高まったのである。

小集団活動に関するこの事例は考えるべきいくつかの含意を含んでいる。特に、(1)ハードな構造を所与として、それとは別に自律的な活動余地を区別することが重要であること、(2)自律的な活動はマネジメント技法の問題ではなく、組織化の問題であること、(3)ヒトが主体と客体のパラドクスを感じないですむ自律性の許容枠のデザインを考慮すべきこと、などがとりあえず重要な含意である。これらはこの後の議論のなかで検討することになる。

しかし、小集団活動については含意ばかりでなく、ヒトをめぐって決定的に重要な問題が隠されていることを見落すことはできない。それは、小集団活動が現場の知恵を創造する仕組みとして機能し、ハードな構造では実現が困難であろうような経営成果を達成できるにしても、小集団活動でのヒトが全人格的なヒトであり、主体的に機能する存在であると言い切ることが果してできるのか、ということである。

小集団活動は現場から導入提案され、現場で導入が決定されたものでないことは明白である。ヒトは上から与えられた自律的な行動余地で、限定された範囲内で生産性という経済合理性を基準にした作業場の改善を繰り返すのである。

問題の発掘およびその解決は彼等に委ねられているものの、実は問題を発掘する場合は所与であり、したがって発掘される問題の範囲は自ずと限られている。問題の発掘や解決には主体的な取り組みが求められるが、彼の主体性は上司や仲間突き動かされて発揮され、同僚との提案競争で強化されることがしばしばである。やがては小集団活動は次第に習慣的な活動になり、そこで発揮される主体性も自分の内からあふれ出る改善意欲とは別のものになることが多くなるであろう。ヒトが主体的であると思った活動が、いつの間にか自分を心理的に拘束する活動に転化しかねないのである。

これはあまりに悲観的なシナリオかもしれない。実際の小集団活動は常に新しい工夫を付け加えながら、活動がマンネリ化しないように注意されている。当初の熱っぽさはなくなったにしても、小集団活動は着実に展開されていることを評価すべきなのである。

しかし、小集団活動でヒトがどのように捉えられているのか、このことについてはより厳密に検討する必要がある。われわれは小集団活動によってヒトをめぐる問題が完全に解決されるとは考えていない。既に明らかのようにその解決は実に限定的にしか可能ではないであろう。

むしろ正直なところ、企業に広く普及している小集団活動が、多少ともこの事例のような側面を抱えているのではないかと危惧している。小集団活動が職場のストレスを高めたり、労働強化に結びついたり、さらには自主管理を口実にした管理者の職務責任の転化や管理放棄に結びつくことがないのか、事実在即して徹底して吟味する必要がある。

小集団活動においてすら難しい組織の二重性

のマネジメントを組織全体で遂行することはもっと複雑で、困難であることは間違いない。われわれはその困難な課題の克服の過程で、戦略の創造および転換と人格的なヒトの回復を捉えたいのである。

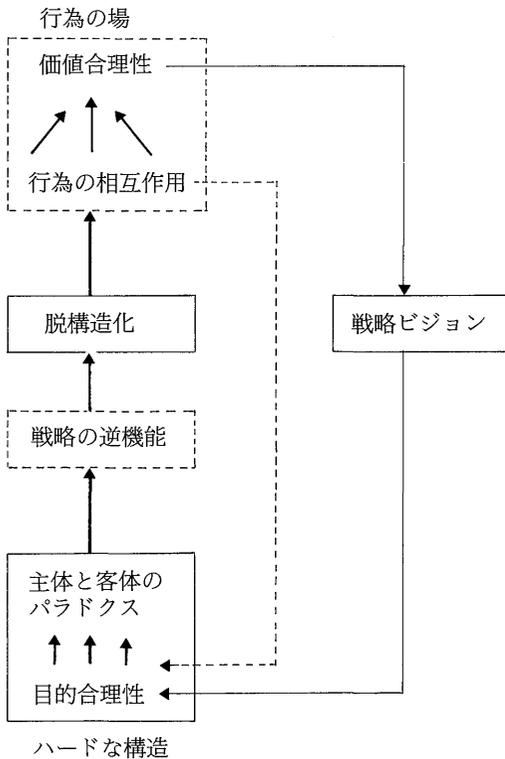
5. パラドクスの解決過程

さて議論を組織の二重性を挺子にした環境適応力の確立に戻そう。小集団活動ですら組織の本質的な問題を内在しているとすれば、ましてや組織全体でその二重性をマネジメントし、主体と客体のパラドクスを解くことは決して容易な課題ではない。しかもわれわれはそのプロセスに組織の環境適応力の創造可能性を見いだそうとしている。ここではこれまでにわれわれが取り組んだ実証研究を踏まえて、実際の経営組織で可能なパラドクスの解決プロセスを仮説的に検討しておきたい。

まず自らが主体であり同時に客体であるというパラドクスの解決プロセスを大まかに描いてみよう。われわれはこのパラドクスを解決しながら組織が新しい環境適応能力を確立してゆく過程を、(1)ハードな構造を徹底して客観化すること(目的合理性の深化)、(2)そのことによってハードな構造の意義と限界を浮び上がらせ、ハードな構造からの逸脱を許容すること(脱構造化)、(3)ハードな構造から区別された主体的なヒトが行為を回復する可能性を高めること(行為の自由な相互作用)、そして(4)そこから組織化のための新しい価値を創りだすこと(価値合理性の創造)のストリームとして考えている。そのプロセスは図のように描かれる。

第一のステップは、ハードな構造を支えている既存の合理性の枠組みを問いなおすことであ

図 パラドクスの解決過程と価値転換



---->はフィードバックを示す

る。既存の目的合理性（その企業の目的）に即して、なぜこのようなハードな構造であるべきなのか、またそのことによって組織はどのような環境適応力を獲得しているのか、あるいは環境適応力に限界があるのかを問うのである。このことによって目的合理的であることが組織の環境適応を阻害していること、ハードな構造によるヒトの主体性への抑圧が強まっていることを確認できる。

次のステップでは、逆説的であるがハードな構造を徹底して客観化することによって、ハードな構造とヒトが主体的に果たす機能を明確に識別することが試みられる。言い換えれば組織の二重性を明確にして、ハードな組織からそう

でない部分、すなわち主体的なヒトの活動の場を分離することである。このプロセスをへてハードな構造からヒトは離脱して、自律的な行為を回復することを志向しはじめる。

第3のステップでは、ヒトは自律的に主意主義的な行為を繰り返す。そこでは多様な価値観が相互作用しあう。しかしそのためには、価値志向的な行為を展開する場の確保が重要になる。前述した小集団活動は限定的にはあるが、生産現場での行為の相互作用の場を保障するものとみることができる。また他の部門に較べて研究開発部門では職務規則の自由度ははるかに大きくとられているが、このことも行為の相互作用の場をつくり出す工夫であると考えられる。しかし、これらはいずれも部門対応的である。われわれにとっては、全社的な問題をめぐってそのような行為の場を果して確保できるのか、ということが問題である。

最後のステップでは、多様に展開される価値志向的な行為が統合され、既存の目的合理性にかわる新しい合理性が構想されることになる。主意主義的な行為は価値志向的であり、この新しい合理性も価値観を色濃く反映することになる。その意味でこれを価値合理性とよぶことができる。価値合理性は戦略ビジョンとしてハードな構造の再構築を指導するようにフィードバックされる。あるいは新しい価値合理性が成立しないばあい、行為の相互作用で検討された断片的な価値は直接ハードな構造を構成する部門の活動に反映されるであろう。これらのステップをもう少し詳しく検討しよう。

(1) 目的合理性の深化

第一のステップは、ハードな構造を支えている既存の合理性の枠組みを問いなおし、ハード

な構造を目的合理的なシステムとして客観化することである。ここではなぜこのようなハードな構造であるべきか、またそのことによって組織はどのような環境適応力を獲得しているのか、あるいは環境適応力に限界があるのかが問われる。

目的合理性は、目的、手段、付随結果に従って行為の方向を定め、これらの関係を合理的に比較秤量する客観的な思考への信念 (Weber, 1922) である⁸⁾。企業では目的合理性は第一義的には経済的成果を信念に形成される。しかし経済的な目的合理性が収益性や成長性のように単純に数値として計量的に表されるものを指しているのではなく、意思決定の基準として用いられる経済性への信念を意味していることに注意が必要である。意思決定の準拠基準が経済性を目的にしていることが、ここでの目的合理性の成立要件である。

したがって、経済的な目的合理性は一義的ではなく、企業ごとにその内容、強弱の程度が多義化する。ある企業ではコスト意識が強く、支出を極力押さえて収益性を追及しようとするかもしれない。また他の企業ではコスト管理を重視するよりも、速い成長によって市場支配力を確立して収益性を追及するであろう。ともに経済的に目的合理的であるが、目的合理性の中身は異なっており、企業活動は対称的である。

企業が経済合理性を追及する経済単位である以上、企業の組織はそれを実現する手段として目的合理的に編制される。実務の世界はそれをハードな構造として理解している。ハードな組織は経済的な目的を実現する手段の体系として

編制され、企業はその体系に準拠して様々な活動を展開している。組織の構成メンバーの行為はハードな構造の基礎にある目的合理性の枠組みの中で意図され、実行されている。ハードな構造の要素としてヒトを編制することは、ヒトが目的合理性を行為の準拠枠組みとして受容することを前提に成立しているものであり、ヒトは目的合理的な秩序体系の構成要素として行動を規律化しているのである。企業の組織は、目的合理性をもってヒトの行為を体系化し、企業そのものが目的合理的な制度として機能する仕掛けであると言えよう (Riley, 1983)。

われわれは行為の合理性を、ある状況において意思決定が正当性を確保しうる程度であると理解する。目的合理性が行為の準拠枠組みとして明確であり、それに従って意思決定を繰り返すとき、組織におけるヒトの行為の正当性は安定的に確保されていることになる。しかしこのことが長期的には組織の環境適応を困難にすることになる。

目的合理性の自己強化は、ヒトにとっても組織全体にとっても深刻な問題を提起する。目的合理性が行為の選択基準になり、ヒトの自由な行動の幅を制約することがヒトの主体性を抑圧する。目的合理性を基礎に置く非人格的な統制は、主体と客体のパラドクスを深化させることは検討した通りである。

組織全体にとって問題はさらに深刻である。目的合理性が戦略を方向づけ、戦略の決定ルールとして機能すればするほど、やがて戦略行動は概して斉一で定型的なものになり、新規性や独自性よりも、標準的で保守的なものになりやすいという問題を生み出す。目的合理性が自由な戦略行動を阻害し、組織を刺激-反応のパターンのシステムに塗り替えてしまうのである。

8) Weber 流の合理性の理解は佐藤 (1976) に詳しく、われわれの合理性の説明はそれに負うところが大きい。

このことは長期的には目的合理性が実質的な合理性よりも形式的な合理性を強制する危険性をはらんでいる。形式的合理性が慣性的圧力として組織の環境への応答能力を低下させ、新規な戦略の創造を阻む状況を、われわれは「戦略の逆機能」と呼んでいる(塩次, 1992)。既存の戦略の逆機能性が強まるにつれて、組織の環境適応行動が硬直的なものになる。

経営の上からは、いずれのばあいも組織の環境適応行動を硬直的なものにする現象として捉えられる。企業は目的合理性を疑い、ハードな組織の再検討をはじめることになる。しかし環境からの適応課題の要請は、多様で変動的で、しかも多くのものが短期的適応を求めているので、目的合理性の中身を部分的に変更したり、ハードな構造の部分的な手直しで対応できることが少なくない。つまり短期的な対応は、比較的軽微かつ簡便なもので済ますことが可能である余地は大きいと考えられる。我が国で戦略の逆機能がこれまであまり問題にならなかったのは、企業が目まぐるしく変化する環境条件のもとで激しい競争を展開してきていることと無関係ではないであろう。

しかし、このばあい主体と客体のパラドクスが解消されたわけではないし、戦略の逆機能は依然としてくすぶり続けている。インクリメンタルな対応が企業の目的合理性の根底からの再構成に結びついたり、ヒトの主体性を本質的に蘇らせるとは考えにくい。主体と客体のパラドクスを解き、戦略の逆機能を克服しようとする試みが開始されるとき、ハードな構造そのものが問い直されてくる。

(2) 脱構造化

組織のハードな構造から出発して、それにと

らわれることなくヒトが主体的な営みの回復を目指す行為を「脱構造化 (de-structuring)」と呼ぶことにしよう。脱構造化は、資源依存的な組織から主意的な行為の世界への推移過程であり、組織の二重性を顕在化させる試みを契機に展開される。脱構造化では、経営資源の配分の体系としてのハードな構造の環境適応力の限界が意識され、ハードな構造を支えている目的合理性への信念への積極的な問いなおしが行なわれることになる。

脱構造化の意識が個人の内面にとどまる限り、そのことは個人的な協働意欲の決定問題でしかなく、告発 (voice) や退出 (exit) の選択で決着してしまう(Hirschman, 1970)。硬直化を深めるハードな構造やそれを支える保守化し凝固した目的合理性を疑い、新しい秩序形成に向うには、組織への一定の影響力を保有するか、他者を巻き込んだ行動の動員が必要である。いずれのばあいも脱構造化は、複数の参加者を巻き込んだ組織の変動を目指した運動にならざるをえない⁹⁾。

脱構造化の運動過程でハードな構造は意味を喪失し、ヒトが積極的な個として前面に立ち現れる。ハードな構造で受動的な客体でしかなかったヒトは、主体として能動的に機能しはじめるのである。脱構造化とともに主体と客体のパラドクスは解きほぐされ、新秩序の形成を志向する行為が満ちた世界が出現する。

脱構造化をめざす運動は組織のどのレベルから

9) 運動に就いては塩原(1976)の定義「社会変動の原因ないし結果として生起する社会的構造矛盾を、特定の新秩序志向にもとづいて解決することを意図して行なわれる非制度的な(ときには制度的な)動員であって、その限りにおいて、特定方向で社会変動を促進・阻止・復旧するように作用する秩序形成エージェントの一種である(243頁)」に沿って理解している。

も生起しうる。経営組織ではしばしば業績の悪化や経営者交代を契機にして、経営上層部からの運動の提起によって脱構造が展開される。かれらは戦略の逆機能の原因である目的合理性の限界を知覚し、その逆機能を昂進させるハードな構造を直接的に感知できる組織上の位置にあり、組織過程への影響力を行使しながら、脱構造化に必要な場の確保や運動の資源を動員しえるからである。

もちろん組織の下層からも脱構造化の運動は起りうる。言うまでもなく労働運動はその最たる例である。ハードな構造の非人格的な支配がヒトの主体性を厳しく抑制し、主体と客体のパラドクスを深化させるとき、人間性の回復を目指した運動の発生は回避できない。

近年注目されるのは、そのような抑圧への反発ではなく、新しい戦略の提起とその実行を志向する革新志向的な運動が、組織の階層性を無視して多様に発生することである (Burgelman, 1983; Mintzberg, 1987)。いわば草の根的脱構造化である。自発性の高い草の根型の運動は、組織の創発性を高め、組織の自己革新を促進すると考えられる。

(3) 行為の相互作用と価値合理性の生成

ヒトが主体的に繰り広げる脱構造をめざす運動過程は、行為を通じての新しい秩序の形成過程であり、新しい秩序は目的合理性に代って価値合理性に基礎づけられる。そのような合理性の転換は、経営組織の存在根拠を根底から揺るがすインパクトをもつだけに、大きな戦略転換過程でもあるであろう。このことを新しい価値合理性を形成する行為に注意しながら検討してゆこう。

行為 (action) は行為者によって事前に考えら

れた企図に基づく行動であり、行為の結果は経験的な知識を拡大し、次の行為の目的動機の形成に活用されてゆく。もともと有意味で主観的意図に基づく行為は価値志向的である。われわれは主観的な価値志向性が行為を動機づけ行動を企図させることに注目する。

しかし価値志向性が個人の意識の内にある限り、脱構造化の運動を導く信念にはならない。それが目的合理性に代る秩序形成の原理になるには、運動参加者がその価値志向性を理解し、その正当性を認め、行為の基準として互に共有することが必要である (小林, 1990)。すなわち、行為主体は社会的な相互作用の継続から、間主観的に形成する行為の規準への信念を価値合理性として成立させなければならない (佐藤, 1982)。われわれは目的合理性が組織の権限関係を媒介にして客観性の基準にそって観念的に成立しうるのに対して、価値合理性が行為を媒介にして間主観的に創発することは、二つの合理性の本質的な差異であると考えている。

ところで、脱構造化を目指す運動参加者が自由に相互の行為を展開しあうプロセスは、円滑に直線的に推移することは少ないであろう。参加者の範囲や相互作用の自由度そして必要な資源の調達をめぐって、脱構造化の運動過程はかなりポリティカルな様相を帯びることが予想される。

さらに運動参加者の価値規律とカセクシスな感情がともに主観性に支えられているだけに¹⁰⁾、運動参加者が互いにそれらの主観性を識別する

10) 吉田 (1990ただし初出は1960年) は、動機エネルギーを喚起する目標の誘意性として、(1)目的に対する手段の有効性、(2)規準からみちびかれる当としての正当性、(3)パーソナリティ要因にたいする合性からうまれるカセクシス (cathexis) をあげる。そしてカセクシスを、目標が情動的反応を喚起し、情動的反応をキャナライズする力と定義している。

のが難しいことも問題である。このばあいカセクスな動機エネルギーが価値志向性のそれにすり替えられ、利己的な行動が運動を支配することが懸念される。組織の環境適応を回復し、再び主体が客体化することを正当にする新しい価値合理性を確立するには、ポリティクスの発生を回避し、価値志向の相互理解を深める工夫が必要であろう。そのためにわれわれが知り得ていることは案外に少なく、今後の課題をなしている。

どのような価値合理性が形成されるかは、既存の合理性を基準にした行動の成果の状況不適合性についての知覚の程度や、その後の行動の修正あるいは試行の程度に依存するであろう。既存の目的合理性が疑わしいほど、それから乖離した新規な行為が企図される可能性が高い。またその行為が幅広く試行されればされるほど、状況適応的な行為の発見確率は高くなるであろう。脱構造を通じての組織の変動の程度は、価値合理性の新規性および運動の広がりや強度に大きく依存することになる。

しかし、新秩序の形成とともに、再び主体は客体に転じることになるのであろうか。今回は主体的に秩序形成に関わっているので、主体の論理を次の時点の組織づくりに貫かすことが可能であるし、客体化したヒトは価値合理性について主体的な意識を残しており、主体と客体のパラドクスは深刻な重繩にはならないであろう。

このことに関連して注目されるのは、運動過程に主体としてのヒトを置くことによって、目的合理的なヒトに欠落していた要素が重要な意味を持ち始めることである。その要素とは直感である。直感は論理的な思考抜きで得られる知識のことであり、試行された行為が経験的知識在庫となってそれが自然に気化することによ

て得られる (Agor, 1986; Rowan, 1986)。ある日突然閃く全体観が直面する状況に有効であれば、それは直ちに行為を導く意味として行為者の意識の中で構造化される。特に極限までやり遂げた行為の果てに無意味に起こる直感は、ある種の限界突破である。それは行為を媒介にする意味の創発であり、変革的な価値飛躍を生み出す可能性が高い。われわれは知の創造性を議論する余裕はないが、行為が直感を誘発し、それが新規な価値合理性に結びつく可能性に注目していることは指摘しておきたい。

行為が相互作用しながら運動としてあらわれる場を、ソフトな構造と呼びかえてみると、脱構造化によって生起するのはこのソフトな構造に他ならない (Hurst, 1984)。ソフトな構造をどのように編制し、マネジメントするかは大きな課題である。そのことは今後の検討課題であるが、ここでわれわれの期待を述べれば、ソフトな構造は、直感を含んだ主意主義的な意識が相互作用的な行為を通じて触れ合い、新しい合理性の確立が志向される場であり、ソフトな構造が活性化すればするほど、新しい価値合理性が確立され、新規な戦略が構想されるということである。ソフトな構造は、ヒトの主体的側面によって営まれる戦略転換の場であると考えている。おそらく実務者のマネジリアルな関心も、このような場の設定とマネジメントに向いているに違いない。

6. 討論と結び

ハードな構造は否定できない存在であるが、その本格的な変革を迫ることがなければ、ヒトはそのなかで無機能化し、経済性という目的合理性に支えられたハードな構造は環境との圧

を高めるばかりであろう。われわれは企業の組織には人間的な温もりと良識的な社会性が不可欠であると考えている。そのための戦略の転換は、組織のなかでヒトが主体性を回復するプロセスとして追求されることが好ましい。それには脱構造の運動プロセスを通じてソフトな構造が活性化することが必要である。ソフトな構造では、目的合理性は価値合理性に対比されながら根本的な修正が求められるであろうし、価値合理性は新しい経営組織のあり方を問う原点になるに違いない。

しかし、われわれのここでの議論は多分に試論的であり、多くの未解決の問題を含んでいる。したがって議論を整理するよりも、今後の研究で考えなければならない問題を列挙することにした。

第1に指摘すべき問題は、行為の相互作用の場としてのソフトな構造が、実際の経営のなかでどのように成立しているのかよく分らないままであるということである。ハードな構造に比べてソフトな構造は、明らかに抽象度の高い、見えざる組織である。ソフトな構造は主意主義的な行為が繰り広げられる場をさす概念であり、実体を指すものではない。しかし、ソフトな構造を設定することによって、組織のなかの生き生きとした人間像が捉えられ、戦略の創造の場が描かれる意義は大きい。ソフトな構造の実態をどのような概念や変数で描くことができるかは、今後に残された課題である。

第2の問題は、そのソフトな構造で価値合理性がどのように生成し、そのことで戦略がどのように創造されてくるのか、十分に議論されていないことである。この点についてわれわれは密度の濃い事例の収集を行なっているが、まだ批判に耐える説明を見出していない。

したがって、ソフトな構造のマネジメントを提示しえていないことが第3の問題点になる。組織の二重性のマネジメントの基本は、自律的な行為の多発、その相互作用の促進、運動の組織化や支援、価値の収斂と変革の推進などであると思われる。組織の創発性の実際についてもさらに知見を深めることが大切であろう。イノベーションの研究成果にも注目したいと考えている。

第4に、果たして価値合理性は目的合理性に代って経営組織の編制原理になるのか、もしそうだとすれば経営組織はどのようなものかという問題が残されている。われわれは価値合理性を新たに生成しなければならないほどに大きな組織の変革は、きわめて稀にしか起こらないと考えている。このような変革はうまくいったにしても、そのプロセスで組織は非常に不安定な状態に置かれるし、なによりも膨大な運動エネルギーを発散しなければならない。したがって、このような変革が度重なることは組織を疲弊させかねない。しかし、この種の変革が稀にしか起こらないとすれば、ひとたび確立された価値合理性は、ビジョンや経営理念のなかに反映され、組織の行動の準拠枠組みとして機能する可能性は高い。組織はそれにそって変革しはじめ、戦略行動も大きく変ることになる。価値合理性が戦略行動の駆動要因になっているばあい、特にそれを戦略的価値合理性と呼ぶべきかもしれない。戦略的価値合理性は経営組織の編制原理になりうる、というのがここでのわれわれの仮説的な結論である。

参 考 文 献

Agor, Weston H. (1986), "The Logic of Institution ;

- How Top Executives Make Important Decisions," *Organizational Design*, Winter, pp. 5-18.
- Argyris, Chris & Donald Schon (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Baradacco, Jr., Joseph L. (1991), *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖—企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社, 1991年)
- Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Burgelman, Robert (1983), "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : Insights from a Process Study," *Management Science*, 29, pp. 1349-64.
- 海老沢栄一 (1992) 『組織進化論—行動・過程・創造』白桃書房.
- Haas, J. E. & T. E Drabek (1973), *Complex Organizations : A Sociological Perspective*, Macmillan.
- Hage, Jerald (1980), *Theories of Organizations : Form, Process, & Transformation*, John Wiley & Sons.
- Hedberg, Bo (1981), "How Organizations Learn and Unlearn," in Nystrom, P. C. & W. H. Starbuck, eds., *Handbook of Organizational Design*, Vol. I, Oxford University Press, pp. 3-27.
- Hirschman, Albert (1970), *Exit, Voice, and Loyalty, Response to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press. (三浦隆之訳『組織社会の論理構造』ミネルバ書房, 1975年)
- Hurst, David K. (1984), "Of Boxes, Bubbles, and Effective Management," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 78-88.
- 今田高俊 (1986) 『自己組織性』創文社.
- 今井賢一 (1992) 『資本主義のシステム間競争』筑摩書房.
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』千倉書房.
- 小林敏男 (1990) 『正当性の条件—近代管理論を超えて』有斐閣.
- Koontz, Harold ed. (1964), *Toward a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill. (鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社, 1968年)
- March, J. G. & H. A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1987), "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, 65 (4), pp. 66-75.
- Morgan, Gareth (1986), *Images of Organization*, SAGE.
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』日本経済新聞社.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations : a Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman.
- Riley, Patricia (1983), "A Structurationist Account of Political Culture," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 414-437.
- Rowan, Roy (1986), *The Intuitive Manager*, John Hawkins & Associates. (望月和彦訳『直感の経営』日本経済新聞社 1987年)
- 佐藤慶幸 (1976) 『行為の社会学』新泉社.
- 佐藤慶幸 (1982) 『アソシエーションの社会学—行為論の展開』早稲田大学出版部.
- 塩原勉 (1976) 『組織と運動の理論』新曜社.
- 塩次喜代明 (1991-a) 「戦略の創造と進化のプロセス」『松山大学論集』, 第3巻第3号, 125-46頁.
- 塩次喜代明 (1992-b) 「なぜいま組織が問題なのか: 組織のダブル・マネジメント」『データ・マネジメント』, No. 349, 1991年6月号, 23-26頁.
- 塩次喜代明 (1992) 「行為論的戦略創造アプローチの可能性」『松山大学論集』, 第4巻第3号, 313-322頁.
- Simon, Herbert A. (1945), *Administrative Behavior—A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, Macmillan. (松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年)
- 寺本義也他 (1993), 『学習する組織』同文館出版.
- 吉田民人 (1990) 『情報と自己組織性の理論』, 東京大学出版会.
- Weber, Max, *Soziologische Grundbegriffe*, 1992. (清水幾太郎訳『社会学の根本概念』, 岩波文庫, 1972年)
- Weick, Karl (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Wesley.