

# 組織の秩序化と企業文化

石川 勝

## 1. はじめに

あらゆる企業経営者が抱える共通の課題とは何であろうか。市場の変化を先取りする経営戦略の立案であろうか、どこの企業も持っていない新技術の開発であろうか、あるいは低コストの資金調達問題であろうか。経営者は時代やその企業の規模、業種、業態、活動地域などによって様々な経営課題を抱えている。その中でも最も普遍的で、重要な課題の一つに組織の問題がある。企業は組織で活動することを前提としており、経営者は自分以外の組織構成員が常に企業の目的に適合した行動をとってくれることを期待している。従業員が多数に及ぶ組織であればなおさら組織全体が進むべき方向に神経を払う必要が出てくる。しかし、往々にして、企業組織は経営者の思惑通りに動かないのが常である。組織の動きが経営者の意図に反するものであったとしても、結果的にそれが企業に利益をもたらすものであれば問題はないが、そうでない場合に備えて様々な組織形態や管理方法、インセンティブ・システム等が考案されてきた。

では、組織を動かす組織構成員の行動を規定する力とは何か。さらに組織構成員の行動を（必ずしもそれが経営者の指示する方向ではなかったとしても）企業目的に適合した方向に秩序化する力とは何か。本稿では、それが組織構成員間で共有される価値の体系、すなわち企業文化であるという立場をとっている。1980年代初頭に注目され始めた企業文化論は一時隆盛を極めたが、その後、文化という管理対象の抽象性、組織に対するよりハードな視点への回帰などによって、一時の勢いは見られなくなった。しかし、以下の章で見るように過去の経営理論の潮流はソフトな組織観とハードな組織観との狭間を揺れ動いてきたことがわかる。企業文化論は前者の典型例であるが、同時代あるいはその後生まれた幾つかの組織理論は企業文化論とその視座を共有するホモログと捉えることが可能である。それらを概観し、そこに共通の概念を指摘するが、結果として図らずもそれは近代経営理論の祖 C. I. バーナードの組織観と多くのアイデアを共有するものであった。

さらに後半では、経済学や社会学の分野で展開されてきた制度理論と企業文化論の融合に

ついて検討する。その発展の過程において殆ど接点のない両者に多くの共通概念が存在することを明らかにし、それを踏まえて今後の経営学が超克すべき課題を提起する。

## 2. 組織観に関わる歴史的考察

ヨーロッパにおける産業革命後、19世紀に入り、その波はアメリカに波及して急速な機械工業の発展に伴う生産の機械化が第二次産業革命をもたらした。企業の巨大化が進み、巨大化した企業はその保有する膨大な経営資源を効率的に使用するために様々な管理技術を生み出すことになる。最初に経営管理技術として最も成功を収めたのは、今日「テイラーの科学的管理法」といわれるものである。それは動作研究に裏付けられた課業管理等の管理手法、機能別職長制という工場における組織形態の採用など、科学的手法により業務を客観的な基準として定義することによって、管理を科学ならしめるという発想に基づいていた。テイラーの科学的管理法はその後フォーディズムに引き継がれて、工場における大量生産の管理手法として著しい成功を収め、いわゆる「生産性革命」を引き起こした。

しかし、科学的管理法は一方で現場労働者を自らの意志のない機械の如く扱うことで人間性を疎外するものとして、むしろそのような管理は生産性の向上を阻害する逆機能的要因にもなるということが指摘され始めた。科学的管理法は別の表現をすれば、管理とは科学的な方法から導かれた規則や原則にもとづいて組織を秩序化させること、ということでもある。

また、同時期に経営全般における管理や組織編成の普遍的な規則・原則を経験的事実から抽出し、一連の管理プロセスの中で適用していくという考え方がファヨールを始祖とする管理過程学派によって展開され始め、マネジメント・コントロールの中心概念としてその後の管理論の主流をなしてきた。管理過程学派の管理論は論者によって規則や原則、その適用レベルが異なるにせよ、それらが組織の秩序化及び効率化の一般的手段とされる点で、テイラーと同様の静態的組織観を共有するものと見なすことができる。

ホーソン実験によって、管理による過度の秩序化が組織の非効率をもたらすことを指摘したのはメイヨーやレスリスバーガー等である。彼ら人間関係論者達は個人の没論理的側面を反映する非公式組織の組織内における役割に注目した管理がむしろ組織の効率を高めるとして、その重要性を説いた。人間関係論者による非公式組織と公式組織との峻別という視点の導入は、組織論上面期的な業績ではあったが、人間の没論理的な人間関係行動として生じる非公式組織の目標が企業としての組織目標と必ずしも一致する保証はなく、組織内の良好な人間関係が目的志向的なモラルを高めるかどうかには疑問がもたれた。人間関係論はその後のグループダイナミクスやモチベーション理論などのマイクロ組織論の魁となったが、個々の従業員の人間的側面を強調するあまり、企業としての特定の目標に対する組織の秩序化とい

う側面を軽視していた。

ほぼ同時期にニュージャージー・ベルの社長として活躍したチェスター・バーナードは1938年に主著『経営者の役割 (The Function of the Executive)』を上梓し、その中で、人間関係論の影響を受けながらも、組織を協働のシステムとしてとらえ、公式組織と非公式組織の相互依存性、貢献と誘因の均衡、道徳的リーダーシップの重要性を基礎に、管理の合理的側面と非合理的側面を統合することによって、組織の動態に分析のメスを入れた。バーナードの管理論では、公式組織成立の前提条件として、道徳準則の確立の必要性を認識し、組織構成員の相互作用から生じる非公式組織の秩序化を管理の射程にとらえていた。

バーナードのシステム観を引き継いだハーバート・サイモンは組織を人間の意思決定のシステムととらえ、そこでは人間の情報処理能力における限定された合理性と満足化原理に基づいて代替案が選択されることにより、問題解決が行われるとする<sup>(1)</sup>。その後のマーチ=サイモン (1958) においても同様の組織観が踏襲されている。サイモン以降のシステム論者等は、バーナードによる管理の合理的側面のみを引き継いだことから、組織の価値的側面を単なる前提条件としてとらえることによって、組織の均衡に焦点を当て、動的な秩序化の観点を捨象していた。

1960年代に登場したコンティンジェンシー理論は組織や管理の適合的なあり方はそれが直面する環境条件によって異なるべきであるとし、経営管理論に一般普遍的理論は存在しないと主張した<sup>(2)</sup>。かかる認識に基づいて、グラント・セオリーとしてのバーナード=サイモン理論及び管理過程学派の管理原則や組織の編成原理は批判された。コンティンジェンシー理論は組織と環境とを含めたオープン・システムとして企業をとらえるシステム論として位置付けられるが、一方で、静態的な環境決定論に陥り易く、戦略などの変数が無視されがちで、組織への時間的考察を欠き、組織発展プロセスの把握を困難なものとした<sup>(3)</sup>。また、組織観が静態的であるがゆえに、実証分析の方法論としてクロスセクショナルな統計的分析手法に基づいた一時点の断面的な組織構造分析がもっぱら行われていた。

コンティンジェンシー理論のこのような限界を克服するためには、組織の環境適応メカニズムを動的な観点から考察し、その管理を如何にして行うのかという問題を扱い、人の主体的な行為や集合的な営みが生み出す目に見えないソフトな構造を理解出来る分析枠組みを新たに開発する必要がある。経営組織に関しては、この要請はある意味でバーナードの展開した議論に立ち戻ることもあった。サイモン理論からコンティンジェンシー理論へと展開してきたシステム論は、ここで組織の価値的側面が生み出す秩序化という問題に再び取り組まなければならないといえる。

マクロ組織論としてのコンティンジェンシー理論を中心に公式組織の最適な構造設計に腐

心してきた組織研究の潮流は組織の自律的な環境適応や価値形成・共有過程に焦点を当てることによって、組織の自律的な構造変動の解明へとその方向性を転換しつつある。このような流れに基づいて、企業文化論、ネットワーク論、組織進化論そして自己組織化論などが現れ始めたが、人間関係論からグループダイナミクスへの流れを汲む一つのアプローチとして、早い段階から組織の価値形成と密接なかかわりをもっていたのは経営者のリーダーシップの役割に関する研究であった。リーダーシップに関わる研究はそのスタイルと組織形態、更に企業業績との相関関係の分析へとその視野を拡大してきたが、組織の動的な秩序化とのかかわりで着目すべきは、特に経営者のリーダーシップの役割が組織のビジョンや価値を創り出し、その共有を促進させることによって組織目的に斉合的な協働行為を引き出すことにあるという点である。ここで取り上げられるトップマネジメントのリーダーシップの機能は前述のバーナードによる道徳的リーダーシップとほとんど同義であり、トップが発揮すべきリーダーシップはすなわち企業文化を創造し、変革していく活動でもある。

経営者のリーダーシップに関わるこのような機能はリーダーシップ論が企業文化論と密接不可分な関係をもつものであることを示唆している。バーナード理論において、道徳準則の確立が組織成員の相互作用を通じて非公式組織のあり方に影響を与えるものとする場合、組織成員の相互作用から生まれるのは企業文化であり、それは非公式組織において共有されている。近代のリーダーシップ論とバーナード理論は時代も違い、用いている言葉も異なるが、共有される価値（道徳準則≒企業文化）と目に見えない秩序化された組織（非公式組織）という概念で結合するのである。

以上のような見方はバーナードが道徳的リーダーシップを明確に重視しているという事実を鑑みれば、そこから必然的に導かれる類推である。ここで殊更、近代リーダーシップ論とバーナード理論における理論展開の類似性を取り上げたのは、コンティンジェンシー理論以降その問題点を克服するために提示されてきた組織理論の多くが「組織の自律的秩序」、「相互作用による価値（又は情報）の共有」という概念、バーナード流の用語で言えば、「非公式組織」と「道徳準則の共有」という概念を中心に展開されているということに注意を喚起したいが為である。そして、価値が共有された結果として組織の自律的な秩序化がもたらされるとき、その背景には企業文化の発生と普及が存在する。

### 3. 企業文化の概念

企業文化への注目はピーターズ=ウォーターマン（1982）による企業研究によって始まったといってよい<sup>(4)</sup>。その後、多くの企業文化研究が行われたが、それらの中で最も代表的な企業文化概念の定義としてシャイン（1985）によるものを挙げる事ができる<sup>(5)</sup>。シャイン

は文化人類学的アプローチから文化のレベルを「人工物」、「価値観と信念」、「基本的仮定」の3つに分け、これらは組織成員の行動パターンとして現れるものであるとする。この中でも文化の本質は「基本的仮定」のレベルであり、環境への適応、組織内部の統合が行われるためには基本的仮定の共有化が必要であると見なす。基本的仮定とは組織成員に当然と思われているもので、敢えて明言されることもなく、その存在すら気づかれていないようなものである。それに対して「価値観」にはより大きな注意が払われており、どうすべきか、何をなすべきか、という形で意識されているものである。また、「人工物」は芸術、技術、制度などの行動パターンとして客観的に見ることが可能なものである。この3つのレベルが結合したものであるとして文化が捉えられている。

シャイン以外にも様々な次元で文化の概念を定義する試みがなされているが、今井(1992)によれば、文化の定義として、「組織のメンバーの行動を導くような、彼らに共有される仮定、信念、価値」という共通要素がほとんどの定義に含まれるとしている<sup>(6)</sup>。一方では、経営学研究として企業文化を捉える場合、「仮定、信念、価値」という概念は客観的に把握、測定することが困難で、定量的な研究の方法論には馴染み難いことから、行動パターンをもってそれらの代理変数と見なす考え方もある<sup>(7)</sup>。このように企業文化の概念に関して見解の統一があるとは言えないが、後に検討するように、企業文化の概念をどの次元で捉えるかはマネジメントの対象として企業文化を議論する際に重要な意味を持つ。

#### 4. パラダイムとしての組織文化<sup>(8)</sup>

##### 4. 1 パラダイムの概念

パラダイムとは、トマス・クーンにより科学史の分野で提唱された概念であり、以下のよう

「一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるもの」<sup>(9)</sup>あるいは、

「他の対立競争する科学研究活動を棄てて、それを支持しようとする特に熱心なグループを集めるほど、前例のないユニークさをもって」おり、「その業績を中心として再構成された研究グループに解決すべきあらゆる種類の問題を提示してくれている」ような業績<sup>10</sup>。または、

「科学を発展させてゆく学徒にとっては基本的単位であって、その単位は同じ機能を果

たすべき、論理的にそれ以上分析できない、基本的構成要素に完全には還元し得ないもの」<sup>(1)</sup>

以上のように、クーンによるパラダイムの概念は多様であり、明確な定義がなされているとはいえない。しかし、クーンの主著『科学革命の構造 (The Structure of Scientific Revolution)』で通奏低音として流れる含意としては、パラダイムを科学者集団が研究対象を探索し、分析し、評価するときに共有する世界観、価値観、規範のようなものとして捉えることができる。組織理論にこのパラダイム概念を適用しようとする立場がある。そこでは同様の考え方を科学者に限定せず、一般の人々の集団にも適用することが可能であるとする。すなわち、人は自らの意思や行動を選択する際、必ず自らの内部にある何らかのモデルに照らし合わせてそれらを行うものと考えられ、その内部モデルの性格を決定するものとして集団のパラダイムという概念を導入すれば、科学者集団のみならず、一般の人の集団にも普遍的に適用可能な概念としてこれを捉えることが可能になるというものである。

このような考え方を積極的に展開した加護野 (1982, 1988a, b) によれば、パラダイムは世界に対する見方、知識を与えるものであり、それは何らかの知識体系を与えるものとされる。このような知識体系は研究者集団のみならず、一般の組織構成員も有しており、それを共有することによって、組織内に何らかのユニークな世界観を創り出しているはずである。また、企業における日常の活動は科学的な理論とは異なり、論理整合的なものではないかもしれないが、それらの活動を生み出す源泉を持っているのであり、それらを「日常の理論」と呼ぶことができる。このような日常の理論は科学者集団と同様に何らかのパラダイムに支配されている。組織におけるパラダイムの役割としては、以下の3点が挙げられる<sup>(2)</sup>。

- (1) パラダイムとして共有された知識は、価値と規範ならびにそれを体現する制度の正当化を可能にする。
- (2) 組織内の諸行為が最小限の統一性を保つためには、公式的な規則だけでは十分ではなく、パラダイムの共有が公式的規則を補完する。
- (3) パラダイムの共有は組織内での情報の探索、伝達、蓄積に役立つと同時に、それらはパラダイムによって方向付けられ、枠がはめられる。

組織におけるパラダイムの内容は、ドメイン、タスク環境、情報、役割や権威、コーポレート・ガバナンス、経営理念など、経営現象をほとんど網羅する領域に及んでいると考えられている<sup>(3)</sup>。

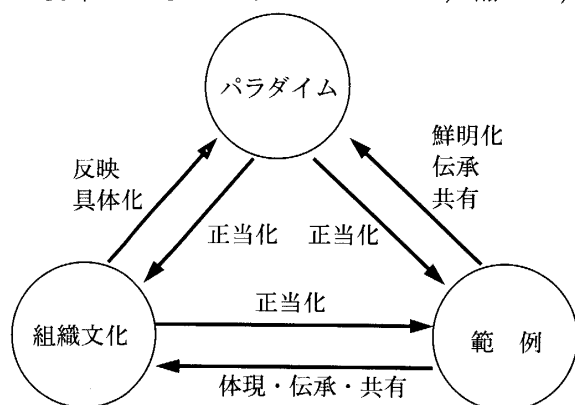
## 4. 2 組織文化とパラダイム

前述のように企業文化の概念は論者によって多様であり、定義の統一はみられていない。これと同様にパラダイムという概念も前節で触れたようにある意味で抽象的、包括的で漠とした概念である。しかし、これまで見てきたように企業文化とパラダイムの両者の概念には重畳的な関係があることは明らかである。両者の概念や定義を明確化し、両概念の関係を明らかにすることが学問的に重要な課題であることは認めた上で、本節では企業文化やパラダイムの定義をめぐる議論に決着をつけようと試みるものではない。目的はパラダイムと企業文化という両概念の共通項を見出し、組織のダイナミカルな分析を行うための概念的基盤を明確にすることにある。

ここで、クーンのパラダイム観をまとめると、次の3つのレベルで捉えることができる。

- (1) 世界観
- (2) 規則, 規範, 価値
- (3) 模範 (手本) とされる業績

組織におけるパラダイム概念を認める立場によれば、組織におけるパラダイムをパラダイム概念の第1の「世界観」と捉え、第2の「規則, 規範, 価値」が組織文化にあたるとする。組織文化は第1の「世界観」を表象しており、パラダイムを伝承する手段でもある。また、逆にパラダイムは組織文化を正当化する機能を果たしていると見なされる。そして、第3の「手本 (範例)」は組織文化を体現するものであり、逆に組織文化は範例を正当化するという関係にあるとする<sup>14)</sup>。以上の三者の関係を図示すれば以下のように表される。



(出典：加護野, 1988b, p. 87)

図1 組織パラダイムの位置づけ

り、相互依存的な関係にあるということを示唆している。組織文化という概念自体も論者によって様々であり、ここで言う範例と見なせるものから世界観と見なせるものまで、その定義は広範に亘っている。すなわち、パラダイム、あるいは組織文化の概念のスペクトルは殆ど重複すると考えてよく、論者の理論構成上の便宜によって様々な

定義あるいは概念付けが行われている。また、組織のパラダイムを上図のようにとらえる加護野自身も以下のように述べている。

「組織文化とは、組織に関するパラダイムと日常の理論の双方を含むものというべきかもしれない。」<sup>[15]</sup>

ここでは、組織文化はパラダイムと日常の理論の2つのレベルから構成される概念と考えられているが、この言明は図1の体系と矛盾することは明らかである。

クーンのようにパラダイムを世界観、規範、手本といった多義的な概念として定義するのか、加護野の組織パラダイム論のようにパラダイムを組織構成員によって共有される世界観に限定して定義するのかという違いはあるにせよ、これらは組織内には公式的な理念や規則とは必ずしも重複しない、いわば自己組織化する規範や制度が存在し、それらを裏付ける世界観が共有されているという仮説を提示していることにおいて共通しており、これらのパラダイムに関する議論は企業文化に対しても同様に適用しうる。

## 5. バーナードの管理論と企業文化

### 5.1 バーナード管理論の二重性

近代管理論の始祖といわれるバーナード理論のエッセンスは、既によく知られているように(1)共通目的(2)協働への意欲(3)コミュニケーション・システムという3つの条件を成立させることによって、二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系としての組織を持続的に機能させ、また、組織がその目的を遂行する能力としての有効性、及び組織の均衡を維持するための誘因と貢献のバランスを達成する能力としての能率を確保することが組織の存続を可能にすると見なすものである。

更に、バーナードは経営者の道徳的リーダーシップを協働システムの機能に大きな影響を与える要素として注目し、組織構成員の意思決定の主観的側面に働きかけ、個人的な目的と組織目的の間に一貫性を持たせることが重要であると主張した。

前者の誘因－貢献に関する組織観は、組織にとって必要な水準の貢献を引き出すにはそれを上回る誘引を組織は組織構成員に対して提供できなければならず、それが構成員に認識されることによって組織目的への動機づけが可能となり、協働システムとしての組織を存続させることができるとするものである。このようなバーナードの組織観は特に公式組織の合理的側面を強調するものとして、組織を合理的システムとみなす立場と位置付けることができる。このようなバーナードの立場は以下の言葉によく現わされている。



「公式組織とは、意識的で、計画的で、目的を持つような人々の相互間の協働である。」<sup>16</sup>  
「組織のエネルギーを形づくる個人的努力の貢献は、誘因によって人々が提供するものである。自己保存や自己満足というような利己的動機は支配的な力を持っているから、一般に組織は、これらの動機を満足させうるときにのみ、もしそれができなければ、今度はそれらの動機を変更しうるときにのみ、存続しうるのである。」<sup>17</sup>

誘因—貢献システムとしての組織観はその後サイモンからウィリアムソンに至る合理的システム論者に受け継がれた。また、雇用契約としての誘因—貢献に関する議論によって、バーナードを初期のエージェンシー理論家とみなすことができるという見解もある<sup>18</sup>。

一方で、管理における道徳的側面の強調は、リーダーシップの役割及び公式組織と非公式組織との相互依存性によって特徴付けられる。

「公式組織は非公式組織から発生し、非公式組織にとって必要なものである。しかし、公式組織が作用し始めると、それは非公式組織を創造し、必要とする。」<sup>19</sup>

ここで、非公式組織とは、一定の態度、理解、慣習、習慣、制度を確立すると同時に公式組織の発生を創造するものと定義されている。バーナードによれば、組織構成員が組織の共通目的を受け入れ、それを伝達し、協働意欲を導き出すような心理的状态を創り出すには、事前の接触と相互作用を必要とする。それゆえ、このような非公式な結合関係（非公式組織）の発生が公式組織に必ず先行する条件であるとされる。しかし、非公式組織は構成員の欲求や関心がほぼ等しいという条件が満たされる限りにおいて持続しうるのであり、そうでなければ、利害の対立、反目、敵意によって組織が解体に向かう可能性がある。このような状況の招来を回避するには、ある程度の公式組織が必要とされるのであり、それによって非公式組織の永続、発展が確保されるのである。

また、組織構成員に協働に対する意欲をもたらすものとして、リーダーシップの道徳的機能の重要性が強調される。ここで道徳とは、

「個人における人格的能力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつものである。」<sup>20</sup>

管理者のリーダーシップは、意思決定をし、部下の行動を方向付けるという機能を有する

とともに、彼等の心に内在する道徳的側面に働きかけ、組織目的への心的エネルギーを注入し、凝集させる機能をもつ。このリーダーシップの機能は単に経営理念やビジョンの作成・公表ということのみならず、組織構成員の有する価値的側面に働きかけることによって、組織目的への共通理解を深め、それは構成員間のコミュニケーションを促進し、協働を鼓舞する力をもつべきものとされる。

バーナードによる内面的道徳概念の理解と重要性の強調は、人間関係論者達の知見と類似するが、公式組織と非公式組織の密接な関連性と相互依存性に関する彼の主張は人間関係論と一線を画すとともに、若干異なる側面を内包している。それは組織構成員の内面的・価値的側面が組織の強力な管理手段になりうるということをおある意味で人間関係論者達以上に認識していたということである。管理者のリーダーシップは組織構成員の道徳準則に影響を与え、それは構成員間の相互作用を通じて非公式組織の志向性と枠組みを創り出す。そして、そのような非公式組織を永続・発展させるように公式組織が機能する、と考えられているのである。

このような人間の道徳的側面が管理の対象として、また組織目的への協働を導く制御システムとして認識される背景には、人間の価値観、あるいは選好に関する独自の取扱いがある。バーナードの後に続く合理的システム論者等は、ほとんどの場合、個人の選好を所与のものとして扱い、個々に相容れない選好を持って組織に参加するものと見なし、その相容れない選好を調和させる誘因を組み合わせることによって協働行為を導くことが可能になると考える。そこでは、外生的、固定的に扱われる個人の選好は組織化の重要な前提となるが、組織化の手段として扱われることはない。

これに対し、バーナード理論では、マネジメントの重要な部分として、道徳準則の創造とともに動機の変更を考慮しており、それは個人の選好を変えることに対する意図が含まれている。すなわち、協働を支えるために、管理者には信念や価値からなる文化を創造し、維持することが求められ、それは道徳秩序の構築による組織構成員の制度への一体化を実現することである。

バーナードが組織を誘因-貢献システムとみなす場合、事前に所与とされる個人の選好にもとづく管理を意味し、リーダーシップによる道徳準則の創造が組織の協働システムを機能させるという観点においては、組織構成員の選好を変更させることによる管理を意味している。しかし、その両側面は必ずしも分離したものではない。バーナードの言う誘因-貢献システムにおける誘因は客観的側面と主観的側面とからなる。客観的側面には、貨幣のような積極的誘因、及び作業時間や作業条件のような消極的誘因とがあり、これらの客観的誘因はある心的状態、ある態度、ある動機に支配されている限りにおいて、組織への貢献を引き出

しうる。一方で、主観的誘因は組織への貢献を客観的誘因によって引き出せるように心的状態、態度、動機を改変させることである。

「組織がかような心的状態、態度、動機をもつ人に誘因として作用する客観的誘因を提供し得ないという場合もままあることである。そのようなとき、用いる唯一の方策は、心的状態、態度あるいは動機を改変して、利用可能な客観的誘引を効果的にすることである。」<sup>21)</sup>

「特に最近の実情では、物質的誘因が強調されるにもかかわらず、他の動機の力を借りないかぎり、生理的必要な水準を超えてしまえば、弱い誘引にしかならないことは、私の考えでは疑いがない。」<sup>22)</sup>

誘因—貢献システムにおいて意図される誘因は経済的あるいは物質的誘因（客観的誘因）のみならず、心理的誘因（主観的誘因）をも含む。そして、その心理的誘因は効果的な経済的・物質的誘因のレベルを左右すると見なす。そのとき、この誘因—貢献システムは道德準則の創造に依存することになる。バーナードの管理論はこのような二重構造、あるいは道德的側面を基底とし、その上に合理的システムとしての誘因—貢献システムが存在する階層構造をもつ体系として構築されていると見なすことができる。

道德準則は個人に内在する欲望、衝動、関心を生み出す価値体系であり、価値体系は構成員の相互作用と歴史的時間とによって、組織内に具現化され、制度となる。

「単独には、他のどの理論家よりもバーナードは企業文化概念の父である。バーナードの名著『経営者の役割』の後半は全て共通のビジョン、ないし目的を創造することの重要性、共通の意味と強力なコミットメントを生み出すことの必要性、そして個人の「組織人格になりきる能力」を増長させることの美德についての長い補説である。」<sup>23)</sup>

## 5. 2 バーナード理論における企業文化の形成

バーナードは組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」<sup>24)</sup>とし、協働体系として定義する。そして、その協働体系を維持するには、共通目的、協働への意欲、コミュニケーション・システムを確保することが必要条件となる。バーナードの捉える組織概念は人や集団ではなく、まして貨幣資本から構成されるものでもない。それは方向性と大きさをもつ複数のベクトルからなるシステムであり、そのベクトルに、ある特定の志向性が付与されたものと捉えることができる。あるいは、ある方向性をもつ活動の束と形容す

することもできる。人が創り出す活動とその方向が組織の構成要素であり、その活動エネルギーの大きさ、及びその方向性を意識的に調整することが組織の管理であると見なす。管理活動がそれらのベクトルを調整するためには、ベクトル相互を連結させ、必要なエネルギーの大きさと特定の志向性を持たせるために共通目的、協働意欲、コミュニケーションが必要とされる。

組織構成員の活動を協働目的の方向へ向けて調整するには、協働体系の内で不可避免的に生じる構成員間の相互作用が協働目的に不調和をもたらすものであってはならない。バーナードは協働体系内の相互作用を社会的要因（又は社会的効果）と呼び、以下のように述べている。

「社会的要因は、主として意識されないものであり、非論理的なものである。この場合の関係は非公式的であり、概して意図されたものではない。」<sup>25)</sup>

「協働には社会的要因が常に存在するということである。……（中略）その社会的効果が協働それ自体を決定するのである。」<sup>26)</sup>

協働体系としての組織は常に非論理的、非公式的な相互作用を伴い、それは個人の精神的、感情的な性格の中に組み入れられ、価値観に影響を与え、個人の行動の動機となる。その結果として生まれるのが非公式組織である。

バーナードは相互作用の類型として個人間の相互作用、及び個人と集団間の相互作用を想定する。ここで最も強調するのは、個人と集団間の相互作用が個人間の相互作用の集計とは全く異なるものであるという点である。

「集団とは、個人がそれと相互に作用し合う一つの単位であり、それを構成する個人間の相互作用の単なる合計以上のものであるし、それとは全く異なったものであるという点で、また社会的単位とも呼ばれる。この意味で、集団は社会的行為の一単位を意味し、全体としてその内部の各人と相互に作用し合うのである。」<sup>27)</sup>

すなわち、個人間の相互作用が生み出す効果の集計が集団を説明するのではなく、さらに個人と集団間においても独自の相互作用が存在するとする。このバーナードの洞察は、個々人の活動の集計が組織全体に生じる現象を説明でき、また組織全体として観察される現象を個々人の活動に還元することができるという要素還元的思考の否定を意味しており、しかもそれが個人間の相互作用と個人－集団間の相互作用において見られるという、現代システム

論で言うところのマイクロマクロリンクとして指摘されている点は注目に値する。

個人間で相互作用が生じることによって、集団全体の態様が生まれるが、それは個人間の相互作用の単純な集計ではない独自の現象として顕現する。そして、集団全体の態様は個々の個人に影響を与える。このようなマイクロマクロリンクを通じた自己言及的経路を経て集団の価値観が生じ、波及し、そして一つの体系として形成される、とバーナードは考えたといえよう。このプロセスは、非公式組織を支える価値の体系の成立過程であり、それはバーナードの言う道徳、すなわち企業文化の形成過程ととらえられる。

## 6. 自己組織的視点の台頭

1980年代に入り、静態的な組織観を脱し、企業環境に動的に適合する戦略策定とともに組織の自己組織化に焦点を当てた研究が台頭してきた。企業文化論、組織進化論、ネットワーク論など、これにはいくつかの流れが存在するが、それらの多くは組織の構成要素が相互作用することによって、活動の基礎となる何らかの要因が共有され、組織に自生的な秩序が生じるという自己組織化の概念が共通項となっている。このような自己組織化論への流れは経営学の分野のみならず、80年代の社会科学全般で生じてきた流れであった。サイバネティックスに代表される機能主義的システム観への懐疑からコントロール思想に基づく機能主義への批判が展開され、ポスト構造主義に代表されるポストモダニズム、そして散逸構造論、シナジェティクス、オートポイエーシスなどのニューサイエンスが自生的秩序化、あるいは自己組織化のモデルとして様々な分野へ思想的な影響を与えた。ポストモダニズムに共通の観点は機能から意味を独立させることにあった。意味の源泉は構造の裂け目、あるいは歪みとしての差異にあるとし、その差異は構造のゆらぎとも解釈される。今田（1994）によれば、差異化としてのゆらぎは自己触媒メカニズムによって自己強化されて、非平衡状態を創り出し、新たな秩序へと自己組織化していく。そこでは新たな意味としての価値が生み出されることになる。そして、そのような価値の自己組織性が内包する自己言及パラドクスへの挑戦としてベイトソンの時間的要素をもつ円環的因果や、生物の免疫系システムから導かれたオートポイエーシス、物理化学的自己組織化論としての散逸構造論やシナジェティクスが援用されるに至ったのである。

### 6. 1 組織進化論

ワイクによれば、組織化とは以下のような概念として捉えられている。

「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」<sup>28)</sup>

組織化とはいわゆる文法のようなもので、社会的過程を行為者が理解できるように形成するため、相互連結行動を組み立てる際の習慣やルールの体系であるとし、そこで行われる相互依存的行為が意味のある結果を生み出せるように連鎖を組替えることであるとする。そして、組織内の諸変数はシステマティックに互いに結びついており、組織の事象はその結びつきの長さや作用の方向、情報が循環する時間に依存しているという意味で、“相互依存”の重要性を説く。また、組織構造とは相互連結構造のことであり、組織の行動がどのように見えるかという構造は相互連結行動の規則的パターンによって確立される構造と同じものと捉える。このような組織観にもとづき、ワイクの組織進化モデルは図2のように表される。

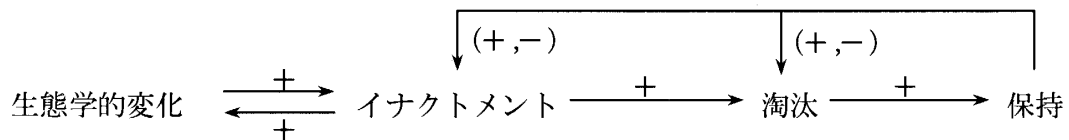


図2 組織進化のモデル

上図で、矢印は因果関係を示し、+-の符号は過去の経験を信頼するか否かを表している。生態学的変化とは環境の不連続な偶発的变化を意味し、イナクトメントとは組織成員がその環境を創造する上で果たしていると一方的に思っている（思い込んでいる）積極的な役割のことである。これは生物に当てはめれば、生体の変異にあたる。通常、ある環境の変化に人々は積極的な役割を果たしていると考えているが、認識能力が不完全なため、実は自分自身の行為が思わぬ環境の変化を誘発してしまい、また更に人々はそれに対応して新たな環境を創り出そうとする行動を取らざるを得なくなるという関係を表している。淘汰はイナクトメントに構造をあてがい、因果マップの中で妥当な解釈を与えることである。ここで因果マップとは、最近の経験を要約することによって組織内での変数と因果関係との中から創られる有意味な構造を意味している。淘汰されたイナクトメントは保持されることによってモデルを構成する。しかし、イナクトメントや淘汰は必ずしも常にモデルに従うとは限らない。それは組織の各変数は緩やかに結合しており、お互いが完全に拘束しあっているわけではないとするルースカプリングによって結びついているからであるとする。ワイクによれば、ルースカプリングは適応を高めるとともに適応可能性を排除し、物事は絶えず崩壊するものであるとする。すなわち、そこでは

「“秩序性”は控えめで、秩序増大の価値もさることながら、秩序減少の適応的価値が謳われている。」<sup>[29]</sup>

この組織進化のモデルは明らかに組織が革新と秩序化によって、自らを作り変えていく様を表しており、組織の自己組織化モデルと解釈することができる。

## 6. 2 組織の知識創造論

ワイクは組織の自己組織化という言葉を用いていたわけではなかったが、それに対して野中（1983, 1985）は自己組織化という概念を明確に意識し、企業文化と関連付けて組織進化論を展開した。そこでは企業文化は企業のもっている価値であり、共有された思考・行動様式の体系の根幹をなすものであるとする。その機能はあいまいな状況下での意思決定基準を提供し、コンフリクトを解消し、組織成員の自己実現欲求を支援するものである。また、

「構造・システムが企業文化に影響を与えると同様に、思考・行動様式としての企業文化は構造やシステムを補完するのにもまた事実である。」<sup>(30)</sup>

という見解は、バーナードの公式組織と非公式組織の相互依存性という観点にきわめて類似する。しかし、野中の視点では文化が新たな情報を創造し、それによって共有される思考・行動様式が自己組織化プロセスを通じて変化していくという進化的視点が導入されている。このような自己組織化の観点を導入した背景には、それまでのコンティンジェンシー理論や戦略ポートフォリオに代表される計量重視の合理的・分析的思考が1970年代以降の市場環境の不安定性によって限界を見せ始め、さらにピーターズ＝ウォーターマン（1982）によって提示された企業の文化的側面の強調が自己組織的な情報創造の重要性をもたらした点が指摘できる。そこでは「構造は戦略に従う」というチャンドラーの命題への懐疑が提起され、情報創造的文化をもった組織のあらゆるレベルでの参画によって戦略が創り出されるという認識に基づいて、戦略策定における行動志向や「はじめに組織ありき」へとパラダイム転換すべきであるとの主張がなされた<sup>(31)</sup>。

不均衡状態にある組織は曖昧性の中にあり、組織成員の相互作用が活発になって、ヒトとヒトとの情報還流の中から新しい情報が創り出され、進化のダイナミクス、組織変化が始まる。その際、進化のジャンプを起こすにはミクロのフラクチュエーションが大数の法則を停止させて、閾値を超えなければならない。マネジメントの機能は組織内のゆらぎを許容し、閾値を超えて新たな秩序化へ向かおうとする組織を望ましい方向に向けて支援・促進することであるとする。

更に、組織進化と自己組織化の概念を企業文化とのかかわりでとらえれば、ゆらぎから生

じる新たな秩序化は企業文化の革新を意味し、既存の戦略の成功は文化を強化する。結果が良ければ良いほどその文化は強化されるが、そのことは過度の秩序化をもたらして環境変化に適応すべき新たな変化を困難にしてしまう。この自己拘束（self-enforcement）のプロセスを防ぐには、常に不均衡を創造し続けるような戦略的概念を開発する必要がある。具体的には新製品開発や新市場開拓によって組織成員の価値観を市場の淘汰にさらしたり、ドメインの多義的な解釈を促したりするなどの方法が必要であるとされる。そして、企業文化のあり方として以下の点を指摘する。

「進化の普遍原則に適合した企業文化をビルトインすることである。（中略）文化は組織の変化する能力を増大させることに向けられるべきである。」<sup>32)</sup>

ここで、進化とは単なる組織の形態が環境適応的に変化することを意味するのではなく、組織で共有される価値観、すなわち企業文化が変化することでなければならない。そうでなければ、新たな情報の創造はないからである。すると、「常に自らの企業文化を自ら変化させるような企業文化が最も望ましい企業文化である」という自己言及的ないし自己回帰的な言明が生じてしまう。組織の自己組織化という視点を導入する場合、この自己言及による自己の非決定の矛盾が避けられないように見える。これは論理学で言うところの「ラッセルのパラドクス」といわれるものに他ならない。ラッセルのパラドクスの原因は時間的な側面をもつ構成を無時間的な形式世界に収めてしまう様式にあるとあってよい<sup>33)</sup>。すなわち、組織を自己組織性をもつ動態的概念としてとらえる場合、時間的要素を抜きにして規定することはできないということであり、そこに進化という時間的要素を導入せねばならない必然性がある。

企業内に共有された文化は共有された価値として知識を正当化することによって、知識体系を創り出す。それは個人的価値として組織内に分散した暗黙知と、更にその組織に共有されるに至る表現型としての形式知とからなるとし、二つの知識が相互作用しながら新たな価値創造を伴う知識創造過程が生じると見なされる<sup>34)</sup>。この知識創造プロセスは文化としての組織価値の自己組織的特質を価値によって意味づけられた情報である知識のレベルでとらえ直しているといえる。前述のように企業文化の概念は個々人の持つ基本的価値から行動の規準となる制度や規範、更には具体的行動やものに至るまで多義的であった。組織の知識創造論はそのような曖昧な企業文化概念の中において文化を組織の価値観というレベルでとらえた上で、自己組織化する価値が情報を意味づけ、そこから生まれた知識の二側面の相互作用を通じて組織が知識創造を繰り返すとする点において、組織価値の進化的な自己組織的秩序



化をより精緻化した議論としてとらえることができる。

### 6. 3 ヤンツの自己組織化論

以上のような野中の自己組織化にかかわる議論はヤンツ（1980, 1981）から得ている。ヤンツは物理化学的システムの自己組織化現象を説明する理論としての散逸構造論やシナジェティクスあるいは生物学的自己組織化概念としてのオートポイエーシスを社会科学に援用した。散逸構造及びシナジェティクスとはニコリス＝プリゴジン<sup>35</sup>及びハーケン<sup>36</sup>によって提示された共に同様の物理化学的な秩序形成システム概念であり、それは周囲の環境との間でエネルギーの交換を続けることで長期にわたって大域的な安定構造を自己組織化していくシステムである。散逸構造におけるこの秩序形成は一種の自己触媒メカニズムを組み込んだシステムがゆらぎの自己強化作用によって平衡状態から遠くはなれたときに起こるものであり、シナジェティクスでは、構成要素の協同現象がゆらぎを引き金として巨視的なパターン形成するのを定式化している。これらの物理化学的システムにおける自己組織化論は、周囲の環境と情報の交換を続ける組織において、革新としてのゆらぎが自己組織的に従来と異なる新たに秩序化した組織構造を創発するというアナロジーとして成り立ち、そこには相互作用する構成要素が介在しているという意味でも、社会的システムにおいて共通の含意を引き出しやすい条件を備えている。

ヤンツは物質系や生態系と異なり、社会文化システムでは、多面的な能力を持つ各個人間の多様で複雑なコミュニケーションが重要な役割を演じ、更に自省の能力が多く現象を逆転させてしまうため、理論的追求には困難が伴うとしながらも、人間世界の非線形的な現象を記述していくと、物理的な非線形非平衡システムの進化と多くの類似が存在するという仮説を提示する<sup>37</sup>。たとえば、人口増加、信用創造のプロセス、技術の発展と拡散、都市や地域の成長等において、自己触媒原理の指数関数的成長からロジスティック成長への転換が体験されうるとする。

また、マネジメントをマルチレベルの計画という側面から、戦術、戦略、政策ととらえ、政策レベルの最高位に位置するのは価値観であるとする。それ故に社会的に開放された計画というのは決して合理的なプロセスとはならない。戦略的計画は精神的非平衡状態をつくりあげ、その中でゆらぎが段階的に成長し、いずれかの方向へ進化していくものとする。社会から新奇性を導入し、それを吸収できるかどうかが進化にとってきわめて重要であり、経営者は開放性と変革の媒介者として不確実性や複雑さを逆に増大させていくものでなければならない。更に、計量経済的手法としての外挿法の利用あるいはシナリオ設定によるノーマティブな計画、又は様々なプロセスのネットワークを辿り、迂回することによって目標を達

成するよう配慮されたより洗練されたテレオノミーにしても、特定の価値体系を前提としている点においてナイーブであるとし、本来の組織の創造的プロセスは自由に相互作用し合うことによって秩序を有する進化的構造を見出していくものでなければならず、その目的はプロセス自身に内包されており、実行することを通してのみ認識しうるものであると見なす。この「プロセス中心の観点」においては、計画と社会文化的ダイナミクスとの間における相補的關係が成立することによって、計画者対組織、環境、企業、社会、文化、自然といった二元論の否定が導かれる。すなわち、計画者としての経営者は内部的観測者としての視点に立つことが要請され、その役割は創造的プロセスを刺激し、より相互作用を活性化させていくような触媒としての役割に似たものになる。

さらに、文化、特に倫理・道徳などの社会的価値観が進化的・自己組織的観点から論じられる。プロセス中心の観点からは、倫理はアприオリに与えられるものではなく、自己組織化のダイナミクスと創造的プロセスを通して直接的に経験される。倫理は進化と共に進み、新たな自己創出レベルが達成されるごとに新たな倫理が役割を担う。その倫理の制御機構を通してまた新たな進化メカニズムが働き始めるとする。

還元論的社会生物学は人間の全価値観の起源までも遺伝的条件によって説明しようとするが、二次的価値としての道徳・倫理は生活の多層性や強度が増すほどに有効に働くレベルや強度が増し、社会文化的進化をもたらす。すなわち、人間行動の調整者は段階的に本能から倫理・道徳に変わっていく。そして、その中から適所としての制度を創りだし、価値観の維持を助けるのである。そこでは価値観は物質的条件や生存、ニーズや欲望の満足に帰せられるものではなく、心のダイナミクスに由来する独自の生命をもって、物質世界を変えていくものとしてとらえられる。世界は主観的に価値付けられることから、価値観は変化し、ある程度確立されるが、価値の体系は自省作用と相互作用によって、環境とはかなりの程度独立して新たな価値体系の秩序化へと向かう。つまり価値は自分自身との相互進化であり、自己組織化する自己創出システム（自己触媒システム）としての性格を持つ。

## 7. ネットワーク組織の価値形成

### 7. 1 ネットワーク組織論

今井・金子（1988）によれば、まず企業組織を情報理論的にとらえると、市場において取引のために必要となる情報のコストが高い場合には、その取引を企業組織に内部化することにより、その情報コストを節約できる可能性がある。そのようなときには取引は組織に内部化され、組織の成立あるいは拡大が生じるとする。また、情報コストを内部化した組織内における情報交換の効率性は外部環境によって影響をうけ、それは組織形態のあり方を左右す

る。経営者が企業経営に必要な情報を集中的につかめるような情報の分散が低い環境下ではヒエラルキー型の組織によってトップダウンの権限が情報コストを低くする。一方、企業の現場でしかつかめないような重要な情報が多く存在するような情報が分散した環境の下では組織内の縦横の情報交換を密にすることが必要となるが、それは組織の混乱を招くおそれがあるため、それらの情報を集約し解釈するシステムの構築が組織の重要なテーマになるとする。

「組織というものの本質は、限られた合理性を発揮するために、さまざまな情報を集約し、解釈するシステムをつくることであり、要約していえば組織とは解釈システムなのである。また、そのための解釈の場を設定するということである。」<sup>98</sup>

このような組織へのアプローチはコースによる取引費用論<sup>99</sup>に由来し、その後、若干の質的差異はあるが、ノース、ウィリアムソンらの新制度派経済学に発展した知見に基づくと共に、満足化概念と個人の行動の精神的プロセスを重視したサイモンのシステム観を継承している。しかし、一方でこの情報を解釈するシステムとしての組織を知識創造の「場」という概念でとらえなおす。組織は時間と場所に制約された知識を特定の人々の間における相互作用の中で生み出していく場であるとする。その場合の知識は日常の現場活動から生まれるもののみならず、環境を捉えなおすことから生じる「臨床の知」である。情報は場で解釈されることにより、知識として生まれ変わり、それがイノベーションへと繋がると見なすのである。このような場として組織を把握すれば、組織概念はいわゆる戦略上の企業ドメインという概念よりも広く、様々な情報交換や解釈が生まれてくる企業環境との相互作用をも包含したネットワーク概念としてとらえ直されることになる。この場合の組織変革は知識基盤の組換え、新たな文脈の創造を可能にする場の設計変更であるとし、そのためには組織内に積極的にカオスを創りだしてネットワークの崩壊と新たなネットワークの自己組織化を促進させることが重要である。ネットワークの自己組織化が生じる場では、従業員の学習と自省作用が市場とのかかわりを持った上で進められることで、望ましい方向付けがおこなわれる。

ここで、市場と組織とのかかわりに新たな視点が導入される。組織は市場における取引コストを節約するために形成されるのみならず、静的情報の蓄積手段としての機能をもつが、ここで提案される従来の組織概念を超えるネットワーク組織では動的情報の蓄積をも可能にするというものである。静的情報の蓄積とは、既にどこかにある情報を指し、それを自らの手の中に入れることを意味する。それに対し、動的情報の蓄積とは、静的情報をもつ人々の相互作用の中から新たな情報が創り出され、共有されることを意味する。この動的情報の蓄積

過程の内容は情報の意味及び価値の形成過程であるとする。

「情報は人々の相互作用の中から生まれるものである。別の表現をすれば、情報の意味というものは、はじめからこれこれと定まったものではなく、ヒトとヒトとの相互解釈のサイクルの中で形成されるものである。」<sup>40)</sup>

このように静的情報とは解釈によって意味づけられるものであり、その情報の解釈自体が動的情報であるという二側面をもつものとして情報の概念をとらえたとき、情報は自己解釈過程をもつものとして定義されることになる。情報を解釈するには情報集合の境界を確定する必要がある。上記のような情報の自己解釈的な定義を用いた場合、ある情報集合の境界を確定するには、その情報集合の中で自らが部分集合とならなければならないという定義上の矛盾が必然的に生まれる。これは自己組織化する組織（文化）の定義においても見られた自己言及のパラドクスと同様のものである。今井と金子はこの情報解釈において生じるパラドクスを解消するのがネットワークの概念であるという。

「このサイクルが堂々巡りにならないためには、自己と他者の関係についての、何かしらの共通認識とか共通理解といったものが存在することを想定し、それを出発点とし、関係の中で情報を得、解釈しながら絶えず境界を再定義していくダイナミックな過程の中に自己解釈過程を埋め込むことが必要である。このパラドクスおよびそれを解決するための自己と他者の境界の再定義のプロセスを実現する装置がネットワークであるというのが我々の基本的考え方だ。」<sup>41)</sup>

自己組織化する組織の定義における自己言及パラドクスを回避するには時間的概念の導入が不可欠であり、ヤンツ及び野中は散逸構造論やシナジェティクスのような物理化学的モデルを援用し、自己組織プロセスに進化の概念を導入した。同様に自己言及のパラドクスに関する問題点を指摘したベイトソンによれば、自己組織化するシステムには必ず自己創出現象が伴うものであり、それは時間的論理を持つ円環的因果の構造を有しているため、無時間的な形式論理で記述しようとすれば、パラドクスが避けられないとする<sup>42)</sup>。ラッセルとホワイトヘッドにより自己言及性の形式論理による解決法として示された無限後退するシステムのメタ化は形式論理上、アドホックな方法と見なされるが、本質的にはベイトソンと同様の次元の飛躍である。上記のネットワークによる情報の再定義が自己言及性の解決をもたらすという考え方も、時間概念の導入によって情報の定義のメタ化を無限に行うことを意味するに

等しい。そしてそれこそがネットワーク組織の機能ということになる。

高木（1995）はシステムに内包される自己言及のパラドクスは組織におけるリフレーミング（reframing）によって解決され得るとした。リフレーミングとは直面する状況に対して、発想方法の転換による所与の規則を超えた新しい意味や解釈を与えることであり、それによって革新的、創造的な業務活動が生まれるとする。これは情報の意味への再定義が自己言及のパラドクスを解消すると同時に、新たな情報の価値を創造するということの意味する。そもそも情報の定義に自己言及性をもたらした原因は情報の創造過程は自らを意味づけることであると規定した点にある。情報の意味形成を行うネットワークは個人間の相互作用から成り、個人間の行為の動機は様々な要因を反映した価値観に基づくことを認めるならば、情報の自己言及性の問題はネットワーク組織の価値形成に関する自己組織化の問題に帰着する。

ここで言うところのネットワーク組織とは具体的に如何なる形態として示されるのかは明らかではない。今井・金子（1988）では明確にされていないが、主にヒエラルキー型ではないフラットな、しかも市場と組織の中間的組織が想定されているようである。しかし、ネットワーク組織の概念的定義からすれば、必ずしもそのような限定は適切ではないように思われる。ネットワーク組織をライン型組織や事業部制組織、あるいは系列や提携といった組織形態と代替的な組織としてとらえることは適切ではないだろう。そこで問われているのは、価値の創造であり、仮に形態がヒエラルキー型であっても、いわゆる指示・命令の連鎖としてのトップダウン的な指揮・命令ではなく、各レベルで形成されるネットワークの相互作用から情報が生まれ、ボトムアップ的に組織が方向付けられるならば、各レベルでネットワーク組織が形成されていると見なせる場合もあるだろうし、系列や提携といった中間組織的な形態であっても定型的な情報の流れしか見られないような場合は、ネットワークと捉えることはできない。

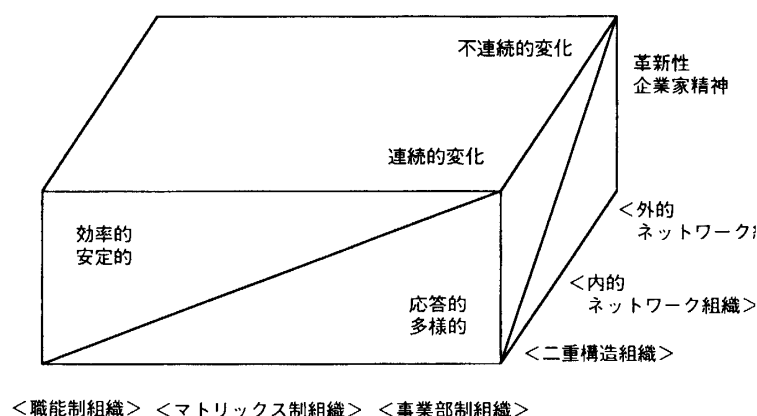


図3 ピラミッド組織とネットワーク組織の位置関係（出典：高木他，1995，p. 196）

この点に関して、高木（1995）、高木他（1995）の研究が一つの示唆を与えている。ネットワーク組織は効率性や応答性に対応する職能別組織や事業部制組織の連続軸の延長上に存在するのではなく、その存在領域は環境変化に対応する革新性や企業家精神という別の次元軸をとったところにあるとする。

上図によれば、組織構造の特徴は三次元空間でとらえられることから、階層型組織とネットワーク組織とは同一企業内で同時に存在しうることが分かる。しかし、ネットワーク型組織が導入されている場合、個人間、事業部間、あるいは子会社間の密接なコミュニケーションや連携活動が確保され、マネジャーの役割は従来のように指示、命令伝達をするのではなく、ネットワークの中で偶発的に生じるより良い事業活動のパターンを見つけ出し、一定のビジョンや方針を持つことで、その活動パターンを共振させて組織活動にすることである（高木他, 1995）。そこで重要なのはネットワークの自律と協働を推進するビジョン、すなわち価値が組織内で共有されていることであるとされる。

## 7. 2 「場」の理論

伊丹（1999）、伊丹・西口・野中（2000）の研究は「場」という概念に焦点を当てることによって、ヒエラルキー・パラダイムからの転換を主張する。伊丹・西口・野中（2000）では、各論者による「場」に関する定義付けが行われており、長くなるが一部を引用すると、

「人々がさまざまな様式で情報を交換しあい、その結果人々の認識（情報集合）が変化する。このプロセス全体が情報の相互作用で、場とはその相互作用の「容れもの」のことである。」（伊丹）<sup>43</sup>

「物理的空間（オフィス、分散した業務空間）、仮想空間、特定の目的を共有している人間関係、あるいはこのような人間関係の共有しているメンタルスペース（共通経験、思い、理想）のいずれでもありうる、場所的プラットフォームである。」（野中・紺野）<sup>44</sup>

「物理的・組織的な諸条件のもとに、限られたメンバーが相互作用するとき、共通して認識される「関係性のプラットフォーム」である。そこでは、定点的な結果情報にも増して力動的な過程情報がリアルタイムで共有され、常にメンバー間の関係性と意味づけを再編してゆく。」（西口・ボーデ）<sup>45</sup>

「そこに参加する個々の主体間の相互作用を促し、その相互作用を共通なマクロのコンテキストにおいて成立する方に導くような状況、あるいは状況設定のことである。」（山下）<sup>46</sup>

「人々が空間を共有し、意識的に又は無意識のうちに情報の相互作用するときに自己が外

部とつながりを持つ、その共有空間の有する特有な状況のことである。」(額田)<sup>47)</sup>

定義は必ずしも完全な一致を見ていないが、情動的相互作用、関係性、空間あるいは状況の共有等の点で最大公約数的な概念がえられる。それは場としてのネットワーク組織の概念とも多くの共通点を持つことは明らかである。特に西口の場の定義は情報の静的、動的側面の存在、及び意味づけの再編という点でも、今井・金子によるネットワーク概念にきわめて近似している。

伊丹(1999)によれば、「場のパラダイム」はヒエラルキー・システム型のパラダイムと異なるプロセス重視のマネジメントを提案するものである。これは組織の指揮をとる唯一の絶対者を想定せず、各部分が自律的に相互作用を行う結果として全体が目的志向的に形成され行動するという生物の神経系のアナロジーとして示される。そして、そのような自律的相互作用を促進させる場を生成し、舵取りをすることがマネジャーの役割となる。すなわち、ヒエラルキー・パラダイムを排除するとしながらも、ヒエラルキー型の組織形態を否定しているわけではない。いわゆる指示・命令型の情報処理形態をもってヒエラルキー・パラダイムとしているのであって、トップマネジメントレベルあるいはミドルマネジメントレベル、更には現場レベルなどの存在が是認された上で、それぞれで場が設定でき、情動的相互作用の創発が期待されているのである。

西口・ボーデ(2000)では、トヨタの系列企業群における場の生成と情報の収斂が分析され、また、同一企業でも系列でもない独立した企業群が一定の空間的領域内で共通の情報解釈コードを共有する場の事例として、山下(2000)は秋葉原電気街を取り上げ、額田(2000)は大田区とイタリアのポローニャにおける中小企業群が自律的に緩やかな連結をもつ場として形成されていることを紹介している。伊丹らはこれらをネットワーク組織と呼んではいないが、概念的に今井・金子による場としてのネットワーク概念ときわめて類似していることは上で指摘したとおりである。また、野中は場の創り変えが知識創造と密接な関係にあるとし、場のダイナミカルな生成過程の側面から分析を加えている。これは場の自己組織化に関わる進化過程と見なされ、従来の企業進化論におけるアプローチを踏襲している。すなわち新たな自己組織化を繰り返しながら知識を創造する場は、同様に自己組織化しながら創発と崩壊を繰り返す場の価値体系に裏付けられている。

以上の「プロセス重視のマネジメント」及び、「生体システムからのアナロジー」はヤンツによる「プロセス中心の観点」及び、「自己創出系としてのオートポイエーシス」に対応し、マネジャーの役割としての「場の生成と舵取り」という考え方は、同様に「触媒としてのマネジャー」という位置付けを想起させる。

## 8. 制度理論と企業文化論

### 8. 1 制度の概念

企業文化は組織成員のもつ共通の価値観であり、またそれは組織成員の行動の規範に裏付けられた制度として表象され、行為又は行動のパターンとなる。これまで企業文化をこのような一般的な概念として取り扱ってきた。しかし、一方で制度とは何かという観点からもこれまで多くの知見が蓄積されている。本節では制度理論について概観し、それとのかかわりで、企業文化をどのように理解すべきかについて検討してみたい。文化を制度という側面でもとらえたとき、制度とは何かという問いが同時に企業文化の性質を明らかにすることになるであろうと思われるからである。

ノースは、制度とは人々の相互作用における不確実性を減少させるためにフォーマルに（合衆国憲法のように）あるいはインフォーマルに（慣習や行為コードのように）作られた指針であり、制約でもあるとし、それは社会におけるゲームのルールであるとする<sup>48</sup>。エッゲルトソン<sup>49</sup>やブレナン=ブキャナン<sup>50</sup>は制度を明確に定義してはいないが、実質的に同様の意味でルールという言葉で置き換えている。また、ブキャナン<sup>51</sup>はインフォーマルなルールを倫理（ethics）と呼び、ガウサー=サグデン<sup>52</sup>は殆ど同様の意味をもつものとしてモラル（moral）という言葉当てている。制度について社会学的観点から先駆的研究をおこなったパーソンズは、制度を適切あるいは適切と期待されている様式を規定する行為ないし社会関係の規範的パターンであるとし、それは道徳観に支えられているものであるとする<sup>53</sup>。ホジソンはウェブレン（Veblen）が制度それ自体を大多数の人間に共通する確立された思考習慣からなるものであると見なした点に依拠し、習慣及びルーティンが制度の主要部分であるという観点をとる。また、ホジソンは制度が情報供給機能を持つとし、この機能は他人のあるべき行為に対する行為主体の推測を助けるものであるとする<sup>54</sup>。この視点はノースによる相互作用の不確実性の減少という概念に通じる。制度理論といわれる領域は広範であり、多様な制度研究が行われているが、そこで用いられる制度概念は、概ね以上のように集約されるであろうと思われる。それらは大別して「習慣的に確立した行動様式」あるいは「法的に定められた規則」という2つの概念として整理できる。

前者のように制度を「慣習的に確立した行動様式」と見なすとき、そこには我々の社会の中で誰が設計したわけでもなく、歴史の中で自生的に生み出されてきた行動様式を意味し、それは「自律的に秩序化された行動様式」と言い換えることもできる。しかし、このように制度をとらえると後者の法的規制としての制度概念とは明らかに乖離する。なぜならば、法的制度には自生的なもの以外のものが当然含まれるし、自生的な秩序の全てが法的に規定さ



れているわけではないからである。法体系が全て自然法あるいは慣習法よりなるものであるならば両者の概念は重なるが、現実には独裁者の強権によって作られる制度もあるし、倫理規定や環境保護に関わる規制のように未だ現実の世界では自生的な行動様式として完全に確立していないにもかかわらず、理論上あるいは理念上、あるべき社会状態を想定することによって制度化される場合もある。そこで敢えて両者の制度認識に包含される共通項を表現するならば、「何らかの力によって人々の行動様式が方向付けられている場合、そのベクトル及び行動様式」というように定義することができるであろう。制度には行動様式と限定できない側面があり、それをここでは「ベクトル」という言葉で表している。すなわち「ベクトル」とは一定の方向性を持った価値観や倫理観、法的拘束力を意味し、それは特定の行動様式を生み出すが、それ自体は行動様式ではない。それらは形而上的な知覚であるとしても、我々が共有し、受容している限りにおいて制度概念に含められるべきである。

制度を自生的な行動様式と法的規定の両者を含むものとするためには、それらの背景にある人々の意味の体系（価値観）に遡って考察する必要がある。自生的な行動様式の背景には、それを生み出す意味の体系が存在しているはずであり、法的な拘束力によってのみ導入された制度であっても、ひとたび現実に施行されれば、人々の意味体系に影響を与え、その意味体系の変化は更なる自生的制度の形成に反映する。このことは人々の意味体系の形成を介して自生的制度と法的制度が密接不可分なものとして結びついていることを意味する。

また、制度を行動様式あるいは行動パターンという「行為」としてのみ捉えることには既にいくつかの問題点が指摘されている。盛山（1995）はウイトゲンシュタインの言語ゲームとしてルールを解釈した橋爪（1985）の見解を取り上げ、外的視点から行為としてルールを見ることはきわめて不安定で、概念の根拠付けとはならず、内的視点に立った上でなければ十分に概念化できないという解釈に対し、内的視点に立った場合、ルールは既に受け入れられているものである限り、その根拠を問うことはできないものであるから、ルールを根拠付けることは外的視点でも内的視点においても不可能であるという結論を導く。

外的視点による行為の不安定性はクリプキ（Kripki）の「プラス・クワスの懐疑論」として知られている。それは、我々が従っていると考えているルールは実はその根拠付けに関していくらかでも「揚げ足」を取られる余地を残しており、なぜそのルールに従っているかという根拠には正当性は何もないというものである。我々があるルールを適用する際の正当性は存在せず、そこには何らかの「暗闇の中の跳躍」があると見なす。これはルールとは創発（emergy）するものであるというに等しい。プラス・クワスの議論は「以下同様に……」という言明がいつも不定性を残していて、それによって「すべて」の場合に何かが確定できるような性質のものではないことを示しており、「予想外に」既に存在しているルールの解

明は創発の問題となる<sup>65)</sup>。

以上のように、ルールに従っているということの意味について、クリプキはそれを同定できないとするが、ただ一つ言えることは共同体の他者から見てある人の行為が「ルールに従っていない」ということだけであるとする。なぜならば「ルールに従っている」ことは不定だが、「従っていない」ことは明らかな事象として他者の前に現れるからである。そのとき行為者の内的過程がどのようなものであるかは無関係である。つまり、そこではルールへの恭順の事実は本人の「ルールに従っているという確信」だけでは構成し得ないことから、内的過程によっても根拠付けられないという視点が採られている。

一方で、盛山はルールを行為の外的な現れや心理的過程として概念化することを断念し、ルールを行動的実在ではなく、理念的実在として認識しなければならないとする。そして、形式論理的世界と社会的世界とにおけるルールは異なり、社会的世界におけるルールは自らによって社会的意味を創り出し、それらの間の関係を規定するものとみなす。

「ルールがもしも単に空想的な秩序の記述に終わるのではなく、現実の人々の行動や意識や感情に働きかけて、社会的な現実を塑造しようとするのであれば、最も基本的な条件は、理念的実在としての諸概念に対して経験的実在の諸現象を関係付ける「対応規則」をもっていることである。」<sup>66)</sup>

以上の議論で明らかなように、ここでのルールの概念はそれを「制度」と置き換えても、そこには概念上の飛躍はない。そこで、社会的世界としての制度は3つの異なるレベルの体系の総合体であるとされる。それは、意味の体系、行為の体系、モノの体系からなり、これらの最も基礎をなすものが意味の体系である。

「組織がそうであるように制度は理念的な実在であって、基本的には意味及び意味づけの体系である。ただし、科学的認識が、世界に既に存在する意味及び意味関連を発見するものであるのに対して、制度における意味は社会によって新しく創造された意味である。」<sup>67)</sup>

ここで、意味は明確に特定化されたものではなく、不確定で未解決であり、更に単独ではなく、他の意味との相互連関的な体系を作ることにおいて存立しており、意味は他の意味と示差的に関係付けられることによってその体系を構成しているものととらえられている。すなわち、差異化が意味体系を創り出すという構造体系として制度概念が基礎づけられている。そして、意味の体系の秩序にしたがって制度的秩序を表象するものとして行為の体系が

あり、意味とその秩序を表象し、行為の道具及び制度の記述として利用されるのがモノの体系である。この制度概念は図4の左図のように階層的な構造として表すことができる。また、不確定で多様な意味の体系の背後には何も存在しないとすがるが、この含意は意味の体系を創造し、その根拠となりうる何らかの実体は存在せず、個々の意味は相互規定関係にあるネットワーク体系を形成するものと解釈できる。しかし、意味の体系は変化するのであり、唯一不変の絶対的基盤として制度を構成しているわけではない。その変化の態様をどのように理解するのかという問題が残されている。

意味の体系は組織の成員個々人が内的に持っているものであり、その組織を構成する個々人は環境との相互作用を行いながら、また個々人の間でも相互作用を行っている。環境の変化あるいは意味体系内の確率的な変異によって一部の個人が持つ意味体系の一部にゆらぎが生じると、この相互規定関係のネットワークとして成立している意味体系が連鎖的に変化する可能性がある。その変化が意味体系全体に広がると、新たな意味体系が個人の内部に形成され、それは組織体系における一部のゆらぎとなり、さらに自己触媒メカニズムによってそ

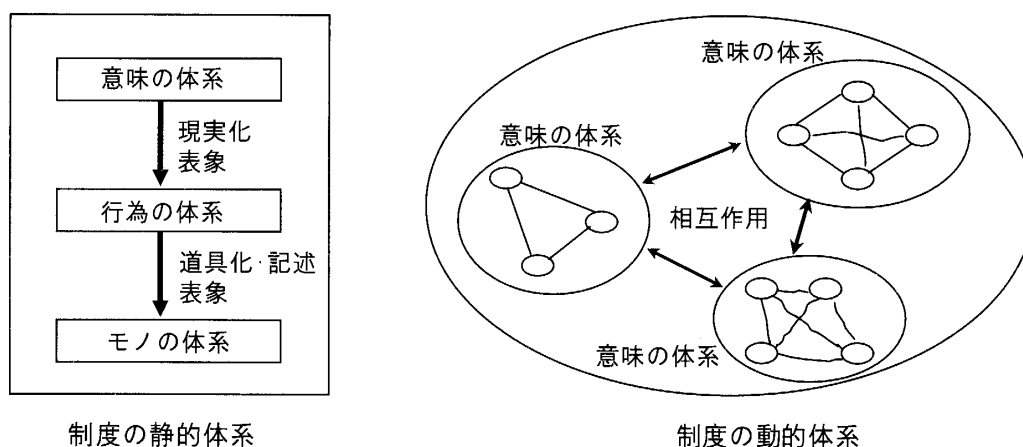


図4 制度体系の概念

の社会的ゆらぎが強化されれば、社会で共有される制度が新たな秩序へと向かうことになる。すなわち、制度はネットワークとしての意味体系のメタネットワークとして現れ、その変化を生み出すと考えられる。この構造を図示すると、図4右図のように示せるであろう。左図で表される制度概念は組織内における静態的概念を示しており、右図は個々人の持つ意味体系と確立する制度との動態的關係を表している。

## 8.2 制度としての企業文化

制度を企業文化の一側面ととらえたとき、制度はある価値観（意味）が共有された上で成立するものと考えられることから、企業文化論で使われている制度概念は制度論で言うところ

らの「習慣的に確立された行動様式」と同様の概念と見なせるであろう。しかし、前節のように制度概念を自生的ないし法的な制度ととらえ、意味の体系を含むものと定義すれば、図4に示された制度の静的概念が第3章で取り上げた文化の概念と重なることからわかるように、制度理論と企業文化論とは同一の対象を扱うこととなる。

従来、企業文化論で狭い制度概念が用いられてきた背景には、組織における意味体系の形成は自生的に生まれるものであるという認識が前提として存在している。かかる前提の下では、企業文化に関わる制度概念には企業の経営者や管理者が意図的に導入する各種規定等は含まれないものと見なさなければならない。そこでは「意味の体系→制度（行為）の体系」という図式が成立し、企業文化を議論する際には、自生的に生じた意味の体系に裏付けられた成員間の行為の体系としての制度のみを視野に入れればよいことになる。

しかし、このような制度の概念化は先ず初めに自生的に生まれた企業文化ありき、という階層的な静態的視点に基づいており、組織内で適用されている規定類は一旦導入されてしまえば、自発的であろうと強制的であろうと組織成員の環境条件を規定し、人々の持つ意味の体系にも影響が及ぶものであるという動態的側面を捨象している。意味の体系が形成されるプロセスでは、本来自生的なものといふ意図的なものに峻別することすら不可能であり、かつてバーナードが洞察したように自生的な企業文化は組織のフォーマルな規定の影響下にあると見なされなければならない。このことはネットワーク組織あるいは場のパラダイムにおいて、マネジャーが活動パターンの共振や舵取りという形でネットワークの形成に影響を与えることにより組織の方向付けを行うのと同様に、企業文化の自生的側面に制度設計を通じて影響を与えることで企業文化がマネジメント可能な対象となり得ることを意味している。ただ、ここで注意すべき点は、動態的に捉えた制度としての企業文化がマネジメント可能な対象たり得るとはいえ、組織成員の相互作用から創発（emerge）する意味体系は単純な線形的体系ではないということである。これは意図的な制度設計と企業文化の関係を解析的に捉えることの不可能性を意味する。企業組織内における成員の活動は複数のエージェントが相互作用するいわゆる「複雑系」を構成する非線形システムであり、外生的なインプットによってシステムの態様の変化が創発するプロセスを解析的モデルによって分析し、予測することはほとんど不可能である。それゆえ、マネジャーが組織成員に共有される意味体系に意図的に影響を与える一般的方法や経営成果とを結びつける一般的法則を求めるためにスタティックな統計的モデルを適用しても、そこから得られる結果に論理的かつ現実的な意義を見出すことは極めて困難である<sup>58</sup>。

## 9. おわりに

組織において共有される価値体系（意味の体系）は企業環境やマネジャーによる意図的な制度設計を反映しながら、組織成員による相互作用の結果として生じるものである。その形成プロセスは複雑であるがゆえに、価値体系を表象していると考えられる行為や行動パターンを説明変数とし、経営成果との関連を分析しようとする試みが行われている。しかし、このようなアプローチによって何らかのインプリケーションが得られたとしても、組織内においてある行為体系あるいは行動パターンを形成するためには、マネジャーによる如何なる働きかけが可能なのか、また如何なる意図的な制度設計が必要なのかについての示唆は得られない。上で見たように価値体系とそれを表象する行為は企業文化として不可分であり、マネジャーが組織成員の行動パターンをマネジメントするためには、彼らに共有されている価値体系をマネジメントしなければならない。それは企業組織をある目的に向かって自律的に秩序化させるためにマネジャーは何ができるのかという経営学が解明すべき究極の課題でもある。

かつて野中（1985）によって提示されたチャンドラーの命題への懐疑は組織の価値体系への影響を考察することなしに経営戦略が有効に機能することはあり得ないという含意を持つものと見なすことができる。また、組織内でネットワーク化した価値体系には、不可避免的に自己拘束力（self-enforcement）が働く<sup>69</sup>。同時に、ノース（1990）やホジソン（1988）が指摘したように、企業環境や組織内における不確実性の高まりは制度の持つ情報提供機能への依存を高め、文化が一層強化される可能性がある。マネジャーはそのような組織の価値形成プロセスを如何にしてマネジメントできるのか。

本稿で取り上げたように、企業文化の一側面としての価値体系という共通の対象に向かって様々な学際的アプローチが試みられてきたが、それらは一種のメタファーあるいはアナロジーの域を超えているとは言い難く、隔靴搔痒の感を否定できないのも事実である。65年前にバーナードが提示した企業文化の形成と経営成果を統合する理論を明らかに凌ぐ理論モデルが生み出されたと言えるであろうか。企業文化を経営学として論じるには、組織内で共有される価値体系を形成するミクロのプロセスと組織全体のマクロの態様を結合する構成論的モデルが必要であろうと思われる。経済学において古くから探求されつつも未だその解決を見ないミクロ理論とマクロ理論の統合問題と同様、経営学においても組織におけるミクロの視点と組織全体のマクロの視点の統合問題が未解決のまま存在すると言えよう。企業文化論や制度論が経営理論に提起している課題は同時に従来の社会科学理論の限界を浮き彫りにしている。

## 注

- (1) Simon, 1945.
- (2) Lawrence and Lorsch, 1967.
- (3) 庭本, 1994, p. 38.
- (4) Peters and Waterman, 1982.
- (5) Schein, 1985.
- (6) 今井, 1992, p. 179.
- (7) Kono and Clegg, 1998.
- (8) 本稿では、「企業文化」という用語で統一しているが、本章では参考とした論者に従って「組織文化」という用語を使用している。企業組織を考察する際には両者に実質的な相違はない。
- (9) Kuhn, 1970, p. V.
- (10) Kuhn, 1970, p. 12-13.
- (11) Kuhn, 1970, p. 13-14.
- (12) 加護野, 1988b, p. 63.
- (13) 加護野, 1982.
- (14) 加護野, 1988b, p. 86.
- (15) 加護野, 1988a, p. 114.
- (16) Barnard, 1938, p. 4.
- (17) Barnard, 1938, p. 139.
- (18) Levitt, B. and J. G. March in Williamson (ed.), 1990.
- (19) Barnard, 1938, p. 120.
- (20) Barnard, 1938, p. 261.
- (21) Barnard, 1938, p. 141.
- (22) Barnard, 1938, p. 143.
- (23) Scott W. Richard in Williamson (ed.), 1990, p. 53.
- (24) Barnard, 1938, p. 74.
- (25) Barnard, 1938, p. 42.
- (26) Barnard, 1938, p. 45.
- (27) Barnard, 1938, p. 42.
- (28) Weick, 1979, p. 4.
- (29) Weick, 1979, p. 155.
- (30) 野中, 1983, p. 55.
- (31) 野中, 1985, p. 122.
- (32) 野中, 1983, p. 55.
- (33) 辻下, 1998.
- (34) 野中, 1985.
- (35) Nicolis and Prigogine, 1977.
- (36) Haken, 1976.
- (37) Jantsch, 1980.
- (38) 今井・金子, 1988, p. 149.
- (39) Coase, 1937.
- (40) 今井・金子, 1988, pp. 173-174.
- (41) 今井・金子, 1988, p. 181.
- (42) Bateson, 1979.
- (43) 伊丹敬之「場のマネジメント：概説」伊丹・西口・野中(2000)所収.
- (44) 野中郁次郎・紺野登「場の動態と知識構造：ダイナミックな組織知に向けて」伊丹・西口・野中(2000)所収.

- (45) 西口敏宏&アレクサンダ・ボーデ「場の自己組織化：アイシン精機火災とトヨタ・グループの対応」伊丹・西口・野中（2000）所収。
- (46) 山下裕子「市場における場の機能：秋葉原の価格形成プロセス」伊丹・西口・野中（2000）所収。
- (47) 額田春華「産業集積と場：豊かな「場の情報」が生み出す柔軟な連結」伊丹・西口・野中（2000）所収。
- (48) North, 1990.
- (49) Eggertsson, 1990.
- (50) Brennan and Buchanan, 1985.
- (51) Buchanan, 1991.
- (52) Gauthier and Sugden, 1993.
- (53) Parsons, 1940.
- (54) Hodgson, 1988.
- (55) 辻下, 1998.
- (56) 盛山, 1995, p. 168.
- (57) 盛山, 1995, p. 221.
- (58) 環境変化と組織の動態的影響関係を明示的に扱うために新たな組織の情報処理モデルを用いる試みがある。例えば, Carley and Prietula (1994), Prietula, Carley and Gasser (1998) では, マルチエージェントシステムとして組織を捉え, その動態的分析をコンピュータ・シミュレーションによって行う計算組織論研究が試みられている。また, Axelrod (1997) は類似のエージェントベース・モデルを用いて社会における規範の創発をコンピュータ上でシミュレートし, 一定の現実適合的な結果を得ている。
- (59) ランダムに連結するネットワークにおいて, ノードとリンクの比がある臨界値を越えると幾何級数的にネットワーク・クラスターの規模が拡大することがわかっている (Kauffman, 1995)。

#### 参考文献

- 飯野春樹『バーナード組織論研究』文眞堂, 1992年
- 伊丹敬之『場のマネジメント』NTT出版, 1999年
- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編著『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社, 2000年。
- 今井一孝「組織文化と組織理論 (I)」『経営志林』29巻2号, 1992年。
- 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, 1988年。
- 今田高俊『自己組織性——社会理論の復活——』創文社現代自由学芸叢書, 1986年。
- 今田高俊「自己組織性の射程」『組織科学』Vol. 28 No. 2, 1994年。
- 加護野忠男「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』Vol. 16 No. 1, 1982年。
- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1988年 a。
- 加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社, 1988年 b。
- 盛山和夫『制度論の構図』創文社, 1995年
- 高 哲男『ウェブレン研究——進化論的経済学の世界——』ミネルヴァ書房, 1991年。
- 高木晴夫『ネットワークリーダーシップ』日科技連, 1995年
- 高木晴夫他『マルチメディア時代の人間と社会』日科技連, 1995年
- 辻下 徹「生命と複雑系」『数学』青土社, 1998年。
- 庭本佳和「現代の組織理論と自己組織パラダイム」『組織科学』Vol. 28 No. 2, 1994年。
- 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985年。
- 野中郁次郎「進化論的戦略と企業文化」『組織科学』Vol. 17 No. 3, 1983年。
- 橋爪大三郎『言語ゲームと社会理論』勁草書房, 1985年。
- 吉田民人・鈴木正仁編『自己組織性とはなにか』ミネルヴァ書房, 1995年。
- Axelrod R., *The Complexity of Cooperation*, Princeton University Press, 1997.
- Barnard, C. I., *The Functions of The Executive*, Harvard University Press, 1938. (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年)

- Bateson, G., *Mind and Nature: A Necessary Unity*, John Brockman Associates, 1979. (佐藤良明訳『精神と自然——生きた世界の認識論』思索社, 1982年)
- Brennan, G. and J. M. Buchanan, *The Reason of Rules: Constitutional Political Economy*, Cambridge University Press, 1985. (深沢実監訳『立憲的政治経済学の方法論：ルールの根拠』文眞堂, 1989年)
- Buchanan, J. M., *The Economics and the Ethics of Constitutional Order*, The University of Michigan Press, 1991.
- Buchanan, J. M., *Ethics and Economic Progress*, The University of Oklahoma Press, 1994. (小畑二郎訳『倫理の経済学』有斐閣, 1997年)
- Carley K.M. and M.J.Prietula, *Computational Organization Theory*, Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- Coase, R. H., The Nature of the Firm, *Econometrica*, n. s., 4, November, 1937, pp. 386-405. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳「企業の本質」『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年, pp. 39-64 所収.)
- 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年.)
- Eggertsson, T., *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge University Press, 1990. (竹下公視訳『制度の経済学』晃洋書房, 1996年.)
- Gauthier, D., *Morals by Agreement*, Oxford University Press, 1986.
- Gauthier, D. and R. Sugden, *Rationality, Justice and the Social Contract: Themes from "Morals by Agreement"*, The University of Michigan Press, 1993.
- Haken, H., *Synergetics: An Introduction, Non-equilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology*, Springer-Verlag, 1976. (牧島邦夫・小森尚志訳『協同現象の数理—物理, 生物, 化学系における自律形成』東海大学出版会, 1980年)
- Hodgson, G. M., *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Polity Press, 1988. (八木紀一郎・橋本昭一・家本博一・中矢俊博訳『現代制度派経済学宣言』名古屋大学出版会, 1997年)
- Jantsch, E. (ed.), *Evolutionary Vision*, Westview Press, 1981.
- Jantsch, E., *The Self-Organizing Universe*, Pergamon Press, 1980. (芹沢高志・内田美恵訳『自己組織化する宇宙』工作舎, 1986年)
- Kauffman S., *AT HOME IN THE UNIVERSE: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, 1995. (米沢富美子監訳『自己組織化と進化の論理』日本経済新聞社, 1999年)
- Kono T. and S. R. Clegg, *Transformation of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998. (吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化』白桃書房, 1999年.)
- Kuhn, T. S., *The Structure of Scientific Revolutions, 2<sup>nd</sup> ed.*, The University of Chicago Press, 1970 (1<sup>st</sup> ed., 1962) (中山茂訳, 『科学革命の構造』みすず書房, 1971年)
- Lawrence P. R. and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 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.)
- Luhmann N., *Essays on Self-Reference*, Columbia University Press, New York, 1990. (土方透・大澤善信訳『自己言及性について』国文社, 1996年)
- March, J. G. and H. A. Simon, *Organizations*, NY, 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年)
- Nicolis, G. and I. Prigogine, *Self-Organization in Nonequilibrium System: 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年)
- Nicolis, G. and I. Prigogine, *EXPLORING COMPLEXITY: An Introduction*, München, R. Piper GmbH & Co. KG Verlag, 1989. (我孫子誠也・北原和夫訳『複雑性の探求』みすず書房, 1993年)
- North, D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990.



- (竹下公視訳『制度・制度変化・経済成果』見洋書房, 1994年)
- Persons, T., The Motivation of Economic Activities, *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 6, pp. 187-203. Reprinted in Smelser, 1965.
- Peters T. J. and R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies*, NY, Harper and Row, 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社, 1983.)
- Prietula M. J., K. M. Carley and L. Gasser (ed.), *Simulating Organizations*, MIT Press, 1998.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, CA, Jossey-Bass, 1985. (清水紀彦・浜田幸男訳『組織文化とリーダーシップ：リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社, 1989年.)
- Simon, H.A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3<sup>rd</sup> ed., NY, Free Press, 1976 (1<sup>st</sup> ed., 1945) (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979. (遠田雄士訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1986年)
- Williamson, O. E. (ed.), *Organization Theory from Chester Barnard to the Present and beyond*, Oxford University Press, 1990. (飯野春樹監訳『現代組織論とバーナード』文眞堂, 1999年)