

ヒエラルキー組織論批判とそのオルタナティブ

— コミュニケーション的組織論への展開 —

朴 容 寛

はじめに

1. ヒエラルキー組織論の成立とその展開
2. ヒエラルキー組織論批判
3. コミュニケーション的組織論の探索
 - (1) コミュニケーション的組織論の意味合いとその展開
 - (2) 新しい組織形態としてのネットワーク
 - (3) ネットワークの諸性格
 - (4) ネットワークにおける人間に関する理解

おわりに

はじめに

従来組織についての諸理論が主に扱ってきたものは、組織の定義、組織の種類、組織の目的、組織内の人間管理（動機づけやリーダーシップ等）、組織の構造、組織内の意思決定、組織内のコンフリクトやそのコントロール、組織の環境戦略などであったといえる。

これらの組織論が自明の前提としているのは組織の目的活動であった。つまり、与えられた組織の目的を合理的かつ効率的に達成するために、いかに人的資源、物的資源、情報資源（技術やノウハウや情報など）などを動員し、組織し、管理するかという問題の解明を課題としていた。

そこでの組織は、これまで多くのばあい「特定の目的達成のためにデザインされた協働システム」¹⁾として定義されてきた。しかし、ペロー（Perrow, Charles）の表現を借りるならば、このばあいの協働とは「経営側の条件に基づいており、しかも経営側のイメージの中にある」²⁾ものにすぎない。したがって、これまでの組織論で論じられてきた「協働」(cooperation)とは、真の意味での「協働」(collaboration)ではなかったといえる。

それゆえ、組織とはなによりもまず人間の集団であるにもかかわらず、そのことが忘れ去られ、システムの目的の達成だけが強調されすぎた。その結果、組織とはシステムの目的達成のための一つの手段にすぎなくなり、モノローグ的な無味乾燥なシステムになってしまった。その当然の帰結として、そこに働く人間は組織の目的達成のための単なる資源であり、手段に過ぎないものとなる。いくら参加システムや柔軟な組織の仕組みを導入しても、そこでの人間は鉛と鞭による統制の対象に過ぎないのである。既存の組織観で組織

メンバーに期待されたのは、システムの目的を効率的に成し遂げる「認知的・道具的行為」、あるいは組織の規範や同僚との決まりごとなどを誠実に守る「規範志向的行為」であった³⁾。

このような目的合理的な組織も人間の集まりである以上、人間同士の相互行為を含まないわけではない。ところが、それは権限や貨幣などのメディアに媒介された副次的な相互行為に過ぎない。これらの組織にもコミュニケーションは存在するとはいえ、平等な人間相互で了解を求めていくコミュニケーションではない。それは、組織の目的達成のためのセラピー的なコミュニケーションにすぎないのである。それゆえ、組織コミュニケーションとして扱われているのは、上意下達、下意上達等の「意思伝達」であり、私と汝との人格的なコミュニケーションではないのである。

本稿では、このように一応、合目的性、経済性、生産性などのシステム目的を主眼とし、結局、目的活動に還元される一連の組織を「目的活動的組織」と呼び、それに対する処方箋を出してきた組織論を「目的活動的組織論」あるいは「ヒエラルキー組織論」と呼ぶことにする。本稿は、このヒエラルキー組織論を批判的に検討すると同時に、そのオルタナティブとして「コミュニケーション的組織論」の可能性を探ることを目的とする。

1. ヒエラルキー組織論の成立とその展開

組織研究をレビューする者たちはその学問的現状を提示する方法として、また、その学問の歴史的展開の典型的な分析方法として、多くの競合する理論についてタイポロジーを試みてきた⁴⁾。本稿では、組織理論の知的伝統に注目して組織社会学、経営管理論、組織心理学、そしてシステム論などに分類し、さらに、組織論の歴史的な変遷プロセスを軸に大きく古典理論、新古典理論、現代理論として⁵⁾表1のようなタクソノミー (taxonomy) を試みたい⁶⁾。それから、論を進める際には、組織論の時代区分を中心に組織理論の知的伝統をも包括して論じたい。

古典理論であっても組織社会学、経営管理論、組織心理学、システム論などの知的伝統によって異なる面があるものの、組織に関してはほぼ一致する理解をもっていると考えられる。つまり、いずれの伝統であっても組織の古典理論は、現実世界を「機械として理解」しようとする時代の思考方式を反映している。プリゴジンとスタンジェール (Prigogine, Ilya and Isabelle Stengers) が述べたように⁷⁾、古典科学は世界を、「巨大な自動機械」として考えた。全ての部分があたかも機械の歯車、あるいは時計の仕掛けのように組み立てられている機械モデルであった。この古典科学の世界観が産業社会の機械文明を興隆させ、同時代は、いわゆる「機械の時代」と呼ばれた。同時代像を反映して、組織研究者たちは組織を明確な目的を達成するために作られた一つの機械ないし道具のように理解した。

たとえば、ウェーバー (Weber, M.) は「合理的支配の組織的パターン」を官僚制組織として規定し、それ自体が一つの機械であり、その主体である職業官僚を「編入されている装置から脱すること」すらできない存在として記述した⁸⁾。テーラー (Taylor, F. W.) は工場を単一の巨大な機械のように見なし、そこで働く人間をこの巨大な機械に適応させるためのさまざまな仕組みを工夫した⁹⁾。これが科学的管理法である。産業疲労研究所などは機械としての人間の生理的な疲労、労働の単調さなどについて研究した。ウィーナー (Wiener, Norbert)、アシュビー (Ashby, W. Ross) などのサイバネティクス論¹⁰⁾を組織に取り入れたサイバネティクスのシステム論の組織イメージが機械を連想させるのはな

表1 組織論のタクソノミー

展開 学問領域	古典理論 (理念型)	新古典理論 (消極的修正論)	現代理論 (積極的修正論)
組織 社会学	・官僚制論 (ウェーバー等)	・官僚制の逆機能理論 (マートン、セルズニック、 ゴールドナー、ブラウ等) (パソンス)	・反官僚制論(ベニス、テーヤー、ホワイト 等) (ルーマン)
経営 管理論	・科学的管理論 (テーラー) ・経営管理論 (ファヨル等)	・行動科学的意思決定論 (バーナード、サイモン、 マーチ、サイアート等)	・ごみ箱モデル(マーチ・オルセン等) ・ルースカップリング論(ウエイク等) ・コンティンジェンシー理論(ローレンス・ ロッシュ、パソンス・ストッカー、ウッドワード等) ・リエンジニアリング論(ハマー・チャンピー等) ・バーチャル/ネットワーク組織論(リップ ナック・スタンプス、ハンディ、ピーターズ、 サベージ、ノリア、ダビドゥ・マローン等)
組織 心理学	・初期産業心 理学;合理的・ 経済的人間	・ホーソン実験とソシオメ トリ;社会的人間 (メイヨー、レスリスバーガー、 デイクソン、モレノ等) (人間関係論)	・ホーソン実験後の人間関係論;自己実 現的人間(リカット、マグレガー、ハーズ バーグ等);複雑な人間(シェイン等) (人間管理論)
システム 理論	・機械システム 論(ウィーナー、 アシュビー等) ・有機体システム 論(コト等)	・ベルタランフィの一般シ ステム論 ・パーソンズの社会システ ム論	・オープン・システム論(カツツ・カン、スコット等) ・自己組織化論(複雑系、ホロン等)(プ リゴジン、ケストラ、ワールドロップ等) ・ルーマンの社会システム論

おのことである。

その当然の帰結として、組織に参加する人間は機械の歯車が動くように働くことが期待され、生産活動の効率性が唯一善と見なされた。また、合理的なプロセスを通して予め決められた組織目的は達成しうるものと考えられた。計画上に予定されなかった不確実、あるいは逆機能的な要因の考察はあまりなされなかった。組織は閉鎖されたシステム(closed-system)と見なされた。

このような機械中心的な組織観の問題点が明らかにされるにしたがって、機械の陰に隠れていた人間に関する関心が高まった。人々は機械的世界観、あるいは組織を機械とみなし、その中で働いている人間をその歯車のようにみる思考様式に反発し始めた。そのきっかけになったのは、メイヨー(Mayo, Elton)らのホーソン研究とトリスト(Trist, E. L.)による炭鉱夫の研究であった¹¹⁾。これらの研究をうけて、新古典理論は古典理論では欠落していた、予め計画されなかったインフォーマル要因に注目し、人間を社会的人間として理解し、個人の感情、個人間の葛藤、インフォーマル集団、インフォーマル規範などを通じた社会的統制、参加などを強調した。

たとえば、マートン(Merton, R. K.)、セルズニック(Selznick, Phillip)、ゴールドナー(Gouldner, Alvin W.)、ブラウ(Blau, P. M.)などは合理的かつ効率的な官僚制のもとで予期も、予想もできなかった逆機能が生じることを明らかにした¹²⁾。バーナード(Barnard, Chester I.)は、ホーソン実験の結果を受け入れ、インフォーマル組織の重要性を論じたばかりでなく、組織を「二人以上の協働システム」として規定し、本格的な組織理論の基礎

を築いた¹³⁾。また、サイモン (Simon, H. A.) は「人間集団内部でのコミュニケーション、その他の関係の複雑なパターン」を、マーチとサイモン (March, J. R. & H. A. Simon) は「相互作用する人間の集合体」であり、「生物の中枢の調整システムと類似したものをもっている最大の集合体」を、それぞれ組織として用いた¹⁴⁾。ここから、新古典理論は組織を機械的システムではなく、生物的システム、あるいは有機体であると見なしたことがわかる。さらに、サイアートとマーチ (Cyert, R. M. & J. R. March) は、組織を経営者、従業員、株主、供給業者、顧客、弁護士、監督機関などからなる「連合体」として規定した¹⁵⁾。

現代組織理論になると、組織の様々な側面を多くの組織研究者が研究するようになる。その結果、現代組織理論は古典理論やそれを批判する理論を引き継ぎながら、それらの理論を発展・整理、ないしより分化させた様々な理論・モデル・観点のジャングルの観を呈することとなった。それゆえ、巨象のような組織研究の全体像を正確に描くことも、現代組織理論の特徴を一言で纏めることも不可能であるかもしれない。しかしながら、現代組織理論は次のような共通項をもっているのではないかと考えられる。つまり、現代組織理論は、それぞれの知的伝統における古典的原理を根本的に修正しようとする試み、あるいは古典理論以来の諸研究成果を統合しようとする試みであるということである。

たとえば、古典的な官僚制組織ないしヒエラルキー原理自体を否定し、そのオルタナティブを試みているベニス (Bennis, Warren G.)、テヤー (Thayer, Fredrick C.) などの「反官僚制」論¹⁶⁾、コーエン、マーチおよびオルセン (Cohen, Michael, James G. March and Johan P. Olsen) のごみ箱モデル¹⁷⁾、ウェイク (Weick, Karl E.) などのルース・カップリング論¹⁸⁾、ハマー・チャンピー (Hammer Michael & James Champy) から始まったリエンジニアリング論¹⁹⁾、ピーターズ (Peters, Tom)、ハンディ (Handy, Charles)、サベージ (Savage, Charles M.)、ノリア (Nohria, Nitin) などのネットワーク組織論ないしバーチャル組織論²⁰⁾ などが前者の例である。後者の例としては、すべての組織に適応しうる唯一最適の原理を認めず、環境、コンテクストなどの条件に応じて組織編成の方法を求めようとするコンティンジェンシー・セオリー²¹⁾ や、組織を一つのオープンシステムとして理解しようとするシステム論²²⁾ などが挙げられる。さらに、プリゴジンら (Prigogine, Ilya and Isabelle Stengers) のカオス理論およびケストラ (Koestler, Arthur) のホロン理論などの科学的メタファーを用いて組織の不確実性や曖昧さという新しい現実を説明する一連の組織理論²³⁾ は、システム理論の流れから従来の組織論を根本的に変革ないしパラダイムを転換しようとする試みをしているといえるだろう。

注目されることは、例外はあるものの、いずれの伝統からも古典理論から新古典理論、さらに現代理論になるにしたがって、組織のメンバーたちのコミュニケーション活動が重視される傾向がみられることである。たとえば、組織社会学の伝統からは「反官僚制論」、組織心理学の伝統からは人間関係論、経営管理論の伝統からはごみ箱モデル、ルース・カップリング論、バーチャル/ネットワーク組織論、そして、システム論の伝統からはオープン・システム論及びカオスやホロン理論など科学的メタファーを用いる一連の組織理論になるにしたがって、コミュニケーション的組織²⁴⁾ のいくつかの特性を帯びるようになることである。

2. ヒエラルキー組織論批判

以上のように、組織は時代や論者によって機械システム／有機体システム、タイトに結ばれたシステム／ルースに結ばれたシステム、クローズド・システム／オープン・システム等として理解ないし解釈を異にしてきた。にもかかわらず、最近のネットワーク組織論などごく少数の例外はあるものの、ほとんどの議論は組織の目的をいかに達成するかはその重点をおいてきたといわざるを得ない。協働システムとしての組織について論じながらも、組織メンバー同士が了解し合うコラボレーションでなく、システム目的達成のための操作的協働を語ったにすぎなかった。もっぱら目的合理性ないし効率や生産性などに関心が集中され、組織目的のために組織メンバーは協力すべきであるという啓蒙的協働が唱えられてきたといえる。

スミス (Smith, Adam) 以来の効率的な生産原理であった分業の原理、職能別階層組織の原理などを放棄し、部門 (部や課)、職能、あるいは階層という境界を越えたプロセス・チームの編成を唱えているハマーとチャンピーらのリエンジニアリング論でさえ、実は、「ヒエラルキーに基づいたトップダウン式の組織運営を推し進めたに過ぎなかった」²⁵⁾といえよう。つまり、リストラとかリエンジニアリングに関するほとんどの議論はプロセス・チームやオープンネットワーク型組織などを唱えているものの、クレイナー (Crainer, Stuart) が指摘しているように、人間的な思いやりのあるシステムではなく、プロセスと効率性に集中する傾向が見られる²⁶⁾。

リエンジニアリング論以前の組織論においては、組織の目的活動が自己目的化されているのはなおさらである。たとえば、バーナードは、経営者が決めた組織の目的を達成するために組織メンバーにインセンティブを与え、協力してもらう、あるいは目的達成のために組織メンバーに組織の目標を教え込み、彼らを教化するコーポレーション・システムを想定した。

バーナードは次のように語っている。

“目的の定式化と規定は広く分散した職能であり、そのうちより一般的な部分だけが管理者の職能である。この事実こそ、協働システムの運営に内在的で最も重大な困難、すなわち下層の人々に一般的目的、いいかえれば重要決定を教え込んで (indoctrinating those at the lower levels) つねに結束をたもち、究極の細部決定をその線にそわしめる必要性が存在するのである”²⁷⁾。

さらに、バーナードは客観的にみられる目的と協働的にみられる目的との間に食い違いが生じるとき、客観的目的が「組織の決められた目的であると貢献者 (もしくは潜在的貢献者)」に信じ込ませる必要があると語っている。そこで、バーナードは管理者は組織メンバーに「協働を有効的、意識的に促進したり操作したり」する必要があると考えた²⁸⁾。

また、エチオーニ (Etzioni, Amitai) は、組織とは、「特定の目的を達成するため意図的に構成および再構成された社会単位 (人間集団)」であると用いている²⁹⁾。そして、パーソンズ (Parsons, T.) も、組織を特定の目的達成に方向づけられた社会システムであると語っている³⁰⁾。

一方、組織論が古典理論から新古典理論、さらに現代理論へ進展するに従って、組織内の人間に関する基本仮定 (root assumption) も合理的・経済人の仮説、社会人の仮説、自己

実現人の仮説及び複雑人の仮説等へ進展し³¹⁾、人間に対する理解は深まった。しかし、いずれの仮説も究極的には組織目的を効率的に達成するために人間をどのように働かせるかの仕組みについての理論、あるいは人間の隠された能力をどのように引き出すことができるのかという方法論であろう。たとえば、合理的・経済人の仮説は、人間はもともと合理的・経済的かつ受身的であるので、機械のように細かく業務を分割し、統制することによって、人間の能力を最大限に組織の目的達成に利用できると考えたのではないだろうか。また、自己実現人の仮説ないし複雑人の仮説も、人間とはそもそも生理的欲求や安全の欲求だけではなく、成長や自己実現欲求も備えた複雑な存在であるので、厳しい統制や管理よりも、組織の目的を説得し、自らその目的達成に協力させる方が、組織の目的達成のためにより有利であると考えたのではないだろうか。

したがって、これらの組織理論は基本的にシステムの立場ないし組織管理者の立場から与えられたシステムの目的をより合理的にかつ効率的に達成しうる方法を処方してきたといえる。つまり管理者が組織内の人々を働かせる際、人々を如何に理解し、いかなる手段を選択すべきかということに関する理論ではないかと思われる。

それでは、従来の組織論では、いかにして目的活動がこのように自己目的化され、組織の中での人間理解が歪曲されるようになったのであろうか。

メイヨーは人間は自律的な存在であり、かつ社会的、関係的存在であると考えた。それゆえ、彼は環境との関係、同僚との相互関係のなかで組織の目標を互いに了解し、調整してだけでなく、同じ目標を達成するために自発的に協力していく人間本来のコラボレーションを考えたのである。彼がみる限り、産業化の過程で、このコラボレーション関係は目的活動に圧倒され、踏みにじられたのである。彼の著書である『産業社会における人間問題』（1933）の主題は、産業化の中で歪められた人間のコラボレーション、つまり「有効な人間の協働」を取り戻すことであった。

バーナードも、メイヨーのこの考えを受け入れ、人間は社会的関係の中で協働するのだ、と考えた。彼は、人間は自我意識や自尊心をもち、何事にも創意をもつ自律的な人格をもつ存在であると考えた。彼はこれを「基本的な公準」(fundamental postulate)と呼んでいる。ところが、バーナードはこの基本的な公準のうえに立ちながらも、協働システムの中で「人格的行為の非人格化」(depersonalization of personal action)を強調している。また、彼は「人々の間に恐怖を作り出して、組織に一定の貢献をしようという気持ちを起こさせる」必要があると語っている³²⁾。さらに、バーナードは次のように論じている。人間は自律的な人格を持っているので、協働は人間の本来の状態であり、「協働に適しない」(unfitted for cooperation)人は、「病的で、精神異常で、社会的でない」³³⁾。それゆえ、協働システムの管理者は異常状態が生じると、それを正常に戻すために、協働目的を組織メンバーに教え込んだり、信じ込ませたり、教化したりすべきである。

ここから考えられるのは、バーナードが考えた人間像は、実は同時代の主流であった「社会人」であり、自己責任をもつ自律的かつ自省的な存在ではなかったことである。つまり、バーナードは、人々は社会的存在であるので、自分が属している組織の目的達成のために協力すべきであると考えたのである。このように考えれば、メイヨーのコラボレーションが、自律的な個人がピア・ツー・ピア関係をもち、コミュニケーションなどを通して共通の目的を了解しあい、協創していく自発的協働であるとするならば、バーナード

のコーポレーションは管理者が決めた目的の達成のために組織メンバーに協力してもらうという意味での強制的協働ないし啓蒙的協働ではないかと考えられる³⁴⁾。

もちろん、バーナードとメイヨーが人間に関する理解と「協働」を互いに異なるニュアンスで用いたのは、深層心理学と経営管理というパースペクティブの差もあったからであろう。しかし、より根本的な相違は、産業化が進み、目的活動的組織論が定着するに伴って、組織の目的活動が自己目的化されたからではないかと考えられる。組織内の人間は組織の目的を達成するための一つの手段とみなされ、組織論では彼ら进行操作の対象ないしコントロールの対象としてみたわけである。

3. コミュニケーション的組織論の探索

(1) コミュニケーション的組織論の意味合いとその展開

組織の目的活動が優先的に重んじられる目的活動的組織に対して、そもそものコラボレーションのイメージ通りに自主的な人々が対等につながり、話し合うプロセスのなかで互いの了解を得、協創していくもう一つの組織のパターンを「コミュニケーション的組織」と呼ぶことにする。ここではハーバースのいうコミュニケーション的合理性が第一義的な意味をもつ。もちろん、コミュニケーション的組織でも組織である以上、形式的に規制された相互行為がみられないわけではない。場合によっては、コミュニケーション的行為が留保されることもありうる。また、必ずしもつねに認知的・道具的合理性や規範に導かれた合理性などが否定されるわけでもない。コミュニケーション的組織では、組織のメンバーが成果志向的な行為、つまり認知的・道具的行為や規範的行為などではなく、コミュニケーション的行為を第一に指向していることを意味する。個々人の目的やシステムの目的など達成すべき目的を否認するのではなく、メンバー同士が議論し、了解しあって、その目的を設定し、その達成方法などを定めていくのである。そこで重要なのは彼らのあいだでの共通のコンテクストをもつことであり、共感することであり、自発的なコミットメントを行うことなどである。諸目標をシステム中心のかつ成果中心でなく、了解中心的に成し遂げることである。そのためには、組織の方向などを議論するうちで調整し、また、自分達の状況定義をもやり直すことができるコミュニケーション的行為や「自省的行為」³⁵⁾がメンバーの行為の中心にならなければならない。

ところで、コミュニケーション的組織の原形は伝統的な田植えや結いなどの「付き合い」関係³⁶⁾、一揆、座、社、連などの「寄合」関係³⁷⁾などに見られる。また、18世紀のイギリスのロンドンのコーヒーハウスを中心になされた関係様式³⁸⁾にも観察される。

しかし、組織論においてコミュニケーション的組織を論じはじめたのは、おそらくメイヨーであると思われる。その理由は、彼はアメリカ電信電話会社(AT&T)の子会社の一つであるウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場での実験の結果、検出された結論を次のように語っているからである。つまり、彼は「軽々しくどちらか一方に味方して経営者側または労働者側にその重大な責を負わせようとする企ては無益である」と自分の中立的な立場を明らかにしながら、産業化の中で踏みじり、無視してきた「他の人々との社会的関係」を保つ生活である「有効な人間の協働」を強調している³⁹⁾。にもかかわらず、この「人間関係」という偉大な発見は、「コミュニケーション的組織論」へと発展していかず、いわゆる「人間関係論」、「人事管理論」、「人的資源論」、あるいは「人的資本論」

などにとどまったのは残念である。この結果、人間相互の社会関係をもつ人格的な人間は、システム命令に従うべき非人格的な人的資源、あるいは人的資本となり、システム目的のために管理すべき対象、コントロールすべき対象として見なされたのである。

このような事情もあり、その後「コミュニケーション的組織論」は「目的活動的組織論」により背後に押しやられてきた。これが再び前面に登場するようになったのはベニス(Bennis, Warren G.)が「組織開発と官僚制の運命」(1966)という論文⁴⁰⁾のなかでヒエラルキー構造の代わりに「有機的適応構造」を唱えてからであると思われる。その後、1.で取り上げたように、従来のヒエラルキー組織の行き過ぎに対して批判の鋒先を向け、そのオルタナティブとして、柔軟な制度とか、緩やかに結合されたシステムとか、特定の目的を中心に離合集散するアドホクラシー⁴¹⁾とかを唱えている。しかも、反官僚制論になると、ヒエラルキーそれ自体を否定し、その代わりにヘテラルキーを主張するようになる。それゆえ、これらの諸議論は従来の「目的活動的組織」とは区別され、かなり「コミュニケーション的組織」に近い組織のパターンを示していると言える。しかし、これらの主張の重点はどちらかといえば、人々の相互行為とか互いの了解を求めていくことより、組織のパターンないしその構造の変革に置かれる傾向がみられる。また、ヒエラルキー組織の本質は変わっていないまま、ネットワークという用語だけを用いる組織論もないわけではないことは前述した。そして、ネットワークの観点からみると、すべての組織は役割と関係のネットワークであるという主張もある⁴²⁾。

ここでは、従来のヒエラルキー組織論とは根本的に異なる視点からネットワークを論じているリップナックとスタンプス、ピーターズ、ハンディ、サベージ等のネットワーク論に注目したい。

バーチャル組織やネットワーク組織をはじめ、新しい組織モデルが相次ぐ誕生をみた一つのきっかけになったのはリップナックとスタンプス(Lipnack, J. & J. Stamps)の『ネットワークキング』(1982)や『ネットワークキング・ブック』(1986)⁴³⁾であろう。彼らはこれらの二つの著作を通じて、これまでもっぱら効率や生活の利便性などを追求した結果もたらされた諸問題に対するアンチテーゼとして広がりつつあるネットワークづくりを「もう一つのアメリカ」あるいは「見えざる惑星」として描いている。彼らは、ネットワークは「ノードとリンクの持続的な統一体」として一種のシステムであると同時に、社会組織であると語っている。その後、リップナックとスタンプスは『チームネット』(1993)や『バーチャル・チーム』(1997)などを著作し⁴⁴⁾、ビジネス世界にもネットワークが広がりつつあり、ネットワークキングに可能性があるとして論じている。

イギリスの思想家であるハンディ(Handy, Charles)は、現代を従来の常識が通用しない不条理の時代であり、過去のパターンと断絶された不連続性の変化の時代であると規定した上で、このような時代が「シャムロック型組織」、「連邦型組織」、「トリプルI型組織」という新しい組織形態を出現させたとして論じている⁴⁵⁾。「シャムロック型組織」とは、シャムロック⁴⁶⁾の三枚の葉のように三つの非常に異なる人々の集団からなる組織である。つまり、組織の中核部で働く要員と、外部の契約社員や非常勤のパートタイム労働者と臨時従業員とを基礎にした組織形態である。「連邦型組織」とは、「様々な個性をもついくつかのグループが、何かしらの同一性を分かち合う共通の旗のもとに、ともに手を携えている」組織形態である。そして、「トリプルI型組織」は、 $I^3 = AV$ ⁴⁷⁾を生み出す組織である。つ

まり、競争の激しい情報化社会では、ただ頭脳があるだけでは十分ではなくて、知識から価値を生み出し、質の良い情報と基盤となるアイデアを生み出すような組織でなければならないことである。このような組織では、所属する賢い人々を労働者や管理者などに色分けするのではない。組織のメンバーは、「個人であったり、専門家であったり、あるいは専門職とか経営者とかリーダーであったりする」のである⁴⁸⁾。

そして、ピーターズは『自由奔放のマネジメント』(1992)のなかで、伝統的な機能的組織の構造の概念を打破しながら、明らかな構造のない、変幻自在で明確に定義ができない、未知で、単純だが複雑な新しい組織構造を語っている。彼が思い描いている新しい組織とは、他ならぬネットワークである。従来のように何かを所有し、一ヶ所に集中し、規模を大きくすることによる効率性をはかるのではなく、重要な核となる能力として特化し、かなりの部分を外注化することによって生み出される新たな競争力をねらうことである。つまり、ネットワークを基礎にした新たな大きさに効率の源泉を探るのである。

以下では、このように、最近、組織を記述するのに「組織」という用語に代わって「ネットワーク」、「ネットワーク組織」、「ネットワーキング」などの用語が用いられ、定着しつつあることに注目しながら、ネットワークからコミュニケーション的組織の可能性を探ってみたい。

(2)新しい組織形態としてのネットワーク

一般的にネットワークは、織物や構造物のような物体の網の状態から人々の関係様態や社会システムを表す言語としてのネットワークに至るまで非常に多様である。本稿では主に後者の分析へ焦点を合わせる。人々の関係様態を表す言語としてのネットワーク論であっても、多義的であり、その使い方や意味においてもコンセンサスがあるわけではない。論者によって、諸関係の連結セット論⁴⁹⁾、中間組織論⁵⁰⁾、経営手段論⁵¹⁾、システム論⁵²⁾、点と線との結合関係論⁵³⁾等に使い方は多様であり、その意味も異なっている。

本稿ではネットワークを「自主的な個人あるいはユニットが、共同の目的ないし価値を実現するために自律的に繋がって形成している協働的な活動システム」としてのもう一つの組織であると理解したい⁵⁴⁾。ネットワークは自主的な人々の自律的なつながりであるので流動的である。しかしながら、曖昧であり緩やかではあるものの、一応環境と区別しうる境界はあり、構成メンバー同士の相互作用及び環境との相互作用がある一つの統一体をなしているのだから、ネットワークは一種のシステムであり、一種の組織であるといえる⁵⁵⁾。

ところが、従来の古典的あるいは新古典的な組織の理解の枠の中では、このようなネットワークをうまく説明しえない。また、古典的な硬い組織概念でなく、開かれた複雑なシステムとしてより柔軟な組織の定義を用いても、その中でのヒエラルキーや他律性がなくなるわけではない。したがって、ネットワークも組織であるといえるが、かつての組織の枠の中で理解するには限界があるだろう。ゆえに、「もう一つの組織」を設ける必要が生じる。2.で論じたように、従来のヒエラルキー組織では組織の目的を達成するための啓蒙的協働ないし操作的協働が行われてきた。これに対して、ネットワークでは、自律的な個人が共感するビジョンや目的や価値の実現のために自発的にコミットする「自発的協働」が行われるといえるだろう。

さて、「もう一つ」を英語で表すと、‘another’ ‘the other’、あるいは ‘alternative’ である。それゆえ、「もう一つの組織」は、従来のヒエラルキー組織とは別の性格を持つ組織、

表2 ヒエラルキー組織とネットワークとの異同

区 分	ヒエラルキー組織	ネットワーク
同じ点(組織の条件)	二人以上の協働的な活動システム	
異なる点	啓蒙的協働、操作的協働	自発的協働

あるいはヒエラルキー組織とは対照をなすオルタナティブの意味をも持つ。産業社会を象徴してきた組織の形態がヒエラルキー組織であるとするれば、情報社会のそれはネットワークであるともいえる。

(3) ネットワークの諸性格

それではネットワークを特徴付ける側面は何であろうか。本稿では、ネットワークのもっとも重要な側面は自律性、目的・価値の共有・共感、分権性であると考えられる。それから、ネットワークが創造的なネットワークとなり、より生き生きとしたものとなるための望ましい条件として、オープン性 (open system)、メンバーの重複性 (overlap membership)、組織の余裕 (redundancy)⁵⁶⁾ を挙げたい⁵⁷⁾。

表3 ネットワークの諸性格

区 分	ヒエラルキー組織	ネットワーク
中 枢 性 格	他律性 与えられた目的 集権性	自律性 目的・価値の共有・共感 分権性
付 帯 性 格	クローズド／オープン性 メンバーの固定性 効率性	オープン性 メンバーの重複性 組織の余裕

まず、第一に、ネットワークがヒエラルキー組織から区別されるのは、自主的ユニットの自律的な繋がりであるのか否かである。ネットワークには強制や義務ではなく、自主的な個人が自律的に参加する。ネットワークは主体性と自省意識をもって参加するので互いの差異をなくして統一をはかるのではなく、むしろ、互いの個性と創意的なアイデアを尊重しあい、人格的なコミュニケーションを求める。したがって、ネットワークには多くの見解と観点がありうる。ここから、ダイナミックな関係が形成される一方、意見の対立や葛藤も起こりうる。しかし、ネットワークではこのようなノイズ (異なった意見など) が生じると、それを取り除くより、むしろ、それを組織のために有用に活かす方法を探すのである。このノイズは組織発展や創造性の発揮に活かされ、自己組織化される原動力になるのである。それゆえ、ネットワークは異なる個人々の個性や異なる多様な経験や異なる利害関係の束ともいえる。したがって、自主性に疑わしい部分があり、他律性に支配される余地が多い大企業グループ、財閥や多国籍企業などの連結は厳密にはネットワークと呼ぶことには限りがある⁵⁸⁾。

第二に、ヒエラルキー組織が与えられた目的を達成するために管理されるシステムであるならば、ネットワークは一定の目的・価値を共有あるいは共感する自主的な人々が自律的にコミットメントしてなしている協働システムであるといえる。ヒエラルキー組織がごく一部の人が企画し、それを命令として下すと、ほとんどの人々はそれを実行すると

いう二分組織であるならば、ネットワークは組織メンバーの誰でも共有するビジョンや目的を達成するために企画し、協力し合いながら実行しあう「協創組織」であるといえる。ネットワークでは目的や価値の共有が構成員の行動に一つの脈絡を形成し、これを媒介にして自律的な調整が行われる。したがって、ネットワークにはフォーマルな統制・調整機構があるわけではないが、無秩序に陥らず一定の方向性を持って進むことができる。さらに、ネットワークの中での目的は固定的ではなく、状況変化にしたがって柔軟に目的を再定義し、修正していく。

第三に、ネットワークは、集権的でありかつヒエラルキー構造の対極に位置するもので、水平的構造を持ち、分権化を目指すシステムである。もちろん、ネットワークにもヒエラルキー組織のようにいくつかのレベルがあり、全体と部分からなる。ヒエラルキー組織では、中央集権的な支配によって部分を統括し、その部分を全体へ従属させ、固定的な関係を維持しようとする傾向がある。これに対して、ネットワークでは分権的であるので、構成員の誰でもリーダーになれるし、同時に多数存在しうる。そして、リーダーは固定的ではなく、状況と問題によって能力がある人がリーダーになる。これは構成員の皆がネットワーク全体に対して責任を負うことを意味する。その場合のリーダーの役目はコントロールでなく、ネットワークの諸活動がうまくできるように促進したりサポートしたりするコーディネーターあるいはファシリテーターなのである。それゆえ、ネットワークでの人々の関係は支配・服従関係でなく、ピア・ツー・ピア関係、あるいはパートナーシップ関係をなしているといえる。ネットワークでは権限は集中せず、その代わりにすべての人々に権限を委譲する。特に、これまでディスエンパワーメントされてきた人々、つまり、組織における新入社員や下位職員、社会における女性、障害者、少数民族、NPO/NGO、あるいは一般市民などの社会的弱者に力を与える。ネットワークは彼らにキャパシテーション（capacitation）を与え、力の貧困状態から脱出し、一人前の「自省人」⁵⁹⁾になるようにするのである⁶⁰⁾。

第四に、ネットワークが生き生きとして活気にみちたものとなるためには、誰もがいつでも参加したり、脱退したりできるオープンシステムであるのが望ましい。すなわち、ネットワークが追求している目的や価値に共感している人なら誰でも自由に参加することができなければならない。その目的や価値に共感し得なくなったり、合意し得なくなったりすれば、そのメンバーはそのネットワークから自由に離れ、自ら新しいネットワークを形成するか、あるいは自分が共感する他のネットワークのメンバーとして参加することができなければならない。ネットワークは自分の組織領域や境界に固執したり、それを固定したりしない。つねに自分自身の組織の境界を越え、自分の空間を横断し、他のネットワークないし人々と手を結び、その輪を広げていくノーマッドなのである。ネットワークは、つねに現状に満足せず、自分が属している境界を越えて他の境界へ越境する脱領域化運動をつづけていく。そこで、「われわれ」の関係の境界は、「彼ら」の境界と結ばれ、より大きな「われわれ」の関係の世界が広がるのである。したがって、ネットワークの境界は流動的であり、その存続期間も長期間であるばかりではなく、短期間にもなりうる。

第五に、ネットワークが硬直化されるのを防ぐためには、メンバーがいろいろなネットワークに重複して参加することが必要である。構成メンバーは二つ以上のネットワークに属し、あるときにはノードとして、あるときにはリンクとしての役目を柔軟に行う必要が

ある。複数のネットワークに重複的に参加するようになると、メンバーたちは独自性と自律性を持ち、自省的な能力を発揮しうるようになる。メンバーが入れ替わったり、重複したりすることができるならば、ネットワークは絶えず新しく生まれ変わる。メンバー自身も絶えず自分を吟味し、省み、反省するので、絶えず新しく生まれ変わることができる。重複的なネットワーク活動⁶¹⁾はネットワークに新しい情報を流入させ、交差させ、結合させる役目を果たすことによって、同ネットワークに活力を与え、新しい秩序を形成する触媒の役割を果たすようになる。

第六に、ネットワークがオープン的であり、メンバーたちが重複的なネットワークに属して活動しても、ネットワーク内の余裕が認められなければネットワークが創造的になり、ダイナミックになるには限界があるだろう。ある一つの目標、一つの価値を実現するために最善の戦略一つだけを駆使するならば、組織構成員らの自律性と多様な個性、互いに異なる意見や代替案などを受け入れにくくなるからである。合理化、効率化を目指す組織は、目的の達成のために異なる意見や代替案などを許さない傾向があるため、硬直化しやすい。しかし、「激動の場」となっている環境の変化に柔軟に対応し、メンバーの多様な個性や多様な価値実現欲求を満たすためには異なる意見を尊重しなければならない。そして、ある目標とか価値の実現を求めるときには、複数の代替的戦略をもたなければならない。上部や外部で決められた方針や意思によって他律的に決められるならば、ネットワークはヒエラルキー組織のように硬直化してしまうだろう。したがって、創造的ネットワークになるためには組織の余裕、すなわち冗長性が必要であろう。

(4) ネットワークにおける人間に関する理解

ヒエラルキー組織では、程度の差はあるものの、組織メンバーが自覚的に自己を吟味し、反省する活動を放棄させ、組織の目的志向的活動へかれらを従事させてきたのである。組織メンバーは目的合理的行為を誠実に遂行するように社会化されてきたのである。彼らの行動はモノロギ的な職務関係に還元され、人間本来のコミュニケーション関係は植民地化されたのである。(ヒエラルキー)組織では、人々の「コミュニケーション的行為」や「自省的な行為」などは目的活動的行為によって埋め込まれたのである。それゆえ、ヒエラルキー組織の中では人々は相互に隔絶され、人間相互の人格的な関係性、連帯性は喪失され、人間として安住できる故郷が失われ、人間疎外などの諸問題を起こしたのである。

このように歪められた状態を回復し、喪失されている自己、人間本来の故郷を回復しようと立ち上がったのがネットワークであり、彼らが出会い、互いに人格的な関係で協創していく仕組みがネットワークなのである。ネットワークでは、人間はコントロールの対象ではない。ネットワークでは人間は組織の目的達成のための手段ではなく、自らの価値の実現、人格の成長、自己実現などを求めるものと定義される。他者を自我中心的に利用するのではなく、互いの目的を達成するために協力しあい、助け合い、互いに成熟していくのである。相手は単なる能力や機能の担い手でない。ネットワークは一本筋の命令などによって動くわけでもない。彼らは組織の目的を達成するために、すでに定められた計画通りに実行するという意味を持つ従業員 (subordinate) ではない。彼らはアソシエーツ (associates) ないしコラボレーター (collaborater) なのである。それゆえ、自分の目的達成、価値実現などは相手のそれと連なるのである。互いに助け合い、ともに人格として自己実現していくのである。本稿では、このようにつねに自分や世界を吟味し、省み、その

意味を考えながら、それによって新しい自分や世界の状況を定義づけ、さらにその状況を改変していく人々の行為を「自省的行為」と称したい。また、この自省的行為を身につけている人々を「自省人」(self-reflection man)と呼び、この自省人を暗黙的に想定する人間に関する仮定を「自省人の仮説」と称したい。

ネットワークではマネージャーに雇われる人間の問題はあまり起こらないだろう。誰が誰に報告するのか、支配するののかの問題ではないだろう。そこにあるのは、メンバー間に起こり得る不一致問題を調整し、自己組織化させる仕組みなのである。その仕組みも一方的に決められるのではなく、メンバー同士の合意による。ネットワークの中では完全なコンセンサスを目指すわけではなく、関係の編集がある。それゆえ、ネットワークのうちで問題が起こると、その問題を完璧に解決しようと最適案を探るわけではなく、メンバーたちが満足しうる線で意思決定が行われる。サイアートとマーチ (Cyert, Richard M. James March) の言葉⁶²⁾を借りれば、ネットワークの中では問題の解決でなく「準解決」を目指すわけである。

おわりに

ヒエラルキー組織は産業社会における生産性向上、効率向上などの目的のために考案された仕組みであった。それはプロセスより結果を、個や成員コミュニティより組織目的を優先し重視するシステムであった。また、それは私有財産の増大や社会的地位の向上、権力の所有や利己心、功利的個人主義などを媒介にした「もつ」(to have)という存在様式が支配的な場でもあった⁶³⁾。そこではモノログ的な指示・服従関係が支配的であり、メンバー同士のコミュニケーションや自律性などは二次的な意味しかもたなかった。組織の上層部ないしトップに情報を集中させ、それを基盤に計画が立てられると、下層の人々はそれを忠実に実行することだけが役割であるとされていた。その結果、人々の生活は物質的には豊かになったが、イリイチ (Illich, Ivan) のようなヴァナキュラー⁶⁴⁾な人間と人間との関係、人間と自然との関係は破壊されるようになった。人々は相手を生の舞台のパートナーではなく、競争相手ないし自分の所有欲を充たすための手段とみなし、精神的には貧弱になり、その結果、生の意味喪失、人間疎外等の諸問題をもたらしてしまったのである。このように、ヒエラルキー組織を中心とした産業社会が行き詰まり、動揺を示し始めて久しい。効率や目的合理性などが重要であることを否定し得ないが、社会が物質的に豊かになるに従って、人々は自分を吟味し、生の意味を考え始めるのである。人と人との利害を越えた付き合いの関係をもちたい、コミュニケートしたいという人間本来のヴァナキュラーな関係様式があらためて意識され、コンヴィヴィアルな社会を求め始めるのである。このようなコンテクストを共にする人々がノードとリンクとなり、いつのまにかつながって形成していくのが他ならぬ「ネットワーク」であろう⁶⁵⁾。

ところが、組織という用語の代わりにネットワークという用語を持ち込むこと自体が重要なのではなく、組織を見る観点の転換が必要である。すなわち、組織はただの目的を達成するための手段ではなく、組織メンバーらとの共同のコンテクスト、コミュニオン (communion) を持って相互理解と了解を通じてなしていく一つのコミュニティだという認識への転換が重要である。また、従来のように、没人格的かつ他律的に組織を運営するのが能率的であり、合理的であるという見解から、組織構成員の個性を尊重し、彼らの人

格の成長と自己実現を互いに助け合う、より人間的で、より自律的な組織が望ましいという見解への転換が必要である。そして、目的活動的行為に埋め込まれてきた人間本来のコミュニケーションの関係ないしコラボレーションを回復するためには、組織内の人間に関する根仮定 (root assumption) を従来の「道具的人間」から「自省人」へ転換しなければならない。ここからコミュニケーション的組織論はスタートすべきである。ただし、まだ社会全般的にそのような制度は整ってはいないので、ネットワークはうまく機能していない。重要なのはこのような新たな動きは歴史の自己産出への可能性を秘めていることである。

注

- 1) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts, and London : Harvard University Press, 1938. (田杉競監訳、矢野宏他訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1956年)。
- 2) Charles Perrow, *Complex Organizations : A Critical Essay*, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1972. (佐藤慶幸監訳『現代組織論批判』早稲田大学出版部、1978年、143頁)。
- 3) 認知的・道具的行為や規範志向的行為や相互行為等はハーバマスの言葉である。具体的には Jürgen Habermas, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Bde. 1-2, Suhrkamp Verlag, Ffm, 1981. [河上倫逸ほか訳『コミュニケーション的行為の理論(上)(中)(下)』未来社、(上:1985年)(中:1986年)(下:1987年)]を参照していただきたい。
- 4) たとえば、スコット、ワールド等は組織理論を大きく古典的組織理論、新古典的組織理論、そして現代的組織理論として単純化して分類した (William G. Scott, "Organization Theory : An Overview and an Appraisal," *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 1, April 1961, pp. 7-26.; Dwight Waldo, "Organization Theory : An Elephantine Problem," *Public Administration Review*, Vol. 21, No. 4, Autumn 1961, pp. 210-225.)。一方、バーレルとモーガンは、組織理論を社会全体の広範なバックグラウンド、特に社会理論と密接に関連づけて、解釈社会学にはエスノメソドロジーと現象学的シンボリック相互作用主義を、機能主義社会学には機能主義組織理論(行為準拠枠、官僚制逆機能の理論、社会システム理論、客観主義、多元論など)を、ラディカル構造主義にはラディカル組織理論を、そして、ラディカル人間主義には反組織理論をそれぞれ対応させて類型づけた [(Gilson Burrell and Gareth Morgan, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis : Elements of the Sociology of Corporate Life*, London : Heinemann, 1979. (鎌田伸一ほか訳『組織理論のパラダイム』千倉書房、1986年))。また、キーザーとクビチェクは組織の問題を社会科学的問題として捉え、組織理論の諸潮流を官僚制論、経営経済的組織論、人間関係論、行動科学的意思決定論、システム論、コンティジェンシー理論とに分類した [(Alfred Kieser & Herbert, Kubicek, *Organisationstheorien I, II*, Stuttgart, 1978. (田島壯幸監訳『組織理論の諸潮流I, II』千倉書房、1983年(上)、1984年(下))]
- 5) 本稿で用いる古典理論の意味は、それぞれの組織論の理念型に近いものであり、新古典理論と現代理論とはそれぞれ、古典理論に対する消極的修正論、積極的修正論と位置づけられている。ただし、システム論におけるパーソンズ (Parsons, T.) とルーマン (Luhman, N.) のシステム理論は消極的修正論と積極的修正論にとどまるものではない。
- 6) これらは分析の便宜上の分類であり、実際にはしばしば相互に影響し合っており、この分類にあいまいなところもある。たとえば、メイヨー (Mayo, George Elton) らの人間関係論以後、システムのパースペクティブはほとんどの組織論に採用され、様々な組織論の流れに融合しているので、「システム論」だけを独立させるのには無理がないとはいえない。また、コンティジェンシー理論は現代組織論の一つの統合的な立場をなしており、そこにはそれ以前の組織論のさまざまな流れが合流している。

- 7) Ilya Prigogine and Isabelle Stengers, *Order out of Chaos : Man's New Dialogue with Nature*, New York : Bantam Books, 1984. (伏見康治ほか訳『混沌からの秩序』みすず書房、1987年、27-45頁)。
- 8) Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, vierte, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Wincklemann, Kapitel IX. Soziologie der Herrschaft (S. 541-632) (世良晃志郎訳『支配の社会学 (I)』経済と社会第二部第九章一節一四節、創文社、1960年、115頁)。
- 9) F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management*, 1911 (上野陽一訳「科学的管理法の原理」上野陽一訳編『科学的管理法 (新版)』産業能率短期大学出版部、1957年、221-336頁)。
- 10) Norbert Wiener, *Human Use of Human Beings : Cybernetics and Society*, Boston : Houghton Mifflin & Co., 1950. (池原止戈夫訳『人間機械論』みすず書房、1954年) ; W. Ross Ashby, *An Introduction to Cybernetics*, London : Chapman and Hall Ltd., 1956 (篠崎武ほか訳『サイバネティクス入門』宇野書店、1967年)。
- 11) George Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933, 1960 (村本栄一訳『新訳産業文明における人間問題』日本能率協会、1967年) ; E. L. Trist and K. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting," *Human Relations*, Vol. IV, No. I, 1951, pp. 3 - 38.
- 12) Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, New York : The Free Press, 1949, 1957. (森東吾ほか訳『社会理論と社会構造』みすず書房、1961年 ; Philip Selznick, *Leadership in Administration*, New York : Harper and Row, Publishers Inc., 1957; Alvin W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York : The Free Press of Glencoe, Inc., 1955 (岡本秀昭ほか訳編『産業における官僚制』ダイヤモンド社、1963年) ; P. M. Blau, *Bureaucracy in Modern Society*, 1956. (阿利莫二訳『現代社会の官僚制』岩波書店、1958年)。
- 13) Chester I. Barnard, *op.cit.*
- 14) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3rd edition, New York : The Free Press, 1976. (松田武彦ほか訳『経営行動』ダイヤモンド社、1989年、15頁) ; James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1958年 (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年、7頁)。
- 15) R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Inc., 1963.
- 16) Warren G. Bennis, *Changing Organizations*, McGraw-Hill, Inc., 1966.; Warren G. Bennis and Philip E. Slater, *The Temporary Society*, New York, Evanston and London : Harter & Row, Publishers, 1968; Frederick C. Thayer, *An End to Hierarchy! An End to Competition! : Organizing the Politics and Economics of Survival*, 1973.
- 17) Michael Cohen, James G. March, and Johan P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, March 1972, pp. 1-25.
- 18) Karl E. Weick, "Educations as Loosely Coupled Systems." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, March 1976, pp. 1-19; Robert B. Glassman. "Persistence and Loose Coupling in Living Systems," *Behavioral Science*, Vol. 18, No. 1, January 1973, pp. 83-98.
- 19) Michael Hammer & James Champy, *Reengineering : A Manifesto for Business Revolution*, New York: Linda Michaels Literary Agency. (野中郁二郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社、1993年) ; Don Tapscott and Art Caston, *Paradigm Shift : The New Promise of Information Technology*, 1993. (野村総合研究所訳『情報技術革命とリエンジニアリング』野村総合研究所、1994年) ; Daniel Morris & Joel Brandon, *Re-engineering Your Business*, McGraw-Hill, Inc., 1993. ; 梅沢豊「日本型リエンジニアリング成功の条件 (上・下)」『日経ビジネス』(1994年6月20日 : 89-92頁, 6月27日 : 126-129頁) ; 太田秀一「企業を変えるグループウェアリエンジニアリング実践の決め手」日経BP出版センター、1995年等。

- 20) Tom Peters, *Liberation Management*, New York : Alfred A.Knopf, Inc., 1992. (大前研一監訳、小本曾昭元訳『自由奔放のマネジメント（上）（下）』東京、ダイヤモンド社、1994年）；Tom Peters, *The Tom Peters Seminar : Crazy Times Call for Crazy Organizations*, New York : Vintage Books, 1994. (平野勇夫訳『トム・ピーターズの経営破壊』TBSブリタニカ、1994年）；Charles Handy, *The Age of Unreason*, 1990. (平野勇夫訳『ビジネスマン価値逆転の時代』TBSブリタニカ、1994年）；Charles Handy, *The Age of Paradox : Making Sense of the Future*, 1994. (小林薫訳『パラドックスの時代』The Japan Times、1995年）；Charles M. Savage, *Fifth Generation Management*, Digital Equipment Corporation, 1990. (島戸一臣他訳『第五世代マネジメント』朝日新聞社、1990年）；Nitin Nohria and Robert G. Eccles, *Networks and Organizations*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992；今井武『バーチャル経営革命』東洋経済新報社、1995年；高桑郁太郎『バーチャル・コーポレーション・マネジメント』ダイヤモンド社、1994年；竹安数博ほか『マルチメディア時代のバーチャル・ビジネス』東京、中央経済社、1995年等。
- 21) Paul R. Lawrence and Jay William Lorsch, *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston : Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University, 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年）；T. Burns and G.M.Stalker, *The Management of Innovation*, London : Tavistock, 1961; Joan Woodward ed., *Industrial Organization Behavior and Control*, London : Oxford University Press, 1970.
- 22) Daniel Katz & Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York : Wiley, 1966; W. Richard Scott, *Organizations : Rational, Natural and Open Systems* (Third Edition), Prentice-Hall International, Inc., 1992.
- 23) Ilya Prigogine and Isabelle Stengers, *Order out of Chaos : Man's New Dialogue with Nature*, New York : Bantam Books, 1984. (伏見康治ほか訳『混沌からの秩序』みすず書房、1987年）；Arthur Koestler, *Janus*, London : Hutchinson & Co.Ltd., 1978. (田中三彦・吉岡佳子訳『ホロン革命』工作舎、1983年）；M. Mitchell Waldrop, *Complexity : The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Touchstone Books, 1992. (田中三彦・遠山峻征訳『複雑系』新潮社、1996年）；週刊ダイヤモンド編集部ほか共編『複雑系の経済学』ダイヤモンド社、1997年；田坂広志『複雑系の経営』東洋経済新報社、1997年；涌田宏昭編著『複雑系の経営学』税務経理協会、1999年；名和太郎『ホロン経営革命』日本実業出版社、1985年；北矢行男『ホロニック・カンパニー』TBSブリタニカ、1999年等。
- 24) コミュニケーション的組織に関しては3.で詳しく論じる。
- 25) Harry S. Dent, jr., *The Roaring 2000s*, 1998. (門田美鈴訳『2000年資本主義社会の未来』PHP研究所、2000年、158-159頁)。
- 26) Stuart Crainer, *The Management Century*, 2000. (嶋口充輝監訳『マネジメントの世紀1901~2000』東洋経済新報社、2000年、240-244頁)。
- 27) Chester I. Barnard, *op. cit.*, 1938, p. 233 (前掲邦訳、243頁)。
- 28) Chester I. Barnard, *op. cit.*, 1938, p. 74, 87 (前掲邦訳、76, 91頁)。
- 29) Amitai Etzioni, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1964 (渡瀬浩訳『現代組織論』至誠堂、1967年、3頁)。
- 30) T. Parsons, "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I, II," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1. June 1956-Mar 1957, p. 64.
- 31) Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd edition, New Jersey : Prentice-Hill, Inc., 1980. (松井資夫訳『組織心理学（原書第三版）』岩波書店、1981年)。
- 32) Chester I. Barnard, *op. cit.*, 1938, p. 77, 84, 149 (前掲邦訳、80, 97, 155-156頁)。
- 33) *Ibid.*, p. 13 (上掲邦訳、14頁)。
- 34) コラボレート (collaborate) とコーポレート (cooperate) は、ともに協働する、協同する、協

調するなどの意味をもっている。ところが、オックスフォード英語辞典によれば、コラボレートは特に文学作品、あるいは芸術作品などを合作する、共同で働く、共同で研究する、また、敵に協力するという意味をもっている (*The Oxford English Dictionary*, Vol. III, 1989. p. 469)。これに対して、同辞典では、コーポレートはある目的のために人々が共同する、協力する意味をもち、経済協力の意味でも使われる (*Ibid*, p. 896)。このように考えると、コラボレーションでは組織の目的をそのメンバーに教え込むとか、信じ込ませるとかなどはありえないが、コーポレーションではそれがありうるのではないかと思われる。

- 35) 自省的行為に関しては3.(4)で論じる。
- 36) 福田アジオ『可能性としてのムラ社会——労働と情報の民俗学』青弓社、1990年。
- 37) 高橋秀元「寄合と会所」小林章夫ほか『クラブとサロン』NTT出版、1991年、178-195頁；田中優子『連』河出書房新社、1991年；田中優子『江戸はネットワーク』平凡社、1993年；勝俣鎮夫『一揆』岩波書店、1982年等。
- 38) Jürgen Habermas, *Strukturwandel der Öffentlichkeit : Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main, 1962, 1990. (細谷貞雄ほか訳『(第二版)公共性の構造転換』未来社、1973年、1994年)；Lewis A. Coser, *Men of Ideas : A Sociologist's View*, 1965 (高橋徹監訳『知識人と社会』培風館、1970年、第二章、第三章)；小林章夫『コーヒー・ハウス』駈々堂、1984年；小林章夫「情報が価値を持ったとき」小林章夫ほか前掲書、10-31頁；長島伸一「情報ステーションの誕生」上掲書、60-76頁；松岡正剛「クラブ・サロンの編集史」上掲書、255-275頁。
- 39) George Elton Mayo, *op. cit.*, 前掲訳、193, 197-199頁)。
- 40) Warren G. Bennis, "Organizational Developments and the Fate of Bureaucracy," *Industrial Management Review*, Vol. 7, No. 2, Spring 1966, pp. 41-55.
- 41) Robert H. Waterman, Jr., *Adhocracy : The Power to Change*, The Sagalyn Literary Agency, 1990.
- 42) Nitin Nohria and Robert G. Eccles, *op. cit.*, p. 12, 399.
- 43) J. Lipnack & J. Stamps, *Networking*, New York : Ron Bernstein Agency Inc., 1982. (正村公宏監修 社会開発統計研究所訳『ネットワーキング』プレジデント社、1984年)；J. Lipnack & J. Stamps, *The Networking Book : People Connecting with People*, New York and London : Routledge & Kegan Paul, 1986.
- 44) J. Lipnack & J. Stamps, *The Teamnet Factor : Bringing the Power of Boundary Crossing into the Heart of Your Business*, New York, 1993. (つる田栄作監訳『チームネット』富士通ブックス、1994年)；J. Lipnack & J. Stamps, *Virtual Teams*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1997. (榎本英剛訳『バーチャル・チーム』ダイヤモンド社、1998年)。
- 45) Charles Handy, *op. cit.*, 1990.
- 46) シヤムロックはアイルランドの国花であり、国章でもあって、それぞれの葉柄に三枚の葉をつけるクローバーに似た小さな植物である (*Ibid*, 邦訳、115頁)。
- 47) I³とはインテリジェンス (Intelligence) とインフォメーション (Information) とアイデア (Idea) であり、AVは付加価値 (Added Value) を意味する (*Ibid*, 邦訳、180頁)。
- 48) *Ibid*, 邦訳、112-215頁。
- 49) J. C. Mitchell, *Social Networks in Urban Situations*, Manchester University Press, 1969; S. F. Nadel, *The Theory of Social Structure*, London : Cohen & West, 1957. 等。
- 50) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社、1982年等。
- 51) Albert Bressand ed., *Networld*, Promethee, 1990. 等。
- 52) J. Lipnack & J. Stamps, *op. cit.*, 1982, 1986, 1993, 1997 ; 公文俊平『情報文明論』NTT出版、1994年等。
- 53) P. W. Holland and S. Leinhardt, "A Dynamic Model for Social Networks," *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 5, 1977, pp. 5-20 ; Mark Granovetter, "The Strength of Weak Ties," *American*

Journal of Sociology, Vol. 78, 1973, pp. 1360-1380.

- 54) ネットワークというのは、織物や構造物、電気通信網、道路網、水道網などの物理的ネットワークとしても使われるので、厳密には、「ネットワーク」は、連結の仕組みあるいは様態として使い、そのネットワークを組織の仕組みとして受け入れた「もう一つの組織」を「ネットワーク組織」と呼ぶことが正確かもしれない。しかし、本稿ではこのような厳密な区別なしに人々の関係様態ないし組織をあらわす一つの言語としてネットワークを用いることにしたい。
- 55) 組織の定義は学者によって、見方によって多様かつ多岐である。ところが、多様な組織の定義を包括しうるのはバーナードの組織に関する定義であると考えられる。なぜならば、機械モデルであれ、連合体モデルであれ、システムモデルであれ、ルースカップリングモデルであれ、組織である以上、二人以上の人々が必要であるし、共通の目標や価値などを彼らが協力して成し遂げていくシステムであるといえるからである。つまり、組織が「二人以上の人々の協働システム」であることには変わらないが、たとえば、テラーは二人以上の人々を指揮・命令系統に編成し、機械の歯車のように動かす管理の問題に、メーヨーは人々の相互作用システムとしての協働関係に、カツとカン及びシェインは組織の開放性に、ローレンスとローシュは組織のコンテキストによって異なる組織の形態と管理方法等にそれぞれ注目したのではないかと思われる。さらに、ネットワークも二人以上の人々が自律的につなぎ、協力し合ってシナジーを生み出す一つの協働システムであるならば、ネットワークも一つの組織であるといえるだろう。
- 56) 機能重複性、代理機能性ともいえる。余分な部分がある状態、たとえば、ロケットなどの、ある装置が故障した場合に、それと同じ機能を果たしうる装置を設けている状態などをさす。
- 57) 疑似的にネットワークの諸性格を帯びているものについては「準ネットワーク」と呼びたい。
- 58) ネットワークという概念がよく当てはまる組織の具体的な事例に関しては拙稿「自己管理システムの可能性——ミスミ社を中心に」『北東アジア研究』第2号(2001.10)、161-176頁、拙稿「ネットワークの形成原理」『経済社会学会年報』第19号(1997.9)、151-161頁、拙稿「高度情報化社会における組織間関係」『経済社会学会年報』第18号(1996.9)、150-160頁、拙稿「組織におけるポストモダン——ボランティア組織を中心に」『東京大学社会情報研究所紀要』第51号(1996.3)、62-82頁などを参照されたい。
- 59) 自省人に関しては後述する。
- 60) 営利追求を目的とする企業では、全社員に権限を委譲すると、組織の効率は下がり、組織全体のまとまりが悪くなるのではないかという心配の声がある。しかしながら、業種によって、また仕事の内容によって異なるが、エンパワーメントによって、むしろ組織の効率が上がったケースもある。特に、研究開発部門や営業部門ではそうである。たとえば、東レの「アングラ」制度がそれである。アングラ制度の関しては次の文献を参照されたい。『日経ビジネス』1996年3月11日、43-45頁(経営戦略権限委譲——東レ)。
- 61) 須藤修は複合的ネットワーク社会を描いている。須藤修『複合的ネットワーク社会——情報テクノロジーと社会進化』有斐閣、1995年。
- 62) Richard M. Cyert & James G. March, *op. cit.*
- 63) Erich Fromm, *To Have or to Be?*, Harper & Row, 1976. (佐野哲郎訳『生きるということ』東京、紀伊国屋書店、1977年)。
- 64) Ivan Illich, *Tools for Conviviality*, New York, 1973. (渡辺京二ほか訳『コンヴィヴィアリティのための道具』東京、日本エディタースクール出版部、1989年、1996年)。
- 65) このネットワークは強いていうならば、戦略的ネットワークではなく、相互行為的ネットワークであるといえる。戦略的ネットワークと相互行為的ネットワークに関しては拙稿「ネットワークの形成原理」『経済社会学会年報』第19号(1997.9)、151-161頁を参照されたい。

キーワード：目的活動的組織 コミュニケーション的組織 ネットワーク ヒエラルキー
組織 協働 人間理解 自律性 アソシエーツ

(Yongwan PARK)