法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-12

遠田雄志著『組織を変える〈常識〉』中央公論新社、2005年3月

村田，潔

(出版者 / Publisher)
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント
(巻 / Volume)
3
(開始ページ / Start Page)
197
(終了ページ / End Page)
200
(発行年 / Year)
2006-03-31
(URL)
https://doi.org/10.15002/00003112

Hosei University Repository

<書評>

遠田雄志著『組織を変える〈常識〉』中央公論新社、2005年3月

村田　潔

1. 組織の適応

本書は組織認識論の視点から組織の環境適応性にアプローチするものである。論説の中心となるのは筆者が案出した組織の適応モデルであり、さらにそれを用いて組織の認識特性が組織の存続と成長にいかなる影響を与えるのかが論じられる。

環境適応とはいっても、本書におけるそれは転変・流転する環境に対する組織の受動的な適応を意味するものではない。すなわち、物理的客体としての環境の存在を想定するのではなく、「組織の環境は、組織から独立してもとからそこに確固として存在していたものというより、自らが主体的に築き上げたもの」(41頁) として措定される。

他方、組織は規律性と持続性、さらに適応性を持つものとして特徴づけられる。組織メンバーの協同は規律性の存在によって実現され、規律性はそれを成立させるのに十分な意味世界の共有によってもたらされ、意味世界の共有は組織メンバー間のコミュニケーションを通じて実現される。そして組織が共有する意味世界は組織メンバーが変わろうとも維持されるという意味で頑健なものであり、このことが組織に持続性をもたらす。組織とは共有された頑健な意味世界、つまり組織の「常識」を人々の間に構築する装置である。

組織においては常識が環境を「想造」する。すなわち、「組織によって主体的に想像された環境像が実際の環境を創造し、その創造された環境が今度は組織を拘束する」(20頁) のである。組織がその価値体系あるいは世界観に導かれて認識された環境の中で行動し、そのことが環境を生成し、生成された環境が組織の価値体系を作っていく。組織認識論の面目躍如たるこの主張はGiddens (1976)の構造化理論を連想させる。さらに著者は、常識は変化しにくいものであり組織の安定性とアイデンティティーの源泉となる一方で、組織が想造した環境にはライフサイクルがあり、想造した環境の消滅とともに企業が消えてしまわないためには常識を更新していく必要があることを指摘する。かくして「組織の適応とは、常識を次々と更新することによって、盛衰する環境を途切れなく想造してゆくこと」(79頁) と定義される (なお、このことを示した図2-5 (50頁) は、縦軸が何を表すのかが明記されていないため、評者にはかえって分かりづらいものであった)。「変化する」ではなく「盛衰する」環境という表現は、環境が想造されるものであり、想造された環境がいつまでも有効とは限らず、したがって組織の常識にも有効期限が存在しうることを強調しているものと理解できる。常識は常識ゆえに組織の安定性をもたらす一方で、組織を危

Hosei University Repository

機に陥れうるというアンビバレントな性質を持つのである。

環境の盛衰がなぜ発生するのかという点については本書に明確な記述はない。しかし、世界には1つの組織だけではなく多数の行為主体が存在し、個々の行為主体がそれぞれの常識に基づいて環境を想造していることを考えれば合点がいく。こうしてみると、組織間競争とは組織の常識間の競争であると考えることができるであろう。

2. 常識の維持と更新

著者の示す組織の適応モデルでは、常識の更新という組織革新の局面において、常識は想造された環境の変質と終焉を感知するための役割をも果たす。すなわち、常識に従った行動を変化・衰退した環境の中でとれば予期したものと異なる結果を招き、これが不安を呼び起こすことになる。組織の中の人々の不安をもたらす予期せざる結果は多義的に解釈され、多様な解釈が主としてインフォーマルコミュニケーションを通じて交換されることにより、「互解」(相互理解) の形成がうながされる。そして互解が常識の欠陥や弱点を明らかにすることによって常識の信頼性を低め、従来の常識は新たな常識へと更新される。こうした論理展開は、「常識」を「秩序」に置き換えれば、システム論における自己組織性の議論 (たとえば、今田 (1986)を参照されたい) に通底するものがある。たとえば、常識は組織というシステムの自己維持機能を保全する一方で、常識が陳腐化し環境に適応しなくなると自己維持機能がうまく働かなくなり、「ゆらぎ」の増幅とともに新しい常識の形成という自己組織化がうながされる、といった記述をすれば、本書の論述との類似性を見出すことができるであろう。組織の先行的適応の議論 (第5章) における「不安の植えつけ」も「ゆらぎの導入」と読み替えることができる。また、「対話が環境を創る」という点では社会構成主義 (social constructionism) 的な発想も筆者の主張の中に見ることができる。

その一方で本書では、改革・革新を強調する現代経営学の議論ではあまりかえりみられてこなかった組織の「変わりがたさ」あるいは安定性が、組織にビルトインされた常識の頑健性を保全する鎮制 (外部からの衝撃の鎮静+内部変化の抑制) 装置という概念によって明確に説明されている。組織の鎮制装置は2つのハードルからなっている。一つは不安の形成が一定レベルを超えなければ互解の形成にはつながらないという「未練のハードル」であり、もう一つは、互解の増加が一定のレベルを超えなければ常識の更新につながらないという「臆病のハードル」である。そして、これらのハードルの「高さ」という概念を導入したことが適応、すなわち常識の維持と更新に関する態度をベースにした組織の類型化 (鈍重型、慎重型、性急型、試行型) を可能にしており、このあたりの手並みには鮮やかなものがある。

組織の分類にからむ議論で興味深いのは、組織の認知と行動の間の論理的一貫性に矛盾が見られる組織 (試行型、慎重型) の方が、論理の一貫している整合組織 (性急型、鈍重型)よりも認識の面において優れているという指摘である。現代の経営学研究においては、組織の合理性・首尾一貫性が強調されすぎるあまり、本来矛盾に富み、それゆえに高い多様性を持ちうる人間組織に真正面から向き合うことが少ないという筆者の警句は傾聴に値する。

Hosei University Repository

3. 組織コミュニケーションと互解の形成

組織の適応が実現されるための必要条件である互解の形成のためにはコミュニケーションが必要とされる。筆者は組織コミュニケーションを常識にかかわる公的コミュニケーション（＝教育）と、互解にかかわる私的コミュニケーション（＝会話）とに分類し、組織においては両者のバランスが適切にとられている必要があると述べている。常識が互解あるいはイノベーションの形成にとって不可欠の存在であるという指摘は重要である。このことは、組織の知識創造研究（たとえば、Nonaka and Takeuchi (1995)を参照されたい）で得られた知見とも符合している。

さらに筆者は、組織が適切な認識をするためのコミュニケーションのあり方について次のように説明する。「よき組織コミュニケーションとは、・・・①よき組織メンバーが、②開かれた人間関係のもとで、③豊富な語彙を駆使して行うコミュニケーションである」（174 頁）。そして、「よき組織メンバーは、組織にとって好ましいアイデンティティーを有しているので、形成される認識も良質のものとなるだろう」（174 頁）と述べている。ここで使われている「適切さ」、「よさ」、「好ましさ」、「良質さ」については、これが誰によってどのように評価されるのかといったことに関する言及はなく、そのため、本書の適応モデルは組織現象をあとづけで解釈するのには使えても、現実の組織経営の場で（たとえ思考実験としてでも）常識の更新を行うために適用することができないのではないかという印象を読者に与えることになるかもしれない。しかし、常識の更新局面において従来の常識（「適切さ」、「よさ」などを評価する基準となるもの）の信頼性が低下していることを考えれば、「適切さ」、「よさ」などをどのように評価するのかということに関する了解は相互コミュニケーションの実践においてその参加者の間に立ち現れてくる（emerge）ものであると理解できよう。

一般に、組織による認識や創造の成否はそのプロセスの中に置かれている誰もが知ることができず、結果から遡及的にプロセスの適切さが評価される。組織経営とは、いわば暗い道を明かりなしに進んでいくことであるといえるのかもしれない。

4. バーチャル組織と適応モデル

筆者によれば本書は、Simon (1945)が組織経営研究における視点を「行為から意思決定へ」とシフトさせたのに対し、「意思決定から認識へ」のシフトを提唱するものである。ここで提示された組織の適応モデルは単純な構造でありながら、組織の認識に関する豊かな説明力と、組織革新を実現するための取り組みに対する豊富な示唆を与えるものであり、筆者の目指すところはまず達成されたとみなすことができる。他方、現実の組織経営へと目を転じてみると、情報通信技術の発展と普及を大きな要因としてバーチャル組織が出現し、組織の境界線があいまいになりつつある。こうした中で、組織の常識と互解、組織コミュニケーションはどのように定義され、また、常識の維持と更新、互解の形成、組織コミュニケーションの実施とはどのような行為であると考えられるのであろうか。本書で提示された理論の更なる発展を期待したい。

Hosei University Repository

参考文献

今田高俊（1986）『自己組織性：社会理論の復活』創文社。

Giddens, A. (1976), *New Rules of Sociological Method: a Positive Critique of Interpretative Sociologies*, London: Hutchinson.

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.

Simon, H. A. (1945), *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: Free Press.

村田　潔（むらた・きよし）
明治大学商学部教授