

松本 久良

---

## 組織の硬軟と適応

新たな適応理論からの再定義

2006/10/02

---

No. 21

## Hisanaga Matsumoto

The Lecturer of Faculty of Business Administration in Hosei University

The Lecturer of Faculty of Management Information in The Sanno Institute  
of Management

The Member of Meeting about Organizational Cognition in The Research Institute  
for Innovation Management at Hosei University

---

### The Relationship between Tightness and Looseness for Organizational Adaptation: Redefinition from The Viewpoint of New Theory about Organizational Adaptation

October 2, 2006

---

No. 21

組織の硬軟と適応  
～新たな適応理論からの再定義～

松本久良（まつもと・ひさなが）

法政大学経営学部講師

産業能率大学経営情報学部講師

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター組織認識論研究会会員

はじめに

- ・ 剛構造の組織と柔構造の組織
  - 1．タイト・カップリング（tight coupling）
  - 2．ルース・カップリング（loose coupling）
- ・ 組織の適応理論
  - 1．組織の適応と常識
  - 2．組織の適応モデル
- ・ 適応理論による組織の硬軟の再検討
  - 1．2つのハードルと組織の硬軟
  - 2．コミュニケーションと組織の硬軟

終章～結論に代えて～

はじめに

今日、日本の組織が揺れている。戦後復興から高度成長へ、そしてバブルへと日本は長期間にわたって成功体験を積み上げてきた。その中核となった原動力は日本的な雇用スタイルの下で勤勉な労働力に支えられてきた企業組織であると言われることが多い。しかしそうした我が世の春を謳歌してきた組織が今疲弊している。何がどうおかしいのかそれが明瞭であれば対応も容易であろうが組織とはそれほど単純なものではないであろう。金属疲労ならぬ“組織疲労”と言えるのではないか。

その理由とされるのが、グローバル化、IT化、雇用の流動化などといったいわゆる外部環境の激変である。そのためそうした環境の変化に対して従来の組織では適応が困難となり、これまでの組織の常識を否定し、新しい常識に基づいた組織に生まれ変わることを狙ったいわゆる“組織変革”があちらこちらで見受けられる。

こうした新しい組織が目指す方向性は大方、官僚制的なかたい組織から脱却し、柔軟性があり自由なコミュニケーションを特徴とするものへの移行である。よく知られた2分類

で言えば、中央集権、上意下達の垂直的コミュニケーション、厳密なルールに基づく過度の分業化・専門化などの特性をもった機械的システム（組織）から、分権化による権限の委譲、横断的コミュニケーション、メンバーの自立性重視などの特性をもった有機的システム（組織）の特徴を重視した組織への移行ということになる。

機械的なかたい特性を持った組織、および有機的な柔らかい特性を持った組織それぞれの対比はこれまでも議論されてきたが<sup>1</sup>、そもそもかたい組織とか柔らかい組織というものは一体何をさすのであろうか。その点について、組織認識論をベースに組織を常識という観点から分析する“組織の適応理論”を通して今一度精査してみようというのが本稿の狙いである。

## ・剛構造の組織と柔構造の組織

経営学の研究の歴史的潮流は、テイラー（F.W.Taylor）に端を発する「実施」の側面についての研究からスタートし、サイモン（H.A.Simon）に代表される「意思決定」についての研究を経て、昨今は文化や知識など「認識」にかかわるテーマが活況を呈している<sup>2</sup>。研究史との順序は逆になるが、実践においては組織であれ個人であれ何事においても、まず状況を認識し、その解釈に基づいて意思決定をし、その決定を実施に移すという一連の流れは大方同様であろう。このことをさらに簡略化して考えると、人あるいは組織の一連の活動の流れは、認識や意思決定という考える局面と、決定を実施に移さないしは行為するという局面とに大きく二分することができよう。

さらに人間も雑駁に言うと考えの頭と行動する体から成り立っている。また、俗に組織とはそうした個としての人間が直面する認知的および生理的限界を克服するために形成されると言われる。つまり組織とは、そうした個人をはるかに凌ぐパワーを持った、生命体のごとく行為し学習するシステムであると言える。

しかし、そうした組織が知を駆使してどんなに素晴らしい戦略を策定できても行為が伴わなければ絵に描いた餅に過ぎないし、逆に行動をおこす体力的には優れていても頭脳としての知に欠けていてはカロリーの浪費であろう。つまり、“組織は戦略に従う”も真であり“戦略は組織に従う”もまた真なのである。行為は認識に導かれると同時に認識を導きもするのである。組織の認知と行動の整合性や後先の問題もさることながらそれらが組織の根幹であることはこうしたことから明白である。したがって、組織の認識と行為とい

---

<sup>1</sup> それ以前の伝統的な考え方と異なり、唯一最善の組織スタイルは存在せずそれは取り巻く状況に依存するという考え方は1960年代以降コンティンジェンシー理論（条件適合理論）として発展し、その後様々な組織のタイプの良し悪しが分析されるようになった。バーンズ（T.Burns）とストーカー（G.M.Stalker）はイギリスのエレクトロニクス企業の事例研究を行ない「機械的システム」と「有機的システム」という大きく2つのタイプの組織に分類できることを見出した。前者は安定環境下で後者は流動環境下でそれぞれ有効であるとされるが、こうした考え方はコンティンジェンシーに基づく組織観の端緒となるとともに今なお組織をシンプルに二分法的に考察する際に有用なものである。

<sup>2</sup> 詳しくは遠田雄志『ポストモダン経営学』（文真堂 2001年）3～10ページを参照されたい。

う二つの根源的な観点から組織の硬軟について考えてみることにしよう。その際、組織の硬軟について考察するのに比較的新しいメタファーとしてしばしば用いられるタイト・カップリングとルース・カップリングという用語とともに考えて行きたい。

### - 1. タイト・カップリング（かたい連結）<sup>3</sup>

まずタイト・カップリングと呼ばれる特性を持った剛構造の組織の一般的な特徴について概観してみよう。

そのような組織は認識という点では、過去の学習内容に忠実でありいわば記憶力（メモリー）という点では優れているといえよう。組織のこれまでの経験と保持内容を信頼する程度が高く、過去に書かれその妥当性が検証されてきた因果マップに依拠した思考パターンというものが明確に存在している。また、メンバー間のあるいはサブシステム間のつながり（カップリング）は強固（タイト）なものでシステム全体としては時として一枚岩的な特徴を示すが、それゆえ小さな局地的なミスが組織全体を脅かすものへと増幅する危険と常に隣り合わせであるとも言える。組織は一般的には外部環境に対してクローズドな部分とオープンな部分が共存しているものであるとするならば<sup>4</sup>、ここでの組織はクローズド志向であり非多様性志向であると言えよう。組織とは元来自己完結的であり自閉的な側面を潜在的に有しておりオープンを自認する組織であってもたいていはクローズドな側面も有しているわけだが、ここでいう剛構造で堅固な組織とはこうした点を考慮すればクローズドな側面がより顕著な組織であると言えよう。いずれにせよここでの一般的な注意事項としては、成功体験への埋没によって、“（現在の）適応が（将来の）適応可能性を排除する”ことにならないように気を配ることである。こうした特性を持つ組織は硬直化したセレモニー・タイプ（既成の価値に過度に執着する）の異常組織<sup>5</sup>に陥る危険性と常に隣り合わせだからである。

認識的な側面すなわち人にたとえて言えば頭脳や体質に対して、行動的な側面すなわち人で言えば身体や体力という側面に組織の活動は大別できると先に述べたが、次に組織の行動や行為という観点から堅固な組織の特性について考えてみたいと思う。

こうしたタイプの組織を特徴づけるに際して、行為（action）ということに対するシンプルな対比として無為（inaction）ということがよく対置される。しかしながら実際のとくに

<sup>3</sup> 正確にはtightly coupled system（かたく連結されたシステム）とされ、組織を構成する諸要素がタイトに（かたく）結びついている状態下にある組織一般をさす。機械的組織というイメージが結果としてのシステムそれ自体の硬度を意味するのに対して、タイト・カップリングとはそうしたシステムを構成する諸要素間ないしサブシステム間の連結の硬度により重点が置かれる。

<sup>4</sup> 内部環境の効率性の追求によって組織の存続・成長は可能であるとする視座はクローズド・システムアプローチよばれ20世紀の半ば頃まで支配的な考え方であった。その後、外部環境への適切な対応によってはじめて組織の適応は可能になるとするオープン・システムアプローチが代わって主流となり現在に至るが、完全なるオープン・システムというものはありません程度の問題である。

<sup>5</sup> 異常組織論については遠田(2001)『ポストモダン経営学』145～202ページを参照されたい。

ビジネス組織において無為ということは考えにくい。そこで行動に関する特性としてはリアクト（react、反応）という言葉が妥当であると思われる。つまり、先取りというよりはむしろ後追的な行動のスタンス、言い換えると自らの環境は自らが創るということではなく、所与の環境下でいかにキャッチアップし順応するかということを前提にした行動である。わざわざ他社に先んじて行動することで失敗してリスクを負うよりは、そうした試行的なテストは回避する傾向にある。それはチャレンジャーというよりはフォロワー（follower、追隨者）的なスタンスである。いずれにせよここでの一般的な注意事項としては、資源が潤沢であったり、リスクを負わないことが予想通り正解であったような場合は反応的行動は功を奏すであろうが、他はみな見る前に跳ぶしか生き残れないと松明を手に道なき道を切り開き自らの描く新天地を創造する一方で、取り残されてしまうということにもなりかねない。“身体よりもまず頭を働かせよ”すなわち“跳ぶ前に見よ”ということであろう。例えば、改革以前の松下電器では、いくらヒット商品が生まれず低迷しているとはいっても業界のリーダー的存在であったにもかかわらず、他社の新製品の市場での成否の様子を見てからうまくいきそうであれば松下の規模や知名度にたよって後追的に参入するといういわゆる二番手商法が社の常識となっていたようである。

## - 2 . ルース・カップリング（ゆるやかな連結）<sup>6</sup>

次にルース・カップリングと呼ばれる特性を持った柔構造の組織の一般的な特徴について概観してみよう。

そのような組織は認識という点では、たとえ記憶という点で優れていたとしても過去の学習内容に固執することなくむしろ積極的に忘却しようとさえする。成功裏に導いたものであれ失敗に終わったものであれ、従来の経験や組織の保持内容を疑うというスタンスをとる。因果マップはたとえそれが過去に妥当性が見出されたものであったとしても、それを現在の事象に当てはめようとはせずに可能な限り書き換えようとする。通用しなくなったので壊すのではなくまだ通用するうちに壊すといういわば“常識の創造的破壊”<sup>7</sup>とでも言えよう<sup>7</sup>。また、メンバー間のあるいはサブシステム間のつながりはゆるやか（ルース）なもので、比較的バラバラな価値観を持った個人や独自の文化を持った各サブシステムがある意味で利己的共生のような関係で結びついている。こうした状況は一般的にルース・カップリングと呼ばれ、すなわちその特徴を定義すると、『2つのシステムの間]に共通の変

<sup>6</sup> 正確にはloosely coupled system（ゆるやかに連結されたシステム）とされ、組織を構成する諸要素がルースに（ゆるやかに）結びついている状態にある組織一般をさす。有機的組織というイメージが結果としてのシステムそれ自体の軟度を意味するのに対して、ルース・カップリングとはそうしたシステムを構成する諸要素間ないしサブシステム間の連結の軟度により重点が置かれる。

<sup>7</sup> 創造的破壊という表現はイノベーションとの関連でよく用いられ従来の行為またはそのパターンの否定ということがとかく強調されるが、ここではあえて現常識の否定すなわち行為へと導く認識またはそのパターンの否定ということを強調したい。ちなみに松下電器のイノベーター中村邦夫社長（当時）の座右の銘は「破壊」と「創造」であった。

数がわずかであるか、その変数が（システムに作用する）他の変数よりも弱いとき、ルー  
ス・カップリング（loose coupling）があるという。』<sup>8</sup>ということになる。このような組織  
は各組織メンバーの自由奔放な考え方や発言が許容され、多様な議論の形成が活発で従来  
の考え方にこだわることなく環境の変化に応じた新しい価値への飛躍に対するアレルギー  
反応が少ない。その意味ではオープンな程度が高い組織であるといえようが、長い間親し  
んできた組織文化に基づいて団結してきた頑健な組織と比べると組織の凝集性という点で  
劣るかもしれない。いずれにせよここでの一般的な注意事項としては、多様性のワナに陥  
らないようにすることである。つまり、とくに現在のようなビジネス環境の超多様化の時  
代には、組織もそれに負けじと価値観やそれに伴う行動の多様化を進めることが必要であ  
り（これを「必要多様性の法則」という）その点ではここでいう過去にとらわれないしな  
やかな組織の方に分があると思われるが、組織化を進める上で削減しきれないほどに多義  
的であることもまた混乱や無秩序を招くこともあるということである<sup>9</sup>。多義性の波を食い  
止めきれずにそれに飲み込まれてしまうようなことになれば、そうした組織は一転してフ  
ェスティバル・タイプ（何でもありで収拾のつかない）の異常組織に変質してしまう危険  
と常に隣り合わせである。

ところで、昨今経営の世界で“イナクトメント（enactment）”という言葉をよく耳にす  
るようになったが、これは組織のアクションというものを考える際に有効な概念である<sup>10</sup>。  
アメリカの社会心理学者であるワイク（K.E.Weick）は、組織をこれまでのような静態的な  
構造としてみるのではなく動態的な流れとしてとらえる気鋭の理論家である。彼は周知の  
変異・淘汰・保持という自然淘汰の進化論モデルを援用して、生態学的変化・イナクトメン  
ト・淘汰・保持という一連の流れを組織が多義性を削減して意味付けを行なうプロセスで  
ある組織化のプロセスととらえて、これを組織化の進化論モデルとして展開した。このモ  
デルにおいてイナクトメントという概念は重要な意味を持つのだが、動詞としてのイナク  
ト（enact）というこの語の元来の意味は「法律などを制定する、立法化する、定める」な  
どが主要な用途である。

有機体の世界においては、不可避的な変異に順応し淘汰という選択の網の目を潜り抜け  
た種のみが保持され、さらなる生存を維持し進化の可能性を模索できる適者生存というこ  
とになる。ところが現実の人間の組織の世界は少々複雑である。つまり、そうした不可  
避的と思われる（環境の）変化すなわち生態学的変化に受動的に順応することのみが環境  
に適応する可能性につながるばかりではなく、能動的なアクションによって生態学的変化  
に影響を与えることによって自らが適応する予定の環境に変化を創り出すことで適応する

<sup>8</sup> Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Addison-Wesley, 1979 [遠田雄志訳『組織化の社会心理学』（第2版）文眞堂，1997年，144ページ]

<sup>9</sup> しかしながら組織の多様性は少ないよりは多い方がよい。というのは、多様な価値・思考のオーディションをくりぬけて選抜されたものはそうでないものと比べてベターであることが多いからである。その意味では、現在実践の場でシンプルな組織を模索する動きがあるが、組織構造についてはそれでもよいかもしれないが組織知についてそうすることは問題である。

<sup>10</sup> “イナクトメント”の詳細については前掲訳書『組織化の社会心理学』を参照されたい。

ということも行われるのがわれわれが考える組織という世界の営みである。

“イナクトメント”とは組織のこうした性向をとらえた概念であり、環境を外在的な所与の条件とはせずむしろ内在的な構築物ととらえて、自らの行為によって自らの環境に変化をもたらすこと、すなわち、あたかも法律を制定するかのごとく“これがわが社のおかれた環境だ”と主観的・恣意的に定義づけることを意味する<sup>11</sup>。そしてまた、組織とは自らがイナクトした（創り上げた）環境に（つまり過去の構築物に）、以後の（または現在の）行為と認識が絡めとられるものなのだということが暗示されているのである。こうしたことから、単なるアクト（act、行為）でもリアクト（react、反応的行為）でもましてやインアクト（inact、無為）ではないこうした“イナクト（enact、創造的行為）”こそがルースな組織の特性なのである。さらに、組織のこのような側面は目的や認識というものは熟考すれば前もって知ることができる代物ではなく、それらは行動する中であるいは事後的・回顧的に理解されたり形成されるもので、行動こそが認識や目標形成の素材を提供してくれるものであるということにも気づかせてくれる。“頭よりもまず身体を動かせ”すなわち“見る前に跳べ”ということであろう。

#### ・組織の適応理論

では、いわゆるかたい組織とやわらかい組織との相違について、すなわち組織の硬軟について、タイト・カップリングな組織とルース・カップリングな組織という観点から対比的に説明された。次に、組織の硬軟についてさらに検討を加えたいと思うが、それに際して、“組織の常識”という概念を用いて組織と適応の問題について新たな観点から考察する“組織の適応理論”が有用である。これは組織を常識という概念を中心に、コミュニケーションや組織タイプの分類などについても論じられており、組織の様々な問題について幅広い適用力があり魅力的な理論なので、ここでは適応理論を中心にして組織の硬軟に

---

<sup>11</sup> ワイクは Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, 1995 [遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング・イン・オーガニゼーションズ』, 文眞堂, 2001年] の中でその理由を次のように述べている。『当事者たちから独立し、かつその外部に存在するような特異で単一の、固定された何らかの環境が存在するわけではない。そうではなく、(一部略)人びとはまさに彼ら自身、環境の一部なのである。彼らは行為し、そして行為する中で、自分たちの直面する制約や機会となる素材を創り出している。受動的人間の面前にそのような環境を置く、そんなことを人間以外になしえる“もの”があるだろうか。その“もの”は、能動的な人間でしかありえない。組織にいる人たちはあまりにこの事実を忘れてしまっている。“その環境(the environment)”という言葉が中立的な響きを持つので、彼らはこの響きの犠牲になっている。“その”という言葉は、何かしら単数の固定されたものを思い起こさせる。そして“環境”という言葉は、この何かしら単数の固定されたものが個人とは関わりがないかのように感じさせる。どちらの意味合いもナンセンスである。』(訳書42ページ)



についての再検討を行なうことにしたいと思う<sup>12</sup>。

## - 1 . 組織の適応と常識

組織とは(環境創造も含めた広義において)環境に適応することによって長期的に存続・成長をはかってゆくものである。これをいかにして実現するかは組織にとって永遠のテーマであるが、では何が適応を可能にしたり適応の仕方に影響を与えたりするのか。それについては様々な立場から様々な研究がなされてきた。代表的にはその問いに対して先にも述べたように、テイラーは科学的根拠に基づいた賃金の調整を中心とした実施の側面に、またサイモンは意思決定の側面に各々問題解決のカギを見出し、それぞれ経営学の中での主要な研究テーマになった。

近年さらにそうした意思決定とその実施に影響を及ぼす認識の側面が、組織の存否に関わる重要なテーマとして意識されるようになってきた。言うまでもなく認識はその後の意思決定そして実施に影響を及ぼし、認識のわずかな誤差が取り返しのつかない結果へと導きもする。すなわち組織の適応のキーとなるのは、実行力でも意思決定力でもなく認識力の差であると言っても過言ではないのではないか。

しかしながら、とくに現在のような千変万化する環境の下では現況を認識することすら困難を極める。そしてさらに、自然環境はいざ知らず組織が身を置く経営環境は多様な解釈を許容するいわば多元的現実(multiple reality)の支配するところである。このような変化する多元的現実の中で雑多な価値観や種々の目的を持った個々人の集合体としての組織が適切な認識し、成長・存続するためにはどうしたらよいのか。

まず各組織メンバーがある事象に対して似たような意味づけ(sense making)をしたり現実を共有したりすることを通して共有意味世界(universe of discourse)を形成することである。またそうした共有意味世界はメンバーの異動や気まぐれで変わってしまうような柔いものではなく、ある程度の頑健性(robustness)を有していなければならない。つまり頑健な共有意味世界こそが組織が成長・存続するための前提となる条件なのである。これが組織認識論のスタンスである。

ここでいう頑健な共有意味世界とは、各々の組織に特有の認識の枠組みとなるものであり、それは組織の価値観あるいは文化といったものに表出され分別の判断の礎となる組織固有の常識(common sense)の源泉となるものである。ではそうした常識が生み出されたり、衰退したり、修正・更新されたりしながら組織が適応していくプロセスとはどのようなものなのか。それについては、常識に加えて互解(相互理解、mutual sense)と個々人の理解や解釈である私見(private sense)というものとともに考察される。互解とは、『組

---

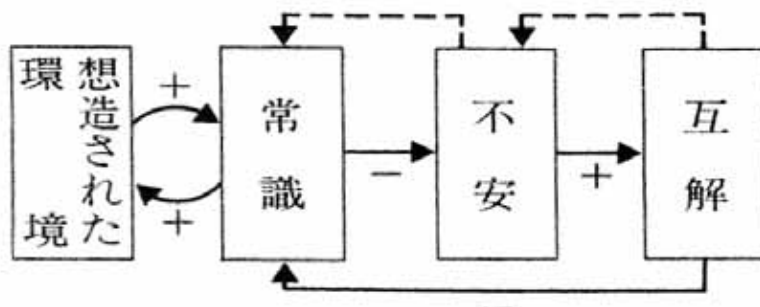
<sup>12</sup> 本章での議論は、遠田雄志『組織を変える<常識> 適応モデルで診断する』中央公論新社 2006年を参考に展開されている。なお、本書についての論評には 村田潔 「書評 組織を変える<常識>」 『イノベーション・マネジメント』No.3 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター 2006 Spring がある。

織の複数の個人の私見が主として私的なコミュニケーションたとえば会話を通して共有された理解で、いってみれば“仲間内の共有意味世界”あるいは“サブカルチャー”である。したがって、互解はそれに関与した人びとの個性が反映する属人的なもの<sup>13</sup>である。一方、常識とは、『その形成に関与したものだけでなく、関与しなかった新参者にも主として公的なコミュニケーションとくに教育を通して伝えられる意味世界で、いってみれば“わが社の共有する意味世界”あるいは“カルチャー”である。＜中略＞こうした常識は関与者の個性が希薄で、それだけ共有可能性が高い<sup>14</sup>ものである。そしてこの常識と互解との間の絶え間ない相互運動のダイナミズムこそ組織の頑健な共有意味世界が強化されたり、溶解され再構築されたりすることと深く関わっているものであり、ひいては組織の適応ないし不適応に影響するものである。

## - 2 . 組織の適応モデル

組織の適応理論の考え方は、常識と互解との関係を軸にモデル化されている。そうした組織の適応モデルは図1. に示されている。次にここで、適応モデルの流れに沿って組織の常識の修正・更新と確認・維持それぞれの場合についてそのプロセスを確認してみたい。

図1.



組織の適応モデル（一般型） +, -  
 符号は変数項目間の因果関係がそれぞれ同方向と反対方向であること、  
 そして点線は条件つきループであることを示す

（出所）遠田雄志『組織を変える＜常識＞ 適応モデルで診断する』  
 （中央公論新社 2006年）65ページから転用。

<sup>13</sup> 遠田(2006b)『組織を変える＜常識＞ 適応モデルで診断する』27ページ。

<sup>14</sup> 遠田(2006b)『組織を変える＜常識＞ 適応モデルで診断する』27～8ページ。

まず、想造された環境という概念と常識との関係について考えてみよう。ここで用いられている「想造」という言葉は、『想像(imagination)が創造(creation)し、またその創造が想像を導くことを意味する造語』<sup>15</sup>である。環境とはおしなべて組織が恣意的・主体的に設定したものであり、組織とはそうした自らが設定した環境に拘束されるものであるという前提にたつ。さらに適応理論では、組織がということから、個々の組織に特有の(組織の)常識が自らを拘束する環境を設定する、ということへと具体化されている<sup>16</sup>。すなわち、環境とは与えられるものというよりは認識されるものであって、その認識の仕方を左右するのが組織に固有の常識なのである。そして、常識に導かれ認識され想造された環境が、今度は逆に組織の常識のあり方すなわち更新か維持かなどといったことに影響を与える、ということが繰り返し行われるのである。このことが想造された環境と常識との循環的な関係のポイントである。

この想造された環境の安定性が高まると(たとえば、売り上げ好調につき市場との関係が良好であると認識するようになる)現在の常識に対する信頼が高まり(このやり方がいいんだ)さらにそれが想造された環境の安定性をいっそう高める(いっそう関係が良好であると認識するようになる)というようにここではいわば安定増幅ループが形成される。さらに、そうして現在の常識に対する信頼が高まれば、想造された環境と組織の常識との間に齟齬は感じられず従来の常識が使えるルールもかなり適用できるので、結果として組織の現状に対する不安は低下する。そして不安が低下するということは、多義性を削減する必要もないのでメンバー間の主として私的なコミュニケーションを通じての互解の形成サイクルは減衰する。このように互解の形成の必要性が低い状況では必然的に現在の組織の常識に対する信頼が(いっそう)高まる。そうして信頼度が(いっそう)高められた常識は想造された環境の安定性を高め、そのことがさらに常識に対する信頼を高める。こうしたことを繰り返しながら組織は常識を強化し安定性を高めてゆく。これが常識の維持・強化のプロセスである。

一方、想造された環境の安定性が低下すると(たとえば、売り上げ不調につき市場との関係が不良であると認識するようになる)現在の常識に対する信頼度が低下し(このやり方では通用しないのでは)さらにそれが想造された環境の安定性をいっそう低下させる(いっそう関係が不良であると認識するようになる)というようにここではいわば不安定増幅ループが形成される。さらにそのようにして現在の常識に対する信頼度が低下すれば、想造された環境と組織の常識との間に大きな齟齬を感じるようになり従来の常識が使えなくなりこれまで使えたはずのルールも適用できなくなっているため、結果として組織の現状に対する不安が増大する。そして不安が増大するということは、多義性を削減する必要が多分に生じるのでメンバー間の主として私的なコミュニケーションを通じての互解の形

<sup>15</sup> 遠田(2006b)『組織を変える<常識> 適応モデルで診断する』20ページ。

<sup>16</sup> これは適応理論では常識の環境想造性とされ、すなわちそれは『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のである。』(遠田(2006b)20ページ)ということの意味している。

成サイクルは増幅する。このように互解の形成の必要性が高い状況では必然的に現在の組織の常識に対する信頼度が（いっそう）低下する。そうして信頼度が（いっそう）低下した常識は想造された環境の安定性を低下させ、そのことがさらに常識に対する信頼を低くする。こうしたことを繰り返しながら組織は常識を更新し（一時的に）安定性を低下させる。これが常識の修正・更新のプロセスである。

しかしながら、とりわけ常識の修正・更新のケースで注意したいのは次のような点である。常識が些細なことでまた頻繁に変質していたのでは、組織メンバーの拠り所とするものがなくなり、ある意味で何でもありの世界が出来し組織がかえって異常化するリスクもある。（ルース・カップリングな組織におけるフェスティバル・タイプの異常組織を思い出してほしい）また、常識とは 頑健な（十分な）共有意味世界（必要にして） から生まれるものであるというその十分条件にも抵触する。いわば組織には常識の頑健性を維持する装置が働いているのである。

まず第一に、図1.における不安から常識へと向かう点線で示されたフィードバックループについてである。先の説明では、組織の現在の常識に対する信頼度が低下すれば現状に対する不安が増大し、その結果互解の形成が活発となると述べたが、実際には不安の増大が即互解の形成につながるわけではないし、そのようなことでは組織は恒常的に不安を抱えることとなり落ち着かなくなってしまう。つまり、そうした不安の増大がいっそう常識に対する信頼度を低下させ、さらにそのことがいっそうの不安をかきたて……ということを繰り返すうちに、これはいつもと何か違うぞ という確信にいたり、組織とはいつもどおりのことを好むものだ というルーチンの壁を越えてはじめて組織メンバー間であれこれと考えるようになる。つまり図中の不安の上部にハードルのようなものがあるというイメージでこれは未練のハードルと命名されている。これには、たとえ不安が増大しても現常識に対する執着から前へ行こうとするのを後ろから引っ張って食い止め、不安が募っても未練を断ち切れずにいま一度現常識に立ち返ってみよと差し戻す力にもなるということが含意されている。

第二に、図1.における互解から不安へと向かう点線で示されたフィードバックループについてである。先の説明では、組織の現在の常識に対する信頼度が低下すれば現状に対する不安が増大し、互解の形成が活発になり、その結果組織の現在の常識に対する信頼度が（いっそう）低下すると述べたが、実際には活発な互解の形成が即常識に対する不信ひいてはその修正・更新につながるわけではないし、そのようなことでは価値基準がコロコロと変わり組織は無頼漢になってしまい、エネルギーの浪費でもある。つまり、そうした活発な互解の形成になおいっそう不安が増大し、さらにそのことがいっそう活発な互解の形成へと導き……ということを繰り返すうちに、もう考えているだけではだめだ とか これまでの考え方を捨て新たな常識に則って行動するしかない という確信に至り、行動の時来る ととらえ消極・受身・保守のスタンスから積極・能動・革新のスタンスへとその重い腰を上げてはじめて常識が修正・更新される可能性が高まるのである。つまり図中の

互解の上部にハードルのようなものがあるというイメージでこれは臆病のハードルと命名されている。これには、たとえ互解が少なからず形成されても現常識が変わることへの抵抗から臆病になり前進しようとするのを前に立ちはだかつて食い止め、互解の勢力が増大しても現常識が軽んじられたり批判されたりするを防ぐ防波力、すなわち現常識の批判に対する防波堤のような役割もするということが含意されている。

さらに、図1の常識の箇所にも見えない壁のようなものがあるようだ。先に、想造された環境の安定性が低下すると現在の常識に対する信頼度が低下しさらにそれが想造された環境の安定性を低下させさらに……という循環について述べたが、そうした不安定の増幅が臨界点を越えた瞬間こそがバカの壁ならぬ 常識の壁 が打ち破られるときである。人は時に 常識が通用しなくなる という表現を使うが、まさにそれはこの壁を越える必要性を認識するようになることである。

だが、たいいていの組織には慣性の法則が作用しているし、変化に対する免疫機能も有しているので、想造された環境と常識とのかなり大きなズレを認識しない限りはこの壁を越えることはない。すでに通用しなくなっている常識をまだ通用しているとかたくなに思い込んだり、環境との関係はとうに悪化しているのにいい関係だなどと信じ込んでいる場合は誤った好循環のループから逃れられず早晚問題が生ずるであろう。このような場合には、互解の形成が阻害される以前の問題として、不安すら感じることなくただ時間だけが流れていくことになるであろう。これまでと明らかに違う何か を認識した場合には早めのブレーキならぬ早めの思考のリセットが必要であるが、しかしすべての組織が適切にその何かを認識し感ずべき不安を感じられるわけではない。何事にも個人差があるのと同様に組織差があり認識力の差が出る局面である。その点小さな変化も見逃さない感知力が鍛え上げられている組織はそうでない組織と比べて適応力があるといえる。

また、異なるものに驚き、変化を適切に感知したとしてもそれだけでは不十分である。組織にはまた自由な互解の形成を許容する土壌や文化が必要である。精緻なピラミッド型組織や上意下達で支配する一方通行の情報の流れ、はてはまた絶大な力を持つ（カリスマ的な）ワンマン経営者の存在など、物言えば唇寒し秋の空 のような風潮の組織ではせっかく気づかれた異なる変化も上からの押さえ込みによって台無しになってしまう。

このように組織とはその頻度や変質の度合いは様々であろうが常識の維持・強化と修正・更新を繰り返しながら適応していると言えるのである。言いかえれば、組織はその時々で想造された環境に対応した常識というものを有していて、両者がとてもまい関係にありその関係を変える必要性をあまり感じない時期が常識の維持・強化すなわち成長の局面であり、その関係が齟齬をきたすようになり新たな関係の構築の必要性が強く意識される時期が修正・更新すなわち衰退の局面である。そして両局面はそれぞれまた組織の革新局面と保守局面、またはイノベーションとコントロールの局面とも考えられるのである。そしてこうした盛衰のバイオリズムこそ組織の真骨頂なのである。

## ・ 適応理論による組織の硬軟の再検討

適応理論では、組織とは“意味世界を共有”するシステムであり、さらにその意味世界には一定の“頑健性”が必要であり、それらすなわち“頑健な共有意味世界”が“常識”という観点から考察された。

ところで、ここで組織の硬軟との関連における注目点は、そうした頑健性の程度いわば頑健度ということについてである。つまり、意味世界を共有する程度や、共有意味世界の表象としての常識の頑健度、すなわち相当強固で動じない常識なのかあるいはかなり柔で少々のことでもぐらついてしまうような常識なのかが問題なのである。また、常識の頑健度が高いということと、メンバー間での意味世界の共有度が高いということとは多くの場合整合的である言えよう。そして、このことがかたい組織、やわらかい組織と言われるものについての新たな説明の切り口となるのではないか。

常識の頑健度といっても実際には様々なレベルがあり十羽一絡げにはできず、また定量的というよりはむしろ定性的なものであろう。しかしここでは議論をよりシンプルにするためにも、その程度が高いか低いかという単純な指標で考えることとする。適応理論により導かれる常識の頑健性の程度が高い組織すなわち剛構造の組織とは、不安の増大から互解の形成へ、また互解の形成から常識の修正・更新へという一連の流れがあまりなかったり、あるいはあってもそのスピードが極端に遅い組織である。一方、常識の頑健性の程度が低い組織すなわち柔構造の組織とは、不安の増大から互解の形成へ、また互解の形成から常識の修正・更新へという一連の流れがスムーズかつ頻繁な組織である。

このように、これまでタイトな組織とルースな組織の相違に関しての問題を、適応理論の観点からそれを常識の頑健性の程度の問題として解釈し直したわけであるが、では次にそうした頑健性の程度の高低に関して、さらにハードルとその高低という点から考えてみることにしたい。

### - 1 . 2つのハードルと組織の硬軟

・ では組織の適応理論および適応モデルが考察され、組織とは頑健な共有意味世界をメンバー間で共有するとともに、本来変わり難いはずの常識を適宜更新してゆくことによって長期的な成長・存続を可能ならしめるという新たな視座が提供された。そしてまた、そのさい鎮制装置としての2つのハードルの存在とその意義について触れられた。すなわち、不安が即座に互解の形成へと導かないようにする効力のある未練のハードル、および互解の形成が即座に常識の更新へと導かないようにする効力のある臆病のハードルである。

タイト・カップリングすなわち堅固な組織とは、共有する常識の頑健度が非常に高く、つまり未練および臆病の両ハードルはともに高く常識の変質のしやすさすなわち常識の更

新性は低いという組織の特性を示しているといえよう。一方、ルース・カップリングすなわち柔軟な組織とは、共有する常識の頑健度が非常に低く、つまり未練および臆病の両ハードルはともに低く常識の更新性は高いという組織の特性を示しているといえよう。つまり、共有する常識の頑健性の程度とハードルの高低とは連動しているとともに、それらは組織の硬軟を示す指標ともなっているのであり、このハードルの概念はタイトおよびルースな組織の相違を説明するのに有用なものとなるであろう<sup>17</sup>。

さて、さらにハードルはどのようにして上がったか下がったかということが問題となろう。なぜならハードルが自動的に上下し最適調整されるというよりは、その頻度やタイミングなどにおいて人為的・意図的に規定されると思うからである。確かに、単なる偶然や成り行きなどによって、あるいは常識を反映した組織文化が暗黙のルールとなりハードルの自動調整に与ることもあるであろうが、結局のところ文化としてその担い手は人であり人が組織にビルト・インするものである。ハードルの動きに影響を与えるのは一般の組織メンバーであることもあるしまたトップであるかもしれない。おそらくはその両者の相互作用が重要であろう。しかし概ね組織の常識や認識に（とくに初期段階において）影響を与えるのはトップ・マネジメントであると言える。また、とりわけ未練の第一ハードルはともかくも、臆病の第二ハードルを越えて（あるいはそれを低めて）常識の修正・更新に至るのは最終的にトップの判断に依存する部分が大い。いずれにせよ、常識の頑健性の程度とダイレクトにかかわるハードルの上下動は、人とりわけトップに相当程度左右されるということであり、あるいはトップ次第と言っても過言ではなからう。換言すれば、ハードルの高低すなわち組織の硬軟の程度における違いは、いずれも組織メンバーとりわけトップの違いを反映したものである。

組織そのものはその持続性の必要ということから人の異動ということにかなりな程度耐えうるものであるが、適応を左右する組織の常識はさほどの抵抗力はなくトップの交代などの影響を受け変質しやすい本来デリケートなものである。こうした意味からすると、トップが変わって現常識を変えようとそれを否定するような言動をとったにもかかわらず、馬耳東風、何も変わらない組織というものが最もハードルが高く頑健で堅固な組織と言える。例をあげれば、従来的人事の慣例では考えられない突然の田中真紀子氏の外務大臣就任とそれに伴う外務省改革が記憶にまだ新しい。田中氏はいわゆる異端児として少々荒療治ではあったが外務省の組織の常識を変えようと試みたが頑として全く変わらなかった

---

<sup>17</sup> 本稿では議論をよりシンプルにするということと、さらに従前からの機械および有機、さらにタイトおよびルースという組織の二分類を適応理論から再定義するということから、組織をその特性に応じて剛構造的なものおよび柔構造的なもので考えるいわゆる二分法的なスタンスを採用している。しかし、実際には未練と臆病のハードルとは連動しているとは限らず、適応理論では両ハードルとも高い鈍重型、未練が低く臆病が高い慎重型、両ハードルとも低い性急型、未練が高く臆病が低い試行型の4分類で考察されている。さらに鈍重型と性急型は両ハードルの高低が一致しているので整合組織、慎重と試行型は一致していないので矛盾組織とされている。ちなみに、未練のハードルは組織の認識と、臆病のハードルは組織の行為とそれぞれ密接にかかわっている。（詳しくは遠田(2006b)『組織を変える<常識> 適応モデルで診断する』第4章を参照されたい。）この点からすると、両ハードルが連動してはいるがその高低が対照的である鈍重型と性急型の特性と本稿での議論とは極めて関連が深いと言える。

し今も変わっていないようである。これは守旧派を封じ込めることができなかったコミュニケーション戦略の失敗であったとも言えるであろう<sup>18</sup>。

一方、トップがそれぞれ中村邦夫氏とカルロス・ゴーン氏に交代し組織のこれまでの常識をほとんど全否定することで新たな組織に生まれ変わり業績を回復させた昨今の松下電器や日産自動車などは対照的であろう。彼らの組織もこれまではハードルがかなり高く機械的でタイトな組織であった。組織のメンバーの中に現状でよいとハードルを下げようとしぬいものも多く、またそうした現状維持的なスタンスが文化の一部にさえなっていた。しかし、彼ら二人の新経営者は守旧派を封じ込めてなれば強引にハードルを押し下げてしまった。旧常識の破壊というここでのイノベーションは下げまいとする抵抗の中でハードルを何とかして下げることであったといえよう。例えば、中村氏はこれまで松下電器のみならず多くの日本企業に影響を与え強みとされ変えないことがよしとされた 終身雇用を、ゴーン氏は同様のことが言える 系列 という常識をそれぞれ更新したのである。いずれもこれまで想造された環境とうまくマッチしてきた常識であったが、もはやこの常識での想造された環境の成長は望めないことを明確に示したのである。これは現常識否定のスタンスを持ったトップへの交代によってすんでのところハードルを下げることに成功し、ハードルの低い組織に変貌することで業績を回復し崩壊を免れたケースである。変貌後の両社に共通して言えることは、顧客の声を反映した製品作りが行なえるようになったこと、社内で自由にものが言えるようになったことなどくにコミュニケーションのあり方が大きく変わったということである。このことから、これまで有効であったことが確認されている常識の更新や、たとえ最盛期の効力は落ち疑問視する声もなくはないが完全否定されたわけではない常識を更新することなどもハードルが低い組織の特徴といえよう。

## - 2 . コミュニケーションと組織の硬軟

- 1 . では組織の硬軟について適応モデルが提唱する（2つの）ハードルの概念から言及された。しかし、実際にはハードルというものは組織の現実を構成する要素としては不定形でとらえどころがなく、むしろメタファーとして理解すべきものであろう。

では実際の組織においてハードルの概念が具現化されているものとは一体何であろうか。それは組織におけるコミュニケーションである。なぜなら、ハードルが高いということはコミュニケーションが寸断されたり、不十分であったり、また時間がかかりすぎるなどといったことを意味しているし、それが低いということはコミュニケーションが妨げられずスピーディーに、必要なだけ十分に展開されることを意味しているからである。このようにハードルの高低とコミュニケーションの多寡とはダイレクトに関連している。しかしな

---

<sup>18</sup> コミュニケーション戦略についての新しい知見については、遠田雄志「改革とコミュニケーション」『経営志林』第43巻第2号 法政大学経営学会 2006年7月 を参照されたい。



がら、コミュニケーションが十分あるのがやわらかい組織で、それが不十分なのがかたい組織であるとコミュニケーションの有無で論じるのは従来の思考の枠組みを踏襲しているに過ぎない。

そこで次に、そうしたことをふまえてコミュニケーションについて考えてみよう。組織の適応理論ではコミュニケーションが2種類に峻別され考察されている。公的コミュニケーションとは、教育や指導という形でいわば上下関係を通じてメンバーに伝達されるもので、これは組織のコントロールの局面に与るものであると同時に、現在の組織の常識を強化したり再認識させるのに有効なものである。言い換えれば、不安の増大や互解の形成の発芽を抑止したり、たとえそれらの波が生じたとしても2つのハードルという防波堤を高くすることによって、常識の更新が起こりにくくする役割を有するものである。一方で私的コミュニケーションとは、友人や仲間内での会話や噂話などといったメンバー間の比較的ラフな伝達ルートであり、組織のイノベーションの局面に与るものであると同時に、互解の形成を醸成するのに有効なものである。言い換えれば、不安の増大や互解の形成を盛んにするとともに、2つのハードルを低くすることで、新常識の可能性を模索し旧常識の信頼性を揺るがしその更新を起こりやすくする役割を有するものである。

『一般の組織の経営者も教育と会話のコミュニケーションのバランスをとりながらよりよき組織作りに励んでいる。これももうひとつのトップの役割である。』<sup>19</sup>と言われるように、両コミュニケーションのバランスは重要であるし、管理者の役割においてコミュニケーターとしてのマネジャーということが不可欠である。つまり、ここでのマネジャーの新しい役割とは、単にコミュニケーションを活性化させるというものだけではなく2種類のコミュニケーションの調合を担うものでもあるということである。例えば、組織改革の担い手として登場し成果をあげるマネジャーに共通して言えることは、これまで公的コミュニケーションに比べて元気のなかった私的コミュニケーションを活性化することで組織に互解を許容する空気を醸し出し“物言えば唇寒し秋の空”のような空気が支配する組織の常識を更新して新常識を根付かせるという特徴があろう。日本中で誰もが知るようになったカルロス・ゴーン氏の日産改革は、スローガンとなった“コミットメント(必達目標)”や全国の販売店の一人一人の営業マンの声などに耳を傾ける“現場(主義)”など、組織メンバー一人一人の意識を変えたことが組織全体の従来の悪しき文化なり常識を変える原動力の一つとなったのである。それは具体的に言うと、『トヨタの関係者はこう証言していた。販売サイドの声をどういうふうに吸収していくか、反映させていくかという仕組みに日産さんは問題があるのではないのでしょうか。仕組みがきちっとできているかどうかということなんです。それでうちの開発スタッフなんかは、新車を出したときに販売店に行って声を聞きます。それが市場の声ですよ。それを必ず聞きに行く。そうやって現場の声、市場の声を開発に反映させようという努力だけはしています。でも、日産さんは出向社長

<sup>19</sup> 遠田(2006b)『組織を変える<常識> 適応モデルで診断する』191ページ。

が多いですからね。あまり物申せないんじゃないですか』<sup>20</sup>ということになる。つまり、従来の日産においてもコミュニケーションがなかったわけではなく、現在の常識を維持したりより強化するのに有効な教育という名のそれに偏っていたのである。それを“現場”を活性化することで私的コミュニケーションを蘇らせた互解を歓迎し、すなわち未練のハードルを下げて互解に対する不寛容さをなくし、さらにカルロス・ゴーンという新外国人トップが臆病のハードルを積極的に下げて日産という組織の旧常識を変えたという視座が得られるのではないか。昨今ブームであるいわゆる“組織イノベーション”といわれるものはたいがいこうした流れに沿ったものであり、組織変革とは意識変革でありさらには“コミュニケーションのバランスに関する変革”であるということが浮き彫りになるのではないか。

時代は遡るが同じ自動車産業のケースでフォード社にまつわる話がよく取り上げられる。1903年にヘンリーフォード（1863~1947）によって創業されたフォード社は、1908年10月1日に世界初の大量車となる低価格のモデルTを発売し、1927年に終了するまでの間に1500万台の大ベストセラーとなった。この車は値段や操作性そしてサービス体制などあらゆる面で消費者志向であったが、徐々に支持を失い一人勝ちの状態からGMに業界No.1の座を明け渡して以来今日に至っている。敗因については様々な理由があるが、モデルT以外に魅力ある車種を矢継ぎ早に提供するなどのいわゆるフルライン戦略を速やかに展開できなかったことが大きなダメージとなった。

こうした戦略に問題があったということは言うまでもなく組織にも問題があった。モデルTの大成功により自動車王と呼ばれるようになったフォードは容易にカリスマ的存在となっていた。そして、大きな成功体験の中で形成された常識と想造された環境とが好循環をなしたが、組織はその好循環が衰退期に入り新たな常識の胚胎が必要な状況になってももはや旧常識を疑えなくなっており、またフォードに意見を具申するようなものも影を潜めた。

さらに悪いことに、フォード自身も互解の形成を醸成するというようなパーソナリティーを持ち合わせていなかったようで、『われわれは労働者に、言われたことをやることを期待している。組織は非常に専門化されて、一つの部署はほかの部署と関連しているので、従業員が独自の方法で何かをやることを一瞬たりとも許さない』<sup>21</sup>であるとか、さらに『われわれは、より厳格な規律がないと極度の混乱に陥る。工業では、そうなるべきではないと思う。人は、最大限可能な量の仕事をやり遂げ、最大限の給料を受けとるためにいる。各自が各々のやり方で行動することを許していたら、生産に悪い影響が出て、給与も不利を招く。われわれのやり方で働くのが好きでない人はすべて、去って行くだけである』<sup>22</sup>という考えの持ち主であった。

<sup>20</sup> 財部誠一『カルロス・ゴーンはいかにして日産を変えたか』PHP文庫 2002年 73~4ページ。

<sup>21</sup> Crainer, S., *The Management Century*, Booz, Allen & Hamilton Inc., 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, 44ページ ]

<sup>22</sup> 前掲訳書『マネジメントの世紀 1901~2000』44~5ページ。

1世紀近く前の社会状況のことであるのと工場労働を前提としたことであるので現在と同様に考えることはできないが、これまでの議論から考えるとハードルはきわめて高く、コミュニケーションにはボトムアップはなくひたすら一方通行のトップダウンである。そして、組織はピラミッド型の精緻な中央集権的な官僚制組織を形成し、ごく最近に至るまでそうした特徴がフォード社を支配していたようである。しかし、現在でも不祥事を引き起こしたり時代の移行に取り残され存続できなくなったり危うくなる組織は、やはり過去に大きな成功体験を有していたり、組織のコミュニケーションのバランスやトップそのものに問題がある場合が多い。それは『傲慢なトップは傲慢なだけでも二重に罪である。ひとつは、彼の環境認識が、不適切であっても、誰も怖くて、諫めようとはせず、そのため彼はいっそう過信を募らせるからである。もうひとつは、彼の傲慢さが自由にものを言えない組織にしてしまうのでなかなか互解が形成されない。そのため組織はしばしば時代に取り残されてしまう。』<sup>23</sup>ということからも理解できよう。フォード社の初期の常識は大量生産によって価格を劇的に下げ車を一般大衆の足とし生活を豊かにし社会に奉仕するというような顧客を始点にしたものであるとともに刺激的で斬新な常識であった。それが徐々に変質していきまず工場の効率化の徹底的追求さきでありきという組織を始点にしたものになってしまうとともに、徹底したトップダウンと従業員管理を通して私的コミュニケーションを許さず上からの一方的な教育すなわち公的コミュニケーション偏重型の組織になってしまったのである。その結果、長期にわたる成功体験から安くすればするだけモデルTは売れ続けるとの誤信から想造された環境の安定性はますます確固たるものとされ、工場の効率化の追求という常識はいっそう信頼されるようになり不安も感じることができなくなっていった。そして適応性を失った。

最近では、BSEとそれに伴う米産牛肉の輸入停止が問題となっている。牛丼の吉野家は牛丼一筋でしかも米産牛肉しか使わないという常識でもって店舗および会社全体を展開してきたが、これとても代替の豚丼等で何とかしのいでいるからよいようなものの、何が起こるか想像しにくいこの時代にあまりタイトに固執し過ぎると同じようなことになりかねない。もちろん前向きな意味でのこだわりという点においては評価できるのであるが。

このように、ハードルの高低や上下運動に深く関与するのは人とりわけトップ・マネジャーである。そして、そうした上下運動の調整とは、コミュニケーターとしてのマネジャーが、組織内における公的コミュニケーションと私的コミュニケーションとのバランスを調整することであることがわかった。適応理論の観点からは、組織の硬軟を規定するのは、トップによるコミュニケーションのバランスのとり方、およびその結果としてハードルが上下する頻度およびスピードすなわち常識の更新性の違いであるという説明が可能となる。

<sup>23</sup> 遠田(2006b)『組織を変える<常識> 適応モデルで診断する』96～7ページ。

## 終章～結論に代えて～

これまで組織の硬軟について、機械と有機、タイトとルース、ハードルの高低、二つのコミュニケーション、などといったことから考察してきた。とりわけ組織の適応理論のアイデアから硬軟について考えるというチャレンジも行なわれた。いずれにせよ、この組織の硬軟に関する問題は永遠のテーマであり、どちらか一方の有効性を断定することは困難であるとともにさほどの意味があるとは思えない。それは従来から、組織には遠心力としての分化の局面と、求心力としての統合の局面がそれぞれ必要であるとされるように程度の問題によるところが大きい。しいて言えば、コンティンジェンシー理論が主張するように、ある条件・環境の下ではどちらが有効かということである。

これまでの研究でも、安定環境下では機械的組織が不安定環境下では有機的組織が有効であるとの指摘がなされており、その意味では、現在のような環境の激変期には有機的組織が有効であるということになる。しかしながら、なぜそうなのかということも適応理論の観点から考察すると、ハードルをその時々状況に応じてすみやかに上下させることで常識の更新を足枷からできる限り解放しうる有機的で、ルースな、そして常識の更新に比較的躊躇しない組織の方が、現在そして将来においても存続および成長の可能性が高いのではなかろうか。そのような組織はまた、2つのコミュニケーションすなわち現在の常識の強化に益する教育という名の公的コミュニケーションおよび新たな常識の開発につながる互解の形成に益する会話という名の私的コミュニケーションをバランスさせるという点でもより有効なのではないか。さきにフォード社の例で、大成功した常識がその大成功ゆえに更新の妨げとなった、すなわち、現在の適応（成功した常識）が将来の適応可能性（常識の更新）を排除したと述べた。だがそればかりではない。フォード社というシステム全体がモデルTを製造するためだけに構築されたシステムであった。部品、人、設備、ライン、販売網、などシステムを構成する要素がすべてタイトに連結されており、どこかを変更するとその他のかなり多くの部分も変えなくてはならない構造になっていた。すなわち、局所的变化が全体的変化へとすみやかに波及することになるのである。このような状況下では、組織や人は慣性やルーティンの方を好むようになり、成功の保証がない限り変えることへのエネルギーを控えるようになる。こうして使われない筋肉が硬くなるように組織が硬化していったことは想像に難くない。また、史上まれに見る大惨事によって図らずも露呈したのがJR西日本の組織の体質であり文化である。彼らの組織にもコミュニケーションは確かにあった。それは“日勤教育”というものに見て取れる教育偏重型の公的コミュニケーションであり、一方で現場の声というものはないがしろにされその結果私的コミュニケーションとしての会話は制約され互解が形成される余地はほとんどなくなっていた。

最後に、剛構造と柔構造とを考える上で参考となる例をもうひとつ挙げておくことにしよう。それは最近ことに注目されている古建築物の自然災害に強い構造についてである。

島国日本においては、古代から地震や台風などの環境変化にいかにして適応し崩壊を免れるかというテーマが常に横たわっていた。ある映像番組<sup>24</sup>を見ていて本稿での議論と関連すると思われることがあったので簡単に紹介しておこう。

五重塔や三重塔などの高層の建築物には地震に対する不倒神話なるものが存在するが、その塔は常に揺れており穏やかな風や人が柱を押しただけでも揺れを計測するそうである。塔の内部は柱や梁など無数の部材が複雑に組み上げられ高さを支えており、その名のとおり5つの層が重なった形になっているとともに、各層は切り離され構造的に独立している。その5つの層の中心を門（かんぬき）のように貫くのが心柱と呼ばれる非常に長く頑丈な木材である。そして、驚いたことにこの心柱は周囲の柱や梁とは接しておらず若干離れており塔の重さを支えていないのである。1300年以上前に生まれたこの構造はすべての塔に共通している（図2.）。なぜ五重塔が地震に強いのかというと、高層建築の特徴として地震の揺れの周期と建物の揺れの周期とが異なるために共振せず揺れが打ち消されるということに加えて、さらなる秘密が最近の調査研究からわかってきたようだ。それは各層が心柱とは接しておらず独立しているがゆえに く の字型に踊るように心柱にぶつかりながら揺れる、つまり初重が右に傾けば二重は左に、そして三重は右にといった具合に互い違いに波打つように揺れるのである。よって、真ん中あたりは揺れるが塔の先端の揺れが押さえられ結果として重心はあまりブレずに倒壊しにくくなっている。そして、その塔と逆に揺れる心柱が塔の揺れを抑えているという考え方が説得力のある仮説の一つになっている。<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> NHKスペシャル 放送80周年特集「世界遺産 秘めた力～災害列島・日本より～」(2005年(平成17年)3月23日(水)19:30~20:44 放映)(本章ではこの映像中の一部を紹介している。)

<sup>25</sup> こうした心柱に関する説はまだ仮説であって科学的に実証されてはいないようである。

図 2 .

[冊子には「薬師寺西塔の力の流れ(塔の構成手法)」の図版を掲載]

(出所) 上田篤 編(1996)『五重塔はなぜ倒れないか』(新潮選書) 見開きの図 1 より転載。

また、心柱の働きに加えて、最近では柱の上や軒先に見られる組物と呼ばれる木組みが重要な働きをしていると考えられるようになってきた。小さな木材が組み合わされた組物は、塔の重さを支える働きをするとともに、揺れに対してきしんだり摩擦を起こすことで揺れのエネルギーを吸収したり熱に変えたりしてブレーキの役割を果たしていると考えられている。そしてここでも驚いたことに、組物は他の部分とは硬く固定されておらず若干

遊びをもたせてのっているような構造になっている。こうした組み物が塔には数多く使われている（図3.）。このようにして塔の構造でも他の部分と緩やかに結びついた心柱や組物によってより柔構造な構築物とすることで倒壊という最悪の事態に備えていると考えられるのである。これらはいずれもルース・カップリングの特性と近似している。

図3.

[冊子には「興福寺五重塔組物」の写真を掲載]

[冊子には「瑠璃光寺五重塔組物」の写真を掲載]

(出所) 上田篤 編(1996)『五重塔はなぜ倒れないか』(新潮選書) 106 頁より転載。

こうした考え方は、現在では耐震シャフトやダンパーなどの免震技術に形を変えているが、はるか昔の先人たちのこうした知恵は、タイトでは構造物は崩壊しやすいのでルースにした方が存続しますよ と語っているようである。つまり、『五重塔は、以上の「差込み

構造」「重箱構造」「スネークダンス構造」「門構造」といった仕組みをもつ「柔構造の」建築である。今日、世界で支配的な鉄筋コンクリート構造は樫の木のような「剛構造」だが、五重塔は柳のようにしなやかな「柔構造」といいいい。であるから「どんな大地震でも五重塔は倒れる心配がない」といわれるのである。』（引用者一部略）<sup>26</sup>ということである。ちなみに建築学の世界でも柔剛論争が以前からあるようであるが、最近ではみてきたような古建築物の構造の再評価や免震システムの隆盛などを鑑みると柔構造の方に分があるのではないかと。柔能く剛を制す といったところであろうか。災害等によるある場所での交通のトラブルが容易に大混乱の交通マヒへと発展することがある大都会東京も典型的なタイト・カップリングであると言える。

話は変わるが、ベストセラーとなった「国家の品格」の中で著者は日本人特有の「情緒」と「形」をもう一度重視すべきであると主張しているが、その対極に位置づけている「論理」や「合理性」の重要性を認めつつも偏重してきたことを憂いて次のように述べている。

『論理とか合理を『剛』とするならば、情緒とか形は『柔』です。硬い構造と柔らかい構造を相携えて、はじめて人間の総合判断力は十全なものとなる、と思うのです。』<sup>27</sup> このように、組織の硬軟に関する議論は様々な分野の問題との関連を見出せるし、また多様な角度からアプローチが可能なものである。そして、今述べたように「柔」と「剛」との調和やバランスこそが究極の理想郷ではあるがそこに辿り着くのは簡単なことではないし辿り着けるのかどうかも分からない。しかし今言えるのは、経営あるいは経営組織の世界でも数理分析やコンピューターあるいは米国ビジネススクール流のケース分析などの論理や合理や数学など「剛」の側面が隆盛であるが、一方で文化や言語やあいまい性など「柔」の側面が今後ますます意味を持つようになるのではないかと。近年、知識や解釈や認識などといった事柄がとくに組織論の領域においてようやく脚光を浴び始めたようである。

いずれにせよ、本稿では組織の硬軟にかかわる議論を適応理論の常識の概念を中心に再検討してきたのであるが<sup>28</sup>、「有機」、「ルース」、「柔」そして「組織の認識」などといったこれまでスポットライトを浴びてこなかった方の領域が組織を考える上で今後いっそう重要性を帯びてくるのではないかと。そして、剛柔のバランスをとるということは、組織の認識という観点から言うと、頑健な共有意味世界である常識を信頼しそれに依拠しつつも常に疑いの目を忘れないこと、言ってみれば“懐疑的信頼”というスタンスを維持するということになるであろう。この点からすれば、昨今のとくにビジネス界における日本の常識はそれを 米国産常識 へと更新することに躍起である。柔らかすぎるのもまた問題であることを物語っているのであろうか。本稿での議論は日本企業の再生の問題とも関連が深いと思われるので、こうした領域の研究がますます隆盛になることを願って止まない。

<sup>26</sup> 上田篤『都市と日本人 「カミサマ」を旅する』岩波新書 2003年 80ページ。

<sup>27</sup> 藤原正彦『国家の品格』新潮新書 2005年 95～6ページ。

<sup>28</sup> 戦略に関して組織の適応理論の観点から再検討したものとしては、拙稿「再考・戦略的意思決定論～組織の適応理論を中心として～」『産能短期大学紀要』第38号 2005年6月 を参照して頂きたい。



## 参考文献

- 上田篤 編(1996)『五重塔はなぜ倒れないか』、新潮選書
- 上田篤(2003)『都市と日本人 「カミサマ」を旅する 』、岩波新書
- 遠田雄志(2001)『ポストモダン経営学』、文眞堂
- 遠田雄志(2006a)「改革とコミュニケーション」『経営志林』第43巻第2号 法政大学経営学会 2006年7月
- 遠田雄志(2006b)『組織を変える<常識> 適応モデルで診断する』、中央公論新社
- 財部誠一(2002)『カルロス・ゴーンはいかにして日産を変えたか』、PHP文庫
- 藤原正彦(2005)『国家の品格』、新潮新書
- 松本久良(2005)「再考・戦略的意思決定論～組織の適応理論を中心として～」『産能短期大学紀要』第38号、2005年6月
- 村田潔(2006)「書評 組織を変える<常識>」『イノベーション・マネジメント』No.3 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、2006 Spring
- Crainer,S.(2000),*The Management Century*, Booz・Allen & Hamilton Inc., [ 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 ]
- Weick,K.E.(1979),*The Social Psychology of Organizing* ( 2<sup>nd</sup> ed. ) ,Addison-Wesley [ 遠田雄志訳 『組織化の社会心理学』(第2版) 文眞堂、1997年 ]
- Weick,K.E.(1995),*Sensemaking in Organizations* , Sage Publications [ 遠田雄志・西本直人訳 『センスメーカー・イン・オーガニゼーションズ』、文眞堂、2001年 ]

## 参考映像資料

- NHKスペシャル 放送80周年特集「世界遺産 秘めた力～災害列島・日本より～」(2005年(平成17年)3月23日(水)19:30~20:44 放映)

松本久良(まつもと・ひさなが)  
法政大学経営学部講師  
産業能率大学経営情報学部講師  
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター  
組織認識論研究会会員



**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**複製無断転載**