

第 1 章

なぜ組織論を学ぶのか？

「わからない」といって逃げ出してしまう前に、こう考えて欲しい。組織論を研究する多様な理由が明らかにされてきたが、自分に当てはまるものがあるにちがいないということ。例えば、好奇心から研究している人がいるが、彼らは、組織的に考えること、組織化プロセスに入り込むこと、あるいは、組織を体系化するパターンの理解に興味を持つからである。また、新しいことに取り組む機会に魅力を感じるからという人もいる。組織論は、自然科学、人文科学、芸術に依拠しているため、組織を研究する人は、人類の知識全般にわたる学際的思考という知的挑戦を受けること間違いなしである。

その上さらに、実践的な理由も必要なのだろうか。社会心理学の創始者クルト・レヴィン (Kurt Lewin) は、かつて「良い理論ほど実践的なものはない」¹ といった。実務家たちも組織論を受け入れた方が、企業、役所、非営利組織で成功する経営者になれる確率が高まることを知っている。組織論が実践で役に立つというイメージを持ってもらうために、表 1.1 に、いろいろな経営分野での組織論の応用例を示しておいた。

白状すると、組織論を研究する理由が、上述とは別の人もいる。それは、強制的に研究を余儀なくされる人の場合で、私は大学院博士課程でこの分野を研究せざるを得なかったのである。かなり控えめにいっても、私は最初のころ、組織論の良さが理解できなかった。組織論は、抽象的で、無味乾燥で、理論的すぎるように思えたのだ！ ある意味、この最初の反応が、本書執筆を思いつかせたといえるかもしれない。大学で教鞭をとり始めたころ、学生が組織論を

どうしたら生き生きしたものだと感じてくれるかを考えていた。そのことがあって私は、組織論がいかに面白く、役に立つものであるかがわかったのである。そういった意味では、組織論に対する最初の印象と後の経験とが対照的であったために、組織論嫌いの学生時代から熱狂的組織論者に変貌したといえる。こうしたことから、本書を書くまでにさほど時間はかからなかった。

もしあなたが私の場合と同じだとしたら、組織論を理解するのに必要な、一連の概念や技能を身につけ、理論構築を始めるまでにある程度時間を要するかもしれない。しかし研究に励み続けていれば、本書が、魅力的なアイデアを提供するし、またそれらのアイデアを実際の組織へ応用する際に、そして自身で組織を作ったり理論構築する際に、どのようにしたら独創的な方法を見つけ出せるかの手助けになると確信している。

理論とは何か？

オックスフォード英語辞典によれば、「理論」は「抽象的知識の領域」として定義されている。このような定義は、理論がすべて厳密なものであるような印象を与える。そのため、誰でもすでに理論を使ったことがあるし、おそらく毎日使っていると聞かされたら驚くかもしれない。その例として、子どものころに習った古い諺を取り上げてみよう。「馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない」という諺は、母が教えてくれたたくさんの諺の中でも好例である。このような馴染みの諺は、世界がどのように機能しているかについての理論を示してくれる。

理論は応用することで、実践指導になる。「連れて行く一馬を一水辺に」理論を応用するために、あなた自身を馬、組織論を水、私の仕事を組織論へあなたを誘うこと、に置き換えて考えてみてほしい。この諺は、「水を飲むか」どうかを決める権利は、あなたにあることを気づかせてくれる。組織論を学ぶこと、理論化の技能を開発することの責務の多くは、あなた自身の肩にかかっていることがわかっていただけるだろうか。

自分自身や現実というものを考え始めると、人は、事物、意識、経験、価値観、

表 1.1 組織論の実践的適用

戦略／ファイナンス	企業価値を高めたい人は、戦略的目標を達成するために組織作りの方法を知る必要がある；業績をモニタリングし、コントロールしたい人は、活動を構造化する方法と組織プロセスをデザインする方法を理解しなければならない。それらは、組織文化のコンテキストで意味をなし、必要とされる人間の成長と創造性を可能にするものである。
マーケティング	市場で売買する人は、成功するブランドを作るために、組織はブランド・プロミスを体現し伝えることを知らなければならない；「組織は何か」「組織はどのように行動するか」についてよく理解すれば、ブランド戦略とブランドアイデンティティを組織的に調整する試みをより確実で生産的なものにするだろう。
情報技術 (IT)	組織内での情報の流れ方は、仕事のプロセスと成果に影響する。そのため、組織論について知ることは、IT 専門家にとって、彼らが情報システムを設計し、その利用を促すため、組織の求める情報を発見・理解し、それに対応するのに有用である。
オペレーション	バリューチェーン・マネジメントで、マネジャーはサプライヤー、流通業者、顧客との組織化プロセスを相互に連結することが求められる；組織論はサプライチェーンの技術的な側面と事業システムの統合を支援するだけでなく、それらの政治的、社会的、文化的側面も説明する。
人的資源 (HR)	採用から報酬にいたるすべての HR 活動は、組織的インプリケーションをもつため、組織論によって提供される知識から得るものがある；組織開発と組織変革は、組織の深い知識を求める HR にとって特に重要な要素であり、組織論は、経営者の訓練プログラムのコンテンツを提供する。
コミュニケーション	コミュニケーションシステムを設計するために、企業のコミュニケーション専門家は従業員とその他のステイクホルダーの解釈プロセスに敏感でなければならない；組織論は、情報と知識を共有させるために、どのように人びとが相互作用するか、そしてどのように環境と相互作用するかを理解する手助けとなる。

期待についてのアイデアを必ず形成する。そしてそうしたアイデアは、理論化を促すはずである。努力と訓練をしなければ、先ほどの古い諺でいっている常識を繰り返すまでもないが、ほとんどの人が理論を作ることはない。しかし日々研鑽に励めば、理論化の技能は、関心対象が何であれ、それを明確に認識でき、理解でき、説明できるまでに向上するはずである。ありふれた理論化と高度な理論化の違いは、基本的に、専門家が理論作りを特定し、思案し、そこにある間違いを修正し、自己の理論と他者の理論を関連づけるという手間をかけているかどうかである。したがって、高度な理論は、知識の蓄積に貢献する。

理論、現象、概念、抽象化を定義する

最も単純に言えば、理論 (theory) とは概念の集合であり、そこで提示された概念の関係性によって関心現象 (phenomenon of interest) が説明され、理解され、認識されるものである。物体がエネルギーとどのように関連しているかについてのアルバート・アインシュタイン (Albert Einstein) の理論を考えてみよう。E(エネルギー)がアインシュタインの関心現象である。これを彼は、質量 (m) と光速 (c:一定、なぜならアインシュタインは、光速は不変と仮定している) の概念を用いて説明した。質量 m に光速 c の2乗を乗じて、質量と光速の概念がどのようにエネルギーと関係しているかを示すと、 $E = mc^2$ である。

公式 $E = mc^2$ は、概念の集合とそれらの関係性から関心現象についての理論がどのように作られるかを示してくれる。しかし、いつもそう簡単にいくわけではない。理論家が、社会的行動と直面している場合、もしくは組織と組織化についての理解や良さを伝えたいという目的を持っている場合に、理論はそう簡単に $E = mc^2$ のような公式的表現にはならない。にもかかわらず、理論とは何かに関するこの基本定義が、理論を議論する最初の出発点といえる。理論の基礎的な構成単位は、エネルギーや質量のような概念である。

概念 (concepts) は、頭の中に分類区分を作り上げるもので、人はその区分を用いて、記憶の中にあるアイデアを整理し、体系化し、蓄積することが可能となる。それらは抽象化 (abstraction) によって形成され、そのプロセスに

おいてある事柄に関するアイデアの特定の部分だけが思考上分離される。一旦アイデアが部分的に抽出されると、ラベルを割り当てて、その概念について一般的な方法で語る事が可能となる。われわれのほとんどが共通して抱えている「犬」という概念を取り上げてみよう。あなたの用いる「犬」概念は、私のもそうだが、すべての犬に当てはまるものであり、犬について語るときに、それを使用する。しかしわれわれは各自、特定動物との個人的な体験をもとに概念を作り上げている。その意味でわれわれの犬概念はそれぞれ、まったく同じではないかもしれない。あなたの概念は、飼っていたり、触れ合ったことがあったり、あるいは噛まれたといった典型例に基づいているが、ネコやヤギといった犬以外のものとは結びついてはいない。概念は、ポジティブな例に基づいて作られることもあれば、ネガティブな例に基づいて作られることもある。概念形成は、その概念を使っているすべての人たちがまったく同じというわけでもない。そうではあるが、抽象化によって、われわれは皆、同一の特徴と類似の理解にいたるのである。

ここまで見てきたように、概念は特定の例と結びついてはいるが、それらについて得たすべての情報の総体というわけではない。概念は、総体よりもコンパクトなものである。概念を形成する際に、特定例のユニークな部分は無視され、すべてに共通している部分のみに注意が向けられる。したがって、「犬」概念は、4本の脚、1本の尻尾、健康時の冷たく濡れた鼻、そして2つの耳、と結びついてはいるが、黒の斑、大きな脚、見知らぬ人に吠え、飛び掛かる習性といった特定の犬の特徴があっても、すべての犬の特徴を持たないものとは結びついていない。

特定例のユニークな部分を取り除くことで、抽象概念が生まれ出される。抽象化プロセスの中で、一連の例から共通した側面が抽出され、記憶という知識構造の中にそれが配置される。このようにして1つの抽象概念が形成されるが、それは既知のすべての例に当てはまるだけでなく、将来遭遇する同種の別の例にも当てはまるのである。

概念を構築する際に、なぜ体験した中の細かい部分を削ぎ落とさなければならぬのかということに、あなたは疑問を持つかもしれない。だが、そうすれ

ば、情報処理に要する時間を短縮できるという利点がある。熟成された概念なら、新しい例に遭遇した場合、古い知識を新しい例にすぐに適用できるのである。例えば、その動物が犬であるとわかれば、怖がらせると唸り声を上げ、噛みついてくる可能性を一瞬にして知ることになる。つまり、情報処理速度を上げることに加えて、抽象概念化すれば、自分の持っている知識を伝えることができるようになる。犬に関する知識によって、自分が唸り声を上げる犬に手を出さなくなるだけでなく、子どもに犬とはどういうものかを教え、自分の知識を伝えることもできるのである。

チャンク化 (chunking) と普遍性

処理速度の向上および知識伝達に加えて、抽象化によって膨大な量の知識を単一概念にまとめることが可能になると、今までに知ったことを効率的に処理することができる。そして効率的な処理の重要性は、チャンク化として知られる認知現象の観点から説明できる。認知心理学者によれば、人間が一度に考えることのできる能力は、おおよそ7(プラス/マイナス2)情報チャンクである²。

チャンク化 (chunking) とは、人は犬について7種なら考えられるが、それ以上は考えられないという意味であり、抽象概念を用いてさらにより大きなチャンクを作れば、地球上にいるすべての犬 (1種) とその他に6種の動物も考えることができるという意味である。人は動物界全体を考えることさえできるが、その場合、犬の他に6種の動物について考えられる余地があるということである。チャンク化は、抽象化によって抽出された知識の大きな塊を操作していくつかの概念に変えることを可能にする。つまり、組織は環境というさらに複雑な現象に埋め込まれているが、その組織という複雑な現象を理解し、その展開をし続けなければならない場合に、チャンク化すれば、それを手に負える大きさにできるのである。

チャンク化は、理論化の際に重要な役割を果たす、つまり計りしれない知識のそれぞれを結びつけてくれるし、それらを操作して新しい知識を生み出すことを可能にしてくれる。理論とは、元々一組の概念の関係性のことであることを思い出してもらいたい。理論構築のもとになる概念の抽象度が最高の場合、

理論は普遍性 (generalizability) を持つ。すなわち、ほとんど例外条件をつけずに多くの状況に適用できることになる、つまり $E=mc^2$ のように。

人生における多くの事柄がそうであるように、普遍性には、利点もあるが欠点もある。例えば、自分の知識が実際より普遍性が高いと勘違いしていたら、間違った状況にその知識を適用してしまうかもしれないし、もっとありそうなのは、そうするのが不適切あるいは間違っている場合に、他者に自分の思いを押し付けてしまうことである。最大の利点は、理論が普遍性を増せば増すほど、適用範囲が広がる点である。しかし普遍性を得るには、特殊性を犠牲にするので、理論の普遍性が増すと、その応用法がはっきりしなくなるし、直接使えないかもしれない。私の母は、厄介な問題は細かなところに潜んでいて、その難問には抽象化することで対処する、とよくいっていたものだ。

抽象概念は、いろいろな事柄を素早くしかも効率的に考えることを可能にするが、それらに含まれる豊かで細かな点を見失わせる。理論を応用しようとする当該組織に固有の事柄を考慮しなければ、うまく応用するのに知っておかなければならない微妙な違いを見逃すことになるだろう。抽象的な理論や概念を応用したいと考える場合に、抽象化プロセスを逆転させ、重要な細目を構図に書き戻す必要がある。別の言い方をすると、概念や理論を今対処している組織に合致するようにするには、それらをカスタマイズする必要がある。理論を応用するには創造性が必要なのである。

理論化に挑戦する

『オックスフォード英語辞典』によれば、「理論を作る人」とは、理論を導き出す人、もしくは理論に携わる人のことである。あなたにとって、理論化は、携わるものなのか、それとも導き出すものなのか。変わらなければならないが、変わることでできない人もいる。そこで、はじめに組織論が無味乾燥でつまらないものに思えた人は、次のことを考えてもらいたい。組織論を研究している中であなたが構築した概念は、おそらく、そこにある豊かな味わいのようなものを知る前に構築されたものである。新しい概念に出会い、それが空虚で無意味なものに思えたなら、それはおそらく、あなたにとって空虚で無意味なもの

であろう。しかしその概念がそのようなままであるとは限らない。

「犬」概念を構築したときと同じように、よくわからない概念を個人的な体験に結びつけば豊かなものにすることができる。すぐに新しい概念に合致する例を探しに、あなたの記憶の世界に探検してみしてほしい。そしてアイデアのうちどれが自分にとって、そして既知の組織や新しく出会う組織に対して洞察をもたらしてくれるかを試してもらいたい。このような行為は、きっと楽しいし、将来役に立つはずである。もしそうでなかったら、努力不足だからもっと勉強すべきである。興味がある組織に関する本を読み、それらの事例に組織論を応用してほしい。

ここで私が、概念化と理論化につながる道のスタートラインに立てる例を提供するとはいえ、さらに、できるだけ多くの事例を集めてもらいたい。その理由は、私にできるのは私自身の例を提示することだけだからである。事例は、あなたが自分の体験を連想するきっかけになることを示してくれる。それは私にとって、あなたを水辺に連れて行く行為だと考えられるし、そこで願わくは水を飲んでほしい。このような方法でテキストを読むということは、今までの読み方以上の努力を必要とするかもしれないが、苦あれば楽ありである。

概念と理論を扱う能力は、本書を読み続けるにつれて格段に向上していくはずだ。もしどれくらい進歩したかを知りたいければ、そのときどきで、以下の質問を自問自答してほしい。

- ・自分の体験で以前は気づかなかったり、見過ごしていたりした側面を見つけたか。
- ・どんな驚きや洞察が、過去において自分の考え方、態度、そして／または行動を変えたのか。
- ・今、自分は「組織」をどのように捉えているのか。

これらの質問に対して現在と将来の答え方が違う点で、達成した進歩の度合いを計ることができる。そしてそうなれば、たとえ混乱状態に陥ったとしても、あるいは現に陥っているとしても、自分は組織論を学び続けているのだという

自信が得られる。

本書に載っている題材を論じる能力は、それを発揮し実践してみることで増大する。したがって、もし読んでいて内容が難しすぎると感じたら、後で読み返すようにするのがよいだろう。いくつもの題材を何度も読まなければならないと思っても、それはあなただけではないから心配はいらない。そして、本書の中にある太字の用語は、専門用語だけにとどまっていないことに注意してもらいたい。それらは、組織論の基本語彙であり、理論を構成する概念である。自らの理論構築を始める前に、その多くを自分のものにしておく必要がある。そうしないと、この分野を勉強していて難しすぎる、とたまたま感じることになるからである。

抽象化は1つの手段で起こることはない、すなわち概念化プロセスが完了することはないということを忘れないでほしい。本書を読み進むにつれて、自分の形成する概念がますます豊かなものになっていくことに気づくだろう。犬を訓練する人が、常に犬のことを学んでいるように、組織や組織論に関する知識も成長するのである。諸概念がどのように関係しているかという理論の根幹部分を着実に太くしていけば、あなたは実際に専門家になるだろうが、それは研究に終わりはないということをも意味している。

いろいろな理由で、私を含めほとんどの人が、ときに組織論の学習に挫折しそうになる。ほほいえることは、他人の抽象概念、理論、パースペクティブを自分のものに取り込む中で混乱すれば、訳のわからない状態に陥いるということである。特に概念と理論が増殖し始めるとそれは起こるのである。しかし、概念化と理論化の技能が確実なものとなってくると、きっと迷いははれ、洞察を得る瞬間が訪れるはずである。そうなれば、組織論のワクワク感を味わうことになるだろう。その後は、容易にはいえないが、大きな進歩が待っている。

理論は自分が直面する問題に直接答えてくれないので、何の役にも立たないという不満をよく耳にしてきた。理論自体が個々の問題を解決することはなく、理論の応用を通じてのみ問題は解決できるのである。実践的価値が見いだせないという理由で、理論を拒絶するのは間違った判断である。なぜならば、それはまだ理論の使い方が学習されていないからである。

結局のところ、理論を作ることの方が、おそらく、理論を学ぶことよりも大切である。しかし理論を学ばなければ理論は作れない。昔の中国の諺だっと思うが、「人に魚を与えれば、その人は1日食べられる。人に魚の釣り方を教えれば、その人は一生食べられる」という言い伝えがある。組織論は魚で満ち溢れているかもしれないが、その中で一番の贈り物は、組織と組織化を向上するためのアイデアを釣り上げる方法を教えてくれることである。組織論者は、組織を認識し、理解し、説明するための新しい方法を絶え間なく見つけ出している。本書は組織論者の学んできたことを紹介するが、この中で学ぶ内容は、まさにあなたがそうであるように、変化するだろうということを留意しておいてもらいたい。

■ パースペクティブはどういうものか

概念間の関係性を明らかにすることで理論が構築されるが、関連する理論はさらに大きなまとまりを形成する。これが理論パースペクティブ (theoretical perspective) である。理論パースペクティブは、現象を定義し、理論化し、研究する方法が類似していることから生まれてくる。本書では主に以下の3つを取り上げるが、それらは過去50年以上にわたって組織論で優位を占めてきたものである。すなわち、モダン・パースペクティブ、シンボリック・パースペクティブ、ポストモダン・パースペクティブである³。この3つのパースペクティブは、いずれも、組織と組織化によっていかに成功するのか、という規範的知識に対する実践的要求が高まった経営学先史時代末期にまで遡れるものである。規範的知識が、この3つのパースペクティブの中には編み込まれているが、それは、理論と実践を融合するという願望は、決してなくなることがないからである。この願望があまりに深く浸透していることから、それ自体、1つのパースペクティブと見なすこともできる。

規範的パースペクティブ (normative perspective) は、理論をその実践での応用を通して明らかにすることを意味している。規範的とは、現象を理想、標準、あるいは物事がどうあるべきかというモデルをもとに判断することである。

組織にとってその目的に最適な技術や社会的構造を提示する、あるいは工場やオフィスの最も効率的なレイアウトを提示する、といったことが規範の実例として一般的である。今日の規範的パースペクティブの好例は、ベストプラクティス (best practice) とベンチマーキング (benchmarking) である。ベストプラクティスとベンチマーキングによる規範論の主張は、最も成功している組織の方法や技術を模倣すれば、同じ成功を手に入れられる、というものである。だが、それらの危うい点は、ある組織の成功をそのまま別の組織に転用できると仮定しているところである。客観的証拠に基づいた実践 (evidence-based practice) を求めることは、規範的解決策の転用可能性を高める1つの方法ではあるが、客観的証拠の提示は、別のパースペクティブの理論に学問的基礎をおいて規範的助言を行うということを意味している。

モダン・パースペクティブ (modern perspective) は、因果関係の説明 (explanation) に関心を向けている。すなわち、関心現象の原因と結果を明らかにしようとするものである⁴。その方法は、しばしば数学的根拠に頼っている。しかしながら、モダン・パースペクティブの主張者は、確かに理論物理学のように数学的厳密性を得ようと努力はするが、彼らが用いるデータはいい加減すぎてその目的を達成できない。物体やエネルギーの運動と比べて組織行動はより幅広い変動性を持つので、多くの場合その説明は、統計確率に頼ったり、因果関係の有無を示すために相関関係に頼ったりしている。例えば、モダン・パースペクティブの人は、推論を次のような質問に変えてしまう。「組織の技術は、構造とパフォーマンスの関係にどのように影響するのか」。このアプローチの持つ重大な危険性は、相関関係を因果関係と混同することにある。モダンの組織論者は、定量的なデータ分析に基づいて因果関係の推論を立証するために、数学的手法を開発し、テストし、応用することに多くの時間と労力を費やしているのである。

シンボリック・パースペクティブ (symbolic perspective) は、主観性に根ざした現象を研究するために、モダニスト好みの知の方法が持つ限界を打破している。例えば、文化、シンボルの活用、ナラティブ、意味形成などは、シンボリック派の研究者が組織論に持ち込んだ現象の中でも重要なものである。主観的経

験や解釈プロセスに強い興味を持つことで理解 (understanding) が生まれる、そしてそれが、シンボリック・パースペクティブがもたらす知識への貢献である。シンボリック・パースペクティブの採用は、自らを理解しようとしている人たちが作った状況に身を置き、彼らが関心を持つ現象をどのように定義し、相互作用し、解釈しているかを研究することである。定性的記述法、特に民族誌学的方法が因果関係の説明よりも好まれるが、その理由は2つある。第1は、その方が、主観的経験をよりうまく伝えられるから、第2は、主観的経験を客観的に表現するのが非常に困難だからである。ここでの危険性は、研究者による過度の一般化、例えば、彼らがある集団で研究した現象の解釈を研究していない人たちに適用できると仮定すること、すなわち、彼ら自身の主観的経験を誰か他の人のものとするに替えることにある。

ポストモダン・パースペクティブ (postmodern perspective) は、説明や理解を追及するというよりも、批判や別形式の認識 (appreciation) を提示する。ポストモダニストの興味を引く主な現象は、モダンの経営実践である。ポストモダニストが好む手法は、モダニズムの概念と理論に対して批判的ないし美学的スタンスをとって、それらを再構成することである。例えば、ポストモダニストは、下層レベルの従業員、社会、環境に悪影響を及ぼすことに対して、モダニストの組織論者がマネジャーの見地と関心をしばしば無批判に (例えば、何の自覚も内省もなく) 取り入れていることを指摘する。ポストモダニストは、以下の2点に関して代替的な認識をする。1つは、説明と理解に代わるものとしての認識であり、もう1つは、いかなるパースペクティブからの管理化、組織化、理論化に対しても、その道徳的、倫理的意味合いを内省させ強く自覚させるものとしての認識である。パワー (権力)、およびその使用と誤用に関する認識を強めることにより、彼らは、階層制のようなモダニストの組織実践による支配からの脱却を引き起こそうと考えた。そして、その研究は、人間の自由へのあらゆる制約に対して反抗意識を強める感情的共感と美学的認識の上に成り立っている。

表1.2では、2つの次元を用いて本書の枠組みをなすパースペクティブを比較している。表の内容を見れば、各パースペクティブの理論化に対する典型的

な思考方法がわかる。ここで用いられる2×2のマトリックスに注目してもらいたい。これは、社会学の分析ツールを組織論へ転用したものであり、後の章で何度も目にするようになる。

表1.2に示されている2×2は、パースペクティブ間の類似性と相違性から導かれた2つの次元—どの学問が理論化の着想のもととなっているのか、理論化に際して理論家がどのような役割を担うのか—から成り立っている。これらの違いを探求することで、この2つの次元をよりうまく活用できるようになる。アイデアを深く掘り下げることは、理論展開に際して理論家がよくやることである。

この枠組みの第1次元 (表1.2の縦の列を参照) は、異なるパースペクティブで研究している理論家は、どちらが着想のもととなっているかを示している。科学に着想のもとを得ている理論、例えば、モダン・パースペクティブや規範的パースペクティブの理論は、芸術や人文科学に着想のもとを得ているシンボリック・パースペクティブやポストモダン・パースペクティブの理論とはきわめて対照的である。この差異は、以下のような見識違いによっている。すなわち、科学は結果を予言しコントロールする力があるので発展しているという見識を持ち、例えば、モダンの理論や規範の助言はこの見識から導き出されている。その一方、芸術や人文科学のおかげで創造性、自己洞察、自由開放がもたらされるという見識を持つことがシンボリックやポストモダンの理論の中心的関心事であり貢献である。

パースペクティブを識別する第2の方法 (表1.2の横の列を参照) は、各パースペクティブで論者が担う役割を考えるというものである。どのような理論で

表1.2 パースペクティブによる理論、理論家、そして理論化実践

	科学によってもたらされる理論	人文科学によってもたらされる理論
観察者としての理論家	モダン・パースペクティブ： 因果説明としての理論	シンボリック・パースペクティブ： 奥深い理解としての理論
影響者としての理論家	規範的パースペクティブ： 実践としての理論	ポストモダン・パースペクティブ： 批判的認識としての理論

もその規範的応用に際して意思決定や行為に影響を及ぼすが、その一方で、異なるパースペクティブを持つ論者は、関心現象を調べるにあたって現象に影響を及ぼすことを皆等しく快く思っているわけではない。モダンの論者とシンボリックの論者は、調査対象者からの不必要な干渉をすべて排除して現象を観察することの重要性を強調する。それに対して、他者を変化させることが、規範の論者とポストモダンの論者にとっては研究調査を行う目的そのものなのである。この影響者としての役割を心地よく感じている人たちの間の主な違いをいえば、規範的パースペクティブを主張する人は、主に自分たちが確信している成功要因をもとに影響を及ぼそうと画策しているのに対し、ポストモダン・パースペクティブをとる人の変えようとする努力は、倫理的、道徳的、美学的な考察がもたれている。

第II部では、モダン、シンボリック、ポストモダンの各パースペクティブから選び出した概念や理論を中心に提示するが、ときにはそれらの規範的応用に言及する場合もある。こうしたパースペクティブを切り替えて用いる余裕が出てきてから、組織論と部分的に競合する他分野の見方を紹介する。例えば、実用主義哲学を用いて規範論を復権させようとする研究であるが、その議論は第III部で行う。

パースペクティブの哲学：存在論と認識論

説明、理解、認識、そして実践への手引きに対する貢献という点に加えて、パースペクティブの差異は、存在論と認識論の観点からも述べることができる。存在論 (ontology) は、哲学の一部門であり、存在についての仮定と現実の定義を研究するものである。認識論 (epistemology) は、それとは異なり、人はいかに知ることか、何を知識と見なすのか、を研究するものである。この2つは相互に関連している。なぜなら、われわれの認識論上の仮定が特定の知識を明らかにし、その知識を用いてなす存在論上の仮定が何を現実であるかを明らかにするからである。

意識しているかどうかは別として、例えば、現実について考え議論する場合、われわれは常に、何が存在しているのかについて仮定を設定する。存在論が、

組織論にとって重要なのは、パースペクティブが異なると存在論上の仮定も異なり、その結果、関心現象 (現実の様相) も異なってくるからである。概念や理論を作り上げるときは常に、知識がいかに形成されるのかに関して同様の仮定作りが行われ、そして同じように、その仮定はパースペクティブにより異なる。

真実を評価するための基準がパースペクティブごとに異なるので、一方において真実と考えるものが、別のものでは否定されることもあり、論争や誤解のもととなっている。例えば、客観的存在論、解釈的認識論、あるいは現実を構成する言語利用を重視すると、他の理論パースペクティブに資格なしと主張することになる。したがって、それは他のパースペクティブを切り捨てることを意味する。モダン・パースペクティブとシンボリック・パースペクティブの存在論と認識論の違いは、組織論において最初に問題になった点である。しかし、その後しばらくして、哲学における言語論的転回を採用することで、ポストモダンの組織論者は、モダン・パースペクティブに対して反対の立場を明確にした。

客観主義対主観主義としての存在論

モダニストは客観的存在論 (objective ontology) をとっている。つまり彼らは、外界に存在する揺るぎのない現実というものを信奉しているのである。彼らにとって事物 (客体) は、それについての知識が外部に存在するため、それらだけを観察することで知識を検証できる。知識は常に事物についての知識である、というモダニストの立てる仮定に注目してほしい。すべての現象をあたかも客体であるかのように扱うこと、つまり厳密には客体でなくてもそれを客観化して扱うことが、モダニストのパースペクティブの特徴である。

独立観察とは、人が違っていても、すべての人は客体に対して同じ関係性を有している点から、事物に関して同じ (信頼できる) 観察をすることができる、ということの意味している。観察は、現象に対する観察者の主観的感覚、すなわち、それに対する先入観や期待によって偏らされるべきではない。筋金入りの客観主義者にとって、主観的理解は、存在についての確固たる知識を確立す

るには取り除く必要のある個人的偏見と変わらないものといえる。したがって、モダン・パースペクティブにおいて知識とは、現実世界を客観的に観察し、現実社会での客観的観察を通して理論が検証されることで作り出されるものである。

主観的存在論 (subjective ontology) をとる人は、客観的存在論をとっているとは、多くの現象を理解することはできないと確信している。例えば文化は、主観的にしか取り組むことのできないものを体験し、伝える能力がなければ観察不可能である。客観主義者が偏見を心配したのとは対照的に、主観主義者は、私的な思考、感覚で明らかになるもの、そして自己を文脈の影響下に置くことで明らかになるものに、意図的に焦点を向ける。そのため、主観主義者の興味を引く現象については、客観主義者が研究上の発見を信頼できないものにする、として退けた観察上の偏りが非常に多い方法を用いる必要がある。

存在論 (何を現実と見なすか) と認識論 (どのように現実を知ることができるか) に対するそれぞれの立場を明確にすれば、モダン・パースペクティブとシンボリック・パースペクティブの擁護者が同調するには無理がある、ということに気づくのは当然である。しかしこの話には続きがある。主観主義者の興味を引く現象は、五感だけを使って知覚するのは不可能とまではいえないが、難しい。それゆえ、それらを知るためには、感情移入、そして理性ならびに直感が必要である。このことから、認識論上の問題が持ち上がってくる。

実証主義対解釈主義としての認識論

人は、現象に対する2つの主観的体験を同一とは思わないので、解釈をどのようにするかという問題が持ち上がってくる。実証主義的認識論の立場をとる人は、解釈を主観的偏見が持ち込まれるという理由で無視するが、解釈主義者からすると、解釈は主観的体験を理解し伝える唯一の方法なのである。

実証主義者の認識論 (positivist epistemology) は、現象に関する真実は科学的方法を用いて発見できると仮定している。知識として認められるには、理論のもととなる仮説と命題を立て、それらを外的現実と比較できるようにしてくれるデータの収集・分析によって検証することが必要である。

解釈主義者の認識論 (interpretivist epistemology) は、知識とは、体験に意味を与える文脈を通してのみ作られ、理解できるものであると仮定している。つまり、われわれは誰も、そのときに直面している状況およびその状況についての記憶や期待に基づいて、何が起こったかの意味を決定しているのである。この仮定は、同じ場所と時間に共存している現実に対して、そこに関わる人次第で、異なる理解と解釈が数多く存在するかもしれない、ということの意味している。

解釈主義者は、すべての知識は主観のフィルターを通したものと確信しているので、そのほとんどは、客観的存在論は肯定できないと確信している。したがって、解釈主義者は、伝統的な科学的手法を拒絶し、芸術や人文科学の分野で開発された解釈的手法を用いる。どの方法論を選択したかで、研究者として自分がどのように振る舞ったらよいのか、何をデータと見なすのか、そのデータをどのように収集するのが決まってくる。例えば、実証主義的な組織論者は、財務記録から探り出した数字や、大きなサンプル集合から抽出した数字といった「ハード」なデータを好む。解釈主義者は、構造化されていないインタビューによって得られたデータや、研究者自身が、研究協力者の生活している文脈の中で参加観察することによって得られるような「ソフト」なデータを好む。

客観主義者の中にも、観察からすべての偏見を取り除くことは不可能なので、主観主義者の主張を部分的に受け入れている人もいる。すなわち、何事も解釈抜きには知り得ないと。しかしその後、客観主義者は、この修正版客観主義者の存在論を解釈主義的認識論の必要性を否定するために用いる。「われわれは、このように解釈を常に取り入れてうまくやってきている、なぜ変えなければならないのか」。シンボリック・パースペクティブに哲学領域の一部をいやいや譲り渡す代わりに、彼らは、シンボリック・パースペクティブは、知識に対して何ら独自の貢献をしていないと主張するのである。

この駆け引きのすべてを見ていたポストモダニストは、次のように主張する。モダニストのこの修正版客観主義は、主観主義の存在論の立場を受け入れたと見ても、勝手を使ったのであり、そこにモダニストの覇権的意図が見られ

る。ポストモダニストは、支配権を維持するためだけに彼らの立場を弱めようとしている、とみなしてモダニストを非難する。ポストモダニストがどのように自己の立場を正当化するのかを理解するには、芸術と人文科学の分野で行われた言語論的転回を知っておく必要があるし、またこの感性がどのように組織論に入ってきたのかその理由を知っておく必要がある。

ポストモダニック（言語論的）転回

ポストモダニズムは、言葉が事物を表すということを否定することから始まっている。ポストモダニストは、言語が現実を構成していると確信したのではなく、話されていることが現実だとしたのである（少なくとも別の発言によって覆されるまでは）。ドイツの哲学者であるマーティン・ハイデガー（Martin Heidegger）がそのことを次のように述べている。「諺にあるように、世界は表現されるように作られる、ということが起こる」。現実を言語論的に明らかにすること—言語論的転回（linguistic turn）—で、ハイデガーは、プラトンがこれらの存在物の存在を何が認めるかということに注意を払わずに、事物とそれらの存在物の存在を何が認めるかという方向に導いた、として非難した。

ハイデガーは、実体のあるものとして—事物として—どのように現れてくるかを知りたかった。そして話す、書く、読むことによって作り出される言語とディスコース（言説）によって実体のあるものとして現状がもたらされると結論づけた。ハイデガーのおかげで、存在とは実体のないものであるということが確認されたため、ポストモダニズムにその出発点もたらされることとなった。すなわち、世界は言語に映し出されているというよりも、むしろ言語によって作られているという主張である。ポストモダニストは、モダニストが言語を通して、実物を映す鏡として扱う場合、彼らは言語効果を見捨てると主張する。ポストモダニストは、モダニストが隠していた間違いを暴き、それらを修正することを試みたのである。

言語論的転回を体験するために、「私は」で始まる文の主語「私」について考えることにしよう。そしてこの言明を使ってあなたの存在が構成されると仮定する。それはちょうど誰かが、これ「は」あるいはあれ「は」ということが

現実を構成しているのと同じである。ポストモダン・パースペクティブをとるということは、言語の中に形成されかつ言語によって形成されることがなければ、自己の存在も現実も存在し得ないということを意味している。その理由は、言語がわれわれや周りにある事物、現れているものが何であるにせよ、それらの存在を認めているからである。

言語の文脈内で、事物は、発言や書面からなるディスコース（言説）において話され、記されたテキストとして存在する。ディスコースは、文脈を提供する。その文脈が、言語をどのように使用し、どのように制限するかを決めるが、それはテキストとディスコースが用いられる言語の中に形成され、逆に使われている言語によってテキストとディスコースが形成されるのと同じである。ポストモダニストにとって、すべての事物は1つ以上のディスコースに出てくるテキストなので、言語効果が無視されることはない（この仮定をとることで、言語論的転回が成し遂げられる）。認識論的に見ると、ポストモダニストは、人は何事もありのままに知ることはできないと確信している。この確信は、一部のポストモダニストが主張しているような認識論そのものを否定するものではない。むしろ、それ自体を認識論上の仮定と見なすことができるのである。同様に、ポストモダンの言語外の現実の存在否定は、人によっては虚無主義的に思えるかもしれないが、存在論上の立場を明確にするものである。

多くのポストモダニストは、言語論的転回に由来するいくつかの確信を共有している。第1の確信は、われわれが携わっているディスコースが、言語をどのように使い、何について語るか（例えば、事物とプロセス；組織と組織化）に影響を及ぼすことを通して、われわれの現実を形成する、というものである。第2の確信は、話者、話の内容、発言は、すべて言語の中で構成されるし、言語を通して構成される、というものである。そして最後の確信は、意味は固定したものではあり得なく、現実もまた固定したものではあり得ない—意味も現実も漂流し続けているということであり、その理由は、それらはディスコース内およびディスコース間で究極的には新しい発言があるたびに移動してしまうからである—というものである。モダニストが仮定しているような、知識を検証するための独立した現実というものは存在せず、すべては絶え間なく変化し

ている状態の一瞬を読み込み実行したテキストなのである。したがって、ポストモダニズムは、反哲学的というよりは、その基礎が永遠に続く変化の中で漂流を続けるという哲学なのである。

権力とコミュニケーションが、ポストモダニズムでは重要な現象となる。その理由は、ディスコースを制する者が、事物の存在・消滅を自由にできるからである。例えば、多発性硬化症（MS）や注意欠陥多動性障害（ADHD）といった病気は、権力をもつ医師による医学界でのディスコースにおいてその存在が明らかにされるまでは、治療できるものとは考えられなかった。この言葉が作られた後は、ADHDという診断が下れば強力な向精神作用性薬剤での治療が可能となった。言葉の権力は、ディスコースの中心に近づけたり、影響力を及ぼせたりする人たち、例えば、専門家、ジャーナリスト、著名人などに移転する。権力によるコミュニケーションの歪曲が行われるのは、何が現実を作っているかについて無知なために権力の不均衡が生じ、特定の人に現実を、他の人々も暮らしていかなければならない現実を定義することを許してしまう、つまり搾取と乱用を可能にしてしまう場合である。

言語的に引き起こされた搾取から解放されるには、ディスコースに埋め込まれた言語がどのように現実を作り上げているのかを知る以外に方法はない。言語が、人を言語で構成されているディスコースに書き込んだり、書き込み直したりしているわけであるから、そのことがまた解放への道筋を示してくれる。ポストモダニストは、ディスコースへの参加による権力の獲得という選択肢を提示している。内省的にそうすること、すなわち、言語効果を意識しながら参加することで、望ましい変化をもたらされる。もし組織化のプロセスが侮辱的あるいは搾取的なものだと思えたら、自分の利害を声に出す必要があり、そうすることによって、自分たちが反対するものを支持していた推論的現実が変えられるのである。

例えば、組織や政府を批判することは、不当行為から解放される重要な第一歩である。フェイスブックのことを少し考えてみよう。2011年のアラブの春運動に参加した人たちは、政府を批判しているのは自分一人ではないということに気づき、チュニジアやエジプトで現実を変えた新しいディスコースを作り

出すために表通りに繰り出していった。ウォール街の占拠運動で抗議する人たちも、同様に、富裕層のみに役立っていると彼らが信じる支配的ディスコースの変更を求めた。そこには、ポストモダニズムが浸透した、民主主義の香りが満ち溢れている。そしてそれは、今までの存在論や認識論の仮定への反対と一体となって、倫理的／道徳的立場を明確にするのに役立っている。

表1.3は、モダン、シンボリック、ポストモダンの各パースペクティブを構成している哲学上の重要な差異とそれらの理論への意味合いをまとめたものである。ここでは規範パースペクティブを除外したが、その理由は、その仮定がどんなものであるにせよ、依拠する理論によって異なってしまうからである。規範論の役割に関する考えは、この領域の将来像を議論する第Ⅲ部で再び取り上げることにする。

最後に付け加える点だが、本章で取り上げた題材が十分理解できなと感じたら、時間を置いてもう一度も読み返してもらいたい。また十分「理解できた」と感じている場合でも、第Ⅱ部に取り組んだ後でもう一度読み直してもらいたい。そうすればきっとあなたの学習に、より深い洞察とより大きな成果をもたらしてくれるはずである。

本書を利用するにあたっての概念枠組みとヒント

ここまでのところ、組織や組織化については何も述べてこなかった。その理由は、本書を通じて次の質問に取り組むからである。つまり、組織とは何か。この厄介な問題は、図1.1で示される6つの大きなチャンクとして示されている項目で見られ、各チャンクは、第Ⅱ部でそれぞれ独自の章として扱われる。

（しかし）図1.1の図を理論と勘違いしないでもらいたい。それは、組織論が扱う領域を分割する枠組みにすぎない。この図に示されている非常に抽象的な概念—環境、技術、社会的構造と物的構造、文化、そしてパワー（権力）—は、どれも他の概念や理論のすべてと関係を持っている。またどの概念も、組織、組織のタイプ、組織化のやり方に何かしらの違いがあることを明らかにしてくれるはずである。このように組織についての考え方に違いがあるが、それ

表 1.3 組織論におけるモダン、シンボリック、ポストモダン・パースペクティブ

モダン・パースペクティブ	シンボリック・パースペクティブ	ポストモダン・パースペクティブ
存在論 客観主義－存在自体がそれについての知識に依存せずに現実が外部にあるという信念；世界は発見されることを待つ独立した客体である	存在論 主観主義－主観的な認識から切り離して外部の現実や客観的現実を知ることとはできないとする信念；存在とそれがわれわれのために存在するかに対する合意は間主観的な認識にある	存在論 ポストモダニズム－話すこと、書くこと、あるいはその他の表現形式から切り離されて存在するものはないという信念；帰着するものは何ひとつもないため、世界は対象ではなく、言語、ディスコース、アートワーク によって作られる
認識論 実証主義－真理は客観的世界に対する知識のテストを可能にする妥当性のある概念化と信頼性のある測定尺度によって発見される；知識は蓄積され、人間を前進・進化させる	認識論 解釈主義－真理は知っている人と関連し、直接関与する個人の観点からのみ理解される；真理は知識をもつ主体による多様な解釈を通じて社会的に構築される、したがって、真理は相互に構成され、時間とともに変化する	認識論 ポストモダニズム－独立した現実がないため、真理は虚構概念であり、存在しない；事実はなく、(解釈をともなう)表現と解釈だけが、すべての知識の主張はただパワープレー だけである
組織とは 現実世界で機能する客観的かつ現実的な実在である；うまくデザイン・管理される場合組織は、定められた目標を達成するために、合理性、効率性、有効性の規範下で決定し行為するシステム	組織とは 絶えず構成されるコンテキストが、そのメンバーのシンボリックに媒介された相互作用(例：組織的ドラマ)によって再構築されるもの；意味の連鎖のように社会的に構築された現実、感情の結びつきとメンバー間のシンボリックな連結を生み出す	組織とは パワー関係を実現する場所である。そこでは、抑圧、非合理性、偽りだけでなく、ユーモアと皮肉が生まれる；テキストやドラマのように、人間の愚痴と軽視からわれわれを解放するために、組織を書き換える
組織論の焦点 組織を統治する普遍的な原則や法則の発見、組織と組織のパフォーマンスを説明する理論の規定、理論とそのインプリケーションをテストするメソッドの開発；構造、ルール、標準化、ルーティンを強調する	組織論の焦点 どのように組織化が行われるかを理解するために、儀式とその他の意味深い活動という組織的コンテキストにおいて、どのように(われわれの)生活が繰り広げられるか記述すること；前提、価値、人工物、プラクティスから組織文化を明らかにするため、シンボルを解釈することが好まれる	組織論の焦点 経営主義のイデオロギーを明らかにし、組織化と理論化に対するモダニストの様式を不安定にするために組織のテキストを評価および分解する；軽視されがちで抑圧される観点を好む；理論化と組織化の再帰的、包括的形式を助長する

らが重複する点が存在する。図 1.1 の円の重なり合っている部分である。その部分の意味は、1つの概念を他の概念群から抜き出した際に議論される。

組織論を学ぶ学生にとって、ほとんどの研究課題で、特定組織を分析するための手引きとして図 1.1 を用いることが必要となる。もし組織が直面する現実の問題に焦点を当てる場合、すなわち、ある問題を想定する場合に、この図は役に立つはずである。例えば、組織が、競争戦略を考え直し、新技術を実行し、あるいは文化変革に取り組む必要が出てくるかもしれない。具体的な問題の文脈において、本書で示される概念や理論のどれかが、洞察を与えてくれたり、望ましい行動指針を示唆してくれたりする可能性を秘めている。しかし、それらを実際に試してみるまで、どの概念と理論が取り組んでいる問題に最適かはわからない。

どの概念と理論が応用できるかのみを考えてはいけない。私のいいたいのは、できるだけ多くの概念と理論を用いて当該組織とその問題を観察し続けるということである。少なくとも、(組織を)説明し、理解し、認識するための苦勞が洞察と驚きとして実を結び始めるまでは。図 1.1 の円モデルは、重要なものを見落とさないためのチェックリストとして役に立つ—例えば、パワーを忘れていないか、物的構造を見過ごしていないか—しかし、それらの観念を特定の概念や理論に一度適用してみるまでは、これらの包括的観念から多くの洞察を得ることはないだろう。

自分の体験例に概念や理論を当てはめてみるのが、実践経験になるし、組織論の知識に深みを持たせてくれる。同時に、図 1.1 のいろいろな部分を相互に関連づけられるようになるのに役立つはずである。利用できる組織論の中から適切な概念、理論、パースペクティブを思い通りに選び、そして具体的な事例にそれらを応用する方法がわかれば、組織に関する理論を構築することができるようになる。組織と組織化の経験に関して説明、理解、そして/または認識ができる驚くべき結論を引き出すことができたとき、理論づくりを始めていくことができるはずである。組織論が有用なものに、研究した組織がより豊かなものに、そして自分の観察や内省がより価値のあるものに思えてくるはずである。それは読者のあなたが努力した結果なのである。

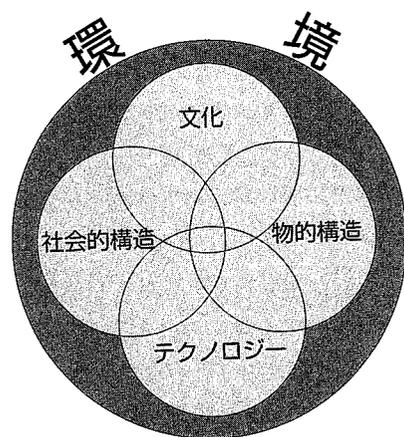


図 1.1 組織の概念的モデル

この図で示したモデルの、5つの円が交差する部分は、相互に関係する5つの現象が概念化された組織を表わしている。6つ目の現象であるパワーは、薄いグレー色の部分で示されている。これらの6つの概念は本書の第2部で詳細に検討される。

要約

本書は、組織理論を提示するものであるが、それは実際には1つの理論というよりも理論群といえるものである。1つの理論は、一組の概念から作られていて、それらの概念の関係性から、理論化の際に焦点を当てた関心現象に対する認識、記述、説明を行うのである。組織論者にとって関心のある主要な現象は、広く組織として定義される。そこには、さまざまな種類の組織が含まれるだけでなく、組織化の活動やプロセスも含まれる。

最高の組織理論とは、組織および組織化に関する個人的体験と矛盾しないものであると私は確信している。本書を通して読者は、他人が作った概念や理論を学び、彼らがどのように、そしてなぜ作ったのかを学ぶことになる。そうすることで理論化の基礎を身につけてもらうだけでなく、組織理論が提示する知識と組織論という学問分野を学んでもらいたい。

組織論を学ぶ学生であれば、概念、抽象化、理論化の利用法を学びたいはずである。それがわかれば、情報処理を速くしかも効率的に行えるし、アイデアを認識し、理解し、説明し、伝達することが可能となるからである。しかし次のことは肝に銘じておいてもらいたい。抽象概念を使って論証した理論からだけでは、問題を分析し解決するのに必要なすべてを手に入れられないし、ある特定の組織を観察した利点を生かせなくなってしまう。理論を活用するためには、抽象的な表現に重要な実際の細かな事柄を書き戻せる能力が必要である。個人の幅広い経験に基づいて概念を開発し、理論化の技能を磨ければ、特定状況に合わせて概念や理論を活用する際に抽象化を具体化するのに役立つだろう。

最後に、読者のあなたにも、それぞれ組織論を研究する理由があるはずだ。私の場合は、組織論が組織や広い意味での世界に対する自分の見方を広げてくれるし、新しいアイデアや可能性に対して私の頭を柔軟にしてくれるからである。組織を研究することで私は進化し続けている。つまり組織論の研究をし続けることで、私は新しい概念を生み出し、それらを使って創造的に問題を解決する技能が磨かれ、その他の確信を生み出せるのである。あなたには私とは異なる他の理由があるかもしれないが、私の組織論に対する熱い思いや経験例が刺激となり、知識を高め、創造性を豊かにし、キャリアを高めるためにも、組織論を探求し、その利用法を学んでもらえればと願っている。

重要用語

理論 (theory)	説明 (explanation)
関心現象 (phenomenon of interest)	理解 (understanding)
概念(コンセプト) (concepts)	認識 (appreciation)
抽象化 (abstraction)	存在論 (ontology) :
(意味の)グループ化 (chunking)	客観主義者 (objectivist)
理論的パースペクティブ (theoretical perspective) :	主観主義者 (subjectivist)
規範的 (normative)	認識論 (epistemology) :
モダン (modern)	実証主義者 (positivist)
シンボリック (symbolic)	解釈主義者 (interpretivist)
ポストモダン (postmodern)	言語論的転回 (the linguistic turn)

注

1. Lewin (1951:169).
2. Miller (1956).
3. Thomas Kuhn (1970) の『科学革命の構造 (*The Structure of Scientific Revolutions*)』とキューバ危機を3つの理論的パースペクティブから分析した Graham Allison (1971) の『決定の本質 (*The Essence of Decision*)』は多くの組織論者に多元的パースペクティブを促した。Burrell & Morgan (1979) は、機能主義、解釈主義、ラディカル人間主義、ラディカル構造主義といったパースペクティブで区分けした組織理論の包括的なサーベイを最初に行った。Hassard (1991), Hassard & Pym (1990), Hassard & Cox (2012) は、バレル=モーガンの枠組みを促進・拡大してきた。多元的パースペクティブで組織理論を作ろうとしたその他としては、W. R. Scott (1981/1992, 合理システム, 自然システム, オープンシステム) と Joanne Martin (1992, 統合, 分化, 分散) がいる。
4. Whetten (1989).

参考文献

- Allison, Graham (1971) *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown. (宮里政玄訳『決定の本質: キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論新社, 1977)
- Burrell, Gibson, and Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム』千倉書房, 1986)
- Hassard, John (1991) Multiple paradigms and organizational analysis: A case study. *Organization Studies*, 12/2: 275-99.
- and Cox, Julie W. (2012) Organizational analysis: Paradigmatic possibilities for post-paradigms times. *Academy of Management Annual Meeting*. Boston, MA.
- and Pym, Denis (1990) (eds.) *The Theory and Philosophy of Organizations: Critical Issues and New Perspectives*. London: Routledge.
- Kuhn, T. S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971)
- Lewin, Kurt (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (Dorwin Cartwright edn.). Oxford: Harpers. (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠心書房, 1979)
- Martin, Joanne (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Miller, George A. (1956) The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63/2: 81-97.
- Scott, W. Richard (1992) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (3rd edn., first edition published 1981). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Whetten, D. A. (1989) What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14: 490-95.

さらに理解を深める文献

- Corley K. G. and Gioia, D. A. (2011) Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution. *Academy of Management Review*, 38/1: 12-32.
- Sutton, R. I. and Staw, B. M. (1995) What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40, 371-84.
- Weick, K. E. (1989) Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14: 516-31.

第 2 章

組織論の歴史

組織論を研究する魅力の1つは、それが描き出す学際的なアイデアにある。いろいろな領域で考え出されたアイデアを指摘するとともに、時間を経てそれらのアイデアが組織論に入り込んでくるのを指摘する、という私流のやり方を図2.1に図式化して示しておいた。この歴史的全体像には、いろいろなパースペクティブが組織論の中で最初に確立した時期、そのもととなっている学問、その展開に寄与した思想家が示されている。

図2.1の歴史年表は、不完全なものであり、もっと多くのパースペクティブが組織論の中に定着しているはずである。本書の第Ⅲ部では、今最も注目されている研究者の何人かを紹介する。その一方、第Ⅱ部では、モダン、シンボリック、ポストモダンの各パースペクティブで展開された概念や理論に焦点を向けている。しかしながら、これらのパースペクティブは、その起源を組織論誕生以前にまで遡れるので、ここでの歴史は組織論が誕生する以前の思想家たちから始まることになる。

組織論前史

ヨーロッパやアメリカで工業化の時代を迎えた18世紀後半から19世紀前半にかけて、組織や組織化に関する特筆すべき書物はほとんどなかった。しかしこの分野で後に二大勢力となる人たちから、この分野の知識を渴望する声が高まりつつあった。すなわち、経営者やコンサルタントといった実務家は、生産

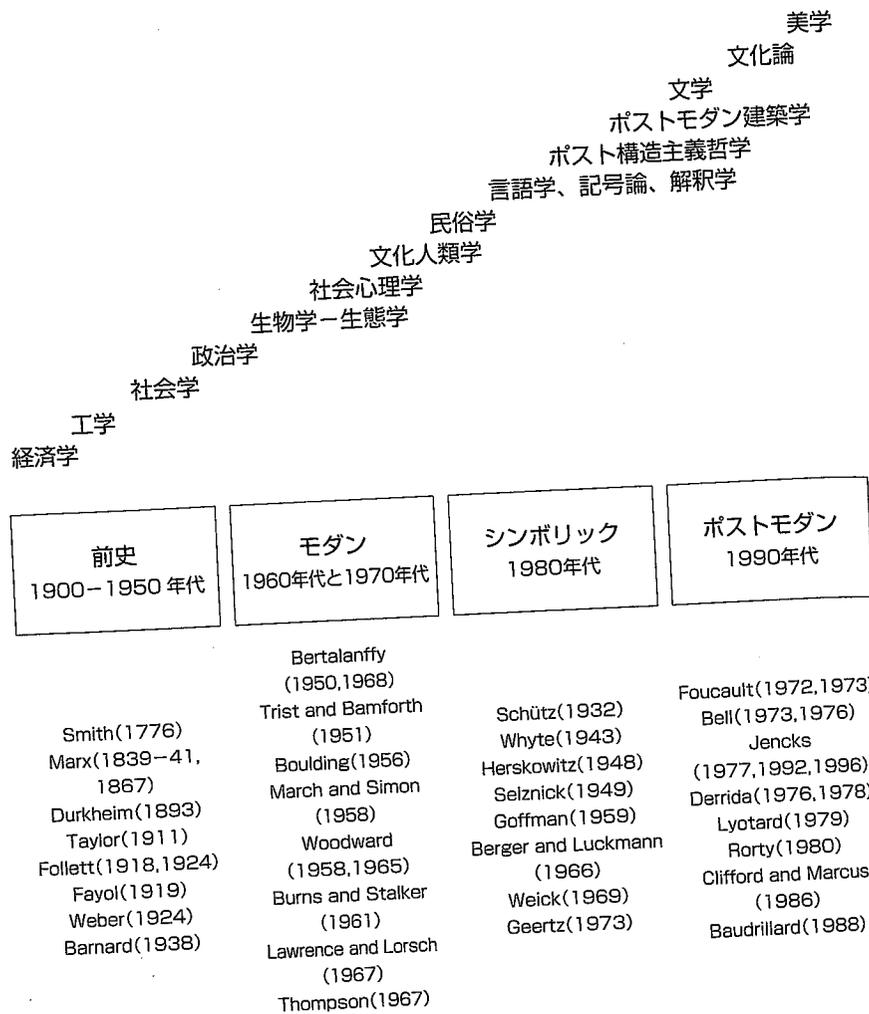


図2.1 組織論のパースペクティブをもたらしたインスピレーションの源泉

この図の中段にあるボックスは、モダン、シンボリック、ポストモダンのパースペクティブが組織論の中で確立した時期を年代順に示している。年表の上の部分には、これらのパースペクティブのもととなった学問が大雑把ではあるが最初に影響を与えた順に並べられている。また、下の部分には、貢献のあった理論家たちがリストアップしてあり、その右に研究が出版された年が記されているので、この章の最後で参照することができる。

性を高める最善の組織および管理法の研究にもつばら関心を向けていた。その一方で、経済学者や社会学者といった学者たちの関心は、工業化しつつあった社会を背景に組織形態の変化や組織の役割の変化に向けられていた。学者たちが工業生産の効率向上のための組織作りから、官僚制の合理化へと概念的飛躍を遂げたことで、工業経営の実践的問題に向けられていた関心は瞬く間に政府機関およびその他の公共機関へと拡大されていった。

組織論の発見に寄与した経営者やコンサルタントたちは、共通の組織的問題に対する解決策を提示し、その解決策を実行する人たちに対して助言を行った。彼らの信奉者には、企業経営者、政府役人、その他公共機関の役人が多かったので、彼らは古典派経営論者あるいは管理論者として知られるようになった。彼らの研究は、ほとんどの場合、規範的原則という形で提示された。それらは産業の成熟度が、どのように経済や社会生活を変えていったかを克明に研究していた政治経済学者や組織社会学者たちの足跡をたどっていると見こともできる。同時に、これらの多様な関心が組織論を研究領域として成立させた。

すでに成立時からあった多様な規範的で学問的な関心が、この領域の歴史を通じてずっと存在する、実践と理論の間の緊張関係を作り上げた¹。組織理論という呼び名から、実践は重要度の低いものという印象を与えるかもしれない。しかし、理論の実践的応用は、この応用科学にとって常に重要であり続けてきた。理論を応用するという難問、特に抽象概念を用いて具体的な状況を説明するという難問は未解決のままである。理論と実践の利害関係は、うまくすれば生産的な緊張関係を作り上げるし、下手をすれば政治的派閥争いの様相を呈してしまうものである。

この後、歴史を彩る古典派の経営論者や管理論者、政治経済学者、そして社会学者たちと立て続けに出会うことになる。彼らのアイデアが、実践と理論から生み出された組織論として結実したのである。

アダム・スミス (Adam Smith) : スコットランドの政治経済学者

1723 - 1790)

組織作りや経営については、古代エジプトのピラミッドに多くの痕跡を見る

ことができるが、それよりはるか以前の人類史の中で生まれたことは間違いない。しかし、公式の記録は、そこまで古くはない²。私たちにわかっていることは、アダム・スミスが、記録の上では組織論に関する本を最初に書いた人物ということである。1776年にアダム・スミスが出版した『諸国民の富の性質と原因の研究 (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*) (国富論)』では、分業 (division of labor) が、どれほど経済効率を上げるかが説明されている。注意しておかなければならないのは、スミスは、自分の理論をピン製造の効率化にどのように応用するのかを説明しているので、実践を意識していたことは間違いない。

例を挙げれば、……分業はピン製造者たちの間では、よく話題になる。この仕事に未熟練で (分業はこの仕事をまったく別の仕事にしている)、使用機械に不慣れな労働者 (そのような機械の発明のきっかけになったのもおそらくこの分業である) は、この業界の端から端まで見渡しても、おそらく1日にピンを1本は作れたとしても、20本を作ることはできなかった。しかし現在この業界でとられているやり方は、全体的に見れば特殊な職務である。それはいくつもの小作業に分割されるが、それでもその大部分は同様に特殊な職務である。1人が針金を引っ張り出すと、次の男がそれをまっすぐに伸ばし、3人目がそれを切断し、4人目がその先を尖らせ、5人目がピンの頭の形になるように先端を磨くのである。ピンの頭を作るためには、2、3の別個の作業が必要となる。ピンを置くこと自体1つの仕事であり、ピンを白く塗るのは別の仕事である。ピンを紙に刺すことも1つの職である。ピン製造における重要な職務は、かように、約18の異なる作業に分割されていた。それぞれの作業は、いくつかの工場ではすべて別の従業員が担当していたが、残りの工場では1人が2、3の作業を担当していた。……私が見たのは、従業員がたった10人の工場、彼らの何人かは結果的に2、3の異なる作業を担当していた。彼らは非常に貧乏であったが、必要な機械を公平に融通し合い、頑張れば、1日に12ポンドほどのピンを作ることができた。1ポンドで中サイズのピンが4,000本以上あった。したがって、この10人の人間で1日に48,000本以上のピンを作ることができた。つまり1人分にする、48,000本の10分の1を作ったことになるので、4,800本以上の

ピンを1日で作ったことになる。しかしもし彼らがすべて別々に独立して働き、誰もこの奇妙な職務について訓練されていなかったとしたら、彼らは1人で1日に20本は絶対に作れないし、おそらく1本も作れないだろう。すなわち、彼らの作業を適切に分割し組み合わせた結果としての現在の遂行能力の240分の1どころか4800分の1にもおそらく満たないということである。

他の職業や製造業のすべてで、分業効果は、今回の軽作業の場合と同様であった。そのような作業の多くでは、生産活動は、それほど細かく分割できなかったし、極度に単純作業といえるほどまで減らすこともできなかった。しかしながら、分業はそれが導入されていれば、どのような職業においても、それなりに労働者の生産力の増大をもたらしていた³。

経済成果に対する分業効果についてのスミス理論には、産業経営の実践にとって重要なことが書かれている。これが生産の単純化や時間・動作研究のような管理技法の普及につながったのである。課業の分化 (differentiation) や労働の専門化 (specialization) を含む分業の概念は、社会構造 (social structure) 概念の中心であり、組織論の中心概念の1つである。しかしながら、スミスが、工業化が経済的成功と社会進歩をもたらすと仮定している一方、カール・マルクスを筆頭に、この仮定の論拠を懐疑的に捉えている人たちもいた。

●カール・マルクス (Karl Marx) : ドイツの哲学者、経済学者、革命家 (1818-1883)

マルクスの資本論 (theory of capital) は、人間の欲求は生存欲求から始まり、そしてひとたび生存欲求が充足されると、金持ちになりたいという欲望が出てくるとしている。マルクスによれば、生存欲求は経済秩序を作り上げる。それは人間が危険や衣食住に自ら対処しようとするとき、協働やそれを支える社会構造の経済効率に気づくからである。経済効率 (efficiency) は結果的に原材料や時間といった資源の余剰を生み出し、この余剰は人間の自己顕示欲や上昇願望を満たすための文化向上に向けることができる⁴。

このことは仕方のないことではあるが、権力問題が起こるのは必至である。

マルクス理論において、それを基に人びとが文化を築き上げる経済の基礎は、資本家と労働者の利害の間で繰り広げられる権力関係に従うこととなる。この権力関係は、道具、設備、工場といった生産手段を所有する資本家と、生産プロセスのアウトプットを生み出す労働者とを対立させることになる。この二者間の反目は、資本主義の神髄に存在する。

資本家と労働者間の利害闘争は、財やサービスが市場で費用を上回る価格で取引されたときに生まれる余剰利益を、どう配分するかに関して発生する。利益は、労働と資本の組み合わせで生み出されるので、マルクスの考えでは、両者ともこの余剰を要求する権利がある。労働者たちは、自分たちの労働が有益なものであったことを根拠に要求し、資本家たちは、自分たちの投資がなければ労働者は利益を生んだ仕事に絶対に就くことはできなかったと主張する。

労働と資本の間の社会的コンフリクト(social conflict)が、収益性(profitability)に対する要求を激化させた場合をマルクスは続けて説明する。利益がなければ、個人企業の生存ひいては資本主義経済全体が危機に瀕することになる。なぜならば、資本が投資されることはなくなり、職は消滅するからである。収益性は、労働活動が行なわれる組織に依存しているが、その組織は競争原理に従っている。

他社との競争が、製品サービスの価格引き下げ圧力となる。そしてこの圧力によって、資本家は、利益を確保するための製造コスト引き下げ策を考えるようになる。最大の製造コストは何といても労働者なので、資本家は労働者にもっと効率的に(少なくとももっと安く)働くよう圧力をかける。そしてこのことは、労働プロセスに新種の経営コントロールをかけ続けることによって達成される。しかしそれによって労働者の要求する利益配分はより多く搾取されることになる。

資本主義の下での労働者の物語は、さらに悲しい方向に進んでいく。マルクスの指摘では、効率に駆り立てられた資本家は、労働(labor)を製造コストと決めつける。この考え方は、労働を市場で売買されている他の商品と同等に見なすものである。そして個人の関係を職務能力に対する経済的価値に基づいた純粋に道具的関係にする。この労働の商品化(commodification)を許すと、その経済的価値を搾取されている他の原材料と労働を同様に扱うことが可能と

なる。

労働者や社会福祉よりも仕事の経済性に目を向けることになるため、労働の商品化は、資本家による労働の搾取(exploitation)をもたらす。さらに労働者に自分の仕事からの疎外(alienation)をもたらすことになる。疎外が発生するのは、自分の労働を売りたい商品と見なしている労働者が、資本家の利害に合致した雇用条件を受け入れることで自己搾取に関わった場合である。例えば、労働組合を結成するなど、労働者が経営コントロール(managerial control)に組織的抵抗を示さない限り、資本主義の下では労働搾取と労働疎外は避けられないのである。

マルクスは、次のように予言している。資本主義者の経済力学が社会を維持できるのは、文化がその発展の経済的基盤である資本主義を打倒しようとするまでのことである。この部分はマルクスが自らの理論から導き出した予言の中でも最も議論のあるところである。多くの人たちは、ソビエト連邦における共産主義崩壊こそマルクスが間違っていたことの証であると解釈している。しかしながら、「アラブの春」、「怒った人びと(Los indignados)」、「ウォール街を占拠せよ」といった運動から始まった最近の社会変革は、マルクス理論が、次のようなことに対して洞察力を持っていた証なのかもしれない。すなわち、資本主義の下で生産された富の分配に疑問を持った新しいサブカルチャーが、なぜ生産とそこで消費し統制されている物的資源をまとめあげるいくつかの新手法を作り出したり、その出現を予言しているのかに対してである。

マルクスの労働と資本に関するアイデアは、批判理論のきっかけとなり、そこから専門経営者を批判する土台がもたらされたのである。政治的影響を受けた資本主義経済内での社会的コンフリクトや変化の力学に向けられたマルクスの焦点は、デュルケームやウェーバーから始まるより調和のとれた構想とは大きく異なっている。

■エミール・デュルケーム (Emile Durkheim) : フランスの社会学者

(1858-1917)

1893年に出版されたデュルケームの『社会分業論 (The Division of Labor

in Society』では、農業社会から工業社会への構造転換を、工業化によって引き起こされた労働の専門化の結果であるという観点から説明している。デュルケーム理論は、アダム・スミスの二番煎じではあったが、階層 (hierarchy) と仕事役割やタスクの相互依存性 (interdependence) を分業に新たに付け加えている。ひとくくりに社会構造 (social structure) として知られるこれらのアイディアは、組織論でモダン・パースペクティブをとる人たちにとっての中核概念となった。デュルケームが『社会的方法の規準 (The Rules of Sociological Method)』と『自殺論 (Suicide)』という別の2冊で奨励した統計的な記述と分析という計量的調査法 (quantitative research methods) も同様に中核概念となった。

公式組織の社会構造を明らかにした上で、デュルケームは非公式組織 (informal organization) の概念を提案した。このアイディアは、労働者の社会的欲求を強調するものであり、分業、階層、タスクの相互依存性を本質とする公式組織 (formal organization) とは対照をなすものである。非公式組織の効果を明らかにしようとする諸研究が、組織行動論や産業・組織心理学の成立に一役買うこととなった。またそれらの研究は、組織論に組織文化が登場できるお膳立てを整えてくれた。さらにデュルケームによる公式組織と非公式組織の区別が、組織論に、組織化の経済的側面 (ハード) と人間的側面 (ソフト) の緊張をもたらした。この緊張は、理論と実践を1つの学問の下で統合しようという挑戦に匹敵するものである⁵。

カール・エミル・マクシミリアン (マックス)・ウェーバー (Karl Emile Maximilian Weber) : ドイツの社会学者 (1864-1920)

マルクスやデュルケーム同様、ウェーバーも工業化が社会にどのような影響を及ぼしたかということに関心を持った。彼が特に関心を持ったのは、工業化組織がもたらした新種の権威構造 (authority structure) であった。ウェーバーによれば、工業化以前の自然発生的社会 (societies organized themselves) では、伝統的権威もしくはカリスマ的権威のいずれかが用いられていたが、工業化とともに合法的権威が用いられるようになった。

伝統的権威 (traditional authority) は、血筋や財産所有権といったものによって明確にされ、維持されてきた身分を相続することにその基礎を置いている。例えば、貴族社会は、財産や身分を親から子へと移転する。伝統的社会において、伝統は社会秩序をもたらすが、その一方で身分や権力を相続した人が指揮するにふさわしい、もしくは指揮する意思を持っているとは限らない。特定の個人の魅力によって彼らの他者への影響が正当化され、正統化されるカリスマ的権威 (charismatic authority) によって組織された社会でも相続は問題となる。古代においては、イエス・キリストやムハンマドがカリスマ性を発散させた。最近の例では、ガンジー、ジョン・フィッツジェラルド・ケネディ、マーティン・ルーサー・キング・ジュニアにカリスマ性を見いだすことができる。そして彼らの死のそれぞれが、彼らが生きた社会に混乱をもたらした。

ウェーバーは、次のように予言した。合法的権威 (rational-legal authority) が、身内ひいきの伝統的権威とパーソナリティ崇拜のカリスマ的権威に取って代わり、その結果合理的に作られた規則や法で実施される能力重視の選抜になるだろう。合法的権威に基づく社会は、基本的に、支配者たちの適切な行動を確保できる。その方法は、指揮する権利を定めたのと同じ法律や規則で彼らを縛り付けるのである。さらにいえば、そのような社会は、豊富で質の良い指導者予備軍を利用するはずである。なぜならば、合法的権威に基づいた社会の規則や法律に従うことにより、ほとんど誰でも指揮することが可能となるからである。

ウェーバーは、合法的権威の約束事が、現実の世界では決して実現しないことに気づいていた。彼はその危険性を1924年出版の『社会と経済組織の理論 (The Theory of Social and Economic Organization)』の中で書いている。本の中でウェーバーは、官僚制 (bureaucracy) が、社会秩序を合理化することで、産業組織の技術的効率性を社会のあらゆるものに拡大できると提言している。彼の洞察の根拠は、技術がビジネス組織の経済秩序を合理化する方法と官僚制が政府機関のような組織の効率を同じように改善する方法の類似性にあった。ウェーバーの類似性は、1950年代1960年代になるとウェーバーの指摘とは逆であると信じるモダンニストの組織論者を生み出すことになる。すなわち官僚制的合理性が技術的合理性を高めるという関係である。

ウェーバーは、官僚制的合理性がもたらす成果は、人間の価値観に依存していることに気づいた最初の人物である。そこでウェーバーは、形式合理性と実質合理性を区別した。形式合理性 (formal rationality) とは、技師たちが技術的効率を測定するためや管理者たちがコストを記録したり削減したりするために開発されたものであり、計算技法に関係したものである。実質合理性 (substantive rationality) は、行為の望ましい目的に関係するものである。この行為の望ましい目的は、形式合理性の計算的あるいは「ハードな」技法の利用を方向づける。このことは、経営目的を疑ってみる必要があるということを示している。ウェーバーは、どちらの合理性も必要であると考えていた。

実質合理性を熟慮することなく形式合理性を利用した場合、すべての人間を「常に動いている機械の歯車⁶」にしかねない鉄の檻 (iron cage) に導くことになる。ウェーバーは警告している。批判的なポストモダニストは、この警告に応え、経営実践における拘束性はほとんどすべて形式合理性が原因であると確信し、自分たちはこの拘束から人類を解放するために闘っているのだと主張した。ウェーバーは同時に文化的価値、確信、慣習、そして道徳性といったものが社会的行動にどのような影響を及ぼすのかにも関心を持っていたが、この関心が後に組織論のシンボリック・パースペクティブに寄与することとなる⁷。

フレデリック・ウィンスロー・テイラー (Frederick Winslow Taylor)

アメリカの技師、管理者、そして科学的管理法の父 (1856-1915)

わずか28歳でテイラーは、ミッドベール・スチール社の主任技師に任命された。そこでの管理職としての最初の仕事は、当時一般的であった強制的説得だった。テイラーは、このやり方に疑問を抱くようになるが、それは彼が労働者を効率的に管理するためには、仕事の技術的側面と労働者の心理的動機づけを知っておく必要があると悟ったからである。科学的研究手法を応用すれば管理実践の改善につながるという確信のもと、テイラーは科学的実験をベツレーム・スチール社やその他のところで行った。実験の中心は、原材料の取り扱い方であり、道具や機械の使い方であり、労働者の動機づけであった。

実験は、テイラーに科学的管理法 (scientific management) のアイデア

を閃かせただけでなく、いくつもの管理原則を生んだ。その原則には、次のようなものがある。目標作業量を提示するための (労働者が普通に働いた平均作業量よりも高く設定するための) 作業標準の利用や労働者が目標を確実に達成できるようにするための作業の標準化があり、ここには指示カード、作業手順指示書、工具の標準化、在庫管理システムなども含まれる。テイラーは、この他にも、技能に基づいた職務配置、監督法、誘因策を提示している。

テイラーは、科学的研究や実験に基づいた標準や原則が、経営者に高賃金低生産コストを可能にさせると確信していた。彼は、これにより社会に対する工場の便益が極大化され、そして高次元での労使協調が可能になると確信していた。テイラーによれば、科学的管理法を実践すれば、労働者は設定された標準以上で働くことに動機づけられるので、資本家に極大利益をもたらす。同時に、生産性に応じて労働者に公正に賃金を支払うことにより、マルクスが予言した資本主義を崩壊させる社会的コンフリクトが回避できるのである。

テイラーの研究は、国際的な能率増進運動を引き起こした。彼のアイデアを最初に取り入れた人々の中には、時間・動作研究の専門家であったフランクとリリアンのガルブレith (Frank and Lillian Gilbreth) 夫妻がいた。この夫婦は、労働者の生産性向上に人生を捧げた人々である。例えば、フランク・ガルブレithは、レンガ積みの方法を考案した。それはレンガを積むのに必要とされる動作数を18から2へと削減するものであり、職人1人当たりのレンガ積数を1時間当たり120から350へと増加させるものであった。

このように劇的に生産性が向上したことで、レーニン、スターリン、ヘンリー・フォードを含む数多くの国家指導者やビジネス・リーダーたちが科学的管理法、すなわち、多くの人たちがテイラリズム (Taylorism) と呼んでいるものを採用した。評価目的とコントロール目的で労働者のインプットとアウトプットを定量化するのは、今日のビジネス界では、世界中どこでも当たり前に見られる光景である。特に組立ラインでの生産に応用した場合、テイラー的管理実践をヘンリー・フォードに敬意を払ってフォーディズム (Fordism) と呼ぶ人もいるが、これは科学的管理法の技法をほとんどそのまま採り入れたものである⁸。

テイラーの科学的管理法が登場したとき、多くの労働者だけでなく企業家で

さえ、これは危険で破壊的だと考えた。彼らは科学的管理法が労使間の信頼と協調を破壊すると信じていたし、マルクスがかつて予言したように資本主義を脅威にさらすものと考えていた。このような時代背景の下で、政府機関へのテイラーの諸原則導入が試みられた。しかしこの試みは、労働組合の反発とストライキを引き起こし、その結果急遽、連邦議会で科学的管理法調査委員会が開かれることとなった。しかし、科学的管理法に対する脅威は、すぐに共産主義の脅威に置き換えられることとなる。そしてここからアメリカにおけるマルクス理論迫害が始まる。一方、イギリス、フランス、スウェーデン、デンマークといった国々では、労働者の権利はマルクス理論に沿って保護され、科学的管理法は長い間阻止されていた。今日では、これらの社会がテイラリズムに屈服したのは明らかである。それは技術的効率性および形式合理性を重視する風潮がグローバル化した経済全体に広まっていったからである。

テイラーの客観的測定には力があるという確信と労働者を効率的に統治する法則の発見に対する確信は、モダン・パースペクティブに引き継がれた。ここでは科学的管理法の技法というだけで、合理化 (rationalization) 案のすべてのやり方が正当化されてしまう。批判的なポストモダニストたちは、テイラリズムを効率を通じて組織を合理的にする方法であるとは考えなかった。つまり彼らはテイラリズムを資本家や経営者が、今日享受している過去に前例のない権力を正当化するための理論的根拠と考えたのである。

メアリー・パーカー・フォレット (Mary Parker Follett) : アメリカの学者、社会改革者、そして政府・企業のコンサルタント (1868-1933)

コミュニティ・センター、政府、企業でのコンサルタント経験をもとにフォレットは理論を作り上げた。彼女は、社会共同体を強くする諸原則は、政府やその他の組織をうまく作り出すのに応用できると考えた。1924年に彼女は自己統治の原則に基づいた管理理論を発表するが、そこで、自己統治は「個人人の成長だけでなく彼らが所属する集団の成長」も促進すると主張している。さらに、「共通目的達成に向けてお互い直接相互作用することで、集団メンバーは、集団が発展していく過程を実感でき満足する」と論じている。彼女の

アイデアは、何十年もたった現在の関心事である職場民主主義 (workplace democracy) や無階層ネットワーク (nonhierarchical networks) を予期していたことになる。

フォレットは、民主主義社会における組織では民主主義の理想が信奉されるべきであり、権力は、人びとを支配する権力ではなく、人びととともにある権力であるべきである、という見方を広めた。彼女は次のように述べている。

目的を作ってもいないのに、目的を調整することなどできない、これは同じプロセスの一部である。工場の目的達成を労働者と共有したいと思っている人たちがいるが、その人たちは、そのことが工場の目的設定の共有も含んでいるとは思っていない⁹。

このように、マルクスとは反対に、フォレットは、権力とは創造的エネルギーの源であるというアイデアを提案している。彼女は、コンフリクト状況において合体した権力を作り出すプロセスを、権力を支配に基づいた競合する力と捉える見方に代わるものと考えていた。

フォレットは、支配をコンフリクト解決に対して考え得る3つのアプローチの1つにすぎないと考えた。妥協は、2番目のものであり、支配と同様消極的のものであり、どの集団の利害も完全には満足させられないものである。3つの中で唯一、問題を創造的に再定義する統合だけがすべての人の利害を守るのである。統合を説明するにあたって、フォレットは、図書館で本を読んでいる2人を例に挙げている。1人は窓を開けてほしく、もう1人は窓を閉めてほしい2人である。支配的な人間は、他者の利害を消し去るように自分の意志を行おうとする。一方、統合的アプローチをとると、隣の部屋の窓を開けることになる。フォレットが統合的解決に到達したのは、次のことに気づいたからである。窓を開けてほしい人は、ただ新鮮な空気が欲しかった (窓を開けることが、この目的を達成する唯一の手段である) だけであり、窓を閉めてほしいという人は、直接風に当たりたくないだけだと、彼女は気づいたのである。この解決策は妥協ではない。なぜならば、両者とも自分の望むもの (新鮮な空気と無風状態) を手に入れたからである。

フォレットの研究は、現在、再注目の兆しがある。そこで多くの人たちが驚いたのは、組織論の歴史的サーベイで、彼女が無視されることが多かったことである。対照的に日本では、彼女の研究が昔から認められていた。その理由は、彼女のアイデアの普及を目的とするメアリー・パーカー・フォレット協会が1980年代から存在しているからである。何人かのフェミニストたちは、ヨーロッパやアメリカでフォレットのアイデアが注目されるのに時間がかかったのは、彼女が女性だったからではないかという、権力の影響としては支配に概念化される面白いコメントをしている。そうだったとしても、組織を共同体として捉えるフォレットの研究は、知識、実践、学習の共同体として組織を捉える理論に貢献しているし、彼女の組織の民主的諸原則は、民主主義を理想として掲げる職場ならどこでも利用できるものである。

アンリ・ファヨール (Henri Fayol) : フランスの技師, CEO, 管理論者 (1841-1925)

鉱山技師であり経営者でもあったファヨールは、経営難に陥っていたフランスの鉱山会社を復活させた偉大な管理法を考え出した。引退後は管理研究所を設立したが、それは彼が現役中に従っていた管理諸原則 (administrative principles) を集大成し、後世に伝えるためだった。彼は、1919年に出版された著書『産業ならびに一般の管理 (General and Industrial Management)』の中で組織行動を合理的に管理するのに応用できる普遍的諸原則を提示した。

ファヨールの合理的諸原則の中に統制の範囲の原則 (span of control) というものがあるが、これは1人の管理者が監督する最適な部下の数を明らかにするものである。そしてこの部下たちは、ルーティン (routine) な問題を標準化された作業手続きを用いて処理すべきであるというのが、権限委譲 (delegation) の原則である。これは発生する例外事項を処理するために、管理者を自由にさせておくために構想されたものである。部門化 (departmentalization) の原則は、似通った活動をいくつかの単位 (もしくは部門) に分類することに関連している。それぞれの単位は、組織の全体活動の担当部分に対して責任を負うことになる。命令の統一 (unity of command) の

原則は、各部下は唯一人の上司の監督下にあるべきということをいっている。ファヨールは、また団結心 (esprit de corps) を呼びかけている。その内容は、組織を円滑に機能させるために、従業員の心を1つにし、調和を図るというものである。このアイデアは、後にモダン・パースペクティブをとる組織論がよく使う強い文化の概念で再登場することになる。

ルーサー・H・ギューリック (Luther H. Gulick) : アメリカの管理論者 (1892-1992)

コロンビア大学で行政学と管理学の教授であったルーサー・ギューリックは、1937年にリンドール・アーウィック (Lyndall Urwick) とともにいろいろな論者の論文を集めた『管理学論文集 (Papers on the Science of Administration)』という本を編集した。その本の「組織論に関する草案 (notes)」と名づけられた彼の担当章で、政府組織の効率を以下の方法で向上させることができると書いている。すなわち、仕事をいくつかの小さな専門化された部分に分割し、熟練した技術を持った人にその仕事を割り当て、それを指揮、タスクの明確化、指導、命令を通じて調整することで向上できると述べている。

ギューリックは、管理学は経営管理と公共管理を合理化し専門職化する手段たり得ると考えていたので、この野心実現に向けてファヨールの5つの機能リスト《計画化、組織化、命令、調整、統制》をもとに7つの機能を提案した。彼の有名な POSDCoRB という覚え方で人びとの心を捉えたリストは、計画化 (P)、組織化 (O)、配置 (S)、指揮 (D)、調整 (Co)、報告 (R)、予算 (B) である。

チェスター・バーナード (Chester Barnard), アメリカの経営者, 経営論者 (1886-1961)

1938年に出版された『経営者の役割 (The Functions of Executive)』の中で、ニュージャージー・ベル電話会社の元社長であったバーナードは、次のようなことを示唆した。良い経営者になるために一番重要な役割は、デュルケーヌによって明らかにされた非公式組織を管理することである。バーナードは、

組織を社会協働システム (cooperative social systems) へと発展させるための規範的アドバイスを行っている。すなわち、目的 (goals) を伝えることで職場の努力を統合 (integration) すること、そして労働者のモチベーション (motivation) に注意を払うこと。このアイデアは、フレデリック・テイラーはもちろんのことメアリー・パーカー・フォレットにも呼応するものである。

ポストモダニストは、バーナードが組織の協働的側面を重要視したために、マルクスの示唆したすべての組織の根本にある対立の重大さから初期の組織論者、特にアメリカの理論家の目をそらさせたと非難する。それにもかかわらず、バーナードが行った職場での価値と感情の問題に対する考察は、いくつかの論題を明らかにした。この論題は、組織文化、意味、シンボリズムに対するシンボリック的研究において再び取り上げられることとなる。

現在から振り返れば、産業経営における実践が社会にどのような影響を及ぼすかに関する経済学や社会学の理論と、労働者を組織しコントロールする最善の方法に目を向けていた初期の経営学や管理学が渾然一体となっていたことがわかる。これらのアイデアが集まって、組織論が作られる地盤が整備されていった。そしてそこに建てられた最初の建造物は、モダン・パースペクティブが定義したフレームワークに納まる形状をしていた。

モダン組織論

モダン・パースペクティブの名前の由来ともなっているモダニズムの物語は、18世紀ヨーロッパの啓蒙運動にまで遡る。理性の時代としても知られるこの時代は、暗黒の時代から引き継いだ苦難を抱えてはいたが、人類進歩の希望に満ち溢れていた。ルネ・デカルト (Rene Descartes) (フランス)、ジョン・ロック (John Locke) (イギリス)、イマヌエル・カント (Immanuel Kant) (ドイツ) といった高名な啓蒙思想家は、理性の力を借りて隷属や迷信から解放された人間を思い描いていた。彼らは、合理的知識の積み重ねが人間を常に前進させると信じていたが、このアイデアは啓蒙運動のかなり以前からあったものである。

1159年にソールズベリー侯ジョン (John of Salisbury) は、「われわれは、

巨人たちの肩の上に立っている」という革新的アイデアをフランスの哲学者シャルトル侯ベルナルド (Bernard of Chartres) が次のように語ったとしている。

われわれは、新しい知識をどんどん増やしているが、それはわれわれの人間としての能力が進化しているからではなく、他の人の知力の支えがあるからであり、先祖から受け継いだ知的財産を持っているからである。シャルトル侯ベルナルドは、われわれを巨人の肩に乗っている小人によくたとえられる。侯がおっしゃるには、われわれが先達より幅広くかつ詳細な知識を持っているように見えるのは、われわれが高みにいるからでも鋭敏な目を持っているからでもない。われわれが先達の巨大な彫像の上に持ち上げられ高い場所で生まれただけなのだ¹⁰。

カントの理想は、正義と個人の自由によって人類が1つになるというものがあるが、これがモダニズムのもう1つの起源となっている。残念なことに、ポストモダニストの批判によれば、これらの理想はイデオロギーとなってしまった。このイデオロギーは、20世紀になると植民地主義を正当化するために用いられた。その論拠は、人類の状況をあまねく改善するというものであったが、世界中の土着文化の崩壊をもたらした。モダニストの不当な野心から文化を守るために、カントのモダニズムを近代化 (modernization) と定義し直す人たちらもいた。すなわち、このイデオロギーには反対するが、物質的利益を獲得するために西洋の科学的進歩を模倣することには価値があったのである。

現在、モダン・パースペクティブの立場をとるとは、一般的に、競争優位および収益性を創出するために、組織の問題を診断し解決策を探索することを意味している。このパースペクティブでは、次のことが推奨される。組織が内外からの圧力の均衡を図ること、コア・コンピタンスを作ること、そして変化に適応することである。これらはすべて希少資源の利用を最小化してくれる効率の達成をもたらしやすくしてくれる。ここで3つのアイデアがモダン・パースペクティブの主張の雰囲気をつくらせてくれる。すなわち、一般システム理論、社会-技術システム論、コンティンジェンシー理論である。

一般システム理論

1950年代に、オーストリア生まれの生物学者ルードヴィヒ・フォン・ベルタランフィー (Ludwig von Bertalanffy) は、すべての科学を理論的に統一する可能性を模索していた。一般システム理論 (general systems theory) と呼ばれる彼のアイディアは、次のような観察に基づいている。社会は集団から成り立っていて、集団は個人から、個人は器官から、器官は細胞から、細胞は分子から、以下同様に続いていく。フォン・ベルタランフィーは、これらの現象の各々、そこにはそれぞれの学問分野があったが、それらをシステム (system) であると見なし、それらすべてに当てはまる法則や原則を探した。彼の信奉者の1人であるアメリカの経済学者ケネス・ボールドディング (Kenneth Boulding) は、システム階層 (hierarchy of systems) を明らかにしたが、これは表 2.1 に示した。そこに彼は、社会の上に超越レベルを設定した¹⁾。

ボールドディングのフレームワークは、モダニストの組織論者を悩ませ続けることになる次のような疑問を提起した。組織を分析するのに適した分析レベル (level of analysis) はどこなのか。関心現象を分析するレベルを見つけるためには、まずその現象を主システムとして定義し、次にその上のレベルを上位システムと見なし、そして下のレベルを構成し相互作用をしているものを下位システムと見なすことになる。全体としての組織を研究する場合、組織が分析レベルであり、その中の単位や部門は下位システムとなり、環境は上位システムの役割を果たす。もし部門を主システムとする場合には、部門の中の集団/または個人メンバーが下位システムを形成し、組織が上位システムとなる。

理論上は、システム分析においては、そのシステムが存在するレベルに固有のものを分離することが可能であり、そのことにより同じレベルにある他のシステムとの比較が可能となる。しかし、もし分析の途中で、あるレベルから別のレベルへ焦点を移す場合には、そのことによって作り出される混乱に用心する必要がある。同じレベルで対峙しているシステムの重要性をわかってもらうために、自動車の例を考えてみよう。どんなに自動車の各下位システム (例えば、電気系統の配線、燃料ポンプ、エンジン) に詳しくても、すべての部品がどのように関連しているのかを理解していなければ、実際に動くように車を組み立てることは難しいし、故障した車を修理することも難しいのである。

表 2.1 ボールドディングのシステム階層

レベル	特徴	例
1. フレームワーク	・ラベルと専門用語 ・分類システム	解剖図, 地図 リスト, 索引, カタログ
2. クロックワークス	・周期的な出来事 ・単純で定期的 ・(もしくは調整された) 動作 ・平衡または均衡状態	太陽系 単純な機械 (時計もしくは滑車) 経済の均衡システム
3. コントロール	・自己コントロール ・フィードバック ・情報伝達	サーモスタット 恒常性 自動操縦
4. オープン (生物)	・自己保存 ・物質のスループット ・エネルギー投入 ・再生産	細胞 川 炎
5. 遺伝	・分業 (細胞) ・分化と相互依存 ・「設計図」通りの成長	工場
6. 動物	・移動性 ・自己認識 ・特殊な感覚受容器官 ・高度に発達した神経システム ・知識構造 (イメージ)	犬 猫 象 クジラまたはイルカ
7. 人間	・自意識 ・シンボルを作り出し、吸収し、 解釈する能力	あなた 私
8. 社会組織	・価値システム ・意味	ビジネス 政府
9. 超越的	・「絶対に理解できないもの」	形而上学 美学

出所: Boulding (1956) を基に作成。

システム論には、その下位システムを「全体は部分の総和以上のものである」という陳腐な決まり文句で表現し説明するのではシステムのすべてを明らかにできないほどの意味が含まれている。同様に、上位システム—例えば、自動車走れる地形であり、自動車をどのように運転するかを決めた地元の法律などを無視することもできない。たとえその文脈を知ることが、自動車に特段関係がないと思えても無視できない。例えば、経済学者や社会学者はどちらも、組織をブラック・ボックスとする傾向がある。それは組織成果を歴史パターン、社会的パターンや傾向という上位システムだけから予言しようという彼らの目論見からである。社会レベルの高みから眺めている彼らには、特定組織の中で活動している下位システムは見えないし、他の組織と比較すればユニークなものを持っているのもわからない。したがって、彼らがある組織の経営者に伝えることのできる知識は、競争相手に伝えることのできる知識と同じものに限定される。

次のことも理解してもらいたい。社会組織を説明するということは、おそらく人間の理解の限界を超えている。社会組織レベルの組織を語るには、組織と同じ思考方法を学習する必要がある。これはモダン・パースペクティブの組織論がそうしていると約束しているものであるが、これを批判する人たちは、それは不可能だと考えている。したがって、システム論の持っている驚くべき意味合いの1つは、人間は問題の解決策を見つけられるほど賢くはなく、解決策は、はるか考えの及ばないところにあるということである。その一方で、分析の下位レベルを用いて全体的問題を断片的に検討するという代替案は、それが不完全であるがゆえに常に失敗するはずである。これまでのところ、システム論を批判する論文の忠告を受け入れて、人間より上のレベルで定義された問題の解決を諦めたモダニストはいない。

社会—技術システム論

1960年代、組織の2つの下位システム間—社会構造と技術—の相互作用に関心が向かい、社会—技術システム論の展開につながった。イギリスにあるタビストック人間関係研究所は、技術におけるいかなる変化であっても仕事上の

社会的関係、態度、感覚に影響を及ぼし、それが再び技術の利用と利用法に影響を及ぼすことを理論化した。最終的にタビストックの研究者は、特定目的達成のための技術システムと社会システムの最適組み合わせを見つけ出すことを推奨したが、それは驚くべきことに2つの下位システム的一方あるいは両方の最適化を諦めてもよいことを意味していた。

社会—技術システム論 (socio-technical systems theory) は、タビストックの研究者であったエリック・トリスト (Eric Trist) とケン・バムフォース (Ken Bamforth) の研究から発展した。彼らは技術が労働者の生産性、モチベーション、モラル、ストレスに及ぼす影響を1950年代初期のイギリスの炭鉱で調査した¹²。その当時、石炭を掘る工法としてはロングウォール工法が主流であり、すべての炭鉱夫たちは採掘現場で長々と敷設されたベルトコンベアーに沿ってバラバラに働いていた。この危険で単調な環境で働いていた炭鉱夫たちは、自分の仕事に影響を及ぼすことも仲間の仕事に影響を及ぼすこともなかったが、それは人的接触が必要最低限しかなかったためである。トリストとバムフォースは、この工法の問題点をいくつも指摘している。具体的には、ストレス、欠勤率、離職率が高く、生産性が低く、さらに仲間、特に別のシフトの者たちの仕事ぶりが悪いと年がら年中文句をいっている、といった内容である。

イングランド北東部ダラムの1つの採掘場で、ショートウォール工法が採用されていた。そこでは多能工集団が、自分たちのシフトの石炭採掘のすべてに責任を負っていた。労働者集団は、自分たちの仕事の割り振りをコントロールしていたし、生産性も管理していた。トリストとバムフォースは、次のことを発見した。自律的作業集団 (autonomous work groups) によって開発されたこの工法は、技師によって設計された工法ほど計算上効率がよくないはずだが、実際はより多くの仕事成し遂げられ、労働者たちは職務からより多くの満足を得ていた。言い換えると、彼らが観察した技術システムと社会システムは準最適状態だったが、この2つのシステムが合体したときに業績を逆説的に最適化させたのである。そして彼らはこのことは他の作業状況にも当てはまると確信した。

もう1人のタビストックの研究者フレッド・エメリー (Fred Emery) は、技術システムと社会システムが個人の心理的欲求に及ぼす影響を調査した。それは、生産システムをチームワーク、多能工、自己管理が可能なものに設計し直す必要があることを示すためであった¹³。彼によると、組織パフォーマンスは、各下位システム (集団) が諸問題に対処できるか、他の下位システムそれぞれと統合できるか、そして全体とも統合できるか、に左右される。このエメリーのアイデアの多くは、自己組織化システム論や複雑系理論で活用されている。

タビストックの研究者による研究は、さまざまな人的問題にその関心を向けていた。具体的には、社会システムとしての組織、職務設計の社会的および心理的影響、個人と比較した職場集団の重要性、そしてスキルやタスクの多様性を減少させるのではなく増加させることを考えた分業の必要性などである。彼らは、自己管理集団が組織設計の基本要素となるべきであるということも示唆している。そうすることで階層組織を作る必要性が減るからである。

おわかりのように、社会-技術論の提案は、科学的管理法の諸原則の多くと対立するものである。しかしテイラーもそうであったように提案者たちの意図は、すべての努力を無にする、マルクスが資本主義の特性とした社会的コンフリクトに向かう傾向を克服するための手段を提供することにあった。タビストックの研究者たちは世界中のさまざまな組織で仕事をしたが、そこには、インドの更紗工場、ノルウェーの造船所と肥料工場、アメリカの鉱山会社、イギリスとカナダの石油精製工場などがある。また社会-技術システム論は、マトリックス構造やネットワークといったより新しい組織形態に根拠を与えるものであるし、フォレットの職場民主主義のアイデアやデュルケームの非公式組織のアイデアを擁護する存在でもある。

コンティンジェンシー理論

1960年代ごろまで、組織論者を突き動かしていた中心的関心事は、最適な業績を上げる組織化の最善の方法を科学的に発見することであった。しかし科学は役に立たず、組織設計の唯一最善の方法について曖昧な解答しか出せな

かった。このことが、最善となるかどうかは、関係する環境、目的、技術、人間といった要因に依存しているということに思い至るきっかけとなった。彼らのアプローチは、コンティンジェンシー理論 (contingency theory) として知られるようになるが、それは一般システム理論と社会-技術システム論の研究家たちの研究を拡張したものであった¹⁴。コンティンジェンシー論者にとって有効な組織とは、多種多様な下位システムが特定状況でパフォーマンスを極大化するために連携している状態である。

コンティンジェンシー論者は、各状況でキーとなる条件を明らかにし、状況と条件間の最善の適合関係を決定しようとした。コンティンジェンシー・アプローチは、「もしこのような状況が存在するならば…その場合にはこれがなされなければならない」というフレーズでよく表現される。例えば、次のようになる。もし製造業の組織で、激しい競争環境にさらされていて、厳しい品質基準のある規格品を毎日大量に作らなければならないとしたら—その場合には、製造プロセスは高度に標準化されるべきであり、明確な生産目標を持ち、標準や作業手続きが整備され、上司による厳しいコントロールが行われるべきである。

今日、コンティンジェンシー理論は、モダン・パースペクティブの中で不動の地位を築いているが、条件をどんどん列挙したことによる複雑化が、この理論をますます扱いにくいものとしている。コンティンジェンシー理論が高い人気を長年にわたって保っている理由の1つは、この理論が成功のレシピを魅力的に提示しているからである。しかし注意しなければならないのは、コンティンジェンシー理論は典型的に技術合理性や効率の規準で判断しており、他のパースペクティブと比べて思考方法に窮屈さがある点である。

シンボリック・パースペクティブへの扉を開ける

組織論の創始者たちは、より包容力のあるパースペクティブを持っていたことは確かである。しかしそれはモダン・パースペクティブが組織論の主流の地位を固めるまでのことである。しかし、ほとんどの人たちが忘れてしまっているが、モダン・パースペクティブが組織および組織化を考える唯一の方法では

ない。組織論者が、モダン・パースペクティブを探究することやその応用法を開発することに血眼になっていたころ、他の領域—特に解釈主義社会学、社会心理学、文化人類学—では主観や解釈に基礎を置いた代替案の開発が始まっていた。

1928年にアメリカの社会学者ウィリアム・アイザック・トーマス (William Isaac Thomas) が、新しいアプローチに関する神のお告げともいべきアイデアを示した。「もし人が自分たちの状況を現実と定義すれば、その状況は、彼らの頭の中では現実となる。¹⁵⁾」同様にシンボリック・パースペクティブは、次のことを示唆している。主観的確信が、客観的現実とまったく同じように行動に影響を及ぼすとしたら、その場合「社会的事実」は、正しく現実であり、存在論的にいえば客観的事実である。アメリカの詩人ウォレス・ステイヴンス (Wallace Stevens) は、モダン・パースペクティブとシンボリック・パースペクティブの違いを1937年出版の詩『青いギターを持った男 (The Man with the Blue Guitar)』の中で見事に表現している。

They said, 'You have a blue guitar, You do not play things as they are.' 楽譜が言った、「あなたは青いギターを持っている。あなたはありのままに弾いてくれない。」

The man replied, 'Things as they are Are changed upon the blue guitar.'¹⁶⁾ 男は応えて言った「ありのままに弾いても青いギターの上で変わってしまうのだ。」

シンボリック・パースペクティブから見ると、解釈が、詩の中の青いギターのように、現実を変える。現実に対するこのような見方は、組織や組織化の觀念の周りに設定された客観的境界に不満を抱いていた組織論者の心を捉えた。彼らは、解釈から生じる微妙な理解の違いが、実証主義的説明を補完してくれると感じていた。その理由は視野の中に、組織や組織化の別の様相を持ち込んでくるからである。このことは、特に、解釈を多く含むシンボルや意味に関わる現象で顕著である。社会構築、イナクトメント、制度化および文化は、彼らが民族誌学の濃密な描写、ナラティブ (説話)、内省的理論化 (reflexive theorizing) といった手法を用いて探究している現象にあたる。

社会構築理論

1966年に出版された『現実の社会的構成 (The Social Construction of Reality)』という短い本の中で、ドイツの社会学者ピーター・バーガー (Peter Berger) とトーマス・ラックマン (Thomas Luckmann) は、次のような大きなアイデアを提示した。すなわち、社会的世界は、物体、言葉、行為、出来事に対するわれわれの解釈によって、交渉され、組織され、構築されており、そのすべてがシンボルを通して伝えられている。彼らは、社会的に構築された現実 (socially constructed reality) の中では、シンボリズム—構造ではなく—が社会秩序を作り出し維持すると主張する。

バーガーとラックマンは、解釈とは、間主観的に形成された暗黙の理解に基づくものであるとする。間主観性 (intersubjectivity) とは、人びとの間で発生する主観的体験の領域であり、この領域が歴史観や文化を共有している感覚をもたらす。間主観性に社会構築プロセスを合体させることで、この現実に関する理論が社会理論になるのである。これは、人間の経験とは独立した客観的現実であるとする、モダニストの定義とは対照をなすものである。

バーガーとラックマンによれば、社会構築は、外面化、客観化、内面化といふ3つのメカニズムで行われる。シンボル (symbols) —意味を付与された物体、行為、言葉—の使い方を学ぶことで、人間は意味を外面化できるようになる。外面化 (externalization) が起こるのは、意味がシンボルによって伝えられてきたり、逆にシンボルを通じて伝えたりする場合である。その理由は、このようにして意味は、ある個人の自我という純粹私的領域の外へ旅立つからである。このように間主観的に作り出された理解は、客観的現実のように見えるが、それは実際はそうではなく客観化なのである。客観化 (objectification) は、客観的現実ではないのに客観として扱うことである。内面化 (internalization) においては、社会集団が間主観的に外面化し、客観化した、理解を何の疑いもなく現実として受け入れる。外面化、客観化、内面化のプロセスが長期間綿々と続くことで、社会的に構築され、共有された現実が維持され、次の世代へと伝えられていくのである。

彼らは、新しい組織に社会化されるとき、常にこの社会構築プロセスを思い知

ることになる。社会化 (socialization) の初日、われわれは、疲労困憊して家に帰ってくることだろう。それも大して疲れるようなことをしていなかったにもかかわらず。このことは間主観性が働いている証であり、他の人たちが外面化し、客観化し、社会的に構築した現実を、必死に内面化しようとしているからである。結局、人は、その組織の行動様式を身につけ、それが第2の性質となるにつれ、居場所を見つけることになる。皮肉なことだが、たとえ社会化されることを拒否したとしても、不適応人というアイデンティティは、この特定集団での残留・排除を定めた社会的に構築された方法を、受容したことになるのである。

社会的に構築された現実を研究するには困難が伴うことは、すぐに想像がつくだろう。それは局地的な現象であり、どこで始まりどこに向かうかわからず、過去にも未来にも拡大できるからである。つまり関与できるのは、社会的に構築された現実のほんの一部にすぎないということである。現実として現れてくるのは、客観化と外面化を通して人が知覚したものである。それは社会的に構築された現実であり、自分が関わった他者との相互作用の中のみ存在するものである。したがって、社会的に現実を構築するプロセスは、その規定者たち (enactors) が皆で分担しているのであり、彼らは皆その間ずっと絶え間ない変化を経験しているのである。

社会的に構築された現実が変化するのは、何か新しいことが外面化され (例えば、他集団からのシンボル借用や新シンボル考案によって)、それを受容し利用することを通じて客観化され、そして内面化されたときである。これらすべてが同じ進行中の社会構築プロセスの中で起こり、そして安定がもたらされる。安定と変化は、新しいシンボルが古い意味と結びついたり、古いシンボルが新たな意味を手に入れたり、時が経つにつれて絡み合っていく。

イナクトメント理論

現実を精神的想像力の産物として捉える認知心理学をたどってみると、アメリカの社会心理学者カール・ワイク (Karl Weick) が、組織を認知プロセスと見なした最初の人物の1人であることがわかる。彼の主張では、組織は、そ

ンバーの心の中のみ存在し、そこで社会的に構築された現実の認知マップの役割を担う¹⁷。ワイクが地図作製をメタファーとして使っているのは、人間の中に地図を作って、自分たちが存在すると思込んでいるものに辿り着かせる「便利な虚構」と呼び、組織論者の関心を向けるべき現象は組織ではなく、組織化であると主張する。名詞形ではなく動詞形が、彼の理論づくりの発想の原点である。

ワイクは、バーガーとラックマンの外面化と客観化を一体化して認知プロセスの具象化 (reification) 《あるものを現実にする》とした。彼は、認知マップを綱張りであると思込込むことで、人は組織を具体的なものと見なし、それにしたがって相互作用するよう命じると主張する。もちろん、地図作成プロセスにおける人間の相互作用には、ある程度の協働が当然含まれる。ワイク理論の最も説得力のある主張の1つは、組織は、意味の集団の探索の産物であり、そのことにより経験が整理される、というものである。このような整理は、何が現実であるかという確信をイナクトメント (enactment) することを通じてなされる。したがって、センスメイキング (sensemaking) は、真実を発見することではなく、理解を作り出す (意味を決定する) ように経験を編成することで、真実を創造することなのである。このことすべては、認知的知覚に残され、それが組織として具象化されるのである。

ワイクは『組織化の社会心理学 (The Social Psychology of Organizing)』の中で、次のように述べている。イナクトメントという用語を慎重に選んだのは「管理者が周囲にある多くの『客観的』事物を構築し、再整理し、選び出し、破壊していることをイナクトメントという用語で強調したかったからである。…人が行動を起こすとき、人は変数を受動的に選んでいるわけではなく、何らかの秩序に従っている痕跡があり、実際、自分に制約を課している。¹⁸」ワイクや他の研究者は、イナクトメント理論を株取引でのバンドワゴン効果現象の解明に用いている。2008年に起きた世界金融危機は、イナクトメントに環境を一変させる力があることを明確に証明している。

ワイクによれば、あるトレーダーに値上がり株を見つける達人であるという

噂が立つと、他のトレーダーたちは、彼の購買行動を真似るようになる。すると、その株の取引が活発になり、大抵株価が上昇し（すなわち、株価を高騰させ）、その結果あるトレーダーの評判が守られる。あるトレーダーの信用が立証されると真似をする人がさらに増え、買い手をさらに引き付け、少なくともしばらくの間はその株の株価がさらに上昇する。ワイクが述べているように、「株の中身ではなく、バンドワゴン効果が株価を押し上げたという事実は、投資の世界では、イナクトメントが重要な経路であることを示している。¹⁹」このことはまたイナクトメント、センスメーカー、社会構築が、純粋に客観的で合理的なモダン組織論のパースペクティブでは説明不可能な行動を説明するために、どのように連関しているかを示している。

制度と制度化

1949年にアメリカの社会学者フィリップ・セルズニック (Philip Selznick) は、テネシー川流域開発公社 (Tennessee Valley Authority) に関する本を出版した。合衆国政府は、TVA に資金を拠出し、発電と重要な農業地帯であったテネシー川流域を洪水から守るためのダムを建設した。さらにこの計画では、森林保護と休暇村の建設、地元農民への援助が約束されていた。

セルズニックはその著書『TVA と農業地帯—公式組織の社会学的研究 (TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization)』において、地域社会の利益を目指した農業地域プロジェクトとして発足したTVAが、農科大学、地元自治体、政治家、ビジネス・リーダーといったさまざまな利害関係者をどのように取り込んでいったかを書いている。彼は、取り込み (co-optation) が、資源の効率的分配者でありタスクの調整者であったこの組織を、注目すべきアメリカの制度へと変貌させたと主張する。しかし、制度化が進行するにつれ、TVA は初期の目的を忘れていってしまう。

1957年出版の『組織とリーダーシップ (Leadership in Administration)』の中でセルズニックは、彼がかつてTVAにおいて目の当たりにした制度の正当性のパラドックスを、組織と制度をその価値観の違いから区別することで説明している。セルズニックにとって組織とは、経済効率達成のための合理的手段

である。それゆえ、もしより効率的な組織が出現した場合、それが最初のものに取って代わることになる。つまり組織は、置き換え可能なのである。それではTVAのような非合理的組織の永続性をどう説明するのか。セルズニックは、その答えとして制度化の概念を持ち込み、次のように主張する。制度とは、自らを社会にとって価値のあるものであると強く主張し、なくてはならない存在であると思わせようとするものである。それはかつてアメリカでTVAが、農業地域の民主化という理想と自己を結びつけた行為である。実際には、その行動は、その正当性の主張から期待されるものとは大きくかけ離れたものであったが。

後にアメリカの社会学者ジョン・メイヤー (John Meyer) とブライアン・ローラン (Brian Rowan) が説明しているように、制度化 (institutionalization) は、神話をでっち上げ、それによって組織の行動を世間の目から隠し、資源の取り込みを長期間見つからないようにする。「大きすぎて潰せない」という大銀行の主張は、非効率な組織行動だけでなく組織的不正行為さえも擁護してしまう、制度的神話の力を物語る直近の例であると考えている人たちもいる。

制度化の正当性の確保を、神話や価値観に祈願するというアイディアは、組織文化の果たす役割に目を向けさせることとなった²⁰。結局のところ、神話や価値観は文化の本質である。しかしセルズニックの制度化論のシンボリックな側面に刺激を受けた組織論者のほとんどは、社会的価値の取り込みとしての制度化には関心を示すことはなく、組織文化のような現象により強い関心を示した。それゆえ、学者の中にはセルズニックから文化人類学に着想の源を切り替えた者もいた。

アメリカの文化人類学者クリフォード・ギアツ (Clifford Geertz) は文化 (culture) を他ならぬマックス・ウェーバー—多くのモダニストたちが自己の正当性の証として頼りにしているドイツの社会学者—を引き合いに出して明らかにした。1973年に出版された彼の著書『文化の解釈学 (The Interpretation of Culture)』の冒頭で、ギアツは彼自身とウェーバーをうまく結びつけている。

マックス・ウェーバーもそうだと思っているが、人は、自分で紡いだ意味の蜘蛛の巣に吊り下げられた動物です。私は文化というものは、そのような蜘蛛の巣だと考えています。したがって、文化の分析とは法則を探し出す経験科学ではなく、意味を探し出す解釈学だと考えています²¹。

ウェーバーを取り込んだことで、ギアツはシンボリック・パースペクティブの中での彼の主張を確固たるものとした。そして彼の文化へのアプローチは、モダン・パースペクティブに代わるアプローチを探していた大勢の若い組織研究者を引き付けた。濃密な描写というギアツの方法論は、彼らに民族誌学（エスノグラフィ）を初めて体験させたし、少なくとも民族誌学のシンボリックバージョンを体験させた。

濃密な描写（thick description）は、文化の果たす役割を示すために、日常の出来事の表面ではなく裏に潜むシンボリックな意味を暴き出す。ギアツの民族誌学の一節から、彼のやり方を垣間見ることができる。民族誌学的調査を徹うためにバリ島に到着したばかりのギアツ夫妻が、どのように一般には打ち解けにくく、よそ者を透明人間として扱うバリの人たちに受け入れられていったかを説明している件（くだり）を紹介する。ギアツの文章は例外なく次のようなものである。

われわれがここに来てから10日かそれくらいが経った。大がかりな闘鶏が、町の広場で学校の新築資金集めのために開かれている。……もちろん、禁酒法時代の飲酒、現在のマリファナの吸飲、と同じように、闘鶏は、「バリの人たちの生活様式」の一部になっている、にもかかわらず、ハッピングが起り続けている、そして非常に頻繁に思い知らされる。そして禁酒法時代かマリファナのように、時折、警官（少なくとも1958年当時は、そのほとんどがバリの人ではなくジャワの人であった）が、一斉検挙を目的に身体検査を要求し、鶏と爪を没収し、何人かに罰金を科し、その当時はもちろん現在でも何人かは体罰として1日中南国の太陽の下にさらされ、この体罰にはまったく効き目がなのだが、そしてときには、本当に稀にはあるが、さらされた人が死ぬこともある。

その結果、ふだんの試合は村はずれの隠れた街角で行われていて、実際少し大幅にはなく一この興業の活気が失われる傾向にある、しかしバリの人たちには活気を失わせる気はまったくない。このときは、しかしながら、政府が出し渋る学校の建設資金集めだから、最近取り締まりが減ってきたから、そして私が一連の情報から総合すると、必要な賄賂はすでに渡してあるという認識といったおそらく理由から、彼らは町の中央広場で開催でき、大勢の熱狂的な群衆を警察の目を気にすることなく集められると考えていた。

彼らは間違っていた。第3試合の中盤、大勢の人がいて、その中にはまだ目を輝かせていた私と妻がいて、リングの周りが溶け合って一体となって、文字通り超生命体となっていたら、マシンガンを手にした警官を満載したトラックが唸りを上げて突入してきた。「プリシ！プリシ！」という罵声が群衆から上がる中、警官が飛び降り、リング中央に殺到、ギャング映画のワンシーンさながらに周囲に向け銃を構えたが、さすがに発砲することはなかった。超生命体は一瞬にしてバラバラとなり、四方八方に散り散りになった。人びとは、我先にと道を走る者、頭から扉を飛び越える者、台の下を這い進む者、枝細工の網を折り返しその陰に隠れる者、ココナツ畑の木に大急ぎで登る者がいた。人の指を切り落とせるほどというか足で穴を掘れるほど鋭利な鉄爪で武装した鶏が、そこら中を走り回っている。すべてが土埃とパニックの中にあった。

人類学では当たり前の原則、「郷に入っては郷に従え」、妻と私は決断した、周りにちょっとだけ後れをとったが、なすべきことは走るだけだと。私たちは村のメインストリートを駆け下った、北に向かって、住処から遠ざかっていく、リングの北側にいたから。逃げる途中、別の逃亡者が突然複合住宅の中に飛び込んだ一彼の家だと後でわかった一、私たちはといえば、目の前には田んぼ以外なく、田園風景が広がっていて、とても高い火山があって、彼を追うことにした。私たち3人が中庭に転がり込んできたので、彼の妻、彼女はこの種のことを前にも経験していて、テーブル、テーブルクロス、椅子3脚、3人分のお茶をさっと出して、われわれは皆、無言で、椅子に腰かけ、お茶をすすり、気を静めようとした。

間もなくして、警官の1人が中庭に偉そうに行進するように入ってきて、村

長を探していた。(村長は闘鶏会場にただけでなく、会場を仕切っていた。トラックがやって来たとき、彼は川に逃げ、腰布を脱ぎ捨て、川に身を沈めた、そのため、警官がやっとのことで川の流れを頭からかぶりそこに座っている彼を見つけたとき、事件が起きたとき入浴中だったのでそこにはいなかったから、私は無関係だということができた。警官は彼を信じず300ルピアの罰金を科した、これは村がみんなで賭けた金額だった。)私と妻が中庭にいるのを見て、「え、白人」と口にし、警官は昔の喜劇役者のように、ニヤとしてギョとした表情をした。我に返って警官が、たぶん、次のように聞いてきた。どうなっているのだ、お前たちはそこで何をしているのだ。5分前からのホスト役がすぐさま私たちを守ってくれ、私たちがどこの何ものかを感情を込めて語った、その詳細かつ正確さに今度は私が驚いた、村人とは1週間以上経ってもほとんどコミュニケーションがとれないでいたのに、私の家主と村長を救ってくれた。私たちにはそこにいる正当な理由がある、彼がいった、鼻持ちならないジャワ島人を正視しながら。私たちは、アメリカの大学教授であり、政府も私たちを承認しており、ここの文化を調査していて、アメリカ人にバリのことを知ってもらうために近々本を出版する予定である。そして私たちは、ここでお茶を飲みながら、午後ずっと文化について語っていて、闘鶏については何も知らない。さらに、私たちは、今日1日、村長を見かけていない。彼は、町に行っているに違いない。警官は、戸惑い気味になって退散していった。そしてほどなくして、生き残った、まだ刑務所の外にいることに当惑しつつもほっとした、私たちはやったのだ。

朝になると、村での状況は一変していた。もはや私たちは、透明人間ではなかったし、突然注目の的になっていたし、暖かい興味の目の対象、何よりも娯楽の対象となっていた。村人の誰もが、私たちが他の人たちと同じように逃げ延びたことを知っていた。彼らは、何度も何度もそのことを聞いてきた(私はこの物語を語らなければならなかった、微に入り細にわたり、日が暮れるまでに50回も)、優しく、愛情深かったが、そのしつこさには悩まされた。「何であそこに立ったままでいなかったの、警官に、あなたは誰って言ってやればよかったのに」、「何で見てただけで、賭けてはいない、といわなかったの」、「本当に銃はちっとも怖くなかったの」、彼らと一緒にあったときはワクワクしていたし

彼らとの生活を離れてからでさえ(つまり、あの事件から8年経っても、彼らにゾッコンである)、世界で最もバランスのとれた人たち、彼らは陽気に、私たちの野暮ったい走り方の真似をする、何度も何度も、そして慌てていた証拠だという。しかしとりわけ、誰もが大いに喜びそれ以上に驚いたのは、私たちがすぐに「身分証明証を取り出さなかった」(彼らはそれを持っていることも知っていた)ことと特別待遇の外国人であることをいわなかったこと、その代わりに私たちが同じ村人としての仲間意識を示したことにである(私たちが実際に示したのは、臆病さであったが、その中でも仲間意識はあった)。ブラーフマナの司祭でさえ、彼は年老いていて、厳粛な面持ちで、あの世の人たちと連絡を取り合っているせいか半分神になりかけているような人で、決して闘鶏にはかかわらず、近づくことさえもしなかったし、他のバリの人たちでさえ会うのは難しかったが、私たちを彼の庭に呼んで何が起こったのか、その異常事態のすべてを幸せそうにニコニコ笑いながら聞いてくれた。

バリでの問題は、住民に受け入れられるかどうかだった。私たちと村社会に関する限り、あの事件が転換点だったし、私たちはまさに文字通り「渦中」にいた。村のすべてが私たちにあらわになったし、あれ以上のことは別の方法ではできなかったはずである(私は、司祭に絶対面会できなかつたし、事件の日のホストが最良の情報提供者の1人になっている)、それも瞬く間に。違法賭博の一斉摘発で逮捕される、逮捕されかかるというのは、人類学のフィールドワークで必要とされる神秘的な部分、つまり同調的関係を気づくための処方箋としてはまったく論外であるが、私の場合は非常にうまくいった²²。

ギアツの原文は、濃密な描写の基本を例示している。つまり、状況を述べ、細部を描写し、予期せぬ出来事や他の驚きが彼にどのように感じられたかを記述し、引用した現地語の情報源を明らかにし、その文化にいる人の解釈を提示し、よそ者の憶測や確信とその文化にいる人たちのそれとを対比して列挙している。しかしギアツは、彼の手法を例示し、そしてシンボリック・パースペクティブに正当性の根拠を与えただけでなく、社会学者にストーリーテリング(storytelling)がいかに楽しいものであるかを教えてくれた。

ナラティブ（説話）と内省

ギアツの語学の才と独特のタッチ、これは彼の用いる主観的認識論の特徴の1つであるが、これがナラティブ（説話：narrative）に関心を向けさせた。その理由は、彼の生き生きとした散文体スタイルが、モダン・パースペクティブの客観主義が命じるところの無味乾燥な文体との鮮やかな対比を見せつけたからである。この対比が、研究者の記述法にも関心を向けさせることになった。このような組織論の記述法について書いた最初の人物の1人に、アメリカの社会学者ジョン・ヴァン・マーネン（John Van Maanen）がいる。1988年に出版された著書『フィールドワークの物語（*Tales of the Field*）』においてヴァン・マーネンは、すべての社会科学の記述は、ストーリーテリングであると示唆した。彼によれば、ストーリーテリングは、現実主義者的、告白的、印象派的のいずれかのスタイルになる。

現実主義者的物語（realist tales）、このスタイルの典型例は、モダン・パースペクティブの人たちである。物語は、組織内で実際に何が起きているかを知る目的で、社会的事実の客観的報告として書かれる。「現実主義者」と彼らと呼ぶことで、モダニストの研究者たちが主観的経験を客観的事実としていかに修辞的に構築するかをわからせようとしている。その一方で、自分自身のことは決して語らないので、彼らの研究者／語り手としてのアイデンティティは覆い隠されてしまう。現実主義者的物語と告白的物語（confessional tales）とは、完全に逆の立場にある。告白的物語では、著者は、彼女または彼として自分の先入観や途中で犯した過ちを告白するので、非常に大きな存在である。印象主義者的物語（impressionist tales）は、現実主義者的物語とは、さらにかけ離れた存在である。極度に個人的な説明が読者を関連状況へと誘（いざな）い、それによって語り手の体験を読者に自分が体験したことのように感じさせるものである。これはまさにギアツが、バリの人たちの闘鶏物語で行ったことである。ただ彼の場合には告白的要素も含まれているが。

アメリカの人類学者ジェームズ・クリフォード（James Clifford）とジョージ・マーカス（George Marcus）は、1986年に出版された著書『文化を書く—民族誌学の詩学と政治学（*Writing Culture: Poetics and Politics of Ethnography*）

の中で、記述法をポストモダニズム的に議論した。彼らの主張によれば、調査報告書の記述は、報告書の状況的パースペクティブの産物なのでどれにも想像的部分が存在する。状況的パースペクティブ（situated perspective）とは、研究者がその一員になったと主張する解釈共同体には、彼らが語る事柄や現象を記述する方法に影響を及ぼす固有の関心と会話様式があることをいう。例えば、その本で見つけたアイデアを使ってある組織を研究したとしよう。しかしその組織のメンバーは、理論を知らないかもしれないし、研究者の用語を使わないかもしれない、ということである。

それでは、誰が正しいのだろうか。誰かが彼らの世界観だと他人に押し付けるときは常に、それはモダニストのやり口だとポストモダニストは厳しく批判するが、その人はヘゲモニック（支配的）で全体主義的状況にある。内省（reflexivity）が助けとなる。調査において内省的であるということは、次のように自問することを意味する。すなわち、自分が何を研究していて、どんな調査方法を採用していて、それを選択した根底にある前提は何なのか。それらの前提は、自分が現象を定義する仕方や調査方法にどのような影響を及ぼしているのか。それは、自分が提案する知識や研究対象とする知識にどのような影響を及ぼしているのか。内省的な研究者や経営者は、社会的に構築された現実は、多様なものではなく、交渉された記述であり、多様な解釈や意味を許容するものである、ということを認識している。

突然とした状態にある「現実」を内省的に評価することを徹底したアイデアを用いることで、ポストモダン・パースペクティブは批判しなくなった。

ポストモダンの影響

モダニストたちは、長い間、未開の人たちに進歩をもたらすという主張を擁護し、自分たちを正当化していた。しかしその後、世界中の植民地政府は、民衆の気運の高まりに直面する。人類学者たちは、政府補助金で植民地研究を行っていたが、彼らも自分たちがその高まりの真只中にいることを知ることにした。彼らは、植民地の人たちにではなく、利益供与者におもねっていると

非難されていた。1980年代初頭に植民地主義が崩壊すると間もなく、文化人類学も同じ運命をたどった。

植民地主義崩壊により引き起こされた人類学の描写の危機 (crisis of representation) の中心にあったのは、人類学的手法は文化を正確に描写するという、すでに揺らいでいた確信であった²³。最も声の大きかった批判内容は、次のようなものである。「現地人」のものの見方は間違っていて描写されてきており、人類学者たちは、現地人自身からではなく、大人類学者からのお墨付きが貰える主張を知りたがっているにすぎないというものだった²⁴。有名な写真が議論を巻き起こした。その写真には、一群の現地人がテントの外に列に並んでいるのが写っていた。そしてテントの中には、文化人類学創始者の1人であるマリノフスキー (Malimowski) が、小さなテーブルの前に座り調査ノートに熱心にタイプしているのが写っていた。彼は、観察したことを記録するのに夢中で、彼の研究対象が彼を観察しているのを観察し忘れていた。この写真は、観察者と非観察者の関係を逆転させることによって、人類学のモダニスト的見方を皮肉を込めて否定していた。

ポストモダニストたちに一致点を見いだすのは難しい。しかし彼らは皆さまざまな方法で、マリノフスキーの写真がしたように、モダニストたちの現実に関する定義を否定しようとしているように思える。これが多くの人たちがポストモダニズムを批判的と捉えるゆえんである。あの写真が示しているように、ポストモダンには芸術的効果や着想の面で遊び心にあふれ創造的でもある。それがポストモダンの証 (あかし) であるはずである。しかしモダニズムの基本前提を否定するという行為がもたらしたものは、虚無主義 (nihilism) の台頭であった。ポストモダンの目的は、本来全体主義の見方や支配的慣習からの人類の解放だったはずである。しかし皮肉なことに、ポストモダニズムは、自ら覇権主義であるという旗印を掲げてしまう。つまりモダンの標的に対しポストモダンの道徳性を押し付ける新しい行動規範を策定するのである。

ポストモダンのパースペクティブをとる人たち、そして同様にシンボリックがお気に入りの人たちは、客観的に定義可能な現実というもの信じない。認識論的にいえば、彼らにとって知ることは、よくいって些細なことであり

絶え間なく修正されるものなのである。最悪の場合、知ることは、不可能なことであり、伝説の怪獣キメラのような得体の知れないものであり、完全否定の立場なのである。ポスト構造主義哲学と文学理論から借用してきたアイデアに基づいて、ポストモダニストは、次のような考えを持っている。すなわち、言語は、意味を固定できるものでなく、いつでもどこでも漂流しているものである。したがって、われわれは、真実を探することをやめるべきであり、すべての知識を疑ってみるべきなのである。このアイデアは、第2次世界大戦後のドイツにおいて、フランクフルト学派の批判的哲学者、テオドール・アドルノ (Theodor Adorno)、マックス・ホルクハイマー (Max Horkheimer)、ヘルベルト・マルクーゼ (Herbert Marcuse) らによって提唱されたアイデアに収められた。これらの専門外からの諸アイデアが、組織論のポストモダン・パースペクティブに緩やかに編み込まれていった。それらのいくつかを概観することにするが、まず最も重要なものから始めることにする。

啓蒙プロジェクト、進歩神話、そして大きな物語

ポストモダニストたちは皮肉を込めて、不合理な固定観念を理性にすり替えることとするモダニストの野心を啓蒙プロジェクト (Enlightenment Project) と呼んだ。彼らの皮肉は、西洋のイデオロギーを残りの世界に押し付けること (このプロジェクト) を正当化するのに、啓蒙運動の価値観と理想を利用したことに向けられている。この活動に対する批判の声をたどってみると、進歩というアイデアに、そのほとんどが向けられていた。

1932年にはすでに、イギリスの医師モンタギュー・デイビット・イーダー (Montague David Eder) が、人類は向上し続けるとするモダンの教義を、進歩は神話であるとして否定した²⁵。ポストモダニストは、彼のアイデアを進歩神話 (Progress Myth) と呼んでいるが、彼らによれば、進歩への確信が植民地ルールの下で地位を得ていた人たちの権力乱用を正当化していた。進歩神話と呼ぶことにより、進歩の素性がプロバガンダによって支えられた教義であるということが暴露された。つまり、モダニストが主張する客観的証拠によって実証された科学的真実の産物ではないということである。ポストモダン

の方法論は、モダニストが客観的説明の証であると力説した中立の可能性を否定するというものである。その代わりにポストモダニストは、自分の知識を主張するすべての人に、知識形成過程の文脈を内省すること、そして知識がもたらす権力を行使したりその向かう先を決めたりする際に演じた役割を内省することを求めている。

批判的見方をさらに強め、『ポストモダンの条件 (The Postmodern Condition)』の中で、フランスの哲学者・文学者ジャン・フランシス・リオタール (Jean Francoise Lyotard) は、啓蒙プロジェクトと進歩神話を大きな物語 (Grand narrative) を支えるものとして非難した。大きな物語は、学問的にも政治的にも全体主義的である。その理由は、それがモダニストの立場を論理的に正当化する筋書きを提供するからである。つまり、進歩をもたらし、富を生み出し、人びとを解放し、真理を明らかにするという筋書きである。真理が太字になっているのは、モダニストのアイディアの傲慢さを、ポストモダニストが太字を用いて強調したためである。

リオタールの見解では、知と社会は密接に結びついている。その理由は、教育、ビジネス、政府といった制度は、専門知識の基盤の上に作られ、この制度が、特定の思考様式や行動様式を正当化しているからである。例えば、大学は、特殊な知の形式 (著しく科学的) を解説するところである。ビジネスには、広く普及している経営規範 (ほとんどの場合、利益極大化を目指して行われる) が存在している。学生や従業員は、それらに従って行動することが期待される。したがって、モダニズムの大きな物語は、それに気づいていない人たちの目から、誰かの利益につながる知や制度を作り上げるという野望を覆い隠してしまっている。この野望は、誰かの利益につながる知や制度を作り上げるという野望を覆い隠してしまっている。この野望は、誰かの利益につながる知や制度を作り上げるという野望を覆い隠してしまっている。

言語と言語ゲーム

モダニストたちの言語に対する見方は、今でもはっきりしていて、言語とは現実を映す鏡であると強く主張している。つまり、言葉には固有の意味があり、それを伝えている。その理由は、言葉と意味と事物 (things) の間に、ある種の本質的な結びつきがあるからというものである。スイスの言語学者、フェル

ナン・ド・ソシュール (Ferdinand De Saussure) が、この見方を革命的言語理論によって否定した²⁶。

ソシュール理論においては、言葉 (シニフィアン (signifiers)) とそれが言及している事柄 (シニフィエ (signified)) の概念の間には、自然の結びつきも、必然的な結びつきも存在せず、その関係は恣意的なものである。例えば、羽毛が生えていて空を飛ぶ生き物に対して使われる数多くの言葉を考えてみる。英語ではバード (bird)、デンマーク語ではフグル (fugl)、フランス語ではワゾー (oiseau)、等々となる。ソシュールによれば、言葉の意味は、言語構造の中で他の言葉との相対的位置によって決まる。この仮定の意味することは、言葉の意味は、新しい言葉が出てきたときにはいつでも変わるということである。

言語の恣意性と言葉の意味の移動性を考え合わせると、言語を支えている構造は不安定なものになる。つまり個人の感覚を、安定の極から変化の極へと90度転換させるアイディアなのである。このアイディアは、言語理論や文学理論よりも他の学問に影響を及ぼした。その根底には社会科学における構造主義があった。構造主義は、社会構造は言語を律しているのと同じ法則に従うというアイディアからある部分出発している。ソシュール理論は、頭がおかしくなるような疑問を提起した。すなわち、言語の不安定さを考えると、言語構造は存在し得るのか、あるいはそもそも構造は存在するのか。構造には社会を安定させる力があるということが否定されたことで、文学理論にはポスト構造主義が登場し、ソシュール理論とポストモダニズムにおいて醸成されたアイディアも結びついた。

言語構造 (フランス語でラング) は、使われている言葉 (パロール) 間の関係が流動することによって変化する、というソシュールのアイディアは、ドイツの哲学者ルートヴィヒ・ヴィトゲンシュタイン (Ludwig Wittgenstein) の言語ゲーム (language game) のメタファーを生み出した²⁷。サッカーやチェスなど、どう行動したらいいかを教えてくれる競技規則があるのとまったく同じように、言語規則はそれを使っている共同体ごとに異なる。言語の使い方や他の言葉にどう反応するかは、その人が関わっている言語ゲームによって異なる。例えば、組織論において、モダン、シンボリック、ポストモダンのどのパー

スペクティブをとるかで、言語ゲームが異なってくるし、言語ゲームが異なれば、奨励されるアイデアや組織を理論化する方法も異なってくる。またいうまでもないことだが、どのパースペクティブを採用したかで、研究中のさまざまなアイデアが載っているジャーナルが決まってくるし、それらのアイデアの支持者を雇ってくれる大学も決まってしまう。1つの言語ゲームに固執すると、別の共同体の人たちとコミュニケーションをとることが難しくなる。かといって言語ゲーム間を何の内省もなく移動すると大混乱を招くことになる。

重要なのは、組織論を研究することは、いくつもの異なる言語ゲームを同時に学べる1つの好機だということである。言語ゲームがどのような働きをし、そしてどうしたらそれらの間をうまく移動することができるかを学ぶと、次のような場面できっと役に立つだろう。さまざまな職種の人たちが集まったチームで働くような場合、つまり、他の共同体によって作られた境界を越えてチームに参加したり、そのようなチームと接触したりする場合である。しかしわれわれは、異なる共同体間で発生するポリティクスとそこでうごめく権力の作用を知っておく必要がある。

真実の主張、権力／知、そして沈黙に声を与える

ヴァイトゲンシュタインの言語ゲームの観念に従って、リオタールは、科学者共同体内での合意の事実とは、特定の主張を真実と見なすことについての科学者共同体内での合意のことでありと解釈しなおした。彼は、真実というものには存在せず、ある種の真実の主張 (truth claims) だけであると結論づけた。どの真実の主張に声を与えるかの決定権を持つ人たちは、その共同体およびその言語ゲームに対する支配力を持つことになる。しかし、リオタールは、真実の主張は、別のより広く受け入れられる主張が登場した場合、もしくは別の共同体が関与した場合に崩壊すると示唆する。この見方からすると、真実は、長期間存続することできない。もしある共同体における現在の権力分布で、ある知を真実であると決めたとしても、権力分布が変われば真実も移動することになる²⁸。このように見ると、現権力者の変化への抵抗を、自分が主張する真実の価値を維持したいという願望として理解できる。

知の創造には、権力が関わっているという命題が納得できれば、誰かを黙らせたり共同体から排除したりするのに権力を悪用することに対するリオタールの問題意識がすぐに理解できるはずである。リオタールは、反対派を黙らせることを全体主義者の行為と見なした。共同体が、違いが何であれそれを提示する手続きを持たず、それと関わる手続きを持たない場合には、いつでもそのようなことが起こるとも指摘している。さらにもし異なった見方やアイデアが沈黙させられると、その共同体には思考や行為に対する新たな道は存在し得ないと、彼は主張する。したがって、沈黙に声を与えること (giving voice to silence) が、全体主義に対する防衛手段となる。

言論の自由が全体主義を撃退するという確信が、多くのクリティカルな (批発的) 論者や一部のポストモダニストが、民主主義を支持し、多元論を擁護する1つの理由である²⁹。その上で多くのポストモダニストが問題にしているのは、全体主義的風潮を打倒するという共通の野望を形成するにあたって、特権的なものを剥奪するのではなく、単に別のグループに特権を授けるだけという新たな大きな物語を作り上げてしまう危険をはらんでいることである。結局のところ、ポストモダニストが求めるのは、解放への道として、多種多様な表現それらに対するさまざまな解釈の許容なのである。

説と言説的实践

リオタールの反対派を沈黙させるという考えは、フランスの哲学者・社会理家ミシェル・フーコー (Michel Foucault) の研究と通じるものがある。フーコーは、規範性 (normativity) を通じて行使される権力の影響を考察した。フーコーによれば、是認された知は、権力行使の主要手段になる。その理由は、発言者と発言内容を定めることで、規範的と見なされる行動が決まってくるからである³⁰。基準に従って行動しない人たちは、追放されるか、罰せられるか、施設に収容されなければならない異常者、変人、厄介者と見なされる。

フーコーは、精神病院と刑務所の歴史を研究したが、それは精神医学とソーシャル・ワークによって、精神障害と犯罪における概念上の分類がいかんにしていっていったのかを調べるためであった。このような分類は、人を画一的に

扱うためにそこに振り分けるためのものであった。彼の主張によれば、精神障害と犯罪を、社会が取り組まなければならない課題とすることによって、精神病医とソーシャル・ワーカーは強い社会的地位を築いた。それにより彼らは、特定の人たちから社会を守るという名目で、彼らを監禁したり、支配（コントロール）したりできるのである。フーコーは、続いて文芸批評、心理学、心理分析学、社会学、人類学、犯罪学、政治学、経済学の歴史を同じように調べた。彼は、この一連の研究から、近代西洋社会は人文科学に社会規範を決める権限を委譲している、と結論づけた³¹。

正常とは何かを自問自答する過程で、フーコーは、人文科学は権力と知の結びつきを強固なものにすると論じている。文科系学問が作った知は、社会で最も力のないメンバーを分類し、支配し、ときには監禁するのに用いられる。したがって、知と権力は実質的に同じである。つまりわれわれは、これらを2つのものとしてではなく、1つのものと見なすべきなのである。

権力/知 (power/knowledge) は、実践を通じて行使される。この実践は、正常と知覚されるものを規定する言説の中で起こる。フーコーによれば、言説的実践 (discursive practices) は、学術用語および産業界や多くの政府機関で用いられている技術的専門用語に見られる類の言語に起源を置いている。それらはヴァイトゲンシュタインの言語ゲームと密接に関係しているが、規範的権相をより強く持っている。なぜならばフーコーや他の論者が指摘するように、言説的実践の知を持っていない人は自分自身を守ることができないからである。

言説 (discourse) の概念は、ポスト構造主義言語学から生まれた。それは物の見方であり、文化的世界観であり、そして/または特定集団のパースペクティブを、常に部分的に、規定する制度化された論理である³²。フーコーによれば、言説はある特定の一時点における社会の権力関係に従って、歴史的に構築される。権力を行使する人たちは、特定の事物に関して話し、書き、考えることを許可するが、他の事物については認めない。そしてこのような統制された実践がその境界内での意味形成につながる言説を生み出すのである。

言説理論の意味するところは、次のようなものである。人びとが言説に携

るとき、彼らのアイデンティティは、その言説編成に順応する。言い換えると、われわれのアイデンティティは、共同体での言語の使われ方に影響を受ける。具体的に説明すると、自分のことを（「私はあれをした、これをした」）といったとき、われわれは自己言及したことになる。この自己言及と、他者があなたを（「あなたは怠け者だ」）といったこと、別の人のことを（「彼女は素晴らしい」）といったこと、これらが一緒になると次のようなアイディアに思い至るだろう。このような実践で自分や他者に残した印象が言語の指示的効果だったとしても、人は自分のアイデンティティを作り上げることによって存在する。

このようなことを論拠として、フーコーは、次のような議論を呼んだアイディアに辿り着く。すなわち、現代において固有性 (individuality) は、われわれが自己内省的になることによってのみ現れる。もしわれわれが、自らを語るのを止めれば「砂に描いた顔のように」消えてしまうだろう³³。したがって、フーコーは、ドイツの哲学者マルティン・ハイデガー (Martin Heidegger) の命題にあてこすって「世界は出現する運命にある、ということが実現するのは、格言の中だけである」という推論を提示する。フーコーによれば、自己を言及することがなければ、「人」は現実を定義している言説から消滅するだろう。これは、前の時代に人が突然出現したのと同じである。

人の消滅 (disappearance of man) の組織的意味合いをわかってもらうために、会社の中心的言説の内での顧客の重要度の変化を考えてみる³⁴。そこでは、従業員は上司のことをきくことが推奨されていたが、最近の企業言説では顧客のことをきくことが推奨されている。その結果、彼らの言語的そして言説的に作り上げられた現実内での上司の位置に変化や偏心化 (decentering) を生じる。この言語的移動によって、最近企業で行われている過剰な経営者層に対する合理化策を説明できないだろうか。

同様に、公共機関の領域でも、何もできない理由として官僚制の規則・手続をあげて市民ニーズに応えようとしなかった役人たちから、市民が主役の座を奪い取っている。少なくとも理論的には、市民を言説の中心に移動させると、行政手続きに対する関心は弱まり、議論を何もできない理由から、どのようにならできるかに転換できる。このポスト官僚主義的パースペクティブに従え

ば、かつて支配的だった役人のアイデンティティは役所での会話からすぐに消滅し、役人の権力は中心から外れることになる³⁵。

言説の抑圧されていたあるいは隠されていた要因に光をあてることで既存の言説的实践が変化し、そのことで今までの物の見方やその維持が変わってくる。例えば、歴史学の領域においてモダンの言説的实践は、小説、神話、日記をフィクション、迷信、主観的偏見で満ち溢れたものとして、その利用を排除してきた。しかし、新世代の歴史家たちは、それらには書かれた時代が埋め込まれているので、フィクション、神話、自叙伝は重要な時代的証拠を提供してくれるものと確信している³⁶。新世代の歴史家たちの研究が、歴史学の言説的实践を変更することになる。ただし変更が起こるのは、研究が、歴史学の言説と文学の言説の関連性を作り上げ、それによってこの2つの領域間の力関係が変更され、それらの軌道が変更された場合である。

脱構築、差延作用

アルジェリア生まれのフランス人でポスト構造主義の哲学者ジャック・デリダ (Jacques Derrida) は、ポスト構造主義者の、言語に固定した意味はないというアイデアに興味をそそられた³⁷。ソシュールが論証したように、特定の言葉の意味は、特定の言説の中で関連づけられている他の言葉の文脈に依存している。このことをもとにデリダは、次のように主張する。もし文脈が相互に交換可能なものだとするならば、ある文脈が他のものよりも適切であるということは主張できない。したがって、ある意味が正しいということはありません。新しい文脈が形成されれば別の意味になってしまうものである。デリダの論に含まれている重要な意味は、テキスト (シンボルの集合体) の周囲にある文脈を変えることによって、テキストの意味を変えることができる、ということである。このアイデアがデリダの脱構築実践の基礎にある。

脱構築 (deconstruction) とは読み方である。この場合の読み方とは、異なる言説の文脈でテキストを読み直して見ることである。その目的は、それらに対する多様な解釈の可能性を明らかにすることで、ある特定の意味を示唆し、より確定しているそれらの支配力を不安定にしたり徐々に失わせることにある。

デリダは脱構築の立場から、意味というものは、われわれから永遠に逃げ続けるものであり、その理由は、テキストが常に変化している歴史的、文化的、政治的、制度的文脈の中に存在しているからであると結論づけた。ポストモダニズムの必然として、デリダは、真実と知は、他の言語的、言説的構造と同じよに不安定なものであると主張した。テキストを脱構築する目的は、究極の意味もしくは本質的な意味を見つけ出すことではなく、テキストの持つ諸前提、矛盾、排他性を暴くことにある。この暴露は、いかなるテキストもそれが伝えようとしているものを意味することはできない、つまりポストモダン・パースペクティブの非本質主義を取り込んだまったく新しい方向の主張を示すためであった。

脱構築は、構築された現実の本質を丸裸にし、そうすることでわれわれの思考様式や行動様式をその影響から解放してくれる。ソシュールは、言語は使われる言葉によって構造化され、その言葉は常に移動することを示唆した。デリダは、このアイデアを精緻なものとし、対もしくは二項対立の思考が、モダニストが使う言語様式を構造的に支えていると主張した。このことで彼は、モダニストの言説の中心にある概念 (例えば、君主/臣下、主人/奴隷、上司/部下) を脱構築することができた。それは、ある用語集合 (君主、主人、上司) と他の用語集合 (臣下、奴隷、部下) に対する特権を与えることで、モダニズムのように言語学的そして言説的に社会や組織に、中心と外縁を構築して示すためであった。要するにわれわれが言語を使うことで、カテゴリーが創造され、中心が設定され、境界が引かれ、社会権力が表出し、現実が作り出されたり変化したりするのである。

人種差別 (中心に白人、外縁に非白人) が、例えば、収入、住宅、健康、教育などで格差をもたらしている、つまり白人が非白人よりもそれらの事柄についてより多くの便益を体系的に享受していることが明らかになっている。脱構築は、人種差別の前述したような影響やその他の影響を説明してくれる。その方法は、白人が言説内で焦点の中心に据えられていること、その中心性は非白人の違いを維持できるかどうかにかかっていることを指摘することである。つまり、白人の意味が非白人との比較によってもたらされ、他の人種の人種の価値が中心にある白人との距離で決まり、その結果、この用

語を使っている言説的共同体内での人種的不平等が正当化されるのである³⁸。

脱構築を展開する一方、デリダは差延作用 (differance) という造語を生み出した一差異と延期の両方を意味するフランス語の動詞 differer をもじったものの³⁹。デリダは、言葉はその意味を反対語との違いから導き出す (例えば、真／偽、優／劣、男性／女性)、したがって対の用語の一方だけを使った場合でさえ、反対語を連想させると論じている。使われていない対の語は、その使われている語に決定をゆだねているのである。そこで例えば、モダニストの組織論者が組織について語る場合、彼らは組織と無組織もしくは混沌との違いからそれとなく意味を引き出しているのである。このように分析すると、モダニストが組織もしくは組織化に価値を置くのは、少なくとももある部分、無組織を表に出さなくても済むだけの意味を盛り込める概念であるからということになる。このような思考が、モダニストの組織論を正当化するのにいかに役立っているかを彼らのパースペクティブが支持する言説の面から理解できるし、なぜモダニストが彼らの言説からかたくなに旅立とうとしないのかを理解できる。

デリダは差延作用を考慮に入れて、さらに次のような提案を行った。いかなる言葉の意味も、他の意味を指し示している。それはわれわれがある言葉の意味を説明しようとするときのように、その言葉を別の言葉に置き換え、別の言葉はさらに別の言葉へと次々に決定をゆだねているからである。こうして話したり書いたりしているうちに、述べていた最初概念からますます離れていってしまう。それはそれが少しズレる、少しズレる、の連続プロセスだからである。したがって、差延作用の概念は、意味が最初の出発点から時間と場所を越えて旅するように拡散し、離れていくことを示している。それはまたポストモダニストが、意味を流体と見なしていることを示している。

シミュラクルとハイパーリアル (simulacra and hyperreality)

ウォシャウスキー兄弟 (Wachowski brothers) の映画「マトリックス (Matrix)」において、われわれは人工知能に乗っ取られた世界を見る。そこでは、コンピュータの動力源として機械が人間を容器の中で繁殖培養しており、コンピュータが人間の思考をコントロールしていた。つまりコンピュータが

もはや存在していない現実のイメージを作り上げていたのである。人間は、自分たちは普通に生きていると考えているが、実際にはそうではなく、コンピュータ・プログラム、マトリックスが20世紀末の偽装世界を作り上げており、本当の世界は今や核戦争で荒廃していたのである。

この映画の主人公で、象徴的な名を与えられたネオは、このコンピュータが作り上げた偽装世界の夢から、目覚める薬を飲む。機械の反乱から生き残り、他の人たちを助け出すため、彼は核戦争後の現実と核戦争前を偽装した世界を行き来する。核戦争後の現実では、彼と少数の目覚めた仲間が機械との戦いを繰り広げていた。偽装世界において、ネオは、この世界は偽装世界であるという知識から生まれた能力を使い、コンピュータによって増幅されたスーパー官僚のイメージと戦う。彼に現実の世界だと思わせようとする偽装の力を否定することで、ネオは、自由を手に入れるとともに偽装官僚と戦う力、そしてすべての背後にあるコンピュータ・プログラムを破壊するための力を得るのである。

マトリックスで描かれた現実と偽装世界の混乱は、初期のポストモダニズムの提唱者であったフランスの哲学者ジャン・ボードリヤール (Jean Baudrillard) の中心テーマである。『シミュラクルとシミュレーション (Simulacra and Simulation)』の中でボードリヤールは、イメージは、連続する段階を進んでいき、そのことで、何が現実であるかを語るこがますます不可能になると、主張する。彼によれば、この過程は、現実を反映したイメージで始まる。次に現実を隠したイメージへと進む。さらに現実がないことを隠したイメージへと進み、そして現実とはまったく結びつきのないイメージにいたる。ポストモダン時代にボードリヤールが使っていたイメージという用語は、現実の模造 (simulation) であることすらやめ、シミュラクル (simulacrum) という用語になった。すなわち、すべてが想像された現実である⁴⁰。

ボードリヤールによれば、プレモダンの時代には模造は、現実を表現するものと仮定されていた。ちょうど地図が、それが描写する自然の地形を表現するものと仮定されていたのと同じである。しかしモダンの時代になると現実とイメージの間の違いがはっきりしなくなる。大量生産がオリジナルのコピーを大量に作り出し、その範囲は芸術作品の模写からデザイナー・ファッションの複

製品にまで及んだ時代である。人びとは、イメージによって現実を隠すことが可能であり、現実が存在しないことすら隠すことも可能であることを知った。こうして大いなる詐欺の時代が始まった。例えば、イギリスの画家デイヴィッド・ホックニー（David Hockney）は、概念芸術に敬意を表して、写真複写機に直接作品を描いてみせた。彼のイメージは、オリジナル作品のコピーのように見えたが、オリジナルは存在せず、あるのはコピーだけだった。

ポストモダンの時代は、ホックニーの「オリジナルがコピー（original copies）」のような、際限のない模造と意味の歪曲によって特徴づけられる。俗にいう実生活テレビと銘打った番組が、いかなる現実とも無関係な嘘を作り出し、番組独自の主張を行っているのと同じである。ディズニーランドが別の実例を提供してくれる。そこでは、ボードリヤールが書いているように、本物の役者が漫画のキャラクターを演じるし、ゲストが本物の川船に乗って偽のミシシッピ川を下る。シミュラクルにおいては、深い意味も存在しなければ、イメージが展開する表層の裏に隠された基本構造も存在しない。シミュラクルは、意味と構造、現実と作り話、コピーとオリジナルといった概念が、ポストモダンの思考によってひっくり返されることを示している。

ボードリヤールは、次のように主張する。ポストモダニズムにおいては、現実／イメージ、事実／幻想、主観／客観、公／私、等々といった対極にあるものが、ハイパーリアリル（hyperreality）を創造するために一点に集まる。ハイパーリアルでは、「幻想はもはや存在しない、なぜならば、現実がもはや存在しないからである。⁴¹」ハイパーリアルにおいては、われわれは、偽装に没頭し、郷愁にふけりながら現実であったと考えるものをもう一度作ろうとするが、それらはイメージ以外の何ものでもない。彼によれば、シミュラクルは、実生活テレビ番組のように、われわれの生活に複数の文脈を形成する。

ボードリヤールは、次のようにも主張する。ディズニーランドは理想的なシミュラクルである。なぜならば、ディズニーランドは建物を建て、共同体を作り、かつて一度も存在したことのない古き良きアメリカの家族価値を作り出しているからである⁴²。われわれは、ディズニーランドは空想の世界（単なるパフォーマンス）であり、残りの世界が現実であると考えられるかもしれない。

かしディズニーランドやメディア、政府、企業、その他の近代制度が、われわれに植え付けたイメージに従って生きようと頑張ってパフォーマンスを続けているのが、残りの世界なのである。「マトリックス」が、その中で人間が生活しているという偽装を描き出したように、自分に自分を説明するためのイメージを利用して、われわれは自分の生活を生み出しているのである。

ボードリヤールのアイデアは、一見、組織論とは無縁のように思えるかもしれない。しかし日常生活の中で頭の中に浮かんでくるさまざまなイメージが、それを利用して組織によってどのように作られているかを考えてみれば、ハイパーリアルの感覚をつかめるかもしれない。例えば、ほとんどの消費者相手の企業は、魅力あるブランドや広告宣伝という形で彼らが提案したイメージを基にわれわれが製品を進んで買うだろうと目論んでいる。あるいは、次のような例を考えてみるのもよい。少なくとも一定期間、エンロン社が、（映画スターウォーズに刺激された名称の会社との）偽の提携話、粉飾会計処理、架空部門の創設などによって、いかにして数十億ドルの負債と営業赤字を隠蔽していたかというものである。ウォール街のアナリストたちが、信用格付け評価のため1998年にエンロン社を訪れるに際して、75人が空いていたフロアに移動させられ、偽トレーディングルームでエネルギー契約を売買しているように見せかけていた。このシミュラクルは、机の上でけたたましく鳴る電話とそこに置かれた家族写真で演出されていた—これはエンロン株の不当な高値維持を目論んだ反倫理的パフォーマンスである⁴³。このような詐欺行為は昔もあったが、今との違いは、それが例外というよりも常態化していることである。このことは、人間性に一線を越えさせてしまう可能性があるということである。

要約

組織論の領域が確立する以前に、学問的にこの領域に貢献した人たちはさまざまな学問領域に及んでおり、主だったものだけでも政治学、経済学、社会学の学者たちがいる。その一方で、学者以外で貢献した人たちには、技師、経営者、コンサルタントがおり、新しい産業組織の出現に貢献した。この時代に、組織論が作られ始め、それぞれの理論パースペクティブが導入された。それらのアイディアは、結合して起点を作り、組織論のパースペクティブを通じて影響し合って役に立ち続けている。本章では、その様子を歴史として簡単に示した。

組織論の規範的提言を行おうとする野望は、組織論の初期から存在しており、今日でも強く残っている。すなわち、すべてのパースペクティブから理論の実践的応用方法を見つけ出そうというものであるが、実際には、パースペクティブごとに規範化に対する反応は異なっている。モダン・パースペクティブは、管理者が問題を診断し、組織を設計するのに利用できる分析枠組み、予言モデル、組織化原則といったものを提供するような説明をする。シンボリック・パースペクティブの論者は、解釈プロセスを通して、われわれはどのように組織の現実を構築しているかを研究するのが好きな人たちである。この見方からすると、経営者の主な責務は、シンボルと意味の管理ということになる。ポストモダン・パースペクティブを採用すると、モダンの説明やシンボリックの理解で好んで使われた構造とか社会構築といった用語が放棄され、それに代わって使われている言語の構造によってモデル化された、流動とか変化に目が向けられる。このパースペクティブは、人間は因習からの解放を追求すべきであるという立場から権力関係を明らかにする。

モダン、シンボリック、ポストモダン、それぞれのパースペクティブの主要関心事および物の見方の比較を表 2.2 に示しておいた。

本章の歴史で取り上げられ、遭遇したアイディアは、本書の第II部で取り組む内容の基礎となる語彙を提供するものである。以下の章で示されるアイディアによって知識が増えると、その折々で、この章の題材に戻ってきたくなるかもしれない。本章での枠組みとなるようなアイディアに立ち戻ることで、概念

理論、理論的パースペクティブに対する自分の理解が正しいか確認でき、理解を深めることができる。したがって、各自の目的に合うように、組織論を作り直すときの一助となるはずである。さらに望めば、作り直した理論が、逆に既存の理論の挑戦を受け発展すれば幸いである。

表 2.2 3つのパースペクティブの比較

	モダン	シンボリック	ポストモダン
現実とは	既に存在している 唯一のもの	社会的に構築された 多様なもの	常に移動し、流動して いて多数あるもの
現実とは次のことか ら認識される	収斂	一貫性	非一貫性 フラグメンテーション
知識とは	普遍的なもの	個別のもの	暫定的なもの
知識は次のことか ら作られる	事実 情報	意味 解釈	否定 脱構築
人間関係のモデル	階層	共同体	自己決定
最重要目的	予言 コントロール	理解 寛容	認識 解放

重要用語

- | | |
|-----------------------------|--|
| 分業 (division of labor) | 疎外 (alienation) |
| 分化 (differentiation) | 経営コントロール (managerial control) |
| 専門化 (specialization) | 階層 (hierarchy) |
| 社会構造 (social structure) | 相互依存性 (interdependence) |
| 資本論 (theory of capital) | 社会構造 (social structure) |
| 効率 (efficiency) | 計量的調査法 (quantitative research methods) |
| 社会的コンフリクト (social conflict) | |
| 収益性 (profitability) | 分業 (division of labor) |
| 労働 (labor) | 分化 (differentiation) |
| 商品化 (commodification) | 専門化 (specialization) |
| 搾取 (exploitation) | 社会構造 (social structure) |

資本論 (theory of capital)
 効率的 (efficiency)
 社会コンフリクト (social conflict)
 収益性 (profitability)
 労働 (labor)
 商品化 (commodification)
 搾取 (exploitation)
 疎外 (alienation)
 経営コントロール (managerial control)
 階層 (hierarchy)
 相互依存性 (interdependence)
 社会構造 (social structure)
 計量的調査法 (quantitative research methods)
 非公式組織 (informal organization)
 公式組織 (formal organization)
 権威構造 (authority structure)
 伝統的権威 (traditional authority)
 カリスマ的権威 (charismatic authority)
 合法的権威 (rational-legal authority)
 官僚制 (bureaucracy)
 合理性 (rationality)
 形式合理性 (formal)
 実質合理性 (substantive)
 鉄の檻 (iron cage)
 科学的管理法 (scientific management)
 テイラリズム (Taylorism)
 フォードイズム (Fordism)
 合理化 (rationalization)
 職場民主主義 (workplace democracy)
 無階層ネットワーク (nonhierarchical networks)
 管理諸原則 (administrative principles)
 統制の範囲の原則 (span of control)
 ルーティン (routine)
 権限委譲の原則 (delegation)

命令の統一の原則 (unity of command)
 団結心 (esprit de corps)
 POSDCoRB サイクル (POSDCoRB)
 社会協働システム (cooperative social systems)
 統合 (integration)
 目的 (goals)
 モティベーション (motivation)
 モダン・パースペクティブ (The modern perspective)
 近代化 (modernization)
 一般システム理論 (general system theory)
 システム (system)
 下位システム (subsystem)
 上位システム (supersystem)
 システム階層 (hierarchy of systems)
 分析レベル (level of analysis)
 社会-技術システム論 (socio-technical systems theory)
 コンティンジェンシー理論 (contingency theory)
 シンボリック・パースペクティブ (The symbolic perspective)
 社会的に構築された現実 (socially constructed reality)
 間主観性 (intersubjectivity)
 外面化 (externalization)
 客観化 (objectification)
 内面化 (internalization)
 社会化 (socialization)
 具象化 (reification)
 イナクトメント (enactment)
 センスメイキング (sensemaking)
 取り込み (co-optation)

制度化 (institutionalization)
 文化 (culture)
 緻密な描写 (thick description)
 ストーリーテリング (storytelling)
 説話 (narrative)
 現実主義者の物語 (realist tales)
 告白の物語 (confession tales)
 印象主義者の物語 (impressionist tales)
 状況的パースペクティブ (situated perspective)
 内省 (reflexivity)
 後モダン・パースペクティブ (The postmodern perspective)
 描写の危機 (crisis of representation)
 批判的なポストモダニズム (critical postmodernism)
 啓蒙プロジェクト (Enlightenment Project)
 進歩神話 (Progress Myth)

大きな物語 (Grand Narrative)
 ポスト構造主義 (poststructuralism)
 シニフィアンとシニフィエ (signifier and signified)
 言語ゲーム (language games)
 真実の主張 (truth claims)
 沈黙者に声を (giving voice to silence)
 規範性 (normativity)
 権力/知 (power/knowledge)
 言説的实践 (discursive practices)
 言説 (discourse)
 人の消滅 (disappearance of man)
 偏心化 (decentering)
 脱構築 (deconstruction)
 差延作用 (differance)
 シミュラクル (simulacrum)
 ハイパーリアリル (Hyperreality)

注

社会理論と経営実践間の緊張関係の産物としての組織論に関する議論は、Perrow (1973) および Barley and Kunda (1992) を参照のこと。
 C. S. George, Jr. (1968) は、分業やその他の経営実践が古代エジプトの時代から用いられていると述べている。彼は、先史時代もおそらく同様にそうであったと推測している。
 A. Smith, *An Inquire into the Nature and Causes of the wealth of Nation*, vol.1, ed. R. H. Campbell and A. S. Skinner, W. B. Todd (textual edn.) (Oxford: Clarendon Press, 1976), 4-16. より引用。
 組織論に対するマルクスの影響をレビューするなら、Adler (2009) を参照のこと。
 組織論における経済的関心と人間的関心の間の緊張関係は、以下の文献で議論されている。
 Wren (1987); Bernard (1988); Boje and Winsor (1993); Steingard (1993); O' Connor (1996) Weber (1946:228).
 ウェーバーのシンボリック・パースペクティブへの貢献に対するさらなる議論は、Chroeder (1992) を参照のこと。
 この用語の起源は不確かであるが Aglietta は「フォードイズム」を 1979 年に *A Theory of Capitalist Regulation* (London: Verso) の中で使っている。
 Graham (1995:56) を引用。
 Calinescu (1987:56) を引用。「巨人の肩の上」というフレーズは、理論と実践の統合を

主張したアメリカの社会学者 Robert Merton (1965) の有名な教科書のタイトルとして使われている。

11. Boulding (1956).
12. Trist and Bamforth (1951) また, Emery and Trist (1981) も参照のこと。
13. 例えば, Emery (1969) を参照のこと。
14. レビューとコンティンジェンシー理論擁護論については Donaldson (1985) を参照のこと。
15. Thomas and Thomas (1928:572).
16. Stevens (1937), <http://writing.upenn.edu/~afilreis/88v/blueguitar.html>
17. Weick (1995); Weick and Bougon (1986).
18. Weick (1979 [1969]:243; 1995:30-31).
19. Weick (2003) および Mitch Abolafia and Martin Kilduff (1988) も参照のこと。彼らは1980年代にイナクトメント理論を用いて銀市場の買い占めを目論んだと述べている。
20. Gagliardi (2005).
21. Geertz (1973:5).
22. Geertz (1973:413-16) 著者の許可を得て掲載。
23. Clifford and Marcus (1986) を参照のこと。
24. Stocking (1983).
25. Eder, Montague David (1932) The myth of progress, *The British Journal of Medical Psychology*, Vol. XII: 1.
26. Saussure (1959).
27. Wittgenstein (1965).
28. Lyotard (1983).
29. 例えば, Calas and Smircichi (1991) を参照のこと。
30. Foucault (1977).
31. Foucault (1973).
32. Moran (2002:14).
33. Foucault (1970:xxiii), Moran (2002:135-36) を引用。
34. 例えば, ハーバード・ビジネス・レビューのような定期刊行物に載っているマーケティング関連の論文を参照のこと。
35. King, Feltey, and Susel (1998).
36. Moran (2002:136-37).
37. Derrida (1976).
38. 組織の脱構築に関しては, Dwyer and Jones (2002); Linstead (1993) および Kilduff (1999) を参照のこと。
39. Derrida (1978).
40. Baudrillard (1994:6).
41. Baudrillard (1994:19).
42. Baudrillard (1994:7).
43. *Wall Street Journal*, February 20, 2002 を参照のこと。インサイダー会計と関連資産に関するビデオとしては, 2005年のドキュメンタリー *Enron: The Smartest Guys in*

room. を見なさい。この映像は, フォーチュン誌のレポート Bethany McLean and Peter Elkind, entitled *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (2003, New York: Penguin Group) をもとに作られている。

参考文献

- Abolafia, Mitchell Y., and Kilduff, Martin (1988) Enacting market crisis: The social construction of a speculative bubble. *Administrative Science Quarterly*, 33: 177-93.
- Adler, Paul S. (2011) Marxist philosophy and organization studies: Marxist contributions to the understanding of some important organizational forms. In H. Tsoukas and R. Chia (eds.), *Philosophy and Organization Theory (Research in the Sociology of Organizations)*, Vol.32, pp.123-54. Bingley: Emerald Group.
- Arley, Stephen and Kunda, Gideon (1992) Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37: 363-99.
- Barnard, Chester (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (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.)
- Baudrillard, Jean (1988) *Selected Writings* (ed. M. Poster). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- (1994) *Simulacra and Simulations* (trans. S. F. Glaser). Ann Arbor: University of Michigan Press. (竹原あき子訳『シミュラクルとシミュレーション』法政大学出版局, 1984.)
- Beaumont, Daniel (1973) *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books. (内田忠夫・嘉治元郎・城塚登・馬場修一・村上泰亮・谷崎喬四郎訳『脱工業社会の到来—社会予測の一つの試み 上・下』ダイヤモンド社, 1975.)
- (1976) *The Cultural Contradictions of Capitalism*. New York: Basic Books. (林雄二郎訳『資本主義の文化的矛盾 上・中・下』講談社, 1976.)
- Berger, Peter L. and Luckmann, Thomas (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Doubleday. (山口節郎訳『現実の社会的構成 知識社会学論考』新曜社, 2003.)
- Bernard, Doray (1988) *From Taylorism to Fordism: A Rational Madness*. London: Free Association Books.
- Bertalanffy, Ludwig von (1950) The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111: 23-8. (長野敬・太田邦昌訳『一般システム理論—その基礎・発展・応用』みすず書房, 1973.)
- (1968) *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications* (revised edn.). New York: George Braziller.
- Boje, David M. and Winsor, R. D. (1993) The resurrection of Taylorism: Total quality management's hidden agenda. *Journal of Organizational Change Management*, 6/4: 58-71.
- Boulding, Kenneth E. (1956) General systems theory — The skeleton of science. *Management Science*, 2: 197-

208.

- Burns, Tom and Stalker, G.M. (1961/1995) *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Calas, Marta and Smircich, Linda (1991) Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies*, 12: 567-602.
- Calinescu, Matei (1987) *The Five Faces of Modernity*. Durham, NC: Duke University Press (first published in 1977 by Indiana University Press). (富山英俊・梅正行訳『モダンの5つの顔』せりか書房, 1995.)
- Clifford, James and Marcus, George E. (1986) (eds.) *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkeley: University of California Press. (春日直樹・和邇悦子・足羽與志子・橋本和也・多和田裕司・西川麦子訳『文化を書く』紀伊國屋書店, 1996.)
- Derrida, Jacques (1976) *Of Grammatology*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press. (足立和浩訳『グラマトロジーについて—根源の彼方に 上・下』現代思想社, 1984.)
- (1978) *Writing and Difference* (trans. Alan Bass). London: Routledge and Kegan Paul. (会田正人・谷口博史訳『エクリチュールと差異』法政大学出版局, 2013.)
- Donaldson, Lex (1985) *In Defence of Organisation Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Durkheim, Émile (1966) *Suicide: A Study in Sociology* (trans. John Spaulding and George Simpson). New York: Free Press (first published in 1897). (宮島喬訳『自殺論』中央公論社, 1985.)
- (1982) *The Rules of Sociological Method* (trans. W. D. Halls). New York: Free Press (first published in 1895). (宮島喬訳『社会学的方法の基準』岩波書店, 1978.)
- (1984) *The Division of Labour in Society* (trans. W. D. Halls). New York: Free Press (first published in 1893). (井伊玄太郎訳『社会分業論 上・下』講談社, 1989.)
- Dwyer, O. and Jones III, J. P. (2002) White socio-spatial epistemology. *Social and Cultural Geography*, 1: 209-22.
- Emery, Fred E. (1969) *Systems Thinking*. Harmondsworth: Penguin.
- and E. Trist (1981) The evolution of socio-technical systems. Occasional paper No.2, Ontario Ministry of Labor Quality of Working Life Centre. http://www.sociotech.net/wiki/images/9/94/ Evolution_of_socio_technical_systems.pdf
- Fayol, Henri (1949) *General and Industrial Management*. London: Pitman (first published in 1919). (山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985.)
- Follett, Mary Parker (1923) *The New State: Group Organization and the Solution of Popular Government*. New York: Longmans, Green and Co. (originally published 1918). (榎本世彦・上田鷲・高沢十四久・三戸公訳『新しい国家—民主的政治の解決としての集団組織論』文真堂, 2003.)
- (1924) *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co. (originally published 1918).
- Foucault, Michel (1972) *The Archeology of Knowledge and the Discourse of Language* (trans. A. M. Sheridan Smith). London: Tavistock Publications. (慎改康之訳『知の考古学』河出書房新社, 2012.)
- (1973) *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences* (trans. Alan Sheridan-Smith). New York: Vintage Books. (渡辺一民・佐々木明訳『言葉と物—人文科学の考古学』新潮社, 1974.)
- (1977) *Power/Knowledge*, Colin Gordon (ed.). New York: Pantheon.
- Gagliardi, Pasquale (2005) The revenge of gratuitousness on utilitarianism. *Journal of Management Inquiry*, 14: 309-15.
- Geertz, Clifford (1973) *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books. (吉田禎吾・中牧弘允・柳川啓一・坂橋作美訳『文化の解釈学 I・II』岩波書店, 1987.)
- George, Claude S., Jr. (1968) *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Goffman, Erving (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor. (石黒毅訳『行為と演技 日常生活における自己呈示』誠信書房, 1974.)
- Graham, P. (1995) (ed.) *Mary Parker Follett: Prophet of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (三戸公・坂井正広訳『M・P・フォレット—管理の預言者』文真堂, 1999.)
- Glick, Luther and Urwick, Lyndall (1937) (eds.) *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Goskowitz, Melville J. (1948) *Man and His Works: The Science of Cultural Anthropology*. New York: Alfred A. Knopf.
- Gruber, Charles (1977) *The Language of Post-modern Architecture*. London: Academy.
- (1992) (ed.) *The Post-modern Reader*. London: St. Martin's Press.
- (1996) *What Is Post-modernism?* (4th edn.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kilduff, Martin (1993) Deconstructing organizations. *Academy of Management Review*, 18: 13-31.
- King, C. S., Feltey, K. M., and O'Neill, Susel B. (1998) The question of participation: Toward authentic public participation in public administration. *Public Administration Review*, 58/4: 317-26.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47.
- Linstead, Steve (1993) Deconstruction in the study of organizations. In John Hassard and Martin Parker (eds.), *Postmodernism and Organizations*. London: Sage, 49-70.
- Lyotard, Jean-François (1979). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge* (trans. G. Bennington and B. Massumi). Minneapolis: University of Minnesota Press. (小林康夫訳『ポスト・モダンの条件—知: 社会・言語ゲーム』水声社, 1989.)
- (1983) *The Differend: Phrases in Dispute* (trans. G. Van den Abeele). Minneapolis: Minnesota University Press. (陸井四郎・外山和子・小野康男・森田亜紀訳『文の抗争』法政大学出版局, 1989.)
- March, James G. and Simon, Herbert (1958) *Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977.)
- Marx, Karl (1973). *Grundrisse: Foundations of the Critique of Political*

- Economy*. Harmondsworth: Penguin (first published in 1839-41). (資本論草稿翻訳委員会訳『マルクス資本論草稿集 1 1857~1858年の経済学草稿 第1冊分』大月書店, 1981; 『マルクス資本論草稿集 2 1857~58年の経済学草稿 第2冊分』大月書店, 1993.)
- (1974) *Capital*, Vol.1. London: Lawrence and Wishart (first published in 1867). (向坂逸郎訳『資本論1』岩波書店, 1969.)
- (1975) *Early Writings* (trans. R. Livingstone and G. Benton). Harmondsworth: Penguin (first published as *Economic and Philosophical Manuscripts*, 1844).
- Merton, Robert (1965/1993) *On the Shoulders of Giants*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Moran, Joe (2002) *Interdisciplinarity*. London: Blackwell.
- O'Connor, Ellen S. (1996) Lines of authority: Readings of foundational texts on the profession of management. *Journal of Management History*, 2/3: 26-49.
- Parrow, Charles (1973) The short and glorious history of organizational theory. *Organizational Dynamics*, Summer: 2-15.
- Rorty, Richard (1980) *Philosophy and the Mirror of Nature*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (伊藤春樹・野家伸也・野家啓一・須藤訓任・柴田正良訳『哲学と自然の鏡』産業図書, 1993.)
- Saussure, Ferdinand de (1959) *Course in General Linguistics* (trans. Wade Baskin). New York: McGraw-Hill. (小林英夫訳『一般言語学講義』岩波書店, 1972.)
- Schroeder, Ralph (1992) *Max Weber and the Sociology of Culture*. London: Sage.
- Schütz, Alfred (1967) *The Phenomenology of the Social World* (trans. G. Walsh and F. Lehnert). Evanston, IL: Northwestern University Press (first published in 1932). (佐藤嘉一訳『社会的世界の意味構成—理解社会学入門』木鐸社, 2006.)
- Selznick, Philip (1949) *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- (1957) *Leadership in Administration*. Berkeley: University of California Press. (北野利信訳『組織とリーダーシップ 新訳版』ダイヤモンド社, 1970.)
- Smith, Adam (1776/1937) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New York: Modern Library. (水田洋監訳・杉山忠平訳『国富論 1・2・3・4』岩波書店, 2000.)
- Steingard, D. S. (1993) A postmodern deconstruction of total quality management (TQM). *Journal of Organizational Change Management*, 6/4: 72-87.
- Stocking, G. W., Jr. (1983) (ed.) *Observer Observed: Essays on Ethnographic Fieldwork, a History of Anthropology*, Vol.1. Madison: University of Wisconsin Press.
- Taylor, Frederick W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper. (有賀裕子訳『新訳 科学的管理法』ダイヤモンド社, 2009.)
- Thomas, William I. and Thomas, D. S. (1928) *The Child in America*. New York: A. A. Knopf (free online at <http://www.archive.org/details/childinamerica00thom>).
- Thompson, James (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. (大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学的基盤』同文館出版, 2012.)
- Trist, Eric L. and Bamforth, K. W. (1951) Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. *Human Relations*, 4: 3-38.
- Van Maanen, John (1988) *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago, IL: University of Chicago Press. (森川渉訳『フィールドワークの物語—エスノグラフィーの文章作法』現代書館, 1999.)
- Weber, Max (1906-24/1946 trans.) From Gerth, Hans H. and Mills, C. Wright (eds.). *Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press. (山口和男・犬伏宣宏訳『マックス・ウェーバー—その人と業績』ミネルヴァ書房, 1962.)
- (1947) From A. H. Henderson and Talcott Parsons (eds.) *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe, IL: Free Press (first published in 1924).
- Weick, Karl E. (1969 [1979]) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley. (金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠心書房, 1980; 遠田雄志訳『組織化の社会心理学 [第2版]』文眞堂, 1997.)
- (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. (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, 2002.)
- (2003) *Enacting an environment: The infrastructure of organizing*. In R. I. Westwood and S. Clegg (eds.), *Debating Organization: Point-counterpoint in Organization Studies*. London: Blackwell, 184-94.
- and Bougon, Michel (1986) Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. In Sims, Jr. H.P. and Gioia, D. A. (eds.) *The Thinking Organization*, 102-35. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whyte, William F. (1943) *Street Corner Society*. Chicago, IL: University of Chicago Press. (奥田道大・有里典三訳『ストリート・コーナー・ソサエティ』有斐閣, 2000.)
- Wittgenstein, Ludwig (1965) *Philosophical Investigations*. New York: Macmillan. (丘沢静也訳『哲学探究』岩波書店, 2013.)
- Woodward, Joan (1958) *Management and Technology*. London: Her Majesty's Stationery Office. (矢島鈞次・中村壽雄訳『新しい企業組織—原点回帰の経営学』日本能率協会, 1970.)
- (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Wren, D. (1987) *The Evolution of Management Thought* (3rd edn.). New York: John Wiley & Sons Inc. (佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文眞堂, 2003.)

さらに理解を深める文献

- Clegg, Stewart (1990) *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage.
- Harvey, David (1990) *The Condition of Postmodernity*. Cambridge, MA: Blackwell.

- Hassard, John and Parker, Martin (1993) (eds.) *Postmodernism and Organizations*. London: Sage, 49-70.
- Knudsen, C. and Tsoukas, H. (2003) (eds.) *The Oxford Handbook of Organization Theory: Metatheoretical Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Kumar, Krishan (1995) *From Post-industrial to Post-modern Society: New Theories of the Contemporary World*. Oxford: Blackwell.
- Lash, Scott and Urry, John (1987) *The End of Organized Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Piore, Michael and Sabel, Charles (1984) *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Rosenau, Pauline Marie (1992) *Post-modernism and the Social Sciences: Insights, Inroads, and Intrusions*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rousseau, Denise (1985) Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.VII: 1-37. Greenwich, CT: JAI Press.
- Simon, Herbert (1957) *Administrative Behavior* (2nd edn.). New York: Macmillan (first published in 1945).

第II部

コアの概念と理論

Core Concepts and Theories

本書の第II部の諸章において、6つの中核となる概念を詳しく理解していく。この概念-環境、社会構造、技術、文化、物的構造、権力/コントローラーは、組織論者が理論を構築する際の基礎になるものである。第II部を読み進むにつれて、まずこれらの概念を形成することが迫られ、次に、理論構築のためにそれらを用いることが必要になり、やがて理論づくりの複雑性を増大させていくことになる。多様なパースペクティブというのが本書のテーマなので、各中核概念を、モダン、シンボリック、ポストモダンのパースペクティブから検討していくが、すぐにあるアイデアが他の思考法よりも適していることに気付くだろう。