



# 組 織 認 識 論

—企業における創造と革新の研究—

神戸大学教授

加 護 野 忠 男 著

千 倉 書 房

## 著 者 略 歴

- 1947 年 大阪に生まれる。  
1970 年 神戸大学経営学部卒業  
1975 年 同大学院博士課程修了  
同講師，助教授を経て  
1988 年 神戸大学教授に就任，現在に至る。

## 専 攻

経営戦略論，経営組織論

## 主 著

- 『経営組織の環境適応』（白桃書房）1980 年  
『日本型経営の復権』（P H P 研究所）1997 年  
『競争優位のシステム』（P H P 研究所）1999 年ほか。

**JCLS** <韓国日本著作出版権管理システム委託出版物>

本書の無断複写は著作権法上での例外を除き禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に韓国日本著作出版権管理システム（電話 03-3817-5670, FAX 03-3815-8199）の許諾を得てください。

---

# 『組 織 認 識 論』

— 企業における創造と革新の研究 —

---

1988 年 6 月 20 日 初版

2004 年 4 月 1 日 5 刷

〒 658-0073 神戸市東灘区西岡本 7-15-22

著作者 © <sup>か</sup><sup>ご</sup><sup>の</sup><sup>た</sup><sup>だ</sup><sup>お</sup> 加護野 忠男

《検印省略》

発行者 千 倉 孝

発行所 株式会社 千倉書房

〒 104-0031 東京都中央区京橋 2-4-12

電話・03 (3273) 3931 (代)

http : // www. chikura. co. jp /

---

印刷・磯崎印刷／製本・井上製本所

ISBN4-8051-0576-3

## まえがき

企業という組織体のなかにいるひとびとが、外界をいかにして認識するか、ひとびとが外界についての知識をいかにして獲得するか。これらの問題を考えることによって、組織現象を理解するための新しい視点を提供しようとするのが本書の基本的な目的である。現代の組織論において、なぜこのような視点が必要になるのだろうか。本書の成立の契機を説明することによって、この疑問に答えることができるかもしれない。

本書の基本的な問題意識は、組織の変動や変革についての研究のなかから生まれたものである。組織の変動や変革という問題は、組織論や経営学の中心テーマの1つである。前著『経営組織の環境適応』（白桃書房）では、環境条件への適応という視点から、組織現象の理解と説明を試みた。そこでの分析は、さまざまな環境の条件のもとで、どのような特徴をもった組織が有効かを、理論的、実証的に探ろうとしたものであった。この分析視角は、組織のマクロ的な比較分析をもとに、組織変動の最終的な方向を明らかにするには有効であるが、個々の組織の内部でいかにして組織変動が起こるか、それがいかにして促進されるかという問題の分析には適していない。この問題に答えるには、組織の変動のメカニズムをとらえることのできる動学的な視点が必要である。静学から動学へというのが、前著の残したテーマでもあった。組織の変動、進化という問題を本格的に考えてみようというのが、この研究の出発点であった。

組織の変動という問題を考えるための最初の「たたき台」となったのは、前著と同様、環境適応という視点であった。つまり、客観的に存在する環境の変化に対応して、組織の内部の変化が起こるという視点であった。しかし、

## 2 ま え が き

現実の組織の変動過程を眺めてみると、客観的な環境が厳然として存在するという視点が、かならずしも適切でないことが明らかになりはじめた。客観的な現実が存在し、組織はそれに適応するように変化すると考えることができるのであれば、組織の変革は容易であるし、その難しさや複雑さは理解できない。その複雑さや難しさを理解するためには、組織内部のひとびとが環境をいかに見ているかを知らなければならない。環境の見方が違えば、組織変動の必要性の認識や組織変動の方向も異なる。また、組織内部での「ものの見方」の違いは、ときには組織の変動を促進し、またある時には組織の変化を妨げる。組織変動は、ひとびとの認識と深く関わっているのである。この発見が、認識という問題に取り組むようになったきっかけである。

組織の変動という問題を考えるには、ひとびとの「ものの見方」、「考え方」がいかに変化するかという問題避けて通るわけにはいかない。しかし、人間の認識という問題は複雑で捉えがたい問題である。この問題が筆者の能力をはるかに超える問題であることは明らかであった。それが不毛な回り道になるというリスクも理解できた。それにもかかわらず、認識という問題に正面から取り組み、それをもとに組織現象をとらえなおすことには意味があるように思えた。これまでの組織論や経営学は、この問題をうまく回避してきた。この問題に正面から取り組もうとした研究があってもよいのではないかというのが、本書執筆の動機である。

研究のプロセスでは、この問題の難しさと奥行きを痛感させられた。しかし、同時に、この問題にある程度の解答を与えることができれば、たんに組織変動という問題だけでなく、組織論や経営学のさまざまな問題にも応用できるかもしれないという展望もひらけてきた。本書を組織変動の研究としてではなく、組織における認識の研究として位置づけたのはこのような展望があったからである。何度も投げ出そうと思いつつ、ようやく出来上がったのが本書である。まだ完成品には程遠い。読者の批判を仰がなければな

らない。

前著と本書は、多くの点で対照的である。前著は、客観的な観察者の視点からの分析であるのに対して、本書は行為者の視点からの分析である。前著のように統計的・定量的な分析ではなく、定性的な分析である。マクロ的な分析ではなく、ミクロ的な分析である。比較分析ではなく、動学的な分析である。前著と読み比べると、あまりにも変化が大きすぎるかもしれない。しかし、本書は前著からの必然的な発展の結果であると、筆者は考えている。前著の中心概念となっていたのは、情報処理であった。組織を情報処理のシステムと考えることによって、さまざまな組織の有効性や限界が明らかにできるというのが、前著の主張であった。しかし、そこで取り上げられていたのは、人と人のあいだの情報の流れであり、人の内部での情報処理の問題は、副次的なものでしかなかった。情報処理の全プロセスを理解するためには、ひとびとの内部での情報処理のメカニズム、認識のメカニズムを明らかにしなければならない。情報処理という問題をより深く追求しようとするれば、認識という問題に直面せざるを得ないのである。ひとびとが情報から意味を引き出すプロセスこそ、情報処理の中枢をなす部分である。それを理解することによって、組織現象をよりよく理解することができるはずである。それによって新しい組織理論が構築できるかもしれない。このように認識を中心概念に据えた理論に暫定的に与えられた名称が、組織認識論である。

本書の執筆の過程では、多くのひとびとからの助言や援助を得た。この問題に取り組むことを勧めていただき、貴重な励ましと助言をいただいた野中郁次郎氏。共同研究のプロセスで、多くのアイデアを与えていただいた奥村昭博氏、榊原清則氏、竹内弘高氏。とくに本書の後半部分は、これらのひとびととの共同研究の成果、『企業の自己革新』（中央公論社）をもとにしたものである。吉原英樹氏、伊丹敬之氏には、厳しい批判を通じて、アイデアをより深く考え直す機会を与えていただいた。石井淳蔵氏、小島健司氏、金井

#### 4 ま え が き

一頼氏、金井壽宏氏との議論からも、貴重を示唆を得ることができた。原稿を詳しく読み、改善すべきポイントを指摘してくれた大学院の学生諸氏。研究のプロセスでめぐり会えることができた多くの実務家の皆様。いちいち名前をあげることはできないが、組織のなかでの経験をもとにした生の情報やアイデアは貴重であった。自由な研究の機会を与えていただいた神戸大学経営学部の諸先輩ならびに同僚の皆様。なかなか完成しない原稿を、気長に待ち続け、専門的な助言を与えていただいた塚越俊治氏。家族団らんを犠牲にして、協力してくれた妻と娘達。

これらのひとびとから与えられたものと比べれば、あまりにもささやかで拙い成果ではあるが、本書をこれらのひとびとに捧げ、感謝の意を表したい。

1988年4月5日

著 者

## 目 次

ま え が き

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 序 章 .....                  | 1  |
| Ⅰ 理論と実践 .....              | 1  |
| Ⅱ 日常の理論 .....              | 8  |
| Ⅲ 本書の構成 .....              | 12 |
| 第1章 日常の理論と組織論 .....        | 19 |
| 序 .....                    | 19 |
| Ⅰ コンティンジェンシー理論とその後 .....   | 20 |
| 1. コンティンジェンシー理論 .....      | 20 |
| 2. ポスト・コンティンジェンシー理論 .....  | 23 |
| 3. 組織文化：組織の目に見えない特性 .....  | 26 |
| Ⅱ 行為の理論と日常の理論 .....        | 28 |
| 1. 社会学における行為の準拠枠 .....     | 28 |
| 2. 心理学の「行為の理論」 .....       | 36 |
| 3. 2つの行為理論；その意義と限界 .....   | 39 |
| Ⅲ 組織認識論は可能か .....          | 43 |
| む す び .....                | 46 |
| 第2章 組織と認識：組織認識論の分析視角 ..... | 49 |
| 序 .....                    | 49 |



## 2 目 次

|                          |    |
|--------------------------|----|
| I 組織における知識の利用と獲得 .....   | 50 |
| II 情報処理モデルと認識 .....      | 52 |
| 1. 情報処理モデル .....         | 52 |
| 2. 情報処理モデルの限界 .....      | 55 |
| III 組織認識論の前提 .....       | 59 |
| 1. 認 識 の 概 念 .....       | 60 |
| 2. 意 味 の 決 定 .....       | 61 |
| 3. 知 識 の 体 制 化 .....     | 64 |
| 4. 体制化された知識の機能と逆機能 ..... | 67 |
| 5. 知識の共有と伝承 .....        | 72 |
| 6. 知 識 と 現 実 .....       | 73 |
| 7. 認 識 と 行 為 .....       | 75 |
| 8. 意思決定と問題解決 .....       | 76 |
| 9. 知識の変化と学習 .....        | 79 |
| む す び .....              | 80 |
| 第3章 組織における認識とパラダイム ..... | 85 |
| 序 .....                  | 85 |
| I 日常の理論の共有と発展 .....      | 86 |
| 1. 共有性と安定性 .....         | 86 |
| 2. 柔軟性と発展性 .....         | 88 |
| 3. 2つの考え方 .....          | 89 |
| II 組織とパラダイム .....        | 93 |
| 1. パラダイムの概念 .....        | 94 |
| 2. パラダイム概念と組織理論 .....    | 97 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Ⅲ パラダイムと日常の理論 .....        | 100 |
| 1. 基本的メタファーとしてのパラダイム ..... | 101 |
| 2. パラダイム・日常の理論・見本例 .....   | 107 |
| Ⅳ パラダイムと組織現象 .....         | 111 |
| 1. 組織文化とパラダイム .....        | 112 |
| 2. 経営戦略とパラダイム .....        | 115 |
| 3. パラダイムの実体 .....          | 117 |
| Ⅴ 組織パラダイムの機能 .....         | 120 |
| 1. 知の方法 .....              | 120 |
| 2. 知の編成原理 .....            | 123 |
| 3. 日常の理論の正当化 .....         | 124 |
| 4. 日常の理論の駆動 .....          | 127 |
| む す び .....                | 129 |
| 第4章 パラダイムと組織の動学 .....      | 131 |
| 序 .....                    | 131 |
| Ⅰ パラダイムの頑強さ .....          | 132 |
| Ⅱ パラダイムの動学 .....           | 135 |
| 1. 情報のフィルター .....          | 136 |
| 2. 共約不可能性 .....            | 142 |
| 3. パラダイムの発展性 .....         | 145 |
| Ⅲ 市場の弁証法とパラダイムの転換 .....    | 148 |
| む す び .....                | 152 |
| 第5章 パラダイムの創造 .....         | 155 |
| 序 .....                    | 155 |

#### 4 目 次

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| I 企業家と認識 .....             | 157 |
| II 企業家の活動のプロセス：事例分析 .....  | 160 |
| 1. すかいらーく .....            | 161 |
| 2. フ ァ ル マ .....           | 162 |
| 3. ワ ー ル ド .....           | 165 |
| 4. アート引越センター .....         | 166 |
| III パラダイム創造の方法論 .....      | 168 |
| 1. 連続的な認識進歩のプロセス .....     | 168 |
| 2. 日常の理論の集積と再編成 .....      | 170 |
| 3. 行為を媒介とした非線形的学習 .....    | 171 |
| 4. 行為→情報→意味サイクルの流動化 .....  | 174 |
| 5. 飛躍へのレバレッジ・ポイント .....    | 179 |
| 6. 波 及 .....               | 181 |
| 7. 非適応的問題解決と心理的エネルギー ..... | 182 |
| む す び .....                | 185 |
| 第6章 パラダイムの革新 .....         | 189 |
| 序 .....                    | 189 |
| I パラダイムの変革の難しさ .....       | 190 |
| 1. 意味の固定化 .....            | 192 |
| 2. 内 面 化 .....             | 193 |
| 3. 代替パラダイムの必要性 .....       | 193 |
| 4. 共約不可能性 .....            | 194 |
| 5. 集 団 圧 力 .....           | 194 |
| 6. 政治的プロセス .....           | 195 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Ⅱ 企業革新の3つのモデルとパラダイム転換 | 195 |
| 1. 戦略的企業革新のモデル        | 196 |
| 2. 進化論的モデル            | 198 |
| 3. 組織開発モデル            | 200 |
| Ⅲ パラダイム転換のプロセス        | 202 |
| 1. シ ャ ー プ            | 203 |
| 2. 住 友 銀 行            | 206 |
| 3. パラダイム転換のプロセス・モデル   | 209 |
| Ⅳ モデルの理論的基礎           | 210 |
| 1. 矛 盾 の 創 造          | 211 |
| 2. ミドルによる見本例の創造       | 214 |
| 3. なぜ見本例が必要か          | 215 |
| 4. 変革のレバレッジ・ポイント      | 216 |
| V パラダイム転換のプロセス・モデル    | 218 |
| 1. 変化の土壌づくり           | 218 |
| 2. 突出と見本例の提示          | 219 |
| 3. 変革の増幅と制度化          | 221 |
| む す び                 | 223 |
| 終章 組 織 と 認 識          | 225 |
| 序                     | 225 |
| Ⅰ 組 織 認 識 論           | 225 |
| Ⅱ 組織における認識            | 228 |
| Ⅲ 現代の組織理論と組織認識論の可能性   | 230 |
| 1. 新しい視点と意味           | 230 |

## 6 目 次

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 2. 組織変動と組織革新 .....   | 232 |
| 3. 創造性と企業家精神 .....   | 235 |
| 4. 市場の弁証法と経営戦略 ..... | 236 |
| 参 考 文 献 .....        | 239 |

## 序 章

### I 理論と実践

経営学の理論と経営の実践との間には、いぜんとして大きなギャップがある。経営学者はこのギャップをうめるべく努力してきたが、そのギャップはまだまだ大きい。実務家は「現実とは理論どおりには運ばない」と主張するし、経営学者自身も、それを暗黙に認めているといえるかもしれない。「現実とは理論どおりにいかない」というのが、実務家と経営学者の共通の了解となっているのである。この了解は本当に正しいのだろうか。経営の実践は、理論とは無関係のものなのだろうか。

日本の現実をみると、残念ながら、経営学者の理論は、経営の実践に大きな影響をおよぼしてこなかったと結論せざるをえない。一部の経営学者によって展開されている抽象的な経営学は、経営の実践とはほとんど無関係であり、学者の世界でのみ通用するパズル解きに終わっている。実践的といわれる分野でさえ、むしろ現実が起こったことの解釈にとどまっているのが現状だといえるかもしれない。

しかし、経営の実践と理論とは無関係であるという主張は誤りである。経営の実践はじつは理論によって導かれているのである。それを明らかにするために、具体例を考えてみよう。次の引用は、ある証券会社の経営者（会長）が実務家の前で語った話の一部である。

「私は、リーダーに不可欠なものは、徳だと確信しています。中国の古典では、人間の特性を2つに区別しています。1つは人間に

## 2 序 章

とって本質的な要素、つまり本性であります。もう1つは、人間にとっての付属的な要素で、属性ともよばれるものです。本性を表現するのは徳であり、属性にあたるのが知であります。徳とは、自己犠牲性であり、人の知らないところで人あるいは集団にたいして貢献することてあります。中国では、古来、徳と知の双方を兼ね備えた人を聖人と呼び、知よりも徳の大きい人を君子、徳よりも知のまさる人を小人とよんでいます。たとえ、知があり、会社に貢献できたとしても、自分の成し遂げたことをほらしげに語る人には徳がありません。徳は、目立たないものであります。しかし、ひとびとは徳のある人となない人を見分ける力をもっています。徳のある人こそリーダーにふさわしいというのが私の信念です。徳のある人は自らリーダーになろうとするのではなく、他人からリーダーとして推挙される人です。わが社では、新しい役員を選ぶときに、役員全員の投票をし、この得票の最高得点者を新役員に選ぶというやり方をとっています。常にそうとはかぎりませんが、おおむね、役員の意見は一致します。このようなやり方をとってきたのは、じつは先に述べたような信念があるからです。」

この簡単な引用から、この会社の役員登用の制度が、この経営者の信念にもとづいて創り出された制度であり、その信念のゆえに維持されてきたものであることがわかる。この信念は、この経営者がもっている人間とリーダーについての、論理的に組み立てられた「考え」を前提にしている。この「考え」の大前提は、「ひとびとは徳のある人の統率に従う」、「リーダーシップの有効性を決めるのは、人の徳という特性である」という信念であり、命題である。さらに、この考えは、「ある人に徳があるかどうかは、多くのひとびとの集合的な判断によって決めることができる」、「選挙は集合的な判断を知るうえで重要な手掛りになる」という暗黙の補助的な前提にも、もとづい

ている。論理の組み立てはきわめて単純なものであり、暗黙の前提が含まれてはいるが、この考えは、公準ともいえる大前提と補助的な前提のうに論理的に組み立てられたものである。この命題体系によってこの会社の役員の登用制度は正当化され、運営されている。

現実の組織を経営するに行なわれる決定や判断、現実の経営制度の背後には、常にとはいわないが、多くの場合、経営者のある「考え」が存在している。このような「考え」は、いくつかの明示的なあるいは暗黙的な前提をもとに論理的に組み立てられている。理論を「論理的に組み立てられた議論」（新潮国語辞典）と定義するならば、経営者の「考え」は十分に理論としての性格を備えている。この「考え」は、「現象や経験を法則的・統一的に説明しようとする原理的な認識の体系」（新潮国語辞典）としての学者の理論とは区別されるべきかもしれない。われわれは、経営の実践を支えている知識の体系を、学者の理論と区別するために、「日常の理論」と呼ぶことにしよう。<sup>(注1)</sup> 実務家の決定は、「日常の理論」に従って行なわれているのである。

「現実には理論どおりには運ばない」というのは、じつは「現実には、学者のいう理論どおりには運ばない」という意味であって、「現実の決定の背後には理論が存在しない」ということを意味するわけではないのである。むしろ、経営の現実はこのような「日常の理論」によって創り出され、それによって維持されている。

「日常の理論」は、たとえその一般化に限界があるとしても、経営の現実を理解するうえで、きわめて重要な役割をはたしている。経営の現実は、「日常の理論」と緊密な関係をもっているからである。しかし、これまでの経営学者は、「日常の理論」にたいして冷淡であった。

前述の経営者の考え方を理論とよんだときには、典型的な経営学者は次のような反論を行なうであろう。「実務家の理論というものが存在したとしても、それは理論と呼ぶにはふさわしくない。まず概念が曖昧である。たとえ



#### 4 序 章

ば、徳という概念は、オペレーショナルな定義を欠いた概念であり、その様な概念をもとにした命題は経験的な検証が不可能である。かりに、検証が可能だとしても、そのような命題は、格言や金言と同じで、かぎられた経験をもとにして一般化されたものであり、普遍的になりたつとはかぎらない。そのような命題に頼っていたのでは、首尾一貫した理論はつぐれない」と。

これは、伝統的な管理原則論にたいしてサイモン (1957) が表明した態度と同一である。実務家の「日常の理論」とは別の「非日常的な」概念体系をつくり出すことによって、科学的な経営学が可能になるというのが大方の経営学者の信念であり、経営学の発展を支えてきた原則でもあった。そこで行なわれてきたのは、「日常の理論」の主張を学者の理論の概念に翻訳しなおし、その一般妥当性を経験的、論理的に再確認することであった。

上述の経営者の「考え」は、経営学の専門用語を使えば、次のように言い換えることができるであろう。「役員の投票によって、新役員を決めるという制度は、役員という集団の内部の凝集性を高めるのに役立つ。したがって、役員の凝集性が経営の成果に重要な意味を持つ環境、たとえば、結束して意思決定を行なわなければならない環境では、合理的な制度といえるかもしれない。しかし、それは凝集性があまり要求されない状況では、かならずしも合理的な制度とはいえないかもしれない」と。

経営者の主観的な「考え」とはべつに、この制度は客観的な機能を果たしているのである。しかし、この客観的な説明によって、この会社で役員選挙という制度が採用された理由が説明できると言えるのだろうか。この制度は、経営者の「考え」つまり「日常の理論」をもとに創り出されたのではないのだろうか。

この問題は、「何をもって説明と見なすか」という方法論にかかわる問題である。社会学者のマートン (1949) は、顕在機能と潜在機能を区別することによって、この問題に次のような解答を与えた。顕在機能とは、ひとびと