

「組織化技能論」構築の要件

The Necessary Conditions for the Construction of an Organizing – Skill Theory

辻 村 宏 和

Hirokazu TSUJIMURA

1. はじめに

「組織論」という用語はしばしば耳目に入り馴染みのあるところであるが、「組織化技能論」という用語となると、学界では全く通用性がないと言ってよからう。「組織化」と「技能」という言葉に分解すれば、それほど両者とも耳新しいわけではないが、研究分野の看板として「組織化技能論」を掲げることはやはり勇気を要するであろう（辻村，1995，1996）。それを敢えてこの小論のタイトルにしたのは、「組織論ではなく組織化技能論」の必要性を痛切に感じるからである。

2. 「秘伝」から「技能」へ

いずれにせよ、組織化技能論という研究ジャンルが、未だ学問的に吟味されているわけでもなく、よって学界で認知されていないわけであるから、先ずわれわれは、組織論の歴史的文脈の中での意味付けをしておくことが肝要である。それは要するに、何故いま組織化技能論なのか、に答えることであり、学習理論で言うダブル・ループ学習（「学習の仕方」の学習）レベルの問題である。よって、以下少々、方法論的な私見を開陳することになる。何となれば、組織化技能論の必要性についての説明は、経営学及び組織論の現状批判に仮託して私見を述べる形がある程度不可避と思うからである。

ただし、予め申上げておきたいことは、当然のことながら既存理論に対するアンチ・テーゼも幾つか含まれているため、非礼とは承知しつつも、多くの先学諸氏に論戦を挑むことになる、ということだ。牽強付会に過ぎる、という厳しいお叱りを受けることも覚悟し、それでも不可避な議論と思い、最初に筆者の現状批判の視座を披瀝したい。

筆者の当問題のスタートは素朴である。それは拙著（辻村，1995，序章）でも言及したところであるが，以下のような経営学に対する「古くて新しい」批判をモメントとしている。「経営学者は網羅的教科書あるいはきわめて専門的なものしか書けない。」（上野，1971，まえがき，を筆者アレンジ），である。ちなみにこの指摘を行なった著者は他方，経営者による議論も「精神訓話や体験談」とかいったものになりやすいと批判を加えている（同上）が，それについては後述する。要するに経営学批判は換言すれば，「科目名が一般的であればあるほど，得るものは少ない（The more general the title of a course, the less you will learn from it.）」（傍線は筆者）（Arthur, 1990; 倉骨，1993，127頁）のであり，また逆に「科目名が専門的であればあるほど，つぶしがきかない（The more specific a title is, the less you will be able to apply it later.）」（同）（*ibid.*; 同上書，127頁）のである。いずれにせよ，経営学の有用性に高評価を得たことは極めて少ない。

確かに，「役に立つ，立たない」は非常にプラグマティックで，且つプリミティブな議論かもしれない。しかし，それは実のところ，経営学界が現在でも抱えている問題の核心を衝くものと言ってよい。それは経営学界，ひいては社会科学界において長年敬遠されてきた論点でもあり，まさに「アンタッチャブル・ゾーン」なのである。この点は，自然科学界の様相とはほぼ正反対である。自然科学界では，科学は常に「道具」視され続け，実利を生む研究偏重の傾向が強かった。そこで今逆に，環境問題や人の心の問題などこれまでの道具では解けない難問が山積し，自然科学にも基礎学問や文明の骨格となるような知の蓄積が叫ばれ始めている（日本経済新聞1995年11月25日付朝刊「サイエンス・アイ」欄を要約）。ところが，こと経営学においては過去，その流れとは全く逆の方向を目指してきたように思う。そこで僭越ではあるが，学界に一石を投じるために，組織論と言うと即「組織とは？」論あるいは「組織について」論をイメージするように，半ばエスタブリッシュされたゾーンにメスを入れてみたい。

けだし，既述のような批判を浴び続けているにもかかわらず経営学にいつまでも答えが出ないのは，どこか経営学における質問の仕方に誤りがあるのではないのか。それは，今まで経営学が，ある意味では日常的で素朴な質問への挑戦を留保したまま展開され続けてきた「ツケ」が回ってきた，とも言える。筆者のみならず少なからず経営学者は，次なる「2重のコンプレックス」に共感を覚えるのではあるまいか。それは，経営学者は「実務家の前では無知を恥じ，経済学者の前では素人談義を嘆く。」（傍線は筆者）（影山，1976，はしがき，の表現アレンジ）である。

ところで，そんなに「役に立つ，立たない」の議論やプラグマティズムにこだわるのであるならば，組織化技能論はいつそ実務家の手になるものの方が目的を成就しやすいのではないかと，という疑問を誰しも想起するであろう。そこで組織化技

能論の必要性を論ずるに当たって、先ずこの問題から検討してみよう。

結論から先に言うと、実務家によって手掛けられるロジックは一般にリスクである。であるからこそ、組織化技能論を確たる研究領域として位置付ける必要がある、というわけである。しかれば何故、実務家のロジックがリスクであるかと言えば、彼らの意見表明には往々にして現象を深いコンテキストで捉えたロジックになりきっていないことが多いからである。したがって、彼らのロジックをそのまま理論体系化することは無理があり、また斉合性に欠けることも多く、できないであろう。もちろん、研究者顔負けのセオリストが実業界に皆無であるとは決して言わない。あくまで、そういう蓋然性を指摘しているのである。さて、どうして実務家の意見をそのまま理論として体系化できないのかと言うと、例えば経営者は、経営の難しさを対象化して他人に教えることが一般にうまくできるであろうか。彼らは自己の経験から、自分が関わった経営の難しさを「知っている」とは言っても「難しさを易しく」しかもロジカルに説明できるという保証はない。何故か。それは、難しさというものが様々な形を取っており、普遍的な形で説明しにくいからである。難しさの中には当然、「非言語系の知」、例えばチェスター・I・バーナードの言う「行動的知識 (behavioral knowledge)」(Barnard, 1938, p.291; 山本他, 1968, 304頁) が多く含まれる故、一層説明は困難を極めよう。

バーナードは言う、「技術を用いるのに必要な常識的な日常の実際の知識には、言葉で表わせないものが多い—それはノーハウの問題である。これを行動的知識ということもできよう。それは具体的な状況において仕事をするのに必要であり、管理技術におけるほどこれが必要なところは他にないのである。それは (中略)、しばしば直観的と呼ばれるものである。」(ibid., p.291; 同上書, 304頁) と。それはちょうど、かの世界のホームラン王・王貞治選手が百数十キロの相手投手のボールをわずか0.15秒の間に中心点の5ミリ下をバットの芯で捉える (5ミリ下でないとボールにドライブがかかってしまい、遠くへ飛ばない) ために下した判断技術のようなものを想起せれば良い。分析を行っている余裕など全くないのである。このような世界が、実際の経営にも多々展開されると言わねばならない。

したがって、よけいに実務家は自分自身を言語化レベルで対象化することが難しい。実際の経営が、直観性や芸術性といった言葉で片づけられやすいのもそういう理由からである。そこでは、経営者のキャラクターや流儀が強く反映し、ために結果が個人差に大きく影響される。よって、そこで用いられた技法は標準化の対象にはならないのである。「実務家の経験則特有の」と言ってもよい欠点は、「理屈ではそうかもしれないが、俺の経験では…」という相手の反駁を不可能にし、議論の流れを止める (野中, 1989, 46頁) ことである。通常の実務家では持ち得ない経験をけっきょく、普遍的な経営技能として、あるいは組織化技能としてポータブル化で

きないことになってしまう。法則とはいかぬにしても、せめて原理・原則のような形で体系化を施すことができれば技能論として大きな財産足り得るが、いかんせん実務家の経験則は一般に、そのままでは「宮本武蔵の二刀流」（流派として栄えなかったという意味で）や王貞治選手の「一本足打法」のように眠ったままとなる。結局このレベルの技能はいかにロジカルな装いをして、最終的には「体得」する以外にはなく、客観的技能としてコミュニケーションできないのである。

確かに「技能はなくても」経営も、そして組織づくりもできはしよう。が、いかなる行為もロジックが欠落すると、とかく「オール・オア・ナッシング（一か八か）の経営・組織づくり」になる。街の不良のケンカにグラブをはめてもボクシングにならない、のと同様に技能を裏付けるロジックを確立しなければ伝達不可能である。今のままでは経営技能や組織化技能は、陸上競技の走力と同様に天賦の才、としてしか追求できないことになってしまう。

技能論の展開で、とりわけわが国に遅れが著しいのはある意味で伝統的なものかもしれない。例えば格闘技の世界で、中国では「中国武術」と呼ぶのに対し日本では「日本武道」と呼ぶ。これは「日本では技術論を否定する傾向にあり、中国ではむしろ技術論が中心となっている」（傍線は筆者）（清水、1995、324頁）からだとも言われる。余談ではあるが、伊藤一刀斎を始祖とする「兵法一刀流」の神髄は「結局は『一本目に帰す』という『切落し』の技にある」と言われ、ある著名な剣道家によれば、

「これは鍛え澄まされた魂が心の中心に鎮座し、その活力が全身に充満して、どうしても敵をして斬込む初太刀を出さねばならぬところまで、じりじりと敵の打ち間にこちらの身をさらし、敵が我慢出来ずに斬込むその端（はな）を、相討ちの形で太刀を斬りおろし、面、咽喉、水月を斬突するのであるが、自分には鍛え上げた魂と『手の内』があり、それを以て攻防の二つの技を、同時に一刀の動きの中に込めて斬りおろすと、敵の刀は脇に外れ、当方の刀だけが真っすぐに、斬、突に成功するのである」

ということである（小島、1995）。実戦の迫力が伝わるわかりやすい説明ではあるものの、これでは「秘伝」のままである。恐らく、体得以外に方法はあるまい。

少々横道にそれ過ぎたかもしれないが、技能がいつまでも「やった者でなければわからない」というミステリアス・ゾーンにある限り、プロ野球オリックス球団の「仰木マジック」同様、魔術のままである。それでは、筆者の言わんとする組織化技能論とはどういうものか。

3. 「組織論」vs「組織化技能論」

さて、組織化技能論と言うからには、組織を「説明すること」よりも組織を「統

制すること」にウェイトが置かれねばならない。であるからこそ、組織化技能論は「組織化技能教育論」でもある。また、この立場に立つからこそ、「経営学の研究目的」の1つに「将来のマネジャーの育成」(坂井, 1992, 3頁)を掲げることができる。ちなみに筆者の勤務先・中部大学の学生部が毎年発行する『学生便覧』には「経営情報学部」のパートに、「マネジャーの育成」を主旨とするフレーズが学部の教育理念を飾っている(中部大学学生部, 1995, 85頁)

そこで、冒頭で述べた、「組織論ではなく組織化技能論」と大きく関わる大問題が浮上してくる。それは、「組織論」研究と言えば一般に、多様な選択肢はあるものの「組織とは？」論や「組織について」論が主流であるのだが、そういった既存の組織論の理論体系と「組織化技能論」のそれとが全く別体系のものではないのか、という問題である。否、筆者は別体系になるはずだと言いたい。よくわれわれは、組織づくり、つまり組織化に当たって適切なアドバイスを送れるのは当然の如く既存の組織論者であると錯覚する。しかし、組織論と組織化技能論は似て非なるものである。つまり、「組織とは？」論及び「組織について」論と組織化技能論とは次元が大きく異なる。

何故か。学問の基本的な説明の仕方をすれば、それは「科学」に対する「工学」あるいは「理学」に対する「工学」の関係によってその相違を認識できよう。言うまでもなく、組織化技能論は工学の立場に立つアプローチを根本とする。かようなコントラストについて、稲葉元吉はすこぶる適切な説明をしている。

「すでに存在しているシステムを対象に、それらがいかなる諸要素から構成され、またそれらの諸要素がたがいにとどのように関連しあいながらシステム全体が活動しているのかを、事実にそくして理解しようとする人間の活動は、周知のごとく分析とよばれ、またそのような現存システムに対する事実認識とその記述は、世上しばしば『科学』と称せられている。(中略)

しかしそのような知的作業は、当然のことながらそのままだちには、人間生活になんらの便益をもたらしてくれるわけではない。事物の理解それ自体は、その応用とはいちおう切り離して論ぜられる性格を持つものであるからである。前者のいわゆる科学に対して、後者にかかわる知的活動が『工学』とよばれていることはすでに周知の事柄であろう。」(傍線は筆者)(稲葉, 1979, 189頁)

「組織科学」とも呼ばれる「組織とは？」を中心テーマとする組織論は一般に、先ず、組織という「語」を手掛りにしたり、組織という「現象」を拾ったりすることからスタートし、組織概念の明確化を第一課題とする。その際、稲葉の指摘にもあるように「分析」中心であるため、とかくどんどん研究が迷路に入ってしまうこともある。例えば、「組織とは？」が研究のアルファでありオメガなのであるが、それから派生して、「人間とは？」、「活動(行為)とは？」、「意思決定と

は？」、「欲求とは？」……「人生とは？」とかいう具合に、である。それが分析科学のアプローチというものであり、「あるがままの組織」論としては至極当然なアプローチである。

問題は、「組織とは？」論自体にあるのではなく、それを組織化技能論に代用することに大きな無理がある、ということだ。組織化技能は文字通り「組織づくりのための技能 (the organizing skill or the skill of organizing)」であり、まさに工学の世界に属する。したがって「組織とは？」のアプローチでもって析出された理論体系は、「組織づくり (組織化)」のための技能論体系足り得ない。もう少し具体的に言えば、例えばバーナード理論体系を用いて組織化技能を論じることができるか。バーナード理論に対する「組織とは？」論的解釈には、豊富な先行研究がある。中でも飯野春樹の手になる組織の成立・存続条件を中心に整理された理論体系（詳細は、飯野、1978、第10章及び1979、35頁を参照されたい）は学界に大きな影響力を今日も保持している。そこで、例えば、その成立（共通目的、貢献意欲、伝達）・存続（有効性、能率）条件をもってして組織化技能とすることができるか。否、である。どういうことかと言え、組織の成立・存続条件なのだから、「その裏返し」が技能論として成立し得るのでは？と錯覚しやすいのだが、それらはほとんど常に技能論としては「あたりまえ」過ぎるのである。

以下、もう少しその辺りのことを深く論及したい。というのは、筆者は組織論と組織化技能論の異質性についての誤認こそが、経営学者が、そして組織論者が実業界に対して指導的役割を担えないその理由だとも思っているからだ。元はと言えば、技能論軽視の学風が招いた結果だとも言える。

さて、「組織とは？」論からストレートに導かれる技能はどのような展開を見せるか。果して、そこから導出される「〇〇するために××せよ」（土屋、1984、45頁からの借用文）という「目的と手段との組合せによる当為 (sollen) の体系」（同上書、45頁からの借用句）は技能論足り得ない。「組織とは？」論から性急に目的・手段命題を放っても、恐らくは「貢献意欲（成立条件の1つ）が不足しているので志気を高めよ！」程度のものになってしまい、それこそオーガナイズ・ドクターが提供する診断・治療体系（命題）としてはお粗末で、「ヤブ医者」の烙印を押されるであろう。

そこで、筆者は言いたい。「組織とは？」論からストレート且つダイレクトに組織化技能論として「問題解決図式」（治療体系）を導くことは明らかに無理があり、先ず組織化に当たっての問題分析が必要であるのだ、と。組織化技能論の確立には、第一に「問題（トラブル）発生図式」の確立が前提となる、と言いたい（辻村、1994）。換言すれば、「〇〇すれば〇〇となる」（土屋、1984、45頁からの借用文）という具合に組織づくりにおける「病気の原因と結果」の体系を構築することが必要

なのである。よって、組織化のための技能論であるためには、先ずもって組織体の「病理の体系」を明らかにしておくべきである。組織体の病理の体系と言うからには、それが単なる「警句集」のようなものであってはならない。また、下記のような「組織の病気の原因を見ずに病状（結果）だけを整理した」図式をも意味しない。これらの要因は「統計作成上の便宜を考えて設定された要因項目であり、しか

〈東京商工リサーチが用いる倒産要因〉

- ・ 静態的要因—放漫経営，過少資本，他社倒産の余波，既往のシワ寄せ（赤字累積，労働力不足），その他（資本の自由化，特惠関税供与等）
- ・ 動態的要因—信用性低下，販売不振，売掛金回収難，在庫状態の悪化，設備投資過大

出所：土屋，1984，46頁を筆者アレンジ

も倒産の直接のキッカケ（引き金）となった要因だけなので、必ずしも倒産のメカニズムを説明するものではない」（傍線及び傍点は筆者）（土屋，1984，46頁）のである。

何故に組織体の病理の体系，すなわち問題発生図式の確立を重視するのかと言えば，組織体には「長期的にみて，成長と衰退の分岐点があり得る」（土屋，1984，45頁）と思うからだ。この点について土屋敏明のアナロジカルな説明は見事で，共感する。組織体は生物同様に，「進化と絶滅とはコインの表と裏のようなもので，進化そのものが絶滅をさそい，絶滅への恐怖が進化につながっている」（傍線は筆者）（土屋，1984，50頁）という法則から免れることはできない。よって組織体にも，恐竜がそうであったように「単純なものほど長生きであり，複雑な（巨大な）ものほど短命である」（括弧内は筆者）（同上，51頁）という厳しい掟が適用される。更に土屋は，歴史家トインビーの「外敵や天災に亡ぼされた文明はないといっていい。むしろ内部崩壊による自己決定能力の喪失現象が先行する」という指摘を引用し（傍線は筆者）（同上，54頁），筆者の考え方に勇気を与えてくれる。結局，組織づくりで失敗するのは一般に外的要因に眼を向けがちであるが，他方，組織体にはそれ自体の中に崩壊要因が内在し，その処理を間違うと成長から衰退へのターニング・ポイントが訪れるということである。トインビーの引用を組織における意思決定の「内容」とその「過程（＝組織）」とに還元して説明すれば，組織化技能論は，言うなれば「（良い過程による意思決定）は（良い内容の意思決定）を保証する」ということを前提にしている，と解釈することもできる。

そういう意味では，組織化技能論は基本的には組織的な「予防」のための理論とも言い得る。例えば，組織の問題と言えば「組織の活性化」が条件反射的に対応策として論ぜられるが，組織化技能論としては，組織が不活発状態に陥ったから組織の活性化を図るという発想よりも，それそも組織が不活発状態に陥らないように

するという発想の方が大切である。何故かと言えば、組織の病気の治療には必ずと言って良いほどに「痛み」を伴うからで、しかもその痛み方は個々の事情によって千差万別であるからだ。少なくとも、もっと体系化された問題発生図式が確立されない限り、法則に近似するような問題解決図式の構築は強引過ぎる。

そして筆者が最も強調したいのは、何ら対応策を構じなければ組織に成長と衰退のターニング・ポイントが不可避であるということで、組織化技能論としては、問題発生図式をステージ・モデル（発展段階モデル）で示すことが望ましい、ということだ。ただし、それは非常に難しい研究作業でもある。何せ、そのターニング・ポイントはインヴィジブル（不可視的）である。組織の問題発生図式、つまり組織の病気の原因と結果をロジカルに体系化することは至難である。しかし、その研究作業を経由せずには、組織化技能論としては、最終的に組織の病気の治療（問題解決図式）はおろか診断も満足のゆくものとならない。組織化技能論としては、経営診断が各企業の個性・特殊性・歴史性に鑑みてなされなければならないことを原則とする（三上、1976、102頁）ように、問題解決図式は研究作業上ずっと後工程である。それ以前に、技能が単なる「実務」に止どまるのではなく工学同様に、あるいは「実学」としての技能論たり得るために、成長から衰退へのロジカルな必然性を示す問題発生図式のステージ・モデルが有効であり、且つ不可欠である。ステージ・モデルがある程度説得力のあるものになれば、組織の病気の因果分析のみならず、経営診断学で言われる組織の病気の「徴候（symptom）」分析（同上、52-53頁）も可能となり、高度な診断技法も期待できよう。

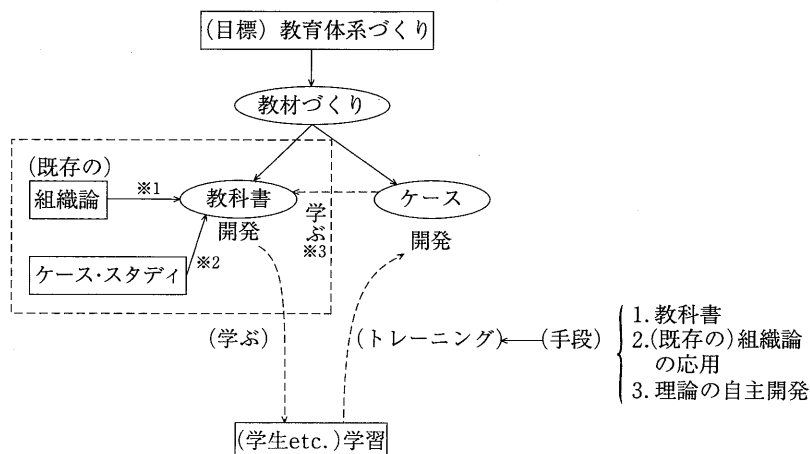
したがって、組織化技能論は当面、「ステージ・モデル化した問題発生図式」の構築を求めるべきである。組織づくりにおける問題発生図式の必然性を理解すれば、それが個別組織の診断にも有効になり、対症療法に止どまらない予防レベルの問題解決図式の修得につながるものと信ずる。問題発生図式の構築を待って初めてわれわれは、組織化技能論が組織化技能教育論として更なる発展を迎えることができる。要するに、「将来のマネジャーの育成」（坂井、1992、3頁）のための「学習体系」を提供することができるようになる。医学がそうであるように、組織化技能論を本格的に展開するには、病気の体系的な原因・結果分析が不可欠である。そういう基礎的作業を施さない限り、提供される教育・学習体系は、それこそ医学に例えれば副作用を考えない特効薬ばかりで、真に強い身体をつくることはできなからう。それ故筆者は下図のような認識を基に、組織化技能論の当面の位置付けを行なう。

図に示した [] の部分が、組織化技能論の当面の研究作業ゾーンである。図中の*1、*2、*3について若干コメントをしておきたい。

（*1について）これは正に、今まで述べてきた組織論（「組織とは？」論）と組織化技能論との関係を示している。両者の相違については前に触れた通りだが、両者

は無関係であるというわけではない。研究対象が異なるのであるから、例えば組織

〈組織化技能論の当面の位置付け〉



化技能論にとっては「組織とは？」といった概念分析が究極の研究目標ではなく、よってそれについては組織化技能論の展開上有用と思われるものを借用すればよいのである。ちなみに筆者は組織化技能論の構築上、かのバーナードの組織概念を用いていない。むしろ伝統的組織観に近い「目的達成の手段としての社会的関係であり、集団運営のための仕組」（傍線は筆者）（中條，1994，145頁）という組織の定義，概念を採用する。その根拠は，組織化（組織づくり）と言う時の「組織」の意味に最も適合すると判断するからである。したがって，「組織とは？」論でない限り，組織化技能論の展開上より都合の良い組織概念が開発されれば即座にそれを採用する用意がある。目下のところ，システム論的な発想を基にしたバーナードの組織概念では，例えば「顧客」までもが組織の貢献メンバーとして該当し，組織の境界が組織づくりという社会的現実からかけ離れ過ぎるので採用しないのである。ここでは，組織は，「組織化（ある目的を達成するために協働—業務分担—する）のプロセスの中にしか存在しえない」（括弧内は筆者）（中條，1995，99頁）という立場を取る。

（※2について）問題発生図式の確立には，それが特に組織の問題であるだけに，実証研究の主流である「大量観察データの統計学的処理」だけでは不十分である。たった一回しか生じなかった事象でも，問題発生図式の確立には極めて重大な場合がある。故に，ケース・スタディという手法も貴重である。筆者はそれをより広く捉え，一般に学問上参考文献にカウントされない例えば，津本陽著『戦国武将に学ぶ处世術』（傍点[・]は筆者）（角川書店，1995年）のようなものにもケース・スタディのためのヒントは豊富にあると考える。学問的であるかないかは，利用の仕方に注意を施せば良いのである。

(※3について) これは、ケース・スタディではなくケース・メソッドにおけるケースの用い方についてのコメントである。ケース・メソッドにおけるケースの用い方は、そもそも学習者の問題解決トレーニングが基本である。しかるに、既述のように、組織化技能論の現状に鑑みると、学生が問題解決トレーニングに開発されたケースを用いることも重要だが、指導者あるいはインストラクターにとっては「ケースから（に）学ぶ」という研究作業がすこぶる有効であると強調したい。それはケース・スタディにおけるケースのような事実の単なる羅列とは異なり、それらを基にストーリー展開されているからである。企業小説がそうであるように、ストーリー化によって組織の「影の部分」（これこそ、組織の問題発生部分）がケース・スタディよりも浮き彫りにされ、リアリティーの高い問題発生図式の確立に大変有効である。例えば、坂井正廣編著『人間・組織・管理〔新版〕：その理論とケース』（文真堂、1992年）だとか坂井正廣・村本芳郎編著『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』（白桃書房、1993年）に所収の多くのケースは、「ケースに学ぶ」という学問的教材としての価値も非常に高い。

【付記】 ケース・メソッドにおけるケースの利用法をめぐっては、坂井正廣・青山学院大学教授が主宰される「ケース・メソッド研究会」の場で、中村秋生氏（千葉商科大学）と筆者との間に知的刺激の大きな論争が継続中であることを紹介する（坂井、1995）。

以上要するに、組織化技能論は今暫くは先ず問題発生図式のある程度の構築に専念すべきである、と言いたいのである。

4. イシュー・オリエンティッドの意義

さて次に、組織化技能論の必要性はよいとして、一体その確立のためにいかなるアプローチの仕方が考えられるか。そこで、「組織とは？」論ではない、「組織の問題」志向の理論がいかなる性格を持つのか論及する。概念的・分析中心の研究に対して問題志向の研究のことを「イシュー・オリエンティッド (issue-oriented)」な研究と最近呼ばれ始め、私見と軌を一にするような論調も少しずつ登場してきた。そこで筆者が何故これほどまでに問題発生図式の確立にこだわるのかをより一層理解していただくためにも、イシュー・オリエンティッドな理論の本質に迫ってみたい。

イシュー・オリエンティッドであるということは、言わば、「ラインの長」から見たアプローチであると言ってよい。ラインの長であるということは、理論形成の中に「アクター (actor) の軸」（角田、1994、104頁からの借用句）を導入することであり、実践主体の立場からの理論形成を意味する。また、「スタッフ」ではなくラインであるということは、スペシャリストではなくゼネラリストであることを示した

いのである。それはラインの長が直面する「問題」も、またそれに対してなされる「意思決定」も共に総合的性格を持っているからである。バーナードは問題については、「非常に単純な環境のもとでは、協働で仕事を達成する場合、制約（＝問題）の克服が物的、生物的、社会的要因のいずれに向けられてもよいという意味で、特定の制約（＝問題）がこれら要因のいずれかから独立に生じてくるとみることがしばしば便利であろう。しかし制約（＝問題）は全体情況すなわち諸要因の結合から生ずるという方が正しい」（括弧内及び傍線は筆者）（Barnard, 1938, p.50;山本他, 1968, 52頁）と言い、意思決定については「…管理的意思決定をおこなう前には必ず分析が必要であるが、意思決定自体は総合的である。（中略）、分析は目的行為の終りではなく、始めである。」（傍点・線は筆者）（*ibid.*, p.239;同上, 250頁）と言う。

この2つのバーナードの指摘は、この組織化技能論にとって大変大きな意味を持つ。問題（及び意思決定）が総合的な性格を持つということは、それが「システムとして有機的連関を持つ全体（a whole）」として把握されるべきことを意味する。有機的連関を持つ全体として把握されるべきであるということは、いかなる問題解決も副作用抜きでは考えられないというのだ。問題がこのように総合的性格を有する以上、組織の病気における「治療」と「副作用」はゼロ・サム的關係（一方の治療が他方で副作用を招く）にあることも稀ではない、ということである。であるが故にわれわれには、「組織づくりは大変だが、組織壊しは簡単である」との経験則があるのだ。つまり、ラインの長が直面する現実の諸問題はいかなるものも、すべて「あちらを立てればこちらが立たず」という「矛盾だらけ」の状態にあるという認識が肝要だ。

わかりやすい具体例をあげれば、事業別・職能別のサブ戦略を機械的に積み上げただけでは全社的なトータル戦略にはならない、ということである。事業別、職能別にはいかに優れたサブ戦略であっても、トータル戦略レベルでは幾つかの矛盾が発生（＝問題発生）する。故に、トータル戦略の策定に当たってラインの長、とりわけ経営者には、フィリップ・セルズニックが唱えた組織に価値を注入する（Selznick, 1957, p.17;北野, 1963, 22頁）ような機能が求められるのである。要するに、トータル戦略の選択には、たとえ理論的な裏付けがなくとも知的意味付けを与えられる能力が要求されるのである。ラインの長にとって、組織の問題も全く同様である。オーガナイズング・スキル（組織化技能）がbalancing・スキルと呼ばれるゆえんである。

さて、大きな問題が残っている。組織化技能論の確立のためには、体系的な図式によって問題の総合性に迫ることを強調した。しかし、その迫り方には大きな注意を促したい。問題の総合性に迫るに当たって、問題をセグメント（細分化）するこ

とは禁物である。問題のセグメンテーションは結局はイシュー・オリエンティッドなアプローチから外れることを意味し、従来の分析中心のディシプリン（個別学問領域）志向のアプローチになってしまうからだ。「分析から総合化」というプロセスは一般に、科学としての体裁を保つ。しかしながら筆者は、とりわけ組織化のための技能を構築する上で、分析の後総合化するというプロセスは事程左様にスムーズな展開を期待できないと思う。何故ならば、現実の問題それ自体はまさに各要因がシステムの連関を持った総合的性格にあるため、それをセグメントするということは、「10を3で割る」割り算のような行為に等しいからだ。セグメントしてディシプリンごとの分析研究がいかにエレガントなものになったとしても、結局「他の事情を一定として…」といった仮定がどんどん増加することを意味する。

この問題をもう少し掘り下げよう。再びわれわれは、何故「役に立つ、立たない」の点で経営学がバッシング(?)の憂き目を見続けてきたのか想い起こすべきである。アプローチの仕方が分析志向になればなるほど「素人の素朴な質問」に答えられないことが多い、という経験をしたのは、筆者だけであろうか。分析志向型研究者は一般に「研究のプロ」と言われるが、そうであるほど逆に「プロには見えないもの」が多くなるように思えてならない。これは、特に経営学全体における方法論的バイアスからくる弱点とも言えるかもしれない。分析志向型のあらゆる研究には共通した宿弊があるのではないのか。

要素還元主義に立つ分析的知性は、経験対象の一部を切り取って抽象的（仮定設定的）に研究するのを常道とする。要するに、「パーツ（部分）を集めれば全体がわかる」という考え方に立つ。が、カエルの解剖をどこまで行なってもカエルそのものに迫れないと同様に、（部分の集合）＝（実在）という錯覚の大きなリスクを伴っている。「あれもこれも必要」方式の均衡論あるいは統合論の学問的価値は低い（渡瀬，1981，329－330頁）と言われるように、個別研究領域に仮定がある限り、それらを機械的に寄せ集めてみても木に竹をつないだモザイクのようなものだ。その点、アレキシス・カレルの名言に耳を傾けたい。彼は、

「人間の分解は無限である……（人間の研究には）専門家でない学者が必要で」（括弧内及び傍線は筆者）（カレル，1952，56頁），「（その）総合統一は、専門家を会合せしめたところで得られるものではない。それは一団の人々の努力ではなく、実に或る1人の努力にのみよるのである。芸術家の委員会によってできた芸術傑作とか、学者の委員会によってなされた大発見というものは未だ嘗てないではないか。……大総合、大集成は、ただ1個の頭によってなされなければならぬ。」（同）（同上，57頁）

と言い放つ。「人間」という文中の言葉を「経営」あるいは「組織」に置き換えれば、私見と主旨が酷似する。組織化（組織づくり）活動も当然総合的な活動であり、分掌された個別研究を単にドッキングさせても組織化技能論としての一元的収

敏モデル化の可能性は低い。

ラフな直観的アナロジャイズだ、と批判を受けるかもしれないが、筆者が判断する限り、好個の例証がある。格闘技の世界で近年キーワードの1つになっている「総合格闘技」である。総合と言うからにはそれは当然、「パンチ有り、キック有り、グラウンド有り、そして関節技もあり」ということなのだが、注意されたい。(総合格闘技) = (ボクシング) + (キック・ボクシング) + (レスリング)、では決してない。ボクシングを始めとした諸個別格闘技はどれも、「ルールという仮定条件」に守られた上で成り立つ格闘競技なのである。ボクサーは、「キックがない、組まらない」というルールによる安心感の下で手技に関して高度に洗練された技術を開発しているのだ。つまりは、それが「スポーツ化」ということであり、各個別格闘技はそれだけエレガントな完結性を技術体系の中に保ち得る。ところが、スポーツ化、すなわちルール設定は「実戦(ケンカ)」から遠ざかることの裏返しでもあるのだ。格闘家が「素人は怖い」(『格闘技通信』1995年4月23日号)というのはつまりは、例えばボクサー同士のケンカと異なって「何が飛び出してくるかわからない」という怖さを意味し、それだけ素人の技の方が総合性が高い、ということだ。

あるいは次なる指摘も参考になる。筆者は語学の専門家ではないのでマゴ引きをご容赦いただきたいが、オーストリアの詩人・ホフマンスタールが

「あらゆる言葉を、まるで死んだもののように教えるのは言語学者といわれる人々である。生きた言葉を教え、言葉を生きたままの姿で教える他の人々は、ただ語学教師と呼ばれている。彼らは言語学者から軽蔑される。」(傍線・点は筆者)(池内紀…独文学者…稿、日本経済新聞1994年12月16日付夕刊)

と言ったそうなる。実は、経営学界においても事情はほぼ同一である(坂井、1993、を参照されたい)。これから組織化技能論を構築するのならば、技能論が教育論を予定していることから何としても上記引用のような状況を一変させるべく、われわれはパラダイム・シフトを手掛けねばならない。

結局、分析志向型の研究は、仮定や条件が重なるにつれて、非実践化、非実用化の方向へ進む。こと組織化技能論においては、分析それ自体が悪いというわけではなく、問題を分析(細分化)してしまうことに注意を促すのである。野球において、「ブルペン」での投球(分析)は「マウンド」でのそれ(総合)とは想像以上の質的な隔りがある、と言うべきだ。イチロー選手がバッター・ボックスに立っておらず、しかもプレッシャーの元凶たる観客のいないブルペンの投球練習は、先の語学の例と同様に、無意味だとは決して言わないがその大きな違いを認識すべきだと声を大にして言いたい。

組織化の問題はそもそも、スクランブル、ハイブリッド、ボーダーレス、クロスオーバー、クロスセクショナル等の言葉で形容するに应しいほど複雑なのである。

したがって、ある意味では、構構、文化、権限・権威、責任、誘因、意思決定等といった形で科目や分野に分けること自体がイシューと没交渉となる危険がある。筆者が先に「アクターの軸」の導入を指摘したのは、「実践に責任をもっている人たちは、研究と理論的な体系がその理論が確実にして成熟したものにさせるまで、待つことはできない」（傍線は筆者）（Koontz, 1964; 鈴木, 1968, 322頁）からである。実践主体の立場に立てば、いかに情報処理技術が発達しようと、完全な分析など全くあり得ず、時間は「社長（アクター）には十分に与えられていない必需品」（括弧内は筆者）（Dale, 1965; 木川田・高宮, 1967, 390頁）なのである。したがって実践家は言うまでもなく、組織化のための技能論としても、各ディシプリンの完全性の追求よりも不完全な研究成果をいかに効果的に利用しうるか、というスタンスで理論構築すべきである。

われわれは、実践においては、「何をやるか？」ということよりも「やれるかどうか？」ということの方が大きな問題であることが多く、その意味で組織上の転換コストが実践の厚いカベとなることを知るべきである。「経営管理者が実質的な知識を欠いているために失敗することはまれ」で、「対人関係処理の不手ぎわが失敗の原因になっている場合のほうが多い」（Presthus, 1962; 寿里・會良中, 1965, 38頁）と思う。それが全体情況というものの性格なのである。われわれが組織化技能論の構築に向けて迫ろうとしている各種諸問題は、まさに全体情況の産物なのである。「何をやるか？」はわかっても、ある要素を変化させれば他の要素も変化して、結局新しい全体情況になる、というのがシステムとして各要素が有機的連関を持つ全体情況の本質である。したがって、現実の問題を分析的に理解して個別領域における仮定条件付きの解決策を出したところで、組織の病気には併発症の危険を常に伴う。要するに、問題は、そして全体情況はシステム概念を有するため、部分に固有でない特性が生まれているのである。そういった問題の解決は超難解な方程式の解を求めるようなもので、せいぜい「まあ、これぐらいで…」といった調和解レベルのものに落ち着かざるを得ない。関係するすべての要因が定量化できなければ、いかに高度な情報技術を用いようと、出てくる解決策は一長一短を免れることはできない。故に、既述したように、性急な解決図式は慎む必要があると言いたいのである（但し、このことは前記の図からもわかるように、学習者による「問題解決トレーニング」の否定を意味しない）。

結局、問題発生図式の確立は、現実の問題の総合性への接近であり、全体情況に迫ることなのである。バーナードは「これ（主著…Barnard, 1938）がなんらかの寄与をなすとすれば、それは本来実業人である私の乏しい学識のためではなく、むしろこのような素材のためである」（括弧内及び傍線・点線は筆者）（山本他, 1968, 「日本語版への序文」）と述懐しているが、「素材のためである」と言うのは彼の扱う問

題に総合性があるからだ、と筆者は解釈する。であるが故に彼は、解釈の難所である「第16章 管理過程」において、「ここで取り扱いうるのは、管理過程がなにかから成立するかを細かく規定すること（分析）よりも、むしろなぜそうであるか（問題発生図式）を述べるだけである。」（傍線及び括弧内は筆者）（Barnard, 1938, p.235; 山本他, 1968, 245頁）と言うに至ったのではあるまいか。

以上のように考えてくると、組織化という総合行為を技能論として体系化するには、常に現実をトレースした経験妥当な理論にすべく、問題の総合性を絶対に見失ってはならないことがわかる。「分析から総合化」というよりも最初から総合性を意識した問題への迫り方が重要である。そういう意味では、「（既存の組織）理論の実践化」よりも「実践の理論化」の方が大切であろう。ケース・メソッドにおけるケースの利用価値は、学習者の問題解決トレーニングのみならず研究者の技能論開発にとっても測り知れないほどに大きい。ケース・メソッドにおけるケースは、問題を細分化せずに、そのまま問題に接近させてくれるのである。それは、今後の経営学界におけるパラダイム・シフトの道でもある。問題にいきなり迫っていくために、そこから整理される図式には最初から総合性がある。組織の構造の問題をマスターしてから意思決定の問題を、それが終わったら人間の欲求・動機付けの問題を、次には権威の問題を……、といった「総合化」の方式を取らないのである。先の総合格闘技の例からも教えられるように、ボクシングをやってからキックボクシングを、そしてレスリングを…という方式では総合格闘技には全くならず、「どれも中途半端に終わる」かあるいは「一生かかっても不可能である」かのどちらかであろう。そうではなく、発想を180度転回させ、実戦（践）のまま「総合」格闘技としての学習体系を築くのである。それがパラダイム・シフトと言うゆえんであり、また組織化技能論が、既存理論の単なる集合としての「総合組織論」に陥らない方向なのである。個別研究の混在だけでは、技能論（ひいては教育論）足り得ないことを肝に命ずべきである。

5. むすび

今一度われわれは、組織化のための技能論を追求するに当たって、「組織概念が先にあったのではなく、組織化という行為が先にあった」ということを再認識すべきである。組織化という総合的な行為を、総合性を反映した形で技能論として確立し、更には「経営学教育の基礎」（坂井, 1993, 1頁からの借用句）としてその学習体系にまで結実させるためには、研究方法に発想の大きな転換を要する。極端な言い方をすれば、アクターと同じ立場に立って理論を構築しようとするならば、諸研究の「つまみ喰い」方式も辞さないほどのアクセスの仕方に転換が必要かもしれない

い。

以上、筆者の論攻も、それこそ総合的と言うか、何でもありの「ノー・ルール」と化した。忌憚のないご批判、ご叱正をいただければ幸甚である。

(脱稿 1996年1月7日)

〈引用文献〉

- Dale, Earnest, 1965, *Management: Theory and Practice*, McGraw-Hill Book Company. (木川田一隆・高宮晋監訳, 1967, 『経営管理—その理論と実際—』, ダイアモンド社).
- 稲葉元吉, 1979, 『経営行動論』, 丸善.
- 飯野春樹, 1978, 『バーナード研究: その組織と管理の理論』, 文眞堂.
- 同, 1979, 「I. バーナード理論の成立」, 飯野春樹編著『バーナード 経営者の役割』, 有斐閣.
- 上野一郎, 1971, 『経営法則集』, 光文社.
- 影山喜一, 1976, 『企業社会と人間』, 日本経済新聞社.
- カレル, アレキシス, 1952, 桜沢如一訳『人間 この未知なるもの』, 角川書店.
- 角田隆太郎, 1994, 「組織の理論からの政策科学へのアプローチ」, 『・政・策・科・学・(立命館大学)』第2巻・第1号.
- Koontz, Harold ed., 1964, *Toward a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill Book Company. (鈴木英寿訳, 1968, 『経営の統一理論』, ダイアモンド社.)
- 小島英熙, 1995, 「剣のロマン史II」, 日本経済新聞1995年2月5日付朝刊.
- 坂井正廣, 1992, 「第一章 管理能力の育成とケース・メソッド」, 坂井正廣編著『人間・組織・管理 [新版] : その理論とケース』, 文眞堂.
- 同, 1993, 「第1章 経営学教育の基礎: ケース・メソッドを中心として」, 坂井正廣・村本芳郎編著『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』, 白桃書房.
- 同 (編著), 1995, 「ケース研究: 『東京航空株式会社: スチュワーデスの困惑』の分析と討論」, 『青山経営論集』第30巻・第2号.
- 清水豊, 1995, 「日本武道と中国武術: 二つの体系の技術と思想における違い」, 『別冊歴史読本 歴史ロマンシリーズ〈特集〉決定版・「秘伝」のすべて』, 新人物往来社.
- Selznick, Philip, 1957, *Leadership in Administration*, Harper & Row Publishers Inc. (北野利信訳, 1963, 『組織とリーダーシップ』, ダイアモンド社.)
- 中條秀治, 1994, 「組織の概念とその性格」, 『中小経営研究』第4巻・第1号.
- 同, 1995, 「集団と組織」, 『中小経営研究』第5巻・第1号.
- 中部大学学生部 (編), 1995, 『学生便覧: 平成7年度 (1995年度)』, 中部大学学生部.
- 辻村宏和, 1994, 『組織のトラブル発生図式: 問題分析志向の経営組織論』, 成文堂.
- 同, 1995, 『組織化技能への接近: 経営組織論の実学性』, 成文堂.
- 同, 1996, 「『組織化技能』論の構築可能性」, 日本経営学会・中部々会報告 (1996年3月16日, 南山大学).
- 土屋敏明, 1984, 「企業組織の衰退分析への接近」, 遠藤力教授退官記念論文集・編集委員会編『経営組織行動の研究』, 樹芸書房.
- 野中郁次郎, 1989, 「知的創造経営」, 野中郁次郎他編著『創造する組織の研究』, 講談社.
- Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 1968, 『新訳 経営者の役割』, ダイアモンド社.)
- Presthus, Robert, 1962, *The Organizational Society*, Alfred A. Knopf Inc. (寿里茂・會良中清司訳, 1965, 『巨大組織: 組織を泳ぐ人々』, ダイアモンド社.)
- Block, Arthur, 1990, *The Complete Murphy's Law*, Revised eds., Price Stern Sloan Inc. (倉骨彰訳,

「組織化技能論」構築の要件

1993, 『マーフィーの法則』, (株)アスキー)

三上富三郎, 1984, 『新版 経営診断学〈第2版〉』, 東京教学社.

渡瀬浩, 1981, 『権力統制と合意形成: 組織の一般理論』, 同文館.