

「組織的知識創造」型企業組織 モデル（野中モデル）の検討

——企業組織の「自己革新モデル」と
「内外均衡同時実現モデル」を求めて——

坂 本 和 一

これまでの本誌掲載の2つの論稿をとおして、筆者は、主として市場メカニズムにおける企業組織の存在という問題のレベルから今日の代表的な2つの企業組織モデルを検討した。1つはコース/ウィリアムソン型企業組織モデルであり、もう1つは青木昌彦氏の「協調ゲーム論」型企業組織モデルである（前者については、坂本和一 [1992①]、後者については、同 [1992②] をそれぞれ参照）。

その際、検討の基本的な視角としてきたのは、組織の「対外均衡」と「内部均衡」の同時実現をめざすバーナードの「組織均衡」理論のフレームワークであった。

本稿では、現代の組織をめぐる状況のうちで、もう1つの問題レベル、つまり組織（企業組織）と人間の関係についての問題のレベルで、今日の代表的な企業組織モデルを検討する。ここで取り上げるのは、野中郁次郎氏のいわゆる「組織的知識創造アプローチ」にもとづく企業組織モデルである。

野中氏の「組織的知識創造」型企業組織モデル（以下、「組織的知識創造モデル」という）の特徴は、コース/ウィリアムソン・モデルが企業組織が「形成・発展モデル」、また青木氏の協調ゲーム・モデルが企業組織の「剰余分配モデル」としての性格をもっていたとすれば、のちにくわしくみるように、いわば企業組織の「自己革新モデル」としての性格をもっていることである。しかし、さらに重要なことは、それが、その「自己革新モデル」としての展開をとおして、同時に、バーナード以降の近代組織理論の展開のなかで失われてき

た、「対外均衡」と「内部均衡」の同時実現という「組織均衡」理論の理論的「均衡」を改めて取り戻し、「組織均衡」理論の新しい次元を拓く可能性を提示している点である。

したがって、ここでの野中氏の「組織的知識創造モデル」の検討作業は、筆者にとっては、企業組織の「自己革新モデル」を探究する作業であると同時に、より大きく、企業組織のトータルなフレームワークとしての「組織均衡モデル」、つまり「内外均衡同時実現モデル」を探求する作業としての性格をもっている。

I. 「組織均衡」理論をめぐる理論状況——バーナードと それ以後の展開

上にのべたように、本稿で取り上げようとする野中氏の「組織的知識創造モデル」は、それ自体企業組織の「自己革新モデル」であると同時に、さらに大きく、これまで組織理論が失ってきていた「組織均衡」理論における「対外均衡」と「内部均衡」の理論的「均衡」を回復し、本来の「組織均衡」理論のフレームワークを新しい次元で構築する可能性を提示している。本稿の基本的な趣旨は、この点をあきらかにすることにある。

この点をあきらかにするためには、野中氏の「組織的知識創造モデル」の検討に入るに先立って、はじめに、今日に至るまでの「組織均衡」理論をめぐる組織理論の展開状況をかたんにみておく必要がある。

1. バーナードの「組織均衡」理論

現代社会の基本問題の1つ、組織（企業組織）と人間の関係を考えようとするとき、今日の現実の推移のなかで求められるのは、一方でウェーバーの説く、組織のなかでの人間疎外の現実の重さを前提としながら、①組織それ自体の目標の実現と、②人間の満足・自己実現がともに成立しうる組織のあり方の現実

的な追求である。かつてマルクスが描いた近代社会の労働疎外からの解放の可能性が現実のものとなりうるとすれば、やはりそのような組織のあり方の追求をとおしてであろう。

このような観点からみると、これまでの組織理論のなかで、どの理論にもまして重きをなすのは、近代組織理論の成立をもたらしたとして評価のあるバーナード（Barnard, Ch. L.）の *The Functions of the Executive*, 1938（山本安次郎ほか訳『経営者の役割（新訳）』1968年、ダイヤモンド社）であろう。

バーナードは主著『経営者の役割』のなかで、組織と人間、協働と個人を対立的に捉えるのではなく、「個人と協働の同時的発展」のシステムを追求した。このために、かれは、人間の協働行為が「有効性」、つまり協働（組織）の目的の達成と、「能率」、つまり個人的動機の満足という2つの側面をもつという認識を前提として、これらの両方の側面の達成、つまり「組織の均衡」が組織存続の不可欠の条件であり、「組織の均衡」の達成なしには組織は存続しえないとした。

バーナードの「組織均衡」理論のエッセンスは、つぎのようにまとめられる。

「協働の永続性は、協働の(a)有効性と(b)能率、という2つの条件に依存する。有効性は社会的、非人格的な性格の協働目的の達成に関連する。能率は個人的動機の満足に関連し、本質的に人格的なものである。有効性のテストは共通目的の達成であり、したがってそれは測定される。能率のテストは協働するに足る個人的意思を引き出すことである。」（*Ibid.*, p. 60: 同上訳, 62～63ページ。）

「それゆえ協働の存続は、つぎのような相互に関連し依存する2種の過程にかかっている。(a)環境との関連における協働体系全体に関する過程、(b)個人間に満足を創造したり分配したりすることに関する過程。」（*Ibid.*, p. 60-61: 同上訳, 63ページ。）

ここには、組織存続の条件である「組織均衡」が、2つの側面から成っていることが示されている。

第1は、組織の有効性の実現である。ここで、組織の有効性とは、組織が組

織の目的を達成することを意味しており、したがってまたその達成の度合が有効性の度合を示すことになる。組織は、その目的を達成できない場合には、崩壊せざるをえない。これは、組織が環境との対外的な関連で展開する過程、つまり組織の「対外均衡」の過程である。

第2は、組織の能率の実現である。ここで、能率とは、協働体系に必要な個人的貢献の確保に関する能率のことである。組織の存続は、その目的を達成するのに必要なエネルギーの個人的貢献を確保し、維持しうる能力にかかっている。これは、組織が対内的に、協働体系を構成する個人間に満足を創造したり、分配したりする過程、つまり組織の「内部均衡」の過程である。

そして、これらの2つの条件、組織の「対外均衡」と「内部均衡」の実現されるのが、組織存続の不可欠の条件であるとされている。

こうして、バーナードは、一方でウェーバーの説く、組織と人間、協働と個人の間には存在する現実の矛盾の重さを前提としながら、現実的に組織の効率・有効性と人間の満足がともに成立しうる組織のあり方を追求しようとする。

2. 「組織均衡」理論：バーナード以後の展開①——サイモンとマーチ = サイモンの理論

バーナードの「組織均衡」理論のフレームワークは、サイモン（Simon, H. A.）の *Administrative Behavior*, 1st ed. 1947, 2nd ed. 1957. 3rd ed. 1976（松田武彦ほか訳『管理行動』第3版新訳, 1989年, ダイアモンド社）に引き継がれ、さらにマーチ（March, J. G.）とサイモンの *Organizations*, 1958（土屋守章訳『オーガニゼーションズ』1977年, ダイアモンド社）で展開されていくことになった。

ところで、「組織均衡」理論は、バーナード以後、組織内部での個人的動機の問題、つまり「内部均衡」の問題に関心を傾斜させた。

(1) サイモンの「組織均衡」理論

サイモンは、かれの「組織均衡」理論を *Administrative Behavior*（『管理行動』）の第6章で展開している。この第6章について、かれはあらかじめ「第

3版への序文」のなかで、「この章に示される理論の大部分は、『帰属しようとする決定』に含まれている人間の諸動機について論ずるための体系的な枠組を初めて提供した、チェスター・バーナードの考えを繰り返したものである」とコメントしている（*Ibid.*, p. xi: 同上訳「第3版への序文」8ページ）。そして、一般にもサイモンの「組織均衡」理論がそのようなものとして理解されている向きがある。

しかし、サイモン自身のこのようなコメントにもかかわらず、かれの「組織均衡」理論のフレームワークは、バーナードのそれとはかなり大きく変質したものとなっている。

それは、サイモンの「組織均衡」という問題のたて方自体のなかに現れている。かれは、この問題を、「なにゆえ個人がみずから進んで組織された集団に参加するのか、そして、個人の目的を、確立されている組織の目的に従わせるのはなぜか」（*Ibid.*, p. 110: 同上訳, 142ページ）というフレームワークで立てている。さらに、この問題について、つぎのようにのべる。

「組織のメンバーは、組織がかれらに提供してくれる誘因と引き換えに組織に貢献している。1つの集団による貢献は、その組織が他の集団に提供する誘因の源泉である。もし、貢献を合計したものが、必要な量と種類の誘因を提供するのに、その量と種類において十分であるならば、その組織は存続し、成長するであろう。そうでなければ、均衡が達成されることなく、その組織は縮小し、結局のところ消えてなくなるであろう。」（*Ibid.*, p. 111: 同上訳, 144ページ。）

すでにあきらかなように、ここに「組織均衡」の問題として定式化されているのは、バーナードのフレームワークでいえば、「組織均衡」の1つの要素としての組織の「内部均衡」の側面である。バーナードの場合、「内部均衡」の過程と同時に、組織が環境との関係で展開する「対外均衡」の過程が「組織均衡」の柱をなしていた。しかし、サイモンの場合には、この「対外均衡」の側面は、「組織均衡」の2つの柱の1つとして位置づけられおらず、「組織均衡」の問題が「内部均衡」の問題に矮小化されている。

しかし、サイモンの場合にも「対外均衡」の側面がまったく視野に入ってい

ないわけではない。かれは、組織への種々の参加者グループのなかで、「組織均衡」の維持に主導的な権力をもつ支配集団として経営者をあげ、企業組織（営利組織）では、かれらはつぎの2つの方法によって誘因と貢献との間のバランスを維持し、組織の保存ないし成長の目的を志向するものとしている（*Ibid.*, p. 119: 同上訳, 153~154ページ）。

第1. 顧客に要求に応じて組織の目的を変えること。

第2. 資源、金銭的貢献、従業員の時間と努力を、従業員に対し最大の誘因を与え、これらの資源を利用して組織目的を最高に達成するような方法でもって、利用すること。

これら2つの方法のうち、第1の方法は、それだけをみれば、すでにあきらかなように、バーナードのいう組織の有効性の実現、つまり「対外均衡」の過程の重要な1側面を示している。

しかし、サイモンの場合、これら2つの側面が、バーナードの場合のように「組織均衡」における2つの側面として位置づけられているわけではない。それは、あくまでも個人が組織に参加する誘因と貢献のバランスの維持、つまり「内部均衡」実現のための2つの方法として位置づけられている。しかも、その上で、これら2つの方法のうちでも、「第2のタイプの調整——つまり、組織目的に照らして与えられた資源をできるかぎり有効に使用するというタイプの調整——によって、能率が、このような組織における管理的意思決定の基本的な価値基準となっている」（*Ibid.*, p. 120: 同上訳, 154ページ）とされている。つまり、2つの方法のうちでも、第2の方法、すなわち能率の基準が企業組織における管理的意思決定の基本的な基準であるというわけである。

こうして、サイモン自身のコメントにもかかわらず、かれの「組織均衡」理論は、バーナードのそれと対比した場合、経営者の意思決定における、組織の「対外均衡」の側面を大きく後退させ、「内部均衡」の側面に傾斜したものとなっている。

(2) マーチ=サイモンの「組織均衡」理論

サイモンの「組織均衡」理論から、さらにマーチ=サイモンの *Organizations*（『オーガニゼーションズ』）は、「組織均衡」理論のフレームワークをどのように展開させたであろうか。

バーナードの「組織均衡」理論のフレームワークに対するマーチ=サイモンの理論展開は、結論的にいえば、2面的である。マーチ=サイモンは、一方で、「組織均衡」理論のフレームワークのレベルでいえば、そこから「対外均衡」の側面を欠落させ、その内容を「内部均衡」の理論に純化させた。しかし、他方では、いわゆる「組織均衡」理論のフレームワークとは別に、これまでバーナードやサイモンには明示的に展開されたことがなかった「組織革新」の理論を展開し、この点では、新たなレベルで「対外均衡」の理論を展開することになった。

マーチ=サイモンの「組織均衡」理論は、同上書、第4章で展開されている。そこでは、「組織均衡」理論がつぎのように位置づけられている。

「組織均衡についてのバーナード=サイモン理論は、基本的に動機づけの理論である。すなわち、組織が、そのメンバーをして参加を継続させるように彼らを誘因し、それによって組織の存続を確保しうる諸条件についての言明である。」（*Ibid.*, p. 84: 同上訳, 128ページ。）

こうして、マーチ=サイモンは、「組織均衡」理論を、当初から明確に「参加動機づけの理論」、つまり「参加モチベーションの理論」として位置づけている。

その上で、まずこのような「組織均衡」理論を科学的実証に耐えられるものとして仕上げるために、誘因と貢献のバランス（差引超過分）をいかに測定するかという測定手続きの問題を展開する。

さらに、種々の組織参加者のうちで従業員を対象として、組織参加の意思決定についての一般モデルの構築を図る。その際、マーチ=サイモンは、まず従業員の参加意思決定の程度を測る基準として、離職率（労働移動率）をとる。そして、この離職率に現れる誘因と貢献のバランスは、さらに、①組織を去る知覚された願望と、②組織を移動する知覚された容易さ、という2つの主要な

構成要因の関数であるとする、仮説を立て、これら2つの要因にたいして、それぞれどのような諸要因が影響を及ぼすかについての因果関係を詳細に分析する。

以上のように、マーチ=サイモンは、「組織均衡」理論のフレームワークを、当初から「対外均衡」の側面を排除した、もっぱら「参加モチベーションの理論」として設定し、その理論的な精緻化を図っている。したがって、「組織均衡」理論のレベルでは、マーチ=サイモンは、その内容を「内部均衡」の理論に純化し、徹底させた。

しかし他方、マーチ=サイモンは、同上書の第7章（最終章）で、いわゆる「組織均衡」理論のフレームワークとは別に、これまでバーナードやサイモンには明示的に展開されたことがなかった「組織革新」の理論を展開している。

マーチ=サイモンは、第7章の冒頭で、つぎのようにのべる。

「前章（第6章「合理性における認知限界」…引用者）のいたるところで、われわれはプログラム化されていない活動および新しいプログラムの創出にむけられている活動に言及することが必要であると気づいていたけれども、前章では組織における変化にではなく、組織内の『定常状態』に注意を向けていた。したがって、合理性の認知的限界が組織の変化とプログラムの形成の過程にどのように影響するかということをもより完全に分析する仕事が、なお残されていることになる。この章では、われわれは、この残された部分を埋めていくことを試みてみよう。」（*Ibid.*, p.172: 同上訳, 263ページ。）

こうして、マーチ=サイモンは、同上書の締め括りの段階に至り、「新しいプログラムの創出にむけられる活動」、つまり「組織革新」の問題を取り上げる。

マーチ=サイモンは、この「組織革新」の基本的なフレームワークをつぎのように要約している。

- 「1. ……組織内プログラムの主要な要件は、ある要請ないし基準を充足させることであり、これらの基準は時として緩慢に変化せざるをえないものである。
2. 行為プログラムがなくて、1つないしはそれ以上の基準が充足されてい

ないときには、この条件を改善するために、ある行為プログラムが創始されると、われわれは予測することができる。

3. 組織のプログラムの変化は——新しい活動を付加することによろうと既存の活動を変化させることによろうと——は、伝統的な意味での選択過程を含むのみではなく、新しいプログラムの可能性を描き出し、その結果を検討する創始の過程をも必要としている。

4. ほとんどの場合、特定の行為プログラムは特定の基準につながっており、現実世界は大体において複雑な因果関係が空虚になっている。諸行為プログラムが相互に関連しているのは、主として、行為を創始し実行するのに利用可能な希少な組織内資源に対する要求を通じてのことである。」（*Ibid.*, p. 176-177: 同上訳, 269~270ページ。）

このような「組織革新」の基本的なフレームワークを前提として、マーチ＝サイモンはさらに、革新の過程、革新の契機、プログラムの形成、そして組織のヒエラルキーが革新の過程に対してどのような影響をあたえるか、といった問題を追求し、「組織革新」理論の精緻化を図っている。

こうして、マーチ＝サイモンは、「組織均衡」理論のレベルとは別に、新たに「組織革新」理論を展開している。いうまでもなく、「組織革新」は、環境変化に対する組織の適応過程のもっとも重要な部分の一つをなしている。その意味では、マーチ＝サイモンは、一方ではバーナード以来の「組織均衡」理論を「内部均衡」の理論に純化しつつ、他方では、「組織革新」理論という新たなレベルで「対外均衡」の理論を展開しようとしたともいえる。

3. 「組織均衡」理論：バーナード以後の展開②——「モチベーション理論」と「コンティンジェンシー理論」

(1) 「モチベーション理論」

バーナード、サイモン、マーチらの近代組織理論の流れとは別に、1960年代に一世を風靡した組織理論の流れに、組織心理学者らによって展開された「モチベーション理論」がある。

それを代表する著作には、アージリス（Argyris, C.）の *Personality and Organization*, 1957（伊吹山太郎・中村実訳『組織とパーソナリティ——システムと個人の葛藤』1970年，日本能率協会）および *Integrating the Individual and the Organization*, 1964（三隅二不二・黒川正流訳『新しい管理社会の探究』1969年，産業能率短期大学出版部），マクレガー（McGregor, D.）の *The Human Side of Enterprise*, 1960（高橋達男訳『（新版）企業の人間的側面』1970年，産業能率短期大学出版部），リッカート（Likert, R.）の *New Patterns of Management*, 1961（三隅二不二訳『経営の行動科学——新しいマネジメントの探究』1968年，ダイヤモンド社）および *The Human Organization — Its Management and Value*, 1967（三隅二不二訳『組織の行動科学——ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』1968年，ダイヤモンド社），ハーズバーグ（Herzberg, F.）の *Work and the Nature of Man*, 1966（北野利信訳『仕事と人間性——動機づけ・衛生理論の新展開』1968年，東洋経済新報社），などがある。

これらの理論に共通するのは，現代社会において組織を構成する人間を，能動的な行動，責任への願望，仕事を通じての成長の機会を志向する自己実現願望型人間であると仮定する点である。そして，これまでの組織管理が構成員の不満や抵抗を生んできたのは，人間をこのような自尊心をもち，自己実現を願望するものとして前提してこなかったからであるとする。このような組織人間観の基礎になっているのは，人間の欲求には，①生理的欲求，②安全・安定性要求，③所属・愛情欲求，④尊厳欲求，⑤自己実現欲求，という階層性があり，人間の欲求満足化行動は，①の低次欲求から⑤の高次欲求へと逐次的・段階的に移行していくとする，周知のマズロー（Maslow, A. H.）の「欲求階層説」である（do., *Motivation and Personality*, 1954〔小口忠彦監訳『人間性の心理学』1971年，産業能率短期大学出版部〕を参照）。

このような組織人間観に立って，これらの理論は，具体的に，それまでの命令型の組織管理方式に対して，さまざまな自己実現型の組織管理方式を主張した。たとえば，アージリスは，職務における能力発揮の機会を増やす「職務拡大」や，職務内容の決定に担当構成員を参加させる「参加的リーダーシップ」

の必要性を主張した。また、マクレガーは、これまでの伝統的な管理方式はマズローの低次要求（生理的要求や安全・安定性要求など）を比較的に強くもつ組織成員の行動モデル、つまり「X理論」にもとづくものであり、これに対してマズローの高次要求（尊厳欲求や自己実現欲求）を比較的に強くもつ組織成員の行動モデル、つまり「Y理論」にもとづく組織管理方式を主張した。具体的に、従業員による独自の目標設定、自主統制と自主管理、能力開発、参加制度の設定、管理者のリーダーシップ再訓練などがマクレガーの主張した管理方式の内容であった。要するに、マズローの高次要求志向型の間人観に立って、伝統的な命令と統制の組織管理から、参加的な自主管理型の組織管理への転換の必要性を説いたことが、これらの理論の共通の特徴であった。¹⁾

ところで、このような「モチベーション理論」の背景にあるのは、すでにあきらかなように、組織成員個人の自己実現的な動機の満足、つまり組織の「内部均衡」の実現が組織の存続、組織の有効性にとって第一義的な重要性をもつという基本的な認識である。このような「モチベーション理論」の盛行は、結果的には、「組織均衡」理論を「内部均衡」論的に理解する傾向により一層拍車をかけることになった。

(2) 「コンティンジェンシー理論（条件適応理論）」

このような傾向に対して、1970年代以降、むしろ組織と市場環境や利用する技術との関係の側面、つまり組織の「対外均衡」の側面に重点をおき、結果として「組織均衡」理論の新たな理論的發展を担うことになったのは、「コンティンジェンシー理論」である。

「モチベーション理論」が組織存続の条件として、組織成員個人の満足の側面を第一に重視したのに対して、「コンティンジェンシー理論」はむしろ、組織と市場環境や技術との関係の側面を重視する。つまり、組織の存続は、まずなによりも組織を取り巻く市場環境や利用する技術の状況との適応、つまり「条件適応」によって決定されるというのが、「コンティンジェンシー理論」の基本的な認識のフレームワークである。このことは、いいかえれば、「コンテ

インジェンシー理論」というものは、組織がその存続を目指そうとすれば、その特性を市場環境や技術に適応させなければならないという認識をもっていることを意味している。

組織理論の世界に「コンティンジェンシー理論」という呼び名が一般化するようになったのは、ローレンス（Lawrence, P. R.）とローシュ（Lorsch, J. W.）の *Organization and Environment*, 1967（吉田博訳『組織の条件適応理論』1977年、産業能率大学出版部）を契機としている。かれらは同上書のなかで、それまでの伝統的な組織理論の批判的な検討のあと、新しい組織理論の方向を示すものとして、「その研究内容が条件適応的なもの」、つまり「組織は、おかれている条件が違えばそれぞれどのように機能の仕方が違うかを解明しようとした研究」をサーベイし、それらに共通するアプローチを組織の「コンティンジェンシー理論」と呼んだ（*Ibid.*, Chap. XIII: 同上訳、第8章）。

ローレンスとローシュが「コンティンジェンシー理論」を導く際、先駆的な研究として最初に取り上げているのは、バーンズ（Burns, T.）とストーカー（Stalker, G. M.）の *The Management of Innovation*, 1961、である。かれらの研究は、イギリスの20の事業組織の調査をもとに組織構造のタイプの有効性と変動過程を分析したものである。かれらの調査によれば、事業組織の管理システムには、一般に機械的管理システムと有機的管理システムという2つのタイプが見出されるが、これらの2つのタイプは一方が他方よりも不変的に有効であるという性格のものではなく、その有効性は市場環境や利用技術などの外部的な要因の変化率によって規定される。結論的にいえば、市場や技術の変化率の高い事業組織では一般に有機的管理システムを採用する傾向があり、他方、安定的な環境の下にある事業組織では官僚的な機械的管理システムが採用される傾向がある。さらに、安定的な環境の事業から変化率の高い事業分野への参入に成功した企業は、組織構造を機械的管理システムから有機的管理システムに転換することに成功していたのに対して、参入に失敗した企業は、組織構造の転換を成しえなかった場合が多いことをあきらかにした。ローレンスとローシュは、バーンズとストーカーの研究に「コンティンジェンシー理論」の原点

を見出している。

ローレンスとローシュはさらに、イギリス・サウス・エセックスの製造企業100社の調査を行い、生産システムと組織構造の関係、具体的には単品・小バッチ生産、大バッチ・大量生産、装置生産といった生産システムのタイプと権限階層、トップおよびミドルの統制範囲、管理者・スタッフ・直接労働者などの比率の間には対応的な関係があることをあきらかにしたウッドワード（Woodward, J.）の *Industrial Organization — Theory and Practice*, 1965（矢島均次・中村寿雄訳『新しい企業組織』1970年、日本能率協会）、アメリカ大企業における機能別部門組織から事業部制組織への組織革新についての歴史研究を通して、「組織は戦略に従う（Structure follows strategy.）」という周知の命題を導いたチャンドラー（Chandler, A. D. Jr.）の *Strategy and Structure*, 1962（三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』1967年、実業之日本社）などを「コンティンジェンシー理論」を導く研究としてサーベイしている。

「コンティンジェンシー理論」は、1970年代以降、ガルブレイス（Galbraith, J.）、野中郁次郎氏、加護野忠男氏らの「情報プロセッシング・モデル」アプローチの採用などによって、その精緻化が図られ、新たな発展がみられた（Galbraith, *Designing Complex Organizations*, 1973〔根津祐良訳『横断組織の設計』1980年、ダイヤモンド社〕、do., *Organization Design*, 1977、野中郁次郎『組織と市場』1974年、千倉書房、加護野忠男『経営組織の環境適応』1980年、白桃書房、を参照）。

しかし、「コンティンジェンシー理論」は、組織と環境との適応関係を重視するあまり、逆に組織内部での人間のあり方の問題を軽視することになった。つまり組織の「対外均衡」を重視する反面で、「内部均衡」の側面を逆に軽視することになった。

また、「コンティンジェンシー理論」は、個別企業の実践の観点から、改めてその有効性が問われることになった。個別企業の実践の立場からみれば、組織構造を企業戦略、したがってまた環境に適応させることが企業組織の有効性を保障するという「コンティンジェンシー理論」の分析的な認識フレームワークは、あまたりにも単純で、一般的であり、また受動的にすぎるところがあっ

た。1980年代に入ると、同じように多角化した事業構造を管理するためにプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）の手法や戦略的事業単位組織（SBU）を採用しても、個別企業によってその成果が大きく分かれるのはなぜかということが実践的に問題となり、あらためて、企業組織の有効性を規定する多様な要因が問題とされることになった。そのなかから、これまで企業組織を規定する構造やシステムといった可視的な部分だけではなく、目に見えない組織文化や組織成員の共通の価値観といった要因の重要性があらためて認識されることになった。また、環境への適応という「コンティンジェンシー理論」のもつ受動的なフレームワークに対して、企業組織の環境へのより主体的・能動的な働きかけを重視するフレームワークの必要が強調されることになった。²⁾

こうして、「コンティンジェンシー理論」は、今日、その限界が問題となり、その克服が課題となっている。

ところで、以上でみてきたように、バーナードに始まる「組織均衡」理論は、組織と人間の関係の側面と、組織と環境の側面、つまり「内部均衡」と「対外均衡」の両面への過度の傾斜を経験しながら、今日に至っている。このような流れを念頭におくと、以上のような「コンティンジェンシー理論」をめぐる理論的課題は、今日新たな次元で、「組織均衡」理論としての本来の理論的「均衡」を取り戻す課題として位置づけることができる。

4. 「組織均衡」理論：バーナード以後の展開③——経済学における「組織均衡」理論の発見：青木昌彦氏の「協調ゲーム・モデル」

以上、もっぱら近代組織理論の流れのなかで、バーナードに始まる「組織均衡」理論をめぐる状況をみてきた。

ところで、これとはまったく別に、経済学の流れのなかに、「組織均衡」理論にかかわる動きがある。青木昌彦氏による企業組織の「協調ゲーム・モデル」がそれである（do., *The Co-operative Game Theory of the Firm*, 1984〔青木昌彦『現代の企業——ゲームの理論からみた法と経済』1984年、岩波書店〕、do., *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, 1988〔永易浩一訳

『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』1992年、筑摩書房）を参照）。

すでにくわしく紹介したことがあるように（坂本和一〔1992②〕を参照）、青木氏の「協調ゲーム・モデル」のエッセンスは、企業を株主集団と従業員集団をメンバーとする1つの連合体とみなし、企業の市場行動とその内部における剰余の分配を協調ゲームの交渉解として解釈しようとするところにある。ここでは、経営者の本質的な機能が、協調ゲームの解を見出すことに共通の利益を有する株主集団と従業員集団の間の調停者の機能として概念化されることになる。

ここには、青木氏による独自の「組織均衡」理論の発見がある。

これまで「組織均衡」理論の主要な舞台は、社会学、組織科学、経営学などの分野であり、経済学でこの理論が積極的に取り上げられることは、ほとんどなかった。もとより、この理論が経済学で取り上げられるとすれば、それはまずなによりも、企業理論においてであったであろう。しかし、これまでの経済学の主流で取り扱われる企業理論のフレームワークは、この理論を導入するベースとしての、「組織体」としての企業という認識をもっていなかった。これが、これまで経済学が「組織均衡」理論と無縁であった背景のように思われる。

しかし、1970年代以降、経済学でも企業を1つの「組織体」として認識しなければならぬとする流れが急速に強くなってきていた。その意味では、経済学と近代組織理論の中核である「組織均衡」理論が接合しうるベースが形成されてきていた。このような状況のなかで、近年、「協調ゲーム論」からのアプローチで企業組織モデルの構築に取り組んだ青木氏が、その理論的フレームワークとして「組織均衡」という理論に到達したのは、ある意味では、理論の発展が辿るべき1つの必然のステップであったともいえる。

しかし、別の機会にすでにくわしく検討したように、青木氏による企業組織の「協調ゲーム・モデル」は、本来の「組織均衡」のフレームワークからすれば、基本的に「内部均衡」の側面をモデル化したものであった。それは主として、企業組織内での参加者のパワー・ゲームと内的効率性の側面をモデル化したものであったからである。

これに対して、「組織均衡」というフレームワークのもう1つの側面をなす、「対外均衡」の側面については、最大限に評価しても、「内部均衡」に対して従属的な位置しか占めていないのが、青木氏の「協調ゲーム・モデル」の特徴であった。

もとより、繰り返し確認してきたように、「組織均衡」の実現は、組織の「内部均衡」と「対外均衡」という2つの側面をもち、これら2つの側面を同時に実現することが組織存続の条件である。このような視点からいえば、経済学における青木氏の「協調ゲーム・モデル」は、先の「コンティンジェンシー理論」の場合とは逆に、「対外均衡」の側面を正当に取り込むことによって、「組織均衡」理論としての本来の理論的「均衡」を回復する課題に直面しているといえる。

以上みてきたように、本来の組織理論の流れのなかでも、また新しい経済学における企業理論の流れのなかでも、「組織均衡」理論は、いま、本来の理論的「均衡」を取り戻す課題に直面している。

以下、本稿では、組織と人間の関係という問題のレベルから、今日の代表的な企業組織モデルとして、野中氏の「組織的知識創造モデル」を検討する。この野中氏の企業組織モデルは、以上のような新たな次元での「組織均衡」理論の構築という課題に1つの可能性を提示するものとなっているのではないか。これが、本稿の基本的な趣旨である。

- 1) 「モチベーション理論」の評価については、加護野忠男（1980）、37～40ページ、坂下昭宣（1985）、第1部、二村敏子編（1982）、第3、4章、土屋守章・二村敏子編（1989）、第6章、を参照。
- 2) 「コンティンジェンシー理論」の評価については、野中郁次郎（1985）、第3章、第4章1を参照。

Ⅱ．野中氏の企業組織モデル——「組織的知識創造モデル」のフレームワーク

野中氏の企業組織モデルをめぐる論議は、『企業進化論』（1985年、日本経済新聞社）以来、今日まで精力的かつ多彩に展開されてきている。そのエッセンスは、「組織的知識創造」アプローチによる企業組織モデルである。野中氏がこの理論と実証を集約的に提示されているのは、『知識創造の経営』（1990年、日本経済新聞社）である。以下、本稿では、主として同書によりながら、野中氏の企業組織モデルを検討する。はじめにそのエッセンスを要約的に紹介する。

野中氏の企業組織モデルは、先のコース/ウィリアムソン・モデルや青木氏の協調ゲーム・モデルが基本的に経済学に立ったものであったのに対して、組織理論に立脚したものである。野中氏の基本的なモチーフは、このような組織理論の立場から、戦後日本企業がつくり出した国際的な競争優位性の背景には、どのような要因があったのかを問い、そのような要因の普遍的な可能性と限界、さらにより高度な普遍性への課題をあきらかにしようとするところにある。

一般に、日本企業の競争優位性をつくり出した要因という場合、終身雇用制、年功賃金制、企業別組合といった労働慣行、ジャスト・イン・タイム方式やQCサークル活動、系列や改善といった経営手法などがさまざまな濃淡で強調されることが多い。野中氏の分析にみられる特徴は、このような一般的な状況に対して、それらの個々の慣行や手法を超えた「知識創造」のマネジメントのレベルで日本企業をつくり出した競争優位要因の理論化を図ろうとしている点にある。

野中氏は、同上書の趣旨をつぎのようにまとめている。——

「この本の主張は、第1に、日本企業の経営理論と実践にける貢献は、効率を中心とした生産システムや改善などの手法的なものと同時に、より理念的なビジョンに基づいた組織全体の知識創造、われわれの概念でいえば、組織的知識

創造の1つのパターンと組織原理を開発したことにあるということである。第2に、そのような知の創造のあり方が一層普及し、さらに世界的に評価されるためには、より高質な知の創造に向けて挑戦していく必要があるということである。」（同上書、「はしがき」i ページ）

上の引用からもわかるように、野中氏の理論は、2つの柱から成っている。第1は、戦後日本企業が開発し、日本企業の競争優位の背景をなしたとされる知識創造のパターン、「組織的知識創造モデル」を理論的にあきらかにすることである。第2は、その普遍性と限界をあきらかにし、それがより高度の普遍性を獲得するための課題をあきらかにすることである。

ところで、野中氏の「組織的知識創造モデル」は、知識創造の1つのパターンであると同時に、さらにそれは知識創造のマネジメントという視点からみた1つの企業組織モデルを示している。以下では、「組織的知識創造モデル」というとき、それは1つの知識創造モデルであると同時に、より広く、1つの企業組織モデルを意味するものとする。

はじめに、主として本稿で検討の対象とする第1の点について、かんたんにその理論的なエッセンスを紹介する。

1. 組織理論のパラダイム革新——新しい組織理論の探索

野中氏は、戦後日本企業が開発した新しい企業組織モデル、「組織的知識創造モデル」の理論を展開するに先立って、これまでの組織理論の基本的な発想、パラダイムを点検している（以下、同上書、第1章による）

具体的に野中氏は、①近代組織理論の出発点となったバーナード理論からはじまり、②バーナード理論を基礎に意思決定の科学化を図ったサイモン理論、③組織の内部効率をいかに達成するかという問題から、組織が外部環境にいかに対応するかという問題に組織理論の視点を転換させたコンティンジェンシー理論、④現実の実践のなかで蓄積された経験的知識の分析とその科学的利用を図ろうとした戦略的経営論、⑤企業のパフォーマンスが組織に共有された思考様式や行動様式に依拠する点を重視する企業文化論、⑥意思決定における曖昧

さに着目し、近代合理主義の行動観に疑問を投げかけるゴミ箱モデル、などを逐次検討する。それらの検討をとおして、野中氏は、つぎのように、これらの従来の各種の組織理論に共通の発想、パラダイムを見出している。――

「諸理論において共通している点は、それらの理論展開の基本的な視点が、第1に人間の『可能性』や『創造性』ではなく、人間の『諸能力の限界』に注目しているということ、第2に人間を『情報創造者』としてではなく、『情報処理者』としてみなすこと、最後に環境の変化に対する組織の『主体的・能動的な働きかけ』ではなく、『受動的な適応』を重視していることである。」（同上書、40ページ。）

これらの3つの点は、いうまでもなく、一体のものである。これらの従来の組織理論の基礎にあるのは、サイモンに典型的に示されているように、人間の認知能力には限界があるという人間観である。そして、このような限界のある人間の認知能力を克服しようとするところに組織が存在する意義を見出す。つまり、そのような人間観に立って見た場合、組織にとっての基本問題は、環境の不確実性に伴う情報処理の負荷をいかに効率的かつ迅速に解決していくかということであり、組織とはそのような1つの情報処理システム、問題解決システムとして意義をもつことになる。また、このような組織観に立った場合、コンティンジェンシー理論に典型的にみられるように、組織とはもっぱら環境の生み出す情報処理の負荷に適合する情報処理能力を構築して適応していく受動的な存在として理解されるのも、必然的な帰結である。

しかし、今日、たとえば私たちのまわりで見られるイノベーションの過程をとってみても、「組織は、むしろ情報を発信あるいは創造して、主体的に環境に働きかけていくのではないか」（同上書、45ページ）と、野中氏はいう。――

「特に組織の知識創造の典型であるイノベーションの過程は、情報処理モデルあるいは問題解決モデルでは十分に説明できない。イノベーションの生成過程では、組織は主体的に問題を創造し、定義し、その過程で新たな情報や問題を次々とダイナミックに生み出していくからである。それだけではない。組織の一部分から生み出されたイノベーションは、さらに関連情報や知識を連鎖的

に生み出し、組織全体の知識体系を組み替えていくのである。これは、いかにして情報を処理していくかという視点からではなく、むしろいかにして情報や知識を創造していくかという視点から、組織をとらえることの必要性を示唆している。」（同上書、45～46ページ。）

つまり、いまや、①人間の「諸能力の限界」ではなく、「可能性」や「創造性」に注目し、②人間を「情報処理者」としてではなく、「情報創造者」としてみなし、③そして、環境の変化に対する組織の「受動的な適応」ではなく、「主体的・能動的な働きかけ」を重視するような、組織理論のパラダイム革新が必要であるというわけである。そして、戦後日本企業が開発したマネジメントの方法論、「組織的知識創造」と、このようなアプローチにもとづく企業組織モデルは、まさにこのような課題に応えるもの、少なくともその重要な1つの解答を用意するものであるということである。

2. 「組織的知識創造モデル」のフレームワーク

それでは、野中氏の「組織的知識創造モデル」とは、具体的にどのようなフレームワークをもつものであろうか（以下、同上書、第2章による）。

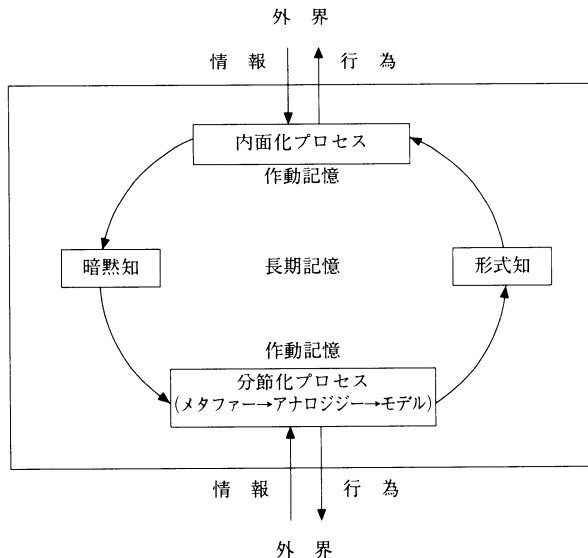
(1) 知識創造の一般的モデル（個人的知識創造モデル）

野中氏の組織的知識創造モデルについて理解する場合、はじめに、氏の強調する知識創造の一般的なモデルを理解しておかなければならない。

野中氏の知識創造モデルのエッセンスは、人間の知識が客観的知識、つまり形式知と、主観的知識、つまり暗黙知という2つの側面をもつことを前提として、「これらの2つの知識がそれぞれ排他的なものではなく、相互循環的・補完的関係をもち、暗黙知と形式知との間の相転移を通じて時間とともに知識が拡張されていく」（同上書、56ページ）と理解する点にある。

ここで、形式知とは、言語化され、明示化されることが可能な知識であり、他方、暗黙知は、個人に内在化され、言語で表現することが困難な知識である。個人に内在化された暗黙知が組織にとって有益な情報となるためには、それが

図1 知識創造プロセスの一般モデル



(出所) 野中郁次郎(1990), 63ページ, 図2-2。

明示化され形式知に変換されなければならない（この、暗黙知から形式知への変換過程は、分節化 articulation と呼ばれる）。他方、暗黙知がいったん明示化され、形式化されると、その形式知を通じてさらに新たな暗黙知の世界が拡大していく（この、形式知から暗黙知への変換過程は、内面化 internalization と呼ばれる）。そして、暗黙知と形式知はこのような相互循環作用を通じて量的・質的な拡大を実現していく。

この関係を図示すれば、図1のようになる。これが、野中氏の知識創造の一般的モデルである。

(2) 組織的知識創造モデルのフレームワーク

以上のような知識創造の一般的モデル（個人的知識創造モデル）を前提として、野中氏はさらに、組織的な知識創造のモデルを説明する。

ここで、組織的知識とは、「特定の組織の行動を決定する、その組織に固有

の認知的・手法的な諸能力を意味する。」（同上書，68～69ページ。）

野中氏は、このような組織的知識の創造プロセスを、知識創造の一般的モデルで示された内容の組織的な展開として理解する。そこで、組織的知識の創造プロセスは、まず暗黙知の蓄積基盤である個人のレベルから出発し、①個人レベルの知識創造（フェーズ1）→②集団レベルの知識創造（フェーズ2）→③組織レベルの知識創造（フェーズ3），という3つの段階で展開するものとしてモデル化する。

さらに、それぞれのレベルでの知識創造のエッセンスは、以下のような「命題」として示される（以下，同上書，第2章第2節）。

① 個人レベルの知識創造（フェーズ1）

〔命題1〕 組織的知識創造の源泉は組織内の個人的知識創造であり、その個人的な知識創造は組織成員の意図（思い）と与えられる自律性によって促進される。

〔命題2〕 ゆらぎないしカオスの創発は、組織成員の原点遡及的な学習への誘因と情報・知識創造の可能性を生み出す。

② 集団レベルの知識創造（フェーズ2）

〔命題3〕 集団という場の設定は、創造的対話を通じて、集団成員間の暗黙知の共有を促進し、集団レベルの概念を創造する契機となる。

〔命題4〕 集団レベルの概念創造を通じて個人的知識は組織的知識創造へ向かって増幅される。

③ 組織レベルの知識創造（フェーズ3）

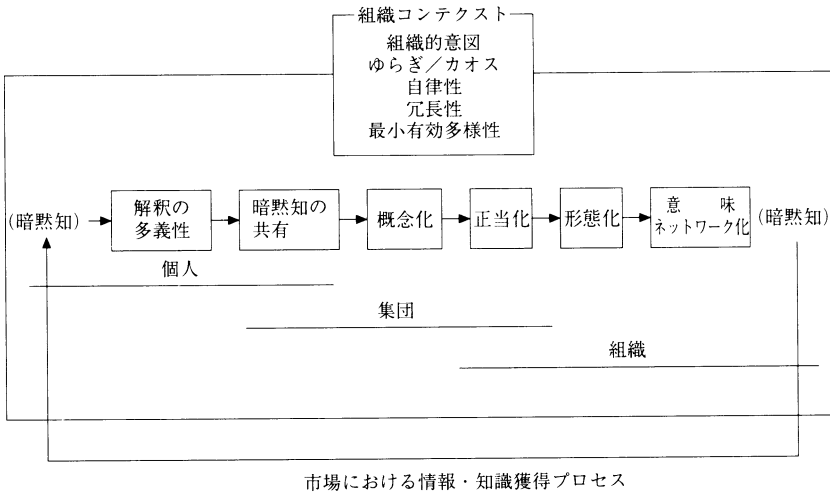
〔命題5〕 組織的知識創造の不可逆性、活性化、組織の信頼とセルフ・コントロールは、情報の冗長性（リダンダンシー）に依存する。

〔命題6〕 組織的知識創造の効率性は、最小有効多様性に依存する。

〔命題7〕 組織的知識は、組織に先行的に共有されている価値観によって正当化される。

〔命題8〕 組織はゆるやかな意味ネットワークの生成によって、成員の知識を組織的知識に体系化する。その体系化のあり方は戦略的問題であり、それに

図2 組織的知識創造プロセス・モデル



（出所）野中郁次郎（1990），90ページ，図2-5。

より資源配分が展開される。

〔命題9〕 組織的知識は、知識創造の1回の産物ではなく、再び新しい組織的知識創造の起源となる。すなわち、組織における形式知と暗黙知は上向的な相互循環・補完関係をもつ。

〔命題10〕 組織的知識の真実性は、組織の指導者ならびに成員の志の高さに依存する。

以上のような、3つのフェーズと、10個の命題で表される野中氏の組織的知識創造のプロセス・モデルを図で示すと、図2のようである。

3. 組織的知識創造のマネジメント——ミドル・アップダウン・マネジメント

それでは、以上のような組織的知識創造のプロセスは、どのようにマネジメントのもとで実現されていくものか（以下、同上書，第3章による）。

この点について、野中氏は、マネジメントのタイプといえはこれまで伝統的

に、トップダウン・マネジメントか、ボトムアップ・マネジメントかという2つのタイプが念頭に浮かべられるのが普通であったが、組織的知識創造のプロセスを管理するには、第3のタイプのマネジメント、「ミドル・アップダウン・マネジメント」が必要になるという。

周知のように、トップダウン・マネジメントというのは、トップが経営の基本的な概念を決定し、下位のメンバーはその概念を忠実に実現するため、その内容を目的-手段の階層的な関係にブレークダウンして実行していくものである。また、ボトムアップ・マネジメントというのは、逆に、経営の基本的な概念はトップではなく組織内の中・下位のメンバー（ボトム）が創造し、これが上位に伝えられ、トップの意思決定を左右するものである。

これに対して、第3のミドル・アップダウン・マネジメントというのは、そのどちらでもなく、「トップが創り出す壮大な抽象的な概念と現場が創造する具体的な概念の間にある本質的な矛盾を、ミドルの創る媒介的な概念によって解消していく無限回帰的なマネジメントである。」（同上書、123ページ）

組織的知識創造のもっとも基本的な特徴は、知識創造がトップとミドル、そしてロア（ボトム）と、組織の上下すべての成員の共同作業として展開されることである。このような組織的知識創造のプロセスにおいては、一方でトップから出される経営の大きな方向づけを示すビジョンと、他方、組織の現場から発せられるさまざまな個別的・現実的な情報を突き合わせ、両者の間の矛盾を発展的に解消していくための新しい概念を創造しなければならない。さらに、そのような新しい概念をめぐる上下の論議を組織し、それを実行可能な形に具現化していかなければならない。組織的知識創造のプロセスは、このような役割の担い手がなければ、実際には機能しないが、組織的知識創造においてこの中核的な役割、牽引者的な役割を担うのが、ミドルである。これが、組織的知識創造のプロセスを管理するためには、新しいマネジメントのタイプ、ミドル・アップダウン・マネジメントが必要とされる所以である。

野中氏は、組織的知識創造型の経営によって優れたイノベーションの成果をあげてきた一部の日本企業をみると、実際にこのような新しいマネジメントの

タイプが観察されるとい³⁾う。

3) 以上のような、日本企業の実践のなかから生まれてきた組織的知識創造の質を高める経営システムの改革として、つぎの4つの点をあげている（同上書、第5章第4節3）。――

- ① ジョブ概念と専門性の確立。
- ② 知的リーダーの開発。
- ③ 豊かさを実感できる分配。
- ④ 豊かな暗黙知の醸成。

また、野中氏には、「21世紀にむけての日本企業の普遍的知の構築」をめざした作業として、野中郁次郎ほか（1992 ①）（1992 ②）（1992 ③）（1992 ④）（1993 ①）（1993 ②）がある。

Ⅲ. 「組織的知識創造モデル」の意義——「組織均衡」理論の新次元：「内外均衡同時実現」とその可能性

以上のようなフレームワークをもつ野中氏の「組織的知識創造モデル」は、Ⅰでみたようなバーナード以来の近代組織理論の展開のなかでどのような意義をもっているであろうか。

この点にかんする野中氏自身の意義づけは、すでにみたとおりである。野中氏は、自身の理論モデルを、これまでの情報処理型モデルから情報創造型モデルへの、また環境に対する受動的モデルから環境創造型の主体的・能動的モデルへの、組織理論のパラダイム革新として、したがってまた企業組織の「自己革新モデル」の構築として意義づけている。

しかしここでは、この野中氏の「組織的知識創造モデル」を、もう1つ別の視点から意義づけてみる。その視点とは、「組織均衡」理論の視点である。

すでにⅠでみたように、バーナードに始まる近代組織理論は、「組織均衡」理論を機軸として展開してきた。その流れをみると、「組織均衡」理論の出発点をなすバーナードの「組織均衡」理論においては、組織が環境との対外的な関係で目的実現をめざす「対外均衡」の過程と、組織の内部で協働体系を構成

する個人間に満足を創造したり、分配したりする「内部均衡」の過程の同時的実現をその理論的な特徴としていた。

しかし、その後の展開をみると、一方ではその理論的重点が「内部均衡」の側面に大きく傾斜し、「組織均衡」理論とは参加モチベーションの理論、つまり「内部均衡」の理論に限定されてくる傾向が生じてきた（バーナードの後継者とされるサイモンやマーチの理論、さらにいわゆる「モチベーション理論」の場合）。また他方では、その反動として、「組織均衡」理論がもっぱら「対外均衡」の側面で問題とされるような傾向が生じた（いわゆる「コンティンジェンシー理論」の場合）。

また、組織理論の流れとは別に、経済学における企業理論の新しい動きのなかで、「組織均衡」をフレームワークとする企業組織モデルが登場することになった。このような経済学の企業理論における「組織均衡」理論の登場は、それ自体としては注目に値するものである。しかし、そのフレームワークは、やはり理論的重点を「内部均衡」の側面に大きく傾斜したものであった（青木氏の「協調ゲーム・モデル」の場合）。

こうして、バーナードに始まる「組織均衡」理論のフレームワークの理論的な展開は、「内部均衡」と「対外均衡」という2つの柱のどちらかに一面的な傾斜を見せつつ、今日に至っている。したがって、「組織均衡」理論は今日、いわばその本来の理論的な「均衡」を取り戻す課題に直面しているといえることができる。

このような「組織均衡」理論のフレームワークをめぐる理論状況のなかで、Ⅱで紹介したような野中氏の企業組織モデル、「組織的知識創造モデル」は、結論的にいえば、「組織均衡」理論に新しい次元を拓く可能性を提示することになっているのではないかと、というのが本章での趣旨である。

この点で、ポイントとなるのは、野中氏のいう組織的知識創造のプロセスの評価である。

すでにみたように、野中氏の組織的知識創造のプロセスは、まず個人の暗黙知から出発する。そして、①個人レベルでの知識創造 → ②集団レベルでの知

知識創造 → ③組織レベルでの知識創造，という3つのフェーズを繰り返しながら展開するものとしてモデル化される。つまり，ここにみられるのは，個人の暗黙知が集団のなかで共有化され，概念化され，さらに組織全体としての知識として体系化され，最終的には1つの戦略として対外的に打ち出されていくという知識創造のプロセスである。このプロセスは，もっと分かりやすくいえば，つぎのような状況を意味している。――

「新しい知識は常に個人から発する。1人の優れた研究者の直観が新たな特許につながる。1ミドルマネジャーの市場トレンドに対する直観的感覚が重要な新製品のコンセプトの触媒となる。ある工場作業者が長年の経験に基づいて新たな工程イノベーションを導きだす。各々の場合，1人の個人的な知が企業全体にとって価値ある組織的知識に転換される。」（Nonaka, I., *The Knowledge-Creating Company*, *Harvard Business Review*, Nov. -Dec. 1991, p. 97: 野中郁次郎「ナレッジ・クリエイティング・カンパニー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1992年2～3月号，18ページ。）

ここには，組織成員個人の創造性と，組織の環境にたいする能動性が，組織としての知識創造のプロセスをとおして同時的に実現されていく様子が示されている。このことが意味していることは，野中氏の「組織的知識創造モデル」には，組織成員個人の自己実現的な動機の満足，つまり組織の「内部均衡」の過程と，組織の対外的な目的の達成，つまり組織の「対外均衡」の過程という2つの過程の同時的な実現の可能性が秘められているということである。

これまでの組織理論の流れのなかでは，すでにみたように，「モチベーション理論」が組織成員個人の自己実現欲求の充足の重要性を問題とし，従業員による独自の目標設定や参加制度など，そのためのさまざまなメカニズムを具体的に提案した。しかし，そこでは，もっぱら人間の動機づけをいかに行うかということに問題が集中され，組織全体としての目的実現のための戦略的な視点が欠落していた。それは，いわば，組織成員個人の自己実現欲求が充足されれば，おのずから組織の有効性，つまり「対外均衡」が実現できるという前提に立つ理論であった。

これに対して、「コンティンジェンシー理論」は、対照的に、環境に対する組織の対外的な適応をもっぱら問題とし、そのための戦略を分析的にあきらかにすることにその努力を集中した。そのため、組織内部での成員個人のレベルでの自己実現的な満足については、あまり視野に入れられていなかった。したがって、この理論は、「モチベーション理論」とは対照的に、対外的に組織の有効性が実現できれば、おのずから組織成員個人の満足、つまり「内部均衡」も実現されるという前提に立っていた。

このような、「内部均衡」と「対外均衡」の両極への傾斜を示すこれまでの理論にたいして、上のような野中氏のモデル、「組織的知識創造モデル」の特徴は、一方の均衡の実現が必然的に他方の均衡を導くという前提に立って、もっぱら「内部均衡」ないし「対外均衡」の実現のメカニズムを追求するという志向をもっていないことである。ここで示されているのは、組織おける知識創造というプロセスのなかで、両者が同時に実現されていくメカニズムである。

組織的知識創造のプロセスでは、まず組織成員個人の暗黙知の蓄積から出発するが、この個人的なレベルでの暗黙知が集団のレベルで概念化されていくプロセスでは、個人の創造性が十分発揮されることが基本である。したがって、このプロセスは、まさに個人のもっとも高度な自己実現的な動機を満足させるプロセスとして位置づけられる。

もとより、このプロセスだけを取り出せば、それは、「モチベーション理論」のエッセンスそのものと同じレベルのものであり、それだけでは「内部均衡」の実現過程に止まることになる。

「組織的知識創造モデル」の重要なポイントは、このような「内部均衡」的な、個人の自己実現的な活動が組織全体としての戦略的な視点に導かれ、最終的には組織の対外的な戦略として具現化されていく点である。この点は、同じく個人レベルでの自己実現的な動機の充足を問題としながら、「モチベーション理論」では決定的に欠けていた点である。「モチベーション理論」では個人の自己実現それ自体が問題となり、その結果の対外的、戦略的な展開という視点は視野に入っていなかった。したがって、「組織的知識創造モデル」は、個

人レベルでの自己実現的な動機の充足をベースとしながら、「モチベーション理論」に欠けていた対外的、戦略的な視点をもつことにより、「モチベーション理論」の流れの側面から、「内部均衡」と「対外均衡」の新しい「均衡」をつくり可能性を提示した。

他方、「コンティンジェンシー理論」についてみれば、ここでは、環境変化に対する組織としての対外的・戦略的な展開が基本的な課題となり、そのための戦略の創造とそれを実行するための内部的な情報処理システムの構築が問題となった。しかし、この理論は、そのような作業を1つのプロセスとして捉え、具体的にそれを組織成員個人のレベルから組織全体のレベルに至るまでの知識創造のプロセスとして実践する視野をもっていなかった。したがって、「組織的知識創造モデル」は、このような知識創造のプロセスを視野に入れることにより、「コンティンジェンシー理論」に欠けていた個人レベルの自己実現的な動機の充足という視点を浮かび上がらせ、「コンティンジェンシー理論」の流れの側面からも、「内部均衡」と「対外均衡」の新しい「均衡」をつくり出す可能性を提示した。

こうして、野中氏の「組織的知識創造モデル」は、組織成員個人の自己実現的な動機の充足、つまり組織の「内部均衡」の過程と、組織の対外的な目的の達成、つまり組織の「対外均衡」の過程という2つの過程の同時的な実現の可能性を提示し、したがってまた「組織均衡」理論に新しい次元を拓く可能性を提示することになっている。

〔参考文献〕

- Argyris, C. (1957), *Personality and Organization* (伊吹山太郎・中村実訳『組織とパーソナリティ——システムと個人の葛藤』1970年, 日本能率協会).
- (1964), *Integrating the Individual and the Organization* (三隅二不二・黒川正流訳『新しい管理社会の探究』1969年, 産業能率短期大学出版部).
- Aoki, M. (1984), *The Co-operative Game Theory of the Firm* (青木昌彦『現代の企業——ゲームの理論からみた法と経済』1984年, 岩波書店).
- (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy* (永易浩一訳『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』1992年,

- 筑摩書房).
- Barnard, Ch. L. (1938), *The Functions of the Executive* (山本安次郎ほか訳『経営者の役割(新訳)』1968年, ダイヤモンド社).
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*.
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure* (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』1967年, 実業之日本社).
- Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organizations* (根津祐良訳『横断組織の設計』1980年, ダイヤモンド社).
- (1977), *Organization Design*.
- Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man* (北野利信訳『仕事と人間性——動機づけ・衛生理論の新展開』1968年, 東洋経済新報社).
- 加護野忠男 (1980)『経営組織の環境適応』白桃書房.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967), *Organization and Environment* (吉田博訳『組織の条件適応理論』1977年, 産業能率大学出版社).
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management* (三隅二不二訳『経営の行動科学——新しいマネジメントの探究』1968年, ダイヤモンド社).
- (1967), *The Human Organization — Its Management and Value* (三隅二不二訳『組織の行動科学——ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』1968年, ダイヤモンド社).
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958), *Organizations* (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』1977年, ダイヤモンド社).
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality* (小口忠彦監訳『人間性の心理学』1971年, 産業能率短期大学出版社).
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise* (高橋達男訳『(新版)企業の人間の側面』1970年, 産業能率短期大学出版社).
- 二村敏子 (1989)『現代経営学説の系譜(現代経営学④)』有斐閣.
- 野中郁次郎 (1974)『組織と市場』千倉書房.
- (1985)『企業進化論』日本経済新聞社.
- (1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎ほか (1992①)「21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築①——成長至上システムの限界とひずみ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1992年4・5月.
- (1992②)「21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築②——企業中心から人間中心の知への転換」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1992年6・7月.
- (1992③)「21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築③——知識創造力を高め

るハイパーテキスト型組織」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1992年8・9月。

——（1992④）「21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築④——組織のダイナミズムを高める“経験の知のマネジメント”」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1992年10・11月。

——（1993①）「21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築⑤——自動車産業に迫られるシェア至上主義からの脱却」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1993年1月。

——（1993②）「21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築⑥——持続的成長のためのナレッジ・エンジニアリング」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1993年2・3月。

Nonaka, I. (1991), 'The Knowledge-Creating Company', *Harvard Business Review*, Nov. -Dec. 1991 (野中郁次郎「ナレッジ・クリエイティング・カンパニー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1992年2・3月)。

坂下昭宣（1985）『組織行動研究』白桃書房。

坂本和一（1992①）「コース/ウィリアムソン型企業組織モデルの検討」『立命館経済学』第41巻第1号，1992年4月）。

——（1992②）「『協調ゲーム論』型企業組織（青木モデル）の検討」『立命館経済学』第41巻第5号，1992年12月）。

Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior*, 1st ed. 1947, 2nd ed. 1957. 3rd ed. 1976 (松田武彦ほか訳『管理行動』第3版新訳1989年，ダイヤモンド社)。

土屋守章・二村敏子編（1982）『組織の中の人間行動（現代経営学⑤）』有斐閣。

Woodward, J. (1965), *Industrial Organization — Theory and Practice* (矢島鈞次・中村寿雄訳『新しい企業組織』1970年，日本能率協会)。

（1993年2月20日脱稿）