

社会規範の相互補強観と単純取引観： 企業組織レベルにおけるループ・マネジメント

鵜殿 倫朗

1. はじめに

近年の企業経営の場や事業環境は、エコシステム (ecosystem) の様相を呈してきている。このシステムの中で、既に設立された企業や公的機関、既に形成された社会インフラと関係する主体は、将来に向けた共存共栄のための妥当なイメージを形成し、「社会規範 (social norm)」を持ち得る。社会規範は、社会の既存法体系や制度によって随時遵守が義務付けられている規範だけでなく、それに加え、ソフトローと呼ばれる、罰則がない (または不明確な) 規範をも指す (信州大学グリーンMOT研究会, 2011)。代表的なものに「持続可能性 (sustainability)」のための規範がある。持続可能性とは、将来世代がそのニーズを満たす能力を損なわないように、現在の人間が、現状のニーズを満たすことと説明される (関, 2011)。持続可能性を軸とした社会規範は国際社会を通じて国の政策指針にもなるし、さらに国内における企業の経営方針にもなる。

上記のとき、社会や企業が持つ社会規範の捉え方は、“協働的”である。すなわち、個々の企業や公的機関はそれぞれ別個の目的があって設立された経緯があるが、あるとき出揃った個々の主体が、共存共栄という共通のイメージを形成しようと努力し、妥当な範囲で、相互に連携する。この捉え方を、「社会規範の相互補強観 (mutual reinforcer's view of social norms)」とここでは呼ぶ。「社会規範の相互補強観」は、社会レベルでも企業レベルでも存在し得る。たとえば、上記の持続可能性に関する了解が、「社会規範の相互補強観」で捉えられ得る規範である。

しかしながら、個々の企業や公的機関はそれぞれ別個の目的があって設立された経緯がある。特に企業は取引を行い、利益を得ている。たとえば、企業は、他の企業と、互いに異なるものを交換し合うことで両者が相応の利益を得られると認識するとき、それらを交換 (取引) する。このとき、企業と社会規範の関係は、まず、企業が取引の第三者に悪影響を与えてしまうときに認識される。次に、企業は、取引先だけではなく、その取引から悪影響を受ける関係先 (第三者) へ配慮することになる。たとえば、ある買い手にある製

品を供給する際、大気に悪影響を及ぼすガスが使用される場合では、企業は通常の経営をし、買い手の求め（需要）に応じるだけで、社会問題に加担してしまう。そのため、個別企業は、自社の取引から第三者への悪影響が出ないように（または最小化するために）内部規則を設ける。内部規則を設けた企業は、その分、取引が行いにくくなる。もし、まったく別の事業者が、この企業と同様の取引を行うなら、その社会全体としては不公正が生じる。ここでは企業側がまず問題を起こし、次に社会規範が企業側から希求される。ここでは、この捉え方を「社会規範の単純取引観（simple trader's view of social norms）」と呼ぶ。この捉え方は、基本的には、企業に限定される。

「社会規範の単純取引観」ではまず企業には経済取引から利益を得るという目的があって、その取引を有利にできると考えるために人を雇い、第三者への悪影響を回避・最小化する活動にも力を入れる。しかし、それでは不十分であるため、社会レベルの協働的規範を企業が取り入れていくが、その際のループに関する考察が既存研究には足りない。「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」は両者とも「認知（cognition）」である。企業組織の中では、この2つの認知が共存し、その後ループの中で排斥し合う結果も多い。企業が社会レベルでは共存共栄を訴えることができるが、企業組織レベルでは難しくなることが多いのは、そのためである。「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に共通する意義は企業組織の適応だが、適応に果たす個人レベルの「知識（knowledge）」の役目は大きい。しかし、これは正常な取引を維持する試みにより淘汰されていく。本論文では、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスの結果を、組織の学習と形成のモデルを併用して具体化した。企業組織の変革（transformation）には、イメージを重視したものと計算を重視したものの2つの捉え方があるが、「社会規範の相互補強観」が導入され、イメージが必要とされると、計算が入り込みにくくなる。このとき、ミドル（組織階層内の中位に位置付けられる経営管理主体）の役目を見直し、典型的な問題のパターンを整理し、活用する必要がある。

本論文は以下の構成になる。第2節では、前節で紹介した社会規範の相互補強観と単純取引観という捉え方に基づき、社会規範そのものを分析する。第3節では、企業組織における「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスについて考察し、個々の望ましさと課題について整理する。第4節では、企業組織の変革に用いるイメージと計算の役割を、組織の学習プロセスにおける順序を変えて考察し、影響を分析する。第5節では、組織の形成について議論を深め、個人レベルの「相互補強観」と「単純取引観」について論じる。第6節では、組織が適応していくためのミドルの役割を論じ、結論とする。第7節で、全体をまとめる。

2. 社会規範の相互補強観と単純取引観

「社会規範の相互補強観」では、規範は企業などの組織や組織内の個人が既に存在していることを前提に、共存共栄のための妥当なイメージを形成するときの捉え方である。そのために、社会の中の個々の企業が、または企業組織の中の個々人が、それぞれの技術や知識を持ち寄り、打診し合い、協働する。ただし、社会の厳密な目的は形成できない。たとえば、既存の企業や公的機関、既存の社会インフラと関係する主体が、社会の持続可能性に深刻な問題を認識するようになっていれば、以降持続可能性に関する取り組みを国や社会が一体となって進めなければならないという妥当なイメージが形成され、それが社会の緩やかな目的になる。そして、その内容は「制度 (institution)」の形に具体化される。それは（政策によって実現した）制度に具体化され、さらなる技術や知識が持ち寄られるようになる。これにより、協働が持続する。

社会の中の個々の企業組織やその中の個々人が、1番大きな枠組みとしての社会の一員であるという捉え方である。ただし、社会規範という捉え方では、社会規範を共有する主体は、社会の内部で多くも少なくもなり得る。その共有の広がりをも3つの区分に分解すると、1. 「個別企業の内部規則」、2. 「業界・その他集団の自主対応」、3. 「経済取引への一律規則」、となる。1の「個別企業の内部規則」は、自社内の倫理規定や行動規範、社訓などを、経営理念や企業外向けレポートなどの内容に盛り込み、社内ルールとして一部または全部公開する段階を指す。比較的抽象的なものも含む。2の「業界・その他集団の自主対応」は、経済団体によるルールやガイドライン、サプライチェーンの調達基準、規格団体による標準化などのように、経済取引に関する集団の取り決め、個別企業が“参加”することで影響範囲を一定に保つ段階である。多くの場合、その取り決めの裏で、持続可能性を訴える第三者が学識者などを交えながら具体的に活動している。3の「経済取引への一律規則」は、特定の社会において法体系や制度として定着し、市場機構に（事実上）組み込まれている段階である。この場合でも、取引契約の詳細な部分や確実な履行に関しては、企業が積極的に応じていくしかない。この対応は、コンプライアンス (compliance) と呼ばれる。

「社会規範の相互補強観」は社会レベルでも企業レベルでも存在し得る。「個別企業の内部規則」が企業組織レベルの「社会規範の相互補強観」として形成され、多くの主体が打診し合い、具体化して「経済取引への一律規則」が社会レベルの「社会規範の相互補強観」の極地として生じやすくなる。このような社会規範の具体化から制度を形成する試みは、各主体が行動や活動に安定性をもたらそうとするために生じる。逆に、「社会規範の単純取引観」では、より個別的な対応になる。企業の取引は、1. 「個別企業の内部規則」、2. 「業界・その他集団の自主対応」、3. 「経済取引への一律規則」という順番で同一の社

会規範を広く共有することで、競争条件の悪化を回避することができる。

「社会規範の単純取引観」では、企業は次のように考える。3の「経済取引への一律規則」を守らなければ、企業の競争優位性が削がれることになる不利な条件を負わされる可能性が高く、ほとどの企業でも遵守することを目指すため、競争への影響は小さい。たとえば、企業が持続可能性を損なうような行為をしたとき、買い手が持つその企業への認識やイメージが大きく悪くなることによって、その汚名によるブランド力の低下などを負うことになる。2の「業界・その他集団の自主対応」と1の「個別企業の内部規則」も、その実行や履行にコストがかかる。ただし、「個別企業の内部規則」は完全に個別企業がやりたい範囲でその内容を決められるのに対し、「業界・その他集団の自主対応」はその企業以外の競合や子会社、サプライヤーやバイヤー、業界団体やNPO団体など、多様な主体が参加する緩い統治機構の影響下に入ることになる。

企業組織の中で、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」は互いに整合することもある。たとえば、社会の一員として、持続可能性の問題に取り組もうという機運が成立しているときには、企業組織は「個別企業の内部規則」によって自身の取引に関する競争条件の悪化が引き起こされることに苛まれないばかりでなく、「業界・その他集団の自主対応」という、社会の全主体ではない、ほどほどの数の主体が集まる自主対応に参加することで、製品やサービスの「差別化（differentiation）」（Porter, 1985）を主張できる。しかも、自身の取り組みが「正当化（justification）」を経たものであると主張することもできるようになる。さらに、社会も、制度を通して、企業が培った多様な技術や知識を吸収することができる。

しかし、「社会規範の単純取引観」が「社会規範の相互補強観」と対立することもある。「社会規範の単純取引観」に基づく企業組織が、自身の取引に有利になるときのみ、社会規範に賛同しようとする。そのとき、社会規範の積極的な共有範囲の拡大に貢献しない。そのような企業組織では、社会レベルの「社会規範の相互補強観」に貢献する技術や知識を保有する個人やグループが、社内ですましく活用されていなかったり、「社会規範の単純取引観」の立場が組織内で強過ぎて、「社会規範の相互補強観」が社内では駆逐されていたりしている。「社会規範の単純取引観」と「社会規範の相互補強観」の良好バランスが維持されない理由は、企業組織毎に様々である。

3. 中位性と融和性

企業組織の中には複数の説が形成され得る。また、研究者の間でも、社会問題に対応することで企業は利益や競争優位性を得るという「社会規範の単純取引観」に深く根付いた考え方や（Porter and Kramer, 2006）、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」

の混合から捉える考え方がある (Besharov and Smith, 2014)。前者は、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」が、一時的に互いに整合している部分のみに注目する。そして、「社会規範の相互補強観」による客観的な規範や制度作りが先行し、企業が有利になるものを発見して選択するだけという特殊な状況を想定している。

後者では、企業組織は「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスについて、「紛争的 (contested)」、「同調的 (aligned)」、「背離的 (estranged)」、「支配的 (dominant)」であり得るとする。そして、企業組織が上記の4分類のうち、どれに相当するかは、2つの指標で決まる。1つは、企業内における制度固有のロジックの1つが他のロジックを、主要な機能面で圧倒しているかどうかの度合いである (中位性, centrality)。「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」で説明すれば、2つの捉え方が排斥し合うのは、両方が企業組織における思想体系の上位に位置付こうとすることが原因である。それに対して、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のうち、互いの捉え方を尊重し、思想体系において、おそらくどちらかの見方を完全に下げることはできないものの、互いに中位を保つ努力や配慮をすることはできる¹⁾。このとき、この企業組織は、社会規範の捉え方に関して、中位性が高い。

もう1つの指標は、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスではなく、その2つの融和の可能性に注目するものである (融和性, compatibility)。企業組織内に非両立的な制度固有のロジックが複数あれば、現場は混乱する。たとえば、持続可能性の問題に直面した多くの企業組織がそれに当たる。しかし、「社会規範の相互補強観」に基づき、社会において形成された規範や制度が企業組織にもたらす技術や知識により、企業の利益や競争優位性が生じる場合には、問題は起こらない。たとえば、企業が環境配慮の一環で生産工程の見直しを進め、従来の製品をほぼ同様に生産することができると同時にコストを削減できることがある (Porter and van der Linde, 1995)。そのような個別のケースでは、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスを尊重する必要があるというより、そもそも衝突しない。社会の中での既存の企業らの共存共栄が期待されると同時に、新たに事業を開始し、取引を始めるような企業にとっても、古い生産設備に投資をした既存企業に追い付く機会になる。

企業組織が「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して紛争的であるとき、中位性が高く、融和性が低い。中位性が高い状況は、企業組織における階層上位の人間、たとえばマネジメント層 (トップ) が、社会レベルの「社会規範の相互補強観」に同調し、一方で「社会規範の単純取引観」で管理しているミドルの現実的な訴えに耳を

1) Besharov らの説明では、むしろ企業組織内の主要な機能面への近さで説明している。機能は本論では「単純取引観」の測定対象と整合する。ここでは機能を定義する捉え方そのものを見ているため、2つの捉え方に対する尊重のバランスで考え、説明している。

傾けるとき、多くの企業組織で成立し得る。その状況で、「社会規範の相互補強観」の求めに応じて企業組織が取り組む内容が、「社会規範の単純取引観」に基づいて実行したい内容と異なり、どう見積もっても利益に結び付かないという状況も、かなり多く想定できる。たとえば、長期的な技術的ギャップが理想と現実の間で発生し、経営層と現場の間で紛争を日常的に起こしつつも、何とか前に進んでいるような企業組織が例として挙げられる。企業の環境配慮で言えば、新しいグリーン・テクノロジーから具体的な製品やその試作品が形作られ、良好な各種テスト結果が得られれば、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランス重視という題目は達成されるが、実現には至っていない。しかしながら、このときの企業組織は、少なくとも量的には良好なコミュニケーションが、社内で成立している。企業組織階層のあらゆる場面で不安も絶えない。しかし、一定の変革をどの層も認めている状況にはある。

企業組織が「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して同調的であるとき、中位性が高く、融和性も高い。したがって、企業組織は「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスに配慮しつつ、現場に混乱を招かない規則を設定できる。この状況は、上記のような「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスに配慮するための技術的ギャップが解消された後に一時的に成立することもあれば、企業組織内の学習や規範、規則の形成がうまく、恒常的に成立していることもあり得る。このとき、企業組織は「社会規範の単純取引観」の中に自然と「社会規範の相互補強観」の考え方を認めることができるし、一時的な技術的ギャップが生じて、不安を感じる期間が短くて済む。理想的な組織状態と言えるが、実現が難しい。「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランス問題には企業組織の社会への適応と、個人の適応の問題が絡む。個人が自身の適応のための感覚と信念を持ち、それが企業組織のための適応に位置付けられたり、逆に部分的に修正されたりすることが考えられるが、個人的な視点から見ても、その成功度合いがこの種の企業組織では高い。また、普通、ブレークスルーのための技術は、一部の高度な見識を持つ社内外の専門家に委ねられることが多いが、その学習や適応が組織の残りのメンバーに対してもうまく行われている。

企業組織が「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して背離的であるとき、中位性が低く、融和性も低い。「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスに関して、苦慮していこうとも思っていない、特に極端な場合と言える。この企業組織では、たとえば「社会規範の単純取引観」に基づく捉え方が、社内の思想体系において上位に来るべきだと定められていて、「社会規範の相互補強観」は、社会レベルのものをできる限り企業組織レベルに持ち込まない。企業経営の場や事業環境がエコシステムの様相を呈してきていることが真だとすると、この企業組織は全体として、適

応上問題を抱えることに、将来なりやすい。適応とは、組織の内部に、環境の多様性に対抗するための措置としての多様性、最小有効多様性 (requisite variety) を必要とする。たとえば個人としての適応は、企業組織の慣習に慣れることと慣習を作り出すことだが、企業組織もまた、社会において慣習に慣れたり、慣習を作り出したりする必要がある。「社会規範の相互補強観」とは、新しく事業を開始したり、取引を始めたりする際にはうまく適用できないが、既に存在している個人や企業組織がさらに上位のレベルと適応するには必要なことである。しかし、背離的な企業組織では、2重に適応が困難になっている。1つは「社会規範の相互補強観」を多く、深く持ち込まないようにしようというハードルが存在するという事実と、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」の双方を追求することが融和的ではないと強く認識しているということである。融和性の低さにより、片方の捉え方を排斥しようという動きが加速したり、技術的ギャップに少数で対応しようとしたりと学習や適応を阻害する型に嵌る傾向がある。

企業組織が「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して支配的であるとき、中位性が低く、融和性が高い。この企業組織は社会レベルの「社会規範の相互補強観」を企業組織レベルに引き下ろしてくることに異議はないが、あくまで、片方の捉え方を企業組織における思想体系の上位に固定したまま、もう片方を周辺問題として部分的に関連させようと努力する企業である。通常、企業の場合では、思想体系の上位に来るのは「社会規範の単純取引観」の方で、それよりも下位に「社会規範の相互補強観」が来る。企業が、この構成を採用する傾向が高いのは、昔から一貫しているし、研究者の間でもそうである (Hofer and Schendel, 1978)。そのため、学術的にも意義が大きいタイプだが、必ずしも大きな成功を収めてきたわけではない。理由は、企業組織が「社会規範の単純取引観」から見て、導入してもいいと思える「社会規範の相互補強観」に基づく取り組みを優先して取り入れる試みを是とするため、多くの場合、この分野で中心的な議論である「企業の社会的責任 (CSR; Corporate Social Responsibility)」が本質的に要求している完全な「社会規範の相互補強観」をないがしろにしているように見えることである。実際、「社会規範の相互補強観」は企業が社会の一員であり、共存共栄するという意識を持たなくては、社会全体の、個々が妥協しなくてはならないような規範形成、制度設立には至らない。「社会規範の単純取引観」でも制度設立に前向きな面はあるが、それは自らの競争条件の悪化を防ぐことが目的であり、「社会規範の相互補強観」に基づく合意に反する態度を取ることはあり得る。また、中位性が低いと、しばしば、そのような企業組織は上の背離的な組織と混同される。しかしながら、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」の支配的な捉え方は、多くの場合、それを達成する技術的ギャップのうち、自企業が取引から利益を近い将来得られる、または得たものを中心に支えているため、融和的で、一時的に生じた程度の技術的ギャップなどの障害で組織が紛争状態に陥らない。

4. 組織学習におけるイメージと計算の順序

ここで、企業組織の変革に用いるイメージの役割について確認する。イメージはメタファーと言い換えることもでき（大月・藤田・奥村, 2001）、Weick (1979) によると、メタファー（イメージ）は、正確性（accuracy）のために必要な説明を簡潔（simple）にし、説明を経験したものに基づいたものと関連させやすくする。逆に、イメージから離れた変革のスタイルは、計算に基づくものである。計算は、最初から簡潔性を持っているが、取引からの利益計算など、最初から目的を持っているために汎用性（generality）がない。そのため、変革は、「社会規範の単純取引観」に固執するなど、広がりを持たないことが想定される。ここでのイメージの役割は、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」の間のバランスを取り、互いに尊重している様子を、簡潔に企業組織に説明することである。つまり、中位性を高める際のコミュニケーションに用いられる。そのため、中位性の高まりとイメージの必要性は正の相関関係にある。

しかし、中位性が高まり、イメージが必要とされると、計算が入り込みにくくなる。計算に用いる機能の定義を雑にする。また、イメージが組織に定着すると、企業組織に安定感をもたらすが、同時に実地の経験と結び付いた多様な解釈が企業組織のあらゆるところに蔓延り、そのポイントからの変化が難しくなる。計算もまた、企業組織に安定をもたらす。「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」の間の融和性を確認し、その経験が今度は安定したイメージを企業組織にもたらすが、これは計算に基づいて高めることができる。

すると、今度は、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」の整合の問題を考えるために、変革におけるイメージと計算の役割を見直す必要がある。変革のプロセスは、知識が重要な役目を果たすため、「組織学習（organizational learning）」と「組織化（organizing）」の2つのプロセスを併用して、サーキットを形成し、具体化する。経営者のような一個人の学習ではなく、組織単位で学習することを「組織学習（organizational learning）」と言う。学習とは、「誤りを見つけ、修正するプロセス」である（Argyris, 1976）。学習の結果、知識を得るが、これは組織的な知識である。個々人も知識を持つ。知識とは、「正当化された真なる信念（justified true belief）」と定義される（Nonaka and Takeuchi, 1995）。信念であるし、正当化されればよいという余地があるため、知識は必ずしも計算に基づくわけではない。だが、真なる（true）ものであると認めるために、計算も寄与する。知識は競争優位性にも貢献する。取引において、買い手が知らないこと、競合企業が知らないことは交渉を有利に進める上で極めて重要である。新しい知識を得ようと思えば、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」をバランスよく持つ必要がある。たとえば、「社会規範の単純取引観」に基づいた現行の取引慣行に、社会レベル

の「社会規範の相互補強観」を企業組織レベルまで引き込み、計算で技術を確かめ、役割分担を確認した上で、全体への影響を考える。企業組織全体が関わるようになると、計算だけでは正当化できなくなるため、イメージ（コンセプト）に対して真なるものかどうかの検証を行うこともある。開発の場合、特にそうなる。持続的な競争優位性という、長期的な規範イメージにも適応できるようにするには、企業組織内で、時間と手間をかけた長いサーキットを周回し、できるだけ多くの個人主体の適応のための知識と照らし合わせる必要がある。

Nonaka and Takeuchi (1995) は、SECI モデルと呼ばれる理論モデルの中で、「暗黙知 (tacit knowledge)」と「形式知 (explicit knowledge)」の変換の方法を示している。暗黙知とは、言葉を介さない暗黙的な承認がベースの知識であり、行動を伴った経験によって承認したり、人間の体に覚え込ませたりするようなものを指す。形式知とは、暗黙知とは逆に言葉を使って明示的に表現することが可能な知識であり、科学的因果関係のように定義が明確で、他者と直接コミュニケーションによって共有させることが可能な知識を指す。SECI モデルは、知識創造のメカニズムを説明する理論モデルであり、4つの「知識変換モード」を持つ。すなわち、「共同化 (Socialization)」・「表出化 (Externalization)」・「連結化 (Combination)」・「内面化 (Internalization)」である。組織は、暗黙的な承認が成り立つ共同作業の中で互いの暗黙知を確認し（共同化）、その暗黙知を具体的で明確な形式知にする（表出化）。そして、組織の形式知は、他の形式知と組み合わせることで発展し（連結化）、組織に体得される（内面化）。

モデルとしては、共同化、表出化、連結化、内面化という4つのポイントを経由し、また共同化に戻るが、学習プロセスとしては、サイクルを経るごとに、知識は発展していく。また組織学習の定義からして個人学習とは異なるが、組織内の少数（グループ）の学習という形態もあり得る。組織学習は全体としては「社会規範の相互補強観」の捉え方に近い。それは、既存の組織内に個人等がいて、計算や経済取引からの利益以外も考慮しているからである。ただし、「社会規範の単純取引観」を前提にしていることはあり得る。その場合、特に意図しなければ、中位性はあまり高まらないかもしれず、イメージが果たす役割は、学習プロセスの中で、それほど大きくはないことがあり得る。逆にイメージが果たす役割を先に大きく考慮し、社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れ、中位性を高めている企業組織もあるだろう。

仮に、先に社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れて中位性を高め、その後、技術的ギャップの解消のために、知識創造の学習サイクルを回すとすると、創造された知識に基づいて、制度固有のロジックも見直されるが、この企業組織は紛争的状態になる可能性が高い。計算がイメージの後になるため、多くの分野で計算に基づく融和性の評価がしにくく、一部の専門的なプロジェクトによって学習のサイクルが回り始め

表1 組織学習におけるイメージ・計算の出現順と社会規範の相互補強観

・原因		・結果
組織学習における順序		「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスと関係して陥りやすい企業組織の状態
先発	後発	
イメージ	計算	「紛争的 (contested)」
計算	イメージ	「同調的 (aligned)」
イメージ	イメージ	「背離的 (estranged)」
計算	計算	「支配的 (dominant)」

る。そこでは計算を中心とした正当化が狭く行われており、共同化において多くの暗黙知が削り出されず、表出化において、最低限のイメージ共有が行われ、技術的ギャップを残し、全体の個々人の仕事が決まる。しかし、企業組織全体では融和性は高くないことが予想できる。中位性が高く、融和性が低いため、その企業組織は「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して紛争的になっていく（表1参照）。

上とは全く逆に、計算に基づき、企業組織の狭いところから融和性を評価し、その結果に基づいて共同化から知識創造の学習サイクルを回すとする。すると、計算を中心とした正当化を前提とできるようなグループの集まりでは問題がなかったものが、徐々に分業する上で難しい問題の暗黙知として生じてくる。その後表出化し、イメージで中位性を確保しながら、社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れる。この場合、新たに取り入れられた社会レベルの「社会規範の相互補強観」が、それまで現場で試行を繰り返していた融和性のある考え方と大きく異ならない限り、企業全体に規範や規則が設定されても、融和性の高さが維持される。中位性が高く、融和性も高いため、その企業組織は「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して同調的になっていく（表1参照）。

上記は、組織学習におけるイメージと計算の順番が問題だった。イメージだけで社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れることは可能で、中位性は高まる。すると、一時的にはその企業組織は「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して紛争的か、同調的になるが、それは長く続かない。計算がどこにも入っていないので、イメージ形成の事前にも事後にも、正当化される知識が出てこない。制度固有のロジックを支える知識が不在なことは企業を不安定にし、「社会規範の単純取引観」からの圧力が高まるにつれて、その企業は組織に一時的に取り込んだ社会レベルの「社会規範の相互補強観」をまた社会に放り投げてしまう。その間、技術的ギャップの解消や現場の理解は進まず、融和性は低いまま経過する。中位性が低く、融和性も低いため、その企業組織は「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して背離的になっていく（表1参照）。

最後に計算だけで、社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れる企業組織を考える。この場合、イメージと呼べるものが、企業組織から形成されることはほとんどない。最初から、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」のバランスを取る際に必要な技術的ギャップについて、専門的に、計算に基づいて検討しており、融和性のある“部分”だけを取り入れようとする。現場が混乱することが予測できるならば、社会レベルから取り入れる「社会規範の相互補強観」は、その分さらに制限される。企業組織内で問題を起こす可能性がある「社会規範の相互補強観」は徹底的に制限されているから、実は主に「社会規範の単純取引観」に従っている状態にある。そのため、ちょっとした“不測の事態”に対応する、ちょっとした“遊び心”で表出化が行われる程度で、基本的に暗黙知から形式知への変換がなく、また形式知から暗黙知への変換もない。このような組織学習のサイクルは、最初から、計算を中心とした正当化を前提とできるようなグループの集まりで、共同化に関わる人間を制限していた場合にも起こる。中位性が低く、融和性が高いため、その企業組織は「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して支配的になっていく（表1参照）。

5. 組織化と個人レベルの相互補強観

組織学習はイメージも重要ではあるが、背景に計算の重要性があった。イメージが先行するのではなく、計算が先行することが、「社会規範の単純取引観」が前提になりやすい企業組織に、社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れるための鍵である。しかし、一般に、イメージより計算が先行した企業組織というものは想定しにくい。“理論的には”取引を有利にするために組織は形成される。組織とは、取引を行う上での交渉（negotiation）を企業の内面から有利にするために利用されるものであるとここでは定義できる。この定義は、「企業の資源ベース観（RBV; Resource-Based View of the firm）」という経営戦略論の一学派と共通の組織観を持っていると言える。どちらも、（取引などの）有利さ・優位さのために、組織を利用するという考え方である。

RBVは、組織（組織資本, organizational capital）も「経営資源（resource）」であると考え（Barney, 2002）。経営資源には他にも人や物、情報などがある。取引にはそれらの経営資源が必要になることがある。たとえば、潜在的・既存の買い手に関する（デモグラフィックなどの）情報、買い手や取引先と通じることに熟達した人材、買い手や取引先に提案・交渉するために取引主体が移動するための物品や機材、または通信機器などが考えられる。よい事業慣行は模倣され、業界慣行になるので、ある業界で競争するためには必須の経営資源というものが取引主体間で識別されるようになる。RBVでは、逆に、「必須の経営資源」ではなく、本来不要だが、取引時の交渉や競争において有利になる経営資源

というものに注目する理論である。たとえば、買い手の認識やイメージを情緒的便益 (emotional benefit) の観点から揺さぶるようなブランド (Aaker, 1996) 関係の付随物 (たとえば製品に付くロゴ) は、機能的な面に注目した取引では本来不要なものだが、そのブランドに本当に価値があるなら、取引を有利にする。そして、そのブランド関係の付随物やそれを扱う専門の職能が組織に取り込まれることで、その人や物の集まりは、取引時の交渉を企業の内面から有利にするために利用されるものとなり、(競争上役立つ) 組織になっていく。

この捉え方は、企業組織の単純取引観といったものであり、既に企業組織内に存在している個々人が共存共栄のために協働するものではない。前者を改めて「企業組織の単純取引観」と命名し、後者を「企業組織の相互補強観」とする。すると、そもそも、組織というものは、上記のような「企業組織の単純取引観」で成立するのではなく、協働のためのイメージを形成して、“組織になっていく”ものだとする考え方と区別できる²⁾。

これは、組織化と呼ばれる考え方である (Weick, 1979)。組織というものは、組織図に描かれるから存在するという客観主義から離れ、有機的に動くことを一定の数の個々人が認識したときに存在するという主観的な存在として見ることもできる。この組織化という捉え方では、既に存在している個々人が集まっていて、他の個人がどのように行動するのかについて予測し、期待 (expectation) をも抱いて自身の行動に関する微妙な調整をするようになってくるとき、初めて組織があると言う。そして、「企業組織の相互補強観」と同じく、共存共栄を目指す。その組織全体の結合した行動は「組織行動 (organizational behavior)」と呼ばれる。

組織化と「企業組織の相互補強観」を同時に考えることは、既に存在している個々人や個人的な知識を細胞や遺伝子のようなものに例えると、それらを駆使して、さらに社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れて、環境の中で適応できるように進化していく発想に近い。既に企業組織の外に形成されている社会規範や制度を、「相互補強観」として企業組織に取り入れるプロセスを考える意味は、制度の認知的な側面 (Scott, 1995) と、環境に有機的に適応し、進化する企業組織を描写するためである。

組織を評価する際、利益を得られるような取引のための組織として評価するなら、それは計算に基づくべきで、殊更に認知的側面を取り上げる必要はない。しかし、企業組織は、社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れる必要があり、それが前提の単純取引観と異なるため、双方の捉え方を尊重するために中位性が高まり、イメージに頼るようになった。社会と企業組織のレベルではなく、その1つ下の、企業組織と個人のレベル

2) そもそも、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して背離的であったり、支配的であったりする組織とは、組織図で示される組織は存在するものの、有機的に動く組織として認められるのかという視点がある。

でも、同様の認知の問題がある。個人も、個人だけで最適な行動を定義できるなら、そのように行動すればいいし、それは計算に基づくものでもよいが、実際には企業組織の慣習にも配慮する必要がある。したがって、企業組織レベルの「企業組織の相互補強観」を取り入れることで、個人レベルの「企業組織の単純取引観」または「企業組織の相互補強観」と両立する必要が生じ、個人レベルでもイメージの需要が高まる。

個々人の行動により、企業組織レベルに形成されるイメージは、ここでは「常識 (common sense)」（遠田, 2005）と同じものとして捉える。企業組織レベルの「企業組織の相互補強観」と個人レベルの「企業組織の相互補強観」は、認知上異なったイメージとして形成されていることが考えられ、同じ出来事や情報に対して、個々人がそれぞれ異なる解釈をしてしまうことがある。この場合、組織はうまく機能しない。「企業組織の単純取引観」では目的が決まっているため、計算の上、利益が小さい解釈を削ればよいが、「企業組織の相互補強観」では教育やコミュニケーションを通じて、全体として共存共栄が図れるように、行動を通じて共通のイメージ内容を形成する必要がある。特に、具体的な表現が決まっていれば、決まり文句のような簡潔なものが常識として記憶されていくだろう。逆に、その常識からの乖離や解釈の多様性は、「多義性 (equivocality)」と呼ばれる。多義性とは、常識を使って一義的に解釈できないものを指す。

たとえば、企業の環境配慮に関して、企業組織レベルの「企業組織の相互補強観」は、「総合的品質経営 (TQM; Total Quality Management)」のような手法で、社会レベルの「社会規範の相互補強観」に基づいた環境に適応し、企業組織全体が共存共栄していくことだったとする。しかし、個人レベルの「企業組織の相互補強観」では、それでは無理があるし、自分たち一般労働者も CSR で、過労などから解放されるべきだと考えるかもしれない。多義性を削減するためには、合意された妥当性 (consensual validity) が必要で、そのような個人レベルの「企業組織の相互補強観」が妥当だとされれば、「保持 (retention)」されるし、共存共栄のイメージが組織に共有されなければ、「淘汰 (selection)」によって消滅する。これらは、企業組織における、実際の行動と経験の一部の中に埋め込まれたプロセスであり、そのような経験の切り取りが生じる行為は「イナクトメント (enactment)」と呼ばれる。

組織化のプロセスが教えてくれるのは、イメージ先行型になりやすい組織の姿である (図1参照)。イメージは中位性を高め、企業を適応させる力になるが、“現在の”イメージ (常識) に引きずられた企業運営は、「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」の間のバランスにおける紛争的・背離的組織学習のような望ましくない結果になる (支配的企業組織は量の問題)。どこにも計算がないのであれば、その企業組織は「社会規範の相互補強観」と「社会規範の単純取引観」に関して背離的になっていくし、社会レベルの「相互補強観」を具体的に規則として取り入れると、現場の計算に基づく認知と整合

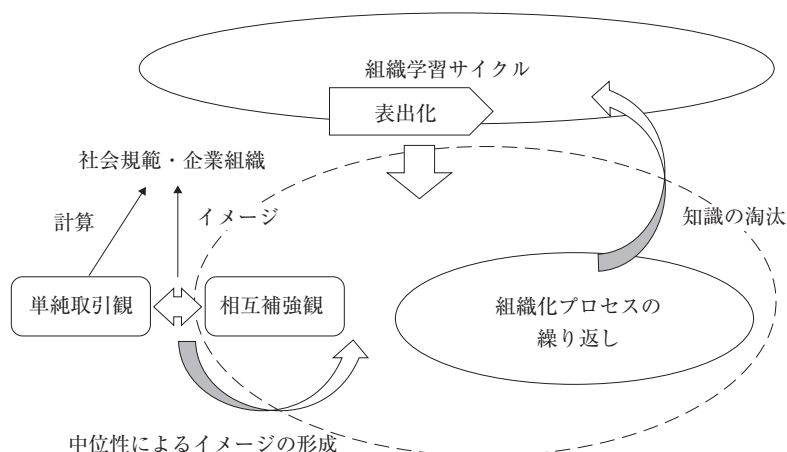


図1 組織学習と組織化の並列図

しない。企業組織が社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れようと思う動機が、既にイメージを重視したものであることは多い。“わが社はこのようなイメージで見られたい”というトップのイメージが突如表出され、企業内に浸透しようとするのが問題である。

組織学習から組織化を切り離れた混合サーキットは、企業組織レベルにおけるイメージが、個人や企業全体に正負の影響をもたらすことを示す(図1参照)。企業組織レベルにおける「企業組織の相互補強観」の中における個人レベルの「企業組織の相互補強観」と知識は、社会規範を認知によって捉える貴重な資源であると考えられることができる。多義性があるとは、企業組織レベルのイメージに不純物として割り込んできた不安の種がある状態を指す。常識の適用に個人レベルで違和感を覚えたり、該当する基準が存在しないことに気が付いたりするとき、その状況に多義性がある事柄(情報や出来事)が生じていることが企業組織レベルで認知される可能性を生む。多義性が過度に多く存在するとき、通常のパフォーマンスを達成することもできないが、そのときの常識がおかしいかもしれないという疑念を与えてくれる。

逆によい企業組織レベルのイメージ(常識)は、個人レベルの進化を促す。企業組織レベルのイメージ(常識)は、長期的視点になる。長期的視点が共有されていることで、組織内で取引に関わる個人は、一過性の仕事をこなすだけでなく、長時間不確実性が付きまとうような仕事に対しても、暗黙裡に取り組み、将来において総合的な成果を(成否はともかく)結実させることができる。組織がその内部に取り込むべき事柄が専門化されているほど、組織内において互いの仕事の出来栄を評価することは難しく、さらに相互理解の機会を設ける回数が多いほど、成果が遠くなる。長期的視点はそれ自体組織において有効だが、組織内の個人が信じていることができる社会レベルや企業組織レベルについての継

続的なイメージとして、個々人に能動的対応を促す。事後評価が不要になるわけではないが、組織内の個人が強く信じられるイメージは、組織内に業界における平均的な仕事以上のものを生じさせる可能性がある。

6. ミドルとループ・マネジメント

総じて、安易に社会レベルの「社会規範の相互補強観」を企業組織に取り入れようとする前に、ミドルが多くの役割を果たす必要がある。トップの役目は、イメージに関してビジョンの提示という形で果たされていることが多い。経営戦略の影響を除くと、社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れる際の差別化のポイントはミドル・マネジメントということになる。

ミドル・マネジメントが組織学習と組織化に果たす役割は、Floyd and Wooldridge (1992) によって、「実行 (implementing deliberate strategy)」・「適応性の促進 (facilitating adaptability)」・「チャンピオニング (championing alternatives)」・「情報の統合化 (synthesizing information)」という4つにまとめられている。実行によって組織行動を推進すると同時に、適応性の促進活動により、「企業組織の相互補強観」に関する企業組織レベルと個人レベルの乖離を埋める。また、個人レベルの「社会規範の相互補強観」や関連する技術や知識を、チャンピオニングとして、ミドルが一時受け持ち、保護する。そして、組織学習の必要なときに、情報の統合化により、その「相互補強観」や関連する技術や知識を連結化に寄与させる。

ミドル・マネジメントの役割は、組織学習と組織化のサーキットの中で、多くの企業が最初から持ち合わせている企業組織レベルのイメージというハードルを超えさせることである。そして、組織階層下層の計算に基づく認識が、企業組織レベルのイメージ（常識）にうまく組み込まれるようにマネジメントを行う。そうすることで、企業は適応不全にならないようになる。元々、多くの企業が企業創設時の「原イメージ (proto-image)」(Kase et al., 2005) を持ち、共存共栄を目標にしたイメージを持っているが、ミドルは下層への対応に関して必ずしもイメージに囚われず、計算や経済取引に関わり、その一連のプロセスを深く知る現場の機能主義的な認識に注目すべきである。その上で形成されたイメージは、企業組織を良い方向（同調的態度）に向けやすい。

最初から何らかのイメージを、社会規範に対して持つ企業は多い。イメージも仇となりやすいが、新しいイメージ形成に時間をかけるならば、ミドルにはチャンピオニングが求められる。そして、組織化の際に、たとえ全体のイメージに合わない知識や技術であっても、保持する。これは、実行と並行して行う。ミドルの実行促進は、単純に推し進めるという面と、個人レベルの「企業組織の相互補強観」を削除し、組織化を推し進めるとい

面がある。このとき、個人レベルの「企業組織の相互補強観」は、計算に基づく厳格な現場知識に関しては、全体のイメージに流されず、保持すべきである。そして、情報の統合化が進み、新しいサイクルで組織化が進むが、その際、新たに注意深い適応性の促進に努める。

7. まとめ

制度の役目の1つは、経済取引における不公正を減じることである。ある企業が行う取引が第三者への悪影響を及ぼす場合、その企業が取引を停止しても、ほかの企業が同じ取引を継続しては不公正になる。社会規範は、このとき、社会から“ずるさ”をなくす。これは「社会規範の単純取引観」であり、この捉え方の中で企業はゲームのルールを把握し、利益を計算して動くことが想定できる。しかしながら、社会規範には、現在存在している企業組織や個人が、共存共栄のためにできる限りイメージをすり合わせ、その目的の下で多様な知識や技術を持ち寄り、協働しようという「社会規範の相互補強観」という捉え方もある。

このとき企業組織は、企業組織レベルにおけるイメージ（常識）の形成を望む。これは、組織化現象である。取引を行う企業は、多義性を削減した方が有利になりやすい。組織全体で行動する主体が、違和感なく日常の仕事をしたり、自己研鑽に励むことができた方がいいが、そのためにはイメージは共通化されていて、中身の常識も個々人の感じ方と乖離していない方がいい。イメージの中では停滞も起きる一方で、他主体の行動の結果と結合して初めて評価される仕事を予定調的に完結する役目もある。継続的イメージが共有されていない組織では、個々人が1度形成された仕事の手順に無意味に拘ったり、個人の創造的な挑戦が徒労に思えたりする。

一方で、イメージに頼り切り、「社会規範の単純取引観」がベースの企業組織に社会レベルの「社会規範の相互補強観」を安易に取り込もうとすることは、紛争や無意味な背離、視野狭窄的な支配が蔓延ることにつながる。社会における企業組織や知識は社会における細胞や遺伝子と同じで、企業組織における個人や知識は企業組織における細胞や遺伝子と同じである。個人は企業組織の中で、企業組織は社会の中で適応することを目指しており、その際、独立心などから、機能主義的な、計算に基づく、よりよい解に辿り着く存在がある。しかし、その解は、上位のレベルにおける慣習により、保持されずに消滅してしまうことがある。

「社会規範の単純取引観」に基づく企業組織が、社会レベルの「社会規範の相互補強観」を取り入れる際に重要なのは、ミドル・マネジメントである。ミドルは組織学習と組織化のサーキットの中で、現行のイメージに惑わされずに、何が現在保持され、何が淘汰され

ようとしているのかを見極める必要がある。社会問題は、企業や社会に認知される頃には、既に原因となった企業の権利や義務を問うことができないほど過去の問題となっていたり、少量の逸脱が無数のループにより増幅して顕在化していたりする場合が多い(Weick, 1979)。これに対抗するには、企業組織や個人も、組織学習と組織化のサーキットにおけるループで挑むべきである。

参考文献

- Aaker, D. A. (1996) *Building strong brands*, Free Press (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳, 2000, 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Argyris, C. (1976) "Single-loop and double-loop models in research on decision making," *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 363-375.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2nd ed., Prentice Hall (岡田正大訳, 2003, 『企業戦略論上』ダイヤモンド社).
- Besharov, M. L. and Smith, W. K. (2014) "Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications," *Academy of Management Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 364-381.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (1992) "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note," *Strategic Management Journal*, vol. 13, summer, pp. 153-167.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978) *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Company.
- Kase, K., Sáez-Martínez, F. J., and Riquelme H. (2005) *Transformational CEOs*, Edward Elgar.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press (梅本勝博訳, 1996, 『知識創造企業』東洋経済新報社).
- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage*, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳, 1985, 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. and van der Linde, C. (1995) "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship," *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9 (4), pp. 97-118.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, December, pp. 78-92.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and organizations*, Sage.
- Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley (遠田雄志訳, 1997, 『組織化の社会心理学』文真堂).
- 遠田雄志 (2005) 『組織を変える〈常識〉』中公新書.
- 大月博司・藤田誠・奥村哲史 (2001) 『組織のイメージと理論』創成社.
- 信州大学グリーン MOT 研究会 (2011) 『グリーン MOT 入門』中央経済社.
- 関正雄 (2011) 『ISO 26000 を読む』日科技連.

