

〔書評〕

# ネットワーク組織論

今井賢一・金子郁容著岩波書店，昭和63年

村 上 則 夫

## I

最近，経営学や組織論の研究分野で「混沌の中から新しい秩序が生れる」という逆説的命題，「自己組織化における自由度が大きければ大きい程，秩序がより一層生れてくる」(Cf. E. Jantsch, *The Self-Organizing Universe*, 1980.)という命題が重要視されている。即ち，組織論の研究分野では合理性モデルのような従来の組織観が崩壊し，あいまい性や不確定性等のカオス或いはゆらぎ (fluctuation)，そして情報創造といった概念を強調する新たな組織モデルが提唱されている (例えば，野中氏の「進化論モデル」)。

組織を取巻く環境変化が動的で不安定な今日では，環境変化に順応する意味での消極的環境適応という組織行動よりも，組織が自律的・主体的に情報を創造し，環境の側に提案し改善を行う意味での積極的環境適応という組織行動に議論の中心的視点が置かれている。既存の組織形態やその在り方が根本的に問われる中で，実務家や研究者は創発的，柔軟で絶えず自己革新可能な組織の構築にはどうすべきか，その理論的枠組みや具体的な構築方法を求めて，理論的，実践的なレベルで論議し模索している。そ

れは、古びた既存の秩序を壊し、新しい秩序に転換させる極めて創造的な作業であるといつてよい。

本書でいう「ネットワーク組織」とは、著者両氏が現代において見出した新しい秩序の組織形態である。両氏（以下、ⅡとⅢでは「著者たち」とする）は、「変容する社会と経済の様子をネットワークという観点からとらえることによって、経済社会や企業組織に対する新しい見方と、分析のフレームワークを提示すること」（8頁）に本書の目的を置き、取分け企業組織に焦点を合せている。その理由は、企業が現代社会の中心的組織であり、産業社会における主役だとする認識に立つからである。

## Ⅱ

本書は、全5章から構成されている。

第1章「ネットワークとしての産業社会」では、産業社会の形成過程を歴史的に考察して、日本のネットワーク組織の原点を財閥組織に求め、更に現代における産業社会の矛盾や問題を呈示しながら従来と異なる新たな情報観、分業観、技術観への転換の必要性を説いている。それは、著者たち独自の視角を明示するものであり、ネットワーク組織を把握するための準備作業でもある。主要な点として、本章では現在進行しつつある産業社会秩序再編成の動きが、情報通信技術の急激な進展と分厚い情報ネットワーク・インフラストラクチャーの整備という要素にその背景があることを指摘する。最早産業社会の古い秩序が崩れ、新しい秩序が形成されつつある事実に向ける訳には行かない。

では、従来の産業社会における情報観、分業観はどうだったのか。従来の高度標準化を軸とする大量生産・大量販売システムにおける情報観は、肝心な情報は組織の上層部にあるという「上層情報観」であり、また仕事の細分化、固定化、それに労働力の特化という「固定的分業観」であった。上層情報観には重大な陥穽がある。所定の権限系統に基礎を置くヒエ

ラルキー組織と上層情報観が結合すると、決定された情報は静的となり、組織外の人々や市場の情報との動的連結を喪失してしまう。そこで著者たちが本書を通じ一貫してその重要性を強調しているのが動的情報観であり、その場その場で生れる「場面情報」をどう繋げるか、その連結の仕組みを考え直す必要性を説く。簡単に言えば、「社会の中に分散的に存在しているヒトやモノやカネという資源を活用して人々の浴する財・サービスを供給するという仕事を効率的におこなうには、変化する特定の環境に関する現場の知識が不可欠」（『情報経済と情報編集』『経済の生態』所収、1987、18頁）なのであり、場面情報は極めて重要である。

さて、日本の大多数の企業が、この場面情報の重要性を再確認した契機、更には戦後の企業グループをネットワーク型の産業組織に転換させた契機を、著者たちは石油危機においている。即ち、財閥解体が戦後の競争的産業組織の基盤となったのと同じく、石油危機は新しい産業組織をネットワーク型に編成し直したと捉えている。本章では、取分けその再編成の力を「分業」におく点に注目すべきであり、分業（観）の変化という視点は本書の基本的な論点の一つでもある。ここで、従来の分業の性質とは異なった分業の在り方、それを「ネットワーク分業」として呈示しているが、このネットワーク分業の説明は次章で行いたい。

第2章「変容する社会と企業」では、日本企業及び産業の現実的な動きについての記述的分析を通して、ネットワークを考察する上で必要な著者たちなりの基本的メッセージが明示されている。

著者たちが本書で提供する基本的メッセージの一つは、企業活動の本質が「コンテクスト」（文脈）の構築にある、ということだ。即ち、企業にとり基本的に重要なのは、企業のような活動を通じて取引先である他企業や消費者等と如何に意味の通じ合う関係が持てるかということ、つまり如何に一方的でなく双方向のコンテクストを構築するかだ、と主張する。簡潔に言えば、コンテクストとは過去のインタラクションの経験の蓄積であり、将来の「期待」を形成するもとなるもの、そしてコンテクストの構

築とは、「インタラクションの中で発生するさまざまな情報の集合の中から文脈を読み取ることが可能になるような関係をつくること」(87頁)と規定している。

そこで、本章前半は種々の企業が関連企業や最終ユーザーとのコンテキストの構築の様子が実例をもって紹介されている。その論点の運び方として、先ず著者は前章で明示した分業観の変化を取上げる。この分業観の変化が人々の働き方、マーケティングの仕方、産業や企業組織の在り方に多大な諸影響を与えて行くことを立証する。文章中では、先に指摘した「ネットワーク分業」と同義の「伸縮的分業」(flexible specialization)という用語の方を用いているのは、従来の固定的分業との差異を明確にしようとする著者たちの配慮からであろう。さて、この「ネットワーク分業」という表現を最初に用いたのは今井氏である。「それぞれが自律性を持ちながらも密接な相互依存関係にある分業」(「ネットワーク産業組織」『季刊現代経済』所収、1984、8頁)が氏の主張するネットワーク分業であり、それは大企業内部の制約された分業及び市場での孤立的な分業とも全く相違する。この様な分業の転換は、従来の情報の扱い方をも根本的に変化させてしまった。ここで、分業観の転換とコンテキストの構築とが結付いてくる。ネットワーク論において中心となる概念は、やはり情報である。従来のシステムの如きクローズド・システムからは、新しい情報や意味は生れない。クローズドなシステムを超えて意味のネットワークをどう拡張するかが、ネットワーク論の重要な課題である。そのための鍵として、著者たちは「横断的跳躍」(主観のジャンプ)の経験をせよと言われる。つまり、主観のジャンプは「場面情報に深くコミットし、そのミクロの行動をそれが連結するマクロ情報と常に重ね合わせて考え、自分の主観とコミットメントの対象を修正し、学習するという過程」(110頁)の中から可能とされる。この過程こそが、著者たちの考えている「ネットワーク・プロセス」として強調されるのである。

## III

第3章「ネットワークと経済秩序」では、ネットワークというものを一層理解するための理論的経緯を叙述し、ネットワークに対する著者なりの基本的考え方をより鮮明に打出している。

先ず、本章では経済社会秩序形成の原点に立ち帰り、アダム・スミス、マルクス、シュンペーターらの考えが示される。これまでの「市場と組織」に関する理論的、実証的分析は、経済社会秩序の在り方を理解する上で、我々の重要な知的財産と成っている。しかしながら、現在生起している企業や産業のダイナミズムを全体的視野から理解するには、最早十分とはいえない。つまり、現実には市場とヒエラルキー組織との明確な境界は確定不可能であり、両者の相互作用、相互浸透が広く深く進んでいるのである。斯くて、市場と組織という二文法的議論では、経済社会システム全体の動向は把握不可能になっている。それは、従来の産業連関論でも説明できず、単位組織の連合から成る「中間組織」を設定しての展開も十分納得の行くものにはなり得ない。そこで、著者たちは市場と組織をトランセンド（超越）するものとしてネットワークを把握しようと図るのであり、実に明快な説明なのである。要するに、ここでのネットワークとは、市場と組織とを組み合わせ——内部資源と外部資源の組み合わせを考え、その連結をはかるということ——経済的動機と社会的動機とを接合させること、これをプロセスとして論ずれば、経済的交換のプロセスと社会的交換のプロセスとが組合わさったものと指摘する。

また、本章では組織というものの本質を「限られた合理性」を発揮するために、様々な情報を集約し解釈するシステムの構築にあるとする。換言すれば、組織とは「解釈システム」なのであり、またそのための解釈の「場」を設定するという、と説明している。それも、企業組織は「普遍的な知識を生産する場ではなく、現実と切り結び、現実と触れつつ、多面的な考察を行なう場であり、臨床の知を生みだす場（トポス）である」

(149頁) という。しかし、解釈システムとしての組織、或いは新しい知識を生み出す場としての組織という論点を強調すればする程、その「場」の境界をどう決するかという疑問が生ずる。斯くて、著者たちは現代の企業組織が、内部と外部との境界の融合したネットワーク型の組織形態に向かう傾向をもつと主張するのである。

第4章「脈絡の形成プロセス」では、ネットワーク論に関わる諸課題が呈示され、他の章と比して理論的展開が試みられているが、確固たる結論づけはされていない。しかし、著者たちの一番苦心の跡がみられる箇所でもある。本章では、表題が示す如くネットワークの「脈絡」に関する議論が、主に情報と不確実性、情報の自己解釈、確率（論）、カオスといった論点から説かれていく。

ネットワークという概念の登場によって、既述のごとく、先ず情報観が決定的に変化した。即ち、貯め込むこと（情報の静的側面、或いは形式的情報）よりつなぐこと（情報の動的側面、或いは意味的情報）がより本質的に重要であるとする、情報のダイナミズムの再認識である。本章では、ネットワークを考える上での基本的前提として、ディターミニスティック（deterministic）な見方の枠組みとストキャスティック（stochastic）な見方の枠組みとの比較において、後者への移行が必要であることが指摘される。この確率論的な見方への移行の必要性は、比較的最近になって社会科学で指摘されるに至っているが、例えばネットワークの各構成員の行動が基本的には主観的選択に基づいているために、本質的に「揺れ動く」ものであるという仮定から、ストキャスティックなモデルの採用を試みているのである。

さて、本章の核心はネットワークとしての「まとまり」、つまり脈絡のとれたネットワークを形成するにはどうすればよいのか、という点に置かれている。著者たちによれば、脈絡が形成されるには、マクロレベル（マクロレベルのストキャスティックなパス）とマイクロレベル（マイクロレベルのストキャスティックなパス）との間に相互作用のサイクルの成立が必要

だとする。つまり、ネットワーク全体の脈絡は個々の解釈を束ねて構成されたものである一方、個々の解釈を形成するのに全体の脈絡が必要だというサイクル、であると指摘する。このサイクルこそが各構成員の「自己解釈過程」そのものに他ならない。これらの説明は、清水博氏と津田一郎氏の生物や脳の働きに関する議論に負っているが、この「マイクロ・マクロ・ループ」の概念に関する説明は、やや抽象的で難解なものになっている。理解のための一助として、金子氏の別稿から示唆を得よう。「全体として成立している脈絡が個々の構成員の情報解釈に影響し、各構成員が互いの関係の中でおこなう自己解釈過程が進む。その結果、関係が再定義され新しい情報とその解釈が生まれ、マクロな脈絡として再度凝縮される」(『ネットワークとプロセス』『経済の生態』所収, 1987, 235頁)。

最終章の第5章「ネットワーク社会展望」では、都市型の産業発展のメカニズムが自己組織化にあるという視点、換言すれば、「脈絡のとれた」都市には前章で説明したマイクロ・マクロ・ループが存在しネットワーク組織と同様の動きをすること、企業はその固定的境界を離れて広く多様な文脈を構築すべきであるという主張がなされ、これらの観点から現代の新しい経済社会秩序形成の過程を読み取る事が出来る。

著者たちが本書で指摘してきた現代の企業組織像は、「経済性という単一の文脈の中に存在するのではなく、多種多様な文脈の入り交じる空間的重なり合いの中に存在する」(253頁) 企業である。そして、企業組織が場面の細部を窓として環境世界を新しく把捉し直し、新たに情報を創出する場であると規定すれば、著者たちが指摘する如く、確かに企業組織は固定的な境界の中にのみ留まることなく、また単に隣接した類似部分への文脈の拡大のみならず、経済とは基本的に異質な領域との接触を考慮すべきことは明白である。ここにおいて、自由な関係を作り、部分と全体との創発的な関係を通じて自在に変化・変容しつつ、全体の秩序を形成していく「ネットワーク多様体」としての企業組織のイメージが鮮明に理解出来るのである。

## IV

本書は、企業組織を主役に設定し、かつ企業組織を「社会的文脈の中に埋め込んで考え」て、現在変容しつつある産業社会の姿を明確化すると同時に、産業社会の将来展望を呈示する、豊富でダイナミックな知的刺激を感じずる労作である。その意味で、本書は現代の組織諸現象の分析、解明だけに留まっていない。文章は、二項対立概念、若しくは比較対照概念で捉え、各章単位で基本的問題意識ないし主要課題が提起され、例証のための具体的事柄を随所に組入れているため、説得力があり明快な内容になっている。そして、今井氏が「あとがき」で記している如く「喧噪のなかに旋律を聞き、混沌のなかに秩序をみよう」とする意欲が脈々と伝わり、また複雑を簡明に、難解を平易に展開しようと相当腐心し苦闘されたであろうことが想像出来る。

今井氏が1984年に『情報ネットワーク社会』と題する著書を、金子氏はその二年後の1986年に『ネットワークキングへの招待』と題した著書を刊行しており、その背景を勘案すれば、両氏共著である本書の位置づけを改めて強調する必要もないだろう。これまで、概念として、或いは新たな分析視角として「ネットワーク」が議論されたり、産業社会の病理を克服する社会運動論としての「ネットワーキング」の必要性が説かれ、現代産業社会の変化への捉え方と展望に関して重要な示唆が与えられている。そして、今度はネットワークを組織理論として、つまり「ネットワーク組織論」として論ずる初めての試みが展開されたのである。その意味でも、経営学や組織論のみならず、関連諸科学に果たす貢献は大きく、両氏の努力には敬意を表したい。

さて、評者として、本書を読む上での注意点を簡潔に指摘しておきたい。先ず、本書でのネットワーク組織の議論が、急激に進展しつつある情報通信技術と無関連に展開されていると考えるのは当然誤りである。文章中には明確に強調されていないが、情報通信技術の進展と産業社会の変容



との関連が見え隠れしている点を十分読取る必要がある。また、本書では両氏のイメージするネットワークを明示化しようと図るために、却って文章中に種々のターム、概念、論点が多く盛り込まれ過ぎ、相互の関連性や関係性を把握してネットワークのイメージを十分に読者が描き知り得るかどうか、多少危惧の念を抱かざるを得ない。この点を克服し、更に理解を深めるためには、両氏が発表された最近の論文や著書を積極的に読了するという、読者側の努力が必要であるかもしれない。

今日、「比較的最近まで等閑視されていた情報とシステムを概念枠組みとする『ソフトなサイエンス』」（村上陽一郎『動的世界像としての科学』、1980、126頁）の構築が叫ばれている現状にあって、本書で展開されたネットワーク組織論が産業社会のゆくえを展望する上で、かつまた新しい組織論として今後どのように発展的に議論され精緻化されるのか、評者としても興味の尽きないところである。