

# 組織間システム開発論

——ホログラフィックパースペクティブの観点から——

吉田 孟史

## I はじめに

組織間のグローバルな相互関連性の拡大や技術融合型イノベーションの進展は、個別組織単独では困難であるが、組織間の協同があつてはじめて解決が可能となる問題を増加させている。さらに、地球規模の環境問題の出現、科学・技術の急速な変化や競争圧力の増大等という外部環境の変動も、組織間協力・提携の普及に拍車をかけている。その結果、変化への対応の主体は、個別の企業から企業間提携へ、さらに企業の集合体（組織間システム）へと移行し始めている。たとえば、電気通信、コンピュータ、自動車、航空機、ロボットそしてバイオテクノロジー産業では、戦略提携、共同研究、ジョイントベンチャーは既に企業の戦略ポートフォリオの中の重大な選択肢の一つとなっている（Gray, 1990）。

それにも関わらず、現状では組織間システムの理論や形成手法は十分に議論されていない。この現実と理論の格差はこのままでは今後ますます拡大するであろう。そのため、組織間システムの形成や変化の基盤理論を構築し、その上で実践的な手法を開発することが研究者への社会的な緊急課題となりつつある。部分的・暫定的ではあるが、理論的な側面は既に別稿で論じている（吉田, 1992 a）ので、本稿では実践的手法を論じることを通じて、課題への回答の足掛かりとしたい。

## II 組織間システム開発論

組織間開発論では、組織間システムが結果として生み出すパフォーマンスや有効性、広範な環境との関係、メンバーの満足の改善を目指した、計画的な変化が論じられている（Cummings, 1984）。そして、それは、未組織状態の組織間関係から『ネットワークを創造する、あるいは修正するようにもくろまれた戦略や行為』（Boje & Wolfe, 1989, p. 735）や、変化プロセスに重点をおく、実践志向的な理論である。以下では、未組織化状態の組織間関係から組織間システムが形成され、そのシステムが問題解決に従事し、そしてそれが変革されるという開発の諸段階（問題設定段階→方向設定段階→実行段階→既存システムの変革段階）（Gray, 1989, 1990； Boje & Wolfe, 1989）に沿って、開発論の内容を見ていくにしたい。

### 1 組織間開発の段階とチェンジエージェントのタスク

#### 1.1 問題設定段階（Gray, 1989, 1990）

この段階は、利害関係者間に秩序を作るため、ある問題に関心を持つ潜在的な利害関係者を識別し、引き合わせ、協調させるためのコミットメントを確保し、共通した問題の定義に到達させる段階である。ここでは、利害関係者間に、ほとんど関係あるいは共通性が存在しない。その結果、問題解釈は当事者の

間で異なり、さらに問題に作用する環境の諸力の複雑性と相互依存性にも影響されて、共通の定義や望ましい状態でのコンセンサスに到達することは難しい（Cummings, 1984）。しかし、この段階こそが組織間に協調を作り出す重大な第一歩となるのである。

まず第一に、利害関係者の識別が必要である。利害関係者がお互いを認識し識別し合うため、ネットワークが描き出されなければならない。『ネットワークマッピング(mapping)は利害関係者をお互いに、より一層認識させ合うための手法として提唱された（Mason, 1978； Mason, Mitoroff and Emshoff, 1978）。この手法によって、ネットワークの成果に利害を持つ参加者が識別され、それぞれの誘因と貢献が共有化され調査され、そして利害関係者の将来の行為が持つインパクトについての仮定が体系的に探求される。このようにして、利害は明確にされ確立され、そしてコンテクストが将来の交渉や交換のために創造される』（Boje & Wolfe, 1989, p. 741）のである。

識別される利害関係者集団は、問題のできるだけ完全な理解を促進するのに必要な多様性と、問題を包括的に描き出すのに不可欠な専門的な能力を保持しなければならない。そして、このような能力や資源を保持する利害関係者が組織間システムへの参加や関与に関して正統性をもつとされる（Gray, 1985）。その結果、開発の成否は、問題の重大な要素を反映するのに充分に広範囲な、正統性を持つ関係者を包含できるかどうかによる。

第二は、利害関係者のコミットメントを確保するために、利害関係者の提携への参加や提携の存続のインセンティブを調査することが必要となる。そこで、当事者が自らの動機

を分類し提携への参加の得失を計算するのを助けることが、チェンジエージェント（以下、CA とする）の重大な役割となる。これは、利害関係者が相互依存しているという認識を、あるいは不参加の場合に生じうるダメージへの意識を高めることによって可能となる。この介入は特に当事者に交渉の席につくように説得するために必要である。

第三に、問題に関連して識別され召集された利害関係者集団は、その問題に対して共通の定義を行わねばならない。もしも問題が各利害関係者を満足させるように定義されないなら提携に参加する誘因を持たない関係者も出てくる。そのため、関係者の間で問題を共同で認識する作業を促進させなければならない。CA は、問題の定義を関係者が明確に表明するのを援助するという有益な役割を演じることができる。

第四に、利害関係者を交渉過程に参加させることに関連した三つの活動がある。一つ目は、パワーに関連する。ある利害関係者がその地位を代表するという点、あるいは組織間フォーラムに接近するという点で決定的に不利であるとき、パワー構築戦略が組織間関係のダイナミクスに影響を与える、その関係者の地位や能力を高めるために必要とされる。また、関係者の間のパワーの相対的な均衡を達成することは実行可能な提携を作り上げるのに重要である（Brown, 1980； Gray & Hay, 1986）。激しいパワー不均衡は提携を抑圧する。なぜなら、一方の当事者だけが目的を達成できるため、他の当事者は提携に参加する誘因を持たなくなるし、充分なパワーを持つ当事者は自らの利益を守るために、そのパワーを提携の形成に対する妨害行為に利用するかもしれない（Gray & Hay, 1986）からで

ある。参加に関するCAの二つ目の活動は、すべての関係者に直接的な役割を与えられない、多数の利害関係者を含む複雑な論争において利害関係者達が「適切なる代表」を選ぶことができるよう支援することである。多数の関係者を含むことは重要であるが、CAはその参加を確保する別の計画——代表者のローテーション——を提唱しうる。参加を交互にすることは、ある組織が問題の定義の時よりも実行の際にヨリ重要な役割を演じる場合に役立つ。三つ目に、CAは、多様な集団が集合する前にそれらの集団に交渉の訓練の場を提供する、あるいは当事者が集め合わされる前に利害関係者集団が目的を明らかにするのを助けることも可能である。

### 1.2. 方向設定段階 (Gray, 1989, 1990)

方向設定の間、利害関係者は問題に関わる自らの利害を調査し、それを取り扱う方法を探索する。この段階では、利害関係者が自らの活動を方向づける価値を明確に表明し、組織間システムのための共通目的あるいは共通の方向性という感覚を識別し評価し始める。これらの活動をうまく達成させるために、CAは以下の諸活動を行わなければならない。

第一は、建設的な相互作用過程を利害関係者集団が設計することへの援助活動である。この設計には相互作用を規制する最小限の標準(=基本原則)の合意と議論のためのアジェンダの確立することが含まれる。この段階では組織化の程度は低いので、これらの行為への援助はシステムを「タイトにする」ための強力な介入となる。

すなわち、ある行為の受容の可否を決める基本原則は、コンフリクトが存在しがちな提携において、不確実性を減少させることおよ

び行動の仕方に関する期待を設定することによって、相互作用の過程にプラスの影響を与える (Fisher & Ury, 1981) からである。

アジェンダ設定のアプローチの一つに、探索会議がある。①会議の間、利害関係者はドメイン<sup>1</sup>の理想化された将来の状態を作り出す。これによって、利害関係者の間に行動の基盤となる共通化された価値と仮定が識別できる。②理想と現状の比較によって、利害関係者は現状を点検し理想達成に必須となるものを識別する。③ドメインに作用している現在の傾向を方向転換させるために可能な戦略が識別される。ただし、探索会議は決定を生み出すものではなく、利害関係者の仮定を変換させ共通の目的に向けて個々の行為を方向修正させるためのプランニング手段である。

第二は、共同的な情報探索を刺激することである。ドメインの方向に関して合意に達するには、環境の傾向、問題の現状あるいは種々の代替的な解の実行可能性に関するデータが収集されなければならない。共同情報探索は、当事者が問題の定義および提唱された解を支持する事実に関して合意に達することを、援助する。また、共同データベースはしばしば平準化効果を提供するし、ある当事者によって導入された情報のバイアスに関する不安を解消するのに役立つ。加えて、当事者達が制度的代表者というよりむしろ人としてお互いに知るようになり、信頼が増すという思わざる結果が生じることがある。そのため、CAに非公式的あるいは個人的な相互作用の機会を設計することが求められる。

第三に、重要な情報の管理が要請される。すべての情報は公共財として扱われることはできない。組織は、専有情報あるいは競争優位性を危険にさらす情報を共有することには

抵抗するであろう。データの取り扱いに高度の慎重さを要するもの、あるいは秘密であるが誠実さを証明する、または信頼性を確立することが必要とされるとき、CAは、ある当事者からの特定のデータを秘密にするがその真実性を約定することによって、“第三者寄託代理人 (escrow agents)”として有益な役割を演じることができる<sup>2</sup>。

第四に、選択肢の広範囲な考察を保証しなければならない。方向設定での重要なステップは、いずれの選択肢もあまりに早く排除することなしに問題解決のための多様な選択肢を生み出すことである。当事者が個々の選択肢に関する判断を多数の選択肢が考慮されるまで見合わせるような手続きを設計し管理することを、CAは援助できる。

第五に、合意を構造化しなければならない。選択肢のまとめ上げとそのタイミングは、合意を達成するためにうまく管理されなければならない重要なポイントである。それには、合意の達成と、その合意へのコミットメントを確保することが含まれる。

### 1.3. 実行段階 (Gray, 1989, 1990)

この段階で重要なCAの役割の第一は、利害関係者の所属する組織に合意を批准させることである。合意の起草に責任を有する人は、多くの場合、相手から、あるいは自らの構成員からの反対を過小評価する。そのため、組織間の関係を危険に陥れずに、合意の批准や修正ができるような過程を構造化することは、実行段階において重要である。

ドメインの合意の実行前に、合意に対する外部からの広範囲な支持を生じさせる必要がある。そのための外部とのコミュニケーション戦略の設計が第二のCAの役割となる。

第三は、組織間システムを構造化することである。すなわち、それは達成された合意を実行する、あるいはモニターするためのより永続的な組織を作り出すことを意味する。この構造化を通じて、利害関係者は一致した価値を維持するための、およびドメイン内に秩序を確立するためのシステムを作り出す。特定の目的が設定され、タスクは精緻化され、責任は利害関係者に割り振られる (Gray, 1985) ことになる。

新しい合意の実行がドメイン内のパワー分布を変える場合、自らのパワーが他に比べて減少させられると考える利害関係者の反抗が生じる。このような状況下でのCAの第四番目の役割はパワー移転や再配分の障壁を減らすことである。

第五の役割は文化的な差異を減少させることである。方向設定段階では文化的な差異は無視されるか、あるいは当然視されることが多いが、それは提携の当事者間での合意の実行の際には障壁となる。文化障壁は、異なる文化圏や国家の企業同士の提携のみならず公的セクターと私的セクターのパートナーシップや異業種提携にも現れる。

実行の失敗は、提携の存続や健全性に破壊的な影響を及ぼし、利害関係者の間の将来の相互作用を損なう。提携している当事者達はこれらの問題の長期的影响を考えないことが多いし、環境変動に適合するように期待の点検や合意の再構成の必要性を感じない。CAは、これらの問題に関して、当事者達に実行の際の問題点に注意を向けさせることによって、および実行責任を有する利害関係者がドメインの新しい方向づけの基礎となる価値を理解し共有するように早くから彼らが意思決定過程に組み込まれることを保証することに

よって、重大な貢献をしうるのである。

#### 1.4. 既存の組織間システムの変革段階(Boje & Wolfe, 1989)

組織間システムを取り巻く環境やコンテクストはダイナミックである。このことがいくつかの問題をシステム内に生み出す。第一に、問題の定義、問題解決に必要な資源や能力、参加者の利害、そして実行活動等に関するコンセンサスの維持を困難にさせる。第二に、参加者の中に変化への嫌悪感や変化に対する無力感を醸成する。第三に、共同して対処している問題の質や量の変化がシステムの規模に影響を与える。たとえば、問題が不鮮明なつたり萎んでしまうとシステムも縮小してしまう。第四に、組織間システムの構造自体が変化に抵抗的になるという可能性もある。そこで、組織間開発論では、新しい組織間システムの形成だけではなく、以下のような既存のシステムの変革あるいは活性化への試みが論じられることになる。

##### a) 戰略的な連結の変化

カップリングの変化は、システム全体またはサブシステムと外界との間の、あるいはサブシステム間の反応性を変化させる結果、システム特性を転換させる（ルースリーカップルド $\longleftrightarrow$ タイトリーカップルド $\longleftrightarrow$ ホログラフィック；図I参照のこと）。また、それは既存のパワー分布を修正させる効果を持つため、システムの変動を生じやすくさせる。

##### b) インプットの拡大あるいは縮小

環境から組織間システムへ流入する資源の量と種類の変化は、当該システムの受容・処理能力への負荷を変動させること、さらに組織間システム内部に新たな連結を作りだすこと、そして目標の再定義の試みを惹起させる

ことから構造を変化させる要素となる。

##### c) 現在のオペレーションの破壊

情報の過重な負荷、システム規範への侵犯、そして曖昧なメッセージの伝達は、現在の操業あるいは構造を破壊し変化を生み出す。なぜなら、情報の過重な負荷は情報処理の構造に影響を及ぼし、規範の侵犯はシステムの持つ逆機能的な側面を浮き彫りにし組織間システムに変化のきっかけを与え、そして曖昧なメッセージの戦略的な伝達は利害関係者の間にコンフリクトを生じさせるからである。

##### d) 競合的形態の導入

システムの変化に重大な影響力を持つ人が外部環境の変化の徵候を読み取れない状況下では、競争的構造形態の導入が既存の構造の再デザインにつながる。たとえば、宅配便あるいはUPSやFederal Expressの出現が日本と米国の郵便事業に重大な変化を生じさせたように、競争的組織形態は既存の組織間システムの修正あるいは変化につながりうる。

##### e) 集合的定義の再形成（構成）

ここでは、問題の集合的定義の過程が変化のターゲットとなる。新しい言語の採用、代替的な歴史的合理化の導入、そして新しい組織化の神話の構築によって利害関係者に深く根ざした枠組みが破壊される。それらは、共有された意味体系の根源的な変化を扱い、組織間システムの文化に挑戦しそれを再構築する活動である。

第一は、新しい言語の創造である。人々は相互作用を通じて共通言語と意味の共有された体系を生み出す。共通の利害に基づいてネットワーク化された利害関係者はその関係を象徴するような語彙を発展させる。条件と参加者が変化するので、この語彙や現在の関係は時間の経過とともに逆機能的になるかも

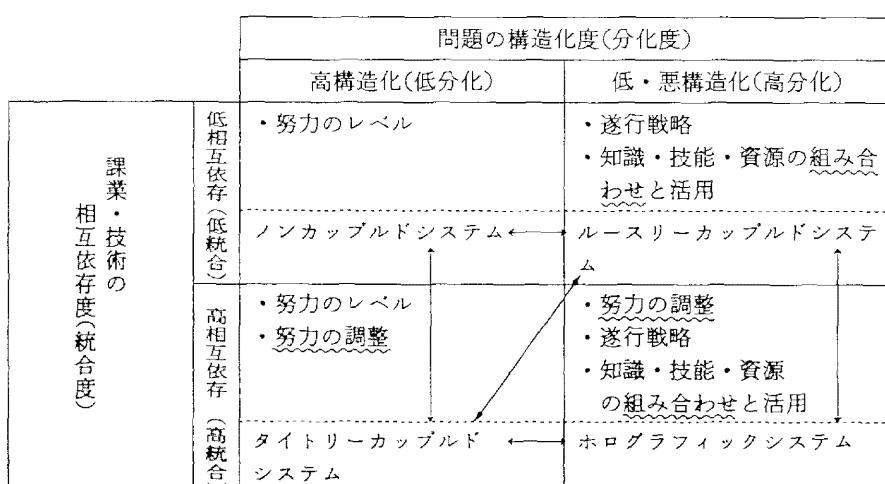
しない。その場合、CAは言語システムに介入し、利害関係者の関係に異なる意味を与える言語や語彙を導入することによって、組織間システムに影響を及ぼすことができる。

第二は、歴史の書き直しである。過去の解釈を修正することは利害関係者を変化させるための一つの方法である。なぜなら、ある事象あるいは一連の事象の歴史的な描写が、参加者や観察者の認知や解釈を形づくるからである。歴史は伝説の中で語られ、伝説は介入戦略に影響を与え変化のターゲットを制限する。そのため、CAは、①どのようにして組織間システムが始まったのか、②どのような重要なドラマが組織間システムの進化の間に生じたか、③誰が重要なリーダーや組織であり、その価値がどのように成果を形づくったのか、そして④なぜそのドラマは影響を持ったのかに関する伝説に关心を持たねばならない。

第三が神話形成である。参加者の根源的な

信念、目標そして熱望が、実際の、そしてある程度想像上の人々と事象群の中で具体化され、神話の構造が作り出される。神話は実際の人々や事象に基づいているが時間の経過とともに装飾され「超人的な」性質を帯びる。それは、利害関係者を動機づけ、個別および集合的な行為を動員化し、そして共有された目標の追求を活気づける。それゆえ、神話の形成は社会と組織構造を劇的に変えるための戦略として利用されうる。現実を越え、将来的の変化のための方向を指示するような目標を設定することは、個人のエネルギーとコミュニケーションを解放する可能性を持つ。また、新しい神話によって、組織間システムは争点をコントロールしたり争点に影響を与えること、そして異なる利害関係者と結び付くことが可能になる。

図 I 課業/問題の特性区分に基づく、組織間活動、組織間システムの類型およびシステムの変動



(注) 各セルの上段は、Cummings (1984) により、下段は、吉田 (1992a) による。波線部分は、システムの要素間の連結を必要とするものである。また、システムの間を結ぶ矢印は問題の構造化度および/あるいは技術の相互依存度の変化に伴う、システムの変動の方向(開発目標)を示すものである。

### III 望ましい組織間システム——ホログラフィックシステム——

#### 1 開発目標

組織間開発は組織間関係の形成やその有効性の改善を開発の目的としているが、どのようなパフォーマンスを改善するのか、そしてどの方向に、またどのような形態をめざして組織間関係を変化させるのかはあまり語られていない<sup>3</sup>。しかし、個々の具体的な組織間開発の活動では目標を明示的には取り上げないわけにはいかない。達成されるべき明確な目標を欠いたままでは解決すべき課題や進むべき方向が決定されないからである。

ここでは、唯一絶対の方向や形態が存在するのではなく、コンテキスト毎に異なった方策やシステムが求められるということに注意すべきである。システムが安定性・効率性あるいはシステム全体の可変性を求めている場合、種々の関係のタイミングあるいはタイミング・ルースリーカップルドシステムが、システムが部分の多様性・可変性（柔軟性）と全体の安定性を獲得しようとする場合、関係のルースニングあるいはルースリーカップルドシステム（Weick, 1982；岸田, 近刊）が必要となる。たとえば、技術革新や新製品の市場導入の初期の段階では、組織間システムは創造的な活動を促進するという目的で形成されることが多い。そのために、柔軟性の獲得に向けて既存のつながりを変革する活動が必要となる（吉田, 1992 b）。他方、技術や製品の成長後期以降の段階では、効率性の増大が目的の中心に据えられ、多くの場合組織間システムの安定性を増すような変化が要請される。

効率性あるいは創造性一方だけが強調され、必要とされる環境にあれば、システムは

それぞれタイトリーあるいはルースリーカップルドシステムの特性のいずれかを保持するだけで充分である。しかし、環境が組織に効率性と創造性を同時に、あるいは交互に保持することを要請するのであれば、両特性を内的に保持しつつ自らの置かれている文脈を読み取り、それに応じて特性を発現できる組織間システムとなる必要がある。それは、たとえば、競争優位性の獲得をめざして効率性を増進させる組織間システム、および技術開発・デザインの開発をめざす産学共同開発や企業間の戦略提携のような創造的なシステムが同時にそして経時的に両立可能とならなければならないということを意味する。

このことは、図 I に示されているように、組織が扱う問題の構造化度の増減、および課業あるいは技術の相互依存性の拡大・縮小を媒介にして、組織間システムの分化度・統合度、すなわちシステムの特性の変動が生じるということを示唆している。

構造化された課業では、個々の組織の相互作用へ投じる努力の度合いや努力の調整に組織間システムの成果が左右されるが、一方悪構造の課業は、システムの各構成メンバーのパフォーマンス戦略や高度の技能・知識を、構造化された課業よりもヨリ必要とする（Cummings, 1984）。もちろん、構造化された課業のもとでも個々の組織は分化しているが、調整のコストは協調する組織間の差異の増加とともに拡大する（Whetten, 1981）ので、調整促進の観点からは過度の分化は不必要となる。また相互作用へ投入される努力の強度にパフォーマンスは影響されるが、努力の質の多様性とパフォーマンスとの関連性も重要である。なぜなら、悪構造の問題は問題解決の前に構造化が必要となる。複雑で入り組ん

だ悪構造の問題を構造化するには、それに対応した知識や技能および戦略の多面性・多様性すなわち高分化が不可欠となると考えられるからである。

課業や技術の相互依存を管理するためには、相互依存の程度に応じた調整や統合が必要となる。なぜなら、課業の相互依存が低いときにはパフォーマンスは組織が個別に課業に費やす努力のレベルに依存し統合や調整の必要度は小さい。しかし、相互依存がより高度になるにつれて、効果的なパフォーマンスは次第に努力の調整に依存すること (Cummings, 1984) になるからである。

革新と効率性の双方が必要となるにつれて、問題の構造化度の低下、既存および新技術ともに技術的・課業上の関連性が増大する。そこには、知識・技能の多様性と、組織の努力を調整する行為がともに必要となる。高分化と高統合がともに要求されるような事態が生じることになる。また、ネットワークとは、①個別に特化された関係の効率のよい統合的な管理、そして②共有資源から受け取る個々の報酬という、個と全体の相互補完的な目的を対象とする組織形態のことである（ブレッサン、1991年；ただし、強調のために黒丸は筆者が付した）とも言われている。

以上から、効率性と創造性を保持するためには、分化と統合あるいは全体と個というよう二つの特性を均等に視野におさめられるシステムを構築することが組織間開発論に要請されると考えられる。そこで、その重要な候補の一つであるホログラフィックシステムの特徴と設計原理を以下では取り上げ、組織間開発論との関連を探ることにする。

## 2 組織間開発の目的としてのホログラフィックシステムの特徴と設計原理

ホログラフィックシステム（以下、H・Sとする）には、三つの特性がある (Morgan, 1986)。第一に、H・Sはリッチな連結のパートナーと専門性を持つ。その結果、システムは高統合で高分化状態となる。また、全体性が高連結によって保証されているが、部分は専門性を有するため全体の中に埋没することはなく存在価値を持ち続けることができる。

第二に、情報の同時分散処理能力、多様な情報の受容力そして多方面の情報への感受能力を保有する。それにより、ランダムエラーが吸収され、不確実性の受容が促進される。さらに、情報処理の能力の重複や余剰の能力はシステムの自己組織化能力を向上させる。

第三に、システムの中に安定性と創造性・柔軟性が共存している。安定性は、システムのインフラストラクチャーを築くのに貢献し、さらにシステムの構成要素間に普遍性を付与する要因となる。そして、柔軟性は多様性から生み出されるが、新たな行動パターンを次々と生み出すため、さらにシステム構成を多様化させる。そして、その多様性が次の行動や構造の柔軟性を生み出す基盤となる。また、安定性と柔軟性の共存は、新しい知識を生み出す基盤とともに、新しく生み出された知識を普遍化する力を作り出す。

H・S特性は、四つの設計基準・原則によって実現され保持される (Morgan, 1986; 吉田, 1992 a)。第一が、「システムを構成する各サブシステムが専門的能力を越えて余剰の（冗長的）能力や機能を持たねばならない」とする冗長的な機能の原理である。この原理によって、必要な時にサブシステムは相互に補完し合い、システムは、全体として自らの

活動を疑い、そのモードを変える能力を持ち、そして活動のコンテキストが変化するということを考慮に入れることができるのである。

第二は、「システムの全ての要素はそれらが処理せねばならない環境の重大な次元を包含できるほどに多機能的でなければならぬ」とする最小必要多様性原理である。これによりシステムは対面する要求に適切に対処できることになり、その結果自己組織化能力を保持することが可能となるのである。

第三は、「明細かつ事前のシステム内部の役割規定は排除されなければならない」とする最小のクリティカルな役割特定化原理である。この下では、役割は状況に応じて変化し進化でき、また異なる人々が実行可能な貢献に応じて異なる時点での主導権を握る。この原理によって、発生する問題を処理するのに充分かつ適切な構造を構築できる一方、システムは柔軟性とともに多様性を維持することが可能となる。

第四番目が学習の学習原理である。システムは、シングルループ学習の過程によって一貫した価値や規範の集合に照らして自己を統制・統御でき、同時にダブルループ学習過程を通じて、これらの規範が行動を導出するための適切な基礎を提供しているかどうかということを疑うことができる。統合や一貫性を確保するとともに変化する要求に反応して進化するために、H・Sは2種類の学習能力を積極的に確保し向上させなければならない。

### 3 組織間開発段階とH・S原理との関連性

上述のH・S原理は、最初からシステムが存在しているという仮定のもとで議論が展開されている。しかし、未組織化状態のシステムを組織化するためには、構成要素となるメ

ンバーを確定し、そのメンバーをシステムに参加させ、なおかつ参加させ続けることが必ず必要となる。この点がH・S原理には欠落している。

また、この原理は、あるシステムの状態があるいはシステムの形成・修正方法が、ホログラフィック的であるか否かを識別する基準とも考えられる。しかしながら、そこでは、H・Sを実現するための方法が具体的に示されているわけではない。そのため、まずこのシステムを実現化する方法を具体的に示したものが必要となる。加えて、実現化されたH・Sをその原理に従って維持していくための方策も必要である。

そこで、本節では、H・S原理とは全く異なって発展した組織間開発が、H・Sを創造し、そしてその原理を実現するための具体的な手法となることを指摘する。

組織間開発の介入戦略とH・Sの設計原理とは以下のようないくつかの対応関係を持つ。問題設定段階では、将来のシステムの構成要素である利害関係者が識別される。問題に対する視点、資源、能力はそれぞれ異なっているが、共通の問題認識によってある種の共通性や関連性が創造される。これによって、利害関係者間に重複が生み出されていく(冗長性)。それぞれの関係者は、お互いに他者の利害の領域を識別するとともに、お互いの能力や資源を確認し合い問題解決のために必要な全体的な能力や資源の確保をめざす(最小必要多様性)。

問題設定段階から方向設定段階に移行するにつれて、基本的な原則やアジェンダの設定、情報収集・分析そしてデータベースの構築が組織間の共同によって進行していく。この過程では、依然として問題に関わる事実の収集と分析、相互の利害の確認が行われる。一時

的にリーダーとなる利害関係者はいても、必ずそれがその地位を守り続けるとは言えない。逆に、組織間開発論では参加者のローテーションという議論がある。それはある程度の役割分担があるにしてもそれが完全に特定化されない、あるいはさせないという最小限の特定化原理と一致する。

実行段階では、形成された合意に基づいて行動が開始され、その結果が測定される。ここでは、組織間システムの構造化が進展し役割が特定化されるとともに、ある規範のもとでのシングルループ学習が進行する。行為は取捨選択され精緻化されていくが、合意自体が問題視されることはない。

しかし、次のシステム変革段階では、合意やシステムの構造、さらに学習の規範や共有された問題認識が変革の対象となる。構造化が緩められ再び冗長性そして必要最小多様性の再設計や役割の非特定化が開始されるとともに、ダブルループ学習が行われる。

図IIのように組織間開発の方策・戦略はH・S設計原理と対応可能である。これは、既存の開発活動を設計原理から再評価できること、および新たな組織間開発の方策・戦略が四つの根本原理から導き出せる可能性があるということを示唆している。また、組織間開発の段階の進展について、機能の冗長性、最小必要多様性、最小限の役割の特定化、シングルループ学習の形成と進む。特に、課題設定や方向設定の段階はH・Sの特性を組織間システムにはじめて植え付けるための重要な段階と考えらる。次いで、既存ネットワークの変革段階では、ダブルループ学習の形成と組織の固定化を阻止するための冗長性や最小限の特定化の再導入と継続的保持へとつながっている。これは、H・Sの形成にはある

一定の順序が存在しなければならないということ、およびシステム特性の保持のためにはH・S原理が反復されて出現することを示唆していると考えられる。

#### IV 新たなる組織開発論——「総合的組織開発論」——の構築に向けて

上述のように、組織間開発の方策はH・S原理を達成するための重要な政策的・実践的手段の一つである。ただし、より完全な手段となるためには、以下の点の認識と対処が必要である：第一が開発対象のレベルの多様性、第二は開発の対象となる要素の多様性、特に知識開発への配慮、そして第三は介入手段の選択におけるトレードオフの存在である。

##### 1 多様な開発のレベルへの配慮

これまでの議論においても、開発の対象のレベルの多様性<sup>4</sup>は認識されてはいるが、組織間システムレベルに議論が集中していた。システムレベルの開発では、主として組織間の認知的・文化的な秩序の形成、と同時に構造の生成あるいは構造化の議論が行われている。それは統合メカニズムあるいは統合過程を取り上げている。かなり包括的な議論が行われているが、欠落している点も少なくない。たとえば、情報通信ネットワークのような組織間システムのインフラストラクチャーとしての側面は取り上げられてはいない。「ネットワークは、相互作用のための物理的な機能を提供しなければならない。したがって、ネットワークは、相互作用が伝達できるための、専用もしくは共有のインフラストラクチャーへのアクセスを提供しなければならない」(ブ

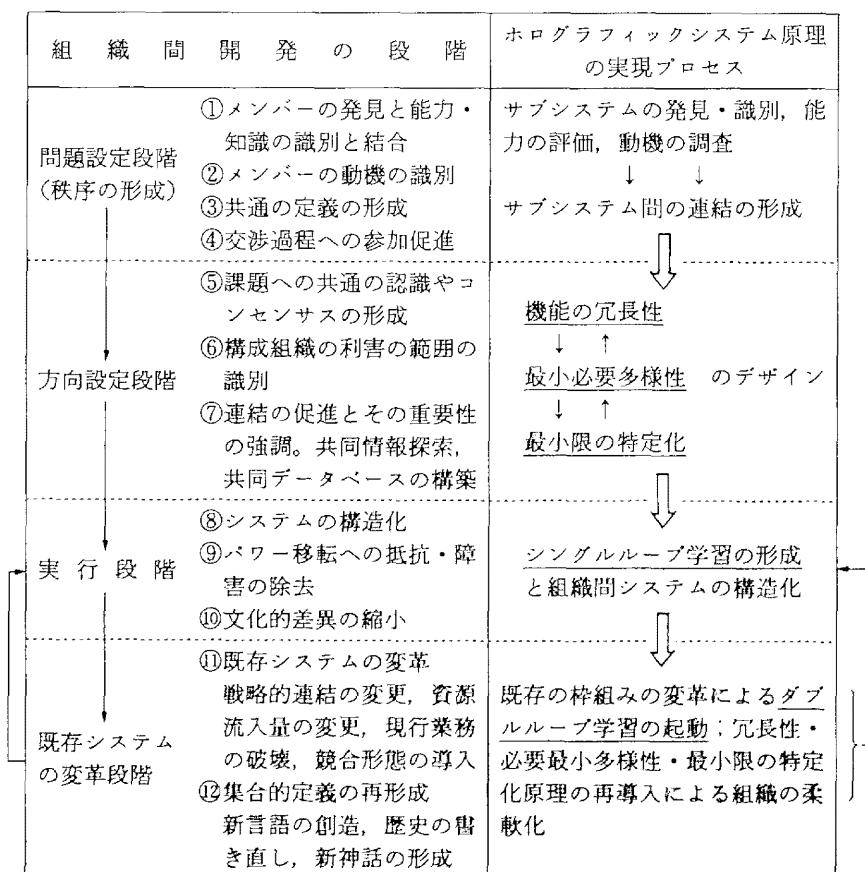
レッサン, 1991, p. 79) なら、組織間開発論もこの分野に対して積極的に取り組むべきである。

上述の通り、問題解決のためにはまず諸組織の結合が必要とされる。しかし、最終的には問題の解決こそが、すなわち、組織間開発の実行段階こそが最も重大であるといえる。これは活動集合 (action set; Aldrich, 1979) あるいは行為レベルの問題である。システム全体レベルの組織間開発論が構造あるいはインフラストラクチャーを重要視するのとは対照的に、このレベルの開発論は諸組織を効果

的に結び付け、ひとまとまりの行為体として存在させ、活動を行なわせ、そして成果を生み出させるということが開発の中心的な課題となる。

組織間開発論は、従来考査の対象とならなかった組織間システムを対象にしたという点で重大な貢献 (Cummings, 1984 ; Gray, 1990) をしたが、組織開発論との差異を強調するあまり組織開発の成果や関連性を無視している点で問題である。そこで、開発論をより完全にするために、組織間開発論と組織開発論を統合した枠組み——「総合的組織開発

図II 組織間開発の段階とホログラフィックシステム原理との対応



(注)ホログラフィックシステム原理の実現プロセスのうち、アンダーラインの引かれた部分が Morgan(1986)の論じたホログラフィックシステム設計原理であり、その他は筆者が付加したものである。

論」——を創造する必要がある。この開発論では、個別組織とともに諸組織によって形成される活動集合や組織間システムも開発の対象となる。また、組織間システムが組織内開発に及ぼす影響、または組織の変化が組織間システムに与える影響(Boje & Wolfe, 1989)をも考察の中に入れるために、個々のレベル内での開発を実行する場合でも他のレベルの開発活動に与える影響を考えた包括的な開発論となる。換言すると、組織開発——活動集合の開発——組織間システム開発、すなわちミクロ開発——メゾ開発——マクロ開発の各レベルを結び付ける枠組みを持つ開発論となることが求められると言えよう。

## 2 多様な開発対象の認識と統合

組織間開発論では、開発対象のどの部分の開発を行うべきかに関して明示的に、かつ網羅的に論じている例は少ない。Cummings (1984) では、①相互作用の動機；②統合メカニズム；③パフォーマンス戦略の基盤となる規範；そして④組織間関係における、知識・技能・資源のレベルでの構成（組み合わせ方）とそれらの活用；という4つの局面が介入の対象と考えられている。すなわち、組織間開発は、構造、過程、文化や規範の開発だけでなく、戦略、知識、モチベーションの開発をも包含することになる。その結果、より総合的な開発論は、本質的に、構造、過程、知識生産そして文化の開発論をその理論体系の中で各論として保有することになるであろう。その上にたって、各々の手法の開発とそれらの統合方策を見いだし評価していくことができるような、全体的な枠組みと理論を持つことが必要となる。

ところで、組織間システムを形成すること

の主な目的の一つに、システム全体としての課題の解決能力を向上させることがある。これは、個体による問題解決から集団的問題解決へと問題の対応レベルの変更であり、組織学習から組織間学習(吉田, 1991a)へのレベルの転換と言える。そして、それは組織間の成果や有効性の向上という比較的短期的な問題解決の視点と、より長期的な知識生産・蓄積の視点が同時に組織間開発に含まれねばならないことを意味している。そこで、「総合的組織開発論」が、長期的な視野をその理論の内部に明示的に取り入れるためには、個別組織および組織間の知識開発とその実現技術(吉田, 近刊)の議論が不可欠なものとなろう。

## 3 外部介入(計画性)と自己介入(創発性) のトレードオフへの配慮

組織間開発論では多数の場面で開発援助のためにCAの外部からの介入が想定されている。外部介入には、システムに生じる慣性(吉田, 1991b)，特にシステムの既存パワー関係に拘束されないという利点がある。これが計画的な外部介入の意義である。しかし、いくつかの問題がある。第一の問題は、ひとたび介入しそれが終了した後、それ以降の介入をどのように確保すべきなのかということである。開発論の暗黙の前提として、計画化から実行、そして次の計画化の間には断続性が存在する。そのため、次の適切な介入および正しいタイミングでの介入の確保は解決しなければならない重大な課題である。言い換えれば、開発をどのようにして計画的に継続するのか、そして問題の設定→解決→再設定の循環をいかなる方法で確保していくのかということを組織は解かねばならないのである。第二に、介入の必要性自体は組織内部のメン

バーによって認識されてはじめて表面化するが、組織に慣性があればその必要性が認識されないという問題がある。第三は、必要性が認識されたとしても、組織間関係の全体を覆っている枠組み自体の適否を探る、あるいは適否を判断できる介入者をどのように発見・確保するのか、あるいはそのようなCAがそもそも存在しうる可能性はあるのかという課題である。

確かに外部介入には意義があるが、もしもそれが拒絶される、あるいは適切なタイミングでの導入が困難であるなら、開発を行った後、その活動を自らの内部から引き起こすメカニズムを持つシステムとなることが求められる。その場合、開発の内部化および開発行為の自己組織化が必要不可欠となる。ただし、通常組織化されたシステムには、自己開発に対する対抗力、すなわち慣性が作動する傾向があり、自己開発によって生じたゆらぎは抑制されてしまうであろう。また、逆に、自己開発戦略自体が慣性を突き崩す力を秘めているため、開発戦略の内部化には困難がつきまとふ。しかし、外部介入とは異なり、連続的な変化プロセスを組織内に組み込むことができる内部開発には特筆すべき特長がある。そして、慣性を生み出さないために、ある特定の個人が恒常的に開発を担当するのではなく、複数の人々が場面場面で入れ替わりながら、自己開発を進展させることが望まれる。それは開発活動の中にH・S原理を埋め込むことであり、ダイナミックに複雑な環境で必要となる変化プロセスの冗長性(Mackenzie, 1991)をシステム内に導入することである。

## V 終わりに

H・Sは高分化・高統合システムである。組織間開発論は分化と統合を経時的に交互に実現させることによって、システムに時間軸上で高分化と高統合を保持させる。その結果、組織間開発はH・Sの形成・変化の手法となりうる。しかし、可能性があるとは言え、既存の組織間開発論がH・S原理を意識して展開されているわけではない。そこで、今後は、H・S原理に基づいた組織間開発論を構築することが必要となる。理論化と同時に、組織間開発の具体的な方法や方策(たとえば、探索会議など)をH・S原理やH・Sベースペクティブから検討し直さなければならないであろう。さらに、注意すべき点は、単に組織間開発論の拡充だけではなく、従来の組織開発論をもH・Sベースペクティブから見直しも同時に行わなければならない。組織間と組織内においてH・S原理が実現化される包括的な「総合的組織開発論」が構築されなければならないからである。

また、外部あるいは内部の介入にもそれぞれ利点と問題があることを指摘した。今後取り組みべき課題は、内部あるいは外部からの介入のいずれがより望ましいかではなく、コンテクストおよび組織が共同して対応すべき問題の質や種類に応じてどのような組み合わせが組織および組織間システムをH・S化させるために望ましいのか、そしてその実現のためには、それぞれの介入活動が有する問題点をどのようにして解消すればよいのかを探り出すことになると考えられる。

## 注

- (1) 組織論の中で通常使用されている「組織の生存領域」(Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967) とは異なり、それは、「社会全体と単一組織の間の社会的空間に位置を占める機能的な社会システム」(Trist, E. L., "Referent Organizations and the Development of Interorganizational Domains," *Human Relations*, 1983, 36 (3), pp. 247-268), すなわち組織間システムを意味している。
- (2) Susskind L. E., & J. Cruikshank, *Breaking the Impasse*, Basic Books, 1987.
- (3) Brown (1980) の意図は、明示的ではないにせよ、不適切な未組織化システムをタイトニングを通じて適切な組織形態であるルースリーカップルドシステムにする、同様に過度に組織化されたシステムをルースニングによって是正し、タイトリーカップルドシステムにするという点にあると考えられる。
- (4) Cummings (1984) は、個別組織の活動の調整と知識・技能・資源の組み合わせ（組織間システムレベル）、および相互作用への投入する個別組織活動の強度と遂行戦略（個別組織レベル）に関する議論を行った。また、Gray(1990)は、個人、集団そして集団間ネットワークの分析レベルがあることを指摘している。

## 参考文献

- Aldrich, H. E., *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, 1979.
- Boje, D. M., & T. J. Wolfe, "Transorganizational Development : Contributions to Theory and Practice", in H. J. Leavitt, L. R. Pandy & D. M. Boje (eds.), *Readings in Management Psychology* (4th edition), The University of Chicago Press, 1989.
- Brown, L. D., "Planned Change in Underorgan-

ized Systems", in T. G. Cummings (ed.) *Systems Theory for Organization Development*, John Wiley & Sons, 1980.

プレッサン, アルペール編著, 「ネットワールド」, 東洋経済新報社, 1991年。

Cummings, T. G., "Transorganizational Development", in *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, JAI press, 1984.

Fisher, R., & W. Ury, *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving in*, Houghton Mifflin, 1981 (金山宣夫／浅井和子訳『ハーバート流交渉術』三笠書房)。

Gray, B., "Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration," *Human Relations*, Vol. 38, No. 10, 1985.

Gray, B., *Collaborating : Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass Publishers, 1989.

Gray, B., "Building Interorganizational Alliances: Planned Change in a Global Environment", in W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.) *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, JAI Press, 1990.

Gray, B., & T. M. Hay, "Political Limits to interorganizational Consensus and Change," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, No. 2, 1986.

岸田民樹,『組織化と認知』,三嶺書房,近刊。

Mackenzie, K. D. "Holonomic Processes for Ensuring Competitiveness", in R. H. Kilman, I. Kilman and Associates, *Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass, 1991.

Morgan G., *Images of Organization*, Sage Publications, 1986.

Weick, K. E., "Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements", in P. S. Goodman & Associates, *Change in Organization*, Jossey-Bass, 1982.

Whetten, D. A., "Interorganizational Relations : A Review of the Field." *The Journal of Higher Education*, Vol. 52, No. 1, January/February,

1981.

吉田孟史「組織の慣性と組織間関係」『経済科学』、

名古屋大学、第38卷第4号、1991年a。

吉田孟史「組織間学習と組織の慣性」『組織科学』、

第25卷第1号、1991年b。

吉田孟史「組織間システムの類型と変化の特性」『經

济科学』、名古屋大学、第39卷第4号、1992年a。

吉田孟史「研究開発組織のホログラフィック化」、降

旗武彦編著『日本の経営とグローバリゼーション』、白桃書房、1992年b。

吉田孟史「組織間学習と実現技術」、大石泰彦教授古希記念論文集、近刊。