

## 組織化とは何か?\*

経営学輪講 Weick (1979)

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

高橋 伸夫<sup>†</sup>

### 「組織化とは何か」をより容易に理解するための本稿の読み方

『組織化の社会心理学』(Weick, 1979)<sup>1</sup> はいまや古典とも言うべき有名な文献ではあるが、難解さの点でも群を抜いている。1969年に初版が出版され、1979年版はその第2版ということになるのだが、本稿の対象であるこの第2版では、初版の記述は一部そのまま残ってはいるものの、ほとんどの内容が書き換えられ、本文(referencesを除く)も初版: 21 cm×14 cm×109ページから、第2版: 23.5 cm×16 cm×264ページへと、単純に考えても3倍近くの分量に大幅に増加している。

たとえば、第2版の第1章の冒頭には、初版にはなかった10個のエピソードが書き加えられている。それぞれに面白いエピソードだとは思いつつも、一体、組織論的にどんな含意があるのかと考え始めると、まるで禅問答のように迷路に迷い込む。実は、Weickの

\* この経営学輪講は Weick (1979) の解説と評論を高橋が行ったものです。当該論文の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。図1も高橋が解説のために作成したものです。したがって、本稿を引用される場合には、「高橋 (2009) によれば、Weick (1979) は……。」あるいは「Weick (1979) は……(高橋, 2009).」のように明記されることを推奨いたします。

<sup>†</sup> 東京大学大学院経済学研究科 [nobuta@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:nobuta@e.u-tokyo.ac.jp)

<sup>1</sup> 1969年に出版された初版と同様に、第2版も1979年にAddison-Wesleyから出版されている。ただし、事情はよく分からないが、第2版はAddison-Wesley以外にも、McGraw-Hill, New YorkとRandom House, New Yorkからも出版されている。1969年版(初版)の訳: 金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980。1979年版(第2版)の訳: 遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文真堂, 1997。

アイデアを理解すると、これら 10 個のエピソードの解釈の仕方が全く変わってしまうという仕掛けがあるのだが、しかし裏を返せば、最初にそのエピソードを読むときには、何も分からぬままに読まざるをえないということでもあり、ほとんどの読者は、そうした知的興奮を覚えることもなく、途中で読むことをあきらめてしまう。

そこで本稿では、この本の第 1 章の構成をまねて、第 2 版の章ごとの解説はあえて付録に回し、本稿の本体部分では、それと関係付けながら、より分かりやすい本稿独自のエピソードを積み重ねるとい手法をとることにした。そんな回り道は嫌だという読者は、最初から付録を読み始めても構わないが、しかし、おそらくその方がかえって回り道になるだろう。サラサラと読めてしまう本稿の本体部分を最初に読んでから、(対応する章は【 】で示しているので)それを手がかりに付録を読む方が、はるかに理解が容易になると考える。

#### (1) スナップショットでは同定できない

以前、某社の研修で講演をしてきたときのこと。電話で事前に研修担当者と打ち合わせをしたが、研修所の場所がよく分からない。そこで、最寄の JR の駅まで研修担当者が迎えに来てくれることになった。

「では JR の改札口のところで午前 8 時 30 分にお待ちしておりますので」

「何か目印になるようなものはないのですか？ 社名の入った封筒とか……初めてお目にかかるので」

「大丈夫です。すぐにわかりますから」

あ～、多分この人は新聞・雑誌・ホームページの類で私の顔写真を見たことがあるのだな。そう思った私は、了解して、電話を切った。

当日、5 分ほど早く改札口に着くと、改札口の回りには既に何人も人待ちをしている人がいた。しかし誰も私に声を掛けてくれない。ちょっと早かったかと思い、私もその人待ちの群れの中に。ところが、約束の 8 時 30 分を 5 分過ぎても 10 分過ぎても担当者が現れない。

「やばいぞ。講演は 9 時からじゃなかったっけ？ すぐに分かるというから、携帯の番号も聞かなかったし、研修所の地図ももってきていない。どうやって行けばいいんだ？」

すると、人ごみの中から一人のオジサンが現れて、隣の年配の紳士に

「すいません。高橋先生ではありませんか？」

とやっているではないか。この人が担当者か! と思い

「あの～私が高橋ですが」

と割り込むと、その人は驚いたように、

「ああそうですか。これははじめまして……。」

この話を妻にすると

「良かったじゃない。きっと実物が若すぎて分からなかったのよ」

う～ん。でもね。その話しかけられていた年配の紳士って、どう見ても 70 歳くらいの太った人だったんだよね。

実は私は 2005 年 12 月から、半年かけて 10 kg ほど減量した。大学の定期健康診断にひっかかって、医師から呼び出されて減量することを約束させられたのである。脱メタボは成功し、それ以来ずっと、私は四半世紀ぶりに戻った学生時代の体重と体形を維持している。いまや定期健康診断も全項目クリアである。だから、減量前の写真で私の顔を覚えていても、分からないのは当然かもしれない。しかし……不思議なことに、十何年ぶりかに会った友人たちは、決まって私にこう言うのである。

「高橋君! やせたねえ! まるで別人だよ!」

そう。体重と体形そして顔、つまりは外見がこれだけ変わっても、友人たちは私のことを同定できるのである。「まるで別人」なのに。彼らは、私の肉体的特徴だけではない何かを見て、「高橋君」と同定しているのである。

実際、われわれはどのようにして人物等を特定しているのだろうか。たとえば、付き合い始めの頃は、特定するのに使えそうな (= 意味のありそうな) 特徴をピックアップして (これがイナクトメント【第 5 章・第 6 章】)、「ああ、この特徴 A があるので、これは

の可能性が高い」と確認作業をすることになる。しかし、実は同じ特徴 A (たとえば「眼鏡をかけている」) をもったものは他にもたくさんあり (これが多義性【第 1 章】)、そうすると別の特徴 B (たとえば「丸顔」) も見つけて……という作業を繰り返すことになる。しかし、こんな作業をしながら、を繰り返し繰り返し見ているうちに、全体として「」が見えてくるようになる。正確に言うと同定できるようになる。一目見たときに、「あっ だ!」と分かるようになるのである。この作業は写真のようなスナップショット【第 2 章】を何枚も見てもあまり効果的ではないが、動画であれば比較的短時間の間に同定できるようになる。実際、いわゆる有名人も、テレビに出るようになった途端に顔が割れるようになる。

そうになってしまうと、          の特徴の一部が変化したとしても、私たちは          を認識することができる。もう個々の特徴の多義性には惑わされない。知りうる多くの特徴を重ね合わせていくと、それが「          である」ということしか示していないからだ。極端な場合、          の構成要素が入れ替わってしまったとしても、私たちは動きから          を見出すことができる。たとえば「エアギター」の名手が、ギターの音源に合わせてギターの弾き真似パフォーマンスをすると、彼が手に何も持っていないことを知っているのにもかかわらず、「まるでギターを弾いているみたい」と認識することができるし、ニューハーフ・タレント（つまり男性）はるな愛が「エアあやや」と称して、女性アイドル松浦亜弥（「あやや」）のライブ音源に合わせて、口パクでほぼ完璧に真似た動きをすると、アイドル「あやや」に見えてしまう。つまり、知覚された行動から、明らかに          の偽者だと分かっているものを「偽者だけど、本当に          そっくり」と認識することまでできるのである。

## (2) 組織化

「組織化」とは何か。一言で言えば、          （組織らしきもの）が動くこと、反応することで、その動きの中に「          らしさ」が見えてくることである。最初、われわれが          の動きを見ていても、それが何なのかはよく分からない。個々の動きをはじめとした特徴には多義性があり、何かひとつの意味を見出すことは難しい。

「          らしさ」は行動パターン（反応パターン）のことではない。具体的なパターンの裏側・背景にある          の意思・精神のようなものである。つまり          の行動や反応を合理的に説明できる何かなのである。組織の場合、それをある人は「計画」(Weick, 1979, p. 10, 邦訳 p. 14)、「戦略」と呼び、ある人は「合意された妥当性 (consensual validation)」(Weick, 1979, p. 3, 邦訳 p. 5) と呼び、そして最も典型的には「合理性」と呼ぶ。合理性とは見る人の目によって最もよく理解されるものであり (Weick, 1979, p. 21, 邦訳 p. 29)、自分自身でも、自分の行動を説明するのにもっともらしい歴史を事後的に作っては変える回顧的なものである (Weick, 1979, p. 5, 邦訳 p. 7)。【第1章・第4章】

繰り返しになるが、要するに、「組織化」とは、組織らしき          が動くこと、反応することで、その動きの中に「          らしさ」「          の意思」「          の精神」が見えてくることであり、          を同定できるようになることである。

たとえば、好きな異性には自然に目が行ってしまう。話す言葉に自然と耳をそばだててしまう。その人が見ているものに目を向け、その人が聞くものに耳を傾け、何を考えてい

るのか、どうしてそんな行動をとるのか、どうしてそんな反応をするのか、必死になって理解しようとしてしまう。次第にある程度は理解できるようになるのだが、完全には理解できないもどかしさ（それが恋愛）。そしてあるとき、とうとうこらえきれなくなって、つい喧嘩腰にこんな言葉を口にしてしまう

「一体何を考えているんだよ。僕には君の考えていることが分からない。」

そのときの彼女の突き放したような一言

「自分でも何を考えているのか分からないのに、他人のアンタに分かるわけがない。」

そう。実は、彼女のことを一番理解しているのは、彼女自身ではなくて、あなたなのだ。だって、いまやあなたは、彼女が何を考えているのかを考えなくても、彼女が見たくなるようなものに彼女より先に目が行くし、彼女が聞きたくなるようなものを先に探し当ててしまう。彼女が 100%合理的である必要なんかない。十分、あなたは彼女を同定できているんだから。二人が歳をとって体形が変わって、シミシワだらけになっても、あなたは彼女を同定できるし、ひょっとすると、生まれ変わって（もちろん物質的にはすべて入れ替わって別物になって）外見がまったく変わってしまった彼女でも、あなたは同定できるかもしれない。そして多分、彼女もあなたのことを……。（ちょっとロマンチックに過ぎましたね。）

### (3) 多義性の削減

それでは、個人ではなく、集団の場合はどうだろう。つまり、人はどのようにして一群の人の集団を組織として同定できるのであろうか？ 一番簡単なケースは、その一群の人々が同じ服装「ユニフォーム」「制服」を着ているときであろう。その場合、外見上、「フォーム」が明らかに他の人々とは異なるわけで、そこに組織があるのではないかと想像することは容易である。しかし現実には、同じ「ユニフォーム」を着ているからといって、みんなが組織的行動をとるとは限らないし、逆に服装は違っても組織的行動をとっていることもある。実際、物ですら、「フォーム」だけで同定することは難しい。

Weick (1979) の pp. 27–28 (邦訳 pp. 36–38) の原文 (英語) を斜め読みすると「メキシコ　　は体長 15 インチから 2 フィートまでさまざま、肉は白身で風味も甘みもあり、体重は 14 ポンドにも達し、コルテス海の北部に生息している。体には 17+15+9 のとげがあるので、正確には、このとげの数を数えてメキシコ　　と分類される。」というようなことが書いてある。私は、とげがあり、その数を数えて分類すると書いてあるので、て

っきり はウニだと思っていた。コルテス海でとれる大きなウニで、身が日本のウニのように黄色ではなく白色をしているのかと思った。

実は、「メキシコ 」とは「Mexican Sierra」のことなのだが、恥ずかしながら、私のように Sierra が「さば」の類の魚を指す単語だということを知らないと、Sierra がウニだと考えても……辻褄は合う（ような?）。このように、分類学上は必要であるはずの大きさだとか色だとか「とげの数」では多義性がある、「メキシコ 」とは何かを同定できないのである。おそらくホルマリン漬けの「メキシコ 」を宇宙人が発見して、それを科学的に徹底的に分析したとしても、それが「魚」だということすら理解できないかもしれない。生きた「メキシコ 」が海で泳いでいる姿を実際に目にし、捕獲し、食べてみるまでは。【第2章】

たとえば、まだ小学1年生の私が40年後の現代の小学校にタイムスリップしてきたでしょう。目の前の机には、平べったい細長い物体が置いてある。布製で、大きさは縦15センチ×横5~6センチ、厚みは1センチ程度といったところか。色は黒で、袋の横にはチャックがついている。よく見ると他の机の上にも似たようなものが置いてある。ただ、色は黒だけではなく、多彩で色々な模様のついているものもある。材質も、布だけではなく、ビニールか皮でできているようなものまである。一体、これは何だろう？すると一人の子供が、その物体を手に取り、チャックを開けて、中から鉛筆を取り出した。消しゴムも出てきた。

「そうか、これは筆箱、筆入れとして使っている袋なんだ。」

それが分かってしまうと、色や材質に関係なく、私は現代の「筆箱」「筆入れ」を同定することができるようになる。（実は、このタイプの「筆入れ」が登場したのは、比較的最近なのである。）

しかし、これだけでもまだ十分ではない。たとえば、テレビで素人やタレントに料理を作らせる企画がときどきある。この場合、料理があまり得意ではない出演者に対して、食材の類は与えられていて、「カキフライ」「肉じゃが」「天丼」などのお題が与えられる。もちろん出演者は、これらの料理を食べたことはある。さてそれでは作れるのか？実は、難しいのである。それ故番組が成立する。

たとえば、2008年8月3日（日）放送のTBS『噂の! 東京マガジン』の「やっ

て!TRY」では、<sup>2</sup> お題は「水餃子」で、25歳の女性が登場し、ひき肉に卵(!)、片栗粉(?)、ネギを混ぜて、餃子の皮に包んで、一旦フライパンで焼いて(??)から煮て「水餃子」を作ったりする。見た目、外観は「水餃子」みたいなのだが、これは水餃子ではないし、食べると粉っぽくてまずい(と試食した友人がコメントしていた)。それでは、水餃子とは何か、同番組で放送された水餃子のレシピによれば(レシピでは餃子の皮から作っているが、その部分を除くと)

ひき肉 250 g と調味料(鶏ガラスープの素 大さじ 1、醤油 大さじ 1、ゴマ油 大さじ 1、料理用日本酒 大さじ 2、塩・コショウ ひとつまみ、サラダ油 大さじ 2)を混ぜ、よくこねて具を作る。

ニラ、長ネギ、生姜をみじん切りにして具に加え、よく混ぜる。

餃子の皮で具を包み、少し塩を加えたお湯で4分くらい茹でたら完成。

という具合に作ったものが(おいしい=普通の)水餃子ということになる。

要するに、「レシピ」(recipe; 調理法)まで分かっていないと、水餃子が何であるのかを理解したことにはならないのである。このレシピを知るということは料理に限らず重要なことで、たとえば、「 $\pi$ とは、一点より等しい距離の点の集合である」というの定義だけで、 $\pi$ をすぐにイメージできる人は意外と少ない。しかし小学校で習ったように、 $\pi$ のレシピとして、たとえば「コンパスの片方の足を固定してコンパスを回し、もう片方の足が始点に戻るまで回せ」(Weick, 1979, p. 61, 邦訳 pp. 46-47)まで与えられると、実際に $\pi$ を描いてみるができるし、 $\pi$ が「円」であることをイメージできる。

## 【第2章】

フォームという外見だけでは多義性だらけだが、実際に使用してみたり、そのレシピまで分かってきたりすると、多義性はどんどん削減されてくることになる。

### (4) 組織の多義性の削減

再度、同じ問いを繰り返そう。それでは、人はどのようにして一群の人の集団を組織として同定できるのであろうか? 言い換えれば、人はどのようにして「組織」の存在に気がつくのであろうか?

一番簡単なケースは、その一群の人々が同じ服装「ユニフォーム」「制服」を着ている

<sup>2</sup> <http://www.tbs.co.jp/uwasa/20080803/try.html> 2009年4月18日検索.

ときであろう。その場合、外見上、「フォーム」が明らかに他の人々とは異なるわけで、そこに組織があるのではないかと想像することは容易である（ここまでは先ほどの答えの繰り返し）。しかし、本当の組織かどうかは分からない。それを確かめる方法は、その一群の誰か一人を「いじってみる」（たとえば、いじめてみる）ことである。すると、何人かが、それに対して反応する。なるほど、少なくとも、この数人は仲間らしい。さらにいじってみると、さらに何人かが……。これほど意図的ではなくても、そのようなことに自然と気付かされる瞬間もある。たとえば、友人の前で、具体的に異性の名前を出して話題にすると、友人がいきなり怒り出したりして、二人が実は付き合い合っているらしい（限りなく片思いの可能性もあるが）ことを知ったりする。

つまり、このような経験・観察をすることで、一群の集団の中に因果ループや因果回路の存在を見出すことができたとき（より正確には、因果回路の中に複数の因果ループが埋め込まれている）人は、相互依存的な関係にあるその一群を「組織」と認識するようになる。もっと観察が鋭く、かつある程度長期に観察できれば、やがて、その組織の中で、誰がキーパーソンで、誰がボスで、どのような階層構造やネットワークがあるのかまで理解することができるようになってくる。その気になれば、組織図を描くこともできるようにもなる。しかもその際に、実際の会社や学校や諸々の人工的な境界を意識することはあまりなく、因果ループや因果回路が、そうした境界には関係なく展開していることもすぐに分かるようになる。【第3章】

それでは、どのようにしてそのような因果ループや因果回路ができたのであろうか。実は、そのプロセスには目的や意思や協働しているという意識すら必要ではない。重要なことは、人々は最初、手段について収斂するのであって、最初から目的について収斂しているのではないということである。まず、共通手段について収斂して「相互連結行動」を繰り返すようになり、その結果として、安定した相互連結行動サイクルが多数形成され、かつ多様な目的をもった者が、それらを使うようになることで、共通の目的へとシフトしていく（Weick, 1979, p.90, 邦訳 p. 117）。

実際、相互連結行動を行なう者にとって、目的を共有することは必ずしも必要ではないので、たとえば、次の話のように、知らぬ間に善意で悪事に加担してしまうことも起こりうる。【第4章】

近所に住んでいる祖父母の家まで、毎日、母親が作った食事を運んでいる小学校低学年の少女がいた。少女は学校から帰ったら、すぐに玄関に置いてある食物を詰めたタッパ入りの紙バ



ッグをもって祖父母の家に届けに行くようにと母親から言われていた。最初の頃は面倒に思っていた少女だが、祖父母がくれるお菓子やお駄賃をなぐさみに、この相互連結行動に加わっていた。しかし、そんな少女も、毎回毎回、祖父母の喜ぶ顔を見ているうちに、食事を届けること自体が楽しくなり、今では苦にすることもなく、日課として繰り返すようになっていた。

そんなある日、いつものように学校から帰ると、その日は、なぜか玄関の外に紙バッグが置いてあった。少女は、母親が留守なのだろうと思い、そのままいつものように、その紙バッグをもって祖父母の家に届けに行った。祖父母はいつものように孫の元気な姿を見て喜び、少女もまたいつものように祖父母の喜ぶ顔を見て、しばらく楽しい時間を過ごした。ただ、いつもと違っていたのは、その日、紙バッグの中身を用意したのが自分の母親ではなく、祖父母に恨みをもつ人間であったということ。そしてその食物には致死量の毒物が混入されていたということだった。もちろん少女には殺意などなく、恨みを持つ人間と目的など共有しているわけではないのだが、安定的に相互連結行動が行なわれ、結果的にあの惨劇が起きたのだった。

このお話は創作だが、このようにひとたび安定した相互連結行動サイクルが形成されると、相互の予測性 ( mutual prediction ) (Weick, 1979, p. 100, 邦訳 p. 129) が高くなり、それは多様な目的をもった者にも利用可能になる。組織の中で安定的なフォームはこれらのサイクルであり、これらのサイクルが、多様な目的をもった者にも利用可能であることから、より大きな組立ブロックに組み立てられていく (Weick, 1979, pp. 112–113, 邦訳 p. 146)。これが組織化であり、このときに用いられるレシピ、組立ルールが推測されることで、多様な目的から共通の目的へシフトし、多義性を削減して、らしさが見えてくることになる。【第4章】

たとえば、Deal and Kennedy (1982) の中で企業文化を論じる際に取り上げられた逸話は象徴的である。中世の旅人が、道端で一緒に働いている3人の石工に出会った。石工ひとりひとりに、何をしているのかとたずねたところ、最初の石工は「石を切っています」と答えた。二番目の石工は「(建物の土台の) 隅石を作っています」と答えた。三番目の石工は「寺院を建てています」と答えたという (Deal & Kennedy, 1982, p. 41, 邦訳 p. 72)。要するに、最初の石工が答えたように、3人による「石を切る」二重相互作用が組織的行為の基本には違いない。しかし組織化というのは、それを「隅石を作る」相互連結行動サイクルという安定的なフォームとし、さらにはそれらを組み立てる「寺院を建てる」レシピによって多義性を削減していく過程なのである。そこまで到達して、はじめて石工は自分が参加している組織を同定できたことになる。言い換えれば、「石を切る」という断片的

な行動をしているだけでは、組織化しているとはいいいがたい。「寺院を建てる」まで到達することが組織化であり、そこにたどり着くには、安定的な相互連結行動サイクルを形作り、さらに、それを組立ブロックとして組み立てるレシピまで分かる必要がある。このレシピが、組織メンバーにとって、相互連結行動サイクルの集合を読み、自分たちが一体何をしているのかを理解する際の文法として機能する。

Barnard (1938) は、ごく自然に存在しているようなコミュニケーションだけはしているような集団としての非公式組織と、コミュニケーションに加えて共通目的と協働意欲をもった公式組織とを区別していた (高橋, 2007)。しかし、公式組織が生まれるプロセス、あるいは非公式組織から公式組織が生まれる (もちろん公式組織から非公式組織が自然に生まれることもある) プロセスに関しては、ほとんど何も語っていない。このプロセスを Weick は「組織化」と呼び、それがどのようなプロセスであるのか、そしてどのようなメカニズムで機能しているのかをこの本で仮説的に提示しようとしたと理解することができる。前半である第 1 章～第 4 章は組織化がどのようなプロセスであるのかを説明している。そして後半である第 5 章～第 8 章は組織化のメカニズムを提示している。一般的によく引用・紹介されるのは、進化論をメタファーとして用いたこの本の後半部分であるが、これは組織化の理論的な説明として成功しているとはいいいがたい。<sup>3</sup> Weick 自身が述べているように、組織を軍隊にたとえるメタファーと同様の別のメタファーとして進化論でたとえているに過ぎないといってもいいだろう。【第 2 章】

## 付録 逐章解説<sup>4</sup>

### 第 1 章 組織化とは——An introduction to organizing<sup>5</sup>

この章では、冒頭に組織化 (organizing) を例証する 10 個のエピソードが、文献からの引用の形で並べられている。組織化のプロセスこそが重要なのだという Weick の主張は、たとえば *Science* 誌に書かれていた皮肉を引用した 7 番目のエピソードでは、次のようになる。

<sup>3</sup> 「イナクトされた環境」と組織とは“地と図”の関係にあると考えれば、理論的整合性は高くなるが、より正確には、認知心理学のアフォーダンス理論を用いるのが自然であろう。

<sup>4</sup> 『GBRC ニュースレター』で「組織論の文献解題シリーズ」(10)～(19)として 2005 年 10 月 24 日号～2006 年 8 月 7 日号に連載した内容をもとにして加筆、修正したもの。

<sup>5</sup> 『GBRC ニュースレター』No. 180, 2005 年 10 月 24 日号。

指揮者の動作や眼球の動きの研究により、指揮者は、正確に定められた時間に別々の演奏者を見定め、彼らに向かって大きな曲線を描くような身振りで指示を出せる人であることが確認されている。以前の私の研究では、好成績のクォーターバックも同じことをしている。(中略)クォーターバックと指揮者の年齢をプロットすれば、両者はほとんど重なっていないので、うまくキャリアを乗り換えられることは明らかである。(p. 2, 邦訳 p. 3)

確かに、コンサート会場でのオーケストラの優秀な指揮者とスタジアムでのアメリカン・フットボールの優秀なクォーターバックの動作・行動は見かけ上似ているかもしれない。しかし本当に、優秀なクォーターバックは優秀な指揮者になれるものなのだろうか。あるいは、両者の動作・行動は本当に同じものなのだろうか。

実際には、コンサートの本番前に、指揮者はオーケストラのメンバーたちと入念な練習とりハーサルを繰り返してきたはずである。この集団の中で築き上げられた絆や相互の協力関係の方がはるかに重要であり、指揮者が本番で見せる動作や行動は、こうしたもっと長々とした組織化のプロセスが前にあってこそ、はじめて意味を持つものなのである。そのことはクォーターバックの場合も全く同じである。

ここに、組織を静態として捉えるのではなく、組織化のプロセスこそを研究することの意義が存在する。組織を静態的に記述しても、組織を理解できないのである。そこで Weick は、10 個のエピソードを並べた後で、「組織化」をこう定義している：

「知覚できる相互連結行動 (interlocked behavior) を使って多義性 (equivocality) を削減する際に用いられる総意として妥当性を確認した文法」(p. 3, 邦訳 p. 4)

ここで「文法」(grammar)と言っているのは、それが、(1) 相互連結行動の集合が、行為者に理解可能な社会的プロセスへと組み立てられる際に用いられるルールや習慣の体系的説明であり、(2) 組織化された人々の直近の経験を要約する意味ある構造 (後述する「因果マップ」) を作り上げるルールからなっているからである (pp. 3-4, 邦訳 p. 5)。つまり、本来、人間の活動は多義的であり、色々な意味に解釈可能なものである。それが組織化のプロセスの中で、互いの行動を意味あるものに組み立て、互いの行動の意味を確定させることができるような合意した文法を共有するようになる。

こうして、この章の中ほどでは、組織化について本書でこれから議論することを予告編的に一旦 Summary として「要約」している (pp. 12-13, 邦訳 pp. 17-19)。その後で、章の後半では、初版にもあった多数決ルールの出現という組織化のプロセスを語った警句詩「多数決ルール」を材料にして、従来の組織論との関連を指摘することで、組織論を概観

している。

## 第2章 組織化について考える戦術——Tactics for thinking about organizing<sup>6</sup>

この第2章は第1章のイントロダクションの続きで、組織化についての本書の語り口を予め六つの思考の戦術 (tactics) として次のように整理している。

- (1) 自分が何をしているか知ろう
- (2) トレードオフを認めよう
- (3) 進行形で考えよう
- (4) メタファーを変化させよう
- (5) 面白さを養おう
- (6) ミニセオリーを喚起しよう

ただし、最初の戦術(1)は第1章の補足であるが、残りの五つの戦術(2)~(6)は、この本でとられる手法の事前の「言い訳」である。そこで、(1)と(2)~(6)の二つに分けて整理しておこう。

### (ア) 組織行動論批判

第1章の後半では、警句詩「多数決ルール」を材料にして、従来の組織論との関連を指摘することで、組織論を概観した。しかし、組織論の各流派では、それぞれがひとつのイメージにとりつかれ、他のものが見えなくなる傾向がある。そのため、こうした組織についての偏見 (slant) はすべて、一部正しく、一部誤っており、一部不完全で、一部不適切である。だから第1の戦術「(1) 自分が何をしているか知ろう」が必要になる。たとえば、ここでは組織行動論が槍玉にあがる。

ある魚の種類を特定するのに、背びれのとげの数を数えるのがもっとも確実な方法だったとしよう。しかし、釣った魚をホルマリン漬けにして持ち帰り、研究室で不自然に色の抜けたホルマリンの異臭を放つ魚を取り出して、背びれのとげを数えて記録することには、その魚を「メキシコサワラ」だと分類すること以上の意味はない。

同じ川の流れに二度足を入れることはできないように、同じ仕事の流れの中で二度仕事

---

<sup>6</sup> 『GBRC ニュースレター』No. 182, 2005年11月7日号に掲載した内容を大幅に加筆、修正している。

をすることはできない。こうした流れとか変化こそが、管理者が管理するものの本質なのである。この過程をとらえるのが難しいために、背びれのとげの数を数えるような行為に走ってしまう。しかし、静止したスナップショットを組織の重要なリアリティだと思い違いをすると組織を台無しにしてしまうことになる (pp. 42–43, 邦訳 pp. 55–56)。

つまり、組織を計測可能な代物にしたとき、そもそも「計測に値するものにしてはいたはずの何か」を剥ぎ取ってしまうことになる。(組織行動論のような) 定量的研究をする人は、計測することが理解のほんの一手段に過ぎないということを忘れがちである。しかも組織行動論で扱われている「組織行動」とは名ばかりにすぎない。そこで Weick は、組織行動を研究するのであったら、次のようにすべきだと主張する (p. 35, 邦訳 p. 46)。

- (a) 「組織が行為する」(“Organization acts.”) というときは、一人の単独行為ではなく、二重相互作用 (double interacts ; 詳しくは第 4 章) であるべきだし、結果 (行為) を決めるのは、個々人の資質ではなく、相互作用のパターンである (と組織行動論を批判する)。
- (b) 「組織が行為する」というとき、(i) 二人以上の人間の相互連結作用の集合と (ii) それらの行動が結果を出すように組み立てられるときの組み立てルール (assembly rules) の集合とに分解される。

### (イ)この本でのアプローチ

この本では、第 5 章以降、組織化の定式化を行うために、自然淘汰理論 (いわゆる進化論) のメタファーが用いられる。Weick は、そのことに抵抗感のある読者の存在を想定しているようで、そうした読者に向けて、この本でとられる手法の事前の「言い訳」を列挙している。

まず、社会的行動の理論では、普遍性 (generality)、精確性 (accuracy)、簡潔性 (simplicity) の三つはトレードオフの関係にあり、同時に達成することはできない。にもかかわらず、三つ同時に達成できるという妄想が、研究をつまらなく、無益なものにしてしまっている。Weick 自身は、「精確ではないが、普遍的で簡潔な研究」を狙っており (p. 41 邦訳 p. 54)、これが第 2 の戦術「(2) トレードオフを認めよう」である。ただし、もともと組織論はメタファー (比喩的表現) であふれているのだが、困ったことに、ビジネスの世界では軍隊のメタファーが支配的で、このことで、組織の柔軟性を制約し、解を狭め、組織の本当の面白さについて何も語らない上に、自己永続的ときている。ビジネス

の世界では軍隊のメタファーが支配的であるが (p. 49, 邦訳 p. 65)、軍隊ではない別のメタファーとして、この本で採用している自然淘汰理論が必要なのである。これが第4の戦術「(4)メタファーを変化させよう」である。実際、第3の戦術「(3)進行形で考えよう」に則って考えてみよう。

静止したスナップショットと組織のリアリティーは別のものである。もし、円の状態記述をすると「一点より等しい距離の点の集合」ということになる。それに対して、円のレシピ (recipe ; 調理法) は、たとえば「コンパスの片方の足を固定してコンパスを回し、もう片方の足が始点に戻るまで回せ」ということになる (p. 61, 邦訳 pp. 46-47)。Weickによれば、組織化のレシピは、本書の後半で詳述される次の三つの過程：

- (a) イナクトメント (enactment) : 経験の流れのある部分を将来の注意のために分節すること
- (b) 淘汰 (selection) : その分節された部分にある限定された解釈をあてがうこと
- (c) 保持 (retention) : 解釈された断片を将来適用するために蓄えること

を使うと (注 : これは自然淘汰理論のメタファーである) (i) 社会的サイクルを三つのカテゴリーに分類し、(ii) (a) (b) (c) の順番に並べ、(iii) この三つの過程を (a) (b) (c) さらに (c) (a) (c) (b) という4本の因果の線で結ぶ、というようになる (p. 45, 邦訳 pp. 58-59)。もちろん、同じサイクルでも、人によって別のレシピを使うこともできるのだが、この簡単なレシピによって、人は無意味な社会的サイクルの山を意味あるひとつの配列 (arrangement) に変えることができるようになる。つまり、レシピは表出のスキームであるだけでなく、解釈のスキームとしても用いられるのである (p. 46, 邦訳 p. 61)。

組織化とは、「社会的相互作用のエピソード (このエピソードは後で相互連結行動サイクル<sup>7</sup> と呼ばれる) を順序よく結びつけるためのレシピの集合」 (p. 45, 邦訳 p. 58) である。

残りの二つの戦術については、「(5)面白さを養おう」では、たとえば面白い命題の12のカテゴリーを意識的に使うこと、「(6)ミニセオリーを喚起しよう」では、本書に触発

<sup>7</sup> 本文中では「相互連結サイクル (interlocked cycle)」 (p. 45, 邦訳 p. 58) とされているが、後で登場するのは「相互連結行動サイクル (interlocked behavior cycle)」 (chap. 4以降) なので、ここでも「相互連結行動サイクル」とした。「行動 (behavior)」が抜けている理由は定かではないが、この次の第3章では、いったん行動から離れて、変数間の因果マップを扱うので、そのことと関係しているかもしれない。

されて、読者が次から次へと連想を重ね、組織を理解する上での一連のアイデアを発見できるように本書でアイデアを提示することが予告されている。

### 第3章 相互依存性と組織化——Interdependence and organizing<sup>8</sup>

第1章では「組織化」を「知覚できる相互連結行動 (interlocked behavior) を使って多義性 (equivocality) を削減する際に用いられる総意として妥当性を確認した文法」(p. 3, 邦訳 p. 4) と定義した。それでは、組織化の過程の構成要素である相互連結行動とはどんなものなのか。そのことを理解するために、この第3章では、相互依存性の概念が提示される。

この章では、冒頭に相互依存性 (interdependence) の例示として、3人の人の中での水準器を使った実験が挙げられている。しかし実は、この章で扱われている相互依存性は、人と人との間のものではない。因果マップ (cause map) の中での変数と変数の間の相互依存性である。

因果マップとして、変数と、正 (+) か負 (-) の符号付の矢印によって描かれた図を Weick は因果回路 (causal circuit) と呼んでいる。この因果回路の分析に必要ないくつかの概念が整理される (pp. 72–74, 邦訳 pp. 93–96)。

まず、因果回路の中の変数は、次の四つに分類される。

- (a) 相互依存的 (interdependent) ..... 出て行く矢印も入って来る矢印もある
- (b) 従属 (dependent) ..... 入って来る矢印しかない
- (c) 独立 (independent) ..... 出て行く矢印しかない
- (d) 無関連 (irrelevant) ..... 矢印がない

それに対して、因果回路の中で、ひとつの相互依存的変数を出発点として、その変数から出発して矢印を次々とたどって出発点に戻ることができたとする、このようにして完結したパスは、どれもが因果ループ (causal loop) である。つまりひとつの因果回路に、何本もの因果ループが見出されてもかまわない。各因果ループは、ループに含まれている矢印についている負の符号の数が偶数か奇数かで分類される。<sup>9</sup>

<sup>8</sup> 『GBRC ニュースレター』No. 183, 2005年11月14日号。

<sup>9</sup> Weick は書いていないが、(ii) は1940年代のサイバネティクスなどで言われたいわゆるフィードバック (正確に言うと負のフィードバック) のループのことである。(i) は後に1990年代に注目される複雑系で言われるようになる正のフィードバックのことで、この本が書かれたのが

- (i) 偶数ならば、逸脱・増幅 (deviation-amplifying) ループで、不安定
- (ii) 奇数ならば、逸脱・減衰 (deviation-counteracting) ループで、安定

つまり、(i) の逸脱・増幅ループの場合、ある変数が増加か減少にいったん動き出すと、その動きは (システムが壊れるまで) 止まらなくなってしまう。これは悪い (vicious) 循環だけではなく良い (virtuous) 循環の場合もあり、最初のごく小さなきっかけ (逸脱) から増幅過程を経て大きなかつ複雑な変化をもたらされることもある (p. 81, 邦訳 p. 104)。しかし、(ii) の逸脱・減衰ループの場合は自己調節 (self-regulation) が行われる。<sup>10</sup>

それではひとつの因果回路の中に因果ループが二つ以上ある多重因果ループ (multiple causal loops) の場合はどうなるのだろうか。Weick は若干の考察を行っているが、逸脱・増幅ループと逸脱・減衰ループの両方が混じっている場合には動きを予測することは難しい (pp. 74-77, 邦訳 pp. 96-99)。<sup>11</sup> ただし、因果マップを変えることは可能である (p. 85, 邦訳 p. 109)。

Weick はこの章で、因果回路と因果ループの概念を使ってこの本を貫くある重要な組織観を提示しており、この章は次の文章で締めくくられる (p. 88, 邦訳 p. 114) :

「組織や有機体の内側での事象は、人工的な境界を超えて展開している因果回路に結びつけられて (locked) いる。」

すなわち、この世は果てしなく広がる因果回路であり、その中には安定的な因果ループも存在する。組織の境界というのは、その果てしなく広がる因果回路の上に人工的に設けられたものにすぎない。次章第 4 章では、安定的な相互連結行動サイクルが取り上げられ、組織化を論じるための準備が行われる。

#### 第 4 章 相互連結行動と組織化——Interlocked behaviors and organizing<sup>12</sup>

過程としての組織化の話に入る前に、この過程の構成要素 (相互連結行動のこと) について述べる必要がある。組織化の過程は、2 人以上の人々の間で相互連結された

1970 年代であったことには注意が要る。

<sup>10</sup> ある変数が増加 (減少) に動けば、逆に減少 (増加) を促すような矢印となって戻ってくることを指している。

<sup>11</sup> Weick は言及していないが、こうした多数の変数を含んだ複雑な因果回路を分析するためには、システム・ダイナミクスに代表されるように、コンピュータ・シミュレーションでシステムの振る舞いを予測することが一般的である。こうしたコンピュータ・シミュレーション手法は、すでに 1972 年にローマクラブが発表した『成長の限界』をきっかけに注目を浴びていた。

<sup>12</sup> 『GBRC ニュースレター』No. 185, 2005 年 11 月 28 日号; No. 186, 2005 年 12 月 5 日号。



(interlocked) 個人個人の行動からなっている。

(a) ある人の行動は、他の人の行動に依存して決まる (contingent on) のだが、この依存性 (contingencies) のことを「相互作用」(interacts) と呼ぶ。ここで、相互作用が双方向ではなく一方向の概念になっていることには注意が要る。

(b) 行為者 A による行為が行為者 B の特定の反応を喚起し (ここまでは相互作用)、さらにそれに行為者 A が反応するとき、この完結した連鎖のことを「二重相互作用」(double interacts) と呼ぶ。<sup>13</sup>

この二重相互作用という依存反応パターン (contingent response pattern) が、組織化の分析単位である (p. 89, 邦訳 p. 115)。

この第 4 章の目的は、まず、組織化の過程の構成要素である相互連結行動 (interlocked behavior) を概念化することである。そのために、三つの既存研究 (1) Allport (1962) の集合構造 (collective structure)、(2) Wallace (1961) の相互等値構造 (mutual equivalence structure)、(3) Kelly (1968) の最小社会状況 (minimal social situation) について述べている。この章の次の目的は、その上で、二重相互作用の集合をいかにして過程に組み立て、過程がいかにして組織を構成するのかを示すことにある (pp. 89-90, 邦訳 p. 116)。

ここで、(i) ある組織がどのように行動し、どのように現れるかを規定する構造と、(ii) 規則的な相互連結行動のパターンによって固まる構造とは、同じものである。つまり、(i) 「組織構造」(organization structure) という用語と (ii) 相互連結行動の概念を同等視していることに注意されたい (p. 90, 邦訳 p. 116)。

#### (1) Allport (1962) の集合構造 (collective structure)

人々は、最初に、手段についての共有したアイデアに収斂すると、相互連結行動の反復的連鎖を活性化する。すなわち集合構造を形成するのである (p. 90, 邦訳 p. 117)。そして、

メンバーの多様な目的を追及する手段として、いったん彼らが相互連結行動に収斂すると、多様な目的から共通の目的 (common ends) へと微妙なシフトが起こる。多様な目的はそのまま残っていても、それらは出現した共有された目的 (shared ends) の集合へと従属するようになる。(中略) そのとき、共通に共有される最初の目的 (initial ends shared in common) のひとつが、個

<sup>13</sup> 一般的には、これを「相互作用」と呼ぶので、この (a)(b) の定義は特殊であることに注意がある。

人が欲するものを手に入れるのに役立つ「集合構造」の保存 (preserving) と永続 (perpetuating) である (p. 92, 邦訳 pp. 119–120)。

Allport の決定的主張は、人々は、目的よりもむしろ手段の問題について最初に収斂するということである。人々は全く異なる理由で全く異なる目的を追求することができる。なぜ人々の貢献が必要なのかは、貢献がなされることと比べれば二次的なことである。ビジョンや抱負や意図を共有する必要はなく、共有するとしてもずっと後になってからである (p. 91, 邦訳 pp. 117–118)。共通の目的は、共通の手段 (ここでは相互連結行動) に先立つのではなく、むしろ後に続く。なぜなら、意味は、しばしば将来を見越した (prospective) ものではなく回顧的 (retrospective) なものだからである。行為はいくつかの理由で生起し、行為が完結したときにのみ、その行為をレビューすることができ、どんな決定が下されたのか、どんな意図があったのかを知ることができるのである (p. 92, 邦訳 p. 120)。

## (2) Wallace (1961) の相互等値構造 (mutual equivalence structure)

目的の共有は、相互連結行動を永続させるのに不可欠のものではないという主張は、Wallace によってより明確に説明される。

相互連結行動は、人々が他者の動機を知らなくても、目的を共有していなくても可能であり、全体の構造や誰がパートナーであるかさえ知る必要はない。決定的に必要なことは相互共有 (mutual sharing) ではなく、相互予測 (mutual prediction) である。つまり、A にとって、ある状況下での B の行動が予測可能であり、B の行動が A 自身の活動に予測可能な形で関連させうるのであれば、A と B の間で相互連結行動を生成・維持できる (p. 100, 邦訳 p. 129)。

Weick の挙げた例は、日本ではなじみがないので、別の例をアレンジしてみると、たとえば、小さな子供が、サンタクロースにクリスマス・プレゼントをお願いしたとしよう。そしてクリスマスの朝、目を覚ますと、子供の枕元にプレゼントが置かれていたとき、この子供は毎年クリスマスが近づくと、サンタクロースにプレゼントをお願いするようになる。枕元にプレゼントを置いている人が、本当は誰であるのかを知る必要もないし、なぜプレゼントを置いてくれるのかも知る必要はない。

個人が自分のパートを維持するために、いくつかの単純なルールに依拠しているのであれば、構造は安定的であるが複雑になりうる。共有が不必要であるからこそ、人々はその

誰も理解を超えた複雑な構造を作ることができ、この構造は生き残るのである (p. 103, 邦訳 pp. 133–134)。<sup>14</sup>

### (3) Kelly (1968) の最小社会状況 (minimal social situation)

そのことは最小社会状況の実験でも確かめられる。2 人の人が互いの存在を知らされずに別々の部屋に入れられ、各人の前には、他者に罰を与えるボタンと報酬を与えるボタンがあり、二つのうち、どちらかひとつのボタンを押すことができる。実験によれば、相互に有利な相互作用を生み出すことが可能であることが分かったのである。1960 年代には、そのために必要な条件についての研究も進んだ。

### 二重相互作用を過程に組み立てる

つまり、相互連結行動には共有した目的も必要なければ、全体の構造や誰がパートナーであるかさえ知る必要はない。必要なのは相互予測だけである。相互連結行動自体には、意味なんかなくてもいいのである。そのような相互連結行動を構成要素とし、それに意味を与えるのが、組織化の過程なのである。

Weick は、組織の盛衰における安定的な構成単位は二重相互作用だと考えている (p. 110, 邦訳 p. 143)。安定した組立ブロック (subassemblies) は二重相互作用と二重相互作用間のルース・カプリング (loose coupling) からなっている (p. 112, 邦訳 p. 145)。この二重相互作用はどのようにして過程に組み立てられていくのだろうか。

故意か偶然か、多数の相互連結行動サイクル (interlocked behavior cycle) が組織内で生じている。組織の中で安定的なフォームはこれらのサイクルである。多義的なディスプレイを (a) 安定化し、(b) 情報・イナクトされた環境・因果マップに変換するために、より大きな組立ブロックに組み立てられるのもこれらのサイクルである (pp. 112–113, 邦訳 p. 146)。

いかなる過程にも相互連結行動サイクルと組立ルール (assembly rule) という二つの要素が含まれている。組立ルールは、相互連結行動サイクルのプールから過程を組み立てるためのレシピである。組立ルールは、いくつかの二重相互作用を動員してより大きな過程

<sup>14</sup> そこには意志すら必要ではない。蚊柱は蚊が「よし、蚊柱を作ろう」と集まってきて作っているのではない。実際、マルチエージェントのコンピュータ・シミュレーションでは、ごく簡単なルールのエージェントの集まりとして、蚊柱は再現可能である。

にする際に用いる手続き、教訓、あるいは指針と考えられる (p. 113, 邦訳 p. 146)。

### 第5章 自然淘汰と組織化——Natural selection and organizing<sup>15</sup>

組織化の過程は、自然淘汰の理論で共通に取り上げられる三つの過程に非常によく似ている。そこで、「この章では、最初に、この本で組織化の定式化にメタファー<sup>16</sup>として使われる自然淘汰に関するアイデアの概要を説明し、それからメタファー自体の概要について述べる。メタファーの各部分についてのより詳細な議論は、残りの各章で続けられる」(p. 119, 邦訳 p. 154)。

自然淘汰に関するアイデアの概要の説明は、社会文化的進化モデルの代表として Campbell の著作を中心に行われるが (pp. 122–129, 邦訳 pp. 158–168)、この部分は本質的ではない上に、後の説明に余計な先入観を与えるので、ここでは割愛する。ただし、この部分で「進化」という用語が多用されるのに際して、Weick は強い進化理論 (stronger form of evolutionary theory ; 秩序への変化としての進化) よりも弱い進化理論 (weaker form of evolutionary theory ; 変化としての進化) を良しとしている (p. 120, 邦訳 p. 156) ので、その点については注意が要る。このことにも象徴されるのだが、実は Weick は「進化論」という用語の使用を極力避けているように思われる。この第5章で言う「自然淘汰(の理論)」も本来の意味はいわゆる「進化論」のことである。(第5章「自然淘汰と組織化」(natural selection and organizing) と第7章「淘汰と組織化」(selection and organizing) は、タイトルがよく似ていて紛らわしいが、第5章では進化論が、第7章では淘汰の過程が扱われている。)

Weick は「組織化の過程が組み立てられるとき、組織化の過程は自然淘汰の過程に似ていると思われる。この類似性を利用し、自然淘汰が行われると仮定される過程を雛形として、組織化をモデル化するつもりである」(p. 130, 邦訳 pp. 168–169) としている。組織化には四つの要素がある。

<sup>15</sup> 『GBRC ニューズレター』No. 187, 2005年12月12日号。

<sup>16</sup> 第5章の冒頭の段落で、原典ではメタファーという用語が繰り返し使用されているが、なぜか邦訳では一度も使われずに意識されている。しかしここでメタファーという用語を使い、この章以降で組織化の定式化を行うために自然淘汰理論のメタファーが用いられるということを明言しておかないと、なぜ第2章で、あれだけしつこくメタファーの利点を論じていたのか、第2章の存在意義が分からなくなってしまう。

### (1)生態学的変化(ecological change)

人はスムーズに運んでいる事柄には気がつかない。人の注意を喚起するのは変化が生じたときである。生態学的変化は、イナクトしうる環境(enactable environment)すなわち意味形成(sense-making)の素材を提供する(p. 130, 邦訳 p. 169)。

### (2)イナクトメント(enactment)

イナクトする(enact)とは(法を)制定する意味である。「経験の流れの中に差異(differences)が生じたとき、行為者はより注意を払うために、これらの変化を分離する(isolate)ある行為をとるかもしれない。この分節化(bracketing)の行為はイナクトメントの一形態である」(p. 130, 邦訳 p. 169)。「イナクトメントは有機体が外部“環境”と直接やりとりする(engage)唯一の過程である。イナクトメントの後に続くすべての過程は、編集された素材やどんなエピソードでもイナクトメントによって抜粋抽出されたものに働きかけるものである」(p. 130, 邦訳 p. 170)。

そのため、Weickによれば、自然淘汰の変異に当たるのがこのイナクトメントであるということになる。しかし、正確に言えば、イナクトメントにそって外部環境は曲がる(bend)のだが、その後の淘汰過程によって処理される多義的な素材を提供するだけである。

### (3)淘汰(selection)

進化論とは異なり、ここでの淘汰は外的環境とは関係のない内部過程である。「淘汰は、イナクトされた多義的なディスプレイに、多義性を削減しようとさまざまな構造をあてがう(imposition)ことを含んでいる。これらのあてがわれる構造は、しばしば相互に結び付けられた変数を含んだ因果マップの形をとるのだが、それらは過去の経験から形成されたものである。(中略)これらのマップは、意味を成すか成さないかの輪郭をはっきりさせるテンプレート(型板)のようなものだ」(p. 131, 邦訳 p. 170)。つまり淘汰というのは、「個人や行動の淘汰というよりも、むしろ解釈のスキーム(schemes; 図式)や特定の解釈の淘汰である」(p. 131, 邦訳 p. 171)。多義性削減において繰り返し有効であるような因果マップは生き残り、助けにならない因果マップは排除されやすい。その結果、「特定の多義的ディスプレイの特定の解釈は生き残り、将来の同じように見える状況にあてがわれる可能性があるので保持される」(p. 131, 邦訳 p. 171)のである。

#### (4)保持(retention)

「保持は、うまくいった意味形成の産物、すなわちイナクトされた環境(enacted environments)と呼ぶ産物の比較的ストレートな貯蔵を含んでいる」(p. 131, 邦訳 p. 171)。以前、多義的だったディスプレイに句読点をつけて結び付けた要約が、ひとつのイナクトされた環境になる。もちろん他のバージョンも可能だが、このイナクトされた環境は合点のいく(sensible)バージョンになっている(p. 131, 邦訳 p. 171)。

こうして保持された内容をこの本では「イナクトされた環境」あるいは「因果マップ」と呼んでいる。ただしニュアンスが若干異なる。有意味な環境は組織化のアウトプットであってインプットではないことを強調するときは「イナクトされた環境」と呼ばれ、保持された内容が編集され(organized)変数間の因果関係の図のような形に蓄えられていることを強調するときは「因果マップ」と呼ばれる(pp. 131-132, 邦訳 pp. 171-172)。

### 第6章 イナクトメントと組織化——Enactment and organizing<sup>17</sup>

イナクトメントとは何か? 淘汰の過程との仕切りも考えて例を挙げよう。ここでは例として、ゼミの光景を再現してみよう。

#### 生態学的変化

ゼミの参加者は、この本の第6章を読んでからゼミに出席することと申し渡されていた。ここまでは普通の状況である。ところがゼミに出席すると、司会者がいきなり、「イナクトメントとは何か」を議論しましょうとゼミを始めた。

#### イナクトメント

参加者は、さながら「現代国語」の試験を受けているかのごとく、第6章の本文に目を走らせ、イナクトメントについての記述・定義と思しき箇所の抜書きを始め、次々と読み上げていった。それに対して、他の参加者から「なるほどね」「私もこれだと思った」「それは違うだろう」「なんか考え違いをしていない?」といった反応があり、黑板には、まともそうなイナクトメントについての記述が列挙されていった。たとえば「言うこと、行うこと、意味の網を張ること、適応することそれに変異を生み出すといった活動がイナクトメントの例である」(p. 147, 邦訳 p. 190)

<sup>17</sup> 『GBRC ニュースレター』No. 189, 2005年12月26日号。

「イナクトメントは経験の流れの一部を分節化し、構築するのに役立っている (serve)」  
(p. 147, 邦訳 p. 190)

「分ける (breaking) という行為自体が、より深く注意するために、経験の流れのある部分を分離すること (isolating) を示唆しており、それは主として、イナクトメントを構成するものである。」 (p. 149, 邦訳 p. 193)

「ジェスチャー・ゲーム (charades) には、いくつか興味あるイナクトメントの特徴がある。ジェスチャーをする人は、観察者の推測を聞いた後になってはじめて、演技 (enacting) として自分が何と知覚されたのかを知る。」 (p. 152, 邦訳 p. 197)

しかし、こうした抜書き的な記述を挙げれば挙げるほど、「イナクトメント」については知覚された多義性が増加していくことになる。

### 淘汰

ここに至って、ゼミの参加者は「抜書き」ではなく、自分たちの言葉でイナクトメントを説明しようと議論を始める。そして、比喩的ではあるが、ひとつの模範解答に到達する。「一緒に環境を読み、意味をなしていそうな部分を共に抜書きして列挙すること」つまり、今、自分たちがしてきた行為がまさにイナクトメントだという結論に達したのである。しかしこの模範解答は、ここに至る過程を共有しているゼミの参加者には合点が行っても、このイナクトメントの過程に参加していない人間に、いきなり提示すれば、きっとこんな反応が返ってくるだろう。

「あっそうですか。イナクトメントは深いですね。ちょっと考えさせてください。」

Weick はこうしたイナクトメントの例として三つを挙げ、章の前半で解説している。まずは、経験のイナクトメントである。「マネジャーが何かをすることで、はじめて経験のようなものが存在する。インプットのシャワーを受動的に浴びるだけでは『経験した』と同義にはならない。経験は活動の帰結 (consequence) なのである。マネジャーは自分を取り巻く『事象』の群れの中に文字通り踏み入り、それらを秩序立てること (unrandomize)、ある秩序を押し付けることを能動的に試みる」 (p. 148, 邦訳 p. 190)。

しかし、二つ目の限界のイナクトメントのように、経験によらないものもある。たとえば、デパートでは正札を値切ることができない (= 限界) と思い込んでいるが、実際に値切ってみると値引きしてもらえることに気がついたという実験結果 (p. 150, 邦訳 p. 193) は、そのことの一例である。「限界についての知識は、スキルのテストではなく、むしろ

テストの回避に基づいているのである」(p. 149, 邦訳 p. 193)。そして三つ目が、前述のジェスチャー遊びである。

そして、組織と環境の境界がぼやけていて、組織がその環境を造るということを当時の研究が軽視する傾向にあったので、Weick は、この章の後半を、そのアンバランスを正すことにあてている (p. 153, 邦訳 pp. 198–199)。探検家が、探検を終えるまでは、自分が何を探検しているのか決して分からないもののように (p. 165, 邦訳 p. 214)、結局、マネジャーは、自分の周りの環境の客観的特徴を構築し、再編成し、あるいは破壊したりするのであり、このことを強調するために、イナクトメントという用語が用いられているのである (p. 164, 邦訳 p. 213)。

ここで、組織が環境を造るというのは、環境についての浮遊するたくさんの証拠を、組織が環境についてのひとつの明確な判断へと整理していくことを意味している (p. 153, 邦訳 p. 198)。その証拠集めの過程で、環境に関しての予感を確かめようとする傾向があり、自己成就予言的な証拠集めにより、環境についてのいっそうの確信が得られることになる (p. 156, 邦訳 p. 202)。マネジャーが多義性に立ち向かうとき、きっと環境には秩序があり、意味があるはずだと、非多義性を仮定して立ち向かう。つまり、ロジックの存在を仮定してから多義性を削減しようとする。環境に秩序を押し付ける努力をしてみて、それによって発見された秩序正しさをイナクトしているのである (p. 160, 邦訳 p. 208)。こうして、「イナクトされた環境」と組織とは、“地と図”の関係にある。

## 第7章 淘汰と組織化——Selection and organizing<sup>18</sup>

多義的情報の世界というのは、たとえば駄洒落のような同音意義 (pun) の世界のことである。少なくとも二つ以上の意味や発想が、同じ音の言葉で表現されている。ここでイメージされている環境は、あいまい性 (ambiguity) や不確実性 (uncertainty) で特徴付けられる環境ではない。環境は無秩序 (disordered) でもなければ、非決定的 (indeterminant ; indeterminate の間違いか?) でもなければ、混沌 (chaotic) でもない。ここでイメージされている環境とは、多種多様な変数に、さまざまな関係がいかようにでもあてがいうような環境のことである (p. 174, 邦訳 pp. 224–225)。

そして、多義的なインプットは、いかようにもあてがいうさまざまな意味や解釈が淘汰過程で直接的に淘汰されることで、より有意味なものになる。淘汰過程では、さまざま

<sup>18</sup> 『GBRC ニュースレター』 No. 212, 2006年6月5日号。



な相互連結サイクルによって、こうした多義性にあてがわれる多くの可能な「意味」が試され、使えないとか、現在のデータと矛盾するという理由でふるい落とされ、淘汰される。ここで試される「意味」は、

- (a) 以前の経験（保持から淘汰への因果の矢印で表される）と
- (b) イナクトメントそれ自身に暗示されるパターン（イナクトメントから淘汰への因果の矢印で表される）

からもたらされる (p. 175, 邦訳 p. 226)。(a)のように、保持過程から淘汰へのインプットは重要である。保持は確信の蓄え (a reservoir of beliefs) であり、保持から淘汰への因果の矢印は、信ずることは見ることだ (believing is seeing) という主張を表している (p. 187, 邦訳 p. 242)。この (a) のように、保持されている因果マップをイナクトメントにあてがう (superimpose) と、現在の地と図の関係 (figure-ground relationship) が弁別されるので、多義性が削減される (p. 183, 邦訳 p. 236)。地と図の反転はその好例である。

こうして、「組織的意味形成の多くは歴史を書くことからなっている。歴史とは、繰り返すかもしれない一連につながった事象の集合を描いた一種の因果マップである。保持された歴史は、目に見えている今の結果や想像しなければならない未来の結果を鮮明にできる」(pp. 200–201, 邦訳 p. 260)。つまり「人が事象を理解できるのは、パズルのようなイナクトされたディスプレイに、歴史と見込み (prospect) の両方をあてがった後においてのみである」(p. 200, 邦訳 p. 260)。

イナクトメントと淘汰の関係に注意して、より正確に整理すれば、「淘汰過程における多くの意味形成は、イナクトメントに対して、もっともらしい (plausible) 説明、歴史、筋道 (sequences) を述べることとみることができる。イナクトメントに対して、それを起こしたであろうひとつの歴史が補われたとき、多義性は取り除かれる」(p. 195, 邦訳 p. 252)。ただし、イナクトされた環境は、淘汰のメカニズムとしての機能を持っている。すでにイナクトされた環境の因果マップ（以前、有効だった因果の連鎖についての解釈）は、現在の多義性をふるいにかけるとき用いられる。その結果、生態学変化のうち、あるものは見過ごされてなかったものとされ、あるものは「見慣れたもの」「奇妙なもの」といったラベル付けが行われる (p. 177, 邦訳 p. 228)。そのため、イナクトメントと淘汰は、どちらも意味形成 (sense-making) が起こるために、しばしば区別が難しい (p. 185, 邦訳 p. 239)。また、イナクトメントはしばしば試行錯誤の行動からなるが、しかし淘汰過程に

も、試みられている解釈をより初期の試行錯誤にあてがうことが残っている (p. 185, 邦訳 p. 239)。

## 第 8 章 保持と組織化——Retention and organizing<sup>19</sup>

保持とは「思い出しやすさ」(liability to recall) のことで、それ以上のものではない (p. 207, 邦訳 p. 268)。経験の保持とは、経験をそのときの状況とともに思い浮かべる可能性や思い出しやすさを意味している。仮に、私が何を言ったのかを忘れてしまえば、私が何を考えていたのか、私自身にも分からないことになる。意味形成レシピが機能するためには、自分が言ったことを思い出し、それが内省しうる状態になければならない。痴呆症の患者の場合に、この記憶が問題になることはあっても、通常、大きな問題になることはない。

まず保持の性質について、この章では、De Bono (1969) の提唱する記憶モデルを取り上げている。もっとも、たとえば Figure 8.2 が元の図 (De Bono, 1969, p. 101) と明らかに異なっている (間違っている) ことを見ても、Weick 自身がこの「ゼリー・モデル」(jelly model) をきちんと理解していたのかどうかは疑わしい。ただし、おおざっぱに言えば、浅いお皿に平らに張られて固まったゼリーの表面にお湯をかけて表面を融かすという De Bono の実験は、次のような保持過程の比喻に使われているとっていいだろう。非多義的なインプットは、ゼリー上の一点に注がれるスプーン 1 杯のお湯のようなものだが、多義的なインプットは、ミシン目のあるスプーンのみシン目から霧状に広範囲にゼリーにかかったお湯のようなものである。後者の場合、多くのサイクルが活性化し、お湯がゼリーの表面を曲がりくねって流れて一箇所に集まり流れが止まると、多義性は除去され、霧が形となって現われ、その痕跡を残す (p. 213, 邦訳 pp. 276–277)。また組織単位としては、獲得、保存・維持、探索、検索といった保持活動にもっぱら取り組む組織単位はあるが、保持のサイクルが非常に多様なものであることには注意がいる。たとえば筋肉が運動を覚えているというのも保持サイクルである。

次に、懐疑 (discrediting) の性質について。組織は柔軟性と安定性のバランスを維持したときにのみ存続するが、それが難しい。この本の用語で言えば、組織はイナクトメントを通して変化を察知し、新しい行為の十分なプールを保持しなければならない。しかし、どんな社会的単位も、自らの歴史、自ら何をしてきたのか、そして何を繰り返してきたの

<sup>19</sup> 『GBRC ニューズレター』 No. 218, 2006 年 7 月 17 日号。

かによって一部分定義されるので、慢性的な柔軟性はアイデンティティを破壊する (p. 215, 邦訳 p. 280)。イナクトメントと保持は基本的に対立するように働くので、こうした矛盾する要請にこたえる方法は、現在に対する部分的な制約条件として過去を使うことである。つまり、組織は自分が知っているもの、過去の知識を部分的に懐疑しなければならないのである (p. 221, 邦訳 pp. 287–288)。人は知っていると思ったことをいつも疑わねばならない。

### 第9章 組織化の意味するもの——Implications of organizing<sup>20</sup>

この本の最後の章でまとめられている組織化の絵 (picture) とは次のようなものである (p. 236, 邦訳 pp. 306–307)。

組織のいたるところに常に多数の「イナクトメント (enactment) 淘汰 (selection) 保持 (retention)」の ESR 連鎖 (sequence) が存在している。組織メンバーの数ほどもあるかもしれない。

ESR 連鎖は保持過程 R のところでつながっていて、保持過程の内容、特に繰り返される二重相互作用が、タイト・カップリングで安定しているので、これが組織内の主要な安定源になっている。

組織内には多数の ESR 連鎖が存在しているが、ESR 連鎖間のイナクトメント同士、淘汰同士は互いにルースに結びついただけで、ほぼ独立に同時進行している。

イメージを湧かせるために、各 ESR 連鎖を図柄が「E S R」である 1 枚のカードにたとえてみよう。いま、このカードを図柄「E S R」が合うように重ねて束にし、R の所に親指を置いて扇形に広げてみよう。すると図 1 のように、この扇形に開いたカード (fanned cards) で、扇の要の部分にあたる親指のところに保持過程 R があり、要から淘汰 S さらにイナクトメント E と遠くなるほど、淘汰 S 間の距離、さらにイナクトメント E 間の距離が開き、互いにあまり接触しなくなる。そして組織の ESR 連鎖は「E S R」と親指のところの保持過程 R に向けて収斂する。

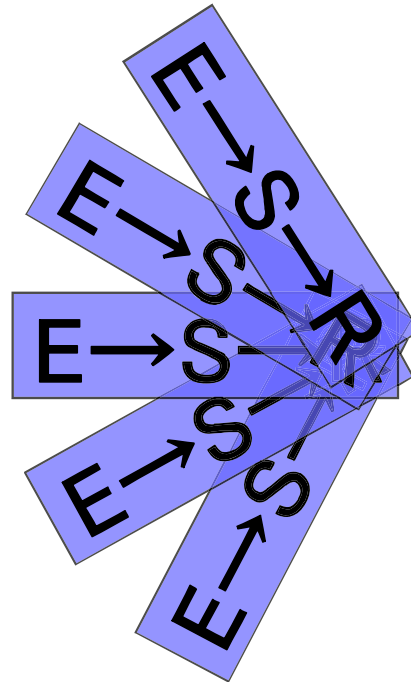
つまりは、(a) イナクトメント同士、淘汰同士のルース・カップリング、(b) 小さな行為の結果を増幅する因果ループ、(c) 二重相互作用のレベルでの相互の影響、の組み合わせが、組織の理解には生産的な方法なのである。Weick はこの方法を“minimalist approach”

<sup>20</sup> 『GBRC ニュースレター』 No. 221, 2006 年 8 月 7 日号。

と呼んでいる。

この“minimalist approach”はここでしか登場せず、また何も解説がないが、おそらく第4章で引用している Kelly (1968) の最小社会状況 (minimal social situation) のアイデアを指していると思われる。最小社会状況の実験とは、2人の人が互いの存在を知らされずに別々の部屋に入れられ、各人の前には、他者に罰を与えるボタンと報酬を与えるボタンがあり、二つのうち、どちらかひとつのボタンを押すことができるという実験で、実験によれば、相互に有利な相互作用を生み出すことが可能であることが分かっている。つまり、扇形に開いたカードのように、扇の要の部分の保持過程 R だけの必要最小限の相互作用でも、組織に有利な行動は生まれるのである。

図1 ESR 連鎖



また Weick は、(c) のような小さな分析単位はタイトに結びつき、安定しており、一個人の理解を超えた複雑なものにもなりうる集合体の組み立てに利用可能であるとしているが、この記述はの部分と同様に、第4章の理解をベースにしている。すなわち、Weick は、組織の盛衰における安定的な構成単位は二重相互作用だと考えていて (p. 110, 邦訳 p. 143)、安定した組立ブロック (subassemblies) は二重相互作用と二重相互作用間のルース・カプリング (loose coupling) からなっているとしている (p. 112, 邦訳 p. 145)。

特に、ここで引用されている Wallace (1961) は第4章でも引用されており、相互連結行動は、人々が他者の動機を知らなくても、目的を共有していなくても、永續させることが可能だという主張の根拠になっている。そして、ここでも同様に、組織現象の驚くべき多様性は、驚くべき小さな分析単位において見えるようになり、それによって永續している、としている。

つまり、この本の組織化の基本的なアイデアは第4章で整理して提示されており、その後、自然淘汰 (第5章)、イナクトメント (第6章)、淘汰 (第7章)、保持 (第8章) と

いう Weick 独自のパーツに分解することで、より精緻に説明を展開を試みたのである。こうしたステップを踏んだ上で、この第 9 章で再度、Weick 独自のパーツを使って、第 4 章で提示したアイデアを組み立て直したことになる。

### 謝辞

本稿は、文部科学省の科学研究費補助金（基盤研究（C）17530278・21530351）による研究成果の一部である。ここに記して謝意を表したい。

### 参考文献

- Allport, F. H. (1962). A structuronomic conception of behavior: Individual and collective. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, pp. 3–30.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 邦訳, C. I. バーナード (1968) 『新訳 経営者の役割』山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳. ダイヤモンド社.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley. 邦訳, T. ディール, A. ケネディー (1983) 『シンボリック・マネジャー』城山三郎訳. 新潮社. (新潮文庫版, 1987. 岩波書店同時代ライブラリー版, 1997)
- De Bono, E. (1969). *The mechanism of mind*. New York: Simon and Schuster, London: Cape. (Pelican books edition, Baltimore: Penguin, 1971). 邦訳, E. デボノ (1972) 『頭脳のメカニズム 発想の源泉はどこにあるか』(ブルーバックス B-185). 箱崎総一, 青井寛訳. 講談社.
- Kelley, H. H. (1968). Interpersonal accommodation. *American Psychologist*, 23, pp. 399–410.
- 高橋伸夫 (2007) 『コア・テキスト 経営学入門』新世社.
- Wallace, A. F. C. (1961). *Culture and personality*. New York: Random House.
- Weick, K. E. (1969/1979). *The social psychology of organizing*. (1st/2nd eds.). Reading, MA: Addison-Wesley. (2nd ed. は他に New York: McGraw-Hill と New York: Random House から出版されている) 邦訳, K. E. ウェイク (1980) 『組織化の心理学』金児暁嗣訳. 誠信書房 (1969 年版の訳). K. E. ワイク (1997) 『組織化の社会心理学 第 2 版』遠田雄志訳. 文眞堂. (1979 年版の訳)



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 8巻5号** 2009年5月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>