

<研究ノート> 窯変・K. ワイク 「組織化の社会心理学」 第2版(1979) : 3

ENTA, Yushi / エンタ, ユウジ / 遠田, 雄志

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

31

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

97

(終了ページ / End Page)

133

(発行年 / Year)

1995-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016091>

〔研究ノート〕

遠田雄志

窯変・K. ワイク「組織化の社会心理学」第2版(1979)*

- 3 -

第3章 相互依存と組織化

つながり (connection), 関係, リンク, ネットワーク, 相互依存, 互惠 (reciprocal), といった言葉は, 組織論の文献に溢れている。事実, 世界をそのように観るといふ経験は必要だ。つながりという問題がいかに組織にとって大事かを語るのが本章の目的で, そのためのツールやアイデアがいくつか紹介されている。なお次章では, このようにつなりの基本型すなわち2人の行為者の相互依存関係が考察されている。本章では, つながり一般が語られている。したがって, ここで展開されるアイデアは, 医者と患者, 寄食者と宿主, 国と国, 広告主と広告代理店, 失敗と憂うつ, チーム数の拡大と霧といったつながりにも同じように適用できる。

水準器による実験

相互依存とはいかなるものかを示すのに, Alex Bavelasのアイデアにもとづき Raven and Eachus (1963) が行ったお話し向きの実験がある (図3.1参照)。

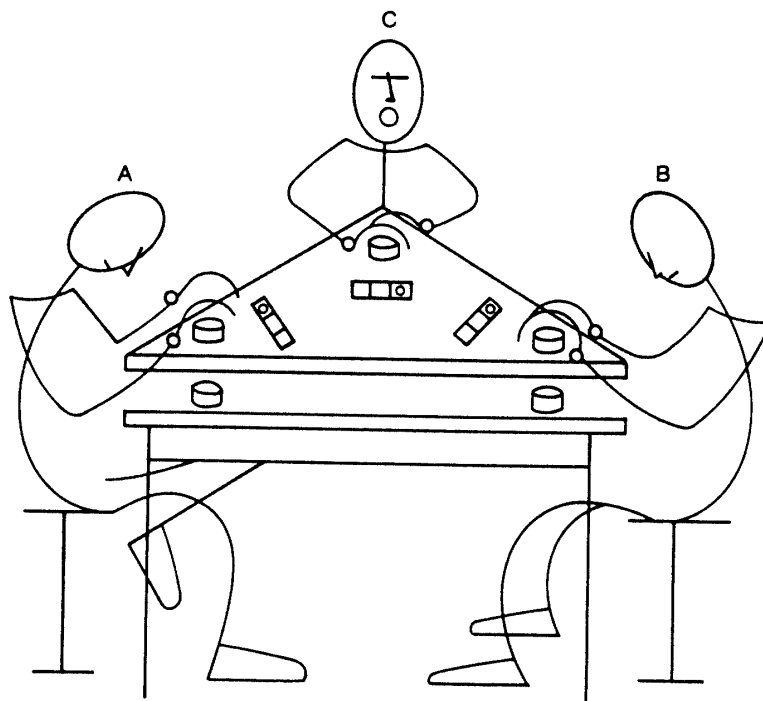


図3.1 水準器実験 (Raven and Eachus 1963, p. 309より)

図3.1に見るように, 3人の人が正三角形のそれぞれのコーナーに座っていて, 各人の前にノブが, そして各ノブの前には大工道具の水準器——気泡を封入した木製具——がある。水平面に置かれると気泡が中央にくるあれである。この道具はいたって単純だが, この実験によって日常生活における相互

依存のドラマのエッセンスが示される。

この点を明らかにするため、図3.1のAさんに注目しよう。Aが手元のノブを回すと、その回す方向によって自分のコーナーが上がったり下がったりする。また、水準器がどんな向きに置かれているかに注意してほしい。テーブルが傾いていて、気泡が中央にないでしょう。Aは気泡を中央に戻したい。どうすればよいか？ Aだけではできない。Aが気泡を中央に戻すべく水平にしなければならないテーブル面は、BとCによって全面的（total）にコントロールされている。このことを理解するために、Aの水準器の気泡の位置に注目しよう。Aがノブをまわすと自分のコーナーを上げたり下げたりできる。しかし、この垂直運動はAの課題とは無関係である。Aの必要としているのは、水平運動のコントロールである。そして、このコントロールはBさんとCさんが握っている。図3.1に示されているように、気泡は左側にある。つまり、三角テーブルのCの方がBよりも高い。もしCさんが下げBさんが上げれば、Aさんの水準器の気泡は中央に戻る。

したがって、Aの目標が気泡を中央に戻すことであるとき、AはBとCとに依存している。Aが結果に関していかなる直接的コントロールもできないという意味で、Aは依存的（dependent）である。しかしAは結果に関して間接的コントロールはできる。図3.1が依存のではなく相互依存の事例とするのは、この意味においてである。Aは自分のコーナーを水平にすることに間接的コントロールを有するといったが、なぜそうなのかを示そう。自分をBだとしよう。BはAと同じ課題をもっている。が、Bも気泡を中央に戻すようテーブルを直接コントロールできない。Bの運命はAとCの手にある。図が示すように、Cが下げてAが上げればBの気泡は中央にくる。したがって、それぞれのコーナーを水平にするのに、AはBとCに依存し、BはAとCに依存している。これはCにとっても同じである。つまり、いずれの人の運命も他の2人の行為に依存しているが、他者に依存する人はまた他者の運命を部分的にコントロールできるのである。

この単純な実験の素晴らしさは、水準器の置き方を変えるだけで、相互依存の状況が一変するところにある。図3.1では、各人の運命は他のすべての人の手にあった。もし水準器を図3.2のように置き直すと、各人は自分の運命に関してもっとコントロールできるようになる。この場合の相互依存は図3.1の場合より弱い。というのは、各人は自分の運命を部分的（partial）にコントロールし、したがって他者への依存がそれだけ少なくなっているからだ。すなわち、各人はただ一人の他者に依存し同時にその人の運命を左右できるという意味で弱い依存というのである。図3.2において、Aにとって唯一重要な人はCである。Cがものぐさでノブをまわすことをしないとすれば、Aがなすべきは自分のコーナーを上げて気泡を中央に戻すことである。今度の実験状況のおもしろい点は、AにとってCは重要人物だがBは無関係であり、Cの立場からすればBが重要人物でAに無関心だという事実である。しかし、BはCにとって重要かもしれないが、Bの立場からすればAが重要でCに無関心なのである。

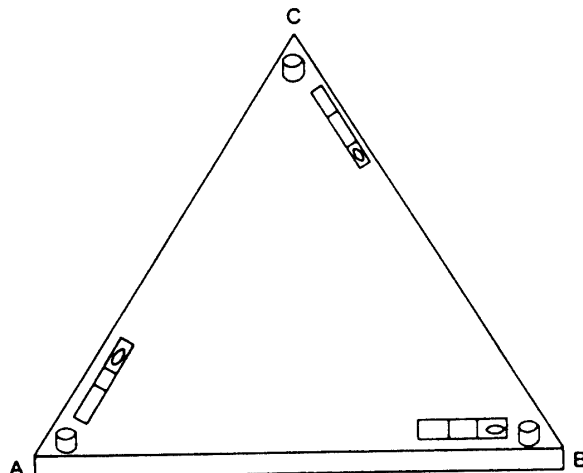


図3.2

図3.1は共同的相互依存（mutual interdependence）を、図3.2は連鎖的相互依存（sequential interdependence）を表している。連鎖的相互依存はとくに重要である。というのは、それは社会的相互作用において何らかの仲介者を必要とする相互依存状況の中で最も単純な関係であって、仲介された相互作用（mediated interaction）は組織の本質である（Guetzkow 1961）。図3.2において、Aは他者Cの提供する結果に関心がある。しかしAはCに何も提供できない。その代わり、Aは、Cに何か良きことをしてやれる別の他者Bの行為に頼らなければならない。これと同様の状況が日常生活でもよく見受けられる。たとえば、作業員の働き振りをコントロールするのに監督に頼る工場長とか、祖父からのお年玉が両親の親孝行振りに左右される孫などがそれである。

「過剰人口では誰も死なない」

「過剰人口では誰も死なない」というフレーズは、人口爆発に関するGarrett Hardin (1971) の編著からの引用である。事の始まりは、サイクロンで50万人もの死者が出た1970年11月東ベンガルでの大災害であった。「何がこれほどの人たちを殺したのか？」とHardinは考えた。まず頭に浮かぶ答はサイクロンだ。しかしHardinは過剰人口が50万人もの人を殺したのだ、と考えてみた。彼らの住んでいたところは海拔ゼロメートル地帯で、ちょっとした暴風雨でもすぐに危険に陥るような地域である。Hardinによれば、パキスタンが人口過密でなければ「誰が家族を好んでそんな地帯に住ませたりするだろうか。生態学的に言えば、デルタ地帯は河や海と同じ範疇に属し、人間は危険を承知でそこにまで侵入しているのである」。

Hardinの言うところによれば、われわれはサイクロンのようなものの効果を過大評価する一方過剰人口のようなものの効果を過小評価する傾向がある。というのは、もし過剰人口が大きな要因だと認めると、「嫌な方法に頼らずに、どのように人口を抑制できるか？」(Hardin and Baden 1977) といったあまり愉快でない問題に向き合わねばなくなるからだ。サイクロンが死を招いたと言っていれば、人間でなく天が災害を招いたと気楽でいられる。いま一つの例として、Hardinは、結核、らい病、寄生虫といった病気が毎年何百万人もの死の“原因となっている”との事実をあげている。これも彼の議論からすれば、過剰人口に密接に結びついている栄養不良のなせる災いなのだが…。

相互作用と人口のいま一つの例は Ehrlich, Ehrlich, and Holdren (1973) の著書の中にみられる。人口が増えると都市が拡大し農村を侵食する。そのため、大気汚染が工場の排ガスや自動車の排気ガスといったこれまでの都市型汚染に農薬が加わったものになる。都市型汚染の基本的成分は亜硫酸ガスで、それは肺の浄化機能を急激に低下させついには麻痺させてしまう。都市が拡大し農地に侵入するようになると、農薬に含まれる発癌物質が低下した肺の浄化機能のため除去されずに肺に蓄積されるようになる。こうして、癌で死ぬ確率が高くなる。ここで再びHardinのフレーズを用いれば、都市が拡大し都市型汚染が農薬汚染と最悪の形で結びついた根本原因が過剰人口にあるのだが、それによって人が死ぬとは言わず、肺癌で人が死ぬと言ってしまうのである。

グループ・ディスカッションにおける因果の構造

先の2つの実験の一般的特性が、これからあなたにってもらう手作業を通じて明らかにされる。その作業のための指示を読み・実行する前には、決して後を読まないでください。

図3.3には12のボックスがあり、それぞれに簡単なフレーズが記されている。その12のフレーズはそれぞれ、クラス授業やグループ・ディスカッションあるいはセミナーや企画会議で生ずる典型的な事象を表している。あなたが実際加わったそうした集まりのうち最も最近のを思い出して下さい。具体的に生々しく思い出せることがここでは大事です。あなたが分析したい集まりが決まったら、その集まり

の名称や日時等を図3.3の左上の欄に記入してください。これを記録しておく、この図が何を表しているかを忘れたときに後で思い出す上で役立つでしょう。

ミーティング名:

年月日: _____

時間: _____

議長/
インストラクター _____

出席者数 _____

テーマ: _____

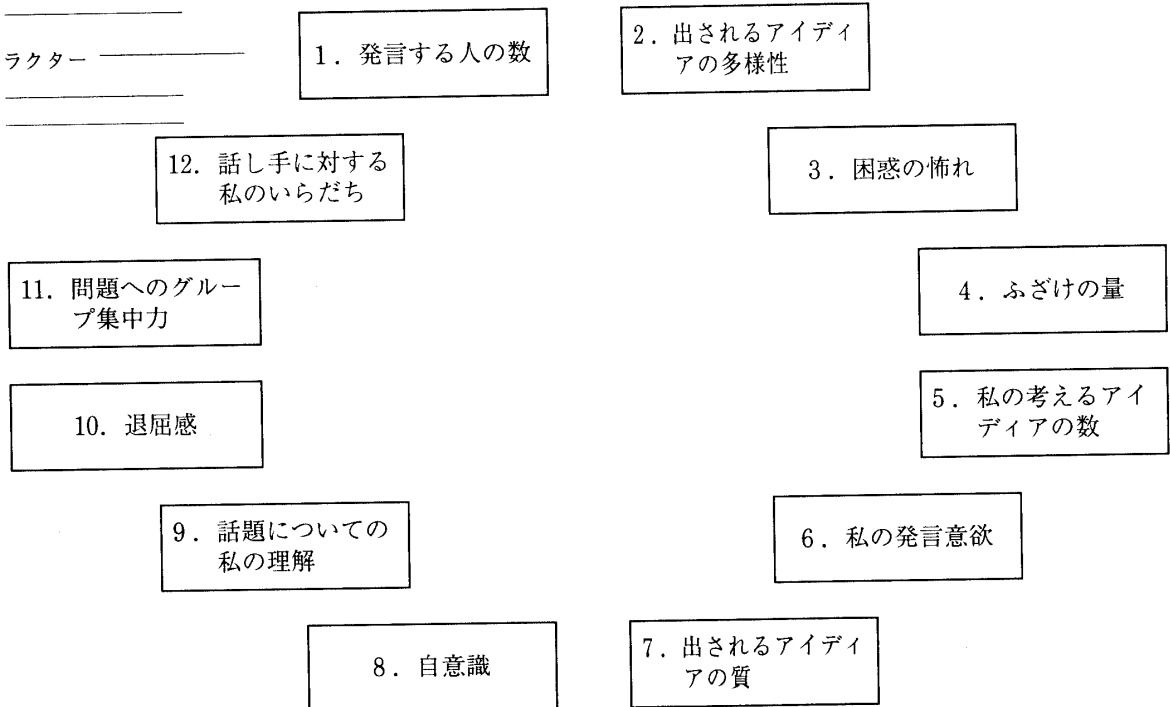


図3.3 グループ・ディスカッション

あなたの取り上げたミーティングを精確に表すよう、矢印と+や-の符号を書き加えて図を完成させなさい。その際、どの事象がその他のどの事象に作用しているかを自問して下さい。そしてある事象がある他の事象に作用していると思ったら、それを矢印で結びなさい。たとえば、あなたの退屈感(10)が変わったら——増加あるいは減少——あなたの考えるアイデアの数(5)も変わったと思ったら、ボックス10からボックス5に矢印を書き込みなさい。もちろん矢印の尻は10で頭は5である。この矢印は、退屈感の変化が発想するアイデア数の変化を引き起こすことを示している。

こうしたことをもれなくやりなさい。まずボックス1「発言する人の数」に注目し、その人数(多くの人が発言するか少数の人だけがするか)が変わるとボックス2, 3...に影響があるかどうかを自問しなさい。ちなみに、この12のボックスは変数である。そうしたことがボックス2から12まですべて検討されたら、変数2に移り、「出されるアイデアの多様性が変わると、それがボックス3, 4...12にどう影響するか?」を自問しなさい。そして、ある事象が他のある事象に作用していると思ったら、それら2つの事象を矢印で結びなさい。

事象間に矢印をひくとき、あなたは各矢印に+か-の符号を付さなければならない。矢印の書き込みは単に、矢印の尻に当たる事象が矢印の頭に当たる事象に作用するといっているにすぎない。その作用がどんなものかを示すのが、+・-符号である。+符号は結びつけられた2つの事象が同じ方向に変化することを意味する。たとえば、あなたは退屈感が変わるとアイデアの数も変わると思い、ボックス10からボックス5に矢印をひいたとしよう。その上、あなたの退屈感が増すとあなたのアイデア数が増すとしよう(あなたは退屈すると、心は取りとめがなくなり、自らを楽しませるアイデアを夢想する)。そして、退屈感が減少すると発想するアイデアも減少するとしよう。いずれの場合でも、結びつけられた変数は同方向に変化する。一方が上昇すれば他方も上昇し、一方が下降すれば他方も下降す

る。図に、同方向に動く変数を結ぶすべての矢印に+記号を添えなさい。

しかし、結びつけた事象が反対方向に動くこともあるだろう。たとえば、退屈感が増せばアイデアの生産が減少するということは大いにありうる。あるいは、退屈感が減るにつれて発想するアイデアが増える。これら2つの場合、ある事象がある方向に変化したとき、それと因果の矢印で関係づけられる事象は反対の方向に変化する。2つの事象を矢印で結び、その2つの事象が反対方向に動くとき、その矢印に-符号を添えなさい。

要するに、あなたが最近出席した実際の集まりの経験を思い出し、図3.3の12の事象を使って、そこで何が生じたかを書いて下さい。その際、どの事象がどの事象に作用したか、そしてその作用の方向はどちらだったかを明らかにしなさい。この作業を最後までやり逃げられるよう時間をたっぷりとって下さい。これを注意深くやれば、本書で以降述べることは十分理解されるだろう。

上に述べた指示にしたがって図3.3を完成させるまでは、これ以降を読んではいけません。

相互依存の分析

図3.3の概観

あなたの因果マップの番号のついた事象は数値をとる変数とする。結びつけられた12の変数は相互依存(interdependent)か依存(dependent)か独立(independent)か無関係(irrelevant)かである。入ってくる矢印と出てゆく矢印をとにもつ変数は相互依存である。すなわち、それは他の変数に作用しかつ作用される。入ってくる矢印のみで出てゆく矢印のない変数は依存変数である。出てゆく矢印のみで入ってくる矢印のない変数は独立変数である。

この多少荒っぽい定義によると、おそらくあなたの変数は独立や依存よりも相互依存のほうが多いだろう。それはともかく、今後の議論は、大筋において、水準器や過剰人口の話と同じだということを押さえておくべきだ。

第1章で因果ループとか因果サーキットについて言及したが、それがあなたの図に目に見える形で表されている。まず、ある一つの相互依存変数を出発点としなさい。その変数から出発し、矢印を次々とたどって最終的に出発点の変数に戻ったとしよう。このように完結する軌跡が因果ループである。もしループがないようだったら、色鉛筆を用いて仮想のループを作れば、以後の説明がわかりやすくなるだろう。

因果ループとコントロール

あなたのループの一つを取り出し、そこに含まれる-符号の数を数えて下さい。それが偶数(例, 0, 2, 4, ...)ならば、そのループは逸脱-増幅ループ(Maruyama 1963), 悪循環(Wender 1968)あるいは再生産ループ(Bateson 1972, p. 109)と呼ばれる。このループの意味するところは、ループ内のある変数の値が増大したとき何が生じるかを考えればわかる。出発点となった変数の値が、サーキットを一巡した後さらに増加し、二巡三巡する毎に増加し続けるのがわかるだろう。偶数の-符号をもつ因果ループには、規制とかコントロールというものがない。つまり、ある変数が(上方であれ下方であれ)いずれかの方向にいったん動くと、その変数の同一方向への動きは、システムが壊れるか変質しない限

り止まらない (Goldsmith 1971)。

図3.4のAとBの部分を見ながら、コントロールがどうなるかを考えてみよう。Aの部分には一符号が偶数(0)ある。この状況ではある一つの変数のいかなる変化も増幅され、いわゆる悪循環が生ずる。たとえば、私はアイデアを考え出すのが困難になったとしよう。私のアイデアの数が減るにつれて発言しようとする意欲が減退し、それにともない私の考えるアイデアの数もさらに減少する。これは、私が眠りに陥るかそこを立ち去るかあるいは何か変わったことをして注意をそちらに向ける——これらはいずれもシステムを一変させる——まで続く。一符号を偶数もつ閉ループには、いま述べたような螺旋運動を防ぐ手立てが何もない。同じ螺旋運動はBの部分でも生ずる。

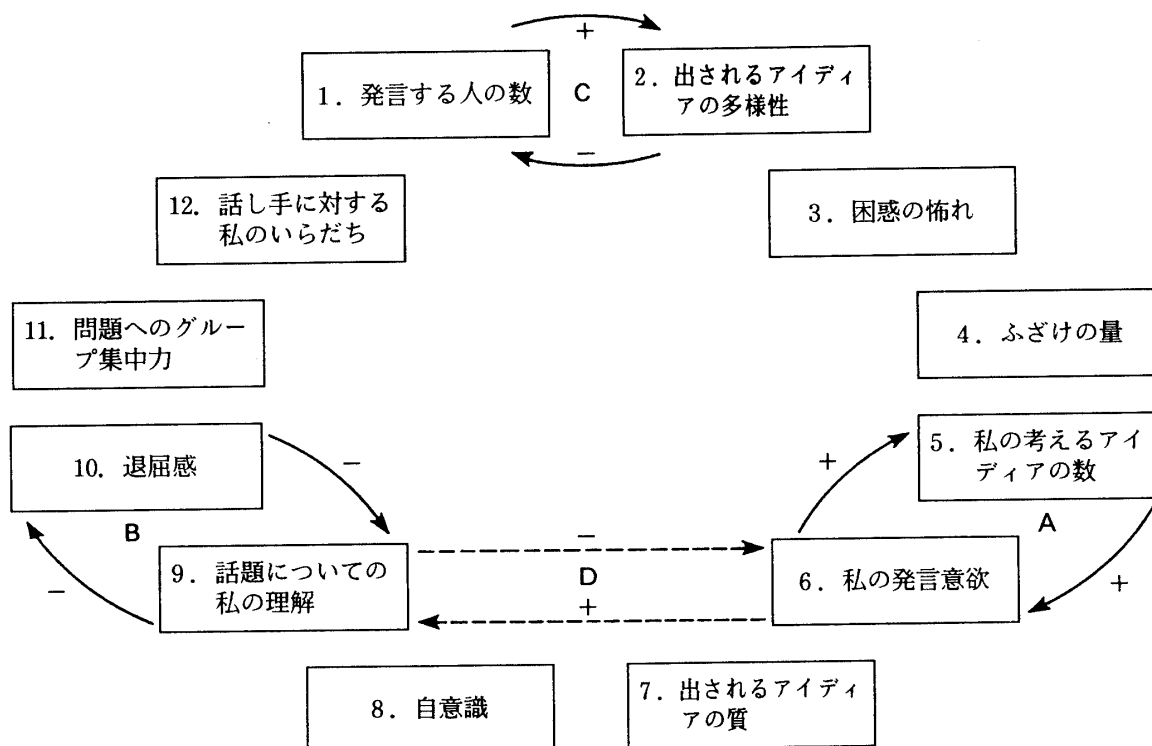


図3.4

しかし、あなたのループの中には一符号が奇数のものがあるだろう。大事なはこの種のループである。というのは、それが組織化の過程に安定性をもたらすからだ。Cの部分には一符号が奇数(1)ある。これら一対の事象のサーキットを何度かたどってみれば、いかに自己制御が行われるかがわかるだろう。発言する人の数が増えたとしよう。それによってアイデアの多様性が増し、それがやがて発言する人の数を減らし(やたらな発言ができなくなるから)、それがアイデアの多様性を下げ、そして再び発言する人の数が増える。発言する人の数とアイデアの多様性は上下するものの、ある中位数の近くに収まっている。これは他ならぬ2つの事象間の関係、すなわち2つの事象をコントロール不能や増幅に導くのではなくてコントロールや自己規制に導くような関係のなせる技なのである。奇数の一符号をもついかなる因果ループも逸脱を減衰する。

組織における関係をいろいろ調べるとき、相互作用変数、因果ループそれにコントロールの有無がチェックされる。逸脱-減衰ループはそのシステムが基本的に安定であることを、逸脱-増幅ループは基本的に不安定であることを意味している。その不安定性が建設的成長に導くのかあるいは破壊的成長に導くのかは大事な点だが、それについては後で論じよう。

複数の因果ループとシステムの運命

因果ループが2つ以上あり、そのあるものがシステムの安定をまたあるものが爆発を示唆しているとき、そうした状況をいかに分析すべきかという問題が生じる。それに対する2つの一般的考え方があるが、それを図3.5を用いて説明しよう。第1の考え方は、各ループの重要性が同等でないという仮定に立つものである。この仮定により、いろいろなループの重要性を測り、システムの運命は、その最も重要なループの性質によって決定される、と予測することができよう。もし最も重要なループが逸脱-減衰 (deviation-counteracting) であれば、そのループがビルトインされているシステムは逸脱-減衰となるだろう。もし最も重要なループが逸脱-増幅であれば、システムは逸脱-増幅となるだろう。この予測方法には難点がある。それは、ループの重要性の判断がしばしば全く恣意的だ、ということである。

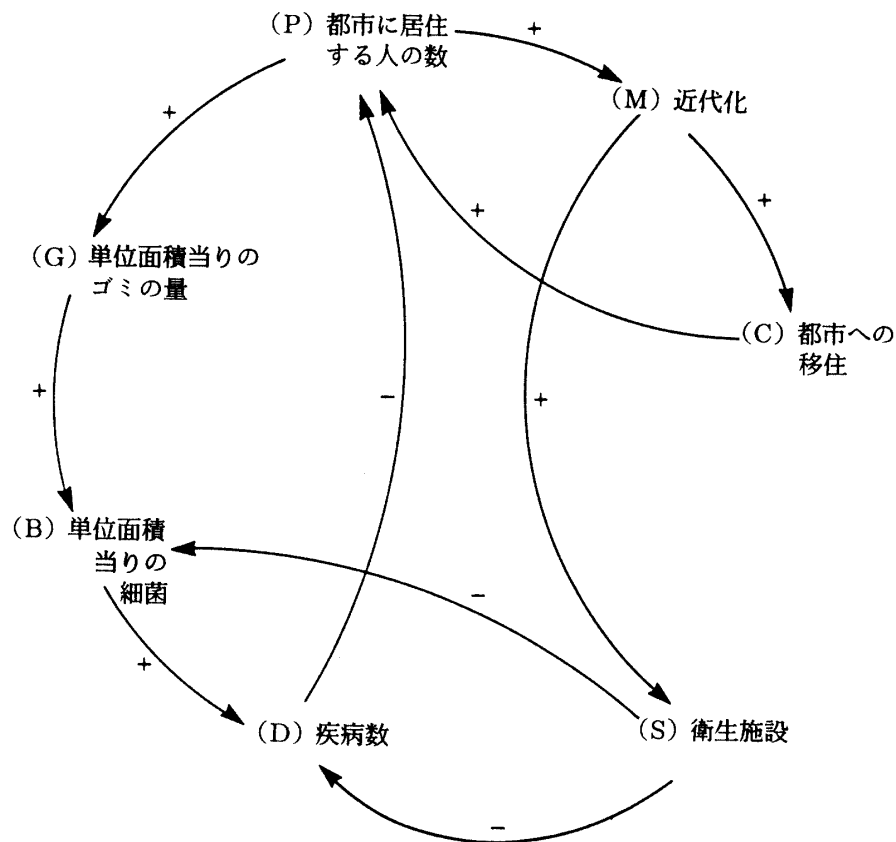


図3.5 (Maruyama 1963より)

しかし、この恣意性の問題を解決する方法がいくつかある。たとえば、システム内の種々の要素へのインプットとアウトプットの数によって、重要性を定義することができる。その場合の一般的法則とは、ある要素へのインプットおよび（または）そこからのアウトプットの数が多くなればなるほど、その要素の重要性が増すだろう、というものである。個々の要素が評価できたなら、次には重要な要素が最大数含まれているループを捜し、そのループの性質によってシステムの運命が決まる、と予測できよう。たとえば、図3.5の要素を調べてみると、それらのうちのいくつかには2つ以上のアウトプットがあり（このことは要素P, M, Sについて該当する）、いくつかには2つ以上のインプットがある（このことは要素P, D, Bについて該当する）ことがわかる。さて、いま、2つ以上のアウトプットまたは2つ以上のインプットを有する5個の要素が、そのシステムで最も重要な要素と仮定すれば、このシステム内

で最大数の重要要素を含んでいる閉ループが求められる。そうすると、5個の要素すべてを含むループ（PからM, S, B, D, Pへと戻るループ）が存在することがわかる。このループは、一符号が偶数個（2個）あるので、逸脱-増幅である。かくして、このシステム内の最も重要なループは逸脱-増幅であり、したがって、全体としてのシステムも逸脱-増幅ということになる。そこで、そのシステムは、諸関係の符号が変化したり、他の関係が付加されたり、ある関係が削除でもされない限り、結局自滅する、と予測できよう。

以上のことはすべて、ループの重要性が等しくない、と仮定してのものである。もしループの重要性が等しいと仮定すれば、システムの運命は違った方法で予測される。われわれが先に負の関係の数を数えたように、負のループの数を数えることによって、一個のシステムとしてのシステムの運命を論じることができる、と考えるのは妥当だろう。負のループとは、奇数個の負の因果関係を含む閉ループのことである。いかなるシステムも、一個のシステムとして存続するのは、こうした負のループが奇数個含まれるときだけだ、と予測できよう。もしシステムに負のループが偶数個あれば、それらの効果は相殺され、どのような逸脱が起ころうと、残りの正のサイクルがそれを増幅することになろう。同様の予測に至る別の方法は、システム全体における負の関係の合計数を数えることであろう。ただし、ある負の関係が、2つ以上のサイクルにまたがって見られるなら、その負の関係を2度以上数える。もし合計数が奇数なら、そのシステムは逸脱-減衰であり、偶数なら逸脱-増幅であろう。

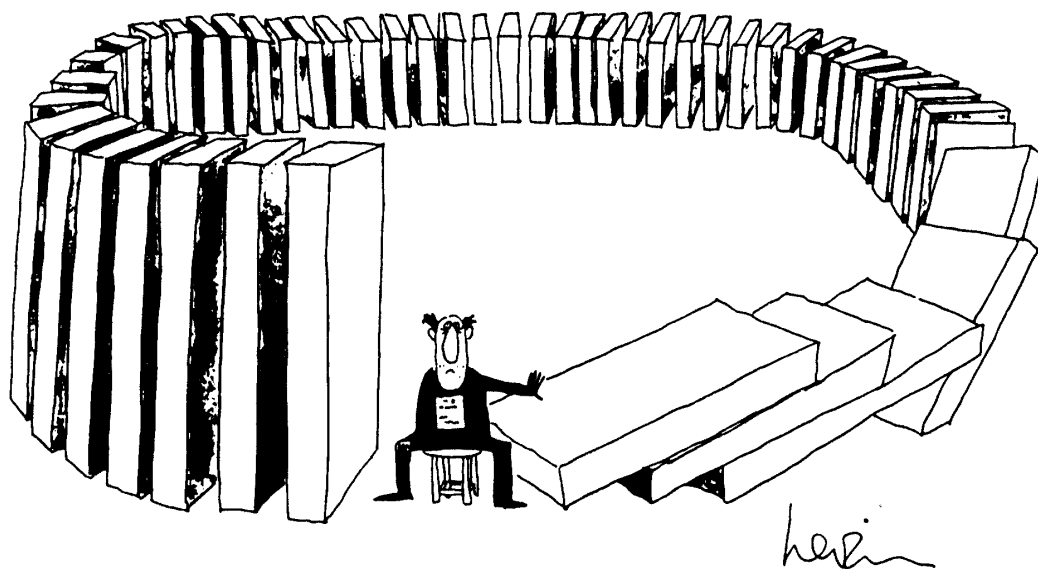
さて、このことを図3.5にそって述べてみよう。この図では4つのループのうち1つが負であり（PGBDP）、そして合計5個の負の因果関係が存在する（DとPとの間の負の関係を3度数える。というのは、それが3個のループに関与しているからである）。

これらの数が両方とも奇数なので、このシステム内で起こることはすべてそれがどこで起こるかに関係なく、最終的には打ち消されることになろう。この予測にしたがえば、システムは逸脱-減衰のシステムである。しかしながら、この予測は、ループの強さが等しくない、との仮定にもとづいて行なった初めの予測とは明らかに矛盾している。つまり、仮定が違くと結論も違うのである。しかし、2つの結論とも正しいと考えることができる。つまり、このシステムはある期間存続するだろうが、各サイクルが一巡するスピード、各変数の変動幅、変数間の結びつきの緊密さ、各ループの励起される回数それに外生変数の影響といった事柄によっては不安定性が増すだろう。

矢印と+・-の符号を用いたこの手法は、複雑な相互依存の状況を描く手段にすぎないが、それによってその状況についてのより良い問を發せられるようになる。これらの因果マップは、分析されている領域に何らかの秩序を押しつけるが、この秩序化が組織のメンバーにも観察者にも情報となるのだということがわれわれの論点である。

因でもあり果でもある

2つの事象が相互依存関係にあるとき、そのうちの一方を原因と他方を結果と言いたくなるがそれは単なる名称の問題で、実はどちらでもよいのである。それは因果ループを少し考えてみただけでわかるだろう。因果ループにおいては、どの変数が他の変数より重要だということはない。ループにおけるいかなる変数も他の変数にコントロールされることなくコントロールすることはできない。変数の変化を連鎖のどこから始めてもかまわない。最初のその変化は、ループのその後の事象の変化の引き金となったという意味で原因のようにみえる。しかし、ループ内のその変化はやがて自分にはね返ってきて、最初の変化が修正される。このように循環して戻るといえることは、元は原因だったのが今や結果となったことを意味する。これはいかなる因果サーキットの構造においても顕著な特徴だ。ある変化を他のそれより重大だと言いたくなるのもわかるが、それは控えた方がよい。因果サーキットが見せかけのものでない限り、どこで起こした変化もやがてはそれ自身のもたらした結果によって変化させられるのである。



Drawing by Levin; ©1976 The New Yorker Magazine, Inc.

アップタイト（逼迫した）変数

事象が数字で表されその値が変わりうるということを明示するため、これまで事象という代わりに変数という用語を使った。たとえば、私の考えるアイディアの数は0から37の間であるとか、“困惑の怖れ”がわずかから巨大の間で変わりうる、といった具合だ。変数があるとどれ位動きうるかを言うのは時に困難ではあるが、変数がかかなり自由にさまざまな値をとりうるというときそれが何を意味しているかは感覚的にわかるだろう。変数が上限と下限の間で自由に動ける普通の場合は、適応性と安定性がある。

しかし、因果のループでは変数の動きうる限界が劇的な結果をもたらすことがある。その一つが“アップタイト(逼迫した)変数”である。

ある変数が、ストレスのもとで上限または下限付近に押しやられるとき、システムはこの変数に関して——ユース・カルチャーの用語を借りれば——“アップタイト”になる。すなわちそれに関して「柔軟性」が欠けることになる。しかし諸変数が相互規定的に動く以上、ある一つの変数に関してアップタイトなとき、他の一群の変数も、そのアップタイトな変数を押しやらないことには動けなくなるという事態がごく普通に発生する。こうして柔軟性の欠如がシステム全体に波及し広がっていき、それがきわまると、アップタイトな変数の許容限界値を押し上げる変化以外の変化をシステムが受けつけなくなる状態を迎える。たとえば、人口過剰社会では、過剰な人口がもたらす病的で病発的な苦境をしのぐための変化（食料増産、道路や家屋の建造等）が模索されることになるが、しかしシステムをより深いレベルでの生態学的病理へ導くのは、まさにこの応急措置的变化なのである。現代文明の病理は、大まかに見て、以下のプロセスが幾重にも積み重なった結果だといえる。それは、さまざまな方面からかかってくる（とりわけ人口圧から来る）ストレスに対応して柔軟性を利用つくしたこと、古くからの過剰人口是正の方策であった飢餓・伝染病等、ストレスの副産物に耐えようとしなくなったことである（G. W. Bateson, 1972, pp. 496-97 [佐藤良明・高橋和久訳『精神の生態学』思索社, 1487, 714ページ]）。

ディスカッション・グループのグラフ（図3.3）のなかのある一つの変数とその限界までいっていきるとしよう：たとえば、いらだち（ボックス12）が常にピークにあるとかアイディアの質（ボックス7）が可能な限り低いとしよう。これらのことが生ずると、こうした一つのアップタイト変数に関連する

他のすべての変数も今や動けなくなる。たとえそれらが限界の近くにないとしてもそうである。変数が相互依存しているということは、ある変数に生じた異変に他のすべての変数もまた連動しているということの意味する。つながっている変数の一つが凍結され動けないとすると、それと関係する変数も変化できないのである。

いくつもの変数が動けなくなると、通常のちょっとしたブレのもたらず変化を吸収するのにもそれらの変数が利用できなくなるので危険な事態となる。図3.4のCの部分を考えてみよう。通常は、提示されるアイデアの多様性がほどほどに高かったり低かったりあるいは中位であろう。そして、ディスカッションの最中にいろいろなことが生じ、それによってアイデアの多様性が影響を受けるだろう。しかし、こうしたブレは吸収され、安定する。なぜならばこのループは逸脱-減衰だからである。アイデアの多様性がかなり低いところからディスカッションが始まったとしても、実際は気にすることはない。逸脱-減衰ループにおいては、グループはそうした低い多様性に適応できるような関係になっている。アイデアの多様性が低ければ、多くの人が発言し、そのためアイデアの多様性が高まる。関係が逸脱-減衰でかつこれら2変数が自由に变化でき外部からの攪乱を吸収できるなら、ディスカッションは安定する。

Bateson が心配するのは、変数が動けなくなったときである。たとえば、人びとが同じアイデアに固執するとか全員が一斉に話そうとするとか皆がうわの空だったり他の誰かが話すだろうと思ったりしたとする。いずれの場合も、変数は一つの方向を除いては自由には動けない。その結果、環境からの攪乱を吸収する能力が急に失われてしまう。

ディスカッションの状況では、アップタイトになりうる変数がいくつもある。たまたまあなたがきわめて不満足に思うミーティングをグラフ化したとしたら、あなたがなすべき第一のことは逸脱-増幅ループを見つけることである。第二になすべきは、アップタイトな変数やそれに関連していて動きの封じられた変数を探すことである。もしアップタイトな変数や逸脱-増幅ループが見つかったら、いかにすべきだろうか？

実質よりパターンが大事

手こずるシステムをどうさばけばよいか？ 決してやってはならないことは、一つの変数だけにこだわることである。相互依存の基本的特性が示すところによれば、変数間のパターンや関係が取り組むべき現実であって、実質は取るに足らない。ループがアップタイトなら、一つの変数に働きかけてもダメである。変革すべきは、変数と変数の間なのだ。関係こそがあなたの描く諸事象に秩序をもたらすのである。

この点を確認するため図3.4のBとDの部分を見てみよう。部分Bは悪循環である。退屈は理解を低め、それがまた退屈を募り、そのためいっそう理解が落ちる…。これを私は何とか変えたい。退屈感のほうに働きかけて、幾分我慢強くなっても、あるいは専ら理解力に働きかけてそれをアップしたところで、何も改善しない。そうした働きかけが何の変化をもたらさない理由は、それらが2つの事象間の因果の結びつきを考慮していないからである。たとえ私が我慢強くなったとしても、退屈感という変数が動きうる限界をわずかに広げるだけで、退屈と理解とが逸脱-増幅関係にあるとの事実は何ら変わらない。

この悪循環は、ループに新しい変数を付け加えること——部分D——によって変えられる。というのは、もし私が、交わされている話題についての理解が退屈感に直接影響するのではなくて、発言意欲に影響を与え、その意欲（変数6）が話題の理解に部分Dの符号のようにつながっている世界を創りだすことができれば、安定した関係が生まれる。

この連鎖をたどると、どのようにコントロールが行われるかがわかる。まず、退屈が募ったとしよう。

これによって、話題の理解が下がる。しかし、今や変数6への新しいつながりができたので、理解の低下は発言意欲の増進の引き金となり、発言意欲の高まりは次に話題の理解を高め、最終的に私の退屈感を減らす。部分Dのような第3の変数をつけ加えることによって、元々は悪循環だったものがコントロールされるようになり、一群の事象も安定する。

変数6をつなげることによって、一符号が偶数の状況は奇数の状況に変えられた。重要な点をくり返すと、このシステムに安定性と柔軟性をもたらしたのは、私が自発的に発言するようになったという事実ではない。単なる自発的発言はそうした結果をもたらさない。それをもたらしたのは、発言という活動が退屈や理解という他の事象に関係づけられたということである。ところで、私が“発言意欲”を因果マップに組み込んでも、それを理解と+符号で関係づけるならば（理解が落ちると何も発言しなくなる）、因果ループは依然不安定であろう。すべてはからみ合った関係性によるのである。

ランダム性の消滅

サーキット内のある事象でランダムな変化が生じてもやがてノン・ランダムな反応が返ってくるのも因果サーキットの特性である。これは組織分析にとって微妙だが重要な点だ。サーキットのある変数の値が偶然ブレたとしても、サーキットの特性によっては、そのブレがサーキットを一巡する間に安定する。その特性とは、活動の閾値とか+・-関係のパターンとか一巡するに要する時間などである。サーキットのこうした特性はランダムなブレに対する制約として働き、何か生じても安定する。

たとえば、図3.4のBとDを結んだ因果ループを考えてみよう。突然私が皆にいろいろな事を言い出したとしよう（変数6が特別の理由もなく急上昇する）。発言の増大は、理解のアップを、そして退屈の減少を、そして理解のアップを、そして最終的に発言の減少をもたらす。したがって、元々のランダムであった発言の増大は、この因果サーキットを一巡することによって、ノン・ランダムなノーマルな発言量になる。こうした結果は、因果ループの+・-のパターン、事象がサイクルを一巡するに要する時間（ここではとくに触れなかった）それに次の変数を励起するに必要な前の変数の変量（この例では、こうした閾値はみな低いと仮定した——すなわち、わずかなブレでも次の変数の変化の引き金になる）が生み出したのである。

小さな始まり

逸脱-増幅ループは悪しき循環のみならず良き循環にもなりうるので、よほど広い視野からとらえる必要がある。水が溜まる岩の小さな割れ目とか広大な平地にポツンと建った一軒の農家といった偶然の事象が増幅されて、岩に根を張り成長する樹木や農家の回りに人が集まり町となるのである。この複雑な結果を生み出したのは最初の割れ目や一軒の農家ではなく過程（process）である（Maruyama 1963）。

事のこの落差には驚かされる。ごくありふれた最初の小さな逸脱——幌馬車の故障——が途方もない逸脱——都市——に発展してしまうのである。因果のループではなくて一方向の因果で物事を考える人にはこの最終結果は思いもよらないだろう。何度も巡回するうちに、小さな逸脱が同質だが巨大な事象に増幅されるのだが、この点はよほど注意して分析しないと見落としやすい（Waddington 1977, pp. 145-60 参照）。

田園の町を考えてみよう。ある日ある農家が平野のとあるところに農場を拓くと、他の農家もそれにならぬ農場を作る；やがてある農家が農機具の店を開きそこに人びとが集まる。その後、農機具店の隣に食べ物屋ができ、村となる。村は作物の集荷に便利で、さらに農家が集まってくる。やがて村が町と

なる。分析好きの人が、町がなぜこの地点で他の地点でないのかの地理学的必然性を追及しようとしても、それは不可能だろう。というのは、もともとそんな“必然性”などはないのだから。増幅過程がこの複雑性を生み出したのだ。最終結果があまりにも複雑巨大なので、この町がこの場所にできた“原因”となったであろう“事物”とか一つの変数を追及したくなる。しかしそれらしき手掛りはみな誤りであろう。というのはそのどれもが（町がその場所にできた）“原因”ではないからである。そのように追及する人と共に現実が関係と過程からではなく事物と構造とから成り立っていると考えている人には真実は見えないだろう。

この分析的問題は Wender (1968) が論じた別の例からも説明される。社会的不適合のため人びとから排斥されていて、それがどうやら自尊心の喪失と引っ込み思案に関連しているような成人を想定してみよう。その過程は図3.6に描かれている。そこから、この人が今排斥にあっており、苦しめているものもわかる。しかし、どのようにしてこの苦しみが始まったかはわからない。

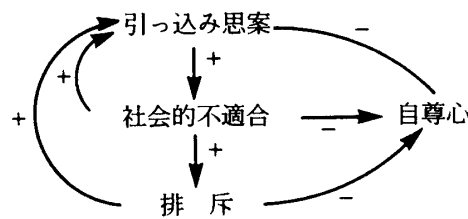


図3.6

その人は、思春期に太っていてニキビで悩んでいて、そのため引っ込み思案となり、社交術の習得に失敗した。したがって、図3.6は、図3.7に示されるファクターを明らかにするため拡張されるべきである。今はもうニキビも肥満も解消されたが、引っ込み思案と社会的な不適合はあいかわらず続いている。なぜならばその関係は逸脱-増幅だからである。このことは、問題がまだあるからといってそれを引き起こしたものが依然として存在するわけではないことを意味している。発端の“洞察”はおそらく何の役にも立たないだろう。なぜならば、それらは現在悩ませているもの（排斥）にもはや何も与っていないからである。もし源泉となった事象が跡形もなく消えてしまったら、それを発見することすらできなからう。

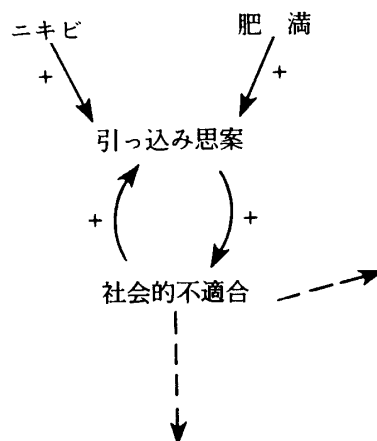


図3.7

逸脱-増幅サーキットは、現在観察されるものに見合った一つの本源的原因の探索をあざ笑う（例、ごくちっばけな流れなんかがああグランド・キャニオンを造形しうるわけがない）。ある理由で生じた結果が、増幅のもたらす別の理由で継続することがあるものだ。あなたのディスカッション・マップでも同じことがいえるだろう。不満足なミーティングをグラフ化し、そうした状況をもたらした最初の小さな逸脱を探してみてもおそらく無意味だろう。今この場で働いているループこそが、組織分析家が検討すべきものなのである。彼は、パターンを検討して、なすべきことはある変数の変化の方向を逆にす

ることだと結論づけるかもしれない。次は、この問題を論じる。

変数の逆転

逸脱-増幅ループは、変数が“悪い”方向に動くので、よくトラブルを引き起こす。図3.4の部分Bで退屈が募るとそれが悪い方悪い方へと行ってしまいうので手の施しようがなくなるし、塞ぎ込んで何もアイデアが出なくなると部分Aでも同じような事態になってしまう。2つのケースとも、変数の動く方向が逆になれば、事態はよくなるだろう (Ashton 1976)。熟慮検討が必要で意義あるのはここにおいてである (LeShan 1976 ; Low 1976 ; TenHouten and Kaplan 1973 ; Pearce 1973, 1975 ; Siu 1974)。それによって、よく変数が逆転し運命も逆転するからである。

図3.8のうつ病に関連すると思われる一連の変数 (Wender 1968) がその点を雄弁に物語っている。このループを見る限り、うつ病は治るどころか悪化し、ほとんど救いようがない。

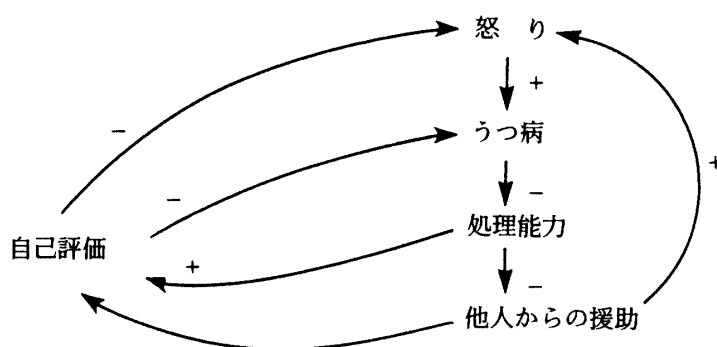


図3.8

しかし図3.8に描かれているうつ病の因果ネットワークは牢固たるものではなく、その攻めどころの一つは“他者からの援助”である。自己評価が下がれば、うつ病が昂じ、処理能力が低下し、他者の援助を求め、自己評価がいっそう下がり…。この悪循環は、他者に助けをもらうことが弱さや依頼心の印だとの解釈をベースにしている。しかし、考えようによっては、救いの手は、弱さの印としての意味から助けを求めてもかなえられるあるいは助けてくれる良き友がいるとのポジティブな解釈に変えることができる (Lyon 1977)。よく考えてみて、その解釈が支配的となれば、図3.8の援助と自己評価の-符号が+符号になり、そのためループが増幅から安定へと変わる。

逆転は何も符号の逆転に限らない。方向の逆転というのもあり、その力学は、このセクションの最初のパラグラフで触れた。もし処理能力が訓練および (あるいは) 成功体験によって高まると、うつ病の昂進がストップし自己評価が高くなる。組織化における合意的要素ゆえに、方向の逆転は社会的行為や再定義を要するだろう。また、結合の密度ゆえに、方向の逆転は困難かもしれない。慣性とか以前の理解が再定義に抗するよう作用するものだ。

ノン・ループ

自分の経験の因果マップを作っても、そこに何もループがないということがよくある。その意味するところが十分わかっているわけではないので、われわれの試論に読者自らが何ものかをつけ加えてもらいたい。

ループが見当たらないということは、手っ取り早く言えば、経験マップに含まれる変数が不十分であったり誤っているということの意味しているのかもしれない。もしすべてが関係しているとするならば、関係が見つからないということはとりもおさず誤って見ていることを意味する。もし“困惑の怖れ”が“発言意欲”を減らすとして、私のその怖れにマップ上の何ものも影響を及ぼさないとすれば、この変数のリストは不完全とみなされよう。というのは、われわれは何かは私の怖れに作用していると仮定しているのだから。

可能性はそれだけではない。事象は相互依存していないのかもしれないし、一方向の因果性がむしろ正しいのかもしれない。しかし、それは、事柄が本当にそうだからかもしれないがそう思い込んでデータを集めている誤れる者にそう見えるだけなのかもしれない (Salancik and Pfeffer 1977, pp. 449-52 参照)。

ループに気づかないのは、行為者の姿をより大きくそして人的能力の大きさを過大に見積もる傲慢で誇り高く利己的な趣きの人に多いかもしれない。これに関しておもしろい比較がある。つまり、“権力の階段”に登らぬ人や自尊心の確固たる人は、権力を強く追求めたり自尊心の揺らいでいる人にくらべて、因果ループや相互依存の世界を見るようだ。

ノン・ループを滞在期間 (situational terms) の問題としてみなすならば、大いに動き回る人は世界を因果サーキットに溢れているとは見ないようだ、となる。理由はこうだ。動き回ってばかりいる人は、自分の行為の結果を見きわめるほど長い間一つの状況に留まっただけではないだろう。そうした短期滞在者には結果がハネ返ってこないし、影響も及ばない。なぜならば、その時すでに彼は新しい状況に移ってしまうからだ。短期滞在者は、自分のやったことが作用したとの印象をもつ。彼が見落とすのは、もし彼がもっと滞在していたら、その作用が次に自分に作用するということである。

ループがないと単純に片づけてしまうと、本当は変数が階段関数で (次の変数の引き金をひくにも閾値が高くてほとんど超えられないように) 関係づけられている事実や、非単調な関係で (同じ変数が関連する変数を増加かつ減少させ、その効果は相殺されるので関係ないように) 関係づけられている事実が見逃されてしまう危険がある。反応のタイムラグのせいでループが見えなくなることもある。

関係の発端となった変数 (たとえば、ニキビ) の作用が最後に一巡してくるころは、その変数が同じ形でおそらく存在しないということからも、ループが見えなくなる。その上、変数とは合意を得たラベルでそれが変わるとすれば、因果の連鎖の発端がもはやなくなってしまっているときだろうから、ループがないとするのも別段驚くにあたらない。

ループの不在は単なる人間の弱点すなわち人間の内的認知過程を記述できないこと (Nisbett and Wilson 1977 ; Smith and Miller 1978) あるいは人間の情報処理能力の限界や発端へのフィードバックなしにただひたすらやり続けるルーチンに浸ってしまう人間の弱さの証左なのかもしれない。

因果マップへの疑い

因果マップを変えるにはいくつかの方法があるが、それらは別段むずかしいものでない。ここでそれらをリストアップしてみよう。ある単純な線型の関係が因果マップに次のように蓄えられているとしよう：批判の数が多ければ多いほど、演奏の質が向上する。この線型の連鎖を変えるとすると、それは

以下の形のうちのいずれかであろう：

- 1 因果の向きを逆転する：演奏の質が浴びせられる批判の数の因となる。
- 2 つながりの符号を変える：批判の数が増えるにつれて、演奏の質が落ちる。
- 3 2つの変数を切断する：批判は質に何ら影響を及ぼさない。
- 4 関係のこの方向がなくなることがある：批判は質を向上させるが、この関係が不意になくなる。
- 5 変数そのものをなくす：批判とか演奏の質といったものなどはない。
- 6 結合を強める：批判は、常に、直接的に、しかも正比例的に演奏の質を高める。この主張は元のより強い。これによって、サイクルが一巡するスピードやこの2変数に関係している他の変数への影響力が変わる。
- 7 結合を緩める：批判は演奏の質にきめてわずかな影響しか及ぼさない。
- 8 発端の変数の影響がバイパスによって相殺される：批判は質に直接影響するが、同時にまた演奏者の忍耐にも作用し、忍耐が限界に近づくと演奏の質が落ちる。したがって、批判は質を向上させるかもしれないが、演奏者の忍耐にも作用し、ストレスは質を下げ、批判の直接的効果が打消される。
- 9 変数は曲線的に関係している：批判はあるところまで演奏の質を直接高めるが、そこを超えると批判は逆に作用し、質を低める。

読者はこのリストにさらにつけ加えることができるが、ともかくはっきりさせておくべきポイントは、因果マップを変えるのに、それを作るのに行われた事柄にいつまでもこだわってはいならないということである。上に挙げた9つの変更のあるものは関係強化の方への変更であり、またあるものは実現しにくいものであり、またある種の組織では受け入れやすいものであろう。

結 論

多くの管理者は、ループで考えることを忘れてしまうので、困難に陥ってしまう。これは決して大きな物言いではない。管理者が一方向的な因果とか独立あるいは依存変数とか起源と結末といったものがあると信じている限り、管理上のトラブルはなくなる。その手の事例はいたるところにある：リーダーシップスタイルが生産性に影響を及ぼすとか、親が子を社会化するとか、刺激が反応を呼び起こすとか、目的が手段を規定するとか、欲望が行為を導く等々。こうした主張は間違っている。なぜならば、それぞれに反対方向の作用が明らかにあると思われるからである：生産性がリーダーシップスタイルに影響を及ぼし (Lowin and Craig 1968)、子供が親を社会化し (Osofsky 1971)、反応が刺激を呼び起こし (Gombrich 1960)、手段が目的を規定し (Hirschman and Lindblom 1962)、行為が欲望を導く (Bem 1967)。これらのすべての例では、因果は循環していて一方的でない。このことはまた、組織のほとんどの事象にも当てはまる。

あなたは、ある問に対する答を探すべく本をめくるとする。そのとき、問がしかるべき探索の因となる、とまず言いたくなるだろう。しかし、実際はそうではない。探索は循環的なのだ。問とともにスタートしたあなたは、何やら関連する事項が気になり、それがその後の探索に影響を及ぼし、そしてその探索が今度は問に作用する等々という具合だ。

もし相互依存とか因果ループということを常に意識していれば、多くの事柄が新たな相貌を見せる。

たとえばループということを実に忠実に考えれば、自己の力とか自己が決定するといった厳かな発想が幻にすぎないことがわかる。ほとんどのわれわれの行動が因果のサーキットにビルトインされているものならば、われわれの行なう事がハネ返ってきてわれわれにつきまとい支配する。その顕著な例が環境の復讐であろう。われわれが環境に対して行った事が巡り巡って今やわれわれを脅かしているのである。

John Steinbeck は、1930年代後半の作品の中で、すでに生態学的関心を取った一連の逸脱-増幅

の因果ループを記していた：

昔、ノルウェーの重要な獵鳥カラフトライチョウが絶滅の危機に瀕したため保護規制を設けることになった。そこでカラフトライチョウを捕食することで知られていた一番の天敵のタカの狩猟に奨励金がかげられたのだ。しかし思いっきり数多くのタカが駆除されたにもかかわらず、肝心のカラフトライチョウの数は以前にもまして急速に減っていく。軽率に決定されたありさまの救済策は明らかに失敗したのだった。もし政府がそこで気弱になって静観主義をとれば、この鳥はオオウミガラスやリョコウバトの二の舞になっただろうが、実際にはその反対に異常を解明できるよう調査の手を広げたのである。状況のさまざまな関連性（ゴチックは著者の指示による）を生態学的に分析したところ、コクシジウム症という寄生虫による病害がカラフトライチョウに蔓延していることが明らかになった。この病気の初期症状では鳥の飛行速度が著しく低下するため、発病したばかりのカラフトライチョウはタカにとって格好の餌食になったのである。タカはおもに病状の軽い個体ばかりを食べていたために、病状が重くなる鳥はなく、その結果として健康な仲間にもっと広く、早く病害が広まるのを防いでいたというわけだ。そのため、当然カラフトライチョウの敵だと思われていたタカは、実は病害の流行を食い止める友であることが証明されたのだった（1941, pp. 144-45 [吉村則子, 西田美緒子訳『コルテスの海』工作舎, 1992, 243~244ページ]）。

逸脱-増幅サーキットのメカニズムによって、マイナーな逸脱（タカの減少）がカラフトライチョウの生存を脅かす条件を作ってしまった。驕慢が因果ループによって復讐されたのである。

相互依存というテーマのいま一つのバリエーションとして、G. W. Bateson (1971) は、西欧思想におけるバカ気な前提の一つとしての「われわれは自己制御する」信仰について論じている。彼はこのことをアルコール中毒を論ずることによって説明している。アルコール中毒は、酒飲みが「私はわが魂の司令官で、素面でいられる」との幻想を抱いている間は治らない。この思い込みは幻想なのだ。というのは、飲酒が循環的なものだからだ。自分がわが魂の司令官であることを証明する唯一の方法は、飲酒を誘う状況に自らを置くことによってその命題をテストすることである。アル中患者は通常このテストに失敗する。実際、テストが失敗したとき、アルコール中毒は、自己制御という考えが偽で、制御などできなく、問題は自分を超えてもっと大きいということを示している。アル中患者はより大きなサーキットのなかの一部にすぎない (Finlay 1978)。にもかかわらず、彼が自分に力があるとの信仰を信じ続け自らに課す限り、彼は自分の失敗を外的環境のせいにし、自分が運命を制御できるとの幻想を抱き続け、底を舐めるまで落ちてゆく。

この分析がなぜ妥当なのか？ それは、Alcoholics Anonymous (アル中匿名者の会) のプログラムがアル中の治療に最も成功をおさめているという事実が物語っている。その会の信条は、アル中のみならずその他の問題を生み出している前提を正に逆転させたものである。AAの主たる信条は、「自己より大きな力があり、一度アル中になったら、常にアル中であるものなのだ」である。こちらの前提が、人は自らの魂の司令官という考えを否定していることに注意してほしい。この前提によれば、アル中や飲酒は（報酬も罰も与えない）より大きなシステムの一部であって、この大きな力と彼の関係は相補的で融通無碍である。そして、こうした教えの全ては、メンバーは匿名というAAの主張に見事に集約されている (Bill 1957, pp. 286-94)。匿名を守り通すことは、正に、われわれはすべて全体の関係の中の一部にすぎないという考えの主張に他ならない。

循環で考えることのいま一つの成果は、なぜ自己実現的予言が生じてしまうのかをそれがうまく説明してくれることである。人が為すことは何であれハネ返ってきて自らに為す、だから自己実現が生ずるのだ。William James は「人生は生きるに値するか？」と問を發し、「あなたはいずれの答でも実現しうる」と答えた。「不確かな結末に対して前もっていただくわれわれの確信だけが、その結末を真実化させる唯一のものなのだ」(1956, p. 59)。もしあなたが絶望し、人生生きるに値すると信じるのを拒否

すると、実際に人生は生きるに値しないものになり、あなたの自己破壊がそれを証明するだろう。しかし、生きるに値すると信じれば、その確信がそうした事実を創造するよう作用するだろう。これは平板なアドバイス以上の意味をもっている。AAの教えと同様、これもループの真実性を、そして一方的因果の偽りを示すものである。

組織におけるほとんどの“事柄”は関係性であって、諸変数がシステムティックに互いに結びついている。したがって、事象は、こうした結びつきの長さや作用の方向それに（差異としての情報がサーキットを一巡するに要する）時間に依存する。組織という言葉は名詞で、神話である。組織なるものを探そうとしても、見つからないだろう。あなたが見つかるものは、せいぜいコンクリート壁の内側で生ずる互いに結びついた事象であり、これらの事象の連鎖やバイパスそれにタイミングのフォームである。しかし、組織として語ろうとすると、それとても誤って実質とされてしまう。皮膚が人の終わりや環境の始まりを画する本当の境界でないのと同様に、組織の境界は壁ではない。組織や有機体の内での事象は、そうした人為的な境界を超えて広がる因果サーキットにしっかりと結びつけられているのである。

第4章 相互連結行動と組織化

組織化は過程 (processes) によって行われる。この過程の話に入る前に、過程の要素 (elements) について述べておく必要がある。

過程は、2人ないしそれ以上の人びとの相互に連結した個々の行動 (individual behaviors) から成っている。ある人の行動は他者の行動に依存している。この依存はここでは相互作用 (interacts) と呼ばれる。組織化における分析単位はこの依存的反応パターンで、それは、行為者 A の行為が行為者 B の特定の反応を引き起こし (ここまでは相互作用)、B のそれが次に A の反応を喚起する (ここで連鎖は完結し、それを二重相互作用 (double interact) という) パターンである。

Hollander and Willis (1967) によれば、この二重相互作用は人間の相互作用を記述する基本である。

本章の目的は、相互連結行動 (interlocked behavior) というものを明確にするさまざまな方法を示すことである。そうした方法には、Allport (1962) の集合構造 (collective structure) の概念や Wallace (1961) の相互等値構造 (mutual equivalence structure) の概念、そして Kelley (1968) の最小社会構造 (minimal social situation) がある。さらに本章では、相互作用のさまざまなセットがどのように過程に組み立てられ、その過程がどのように組織を構成するかについて説明する。

その際、われわれが組織構造 (organizational structure) を相互連結行動の概念とイコールに考えていることを十分理解されたい (例, Krippendorff 1971)。ある組織がどのように行動しどのように見えるかということの規定する構造は、連結行動の規則的パターンによって確立される構造と同じである。

集合構造の概念

Allport の集合構造という概念の導入として、次のような問を考えてみよう。誰かが「集団はそのメンバーに規範 (norm) を課している」と言った場合、**集団 (group)** という言葉は正確には何を指しているのだろうか？それが規範を課している特定の人びとでないとすれば、誰が規範を課しているのか、また、これら特定の規範がなぜ選ばれたのかがわからなくなってしまう。暗に示されている発展の順序は、まず集団が形成され、次いでその集団を維持するためのルール of 収斂が起こるといふものであろう。

Allport は、この順序を逆にする方が理にかなっているのではないかと提唱し、収斂がまず先に起こり、それが必要条件となって、集団が出現すると論じている。したがって、最初に人びとの間で確信 (belief) が一部共通していることによって——そのため行動が規範によって統制されているようにみえる——、より持続的な社会的関係が出現できるのである。2人の人が出会うとき、各自が他者に利益を与えうる何らかの可能性がある。各自にとって、他者と接触することが、要求充足と自己表現の増大を可能にする (Brockett 1975)。しかし、各自にとって他者が継続して存在することが当てにできない場合は、こうした機会は失われる。

次の点を銘記されたい。関心が予備的に収斂するのは、他者が自分に利益を与えようと各人が予期しており、しかも、これがどのようにして達成されうるのかについて各自が類似した考えをもっているからである。まず最初に、ある構造がいかに形成されうるのか (すなわち、手段) についての共有の考えへの収斂があり、次いで、人びとは相互連結行動を周期的にくり返す——すなわち、集合構造を形成するのである。彼らの行動の範囲が狭まるのは、集団が形成されてからではなく、集団が形成される前なのである。つまり、集団は、このような範囲の限定と収斂によってはじめて可能となる。Allport の言葉によると、

ある個人 (または個々人の群) が遂行しようと“望んでいる”(または“志向している”) 何らかの行為を行う (または経験をする) ためには、他の人 (または人びと) もある行為 (ある個人

の行為と類似しているか、または異なっているにしても互いに補足し合う行為)を行うことが必要だとする複合的状況(pluralistic situation)というものがあるが、このとき集合構造と呼びうる現実がある。それは集合的に実現されるか、または、される可能性のあるものである(1962, p. 17)。

人びとは最初手段について収斂するのであって目的についてではない。これが、Allportの集合構造の言わんとするポイントである。個々人は、それぞれある行為を遂行したいと欲し、それを実現するためには他者に何事かをやってもらう必要があるから、互いに集まるのである。人びとが集合的に行為するために、目標の一致は必要でない。それぞれが別々の理由で別々の目標を追及していてもそれは可能なのである。最初の段階で互いに求めるものは、行為の貢献である。貢献する人がなぜそれに同意するのかとかその人にとってなぜそのような貢献が必要なのかはいつでもよく、ともかく貢献がなされるのが大事なのである。集合構造におけるパートナーは、空間や時間やエネルギーをおそらく共有するが、ビジョンや要求あるいは意図を共有する必要はない。そうした共有は、もし生ずるとしても、ずっと後になってからである。

手段-収斂の成り行き

集合構造の形成において手段の収斂が先であることは、集団形成の4段階モデル——人びとは、目的を交換してある共通目標に向かって働こうとする前に、まず手段を交換して互いの欲するところを実現しようと励むのに同意する——でいっそうキチンと説明される。

この4段階モデルは図4.1に示されている。その図では、集団は共通目標をもとに形成されるという従来の説の代りに、集団は共通手段をもとに形成されるという説に置き換えられていることに注意してほしい。すべての集団はおそらく、多様な目的を追及する人びとの間で形成される。十人十色とはよく言われるが、集合行動について論ずるときにはこのことがしばしば忘れられてしまう。どんな集団もそれが形成される前は、メンバーはさまざまな関心、能力、選好などを有している。つまり、彼らはさまざまな事をしてほしいと思っている。しかし、これら多様な目的のいくつかを達成するためには、協調的、相互連結的の行為が必要である。

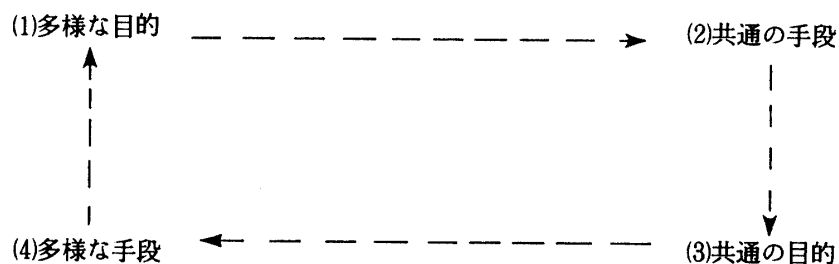


図4.1 集団発展のモデル

構造が形成され始めるとき、最初メンバーは共通目標についてではなく、共通手段について収斂する。形成の初期段階では、相互に依存するためには目的の同意が必須なわけではない。そうではなくて、必ずしも似ている必要のない目的を達する手段として相互依存しようとの同意の方がより基本的なのである。互惠的行為(reciprocal action)の基本的特性とは何であったかを思い出して欲しい。つまり、それは、あるメンバーが他者にとって価値のある行動を起こすと、それがいかなる行動であれ、やがて自分にとって価値ある行動をもたらす、というものである。そこには、共通の目標といったものは直接必要でない。むしろ、そこには、集合的に構造化された行動という共通手段を通して、多様な目的を追及せんとこのこだわりがある。

メンバーが多様な目的を達成するための手段として相互連結行動に収斂すると、多様な目的から共通の目的への微妙なシフトが生ずる。つまり、メンバーの目的はそれぞれいぜんとして違うが、共有された目的が次第に支配的になる。このシフトは、集団の一生で最も顕著できわめて複雑な現象の一つである。

最初に共有される目的の一つは集合構造——個々人が自らの欲するものを得る上で都合の良い道具——の維持と保存である。この種の収斂の証拠は、規範の明確化や強制、メンバーや行為の区分 (categorization) (Steiner 1955)、個人間コミュニケーションの頻度や形態の規則性の増大および境界の明確化などに見られる。

共通の目的は共通の手段の前ではなくて後にあるとすることの理が、他にもある。一つの重要な洞察がいくつかの文献 (例, Skinner 1966 ; Garfinkel 1962 ; Bem 1967 ; 本書の第7章) から得られる。それは、意味はしばしば事前的ではなく事後的だということである。行為というものはいくつかの理由のどれでも行われ、その行為が完結した後になってはじめて、行為者はその行為をふり返りそしてどんな決定が下されたのかどんな意図がそこにはあったのかを知ることができる。共通手段が共通目的に先行すると仮定することによって、また、共通目的の概念を主として (多様な目的が追求される) 集合構造の維持に関連する事象に限定することによって、集団行動をより綿密にそしてその本質においてとらえることができる。

発展の連鎖でおそらく最もおもしろい局面は、共通目的 → 多様な手段であろう。このシフトが生まれるいくつかの理由がある。第一に、共通目的に収斂するとき、通常、集団は課業達成のため分業 (division of labor) を実施する。そこでは、人びとは利用可能なユニークな資源を駆使する。こうして、メンバーは他の者と共有しているものによってではなく共有していないものによって高く評価されるようになる。そして、すでに Merton (1940) が指摘しているように、課業が専門化される時、人びとは自分の構成的課業 (component task) にいっそうの注意を払い、より大きな全体にあまり関心をもたなくなる傾向がある。彼らにあっては、自分の貢献が他者の貢献とどう適合しているかといった関心はうすいのである。

手段が多様になる第二、第三の理由がある。一つは属性の安定化に関するものであり (stabilization of attribution) (Kelley 1967 ; Kelley and Thibaut 1969)、いま一つは個性的な行為への欲求の高まりに関するものである。まず、持続的な集合構造は安定と秩序をもたらす。しかし、絶えず変化している世界においてある部分が秩序立ってくると、それに比べて他の部分は実際以上に無秩序、予測不能そしてあいまいなようにみえてくる。世界のある部分が意味あるものとなるので、他の部分が意味なきものとなる。これは“対比効果 (contrast effect)”とでも呼ぶべきものである。この対比が鋭くなると不安が増し、個々人はあいまいであるとの感じを強め、開き直った行動をとるようになる。そのため、各人がいっそう違った風に行動する。環境があいまいになると人びとは個性的に行動することは、いくつかの研究で実証されている (例, Sherif and Harrey 1952)。この命題は主に、Sherif and Sherif (1969) とか Lazarus の心理的ストレスの研究 (1966) に表われていた。それを命題化すれば、「あいまいによって、人それぞれの心理的構造にもとづいた特異な状況解釈が許されるようになる」(Lazarus 1966, p. 118) となる。行為の外的座標軸がないときは、残された唯一のそれは自分自身である。要するに、集合構造が形成され、世界のある部分を安定にしようとする時、それより少々秩序的でない他の部分が注目され、対比効果の作用も加わって、その秩序的でない部分が実際以上にあいまいに見えてくる。そして、このあいまいさが行為の多様性 (多様な手段) に拍車をかけるのである。

共通目的の後になぜ多様な手段が続くかについてのいま一つの理由がある。われわれのモデルによれば、多様な目的の後に共通の手段がそしてその後に共通の目的が続く。つまり、共通というか共有のステップが2つ続いている。それぞれでは集団を保つための調整、収斂、譲歩そして妥協が行われている。ここで、次のような第二の力学が生ずるとしても不思議でない。それは、相互に依存し合う人たちとは

似ていないことを示すために、独自性 (uniqueness) (Simmel 1971 ; Fromkin 1973) を再確立し、主張せんとする力が強まり、そのため多様な手段へシフトする力学である。相互依存はコストをとともなうものであり、そのコストは集団の後の段階でいっそう露わとなる。

このモデルはここに至って自己完結する。というのは、手段が多様になり、人びとが特異な風に行為するにつれて、彼らはさまざまな目的を追及し始めるからである。仲間と異なる風に行為すると、異なる目的が定義され、選好や欲求は分散し、そして集団は再び多様な目的をもつメンバーから構成されることになる。

このモデルは、集団の形成から解体への歴史および同じ集団内の同じメンバー間でくり返される事柄とをカバーしている。要するに、それは、一組の互恵的行動の運命を描いている。もし集団が互恵行動の単一のセットから成り立っていて、タスクが遂行されたら解散するとすれば、このモデルは集団の全歴史を描くことになる。またもし集団が引き続き存続し互恵性も時とともに変わるとすれば、相互連結行動の各セットはこのモデルの示す連鎖に従うだろう。

こうしたことを踏まえることによって、以下の2つの命題の意味がはじめてわかってくる。それらはともに Barnard によるもので一つは、「2人以上の人びとの意識的に調整された活動や諸力の体系」(1938, p. 73) という公式組織の定義であり、いま一つは「組織を構成しているものとして取り扱われるべきは、人びとではなくて、人びとのサービス、活動、行為あるいは影響力である」(p. 83) との主張である。人びとは手段を調整し、この調整が複雑な組織の先駆けなのである。

手段の収斂の重要性は、第3章の導入での水準器実験ですでに暗示されていた。その実験の構造と問題を思い出してほしい。そこでは、目的(気泡を真中にする)ではなくて手段(テーブルの可動板を上下させること)に関して葛藤があり、相互依存があったのである。水準器実験では、各人は他者のノブ操作に依存しており、他者のノブ操作にとって価値あるように自分のノブを操作することができる。しかし、このタスクは、人びとの間に、なぜ操作する必要があるが、それが重要なのかなどについての同意がなくても、遂行される。彼らは、欲望ではなく活動を調整しているのである。

部分的包含

相互連結行動ということに関して注意すべき点がいま一つある。組織は相互連結する人びとではなく相互連結する行動をベースにしている、とは Barnard の見解だが、Allport はそれを部分的包含 (partial inclusion) (M. C. Bateson 1972, p. 160 をも見よ) という概念でより明確にしている。人は一つの集団にだけすべての行動を注ぐのではない。すなわち、コミットメントと相互連結は、数種の集団に散らばっている。この点が認識されたなら、集団に関するいくつかの予測がなぜ外れてしまうのかがもっとはっきりする。その簡単な理由は、ある集団のあるメンバーが自分の行動を他のメンバーと連結しているのはわずかな部分で、少なくとも研究者が思っているほど多くはないからである。

これは、たとえば、魅力 (attraction) や凝集 (cohesion) に関する文献において通弊となっているところである。これらの研究のいくつかに見られる暗黙の仮定は、もし誰かがあなたと相互作用し合い、援助してくれたり、同意してくれたりするなら、あなたはその人のすべてが好きになり、共同で課題を遂行するときにはその人と丸ごと依存し合うようになるだろうという仮定である (Shibutani 1971)。しかし、巻き込み (involvement) がこれほど完全だと考えるべき理由は何もない。互恵関係 (reciprocity) というものは特定の行為を伴うものである。だから、ある互恵関係が成立したなら、他の互恵関係は確立されるかもしれないし、されないかもしれない。他の行動に関しては、現在のパートナー以外の誰かの方が、完結をもたらすのにより適していることもありうる。その結果は、ある行動はある人と連結され、また別のある行動は別の人と連結されているということである。

このように考えると、Thibaut and Kelley (1959) による選択比較水準 (Comparison Level for Alternatives, CLalt) という概念は、部分的に正しくまた部分的に誤っている。この概念が示すところによれば、集団のメンバーは結果 (outcome) が受容しうるか否かについて何らかの基準をもっており、自分の得た結果がこの基準を超えたなら、彼はその集団に依存し、メンバーのままにいるだろう。しかし、結果が基準以下であれば、彼はもっと高い結果が得られるような他の集団を捜すであろう。

この考え方が評価できる点は、なぜ集団は形成されたり崩壊したりするのか、また、なぜ人びとは入って来たり出て行ったりするのかということの説明するのに役立つことである。しかし、この概念が不完全なのは、それが行動よりもむしろ人に結びつけて考えられている点である。ある行動に関しては、相互連結によって CLalt 以上の結果を生み出すが、他の行動に関しては、同じ集団では完結をもたらすのに不適当かもしれない。したがって、集団のメンバーにとって、ある行動に関しては CLalt 以上であり、またある行動に関してはそれ以下であるということがあるだろう。

Thibaut and Kelley の概念を文字通り解すれば、人は現時点の結果を良いものも悪いものもすべてひっくり返して総計し、留まるか去るかをこの総計に基づいて決めるだろう、となる。これに対してわれわれの言いたいのは、彼は留まることと去ることの両方を同時にするだろうということである。彼の行動のうちあるものがその集団のメンバーとの連結を維持しているという意味ではその集団に留まっているし、同時に、他の行動について互惠をもたらしてくれる人物を外部に求めるという意味では集団を去るのである。このように、いかなる人も典型的には数種の集団に属している。したがって、どれか一つの集団における彼の行動を予測するには、われわれは、その集団で相互連結されている行動に彼がどれくらい専心しているのかということに加えて、彼にとって意味のある行動が他の所とどれ程関連しているかを知らなければならない。この情報が利用できるときだけ、彼がその集団とのつながりを保つためにどれほど努力するだろうとか、集団課題を達成するためにどれほど精力を注ぎ込むだろうかといったことが予測できよう。

人は自分のどれだけを組織活動の遂行に費しているのかについて、理論家たちの間で意見がまちまちである。ある人たち (例、F. H. Allport 1955, 1962; Katz and Kahn 1966; Steiner 1955; Tannenbaum 1968) は、個々人の行動のうち特に選ばれた行動だけが組織機能に必要なものであり、他のメンバーの行動と連結されるのはこれら特定の行動である、と論じている。一部ではなく全人格が雇用されているのは事実であるが、メンバーのすべての行動が等しく重要だとはいえない。研究者のなかには、部分的包含の事実を認めて、巻き込まれている人の志気、満足度、生産性および成長に対する部分的包含の作用を論じている人がいる (例、McGregor 1960)。要するに、彼らの議論は、組織に費す部分が多くなればなるほど、それだけ満足度も生産性も増加するであろうというものである。

彼らは、部分的包含のもつ逆機能 (dysfunction) について熱心に“説く”あまり、その力学のいくつかを見過してきた。人は孤と衆の双方を、あるいは社会的絆と独立の双方を維持したいと願っている (Simmel 1971)。このような二重の関心があるとすれば、部分的包含は、二重の関心が実現されうる条件を提供していることになる。人間の行動のなかには、他の人びとの行動と相互連結されているものもあれば、されていないものもある。したがって、組織のメンバーは、個別的であると同時に社会化されてもいるのである。さらに相互連結行動およびそれらが生み出す集合構造は通常個人によって守られており、だから相互連結の結果として生じる報酬が保証され、規則的に生み出されるのである。

人びとは、いったん集合構造が形成されたなら、その維持を確実にするような段階に進む。このことは、部分的包含、つまり一部の行動が相互連結されているときは、個人のそれ以外の行動も、この集合構造に支配されることを意味する。なぜなら、彼はこの集合構造を安定させたいと望んでいるからである。それは、行為者が自分自身のより多くの部分を組織に統合させる責任を引き受けるといういわゆる構造保証 (structural assurance) (Allport 1962) の産物である。彼は、集合構造を維持するように、その他の行動をも組織に結びつけることによってその責任を果すのである。

意味とは回顧的なものであるという点を重視するならば、部分的包含に関する論議の一部が解決される。もしある人が自分の行動のいくらかを他の誰かの行動と相互連結させ、そして、これらの相互連結行動が構造保証によって守られるなら、これらの行動は後から振り返って見て意味のあるもの、完結したものとなる。こうして、行為者の組織生活は、組織で行われる事柄、および、意味ある生活へと再構成される事柄から成り立つようになる。外部の観察者には、行為者の能力が最大限に利用されていないように見えるかもしれないが、このことは彼にとってどうでもよいのかもしれない。組織の意味と、行為者がそこに参加していることの意味は、彼がそこで何を行なうかによってのみ定義されるものである。組織行動とは何かについての定義を決定するのは行為なのである。

さらにもう一つの議論がある。それは、組織が直接必要とするものとは連結していない行動が、他の従業員の行動と非公式に相互連結されているであろう、というものである。この可能性は大部分の理論家によって認められている。そこでなされている論点とは、各メンバーの一部分のみが必要とされており、彼らはこのことを“自覚して”いてそのように行動するというものである（例、Katz and Kahn 1966）。われわれの論点は、行為者は、組織に巻き込まれている程度にかかわらず、行為者として彼の遂行する行為を完結させる傾向がある、というものである。彼が部分的包含の事実を“自覚する”かどうかはどうでもよい。実際、彼は他に行動のしようがない。なるほど、彼は現在の職務のなかでは実現できない欲求とか望みをもっているかもしれないが、しかし、これらの存在は部分的包含とは別の話である。彼の才能の一部のみが使われているから、彼はそういう実現できない欲求や望みをもたないのである。彼は単に部分的包含と欲求とをもっているだけなのである。

結 論

集合構造という概念は、決して集団についてすべてを尽しているわけではない。明らかに、集団を特徴づけるために使用できる指標は、事実上枚举にとまない。集合構造という概念の要点は、それがより大きな集合を創るときの基本的構成単位であると仮定されることである。集合構造という考えには、集団は個々人から構成されていて、観察可能な行動によって定義されるという事実を含んでいるが、しかし、集団は独特のものであるという事実を見すえてもいる。集合構造という概念は、孤立した個人には見出されない特性をもった集団の独自性、すなわちくり返し相互に構造化され合う行動をとらえているのである。

相互等値構造

前節の集合構造では次のことが論じられた。人びとの絆が最小であっても、調整は行われる。すなわち、道具的行為（手段）が大事であって、確信の共有は相互連結行動を持続させる上で不可欠なものではない。このことがWallace (1961)の相互等値構造 (mutual equivalence structure) という概念によっていっそう明確に説明されているので、ここにそれを紹介する (McCarl 1976 も参照せよ)。

Wallaceは「個々の行為は完結的か手段的かのどちらかである」との仮説から出発する。完結的行為 (consummatory actions) とは報酬の消費を通常ともなう仕上げの行為である。手段的行為 (instrumental actions) とは始めの活動あるいは完結的活動が行われるための手段である。手段的活動は、楽しい完結活動が生じうる条件を提供する。

相互等値構造は、私が完結的行為をできるかどうかは他の誰かの行う手段的行為に依存しているとき、生ずる。さらに、私の手段的行為はその他者の手段的行為をひき出すものである。このパターンが満たされ、私が私の手段的行為をくり返せば、われわれ2人の営みは相互等値構造となる。たとえば、

Dorothy Parkerはおそらくこんなことをつぶやく；「私は文章を書くのが嫌いだ。私は書かせるのが好きだ」。Parkerの書くのが嫌いという手段的行為は、出版社の出版という手段的行為を解放し、そのためParkerは本を書かせるという完結的活動にひたることができ出版社もベストセラーを出すという完結的行為をエンジョイできる。

基本的な相互等値構造が図4.2に示されている。AとBの2人の人間がいる。図4.2は、それぞれの完結的行為 (a_2, b_2) が他者の手段的行為 (a_1, b_1) によって解放される。図4.2の矢印は「を導く」と読む。したがって、 a_1 から b_2 への矢印は、「Aの手段的行為はBの完結的行為を導く」と読む。図4.2を次のようにも読める。Aは a_2 をするために a_1 をした、と。これは、Bにとっても同様である。

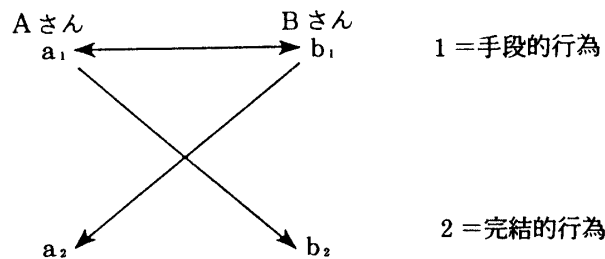


図4.2

相互等値構造の実例として、“歯の妖精”があげられる。乳歯が抜けると、子供はそれを枕の下に置く。すると歯の妖精がやって来て、その歯の代わりにコインを置く。その結果、子供も歯の妖精もともに完結的活動をエンジョイする。つまり、子供はお金を使い、歯の妖精は子供の喜びと驚きの顔を見て楽しむ。子供をA、歯の妖精をBとすると、この儀式は図4.3のように描かれる。

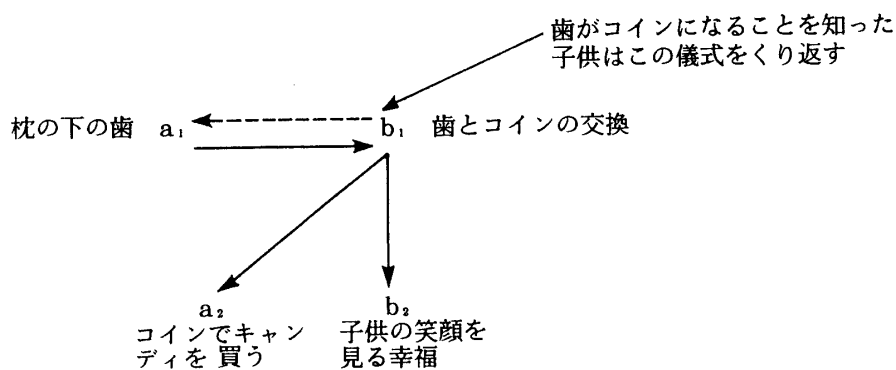


図4.3 (Wallace 1961より)

図4.3は一見図4.2と違うように見えるが、実は同じなのだ。図4.2の矢印 $a_1 \rightarrow b_2$ は、図4.3の子供が枕の下に歯を置くと、そのために結局は歯の妖精が子供の笑顔を楽しめるという事実を意味している。図4.3の矢印 $b_1 \rightarrow a_2$ は、妖精が歯をコインに取り換えると子供はキャンディを買って楽しむという素晴らしい完結的行為をするということを示している。図4.3の矢印 $a_1 \rightarrow b_1$ は、子供が乳歯を枕の下に置くという手段的行為をすると妖精が歯をコインと交換するという手段的行為をするということを表している。図4.3の破線矢印 $b_1 \cdots \rightarrow a_1$ は同じく、妖精の歯をコインと交換するという行為が、将来、子供がこの過程をくり返すことを誘い、双方とも再び完結的行為を行えることを示している。この事例で、子供も妖精もどちらも完結的行為を直接行っていないことに注意してほしい。子供は望むときにいつでも枕の下にコインを見つけるわけでもなく、歯の妖精も驚きと喜びとに溢れた子供の顔を望むときにいつでも見られるわけではない。こうした結果は、他者が手段的行為を行うときにのみかなえられるのである。

相互等値と最小知識

これまでの議論から、今や Wallace の次の命題の見事さが十分納得できよう:相互等値構造の形成と維持は、人びとが他者の動機を知らなくても、目標を共有しなくても、全体の構造を知らなくても誰がパートナーであるかさえ知らなくても、可能なのである。相互等値構造に必要なことは、相互の共有ではなくて、相互の予測性である。つまり、そうした構造を形成・維持するには、あなたは、(1)ある状況の下である人の行動が予測可能 (predictable) であり、(2)他者の行動が自分の活動に予測可能な形で関連している、ことを知っていればよい。

相互等値構造は暗黙的契約とよく似ている。暗黙的契約の当事者 (Wolff 1950, pp.317-19)は、取引が正常に行われるために、互いをよく知っている必要はないし、目標を共有したり、相互依存のかかわり方を正確に知る必要もない。重要なのは、各人が完結的行動 (金を得る、家を確保する) を行えるかどうかは他者の手段的行動 (家を売りに出す、家を買う金を用意する) に依存しているという事実である。不動産の取引には共有はほとんど必要とされていない。必要なのは、相互共有ではなく相互予測なのだ。これが、Wallace の構造のポイントである。

それがスムーズに機能するには構造全体を人びとが知らなくてもよいということは、図 4.4 で説明される。A と B がそれぞれの行動を相互連結し相互等値構造を形成しているが、何が起こるかに関してそれぞれ違った見解を有しているとしよう。つまり、彼らの因果マップにはほとんど共通部分がないとしよう。

A さんの頭には図 4.4 のようなマップがあるとす。すなわち、A は、自分が a_1 をすれば B が b_2 として b_1 と応え、その後自分が a_2 を行えると思っている。

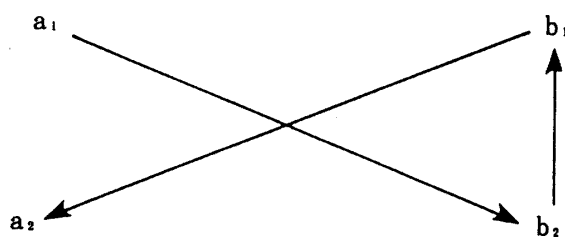


図 4.4

一方、B の頭のなかには、同じ状況でありながら全く違った図 4.5 のようなマップがあるとしよう。すなわち、B は、自分が b_1 をすれば A が a_1 で応え、そして自分が b_2 を行えると思っている。

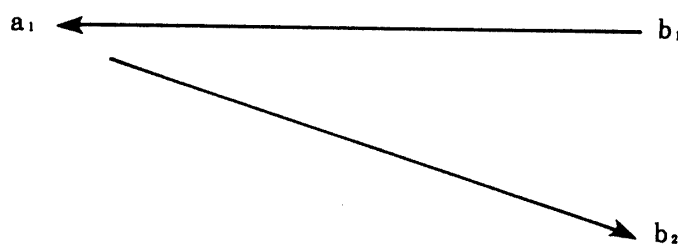


図 4.5

A, B ともに状況について不完全な見解しかもっておらず、誰も状況を完全に理解してはいないが、完全な調整が得られる。なぜか? この 2 つのマップを合わせるべく、2 つを重ねると、図 4.6 に示される構造が得られる。A のマップ (図 4.4) における $a_1 \rightarrow b_2 \rightarrow b_1$ のサーキットを $a_1 \rightarrow b_1$ という単純な矢印で置き換えると、不完全なマップをもつ 2 人ではあるが、相互等値構造をもつことがわかる。2 人の不完全な見解は等値である。なぜならば、それぞれが同じ社会的相互作用を違ったように見ているにもかかわらず、それらの見解はそうした社会的相互作用の維持を可能にしているからである。

相互等値構造を維持するためには共有ということはほとんど必要でない。こうした事実が、本書でく

り返し強調されている「組織が自らを維持し、結合を保ってゆくのに目標の共有は必要でない」との主張のバックグラウンドになっている。目標の共有はなるほど相互作用をやり多きものまた楽しきものにするかもしれないが、組織を結合させる接着剤ではないのである。人びとは目標の共有などなしにうまくやってゆけるのであり、Wallaceの分析はそれがなぜ可能なかを明らかにしている。

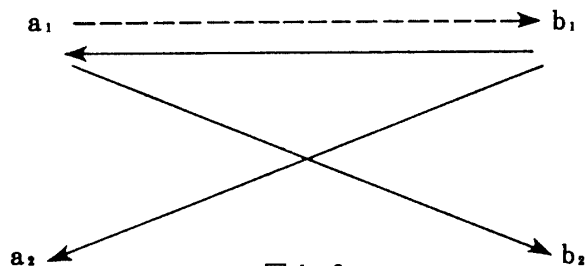


図 4.6

相互等値と最小共有

相互等値構造がどんなものを味わうには、新しい組織や国になじもうとしている新参者の悩みを想像すればよい。彼は、目の前で何が行われているのかわからない；彼らがやっていることを解釈できないし、彼らにわからせたり受け入れられるために自分自身をどう表現したらよいかもわからない。要するに、彼はとけ込めないのである。彼のこの問題は、相互等値構造の文脈でいうと、どういうことになるのだろうか？ おそらく、彼は手段的活動と完結的活動とを区分できないし（例、彼らは生きるために食べるのか、食べるために生きるのか？）、依存関係（contingencies）がどうなっているかわからない（矢印）。

換言すれば、彼は、Wallaceがいうところの相互等値構造形成の3条件のいずれかを満たすことができないのである。その第1の条件とは、人が（自らの属するシステムの枠内で）自分の完結的行為を行うためには、パートナーが手段的行為をしていなければならない、というものであった。かの新参者は、自分が完結的行為が行えるかどうかの不安、完結的行為と手段的行為がどう違うのかわからないだろうし、パートナーを見つけられないのかもしれない。

相互等値構造の形成に必要な第2の条件は、人は、自分の手段的行為がパートナーの手段的行為を引き出すことを知っていなければならない、というものである。これは、共有（sharing）の問題ではなく、正に予測（prediction）の問題である。私が手段的行為を行うとき、私は、パートナーが彼の手段的行為を行うだろうと予測できなければならない。かの新参者は、自分の行為が他の誰かの行為を引き出すかどうかよくわからないので、そうした構造をつくれないうのである。前のパラグラフでの依存関係が満たされないと、2人の間に手段的行為をリンクさせることがいっそう困難になる。

最後に、相互等値構造は、人が彼の手段的行為をくり返し行うときにのみ形成される。かの新参者の場合この第3の条件は満たされないだろう。というのは、彼の目には、人びとや状況が激しく流動し、そうした状況のどれにもラベルづけすることは不可能であろうからである。

相互等値構造の形成条件をいま簡単に復習したが、その形成がいかに孤独（solitary）をベースにしたものかわかる。人はまず、自分の完結的活動は他者の手段的行為を必要としていることを認識せねばならない。しかし、その他者は、完結的活動をかなえてくれる手段的活動の行為者としてのみ意識されるのである。人はまた、自分の手段的行為に他者が手段的行為で応えるということを認識せねばならない。相互（共有でない）予測が重要なのはここである。しかし、この相互予測の必要性は、次の第3の条件「人は自らの手段的行為をくり返さなければならない」によって多少和らげられる。：もし子供が乳歯を夜毎枕の下に置けば、歯の妖精の手段的行為の出現が安定したものとなり、より予測可能なも

のとなる。手段的行為がくり返されることによって、相互等値構造も依存関係の結びつきもそれだけ強固になる。この過程は、Allpor のいわゆる“構造保障”と似ている。

相互等値と最大複雑

Wallace の分析のいま一つの趣きは、「人は、それぞれが理解しうる以上の社会文化システムを創ることができる」(1961, p. 38) という彼の命題にこめられている。これは、A がある複雑なマップをもっており、B も相応の複雑なマップをもっていて、2つのマップが同一でないとき可能となる。つまり、この条件の下で2つのマップが総合され、そのマップの総体が相互等値構造となるとき、マップの全体構造は、A、B のいずれもが及べないほど複雑になる。

こうしたことを念頭に置くと、組織がなぜまごつきながらも何とかやっていけるのかの謎がいく分解けるだろう。Lindblom (1959) の“その場その場を何とか切り抜ける (muddling through)” という概念の意味するところは、「組織の複雑性は人間の理解の範囲を超えているので、組織は統一性を欠いているが漸新的な意思決定パターンを示す」ということである。小さな増分的な変更は、複雑性をさばきかつ安定性を保つ一つの方法である。Wallace はこの複雑性の問題にこれと同様な方法でアプローチした。ただし、彼は、もしそれぞれが役割を果たすべく一定の単純なルールに頼るならば、等値構造は複雑かつ安定でありうる、と主張しながらではあるが。いま一つの仮説がある。それは、共有が不必要だからこそ、人はその誰の理解をも超えた複雑な構造を創り上げることができ、その構造が持続しうるのである、というものである。

管理者が将来に対して合理的に計画しようと気負いすぎると、しかるべき複雑性を人工的に単純化したような計画とか、人びとを目標一致や価値観の共有にやたらと駆り立てるような計画が作られるのが関の山だ。こうした管理者の行為は、集団にとって百害あって一利なしだ。というのは、メンバーが情報をうまく処理するためにはどのように計画したらよいかについて明確である必要がなかったり、手段と目的に関して一致している必要がなかったりすれば、より複雑なインプットをうまくさばけるより複雑な構造がそうしたメンバーによって形成されるからである。構造をすべての人にとって“理解しうるもの”にしようとする試みは、管理者をして過度の単純化と人びとの絆の固定化を招きかねない。

最小社会状況：純粹組織化

集合構造がどのように発展し機能するのかについてのさらに進んだ考えは、Sidowski (1957) によって開発された実験技法により得られるが、この技法は、集合構造と相互等値構造に見られる特徴の大部分を含んでいる。この技法は**最小社会状況 (minimal social situation)** と呼ばれ、Kelley とその同僚たちによって行われたその後の発展的研究は、われわれにとりわけ関連がある (Gergen 1974, pp. 415-31 の議論参照 ; Burnstein 1969)。

この状況を最もよく特徴づけるのは簡素という言葉である。2 人の人が、互いの存在を知らずに別々の部屋に入れられている。各自は、他者の結果 (outcomes) を制御する 2つのボタンのうち1つを押すことができる。一方のボタンは罰 (punishment) を、他方のボタンは報酬 (reward) を与える。両人共、自分自身の結果を直接制御することはできないが、他者に起こることに影響を与えることができる。さてそこで、2人にとって、各自が報酬を受け罰を回避するような、“相互に有利な” 解に到達することは可能なのか、また、それが可能とすればどんな条件のもとでか、ということが問題となる。

研究 (Kelley, Thibaut, Radloff, and Mundy, 1962 ; Rabinowitz, Kelley, and Rosenblatt, 1966) の示すところによれば、相互に有利な相互作用を生み出すことが可能であり、また、そうした関係が「無意識に (その関係を知らずに)、無意図的に (そうしようと慎重な計画を立てずに)、暗黙のう

ちに（言語や会話なしに）」形成される（Rabinowitz, Kelley, and Rosenblatt, 1966, p. 194）ということであるが、それ自体驚くべき事実である。これによっても、相互連結のためには、相互の共有などは必須ではなく、最小の知識で十分だ、ということがわかるだろう。

最小社会状況に関連する1960年代の重要な諸研究によって、この相互に有利な交換が成立する条件の解明が著しく進んだ。Rabinowitz, Kelley, and Rosenblatt (1966) は、解の発見が相互依存のパターンと、2者の間での反応のタイミングとの関数であることを見出した。2者が相互に運命統制（fate control）（他者の結果を完全に統制している）と呼ばれる相互依存のパターンにあるとき、2者の反応が時間的に同時に行なわれる方が、ばらばらに行なわれるときよりも相互に有利な解に到達しやすい。

しかしながら、2者の一方が運命統制で他方が行動統制（behavioral control）（行動統制をする人は、他者の結果でなく行為を統制できる立場にいる）という関係のときには、2者の反応が同時でない場合のほうが、相互に有利な解に達する可能性が大きい。

運命統制と行動統制の違いは、最小社会状況の2要素、つまり、どちらかのボタンを押す行動（behavior）と、報酬か罰かの結果（outcomes）とによって説明することができる。運命統制が起きるのは、AさんがBさんの結果を統制しているときである。Bがどちらのボタンを押すかに関係なく、Bの受けるのが報酬か罰かは、Aがどちらのボタンを押すのかにかかっている。Bの運命は、完全にAの手中にあり、Bはこの運命を変えるようなことは何もできない。相互運命統制とは、AがBに対してこの種の統制力を持ち、BもAに対して同種の統制力をもっていることを意味する。これを最小社会状況に描き表わすと、図4.7のようになる。

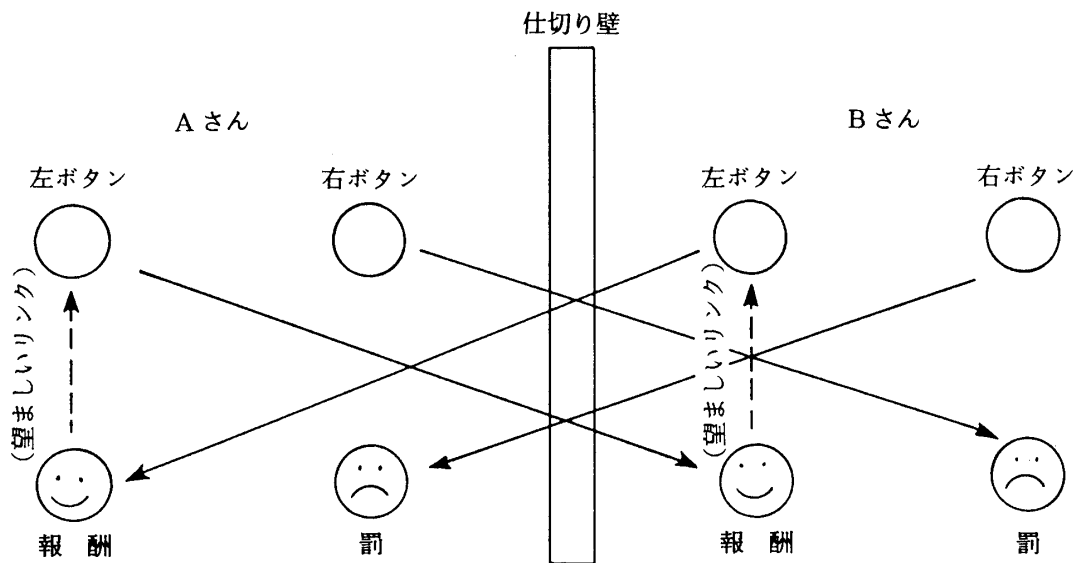


図4.7

行動統制の状況では、結果（outcomes）は間接的に統制されている。AがBに対して行動統制力をもつとすると、Aがあるボタンを押すときには必ずBは報酬か罰かのいずれかを受けるが、それはB自身がどのボタンを押すのかにかかっている。AはBの最終的な結果を直接に統制はしないが、Aの行為は、Bのボタンのどれが報酬を与え、どれが罰を与えるのかを決定することになっている。AはBのどちらのボタンが押すのに“良い”ボタンかを決定できるが、Bにそれを押させることはできない。このように、AがBに対して何らかの統制を及ぼすというわけは、Bが自分に良い結果を与えてくれるボタンをくり返し押し、悪い結果を与えるボタンを押すことを避けるようにやがてなるからである。

これを最小社会状況に描き直すと、図4.8のようになる。

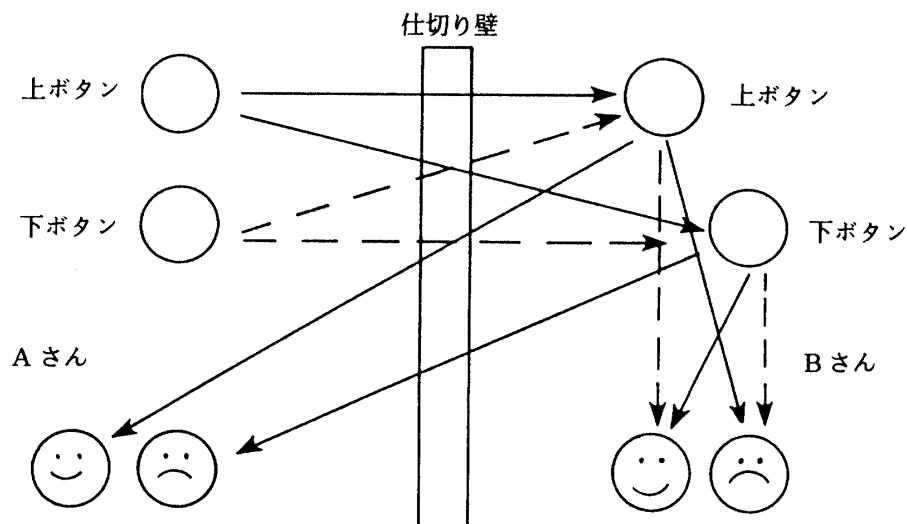


図4.8

Aが上のボタンを押すとき、Bが上のボタンを押すと罰を受けるが下のボタンを押すと報酬が得られる。もしAが上のボタンを押し続けるとすれば、Bは望ましい結果を得るために、下のボタンを押す。AはBの行動を統制しているのである。Aが逆に下のボタンを押せば、Bは望ましい結果を得るために、上のボタンを押さねばならない。

反応のタイミングの問題は重要だ。なぜならば、いかなる相互連結行動でも当事者は同時か交互のいずれかで反応する。会話は交互の部類で、カード・ゲームやオファーあるいはティーチング、インタビュー、証券取引、犬くぎの打ちつけそれに会議の運営などもそれである。他方、手術や演奏、干草の梱包それにタッチダウンなどは同時の部類である。こうしたタイミングの違いは、相互連結行動が形成されやすくなるか否かに大きく影響を及ぼす。

反応のタイミングの重要性を知るために、図4.7を見てみよう。AとBは同時に反応するとする。つまり、両者ともいずれかのボタンを同時に押すのである。ここで、プレイヤーは報酬を得ると次も同じ行動をし、罰を受けたら行動を変える、と仮定する。この単純な構造と同時の反応という条件のとき、2人のプレイヤーが最初どのボタンを押そうとも、両者は必ず相互に有利な解にいたる。

最初Aが左ボタンを、Bが右ボタンを押すとしよう。すると、AはBに報酬を与えるので、Bは次も右ボタンを押すだろう（“得るなら維持”）。BはAに罰を与えるので、Aは次のとき反応を変え右ボタンを押すだろう（“失うなら変える”）。そこで、次のときは、Bは再びAに罰を与えるが、AもBに罰を与える。両者とも失うので、反応を変える。Bは左のボタンを、Aは再び左のボタンを押す。今度は、Bが左ボタンを押すので、Aに報酬を与え、Aが左ボタンを押すので、Bに報酬を与える。両者とも得るので、この報酬をもたらず反応を維持し、安定構造が形成される。このとき双方とも安定構造を意図したわけでもそれをよく理解しているわけでもないのにである。

ところが、この2人のプレイヤーが同時にではなくて交互に反応するようルールをわずかに変えると、2人は安定した構造を作れなくなってしまう。ただし、双方が最初のプレイで偶然報酬を得れば、安定構造は維持される。そうでないときは、プレイヤーは、相互に報酬を与える安定した構造を決して作れないだろう。このことを示すために、引き続き“得るなら維持し、失うなら変える”の仮説の下で、わずかに反応が同時から交互に変わった場合をシミュレートしてみよう。Aが左ボタンを押し、Bに報酬を与える。次にBは右ボタンを押し、Aに罰を与える。Aは失うことになるので反応を変え右ボタンを押し、Bに罰を与える。そこでBは反応を変え左ボタンを押し、Aに報酬を与える。そこでAはまた右ボタンを押し、Bに罰を与え、Bは右ボタンに変え、Aに罰を与え、Aは左ボタンに変え、Bに報酬を与え、Bはまた右ボタンを押し、Aに再び罰を与え…。この2人のプレイヤーが“得れば維持、失

えば変える”という単純で魅力的なルールを捨てない限り、双方に報酬をもたらす構造が形成されるチャンスはない。

おもしろいことに、相互運命統制状況ではプラスに作用する反応の同時性は、運命統制と行動統制の混合状況ではマイナスに作用してしまう。このことを示すために、図4.8で両者が上のボタンを押すとして。すなわち、AはBに罰を、BはAに報酬を与える。Aはまた上のボタンを押すが、Bは下ボタンに変える。その結果、Aは罰を、Bは報酬を受ける。そこで、Aは下ボタンに変え、Bは下ボタンを押す。そして、AもBも罰を受ける。もしこれが相互運命統制状況であれば、ここで両者が押すボタンを変え、双方が報酬を得るようになる。しかし、今の状況ではどうか。AもBも上ボタンに変える。双方の相互依存の関係から、AはBに罰を、BはAに報酬を与える。こうして循環する。2人が反応の同時性を破らないかぎり、出口がない (Laing 1970)。

このように入り組んだ対人的パズルは、気楽な研究者がお楽しみのために考えたゲームに限ったことではない。個々人の行動の錯綜がもたらす問題のエッセンスは実際の行動の中にもそのまま見られる。

たとえば、冷凍ピザ店の営業マンがあるボーリング場経営者をお得意様にしようとしているケースを考えてみよう。なおここで、別の方法で依存関係を表わしてみよう。それはマトリックスを用いるものである。

ボーリング場の経営者は、ピザ店の購入に際しディスカウントされれば報酬を、そうでなければ罰を受けたことにする。営業マンは、お得意様になってもらえれば報酬を、なってもらえなければ罰を受けたことにする。互いに他者の運命を統制しているのである。すなわち、営業マンは経営者がディスカウントという報酬を得るかどうかが、また経営者は営業マンがお得意様という報酬を得るかどうかの決定権を握っている。図4.9の各セルの+は報酬を、-は罰を表わすが、対角線の上側の符号は表の上側に記されている人の報酬・罰を、対角線の下側の符号は表の左側に記されている人のそれを表わしている。

ボーリング場経営者は営業マンの運命を統制する

		ボーリング場経営者は営業マンの運命を統制する	
		専属契約	専属契約ならず
営業マンはボーリング場経営者の運命を統制する	ディスカウントする	+	+
	ディスカウントしない	-	-

図4.9

この相互運命統制状況は先の最小社会状況と同じことに注意されたい。すなわち、両者が同時に反応するなら、安定した提携が形成されるが、交互で反応するとそれは形成されにくくなるだろう。

この依存関係は、営業マンのディスカウントするしないの代りにボーリング場を1週間に1度訪ねるか1年に1度訪問するかに変えると、容易に運命・行動統制状況が変わってしまう。経営者は営業マンにとってお得意様であるか否かを決定することができるので相変わらず営業マンの運命を統制しているが、営業マンは自分がボーリング場をどの位訪問するかを統制するので、経営者に対して行動統制をすることになる。営業マンがどれ位訪問するかによって、彼は経営者により以上の報酬を与えることができる。営業マンが1週間に1度訪問するといったら、経営者はその営業マンを専属業者とすることによって毎週小さな注文をとりにくるセールスマンのわずらわしさから解放されるといういっそうの報酬が得られる。他方、もし営業マンが1年に1度しか訪問しないといったら、彼を専属業者としないことが経営者にとって、いっそうの報酬となろう。図4.10に表現されているこの相互依存関係の下で、両者が

同時に反応するとすると、永続する安定的な相互連結行動は期待しがたい。

		ボーリング場経営者は営業マンの運命を統制する	
		専属契約	専属契約ならず
営業マンはボーリング場経営者が専属契約をするか否かという行動を統制するか	週一度訪問の約束	+	-
	年一度訪問の約束	-	+

図 4. 10

最小社会状況といい集合構造や相互等値構造といいすべてはなるほどそれだけのものだが、決してつまらないものではない。それらはいずれも、全体構造を知り・理解しあるいは俯瞰するような一人の偉大な人物の存在なしに、非常に複雑な構造を構築する構成単位なのである。もし参加者がこれらの状況を把握しようとする、今しがた読者が行ったような面倒な計算を組合わせごとにしなければならなくなろう。しかし、参加者は、読者が行ったような面倒な実験室での計算などしなくてもよい。「得れば維持、失えば変える」で十分なのだ。

単純な社会構造を構成単位とする利点は正にここにある。すなわち、それによれば、構成員が不完全な知識しかもっていないなくても、機能する。ほとんどの組織が現在行われている事について誰も十分知らないのに機能しているという事実を考えれば、このことの意味するところは大きい。これまで見てきたように、誰も知る必要がないのである。調整 (coordination) が単純な構造にビルトインされて、その単純な構造が組み立てられて誰もが理解できないような複雑なユニットとなる。そして、構造が複雑なるがゆえに、いかなる参加者も知覚や表現できない複雑な問題が処理・管理あるいは解かれる。この意味において、結果は正に集合的であって、誰か一人の行為者に帰するものではない。複雑な社会統一体を維持するには、それぞれ一部違っていたり一部不透明な部分がある因果マップで十分なのだ。これまで相互作用について述べ、それが組織化を論ずる上で大きなウェイトを占めるとしてきた理由は、正に、この点を知って欲しかったからである。

二重相互作用の組み立て

安定した組立ブロックとしての二重相互作用

前に安定した組立ブロック (stable subassembly) としての相互作用について簡単に触れたが、今やもっとくわしく述べるができる。この安定した組立ブロックという概念は最初 Herbert Simon (1962) によって導入されたものだが、ホラとテンパスという2人の仮想の時計屋のたとえ話によって巧妙に語られた。この2人の男の作業は、注文電話が鳴る度に、しばしば中断された。しかし、ホラの方はそうした中断にもめげずに財をなしたが、テンパスの方はすぐに店をたたむ羽目になってしまった。なぜか？

2人のつくっていた時計は1,000個の部品からできていた。テンパスの時計は次のようにして組み立てられていた。すなわち、完全に組み立てられる前に作業を中断すれば、ただちにバラバラになってもう一度組み直さなければならなかった。そのため、テンパスは、時計を仕上げる前に電話が鳴る度に、はじめからやり直さなければならなかった。

ホラにつくった時計も、テンパスのものに劣らず複雑であった。しかし、彼は設計を工夫し、10個の

部品で組立ブロックをつくった。つぎに、その組立ブロックを10個あわせてより大きな組立ブロックをつくり、その大きな組立ブロック10個で1,000個の部品から成る時計ができるようにしたのである。そのため、ホラは中断されても、ほんのわずかの仕事を無駄にするだけですんだ。

作り方のこの一見さ細な違いが大きな違いをもたらすのである：いまかりに、組み立て途中の製品に1つの部品をつけ加えるとき、そこに中断の生じる確率が100分の1だとすると、テンパスが1個の時計を組み立てるのに必要な時間は、ホラの400倍にもなるのだ。

このたとえ話は組織化ということに関してきわめて重要な示唆を与えている。すなわち、単純な構成部分から大きな組織を創るのに必要な時間は、安定した潜在的な中間形態がいくつあるか、またそれらがどのように分布しているかにきわめて依存しているのである。これは過度に単純化された考え方だろうが、複雑性 (complexity) を理解する際の有力な考え方であろう。組織はすぐにバラバラになり、つねに構成し続けていなければならない。とすれば、「組織はどのレベルまで崩壊するのか？」がわれわれにとって重要な問題となる。人びとが夜家に帰って、組織が中断されるとき、組織はどこまで崩壊するのか？ 組織を構成している安定した組立ブロックとは何か？ 組織がストレスを受け構成部分に分裂しようとしているとして、安定した構成単位のサイズは、相互作用か3人組か部かはたまた族か？ 組織の盛衰におけるそうした安定的構成単位は二重相互作用だ、とするのが本書の考え方である。

安定した組立ブロックから次のことが言える。組立ブロックがいくつ集められるとき、組立ブロック内の結びつきは強く、組立ブロック間の結びつきは弱いだろう。ほとんどの組織におけるほとんどのサブシステム間の絆は相対的にルースであろう。つまり、安定性と適応性は、相互依存やコンセンサスや相互反応が通常考えられているよりも少ないときに実現されるのである。このことを仮説にまでしたのは Simon (1962) で、彼は、それを「ほとんどの物は他のほとんどの物と弱くしか結びついていない」すなわち空世界仮説 (empty world hypothesis) と称した。彼の論ずるところによれば、いかなる組織においても、小さな部分やサブシステム内およびそれらの間での相互作用の頻度は大だが、サブシステムの大集合や大システムの間での相互作用の頻度は小である。具体的に言えば、組織のトップは独立したサブシステムの大集合に対して責任をもつ、ということである。そうであるならば、トップの相互作用はいったん生じると長いものになる。相互作用と相互作用との間の平均間隔は低い階層レベルよりも高い階層レベルにおいて、大である。このことは、長期だが頻度が少ない相互作用はルース・カプリングのもので、短期で頻繁な相互作用はタイト・カプリングのものであるとの議論から容易に知ることができる。

二重相互作用とルース・カプリング

先の空世界仮説の意味は、Glassman (1973) の持続性 (persistence) とルース・カプリングの考えによって、いっそうくわしく論ずることができる。2つのシステムの間で共通の変数がわずかであるか、その変数が (システムに作用する) 他の変数よりも弱いとき、ルース・カプリング (loose coupling) があるという。すなわち、少数のあるいは弱い共通変数によって結びついている2つのシステムは、ルースに結合していると言われる。では、ルース・カプリングは実際にどのような意味合いをもつかといえば、ある一つの変数が乱されたとき、その乱れは波及しないで閉じ込められる、ということである (Weick 1976)。もし波及するにしても、他の変数に伝わるまで時間がかかり、その効果も小さいだろう。

忘却という問題を考えてみよう。Glassman の説によれば、他のシステムとルースに結合しているシステムは持続する傾向がある。記憶と忘却は互いにルースに結合している。というのは、ある事柄がすぐに消えてしまうのに他の事柄が持続しているからだ。Glassman によれば、われわれは忘れることを

嘆くに及ばないようだ。忘却は、かつて適応的であった行動を残し、適応のテストに耐えられなかった行動を排除するよう機能するのである。

現実を処理するわれわれの能力の一つの重要な部分は、一般化 (generalization) できる能力である。一般化は、われわれはくり返し出会う情報項目のみを最もよく想起するという事実によって促進される：換言すれば、外的世界の所与の条件下で生ずる情報とわれわれの行動レパートリーとは二重の意味でルース・カプリングだということである。すなわち、われわれは情報を、出会いをくり返した後はじめて学習し、不在が長くなって後はじめて忘れる (Glassman 1973, p. 88)。

選挙はいま一つのルース・カプリングの例である。選出された人は通常その任期を全うするが、彼を選んだ選挙民はその間いつも彼の行為に不満を抱いているものだ。選挙された人は選挙民の要求にある程度の反応を示さなければならない。そこで彼がどうしているかといえば、彼は、懸案となっている要求には奉仕しようとするが、選挙民のその時々気まぐれにいちいち応えていないのである。

安定した社会集団で人びとが相互作用するとき、個々人の間の行動はかなりルース・カプリングである。そこそこの期間存在している集団のメンバーはよくこう言っている：「自分たちは互いに好きだが、それは自分のためだからだ」。すなわち、彼らは、他人と持続的な関係を保っているが、それは、他人の喜怒哀楽にいちいち反応するのを控えることによって可能なのだ。人はそれぞれ基本的には、他人の(個々のではなく)平均的行動に反応する。その意味で、他人への反応は、他人の行う個々の事柄に対してルースに結合しているのである。

これらのいくつかの例に共通していることは、持続的行動を普通ならば乱してしまうような変動に直面してもシステムがその行動を維持しているという事実である。集団はメンバーが他人の多くのいらだちを見過ごすことによって存続し、選挙された人は選挙民の日毎の気まぐれにポリシーをいちいち合わせないことによって奉仕し続け、人は各時点でただ1つの出来事を思い出すことによって記憶の負担を軽減している。たとえば、忘却の状況に関していえば、環境変化が速くかつ激しいので、生じた事の細部をすべて覚えていなければならない、というものではない。大規模で永続する変化が生じた稀なときにこそ、記憶過程はそれを処理するのに適しているのである。行動の持続性が生まれたり、事柄の絶え間ないさ細な変化から隔離されるのは、そこに弱い結合があるからだ。

二重相互作用と二重相互作用間のルース・カプリングとから成る安定した組立ブロックの組み合わせは組織を考える上で魅力的だ。なぜならば、進化がかなり速く生じ、適応が保持され、適応可能性が維持される条件が、そこに暗示されているからである。組立ブロックとルース・カプリングは安定性のみならず柔軟性をももたらす作用がある。二重相互作用は安定した組立ブロックの良き候補であり、また二重相互作用のセットはルース・カプリング構造の良き候補である。このような見事な適合は幸運としかいえない。

次に、二重相互作用がどのように過程に組み立てられるのかを論じよう。

二重相互作用の組立ルール

かねてより過程とはレシピだと論じてきたが、その意味がここでいっそう明らかになろう。企図されてか偶然かはともかくとして、多数の相互連結行動のサイクルが組織内で生まれている(例、Graen 1976)。組織内の安定した形を与えるのもこれらのサイクルであり、多義的なディスプレイを安定にし、その上情報やイナクトされた環境や因果マップに変えるための大きな組立ブロックを組み立てているのもこれらのサイクルなのである。

組立ルールとは、有力な組織メンバーが過程を創るときに利用していると思われるレシピである。組立ルールは手続き、命令あるいは指針のようなものであって、それにもとづいてメンバーはいくつかの

二重相互作用を動員し、インプットの処理のための過程を組み立てるのである。そうしたレシピの内容とかその規制力とかは組織によって異なる。しかし、いかなる過程にも、組立ルールと相互連結行動サイクルという2つの要素が含まれている。組立ルールは、(組み立てのとき組織のしかるべき部分に存在すると知覚された)相互連結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(例、McKelvey, 印刷中)。組立ルールのいくつかの例:

- 1 努力 (Effort): その完了に最小の努力しか要しないサイクルを選べ。
- 2 頻度 (Frequency): 過去に最も頻繁に生じたサイクルを選べ。
- 3 成功 (Success): 多義性の除去に最も成功したサイクルを選べ。
- 4 恒久性 (Permanence): インプットに最も安定した変化を生み出すサイクルを選べ。
- 5 期間 (Duration): 最も短期間で完了しうるサイクルを選べ。
- 6 利用可能性 (Availability): 現在他の活動にかかわっていないサイクルを選べ。
- 7 人員 (Personnel): 経験豊かな人びとが配置されているサイクルを選べ。
- 8 関連性 (Relevance): インプットの想定された内容に最も類似しているサイクルを選べ。
- 9 報酬 (Reward): メンバーが最も報われると思うサイクルを選べ。
- 10 攪乱 (Disturbance): 現行のシステムに最小の混乱しか引き起こさないサイクルを選べ。
- 11 不確実性 (Uncertainty): 条件次第というよりも結論をズバリ伝えるサイクルを選べ。
- 12 義務 (Obligations): 将来なるべく義務とならないサイクルを選べ。
- 13 先例 (Precedent): なるべく先例とならないサイクルを選べ。
- 14 吸収性 (Absorption): なるべく多くの人びとを集中させるようなサイクルを選べ。
- 15 高価性 (Enhancement): インプットの価値を高めてくれるサイクルを選べ。
- 16 傷害性 (Mutilation): インプットになるべくダメージを与えないサイクルを選べ。

このリストは、使用されると思われるルールのうちのいくつかを示しているだけであって、これがすべてというわけではない。差し当たって重要なことは、過程を構築するルールというものがあるだろうということである。そして、そのようなルールがいくつか存在し、それらの各ルールが、すべての可能な相互連結サイクルのプールから、^{なま}生のデータインプットに適用されるであろうサイクルの特定の部分集合を選択するための基準を含んでいる、ということが仮定されている。

われわれはさらに次のことを仮定している。すなわち、過程が構築される仕方とその過程が対するであろうディスプレイに知覚された多義性との間には一般的なパターンがある、と。組織内の行為者が過程の構築をどの組立ルールでやるかを選択しているようにみえるとき、彼のそうしたルールの選択は直面する多義性がどの程度なのかの認識にも依存しているようだ。

とくに、行為者は以下のメタルール(いかにルールを選ぶかのルール)を用いると仮定される。インプットにおける認知された多義性の量が多ければ多いほど、過程を組み立てるのに用いられるルールの数は少なくなる。逆に、インプットの認知された多義性の量が少なくなればなるほど、過程を組み立てるのに使用されるルールの数は多くなる。もしインプットがかなり多義的だと判断されると、正確にそれが何であり、どのように処理されるのかに関して不確実となる。したがってどのサイクルをいくつ適用すべきかの判断が一層難しくなる。その結果、過程を組み立てるのに、少数のどちらかといえば一般的なルールしか使用されないことになる。逆に、もしインプットがあまり多義的でないと、その項目が何であり、それがどのように処理されるべきかに関してより確実性がある。それゆえ、そのようなインプットを処理するための過程を組み立てるに際して、より多数のルールが適用されうる。

多義性が二重相互作用の組み立てによってどのようにその都度除去されるのかを理解するために、実際に選択されて過程のなかに含まれるサイクルについて論じなければならない。しかし、サイクルの選択について論ずる前に、サイクルが二重相互作用から成り、過程は二重相互作用のセットであるということを銘記すべきである。次表に示したのは、淘汰過程の組み立てに適していると思われる6個の二

重相互作用を想像も交えて記述したものである。なお、淘汰過程とは多義的な生データを情報に変換する過程である。そしてこの変換は、地と図を定めたり経験の流れにラベルを貼るといのようにさまざまである。

表4.1の6つのサイクルは次のような特徴をもっている。それぞれのサイクルは二重相互作用から構成されている。人がある行為をし、それに第二の人が反応し、次いで最初の人が第二の人のしたことに対し何らかの完結的反応をする。

この3段階連鎖は、同調 (comformity), 独立 (independence) そして反同調 (anticomformity) を区別するために, Hollander and Willis (1967) が提唱した基本的影響連鎖である。各サイクルの第2と第3段階で選択点 (choice point) がある。たとえば, サイクル1では, 他者はインプット特性の選択を受容するか拒否するかあるいは修正することができる。そして他者がそうした後, 最初の人は他者のしたことを受容するか拒否することができる。影響の4つのタイプが表4.2で示されている。

作 用	相 互 作 用	二重相互作用
最初の人による行為	他者による反応	最初の人による再調整
1. より綿密に検討すべくインプットの一部を分離する	この選択の受容または拒否または修正	最初の人を選んだ部分の放棄または修正または維持
2. インプットへ適用するための解釈を選択する	解釈の受容または拒否または修正	解釈の放棄または修正または維持
3. 新しい解釈を構成する	構成した解釈の受容または拒否または修正	構成した解釈の放棄または修正または維持
4. 新しい構成要素をクローズアップして既存の解釈を差別化する	差別化の受容または拒否または修正	差別化の放棄または修正または維持
5. インプットへ適用するための名詞のセットを組み立てる	その組み立ての受容または拒否または修正	その組み立ての放棄または修正または維持
6. 適用される解釈の妥当性を見積る	見積りの受容または拒否または修正	他者の受容または拒否の受容または拒否

表4.1

表4.2

作 用	相互作用	二重相互作用	影響のタイプ
Aを肯定	Aを肯定	Aを肯定 Bを肯定	一 致 反同調
Aを肯定	Bを肯定	Aを肯定 Bを肯定	独 立 同 調

(表4.2に示されているように) サイクルのなかに2つの選択があるので, サイクルにおける人びとの間の絆は変わりやすい。このような可変性は, サイクルが展開しくり返されるにつれて減少していくが, サイクルが安定した集合構造となるというのはこうした意味においてである。サイクル1を最初に実行する際, もし他者が, インプットのある部分の選定を受け入れ, 最初の人がこの選定を維持するならば, このサイクルが展開される次のときは, これと同一のパターンがなお一層生起しやすくなる。同じ強化が, 挙げられたすべてのサイクルについても生じる。

また, 各サイクルは多義性を削減するのに向けられていることにも注意されたい。サイクルのうちあるものは, 他のものにくらべこの削減に, より直接的にかかわっている。たとえば, 既存の解釈から新しい解釈を差別化すること (サイクル4) は削減に間接的にしか寄与しないが, 解釈の妥当性を見積るサイクル (サイクル6) は多義性を直接扱っている。

いかなる過程も2つ以上の相互連結サイクルから成っている。その時々過程を構成している実際の

サイクルのセットは、組み立てる時に目についたすべてのサイクルのプールに適用される組立ルールの数と種類の関数である。ルールとサイクルとの関係は次のように仮定される。選択され、インプットに適用されるサイクルの数は、活用される組立ルールの数いかにによる。サイクルを選ぶために使用されるルールの数が多くなればなるほど、過程に組み立てられるであろうサイクルの数が少なくなる。逆に、サイクルを選ぶために使用されるルールの数が少なくなればなるほど、組み立てられるであろうサイクルの数が多くなる。

この関係は、選択されるであろうサイクルを組立ルールが決定する、という議論と矛盾しているように思えるかもしれない。しかし、このように考えてしまうと、組立ルールの本質を見失うことになる。ルールをよく見ると、どれもどちらかと言えば大雑把なものだと気づくだろう。あるルールを適用しても、そのルールはかなり多数のサイクルを選び出してしまふのだ。たとえば、もし過程を組み立てるのに頻度のルールだけが使用されたとすれば、過去に頻繁に生じたサイクルすべてが選択されてしまう。

ここで1つでなく2つのルールが使用されたと仮定し、過程を構成するのに使用されたルールが頻度と期間であったとしよう。すると、頻度のルールは過去に頻繁に生じたサイクルすべてを選択するであろう。しかし、この数はさらに減少する。なぜなら、できるだけ短時間で完了するようなサイクルだけが残されるからである。こうして、実際に選択されるサイクルの数はより少なくなるのである。

過程の組み立て

ここに至って、われわれは今や過程が組み立てられるときの諸段階を記述することができる。まず第一に、メンバーはインプットにどれだけの多義性があるかを判断する。これによって、過程を構成するのに用いられるルールの数に関する判断が左右される。これは、今や明らかになりつつある公式化の最も重要な部分である。いかなる過程へのいかなるインプットも、その過程を組み立てるのに使用されるルールに対してまず影響を及ぼすと思われる。知覚された多義性と、過程を組み立てるのに使用されるルールの数との関係は逆の関係だと仮定される。つまり、知覚された多義性の量が少なくなればなるほど、ルールの数は多くなる。

次に重要な関係は、活用されるルールの数と、インプットへ適用するために選択されるサイクルの数との関係である。もしルールの数がわずかであるなら、かなり多数のサイクルがこれら大雑把な基準を満たし、したがって過程のなかに含まれるであろう。しかし、ルールの数が増加するにつれ、すべてのルールにかなうサイクルの数は減少する。もっと正確に言うと、ルールの数と選択されるサイクルの数との関係も逆の関係である。

第3の重要な関係は、インプットに適用されるサイクルの数と、サイクルが適用された後にインプットに残留する多義性の知覚される量との関係である。サイクルと知覚された多義性の量とのこの関係も逆だと仮定される。つまり、インプットに適用されるサイクルの数が多ければ多いほど、残留する多義性の知覚される量は少なくなる。インプットに適用されるサイクルの数が少なければ少ないほど、残留する多義性の知覚される量は多くなる。換言すれば、もし多義的なインプットが多数の異なったサイクルによって処理されたなら、少数のサイクルによって処理された場合よりも、その多義性が削減される可能性が大きくなる。

これをもってこの過程は完結し、ループを閉じる。すなわち、この最終段階でのインプットの知覚された状態は、それがどんなものであれ、次の過程の最初の段階のインプットとなるのである。ある過程における以上の段階を図示したものが図4.11に示されている。諸段階を結ぶ線に添えた符号は図3.4のときと同じように読んでほしい。

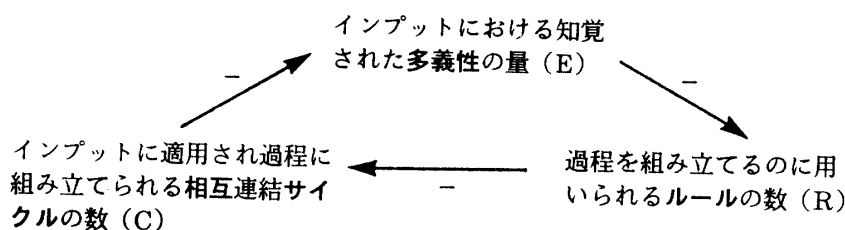


図 4.11 ある過程の連鎖

結 論

いかなる組織においても主なるものは安定ではなくて変化であり (Weick 1969), 人びとは継続中の事象の流れの中に絶えず身を置いている。変化が絶え間ないとすれば, そこで何が生じているかを意味づけ何が生ずるかを予測するには, その流れの諸部分を凍結したり分解あるいは再現しないと一人ではなかなか難しい。ある人が世界をより予測可能なものにしたいなら, 彼は事象を境界があり, くり返されるもののように象らなければならぬ。彼は, 継続中の事象の一部を分離し安定化しなければならない。しかし, 人びとで溢れている相互依存的世界では, 行為を一人で完結させるのは困難だ (Sampson 1977)。変化する一連の事象で完結をもたらしやすい行動は, A さんが B さんにとって価値ある行動を行い, 代わって B が A に利得をもたらす行動を行なう, という一連の行動である。こうした相互連結行動のセットが一度確立されたら, そこに集合構造が生まれる。

こうした集合構造——相互連結行動サイクルとも二重相互作用とも言われるが——が組織化の要素なのである。組織は, こうした安定した組立ブロックからなり, それに還元されるのである。

一定の相互連結サイクルがあるとして, 組織がいかに機能するかについての重要な情報は以下のような変数である:

- 1 過程を組み立てるときに知覚されるサイクルの数と種類。
- 2 知覚された多義性のレベル。
- 3 過程に組み立てられるサイクルの独立の程度 (例, 組み立てられるサイクルによっては多義性を削減するどころか相殺したり増大させたりすることがある)。
- 4 サイクルが展開するスピード (スピーディなサイクルはインプットの処理にきわめて大きな効果がある)。
- 5 組織内で公認されていたり, 組織内に配属されている人びとが頼りとするルールの数と種類。
- 6 二重相互連結の緊張レベル (察するに, 反同調が一番高く, 同調, 独立と続き, 一致が一番低い)。

こうした変数は, 二重相互作用のさまざまなセットが組み立てられるとき何が生じるかを説明するし, 組織の機能の仕方を変えようとするときの勘所を教えてくれる。

* 本シリーズは K. E. Weick 氏のパーミッションを得たものである。また, 作業を進めるにあたって, 本書第 1 版 (1969) の訳書 [カール・E・ウェイク著, 金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980] を参考にさせていただいた。K. E. Weick, 金児暁嗣の両氏に深く感謝する。

さらに, 難解な英文の解釈においては, 本学客員教授 Patrick Collins 氏にいく度となく助けていただいた。記して感謝する次第である。