

### <研究ノート> 窯変・K. ワイク 「組織化の社会心理学」 第2版(1979) : 5

ENTA, Yushi / エンタ, ユシ / 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)

32

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

51

(終了ページ / End Page)

67

(発行年 / Year)

1995-07-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016113>

## 〔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)\*

- 5 -

## 第6章 イナクトメントと組織化

イナクトメントの本質が次の3つの例に示されている：

- 1 “経験とはその人に何が生じたかをいうのではなくて、生じた事にどう対処したかをいうのである” (Huxley : Auden and Kronenberger 1966, p.54より引用)。
- 2 “いわゆる限界とは、私が思うには、われわれが適用しない能力に適用する。われわれが何をなし得ないかはわからない、トライしないよう心懸けている限り。” (Hein 1968, p.33)。
- 3 あなたがシャレード・ゲーム (ジェスチャーのようなもの—— 訳者注) をやっていて、映画のタイトルをジェスチャーしなければならないとしよう。そして、あなたに与えられたタイトルがシャレードだとしましょう。あなたの番になって、おそらくあなたは答が今正にやっているものだといいことを回答者にわからせるために、そのゲームの“外”に出て、ゲームを一生懸命指差すだろう。ところが悲しいかな、回答者はあなたの意図がわからず、“指差し” “指” “興奮” とか“みんな” などと叫ぶばかりだ。

組織研究における一つの皮肉は、管理者は“やたら忙しい<sup>ビジネス</sup>人”とか“行動者”あるいは“行為する人”として描かれるが、彼らの行為の本当のところを誰もが十分にわかっているわけではないことだ。「見る前に跳べの規範理論についていくらかでも知っていれば、組織あるいは社会が何をしているかわからない時の管理者やリーダーの役割について、もう少しマシな物言いができるだろう」(March and Olsen 1976, p.79 [遠田雄志, アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986, 129ページ])。本章は、意味形成の舞台を設定する行為というものに関する章である。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におけるイナクトメントについてはすでに説明されている(第5章)。いずれの場合も、イナクトメントは経験の流れの一部を囲い込み・構築するのに与っている。囲い込みと構築は、本章冒頭の3つのコメントに鮮やかに示されている。

## イナクトメントの例

## 経験のイナクトメント

管理者が何かをして、はじめて、**経験**というものが存在する。インプットのシャワーを受動的に浴びるだけでは経験をもったということにはならない (Simmel 1959)。経験は活動の産物なのである。管理者は自らを取りまく“事象”の大群に文字通り敢然と立ち向かい積極的にそれらを整理し何らかの秩序をそれらに押しつけようとする。管理者は環境の中で身を以て行為し、環境の一部に注意し大部分を無視し、自分たちが何を見何をしているかについて他の人と話す (Braybrooke 1964)。その結果、取

りまく状況が変数と変数間の関係に要約されいっそう秩序的になる。

William James は、経験を築くというのとはどういうことなのかについて見事な描写をしている：

世界の内容はわれわれ一人ひとりにある秩序をもって与えられるが、その秩序たるやわれわれの主観的関心とはおおよそかけ離れているものなので、それが何に似ているか自ら描くのに少々の想像力ではほとんど不可能である。われわれはその秩序を分けなければならず、そしてそこからわれわれの関心があるアイテムをピックアップし、それらを遠くの“関連する”と称する他のアイテムと結びつけることによって、われわれは、つながりと傾向の一定の筋を見出すことができ、起こりそうなことを予測しそれに備えることができ、カオスの中にあっても単純性と調和を楽しむことができる。…私が話し蠅がブンブン飛んでいる時、カモメがアマゾンの河口で魚を捕り、一本の木がアディロンダックの荒野で倒れ、ドイツで男がくしゃみをし、タルタンで一頭の馬が死に、フランスで双子が生まれる。これは何を意味しているか？ こうした事象が互いにそして（同じようにバラバラな）百万以上の事象と同時に存在するということが、それらの間の合理的絆だともいうのか、そしてわれわれにとって一つの世界を意味する何ものかに結びつけているともいうのか？ ただただ同時存在性のみが、この世界のリアルな秩序なのである。それは、われわれにとってどうしようもない、できるだけ早く逃れたい種類の秩序である。すでに述べたように、われわれはそれを分ける。すなわち、それを歴史に、芸術に、あるいは科学に分ける。そしてわれわれは初めて安らぐのである。われわれは、リアルな秩序から1万もの別々の秩序をつくる。われわれは、それらの秩序のどれに対しても、他の秩序がまるで存在しないかのように反応するかもしれない。われわれは部分と部分との間に、それまで決して感知されなかったたとえば、数学的関係や接線の関係や平方、それに平方根や対数関係といったいくつもの関係を発見し、そうした無数の関係からわれわれはある関係を本質的で規定的なものとする一方その他の関係を無視する。これらの関係は本質的かもしれないが、それはわれわれの目的にとってであって、他の関係もそれなりに現実的であり存在しているのである。そしてわれわれの目的はといえば、単純に考え、予測することである (James 1950, Vo1. 2, p. 635)。

上の引用文は組織の意味形成がいかなるものかを要約している。まず第一に、分解されうるカオスは流動的かつ多義的である。組織の人たちはこのカオスをアイテム、事象それに部分に分け、それらを結びつけ、筋を見出し、順序だて、関連づけようとする。この作業は、あなたが第3章でグループ・ディスカッションを構造化した因果マップをつくる時に行ったものと全く同じである。James が関心をよせるつながりとは、前後関係 (sequence) と正負の関係 (tendency) を含むつながりである。それらは、因果マップにおける矢印と正負の符号と同じである。さらに、因果マップとは発見されるものというよりも発明されるものだという事は、James の次のような指摘と符合する：われわれが因果的秩序を創造するとき、われわれは実際にはまったく存在しなかった関係を読みとることがよくある。

James はまた、こうした意味形成が人によって異なる点を強調している。この差異が、組織で行われる多くの活動の舞台を提供する。すなわち、人びとは自分たちの世界観を互いに似かよったものとするために多くの時間を割いている。これが実際に意味するところは、人びとは経験の流れにいかなる名詞と動詞を押しつけるべきかそしてこれらの名詞と動詞をいかに結びつけるべきかについて話し合うということである。同じ組織の人びとが描く風景にかなりの相違があれば、その組織は多数のリアリティーをもつことになり、何が何に作用するかについて不一致があるため、おそらくそうした組織はルースにしか結びついていないよう見えるだろう。

James は、ある事象が先件か後件かをどのようにして知るかについて何も言っていない。しかし、このことは大事な問題ではない。というのは、先件 (antecedent) と後件 (consequent) というラベルはどちらかといえば恣意的な区分にすぎないからである (変数が因果のループにあるときはとくにそうである)。周知のように、いかなる変数も、因でもあり果でもあり、先件でもあり後件でもある。それ

はひとえに、あなたが因果ループをどこから出発しどこで終るかににかかっている。

Jamesの描写の優れた一つの点は、それがかなり身体的なことである。ある秩序を分け、アイテムをピックアップし、事象を結びつける；こうしたことによって、人びとが直面するディスプレイはかなり再編成されるだろう。人が他の形態の秩序が創造されうるようにカオスを解体すると、いつかは精査に供されるものの大部分がその人自身の作ったものであるというのは当然だ。そして、分けるという行為がそれ自身が示唆することは経験の流れのある部分をより深く注意するために分離することで、それはイナクトメントといってもかまわない。

### 限界のイナクトメント

“限界”という認識は、Piet Heinの見解によれば、つまるところ行為しての失敗によるのではなく行為の失敗すなわち行為のし損ないによるのである。限界だとの結論は疑わしいものだが、不幸にも人びとはそれに気づかない。何に気づかないかといえば、限界が行為というよりも思い込み（presumption）にもとづいているという点である。限界についての知識は、技量をテストした結果というよりもテストの回避（avoidance）にもとづいている。

回避されたテストにもとづいて、人びとは環境にかくかくの制約が存在し、自分のレスポンス・レパートリーにしかじかの限界があると結論する。行為を“不可能”にする制約や障碍についての観念的思い込みによって、無為（inaction）が正当化される。こうした制約や障碍や法度はやがて、環境における歴然たる「実体」となる。それらはまた、問題に直面したとき、管理者が考慮し実施しようとする選択の幅を自ら狭めるのに手を貸す。最後に、このような思い込まれた制約は、疑い深かったり、純朴であったり、生半可な人たちによって破られたりすると、そうした破壊者にかかなりの利得をもたらすことがよくある。

Harold Garfinkel (1967) は、いく人かの学生がデパートに行っていくつかの商品についてその正札の値段を値切るという実験をした。学生たちはその実験にはあまり気が進まなかった。というのは、アメリカの大部分のデパートに存在すると思込まれている明確な1つのルールは、商品は正価で売られるというものである。ところが驚くなかれ、学生たちは、実際に値切ってみるとかなり値引きしてもらえを発見した。この正価“ルール”に関しておもしろいのは、その強制力たるや誰もがそのルールに従うものと思ひ、誰一人としてそれに挑戦しないことに発するようだという点である。

Garfinkelはこの観察事実をとらえ、それを回避されたテストにもとづく知識に関する一般的命題に拡張している：

面倒くさいとの気持ちから人が“標準化された”期待（上の例では、この標準化は商品が正価で売られるというルールである）への手出しを回避するとすれば、それはその標準化について学習しうるせつかくの機会を人が回避するという事実によって支持されているいわば付与された（attributed）標準化といえよう。ルールにより制御された行為がどんなもので、ルールを破るとどうなるかといったことについての素人のみならず専門家の知識は、正にこうした回避という寸法に主としてもとづいている。事実、ルールが重大なものであればあるほど、その知識が回避されたテストにもとづいている可能性がそれだけ高い。平凡な活動のいつもながらの背景となっている予断を乱す人は奇妙な発見に出会うことだろう。というのは、研究者がそうした予断を修正することはもとより、その予断に背くことがどんな結果をもたらすかについて頭でリハーサルすることすらめったにないからである（1967, p.70）。

組織はかなり確固たるものに見えるが、その実体の多くは回避されたテストにもとづく見せかけの知識から成っているようだ。Garfinkelは回避されたテストについての命題を提示しなかったが、それらしきものを憶測することは可能である。たとえば、回避されたテストが生ずるのは人が失敗の経験を恐

れるからだろう、と彼は分析している。これを命題の形にすると、失敗の恐れが大きくなればなるほどその世界についての知識は回避されたテストにもとづいたものである可能性が高くなる、となろう。

テストを試みて失敗したとき、結果が取り消せる場合と取り消せない場合がある。換言すれば、ダメージを打ち消せる場合と事象を正常に戻せない場合がある。そこで、結果の取り消しが困難になればなるほど、人は回避されたテストの方に流れやすくなる。

テストの回避に対する認知的側面があるようだ。これまでは、快とか苦痛といった直接的結果がテストするか否かを左右するだろうと論じてきた。しかし、結果の解釈には単純でないところがあることに注意すべきである。あなたがデパートに行き、49セントの歯ブラシを40セントで買おうとし、失敗して恥をかいたとすると、あなたはその結果を“人間形成”のために必要な人生における小さなストレスの一つとして解釈するかもしれない。したがって、組織における人たちが、悩みのもつ浄化作用とか苦勞こそ人生の学校とか破壊を紹くのは過剰なストレスではなくむしろ過小なストレスなのだという正常免疫 (saneogenesis) の命題 (Scher 1962) といった事柄を信ずるならば、そうした人たちはテストを回避するよりテストを試みようとするだろう。

回避されたテストとゼイガルニーク効果 (Ziergarnik Effect) —— 未完了行為は完了行為に比べてよく記憶されるということ (訳者注) —— とには類似点がある。回避されたテストは未完了作業のようなもので、とくに障害が実体的なものなのか観念的なものなのか迷いに迷ったような場合はそうである。未完了な仕事の顕著な性質は回避されたテストにある。したがって、回避されないテストよりも回避されたテストにもっと注意が向けられるべきである。

回避されたテストについて多くのことが知られているわけではないが、組織の保持する知識のかなりの部分がこの回避されたテストにもとづいているようだ。組織認識論者 (organization epistemologist) にとって興味ある問は、「テストが試みられずに回避される要件や状況とは一体何か？」であろう。

無邪気な人は環境から拾い物をする (coopt) という主題の一つの変奏曲は、歴史的に遅れたかに見える人が実際に得をするというものである (Sahlins and Service 1960)。彼らの有利な点は、先駆者たちのミスや見過ごしから利益を得られるという事実の中にある。“遅れた”グループは先駆者たちの肩に乗って先に飛び出し、儲かる機会を探るべく先達の無視した行為を採用することができる。回避されたテストと得する遅れとが合体して、制約という幻に支えられた無為 (イナクトしないこと) が勿体——それは恭しく扱われなければ直ちにはげ落ちてしまう——をつけるのだ。

管理者は環境と組織とに関して思うほどにはよく知らない、というのが本書を一貫する立場である。この目に余る知識の不完全性の一つの理由は、管理者が仲間同志で知らず知らずのうちにテストを回避するからだ。そして、彼らは、なぜテストが回避されねばならないのか、そして危険と推定される場面でなぜ行為してはならないか (あるいはしえないか) についての精妙な説明を組み立てる。疑り深い人、未熟者それに新参者といった人たちはみないくつかの立入禁止区が書き込まれた因果マップにあまり影響されておらず、そのため彼らは回避者が恐れて踏み込めぬところを攻め立てるのである。攻めてみた結果、彼らは、回避者の恐れが根拠のないものなのか妥当なものなのか知る。後者の場合、彼ら無法者の消滅が回避者の代理学習となるのである。

管理者の間での日々の会話、社会化、合意形成それに代理学習が環境についての二重三重の無知を生む (Shaw and Blum 1965)、というのがポイントだ。その理由は、阻止されたイナクトメントにある。それぞれ他の誰かがある手続、目標、活動、意見および遊戯を避けるのを見て、やがてその回避が環境における「現実の」立入禁止区に起因するのだと結論づける。観察者はひとりでこの“学習”から利益を得、行為とそれらの推定された結果を回避する。こうしたサイクルがくり返されるごとに、管理者は、彼らの誰一人として実際に直接経験したことのない物についてより一層知っているとの結論を下すようになる。知っているんだとのこの感覚は、みんなが同じ物を見かつ回避しているようなので、さらに強化される。そして、すべての人が何事かについて一致しているようなら、それは存在し真実に違いない

のである。

もし自分の環境を変えたいと欲するなら、他の誰かではない自分自身と自分の行動を変えねばならない。組織が問題解決に何度も失敗しているとすれば、それは、自らの環境における自らの重さを理解するのに失敗しているからという側面がある。解決を見ない問題は決して解決を見ない。なぜならば、管理者は自らが行っている事以外のすべての些事をいじくりまわしているばかりだから。

### シャレードのイナクトメント

最後の例としてのシャレードについて、Jencks and Silver (1973) はそれを“判じ物を演ずる”こととなり、と見事に言い表わしている。判じ物 (rebus) とは、他の絵とかシンボルの示唆によって隠されている言葉とかシンボルを当てさせるものである。たとえば、金C左Kは“悲しい酒”の判じ物である。シャレードとはこの種の判じ物をいう。ある対象が同じ発音を有する他のものによって表現されるのである。Jencks and Silver によれば、シャレードにとって常に最善 (いや最悪?) の解の一つは、ある人がたとえばサルバドール・ダリという人物を答として与えられたのに対し、“猿”と“羽”と“鳥”と“誰”の4つの言葉を演ずることである。

シャレードにはイナクトメントについてのいくつかの興味ある特徴が備わっている。ジェスチャーをする人がイナクティングとして何が知覚されたかを知るのは、回答者たちの推測する答を聞いてからである。すなわち、演者がただらと独り言をつぶやくが、その句読点は他人によってつけられる、ということである。行為者はアウトプットとしてイナクトされた環境を提示するが、観察者は自分たちがさまざまに句読点を振り関係づけることができるディスプレイに直面するのである。行為者は (やがてハネ返ってきて自らの活動を規制する) 自らの環境にいくつかの意味を押しつける。ただし、観察者はそれらの植えつけられた意味を確かなもの (certainty) としてというよりパズルとしてとらえる。行為者がパズルのようなあるいは複雑なあるいは微妙な環境をイナクトすると、そのイナクトは、自らの播いた微妙さから理に適ったものを構築するよう観察者たちの努力を引き出し、継ぎ合わせ、導くべく多大な労力を払わなければならないという意味で、自らにハネ返り自らを規制するのである。

判じ物というイメージは、それがイナクトメントの本質をとらえているので、組織にとって重要である。組織における人びとは自分が何を行ったのかを知るために行為しなければならない。そして、判じ物をイナクトする人は、関係する観察者に自分が実際に何を伝えているのかを知るために、彼なりにシャレードまがいを演じなければならない。シャレードを演ずる人は、観察者にとっての環境の大部分をイナクトする。それは組織においても同様だ、というのがわれわれの論点である。組織を悩ましている環境は組織自らが紹いているのである。

### 結 論

組織化モデルにおける生態学的変化とイナクトメントとの間の相互関係の図は、組織のリアリティーの源泉が実は主観的であることを示すためのものである (Israel 1972)。組織における人びとは、後に自らに押しつけるものをくり返し押しつける。重いトラクターを所有する農民は押し固められたうわ土 (生態学的変化) をイナクトし、そのうわ土がもっと重いトラクターや多量の燃料、より深い鋤そしてより太いタイヤを必要とする。録音スタジオの精巧なマルチトラックミキサーは、技師にさらに精巧な録音をするよう強い、それがいっそう精巧なミキシング装置を必要とし、それがまた……。しかし、多くの聴き手はこうしたおせっかいにうんざりして、技師や彼の見事な腕前あるいはミキシングにかける彼の情熱やテクニックそれに精密なサウンドをすべて徒労に終らせてしまう直録のミュージックを好んで買っている (McDonough 1978)。それにもかかわらず、技師たちは、自分たちの仕事を創っている

が破壊しかねないわざとらしいミュージックという環境をイナクトしているのである。医者は配慮に欠けた診察のやり方を通して（「フーム、いつからヘンだと感じましたか？」）、検診する前にはなかった病気を健常者に植えつけるものだ。医者診断というのは、浮遊する沢山の症状を一つの明確で重大な問題の感知された存在へと整理することである。医原病（iatrogenics）は、自らが直面する環境を自らが創造するという恰好の例の一つである（Scheff 1965）。蒸気機関車のボイラーマンはボイラーに石炭をシャベルで一回散布するごとにボイラー内に熱いところと冷たいところのパターンをイナクトし、それが次の散布の仕方を制約する（Withuhn 1975）。

このような事例は枚挙にいとまがない。組織と環境の関係についての昨今の研究の多くは、両者の境界が決して明確なものでなく（Starbuck 1976, p.1070）なおかつ組織が環境を作るという点を軽視する傾向にある。本章の残りの部分で、この偏向を是正しようと思う。

## イナクトメントの特徴

### 囲い込みとしてのイナクトメント

イナクトメントを囲い込みという行為としてすでに述べた。それがどんなことをイメージするために、処理される主要なインプットが記号と記号の間に何のスペースもない株式相場のティックータープ（株式相場通信機用テープ）かあるいはセンテンスやパラグラフに区切る句読点のないアウトプットを流し出すテレタイプを想定して下さい。句読点のないアウトプットでは、どこである“ストーリー”が終って他のストーリーが始まるか、あるいはそのストーリーが分析に価するユニットであるかどうかさえわからない。同様のことが、句読点のない株式相場のティックータープでも生ずる。いずれの場合でも、データは沢山あるが、それぞれの重要性に関するヒントが何もない。ティックータープやテレタイプをさらに調べるためにブロックに分けることが、従業員の仕事となる。ブロッキングというこれらの活動はイナクトメントの素朴な形態である。あるものが取り出されたら、それが組織にとってただちに環境となるのだが、その環境は従業員自らの行為によって生み出されたのである。

問題となっている現象の感じをつかむために、ある重要なスピーチのだらだらとメリハリのないテープ起こし原稿をあなたが読んでいると思って下さい。そこには、ただ活字が何の切れ目もなく並んでいるだけで、そのスピーチがどのように構造化されるべきかのヒントは何もない。あなたがこの切れ目のない活字のディスプレイを前にしたとき、“優れているところはどこだ？” “新しいといわれているのはどの点か？” “違いは何か？” “何がおもしろいのか？” “何がニュースなのか？” といったことに戸惑うだろう。読み進むにつれて、これらの問はあなたをイライラさせる。というのは、あなたは、コメンテーターから何のヒントもなしに、何が新しいとか一味違っているとか優れているとかを自分で決めなければならないからである。切れ目のないスピーチを前にしているあなたは、経験の流れを前にして、どれが良き部分でどれが悪しき部分かとどれが問題でどれが無視しうる部分だとかについて教えてくれる人が回りにいない従業員と全く同じ立場にいる。

あなたがそのスピーチをとり巻くコンテキストからスピーチのテキストのある部分を抽出するとき、あなたが精査のために囲い込んだ環境は、抑揚とか表情とかまわりの織りなすものを含んだオリジナルな環境とは別物である。抽出された部分を読む人は正に自分自身の一部を読むことになる。なぜならば、自分自身の関心が抽出の過程に作用するからである。こうしたバイアスが「スピーチは始めの方より終りの方が良い」とするものであれ「人称代名詞で始まるパラグラフの方がそうでないパラグラフより良い」とするものであれ、いま述べたことは当てはまる。スピーチの写しの“カオス”は、それをブロックに分割し、次ぎにそのある部分を見捨てる、そして抜粋されたブロックにもとづいて「話し手の側のかんたんな決定や状況がこれら特定の言葉を生み出したのか」を明らかにすることによって処理される（換

言すれば、囲い込まれた部分が潜在的な前件と後件によって分析されるのである)。

囲い込みがどのように行われるのかについては、Neisser (1976) の知覚サイクル (perception cycle) の説明が多くを語っている。Neisser は知覚サイクルを、解釈を助けるのに用いられるシエマ (schema) によって論じている。シエマは経験の凝縮されかつ一般化された変更自由な構成体 (organization) であって、行為と知覚にとって最初の準拠枠 (frame of reference) として作用するものである。シエマは、“信ずることは見ることだ” というフレーズにおける“信ずる”に相当する。シエマは見ることを制約し、したがって経験のある部分を囲い込むよう作用する。

Neisser はシエマを、情報を受け入れ、行為を方向づける能動的な情報-探索構造として描く。「シエマは感覚表面 (sensory surfaces) で得られる情報を受け入れ、その情報によって変化を受ける。シエマはまた、さらに多くの情報を得るための運動や探索活動を方向づけ、それによって得られた情報によりさらに修正される」(Neisser 1976, p.54)。彼はまた、シエマは、コンピューターのプログラミング言語のフォーマットとか物やイベントを探すためのプランとかある大体の方向にそった成長を可能にする遺伝子型のようなものとも言っている。Neisser は、シエマがいかに関与するかを説明するのに知覚サイクルを描いたが、この図はイナクトメントを述べるのに役立つ。

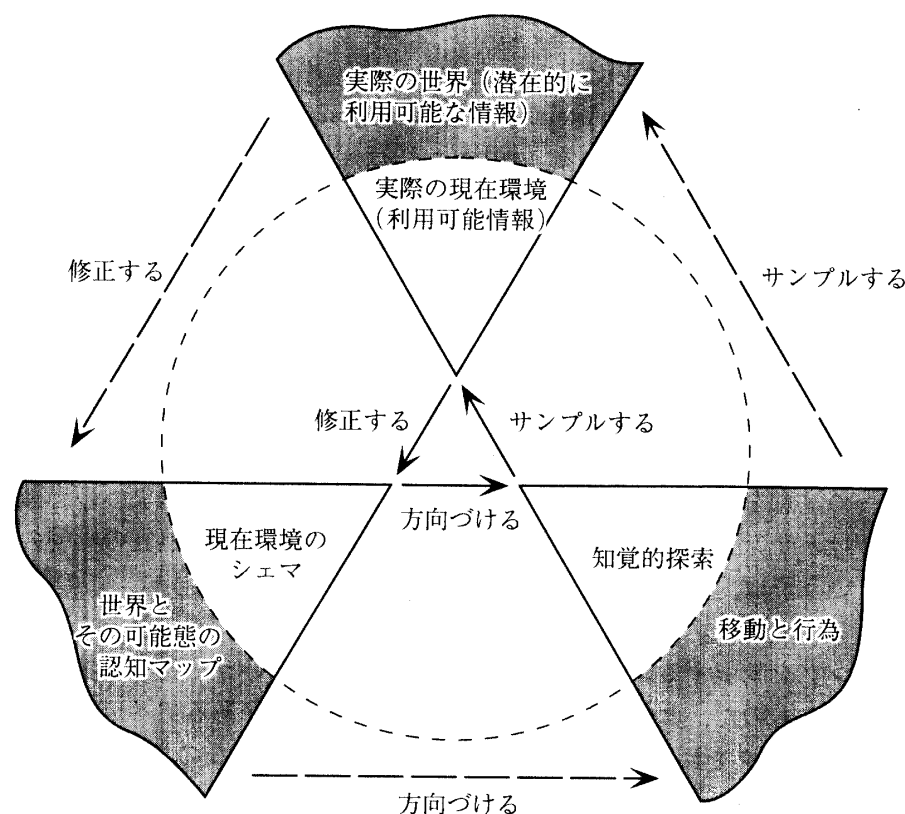


図6.1 Neisserの知覚サイクル (Neisser 1976, p.112より)

図6.1に示される知覚サイクルは途切れなく続くものである (Jordan 1968, p.26)。シエマは諸々の対象の探索を方向づけ、この探索がある対象の諸部分をサンプルし、これらのサンプルはシエマを修正するかもしれない。そして、そのシエマが次の探索とサンプリングを方向づけ、それによってシエマがまた修正される、このように、この過程は不断に続くのである。Neisserの知覚サイクルの3つの成分——シエマ、探索 (exploration)、対象 (object)——が意味形成のレシピすなわち“私が知っていることを私が知るまで私が何を考えているか私はわからない”における成分——考える (thinking)、知る (seeing)、言う (saying)——とかなり対応していることに注意されたい。人は、自分が考えていることにもとづいて、自分の発言にそれぞれ違ったものを見、その発言において自分が見たものが次に自分が考えることと次の発言において注意を払うために選び出すであろうものを修正する。



囲い込みは Neisser のサンプリングときわめて似ている。ある対象がサンプルされる時、そのわずかな部分のみがさらに精査するために取り出されるが、それらは、何が行われているかに関する指標として十分なのである。サンプルが抽出された後今検証しようとしていることに関していっそうの確信がもてるようになると、その後の探索はこの予感を確かめようとする傾向がある。知覚活動は自己-破壊的予言 (self-defeating prophecies) よりもむしろ自己-成就的予言 (self-fulfilling prophecies) の傾きがあるようだ。イナクトされた環境は稀というより普通なのだとわれわれが感ずる背景には、このバイアスが正にあるからなのだ。

Neisser の図では方向づけ、サンプリングそれに修正が1人の人の頭の中で行われるように描かれているが、組織においてはこれらの活動が多くの人びとの間に分散しているという点を理解することが重要だ。たとえば、境界人 (boundary people) はサンプルに理想的なところにいる (Aldrich and Herker 1977; Leifer and Delbecq 1978), しかし彼らのサンプリングが、組織の他の人びとによって押しつけられる解釈を拘束しているシエマを修正する人びとに生々しくかつ敏速に伝えられることはほとんどない。知覚サイクルの各段階が組織にどのように分散しているかを知れば、その組織がどのようなもので、自らがイナクトした世界がいかなるものかをどれだけよく知っているかについてかなり語ることができる。

組織におけるシエマの例は枚挙にいとまない。それらは、メンバーの組織経験から彼らが推定する認知マップとして存在しているようだ (Axelrod 1976; Bougon, Weick and Binkhorst 1977)。

その最も顕著な例は標準実施手続である (Allison 1971)。標準実施手続は、環境の処理を構造化するシエマである。標準実施手続は、探索を制約する準拠枠であり、しばしば自己-成就的予言のように展開する (Martin 1977)。それは、サンプルされた対象のある一定の面に注意を向けさせ、そのためその手続のルーチンな適用が正当化されてしまうようだ。

集団思考 (groupthink) についての Janis (1972) の説明はシエマ理論の色彩を帯びている。集団思考の現象は、人びとがただ一つのシエマに支配されていてこの支配が自己-強化的 (self-reinforcing) になるとき逆機能的結果 (dysfunctional consequences) をもたらすゆえに、重要である。集団のメンバーが特定のシエマを心から信ずるようになると、彼らはその確信を自己-正当化 (self-validating) するように環境への注意を方向づけそしてサンプルをし、その集団はシエマへの忠誠にいっそう熱心になる。この方向づけとサンプリングが、限られた確信への高まる同意と熱狂の影響の下で次第に狭いものになってゆくという点は、しばしば見逃されている。Janis がいうように、この螺旋運動はしばしば状況の重大な判断ミスを紹介する。

探索とサンプリングを制限するいかなるアイデアも、制限という正にその特質ゆえに、次第にもっともらしく見えてくるものだ、という点は注意されたい。ある人があるアイデアを持ちそれに“ふさわしい (relevant)” データを探すとすると、世界は複雑であいまいなので通常ふさわしいデータは見つかり、そのアイデアはいっそうもっともらしいと判断されるようになる。シエマの顕著な特質の一つは、それが反証しにくいということである (Ross 1977, p. 205)。

Neisser ならば、シエマはきわめてゆがみにくく、ふつうリアルな対象を拾いあげる、と論ずるだろう。しかし、組織におけるほとんどの“対象”はコミュニケーション、意味、イメージ、神話それに解釈から成り、それらすべてはかなり自由に定義や自己-正当化ができる、というのがわれわれの言いたいところである。

Neisser の知覚サイクルと意味形成のレシピとが対応しているというとき、知覚サイクルでの対象はレシピでの生の話に相当する。話すことはさまざまな解釈を許し、すなわちかなりさまざまなシエマを支持する、ということは明らかだ。このような普遍的な支持は、話している行為者の側が愚かとか悪いから生ずるわけではなく、不変どころか強化されるシエマと多義的な対象とが結びついて生ずるのである。合理性が限定された行為者はおそらく、自分のシエマを進んで反証しようとするよりは確認するこ

とに意を用いるだろう。シエマを適用する度にシエマを新しく作ろうとする人でさえ、そのシエマ作りは何かから始めなければならない。そして、その何かや仮定や過去の検索されたある部分が素早く練り上げられて一つのシエマとなるのだが、そのシエマは前のシエマと似ていて、人が知覚するものをコントロールする力をもっている。

### 逸脱増幅としてのイナクトメント

数あるイナクトメントの例の一つに、負の記号を偶数有する逸脱-増幅因果ループというのがある。これの重要性は、小さな攪乱が逸脱-増幅ループで発生すると大きな結果をとまなう大きな出来事に成長するという点にある。組織が自らの環境をイナクトすると言うとき、そのイナクトメントはその規模を現状のままと考えてしまう人がいる。しかし、そんなことはない。大きなイナクトメントが実は小さな源だったという例は、サンフランシスコでの通学の黒人差別撤廃運動にみられる (Weiner 1976)。

黒人差別撤廃をサンフランシスコでどのように実施すべきかについて決定するために、67人の市民から成る市民諮問会議が教育委員会によって設立された。時が経つにつれて、この会議は、黒人差別撤廃条例がいかに実施されるべきかの決定において次第に影響力をもつようになっていった。われわれの分析にとって興味をそそるのは、これら67人の委員の会議への出席率の違いである。

当会議は1971年2月16日に審議を開始し、1971年6月2日に審議を終えた。この間70回の会議が開かれた。約2日に1度である。当然のことながら、全ての委員が全ての会議に出られるわけではない。参加率のこのわずかな違いがすぐに増幅されたのである：

タイトな期限が中高級階層の白人女性——彼女たちは勤めておらず子供の世話も工面できるので昼間も時間がある——と一部の参加者——彼らの雇い主は昼の時間をこの意思決定過程に割くのを委員たちに許している——とによる (意思決定過程の) 支配に導いた (Weiner 1976, pp. 234-35)。

その結果、黒人の委員たちは撤廃計画の策定に積極的に参加しなかった。しかし、ことは参加時間の問題に止まらなかった。出席率の違いのために生ずる能力の違いという問題が出来たのである：

ハイペースの参加が続くと、最も活動的なメンバーたちは小集団をつくり、そこが意思決定に必要な能力を独占するようになる。活動と能力の2つの要因が正のフィードバックループ——活動が能力を高め、高められた能力が活動を高め、……——を生む。このようにして、一部の参加者たちのきわめてハイペースな選択への参加は、懸案を処理するのに必要な能力と経験の大部分を最も活動的な参加者たちが占有するという結果を招く。そういう人たちが実質的にも有能になるにつれて、その他大勢の参加者は意思決定過程にいつそう近づき難くなる (Weiner 1976, p. 247)。

Weinerはこの現象を能力累増 (competence multiplier) と呼ぶ。頻繁に顔を出す参加者はしち面倒くさい環境を生み出し、そのため彼らの参加がいつそう要請され、その結果彼らはそこで出される問題を処理するための情報にいつそう精通するようになる。悪循環が創造され、諮問会議の常連は、彼らが新しく発掘した能力によってのみ処理されうるようなきわめて面倒くさくて微妙な問題をイナクトするのである。これ程頻繁には出席しない人は自ら事情に疎いと思い、次第に追いつけなくなり、常連によるややこしい会話に加わるのにいつそう躊躇するようになる。事情に疎い人は意思決定過程から身を引き、このため黒人差別撤廃計画のレベルがさらに木目細かく複雑なものになり、いつそう少数の人しか理解できないものになる。参加率の差というわずかな初期の違いが、時を経るにつれて、市民諮問会議の取り組む問題や計画や環境をまるで大きく変えてしまったのである。

黒人差別撤廃とその実施について論じられた問題は、諮問会議に対して外から与えられたものではない。そうではなくて、彼らに与えられた問題は彼ら自身が作ったという側面がある。解の木目の細かさ

や論じられる問題の微妙さやそこで交わされる利害などはみな、会議の参加パターンが生んだところ大だったのである。

紛う方なき逸脱-増幅ループの例をくり返そう。ある問題に割く時間のある人は、その問題に払う時間のある人だけが扱えるものに問題を変質させてしまう。そのためその議論では、さほど頻繁に出席しない人は細部がよくわからないので次第に疎外されてしまう。会議に単に顔を出すというただそれだけの活動が、会議によく出る人のみが扱えかつコントロールできるような環境を生み出す。そうなるまでは何度もループを循環しなければならないが、こうしたことはよくある話で、だからなおさらイナクトメント過程が軽視できないのである。

### 自己-成就的予言としてのイナクトメント

イナクトメントは導出的 (efferent) 意味形成といえるようだ。修飾語の導出的とは遠心的とか外側へという意味である。ある人のアイデアが移出され、移植されやがて知識として再発見される。しかし、発見といっても元にさかのほれば、発見者による発明なのである。粗っぽい文字通り解すれば、導出的意味形成とは循環思考といえる。行為であれ知覚であれ意味形成であれそれらはみな、自己-成就的予言に似た循環的で緊密に結びついた関係において存在している (例, Archibald 1974; G. W. Bateson 1951; James 1956; Kelley and Stahelski 1970; Henshel and Kennedy 1973; R. A. Jones 1977)。

#### 自己-成就的予言とは

自分の引き起こした他人の反応に対して適切な反応となるような自分の元の行動である。たとえば、「誰も私を好きでない」との前提で振る舞う人は疑り深く、かたくなで、警戒心に満ちたあるいは攻撃的な態度で行動するだろうが、それに対して他の人びとは冷たく反応するようになり、その結果そうした行動が彼の元々の前提を支持する。この一連の経緯で何が特徴で問題かといえば、他の人びとのそうした態度を招いた張本人が実は自分だと思っていないで、ただ反応しているだけだと思っていることである (Watzlawick, Beavin, and Jackson 1967, pp.98-99)。

これに関連する現象は音楽評論家の Leonard Meyer がロジックの思い込み (presumption of logic) として論じたものであり、それについては第5章で簡単に触れた。Meyer の仮定によれば、ロジックの思い込みは新譜 (それは多義的インプットである) の把握において重要である。Meyer の強く主張するところによれば、個々の演奏家が新譜を把握しようとするときはいつも、それがうまくいくかどうかは、作品のそして作曲家のシリアスさ、目的性それにロジックへの演奏家の抱く事前の信頼に左右される。

表現したい何か (reason) なしには芸術には何も生まれないし、何かが生ずるには何らかの一定の原因が必要で十分であるという思い込みは、芸術経験にとって一つの基本的条件である。…この根本的確信 (belief) なしには、聴衆は判断を留保したり、意見を訂正したり、関係を探し求めたりする理由をもたないだろう。そのとき、逸脱や稀少性それにあいまいさは何の意味ももたなくなってしまうだろう。そこには何も進歩がなく、あるのはただの変化だけということになる。芸術の目的性や合理性への信頼なしには、聴衆は、これまでの音楽とは異なるものを理解しようとしたり納得しようとはしないだろうし、もっと聴いてその存在理由を追求しようとはしないだろう (1956, p. 75)。

ロジックの思い込みは自己-成就的予言に似ていることを銘記されたい。聴衆は、演奏されんとしている曲が意味あるものであろうと思ひ込み、その曲を意味あるものとすべく努めそれが本当に意味あるものかどうかの軽々な判断を控え、ついにはその曲を意味があって完全なものと仕立てる方向に自ら貢献するのである。自己-成就的予言はその内容を規定しているきらいがあるが、ロジックの思い込みではそれがない。自己-成就的予言は、通常、学生は利口だとかバカだという予断 (Rosenthal and Jaco-

bson 1968), みな私を好んでいるか嫌っているか (James 1956, pp. 23-25), 銀行が支払不能になりそうだ (Merton 1948) とか世界は宿命的だ (G. W. Bateson 1951) といった予断の特定の内容を含んでいる。このように個々の予言が明瞭であるのに対し, ロジックの思い込みはどちらかといえば一般的で (メタ予言), 本質的には, そこにある種の秩序があり, その秩序を発見したり創造するのは単に聴衆の期待次第であると言っているのである。

管理者が多義性に直面し, それを削減しようとするとき, 彼らはよくロジックの思い込みに働きかける。彼らは, 世界についての自分の観点や世界に対する自分の行為が正当であると仮定し, さらに, 組織の他の人びとも同じ事を見たり行ったりするだろうと仮定する一方, 管理者がこれらの仮定をチェックすることはほとんどない。環境には秩序があり意味もあると思い込み, 管理者は秩序を押しつけるべく努めそれによって “発見された” と称する秩序をイナクトするのである。非多義性の思い込み (presumption of nonequivocality) は, 環境を非多義的な何物かにしてしまうような事柄を管理者がことさら見たり行ったりする誘引となるのである。

組織における自己-成就的予言の恰好の例は Warwick (1975) の研究に述べられている。国務省行政管理局次席補佐官の William Grockett は1965年7月国務省の再編成に着手した。それには, 階層の数を減らすこと, 意思決定の自律性を高めること, そして重要な機能を分権化することという三つの狙いがあった。国務省の一集団である外務職員局 (Foreign Service Officers) はこの改革の足を引っ張った。彼らの妨害は悪意あるものではなかったが, それは事象が自己-成就的予言のように展開すると由々しき結果をもたらす類<sup>たぐい</sup>のものであった。

外務職員局は国務省のエリート集団である。そのメンバーはワシントンでの政策策定における主要なポジションの多くを占め, 各国大使館員の長や補佐をつとめている。彼らは実権をもつゼネラリストで機敏な政治的レポーターで熟達した交渉者を自認し, それを誇りとしている。この集団の規範は伝統主義とエリート主義で, 彼らは問題に対するに外交的アプローチを重んじ, 要するに微妙さや交渉術や文化的洗練やマナーの良さを尊ぶ。彼らのキャリアの頂点は大使になることである。

この集団の閉鎖的でほとんどギルドのような特質からして, 新しく任命された人が国務省に着任するときはずっと, 外務職員局の人びとが狭量でよそよそしく非協力的にみえるのは驚ろくにあたらない。対する外務職員局の人たちは, 新任者が事情に疎く, 外交の微妙さがわからず外務職員局の重要性を過小評価するのではと案ずる。

こうした背景を知れば, 外務職員局がどのようにして自ら敵対的な環境をイナクトするかが容易にわかる。新任者は, 外務職員局のこの閉鎖性に直面して, このような人たちは創造的なこととか進歩的なことをほとんど生み出さないだろうと結論する。新任のトップがいったんこう仮定すれば, 彼は改革の計画やプログラムに彼らの協力を仰ごうとはしない。対する外務職員局は, 自分たちが計画から締め出されると, 攻撃的になり, 彼らの専門知識の領域に触れるアイデアや提案にいつそう猜疑の目を向けるようになる。その結果, 局員たちは当機関を機関たらしめている主要なもの, すなわち外交の伝統的概念にいつそうこだわるようになる。外務職員局がこのようにガードを固くすると, そのことが正に新任者の最初の印象を確証してしまい, この場合, 新任者は局員のアイデアにいつそう注意を払わなくなる。

第3章での手法を用いると, この悪循環は図6.2のように描ける。

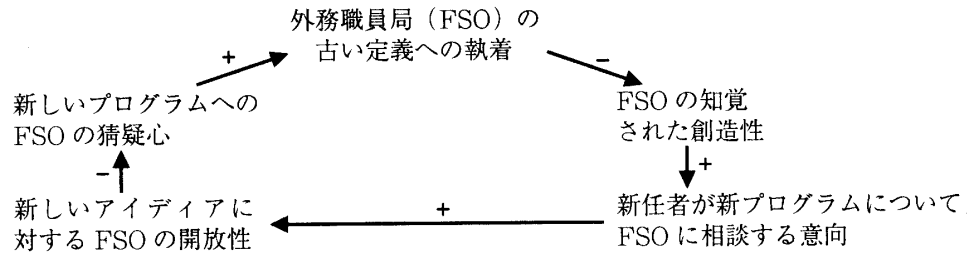


図 6.2

この例は自己-成就的予言の古典的なものである。もしこの状況を新任者の目から見ると、彼は外務職員局が防禦的でガードを固くし伝統的だろうと予言する。このように仮定すると、彼は局員をすべての重要な活動から締め出し、それが外務職員局側のガードを固くし防禦的にさせ、それが新任者の予言を確証する。

この同じ状況を外務職員局の観点から見ると、彼らは新任のリーダーが外交の微妙なニュアンスを理解もせずそうした活動に水を差すだろうと推定する。こうした仮定にもとづき、外務職員局は新任のリーダーから一步身を置き、これまで通りに業務を行う。このことによって、新任者は外交関係者が世間知らずで古いと結論し、それが外務職員局サイドの「新任のリーダーは国務省の“本当の”仕事についてきわめて表面的にしかわかってない」という元の懸念を確証する。

どちらの側も自ら敵対的環境をイナクトし、最初に企図した、邪気がないが具合の悪い環境に縛られている。共にバカ気た環境をイナクトしているのである。しかし、双方とも独善的に「バカ気た人——その人を介在させないことにはそれぞれの意図が実現されないのだが——がいなければもっと具合が良いのに」と主張している。しかし、双方が実際に直面するこのバカさ加減の種を自らが播いているという事実は、全く気づかれていないのである。

注意深くコントロールされた条件の下での自己-成就的予言の実験事例は、Kelley and Stahelski (1970) による協調的人間と競争的人間との間の相互関係パターンとその結果についての研究が優れている。この研究の驚くべき結論によれば、競争的人間による自分のパートナーの行動についての推測が、パートナーを（たとえ本来は協調的人間であったとしても）競争的人間にしてしまうような自己-成就的雰囲気をかもし出してしまうようだ。

被験者は、チキンゲームと同じような典型的な囚人のジレンマの状況に置かれる。“チキン（臆病な）”という名前は暴走族の若者がよくやるゲームから取ったもので、そのゲームでは、2人の無鉄砲なドライバーがハイウェイのセンターライン上に一定の距離をおいて向き合い、同時にスタートする。やがてそのままでは、正面衝突の危険が迫ったとき、どちらかがサイドに寄り“チキン・アウト（臆病のためゲームをおりる）”する。チキンゲームでは基本的には2つの手がある：避ける（行動 Y）と避けない（行動 W）。避ければ負けとなるが、双方が避けないと結果は悲惨だ（図 6.3 参照）。これを第 4 章での用語で述べると、このゲームには直接的コンフリクトがあり、各プレイヤーは相手に対し行動統制を有している、となる。各プレイヤーの最適行動は相手は何をするかに依存している。

A さん

		A さん	
		避ける Y	直進 W
B さん	避ける Y	8 / 8	3 / 10
	直進 W	10 / 3	1 / 1

図 6.3

チキンを始める前に、被験者は、パートナーとの関係で何を達成したいと思っているか、と尋ねられた。すなわち、協調的目標（「パートナーと協調して、私のスコアのみならずパートナーのスコアにも気を配りたい」）か競争的目標（「私はパートナーと張り合って私自身のために行動し、自分のスコアにだけ気を配る」）か、と質問された。そして、一人の協調的人間と一人の競争的人間のペアが作られ、何度かプレーがくり返された。やがてプレーが中断され、プレーヤーは「あなたのパートナーの目標は何だったと思いますか？」と尋ねられた。この判断には当然間違いも含まれるが、間違いにおもしろい偏りがある。最も共通した間違いは、競争者（競争的目標の被験者）による「協調的パートナーは競争者で、競争的目標の持ち主だ」というものであった。全体としてゲーム中に何が生じたかといえば、競争者が協調者の初期の頃の協調的行動を競争的スタイルに変えてしまうように行動したこと、しかもパートナーをそう変えたのが自分であることを自覚していないという点であった。

こうした研究により、競争的人間は他人も常に競争的であると信ずる傾向があり、他方協調的人間は他人は協調的であったり競争的であったりさまざまだろうと思っている、ということがわかった。Kelley and Stahelski (1970) はこの非対称性を図6.4のような三角仮説の形で表わした。

他人のタイプについての予想

	協調的	競争的
協調的	×	×
競争的	×	×

図6.4 三角仮説 (Kelley and Stahelski 1970, p.77より)

三角仮説(図6.4)は、協調的人間と競争的人間とは他人のタイプに関する見解において差があるという事実を要約している。そして競争的人間の場合、他人も決まって競争的だとの自らの思い込みによって、自分の仮定する競争が常態であるということを協調的人びとに植えつけてしまうように彼自ら振る舞う。競争的プレーヤーの耳にはゲーム序盤の協調的序曲が決して届かない。その代り、彼らは協調的プレーヤーを競争的にしてしまうような行為をし、その結果、全ての人々は競争的だとの競争的人間の元の定義を成就させるのである。

事柄のこうした経緯におけるポイントは、すべての人が競争的だという競争的人間の徹底した主張にも一片の真実があるということである。競争的人間がわかっていない点は、その一片の真実が人為によって植えつけられたものであり、それがなければ協調的であったろう人びとに競争心を芽生え植えつけたということである。したがって、競争的人間の弱肉強食が世の習いという言葉は、彼の眼前に展開するものの完全に正確な表現なのである。しかし、その競争的人間の見逃しているのは、自分がそうした世界をイナクトした、という点である。

自己-成就的予言という大げさな物言いのため、それが生ずる頻度は実際より低く見積もられがちである。予言ということでイメージするのは、大層なファンファーレの後に生ずる大事であって、それゆえまれなことである。自己-成就的予言のもっと適切なイメージを探るとすれば、毎日あるいは日常生活において人びとが期待したり予期したり予測したりあるいはありふれた予想を常々している図となる。(たとえば、私が頁をめくると印刷された字を見出すだろうといった程度の予測)。

#### リアリティーの社会的構築としてのイナクトメント

イナクトされた環境という概念は、ともすれば知覚された環境(perceived environment)を連想さ

せるかもしれないが、それとは同義ではない。もしイナクトメントの本質が知覚された環境だとしたら、Lou Pondyの言うように、その現象はエンアクトメント (enactment) ではなくエンシンクメント (enthinkment) と呼ばれていただろう。

組織にとって変異に相当するものを取ってエンアクトメントと称するのは、管理者が自らを取りまく多くの“客観的”特徴を構築、再編成、抽出したり逆に壊したりするのだということを強調するためである。人が行為するとき、彼は変数を整序し、なんらかの秩序を挿入し文字通り自らの制約を創造する。このことは、その制約が回避されたテストを正当化する幻想によって創造されたにせよ手ひどい痛みを説明する現実において創造されたにせよ、真実なのである (Simmel 1959)。

最近では言われなくなったが、しばらく、リアリティーは構築されると言われていた (例、McLeod and Chaffee 1972; R. A. Jones and Day 1977; Berger and Luckmann 1967; Ball 1972)。こうした見解は、リアリティーとは選択的に知覚されたものであり、認知的に再編成されたものであり、人びとの間で協議されたものであるということを強調している。それらの多くは次のように思っている。すなわち、このようなリアリティー構築の対象となるのは手ごたえのある (tangible) 何物かであり、この対象を定めるに必要なのは、良きパートナーを選ぶことができ、根底にある秩序を掘り出せる良き手順を選べることのできる賢さである。リアリティーの社会的構築という立場では、行為者が自分たちの行動の意味について全面的ではないにしろコンセンサスに達することができ、誰もが表情とか行為とか事象の根底にあるパターンを求めているということが強調されている。そして、これらのパターンはあれこれの解釈手順から独立に存在すると仮定されている (例、Goffman 1974, pp. 1-2; Gonos 1977)。

もっと極端な立場には、社会的秩序は不確かな存在でメンバーによる慣行の説明 (accounting) や記述から独立しては全く存在しえないとするものがある (例、Mehan and Wood 1975)。組織化モデルの依拠するのは、行為が認知を規定するとの立場から、秩序は発見されるというよりも押しつけられるものであるという見解である。組織内で用いられる意味形成の基本装置は思考を発見するための発話が前提されているものである。私が語ることを私が知らずして私が考えていることがどうしてわかるか？ 事のこの経緯において、話すという行為が認知を規定し明確にする契機となるのである。組織のメンバーはかなりの時間一人言をいうのに費していると言うとき、われわれはイナクトメントの重大な特徴を述べているのである。一人言は、それが認知を導き規定する行為であるので、一人言という行為なのである。G. W. Batesonは同様のことを次のように述べている：“探険家は自分が何を探険しているかを、探険し終えてはじめて知ることができる” (1972, p.xvi)。

リアリティーは社会的構築の産物であるという考えは、構築 (construction) なる言葉ゆえに何か行為らしきものを連想させる。しかし、この構築は通常、何が生じたかについての人びとの間の協議という活動以上でも以下でもないのである。この考えには、人は、しばしば一人で、やがて自らが知覚し、知覚に関して協議する何物かを積極的におくという発想があまり見られない。リアリティーのこの最初の植えつけ (implanting) をより強調する言葉こそ実はイナクトメントなのである。

協議された環境とかリアリティーの社会的構築という概念は、知識は客体から主体への方で得られるという前提に立っている：

客体 → 主体

客体が知覚され、認知的に作られ、さまざまにラベル付けされ、さまざまな遠くのかつ末端の事象と結びつけられる。そこには理解はまた反対方向のものでもあるという可能性があまり考慮されていない：

客体 ← 主体

主体の客体への潜在的な作用といった場合次のことを意味している。知識は主体が客体と相互作用する側面を有し、客体を一部分構築する活動である (Gruber and Vonèche 1977)。主体と客体との間には、刺激が反応を引き起こすといった考え方が意味するような一方向の作用ではなくて、相互の作用がある。この相互作用は、組織化モデルではイナクトメントと生態学的変化との間の双方向の作用の形でとらえ

られている。

イナクトされた環境のいま一つの顕著な特徴は、それが組織のインプットとしてでなくアウトプットとして扱われていることである。対する知覚された環境の通常の見扱いは、それが組織に影響を与える（唯物界ではないにしろ）状況についての現在の個人的定義であるというものだ。

イナクトされた環境は、組織化活動のアウトプットで、ある意味で古い遅ればせの過ぎ去った刺激である。イナクトされた環境は、因果の形で蓄えられた過去の事象の理のある翻訳で、現在のイナクトメントおよび（あるいは）淘汰を拘束する。その点で、組織化モデル内で重く考えられている状況の定義というものに比べれば、一定のタイムラグそれに一定の回顧的色彩は逸れえない。

この環境が因果マップとして蓄えられ、押しつけられた因果のネットワークを通して影響力をもつという主張も、リアリティーの社会的構築という考えにはない。

### その意味するもの

組織の研究者はよく、組織と環境とを切り離し、事柄はこれら2つの明確な実在（entity）の間で生ずると論ずる。組織の研究の問題をこのように分割してしまうと、ある種の問が排除されかねない。環境と組織が区切られたものとして語るとすれば、たとえば、研究者は次のような問を發するようになる：“組織は、環境なるものの根底にある構造をいかにして發見するか？”研究者が“2つ”の実在を分離し、それぞれに独立の存在性を与えたら、彼は一方の実在が他方の実在の真相を暴きかつ知る方法を緻密にすべく研究するに違いない。世界が環境と組織に峻別されるとなると、人びとが見ているということが実は人によって發見されるというよりも發明されるという側面があるのではという問を發せなくなってしまう。

組織が何物かにぶつかり、その傷が環境のある種の実体性（tangibility）を証明しているのは確かである。たとえその実体性がいかように語られようとも。イナクトメントの観点はその点を否定するものではない。だからといって、組織を外部で生ずる事柄の受動的なセンサーとして見るべきだとの考え方に与するわけでもない。Heider（1959）によれば次のようなことが言えるようだ。すなわち、2つのアイテムからなるどんな組も、一方のアイテムが他方のそれより内的に拘束され、タイトに結合してあたたかものようであるとき、タイトに結びついているアイテムは物（thing）であり、他方のルースに結びついているアイテムはその特性をより密なる、物の方に似るように再編成しているいわば中間物（medium）である。

いかなる組織も環境に比べれば多少とも内的に拘束されている。もし組織がそうであるならば、組織が環境を再編成することの方が環境が組織を再編成することよりも自然だ。キャンパスの学生活動家集団はたいてい内的にタイトに結合して、そうでない教授会に彼らは要求をつきつける。その結果、これらの活動家集団はしばしば物のような環境（thing-like environment）となり、ルースに結合した教授会はそれに合わせなければならない。しかし、その学生集団といえどもその基盤は、通過的な仲間意識とか一元的でない忠誠心および短期の問題意識であって、多くの労働組合にくらべてルースにしか結合していない。したがって、学生活動家集団は、対労働組合よりも対教授会の方の方が環境をイナクトできるのである。

重要な点は、連帯性（solidarity）というのは相対的だ、ということである。いかなる状況でも環境が組織の反応を強いると言うからには、比較される2つの実在のどちらがよりタイトに結合しているかを見きわめた上での話でなければならぬ。ところで、一般によりタイトに結合しているものがタイトでないものに対する制約となるのだが…。

組織の直面する環境にイナクトメントが大きな寄与をするか否かは、明らかに組織の規模によって左右される。組織が大きくなるにつれて、組織が文字通り自らの環境の大きな一部となるし、ならざるを



えない。Campbellはそれに関連して：

適応的進化は負のフィードバックの制御装置なので、それが最もよく機能するのは、進化する社会的組織が環境全体の小さな部分で、それゆえ社会的組織の変異が淘汰システムすなわち環境全体を実質的に変えないときである。適応的な社会進化が今日国家のレベルで行われているとの考えに疑いをもたざるをえないのは、正にこの理由によるのである。主要な国家は少数で、それだけ互いの環境の支配的部分となっているので、ある国で生じた変異はいずれも全体システムを根本的に変え、やがて淘汰システムは変質して安定的な負のフィードバックというより逸脱的な正のフィードバックのようなものになっている (1975 b, p.1106)。

もし進化する組織が環境の小さな一部でないとしたら、その行為はその環境ひいては淘汰システムを変質させてしまうだろう。組織が大きくなるにつれて、組織はそれ自身淘汰システムとなり、文字通り、自らに押しつける環境を押しつけるのである。こうした条件の下では、組織と環境との区分は限りなくあいまいとなるのは明らかだろう。

テクノロジーの密度が高い産業の場合、そのイナクトメントはハードウェアのかなり実質的な部分に対応し、それにそったものでなければならないようだ (Klein 1976)。たしかにテクノロジーはイナクトメントの過程を変質させるかもしれないが、テクノロジーの密度が増すにつれてその分イナクトメントが減少するとの主張は、組織によって処理されるのは機械ではなくて情報であるということをおぼれている。テクノロジーは多量の生データを生むが、それらを捌くために組織は今まで以上の囲い込みをしなければならなくなるのである。

R. H. Hall (1977, p.61) それに Child (1972) の言うところによれば、人の組織内でのレベルによってイナクトメントが変わるようだ。人は職位によって権力へのアクセスが異なり、したがって組織内外の他の人へのイナクトメントの押しつけの成否も違ってくる。権力者の側近や彼らのために情報収集する人 (例、議会の委員会) は拘束的で説得的なイナクトメントを創造するだろう。

それにもかかわらず、階層のレベルとイナクトメントの浸透度との間に単純な直線関係があると考えには及ばない。低いレベルの参加者のパワーが、第1章で触れたように、自分のイナクトメントに影響力をもたせるようにできるのである。低いレベルの参加者による生産制限は高いレベルの参加者にとって強力なイナクトメントである (そうした制限は可変的な材料投入と作業員についての多義性を削減する)。拘束力のあるイナクトメントは組織内のパワーラインに従うが、このラインは公式的職位や職階のラインとは一致しないことがよくある。

研究者は、そもその環境が何からできているかを知っていると主張するのに慎重であるべきで、他方、環境とは複数あって常に一つはあると主張するのに大胆であるべきだというのが本章で銘記して欲しい点である。環境は多元的で、見る人の目の中に存在し、思われている以上に脆くて再編しやすいものである。したがって、良き質問とは“だからどうなのだ?”である。

組織が環境をもっと良く“見る”ために自らの位置を定めようとするときはいつでも、そうした行為は別のすなわち見られる立場から検討されるべきである。環境を見るために自らの位置を定めんとしているときの問は次のようなものであるべきだ。“組織が見るだろうディスプレイを創造している組織のやっていることって一体何?” 組織が物を見ようとするとき、見つめかつ見つめられるという立場にふつつなる。見つめられていることを“知っている”環境は、それゆえに変わり、それに気づかないときは異なる生データを発する。こうした条件の下では、データ収集に積極的に取り組めば、組織はそれだけ自分自身を見るようになる。

イナクトメントの観点の言わんとするところは、組織の人びとは自分たちが行っていることの実態についてもっと意識すべきで、それについてもっと考えるべきであるということだ。人が環境を組織から切り離し、環境の外にあって (環境の) 正確な反応を生み出すようなスキニングをするとの立場に立てば、精度を高めるために高出力の顕微鏡のようなものを用意し、そのために組織は資源を投ずべき

だろう。もし人びとが自らの環境の多くを自らが創造しているのだと認識すれば、精度を高めるためのそうした努力は全てナンセンスなものとなる。自らのイナクトメントに関係している組織がやらねばならないことは、最初の状況に観察者の介入がなかったとしたら生じたであろう効果と自らの介入の効果とを区別する方法を見出すことである。自分はイナクトされた環境を生み出しているという事実気づいている組織は、真か偽かよりも妥当か否かを問題にするだろう。環境がイナクトされて、そこには真とか偽といえるようなものがないならば、より妥当かどうかの解釈 (version) があるのみだ。したがって、われわれは物事をありのままに見ているかどうか、われわれが正しいか否かあるいは幾分かは真かといったきりの無い問を論ずる代りに、われわれは何をしたか？ これらの行為はどんな意味があるか？ われわれは何をやらなかったか？ われわれのオプションを残し、われわれのレパトリーをなるべく損わないようにするには次にどんなステップを踏んだらベストか？ この傷は何を物語るか？ 固いガードをどうやって崩したか？ といった問を論ずべきだろう。

\* 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。