

### <研究ノート> 齋藤・K. ワイク 「組織化の社会心理学」 第2版(1979) : 6

ENTA, Yushi / エンタ, ユウシ / 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)

3

(開始ページ / Start Page)

95

(終了ページ / End Page)

119

(発行年 / Year)

1995-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016127>

## 〔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)\*

- 6 -

## 第7章 淘汰と組織化

組織は、パン (pun, 同音異義) のような環境をイナクトし、それに適応し、その真只中で生存している。パンのもたらす多義性をうまくこなすか否かは、淘汰過程に大いに依存している。そうした過程がどのように行われ、何に働きかけるかは、以下の事例からおのずと理解されるだろう。

## パンと組織化

## 日常生活でのパン

組織のパンはどこにでもある。自動車メーカーがクルマの価格を引上げ、同時に大幅に値引きするとき、買い手はパンのような情報によく出くわす。あるクルマの価格が示されたとき、それは昨年より安いのか高いのか？その答はあいまいで、どちらとでもいえる。デパートの購買担当は、有名な服飾デザイナーの最新のコレクションを見て、よくそのいくつかを褒める。しかし、その称賛は多義的である。というのは、自分の発注するデザインをライバルに知られたくないために、彼らの多くは自分がベストと思うデザインには拍手しないものだから (Goffman 1969, p.16)。提案箱を設置すべきだとの提案を提案箱に投じたかった人が、オフィスに提案箱がないのを知ってガッカリしたという。でも本当のところ、提案箱がなかったのは、彼にとって良かったのか悪かったのか？銀行は、あなたが金に困っていないことを証明できるときにのみ、あなたに金を貸す。銀行から金を借りたあなたは、金に困っているのいないの？調査マンの「ある集団をセックスで分けた」というとき、彼は、集団を男と女に分けたのか、それとも旺盛な人たちとそうでない人たちとに分けたのか？

将校はよく多義的な指令を受ける。現場の指揮官は次の2つの原則から閃きを得る。その2つの原則とは、命令にともかく従えという命令連鎖 (chain-of-command) の原則といかなる戦場でも指揮官が王様だという現場自律 (local-autonomy) の原則である。オーストリアの軍人で最高の勲章はこの2つの原則に従った人に授けられる。マリアテレサ勲章は、あえて自律的に行動し命令に果敢に抗することによって戦局を一変させた将校に専ら与えられる。もちろん、事がうまく運ばないときは、彼らは勲章がもらえず不服従のかどで軍事法廷にかけられる (Watzlawick 1976, pp. 24-25)。

## パンとパラノイア

諜報の世界は正に多義的情報の世界である。諜報員一人をあれこれ考えても、いかなる次第となるか見てみよう：

イギリスの外交官の中にロシアのスパイがいることがわかり、イギリス側は彼を懲役42年の刑で収監したが彼は5年後に脱獄したとしよう。これに対して、ロシア側はどう考えるだろうか？彼はロシア側の男なのか、そして彼の送ってきた情報は信頼できるのか？彼ははじめから二重

スパイでわれわれにニセ情報を送り続けていて、彼がイギリスのために働いていなかったと偽装するために彼は短期間収監されたのではないか？ 彼はロシアに忠実だったがイギリス側に気づかれ、彼自身全く知らずに、ニセの情報をつかまされ、それをロシアに送っていたのではないか？ 彼がイギリスのために働いていてしたがって彼の送った情報はニセだったとロシア側が誤解するよう、イギリス側は彼をわざと脱獄させたのではないか？ そして、イギリスはイギリスの側で、ロシア側がこのスパイの情報にどれだけ重きを置いていたかを知るために、まずロシア側がこの男を実際に自分たちの側の男とみなしているかどうかを知らなくてはならず、もしロシアが彼を信頼しているとわかったら、イギリス側は次に、この男に対するロシアの信頼をイギリスが最初から察知していたとロシア側が思っているかどうかを知らなければならない (Goffman 1969, p. 64)。

疑いはじめたら切がない。これは多義的情報の場合めずらしいことではない。諜報活動でのすべての証拠 (cue) はいかようにも解釈できるので、いつになっても謎が残る。たとえば、真珠湾攻撃の前日、アメリカのある海軍武官はワシントンに、日本の艦隊はいぜんとして母港に停泊しているので、彼らによる奇襲はないだろうとの情報を送った。彼のこの判断は、真珠湾の前日水兵の一団が東京の街を歩いているのを彼が目撃したことにもとづいていた。その武官が知らなかったことは、その水兵たちが本当は陸軍の兵隊でアメリカを欺き重大任務を担った艦隊の出発を隠すために水兵の恰好をしていたことであつた (Goffman 1969, p. 62)。

その武官は日本海軍の行動についての疑問の余地のない証拠を求めたのだが、そのため彼は敵に利用されやすくなってしまった。

観察者がある事柄について100%確証するような証拠を求めているという事実が正に、その証拠を疑わなければならない理由なのである。というのは、彼にとっての最高の証拠は同時に彼を騙したい人にとっての最高の証拠でもある。表現ゲーム (expression game) において敵の裏をかくようないかなる手があるろうとも、敵があなたを最後にひっかけるのにもっとも利用するのはあなたのこの裏をかこうとの心だ、ということをも銘記すべきである。第一級の秘密情報をつかむにはスパイが一生懸命働かなければならないので、上司は一生懸命働らく者の情報をそれだけ信頼するようになるだろう。しかし、上司がそのようになるというこの事実ゆえに、真実の事実を得んと一生懸命に働らいているスパイに敵が巧妙にニセ情報をリークするに違いないとか、あるいは“転向した”スパイが意図的に蒔かれた情報のために一生懸命働らいていたふりをしていただと敵が主張するに違いないと疑ってみる必要がある。…… 状況が本当の本当らしく見えるとき往々にしてその状況は偽りであり、偽りがきわめて明白なようなときは実は何の偽りもないことが多いようだ (Goffman 1969, pp. 62-69)。

これらの例が組織に無縁だなどと思わないためには、組織も敵を有し、稀少資源をめぐる競争し、競争者を欺くという事実を知っておく必要がある。Emery and Trist (1973) によれば、組織は攪拌された反応的環境 (disturbed reactive environment) —— ゴールと落とし穴 (noxious) がランダムに分布しているのではなくそれぞれまとまってあるような空間 —— でおとりを用いる。ゴールと落とし穴が偏在しているからこそある種の計算や戦略が有効で組織が有利なポジションをとることができる。ちなみにそれぞれがランダムに散らばっていたら、計算も戦略も無意味である。また、攪拌された反応的環境には同じような組織が2つ以上存在する。したがって、ある組織がその環境における地点の良し悪しについて知っていることは他の組織も知りうるのである。これは、すべての人が同じ場所に行こうとすることを意味している。

このことを知れば、私は他者を妨害することによって自らの勝機を拓けようとし、他者が同じように行動しようとするばかりでなく私がこのことを知っているのを知るだろうことを私は知る。…… こうした時、あなたはそれぞれが (その場その場の) 直接の状況に向けられているが総合

すると戦略目標にかなっている行為の一連の選択（戦術的決定）をするばかりでなく、あなたがつつがなく前進できるよう他者を排除するような行為をも選択しなければならない。すなわち、自分の最善の戦術を選択するというだけでなく、自分が引き起こさせたい他者の戦術とは何かということも考えなければならない。したがって、このような環境で戦略目標に向って進むためには、中間レベルの選択——オペレーションか、計画された一連の戦術的攻撃と他者の予測された反撃とそれに対する再攻撃を考えたキャンペーンかの選択——が余儀なくされる（Emery and Trist 1973, pp. 49-50）。

## パンと管理

パンはいたるところにある（Crosbie 1977）。組織にいる人がこの事実を看過すると、手ひどい仕返しを受ける。自分の前のディスプレイにただ一つの意味を決めつけそれを押しつけたりすると、他の意味も同じ程度にありうることを知らせて後悔することがよくある。世の中の多くの事は過剰決定すなわちある一つの事象を生起させるのに実際必要なもの以上のものがそこには働いているという事実を敷衍すると、いかなる事象の意味も一つではないということになる。とはいえ、そこに明瞭さの違いとか多義性の程度の違いは当然ある。一つの事柄にも多くの意味があり（そのどれもが脆くてそれだけ変わりやすい）と心得て注意を怠らず、イナクトメントに沢山のイメージを押しつけられる優れた保持システムを有し、自らの住む世界をかき回すぐらい積極的で、自らが環境になってしまうほど大きくもなく自らが依存する資源すべてをコントロールできるほどパワフルでもないそうした組織は、自らの経験の流れから一連のパンを絶切れることなくとり出すことができるだろう。

組織は不確実性（uncertainty）に取り組んでいるとも（Duncan 1972; Downey and Slocum 1975; Manning 1977）、あいまい性（ambiguity）と取り組んでいるとも（Lerner 1976; Upton 1961）あるいは非決定性（indeterminacy）と取り組んでいるともいわれている。しかし、われわれはあえてこれらの用語を使わずに、ある理由から組織は多義性（equivocality）を処理しようとしていると考えてみたい。その理由は、名詞**多義**（*equivoque*）の言葉に隠されている。

多義とはパン（同音異義）で、同じ音の響に少なくとも2つの意味や別々の発想が含まれる言葉である（Koestler 1978）。多義なるものはただ一つの分類には収まらず、常に、2つ以上の何物かや意味の指標として分類されうる。多義とは決定不能で、謎めいていて、アンビバレントで、疑わしいもので、多様な意味を有している。意味が欠けていたり混乱しているようなインプットを多義とはいわないことを銘記してほしい（それぞれあいまい（ambiguity）と不確実（uncertainty）という言葉が対応している）。多義的なインプットとはいくつかの意味を有し、さまざまに分類できて世界のあれやこれやの状態の指標ともなりうるので、きっちりと分類したり取り扱ったりしがたいものである。

したがって、組織が多義性と直面しているというとき、それは、組織がパンの世界にいるということである。われわれのイメージする環境とは、無秩序で非決定的で混沌としたものではなく、いかようにもとりうる多種多様な変数にさまざまな関係が押しつけられうるような環境のイメージである。多義性なる語こそは、こうしたニュアンスをとらえているようだ。組織が取り組まねばならないのは、状況に押しつけられうる正に豊富で多様な意味なのである。パンの重要な特徴は、その複数の意味を折衷できないことである。それぞれの意味は本来別個のもので、常に別個であり続け、それを処理する方法は、ある意味を是とし他を非とするか、組織がさまざまな意味を交替で使うかである。

組織はよくジレンマに直面する（Aram 1976）。ジレンマの2つの角の重要な点は、それぞれが別個のもので、融和や折衷ができず、一方の角がなくなって初めて他方の角が組織に根付くのである。ジレンマとパンとは良く似ている。ジレンマにおける複数の意味は簡単には解消しないし、パンでの複数の意味も同様に解消しない。複数の意味を否定あるいは無視してでも、組織は複数の意味を処理しなけれ

ばならない。組織が世界から意味を形成する方法や世界にあれこれの意味を押しつけるのに相当の時間を割いているという事実は、興味深い。経験の流れに一つの意味を押しつけそれがすべての可能な意味を尽しているということは事実上不可能である。というのは、組織の存在の主要な側面は多義性だと思うからである。

## 淘汰の性質

“私が言うことを私が知らずして、私が何を考えているかどうして私がわかろうか？”というフレーズにおいて、淘汰は知る (seeing) に相当する。淘汰は、“何が進行しているか？”という問に対するいくつかの答えを生成する組織的過程である。淘汰過程は意味や解釈を直接に、そして個人や部門や集団あるいは目標を間接的に淘汰する。淘汰過程は意思決定を含んでいるが、組織化モデルにおける意思決定とは、世界についてのある解釈やその解釈から敷衍されるものを選択し、そうした要約を以後の活動に対する制約として用いるかどうかを決定することである点を銘記すべきである。

淘汰過程は、自然淘汰の過程の中でも最も難解なものの一つである (Buckley 1967, p. 495)。淘汰はよくブラックボックスのように思われる。そのブラックボックスへの一つのインプットは、ある生態学的変化を2つ以上特徴づけるイナクトされた生データ (enacted raw data) である。いま一つのインプットは、過去に用いられたイナクトされた解釈 (enacted interpretations) である。そして、ブラックボックスからは、一つのイナクトされた環境 (an enacted environment) と最近していた事についての比較的安定した解釈 (a moderately stable interpretation) である。このブラックボックスで何が行われているのかについての一つの説明を試みよう。

手短かにくり返すと、組織化モデルによれば、組織メンバーは最初に言葉、行為あるいはハプニングといったもの——それらはみな多義的である——を生成し(かつ)あるいは囲い込む。これら多義的インプットは、淘汰過程での変形によって、それなりのものに (sensible) なる。さまざまな相互連結サイクルからなる淘汰過程で、そうした多義性に押しつけられるいくつかの意味が淘汰される。試めされる多くの可能な意味が、使えないとか現在のデータと矛盾するという理由で、正にふるい落とされるという意味で、淘汰なのである。試めされるあれこれの意味は、過去の経験(それは保持から淘汰への因果の矢印でしめされる)とイナクトメントそれ自身の暗示するパターン(それはイナクトメントから淘汰への因果の矢印で示されている)から生み出される。

## 人為的淘汰と組織化

淘汰の組織化における特殊性を理解するには、生物進化における淘汰の性質を再検討する必要がある。家畜は多種多様だが、そのうちのいくつかは望ましい特性を蓄えた種を淘汰・飼育する人たちによって生み出されたものである。望ましい個体が望ましくない個体と生殖しないよう介入するブリーダーの行為を通して、これまでにない特性をもつ群れが育ってゆく。優生保護をする知的装置がなかったら、同じ形成過程が一体生じただろうか？

再生産の成否の差が(整然とした介入をするブリーダーのように働らく)自然淘汰の知恵であることを実証したのはダーウィンの天才であった (Darwin 1844, in DeBeer 1958)。ダーウィンの説を最も簡潔に表現すると：

有機体は互いに異なる。それらは、利用可能な資源が支えうる以上の子を生む。生存に最も適した有機体が都合の良い特質を子孫に伝え、劣った形質は排除される。したがって、次の世代はより良く適応した原型種ようになり、その結果は少しずつの改良すなわち進化となる。したがって、進化的な適応の因は再生産の成否の差にある (Ghiselin 1969, p. 46)。

組織における淘汰について語るには、ダーウィンの自然淘汰にまでさかのぼりさらに人為的淘汰のイメージをよみがえらせる必要がある。修飾語の自然は、ある変異を再生産させ他のそれを消滅させる環境の特性を表わしている。それは、そこでの適性、失敗、変異それに再生産はみな何の方向性がなく、基本的にはランダムで、少なくとも合理的に計画されたものではない、ということである。

組織での事象はそれとは若干異なる。淘汰は気まぐれによって導かれているというより、あますところなくじっくりと考えしかも理不尽でない人の意図によって——一言でいえば、ギャンブラーというよりブリーダーのように行動する人によって——導かれている。意図は大てい実現せず (Salancik 1977)、それゆえ、組織での淘汰は自然淘汰と同様に偶然性を帯びることがよくある。しかし、組織におけるそうしたチグハグさは能天気な合理主義者によって適用された限定された合理性の副産物なのである。観念や解釈は、物と同様に、組織において淘汰的力を発揮する。もし組織を機能させるのに知覚が重要だとするなら (D. Silverman 1971)、人やポジションや plurality (pluralities) が知覚的環境によって差が出てくるようなメカニズムがあるはずだ。(淘汰と保持によって) 行為と解釈に押しつけられるイナクトされた環境こそが、このメカニズムなのである。イナクトされた環境は、それが選好、目的、特異な象<sup>かたど</sup>り、欲望、選択的知覚それに計画といった色彩を帯びているという意味で、自然というより人為である。それは、ブリーダーのような環境なのである。

#### 淘汰メカニズムとしてのイナクトされた環境

組織において人が行為や解釈を淘汰するとき、そうした淘汰を十分見事にといわないまでも理にかなったものにしようとする。そうした時に人が押しつけるものは、すでに有効だった因果の連鎖についての解釈——すなわちすでにイナクトされた環境の因果マップ——である。現在の多義性がこうした以前のイナクトメントによってふるいかけられるとき、あるものは見過ごされるが他のものは見慣れたものとか奇妙なものあるいは関連するものなどとラベルづけされる。いずれにせよ、イナクトされた環境は自然環境の代理として働らく。多義的なパワーとポジションをもつ人間が一生懸命になって適合しようとする(生物にあっては)岩、水溜り、崖、栄養、日陰そして敵に相当するものはイナクトされたりアリティーなのである。

イナクトされた環境が自然環境の代理をするのは、イナクトされた環境があまり多義的でなく信頼されているとき、すなわち現在の多義的インプットを理解しようとしている人が淘汰過程を沢山のルールとわずかなサイクルを用いて組み立てたり、入ってくるインプットを未知ではなく既知のものとして扱おうとしているときに限る。そして、それはイナクトメント過程の場合こうなる。多義的でないイナクトされた環境への信頼のため、現在の生態学的変化と無関係に以前行った事をそのまま行うことである。信頼されたイナクトメントは、ステレオタイプやルーティンあるいは標準実施手続 (SOP) ときわめて近いものとなる。過去のイナクトされた環境を信頼することによって生態学的変化がいつも簡単に取り消されたり、無かったものとされたり脚色されたりする。イナクトされた環境が組織化において「客観的」な環境を支配しようというのは、この意味においてである。

淘汰のそうした図は保守性をイメージさせ、なぜ組織が変化への遅れや慣性を示すかの一連の理由を物語っている。行為や解釈は、今現在の自然環境ではなくイナクトされた環境に適応しているのである。人びとは新しい解釈や行為をすでに自分たちが知っているものに合わせようとする。そして過去と合わないものがあると、それはしばしば捨てられたり読み違いとされる。このことは、なぜ新参者、企業家、周縁の人、アウトサイダーやつかかり屋それに異なる人 (Rickards and Freedman 1978) がイノベーションの重要な源泉となるのかを説明している。

組織のメンバーも彼らのイナクトされた環境を部分的に疑うことによって異なるものを導入することができる (第8章)。彼らは、過去のイナクトメントの妥当性に関してシステマティックにかつ日常的

に疑いを抱く。このようにして組織のメンバーは、自然環境の代理や偏屈な意志や限定的な経験のもたらす弊害を避けることができる。

### 組織理論における淘汰

序の部分を終えるにあたって、組織への環境の淘汰に言及している3人の研究者の見解に簡単に触れておこう。

John Child (1972)によれば、環境の影響力は組織の圧倒的な制約とはなっていない。というのは、意思決定者は環境とルースに結びついているから。意志的ブリーダーのように、意思決定者は、(1) 現在の環境ニッチにふさわしい構造を選択でき、(2) 自らが操業する環境のタイプを選択でき、(3) 自らが棲む環境に変化を加えられ、(4) 環境についての知覚の精度を改善することができ、したがって、組織が環境をコントロールする可能性を高められる。いずれの場合でも、環境がそのまま淘汰基準の主要源泉ではなく、それゆえ、影響力は和らげられるのである。

もし意思決定者が環境と(組織内への)その作用との間に介在するならば、淘汰基準は環境の中というよりも意思決定する人たちの中にあることになろう。そうした行為者が注意しナクするものや重視するシグナルやその理由、無視するパターンあるいはスキニングやモニタリングの過程といったすべてのことが淘汰基準となる。

イナクトされたリアリティーと「客観的」リアリティーとどちらが淘汰基準として強制力があるかという問題にAldrich and Pfefferは次のように答えている：

もし組織が、全くの競争市場のような環境に厳しく制約されていれば、知覚は何ら重要ではない。組織の全員が有効に働らきかつ知覚するかさもなくばすぐに消滅するだけだから。知覚の重要性は、組織が環境の作用から隔離されたり遠くなるほど、増す。組織がタイトに制約されていなければそれだけ、組織によるリアリティーの知覚の差が組織構造や過程の差を理解する上でいっそう重要になる(1976, p. 89)。

最後に、Starbuck (1976)は進化説を深く読みとり、環境決定主義を過大に評価すべきでないと強調した。“環境の特性によって押しつけられる制約は、一般に、組織の特徴を一義的に決定するほど強力ではない”(1976, p. 1105)。環境は競争会社のように絶えず変わっていて、一貫した環境特性というものは存在しにくい。その上、環境と組織がルースに結びついているとすれば、同じ状況の中でも組織が生存するためにさまざまな行動が許されるだろう。Starbuckはさらに一歩進んで次のようなおもしろい可能性を述べている。“組織の環境は、同時に変わる他の組織から大部分成り立っており、それゆえ、組織も環境もともに互いに似通ったものになっていく”(1976, p. 1106; 強調は引用者による)。

淘汰への多義的なインプットについて詳述する前に、淘汰基準についていま一つ微妙な点に触れておくべきだろう。社会システムは2つの型の基準、すなわち、システムの内的な機能に関連した基準とシステムの環境にかかわる外的な機能に関連した基準とを通常使用する。両方の基準が生存にとって必要だとしても、双方に等分の注意が払われることはあまりない。さらに重要なのは、変化しつつある環境に対して実際には何ら実質的な注意を払わず、声なき集団が崩壊の危機に瀕しているときに、内的淘汰を満足させる行為のため、万事うまくいっている(システムは順調!)との錯覚が起こるという事実である。

真に受けてはならないこうした内的基準は主にシステムの安定性に関係している。習慣の狎れ合い(habit meshing)はその一例である：

いかなる組織内でも習慣の狎れ合いという過程が生じるが、そこでは各人の習慣が他者の環境の一部となっている。罰が与えられる出会いによって[習慣が]消去される傾向があり、……報酬が与えられる出会いによって両者の側で行動傾向の強さが高められる。このように、いかなる

社会的組織も、適応性が高められることとは無関係に、内部での具合の良き方向へと流れていく傾向がある (Campbell 1965b, P. 33 ; 強調は引用者)。

習慣の狎れ合いについてのこの議論を、前に述べた相互連結についての議論と重ね合わせると、システムの生産性や生存可能性の増加の必要とは無関係に相互連結 (習慣の狎れ合い) が行われうるものだということがわかる。

## 淘汰へのインプット

淘汰に投げ込まれる素材は、多義的なイナクトメントと多義性の点でさまざまな因果マップであり、このセクションでこれらの素材の性質についてもう少し述べたい。素材の性質は、それらがそれなりの (sensible) アウトプットに変えられるために必要な過程の性質を示唆しているので、どうしてもここで触れておかねばならない。

最初に、多義性とそれにきわめて関連するコミュニケーション障害すなわちノイズとを区別する必要がある。コミュニケーションの標準的な図式を言えば (例, B. Mc. Johnson 1977), 発信源からメッセージが伝送チャネルを通して受信者に向けて送られ、そのメッセージがシステムのアウトプットとして受信者に到達する。インプットは何であるかを知っているが、それが受信者に到達するときいかなるアウトプットになっているかが予測されないとき、ノイズがあるという。このとき、同じインプットでも多様なアウトプットが生じうる。というのは、ノイズが伝送中に加わり、どんなものが受信されるか確かではないからである。ノイズは第二のコミュニケーションのようなものである。ノイズは、発信源でも到達先でも予測できないメッセージをチャネルに放り込むのである。ここでいうノイズはラジオの静電気の雑音と混同してはならない。というのは、雑音は歪みが固定していて必要ならばそれを除去できるが、ここでのノイズの方は伝達に可変的な作用をし、そのため消去がむずかしい。

多義性を含む予測問題はノイズを含む予測問題とちょうど正反対だ。われわれは、受信者という好都合な立場にいてメッセージを送った人をさかのぼって見ているとしよう。受信者にとって多義性の問題とは、アウトプットを受けとったが、どんなインプットがこのアウトプットをもたらしたかが決定できないことである。一つのアウトプットメッセージに2つ以上の可能なインプットが考えられ、受信者はそのうちのどの意味が適切なのかという問に直面する。Frick (1959) はこの違いを図7.1に示している。

多義的アウトプットの一つの良い例は、地と図の反転である (Teuber 1974; Jordan 1968; Kahnemann 1973)。これらの絵では、2つのインプットがあるように見えるので、目の前のディスプレイがどのインプットによるのか判じかねるのである。地と図の反転もパンのように、個々の意味を折衷するというわけにはいかない。

地と図の反転の恰好の例は、Miller and Buckhout のとりあげた Mach-Eden の錯視だ :

幅5センチメートル長さ20センチメートルくらいの細長い紙を図7.2に示すような形にし、3つの折り目をつける。それをテーブルの上におき、2つの折り目がテーブルに接し、外側の縁がもち上がっているようにする。そこで片目をとじて、図7.2のX印をつけた2つの角が、テーブルに接しているのではなくて、実際はそれから浮き上がっていて、立てたついたたのでっばっている縁のようになっているのだと思えがいてみる (同じような反転は、2次元に描いた図7.2ではもっとたやすく起こるが、少し努力すれば3次元の対象でも反転がおこる)。もしうまく反転したら、そこで頭をゆっくりと左右に動かしてみる。紙の知覚が反転していれば、それがびっくりするほど傾いたりねじれたりして動くのが観察できるであろう。ここでも頭を動かせば世界が動くのである。

左右の手でそれぞれ紙の端をもって観察すれば、この現象はもっと劇的になる。図が反転していて、手を自分の方へ回転させる。紙が反対側へねじれるときは、紙が生きているのではないか



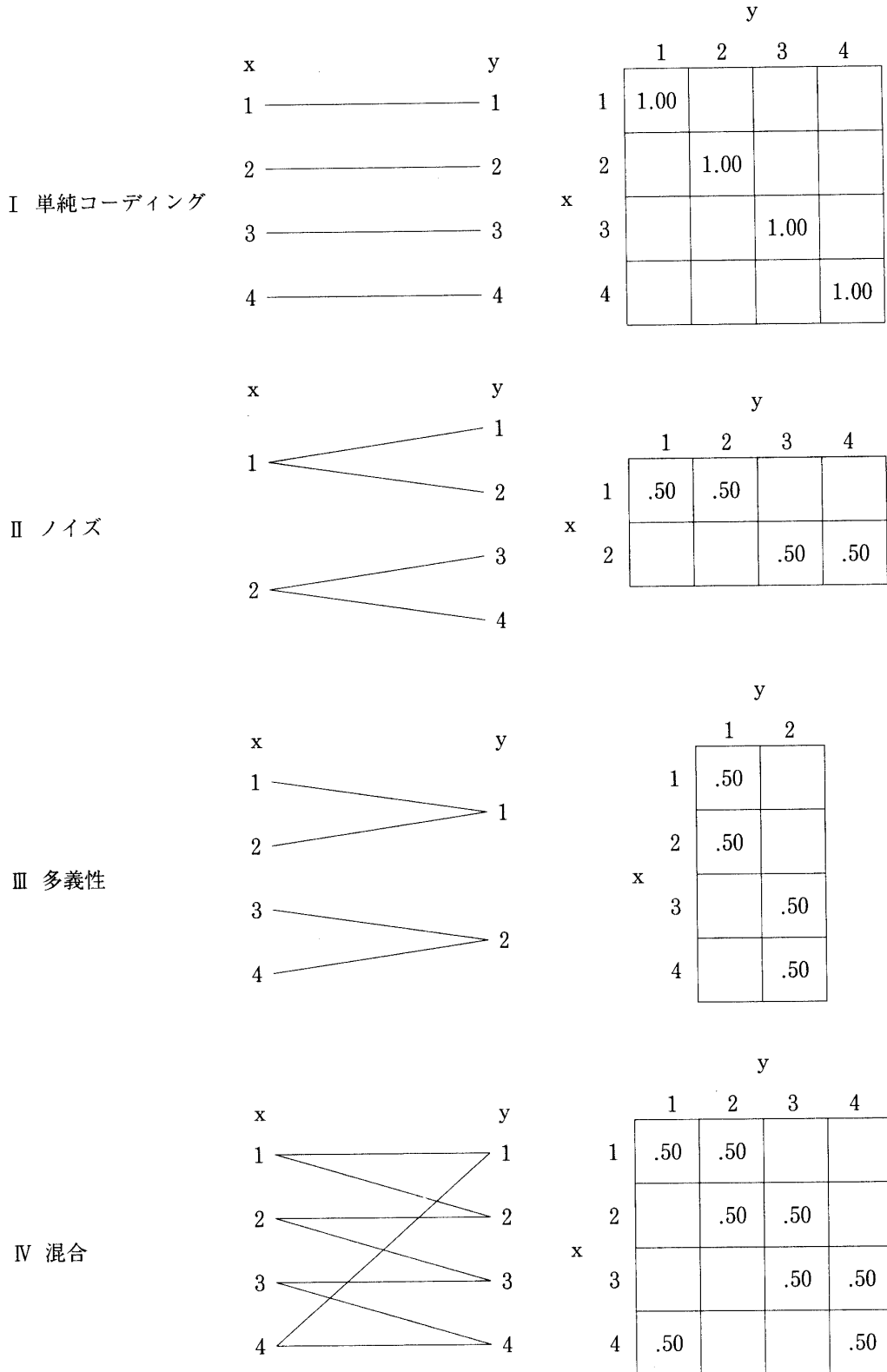


図7.1 チャネルのインプット (x) とアウトプット (y) の対応図。各ケースの右側の数表は条件確率マトリックスで、各要素の数字は x 所与の下での y の確率 ( $p_x(y)$ ) である。ただし、ケース II, III, IV の確率は任意の数字である。(Frick 1959より)

とさえ思われるほどである (1973, p.133 [ジョージ・A・ミラー著戸田壺子・新田倫義訳『心理学の認識』白揚社, 1967, 163~4ページ])。

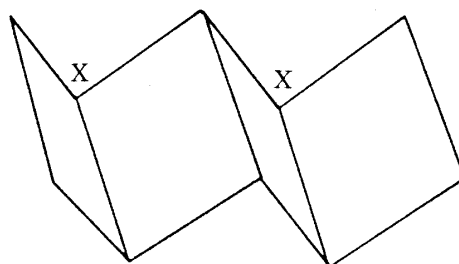


図7.2 マッハ=エデンの錯視。細長い紙を図のように折って、片目で観察する。実際はテーブルの面でささえられている角Xが、立っているついたてのどっばっている縁であり、照明は反対側からきているのだ、と思い描いてみる。3次元図形が反転したときに頭を動かすと、対象自体が動いたように見える。(Miller and Buckhout 1973 より)

Fritz Heider (1958, pp.35-37) は多義性の研究を進め、それによってわれわれは、組織がノイズとパンとに直面したときのある種の問題をより精確に描写できるようになった。組織というものは、それぞれのサインがそれぞれ別個の特性にさかのぼって結びつけられるような状況(図7.1での“単純コーディング”)を好む。この場合、人はサインと事柄との特定の関係を学び、名詞だけからなるこれらの関係を表わす語彙を記憶すればよい。この種のサインの一つを知覚した人は遠くの対象を明瞭に知覚しているかのように単純に反応する。まゆをひそめるのは常に疑っているしるしで、犯罪率の急な下降は常に革命が近い前ぶれで、会社所有の飛行機の飛行距離の急上昇は常に会社が再編成されたしるしであり、会社の要職への内部からの登用は常に業績向上の指標であろう、等々。もし世界がこのようであれば、多義性の問題はない。

イナクトメントがこうした図式をかなり複雑にするのは明らかだ。実際のパターンは、非多義的な名詞の形で述べられるよりも、あいまいな言葉、同義語それに形容詞の形で述べられる方が多い。そうしたあいまいさは、Heider からのものであるが、図7.3に図示されている。

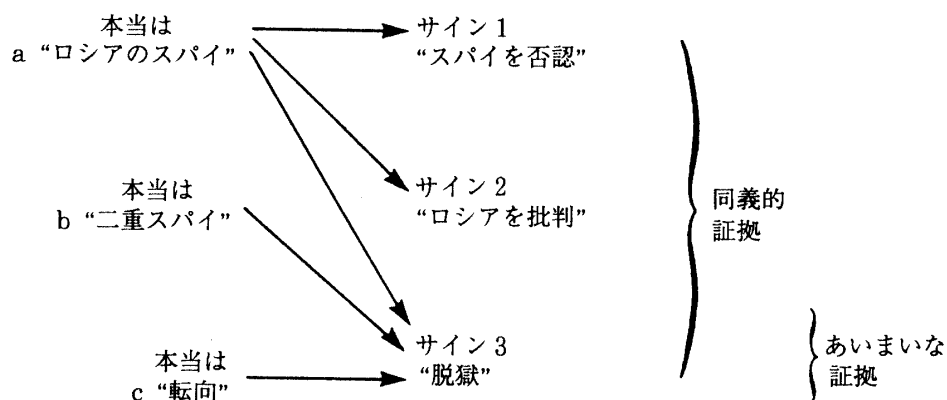


図7.3 (Heider 1958 より)

図7.3より、あいまいな証拠と多義的なイナクトメントとがまったく似ていることがよくわかる。あいまいな証拠は2つ以上の元の事象に対応させられうる。この図の場合、サイン3の収監5年後の脱獄は、彼が本当のロシアのスパイで国に帰るために脱獄したとも、イギリスのスパイでもっと深く潜入しより良い情報を得る機会を拓げるために「脱獄」したとも、本当のロシアのスパイだったが、刑務所にいる間に安全な避難所も保証されたのでイギリスの諜報機関の一員に転向し、さらに情報を得るために「釈放」されたとも考えられる。脱獄の意味はロシアとイギリス双方の情報機関の人びとにとって多義的である。

Heiderによれば、多義的なものを明確にする一つの方法はそれを文脈の中に置くことである。あいまいな単語が文章の中に置かれると明確になると同様に、手掛りの多義性も全体状況の中に入れられるとそれが削減される。周囲の事情を考慮すると、意味が明らかになるのである。より多くの事柄を考慮するためには、多義性を観察する時間を長くとり、長くなった事象の連鎖を観察すればよい。ナイサーの知覚サイクルにちょうど相当する箇所で、Heiderは自分自身および多義的な対象について次のように言っている；

よく私は、対象の因果的可能性を知覚するために、諸事象に關与している対象とか他の対象と相互作用している対象をことさら凝視するか、実際に操作してみる。針金の柔軟性を知るためにそれを曲げたり、石の固さを知るためにそれをひっかかねばならない。機械を調べるとき、私はある部分が他のどんな部分に繋がっているかを見るためその部分を動かすだろうし、クルマをテストするため、まず運転してみるだろう。そうして、因果の可能性がこれらの事象を通じて私に伝わってくる。しかし、すでに見たように、静的な対象の場合それを見るだけでもそれがなすであろうことについて多くを知ることが少なくない。対人知覚にとって基本的な事柄の範囲は対物知覚にとってのそれよりも時間的に広がりがあるのがふつうだ、とはいえるだろう (1958, p. 39)。

パンの可能な集合や意味を狭めるためには埋め込み (embeddedness) ということや文脈の必要性を述べたが、それはこれまで言って来たことの言い換えにすぎない。保持されている因果マップをイナクトメントに押しつけると、イナクトメントが過去の中に埋め込まれ、現在の中に地と図の関係を見るので、多義性が削減される。

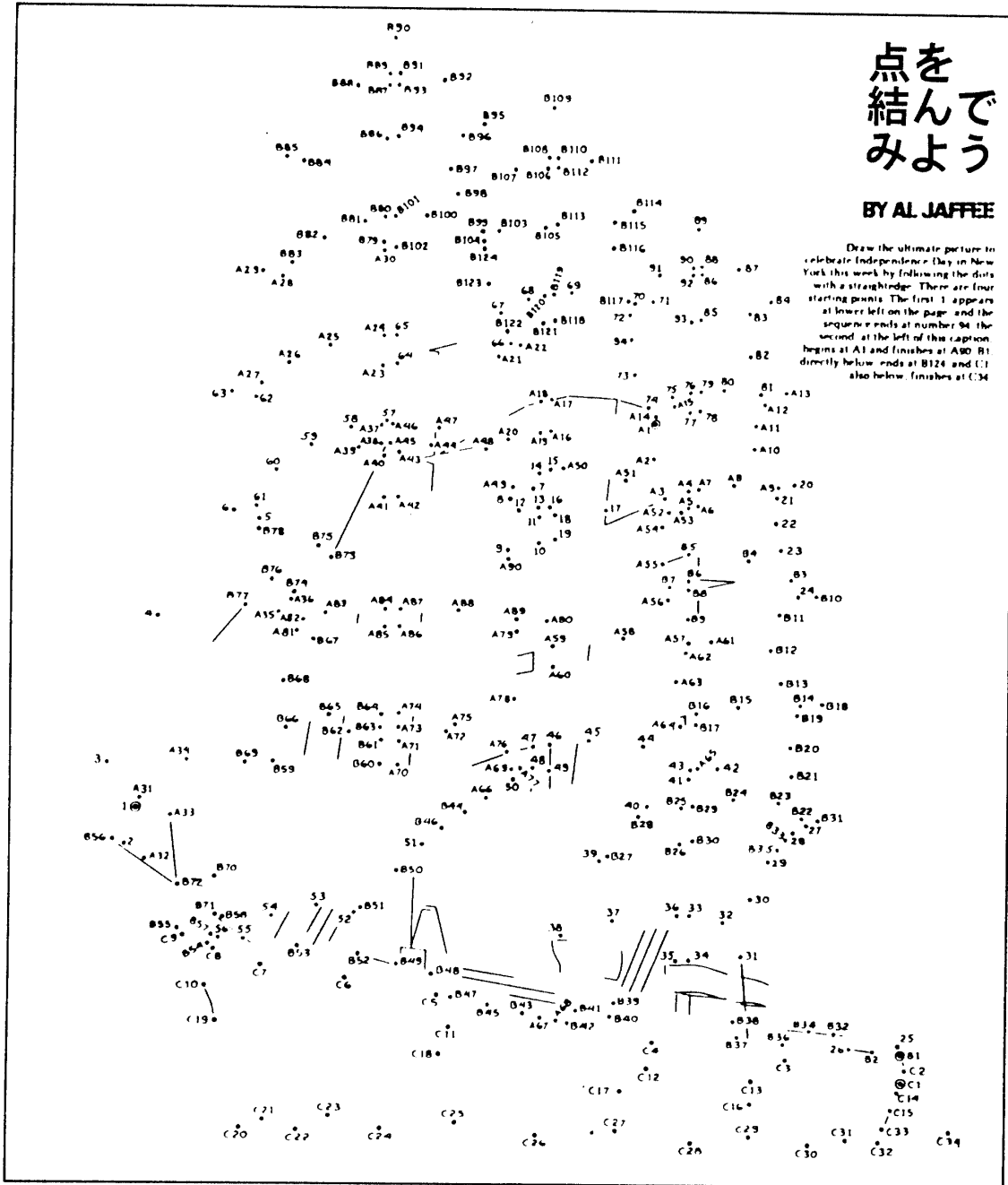
最後の2つの例を通して、組織の入りとが経験するように、多義性の性質に触れることができるだろう。その第1として、ここに *teralbay* という単語がある。もしこの単語のアルファベットを置き換えると、それは日常の英単語になる。それは何か？

このアウトプットが与えられて、そのインプットを予測するのはきわめてむずかしい。インプットは *tearably*, *trayable* あるいは *rateably* かもしれないが、それらはいずれも日常の英単語ではない。この多義性を処理するとき、準-淘汰過程を形成する比較的わずかなルールが用いられ、そのルールに合ういくつかの解釈が試みられるかもしれない。たとえば、子音と母音を入れかえよ、という単純な一つのルールを試みるかもしれない。この単純なルールによってこのインプットに沢山のサイクルが適用されるが、そうする人は、少数の解釈しか許さない沢山のルールを用いて「科学的」にこの問題を解こうとする人よりも、より多くの可能な答を生成するだろう。それはともかく、この例の要点は、それが世界の多義的な状態を示していることである。アウトプットが与えられたとき、そのスクランブル単語を作りえた可能性は沢山あるのである。

図7.4は多義性の第2の例で、楽しい子供の遊びを思い出させるものである (ほどほどの多義性は楽しいものだ)。342の数字のついた点の図7.4のアウトプットが与えられ、その点のパターンを生み出した元のきちんとした図を再現するのはむずかしい。

これら2つの例は単純に見えるだろうが、それらは、組織によって処理される多義的情報に関する多くのものを語っている。組織は *teralbay* のような奇妙な単語の流れの中に毎日入って行く。そして多義性が少くなると、事態が見えてくる。スイスの時計メーカーはデジタル、セイコーそしてチップといった奇妙な単語の流れの中に入ってゆくが、その流れは再び同じということはない。コダックはイルフェックス (*Ilifex*) という見慣れぬ単語の流れの中に入ってゆき、このメーカーが印画紙の分野で自社の支配を急速に脅かしていることを発見する。ポラロイドは *The Handle* という妙なフレーズを見て、このラベルを生み出したインプットがインスタントカメラ市場にとってライバルであることを知る。

これと同様に、組織は、訳のわからぬ (手形の) 振り出しとか脈絡のない負の投資とか奇妙な掘り出し物 (Kaman: 「宇宙でのノウハウをいかにしてギター産業に活かすか」1978) あるいは不合理な人事異動 (Metz 1978) といった多義性に直面していて、いずれの場合にも、これら奇妙なパズルを生んだイ



©1976 by The New York Times Company. Reprinted by permission.

図 7. 4

ンPUTTは何かを明らかにしようとする。そして、通常、そうした多義性に直面したとき、何らかの組み立てを通して、betrayal（裏切り）というような答が出され、多義性が解消される。

イナクトメント → 淘汰

イナクトメントと淘汰との区別がむずかしいことがよくある。それは、ある種の意味形成が双方でなされるからである。その端的な証しは、Neisserの知覚サイクルが、イナクトメントの章にあてはまる（サンプリングは行為である）と同様に、本章にもあてはまる（シエマは意味を淘汰し押しつけられ、因果マップと似ている）という事実である。

“私が言うことを私が知らずして私が考えていることをどうして私がわかろうか？”のフレーズで、言うこと（イナクトメント）それ自身は明瞭でもあいまいでもありうる。人が何かを言うときそれがセンテンスとしてしっかりしているか否かによって、言っていることから知られるものがまるっきり異なるだろう。イナクトメントが淘汰過程への可変的な生の素材を生むというということに気づけば、ある種の素材は、多くのルールとわずかなサイクルが適用されるであろう淘汰過程によって処理されるより前にすでにそれなりのものになっている。

イナクトメントが試行錯誤の行動のときがよくあるが、まだ試行錯誤中の試行に解釈を押しつけるという仕事が淘汰過程にはある。もしイナクトメントの最中にラベルなしで解釈が行われたら、前の行為を解釈するのに行為間の適合（fittedness）が用いられ、それも一つの解釈の方法であるということの意味している。したがって、適合は、それ以前の活動を回顧的に意味づける方法の一つである。適合は、イナクトメント過程で生成されたデータへ事後的に（after-the-fact）押しつけられたいわば判断的ラベルである。

試行錯誤が行われるときの生態学的変化にとって望ましい行為のタイプというものがあるようだ。それらは、構造的ゆるさ（Bidwell 1965）、ルース・カップリング（March and Olsen 1976; Weick 1976b）、柔軟性（plasticity）（Gould 1975）それに幾重にも配備された防御（defenses in depth）（G. W. Bateson 1972）とさまざまに表現されている。McAdams は社会的環境で支配的な生態学的変化について述べ、そこではとくに次のことが望ましいとされている、

それは、予測されない条件にうちかつために迅速で大規模な適応的シフトができるような社会システムの能力である。さらに、代替的な戦略はもとより時には正反対の適応戦略の共存さえをも許すような構造的な流動性やあいまい性も望ましいとされる。この観点から、イノベーションや多様な見方や異質なものに対する寛容や周知の智恵とか伝統への懐疑それに制度化されたリーダーシップに関する異議ひいては疎外さえをも促進し保護するような社会システムは淘汰的に優れている（1976, p. 351）。

人がイナクトメントで何をしようとも、たとえそれが目標のないものであれ、ミスキャストイングや不可解な技術導入であれ、先を読まない即興的行動であれ、楽天主義を決めこむのであれ、解を真似るより工夫するのであれ、短命なものをあえて育成しようとするのであれ、論争したり疑ったりするのであれ、そうした“奇妙な”行為が激変する条件への迅速な適応を促進するならば、それらはとぎれなくくり返しイナクトされ、淘汰過程へ頻繁にインプットされる。

これらの矛盾する、偽善的で無秩序な因果的行為は多義性そのものでもあり、適応性そのものでもある。淘汰過程がこうした秩序に欠けたイナクトメントから多義性を削減するとき、その同じ過程がこれらせっかくのイナクトメントから適応性を軽率にも削減してしまうことがあるので、注意を要する。ルースに結びついたイナクトメントの基本的多義性を保存することのむずかしさを指摘することは大事だ。なぜならば、人びとが共通してもつ認識的傾向の一つは、インプットの統一性、秩序性それに明瞭性を過大評価するものであるからだ。人間にはこうした傾向があることは古くから知られていて、Baconの**種族の偶像**（Idols of the Tribe）にも述べられていて、その第一として次のように書いてある：“人間の理解の特性は、実際にそうであるよりも事柄に秩序性と相等性を容易に見てしまう”（Campbell 1959, p. 5より引用）。

組織における適応にとまなう問題は、構造的にルースなイナクトメントが誤読されて、淘汰での内省と知覚の際に“タイト化”されやすいことである。人は、自分の適応の成功にとって秩序的な行為が実際以上に与っていた、と思う。少なくとも認識的には、組織にとっての問題は、エントロピーすなわち秩序の減少の問題などではなくて、正にその反対なのである。すなわち、適応の成功にとって、秩序性が過大に評価され大事とされすぎているのが問題なのである。そのため、秩序的行為が将来再び実行され、おそらくもっとタイト化され、組織は突然（Moore 1964）自分が変化から隔離され、古ぼけたタイト

な構造にとらわれているのを思い知る。

組織が悪化するプロセスについてのこの推測は、淘汰過程が組み立てられるメカニズムから導かれる。淘汰への多義的インプットが誤読され平常通りに扱われると、多くのルールとわずかなサイクルが適用される。すなわち、そのインプットは議論されることもなく、周知の手段として処理され、人びとは、ルースに組織化された行為が害どころかいかに益になるかをくわしく学習する好機を逸してしまう。そして環境での成功が、処置の無秩序性ではなく秩序性に依存するかのように見えてしまうだろう。インプットが非多義的だとして誤ってこうした手段がとられているので、手段に対してより以上の注意が払われず、残余の多義性が積もり積もって、やがて、組織の人びとは自らと自らが行っていることについてあまり理解できなくなってしまう。この疎外は、人がルースに構造化されかつ多義的なものを秩序的で既知のものとして扱うから、生ずるのである。

淘汰がイナクトメントに一部制約されているとすれば、要約にあたって、次のことが言えよう：

- 1 イナクトメント（言うこと）と淘汰（知ること）の双方が多義性に妥当なくつかの解釈をもたらすが、淘汰の際に押しつけられる解釈の方が沢山あって、より多様で、多義性がより削減される。
- 2 組織の場合、生態学的変化にとっては、柔軟でルースに構造化されていて即興的な適応的行為が良い。
- 3 ルースに構造化されたイナクトメントは、ラベルを付けにくく、実際よりも秩序的で統一的で統合されたものとして扱われると、台なしにされるおそれがある。

#### 保持 → 淘汰

淘汰へのいま一つの主要なインプットは保持過程からのものである。保持については次章でくわしく述べるが、淘汰というものを理解するには保持について多少とも知っておく必要があるだろう。保持は確信 (beliefs) の蓄えであって、信ずることは見ることだ（私がそれを信じあるいは保持するとき、私はそれを見あるいは選択するだろう）との主張は、保持から淘汰への因果の矢印で図示されている。もし信ずることが見ることであるとすれば、保持が信頼されて (+), 淘汰を制約し、淘汰への強力なインプットとなっている。

保持に含まれるものの大部分は、ラベルのついた変数が因果的に結びついた形で蓄えられたイナクトされた環境である。これらのイナクトされた環境は、淘汰過程にフィードバックし、特定の解釈を選択する際に外的世界の代理の環境として働く。イナクトされた環境が淘汰への制約として働くとき、それは、環境であって、今処理されラベルづけされている事象はその環境の中に投げ込まれてその適合性が試される。これについては、特定の物理的環境への個体および種の適合の類似が役立つ。すなわち、淘汰の間に、組織メンバーは新しいイナクトメントに対して古いイナクトされた環境にふさわしいラベルや説明や解釈や意味を選択するのである。換言すれば、イナクトされた環境は物理的環境を代理し、編集する。物理的環境は、その淘汰的機能を、淘汰過程と保持に蓄えられたイナクトされた環境とに委ねたとってもよい。

このように考えてくると、“適者生存”なるフレーズは、組織化においては、生態学的変化に直面して何が“生存”するかといえ、ラベルづけされた人や事象や行為が既存の因果マップの中に自らの場所を見つけたものが生存するのである。生存がこうした形をとるのは、保持が淘汰で信頼されているときでそのときに限る。もし保持が信頼されていないと、これまでのイナクトされた環境とは異なる人や事象や行為が注目され、新鮮なラベルや新しい関係が与えられ、保持のすべての内容に同化し適合するようなところに蓄えられるだろう。

したがって、(1) 物理的環境というよりイナクトされた環境が淘汰を行う、(2) 組織のスプリット・

デジジョンの典型は、保持された情報を、淘汰過程では信頼し、イナクトメント過程では信頼しないというものである、(3) 見ることが信ずることであるように、保持とか信ずることが見ることがコントロールする(4) イナクトされた環境にフィットするとは、解釈やラベルが以前のイナクトされた環境と整合的になることである。

人はパターンの規則性や非多義的行動性を好むものなので、このような主張は納得できる(Jones and Gerard 1967)。環境が効力をもちうるいま一つの方法は、その効果が長い間一貫していることである。組織におけるこの一貫効果(consistent effect)は、保持過程での活動を通じて編集、改訂そして更新されるイナクトされた環境によっていっそう高められる。

最後に、淘汰とは常に逆進的に働き、遅れているものである。そもそも淘汰され保持されうるものはすでにそこにあったものである。この単純な事実が、組織の人びとの計画、予測、予想、予言に対する偏愛によって見失われてしまう。組織は、これまで論じたところによると文字通りほとんどナンセンスな活動である戦略形成とやりに相も変わらず時間を費している。組織が戦略を定式化するのは、それを実施した後であって前ではない。人は、何か——何でもよい——をやってみてはじめて、それを振り返ることができ、自分がやったことを戦略と結論するのである。組織においてはこの順序が一般にどう(誤って)見られているかといえば、最初に戦略が次に実施というものである。この常識とされるレシピでは、意味とはつねに事実の後に押しつけられ経過した行為が回想できるようになった後に限るといふ事実が見逃されている。

淘汰にともなう回顧的意味形成(retrospective sense-making)については、以降にくわしく述べられている。

## 淘汰はどのように行われるか

### 淘汰と必要多様性

多義的インプットを回顧的にそれなりのものとするには、まずイナクトメントの多義性の大部分が把持(register)されなければならない。このことは、必要多様性(requisite variety)という重要な概念に導く(Conant and Ashby 1970)。必要多様性の法則とは、「環境の多様性に抗してシステム自らを制御しようとするれば、システムはそれ以上の多様性を有さなければならない。一言でいえば、多様性を制しうるのは多様性のみである」(Buckley 1968, p. 495)というものである。組織が、外の生態学的変化の多様性を精確に感知するために、組織内に十分な多様性を保つよう心掛けなければならないのは、この必要多様性の理由からである。

必要多様性の法則の1つの例として、写真家がカメラからそれぞれ違う距離に位置する20の被写体を撮ろうとするとき、それらすべてのネガが同じ濃度と解像度であるためには、カメラが少なくとも20段切り換えでなければならない。カメラが20段切り換えに満たないと、必要多様性が欠け、その環境をコントロールできるだけの十分な細部が把持されない。この場合コントロールとは精確に写すことである。

必要多様性を組織に適用すると、多義的なインプットに適用される組織過程それ自身が多義的でなければならない、となる。複雑なデータに単純な過程が適用されたら、そのデータのほんのわずかな部分のみが把持、処理されて、非多義的にされる。インプットの大部分が触れられぬままで、何事が生じて何ゆえうまくゆかないのかといったことに関して謎が依然として残ってしまう。

過程の多義性がインプットの多義性につり合わねばならないということは、対人知覚(person perception)の点からも例証できる。他者がどのような人かを精確に理解する能力に関して、Allportは次のように言っている。

一般に人は、自分より複雑微妙な人を理解することはできない。単純な心は、多面的な心の葛藤

をほとんど感じえない。……それゆえ、精神科医は錯綜した心のもつれを取り扱うものであるから、複雑なパーソナリティをもっている方が有利なはずだということになる。自分自身が神経症的悩みをもっていて、それをうまく処理していれば、そのことは彼の精神科医としての資格にプラスになる（1961, p. 508）。

本論で使用されている用語で言い換えると、精神医学的理解は、情報を処理する人（精神科医）の多義性と、患者の示す情報の多義性とが釣り合うほど深まっていくということである。

後にも論じられるが、組織の人びとが多義性の処理に耐えられないということが、彼らが困難を抱え込む最大の理由だと言っても差し支えない。失敗、不適応、自閉、現実からの孤立、心理的コストなどといったものが生じてくるのは、彼らが多義的なやり方で多義性に対処しようとしなからだ。組織が秩序を創造できないでいるのは、皮肉にも、秩序を破壊することに躊躇するからだ。秩序は多義性が抑えられた与件から成ってはいるが、多義性が抑えられるのは、まずその多義性が把持された過程の後に限るのである。精確な把持のためには、諸過程とそれらへのインプットの諸特性とのつり合いをとることが必要である。もし非多義性が好まれ多義性への関与が厭われるならば、生存は危うくなる。

### 相互連結サイクルと必要多様性

組織化モデルでは、数々の組立ルールが過程の多義性とそれが示す必要多様性の程度を決定する。ある違いが感知されると、「どうしたんだろう？」との疑問が生まれる。この間に答えるために、この違いを処理するための過程が構築される。この違いが見慣れた違いとして扱われると、過程を構築するレシピは詳細で、その結果としての過程は具体的で少数のサイクルしか含まない。反対に違いが大変なものとなれば、レシピは通常簡素で、過程はむやみに拡散する。

このやたらに拡散した多義的な過程は、内的制約があまりない独立した要素を沢山含んでいる。こうした3つの特性、すなわち（1）多数の要素、（2）独立した要素、（3）弱い内的制約、は表出された物を精確に把持するに具合の良い媒体（Heider 1959）の有すべき特性である。多義的インプットがそのいかなる多様性においても取り扱われるとき、正にこの詳細に把持することが必要なのである（Weick 1978）。

組織化モデルで言い換えると、外部の多様性につり合うことができる組織の潜在的多様性は、過程に組み立てられる相互連結サイクルがもっている。このような過程を組み立てるのに用いられるルールが少ないと、過程に組み立てられる数々のサイクルは雑多で多様性が豊かである。過程内のそうした多様性は、過程への多義的インプットの多様性の多くを把持し、この精確な把持は、人びとが理にかなった、意味ある、有効なそして他の経験と連動できるようなイナクトされた環境を生み出す確率を高める。過程を組み立てるのに用いるルールが少ないと、サイクルが多数で相互に独立しているが、そのことは感知力（sensitivity）を高める一つの条件に他ならない。

把持が外的に制約される独立した要素の数に依存することを視覚的に示したものが図7.5の輪郭ゲージである。このゲージは長さ6インチで180本の針金でできていて、それをある堅い対象物に押しつけると、対象物の外形がゲージに残り、この跡形は対象物の写しとなっている。把持される対象物が多義的なとき、この多義性は、ゲージの針金の数が多くなり、針金相互の独立性が高まり、針金が隣りの針金とか針金を束ねている盤木との摩擦によってではなく対象物によって動くようになっていけば、完璧に把持される。

把持の程度差を示す事例は沢山ある。風の流れを把持するには、岩より砂が良い。砂は岩より、外的に制約される独立した要素が多い。あなたが一方のイヤリングを麻布で、残りのイヤリングを絹布で覆い、ある人にそれぞれの布の上からイヤリングに触ってもらい、イヤリングについて描写してもらったとすると、絹の方が麻よりも優れた媒体であることがわかるだろう。麻よりも絹の場合の方が、イヤ



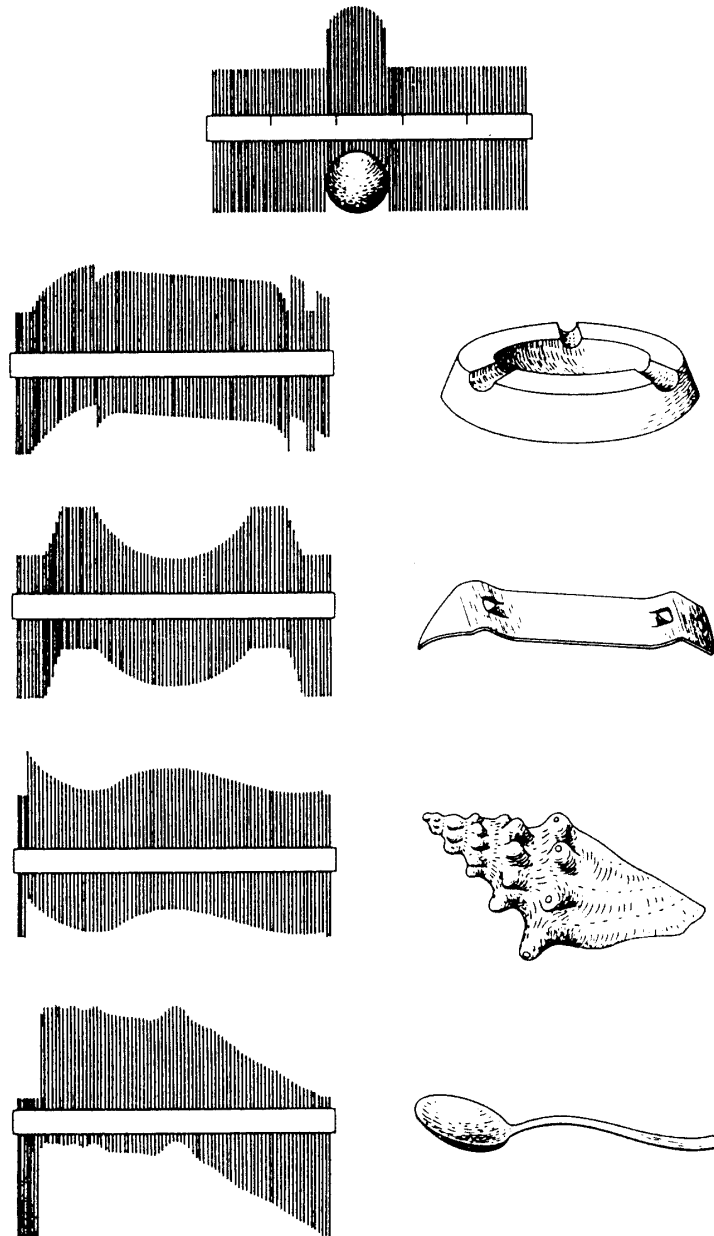


図 7.5 どの跡形がどの対象物を表わしているか？

リングによって外的に制約される独立の要素が多い。人の性質を（言葉をともなわない）行動から判断しようとするとき（間違いやすいホンのお遊びだが）、手や胴や脚よりも顔の表情を観察した方が正しく判断できるだろう。というのは、人の性向の作り出す外観を構成するそれぞれ相対的に独立した筋肉は顔の方が断然多いからだ。

環境に多義的情報があって、その情報を十分に把持するには把握過程が多義的でなければならないとしたら、異質な、ルースに制約された相互連結サイクルが多数過程に組み立てられた方が多義性はうまく処理されるだろう。多義的な過程はあまりキチンとしていなく、いくつもの目的に仕え、無駄で非効率に見えることが多い。この一見非効率こそがその過程の機能不全どころか働らく（working）ことの証しなのである。この過程は、不連続を把持し、その後の意味形成のためにそれを保存するので、働らくのである。無秩序な過程は感知要素（sensing elements）の独立性を保存する。このようにして、無秩序な過程はイナクトメントの微妙な性質を保存する。

組織が必要多様性の要請に応えようとするとき、實際上3つの策がある。第1に、コントロールされ

るものの多様性とコントロールするものの多様性の間に1対1の対応を確立するとよい。国民一人ひとりに警官を一人フルタイム割り当てておけば、市民が違法行為をしようとしても、警官が彼を制止できるだろう。1対1対応のこうした状況では、必要多様性が完全に満たされている。たとえば、英国では、人口500人当りに警官が一人である。必要多様性の観点からすれば、問題は次のようになる。各警官に対して500対1のオッズのゲームに勝つには警官をどのように配置すべきか。必要多様性の法則の効用は、以下の点を考えてみればわかる：

家にたてこもった凶悪犯の一味は少くとも一味の人数以上の警官の注意をひきつけるだろう。また、暴れまわっている一人の気遣いはおそらく一人以下の警官によっては捕えられないだろうし、500分の1人の警官によっては絶対に捕まらないだろう。こんな時でも、必要多様性の法則が実際に貫徹する。事実、一人の気遣いは国中のすべての警官の何人かの注意をひきつけるだろうことは明白である。この一人の凶漢の暴走可能性を吸収するのに必要な多様性は警察全体として生むようになっているのである (Beer 1975, p. 195)。

1対1対応で多様性に対する場合、それは環境の各次元にそれぞれ専門化した個人がいて、彼らが互いに干渉しないような組織を意味する。この策を実施する上での動機づけの問題はさておいても、1対1対応の解決策は、かなり断片的な個々の観察を一つの理解しうる全体に調整・統合するという非常に難題をもたらす。

多様性に対する第2の方法は多様性を削減することで、これはきわめて強力な組織にのみ許されるものである。激動する環境の中で、組織間ネットワーク、カルテル、独占あるいは潜在的競争者間の協定によって多様性は削減される。こうした調整は環境を単純にし、多様性を減らす。しかし、この手の解決策は、トップ5に入るような組織にのみ現実的な策である。さらに、イナクトされた環境を単純化することはイナクトする人間を単純化するし、そのため再び必要多様性の問題がむし返される。

第3の(最も望ましいと思っている)方策は、コントロールする側を複雑にすることである。この意図的複雑化によって、処理すべきインプットの多様性にくらべコントロールする側の多様性が増大する。複雑な個人とは、1つのセンサーがそれぞれ1つの変数に対応しているときいくつかのセンサーを集約した1つの場所のようなものである。それは次のことを意味している。複雑な個人は、変化をより大きな環境の中で感知でき、留意する必要のないものやすぐには変らないだろうものや生じそうもないものを識別でき、こうした識別によって、彼は多様性のコントロールを拡げることができる。彼は、変化しそうでないものを支障なく(すなわち洞察的に)無視して、変化しそうなものに集中し、繊細な神経科医のように、重要な環境変化がいつどこで生ずるかを予測することができる。複雑な観察者はより多くのものをキャッチする。彼らは単純な人が見逃してしまうパターンを見、それに集中し他のすべてを無視することによってそうした微妙なパターンをとらえる。

この複雑化策が望ましいからといって、その問題点に目をつむるわけではない。いくつかのルースに結びつけられたサイクルを“操作”することは、委譲と命令が合法的で期待されているような比較的均質でタイトに結びつけられた過程を操作するときより、元来困難で、時間がかかり、公正さを欠きやすい。

さらに、複雑化は、多義性に寛大なので行為をマヒさせてしまう危険がある。世界の多義性が最大限に感知されるような時は、どんな解釈やバカな行為も十分に感知されるようになる (Goodwin 1971)。多義性に寛大で、多義性をより上手にさばこうとする人が直面する危険とは、この種のものである。

平均的に言って、複雑な組織は生存する。というのは、そうした組織は、環境のより大きな部分に関連させて行為や確信を回顧的にまとめ、その上で非多義的な行動志向を実現するが、そうでない組織は、自分の活動や取り巻く状況の貧困で浅薄な図式で回顧せざるをえないからだ。考えつく以上の事を誰もが行いえない。だから、必要多様性は適応性を生むのである。

## 回顧的意味形成としての淘汰

行為は思考に先行する (Bem 1974; Zimbardo 1969)。その反対があたかも真であるかのように行動するとき、すなわち行為する前に考えようとするとき、人は常々賞賛される。組織においても、計画する人は行動する人よりも高給なのが普通だが、行為する前に考える人を良しとするのは有害である。というのは、あなたは最初に何かを行ったり言ったりしなければならない。その後、あなたは自分が何を考えていたか、決定したかあるいは行ったかを見出すことができるのである。あなたが何者であるかは、後になるまで、言葉がすでに発せられるまであるいは行為がすでに修了するまで、あなたはわからない。

淘汰の特質は、時間の次のような2つの異なる形を考えてみれば、いっそう明確になるだろう。それら2つの形とは、(1) 純粹持続と(2) 時空的特質をもった不連続的な区切、である。

純粹持続は経験の一つの流れとして記述できる。経験が複数形でなく単数形で示されていることに注意されたい。複数の経験について話すことは、不連続で別個の内容を含んでいることを意味しているが、純粹持続はこうした区切としての特性をもっていない。純粹持続とは、生まれそして過ぎ去っていくことであって、それには何の輪郭も境界も分化もない (Schutz 1967, p. 47)。

読者はこれに反論して、自分の経験は、諸相が諸相へと連続的に流れていったり、融合したりするというような性質をめったにもってはいない、と言うかもしれない。実際、われわれが知っているような経験は、境界をなし、不連続性をもち、挿話的で、粒子のような性質をもっている。しかし、経験が区分されていると感ずるのは、経験の流れのなかから外へ出てそれに注意を向けるというやり方をしたときだけである。すでに過ぎ去ったことに注意を向けることだけが可能であって、今もなお現われてくるものに注意を向けるのは不可能なことである。あらゆる理解は、過去を内省したり顧みることから生じる。

内省的な瞥見の性質は、次の引用のなかにかがえる：

私が内省 (reflection) という行為によって私の現在の経験に注意を向けたとき、私はもはや純粹持続の流れのなかにはいない。私はもはやその流れのなかで生活を送っているのではない。諸経験が理解され、識別され、浮き彫りにされ、お互いが分かたれる。つまり、持続の流れのなかの諸相 (phase) として構成されていた諸経験は、もはや構成された諸経験としての注意対象となる。たとえ注意という行為が内省であろうと再生 (reproduction) であろうと、最初はある相として構成されていたものが、完熟した経験として立ち現われてくるのである。……注意という行為は、——そしてこれが意味の研究にとって最も重要である——過ぎ去った経験、要するにすでに過去の経験を前提としている (Schutz 1967, p. 51)。

George Herbert Mead も同じ指摘をしていて：

われわれは絶えず終わったものを意識しているのであって、決してしていることを意識するのではない。われわれは絶えず感覚過程 (sensory process) だけを直接に意識するのであって、決して運動過程 (motor process) を意識するのではない。それゆえ、われわれは感覚過程を通じてしか運動過程を意識しておらず、運動過程は感覚過程の結果として生ずるものである (1956, p. 136)。

行為は、それが完了したときしかわからないのである。

## 回顧と歴史化

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妥当な (plausible) 説明・歴史・経緯を述べることとみなせる。イナクトメントに対して、それを起こしえたであろう何らかの歴史を当てはめたとき、多義性は削減される。

必要にせまられて決定がなされるという見方の代りに、別の見方を楽しんでみる必要がある。そ

れは、すでになされたものを人が決定と回顧的に定義したのでは、というものである。結果 (out-come) は決定に先行する。……日常の意思決定の諸々のルールは、実際の選択にせまられてその条件の下でいくつかの行動案の中からどれか一つを選ぶのを決定する問題というよりは、結果に正当な歴史を当てはめる問題により大きく関連しているようだ (Garfinkel 1967, p. 114)。

イナクトメント過程は結果を生むが、その結果は淘汰過程によって (それが生ずるような) 決定がすでに下されていたかのようなものとして解釈される。そこでの探索は、そのような決定とはいかなるものでありうるかというものである。この場合、導かれた決定 (decision-guided) というより解釈された決定 (deision-interpreted) である。

これと同じ考え方がキャリア計画に当てはまる。キャリアというものは通常一連の行為で、それは事前に計画されたもの (career-planned) というよりも事後に解釈されたもの (career-interpreted) である (Weick 1976a)。行動は、目標に導かれるもの (goal-directed) ではなくて目標によって解釈されるもの (goal-interpreted) である。以上のいずれの場合でも、結果が原因に先行し、反応やアウトプットがそれぞれ刺激やインプットに先行している。結果や反応やアウトプットは、それらを生み出しえたであろう妥当な事象をさかのぼって探索し発見するための糸口 (プレ・テキスト) である。これらのいずれの場合でも、プロジェクトは歴史が当てはめられたときそれなりのものとなるが、その歴史はそのプロジェクトが完結する前でなく後に形成されるのである。

結果を歴史化することが意味形成をいかに促進するかを示す3つの斬新な例がある。そのいずれにおいても、ある事象があつて、それを過去においた時の方が未来においた時よりも、より豊かに記述される。

このことを確認するため、ある集団を半分づつ2つに分け、一方のグループには「ある教授が6週間のサバティカルでヨーロッパ旅行をするだろう。その彼の旅行記を書いて下さい」と、他方のグループには「ある教授が6週間のサバティカルでヨーロッパ旅行をしてきた。その彼の旅行記を書いて下さい」と言ってみなさい (Bavelas 1973)。両者の違いは、サバティカルがこれからなのかすでにあつたのかの差だけである。もし過去の事象の歴史を書く方が未来の事象を書くよりも容易で、歴史をとまなう事象の方がそうでない事象よりも理解しやすいとするならば、すでに行ってきた旅行の旅行記を書くグループの方が、まだ行っていない旅行の旅行記を書くグループよりもずっと詳細に記述するだろう。これから行く旅行の場合、振り返って見るべきものがおそらく少ないだろう。そのため、その記述は多少嘘っぽく、くわしくはなく、理に欠けていて、短いものとなろう、というのが Bavelas の所見である。

Webb and Watzke (年代不詳) は、思考の未来 (prospective) モードと過去 (retrospective) モードとを比較する一連の実験を行った。その最初の実験は、結果はもとより後の研究にもつながるパターンを含む点でおもしろいものであつた。1970年のスーパーボウルが1月11日にカンサスシティー対ミネソタの間で行われた。この試合の2日前すなわち1月9日金曜日に、スタンフォード大学のビジネススクールの男子学生108人が、次の2つの条件のうちのいずれかの実験をするよう要請された。条件A: 「今日は1月10日土曜日と思って下さい。明日カンサスシティーとミネソタとの間でスーパーボウルが行われます。明日のゲームのスコアを書いて下さい。その試合でどんなことが起こるでしょうか?」条件B: 「今日は1月12日月曜日と思って下さい。昨日カンサスシティーとミネソタとの間でスーパーボウルが行われました。昨日のゲームのスコアを書いて下さい。その試合でどんなことが起こってその結果になつたのか?」

条件の記述の精度において、これら2つの間には何の差異もない。しかし、生じたゲームを記述した人たちは、ゲームを詳細に書いた。将来生じるであろう事象、すなわち過去に生じたのではなくて、何のよりどころもない将来の事象の記述においては、いっそうのバラツキといっそうの嘘っぽい思考が見られた。

事象の時制における位置が事象の形成する意味に作用するという主張は、別の方法でも示される。こ

こでも、グループが2つ必要だ。一方のグループは次のように告げられる：「ルート89で事故が**起こった**。それについて記述せよ」。他方のグループは、「ルート89で事故が**起こる**だろう。それについて記述せよ」と告げられる。双方の事故とも等しく仮想のもので、違いはただ一方が起こった事故なのに対し他方はこれから起こる事故の違いである。時制のこのわずかな違いにもかかわらず、これら2つの事象の作る像は劇的に違うのである。

起こった事故についてある人が書いたのがある：「信号が赤に変わった。1番のクルマが急ブレーキをかけた。2番のクルマの運転手がブレーキを踏み、横すべりして1番のクルマの後部に当たった。2番のクルマに乗っていた赤ん坊がダッシュボードの下にころげ落ちた。後部座席の子供は床に打ちつけられた。2番のクルマの運転手が軽い傷を負ったが、他にケガ人はなかった」。

起こるであろう事故を記述するよう求められたある人は、次のように書いた：「ルート69（ママ）と郡道8の交差点の信号機が今夜故障気味であろう。一台のクルマがその交差点を通過するとき横からぶつけられるだろう。そして、その交差点の前のカーブで玉突衝突が生ずるだろう」。

これら2つの物語りは多くの点で、とくにその詳細さの点で差がある。起こった事故の方では、2台のクルマがクローズアップされ、クルマの中の個々の人の状態がくわしく述べられ、事故は「他にケガ人はなかった」で終わっている。そこからは、具体的な事故が感じられ、その歴史、ユニークさそして結末が生々しい。

起こるであろう事故はそれと対照的だ。それは、きわめて一般的な事故すなわち“みんなの”事故のようで、そこには何台ものクルマの一連の追突というよくある連鎖反応がある。クルマに乗っている人に何が起き、どれ程のケガかについて何も触れていない。その記述は価値的でなく、クルマの衝突事故一般を述べている。交差点に入って来たクルマが横からぶつけられたとあるが、一方の起こった事故では実際の突発的原因がくわしく述べられている：「一番のクルマが急ブレーキをかけ、2番のクルマがブレーキをかけ横すべりして1番のクルマに当たった」。起こるだろう事故ではブレーキは踏まれたのか、横すべりはあったのか？何もそれには触れていない。時制の位置の違いが記述の詳細さをもたらすのは何故か。それに対する以下の答は憶測にすぎないが、それはこれまでの回顧的意味形成についての議論と符合するものである。

XがYをひき起こすという言明を考えてみよう。XとYとの関係について質問するとしたとき、2つの問が可能だ：Xがあつて、あなたは何を期待するか？あるいは、Yがあつて、それがどのようにして生じたか？このうち、「あなたは何を期待するか？」という問はより難しいようだ。何故か？何を期待するかと尋ねられたとき、あなたはまず第一に、何らかの結果と（あなたがそれを生じさせたいと欲する）時点を決め、次にそこにいたるだろうまでの妥当な歴史を書かなければならない。基本的に言えば、あなたは、未来完了時制で考えなければならない。「何が起こるだろうか？」と尋ねられたときは、**起こった**であろう事故をイメージしうるときに限り答えられるのだ。そうするためには、あなたは、まだ定まらない何物かを記述しようとしながら、将来のある特定の時点にその事故をおかねばならない。こうした二重の圧力の結果、わけのわからない、大雑把なレポートとなる。結果についての歴史が書かれるような何か安定したものがない限り何も考えが固まらないものだ。

ひるがえって、すでに起こった事故とその事象について過去時制で考えているレポーターを考えてみよう。彼は時点の問題にあまり頭を悩まさない。事故が起こったということを聞いたとき、彼は、その事象を一定時点のものとして扱い、その結果を生じせしめた歴史を書くべくその時点からさかのぼればよい。

### 回顧と未来完了思考

起こるであろう事故はいま一つ複雑であるが、それは組織の計画者にとってうま味の一つである。ま

だ起こっていない事象を記述するには、未来完了時制で考えなければならない。起こるであろう事故を記述するには、あなたはそれを起こってしまったであろう事故として見なければならない。管理者が文法のこの複雑な型をよくしうるかどうかは、彼らの計画の成否に大いにかかわるだろう。

未来完了の思考の複雑な像は Schutz によって次のように描かれている：

行為者が彼の行為を投影 (project) する場合、それがまるですでに終わり、処理され、過去にあるかのように投影する。行為者は、その行為を完熟の実現された事象として心に描き、投影にあたって自分のなした経験の秩序の中に当てはめる。したがって、全く不思議なことに、行為が完了したものとして心に描かれるので、計画される行動は過去形という時間的性質を帯びている。……このように、あたかも過去でもあり未来でもあるかのように描かれるということは、行為が未来完了時制で考えられていると述べることによって説明される (1967, p. 61)。

もし将来の事象がすでに終わり行われたかのように扱うことができれば、その特定の結果を生み出したであろう特定の歴史を過去の経験にもとづいて書くことは容易となろう。将来の事象といえどもそれなりの (sensible) ものとなる。というのは、あなたは、その結果を生むだろう一連の事前の手段を少なくとも描くことができるからである。そもそも目的の意義とはそれをもたらすその手段にあるのである。その上、ある結果を実現するだろう (ある歴史における) ステップが想像されるとき、これらのステップの一つあるいはそれ以上のステップが、事前に実施されているだろう可能性が高く、未来完了時制で想像されている経験に似た過去の経験を喚起するであろう可能性が高くなる。過去が現在に挿入されると、諸々の類似が浮き彫りにされる；将来がある種の文脈の中に入れられると、いっそう馴染深くて有意なものとなる。

次の2つの文章を考えてみよう：

a 私は未来完了思考を記述するだろう。

b 私は未来完了思考を記述し終えているだろう。

「私は……を記述するだろう」というフレーズは、私が今書きつつあるものが、未来完了思考を記述せんとする私に、貢献しているのか、損なっているのかあるいは無関係なのか、よくわからない：私は今それを記述しているのか、今から5分後にそれを記述し始めるのか、出版社からの返事を得た後にそれを記述するのだろうか、あるいは記述したものがゴミ箱に放り込まれるのだろうか？ 私が無限定な将来について考えるとき、これらすべての可能性は等分にもっともらしい。

しかし、語法を変えて、「私は未来完了思考について記述し終えているだろう」と言うと、変化が生ずる。どういうわけか、今私がやっていることが、未来完了時制における (対する) 作業なので、理解しやすくなっている。私の現在の努力が意味あるかどうかといった質問は出にくくなっている。代わりに、今書いているものが未来完了についての議論に貢献していると私は感じている。というのは、私が生産しつつあることが正にそれであることは当然なのだから。私が書き終えているだろうものは無限定な議論ではなく、一つの主張である。それを「私はなにかしらを書くだろうか」との質問に変形するには無理がある。「私は書き終えているだろう」は、あたかも事柄がすでに決定され、私は事象に左右されない、不可避な結果を生産するという仕事をストレートにしているという響がある。

未来完了思考はとくに経営者にとってふさわしい。というのは、彼らは将来を見通す能力に対して報酬を得ているのだから (Ascher 1978)。彼らは、未来時制で生涯を計画し予測し思考するのに多くを費やしている。彼らは、経済は上向きか下向きか、市場が拡大するか縮小するか、雇用は上昇か下降か、規制は強化か緩和か等々について思い悩んでいる。しかし、単なる未来時制は用いるにはやっかいな時制である。なぜならば、どんな可能な結果もそこでは生じうるからである。それに対して、未来完了思考は、一つの事象に絞り込むことによって思索をもっと単純にできる。もしある事象が投影され、すでに完了したものと考えられれば、それは分析されやすくなる。

未来完了思考というアイデアはとらえがたいかもしれないが、試してみる価値がある。あなたは部

の5ヶ年計画を書こうとして、立ち往生しているとしよう。あなたは、いわゆる“ライターズ・ブロック”なるものを経験している。5ヶ年計画に関するそのブロックを破る一つの方法は、6年後を想像することである。そこで、あなたの5ヶ年計画がいかに素晴らしかったかについてきわめてくわしく書いてある上司からのあなたへの感謝の手紙を自分で書いてみなさい。あなたはまだ起こっていない一連の活動に対する感謝の手紙を書いているのだが、そうするうちにあなたは、単純な未来時制の思考ではできない方法で、5年間にあなたの達成したいと思う事柄がわかってくるだろう。

この方法は拡張することができ、あなたがもらいたいファンレターを書いたり、自分の未完の著作の書評や明日から始り1年間続く事象をカバーする予言的な自叙伝あるいは死亡記事を書くことによって、万能なる者の白昼夢を試すことができる (Conger 1969; Tullar and Barrett 1976)。

科学における回顧を考えてみよう。実験家は、未来完了思考を利用する能力において千差万別であろう。もしそれが間違いでないならば未来完了思考に精通した科学者は、それができない科学者にくらべて、実験からかなり多くのものをうまく引き出すことができると思われる。もし、実験が計画され実施される前に、実験家がその実験を完了したもののよう考えることができれば、彼は、自分が行おうとしていることをいっそう明瞭に知るだろうし、そのため最初の計画もベターなものになり、結果も明瞭なものとなろう。このことを実感するために、自分が今始めようとしている実験の成果を賞賛しているジャーナルからの手紙を自分で書くことを科学者にお勧めしたい。この手紙を受け取ることによって、彼は今や、実験の初期のステップがもつ意味とか役割とかを学ぶ。

未完の仕事に対する賞賛の手紙を自分で書くことは、さほど奇妙なことではない。これに類した事は Edison とか Pasteur もやっていたようだ。彼らは、「解くべき問題を選択し、研究室にこもり、解を見つけたと新聞社に知らせ、それを発表する記者会見を設定し、そのようにして自らが定めたタイム・プレッシャーの下で一気に解明に向かうテクニックを共に持っていたと伝えられている」(Crovitz 1970, p. 84)。この戦略は問題により早くより多くの注意をいやが応でも向けさせるという単純な事実によって解決を速めるだろうが、われわれとしては、新聞社に知らせたであろうことをリハーサルすることが、今何をやっているのか、それは何の役に立っているのか、記者がより興味をもつかもしれない別の結果にどう役立っているのかを明らかにするといういま一つの可能性の方を重視したい。

先行するものが何であったかを伝えている結果（書評、死亡記事、自叙伝、感謝状）の最後の例として、奇妙な会話のおもしろい問題を考えてみよう。あなたはある人と出会い、ある程度話を交わすようになるが、あなたが何について話しているかよくわからずに話を続けている。あなたが話し続けている一つの理由は、最終の結果が、それが何であれ、それまで何について語っていたかをあなたに教えてくれるだろうし、今のこの瞬間の特定のパズルのような話が何に“ついて”のものなのかを暗に教えてくれるだろうからである。Garfinkel はこの会話の歴史化を次のように書いている：

表現を理解するためには、その発話の時に、会話者たちは、それぞれ、相手の発言はもとより自らの発言をも聞きながら、会話のやりとりが行われたそのつどに次のように仮定していなければならない。自分もしくは他者が次に語ってしまっているだろうことを待つことにより、すでに語られたことの現在の意味が明確にされるだろうと。したがって、多くの表現には、会話が引き続き行われていくなかで次第にわかってゆき、もしくはわかるようになるという特性が具わっているのである (1967, p. 41 [G. サーサス, H. ガーフィンケル, H. サックス, E. シェグロフ著, 北沢裕・西阪仰訳『日常生活の解剖学』マルジュ社, 1989, 40ページより])。

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展望 (prospect) とを負わせた (impute) 後においてである。したがって、句読点を振ることのできない正真正銘のイナクトメントから成る会話の場合、より多くのイナクトメントがつみ重なると、句読点が可能な何物が見出される公算が高まる。もし会話が進んでゆけば、そのパズルのような部分がいっそう歴史を生みやすくなるだろう。後になるほど人は、会話の一連の順序が与えられるので、現在のこのパズルを理解

し、歴史と必然性を明確にするのに有利な立場にいる。

### 回顧と淘汰

組織的意味形成の多くは歴史を書くことである。歴史とは、くり返すかもしれない一連につながった事象を因果的に描いた一種のマップである (Zaret 1978; Hexter 1962)。蓄えられた歴史は、眼前の今の結果や想像せねばならない将来の結果を鮮明にしうる。これから起こる事象がすでに完了したかのように扱われるとき、このことは意味形成を助ける。というのは、そうした想像上の完了はすでにイナクトされている同じような因果マップに容易に関係づけられうるからである。ところが、何かが進行中であったり変化しつつあると考えたら、事象が完了したり固定したものと考えるよりも、過去における既知の何かにそれを符合させるのは難しくなる。

現在に符合する歴史を引用すべく過去にさかのぼることは、保持が淘汰に影響を与えるとき生ずるものと正に同じである。保持は、以前に生み出されラベルづけされたイナクトされた環境を提供する。イナクトされたマップによって、想像された結果から意味を形成するために仮想されるさまざまな未来完了的歴史から一つの歴史が選択される。

淘汰とはこうした回顧的意味形成の活動が行われるところであろう。こうした回顧的過程が差し向けられるのは、イナクトメント過程で仕立てられた素材であって、その素材がより鮮明にされることもあるがいつそうわけがわからなくなることもある。

歴史を拠り所にして現在のイナクトメントに対して解釈を淘汰する人は、通常、現在に自分が以前見たものを見る。この認識が多義的なイナクトメントに地と図の構図を押しつける。この場合、地は、奇妙で見慣れなくて分類になじまない残余のものである。その地の変わるスピードはもちろんだが、規模は、組織における人びとの運命に影響を与える。その地が気づかぬうちに拡大するにつれて、以前に見たものをいぜんとして見たり同じ古い歴史をいぜんとして書いている人は、そこにあるものをますます見なくなり、地と図の反転に次第に脆くなってゆく。そうした反転が起こると、そのような人たちは、何が何だかわからなくなるのでパニックに陥る。地が図に反転するとき、今見えているもののような何物かを見たり行ったりさせるものが因果マップには蓄えられていない。もし組織が反転に直面した時崩壊しなかったら、意味形成はゼロからスタートする。イナクトされた環境を時々疑ってみたり再検討してみることが、生態学的変化が生じている下で地-図の関係を無理なく均衡させる有効な一つの手段であるようだ。

### 結 論

1972年、Bobby Fischer は Boris Spassky と世界チェス選手権を争った。この選手権での最も奇妙な出来事は、ロシア側が、Fischer は電子装置と薬物を使って Spassky のプレーを妨害している、と抗議したことだった。ロシア側はきわめて真剣で、試合場をチェックするため、化学者と電子技術者をよび寄せた。ところが、抗議を裏づけるような証拠は何も出てこなかった。にもかかわらず、こうした疑惑——イナクトされた多義性の古典的事例——がどこから生まれたかという興味津々の問題がいぜんとして残る。

Spassky が試合中不自然な行動をしたことは、多くの観戦者が証言するところである。彼は、まるで人ごとのように振る舞ったとか笑いがひきつっていたとか集中力が欠けていたとか衝動的にプレーしたといったことが、疑惑を呼んだ (Wade 1972)。こうした行動に対して、不安、パラノイア、病気それに電子装置などによる生理的錯乱といったさまざまな解釈がある。中でも、電子装置なるものを挙げてのロシア側の説明は、ロシアの医学文献には“無力症”として知られている病気が記載されている事実



ゆえに、興味深い。これらの症状は、衰弱、疲労感、ゆううつ、反社会的態度、恐怖感、記憶や一般的精神機能の障害それに決定不能などである。無力症の原因は、低エネルギーのマイクロ波の放射といわれている。ロシアの生理学者の間では、中枢神経系が放射線にとくに敏感で、それにあたると行動が以上述べたような徴候を呈すると考えられている。

淘汰にとって見逃せない点は、症状の多義的セットを整理しラベルづけする確信 (beliefs) をロシア側がすでに有していたので、彼らは Spassky に起こったことの彼らなりの説明をしたことである。信ずることは見ることである。同じ症状のセットが自己憐憫とか時差ボケとか興奮とラベルづけされるのだろうが、このイナクトメントに押しつけられた解釈は、ソビエトチームによって以前にイナクトされた因果の連鎖で、それは放射線が衰弱や疲労感その他をひき起こしたというものであった。

多義的なインプットに無力症に関連する因果マップを押しつけたのは、淘汰過程のなせる業であった。多義的な症状の発現に対して、ロシアチーム、技術者それにアイスランドチェス連盟の委員がこの問題の答を出すべく動員された。「一体何が起こっているのだ?」。沢山のサイクルが淘汰過程に組み立てられたが、その結果は、シャンデリアの中に2匹の死んだ蠅を発見しただけだった。

淘汰過程を構成しているものについて要約するには、いくつかのイメージが使えるようだ。回顧的意味形成は、淘汰で行われていることを表わす重要なメタファーである。淘汰過程はまた、それがあたかも問題を探索する解のような面もある。淘汰活動は、人びと、問題それに選択に解をマッチさせる。これらの解は、理解を生み出すために多義的イナクトメントに押しつけられるイナクトされた環境の形で保持過程に蓄えられている。

地-図の関係のイメージも、淘汰で生じていることを記述するのに有効なものだ。淘汰は、いろいろな地からいろいろな図を弁別し、そうした地-図の関係の一つあるいはそれ以上を名詞 (変数) と動詞 (つながり) の組み合わせで安定させる。弁別、ラベルづけそれに結合は、新しい多義的イナクトメントが同化させられるイナクトされる環境によって制約されると思われる。

管理者が実際にやっていることを調べてみると (例, Mintzberg 1975; Stewart 1976; Treadwell 1975), なぜ彼らの一部の人たちの存在の影が薄く、彼らの多くの人たちの感覚が古くさくて、彼らのほとんどの人たちの意思決定が保守的なのがすぐにわかる。その理由は、淘汰は省略され、内省はまれで、習慣的な解釈が幅をきかしているからだ。管理者は、回顧とか熟慮した淘汰などに多くの時間を割いてはいない。

Mintzberg (1975) はこれと同様の報告をしている。すなわち、最高経営幹部の活動の50%は長くても9分は続かず、フォアマンは平均48秒ごとに活動が変わっており、マネジャーは平均2日に一度だけ30分中断されずに仕事ができ、最高経営幹部の口頭によるコミュニケーションの93%は計画されたものというよりケースバイケースのものである。管理者は当座の行為を良しとする。このフレーズはいくつかの補足的観察事実を要約している。管理者は、今現在の、具体的な、構造化された、そしてノン・ルーチンの活動に引き寄せられる。彼らには、“ホット”な情報、即席のコミュニケーション、ゴシップ、憶測、風聞、はんばな些事、事件情報それに“引き金”情報 (具体的な刺激となる情報) を好む傾向が明らかにある。Mintzberg はこの点を、管理者は刺激-反応の環境で仕事をしていると要約している。不幸にして、このため、管理者は自分の組織のほとんどの情報システムを苦手としている。彼は引き金的で、憶測的で今現在の情報を求めるが、フォーマルなシステムは彼に大きく集約された、精確で歴史的情報を与える。管理者はもっと外的情報をとるか、フォーマルシステムは主に内的情報を提示する。

本章での議論からすると、管理者の活動のこうしたペースは以下の結果の一つあるいはそれ以上を暗に示している:

- 1 管理者はつねに慢性的なパズルの真只中で仕事をしている。なぜならば、省略された淘汰のため多義性は最小限しか削減されないからだ。
- 2 管理者は、言われたことのみを行い、目標を取り替え (R. A. Scott 1867), 組織のルーティンを

- 強いる。というのは、このことは環境の多様性を減らし（顧客やクライアントは自分の要求を標準化するかさもなくば無視される）、しつこい多義性を他の誰かに転嫁する（監督は例外事項を扱う）。
- 3 回避されたテストはあたり前だ。なぜならば、テストをしたら生ずるだろう多義的イナクトメントを解釈する時間がないからだ。
  - 4 習慣、伝統および全面的な信頼は頻繁にそして長期間当てにされる。というのは、それによって淘汰に対する要請が淘汰が利用しうるわずかな時間に収まるから。
  - 5 管理者は各時点で小さい断片データを扱うので——各インプットに直接的反応がある——、彼らはおそまつな感じをいつもひきずっているかもしれない。思うに、小規模のイナクトメントは小規模な多義性しか示さず、パズルが小さいとき、彼らは速かに処理する。
  - 6 出来事をよく考えたり解釈する時間をもっている人は、そうでない人によって押しつけられたラベルや定義をコントロールする。
  - 7 多義性は逆機能的でもあるが機能的でもあるので（例、Kursh 1971; Bailey 1977; Schneider 1962）、多義性は誰にもガマンされる。ということは誰も大きな淘汰問題を抱えていないということの意味している。
  - 8 有能な管理者は時間が許すかぎり多義性を処理する実質的なスキルを開発するが、多義性は存在する。

管理者はもちろん組織内のグループは、自分たちの問題が変化するとき、淘汰への以上のアプローチのどれにしたがってサイクルを組み立てるかで分類することができる。

\* 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、金兎暁嗣訳『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, 金兎暁嗣の両氏に深く感謝する。