

<研究ノート> 窯変・K. ワイク 「組織化の社会心理学」 第2版(1979) : 7

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)

4

(開始ページ / Start Page)

157

(終了ページ / End Page)

176

(発行年 / Year)

1996-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016146>

〔研究ノート〕

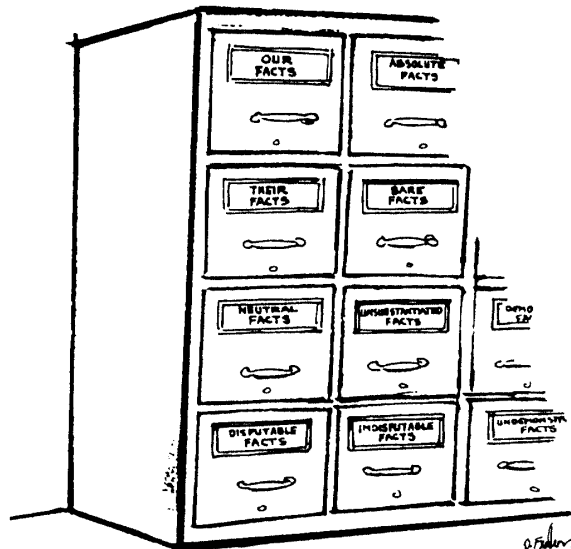
遠田 雄志

窯変・K. ワイク「組織化の社会心理学」第2版(1979)*

- 7 -

第8章 保持と組織化

- 保持というのは通常考えられている以上におもしろい。以下3つのコメントがそれを物語っている。
- 1 「知識のもつ問題点の一つは、個人のそれが劣化するシステムだということである。私のわずかな生物学の知識によれば、われわれは毎日10万個のニューロンを失っていて、智慧のストックが徐々に減耗してゆくのを、個人として、止める手立てを今日に至るまでもっていない。生まれたときは100億のニューロンがあるから、私の年齢になってもかなり残ってはいる。しかし、大まかな計算によると、273才でニューロンが0となる。これは基本的な生物学的現象なのだ。したがって、社会という観点からすれば、知識は、劣化しつつある古い記憶から劣化しつつある新しい記憶へと世代毎に継承されねばならず、この継承過程が不適切であったり壊れたりすると、逆にエラーの継承がきわめて効率的で効果的であるのとでは、社会全体の盛衰にとって大違いである」(Boulding 1971, p.21)。
 - 2 「フィレンツェを襲った大洪水で保存されていた芸術作品がひどい被害を受けた例の水害を多くの方は覚えておられるだろう。それについて、私の心中は複雑だった。というのは、それはある意味ではむしろ良き事のように考えられなくもないと思ったからである。もちろん、それは悲しむべきことには違いないが、他方、それは余白を創ったのである。世界には、保存される物理的空間のあるなしにかかわらず、ほう大な量の名作が潜在している。そして新しい名作が登場しなければならないのだが、古い名作との関係はよくわからない。でも、Gregory [Bateson] は黒板消しを手にとって、言った。あなたがたが今在るのは、このおかげなのだ、と (M.C. Bateson 1972, p.310)。
 - 3 「役立たずになりたくなかったら記憶をしなければならないが、間違いになりたくなかったら忘れなければならない (McGlashan 1967, p.5)。



Drawing by D. Fradon; ©1977 The New Yorker Magazine, Inc.

もし組織が何物かを学習するものだとすれば、記憶の分布状態、記憶の精確度それに記憶が制約として働らく条件といったことが組織化の特性を決定する。たとえば、知識が1人の個人に記憶されているのか利害の異なる人びとからなる委員会に貯えられているかによって、組織の展開の仕方が異なるであろう。また、記憶がファイルに貯えられているのかルールブックにかあるいはコンピュータに貯えられているかによって、はたまた組織がどれだけの情報にアクセスできるかによって、保持された解釈を組織が利用する仕方は異なるであろう。

March and Olsen が言うには：

事象に接するパターンや観察および解釈を伝播するチャンネルが事象をぼかしてしまうことがよくある。たとえば、ある事が生じてしばらく経ってからその解釈や説明が求められる場合、個々の参加者が過去の事象、約束事、目標、仮定および行動などを参照できる程度は、組織の“記憶”（たとえば、ファイル、予算、統計など）や検索システムによって左右され、人によってマチマチである。多核主義 (pluralism)、分権制、動員性、気まぐれな注意はすべて、事象の解釈において、知覚的および態度的あいまいさを生み出しやすくする (1976, pp. 62-63 [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, 99ページ])。

Levinson によれば、組織の習得した知識の有効性は、その精確性、使いやすさそれに完全性によるようだ。精確性とは、その知識がどの程度事実にもとづいているか、憶測の部分がどれだけあるかそして細部がどれほど信頼できるかで決まる。使いやすさとは、情報がどこに貯えられているか、どのようなファイルされているか、チェックがしやすいかどうか、誰がアクセスできるのか、何度もくり返し利用できるのかといった事柄に関係している。完全性とは、その知識が十分なデータにもとづいているか、注釈がもれなく付けられているか、エラーやバイアスがないかによって測られるものである (1972, pp. 214-15)。

保持の意味するところは単純である。つまり、「保持とは re-call すなわち呼び戻しやすさ (liability) で、それ以上でもそれ以下でもない。保持とは、実際に呼び戻しがなされることである。簡単に言えば、経験の保持とは、経験をその時の状況とともに再び思い浮かべる可能性 (possibility) や思い出す傾向 (tendency) の別名にすぎない」(James 1950, vol. 1, p. 654)。しかし、この単純さの裏には、すでに述べたようなおもしろい問題が潜んでいる。保険数理表のファイルは必ずしも中立的な数字ばかりではない (例, Garfinkel 1974; Zimmerman 1974); 何の変哲もない標準実施手続や保持システムの内容が国際的危機をエスカレートさせる (Allison 1971); 議事録の書き方次第で組織に影響を及ぼすことができる (Cohen and March 1974, p. 215); 人が外界の直接的圧力から自由になれ、自律的で自由意志的な選択ができるのは、過去からのフィードバックを通すからである (Deutsch 1963, p. 203)。

保持の問題は、意味形成のレシピが“私が言うことを私が知らずして私が考えていることを私がどうしてわかろうか？”であるのを考慮すれば、いっそう興味深くなる。そのために次のように変えてみよう：“私が言ったことを忘れたので、私が考えていることをどうしてわかろうか？”この場合意味形成レシピが機能するには、自分が言ったことを思い出しそれが内省されうる状態にならなければならない。普通、これが大きな問題となることはない。

しかし、個人の場合この記憶が問題となることがある。Warren McCulloch の目にしたこの例を考えてみよう：

80余才の男が取締役会に出席し、ある鉄道システムの売込に必要な細々した事を8時間にもわたって熱心に説明したのを目撃したことがある。その間、彼は連れの男に適切な指示をテキパキ与えていた。会議の終了前の30分間、彼は見事に総括のスピーチをしてその場を去った。そして自室に戻って、彼はデスクにある2通の手紙に返事を書き、秘書に向かって言った、「わしは取締役会に行かなければならなかったのでは？」。彼はその後、その会議の断片すら思い出すことができなかった。こうした状態は、彼が死ぬまでほぼ1年間続いた。これがいわゆる“老人性痴呆”で

ある。こうなると、どんな新しい事も記憶することができなくなる (1965, pp. 88-89)。

“言ったこと”が、ルースにしかつながないポジションの人びとの間に伝播する場合、言ったことが忘れられる可能性は高くなる。互いに距離がある人びとの間の“言ったこと”の伝播では、忘れられがちでだから何度も思い出される (Krippendorf 1975)。その上、言ったことが長つたらしかったり、複雑であったり、逆に省略しすぎていたり、あるいはいろんなところに分散されていたり、雑多であったりすれば、それはいつそう忘れられやすくなり、それが過去の知恵として機能しにくくなり、アノミーが避けられなくなるかもしれない。

本章は2つの節、保持の性質と懐疑の性質に分かれている。第1節では、deBonoの提唱する記憶モデルそして保持に関連する組立ルールとサイクルの例について論ずる。第2節の懐疑の議論においては、イナクトされた環境がイナクトメントと淘汰にどのように作用するのかそして人はなぜ知っているかについて考察する。

保持の性質

保持過程を視覚化するために、それを記憶表面——認識しうるイメージを記録できる写真のフィルムのような表面——と考えてみよう。記憶表面にも、イメージを完全に記録する（平らなフィルムのような）優良な記憶表面と、イメージを歪めてしまう（折れ曲っていたり、シワくちゃなフィルムのような）粗悪な記憶表面がある。優良な記憶表面だと、あなたが表面に刻んだものを正確に復元するが、粗悪な記憶表面だと何か違ったものを復元してしまう。保持過程はインプットを再組織 (reorganize) する過程だとどの立場からすれば、保持は何か違ったものを復元するということになり、それは粗悪な記憶表面から成り立っているということの意味しかねない。いや、事実そうであって、だからこそ良いのである。

粗悪な記憶表面が粗悪であることには、歪曲作用と不完全作用の二つの形がある。歪曲作用という意味は、事物がバラバラに押しやられ、強調点が変わり、相互関係に変化が生じるということだ。不完全作用という意味は、一部の事物を脱落させてしまうということだ。逆説的にいえば、これが非常に大切な欠陥なのである。なぜならば、一部の事物が脱落する場合、脱落をまぬかれている事物も同時に存在しているに違いないからだ。これが選択的処理の意味である。選択的処理は、あらゆる情報処理手段のうちで、もっとも強力なものである。大脳の優れた能力は、大脳がすばらしいコンピュータ的機能にもとづくのではない、と明言できそうだ。大脳の能力はおそらく、大脳が粗悪な記憶表面となっているためである。だから、頭脳の機能は失敗を犯すことにある、とさえいってもよいだろう (deBono 1969, pp. 54-56 [箱崎総一・青井寛訳『頭脳のメカニズム』講談社ブルーバックス, 1972, 69ページ])。

組織化に関連していえば、保持過程へのインプットを歪める不完全作用は以前にイナクトされた環境 (previously enacted environment) によってもたらされる。この環境はいわばスムーズな表面のよごれで、それによって強調点や関係が変えられてしまう。

保持のゼリーモデル

過去のパターンが現在のインプットをどのように組織するかを明確にするために、表面に与えられたパターンが永久的痕跡を残し、それが新しく入ってくる次のパターンに影響を与えるようなモデルが必要になる。ゼリーモデルがその一つであるが、それはdeBonoのアイデア (1969, pp. 97-102) に若干の修正を加えたものである。

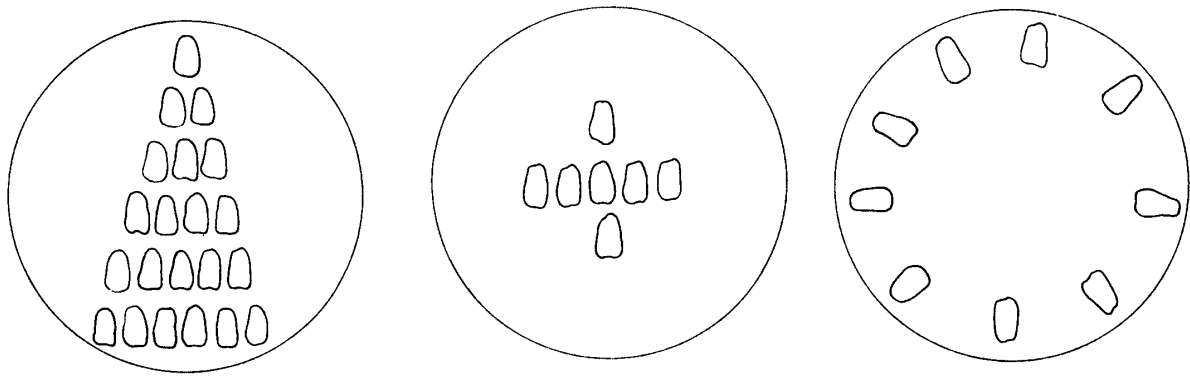


図 8.1

浅い皿を用意し、その底にあなたの興味ある組織構造を表わすような形でトウモロコシを並べなさい(図 8.1)。次に、トウモロコシを食卓用ゼリーで覆いなさい。ゼリーの平らな表面は、組織のどこかに位置する各人を覆っている無垢な記憶表面であり、あるいはひとりの人の記憶表面を象徴しているともいえる。信ずることは見ることであるとの立場から、無垢のゼリーは、それによって人びとが世界を見る確信 (beliefs) を象徴している。その人の確信によっては、インプットから大きな影響を受けるだろう。

この表面に影響を及ぼすデータのパターンは、スプーンでゼリーの表面にたとえば、トップダウンやボトムアップ等あちこちに垂らされるお湯で与えられる。お湯が熱い間はゼラチンを融かし、やがて水は流れおち(ゼラチン表面での滞留時間は組織にとって重要な一つの変数である)、表面に浅い痕跡が残る。また新たにお湯を表面の別の部分に垂らしてみよう。このようなことをくり返すと、ゼリーの表面に起伏ができる。溝やくぼみや峰が形成されはじめると、お湯は垂らされた場所にとどまらず、どこか別のところに流れてゆく。お湯が古いくぼみに流れてゆけば、そのくぼみはより深いものとなる。

こうした流れは入ってくるデータの解釈と(一連のイメージを、さまざまな確信体系を有する人びとの間の流れとしての)記録を表わしている(深い溝は活動に対する閾が低く、流れを規定する上で影響力が大きい確信を表わしている)。ひとりの人の記憶表面を流れる流れは一連の思考にとまらざるさまざまなイメージを示している。そして、流れが一連の人びとにまたがって流れるとき同じような一連の思考が生ずることがある。しかし、そうはいつでも各人の見たり報告することにわずかばかりの違いはある(例, Bartlett 1932)。

ゼリー表面で生ずる事柄は、保持過程で生じていると思われる事を説明している:

- 1 **アイデンティティ**: もしスプーン 1 杯のお湯を中央のくぼみにではなくゼリー表面のあちこちに垂らすと、最初のくぼみが(たとえそこにしずくが落ちなくても)次第に深くなってゆく。「このことは次のことを意味している。一つの中心的パターンにリンクしているパターンは、その中心的パターンをしっかり定着させるということである。また、まったく同一のものでなくとも、似通ったパターンが連続して与えられると、一つのパターンが強化されることを意味する。記憶表面は、一連の重なりあってはいるが同一ではないパターンから、一つの固定されたパターンを引き出せるということである」(deBono 1969, p.99)。
- 2 **同化 (assimilation)**: お湯がくぼみの近くに垂らされるとそのくぼみに流れこむということは、古いパターンに密接に関連している新しいパターンを定着させることはほとんど不可能に近いことを示唆している(新しい研究は古顔ではなく新参者によってもたらされるという、例の遅参人の特権を思い出す)。
- 3 **固定したパターン**: 一度パターンが定着してしまえば、それを変えることは困難である。なぜならば、新しいパターンはいずれも、古くからある起伏に従って、それを変えるというより、それを強

- 化したり深めたりするからである。
- 4 リンクしたパターン：お湯を次々に落として、それぞれが互いに重なって、ひとつの鎖を構成する場合、お湯はつねにこの鎖を通して初めの位置に流れて行く。このことから示唆されるのは、結合したイメージの鎖はどれほど長くなろうとも、つねに最初のイメージへと戻ってくるということだ。また、ちょっと見たところまったく別ものに見えても、ひとつのパターンが直接、別のパターンを導くことができる、ということも意味している。
 - 5 基軸水路：ゼリー表面にしばしば、さまざまなくぼみを結びつける深くて狭い基軸の水路が生まれる。その水路はこれに結びつたくぼみの水を吸いこみ大きな流れとなるから、水路は深いものとなる。このことは、別々にわかれていたパターンを関係づける統一的テーマを意味している。しかし、ここで興味のあることは、この水路は、結びつたくぼみより、確固として定着するという事実である。
 - 6 代表的部分：お湯がいくつかのリンクしたくぼみの中を流れるとき、その通路は港の^み瀦のように狭くなる。これは、一連のイメージにおけるパターンのごく一部がパターン全体を代表するものとなるということである。この部分は全体のシンボルである。意味形成ということであれば、一連のイメージに関連するパターンの一部分だけが、定着するということである。
 - 7 時間的順序：同じ4つの場所にお湯を垂らすにしてもその順序を変えてみよう。deBonoがこの実験をして、最も深くくぼみそして最も定着したパターンは垂らす順序が違うと違った場所にできることがわかった。このことから（図8.2に示されているように）、次のように結論できる：「記憶表面は単純な加算の形では記憶を蓄積しない。それぞれの記憶はそれ以前の記憶で処理されるから、与えられる個々のパターンが同一であるとしても、実際に与えられるパターンの順序いかんで、定着されるパターンには大きな違いが生じてくるのである」（deBono 1969, p. 102）。

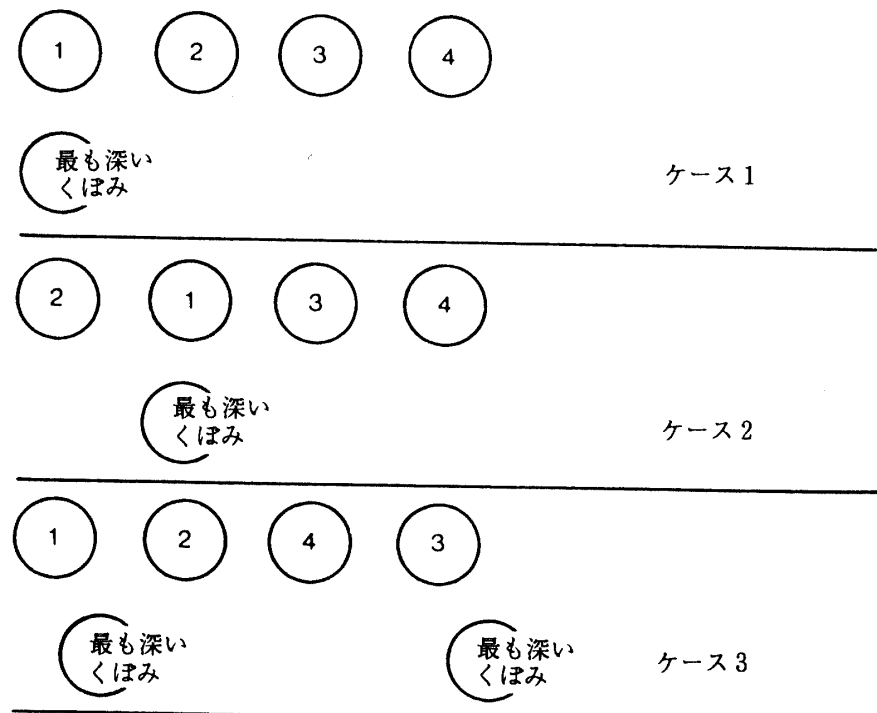


図8.2

ゼリーモデルの見事なところは、入ってくる情報がすでに記録されている情報によってどのように処理されるかを目に見える形で示している点にある。すでに記録されている資料は、新しい情報に対して選択的でその影響力を最大にするようそれらと相互作用しようとする。因果マップの形成で生じている

ことは、正にこの新しいインプットの自己組織化であろう。新しい情報は、現存のプール（変数）とチャネル（因果関係）に分類・整理され、各プールとチャネルをより深めるのである。

保持されたものは再組織（reorganization）される。保持過程について語るとき、重要なのは決して倉庫（storehouse）を文字通りイメージしてはならないことである。倉庫とは、初めに貯蔵されたときと同じ姿形で再び物がそこにあることが期待されている場である。しかし、保持されている多くの事柄や因果マップはそうではない：

通常、われわれは自分の経験をそのまま蓄えているわけではなく、それをしまい込む前に何か働きかけているのである。過去を生々しい詳細な写真のように再生するのは、最も効果的な想記方法ではない。普段の想記は写真というよりも三段論法により近い：われわれは瞬間的なパノラマとして過去を再生するのは稀であって、通常はいくつかの段階を経て過去にいたるのである。その際、大人は通常言葉というシンボルを用いて記憶を組織し、自分が本当に望むものを取り出せるようにしておく。われわれは常に経験をシンボルに翻訳し、それを記憶に蓄え、そして経験そのものの代りにシンボルを検索している。思い出すときがきたら、われわれは、呼び戻されたシンボルから経験を再構成するのである（Miller and Buckhout 1973, pp. 207-8）。

ゼリーモデルでは次のことに気づいてほしい。つまり、組織の誰もが、自分のすぐまわりのくぼみでなんとか間に合わせることができるとしても、くぼみの完全なパターンを見たり理解したりあまつさえコントロールできない。個々人のそれぞれの場所からは、世界は不完全にしか把握できず、自らの意図もキチンと実現されない。というのは、組織のすべてのメンバーにかかわる全記憶表面（full memory surface）はきわめて複雑なので、メンバーがたとえ何人か組んで把握しようとしても無理なのだ（例、Campbell 1969）。Barnard がかつて、組織における人びとが何故言っていることと矛盾するごとく行為しているように見えるのかを説明せんとしたとき、彼がそこに見た状況とは正にこれだったのである。

組織は相互依存する多数の変数を含む複雑なシステムで、それを記述する唯一の方法は連立微分方程式によってである。しかし、この方程式は、変数がまず測定できる限りにおいて利用できるが、それを完全かつ精密に行うことはほとんど不可能で、おそらく無意味であろう。しかし、管理者は、自分たちをとりまく環境をなんとかして記述し、理解しようとする：

そのようなシステムを理解するということは判断の問題で、本質的にはほとんど美の次元であり、言葉で表現しようとするれば、状況に対するフィーリングを、単純な原因・結果の推論とか戦略的ファクターに翻訳するということになる。そのような翻訳は、實際上、いつも不完全で、しばしば誤っていて、ときに完全に間違っている。……企業やその他の組織の管理にかかわる人たちは、相互依存する多数の変数を含むシステムにおける変化についての判断にいつもかかわっている。そして多くの場合、彼らはそうしたファクターを測定することができないし、（あれこれの変数を変えるための行為から生ずるものと関連させて）変化の何たるかを精確に表現することもできない。ビジネスマンたちが自分のやっていることとかやろうとしていることについて話をするとき、そこに混乱とか多くの矛盾が生じてしまうのは、こうした状態のせいのような（Wolf 1974, pp. 50-51）。

ゼリーモデルはまた、淘汰からのインプットの多義性の程度に応じて、保持過程の組み立て方が異なることを示している。淘汰でかなりの多義性が除去されるので、保持過程に供される情報は多くのルールと少数のサイクルを励起する。非多義的なインプットは、あまりとび散らないで一点に注がれるスプーン一杯のお湯のようなものだ。それに対して、多義的なインプットは、穴のあいたスプーンで垂らされたお湯に似ている。お湯はその沢山の穴を通してシャワーのようにゼリーの広い範囲に落ちる。多くのサイクルが励起される；多くの谷や山が広く散らばっていて、お湯が表面にいくつものくねくねした流れをつくり、それらが一点に集まるまでに長い時間がかかるが、水が集まり流れが止まると多義性は除去され、霧の輪郭が現われその痕跡が刻まれる。

保持のサイクル

全ての人は何がしか組織の経験を蓄えそれを将来利用しようとしているものだが、専ら保持のみのサイクルというのではない。しかし、習得 (acquisition), 保存・維持, 探索それに検索といった保持活動に取り組む組織単位はある (Jennings 1978; Krippendorf 1975)。保持のサイクルについて何が最も特徴的かといえば、それがきわめて多様なことである。いかなる風にせよ思い出すことは、たとえそれが筋肉の反射といったものでも、保持サイクルと呼ばれる。保持行動のそうした多様性ゆえに、それが何であってどのようなものなのかを例をもって簡単に示すことができる。

Levinson は、Arrowhead Tool and Die 社という組織の保持を記述しているが、それは保持が生じ、拡散してゆく様子をよく表している：

Arrowhead Tool & Die の公式の知識はすべて社長が持っている。といっても、彼が意識的に知識を隠しているわけではなく、他の創業仲間がいなくなってしまったからである。創業時の経験や伝統は文書化されていない。経営委員会は最新の生産やマーケティング問題を議論し、日々の財務状態を知っているが、Reardon Corp. による買収話の詳細は知らない。自社の製品のテクニカル・デザインやそれに関する経験は技術部にすべてファイルされており、経営委員会の誰でもが望めばそれを見ることができ。しかし、その情報は要約されていないので、経営委員会で新製品について議論するときのベースとして利用されない。むしろ、そうした議論は技術部で行われるものと思われる。株主だけが過去からの財務情報を知っている。社長は最近の問題の基本的事柄を経営委員会に伝え、経営委員会の委員は担当部署に戻って同様の事を行う。しかし、これらのいずれも、(継続性を保つべく) それ以前の経験とキチンと関連づけられてはいなく、意思決定者の意識にのぼらない (1972, pp. 216-17)。

Arrowhead の様子からすれば、保持は最小で、かなり局部的で、古くさく、明文化されておらず、あまり拘束力がない。Arrowhead Tool and Die の公式的知識はわずかで、そのアクセスも限られている。そのため、組織的意思決定や日々の決定に、保持された公式的情報が介在したり、利用されたりするのはきわめてわずかである。

James G. Miller は集団の記憶過程の性質を描いた時、想起過程の記述に利用できる変数の便利なりリストを作った。このリストと各例は、保持に関連する各種の相互連結サイクルと組立ルールを暗示している。

1. 記憶に蓄えられている情報の意味。例：フットボールチームは多数のフォーメーションの記憶を蓄えていて、コーターバックが番号を言うと、そのフォーメーションがすぐに検索される。
2. 記憶に蓄えられている情報の種類。例：ある家族は金が底をついた時代を思い出し、毎週マッドレスの下に数リラをしまっておいた。
3. 記憶容量。例：あるアンサンブルは楽譜なしで24時間しかも一曲もダブルことなく演奏できた。
4. 蓄えられた情報インプットの割合。例：日曜の夕食で、ある家族は、牧師の説教の5つのうち3つだけを復唱できた。
5. 想起化 (remembering) の時間による変化。例：学生は、講義を想起する作業をシェアーするシステムを次第に作り上げていった。
6. 想起の状況による変化。例：ある研究グループは、最初メモをとらなかったが、名案がでるようになって、それらを記録することに決めた。
7. 記憶への読み込み速度。例：あるグループは1実験時間で約100の無意味な音節を記憶できた。
8. 記憶への読み込みの遅れ。例：ある俳優がそのシーンの新しい流れを理解するまで、1時間以上もかかった。
9. 記憶への読み込みのコスト。例：あるコンファレンスでは、議論をテーブルに入れるため秘書に

- 10ドル支払った。
10. 貯蔵中の情報の歪みの速度. 例: 大統領車の生残した同乗者は, ケネディーが暗殺された瞬間の一部始終の記憶に関しては3年経っても決して歪めなかった。
 11. 時間情報は忘れられる前に蓄えられる. 例: 約1年後, そのグループは, 自分たちが新しい会議室について何が不服だったのかをもはや思い出せなかった。
 12. 検索される情報の種類. 例: 3人の作家は, 共同製作の芝居に挿入する縄跳びの遊び唄をいくつか探すため, 子供の頃の記憶をたどった。
 13. 記憶から検索される蓄積情報の割合. 例: その音楽サークルによって, 古い歌の3番まで苦勞して何とか歌われたが, 4番は思い出されなかった。
 14. 記憶からの検索の順序. 例: そのチームはまず色に関する言葉を全て思い出し, 次に抽象的な言葉を思い出した。
 15. 記憶からの検索の速度. 例: チアガールたちは, 5秒毎に大きなカードで言葉を綴った。
 16. 記憶からの検索の遅れ. 例: 爆発と脱獄の直後の数秒間, みんなの頭の中は真白で, やがて多くの詳しい事柄が看守たちによって思い出された。
 17. 記憶からの検索コスト. 例: 事故の全貌がついにはわかったのだが, 3人の目撃者にそれを思い出してもらうために数時間かかり, それに当たった各弁護士に1時間当たり20ドルが支払われた (J. G. Miller 1971, p. 341)。

懷疑の性質

組織は柔軟性 (flexibility) と安定性 (stability) とのバランスを維持してこそ存続しうるが, それがかたがた (Bell 1967)。

柔軟性は, 一過性でない環境変化に適応すべく現行のやり方を修正できるようにするために必要である。組織は, イナクトメントを通して変化を察知し, 生態的变化 (ecological change) を理解し, それに適応しうる新しい行為の十分なプールを保持していなければならない。しかし, 完全な柔軟性は逆に, 組織のアイデンティティや継続性の保持を妨げてしまう。いかなる社会的単位も, 自らの歴史, 自ら何をやってきたのかそして何をくり返してきたのかによって自らを定義するものである。慢性的な柔軟性はアイデンティティを破壊する。

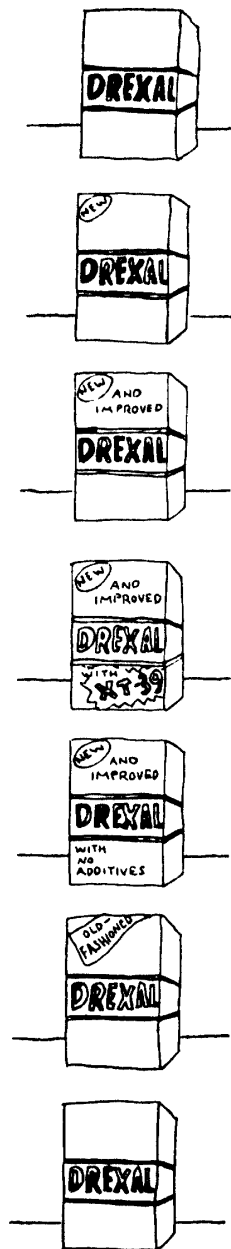
安定性は, 一時的な変化を取り扱う経済的な手段を与える。というのは, 世界には規則性 (regularity) というものが現にあり, 組織に記憶と反復能力があればその規則性が活用できるからである。しかし, 慢性的な安定性は逆機能的である。なぜならば, それがためにもっと経済的な方法があるのを見出されなくなるかもしれないし, 新しい環境変化が気づかれなくなるかもしれない。

Jones and Gerard はこれと同様のことを基本的二律背反 (basic antinomy) の概念で述べている。これは, 変化への開放性と過去の知恵への保守性との相克である。そして, 両方の過程が生存には必要である。Jones and Gerard の議論のおもしろいところは, 変化への開放性と過去の知恵への保守性とをそれぞれ, 決定前活動 (predecisional activity) と決定後活動 (postdecisional activity) とに対応させている点である。それについて, 彼らは次のように説明している:

柔軟性や開放性を決定前局面にそして安定性や自己防衛を決定後局面に対応させるのにあまり異存はないだろう。決定前局面では, 人は, 適切な選択を通して, 最も満足のゆく結果を得んとし積極的に動こうとする。彼は多かれ少なかれコントロールでき; コミットしていない決定者であり; そして, 自らの選択に役立つ情報を求める。彼の考えている代替案について知るところが少なければその予想される結果についてあれこれ知ろうとするが, そのとき自分の価値観や態度によるバイアスがかからないようにする。しかし, 彼がいったん決定を下してしまうと, 情報は

もはやそれまでのような手段的価値をもたなくなる。彼は決定を元に戻すことはできないので、他の決定をすべきだったというような情報は彼に悔恨と不快をもたらすだけである。したがって、彼には、自分の決定を支持してくれるような情報を求めるバイアスがかかる。……決定前局面の大きな特徴は、行為が可能性の中にあり、どの行為をとるかによって差異が生じるという展望である。他方、決定後局面では、行為は可能性ではなく、個人は環境にコントロールされる存在である (1967, p.229)。

こうした対立する反応傾向のそれぞれをかなり“純粹”な形で維持することが人間の適応にとって不可欠だとすると、それが、情報処理の理論にどのような意味をもつのだろうか？



Levin

Drawing by Levin; ©1977 The New Yorker Magazine, Inc.

懐疑と分裂的決定

組織は、柔軟性への要求と安定性への要求を以下のいくつかの方法で折り合いをつけることができる：足して2で割るような折衷法で、あるいは安定と柔軟を交互にか、システムのある部分で柔軟性を他の部分で安定性をというように同時に双方を実現する。すぐに明らかにされるが、そのうち交互法と同時法によるのが良い方策である。折衷法は概して柔軟性にも安定性にも寄与しない。

この対立する圧力を組織がどう取り扱うかは、つまるところ、保持に蓄えられているイナクトされた環境を組織がどうするかにかかっている。その記憶の一つひとつが淘汰とイナクトメントとつながり、制約として作用しうる。これらの記憶された事柄が過程の組み立てを実際にどの程度左右するかは、選択の問題であって、その際2つの選択がある：それは、解釈の選択とイナクトメントの選択である。

記憶から検索されたあるイナクトされた環境にもとづいて、**解釈の選択**は次のようになる：“今私が知っていることを知っているとして、私は、経験の流れのラベルづけやつなげ方を変えるべきか？”これは、淘汰過程での選択である。それは、行為者が新しいイナクトメントに付与する解釈を変えるべきか否かの問題である。

イナクトメントの選択は次のようになる：“今私が知っていることを知っているとして、私は違う風に行うべきか？”解釈の選択がラベルや関係の修正にかかわるのに対して、イナクトメントの選択は、生態的变化を創ったり反応したりする対応の修正にかかわっている。

もし過去にすでにイナクトされ淘汰されたもののみをくり返しイナクトし淘汰してばかりいるとしたら、それは安定性が柔軟性を排除しているケースだ。適応性は危くなる。保持された内容が信頼され、イナクトメントと淘汰の双方を制約するとき、双方の過程は、記憶から検索されるものの量に比例して活動する。行為や解釈を導くべく検索された記憶が多ければ多いほど、イナクトメントと淘汰はいつそ活動する。こうした正比例の関係は、保持とイナクトメントおよび保持と淘汰との関係が+であることを示し、組織化過程を結ぶ-の符号の総数を偶数あるいは0にしてしまう（図8.3を参照）。このことは、組織が逸脱-増幅システムになったことを意味し、もしどこかに懐疑が生じないと瓦解してしまうだろう。

この同じような不安定性は、保持された内容を全面的に疑うときにも生じる。もしイナクトメントや淘汰を導く上で記憶から何も検索されず、双方の過程がインプットの到着する度にゼロから組み立てられるとしたら、こうした決定は組織化過程を2つの-符号で結びつけることになり（再び、-符号が偶数となって）、組織を崩壊にいたらしめる逸脱-増幅システムがまた出現する。全面的な懐疑は超柔軟な組織を、全面的な信頼は超安定な組織をもたらす、そのどちらも長く適応することはできない。組織が生存するためには、保持された内容の使用において分裂していなければならない。イナクトメントと淘汰で、一方で記憶が信頼されているごとく、他方で記憶が信頼されていないがごとく行動されなければならない。

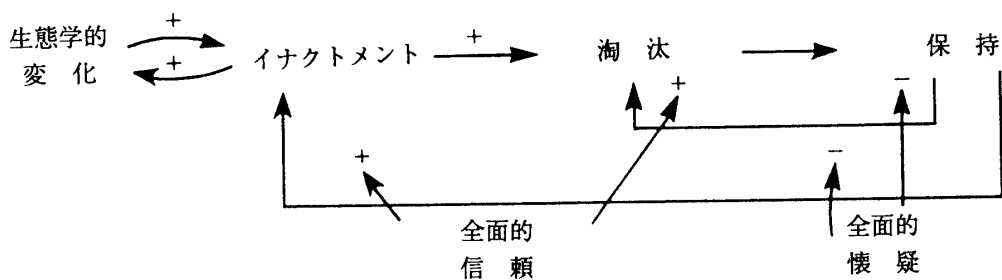


図 8. 3

分裂的決定と講演

分裂的決定とはどんなものかを知るために、同じような講演をいろいろなところである人のケースを考えてみよう。これらの人たちはよくこのよに言う、「どの聴衆も同じだよ」。そして彼らは講演をこの仮説にしたがって行う。優れた講師は、聴衆が何を好み何が彼らを感動させるかについての入念な因果マップを有し、いかなるケースでもそのマップを一方で信頼し一方で懐疑しているようだ。彼は、今度の聴衆はこれまでのと同じかのように行動すると同時に、これまでのとは違うと思っているかのようにも行動する。このように矛盾した定義が同時にうまくさばかれるならば、講演は今の聴衆の特異性にフィットする形で行われるだろう。

講師が、この聴衆はこれまでのと同じかのように思って講演をイナクトすれば、彼は話しはじめることができ、回顧的に解釈し調整しうる行為や反応を生み出すことができる。こうしたイナクトメントが過去のイナクトされた環境の直接的制約の下で展開されるが、彼は、目の前の反応をこれまで使ったことのない新しいカテゴリーで解釈することによって、このマップを懐疑することができる。彼は、目の前の聴衆を解釈過程において彼らがユニークであるかのように解釈し、イナクトメント過程において彼らが一般的であるかのように行為する。淘汰過程において記憶を疑うことによって、講師は、聴衆の通常とは違う反応を察知できる。保持された因果マップは、たとえば、笑い声が大きければそれだけその話題が重要だ、と知っているとしよう。これを信じて彼はいつもながらのジョークをイナクトしそれに応じて話題も調整するが、他方で彼の行う解釈は、笑い声と重要性との関係を疑問視し、この聴衆の笑い声は他の特性を示すものかもしれないし、話題の重要性は笑い声以外の行動に現われるのかもしれないし、笑い声と重要性はこの聴衆にとっては関係ないのかもしれないといった可能性を浮び上がらせる。このようにして、この講師は、笑い声と重要性とが比例的にタイトに結びついているかのように行為しつつ、このイナクトメントから得られる解釈に関してはあたかも前提に問題があるかのごとく扱う。その代り、彼は、現在の経験が違ったふうにラベルづけされる可能性を受け入れる。組織や有機体が特定の環境に適合し、その中で活動し、その上行為を変更してその適合をより高くする必要を察知できるのはすべて、保有された内容を分裂して利用するからである。

懐疑と折衷

先に、組織化モデルにおける一つのアドバイスとして“アンビバレントが最適の折衷だ”をあげたが、分裂的決定がかくも大事なことを思えばその理由もおわかりいただけよう。

このアドバイスに含まれる知恵は次の事実によって示される。個人であれ集団であれ長期にわたって生存しようとするならば、利己主義であると同時に利他主義でいなければならない。適応のためには、この2つの相反する性向がともに、同時かつ強力に発揮されなければならない。

もし人が利他的な動機をもっているとしても、これらの動機は、純粋に利己的な動機と間違いなく混ざり合っている。……同一集団内で他のメンバーを犠牲にしてある人を存続させる傾向と、他の集団を犠牲にしてある集団を存続させる傾向という二種類の傾向の淘汰が存在する。この二元的淘汰システムは、利己主義と利他主義との基本的アンビバレンスとして人間に潜在するに至る (Campbell 1965a, pp. 304-5)。

双方の傾向とも生存に重要で、有機体や集団が生存する限りは、双方ともに保持されなければならない。このことは、これらの対立傾向を交互あるいは同時に表出する方が、中間的ないし折衷的な表出よりも適応性に富んでいることを意味している。

この点は重要である。後者のすなわち折衷的反應 (compromise response) が形成されるときはいつも、前者の対立的反應の適応力が殺がれてしまう。Campbell が述べている例では、利他的と利己的を

ミックスした反応は、個人の生存も集団の生存も促進しない。しかし、残念ながら、折衷的反応の方が支配的である。それは、利害が拮抗している場合には折衷的な反応の方が受け入れられやすいようにみえるからである。受け入れやすさということが、ここでは重要なことではない。重要なのは、折衷的解決が採られる場合には、大事な適応反応が排除され、穏やかだが非適応的な反応しか保持されないという点である。したがって、万一環境が変化し、集団にとって自己の保全を脅かすものを回避せねばならなくなったとしても、また、個人が自己の保全を守らねばならなくなったとしても、必要不可欠な反応はできないだろう。なぜなら、妥協による折衷的反応しか保持されていないからである。

最近、組織理論で、組織メンバーにかかわる決定を受け入れてもらう方法として参加 (participation) とか平等 (power equalization) といったことがよく言われているが (例, Sashkin 1976; Marrow 1975; Forrest, Cummings, and Johnson 1977; Dachler and Wilpert 1978), これは今述べた点と関連がある。アンビバレンスの適応的価値というわれわれの観点からすれば、参加的意思決定の方式は、適応に役立つ極端な反応を殺いでしまうだろう。集団と個人双方の利害を満足させようという決定は、どちらの純粋な利害も純粋に表出できないようにしてしまう。しかし、これらの純粋な利害が環境変化に適応的であるとすれば、それを表出させない折衷法は生存を危くする (Murdy 1975)。

さらに指摘すべき点は、参加は、通常、集団に葛藤、欲求不満、動揺がみられる場合の治療法とされていることである。言い換えれば、集団においてアンビバレンスが表出されると、よく参加方式に頼ろうとする。それに伴う危険は、集団の適応力の資源が失われることであろう。集団をしたい放題にさせておけば、その集団は葛藤やアンビバレンスで自滅してしまうという事実には、誰も異議を唱えはしない。われわれの言いたいのは次のことである。葛藤の存在することが、必ずしも集団が崩壊しつつあることの兆しではない。それは単に、集団が異質な反応や選好をもっていることを意味しているにすぎず、それぞれみなある条件のもとでは適応的なものかもしれない (Moscovici 1976)。しかし、さらに重要な点は、葛藤のために集団が崩壊しそうなときに、葛藤に示されている両極性は、葛藤の解決によって破壊されるよりもむしろ維持されなければならないことである。極端な反応を交互に表出できるような解決は、折衷的反応を生み出す解決よりも適応性がある。

集団の顕在的な葛藤には、しばしばアンビバレントな傾向が表現されている。偶然的条件に満ちている環境では、ある時点で適切な反応も、別の時点では有害であるかもしれない。ある時点で妥当な因果マップも、別の時点では妥当でないかもしれない。もし対立する反応が維持されているならば、環境の変化を処理するための柔軟性は保たれる。もし両極性の反応に代わって折衷的反応が生じるような仕方では葛藤が解決されるならば、集団の環境に適応する能力は、集団の和という名のもとに犠牲となるかもしれない。内的淘汰が外的淘汰を圧倒し、やがて適応性は失われる。

懐疑と不信 (doubt)

保持と懐疑の関係を生半可に煎じ詰めると、組織の行為者は「記憶を敵とみなすべきだ」(Bartlett 1932, p.16; Cadwallader 1959; March 1972, p.427) となるかもしれない。しかしわれわれの論旨からすれば「記憶を疫病とみなせ!」と言いたい。

イナクトメントと保持とは基本的には対立するよう作用する。組織は、環境の変化に対応するため変わらなければならない一方で、効率を上げるために過去からの強力な指針を必要ともしている。こうした矛盾する要請にうまく応えるには、「現在を部分的に (partial) 制約するもの」として過去を利用すればよい。組織は過去の知恵のある面で利用し他の面で無視すべきだとの提案は正にこの解決法に合致している。というのは、そこではイナクトメントと淘汰のどちらかの活動において過去が頼りにされ、他方の活動において過去が疑われているからである。それによって、変化と反復が両立する。変化と反復に固有の対立は、ある変化が保持の統制の下で制約される一方他の過程での変化が比較的統制されず

に展開されるという形で、うまい具合に処理される。こうして、変動が察知される。変動が新しい解釈によって察知されるか、あるいは新しい行為によってかは、どうでもよいのである。

「組織は、知っているものを部分的に懐疑しなければならない」というとき、それは、「組織は、確実に (for certain) 知っているものを疑うべきだ」との意味だけではない。組織は過去の知識を部分的に懐疑する必要があるというとき、「組織は、疑わしいものを確かなものとして扱うべきだ」とも言っているのである。非多義的な情報の懐疑は不信 (doubt) であり、多義的な情報の懐疑は決然たる行為である。事柄が明瞭なときは信用する。事柄が疑わしいときは、それがさも明白であるかのように処理せよ。これが、懐疑についての包括的かつ対称的意味である。

最後に、信の反対は疑でなくて不信である (James 1950, vol. 2, p. 284)。懐疑 (discredit) という言葉は強い言葉で、真として認めることを拒否するの意味を本来は有している。だからといって、われわれは懐疑なる言葉を、「保持している因果マップを誤りだとして、そのすべてを認めるのを拒否すること」の意味では用いない。そうではなくて、その言葉を「イナクトされた環境の精確性や信頼性を疑うべき十分な理由があり、世界についてのいかなる私的な説明も疑わしく、その信頼性も保証されていない」というニュアンスで用いている。要するに、人は、保持された因果マップをある特定の状況で生じうるある一つの説明で、その他の多くの可能な説明のなかの一つにすぎないものとして行為すべきである。

懐疑と銀行：事例その1

James Herndon は銀行についておもしろい描写をしている：

制度というものの第1の特徴は、その設立された目的がいかなるものであれ、その目的の正反対のことにするのに全エネルギーを注がなければならないことである。だからであろう、貯蓄銀行は人びとに利子つきで金を貸りるよう仕向けなければならない。第2の特徴は、制度は存在し続けなければならないことである。すなわち、すべての行為が永遠のために行われなければならない。この第2の特徴が第1の特徴の理由となっている。貯蓄銀行が人びとに節約しないよう言いくるめることができなければ、貯蓄銀行はつぶれてしまうだろう。しかし、貯蓄銀行は存続しなければならない。というのは、さもなくば、人びとは貯蓄するところを失ってしまうから。……こうして、制度について次のように言うことができる：制度とは、決して行われそうもないことを行うところである (1971, pp. 109-10)。

銀行は昔から世間をよく知っていて、生存の良き歴史を有している。なぜか？ Herndon によれば、その長寿を説明するものは偽善 (hypocrisy) である。偽善とは非なることを是であるかのように装うことである。銀行は節約を奨励するが、実際はそれに反している。換言すれば、銀行が保持する情報に応じて行う行為と自らのイナクトメントについて下す解釈とは矛盾しているのである。銀行はある事をするが、銀行が経験の流れに付与するラベルや解釈はそれとは全然違う。

銀行は何が利益をもたらす顧客を引き寄せるのかを知っている。そうした知識は保持システムに蓄えられた因果マップに埋め込められている。銀行はまた生態学的変化を生み、その変化に反応しこうしたイナクトメントに対してある解釈を選択する。銀行に関しておもしろいのは、銀行が記憶を同時に信用しかつ懐疑することである。その因果マップにいわく、「金を稼ぐには、金を溜め込んでおくより貸し付ける必要がある」。これをよくわかった上で、銀行はその知識が真でありかつ偽であるかのように振る舞う。銀行はそれが真であるかのように行為する。というのは、銀行はイナクトされたインプットから (金を貸して利益が得られるチャンスのある) 機会を選択し続ける。その一方で、銀行は、顧客に節約を説きその成果の保管場所として銀行を使うよう勧めることによって、その知識が偽であるかのように行為する。節約は善で借金は悪だが、借金は善で節約は悪だ。銀行とは、かように複雑な定義をあた

かもあたり前のようにこなしているところなのだ。

いかなるシステムでもそうなのだが、銀行も基本的にはアンビバレンスを内に含んでいる。言うことと行うことが矛盾していたり、一方で過去の知恵を信じ他方でそれを疑ったりすれば、現在の営みが効率的であるばかりでなく不測の環境変化に対する将来の適応もまた可能なのである。とすれば、組織が適応的でありかつ現在の適応を維持したければ、次の2つのパターンのいずれかを実現しなければならない。組織は、淘汰過程において古い解釈を用いるが常に新しいイナクトメントを生み出すか、伝統の制約の下でいつも通りのイナクトメントをするがこれらの標準化されたアウトプットを意味づけるのに常に新しい解釈を施すかしなければならない。いずれのパターンにおいても、柔軟性と安定性が同時に実現される。

懷疑と消防：事例その2

心気症の人と火事のいたずら電話する人とはそれぞれ医者と消防署に同じ問題を投げかける。いたずら電話で有名な地区から火事の電話を受けた消防署は、おそらく何でもないだろうと思いつつも、無視することもできない。だからといって、たとえば多分徒労に終るだろう場所に全署員を出動させるがノロノロと行くといった中途半端な行動は取るべきでない。というのは、それだと、本当に火事の場合は駆けつけるのが遅れた廉で、他方火事が嘘の場合は全署員を動員した廉で、どちらにしてもその消防署は非難されてしまう。良い解決策は、おそらく、保持された内容をアンビバレントに用いることであろう。例の電話を受けたら、署はいつも通り迅速に行動するがフル動員はしない。それによって、署は、実際火事があるかのように行為し（速やかに消防隊を送る）かつ火事がないかのように行為する（全隊員を送るわけではない）。

同じような手は、心気症患者を相手にする医者を使う：医者は、実際に問題があるかのように行為し（錠剤を与える）かつ問題がないかのように行為する（錠剤はプラシーボ（偽薬）である）。これらのいずれの事例でも、アンビバレンスが最高の策である。消防署も医者も、問題がありかつないように振る舞っている。

アンビバレントに行為すると、より多くの状況に対応できる。火事があってもなくてもその署は非難されないのは前述の通りだが、いたずら電話で出動中によそで火事があった場合でも、残りの隊をそこに送ることができる。医者においても同じである。もし患者が本当に病気なら、いずれ彼は再び医者を訪れその時医者は（「これはウソの病気だろう」との）仮説の誤りに気づくことができる。そして医者は今度こそ思い切った治療を施すことができる。というのは、以前に強力な措置を何らしていないので今回の措置との複雑な相互作用のもたらす副作用を心配する必要がないから。医者が患者を病気であるとともに健常でもありとし、その両方とも正しいかのように行為するとき、そのいずれのケースが最終的に生じようとも、次の措置をする上で彼は有利な立場に立っているのである。患者にマトモに対応することによって（たとえば、プラシーボでなくて強い薬の投与）、せつかくの情報も台無しになるし（薬物投与に強い反応があったとき、それは薬が強いせいなのか、心気症のせいなのかあるいはそれらの複合症状なのか？）、次の治療がやりにくくなる（患者はすでに薬Aを施されているので、薬Bを投与できない。なぜならば、薬AとBの相互作用によってCという重大な症状が生じるおそれがあるから）。

偽薬を投与する医者やケチな消防署を非難する人は、「組織がその行為を多義的な世界に適合させようとするれば、その適合行為もまた多義的でなければならない」という点を見逃している。そして、組織が世界と多義的適合する一つの方法は、中途半端ではなくアンビバレントな行為をすることである。偽りの電話や病気に部分的に対応することによって、組織は訴えを一応認めながら、より適切な行為をする余地を確保するのである。

疑うことの重要性

ブロークン・イメージで

彼は機敏だ、クリアー・イメージで考えるから；
おれはのろまだ、ブロークン・イメージで考えるから。

彼は鈍くなる、自分のクリアー・イメージに頼るから；
おれは鋭くなる、自分のブロークン・イメージに頼らないから。

彼はクリアー・イメージを信じ、それが大事だと思込む；
おれはブロークン・イメージを疑い、それが大事とは思込まない。

彼はそんなイメージを大事だと思込むので、事実を鵜呑みにする；
おれはそんなイメージを大事だと思込まないので、事実を鵜呑みにしない。

事実が彼を裏切ると、彼は自分のセンスを訝る。
事実がおれを裏切ると、おれは自分のセンスを愛でる。

彼はあいもかわらず、クリアー・イメージの中で機敏で鈍く；
おれはあいもかわらず、ブロークン・イメージの中でのろまで鋭い。

彼は、理解するとき混乱し；
おれは、混乱するとき理解する。

— Robert Graves

重要なことを忘れたために生き残れなかった組織などというものがあつたらうか？むしろ、あまりにも多くをあまりにも永く覚えていたためにそして沢山の事をいつも通りにあまりにも頻々こだわったために、組織が失敗することの方が多い（Hermann 1963）。記憶力が悪いために組織が失敗することなどほとんどないのだ。

この恰好の事例が、Albert Speer の組織改革の理論である（Singer and Wooton 1976）。Adolf Hitler の軍需大臣の Speer は、彼の著 “Inside the Third Reich” の中で組織について言及している。彼は省の官僚体質を壊し、結合がルースで機敏に組立や解体ができる臨機応変な組織構造を作ろうとした。彼はいつも、行政手続を簡素化し、上意下達を廃し、契約などもいちいち文書に記録することをせずにインフォーマルな電話や口頭で済ませるようにした。

こうした改革を成功させる上で最も有効だった戦略は、どうやら、連合軍の空爆を利用することであつたらしい。

Speer いわく、これらの空爆は、官僚制が依り所とする確立された慣習や手続を記録した文書のファイリング・システムをぶち壊してくれたので、とても “役に立った”。彼は一連の爆撃の結果に魅了され、1943年11月22日の連合軍の空爆による軍需省の破壊の教えるところとして次のように述べた：「省のファイルの大部分が焼かれ、そのため不必要な^{くじき}軛から一時開放されるという幸運に恵まれたが、そうしたことがいつも起り新鮮な空気を常に吹き込んでくれると期待はできない（Singer and Wooton 1976, pp. 86-87）。

保持された情報は、ほとんどの組織において聖なるものであり (Grossman 1976)、ルーチンや標準実施手続や慣行 (Steinbruner 1974) は組織が過去の知識に懐疑するのをさまたげる。この点に関して、キューバ・ミサイル危機におけるケネディ政権の経験した海軍の抵抗が恰好の例である。政府は海軍にこれまでとは異なる特別な封鎖をするよう説得にこれ努めた。しかし、彼らがくり返し得た海軍からの回答は、「海軍こそが封鎖のやり方を熟知している」「民間人はそうしたルーチンに口出しすべきではない」というものであった。

ある時点でマクナマラはアンダーソン (海軍作戦部長) に、(もし部下がソ連船を止めそれに乗り込んで) もしソ連船の船長が積荷に関する質問に答えるのを拒否した場合にどうするか、と聞いた。そのときアンダーソンは『海軍規定便覧』をとりあげ、マクナマラの面前にふりかざしながら叫んだ。「それはすべてここに書かれている」と。これに対してマクナマラはこう答えた。「どこのだれがどうしようと、どうだってよろしい。知りたいのは、あなたが、いまどうするかなのだ。」アンダーソンは、「さて長官殿、あなたと次官は自分の事務室にお引取り下さい。海軍が封鎖を運営します」と答え、これで対決は終わった (Allison 1971, pp. 131-32)。

ほとんどの組織にあるルーチンの分厚い層に加えて、ルーチンから離れると危険に陥りやすいという事実もあって、懐疑がいつそうマレになる。組織には報告義務^{アカウンタビリティ}というものがあり、少なくとも株主、銀行、証券アナリストにはすべてが順調で今何をやっているか組織が知っているという印象を常に与えていなければならない、ということを考えてみよう。そのため、組織は、彼らから信を得、過去の状況規定が正しく、どうなっていてどうすればよいかを知っている証拠を示さなければならない。懐疑や躊躇それに過去のイナクトメントの再検討といった行為は、外部の人にとっては、組織の自信のなさを示す証拠にこそなれ、組織が柔軟で、適応力があり、より多様な環境に備えている証拠とはならない。教訓：疑うなら、黙ってやれ。

コミットメントを強めるようなものは、疑うことにブレーキをかける (Kiesler 1971; Salancik 1977)。ほとんどの管理者は人員や資金の配分をめぐる議論において自分の部署の存在意義を正当化しなければならないが、そうした議論の副産物として生まれるコミットメントのため自分の世界観を疑ったり、否定することができなくなる。

さらに、ほとんどの組織は基本的に“たたき上げ学習”の方を机上の学習より好む。たとえば、MBA 取得者といえども、経験を重ね、“現実”がどんなものかを体得するまでは、マトモに扱われない。“実際”や“じか”の経験に価値をおく組織は、それと全く同じ“直接”の経験を、誤っていたり信用できなかったり誤解を招くかもしれないとはなかなか言えないものである。

自信とは時間をかけて徐々に作り上げるものだが、疑うことにブレーキをかける。たとえば、警察官は5年目が最も殺される危険がある。おそらく、5年目というのは、自信が高まり、ほとんどの問題にすでに何らかの形で遭遇したとの確信を持つ時機で、そうした思い込みが油断をひき起こし危険な状況に陥らせるのである。

また、判断力のテストをやっているとおよそ3分の2位のところで (それまで順調に向上していたにもかかわらず)、成績が急に落ちるということも実証されている (Dailey 1971)。このことは次のように説明される。すなわち、自信が増すにつれて、状況の細部への注意がおろそかになり、ついに大事なことに気づかずに成績が落ちる、と。いずれの場合も、疑いが最小限に抑えられてしまうのである。

疑うことが難しい理由をいろいろ述べてきたが、ここで疑うことが望ましい理由を述べておこう。懐疑が意味ある一つの理由は、経験による学習が陳腐化するということである。このことは、学習が行われた世界が非連続的に変化するために、避けられない。懐疑は、過剰な意味を有する保持された経験を、異なる地-図のパターンに投げ込むことを意味している。淘汰されたイナクトメントの唯一の読みが可能な読みを全て尽くしているわけではない。したがって、新奇性が外部からはどうも期待されえないとき、懐疑は内部からの新奇性の貴重な源泉となるのである (Jacob 1977)。

懐疑が意味あるいま一つの理由は、因果マップの変数間の関係が線型というより非線型であるということである。非線型がリアルな世界では、懐疑が意味をもつ。

受ける批判と演奏の質との関係を取り上げ、それが正の関係として因果マップに蓄えられたとしよう：すなわち、批判が多ければ多いほど演奏の質もまた上がる。この要約では、少なくとも2つの相反する過程の相互作用がみえない。批判が増えれば、人は演奏レベルを上げるためいっそう努力する。つまり、批判が多ければ多いほど、努力が払われる。しかし、批判が増えれば、それが心を悩ましてしまうので、それだけ演奏に集中するのが困難となる。つまり、批判が多くなるにつれて、集中力が下がる。これら2つを結合すると、2つの関係が互いに相殺され、図8.4が得られる。

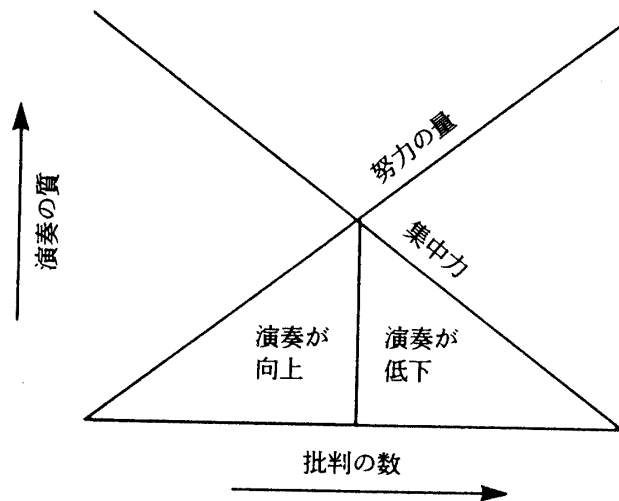


図8.4 非線型の世界

批判が増しはじめると人はいっそう努力し、集中力はすでに高く、演奏の質は向上する。批判がなお増すとやがて次のような状態になる。そこでは、いっそうの努力を払っても集中力がそれだけ失われ、質の向上が差引ゼロとなる。それ以降は、批判を増せば増すほど、演奏の質は低下してゆく。

ある時までは批判は演奏を向上させるが、ある時以降は批判は演奏の質を低下させる。これは非線型の関係である。ところで、それが因果マップに線型なものとして貯蔵され、さらにそれが懐疑されるとすると、人は一部分批判が演奏の向上に役立ち一部分妨げるかのように行為することができる。単純化されすぎた要約に対する分裂的決定により、批判と演奏の単純でない関係がとらえられる。この意味で、線型の因果連鎖に対する懐疑は非線型な条件への適応性を高める。

非線型の関係は処理・記憶・検索にとって複雑なので、おそらく人は因果マップを作成する際に非線型でなく線型の関係を用いるだろう。そして、線型な関係を疑うという行為によって、単純性が緩められ複雑性が再導入されて、適応性が高められる。

懐疑が意味あるいま一つの理由は、ほとんどの保持された経験が過剰な意味 (surplus meaning) を有していることである。因果マップは経験の微妙なニュアンスを単純化しているので、その上最初の解釈が意味をくみ尽くしていないので、いかなる経験に対してもかなりの懐疑が“許される”のである。保持された経験は過剰な意味を保持し、その意味で、信じることと疑うことの双方が正当化され理に適っているのである。過剰な意味ゆえに疑うことが正当化され、代表化された意味ゆえに信ずることが正当化され、双方が同時に真なのである。

懐疑の最後のメリットは、それが人を複雑にするのに役立つことである。ある世界観を有しながらその一部を疑う人は、状況を両方から検討しているのだ。懐疑は必要多様性を高めるものであり、世界の多様性をより広く把握させるものである。

不協和理論の研究者によってよく論じられる状況を考えてみよう (Wicklund and Brehm 1975)。喫煙量が増せば肺癌の可能性が高まる、とは多くの人が信ずるところである。この2つの変数は正の方向に強く関係づけられている。しかし、このイナクトされた環境は、そうした関係を信じている人が喫煙を続けるとき疑われているのである。敢えて言うが、そうした人たちは、その関係を信じないで喫煙する人やその関係を信じて禁煙する人よりもよほど複雑なのである。

なぜ複雑かといえば、関係を信じつつ喫煙する人は、喫煙が肺癌を引き起こしかつ引き起こさないかのように行為する。重要な点は、双方の主張が正しいことである。ニコチンの多量の摂取が肺癌の可能性を高めるという意味で、喫煙は肺癌をひきおこす。他方、喫煙の作用などは喫煙者を取りまく環境の他の要因によってかすんでしまうという意味で、喫煙は肺癌をひき起こさない。“喫煙”と“癌”というラベルがはり付けられる経験の流れは多義的な流れである。もし喫煙が癌の原因として信じられつつ疑われるならば、多義的な世界のより多くが把持される。

矛盾が適応性を増すというのはこの意味においてである。汚染、化学物質、添加物それに飲料中の鉛に満ち溢れている環境では、喫煙が常に癌をひきおこす世界だと単純には言えない。喫煙が癌をひきおこすとの理論を信奉する人は、その考えに合致する世界の部分を見るが、合致しない部分を見過ごしてしまうだろう。

結 論

組織化モデルの大きな特徴は、環境をインプットというよりもアウトプットとみなすことである。人は、イナクトメントと解釈にもとづいて、あれこれの行為を生み出したであろうある環境の遅ればせながらの絵を描くのである。しかし、そのようにして選ばれた環境が直接行為や意味形成を決定したとは限らない。むしろ、そうした環境は、なぜあれこれの行為やラベルづけが行われたのかをもっともらしく説明するために事後的に与えられたのである。

そのようなイナクトされた環境が一度できると、それはその後の行為や解釈のもっともらしい指針として役立つ。イナクトされた環境は歴史記録であって、通常因果マップの形で保持過程に蓄えられていて、その後の活動に影響を与えることができる。したがって、多義的なディスプレイの安定した解釈を生むことが、ある意味では、組織の産物すなわちその主たる結果とか存在“理由”とか“目標”なのである。

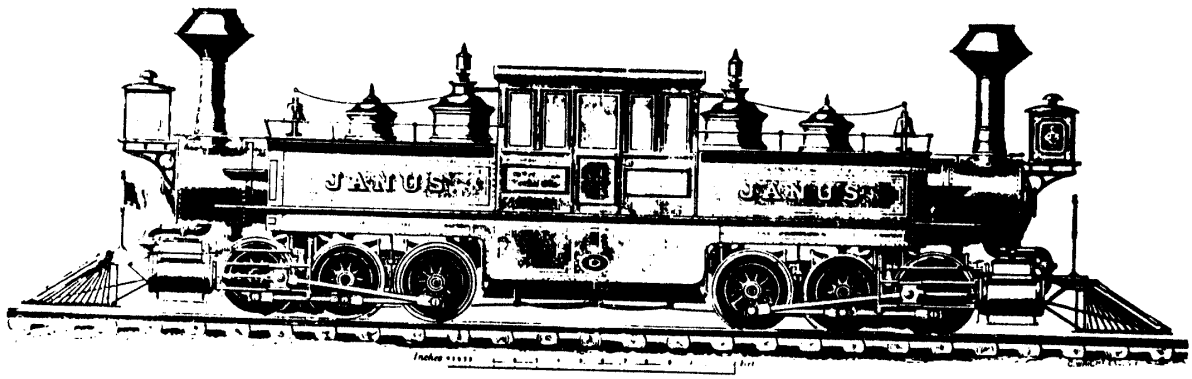
イナクトされた環境は細々としたエピソードの因果的要約である。第3章であなたが作成したディスカッションの因果マップは、細々したものを12の比較的抽象的な事象の次元に濃縮したものである。こうした抽象によって、それが保持されている限り、出来事の細部が再生される。

ひとたび環境がイナクトされ保持されると、組織のメンバーは、自分たちが知っていることで何をなすべきか、という問題に直面する。この時、組織はきわめて重要な瞬間を迎えているのである。組織が生き残ろうとするなら、この時の行為はしばしば馬鹿気てみえるはずだ。本章を通して、適応している組織のメンバーとは、反対し、議論し、矛盾し、信じず、疑い、偽善的に振る舞い、即興的で、逆らい、懷疑し、差異化し、挑戦し、ためらい、質問し、傷つけ、論駁し、暴露する人として描かれている。こうした行為のすべてはアンビバレンス——柔軟性と安定性という両立し難い要求を扱うのに最適な方策——を具体化したものである。

アンビバレントな行いは Rothenberg (1976) のいうヤヌス的思考と似ている。ヤヌス的思考とは「2つ以上の反対あるいは対立するアイディア、概念、イメージを同時にしかも積極的に考えることである」。創造性との関連で Rothenberg がいうこの思考スタイルは、古代ローマの神ヤヌス (Janus) ——世界を同時に反対方向で見る双面の神——にちなんでいる。組織論の研究者にとっておもしろい事実は次の点である。ヤヌスが扉 (お好みならば境界) の守護神で、その2つの顔のため、

家の外と内、建物の出口と入口とを見ることができ。……ヤヌスは“はじまり”をつかさどる神で、日の出を統轄し、すべての開始のプロモーターと考えられている。その開始者としての役割は、1年の始りの月である January という名に残されている。ヤヌスはまた、出発と帰還の神としての役割の延長として、すべてのコミュニケーションの神とも考えられている (Rothenberg 1971, p. 197)。

ヤヌスやヤヌスの思考のイメージは、優雅だが奇妙な実際のテクノロジー (図 8.5) によっていっそう素晴らしいものと感じられるだろう。この奇妙な両面機関車は、Lehigh Valley 鉄道のために 1871 年に米国の Mason 機械工場で製造された Janus という名の実際の蒸気機関車である。



Fairlie Locomotive.

WM. MASON, TAUNTON, MASS.

図 8.5

Janus は、一般的には、連結式 (articulated) 機関車に属し (Wiener 1930)、動輪とシリンダーがともに回転するので非常に適応性に富み、鋭いカーブも容易に曲ることができる。機関車の中央に水と燃料タンクがあるので、(別の車両にある) 普通の機関車にくらべて遠心力が小さく、より長い列車をけん引することができ、通常なら石炭車がある場所に別の車両を連結できるのでその分の金も稼げる。鋭いカーブでもその機関車は楽々と曲がれるので、より大きなカーブにする必要がない分だけレール用の鉄鋼が節約できる。

この機関車の安定性は目を見張るばかりで、それはメキシコシティ-ベラクルス間のメキシコ鉄道で 1930 年代初頭に起きた一つの出来事が物語っている。ヤヌス型機関車は全長 204 マイルのうち 108 マイルの区間で利用されていたが、その区間は 2713 フィートから 7923 フィートまで登る大変な難所であった。そこは、アールが 320 フィートもないような小さな上りカーブの連続であった。しかも、ほとんどがカーブの後すぐにカーブが続くといった状態であった。線路は急勾配で急カーブであったのである。

鉄道にとってのこのような厳しい条件に対してヤヌスのような形の機関車は何を生むか？ このアンビバレントな形が予想もしないメリットをもっていたのである：

約 30 年前にここコルドバで奇妙な出来事があった。1 台のヤヌス型の機関車が長い傾斜の天辺に停っていた。しかし、ブレーキが十分かけられていなかったためにその機関車はその傾斜をバックし始め 48 キロ (30 マイル) 以上も脱線せずに猛スピードで下がっていった。これは実に驚くべきことである (Wiener 1930, p. 137)。

この機関車を 1 つに数えると、部品数は普通の機関車のほぼ 2 倍で、1 台としては非常に複雑である。しかし 2 つに数えると、フレームは (2 台としては) より単純で、ポンプの必要性もより少なく、対抗重量もいらない。また車輪も 4 つ少なくして済み、それによって車輪、ボックス、滑

り弁、スプリングそれに平衡装置も節約できる。炭水車をけん引する必要がないので、遠心力を減らすための動力が浮く。……いかなる状況においても、この機関車の動きは普通のよりはソフトで、そのため全車両および軌道の修繕部品がかなり少なくて済んだ。また、この機関車をつかうことによって、機関手の賃金、転車台、転車台労働、転車台の修理・保善が節約された(White 1964, pp. 177-79)。

Van Nostrand's Engineering 誌の1870年3月号に掲載されたこれらのコメントは、この奇妙な形ゆえの予期せぬいくつかの利点を示唆している。しかし、この機関車はアメリカではあまり注目されなかった。というのは、その燃料のキャパシティーが小さくて、鋭いカーブを曲るために配管をフレキシブルにしそれが蒸気漏れ問題を起したからである。

同時に反対という性質がいかなるものかは、この機関車の素晴らしさに示されている。この機関車は同時に右にも左にも動く乗物で、1つの機関車でもあり2つのそれでもあり、列車の先頭であり後尾でもある。ヤヌスは単一の機関車のパターンを信じかつ疑ったものである。このアンビバレンスならばこそ、ヤヌスは他の形態ではとても太刀打ちできない地形を克服できる特性を得たのである。さまざまな行為者がおり、彼らの間に矛盾やアンビバレンスが絶えない組織はこの機関車と同じくらいうまくいくと期待されてしかるべきだ。

* 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。