

組織化の進化論的モデルの再検討

INAGAKI, Yasuhiro / イナガキ, ヤスヒロ / 稲垣, 保弘

(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)

37

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

33

(終了ページ / End Page)

44

(発行年 / Year)

2000-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016388>

〔論 文〕

「組織化の進化論的モデルの再検討」

稲垣保弘

〈目次〉

- I はじめに
- II 「組織」ではなく「組織化」
- III 組織化の進化論的モデル
- IV 「回顧的」ということ
- V おわりに

I はじめに

1999年の東京都知事選挙への自由民主党候補者選出の経緯について、当時自民党所属の衆議院議員でもあった経済人類学者の栗本慎一郎は次のように述べている。¹⁾

1999年2月、2ヵ月後に迫った東京都知事選の候補を選ぶ際、私は森喜朗幹事長に、「数合わせで明石康氏などを選んで、政策などありはしないじゃないか」と迫ったところ、彼は公然（昂然）と「政策なんか、どうにでもなるじゃないか」と答えたものだ。その顔には、「いったい、プロの政治家が何をいっているんだ、学者じゃあるまいし」とでもいいかげんな表情が浮かんでいた。

しかし、私はまだ相変わらず学者だったし、まじめな政治家（たろうとしていた者）だったのである。学生時代から自民党の議員を目指し、政策にはこだわらないことにしていた森とは、合うわけもなかった。

ことほど左様に、自民党という集団にあっては、政策はあとからくつつくものだということが、かくも公然と語られているのである。

「政策はあとからくつつくものだ」、この一見無茶苦茶とも思える発想がこの小論の内容と重要な関係をもつ。政党として都政について何らかの実

現すべき政策があって、それに相応しい都知事候補が決められるのではなく、まず候補者が選出されて、それから政策がくつつけられる。言ってみれば、候補者選出という行為が先行し、その行為の意味は後から付与される。

栗本慎一郎は自民党という組織のこのような状況を嘆いているが、同じ学者でも Weick だったら、これこそ組織現象であり組織化であると納得するであろう。この小論の目的は、Weick の組織化の理論を再検討することにある。

II 「組織」ではなく「組織化」

Weick は組織現象をどのように捉えようとしているのであろうか。その手がかりは次のような記述のなかに端的に示されている。²⁾

組織について語る時、名詞を沢山使いたくなる。しかし、そうした名詞は記述すべき状況にあらぬ安定的イメージを与えてしまうようだ。組織を理解しようとするなら、名詞を根絶すべきだと言いたい。組織の研究者が名詞の利用を控え、惜しみなく動詞や動名詞を使用するようになれば、過程というものにもっと注意が払われ、それをどう理解しどう管理したらよいか、いっそう明らかにされるだろう。

「名詞を根絶すべきだ」という過激とも思える主張には、組織理論のまさに研究対象そのものを表現する「組織」という名詞も例外とはならないようである。³⁾

組織という言葉は名詞で、神話である。組織なるものを探そうとしても、見つからないだ

ろう。あなたが見つめるものは、せいぜいコンクリート壁の内側で生ずる互いに結びついた事象であり、これらの事象の連鎖やバイパスそれにタイミングのフォームである。しかし、組織について語るとき、そのフォームが誤って実体とされてしまうのだ。

Weick の研究の焦点は、組織 (organization) ではなく組織化 (organizing) に合わされることになる。「われわれは、変化が組織の特徴と考えるが、不断の変化を生む力それ自体は比較的不变の法則とも考えられる」⁴⁾ という指摘にもあるように、組織現象は不断に変化していくかもしれない流れであり、このような組織現象をその共時的構造、すなわちその流れを切断した一断面に見られる構造を実体として捉えるだけでは、流れの一断面の確定で組織現象すべてを言いつくせるかのような錯覚に陥ることになるというのである。言いかえれば、「静止したスナップショットを組織の重要なリアリティだと誤解する」⁵⁾ ことになる。そこで Weick は、組織現象を組織化という過程で捉えようとする。これは、研究の焦点が組織現象という流れのある時点で切り取られた一断面に見てとれる固定的な関係性としての「構造」から、流れあるいは動きとしての組織現象を捉えるための「過程」へと移行することを示している。

Weick によれば、「過程というイメージは、流れ、流れの不断の変化、そしてその時々々の現われへの関心をも意味する」⁶⁾ ものであり、このような過程の主要な構成要素は二重相互作用 (double interact) である。

過程は、2 人ないしそれ以上の人々の相互に連結した個々の行動から成っている。ある人の行動は他者の行動に依存している。この依存はここでは相互作用と呼ばれる。組織化の分析単位はこの依存的反応パターンで、それは、行為者 A の行為が行為者 B の特定の反応を引き起こし (ここまでは相互作用)、B のそれが次に A の反応を喚起する (ここで連鎖は完結し、それを二重相互作用という)。⁷⁾

現象を過程として捉えるということは、現象が流れであることを意識し、その流れが不断に変化する可能性をもつものであることを視野に入れ、さらにその時々々の現われ、すなわちすぐに姿を変えてしまうかもしれない短命な事象にも注目することである。そして、組織化は複数の過程を通じて遂行される。⁸⁾

組織化は二重相互作用を主要な構成要素とする過程として捉えられるのだが、Weick は組織化の別の面にも着目して文法に喩え、次のように定義している。⁹⁾

…、組織化とは意識的な相互連結行動 (interlocked behaviors) によって多義性 (equivocality) を削減するのに妥当と皆が思う方法と定義される。組織するという (to organize) は、現在行われている相互依存的行為を意味ある結果を生み出すような連鎖に組み立てることである。

この定義でまず注目すべき箇所は、「多義性の削減」という部分である。Weick は多義性について、あいまい性と不確実性との比較で次のように述べている。¹⁰⁾

多義なるものはただ一つの分類には収まらず、常に、2 つ以上の何者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)。

組織のコンテインジェンシー理論を提起した Lawrence=Lorsch のように、組織は環境の不確実性に対処しているとか、¹¹⁾ March=Olsen による組織選択のゴミ箱モデルのように、組織現象の基本的特徴はあいまい性であるとかいうような指摘がなされてきたが、¹²⁾ Weick が注目したのは事象が複数の意味を有すること、すなわち多義性である。

組織化を通じての多義性の削減によって形成されるのは、「合意された妥当性 (consensual validation)」である。¹³⁾ 組織は、事象や状況の多義性を活動するのに不都合でない程度の非多義性へと変換する、すなわち行為するのに十分であるとされる程度の明瞭性を確保しようとするのである。¹⁴⁾ 定義に比喩を用いることの是非はともかくとして、組織化が文法に喩えられているのは、組織化が「行為者に理解できる社会的過程を形成するためにいかに種々の相互連結行動を組み立てるかに関するルールや習慣の体系」であり、また「変数と因果関係とから（組織化された人々の最近の経験を要約した）有意味な構造、いわゆる因果マップを作り上げるためのルール」でもあるからである。¹⁵⁾ すなわち、ここで言う文法とは「1人ではできないことをやらせるレシピ（処方箋）であり、何が行なわれたかを解釈するレシピ」なのである。¹⁶⁾

組織化において多義性を削減するために行なわれる相互連結行動とは、既述の二重相互作用のことである。なぜ相互連結行動を二重相互作用というパターンとして捉えるのかといえば、それが、ある行為者の行為は他者からの反応として再び行為に戻ってくるというサイクルをなす因果ループの形成を示すからである。

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

たとえばループということ忠実に考えれば、自己の力とか自己が決定するといった厳かな発想が幻にすぎないことがわかる。ほとんどのわれわれの行動が因果のサーキットにビルドインされているものならば、われわれの行う事がハネ返ってきてわれわれにつきまとい支配する。¹⁷⁾

ここで示されているようなある行為者の行為がその行為者の将来の行為を制約する状況を形成するという発想は、次節で検討する組織の進化論的モデル、特にイナクトメントについての記述に反映されている。また、Weick のもつ組織のイメージは「崩壊するのをどうにか抑え、常に再建を余

儀なくされている組織像」¹⁸⁾ であり、「組織はすぐにバラバラになり、つねに構成し続けていなければならない」¹⁹⁾ とすれば、組織の安定した組立ブロック、すなわち安定した構成単位のサイズは何か問題となる。Weick によれば、組織の安定した構成単位もこの二重相互作用なのである。²⁰⁾ すなわち、内部的な結びつきがタイト・カップリングの二重相互作用という構成単位がルース・カップリングで緩かに連結されているというのが、Weick の描く組織像でもある。²¹⁾

要約しておこう。Weick の研究の焦点は、組織ではなく組織化に合わされている。動きないし流れとしての組織現象を的確に捉えるためには、その流れの一断面に見られる静態的な関係性としての「構造」を組織のリアリティーとするのではなく、二重相互作用を構成要素とする「過程」に注目しなければならないというのである。Weick によれば、複数の過程を通じて遂行される組織化は、組織が活動できるように、そして何が行なわれているかを理解できるように、二重相互作用というサイクルとそれらのサイクルのうちどれを動員して過程を構成すべきかという組立ルールとを用いて、事象や状況の多義性を削減し合意された妥当性を形成するものである。Ⅲでは組織化の諸過程を捉えるための組織化の進化論的モデルについて検討することになる。

Ⅲ 組織化の進化論的モデル

Weick は組織化の進化論的モデルを提起するにあたって次のように述べている。²²⁾

組織化の過程が組み立てられるとき、それらは自然淘汰の過程に似ているようだ。われわれはこの類似性に着目して、組織化をあたかも自然淘汰が行なわれている過程のようなものとしてモデル化したい。

Weick によれば、既述のように変化が組織現象の特徴であり、不断の変化を生む力それ自体が比較的不变の法則であるが、この変化は必ずしも混沌から秩序への方向性を示すものではない。²³⁾

われわれにあっては、混沌から秩序への不可避で不可逆な足取りは、組織の成長の不可欠な特徴とは考えていない。代りに、システムの現在の状態は初期の状態からの不断の変化の結果であって、その変化が秩序を増大させる方向である必要はないと考えている。

したがって、組織に不可欠の特徴である変化を捉えるために、自然淘汰の過程との類似性に着目して進化論的な組織化モデルを提起するが、Weickの想定する進化とは変化としての進化であって「秩序への変化」としての進化ではない。Weickの関心は、「進化の過程にあって結果ではない」²⁴⁾のである。また、「何が進化するかではなく、いかに進化が生ずるか、が問題なのだ」²⁵⁾とも言う。

Weickの進化論的な組織化モデルは「変異 (variation) → 淘汰 (selection) → 保持 (retention)」という自然淘汰の過程に依拠して、生態学的変化 (ecological change)、イナクトメント (enactment)、淘汰 (selection)、そして保持 (retention) という各過程をその構成要素とする。²⁶⁾

i) 生態学的変化

Weickは組織化の契機について次のように述べている。²⁷⁾

組織化はまず自明でない何らかのインプットに向けられる。現在行なわれていることからの変化とか違いあるいは不連続性を示すハプニング、すなわち2つ以上の意味を持つと思われる (つまり多義的な) ハプニングは、相応の共同活動のキッカケとなる。

人や組織がかかわる経験の流れの中には、不連続性、差異、あるいは変化が示されていることがある。これらを生態学的変化という。²⁸⁾ 生態学的変化が知覚されたとき、それは行為者にとって多義性を孕むものであり、多義性削減に向けて組織化を誘導することになる。すなわち、通常の経験の流れの中に行為者が何らかの差異や変化を知覚して注意を向けたとき、それが組織化の端緒となる。

「組織化過程のこの部分をあえて生態学的変化と称するのは、人は通常スムーズに運んでいる事柄には気づかないものであるという事実を強調するため」であり、この生態学的変化はイナクトメントを行ないうる環境 (enactable environment) を提供するのである。²⁹⁾

ii) イナクトメント

組織化におけるイナクトメントは自然淘汰での変異に相当するのだが、イナクトメントという概念を用いる必然性を Weick は次のように述べている。³⁰⁾

では変異と言わずになぜあえてイナクトメントと言うかといえば、組織メンバーが (自らをやがて拘束する) 環境を創造する上で果たしている (とわれわれが思っている) 積極的な役割をイナクトメントという言葉がとらえているからである。

自然淘汰における変異と比較して、行為者が変異の生成に対して果たしている能動的な役割を捉えるためにイナクトメントという言葉が用いられているのであり、その能動的な役割を構成するのは、組織や組織メンバーという行為者が行なう行為である。環境に生態学的変化を知覚したとき、行為者としての組織ないし組織メンバーはそれに向けて何らかの行為を行なうことによって、行為者とは独立した、行為者から距離のある環境ではなく、行為者自らもそこに含まれる、あるいは関与している「状況」を形成するのである。すなわち、イナクトメントとは、行為者の生態学的変化に向けられた行為が直接的あるいは間接的に及ぶ範囲としての一定の時間的・空間的広がりをもつ状況を形成することである。Weickは、この行為の及ぶ範囲としての時間的・空間的広がりをもつ状況の形成を、「経験の流れの一部を囲い込む (bracket)」という表現で捉えている。³¹⁾

行為者の行為が状況を形成するという点から言えば、イナクトメントは環境を知覚することではない。したがってインスインクメント (enthinkment) ではなくインアクトメント (enactment)

なのである。³²⁾

組織にとって変異に相当するものを取って
 インアクトメント (=イナクトメント) と称
 するのは、管理者が自らを取りまく多くの
 “客観的” 特徴を構築し、再編成し、抽出し
 あるいは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。

生態学的変化を知覚した行為者がそれに向けて
 何らかの行為を行なうことで形成された状況は、
 多義性を孕むものである。状況自体が多義的であ
 ったり、そこには多義的な問題や事象が含まれてい
 るかもしれない。Weick の表現によれば、「イナ
 クトメントは組織や個人にとって見なれていない奇
 妙なディスプレイを生み出す」のである。³³⁾ この
 ような多義性を削減するのが次の淘汰の過程で
 ある。

また、イナクトメントは組織や組織メンバーが
 外部環境と直接やりとりをする唯一の過程であ
 る。³⁴⁾ イナクトメント以降の淘汰、保持という過
 程は、イナクトメントで形成された多義的な状況
 という素材に対して働きかけがなされる過程で
 ある。

iii) 淘汰

イナクトメントにより形成された多義的状況か
 ら多義性を削減する過程が淘汰である。Weick
 は多義性の削減について次のように述べて
 いる。³⁵⁾

多義性削減は基本的には対人的過程で、この
 削減を達成すべく何らかの行動を相互に連結
 する少なくとも 2 人のメンバーを必要として
 いる。

すなわち、多義性の削減には既述の二重相互作用
 から成る相互連結行動のサイクルが適用されるの
 である。多義性削減の過程を構成するためにどの
 ようなサイクルが適用されるべきかの手続き、教

訓、指針のようなものが組立ルールである。³⁶⁾ こ
 の組立ルールと多義性には次のような関係が指摘
 されている。³⁷⁾

インプットにおける知覚された多義性の量が
 多ければ多いほど、過程を組み立てるのに用
 いられるルールの数は少なくなる。逆に、イン
 プットの知覚された多義性の量が少なくな
 ればなるほど、過程を組み立てるのに使用さ
 れるルールの数は多くなる。

淘汰過程において、イナクトメント過程からのイン
 プットである多義的状況の多義性が高ければ、
 どのような相互連結行動のサイクルをどれだけ適
 用すべきかの判断が難しく、多義性削減の過程の
 組立ルールとしては少数の一般的ルールしか使用
 されないことになり、この少数のルールを満たす
 かなり多くの相互連結行動が適用されることにな
 る。³⁸⁾ 逆にイナクトメントで形成された状況の多
 義性が低ければ、多義性削減の過程を構成するの
 に多数のルールが使用可能となり、それらに適合
 する少数の相互連結行動のサイクルだけが適用さ
 れることになる。³⁹⁾

このようにして淘汰過程では、イナクトメント
 により形成された多義的状況の多義性が、相互連
 結行動と組立ルールにより削減されていく。そし
 て、この状況がもつと考えられる多様な意味の中
 から妥当でないと思われるものを排除して意味を絞
 り込んでいき、可能な場合には意味が確定される。

さまざまな相互連結サイクルからなる淘汰過
 程で、そうした多義性にあてがわれるいくつ
 かの意味が淘汰される。試される多くの可能
 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
 という意味で淘汰なのである。⁴⁰⁾

したがって淘汰過程で淘汰されるのは、個人や行
 動というよりも意味や解釈なのである。⁴¹⁾ すなわ
 ち、淘汰過程では、イナクトメントにより形成さ
 れた多義的状況の意味をどう捉えたらよいか、あ
 るいはどう解釈すべきかをその時点である程度確
 定するために、意味や解釈が淘汰されるのである。

このようにして淘汰過程で形成されるのは、イナクトメント過程からのインプットである多義的状况、すなわち「個人や組織にとって見なれない奇妙なディスプレイ」⁴²⁾を多義性の削減によって「メリハリのある因果の形に要約したもの」としてのイナクトされた環境(enacted environment)である。

イナクトされた環境は、それまで多義的だったディスプレイをメリハリのある因果の形に要約したものである。それは、かくかくの多義性が一体何であるかについての一つのそれなりの説明である。⁴³⁾

したがって、イナクトされた環境には「環境」という言葉が用いられているが、それは組織化のアウトプット、より正確には淘汰過程のアウトプットであって、環境からのインプットではない。⁴⁴⁾

また淘汰過程では、イナクトメント過程で生成された多義性を削減してイナクトされた環境を形成するわけだが、多義性の削減にあたっては、まず多義性が十分に把握されていなければならない。そのためには、多様な意味を把握できるように淘汰過程を構成する相互連結サイクルも多様でなければならず、サイクル間の関係はルース・カプリングとなる。⁴⁵⁾

iv) 保持

保持は、「合点のいく意味形成すなわちわれわれがイナクトされた環境と呼ぶ産物の比較的ストレートな貯蔵」である。⁴⁶⁾すなわち、淘汰過程で形成されたイナクトされた環境が蓄積される過程である。イナクトされた環境は通常、概念や変数が因果関係で結びつけられた因果マップの形で保持される。⁴⁷⁾ただし、保持過程でのイナクトされた環境の蓄積では、必ずしも淘汰過程で形成されたイナクトされた環境がそのままの形で蓄積されるとは限らない。

保持されたものは再組織化される。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：⁴⁸⁾

保持過程での活動、すなわち保持過程を構成する相互連結行動のサイクルと組立ルール適用にもとづく活動を通じて、イナクトされた環境は「編集、改訂、そして更新」されるのである。⁴⁹⁾淘汰過程で新たに形成されたイナクトされた環境は、以前の組織化により形成され保持過程にすでに蓄積されていた過去のイナクトされた環境と相互作用する。この点については次のような指摘がある。⁵⁰⁾

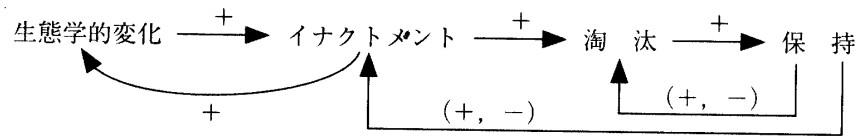
すでに記録されている資料は、新しい情報に対して選択的でその影響力を最大にするようそれらと相互作用しようとする。因果マップの形成で生じていることは、正にこの新しいインプットの自己組織化であろう。新しい情報は、現在のプール(変数)とチャンネル(因果関係)に分類・整理され、各プールとチャンネルをより深めるのである。

したがって、新たなイナクトされた環境はすでに因果マップとして蓄積されていた過去のイナクトされた環境と保持過程で相互作用し、その相互作用によって「編集、改訂、そして更新」がなされ、保持されるべくその形態が整えられるのである。ただし当然のことながら、「保持されている内容は、内的一貫性がないこともある」。⁵¹⁾

v) 組織化の進化論モデル

以上のような生態学的変化、イナクトメント、淘汰、保持を構成要素とする組織化の進化論モデルは、図Ⅲ-1のように表わされる。図中の+記号は変数が正の因果関係で結ばれていることを示している。⁵²⁾イナクトメントは淘汰と正の因果関係で結ばれていて、イナクトメントの量は生起する淘汰活動の量に正に作用する。同様に淘汰も保持に正に作用し、淘汰活動の量の増加は保持活動の量の相応の増加をもたらす。また、保持は淘汰とイナクトメントの双方に作用し、その効果は正

図Ⅲ-1



〈出所〉 Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Random House, 1979, p. 132 (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文真堂, 1997, p. 171)

でも負でもありうる。この正負は、イナクトメントと淘汰の過程で、それまでに保持されていた内容が信頼される (+) 場合と信頼されない (-) 場合とがあることを示している。⁵³⁾ イナクトメントは多義性を生み出すので、組立ルールと相互連結行動のサイクルの適用により多義性を削減する淘汰と保持の過程とは異質なものである。生態学的変化とイナクトメントは、生態学的変化の量がイナクトメントで生み出される多義性の量に正に作用し、この多義性の量の増加は生態学的変化の増加をもたらすというように、因果的には逸脱-増幅のサーキットを形成する。⁵⁴⁾

イナクトメントは、行為者が知覚した生態学的変化に向けて何らかの行為を行なうことで行為者も含む多義的状况を形成することであるが、このイナクトメント過程において過去の組織化により形成され保持されているイナクトされた環境が信頼されている場合には、過去と同じようなイナクトメントが繰り返されることになる。逆に保持が信頼されていない場合には、過去とはまったく異なるイナクトメントがなされ、多義性の高い狀況が形成されることになる。

淘汰過程で保持内容が信頼されている場合には、イナクトメントで形成された多義的状况の多義性を削減するのに、保持に蓄積されている過去のイナクトされた環境が大きな制約を課すことになる。逆に淘汰において保持内容が信頼されていない場合には、イナクトメントにより形成された多義的状况のなかで、保持に蓄積されていた過去のイナクトされた環境とは異なる要素や関係性が注目されて新たな解釈がなされ、それが保持になおも残存する内容と適合するような形で新たなイナクトされた環境として保持過程において蓄積されることになる。⁵⁵⁾

Weick によれば、イナクトメントと淘汰の双方において保持内容が信頼されている場合、すな

わち過去の組織化によって形成され保持されてきたイナクトされた環境が、繰り返しイナクトメントと淘汰の過程で適用されている場合、その組織は適応性を失なうことになるのである。

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。⁵⁶⁾

逆に、イナクトメントと淘汰の過程双方において保持内容が信頼されていない場合、すなわち過去の組織化により形成され保持されているイナクトされた環境が、イナクトメントと淘汰で利用されない場合、組織は極端に安定性を失なうことになる。

全面的な懐疑は超柔軟な組織を、全面的な信頼は超安定的な組織をもたらし、そのどちらも長く適応することはできない。⁵⁷⁾

このような問題について Weick の提起する処方箋の内容は、イナクトメントと淘汰のいずれか一方の過程で保持内容が信頼され、すなわち安定性が志向され、他方の過程で保持内容が懐疑される、すなわち柔軟性が志向されるという組織化である。⁵⁸⁾ すなわち、組織が適応可能性を確保しながら現在の適応を維持するためには、次のような2つのパターンのいずれかを実現しなければならないのである。

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どお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。⁵⁹⁾

ただし、この組織化の進化論的モデルでは、淘汰過程で保持内容が信頼されていないときに淘汰活動により形成される意味あるいは解釈については「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」⁶⁰⁾ という多少心もとない説明にとどまり、イナクトメント過程で保持内容が信頼されていないときについては、「見る前に跳べ」⁶¹⁾ ということが示唆されているだけで、過去のイナクトされた環境に依存しないイナクトメントがどのようになされるのかについて明らかではない。これらの場合については、さらなる考察が必要とされるだろう。

組織と環境との関係について、組織のコンティンジェンシー理論を提起した Lawrence=Lorsch も、組織に影響を及ぼす環境が組織とは独立的な「客観的」環境ではなく、組織メンバーにより知覚された環境であることには気づいていた。⁶²⁾ この場合は知覚された環境であるから、既述のインスクリメントという概念が妥当するだろう。Weick のイナクトメントの場合には、さらに一歩踏み込んで知覚された生態学的変化に対して行為を向けることで、行為者が関与した多義的状况が形成される。行為者の行為自体がその状况の要素となっているのである。これは行為者と環境との境界が不明確になるかもしれないことをも示唆している。⁶³⁾

また、コンティンジェンシー理論のような環境適応を主張する典型的なオープン・システム・モデルと比較すると、組織化の進化論的モデルでは、保持過程に蓄積されている過去のイナクトされた環境が全面的に信頼されてイナクトメントと淘汰の過程に制約として強く作用する場合には、組織が環境の影響から隔離されることになる。

組織化のフォームは伝統的なシステム像を含んではいるが、メインはオープン・システムのフォームではない。この微妙な点を注意しないと、組織化モデルは容易に誤解されて

しまう。このフォームは、生態学的変化の役割および外生的因子が生態学的変化に影響を及ぼすという事実ゆえに、オープン・システム・モデルに近い。しかし、生態学的変化が組織に直接作用するのはただ1ヶ所であって、それは組織のイナクトメントにである。もし組織が淘汰およびイナクトメントの両過程で保持を信頼するならば、組織は事実上生態学的変化から自らを長期にわたって隔離しうるのである。⁶⁴⁾

もちろんこの場合には、組織が「超安定的」となり、その長期的な適応が危ぶまれることになるのだが。このように組織化の進化論モデルは、イナクトメントにおいて環境との相互作用が考慮されている点ではオープン・システム・モデルであるが、環境とは隔離された「組織の慣性や過去へのこだわり」⁶⁵⁾ の継続についても考察の重要な対象とする点では、環境変化への適応を特に強調するコンティンジェンシー理論のようなオープン・システム・モデルとは一線を画するものであるということになる。

IV 「回顧的」ということ

組織化の進化論的モデルでは、行為者がイナクトメント過程で生態学的変化に向けて何らかの行為を行なうことにより、行為者から独立した環境ではなく行為者が関与した、行為者の行為を含む多義的状况が形成される。この状况の多義性が淘汰過程での意味や解釈の淘汰により削減されて、イナクトされた環境が形成される。イナクトされた環境は保持過程での再編成を経て蓄積され、将来のイナクトメントと淘汰に影響を与えることになる。すなわち、イナクトメントでの行為の結果として形成された状况が意味形成の素材あるいは解釈の対象となり、その意味形成あるいは解釈の結果が保持されるのである。

この組織化の過程の流れから示唆されるのは行為の先行性である。目的、意図、思考、あるいは意味などに導かれて行為がなされるのではない。目的や意図を実現するための手段として行為が行なわれるのでもなければ、思考や意味形成や解釈

の結果として行為が行なわれるのでもない。行為がまず先行するのである。これはまさに既述の栗本慎一郎の描く自民党の世界であり、それが言い過ぎならば、より特定的に森喜朗自民党幹事長（当時）による都知事選の候補者選出の世界である。しかし、これは必ずしも組織の異常事態を示すものではないというのである。

Weick の次のような指摘は、このような点を端的に示している。

- 「行為が目標に先行する」⁶⁶⁾
- 「人びとは最初手段について収斂するのであって目的についてではない」⁶⁷⁾
- 「意味とはつねに事実の後にあてがわれ経過した行為が回想できるようになった後に限る」⁶⁸⁾
- 「行為は思考に先行する」⁶⁹⁾

このような Weick の発想に対して、従来の理論に依拠しながら、行為は目的や意図を実現するための手段であり、行為の前に十分に思考すべきであると反論するだけでは、おそらく議論は平行線を辿り、揚句のはてにどちらの場合もありうるという凡庸な結論へと至る低いレベルの論争に終始することになるかもしれない。ここでは、Weick の理論展開に従いながらも、その問題点を指摘することにしよう。

Weick は、すでにイナクトメント過程において生態学的変化に行為が向けられることにより形成された状況に対して、後から意味が付与されることから、淘汰過程とは「回顧的意味形成が行なわれるところ」⁷⁰⁾ であると捉えている。これは、解釈の対象や意味形成の素材となる経験や事象がすでに過ぎ去った過去のものであることを指摘しているのである。この点について、経験と注意との関係から次のように敷衍している。⁷¹⁾

実際、われわれが知っているような経験は、境界をなし、不連続性を持ち、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。こうしたと

き、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、未だ現われてこないものに注意を向けるのは不可能である。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。

ある時点で経験の流れに注意を向けるとき、その注意の対象となるのは、経験の流れのうちで注意を向けられた時点ですでに過去となっている部分である。現在、すなわち現時点というのは時の流れのなかの一瞬であり、経験や事象の流れに注意を向けるとき、注意を向けられた対象はすでに過去のものとなっている。

また、過去の経験について現時点で回顧的に考察するときには、現時点から経験の流れを振り返って辿るのであるから、過去の時点でその経験について考察するよりも合理的な理解が形成されるだろう。もちろん、さらに将来の時点で同じ経験を回顧的に考えた場合、別の合理的な理解に置き換えられることになるかもしれない。いずれにせよ現実を考察するときに、過ぎ去った過去の経験がある時点で回顧的に振り返るならば、それまでの経験の流れについて合理的な理解が形成される可能性が高い。この意味で現実の行為や経験についての合理性というのは、回顧的に振り返った過去の経験について成立する回顧的合理性なのかもしれない。ただし当然のことながら、このような合理的理解ないし合理性は特定の時点で一時的に確定されたものにすぎないという歴史的な性格をもつことになる。

以上のように、経験の流れに沿って時間軸で考えた場合、確かに現在は時の流れの一点であり、すぐに過去となる。しかし、これだけの指摘では不十分である。なぜならば現時点とは過去と未来との境界、あるいは接点であり、過去への回顧的という視点だけでは未来への視点が排除されることになる。行為者は、「経験の流れのなかから外へ出てそれに注意を向ける」としても、ずっとそのまま外にいるわけではなく、また流れのなかに戻るのである。

だとすれば、意味形成が行なわれるとき、「意味は前の行為やすでに生じた事柄について形成される」⁷²⁾ としても、行為や事柄を有意味なものとして

するように付与される意味あるいは形成される意味までがすべて回顧的である必要はなく、そこには未来の視点が入ってくるかもしれない。意味形成の素材や解釈の対象が過去の経験や事象であったとしても、それを有意義なものとする意味や解釈は未来に向けて開かれている。この未来への視点には、「意図は大い実現せず」⁷³⁾ という指摘が妥当だとしても、行為を導く契機となるかもしれないという点で意図や目的が反映されることもあるかもしれない。

さらに、意味形成や解釈がなされたとき、それがイナクトされた環境として保持されるだけでなく、その意味形成や解釈にもとづく行為により現実が形成されていく、あるいは動いていくという面もある。状況についての意味形成にもとづいて次なる行為がなされ、新たな状況が形成されていくという流れが現実の組織現象の流れでもあるだろう。

経験や行為についての合理性は、ある時点で過去を振り返ったときにその時点での回顧的合理性として一時的に設定されうる。しかし、意味形成や解釈はその素材ないし対象が回顧的に把握されたものであるとしても、現在が流れの延長上にある未来に対して開かれているとすれば、付与される意味から未来に関わる視点を排除できないであろう。未来への視点が排除されてしまうと、組織現象を過程として捉える意味が薄れてしまうかもしれない。

V おわりに

Weick の組織化の進化論モデルでは、不断に変化していくかもしれない流れとしての組織現象が過程という概念によって捉えられている。すでに別の機会に論じたように、組織現象を過程として理論化した管理過程論は、その展開のなかで過程という概念を多様な知識を整理する枠組とすることで理論的に硬直化していき、この概念を組織現象という現実の理解に生かすことができなかつた。⁷⁴⁾ Weick の組織化モデルは、組織現象のダイナミズムの把握に成功しているのかもしれない。しかし既述のように意味形成の回顧的性格に固執しすぎた場合には、確かに意味形成の素材は過去

のものであるとしても、付与される意味が未来に対して開かれている可能性を排除することになる。特に淘汰過程で保持内容が信頼されていない場合、すなわち過去のイナクトされた環境が意味形成を制約しない場合に、この問題が顕在化するであろう。

Weick の組織化モデルにはもう一つ気になる点がある。それは Weick の次のような主張に係している。⁷⁵⁾

組織論の文献では組織の規模が主要な変数となっているが、すでに述べたように、組織化モデルはかなり小規模な集団をベースにしている。なぜそうなのかの背景には次のようなことがある：社会心理学の観点からは、組織で働くほとんどの人にとって規模は重要なリアリティーなどではないようだ。大きな組織の従業員にとって、組織とは行為者でなく環境のようだ。

要するに、個人的行動、対人的行動、そして集団活動のような「小さな組織状況」を解明するのに有効なモデルをそのまま大規模組織あるいは組織全体という「大きな組織状況」の解明に適用できるのかということである。組織化モデルの場合、過程の基本的要素であるとともに組織の安定した構成単位であるとされる二重相互作用は、既述のように行為者 A の行為が行為者 B の特定の反応を引き起こし、B のそれが次に A の反応を喚起するというものである。これは、行為者 A という個人を中心に据えた捉え方であり、極端に言えば行為者 B は行為者 A の行為に反応し行為者 A に影響を及ぼす環境のようなものである。心理学的だと言えればそれまでだが、この二重相互作用が組織を構成するということは組織現象が個人行動で構成されていると言うのに近い。

また、意味形成についても次のような指摘がある。⁷⁶⁾

意味形成とは、個人的な再構築がいか様にも可能な個人的な過ぎ去った経験の流れに個人的な心の中にある構造があてがわれるという意味で、およそ孤的なものである。

このように意味形成が個人的なものであるとすれば、当然、意味形成は人により異なる可能性がある。⁷⁷⁾ 意味形成は多様性を孕むのである。個人による意味形成の差異、すなわち意味形成の多様性が削減されるのは、対人的過程を通じての意味の共有あるいは合意形成によってであるという。⁷⁸⁾ そして、この合意を形成するための手段として Weick が重視しているのが、「話し合う」こと、すなわち対人的コミュニケーションである。⁷⁹⁾ しかし、Weick の想定する組織は、内部的な結びつきがタイト・カプリングの二重相互作用がルース・カプリングで緩かに連結されているというイメージと重ね合わされている。多様な二重相互作用がルース・カプリングで緩やかに連結されている状態は、多義性の把握には有効であるが、そこから組織的意味が形成されていくとすれば、それは小さな組織状況で共有される意味にとどまるであろう。大きな組織状況の場合には二重相互作用の集合が合意を形成しにくく、複数の意味あるいは複数の現実が存在することになるかもしれない。組織の現実とはそのようなものであるという言い方もできるかもしれないが、組織化の進化的モデルは小さな組織状況における組織現象の解明に有効なモデルとしての性格をもつものなのかもしれない。

<注>

- 1) 栗本慎一郎『自民党の研究』光文社, 1999, pp. 46-47.
- 2) Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Random House, 1979, p. 44 (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文真堂, 1997, p. 58).
- 3) *Ibid.*, p. 88 (邦訳, p. 114).
- 4) *Ibid.*, p. 120 (邦訳, p. 155).
- 5) *Ibid.*, p. 43 (邦訳, p. 56).
- 6) *Ibid.*, p. 44 (邦訳, p. 58). この部分については、日本語訳を多少変更してある。
- 7) *Ibid.*, p. 89 (邦訳, p. 115).
- 8) *Ibid.*, p. 89 (邦訳, p. 115).
- 9) *Ibid.*, p. 3 (邦訳, p. 4).
- 10) *Ibid.*, p. 174 (邦訳, pp. 224-225).
- 11) Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, 1967 (吉田 博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977).
- 12) March, J. G. and Olsen, J. P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitysforlaget, 1972 (遠田雄志・A ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986).
- 13) Weick, R. E., *op. cit.*, 1979, p. 3 (邦訳, p. 5).
- 14) *Ibid.*, pp. 5-6 (邦訳, pp. 8-9).
- 15) *Ibid.*, pp. 3-4 (邦訳, pp. 5).
- 16) *Ibid.*, p. 4 (邦訳, p. 5).
- 17) *Ibid.*, pp. 86-87 (邦訳, p. 111).
- 18) *Ibid.*, p. 44 (邦訳, p. 58).
- 19) *Ibid.*, p. 110 (邦訳, p. 143).
- 20) *Ibid.*, p. 110 (邦訳, p. 143).
- 21) *Ibid.*, p. 112 (邦訳, p. 145).
- 22) *Ibid.*, p. 130 (邦訳, pp. 168-169).
- 23) *Ibid.*, p. 120 (邦訳, p. 155).
- 24) *Ibid.*, p. 122 (邦訳, p. 158).
- 25) *Ibid.*, p. 122 (邦訳, p. 158).
- 26) *Ibid.*, p. 130 (邦訳, p. 169).
- 27) *Ibid.*, p. 4 (邦訳, pp. 5-6).
- 28) *Ibid.*, p. 130 (邦訳, p. 169).
- 29) *Ibid.*, p. 130 (邦訳, p. 169).
- 30) *Ibid.*, p. 130 (邦訳, p. 169).
- 31) *Ibid.*, p. 147 (邦訳, p. 190).
- 32) *Ibid.*, p. 164 (邦訳, p. 213).
- 33) *Ibid.*, p. 130 (邦訳, p. 170).
- 34) *Ibid.*, p. 130 (邦訳, p. 170).
- 35) *Ibid.*, p. 142 (邦訳, p. 184).
- 36) *Ibid.*, p. 146 (邦訳, p. 184).
- 37) *Ibid.*, p. 114 (邦訳, p. 148).
- 38) *Ibid.*, p. 114 (邦訳, p. 148).
- 39) *Ibid.*, p. 114 (邦訳, p. 148).
- 40) *Ibid.*, p. 175 (邦訳, p. 226).
- 41) *Ibid.*, p. 131 (邦訳, p. 171).
- 42) *Ibid.*, p. 130 (邦訳, p. 170).
- 43) *Ibid.*, p. 131 (邦訳, p. 171).
- 44) *Ibid.*, p. 131 (邦訳, p. 171).
- 45) *Ibid.*, p. 190 (邦訳, p. 246).
- 46) *Ibid.*, p. 131 (邦訳, p. 171).

- 47) *Ibid.*, p. 187 (邦訳, p. 242).
- 48) *Ibid.*, p. 212 (邦訳, p. 275).
- 49) *Ibid.*, p. 188 (邦訳, p. 243).
- 50) *Ibid.*, p. 211 (邦訳, p. 275).
- 51) *Ibid.*, p. 126 (邦訳, p. 163).
- 52) *Ibid.*, p. 132 (邦訳, p. 172).
- 53) *Ibid.*, p. 132 (邦訳, p. 172).
- 54) *Ibid.*, p. 132 (邦訳, p. 172).
- 55) *Ibid.*, p. 187 (邦訳, pp. 242-243).
- 56) *Ibid.*, p. 217 (邦訳, p. 283).
- 57) *Ibid.*, p. 218 (邦訳, p. 283).
- 58) *Ibid.*, p. 221 (邦訳, p. 287).
- 59) *Ibid.*, pp. 222-223 (邦訳, p. 290).
- 60) *Ibid.*, p. 175 (邦訳, p. 226).
- 61) *Ibid.*, p. 147 (邦訳, p. 189).
- 62) この点については以下の文献を参照のこと。
 - ・ Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W., *op. cit.*, 1967. (吉田 博訳『前掲訳書』1977).
 - ・ 稲垣保弘「コンティンジェンシー理論の再検討」法政大学経営学会『経営志林』第36巻第2号, 1999, pp. 47-54.
- 63) Weick K. R., *op. cit.*, 1979, p. 167 (邦訳, p. 217).
- 64) *Ibid.*, p. 239 (邦訳, p. 310).
- 65) *Ibid.*, p. 239 (邦訳, p. 310).
- 66) *Ibid.*, p. 18 (邦訳, p. 25).
- 67) *Ibid.*, p. 91 (邦訳, p. 117).
- 68) *Ibid.*, p. 188 (邦訳, p. 243).
- 69) *Ibid.*, p. 194 (邦訳, p. 250).
- 70) *Ibid.*, p. 201 (邦訳, p. 261).
- 71) *Ibid.*, p. 194 (邦訳, p. 251).
- 72) *Ibid.*, p. 133 (邦訳, p. 173).
- 73) *Ibid.*, p. 176 (邦訳, p. 227).
- 74) 稲垣保弘「管理過定論の再検討：意味形成の過程と意味解体の過程」法政大学経営学会『経営志林』第34巻第1号, 1997, pp. 63-74.
- 75) Weick, K. R., *op. cit.*, 1979, pp. 236-237 (邦訳, p. 307)
- 76) *Ibid.*, p. 142 (邦訳, p. 185).
- 77) *Ibid.*, p. 149 (邦訳, p. 192).
- 78) *Ibid.*, pp. 142-143 (邦訳, pp. 185-186).
- 79) *Ibid.*, pp. 142-143 (邦訳, pp. 185-186).