

組織の適応理論(3)

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)

39

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

25

(終了ページ / End Page)

40

(発行年 / Year)

2002-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016501>

[論 文]

組織の適応理論(Ⅲ)*

遠 田 雄 志

Good. Good-Bye

さよなら Baby そろそろこれで終りにします

Good. Good-Bye

さよなら Baby こんなに遅くまでありがとう

終りはいつもさみしくて

悲しくひびくメロディー

別れのテープは からみつくだけの邪魔なもの

Good. Good-Bye

さよなら Baby とにかくこれで終りにします

Good. Good-Bye

さよなら Baby ひとりぼっちは使いすての言葉

又あえるのはいつだろう?

約束なんかしない

思い出した時、思い出せれば、思い出す

井上陽水作詩「Good. Good-Bye」より

目 次

はじめに

I 組 織

1 共有された意味世界

多元的現実, 組織の定義

2 安定性と柔軟性

私見・互解・常識, コミュニケーション,
常識と互解, 環境想造性

II 組織の適応モデル

1 不安

組織・環境・関係, 組織の常識, 互解,
モデルの展開

2 鎮制装置

偶然のいたずら, 未練のハードル, 臆病
のハードル

3 革命と伝統

常識の変遷, 非連続かつ連続

(以上前々号)

III その意味するもの

1 革新と保守

日本の歩み, 成長と衰退, 保守はより保
守的に

2 教育

義務教育, 教育の二面性,
カルチャーとサブカルチャー

3 4つの型

4つのケース, 分類テクニック, ウツカ
リミスと早トチリミス, 必要多様性の
法則, 現代経営学の問題点

4 先行的適応

大競争時代, 不安の植え付け

(以上前号)

IV その展望

1 組織化の過程

組織化の進化論モデル, 3つの問題点

2 組織の認識モード

4つの認識モード, ツイン

3 コミュニケーション再考

コミュニケーションと組織, コミュニケー
ションと認識

おわりに

(以上本号)

IV その展望

1 組織化の過程

組織化の進化論モデル

ワイク (K. E. Weick) は “イナクトされた環

境 (enacted environment)” という概念を用いて、きわめて興味深い組織論を展開した。

彼によれば、組織を取りまく環境は、組織が受動的にではなく自らが積極的 (enactive) に関与して構築したものである。組織の環境は、組織によって主体的に創り上げられた (enacted) 環境である。彼は言う「組織は、自らが順応しなければならぬ“事実”とみなしている現実を創造するのに大きく与っている」(Weick, K. E., p.13 [同訳書, 1997, 18ページ]) と。組織はイナクトされた環境を形成すると同時にイナクトされた環境によって形成されるのである。

組織化 (organizing) とは、多元的現実の世界の只中で、組織メンバーが共有するイナクトされた環境を形成し維持することである。そして、この組織化の過程が組織を組織たらしめているのである。

ここで紹介する“組織化の進化論モデル (evolutionary model of organizing)” は、そうした組織化という営みの一般の手順を記述したもので、Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley, 1979 [遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997] で提唱された。

組織が経験する変異やハプニングは多義的である。その多義性 (equivocality) が削減され次第にイナクトされた環境が形成されてゆく過程が組織化である。組織化の進化論モデルは、この組織化の過程を周知の自然淘汰の過程 (変異, 淘汰, 保持) になぞらえてモデル化したものである。それは次のようなイナクトメント, 淘汰それに保持の3つのステップから成り立っている。

① イナクトメント (enactment) 個人や組織がかかわる経験の流れの中で、変化とか違いがよく生ずる。これを生態学的変化 (ecological change) というが、イナクトメントは生態学的変化と直接関係している。行為者が何事かを行いそのため次の行動への制約を変える (生態学的変化) ような行為はイナクトメントである。また、行為者は生態学的変化をより深い注意を払うべく隔離するような行為をする。囲い込み (bracketing) のこの行為もイナクトメントである。

実際に生態学的変化を起こす行為であれ囲い込

みであれイナクトメントという活動は、個人や組織に見なれない問題や奇妙なパズルを生み、提示する。社会においてこれを専ら任とするのが例えば文字通りトリックスターやジャーナリストである。

② 淘汰 (selection) 淘汰は、前のステップで提示された多義的な問題やパズルに対して、その解釈を共有すべくコミュニケーション活動を展開し全員一致や多数決あるいはボスや権威機関の一声などによってはたまた何となく一つの解釈を淘汰・選択するステップである。社会においては、評論家なる人たちが鎬を削る場である。

③ 保持 (retention) 保持は、イナクトされた環境の貯蔵である。

保持ステップは組織のいわば記憶であり、アイデンティティーや司馬遼太郎氏いう“その国のかたち”がよりどころにしているところで、社会において保持を任とするのが法曹やライブラリーである。

多忙なサラリーマンは時間を有効に使うため携帯電話を利用する (イナクトメント)。すると、その携帯電話を通してついでに用事を頼まれいっそう多忙になり (生態学的変化)、さらに携帯電話の使用が増え、それがなおいっそう彼を多忙にする……。あるいは、“いじめによる自殺”のマスコミ報道 (イナクトメント) は“いじめによる自殺”を誘発し (生態学的変化)、さらにこうした報道がまたまた自殺を頻発させる。イナクトメントと生態学的変化がこのような作用をし合うことはさして珍しくない。

また、淘汰ステップへのインプットは通常2つあり、一つはイナクトされた多義的な問題やパズルである。いま一つは、保持ステップで蓄えられているイナクトされた環境で、それが淘汰にインプットとしてフィード・バックされ、程度の差こそあれ淘汰ステップに影響を与える。また、成功の記憶が行為を方向づけることがよくあるように、保持とイナクトメントの間にもフィード・バックループがある。さらに、イナクトメントの量が増せば淘汰活動の量も増え、同様の関係が、淘汰と保持との間にもある。

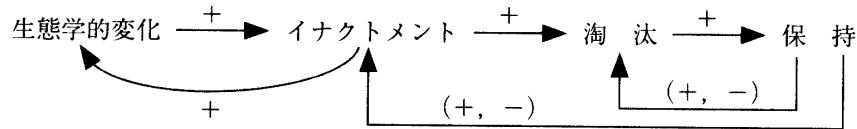


図4-1 組織化の進化論モデル

このように考えると、組織化の過程は、図4-1のように表すことができる。なお図の+符号は変数が正の因果関係で結ばれていることを示し、保持からのフィード・バックに添えられた(+, -)符号は、自然ならぬ組織は保持内容を信頼する(+)が信頼しない(-)かを決定できることを示している。

これが“組織化の進化論モデル”で、その3つのステップのイニシャルをとって“ESRモデル”とも呼ばれる。

なお、図4-1のイナクトメントと淘汰をそれぞれ行為と解釈に読み変えると、このモデルは認識の形成における“行為し、その結果を解釈し、それにもとづいてまた行為し…”というきわめて当たり前のサイクルを精緻化し一般化したものであることがわかる。

図4-1に添えられた符号の意義は大きい。というのは、組織化の過程が制御可能か否か換言すれば組織が適応可能か否かは、これらの符号いかににかかわっているからである。

組織化過程のサイクル(図4-1)を見てみよう。そこには、ループが3つあり、そのうち2つは保持からイナクトメントおよび保持から淘汰へのフィードバック・ループである。もし組織がイナクトメントにおいても淘汰においても保持内容を信頼し、それらのフィードバック・ループが{+, +}のときは、組織化過程のサイクルの-符号は総計ゼロである。反対に、組織が保持内容を全面的に疑う場合は、-符号の総数は2である。

システム制御の理論によれば、負つまり-の因果関係を偶数個(0, 2, 4, …)含むサイクルは逸脱-増幅サイクルで、そうしたサイクルから成るシステムはいわゆる悪循環に陥っていて制御不能である。「つまり、ある変数が(上方であれ下方であれ)いずれかの方向にいったん動くと、その変数の同一方向への動きは、システムが壊れるか変質しない限り止らない」(Weick, K. E., 1979, p.72 [同訳書, 1997, 94ページ])。ヒート

アイランド現象がやっかいなのは、この辺の事情によるのである。

悪循環に陥らないためには、組織の場合、保持からの2つのフィードバック・ループのいずれかを-にして、組織化過程のサイクルにおける-符号の数を奇数(1)にすればよい。

そして、「組織が適応的であるためには、イナクトメントか淘汰のいずれかにおいて保持されている内容を疑わなくてはならない」となる。これがワイクの“スプリット・デシジョン”あるいは(新しい意味での)“半信半疑”の勧めで、組織化の進化論モデルから導かれる命題である。

しかし、この命題は、厳密に言うとは正確ではないのである。図4-1の“組織化の進化論モデル”の適応可能性の問題は、システム制御の確論では“複数の因果ループをもつシステムの制御問題”となる。そして、ワイクのスプリット・デシジョンの命題が成り立つのは、イナクトメント・ループと淘汰ループとが同等の重要性をもつときに限られるのである(詳しくは、K. E. Weick, 1979, pp.74~7 [同訳書, 1997, 96~9ページ]を参照されたい)。

ところで、この半信半疑の勧めは、何もシステム制御の理論を持ち出すには及ばないのである。もし組織が保持されているイナクトされた環境を全面的に信頼してばかりいると組織は過去の記憶に拘束されてしまうことになるし、全面的に疑ってばかりいれば組織はあたかも記憶喪失の状態となり、いずれにおいても適応不全となる。組織がイナクトメントと淘汰のどちらかのステップでイナクトされた環境を疑い、過去から半ば開放されれば、組織には、イナクトメントか淘汰のいずれかで遺訓とか成功体験の記憶といった過去に拘束されない目新しい問題やパズルあるいはマップが注入される。

3つの問題点

組織の適応を組織認識論の観点から最初に捉え

たモデルとして、組織化の進化論モデルはその説明力や蠱惑的な含意といった点でも優れている。しかし、難点もいくつかある。

まず、組織化の契機、すなわち何がきっかけとなって変化やパズルの意味の探索が始められるのかについての記述が不完全である。正確を期すために、その点についてワイク自身の言葉を引用する。「経験の流れの中に違いが生じると、行為者はより深い注意を払うべく変化を隔離するような行為をする。囲い込みのこの行為はイナクトメントの一形態である。行為者が生態学的変化を生むような何事かを行い、それが彼の次に行くことへの制約を変え、そしてそれがさらなる生態学的変化を生み……といったとき、イナクトメントの他の形態が生ずる」(Weick, K. E., 1979, p.130 [同訳書, 1997, 169ページ])。

しかし、変化が必ずしも変化として知覚され組織に問題として提起されるとは限らない。変化が“変化”の看板を立てて登場するわけではない。この点は、たとえ“ケイタイ”や“マスコミ報道”によって増幅された生態学的変化にあっても同じである。ならば、「何が変化の気づきあるいは組織化の契機となるのか？」

また、保持内容を疑えというが、そのきっかけについても説明不足である。「(4) 保持は淘汰とイナクトメントの双方に作用し、その効果は正でも負でもありうる。ただし、正負は過去の経験を信頼する (+) か信頼しない (-) かの決定による」(Weick, K. E., 1979, p.132 [同訳書, 1997, 172ページ])。

しかし、組織がイナクトされた環境を何の理由もきっかけもなく恣意的に疑ったり否定したりするとは思えない。ならば、「どうして過去の経験が疑われるようになるのか？」

さらに、「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」(Weick, K. E., 1979, p.131 [同訳書, 1997, 171ページ])。とはいえ、そこでは、前のステップで淘汰・選択された解釈の入庫が拒否されたり、あるいは新しく入庫した解釈がイナクトされた環境を修正したり変更することもあるだろう。その点について、ワイクはデボノ (de Bono) の“ゼリーモデル”を用

いて保持の特質を論じているが、それはあくまでも個人の記憶をシミュレートしたものに過ぎない(詳しくは、Weick, K.E., 1979, pp.208~15 [同訳書, 1997, 270-279ページ]を参照されたい)。組織の記憶について組織特有のメカニズムがあるのではないか？ならば「組織では保持がどのように行われ、保持内容の維持や修正はどうなっているのか？」

組織化の進化論モデルに関する以上の3つの問題は、組織の適応理論では順次、次のように解かれている。

まず「何が変化の気づきあるいは組織化の契機となるのか？」

ビジネス環境であれ恋人の内心であれすべて変化を捉えるには、それを捉えようとする主体の視点や観方が固定していた方が良い。その点、常識はうってつけだ。なぜならば、常識は「安定した認識の枠組み」だからである。

さらに、人の認知について先に「常識という遅ればせのメガネで先読みして見る」と述べた。このいわば“認知の時間差”が変化の察知を可能にする。常識のメガネは次のことを言っている。常識がかつて捉えた関係が今も続いていれば、常識に従った行動の結果は常識の予想するものとなる。この命題の対偶によって、常識に従った行動の結果が予想通りのものでないならば、常識によってかつて把握されていた関係はもはや続いていない、ということがわかる。つまり、良くも悪くも予想外の結果は、常識が措定していた関係の変質を示唆する。そして、その変質の予兆は戸惑いや不安を生む。不安とは、「変化に対する漠然とした予感とそれにとまなう一定の生理的反応」(相良守次『心理学辞典』好文堂, 1953)である。この不安が変化の気づきとなるのである。

いつもの調子で彼女をデートに誘ったところ、普段なら二つ返事でOKするのに、今回はグズグズしている。この予想外の反応はもしかしたら彼女の心変わりを示唆するものかもしれない。不安だ。この不安が二人の関係の変化の気づきとなるのである。

しかし、事はそう単純ではない。われわれの棲む世界では、予想外の結果や反応が偶然や作為の産物であることが少なくないからである。何かへ

んな事柄に対して、「タマタマだろう」とか「為にする情報じゃないのか」といってよく不安を拭き去ろうとするが、そうした対処は複雑な現実世界をあらかじめ見越したある程度理に適ったものなのである。

異常に対するこうした心理的機制は“正常化の偏見”といわれている。現実世界での“変化の気づき”を理解するには、この心理的機制をも考慮しなければならない。

組織の適応モデル（一般型）の“未練”のハードルはそうした心理的機制を考慮したものである。それによれば、「予想外の結果がもたらす不安が未練のハードルを超える程に増大したとき、変化が気づかれる」となり、モデルがいつそうリアルになっている。

次に「どうして過去の経験が疑われるようになるのか？」ここで“過去の経験”とは、いま少し詳しく言えば、過去の経験を蒸留したもので組織メンバーが共有する認識の枠組みである。これは、正にわれわれの言う“常識”である。この常識は、すでに第1章第2節での「常識と互解」で考察したようになかなか頑健である。

常識が頑健なのは、ただそれが組織によって権威づけられているからだけではない。常識にはまた、環境想造力というものがあって、自己肯定的で、それだけ否定しにくい側面がある。さらに、常識は、それが常識であるがゆえに、ほとんどの人がその適切性をチェックしようとはしない。これも常識を変わらざるもののようにしている。要するに、常識は何重にもガードされていてなまなかのことで揺るがない。そのため組織メンバーもちょっとやそつとで、例えば少しぐらい信頼性が下がったからといって常識を怪しんだりあまつさえ背いたりしない。

ワイクは、このような常識をさしたる理由も示さずに“疑え”という。それもイナクトメントか淘汰のいずれかで“信頼”しつつ疑え、と。ただ疑うだけでも難しい上に、“信じながら疑え”と言う。ワイクのこの勧告は實際上不可能に近い。

組織の適応理論はこの点をどう考えているのか。そこでは、互解の増加それも一定程度以上の増加が常識への疑いの契機となる、と考えられている。すでに述べた通り、互解は常識とは異なったり反

するものである。そのため、互解は常識のこれまで気づかれなかった欠陥や弱点を露にしたり、常識では捉え切れない事柄を浮き彫りにする。

このような互解が、常識を組織の認識のベースとしているところでスナリと受け容れられるとは思えない。常識ゆえにノーチェックで通用したのが、互解ゆえにチェックを受けねばならないのである。したがって、組織のおメガネに合うかあるいは無視しえない互解が組織の公的メディアによって伝播され、組織メンバーに周知されるようになって初めて、常識に影響を及ぼすことができるのである。

こうした機制は、軽々しい互解によってやたらに常識が揺らいだり更新され、そのため組織が不安定になるのを防ぐある程度理に適ったものである。いわば、異物を排除する免疫機能である。

組織の適応モデル（一般型）には、こうした機能を果たすものとして“臆病”のハードルが組み込まれている。そこでは、臆病のハードルを超えてなお互解が増加するようになったとき、常識への信頼性が下がるのである。

組織化の進化論モデルに対する第3の疑問は、いってみれば組織の記憶に関するものである。すなわち「組織では保持がどのように行われ、保持内容の維持や修正はどうなっているのか？」

組織化の進化論モデルでは、保持されているイナクトそれた環境と淘汰ステップで選択された解釈との力学、ダイナミズムに関して何も言及していない。しかし、組織には組織として特有の記憶の仕方、具体的に言えばイナクトされた環境の維持や修正のメカニズムがあるのではないか？

本論文は、そもそもこうした問題意識で書かれたもので、その一つの答が“組織の適応モデル（一般型）”なのである。

そのモデルは図2-12にまとめられていて改めてここで要約するには及ばないだろう。そのエッセンスは、(1) 組織化の進化論モデルでの“イナクトされた環境”と“淘汰ステップで選択された解釈”がそれぞれ“常識”と“互解”に置き換えられ、(2) 常識の信頼性が、不安を媒介変数として増減する互解に影響される、というものである。

本節を終えるに当たって、2001年の拙論『組織

の適応モデル』(遠田雄志編著『ポストモダン経営学』文眞堂, 2001, 所収)と本論文における適応モデルの違いについて一言触れておかなければならないだろう。

細かな違いはいくつか挙げられるが、大きな違いは2つある。一つ、本論文のモデルではその構成変数が大幅に削減されていて、モデルが単純になっている。

第二、すでに2つの疑問を解く際に着想された未練のハードルと臆病のハードルが、本論文の適応モデル(一般型)に組み込まれていて、モデルとしてリアリティーが高まっている。

2 組織の認識モード

4つの認識モード

ワイクは1984年、ダフト(R. L. Daft)との共同論文 Daft, R. L. and K. E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, pp.284-295. で、"組織の認識モード"というアイデアを提唱した。それは、例の組織化の進化論モデルから直接導かれたものではないが、個々の組織の認識の仕方を4つのタイプに分類し、組織のさまざまな特性をその4つの認識モードに関連づけるという大胆な試みであった。

例えば、倒産に対して、それを不況のせいにする経営者がいたり、自分の力不足を嘆く経営者や不運と片づける経営者がいる。

また、馬券を買うとき、ある人は競馬といえども予想可能だとして、データをあれこれ検討して買うが、ある人は予想なんかできっこないとしてカンとひらめきで買う。

このように、事柄や状況の認識は人によってあるいは組織によってかなり異なる。しかし、どんな個人でも組織でも、事柄や状況を認識するとき、そのやり方はけっして行き当たりばったりではない。一定の流儀のようなものが、それぞれにあるようだ。

組織のそうした認識モードは、ワイクによれば次の2つの尺度で特徴づけられる。その第1は、管理者が環境をどのようなものと想定しているか、

すなわち、環境とは本来ハードで客観的に分析できるものとみなしているか、ソフトで客観的には分析できないものとみなしているかを表す尺度である。例えば、消費者の真に望んでいる商品が本来あって、それはバイアスのない調査によって探り当てられるとするのが前者で、そんな本来の需要というものはなく、こちらの探り方次第で(思うようにか否かは別にして)その姿が変わるとするのが後者である。

第2の尺度は、組織が環境を知るために、どれだけ積極的に環境にかかわるかを示すものである。例えば、日本人がメジャーで通用するか否かを知るために当時の日本プロ野球界の常識に果敢に挑戦した野茂英雄は積極派で、挑戦を回避した江川卓は消極派である。

この2つの尺度を利用して、組織の認識モードを4つに分類できる。

まず、環境をソフトで客観的には分析できないものと見なし、かつ環境との積極的なかわりが大事だとする組織。この組織にとって環境とは、自らが描く像にしたがって実際に創り出すものである。

この種の組織は、それが売れるとの確信にもとづいて、製品開発をし、市場開拓をする。顧客の需要がはっきりわかるまで待つのではなく、自らが想定する需要を顧客に押しつけるのである。

この型の組織は、おもしろくて適切な「答」を創り出すために型破りな行為を好んでする。それは、また、何事につけ慣行や伝統にとらわれない解釈を果敢に展開する。

この組織は、冒険、試行、実験といった環境への直接的働きかけによって環境を認識し、環境に適切な答を発明し押しつけようとする。これは「為せば成る」をモットーとする、いわば“発明型”である。この種の組織は、思ったような環境が出来しない場合、自らの努力不足を反省する。

次に、環境を客観的でハードなもののみなし、かつ環境との積極的なかわりが大事とする組織。これも、環境認識のための行為という点で積極的である。しかし、この組織は、環境に適切な答を強いるのではなく、すでに内在している正しい答を探り当てようとするため、型破りな解釈を展開したり淘汰・選択したりしないという点で、前

の組織と区別される。いわば“発見型”である。

発見型組織は、隠されている「真実」を環境に吐き出させるために周到な仕掛けを環境にほどこす。心理学を援用して設計されたアンケート調査や緻密に仕組まれた市場調査などが、優秀な調査専門家によって行われる。そうしたスタッフを擁する調査部門も立派で、こうした組織では、そのような人たちの評価も一般に高いようである。

第3は、環境を客観的なハードなもののみなし、かつ環境にあまり積極的に働きかけない組織。この組織にとって環境は固有の「真実」を有する存在で、したがって正しい答が求められる。しかし、それは環境への積極的働きかけを通してではない。アンテナにかかってくる情報で十分というわけだ。そしてそうした情報も業界常識や伝統にそって解釈される。正しい答は、中立的とみなされる公式的データを論理的に読みとる作業を通じて得られる、というわけである。統計学が腕を振るうところである。

それゆえ、この組織は、そうしたいわばハードなデータを漏らすことなく受け入れ、それを整理し、蓄積し、必要なときにすぐに取り出せる体制の確立を目指す。環境認識は、これまでにその有効性を幾度となく確認された手続きを経た書類や報告書、データ・ベース、図書といったキチンとしたデータを論理的に分析すれば得られる、とす

るのである。いわば“まじめな観察型”である。この種の組織は、思ったような環境が出来しない場合、自らの分析能力不足を反省する。

最後は、環境をソフトでキチッと分析しがたいものとみなし、かつ環境にあまり積極的に働きかけない組織。この組織も第3のそれと同様、答を求める行為は積極的ではないが、正しいというよりおもしろくて適切な答を創ろうとして慣行や伝統にあまりとらわれない解釈を展開するという点で区別される。この種の組織の管理者は、ハードな公式情報や客観的データ（そもそも客観性に対して懐疑的である）を重視しない。彼らは、うわさ、風説、立ち話といったいわばソフトな情報にランダムに触れ、それによって得られる直観や予感の描く環境を仕立て上げようとする。いわば“気ままな観察型”，これがこの組織である。

そうしたソフトな情報は、例えば、ディーラーや小売店あるいは顧客との直接の接触を通して得られることが多い。したがって、こうした組織は、交際網をことのほか大事にする。それは、たんにその網がソフト情報をキャッチするのに役立つばかりでなく、そこでの交流を通して自己の思うところを相手に伝え、環境に影響を及ぼすこともできるからである。

これまで述べてきた認識の4つのモードが、図4-2にまとめられている。

環境についての 仮定	分析不可能	<p style="text-align: center;">気ままな観察型</p> <p>受動的探知 ノンルーティン、インフォーマル・データ 予感、直感 場当たりの解釈</p>	<p style="text-align: center;">発 明 型</p> <p>積極的探知 環境の強制・発明 実験、テスト・マーケット おもしろい解釈</p>
	分析可能	<p style="text-align: center;">まじめな観察型</p> <p>受動的探知 ルーティン、フォーマル・データ 伝統的枠内での解釈</p>	<p style="text-align: center;">発 見 型</p> <p>積極的探知 フォーマルな調査 アンケート調査、市場調査、スパイ 正しい解釈</p>
		消極的	積極的

環境とのかかわり

図4-2 組織認識の4つのモード

ツイン

図4-2の4つの認識モードは、組織の多くをうまく類型化できそうである。ごく印象風に言っても、発明型はベンチャー企業で、発見型は家電

メーカー、まじめな観察型は銀行や官僚組織で、気ままな観察型は出版社が当てはまりそうである。また同じ業種でも、ソニーは発明型で松下電器は発見型とでも見なせそうだ。

その上、このモデルは、組織の情報処理の仕方のみならず解釈過程の特性とか戦略の型などを認識モードとの関連で捉え、それらについての仮説を体系的に立ててもある。例えば、ダフトとの1984年の共同論文で示された仮説体系がそれである(図4-3を参照されたい)。このように、このモデルはちょっとしたアイデアを喚起するという点でも魅力的である。

<p>気ままな観察型 スキャニング特性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. データー源：外的、対人的 2. 収集の仕方：部門なし、イレギュラーなコンタクトとレポート、カジュアル情報 <p>解釈過程</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 多義性の削減：最大 2. 収束の仕方：わずかなルール、多サイクル <p>戦略と意思決定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略：受動型 2. 意思決定過程：連合形成 <p>(ゴミ箱モデル)</p>	<p>発明型 スキャニング特性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. データー源：外的、対人的 2. 収集の仕方：専門チーム、イレギュラー・レポート、環境からのフィードバック、特殊な情報 <p>解釈過程</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 多義性の削減：大 2. 収束の仕方：中位のルールとサイクル <p>戦略と意思決定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略：探検型 2. 意思決定過程：試行錯誤による積上げ <p>(ゴミ箱モデル)</p>
<p>まじめな観察型 スキャニング特性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. データー源：内的、非対人的 2. 収集の仕方：部門なし、しかしレギュラーな記録管理と情報システム、ルーティン情報 <p>解釈過程</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 多義性の削減：わずか 2. 収束の仕方：多くのルール、わずかなサイクル <p>戦略と意思決定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略：防御型 2. 意思決定過程：プログラム化された意思決定 <p>(合理モデル)</p>	<p>発見型 スキャニング特性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. データー源：内的、非対人的 2. 収集の仕方：独立部門、特別な調査と報告、広範囲な情報 <p>解釈過程</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 多義性の削減：中位 2. 収束の仕方：多くのルール、中位のサイクル <p>戦略と意思決定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略：分析型 2. 意思決定過程：合理的分析と計算 <p>(合理モデル)</p>

図4-3 認識モードと組織特性

しかし、このモデルには大きな難点がある。実は10年程前に数人の仲間とこのモデルで実際の企業を分類すべくプロジェクトを設けた。ところが、現実にアンケートや面接調査をやる段になると、このモデルでは実際の企業をあまりうまく分類できないことを思い知らされた。

なぜか？このモデルの分類尺度があまりに主観的、抽象的そして観念的なのだ。「あなたの会社は環境を客観的に分析できるものと思っておりますか？」この質問はあまりに漠然としている。「ある程度は分析可能と考えてはいるが、それがどの程度ならば客観的と言えるのか？」「そもそも客観的とは何か？」などなど回答する前に数々の疑問が浮かんでしまう。また「あなたの会社は環境を知るのに積極的ですか？」この間も回答者を戸惑わせる。「そもそも、環境を積極的に知りたいと思わない会社なんかあるの？」「積極的って、どの程度を言うの？」などなど。これまた回答するのがバカバカしくなってくる。

ともかく、このモデルには調査実行性に問題がある。なお、上記のプロジェクトがこうした困難と悪戦苦闘した結果は、遠田雄志編著『組織の認識モード』(税務経理協会、1996)にまとめられている。

ところで、組織の適応理論では“組織の適応モデル(一般型)”を通して、やはり組織を4つに分類した。その際用いられた2つの尺度は：(1)第1の未練のハードルで、その高低によって“未練”な組織と“淡泊”な組織とに分け、(2)第2の臆病のハードルで、その高低によって“臆病”な組織と“大胆”な組織とに分ける、ものであった。そして、それぞれの組み合わせによって組織が、鈍重型、慎重型、性急型および試行型に分類された。

ワイクの認識モードによる組織の4分類も組織の適応理論によるそれも、同じ4類型でありながら随分と違っている。それももっともな話で、分類に用いた尺度が双方においてまったく異質に見える。

だからといって、果たして両者の分類には類似点がないのか？

組織の認識モードにおける類型化の第1の尺度は、組織が環境を客観的に分析可能と見なしてい

るか否か、というものである。他方、組織の適応理論における類型化の一つの尺度は、未練のハードルの高低で、現在の常識にどれだけこだわるか、というものである。ところで、ワイクも言うように、常識とは「共通の感覚器官とかなり共通の対人経験ゆえに客観的だと人々が同意する事柄」(Weick, K. E., 1979, p. 3 [同訳書, 1997, 5ページ])である。これらのことから、第1のハードルが高くて常識にこだわる“未練な組織”は、認識モードでは“環境を客観的に分析可能とみなす組織”に対応していると考えてよいだろう。逆に“淡白な組織”は“環境を客観的に分析不能と見なしている組織”に対応している。

ついでに言えば、組織の適応理論の第Ⅲ章第3節での「ウツカリミスと早トチリミス」で、第1のハードルを、不測の事態に対する認知の仕方の違いを弁別するものとして論じた。すなわち、第1のハードルが高く未練な組織は、不測の事態を一過性で見なしやすく、逆に淡白な組織は不測の事態を傾向的なものと見なしやすい。これは先の類推と矛盾しない。というのは、第1のハードルが高く未練な組織は、常識を信頼しそれにとらわれているので、常識的でない予想外の出来事や情報をナンセンスとして「取るに足らない」一過的なものと見なす。逆に、淡白な組織は常識にあまりこだわらないので予想外の事柄にも常識にとらわれないセンスを付与して「取るに足る」傾向的なものと見なす。

組織の認識モードにおける類型化の第2の尺度は、組織が環境を知るのにどれだけ環境に踏み込むか、というものである。他方、組織の適応理論における類型化の第2の尺度は、組織の行動次元のハードルで、それが高くて環境になかなか働きかけない臆病な組織と、それが低い大胆な組織とに分けられる。したがって、“臆病な組織”は、組織の認識モードでの“環境とのかかわりが消極的な組織”に対応し、“大胆な組織”は“環境とのかかわりが積極的な組織”に対応していると考えられる。

要するに、組織の適応理論における類型化の尺度としての2つのハードルに適度な類推を加えると、それら2つのハードルが組織の認識モードの類型化の2つの尺度とそれぞれほぼ同質であるこ

とがわかった。

とすると、環境を客観的には分析できないとし、かつ環境に積極的にかかわる“発明型”組織は、未練のハードルの低い淡白で臆病のハードルの低い大胆ないわゆる“性急型”組織に相当することになる。同様に、認識モードでの“発見型”“まじめな観察型”そして“気ままな観察型”の組織はそれぞれ、組織の適応理論での“試行型”“鈍重型”そして“慎重型”組織に相当する、と推測される。

そこで、それぞれ相当すると推測された組織の適合具合を簡単にチェックしてみよう。まず、“発明型”組織と“性急型”組織。発明型組織は、図4-2によると、実験精神に富み常識とは一味違うおもしろい解釈を好んで行い、自らの思いを環境に強制できると考えている。ベンチャー企業にはこのタイプの組織が多い。彼らは、過去に対しては淡白で、未来には大胆、しかもいったん事あれば即応せんとしているような組織であろう。そして、組織の適応理論における性急型組織とは正にそうした特徴を持つ組織なのである。

それでは、‘まじめな観察型’組織と‘鈍重型’組織の適合具合はどうか？図で‘まじめな観察型’として語られているのは、フォーマル・データを伝統的枠内で解釈し、ルーティンワークに長けている組織で、この典型は官僚組織である。官僚組織が過去に対して未練で未来に向けては臆病で、何かにつけ対応がのろいのはツトに知られている。そして、それは組織の適応理論における鈍重型組織の特徴でもある。

次に、客観的市場調査を重んじ、そのデータにもとずき果敢に行動する‘発見型’組織は、過去に対しては未練であるが未来に向かっては大胆に即応しようとする‘試行型’組織と適合していると言って良いだろう。また、インフォーマルなデータやうわささらに直観などに頼るせいかなかなか積極的に討って出れない“気ままな観察型”組織は、過去にあまりこだわらないが未来に向かっては臆病でかなりの事態と思ってもなかなか行動を起こさない“慎重型”組織と少なからず適合していると言えよう。

総じて双方の分類は符合していると言って良いだろう。したがって、双方を無理なく融合するこ

とができそうだ。

つまり、“認識モード”モデルは、組織特性を認識モードとの関連で捉えようとし、それについての仮説群をすでに有している。しかし、それらの仮説を検証するにも、組織を実際に分類する段になると調査実行性が弱いため、なかなかオペレーショナルな分類ができない。他方、“組織の適応理論”による分類は、第Ⅲ章第3節での「分類テクニック」で示したように、実際の組織をかなり簡単にしかもオペレーショナルに分類できそうである。双方は、相互に補完し合って、それぞれ発展することができるのである。それによって、組織についての知見も豊かになるのではないか。

3. コミュニケーション再考

コミュニケーションと組織

人間は多義的存在である。一人の人間として彼は、大学の教員であり、世帯主で子供たちにとっては父であり、そしてボランティア私塾の塾長でもある。その他諸々の「彼」を総合した存在が彼なのである。

一方、組織とは、本論文の冒頭で述べたように多義性を削減する存在である。組織としての共同行為を可能ならしめるためである。ダムやクルマが造られるのも他ならぬ組織によってなのである。その辺のことを、サイモン (H. A. Simon) は、意思決定の観点からではあるが、鋭く衝き、次のように述べている。「組織は、個人から決定の自律権を幾分奪い、代わりに組織の意思決定過程をあてがうのである」(Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 2nd ed. 1965, The Free Press, p.80)。

組織をなるべく生の姿で理解しようとするワイクは、組織を静態的構造としてではなく動態的過程として捉える。彼にあっては、多義性を削減することが組織を組織たらしめる組織化の営みなのである。彼は言う「組織とは組織化の過程である」。

古来から“個人と組織の相克”が論じられている。この古くて新しい問題は、組織認識論的に翻訳すると、“個人と組織との多義性をめぐる葛藤”となる。そして、この葛藤を遣り繰りしているのがコミュニケーションである。ここで、コミュニ

ケーションとは、(世の中の出来事や情報の)「多義性 (equivocality) を削減して互いに共通する解釈に達するための相互作用 (interaction) あるいはそれによって形成された構造を維持するための相互作用がコミュニケーションである。1人の人間が多重人格の病になるのも、何万人もの集団が組織として機能するのも、その鍵を握っているのはコミュニケーションである」(田島壯幸責任編集『経営学用語辞典』税務経理協会, 1997, 128ページ)。

要するに、組織とは組織化の過程で、その実態はコミュニケーションなのである。組織とは、放っておくと崩壊して、ついには単なる“群れ”になる存在である。こうした群れ化にコミュニケーションをもって逆らい組織を維持、発展させようとするのが組織化である。これすべからず、われわれが多義的現実の世界に棲んでいるからである。

したがって、コミュニケーションは組織の生を捉えるキー概念である。「夫婦も会話が無くなったとき危機である」とはよく言われている。

一概にコミュニケーションといっても、組織には大別して2種類のコミュニケーションがあるようだ。組織の2大機能は、コントロールとイノベーションであり、それぞれ別個のコミュニケーションが対応している。

まず、コントロールに対応するのが公的コミュニケーションで、それは組織としての共通理解である常識にかかわるコミュニケーションである。組織によって権威づけられた常識は、組織の社会的関係を反映したいわば公的で権威的なコミュニケーションなかんずく教育によって継承・精緻化される。

それに対して、イノベーションに対応するのが私的コミュニケーションで、それは仲間内の共通理解である互解に与るコミュニケーションである。組織によって権威づけられていない互解は、組織の社会的関係を反映しないいわば私的で対等なコミュニケーションなかんずく会話や対話などを通して形成・伝播される。

要するに、本論文では、コミュニケーションが、教育に代表される公的コミュニケーションと会話に代表される私的コミュニケーションとから構成されている。そして、コミュニケーションの概念

をこのように構成することによって、組織について新たな腑観が得られる。

まず、それによって、組織が適応不全となり破滅に至るシナリオが多様になった。つまり、これまでのようにコミュニケーションが一括して考えられていたときは、組織の破滅のシナリオは、コミュニケーションが無くなり人々が共通の理解を持たなくなると、組織が孤独な人間の“群れ”となるというもののみであった。

しかるに、コミュニケーションに2種類あるとすると、組織の破滅の可能性は何もコミュニケーションが無くなることとは限らなくなる。コミュニケーションがあっても、それが教育に偏りすぎて会話を抑圧するようなものであれば、組織はなるほど“群れ”にはならないがコントロールが効きすぎてイノベーションが抑制される。常識というタガがきつ過ぎて柔軟性を欠いたいわゆる体育会的組織は容易に適応不全となる。逆に、私的コミュニケーションとしての会話を重視するあまり教育を蔑ろにする組織も危い。そこではコントロール不在のため折角のイノベーションも実ることが少ないだろう。凡百の互解が徒花のごとく散在するが常識というタガが緩んでいるいわば同好会的組織も適応不全となる。

ところで、われわれは日常生活において、日頃の決まりやルールをきわめて厳格にし、整然とした秩序を楽しむことがある。民俗学でいう襲に対する晴れで、儀式やセレモニーがそれである。逆に、日常の規範や決まりを緩めたり一時棚上げにして、無節操や無秩序に興じることがある。民俗学でいう穢れで、祭やフェスティバルがそれである。

したがって、先に言及した適応不全の組織のうち、タガがきつ過ぎて適応不全になった組織をセレモニー型集団と、タガが緩み過ぎたため適応不全になった組織をフェスティバル型集団と呼ぼう。

これら新しく発見された2つの適応不全が組織化とどのように関連しているか？それをイメージ的に理解できるようにするため、次の作図を行おう。

まず、私的コミュニケーションを表す横軸を会話 (conversation) のイニシャルをとってc軸とし、それに10の目盛りを入れる。同様に、公的コ

ミュニケーションを表す縦横を教育 (education) のイニシャルをとってe軸とし、それにも10の目盛りを入れる。そして、c軸とe軸を直交させ、中心座標 (5, 5) で縦横に区切りを入れると4つの象限が得られる。ここで、北東の極 (10, 10) は、会話も教育も最も活発でしたがって互解も常識も高いレベルでバランス良く并存している理想の組織を表している。反対に南西の極 (0, 0) は、会話も教育も無くしたがって人々の間に何らの共通理解がない、単なる孤独な人の群れを表している。また、北西の極 (0, 10) は会話が無く教育のみがあり、そのため互解がなく常識のみがあつてイノベーションのないいわばセレモニー型集団を表している。反対に南東の極 (10, 0) は会話のみがあつて教育がないので常識が無く、したがってコントロール不在のいわばフェスティバル型集団を表している。図4-4は、以上のことにイラストを施したものである。

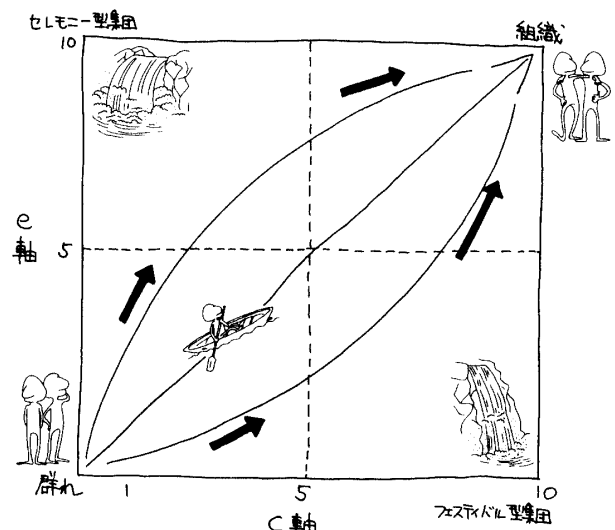


図4-4

組織化という営みがいかなるものかを、図4-4を用いて比喩的に説明しよう。図4-4には、北東方面から南西に向かう大きな河の流れがある。‘群れ化’という流れである。この流れに逆らつて北東方面に遡行するカヌーがある。この遡行が‘組織化’で、その推進力は“コミュニケーション”である。そのカヌー、コミュニケーションが盛んなうちは目的地の‘組織’に近づくが一たんコミュニケーションが衰えるとたちまち流れに負け‘群れ’の方向に流されてしまう。

コミュニケーションがまだ一括して考えられて

いた時代は、このカヌーの遡行ルートは真直ぐに北東に進むルートしか考えられていなかった。しかし、推進力たるコミュニケーションに2種類あることが分かった今日では、カヌーが遡行するのに北東直行ルートだけでなく、沢山の迂回ルートがあることが分かった。それに、大河の北西と南東の端には、それぞれセレモニー大滝とフェスティバル大滝という危険水域があることも分かった。そして、カヌーの‘組織化’という遡行の失敗には‘群れ’地点に押し流されることの他に、2つの大滝に飲み込まれる失敗もあることが分かった。

まず、迂回ルートに関して言えば、それには大別して南回りルートと北回りルートがある。前者の南回りの標準ルートは、最初東北東に進路を取り、後に北北東に進むルートである。後者の北回りの標準ルートは、最初北北東に進み、後に東北東に進むというルートである。なお、カヌーが東北東に進路を取るということは、相対的に会話を重視したコミュニケーションを盛んにすることを意味し、北北東に進むとは相対的に教育を重んじたコミュニケーションを盛んにすることを意味する。

2つの大滝の発見はカヌーの航行上大きな意義があった。コミュニケーションが盛んだからといっても、大滝のためそれだけで安全な航行とは言い切れないことがわかったのである。すなわち、カヌーが迂回ルートを取り遡行してはいるものの、進行方向の切り換え時機を誤ると、カヌーは大滝に飲み込まれてしまうのである。組織化とはかくも難事業なのだ。

ところで、組織を“組織化された無秩序 (organized anarchy)”とするマーチ (J. G. March) の組織論も、このカヌーの比喩になぞらえて語るができる。ただし、マーチの場合、カヌーの推進力は“意思決定とその実行”である。

マーチにあっては、組織が何も行為をしていないと、推進力を失ったカヌーは“あいまい (ambiguity)”の流れに負け、アナキー (無秩序) に押し戻されてしまう。ともかくも行為をしていれば、あいまいな世界が次第に構造化・組織化される、というのである。よく行為する組織は、そうでない組織にくらべ、構造化・組織化された世界にいるのである。連続殺人事件の方が単発のそ

れよりも迷宮入りが少ないのはこうした理由にもよるのだろう。

“ゴミ箱モデル (garbage can model)” は、あいまいの只中でそれに抗して行われるこのように大事な意思決定をモデル化したものである。

なお、この文脈で思い出される意思決定論上の有名なエピソードは“スイス隊のアルプス遭難事件”である。

さて、あなたの御家庭の組織化はどんな具合ですか? 「家族の会話も盛んだし、一応躰も常識も教え込んでいるつもりだ。」となれば“なかなかの満足ファミリー”ということで、組織化にかなり成功しています。逆に、「最近子供との会話はおろか夫婦の会話もない。」となると、躰や教育はおして知るべし。あなたの家族は、コミュニケーションという組織化の推進力に欠けていて、このままでは家族というより一人一人孤立した群れになってしまいます。人これを“ホテル家族”と言うそうです。

ひるがえって、日本の近現代の家庭の変遷もこの図を使って語れる (図4-5)。まず、明治期の小説などを読むと、当時の家庭はすべて会話が少ないかわりに躰と常識の教育が徹底していたようだ。つまり日本の家庭は第Ⅱ象限に位置していた。その後とくに戦後、民主主義ということで「上下」による教育よりむしろ会話が推奨されるようになり、家庭は第Ⅰ象限に移行し次第に組織としての態をなすようになった。

そして今日はどうなっているだろうか? 国立教育政策研究所の調査によると、回答者の半数以上が「家庭の教育力が落ちている」と見ており、その原因を過保護、過干渉それに甘やかしと考えているそうだ (『朝日新聞』2002年7月13日朝刊)。こと程左様に、家庭は会話はともかく教育がいつそう蔑ろにされ第Ⅳ象限に流され、このままではフェスティバル大滝に飲み込まれる危険大である。

こうした中で、情報技術の進歩はどんな役割をしているのだろうか? これに関して、先日テレビである強烈な画面を見せつけられた。家族が夕べの食卓を囲んでいる。父が久しぶりに顔を合わせた息子にいろいろ話を聞かせている。そこに突如息子のケイタイが鳴った。そして、息子はその友達と話すためケイタイを耳にあてがいながら食卓

を立てていった。取り残された父は黙々と飯を口に運んでいる……。子供にとって「上下」関係で行われる教育はケムったいに決まっている。それより、友達とのダベリングの方が楽しい。現代の技術は、子供にとっての不如意をいとも簡単に無くしてしまい、その結果、家庭から教育はおろか親子の会話をも貧困なものにしてしまうのである。こうして、コミュニケーションの道具としての情報機器の昨今の進歩は皮肉にも家庭を単なる群れにしかなないのである。

どちらにしても八方塞がりである。この状況を打破するには、教育の復活しかない。

ここまで書いてきて気がついた。日本の家庭のこの推移は日本という組織の推移でもあるのではないかと。

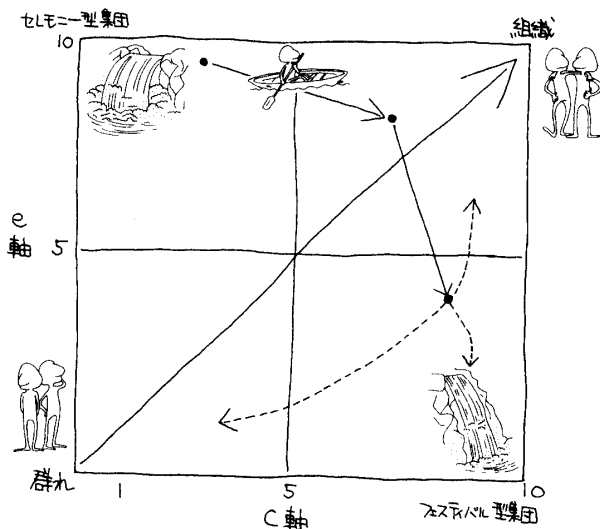


図4-5 日本の家庭の変遷

コミュニケーションと認識

ワイクによれば、組織の認識とは、「1 アイデンティティーに根づいた、2 回顧的、3 有意味な環境をイナクトする、4 社会的、5 進行中の、6 抽出された手掛りが焦点となる、7 正確さよりももっともらしさ主導の、プロセスである」(Weick, K. E., 1995, p.17 [同訳書, 2001, 22ページ])。

なるほど簡にして要を得ている。まず、組織の認識がその組織のアイデンティティーを抜きにしては語れないことは明かである。「下衆の勘繰り」と言われる由縁である。また、組織の認識は不測の事態を認知した時点から過去にさかのぼって、

例えば「そういえば、あの時現場に不審な車が停まっていたっけ」などと振り返りながら目の事態をもたらしただらう筋を創作することである。そして、組織の認識は不定形な環境にメリハリをつけ有意味な環境をイナクトする。組織の認識は、理解を共有しようとする人々の活動で、したがってその組織の人間関係に影響を受けるという点と、そこで使われるボキャブラリーが社会的価値をたっぷり含んでいるという点できわめて社会的である。組織の認識は、不測の事態の進展とともに変わりうるもので、それ自体現在進行形である。今のところ正体不明な事態の筋を探ろうとするとき、どんな手掛りが探り上げられるかで組織の認識が全く異なってくる。そして、組織の認識がかなり恣意的に探り上げられた手掛りに依存するもので、しかも進行中の事柄についてのものだとすれば、その正確性を求めるのはせいぜいというか神のみの技でせいぜいもっともらしさが求められるところであろう。

とすると、組織の認識を適切なものにするには、良き組織メンバーが開かれた人間関係の下で豊富なボキャブラリーを駆使して行われるコミュニケーションが求められる。なぜならば、そうしたところで形成される認識は、組織の健全なアイデンティティーを反映しているだろう。また、認識の際に抽出される手掛りは新鮮かつ多様で、そのため創作される歴史は、環境や事態の進展に臨機に应变できる説得力のあるものであろう。こうして形成された組織の認識が有意味な環境をイナクト(想造)するのは当然であろう。

良質なコミュニケーションの構成要素としての“良き組織メンバー”と“開かれた人間関係”に関して言えば、組織には、程よい忠誠心と自由な雰囲気それに民主主義がなければならないのは明らかである。それはさておき、第3の“豊富なボキャブラリー”について思いつくまま述べてみよう。

「人は自らが張りめぐらした意味の網にからめとられる動物である」(C. ギャーツ)。その意味の網は言葉から出来上っている。したがって、人間の環境世界は言葉が創り上げているといっても過言でない。この点は、社会科学のテキストとしても第一級のジョージ・オーウェル著『1984年』

の「付録 ニュースピークの諸原理」が痛烈に寓意するところである。こうした人間から成る組織でのコミュニケーションであってみれば、貧困なボキャブラリーの組織でのコミュニケーションより豊富なボキャブラリーを有する組織でのコミュニケーションの方が良質なものとなる可能性が高くなるのは当然であろう。豊富なボキャブラリーのコミュニケーションが世界を救った事例を“キューバ危機”に見ることができる。

組織認識論が、組織の経営管理に対して主張あるいは勧告しうる一つの命題は「組織の認識は一面的であることを承知せよ」である。

個人や組織が認識するとき、その視点が有限であることは免れない。しかし、組織は、共同行為を可能ならしめるために、その認識を一面的にせざるを得ないのである。「組織化とは多義性の削減である」とのワイクの言を思い出して欲しい。

組織を経営、管理する人がこの勧告を軽視したり忘れるとどうなるか。その組織は、他の視点や認識があることに思い至らず、自らの思考や行動の幅を狭め適応不全となる。また、こうした組織は、他の組織の行動を理解どころか思いやることもできず、要らざるトラブルをまき起こす。始末の悪いことに、組織の認識が「適切」であればあるほど、この勧告が忘れられがちとなるようだ。絶対に言ってはならないのは、“対を絶つ”すなわち“他を排する”を意味する“絶対”という言葉である。今日の米国の傲慢さを見るにつけ、心せねばと思う。

組織が視野狭窄になり不寛容にならないためには、組織はどうすれば良いか？多様な人材を求めたり、そうした人たちの交流を活発にし、権威主義を排したりするのも一策であろう。

レトリック (rhetoric) というものがある。これは、相手を説得するために印象深く表現する方法で、修辞法と邦訳されている。当然、レトリカルな表現のためには、語彙、ボキャブラリーが豊富でなければならない。

これまで、レトリックは説得のため人を誑かす方法としてネガティブに思われてきた。“成人病”がいつの間にか“生活習慣病”と言われるようになった背景に、医療行政に対する政府の深護遠慮が見て取れるので、確かにレトリックは人を誑

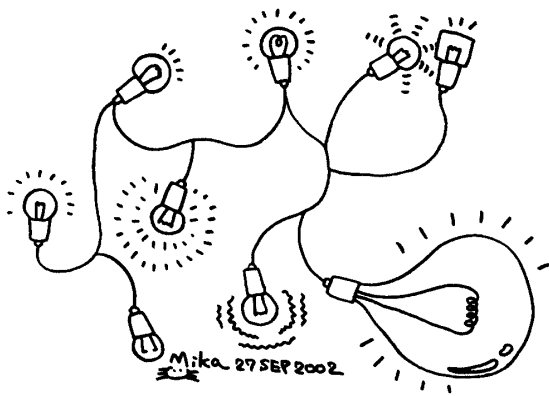
かす悪しきものである、と思わざるをえない。しかし、レトリックには、良き面もある。新しい表現は新しい視点そして認識を喚起する力をもっているからである。

決まりきった表現に満足せず、想像をめぐらしボキャブラリーを多彩に駆使してレトリカルな表現に努めてみよう。あるいは、想像力がなくても遊び心を發揮してダジャレやもじりや語呂合わせで洒落た表現を試みてみよう。そうすると、それまでの視点が一変するかもしれないのである。そして、他の組織に対して寛容になったり、全く新しい認識が生まれるかもしれない。例えば“全国高校野球選手権大会”を“全国野球高校選手権大会”とシャレてみると、高校野球のテレビ観戦への思い入れや『朝日新聞』の「熱戦譜」の読み方も多少変わってくるのではないか。また、パレスチナ人を“テロ集団”ではなく“被抑圧民”と呼称することによってイスラエルの不寛容は少しは和らぐのではないか。なにしろ、“テロ→根絶”“人道→援助”なる単純な思考回路が出来上っているのだから。さらに、“リンゴが地面に落ちる”と表現せずに“リンゴと地球が引っ張り合っている”と表現すれば、全く新しい認識が生まれたりするのである。

ここで、“レトリカルな表現が新しい視点や認識を生む”というよりむしろ“新しい視点がレトリカルな表現を可能にするのだ”との反論が予想される。この反論は妥当である。ただし個人に限って妥当なのである。確かに想像力豊かな人はその想像力によって視点を自在に飛翔させ、そうして見えるであろう感ずるであろうところを表現するのである。その意味で、レトリカルな表現にはすでに新しい視点が埋め込まれているのである。

しかしそれが組織となると、話は違ってくる。端緒は今述べた流れで、想像力に富んだ人がレトリカルな表現をする。すると、そのレトリカルな表現が触媒となって組織の他の多くの人たちがそれぞれ想像力を刺激され、元のレトリカルな表現に埋め込まれていた新しい視点とは全く違う視点やレトリカルな言い回しが次から次へと生まれるだろう。このレトリカルな表現の連鎖反応、ネットワークという点で組織は個人を圧倒する。したがって、組織においては、レトリカルな表現が新

しい視点を喚起するのである。



それはともかく、組織がポキャブラリーを豊かにし、レトリカルな表現に努めるようになると、組織の視野も広がり認識も良質なものになる。それによって、組織は他の組織に対しては寛容となり、自らの可能性を豊かにすることができる。

その上、組織の認識を主導するものが正確性よりももっともらしさであるとなれば、数学よりも国語が大事となる。今日の経営学教育の見直しが求められるところである。

萩原朔太郎
軍隊

通行する軍隊の印象

この重量のある機械は
地面をどっしりと圧（おさ）へつける
地面は強く踏みつけられ
反動し
濛濛（もうもう）とする埃をたてる。
この日中を通して
巨重の逞ましい機械をみよ
黝鉄の油ぎった
ものすごい頑固な巨体だ
地面にどっしりと圧へつける
巨（おほ）きな集団の動力機械だ。
づしり、づしり、ぱたり、ぱたり
ざっく、ざっく、ざっく、ざっく。

この兇逞（きょうてい）な機械の行くところ
どこでも風景は褪色し
黄色くなり
日は空に沈鬱して

意志は重たく圧倒される。

づしり、づしり、ぱたり、ぱたり
お一、二、お一、二。

お この重圧する
おほきなまっ黒の集団
浪の押しかへしてくるやうに
重油の濁った流れの中を
熱した銃身の列が通る
無数の疲れた顔が通る。
ざっく、ざっく、ざっく、ざっく。
お一、二、お一、二。

暗澹とした空の下を
重たい鋼鉄の機械が通る
無数の拡大した瞳孔（ひとみ）が通る
それらの瞳孔は熱にひらいて
黄色い風景の恐怖のかけに
空しく力なく彷徨する。
疲労し
困憊し
幻惑する。
お一、二、お一、二。
歩調取れえ！

お このおびただしい瞳孔（どうこう）
埃の低迷する道路の上に
かれらは憂鬱の日ざしをみる
ま白い幻像の市街をみる
感情の暗く幽囚された。
づしり、づしり、づたり、づたり
ざっく、ざっく、ざっく、ざっく。

いま日中を通行する
黝鉄の凄く油ぎった
巨重の逞ましい機械をみよ
この兇逞な機械の踏み行くところ
どこでも風景は褪色し
空気は黄ばみ
意志は重たく圧倒される。
づしり、づしり、づたり、づたり、
づしり、どたり、ぱたり、ぱたり。
お一、二、お一、二。

おわりに

大学時代の旧友にいつものように最近出した本を手渡した時だった。目次にゆっくり目を通しながら彼はつぶやいた「ゴミ箱モデルもワイク理論もいいけれど、もうそろそろ君の説が聞きたいな」と。その言葉は私を激しく打った。「全く、その通りだ。」

それから約1年間、今度は自分流を貫いた論文作りに鋭意努めた。その際論文という作品の素材は、これまで勉強してきた数々のアイデアや概念のうち現在鮮明に記憶されているものに限り、調理法はなるべく厳密に論理展開をすること、および概念のイメージを主に類推によって膨らましてゆくこと、であった。素材は豊富とは言えないし、調理法も特筆すべきものはない。このような作品作りから果たしてどんな自説が展開できるのか？この模索はけっこう愉快であった。その上、この作業中、類書には一切目を通さなかった。気の弱い私としては、それによって自分流が容易に萎えてしまうのを恐れたからである。

これは、おそらく学者としては誉められるような作業法ではないだろう。したがって、その作品としての論文も危ういものかもしれない。

でも、これでいいのだ。この1年間の仕事の本義は、自分流を貫くことだったのだから。それに、論文に多少の誤りがあっても、還暦を迎えた筆者とあってみれば「少々呆けたんとちゃうか」ぐらいで済まされ、厳しくお叱りを受けることはないだろう、と踏んでもいる。

ところで、この論文は何が書いてあるのか？いろいろなことが書かれているが、昨今最もホットな“企業倫理”についてその核心的な問題が随所に論じられている。「ほんまに呆けよった」と言うなかれ。

呆けついでにもう一言。“常識”“互解”“教育”“ボキャブラリー”などなど、これらはこれまでの経営学やマネジメントではあまり聞かれない言葉だ。しかし、こうした新鮮な言葉で組織や管理が語られるようになれば、経営学やマネジメントのシーンは一変し、再び蘇るかもしれない。環境が言葉を作ると共に言葉が環境を作りもするからだ。

お後がよろしーよーで……。

〔参考文献〕

Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison - Wesley, 1979 [遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997]。

Weick, K. E., *Sensemaking in Organizations*, SAGE publications, 1995 [遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001]。

*本論文は、2001年度法政大学国内研修による成果物である。法政大学に感謝する。

また、草稿をお読み頂き貴重なアドバイスを頂いた法政大学大学院博士課程生高橋量一氏に感謝する。それに、妻春代の清書の労にも感謝する。