

組織化と情報の関係 (Ⅱ)

—組織化過程と進化論モデル—

松野成悟*

The Relationship between Organizing and Information (Ⅱ)

Organizing Processes and the Evolutionary Model

Seigo Matsuno

ABSTRACT

The purpose of this paper is reviewing the Evolutionary Model of Organizing proposed by K. E. Weick, and considering its implications for Organizational Studies. The main processes of organizing are arranged as enactment-selection-retention(ESR) sequences in the Evolutionary Model. Through the detailed analysis of the ESR sequences comparing with the Contingency Theory, we found the following three points. That is to say, this model (1)makes an objection to the environmental determinism by means of the fact that the boundaries between organizations and their environments are blurred, and organizations enact their environments, (2)describes the macro properties of organizing, that is, information shared in organizations, and (3)gives the theoretical framework on organizational inertia by using the idea of organizational flexibility and stability.

KEYWORDS: *organizing, evolutionary model, enactment, information shared, organizational inertia*

1 はじめに

経営組織論における情動的要素の検討は、1970年代の経営組織研究において中心的な地位を占めていたコンティンジェンシー理論のもとで議論された。すなわち、Galbraithにより、コンティンジェンシー理論の分析枠組みに、組織の情報処理モデルという理論的な基盤があたえられたのである。

Galbraithによれば、組織は処理すべき情報量を削減するか、組織内により多くの情報を処理する能力を増幅するか、のいずれかによって不確実性、つまり、タスクを遂行するために必要な情報量と組織がすでに保有している情報量との差に対処することができるという。かれは、組織を情報処理システムとしてとらえ、組織設計のあり方を情報の量的側面に注目して論じたのである¹。

われわれは、情報の伝達・通信という場面における効率性をかんがみると、情報の形式的あるいは機能的側面を重視するにやぶさかでない。しかし、情報は単に量的な存在としてのみ把握され、常に一義的に理

解できるものではないだろう。情報が、その量の多寡の問題に帰着できない意味的側面を有しているのも、また事実なのである。

したがって、情報処理モデルの概念装置だけでは、組織における認識過程の複雑さや意味形成のプロセスを十分にとらえることができないといえるだろう。

加護野は、情報処理モデルの限界として、つぎの4点をあげている²。

- ①組織の意思決定に焦点が合わされていたため、「決める」、「選ぶ」、「解く」という認識過程に重点が置かれ、それに先立つ「見る」、「知る」、「わかる」等の認識過程に十分な注意が払われていなかった。
- ②人間や組織を、その処理能力には制約があることは認めながらも、あたかもコンピュータのような合理的な存在としてとらえていた。
- ③組織における人間の認識過程が、それを取り巻く社会的な文脈と切り離してとらえられていた。
- ④組織におけるものの見方や考え方の変化というダイナミックな現象に十分な注意を払っていなかった。

これらを要すると、つぎのようになるだろう。すなわち、「組織—環境」図式で定式化された情報処理

(1998年9月24日受理)

*宇部工業高等専門学校経営情報学科

¹ 詳しくは、Galbraith (1973) を参照されたい。

² 加護野 (1988), 55-59 頁。

モデルにもとづくコンティンジェンシー理論は、環境が組織を制約する側面を過度に重視しすぎたために、組織内部の主體的な自己革新や創造性といった組織ダイナミズムの論理を十分に提供できなかったのである。

組織を、情報処理と意思決定のシステムとしてとらえることは依然として有効であり、パワフルであると考えられるが、情報処理のプロセスのほかに、意味形成や知識創造のプロセスをもその分析の射程に入れるアプローチが求められるといえるだろう。

また、コンティンジェンシー理論は、なぜ組織に慣性がはたらくのかについて、有効な説明原理を提供することができなかった。

ここで、組織の慣性力 (organizational inertia) とは、環境の変化、戦略の変化に対応して変わるべきはずの組織行動が変わらずに、旧来の行動パターンが継続されるという現象をさす³。

コンティンジェンシー理論の枠組みにおいては、組織特性は環境に依存するのであり、もし組織特性が環境に適合的でないならば、速やかに調整がおこなわれるはずだろう。しかし、現実には環境に適合的でなく、たとえ組織成果が低下したとしても、その変革や調整がおこなわれない組織が存在するのである。

本稿は、以上のような背景から、Weick により提出された組織化の進化論モデル (evolutionary model) をレビューし、組織研究上におけるその含意を考察することを目的とした。

Weick によれば、組織化 (organizing) 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文法と定義される⁴。それは、環境からの多義的な情報インプットを非多義的なそれへと変換する情報処理の過程を意味しており、人びとの相互連結行動をつうじて、合意のうえ妥当とみとめられる解釈を生み出す過程である。そして、組織化の諸過程は生物学的な進化論のアナロジーとしてモデル化されるという。

ここでは、その進化論モデルがどのような理論的内容をもつのかを明らかにしていこう。

2 組織化過程の編成

Weick によれば、組織化の諸過程はつぎのように編成されるという。すなわち、Weick は、いう。「組織化のレシピは 3 つの過程からなっている。...それらは、イナクトメント (経験の特定の部分をさらに注意するために囲い込むこと)、淘汰 (その囲い込まれた部分にいくつかの解釈をあてがうこと)、保持 (解釈された断片を将来適応するために蓄えること) であ

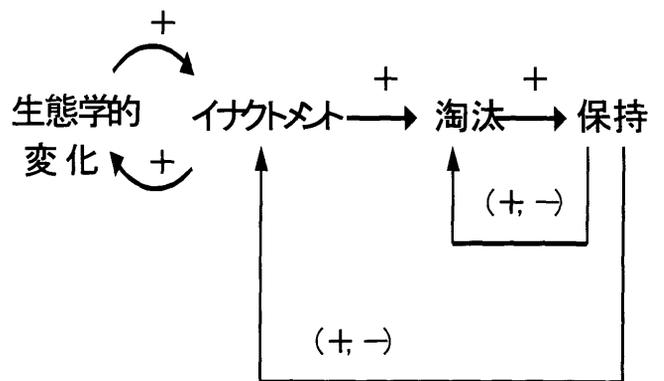
る。」⁵。Weick は、組織化の諸過程を生物学的進化論になぞらえて、そのモデル化を試みているのである。

ここで、生物学的な進化論、つまり、ダーウィン流の進化論を一般的に定式化すると、つぎようになるだろう。すなわち、突然新しく生みだされた変異 (variation) が選択 (selection) にかけて、環境適応能力の高いものがシステム内に保存 (retention) されるというものである。

このような生物学的な進化論のアイデアを組織研究に類推し、導入することによって、組織現象の理解、説明にどのように貢献するのだろうか。また、それはどのような理論的内容をもつものだろうか。

Weick は、組織化の諸過程を、つぎの図表 1 のようにモデル化している。

図表 1 組織化過程の編成



出所) Weick (1979) ,p.132. 遠田 (1997), 172 頁。

この図が示すように、組織化過程の進化論モデルにおいては、まず、自然環境における生態学的変化が起こり、それを受けてイナクトメント過程が起こる。つづいて淘汰、保持の過程が生ずる。先ほどの引用にもあるように、イナクトメント、淘汰、保持の 3 過程が、進化論モデルの中心的な概念である。

また、図中において、+記号は、各過程のあいだが正の因果関係で結ばれていることを示している。さらに、保持からイナクトメント、淘汰過程それぞれへの矢印に添えられた (+, -) 記号は、矢印の示す先の過程が、保持された内容、つまり過去の経験を信頼する (+) か、信頼しない (-) か、を表している。

生態学的変化は、人や活動がかかわる経験の流れのなかに生ずる変化とか違いを意味している。そして、それは人びとの注意をひきつけるような変化である。

イナクトメントは、法律をつくるとか、規定すると

³ 前掲書, 24 頁。

⁴ Weick (1979) , p.3. 遠田 (1997), 4 頁。

⁵ *Ibid.*, p.45. 前掲訳書, 58-59 頁。

いう意味をもつ言葉であり⁶、それは生物学的進化論における変異に相当する。Weick は、いう。「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」と⁷。

つまり、変異とはダーウィンのいう突然変異のことであり、そのまま組織現象に類推したのでは、組織化の過程がランダムな偶然性に支配されてしまうことになるため、その修正が必要となるのである。そして、さらに組織メンバーが主体的に環境を創造するという側面が重視されている。生態学的変化が生じると、行為者はより深い注意をはらうべくその変化を隔離するような行為、すなわち、囲い込みをおこなうのである。

淘汰は、イナクトされた多義的なディスプレイに多義性を削減しようとしてさまざまな構造をあてがうことである⁸。つまり、イナクトメント過程によって囲い込まれた情報インプットにさまざまな解釈をあてがうことによって、情報の多義性を削減し、それを意味ある妥当なものに変換する過程であるといえよう。

保持は、合点のいく意味形成すなわちイナクトされた環境とよばれる産物の比較的ストレートな貯蔵である⁹。ここで、イナクトされた環境という言葉は、意味ある環境が組織化のアウトプットであってインプットではないことを強調するために使われており、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を意味しているとされる¹⁰。

では、この進化論モデルはどのような理論的特徴をもつものだろうか。Weick は、その基本的な特徴としてつぎの4点をあげている¹¹。

- ①生態学的変化とイナクトメントは因果的に逸脱—増幅サーキットの関係である。
- ②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励起される淘汰活動の量に正に作用する。
- ③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。
- 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。

ここで、若干、補足説明が必要だろう。まず、①の逸脱—増幅サーキットとは、「...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まらない」¹²という状況をさしている。つまり、ある生態学的変化がイナクトメントを引き起こし、その引き起こされたイナクトメントがまたさらなる生態学的変化を生むというサイクルを意味している。

つぎに、④は、保持過程からイナクトメントと淘汰過程にそれぞれフィードバックがおこなわれることを示している。そのフィードバックの効果は、保持された内容、つまり過去の経験が、特定の行為をするときの指針あるいは制約となる一方で、信頼されずに懐疑されるという選択肢が用意されているという意味で、正でも負でもありうるものである。

組織化の諸過程の中心的な概念である3過程の一つ一つについては、以下で詳しく検討していくこととするが、その前にここで明らかにしておかねばならない本質的な問題がある。それは、なぜこのような組織化の諸過程を記述するモデルが必要なのか。換言すれば、なぜ組織化の過程をこのようないくつかの諸過程に分けなければならないのかという問題である。

われわれは、これまでに、組織化の過程を構成する相互連結行動の概念について、そして、一連の相互連結行動の集合が規則的なパターンとして確立され、組織化のある一つの過程に組み立てられるメカニズムについて明らかにしてきた¹³。

したがって、仮に組織化の過程がただ一つの過程であり、それが集合的な相互連結行動の概念によってすべて記述可能ならば、組織化の過程をいくつかの諸過程に分けて説明する必要性はない、つまり進化論モデルの構築は不要であると考えられるのである。

この点について、Weick による明確な言及はなく、また遠田による議論においても触れられていない。しかし、筆者は、つぎのように考えたい。すなわち、組織化の全過程を相互連結サイクルを中心とした3段階構造の連鎖の概念だけで説明しようとする、たとえば、情報インプットの多義性がどのように認識されるのか、合意のうえ妥当とみとめられた解釈がどのように保持されるのか、その保持された内容が、情報の多義性を認識する段階、多義性を解釈する段階にどのような影響をあたえるのか、といった問題にホリステックな視点から答えることができない、つまり、組織化の過程がもつ“組織的な”特性を記述することができないのである。

いいかえれば、これらの問題は、組織的な情報の共有の問題であるといえよう。情報インプットの多義性を判断し、それにいくつかの解釈をあてがい、合意に

⁶ 遠田は“想造”という訳語をあてている(前掲訳書「日本語版への序」, vi 頁)。

⁷ Weick, *op. cit.*, p.130. 遠田, 前掲訳書, 169 頁。

⁸ *Ibid.*, p.131. 前掲訳書, 170 頁。

⁹ *Ibid.* 前掲訳書, 171 頁。

¹⁰ *Ibid.* 前掲訳書。

¹¹ *Ibid.*, p.132. 前掲訳書, 172 頁。

¹² *Ibid.*, p.72. 前掲訳書, 94 頁。

¹³ 詳しくは、松野(1999)を参照されたい。

いたった妥当な解釈を将来の指針として保持するということは、どのように行為者のあいだに、しかも個人個人の資質を超えたかたちで、つまり組織的に一連の情報が変換され、共有されるのかという問題にほかならない。進化論モデルにおける、ある過程から他の過程へいたる矢印は、情報の経路を意味しているのである。

Weick のいう組織化の過程は、環境からの多義的な情報インプットを非多義的なそれへと変換する情報処理の過程として理解できる。それは、組織化の過程が情報の多義性を削減しようとする集合的な相互連結行動によって組み立てられることを意味している。しかし、それだけでは情報の共有という、より組織的およびよぶにふさわしい特性を必ずしも十分に説明できるものではない。

しかるに、Weick は、組織化の過程を個人行動レベルの分析から説明しようとするなかから、組織的およびよぶにたりの集合的相互連結行動の規則的なパターンや一貫性を見出すのだが、それをもってしてもなお説明しつくすことのできない上にあげたような、よりマクロレベルの組織特性を記述・説明するために進化論モデルを必要とすると考えられるのである。組織化の諸過程は、それ自体がルールやパターンをもつものとしてモデル化されるのである。

3 イナクトメント過程

イナクトメントは、経験の流れのなかに生ずる違いの特定の部分を、さらに注意するために囲い込む過程である。しかし、それは具体的にどのような活動を意味し、どのような特徴を有する組織化の一過程なのだろうか。ここでは、まず、生態学的変化の過程との関係を整理した上で、イナクトメント過程の特徴を詳細に分析・検討していこう。

3.1 生態学的変化とイナクトメント

イナクトメントは、生物学的な進化論において変異が創出される過程に相当する。ならば、なぜ生態学的変化という概念を新たに提示し、それをイナクトメント過程と区別し、イナクトメント過程の前段階の過程としてモデル化する必要があるのかという疑問が生ずる。

われわれは、この疑問にたいする部分的な答えをすでに述べてきた。すなわち、生物学的進化論における変異をそのまま組織現象に類推したのでは、組織化の過程がランダムな偶然性に支配されてしまうことになる。そこで、組織メンバーが主体的に環境を創造するという積極的な役割を強調するために、イナクトメントという概念があたえられたのである。

このような理由から、イナクトメントの前過程として、生物学的進化論における変異に相当するような役

割を果たす過程であり、物理的な変化を意味する生態学的変化が必要とされると考えられるだろう。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に、生態学的変化という言葉 Weick は用いている¹⁴。つまり、人や活動がかかわる経験の流れのなかには、生態学的変化とよばれる違いがいくつも生起する。しかし、それらのすべてがイナクトされるわけではない。そのような変化のなかから、ある特定の部分が行為者によって主体的に隔離され囲い込まれる過程がイナクトメントなのである。したがって、イナクトメントは主体的に変異を生み出す過程であるといえよう。

ただし、生態学的変化を自然環境におけるランダムな変異として解釈することが妥当かどうかはなお疑問の残るところだろう。というのも、そうした変化、違いはまったくの与件として生ずるというよりも、生態学的変化での違いを感じ、認識するのもまたイナクトメントではないのかと考えることができるからである。この点については、さらなる議論が必要だろう。

3.2 イナクトメントの特徴

われわれは、イナクトメントを囲い込みという活動としてとらえてきた。それは、経験の流れのなかに生ずる違いの一部をさらに注意するために囲い込み、その情報の多義性を抽出する過程である。このことは、組織と環境との関係において、組織が主体的に環境にはたらきかけ、さらに環境を規定する可能性を示唆している。Weick にとって、環境とは「組織化の結果あるいは組織内の行為者の創造物」¹⁵と考えられているのである。

前にも若干述べたように、コンティンジェンシー理論は、環境が異なれば、それに対応して有効な組織特性も異なるということを見出し、環境が組織構造を決定するとみなしてきた。そこでは、環境が組織にとって一義的に把握できる客観的な存在として、つまり所与としてあつかわれてきたのである。また、組織と環境は両者ともに実体性をもち、そのあいだには明確な境界が存在するものとして考えられてきた。

これにたいして、Weick はいう。「環境は複数で、見る人の目の中に存在し、思われている以上に脆くて再編しやすいものである」と¹⁶。Weick によれば、環境と組織という 2 つの実在を分離し、それぞれに独立の存在性を与えたら、組織は、環境そのものの根底にある構造をいかに発見するか？という問いは発せても、世界が環境と組織に峻別されるとなると、人は自分が見ていると思っていることを発見するというより

¹⁴ Weick, *op. cit.*, p.130. 遠田, 前掲訳書, 169 頁。

¹⁵ *Ibid.*, p.22. 前掲訳書, 31 頁。

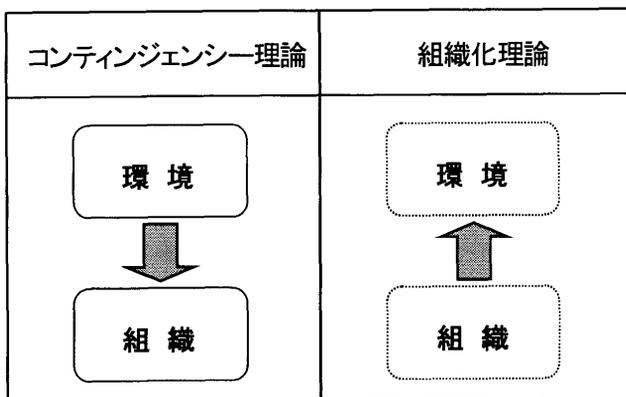
¹⁶ *Ibid.*, p.168. 前掲訳書, 218 頁。

も発明するという側面があるのでは?という問いを発せなくなってしまうという¹⁷。

Weick は、「組織と環境の関係についての昨今の研究の多くは、両者の境界が決して明確なものではなくなおかつ組織が環境を創るという点を軽視する傾向にある。」¹⁸との問題意識をもち、その偏向を是正すべく組織化理論を提出するのである。そこでは、組織を単に外部で生ずる事柄の「受動的なセンサー」¹⁹としてとらえるのではなく、組織が環境を認知・把握し、創造・構築するという、組織による環境のコントロール可能性が強調される。つまり、組織にたいして影響をあたえるものとしてだけ環境をとらえるのではなく、組織が知覚しはたらきかける対象として環境を理解しようとするのである。

これまでの考察から、組織と環境との関係についてのコンティンジェンシー理論と Weick の組織化理論における相違を図で表現すると、下の図表 2 のようになるだろう。

図表 2 組織と環境の関係



出所) Weick (1979), p.165. 遠田 (1997), 215 頁を参考に作成。

以上のことからわかるように、組織が主体的に環境を創造するというこのイナクトメントの過程は、Weick の進化論モデルにおいて非常にユニークかつ重要な概念であるといつてよい。それはまた、Weick が、「...組織化のフォルムは組織の全ておよびその全き複雑性を網羅しようとするものではなく、せいぜい組織の認識論を展開する端緒にでもなればよと思っている。」²⁰と表明し、みずからの組織化理論を組織認識論、すなわち、組織がどのように環境を認識するの

を考究する研究と位置づけていることから明らかである。

ところで、このように環境が多義性の源泉であり、それを客観的な存在として規定できないとすれば、環境をどのように認識するかは組織によって当然異なってくるだろう。また、その認識のしかたは、保持過程からのフィードバック効果、すなわち、過去の経験を信頼するか信頼しないかにも影響をうけるであろう。Weick は、「環境を組織から切り離し、環境の外にあって(環境の)有効な回答を生み出すようなスキニングをするとの立場に立てば、精度を高めるために高出力の双眼鏡のようなものを用意し、そのために組織は資源を投すべきだろう。もし人びとが自らの環境の多くを自らが創造しているのだと認識すれば、精度を高めるためのそうした努力は全てナンセンスなものとなる。」と、述べている²¹。

このことは、組織が環境を認識する活動の特徴によって、組織特性をいくつかの類型に分類できることを示唆しているよう²²。

4 淘汰過程

淘汰は、イナクトメント過程において困り込まれた情報インプットにいくつかの解釈をあてがい、その多義性を削減する過程であり、そこでは妥当な解釈、意味が生成される。Weick によれば、この淘汰の過程は回顧の意味形成の活動としてとらえることができるという。ここでは、淘汰過程の特徴およびそのメカニズムを詳しく分析・検討することによって、その意味を明らかにしていこう。

4.1 淘汰の特徴

Weick は、情報インプットの多義性を削減するこの過程を淘汰とよぶ理由として、つぎのように述べている。すなわち、「(多義的な情報インプットにたいして) 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いう意味で、淘汰なのである。」と²³。つまり、多義的な情報インプットにたいして思いつきうる多くの解釈可能性が淘汰され、妥当な解釈が生まれるので

²¹ *Ibid.*, pp.168-169. 前掲訳書, 219 頁。

²² たとえば、Weick and Daft (1984) は、環境スキニング、多義性削減、戦略、意思決定における組織的な差異に関係する「組織の解釈モード」仮説を提示している。組織の解釈モードは、環境についての管理者の信念と、環境への組織的な侵入度という 2 つの尺度によって 4 つに類型化できるという。

²³ Weick, *op. cit.*, p.175. 遠田, 前掲訳書, 226 頁。括弧内は筆者による。

¹⁷ *Ibid.*, p.166. 前掲訳書, 216 頁。

¹⁸ *Ibid.*, p.153. 前掲訳書, 198-199 頁。

¹⁹ *Ibid.*, p.166. 前掲訳書, 216 頁。

²⁰ *Ibid.*, pp.234-235. 前掲訳書, 304 頁。

ある。

では、生物学的進化論における淘汰との違いはどこにもとめられるのだろうか。

生物学的な進化論では、偶発的な突然変異のなかから、環境に適応的な形質が選択される。つまり淘汰の基準は環境そのものにある。これにたいして、Weick は、いう。「...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...。」と²⁴。このことは、環境が淘汰基準の主要な源泉なのではなく、淘汰が人びとによる主体的な活動であることを意味している。つまり、前述したように、環境の影響力は組織の圧倒的な制約ではなく、組織化の過程は組織メンバーによる意識的、かつ、主体的な活動なのである。

ところで、情報のインプットから多義性が削減される、つまり淘汰されるためには、まずその入力情報の多義性が把握される必要があるだろう。多義性が把握されるためには、情報が入力される過程内部の秩序が、その入力情報の秩序の程度と調和していなければならないことが情報理論によって指摘されている。

すなわち、必要多様性 (requisite variety) の法則である。必要多様性の法則とは、環境の多様性に抗してシステムみずか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というものである²⁵。これを Weick の組織化理論に即していえば、情報インプットの多義性を認識、把握するには、それに見合う多様性が組織化の過程内部にもとめられるといえる。

では、組織化過程の内部における必要多様性の程度はどのようにとらえることができるのだろうか。

Weick は、いう。「...外部の多様性につら合うことができる組織の潜在的な多様性は、過程に組み立てられる相互連結サイクルがもっている。」と²⁶。Weick の組織化理論では、組織化の過程を組み立てるのに用いられる組立ルールが少なければ、逆に、組み立てられる相互連結サイクルは増加する。つまり、Weick は、相互連結サイクルの数と過程内部の多様性とを結びつけて考えているのである。

4.2 回顧的意味形成

Weick は、“何を私がいかを私が知らずして何を私が考えているかを私がどうしてわかろうか？”とたびたび問いかける。行為は、それが完了したときしかわからないというみずからの主張を示すキーフレー

ズとして用いているのである。

Weick によれば、淘汰とは回顧的に意味が形成される活動であるという²⁷。情報インプットの多義性にさまざまな解釈をあてがうプロセスによって生まれる妥当な解釈や意味は回顧的に形成されたものであるというのである。Weick は、いう。「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やしている。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、何か一何でもよい一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) 見られているかをいえば、最初に戦略が次に実施というものである。この通俗的レシピでは、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という事実が見逃されている。」と²⁸。また、簡潔に「行動は、目標によって導かれるものではなくて目標によって解釈されるものである。」と、述べている²⁹。このことを逆にいえば、ある情報インプットは、それによる決定がすでになされたかのようなものとして解釈されるのである。

たしかに、われわれの日常の感覚に照らし合わせても、ある行為や経験の意味づけが、それらが完了したあとで、つまり回顧的になされるという感覚は理解できるだろう。しかし、それはあくまでも直感的な理解にとどまるものでしかない。また、Weick によるこの斬新なアイディアは、たとえば、“まず行動ありき”であるとか、“見るまえに跳べ”のようなフレーズに含意されるような、伝統的な組織理論に反し、かつ、非合理的あるいは通俗的な解釈をも許容するものなのかについては慎重な議論が必要だろう。

このように、回顧的意味形成の概念は、イナクトメントとならんで Weick の組織化理論において重要な位置をしめるものであると考えられるにもかかわらず、その理解は容易ではない。したがって、さらなる検討が必要である。

5 保持過程

保持は、淘汰過程において解釈された情報を将来適応するために蓄える過程である。しかし、「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。」³⁰と Weick がいうように、それは淘汰を受けた解釈の単なる貯蔵所

²⁴ *Ibid.*, p.178. 前掲訳書, 229-230 頁。

²⁵ *Ibid.*, p.188. 前掲訳書, 244 頁。なお、必要多様性の概念については、Ashby (1956) を参照されたい。

²⁶ *Ibid.*, p.190. 前掲訳書, 246 頁。

²⁷ *Ibid.*, p.201. 前掲訳書, 261 頁。

²⁸ *Ibid.*, p.188. 前掲訳書, 243 頁。

²⁹ *Ibid.*, p.195. 前掲訳書, 253 頁。

³⁰ *Ibid.*, p.212. 前掲訳書, 275 頁。

ではない。

では、保持過程はどのような特徴を有する組織化の一過程であり、また、それは、イナクトメント、淘汰過程にどのようなフィードバック効果をもたらすのだろうか。ここでは、保持過程の特徴を分析・検討し、さらに、保持された内容と組織の柔軟性や安定性との関係について考察する。

5.1 保持の特徴

Weick によれば、保持は単なる貯蔵の過程のように見えるにもかかわらず、人間の組織にとって想像以上の重要性をもっているという³¹。その理由として、「それらは以後の行為にも影響を及ぼす；しばしば編集される；変異や淘汰と相反するような巧妙な方法で保護されている；メンバーがその内容について知らされているほど制約となるからである。」と、Weick は述べている³²。

このことは、保持過程に組立ルールと相互連結サイクルからなる連鎖の 3 段階構造が存在することからも明らかである。保持過程においても情報の多義性を削減すべく相互連結サイクルが組み立てられるのである。ただし、通常、淘汰過程において情報インプットの多義性がかかり削減されると考えられるので、保持過程は淘汰された解釈の比較的ストレートな貯蔵として理解できるだろう。つまり、一般的にいえば、保持過程においては、多くの組立ルールと、わずかな相互連結サイクルが組み立てられると考えられるのである。

保持される内容は、組織化の結果としての妥当な解釈を意味し、それはまた、イナクトメント、淘汰の双方の過程にフィードバックされ、そこでの行為の指針あるいは制約として作用する。したがって、Weick は、「...淘汰過程でなされる決定は保持に関してなされる決定よりもシステムの運命に関係することが少ない...。...組織化という点からみて最も重要なのは保持過程であり、...。」と、保持過程の重要性を指摘している³³。

そして、Weick は、いう。「もしあなたがいわゆる組織なるものやその静態を見出したいとすれば、組織化モデルに関連して言えば保持過程の内容をそこに見るだろう...。」と³⁴。つまり、保持過程が、組織化の一時点における「象徴的スナップショット」³⁵の特徴を表出させていると考えられるのである。

しかし、ここで注意すべき点がある。それは、保持される諸内容には内的一貫性がないこともありうる

ということである。Weick は、いう。「淘汰システムはその時のインプット、つまり、心理的な今ここに關して作用するものであり、保持用にと淘汰された項目が以前に貯えられ以前の今ここには妥当だった項目と矛盾していることもある。」と³⁶。すなわち、前述したように、淘汰過程における淘汰の基準は環境のなかにあるというよりも意思決定する人たち自身のなかにある。したがって、もしも淘汰が以前の基準と異なった基準でなされるならば、保持される内容は一貫性を失うだろう。しかも、保持されている内容はその都度再編成されると考えられるのである。

5.2 組織の柔軟性と安定性

環境からの多義的な情報インプットをイナクトし、それにさまざまな解釈をあてがうことによって多義性を削減し、保持するという組織的な活動が、組織化の進化論モデルのプロセスである。そして、保持された内容はイナクトメント過程、淘汰過程双方に影響をあたえ、その作用の仕方には、保持された内容、つまり過去の経験を信頼するか信頼しないかの 2 つの選択肢がそれぞれにある。

Weick は、組織の柔軟性 (flexibility) と安定性 (stability) という概念を提示し、両者のバランスの維持には、保持に蓄えられているイナクトメントされた環境を組織がどうするかにかかっていると述べている³⁷。つまり、保持過程からイナクトメント、淘汰の過程それぞれにおこなわれるフィードバックがどのような効果をもつかが重要視されるのである。このことは、どのように理解すればよいのだろうか。

組織の柔軟性と安定性の概念について Weick は明確に定義していないが、つぎのように考えることができるだろう。すなわち、柔軟性は、組織が環境の変化に適応するためにそなえておかねばならない特性であり、安定性は、組織というひとつのシステムが存続するために必要な特性である。したがって、一般的にいえば、組織にとって組織を維持し安定性を確保する一方で、環境に適応するためにいかに柔軟性を確保していくかは基本的な課題であるといえる。それは Weick の組織化理論においても例外ではない。

Weick によれば、組織は、柔軟性と安定性とのバランスを維持してこそ存続するとされる。すなわち、Weick は、「組織は、環境の変化に対応するために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。」と述べている³⁸。

³¹ *Ibid.*, p.125. 前掲訳書, 163 頁。

³² *Ibid.*, p.126. 前掲訳書。

³³ *Ibid.*, p.246. 前掲訳書, 318-319 頁。

³⁴ *Ibid.*, p.235. 前掲訳書, 305 頁。

³⁵ 遠田, 前掲訳書「日本語版への序」, vii 頁。

³⁶ Weick, *op. cit.*, p.126. 遠田, 前掲訳書, 163-164 頁。

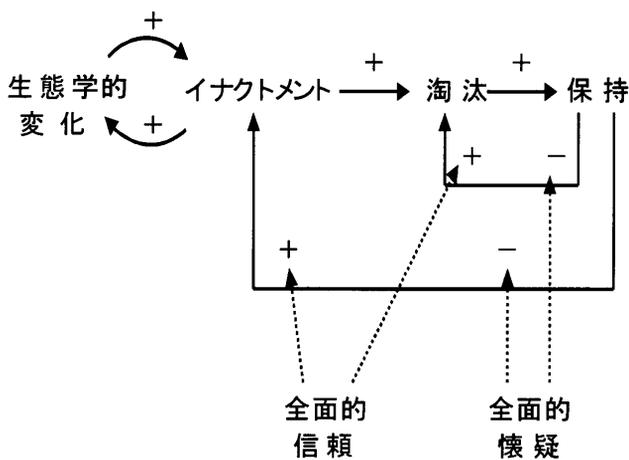
³⁷ *Ibid.*, p.217. 前掲訳書, 282 頁。

³⁸ *Ibid.*, p.221. 前掲訳書, 287 頁。

要するに、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り、また、安定性は、一時的な変化を取り扱う経済的な手段をあたえる、つまり、組織の効率性をあげるために必要なのである³⁹。

ところが、この両者はともに組織の存続にとって必要であるにもかかわらず、互いに相反するものであるという。Weick はこのことをさして、「変化への開放性と過去の知恵への保守性との相克」⁴⁰と述べ、つぎの図表 3 に示すように、図表 1 の組織化過程の編成図をもとにして説明している。

図表 3 組織化過程の不安定性



出所) Weick (1979) ,p.218. 遠田 (1997), 283 頁。ただし、筆者により一部加筆修正。

上図に示すように、保持された内容をイナクトメント、淘汰過程の双方で全面的に懐疑するならば、各過程は何の指針も制約もない状態からその都度組み立てられることとなる。したがって、組織としてのアイデンティティや継続性を保つことが不可能となるだろう。

逆に、保持された内容をイナクトメント、淘汰過程の双方で全面的に信頼するならば、各過程は蓄積された経験の妥当性を何の疑いもなく活用するがゆえに、情報インプットの多義性を非多義的なものとしてあつかうこととなる。それはシステムの安定化には寄与するだろうが、いずれその硬直化あるいは官僚化を招くだろう。Weick は、いう。「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す、そのどちらも長く適応することはできない。」と⁴¹。

つまり、保持過程からイナクトメント、淘汰のそれぞれになされるフィードバックが、ともに保持された

内容を信頼する (+, +) あるいは信頼しない (-, -) ならば、そのいずれの場合にも組織は不安定となり、環境に適応することができないのである。それは、組織化の失敗を意味する。

では、組織がみずからのシステムの安定性を維持しながら環境変化に適応するためには、保持された内容とイナクトメント、淘汰過程それぞれとの関係はどのようなものであればよいのだろうか。

Weick は、いう。「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。」と⁴²。また、「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さなければならぬ。」と述べている⁴³。

すなわち、イナクトメント、淘汰へのフィードバック効果が互いに逆の関係、つまり、(+, -) あるいは (-, +) であれば、組織は存続すると考えられるのである。

これらのことを、より実践的な観点に即していえば、組織にとって、柔軟性と安定性という二律背反的な要求を満たすためには、「現在を部分的に (partial) 制約するもの」⁴⁴として保持された過去の経験を利用すればよいということになるだろう。すなわち、Weick は、「...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は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、述べている⁴⁵。

要するに、平たくいえば、組織の存続にとって必要な柔軟性と安定性をともに確保していくためには、組織的に保持された過去の経験を同時に信じ疑うというアンビバレントな行為が求められるのである。これは、ヤヌス的思考 (Janusian thinking) ともよばれる。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⁴⁶。

Weick によれば、固く保持された内容、たとえば、ルーティンや標準手続き、慣行などはほとんどの組織において聖視化され、組織が過去の知識を懐疑するのを妨げるという⁴⁷。しかし、それらを懐疑する必要がある

⁴² *Ibid.* 前掲訳書, 283-284 頁。

⁴³ *Ibid.*, pp.222-223. 前掲訳書, 290 頁。

⁴⁴ *Ibid.*, p.221. 前掲訳書, 287 頁。

⁴⁵ *Ibid.*, p.222. 前掲訳書, 289 頁。

⁴⁶ *Ibid.*, p.229. 前掲訳書, 298 頁。

⁴⁷ *Ibid.*, p.225. 前掲訳書, 293 頁。

³⁹ *Ibid.*, p.215. 前掲訳書, 280 頁。

⁴⁰ *Ibid.*, pp.215-216. 前掲訳書。

⁴¹ *Ibid.*, p.218. 前掲訳書, 283 頁。

ある主要な理由として、つぎの3点をあげている⁴⁸。

- ①学習がおこなわれた世界が変化するために、経験による学習は陳腐化するが、懐疑はそのリフレッシュをもたらす。
- ②保持された内容には過剰な意味が存在するためかなりの懐疑がゆるされる。このことは、前述したように、保持された内容には内的一貫性がない場合があるということに対応している。
- ③行為者がある世界観を有しながらその一部を疑うという行為は、状況を両面から検討することを意味する。よって、懐疑は組織における必要多様性を高めるものである。

ただし、保持された内容を信じつつ疑うというアンビバレンスは概念的には理解できたとしても、具体的な組織的状况をイメージすることはむずかしいだろう。いつどのようなときに、どのような状況において保持された内容を信じ、あるいは疑えばよいのかはケースバイケースだからである。

5.3 組織の慣性力

以上の考察から、なぜ組織に慣性力がはたらくのかという問題にたいする答えを用意することが可能だろう。はじめに言及したように、組織の慣性力とは、環境の変化に対応して変わるべきはずの組織行動が変わらずに、旧来の行動パターンが継続されるという現象を意味する。これは、Weick のいう「適応が適応可能性を排除する」⁴⁹現象である。

コンティンジェンシー理論では、組織特性は環境に依存するものであり、仮に現在の組織特性が環境に適合的でないとする、速やかに調整がおこなわれるはずである。しかし、現実には環境に適応的でなく、たとえ組織パフォーマンスが低下したとしても、その変革や調整がおこなわれない組織が存在する。では、なぜ組織は環境変化への適応の遅れや慣性を示すのだろうか。

Weick は、いう。「...適応が適応可能性を排除する一つの理由は、人が最近有効だったやり方を覚えているからである。記憶はイノベーションを殺ぐ。」と⁵⁰。

Weick の進化論モデルの観点からいえば、それは、保持過程において保持された過去の経験がイナクトメント、淘汰過程の双方で全面的に信頼されている状況、つまり、保持過程からイナクトメント、淘汰のそれぞれになされるフィードバック効果が、ともに保持された内容を信頼している(+、+)ことを意味する。したがって、システムの安定性は限りなく高まるが、一方で、それは、逆機能的となり、環境変化に柔軟に適

応できなくなるのである。

Weick の組織化理論における進化論モデルは、組織が外部環境と相互関係で結ばれているという点でオープン・システムモデルに依拠していると一応考えることができる。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」⁵¹ことから明らかのように、それはかなり限定的なものである。Weick は、いう。

「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、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ようるのである。われわれの記述する組織は相当の自閉症なのだ」と⁵²。

つまり、保持された内容がイナクトメント、淘汰過程の双方で全面的に信頼される状況は、あたかもクローズド・システムとして組織が機能していることを意味している。コンティンジェンシー理論は、環境が組織を過度に制約する側面を重視したために、組織がクローズド・システムであるかのように振る舞う組織の慣性力という現象を説明することができなかったのである。

このような適応不能な状態から脱却し、組織の存続にとって必要な柔軟性と安定性を同時に確保するためには、上述したように、組織的に保持された過去の経験を信じかつ疑うというアンビバレントな行為が求められよう。Weick は、いう。「過去のイナクトメント(保持された過去の経験)の妥当性に関してシステムティックにかつ日常的に軽く疑っていると、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。」と⁵³。つまり、組織の慣性力という現象が存在するのは、現在を部分的に制約するものとして過去の経験を利用するメカニズムの機能不全が原因であると考えられるのである。

6 むすびにかえて

以上、組織化の進化論モデルを吟味し、経営組織研究上におけるその含意を考察してきた。Weick によれば、組織化の諸過程は、生態学的変化、イナクトメント、淘汰、保持の連鎖として編成される一連の過程として記述される。

われわれは、これまでの分析をつうじて、進化論モデルが経営組織論にあたる意義をいくつか見い出すにいたった。それらの要点を整理しておこう。

第一に、このモデルが、組織と環境との境界はけっ

⁴⁸ *Ibid.*, pp.226-228. 前掲訳書, 295-296 頁。

⁴⁹ *Ibid.*, p.136. 前掲訳書, 176 頁。

⁵⁰ *Ibid.*, p.263. 前掲訳書, 336 頁。

⁵¹ *Ibid.*, p.239. 前掲訳書, 310 頁。

⁵² *Ibid.* 前掲訳書。

⁵³ *Ibid.*, p.177. 前掲訳書, 229 頁。括弧内は筆者による。

して明確なものではなく、組織がみずからの環境をイナクトするという側面を強調するものであり、したがって、従来のコンティンジェンシー理論にみられる環境決定論に異議を唱えるものであるということである。

第二に、人びとの相互連結行動による組織化過程のホリスティックな特性、すなわち、組織における情報の流れと情報の共有を記述するために必要なモデルであるといえる。

第三に、コンティンジェンシー理論がその説明原理を提供することのできなかつた組織の慣性力という現象に、組織の柔軟性と安定性アイデアを使用して、理論的なフレームワークをあたえうるものである。

しかし、同時に、いくつかの残された課題も指摘できるだろう。

まず、今日、ダーウィン流の進化論が批判にさらされていることは周知の事実であり、新しい進化論の立場から組織化の進化論モデルが見直される必要があるといえる。

つぎに、進化論モデルの淘汰過程がもつ特徴、すなわち、回顧的意味形成に関してである。上述してきたように、淘汰とは回顧的に意味が形成される活動を意味している。しかし、時制の概念を逆転させるこのアイデアについての筆者の理解は直感的なものにとどまっている。今後、たとえば、自己成就的予言 (self-fulfilling prophecy) の概念などの検討をつうじてさらに議論していきたい。

そして、進化論モデルの実証可能性についてである。とくに、組織の慣性力という現象に適用される理論的な解釈は、経験的なテストにかけられる必要がある。そこでは、実証分析の方法論も含めた検討が課題といえるが、たとえば、ケース・スタディなどが有効であると考えられよう。

さらに、組織化の進化論モデルにおいては、解釈と

意味形成の概念の整理が不十分であるといわざるをえない。もちろん、両者の概念を類似的に使用することによって、ただちに進化論モデルがその有効性を損なうことはないといえる。

しかし、たとえば、Weick は、組織化の結果は経験の一断片の理に適った解釈であり⁵⁴、また、組織は意味形成という仕事をしていると述べている⁵⁵。このことから、ある解釈の生成が組織化の結果であることに異論はないが、解釈と意味形成との概念上の相違や、組織化と意味形成との関係についての考察は不十分であるといわざるをえない。これらの解明も、今後の研究課題のひとつである。

参考文献

- Ashby, W. R., *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, 1956. (篠原武ほか訳『サイバネティクス入門』宇野書店, 1967年)。
- 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.
- Galbraith, J. R., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973. (梅津祐良訳『横断組織の設計—マトリックス組織の調整機能と効果的運用—』ダイヤモンド社, 1980年)。
- 加護野忠男『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』千倉書房, 1988年。
- 松野成悟「組織化と情報の関係 (I) —組織化の概念とその過程—」『宇部工業高等専門学校研究報告』第45号, 1999年。
- 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年)。

⁵⁴ *Ibid.*, p.47. 前掲訳書, 61頁。

⁵⁵ *Ibid.*, p.250. 前掲訳書, 324頁。