

組織化と情報の関係 (I)

—組織化の概念とその過程—

松野成悟*

The Relationship between Organizing and Information (I)

The Concept of Organizing and Its Processes

Seigo Matsuno

ABSTRACT

This paper highlights the Organizing Theory proposed by K. E. Weick, which is notified as a new trend on Organizational Studies. Through the full analysis of his concept of organizing, we have tried to elucidate the framework of the Organizing Theory and his approach to organizational phenomena. That is to say, "organizing" means the activities of information processing through the interlocked behaviors by actors which reduce equivocality in input from the environment and make interpretations included consensual validation. Furthermore, an equilibrium model of organizing is proposed that can describe the processes of organizing in relevance with equivocality cost and organizing cost, and then its implications are discussed.

KEYWORDS: *organizing, interlocked behaviors, equivocality reduction, equivocality cost, organizing cost*

1 はじめに

近年における企業の情報処理活動の大きな変化として、高度情報化の展開があげられる。インターネットに代表されるように、コンピュータと通信が融合したネットワーク化により、その情報処理能力が急速に高度化し、また、多様化しているのである。

このような情報技術と情報ネットワークの急速な進展は、経営組織における管理・運営・戦略に大きな影響をあたえつつある。したがって、経営組織と情報技術との双方向的な適合関係を明らかにしていく必要があるといえるだろう。

しかし、経営組織研究上には、現在、以下に述べるように、確固たるパラダイムは存在しない。組織現象へのアプローチは実に多種多様であり、それぞれに独自性を発揮しながら特異な展開をみせている。しかも、情報あるいは情報ネットワークという新たな視点から、組織とは何かの問い直しを迫られているのである。

加護野は、コンティンジェンシー理論後の組織研究の展開をポスト・コンティンジェンシー理論としてとらえているが、その内容についてつぎのように述べている。すなわち、加護野は、いう。「コンティンジェンシー理論をもとにした研究のなかから、コンティン

ジェンシー理論の限界に気づき、その限界を克服するために提出された新しい理論をポスト・コンティンジェンシー理論とよぶ。そこで提出された理論は雑多である。ポスト・コンティンジェンシー理論は、単一の理論体系あるいは学派というよりは、雑多な理論の集合体である。」¹。

つまり、組織研究は現在、雑多な理論の集合体であって、そこに、組織研究の全体を統一的に整序しうる理論は存在しないというのである。このような組織研究の今日的状況をさして塩次は、「組織論のジャングル」²と形容している。

ポスト・コンティンジェンシー理論として位置づけられる研究には、つぎのようなものがあげられよう。

たとえば、かつて、コンティンジェンシー理論を精力的に推進した野中は、近年、組織における共有知識生成の局面に注目し、「暗黙知」から「形式知」への変換プロセスを論じている³。同様に、加護野は、組織における知識の利用と獲得の過程としての「組織認識」に着目し、組織認識論を展開している⁴。

われわれは、なかでも、組織研究上の新しい動向として脚光を浴びている Weick の組織化理論に注目し

¹ 加護野 (1988), 23 頁。

² 塩次 (1995), 1 頁。

³ 野中 (1985, 1990), Nonaka and Takeuchi (1995) を参照されたい。

⁴ 加護野 (1981, 1985, 1988) を参照されたい。

(1998年9月24日受理)

*宇部工業高等専門学校経営情報学科

たい⁵。なぜなら、かれの理論が、コンティンジェンシー理論においては軽視されていた組織における認識過程や意味形成の過程の分析に理論的な視座をあたえようと考えられるからである。

Weick の組織化理論の紹介および分析については、遠田の業績によるところが大きい。ところが、遠田は、いう。「(Weick の著書・論文には) 博引旁証のうえレトリカルな表現や意表をつく記述が随所にあり、詩やアフォリズムを通してアイデアが語られたりする。そのアイデアたるや、非・常識なものとなつては、著者のいわんとするところがどこにあるのかなか定めにくい。それゆえ、かれの組織論を要約・紹介しようなどとは無鉄砲の極みである。」と⁶。

すなわち、いみじくも Weick の組織化理論研究の第一人者ともいえる遠田が述べているように、Weick の理論はアイデアが豊富である反面、かなり抽象度が高く、晦渋であるといえる。

そこで、本稿では、Weick の組織化理論を遠田の解釈とも比較をおこないながら、詳細に分析・検討し、その内容を明らかにしていきたい。

具体的には、まず、Weick の提示する組織化の概念を整理する。つぎに、Weick による組織現象へのアプローチのスタンスを明確にし、経営組織研究上において、かれの組織化理論がもつ意義を考察する。さらに、組織化の過程が実際にどのように組み立てられるのかについて議論する。そこでは、組織化過程の分析にコスト概念の導入を試みる。

2 組織化の概念

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⁷。また、それは、社会的相互作用 (相互連結サイクル) という営みを順序よく結びつけるためのレシピの集合と定義される⁸。

Weick は、組織ではなく組織化の定義をおこなっている。かれの組織分析が組織というよりもむしろ組

織化に焦点があてられていることは、特筆すべき点である。Weick は、いう。「このように (組織というより組織化に)、ポイントを変えることによって、共同行為にともなう社会的秩序というものが壊れやすい反面訂正もしやすい、したがって不断に再構築をくり返さなければならない進行中でダイナミックな秩序であることが、わかってくる。正しい組織を設計すれば再組織などという問題は二度と生じない、との信仰を抱きたくもなるが、一過的で永遠に完結しないのが組織化である。」と⁹。つまり、組織を連続的過程としての組織化と同義的な概念としてとらえるのである。

Weick による組織化の定義は、これまでの一般的な組織化の概念とは明らかに異なっている。従来、組織化とは、組織目的の効率的な達成を促進するために、組織構造、すなわち、分業のパターンや権限の体系、役割や責任の関係等を設計、構築することとされてきた。かつ、また、組織構造は、組織における諸個人や諸活動が安定的な関係をもつと仮定される静態的な概念としてとらえられてきたのである¹⁰。

これにたいして、Weick は、実体あるいは実在としての組織を意図的に捨象している。組織目的の達成のために理想的な組織構造を計画し構築する活動を組織化としてとらえるのではなく、組織そのものを流動的・連続的過程、すなわち組織化としてあつかうのである。このことは、固定的あるいは安定的なものとして、つまり静態的に組織をとらえることへの異議申立てとして理解できるだろう。したがって、Weick にとって、あえて静態としての組織を説明するならば、それは組織化の一時点における「象徴的スナップショット」¹¹ということになるのである。

このように、組織を過程とみなすことは、Weick の理論の基本的特徴であるといつてよい。それは、従来の静態的な組織観とは見方を大きく異にしている。組織化の過程と組織がどのように出現するかを解明することが Weick の主たる目的であり、組織の生成や変化といった動態的な特性の析出がめざされるのである。

では、このように組織を組織化とみなし、組織を動態的概念としてとらえる視点から組織現象にアプローチすることによって、組織研究上にどのような新しい知見がもたらされるのだろうか。

ここでは、上述した Weick による組織化の定義を詳細に分析・検討し、主要な概念を整理することによって、Weick の組織化理論の枠組みを明らかにして

⁵ ここで、新しい動向という表現はいささか正確さを欠くだろう。というのも、Weick (1979) の初版は 1969 年に出版されている。ただし、当時は、社会心理学者である Weick の著書ということで、組織研究者にはあまり注目されなかったらしい。初版の翻訳も心理学者の手によっている (金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房、1980 年)。

⁶ 法政大学産業情報センター・遠田雄志 (1996), 144 頁。括弧内は筆者による。

⁷ Weick (1979), p.3. 遠田 (1997), 4 頁。

⁸ *Ibid.*, p.45. 前掲訳書, 58 頁。

⁹ 前掲訳書「日本語版への序」, v 頁。括弧内は筆者による。

¹⁰ 伝統的な組織構造の概念については、たとえば、高宮 (1961), 占部 (1968) などを参照されたい。

¹¹ 遠田, 前掲訳書「日本語版への序」, vii 頁。

いこう。

2.1 相互連結行動

組織化は意識的な相互連結行動によっておこなわれる。これは、相互連結行動が組織化の諸過程を構成する基本的な要素、すなわち、組織化の実体であることを意味している。では、相互連結行動とはどのような行動なのだろうか。Weick は、いう。「(組織化の)過程は、2人ないしそれ以上の人びとの相互に連結した個々の行動から成っている。」と¹²。

Weick によれば、ある人の行動が他者の行動に依存するとき、それを相互作用とよぶ。そして、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 のそれがつぎに 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)とき、このことをさして、相互連結行動とよぶのである¹³。つまり、相互連結行動とは、2人以上の人びとによる行動の連鎖、すなわち二重相互作用からなり、一連の相互連結行動の集合が、組織化の過程を構成するのである。

ところで、Weick が、相互連結行動の概念を意味する同様の用語として、社会的相互作用、相互連結行動サイクル、相互連結サイクル、あるいは単にサイクルという言葉が随所で用いていることに注意すべきである。このことは、ひとつの相互連結行動そのものではなく、いくつかの相互連結行動のあいだの循環的な連鎖を意味するものとしてとらえられてしまうおそれがある。もちろん、いくつか展開される相互連結行動を個別に規定し理解することは実際にはむずかしいかもしれない。しかし、「...サイクルが二重相互作用から成り、過程は二重相互作用の集合であるということ銘記すべきである。」¹⁴とあるように、それらの用語は、相互連結行動が、完結的な二重相互作用からなること、つまり、そこにサイクルが形成されることを強調するためにいいかえられたものであると考えられる。そして、いくつかの相互連結行動の集合が組織化の過程をなすものと理解できるのである。

2.2 多義性

多義性を削減することは組織化の活動の機能である。しかし、多義性とはいったい何を意味するのだろうか。それは、また、不確実性やあいまい性といった類似的な語句とどのような相違のある概念なのだろうか。

Weick は、いう。「多義とはパン(同音異義)で、同じ音の響に少なくとも2つの意味や別々の発想が

含まれる言葉である。多義なるものはただ一つの分類には収まらず、常に、2つ以上の何物かや意味の指標として分類されうる。多義とは決定不能で、謎めいていて、アンビバレントで、疑わしいもので、多様な意味を有している。」と¹⁵。つまり、多義性とは情報の多義性を意味し、その源泉は環境にあると考えられよう。そして、Weick は、情報の意味が欠けていることをあいまい性(ambiguity)、意味が混乱していることを不確実性(uncertainty)とよんで、多義性の概念とは区別している。

では、Weick は、多義性の源泉として考えられる環境をどのようにとらえているのだろうか。Weick は、いう。「組織が多義性と直面しているというとき、それは、組織がパンの世界にいるということである。われわれのイメージする環境とは、無秩序で非決定的で混沌としたものではなく、いかようにもとりうる多種多様な変数にさまざまな関係があてがわれるような環境のイメージである。」と¹⁶。

つまり、このような環境の多義性、それは情報の多義性といってもよいが、それを削減することが、組織化の活動の内容なのである。

さらに、Weick は、いう。「組織化によって、この可能性(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可能性)の範囲が狭められ、“思いつきうること”の数が少なくなる。組織化という活動は、一定レベルの確信を確保することに向けられている。組織は、多義的な情報を、組織が機能し組織にとって不都合でない程度の非多義性へと変換しようとしている。」と¹⁷。

このことは、組織化の活動を情報処理の過程として理解できる可能性を示唆している。すなわち、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過程としての情報処理の過程である。

そして、環境の多義性、多義的な情報は、組織化の誘因あるいはきっかけとして理解できるだろう。Weick は、いう。「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。」と¹⁸。要するに、環境の多義性は組織化の誘因であり、その多義性を削減し、非多義的な情報へ変換する情報処理の過程が組織化の活動の内容である。

しかし、なぜ環境の多義性が組織化の誘因になるのだろうか。その理由として、つぎのように考えてはど

¹² Weick, *op. cit.*, p.89. 遠田, 前掲訳書, 115頁。括弧内は筆者による。

¹³ *Ibid.* 前掲訳書。

¹⁴ *Ibid.*, p.114. 前掲訳書, 148頁。

¹⁵ *Ibid.*, p.174. 前掲訳書, 224頁。

¹⁶ *Ibid.* 前掲訳書, 225頁。

¹⁷ *Ibid.*, p.6. 前掲訳書, 8頁。括弧内は筆者による。

¹⁸ *Ibid.*, p.4. 前掲訳書, 5-6頁。

うだろう。すなわち、環境が多義的であることに費用あるいは不利益が存在すると考えるのである。多義性を削減すること自体が組織化の目的であると直接的にはいえなくもないが、むしろ、個々人のもつ、ある目的や欲求に照らし合わせて、環境が多義的であることに費用が存在するために、その多義性を削減する必要性が生じると理解することが可能なのである。

ただし、組織化の誘因として、環境の多義性以外の要素が考えられないわけではないだろう。事実、Weick は、多義性という言葉を他の類似した概念と区別し、多義性にもっぱら焦点をあててはいるが、その一方で「組織が働きかける基本的素材は、あいまい・不確実・多義的なインプットである。」とも述べている¹⁹。つまり、多義性以外の概念はまったく組織化に関係がないと考えるのは早計であり、この点についてはさらなる議論が必要だろう。

2.3 妥当性

「組織化とは、まず、第一に、虚実に関する同意いわゆる合意された妥当性 (consensual validation) の生成である。」²⁰とあるように、合意された妥当性は、組織化の活動の結果として生ずるものである。つづけて、Weick は、いう。「そして、組織化における合意で重要なのは、行動から社会的過程を構築するためのルールとその解釈に流入するパズルのようなインプットに付与される解釈である。」と²¹。さらに、「組織化の結果は経験の一断片の理に適った解釈である。」とも述べている²²。

要するに、組織化をつうじて多義的な情報が非多義的なそれへと変換されるが、その変換過程において多義的な情報インプットにさまざまな解釈があてがわれる。そして、その結果として変換された非多義的な情報は、人びとにより合意された妥当な解釈を意味するのである。

ただし、それは、まさしく妥当な解釈なのであって、けっして正しい答でも正しい解釈でもないことに注意せねばなるまい。

Weick は、いう。「組織で生ずる何事に対しても単純な答とか有限な原因の集合というものはない、...。」と²³。そして、「状況に固有の多義性ゆえに、正しい解釈へのこだわりは生産的でないということがある。多義性の意味するところの一つは、判断といったものには事実上誤りというものはないということである。多義的な世界では、事柄は妥当 (reasonable) か妥当

でないかである。経験の流れをとり出しそれに解釈を加えるとき、その解釈が間違っているとか正しいと言うのはナンセンスだ。せいぜい言えることは、他の解釈の仕方がありその方がおもしろい可能性があるということだ。もし状況がそうした恣意性を帯びているのならば、解決ということは不可能である。」と²⁴。

このことは、情報の多義性を問題にしている以上、当然の帰結である。なぜなら、環境からの情報インプットが多義的であるということは、そこに多種多様な主観的、恣意的な複数の解釈が存在していることを意味しているからである。また、これまで明白なことと思われていた事柄でも、新しい状況下においては異なった意味づけを必要とされるかもしれない。したがって、そこに、客観的に正しい答や精確な解釈というもの存在せず、人びとによって合意のえられる解釈の妥当性こそが重要となるのである。

2.4 文法

Weick は、組織化を文法あるいは文法のようなものとしてとらえている。すなわち、Weick は、いう。「組織化とは文法、コード、あるいは一組のレシピに似ている。」と²⁵。

このことは、どのように理解すればよいのだろうか。Weick によれば、文法とは、1人でできないことをやらせるレシピ (処方箋) であり、何が行われたを解釈するレシピであるとされる²⁶。そして、つぎの2つの理由から、組織化を文法のようなものであると Weick は定義している²⁷。すなわち、まず第一に、組織化は、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だからであり、第二に、それはまた、変数と因果関係とから (組織化された人びとの最近の経験を要約した) 有意な構造、いわゆる因果マップをつくり上げるためのルールだからである。

組織化が文法のようなものであるとする理由の前者は、組織化の過程を構成する一連の相互連結行動が、無秩序ではなく、あるルールにもとづいて組み立てられることを意味していると考えられる。そして、理由の后者は、組織化の諸過程それ自体がルールのような規則性をもつものであるとして理解できる。

このことについては、組織化過程の組み立てを以下で詳しく検討することによって、より明らかにできるだろう。ただし、いずれにせよ、これら二重の意味において、組織化は文法のようなものとして定義されるのであり、組織化はある方向性や構造をもったものと

¹⁹ *Ibid.*, p.6. 前掲訳書, 8 頁。

²⁰ *Ibid.*, p.3. 前掲訳書, 5 頁。

²¹ *Ibid.* 前掲訳書。

²² *Ibid.*, p.47. 前掲訳書, 61 頁。

²³ *Ibid.*, p.246. 前掲訳書, 319 頁。

²⁴ *Ibid.*, p.247. 前掲訳書, 320 頁。

²⁵ *Ibid.*, p.47. 前掲訳書, 61 頁。

²⁶ *Ibid.*, p.4. 前掲訳書, 5 頁。

²⁷ *Ibid.*, pp.3-4. 前掲訳書。

して理解されうるのである。

3 Weick の組織分析の視座

組織を連続的過程、つまり組織化とみなすという視点から組織現象にアプローチすることが Weick の理論の基本的特徴であることは、先に述べた。そして、組織化の定義の仔細を検討することによってその概念を明らかにしてきた。

しかし、このような視点をもつ Weick の組織分析の本質的なポジションあるいはスタンスについて考察しておく必要があるだろう。なぜなら、はじめに言及したように、現在、組織研究においては、組織現象へのさまざまなアプローチがそれぞれに独自性を発揮しながら展開されているため、論者の組織分析のスタンスを明らかにして議論を進めることが不可欠だからである。

3.1 組織現象へのアプローチ

Weick は、組織行動 (organizational behavior) という言葉が内包するいくつかの問題を検討することによって、みずからの組織現象へのアプローチのスタンスを提示している。

Weick は、いう。「組織行動という用語が厄介なのは、その意味する行動というのが、ある特定の場所の内部で起こる行動なのか、ある場所に関連した行動なのか、あるいは組織にコントロールされた行動なのか...よくわからないからである。...行動は行動ではないのか。組織的と限定することによって何が得られるのか。」と²⁸。

われわれは、通常、組織をひとつの実体のあるものとして考えがちであり、組織行動を個人的な行動とは区別してとらえている。しかし、たとえば、われわれの行動をかんがみると、はたして、組織内部でのパブリックな行動と外部でのプライベートな行動とのあいだに大きな違いが存在するだろうか。

すなわち、Weick によれば、行動は行動なのであって、展開する場面場面によってその形が作られようとも、行動はかなりの秩序性、規則性、予測可能性をもって展開する、つまり、場面から場面への連続性がかなり根強いというのである²⁹。

したがって、「組織内で起こる特有の行動を捜し出し、その特有さに関する理論を構築するよりむしろ、個人の不変的な性向が組織という場面においてどんなふうに出し、この表出がいかなる効果をもつかについての理論を構築する方が有益なようだ。」と、Weick

は述べている³⁰。

つまり、Weick は、ホリスティックな視点、すなわち、組織には個人や集団のレベルには存在しない、あるいはそこに還元できない全体としての組織レベルに特有の一貫性、法則が存在するという視点にいったん疑義を呈し、個人行動のレベルから組織現象の分析をはじめるのである。その上で、組織行動という言葉のもつ意味を考えようとしているのである。Weick は、いう。「われわれが避けたいのは、組織を...独立した力とか機関として扱うことである。代わってすべきことは、事象的で過程志向的な行動や、組織的と呼ぶにふさわしい性質をもつ行動に目を向けることである。」と³¹。

Weick の組織分析が、組織ではなく組織化の定義から出発するのはこのような研究のポジションに依拠しているからであると考えられよう。そして、かれの組織研究のスタンスを理解する上で、かれが社会心理学者であるということは絶好の助けとなるだろう。なぜなら、「確かにこの言葉 (組織行動) は、組織のいかなる研究も学際的にアプローチされるべきであり、組織とは集合的行動と個人的行動の双方の舞台として検討されるべきである、ということ思い出させてくれる。」³²とあるように、社会心理学は、個人—社会軸の中間性をあつかうハイブリッドな学問だからである。

では、組織現象にたいしてとりあえず組織的、つまり全体論的な視点を留保し、個人レベルの分析からはじめられるけれども、それでもなお、組織的とよぶにふさわしい性質をもつ行動特性とは何だろうか。Weick は、いう。「組織的といえる行為の重要なポイントは、それが孤独なものではなくて社会的なものであり、その上かなり明瞭に規定されるのでさまざまな人がパターンを存続させるに必要な構成部分に貢献できることである。」と³³。さらに、このような組織と単なる集合体、集合構造との相違を、組織においては互換可能な人びとの貢献によってパターンが維持される点にもとめている³⁴。

そして、Weick は、いう。「(組織化の) フォームが具体的な個人を超越するというこの事実を考えると、組織が行為すると言ってもあながち的外れではない。」と³⁵。

³⁰ *Ibid.* 前掲訳書。

³¹ *Ibid.*, p.34. 前掲訳書, 45 頁。

³² *Ibid.*, p.33. 前掲訳書, 43-44 頁。括弧内は筆者による。

³³ *Ibid.*, p.34. 前掲訳書, 45 頁。

³⁴ *Ibid.* 前掲訳書, 45-46 頁。

³⁵ *Ibid.*, p.35. 前掲訳書, 46 頁。括弧内は筆者による。

²⁸ *Ibid.*, p.31. 前掲訳書, 41 頁。

²⁹ *Ibid.*, p.32. 前掲訳書, 42 頁。

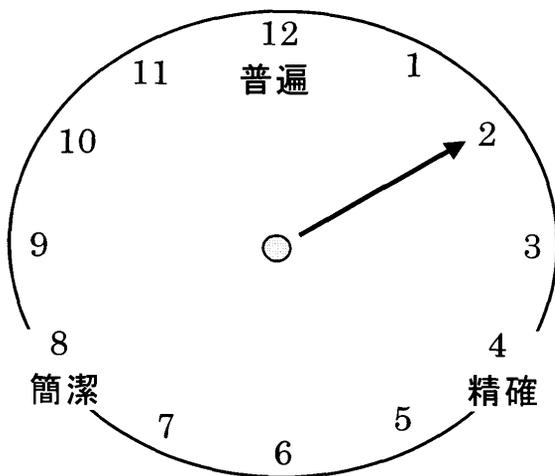
つまり、Weick が組織という言葉を使うとき、それは、2 人以上の人びとのあいだの相互連結行動の集合をまずは意味しており、けっして実体としての組織をア・プリオリに意図しているわけではない。しかし、相互連結行動が行為者個々人の資質に左右されない規則的なパターンとして確立され、そこに人びとの互換可能性が生じるとき、それは組織行動とよぶにたりるものとしてとらえられるのである。上述した組織化は文法のようなものであるとする理由のひとつはここにある。

3.2 組織化理論の位置づけ

上述してきたように、Weick の組織現象への分析アプローチのスタンスは明らかにされた。では、そのような視座にたち、組織化の過程と組織がどのように出現するかの解明をめざす Weick の組織化理論は、組織研究上において、理論的にどのような一般的な特性をもち、どのように位置づけられるのだろうか。

Weick は、組織研究一般における研究の志向上の問題について、社会行動の理論にみられるトリレンマの図式を用いて検討している。トリレンマの図式とは、社会行動の理論は同時に普遍的かつ精確かつ簡潔ではありえないというものであり、以下の図表 1 に示すように、時計の文字盤になぞらえた GAS モデルによって説明される。

図表 1 GAS モデル



出所) Weick (1979), p.36. 遠田 (1997), 47 頁。

このモデルは、時計の文字盤の 12 時のところに普遍 (general ; G) という文字が、4 時のところに精確 (accurate ; A) という文字が配置されており、各要素間の 2 対 1 というトリレンマ的状况を表している。たとえば、2 時の研究は、普遍的で精確だが簡潔ではなく、6 時の研究は精確で簡潔だが普遍的ではないという具合である。

すなわち、Weick は、いう。「...普遍性、精確性、簡潔性のうち 2 つを追求しようとする、3 つ目のものを犠牲にせざるをえないのである。」と³⁶。

組織研究がこのような GAS モデル的な状況にあるとするならば、では、Weick の組織化理論は、何時の研究に位置づけられるのだろうか。Weick は、簡潔性と普遍性を兼ね備えた 10 時の研究への志向を示し、さらに、多くの組織理論が 10 時の研究に収斂するとの見解を表明してはいるが、みずからの組織化理論を明確に GAS モデル上に位置づけているわけではない。しかし、Weick は、「あらゆる種類の組織やいかなる目的にも適用できるフォーマットを作ろうとしている」³⁷であり、また、簡潔で覚えやすく手軽でかなり広範な状況に適応できそうな「組織についての新しい語り口」³⁸を提示することをめざしている。このことから、Weick の組織化理論は、10 時の研究、すなわち、精確性を多少は犠牲にしても普遍性と簡潔性を追求するものであるといえよう。かれの組織化理論が、組織についての豊富なアイデアを提出し、かなり抽象的に展開されているのは、このような理論的特性に起因しているのである。

ただし、この GAS モデルにおいて、普遍、精確、簡潔の 3 要素を同時に追求できないことが、断念される残された 1 要素に注意をはらわなくてもよいことを意味するものではないことに気をつけるべきである。Weick は、いう。「たとえば、私の研究スタイルが 10 時のものであれば、4 時のポジションにいる研究者を探し出し、彼らの研究を理解し、絶えずそれに注意していなければならない。」と³⁹。すなわち、Weick が、「実証主義に代わるものを検討する」⁴⁰というとき、それは、実証的な研究を否定するものではなく、みずからの研究の理論的な志向性を表明していると解すべきだろう。

4 組織化過程の組み立て

これまでに、われわれは、2 人以上の人びとのあいだの相互連結行動が組織化の過程を構成すること、そして、それらによって環境の多義性が削減されることが組織化の機能であることを明らかにしてきた。すなわち、Weick による組織化とは、多義的な情報を非多義的なそれに変換する情報処理の過程を意味し、合意のうえ妥当とみとめられた解釈を生成する過程として理解できる。

³⁶ *Ibid.* 前掲訳書, 47 頁。

³⁷ *Ibid.*, p.45. 前掲訳書, 59 頁。

³⁸ *Ibid.*, p.26. 前掲訳書, 34 頁。

³⁹ *Ibid.*, p.41. 前掲訳書, 54 頁。

⁴⁰ *Ibid.*, p.26. 前掲訳書, 35 頁。

しかし、Weick によれば、それらの過程はあたかも文法やレシピのように記述されるのであり、このことは、一連の相互連結行動が、無秩序にはなく、あるルールにもとづいて組み立てられることを意味している。相互連結行動が、行為者個々人の資質に左右されない規則的なパターンとして確立されるとき、それは組織的な視点をもつものとなるのである。

したがって、一連の相互連結行動に、どのように規則的なパターンが確立されるのか、つまり、それらがどのように構造化されるのかについて、議論を進めていく必要がある。ここでは、相互連結行動がどのように集合的に組織化の過程に組み立てられるのかについて検討していこう。

4.1 組立ルールと相互連結サイクル

Weick によれば、多義的な情報を処理するための過程は組立ルールにしたがって組み立てられるという。では、組立ルールとはどのようなものであろうか。Weick は、いう。「組立ルールは手続、教訓、あるいは指針のようなものであって、それにもとづいてメンバーはいくつかの二重相互作用を動員し、インプットの処理のための過程を組み立てるのである。」と⁴¹。そして、組立ルールのいくつかの例を提示している。それを以下の図表 2 に示す。

図表 2 組立ルールの例

努力	完了するのに最小の努力しか要しないサイクルを選べ。
頻度	過去に最も頻繁に現れたサイクルを選べ。
成功	多義性の除去に最も成功したサイクルを選べ。
恒久性	インプットに最も安定した変化を生み出すサイクルを選べ。
期間	最も短期間で完了しうるサイクルを選べ。
人物	経験豊かな人びとのサイクルを選べ。
関連性	インプットの想定された内容に最も類似しているサイクルを選べ。
報酬	メンバーが苦勞のしがいの最もあると思うサイクルを選べ。

出所) Weick (1979), p.113. 遠田 (1997), 146-147 頁より、一部抜粋して作成。

これらの各ルールは、すべての可能な相互連結サイクルのプールから、生のデータインプットに適用されるであろうサイクルの特定の部分集合を選択するための基準を含んでいるとされる⁴²。つまり、組立ルールと相互連結サイクルのあいだには、多義的な情報に適

用される組立ルールにもとづいて相互連結サイクルが選択されるという、一定の関係が存在していると考えられるのである。

Weick は、いう。「選択され、インプットに適用されるサイクルの数は、活用される組立ルールの数いかによる。サイクルを選ぶために使用されるルールの数が多くなればなるほど、過程に組み立てられるであろうサイクルの数が少なくなる。逆に、サイクルを選ぶために使用されるルールの数が少なくなればなるほど、組み立てられるであろうサイクルの数が多くなる。」と⁴³。

この関係を、つぎの図表 3 を例にして考えてみよう。

図表 3 組立ルールと相互連結サイクルとの関係

組立ルール	選択されるサイクル
努力	A, B, C, D, E, F
頻度	A, C, E, G, H, I, J

たとえば、ある情報インプットにたいして、“努力”というひとつの組立ルールが適用されるとすると、選択されるサイクルは、A, B, C, D, E, F の 6 つである。これに、“頻度”という組立ルールが加わると、それら両者のルールの基準を満たす相互連結サイクル、すなわち、最小の努力しか要せず、かつ、過去に頻繁に現れたサイクルである A, C, E の 3 つが選択されることとなる。つまり、適用される組立ルールの数が多くなるほど、組み立てられるサイクルは限定され、その数は少なくなるのである。

ただし、ここで注意すべきは、「ルールをよく見ると、どれもどちらかと言えば大雑把なものだと気づくだろう。あるルールを適用しても、そのルールはかなり多数のサイクルを選び出してしまふのだ。」と、Weick が述べていることである⁴⁴。つまり、適用される組立ルールが少ないということは、情報インプットの多義性が大きいために、より一般的なルールしか適用できないということを含意していると理解したほうが適切だろう。情報インプットの多義性と組立ルールとの関係にも一定の関係が存在しているのである。

Weick は、情報インプットと、それに適用される組立ルールとのあいだにみられる関係について、つぎのように述べている。すなわち、「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

⁴¹ *Ibid.*, p.113. 前掲訳書, 146 頁。

⁴² *Ibid.*, p.114. 前掲訳書, 147 頁。

⁴³ *Ibid.*, p.116. 前掲訳書, 150 頁。

⁴⁴ *Ibid.* 前掲訳書。

ルの数は多くなる。」と⁴⁵。

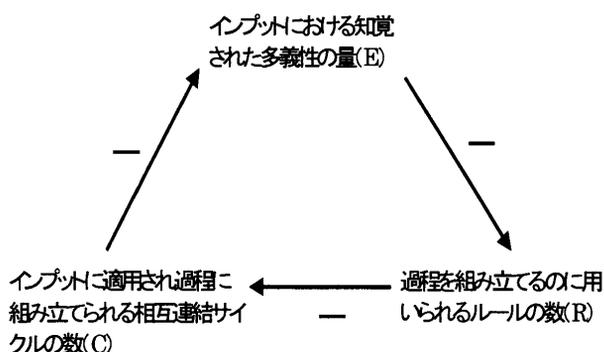
つまり、情報インプットの多義性が増加するほど、それが何を意味し、どのように処理されるべきかについての判断がむずかしくなるので、それに適用できる組立ルールは減少する、あるいは、より一般的な組立ルールしか適用できないと考えられるのである。

4.2 過程の組み立て

Weick は、いう。「...いかなる過程にも、組立ルールと相互連結行動サイクルという 2 つの要素が含まれている。」と⁴⁶。上述してきたように、その両者の関係には一定の関係、つまり、パターンが存在する。では、それらが組織化の過程にどのように組み立てられるだろうか。

Weick によれば、まず第一に、情報インプットにたいして行為者らがその多義性を判断する。このとき、知覚された多義性が少ないほど適用される組立ルールは増加し、逆に、多義性が多いほど適用される組立ルールは減少する。つぎに、組立ルールの数が多くなるほどそのすべてのルールを満たす相互連結サイクルは減少し、逆に、組立ルールが少ないならば、相互連結サイクルは増加する。ただし、前に述べたように、適用される組立ルールが少ないということは、そのルールがより一般的なルールであること、つまり、多くの相互連結サイクルを選択する基準を含んでいることを含意している。そして第三に、情報インプットに適用される相互連結サイクルの数が多いほど知覚された多義性の量は減少する⁴⁷。この 3 段階構造の連鎖を図に表したものが、つぎの図表 4 である。この図において、諸段階をむすぶ矢印に添えられた一記号は、上に説明したように、矢印の両端の各段階が逆の関係であることを示している。

図表 4 ある過程の連鎖 (3 段階構造)



出所) Weick (1979), p.117. 遠田 (1997), 152 頁。

⁴⁵ *Ibid.*, p.114. 前掲訳書, 148 頁。

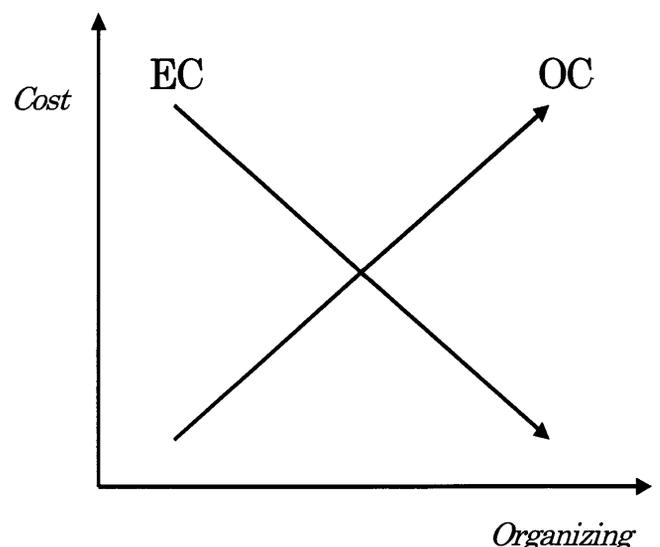
⁴⁶ *Ibid.*, p.113. 前掲訳書, 146 頁。

ただし、ここで注意すべき点がある。それは、上記の過程を組み立てる連鎖、なかでも相互連結サイクルには費用がかかるだろうということである。この点について Weick は、「相互依存はコストをとまなう」⁴⁸と述べているが、それ以上の言及はない。また、遠田による組織化理論の解釈においても考察されていない。

しかし、多義性が増大するにともない、その情報インプットに適用される組立ルールは減少し、過程に組み立てられる相互連結サイクルは増えるであるから、当然、その費用も増加するだろう。ここでいう費用とは、情報インプットの多義性を削減しようとする 2 人以上の人びとのあいだのコミュニケーションや調整にかかる費用である。具体的には、話し合いをしたり、会議を開いたり、合意文書を作成したり、あるいはそれらのために移動や通信をおこなう費用等が考えられるだろう。また、時間の概念も重要である。なぜなら、情報インプットの多義性が行為者らにとって意味ある時間内に削減されなければ、そのような組織化は無意味だからである。

すなわち、若干上述したように、環境が多義的であることの費用あるいは不利益を多義性の費用 (equivocality cost ; EC) とよぶならば、組織化にともなってその費用は減少するだろう。しかし、一方で、組織化には相互連結サイクルの費用がかかる。これを組織化の費用 (organizing cost ; OC) とよべば、これは、情報インプットが多義的であればあるほど相互連結サイクルは増加するので、組織化が進むにつれてこの費用は増加すると考えられる。これらの関係を図で示したものが、以下の図表 5 である。

図表 5 組織化過程の進行と EC および OC との関係



⁴⁷ *Ibid.*, pp.116-117. 前掲訳書, 151 頁。

⁴⁸ *Ibid.*, p.94. 前掲訳書, 122 頁。

したがって、追加的な組織化の費用増加が、追加的な多義性の費用の減少を上回るならば、それは、組織化の活動の必要性がないことを意味しよう。なぜなら、多義性を削減することから得られる利益、あるいは節約できる費用以上に組織化の費用がかかってしまうからである。そのような状況においては、もはや環境の多義性は組織化のインセンティブとはならないのである。つまり、追加的な組織化の費用増加が追加的な多義性の費用減少と等しくなるところまで組織化は進む（そこで均衡をむかえる）と考えられよう。

ただし、ここでの組織化は Weick が定義しているように、情報インプットの多義性の削減の度合いを意味する。したがって、組織の規模に関する議論については捨象していることに注意されたい。

また、コストの概念がある程度それに対応する効果、あるいは利益に特殊・相対的な概念であることを鑑みれば、コストの概念にたいする効果や利益の概念をも分析の射程に入れたモデルの検討が必要となるだろう。

5 むすびにかえて

本稿は、コンティンジェンシー理論後の経営組織研究上において、近年、注目されてきている Weick の組織化理論に焦点をあて、その内容を明らかにすることを試みた。

すなわち、Weick による組織化とは、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として理解できる。

そして、われわれは、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を明らかにした。

さらに、組織化過程の分析にコスト概念を導入することによって、組織化の均衡についてのモデルを提示し、その含意を議論した。

ここでは、最後に、残された研究課題をあげるにより、むすびにかえたい。

まず、情報の多義性についてである。環境の多義性を組織化の誘因としてとらえることができる点についてはすでに述べた。しかし、不確実性やあいまい性など類似の概念も組織化の誘因として理解できるのかについての検討が残されている。

つぎに、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、組織化の過程がもつホリスティックな特性を記述しつくせるのかという疑問が存在する。

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“組織的な”視点から説明することに十分に成功しているとはいいがたい。

このことについて、Weick は、組織化の過程をいくつかの諸過程に分けて記述する組織化の進化論モデル (evolutionary model) を提示している。このモデルの詳細な検討は次稿にゆずりたい。

そして、Weick の組織化理論の実証的な分析も課題だろう。

「組織についての新しい語り口」をもとめる Weick にとって、特定の実体としての組織をイメージすることは具体的にすぎ、固定観念にとらわれて自由な発想ができないために、かれの組織化理論においては、抽象的な議論が展開されている。かれは、精確性を多少犠牲にしても、普遍性と簡潔性を追求するという組織研究上の志向性をもっているのである。

しかし、上述したように、そのことが実証分析の必要性を軽視する理由とはならないのである。Weick の組織化理論の実証可能性についての検討は、今後の課題である。

参考文献

- 法政大学産業情報センター・遠田雄志編『組織の認識モード』税務経理協会、1996年。
- 加護野忠男「経営組織論の新展開」『国民経済雑誌』第143巻、4号、1981年、92-113頁。
- 、「創造的組織の条件」『組織科学』第19巻、1号、1985年。
- 、『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。
- 野中郁次郎『企業進化論—情報創造のマネジメント』日本経済新聞社、1985年。
- 、『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社、1990年。
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)。
- 塩次喜代明「組織研究の方法と課題」川端久夫編著『組織論の現代的主張』中央経済社、1995年、1-20頁。
- 高宮晋『経営組織論』ダイヤモンド社、1961年。
- 占部都美『経営管理論』白桃書房、1968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』文真堂、1997年)。