

第1章 組織化とは?

セッション1 【要約 by 周勅】

組織化は「意識的な相互連結行動によって多義性を削減するのに妥当と皆が思う文法」と定義される。組織するということは、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。

組織化とは、まず、合意された妥当性(誰もが認める常識に当たる)の生成である。その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過程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。したがって、組織化は、次のような意味で、文法のようなものである。

- ① 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体系である。
- ② 変数と因果関係から有意味な構造を(つまり因果マップを)作り上げるためのルールである。
- ③ 組織化はまず自明でない何らかのインプット(現在行われていることからの変化や違い、不連続性を示すハプニング=多義的なハプニング)に向けられる。これは共同活動のキッカケとなり、このインプットの多義性が少なくなってくると、共同活動の量も減少する。
- ④ 組織化の実体(=文法)に安定した要素を供給する素材は、連結行動である。この連結はサイクル(=二重相互作用)をなしており、自らの作用によって引き起こされた他人の反応によって各人の反応が再び喚起されたり強化されたりする。

こうした意味で、冒頭(pp.1-4)に挙げられた10のエピソードの登場人物は皆、組織化に関わっていると言える。つまり、どのエピソードにおいても、適切な手続きや適切な解釈についての共有感があり、複数の人々から成る行動の組み立てと取り組まれるべきパズルがある。そのような手続き、解釈、行動、パズルのネットワークが、組織化とは何をするかで組織とは何かを表している。

各エピソードが今後の議論とどうかかわっているのかを、これまでの予備知識に基づいて述べることができる。

【エピソード1】 Bavelas と回顧

ゴルフのプレイ後にペアが誰だったか初めて分かるようにしようという提案の話。組織において、組織がなぜ今に至ったかを説明するのにもっともらしい歴史事後的に作っては変えると言う作業にかなりのエネルギーを割いているという事実がある。また、この提案のようなイノベーションは組織において回避されがちである。では一体いつ組織はチャンスに挑戦し、異なるものを奨励し遊びをするようになるのかについて知りたい。

【エピソード2】 アンパイアーとイナクトメント

「私がストライクとコールするからストライクに、ボールとコールするからボールになるんだ」と言う審判の話。これは組織において、自らを拘束する環境を自らが創造する際に人の果たす役割を見事に捉えている。組織を悩ますものの多くは組織自らが創り出したものなのだ。

【エピソード 3】 警官と多義性

警官が手に負えない民衆に投げかけた多義的な台詞の話。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。組織のメンバーは事柄の妥当な解釈をめぐってかなりの時間を費やしている。

【エピソード 4】 フォードと記憶

フォードは大型車を縮めるだけで小型車を開発できると考えたが、実際には製造コストがかかり過ぎてプロジェクトが破棄になった話。過去の知恵に対するアンビバレントな(=矛盾する)スタンスが適応的センスを養うという教訓の反面教師である。過去の経験を信じると同時に疑う組織は柔軟性と適応性に富んでいる。また、適応が適応可能性を排除してしまうことの例でもある。

【エピソード 5】 トラクターと悪循環

重い農機具がうわ土を固めそれを耕すためにさらに重い農機具が必要になるという話。組織における原因と結果の関係は濃密でしばしば循環的であり、時には悪循環となりかねないフィードバックループもあるという例である。組織のコントロールの多くはこの因果関係のネットワークによっており、組織の安定も崩壊もこれによる。

【エピソード 6】 指揮者とコントロール

ある指揮者が指揮棒で掌を刺してしまったがその後 20 分間指揮を続けた話。コントロールを成功あるいは失敗に導くのは、人々の間にある協調や因果ループや規範のパターンであり、大きな集合体であってもコントロールの源は 2 人の間の相互作用である。掌を刺した上で演奏が続けられたのは個人間の絆があったからだ。

【エピソード 7】 クォーターバックと互換性

指揮の真髄は手を上手に振ることにあるので、優秀なクォーターバックは優秀な指揮者になれるという主張。活動が合理化、管理、組織化されすぎると生じかねない事態を暗示している。管理者は、人間の活動に本来備わっている自己規制、自己形成、自己修正の能力をかえって妨げることがあり、組織のミスマネジメントに繋がることもある。

【エピソード 8】 Callaway 長官と開放性

もっとも聞かれたくない質問をされた時に「よくぞ聞いてくれた」と答える運動。この「よくぞ聞いてくれた」運動は組織に対外的にも対内的にも強い影響を与え、うまく運べば組織はより開放的で率直で信頼できるものになる。しかし組織がこの運動を持ち出すきっかけは部外者の好意的反応を得たい思いに駆られた場合が多い。

【エピソード 9】 ホッケーの霧と因果の連鎖

ホッケー・リーグのチーム数の増加により対戦日程が延び、濃霧が立ち込める季節となり散々な試合になるという話。組織を分析する時、因果の連鎖の密度や循環パターンのみならずその相互依存の連鎖の長さもチェックしなければならない。些細な直接的活動がめぐりめぐって思いもかけない結果をもたらすことがあるからだ。

【エピソード 10】 Starbuck と雑然

妥当性の指標としての混乱が重要なポイントである。組織とは人の発明したもので、経験の流れにあてがわれた発明で、流れになんらかの秩序をとりあえず付与するものとみな

されている。

セッション2【要約 by 手嶋毅志】

組織化:「多数決ルール」の出現

「多数決のルール」という警句詩(グルック)(本文 pp.19-20)は、組織化がどのようにして行われるかについて、多くのことを語っている。この詩を図示したものが、本文の図 1.2 (p.21)である。以下の点が、この詩および図 1.2 から得られる考察である。

組織化の過程について

まず注目するのは、図 1.2 で、矢印が下から上に伸びていることだ(ふつうの組織図では上から下に矢印)。このことから、組織化の過程について次の2点が分かる。

- A) リーダーシップの発現は、下から上に向かう……これは、リーダーシップが多少なりとも正統性を持つならば、その根拠はメンバーがリーダーの選出に参加することにある、とする説(Partridge, 1978 など)とも整合する。
- B) リーダーの及ぼす影響力を決めるのは実は従属者である……これは Barnard が明解に説明した組織論の重要なテーマである。その論旨は、「一つ一つの命令が受容されるとき、伝達の権威が確認される。そこで、受容者が不服従を示すならば、その個人によって権威が否定される。十分な数の個人が権威を否定したとき、その権威は挫折する。」というものだ。

リーダーと従属者の関係について

リーダーと従属者についてのバーナードの解説(上記 2 節の 2.)から、詩のポイントがさらに4点分かる。

- ① トップにいる人は脆い立場にある。
- ② 下位者は、自分たちの実際の支配力を十分に認識していない¹。
- ③ 階層制が維持されているのは、「受容される」命令の伝達の瞬間に、階層が再確立されているからだ。それゆえ「命令は部下にとって"無関心圏"の領域になければならない」(Barnard, 1938, p.167)。
- ④ 命令を受容するか否かは、(常に、部分的には)個人が(私利私欲によって)決定を左右できる。

決定権について

最終的な権限は少人数に凝縮する。図 1.2 で、最後の3レベルの登場人物は、同じ3人であって、その3人の中での同盟によって全体に対する有効な影響力が決まっている。少人数統治の問題点の話ではない。統治が可能になる理由が「頂点にすわるのが偉大な人だから」ではなく「集団内における同盟のパターンがそういう結果を生むから」という点を強調するため取り上げた。

組織の構造について

「組織の階層数」が、組織の機能性を説明する。

¹ これは連合形成の実験(Vinacke et al., 1966 など)でもよく観察される。

(Porter & Lawler, 1965; Evan, 1963 など)と整合的である。組織の階層数が少ないと「ヨコ組織」、多いと「タテ組織」と呼ばれる²。ヨコ組織かタテ組織かの違いは、次のような影響を組織に対して及ぼすため重要である。

- (ア) ヨコ組織は部下の生産性と満足度を高める。レベルの数が少ないと、上司一人当たりで報告する部下の数が多くなり、上司の監督がゆきとどきにくく、部下は自律性をより多く持つという心理学的効果が生じる(Van Fleet & Bedeian, 1977)。部下の自律性が高いほど、生産性と満足度が高いはずだと仮定するのが通常なので(Blauner, 1960; Katz, 1964)、これは良い結果だ。
- (イ) タテ組織はコミュニケーションがゆがんで良くない。コミュニケーションの通過する人の数が増えると、コミュニケーションが変形する可能性が強くなる(Campbell, 1958)。ヨコに広がりをもつほど、実行部門までの決定ポイントが少なくなり、コミュニケーションのゆがみは少なくなる。
- (ウ) ヨコ組織では、非公式な組織³(権限によって規定されていないのに生じる相互作用のパターン)が開始され維持されやすくなり、また実体的な影響を持つ(Cohen, Robinson, & Edwards, 1969)。

その他の論点

- ① 組織化においては、行為が目標に先行する……組織化は必ずしもあるきまった目標を達成するための試みではない。
- ② 組織への参加/継続の理由における、心理的契約の効果の重要性……「心理的契約」(Schein, 1965, p.11)によって組織への参加/継続を説明する理論は、(Barnard, 1948, pp.113-118; Thompson, 1967, chap. 8; Levinson, 1972, pp.337-338)を含むほとんどの組織理論である。
- ③ 大集団を、小集団の集まりとみなす見方……複数の集団の存在は、希少資源をめぐる競争があることを示す(Sapolsky, 1972)。このとき各集団はエスノセントリズム(外集団への非難と裏腹の内集団への忠誠)に染まりうるが、連結ピン(両方の集団に属して架け橋となる人)や、全ての集団の目標「よい生活を送る」の共有が、その歯止めの役割を持つ(Likert, 1961; Heiskanen, 1967)。
- ④ 組織を捉えるのに、「合理性」の概念は適用し難い……この詩の組織化の過程に、明確な目的性は存在しない。統治の実現は、限定合理性(満足化+楽な方法で解を求める+近道の解を優先)によっている。「合理性」の代替には、ゴミ箱モデルなどがある。

この詩が組織論と関連している点としては、(i)組織の過程や出現の動きが感じられる。(ii)兄弟党の安定性や組織は、行為者の心の中に存在する。(iii)行為者は(1人を除いて)少数派に属する経験を持つため、「少数派」は、あたかも少数派かのようにふるまい、(実際には少数派ではないのに)本当に少数派になってしまう。

他方、組織論にあって、この詩が捉えていない最たるものは、テクノロジーと環境である。しかしこれは問題ではない。本書では、環境は、組織化の結果あるいは組織内の行為者の創造物と考える。またテクノロジーは、組織メンバーに供される情報との関連で、あ

² ここでの「ヨコ組織」「タテ組織」は、おそらく、1チーム規模(1人の上司のもとに複数人の部下)の構造が想定されている。一社規模の組織構造の分類のようにも見えるが、ここでは複数チームを含む規模の構造と捉えると説明がつかない部分が多い。

³ バーナードの「公式組織」とは異なる概念。

るいはその多義性への影響との関連でのみ問題となる。

この詩では、「党」「派閥」「派」、と分類されたが、分類の仕方は1つではない。同じ集合体も色々な意味づけ、捉え方、分類が可能で、どの意味づけもそれぞれの体系(パラダイム)の中では等しく妥当なものだ。組織は常に、外からのインプットや組織自身を意味づける、すなわち、多義性を排して、経験や行為を安定化しようとしている。

【補足説明 by 手嶋毅志】

p.31 の挿絵は何を意味するか。

意味を確定するのは難しいが、ゴミ箱モデルの「飛ばし」戦略(「やり過ぎ」戦略)に、各要素がうまく対応することは興味深い。「見過ごし」戦略を表現した絵ではないことは確かである。見過ごしならば、机が二つ並んでいる、一方の仕事は簡単なのですぐ終わるがもう一方には仕事が山積みのみまである、しかし仕事の終わった方は定時になると帰ってしまう、というような3コマで表現することになるであろう。

グルックのどの時点で「組織化が終了」し、どの時点で「組織化の理由が明らかとな」ったのか。(本文 p.25 第3段落第1文)

同箇所第2文は誤訳であり、原文は「グルックの登場人物たちは、あたかも自分たちがしたことは何であったかを結果的に規定できるような仕方で行動したかのようにみえる。」という意味である。

詩の途中では、組織化は「完了」をみていない。この詩の全体が、組織化の過程を表現したものであり、丁度詩が終了した時点が「組織化の完了」の時点である。本文中にあるように、人びとが命令を受け、それを受容するごとに、権威関係が確認される。このため、詩の最後にある、人びとが指図を受容したことが表現されている部分を含めて、組織化の過程の一部であるといえる。

ただし、図 1.2 にある各党や各派閥などの「組織の一部」は、各分岐時点において、詩に表現された「組織化」過程の全体と同様の過程(の相似縮小されたもの)を経験すると考えられる。これらの一つ一つは組織化過程であるので、そう見るならばグルックの各分岐の時点においても(各派閥、各派、の)「組織化が完了」しているといえる。

他方、組織化の理由が明らかになったのは、グルックの後ろから5、6行目「彼は一瞬たりとも眠らずに、最大多数の福利を求めた」とある時点である。これ以前の部分においては、多数決の原理にもとづいて全体が細分化されてゆくことや、人々がそのために行動していることだけが表現されているのに対し、この部分ではじめて、完成した組織において何が行われるかが表現されたためである。ただし、人々が命令を受容する時点を含めて組織化の過程であるから、この「理由が明らかになった」時点では、まだ組織化は完了していない。