

第7章 淘汰と組織化

セッション 14 【要約 by 吉澤幸佑】

組織はパン(pun; 同音異義語を使っただじゃれ)のような環境をイナクトし、それに適応し、その中で生存している。パンに伴う多義性を上手くこなすか否かは、淘汰過程に大いに依存している。

パンと組織化

日常生活でのパン

組織のパンはどこにでもある。たとえば、(a)自動車の価格が上がり、同時に大幅に値引きされた。(b)デザイナーの最新コレクションを見て、デパートの購買担当者がそのいくつかを褒める。(c)提案箱設置を進言しようとする人が提案書を箱に投げられない。(d)金銭的余裕がある人にだけ銀行が融資をする。(e)「命令に従え」、「現場自律」の原則の下にある現場の指揮官。

パンとパラノイア

諜報の世界は正に多義的情報の世界である。たとえば、(ア)英国外交官の中にロシアのスパイがいるとわかり、これを収監するが、スパイは服役中に脱獄したとき、ロシア側はこのスパイを信頼していいかどうか(=英露どちら側のスパイなのか)。(イ)真珠湾攻撃の前日、米国の海軍武官は、東京で水兵の一団が歩いていたので、日本の海軍による奇襲はないだろうとの情報をワシントンに送っていたが、これは陸軍の兵隊が水兵の格好をしていたものだった。

状況が本当らしく見えるときは往々にしてその状況は偽りであり、偽りが極めて明白なようなときは実はなんの偽りもないことが多いようだ(p.223)。これらの例は組織に無縁ではない。組織は攪拌的反応環境(ゴールと落とし穴が隣り合わせにあるような空間、同じような組織が2つ以上存在)でおとりを用いる。これは計算や戦略が有効な空間で、各人が同じ場所を目指すため、自分の最善の戦術を選択するだけでなく、自分が相手に引き起こさせたい戦術までも想定しなくてはならない。

パンと管理

パンは至る所にあるという事を組織は軽視してはいけない。いかなる事象も一義ではない。これを理解し、イナクトメントに多くのイメージをあてがえる優れた保持システムを有することが、経験の流れから一連のパンを途切れることなく取り出せる組織の条件。組織は多義性を処理しようとしている(組織はパンの世界にいる)、と考える。多義的なインプットとはいくつかの意味を有し、様々に分類出来る。ここに意味の欠落、混乱はない。組織が向き合うのは、状況にあてがい得る多様な意味でありこれらは折衷できないために組織はジレンマに直面する。組織は他の意味の存在を否定してでも多義性を処理しなくてはならない。世界から意味を形成し、あれこれの意味をあてがうのに多くの時間を使う。

淘汰の性質

淘汰は、何が進行しているか?という問に対するいくつかの答えを生成する組織的過程である。組織化モデルにおける意思決定は、世界についてのある解釈が以後の活動の制約

として有用か否かを決定すること。淘汰をブラックボックスで考えると、インプットは「多義的なイナクトされた生データ」と「過去に用いられたイナクトされた解釈」。ブラックボックスからはイナクトされた環境と最近していたことについての比較的安定した解釈。様々な相互連結サイクルからなる淘汰過程で変換され有意義になる。

人為的淘汰と組織化

ダーウィンの自然淘汰との違いは、淘汰がギャンブラーというよりブリーダーによって導かれているという点。意図は大抵実現せず、結果は限定的な合理性を帯びたものになる。イナクトされた環境＝人為的(ブリーダーのような)環境。

淘汰のメカニズムとしてのイナクトされた環境

過去に有効とされた因果の連鎖についての解釈(＝既にイナクトされた環境の因果マップ)を用いて淘汰を理にかなったものにする。淘汰過程を多数のルール、少ないサイクルで組立、インプットを既知のものとして扱おうとするときイナクトされた環境が自然環境を代理。このとき組織は変化への遅れをとる。アウトサイダーがイノベーションの源泉になるのはこれにより説明される。

組織理論における淘汰

組織での環境の淘汰について3組の研究者の見解を簡単に紹介すると。Child (1972)は、意思決定者は環境とルースに結びつきしているため、環境の影響力は組織の圧倒的な制約とはなっていないとしている。Aldrich and Pfeffer (1976)は、知覚の重要性は組織が環境の作用から隔離される程増し、組織によるリアリティの知覚の差が組織構造や過程の差を理解する上で一層重要になるとしている。Starbuck (1976)は、環境の特性による制約は組織の特徴を一義的に決定するほど強力ではないとしている。

淘汰基準については、内的、外的な基準を用いるが、双方に等分の注意が払われることはあまりない。また内的淘汰を満足させる行為はシステム良好という錯覚を生む。適応性の向上とは無関係に狎れ合う。

セッション 15 【要約 by 大谷直也】

淘汰へのインプット

インプットは何であるか知っているが、アウトプットが受信者にとって予測できないとき、ノイズがあるという。ノイズは伝達に可変的な作用をもたらすため消去が難しい。反対に、一つのアウトプットから二つ以上のインプットが予測されるとき多義性が存在していると言える。Heiderによれば、各サインが各別個の特性に遡って結びつけられる状況(＝単純コーディング)を組織は好む。多義的なイナクトメントはこうした図式を複雑にする。これは一つの事象が二つ以上の元の事象に対応させられる「曖昧な証拠」と似ている。多義的なものを明確にするにはそれを文脈、すなわち周囲の事柄の中に置く必要がある。多くのそうした事柄を観察するには、長い時間の中で多義的なものが他の対象と相互作用するのを注視するなどして事象の連鎖を観察すればよい。(静止している対象を一目見ただけで多くのことがわかることも多い。一般に対人知覚は事物知覚よりもより時間的広がりをもつ。) 結論として、保持されている因果マップをイナクトメントにあてがうと、イナクトメントが過去の中に埋め込まれ地と図が弁別されるため多義性が削減される。組織は多義性に直面し、何らかの組み立てを通してインプットの多義性を削減していると言える。

イナクトメント⇒淘汰

イナクトメントと淘汰の区別は往々にして難しい。イナクトメントが淘汰過程への可変的な生のデータを生む(そのデータは曖昧であったり明瞭であったりする)ので、淘汰過程によって処理される前に既に有意味なものになっていることもある。淘汰過程において、イナクトメントにおける行動に適合的な行為を行うことで事後的にイナクトメントの解釈をあてがうことがある。McAdamsによれば、生態学的変化にとって望ましい行為とは、迅速で大規模な適応的シフトであり、構造的な流動性、曖昧性を持つものである。たとえそれが奇妙な行為であったとしても、激変する状況への迅速な適応を促進するならば淘汰的に優れていると言える。こうした無秩序で思い付き的な行為(=構造的にルースな行為)は多義性、適応性を持つが、淘汰過程において多義性のみならずその適応性をも削減してしまうことがある。

人はインプットの統一性、秩序性、明瞭性を過大評価してしまうため、こうした多義性を保存するのは難しい。組織の適応における問題は、構造的にルースなイナクトメントが誤読によって「タイト化」され、秩序的な行為が適応の成功に与していたと勘違いし、気付けば変化から隔離されてしまうことである。

組織が悪化するプロセスは以下の通りである。多義的なインプットが誤読されその多義性が小さくなると、多くのルールと少ないサイクルが適用され、インプットが十分に議論されず手続きの秩序性によって適応への成功を図ったという誤解が為される。そして、議論されなかった多義性が積み積み積もって、組織のメンバーは自分たちの行為について理解できなくなる。これは、ルースに構造化された多義的なものを、秩序的なものとして扱うことにこそ原因がある。

結論として、以下の3点が言える。

- ① イナクトメントも淘汰も多義性に関わるが、より多くの解釈を当てはめるため淘汰過程のほうがより多義性が削減される。
- ② 組織の場合、生態学的変化にとっては、柔軟でルースに構造化されていて即興的な適応的行為が望ましい。
- ③ ルースに構造化されたイナクトメントは解釈をあてがいにくく、実際よりも秩序的なものとして扱われると組織にとって悪い結果をもたらさう。

保持⇒淘汰

保持されているものは、ラベルの付いた変数が因果的に結びついた形で蓄えられたイナクトされた環境である。このイナクトされた環境は外的環境の代理として働き、淘汰過程においてその環境に適合するように新たなイナクトメントに解釈をあてがう。保持(=既存の因果マップ)が信頼されているときその保持に適合する事象が淘汰過程で「生存」し、保持が信頼されていないとき、その保持とは異なる事象が注目され新たな因果マップに書き換えられ、保持に適合するような形で事象が「生存」する。

要約すると以下の4点が言える。

- ① イナクトされた環境(≠物理的環境)が淘汰を行う。
- ② 組織は保持された情報を淘汰過程においては信頼しイナクトメント過程においては信頼しない。
- ③ 保持が見ることをコントロールする。
- ④ イナクトされた環境に適合するとは、解釈が以前イナクトされた環境と整合的になる

ことである。

最後に、淘汰とは事後的なものである。というのも、淘汰され保持されるものはもともと存在していたものだからである。いわゆる組織の戦略とは、何か行為が為されたときそれを事後的に振り返るとき初めて定式化される(一般的には戦略が先で行動が後に来ると思われがちである)。

セッション 16 【要約 by 北 佳祐】

淘汰はどのように行われるか

淘汰と必要多様性

多義的インプットを回顧的に有意味なものにするためには、まずイナクトメントの多義性の大部分が把持されなければならない。この節では、多義的なインプットを精確に把持するためには、組織の側にも同等以上の多様性が必要である、ということが述べられている。この章の後半では、秩序を見出すための多義性の削減についても述べられるが、多義性が抑えられるのは、一旦多義性が精確に把持された後のことである。

相互連結サイクルと必要多様性

組織化モデルでは、組立ルールが過程の多義性とそれが示す必要多様性の程度を決定する。つまり、外部の多様性につり合うことができる組織の潜在的多様性は、過程に組み立てられる相互連結サイクルがもっている。過程を組み立てられるのに用いられるルールが少ないと、過程に組み立てられるサイクルは雑多で多様性が豊かになる。ここでは、針金でできた輪郭ゲージの話や顔の筋肉の話がその事例として挙げられている。

また、組織が必要多様性の要請に応えようとするとき、3つの策がある。一つはコントロールされるものの多様性とコントロールするものの多様性の間に1対1の対応を確立するというもの。もう一つは多様性を削減するというもの。ただしこれはトップ5に入るような組織にのみ実現可能な策である。そして最後の一つが、著者が最も望ましいと思っている策で、コントロールする側を複雑にすることである。複雑化にも問題点は存在する。それは、比較的均質でタイトに結びつけられた過程を操作する時より、困難で時間がかかり、公平さを欠くということ。また、複雑化は多様性に寛大なので行為をマヒさせてしまう危険があるということである。

回顧的意味形成としての淘汰

行為は思考に先行しており、行為はそれが完了してはじめてそれが何であるのか分かるのである。時間には純粹持続と時空的特質をもった不連続な区切、という二つの異なる形がある。私たちの経験が区分されていると感じるのは、このうち後者の形の時であり、不連続な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。このようなやり方は行為が完了し、過去を内省したり顧みたりすることで可能となる。

回顧と歴史化

イナクトメントに対して、それを起こしえたであろう何らかの歴史を当てはめたとき、

多義性は削減される。また、イナクトメント過程は結果を生むが、その結果は淘汰過程によってあたかも決定がすでに下されていたかのようなものとして解釈される。実際には、結果や反応やアウトプットは、それらを生み出しえたであろう妥当な事象をさかのぼって探索し発見するための糸口である。ここでは、ある教授のサバティカル旅行紀に関する実験、スーパーボールの試合結果に関する実験、車両事故の内容に関する実験、の3つの事例が、結果を歴史化することが意味形成をいかに促進するかを示すための例として挙げられている。これらの事例は、事象について形成される意味が事象の時勢における位置によって影響を受けるということを示している。

回顧と未来完了思考

もし将来の事象がすでに終わり行われたかのように扱うことができれば、その特定の結果を生み出しえたであろう特定の歴史を過去の経験にもとづいて書くことは容易となる。この節では、二つのフレーズの例や、ファンレターや賞賛の手紙の例を用いて、未来完了思考を行うことで、現在自分が行っている事象についての理解が深まると述べられている。また、将来を見通す力に対して報酬を得ている経営者にとってこの未来完了思考はふさわしい著者は考えている。人が事象を理解できるのは、イナクトメントがつみ重なることによって秩序づけられていき、歴史と必然性を明確にするのに有利な立場となるからである。

回顧と淘汰

組織的意味形成の多くは歴史を書くことである。歴史とは一種の因果マップであると同時に、将来の事象は完了したかのように扱われることで、すでにイナクトされている同じような因果マップに容易に関係づけられるため、蓄えられた歴史は、現在の結果や将来の予想を鮮明にし得る。また、現在にマッチする歴史を引用すべく過去にさかのぼることは、保持が淘汰に影響を与えるとき生ずるものと正に同じである。ただし、多義的なイナクトメントの地と図の構図を妥当で適切なものにしておくために、イナクトされた環境を時々疑ってみたり再検討してみることが大切である。

結論

世界チェス選手権の事例で、ロシアが多義的なインプットに無力症に関連する因果マップをあてがったのは淘汰過程によるものである。淘汰過程は、回顧的意味形成や地と図のイメージを使うことで要約しやすくなる。また、管理者の一部は、回顧や熟慮した淘汰に十分な時間を割かず、引き金的情報を好む傾向にある。こうした管理者や組織内のグループは、ここに示される8つの淘汰もどきのどれをしたがるかで分類できる。