

第 8 章 保持と組織化

セッション 17 【要約 by 多湖清子】

ワイクは、保持は次の 3 点で面白いと言っている。

1. 個人の知識は、生物学的にいえば徐々に減耗していき、それを止める手立てはない。しかしこれは極めて基本的な生物学的現象なので、社会的観点からは知識は劣化しつつある古い記憶から、新しい記憶へと世代ごとに継承されねばならない。この継承過程がきちんとしているか不適切であるかで社会の盛衰が左右されるのである。
2. フィレンツェの芸術作品の例。水害で多くの芸術作品が失われたのは悲しむべきことだが、他方で未だ顕在化していない大量の名作のための余白を作ったとも言える。
3. 記憶することと忘れることの兼ね合いが人には大切である。

組織が何かを学習すると考えると、記憶の分布状態(誰に記憶されているか)や精確性、が組織化の特性を決定する。また、記憶が蓄えられている場所やアクセス性によっても保持された解釈を組織が利用する仕方が異なる。

March and Olsen が言うには、組織の記憶(ファイル、予算、統計など)やそれを検索する仕組みによって、個人が過去の事象や行動などを参照できる程度は異なる。多核主義や分権制などは事象の解釈において事象をぼかしてしまう。

Levinson によれば組織の習得した知識の有効性は、その精確性、使いやすさ、完全性による。そしてここで保持とは呼び戻しやすさを意味する。つまり組織において習得した知識の有効性が保持に直接かかわる問題である。意味形成のレシピ「何を私が言う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？」を考えると、これが機能するには自分が言ったことを思い出しそれが内省されうる状態にしておかねばならないので、保持がいっそう大事な問題となる。

個人の場合は老年人的痴呆で新しいことが記憶できなくなったり、言ったことが忘れられやすい状況下にあったりすると、過去の知恵として機能しなくなり、アノミーがおこってしまう。

保持の性質

保持過程を記憶表面と考える。記憶表面にはイメージを完全に記録する優良な記憶表面と、イメージを歪めてしまう粗悪な記憶表面の 2 種類ある。保持過程はインプットを再組織する過程であるとの立場に基づけば、保持は粗悪な記憶表面から成り立っているといえる。粗悪とは歪曲作用と不完全作用とがあるが、一部の事物を脱落させてしまう不完全作用が、選択的処理を行っているという意味で重要である。人の大脳は粗悪な記憶表面となっているので、選択的処理を可能にし、頭脳を機能させている。組織化に関連していえば、保持過程へのインプットを歪める不完全作用はイナクトされた環境によってもたらされる。

保持のゼリーモデル

ここで紹介される deBono のゼリーモデルは、過去のパターンが現在のインプットをどのように組織するのかを明確にするためのものである。

《手順》

浅い皿を用意する→そこに自分が興味のある組織構造を表すような形でトウモロコシを並べる→トウモロコシを食卓用ゼリーで覆う→スプーンでゼリーの表面にお湯を垂らす→お湯がゼラチンを融かし、水は流れ落ち、表面に浅い痕跡が残る→お湯を別の部分に垂らす→・・・→ゼリーの表面に起伏が出来る。

ゼリー表面で生ずる事柄は、保持過程で生じていると思われる。そのことを説明する。

1. 【アイデンティティ】スプーンのお湯をあちこちにたらすと、最初のくぼみが段々深くなっていく＝ひとつの中心的パターンにリンクしているパターンはその中心的パターンをしっかりと定着させる。また、同じものでなくとも、似たパターンが連続して与えられると、ひとつのパターンが強化される。
2. 【同化】お湯がくぼみのちかくに垂らされると、そのくぼみに流れ込んでいく＝古いパターンに密接に関連している新しいパターンを定着させることはほとんど不可能に近い。
3. 【固定したパターン】新しいパターンは古くからある起伏を変えるのではなく、それに従って強化し、深めてしまうため、一度定着したパターンを変えることは困難である。
4. 【リンクしたパターン】お湯を次々に垂らして、それぞれが互いに重なり合ってひとつの鎖を構成する場合、お湯は常にこの鎖を通して最初の位置に流れていく。
5. 【基軸水路】ゼリー表面に、さまざまなくぼみを結びつける深くて狭い基軸の水路が生まれる。これはくぼみの水を吸い込み深い水路となる＝別々にわかれていたパターンを関係づける統一的テーマ。
6. 【代表的部分】リンクしたくぼみをお湯が流れるとき、これは一連のイメージにおおけるパターンのごく一部がパターン全体を代表するものとなるということである。
7. 【時間的順序】同じ4つの場所にお湯を垂らすにしても、その順序によって最も深くくぼみは違った場所にできる＝記憶表面は単純な加算の形で記憶を蓄積するのではない。

このようにゼリーモデルは、入って来る情報がすでに蓄積されている情報によってどのように処理するかを目に見える形で表す。因果マップ上では、新しいインプットは現存の変数と因果関係に分類、整理されて各変数と因果関係をより深める。ここで大切なのは、保持されたものは再組織されるということ。我々は経験をシンボルに翻訳しそれを記憶に蓄え、経験そのものではなくシンボルを想起している。組織のすべてのメンバーの記憶表面は極めて複雑なので、ゼリーモデルにおいてその完全なパターンを見たり理解したりできる人はいない。管理者は組織のシステムをなんとかして記述しようとするがそれはほとんど不可能である。

保持のサイクル

すべての人は何かしら組織の経験を蓄えそれを将来利用しようとしているものだが、保持のみのサイクルというものはない。習得、保存、維持、探索、検索といった保持活動に取り組む組織単位はある。保持のサイクルは極めて多様であり、その変数のリストを示して前半部分は終わる。Arrowhead Tool & Die社の例では、この組織の保持が最小で、かなり局部的で、古くさく、明文化されておらず、あまり拘束力がないことがわかる。このよ

うな組織では、組織的意思決定において保持された公式的情報が介在されたり、利用されたりすることはほとんどないのである。示された17の変数と各例は、保持に関連する各種の相互連結サイクルと組み立てルールを暗示している。

セッション 18 【要約 by 金丸達哉】

懐疑の性質

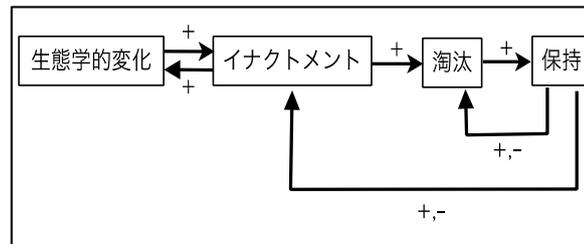
組織は柔軟性と安定性のバランスを維持することで存続が成り立つが、それは易しくない。

- ・柔軟性…環境変化への適応策としての修正を可能とする。一方で組織のアイデンティティや継続性の保持を妨げる。
- ・安定性…世界の規則性を活用して経済的な行動を可能とする。一方でよりよい可能性を見落としてしまう恐れもある。
- ・基本的二律背反(Jones & Gerard)…決定前局面では結果をある程度コントロールできるため、自分の価値観やバイアスがかからないようにする(柔軟性重視)。決定後局面では決定を元に戻すことができないため、決定者には決定を支持してくれるような情報を求めるバイアスがかかる(安定性重視)。

懐疑と分裂的決定

組織は「足して2で割るような折衷法」「安定と柔軟を交互に」「ある部分では安定を、ある部分では柔軟を同時に」といった方法で柔軟性・安定性への要求に折り合いをつける。このうち交互法と同時法が良い方策であり、折衷法はあまり役に立たない。

保持に蓄えられている情報を組織が信頼するか否か、がすなわち安定性を求めるか柔軟性を求めるか、ということである。保持された内容を全面的に信頼するならば超安定な組織が、全面的に懐疑するならば超柔軟な組織がもたらされるがどちらも長く適応することはできない(信頼ならばマイナスが0 懐疑ならばマイナスが2となり、脆弱な逸脱-増幅システムとなってしまう。pp.172-173も参照)。



したがって、組織はイナクトメントと淘汰において一方で記憶が信頼されているがごとく、他方で信頼されていないがごとく、保持された内容を分裂して使用しなければならない。

分裂的決定と講演

分裂的決定を説明するために同じような講演をいろいろなところでする人のケースを考える。優れた講師は聴衆が何を好み何が彼らを感動させるかについての入念な因果マップを有し、どのケースでもそのマップを一方で信頼し一方で懐疑しているらしい。例えば、笑い声が大きければそれだけその話題が重要だという因果マップが保持されているとする。講師はこれを信じてジョークをイナクトしそれに応じて話題も調整するが、一方ではその因果マップの前提も疑いながら聴衆の反応を解釈する。この場合はイナクトメント過程においては保持を信頼し、淘汰過程においては保持を懐疑する、というように保有された内

容を分裂して利用している。

懷疑と折衷

アンビバレントは最適の折衷である。例えば、利己主義と利他主義のどちらもをミックスした反応は良い結果を導き出さない。しかし、この妥協ともとれる折衷的反応の方が世界では支配的であり、これでは穏やかに事が進む反面、大事な適応反応は排除されてしまう。集団においてアンビバレンスが表出されると、よく参加方式(集団の個人それぞれの意見を尊重する方式)に頼ろうとするが、これは環境の変化において危険である。アンビバレンスや葛藤の存在を集団の和を優先することで排除してしまうよりは、葛藤に示されている両極性を維持されるように葛藤が解決されるべきである。

懷疑と不信

組織は、変化を求められる一方で、効率向上のための強力な指針を必要としている。この矛盾した要請に対応するには現在を部分的に制約するものとして過去を利用すると良い。イナクトメントと淘汰のどちらかで過去が頼りにされ他方で疑われることによって変化と反復が両立することとなる。

ここでは懷疑を「イナクトされた環境の正確性や信頼性を疑うべき十分な理由があり、世界についてのいかなる私的な説明も疑わしく、その信頼性も保証されていない」というニュアンスで用い、真として認めることを拒否する意味合いでは用いない。

懷疑と銀行業務：事例その1

銀行は「金を稼ぐには、金を溜め込んでおくより貸し付ける必要がある」という因果マップを持っていると考えられる。この知識が真でありかつ疑であるようにふるまう。というのも、銀行は金を貸して利益が得られる機会を選択し続ける一方で、存続のために顧客に節約を説きその成果の保管場所として銀行を進める。このように複雑でアンビバレンスなシステムをとっている銀行は適応的でありかつ現在の適応を維持することが可能となっているのである。

懷疑と消防:事例その2

いたずら電話で有名な地区から火事の電話を受けた消防署は「速やかに消防隊を送る」かつ「全隊員は送らない」というふうにアンビバレントに行為するであろう。心気症患者を相手にする医者も、患者に対して「錠剤を与える」かつ「錠剤は偽薬である」と、消防署の例と同様にアンビバレントに行為する。どちらも問題がありかつないようにふるまう。このようにアンビバレントに行為することで、問題があってもなくても適切な行動が次にとれるような余地が残るのである。

疑うことの重要性

重要なことを忘れたために生き残れなかった組織より、あまりにも多くのことを覚えていて、それにこだわったために生き残れなかった組織の方が多い(例: 第三帝国の内幕)。しかし、そのこだわりをいつも捨てられるとは限らない。そして、保持された情報は組織が過去の知識に懷疑するのを妨げてしまう(例: 海軍の抵抗)。

さまざまなことが疑うことにブレーキをかける。まず、組織が行う懷疑は外部の人にと

っては自信のなさにつながるだろう。経験に価値をおく組織ではその経験を信用しないことが難しくなってくるかもしれない。また、コミットメントのために懐疑がしづらいこともある。さらに時とともに徐々に形成される自信も疑う回数の減少につながると考えられる。疑うことがなぜ望ましいのか。理由が四つ挙げられている。

- ① 経験による学習は陳腐化してしまうという理由である。このとき、懐疑は内部からの新奇性の貴重な源泉となる。
- ② 因果マップの変数間の関係の多くが非線形であるから(例: 受ける批判の数と演奏の質の関係)。この非線形の関係は単純化のため因果マップに線形として貯蔵される。それを利用するとき、同時に懐疑することで単純性が緩められ複雑性が再導入され、適応性が高められる。
- ③ ほとんどの保持された経験が過剰な意味を有しているから。つまり、経験の微妙なニュアンスをくみ取るためにかなりの懐疑が正当化される。
- ④ 人を複雑にするのに役に立つから。懐疑を行わない場合、人は多義的な世界のあちこちを見落としてしまうだろう(例: 不協和理論)。

結論

環境は、行為や意味形成をすることは限らず、むしろ事後的に与えられたものだと考えられる。そうして保持された環境の中で、組織が生き残ろうとするならばアンビバレンスな方策をとっていく必要がある。