

## 第9章 組織化の意味するもの

### セッション 19 【要約 by 大谷直也】

#### 組織の理論化に対する意義

組織化、理論化においてアンビバレンスは最適の妥協である(例: 柔い書き物と固い書き物)。本章は理論家、管理者にとってのアンビバレンスについて述べる。芸術と科学の境界は時に曖昧であるが、組織理論の研究者たちは詩歌や知の巧みと科学を一体のものとせず視野の狭い研究をしがちである。

本書の目的は理論化や自由な連想、見落とししていた思考の技法に読者の目を向けさせることである。組織論の研究者は自分の物の見方を単に正当化し確認するだけになりがちだが、組織というものの語り方が多様になることで組織の新しい面も見えてくるため、メタファーやイメージについて多く本書では語られている。

本書では組織の複雑性や組織が何をすべきかということの解明したりはせず、組織の認識論について語られているだけである。組織は過去の物語化に多くの時間を割いているので、アイデア、メタファー、想像力、思考について本書では多くの考察を加えている。

組織とは2人以上の協同行動を生み出し解釈し統御するためのレシピである。組織において反復される保持、組立ルールや相互サイクル、因果マップを見つけることで、組織の静態を明らかにできる。

#### メタセオリーとしての組織化

組織化のフォームを知るためには組織化をメタセオリーとみなせばよい。組織のルール、行為、認知をそれぞれ組立ルール、イナクトメント、淘汰に当てはめること、また組織記憶(=保持)がどのような制約を生み出し、行為と解釈に影響を与えているか考えること、逸脱-増幅ループに気を付けることが大切である。

#### 組織化とルース・カプリング

組織化のイメージとは、多数のイナクトメント-淘汰-保持(E S R)連鎖がルースに結合しており、保持過程の因果マップで強く結合している(=トランプの扇のメタファー)。タイト・カプリングで相対的に小さな単位がルースに多く組み合わさることで、すなわち、ルース・カプリングと(小さな行為の作用を増幅させる)因果ループと二重相互作用の組み合わせによって、組織は多様性、複雑性を実現している。

#### 組織化と規模

組織論で扱われる集団は小規模であることが多いが、大きな組織において組織とは行為者ではなく環境としてみなされるため、組織論において規模はあまり重要ではない。また個人の扱える対人関係に限界があることもその理由である。規模が重要であるとすれば規模が過重な負荷や役割葛藤の可能性をもたらす場合であるが、こうしたことは小さな組織でも起こりうる。

組織の規模が変化すると多くの変化が起こりその比較が難しくなるため、組織の理解において規模を出発点に考えると困難を招いてしまう(例: 3人集団と12人集団の生産性の比較)。集団の人数が大事なのはきわめて少人数のときに限る。1人から2人への変化は社会的行動の基本的単位である二者関係が生まれる。2人から3人の変化では第三者に対する二者間の同盟が生まれる。3人から4人の変化では二つの対等な二者関係あるいは同盟が

生まれ、一つの二者関係で過半数を越えないため行き詰まりの可能性が生まれる。4人から7人の変化では二つの二者関係と一つの三者関係が生まれうるため、二つの二者関係が結合するか、三者関係が二者関係のいずれかを分断あるいは結合させることで過半数を占める。7人から9人の変化では三つの対等の三者関係が生まれ、三者関係の内部での連合と二つの三者関係の間との連合が生じうる。9人の組織化について理解できれば1000人の組織化についても十分に理解できる。規模が重要となるのは規模が原因となる統制や合併の際であるが、そうした問題は小さな単位において明らかになる。

最後に、組織化のフォームにおいては社会的影響過程が大切である。組織で今何が生じていて何をなすべきかに関する意見の違いを2人以上の人間が取り除くプロセスに組織化の焦点がある。

### 組織化と組織理論

組織化のフォームには条件付き命題が相応しい場合がある(例: 保持からイナクトメント、淘汰へのフィードバックの正負符号、イナクトメントの制約)。また組織化のフォームはオープン・システムではない。生態学的変化が組織に影響を与えるのはイナクトメント過程のみであり、イナクトメント、淘汰過程の両方において保持過程を信頼する生態学的変化から組織は取り残されてしまう。

また組織化モデルにおいて目標の一致は必要ではなく、組織は過去の行為を総括的に目標として解釈しているだけである。

最後に、組織化モデルは組織の熱情などといった生々しい感情を見出しにくい弱点を持つ。しかし、多義性を削減する過程の様々な場面においてそうした感情を見出すことは可能である。こうした熱情を見出せないのは組織化モデルに関する議論が不完全であるためであり、直感や創造といった右脳の活動をモデルから分離することはできないのである。

## セッション 20 【要約 by 手嶋毅志】

### 実践に対する意義

第9章後半は、大きく3つの部分に分かれる。順に、本書の振り返り、組織診断のための問い、そして本書の各章から抽出される実践的アドバイス10個、である。まず本書の振り返りとして、本書は多くの言葉を紹介してきたが、pp.312-313に、「実りある会話に必要な沢山のツール」(言葉)のリストがある。これらの言葉を使って会話することは、組織設計・組織改善をすることになる。意味形成は、人が何を言ったかを知ることによって行われるからだ。本書はまた、多くのメタファーを提案した。組織を、オーケストラ、水準器、……、点在する彫像、と考えてみよう、と。これらのイメージもまた、組織についての会話に使用すれば、あなたの組織感が一変するものである。

次に、これらの用語を使って13個の組織診断の診問を考えた。診問のリストはpp.313-314にある。こうした数々の質問によって検討した時、組織がどのように見えるか。これらの質問への答えは、本書の用語によって組織のやっている事を明らかにしたり、組織のやるべき事について、本書の用語によって切り出して初めて見えるおもしろい定義を与えてくれたりするだろう。

実践的アドバイスを10個挙げる(pp.315-339)。

## 無秩序にうろたえるな

組織は、合理的とも、秩序正しいとも、予測可能とも限らない。必要なのは、データの無秩序を扱うための過程の無秩序と、短期的な適応と長期的な生存を保証するアンビバレンスである。組織内に二派あれば、両者とも彼らの信念を行動に移すのがよい。

## 一つの事をいっぺんにやるな

相互依存的なシステムでは、早計に干渉してはいけない。いかなる行為も広い範囲の結果を生むし、また結果にも早く起こるものと遅く起こるものがあるからだ。干渉の不足より過剰こそが多く組織上のトラブルの原因だ。もし奇数個の負のサイクルがあれば、システムは自ら変化を制御する。一過性の問題を処理しようとする不適切な干渉で、その制御機構を破壊してはいけない。不適切な干渉は組織制御の核は関係よりも人間だとの勘違いから生じるので注意。組織の管理者はよく指揮者に喩えられるが、優れた指揮者はむしろオーケストラに既に織り込まれている制御過程に配慮したり、計画よりも実際の演奏によって曲調を知ったりするのだ。

## 秩序ある無為よりも無秩序な行為の方がましだ

「歩いてさえいれば、そこがどこかは遅かれ早かれわかるものだ。」行為が不足すると、意味づけはできず、あるいは的外れになる。なぜなら、意味は回顧的で、過ぎ去った経験だけが意味付けに利用できるからだ。最近の行為が無為ならば解釈できないし、(最近の空白期間を埋めるため)古い経験に遡れば時代錯誤の解釈を生む。集団の混乱は、行為をすることで収まる場合がある。「とりあえず何かしておく」と、(後で回顧できる)何かが生じる見込みが増大するから良いのだ。

## 最も重要な決定は最も目立たない

最も重要な決定は、保持過程でなされる。保持はシステムの運命への影響が大きいからだ。つまり組織化のためにも、保持と、保持から淘汰・イナクトメントへの因果を仲介する人々が重要だ。組織の機能を継続させるという点では、来年の目標を決める人よりも、会社の持っている知識、淘汰やイナクトメントについて何をするか、淘汰とイナクトメントに関して対立する決定が下されているか、などを決める人々が重要だ。

## 解決などというものは無い

解決の代わりに、折り合いをつけることだ。解決へのこだわりは棚に上げよう。組織の問題の原因は、どう頑張っても見つからないのが普通だ。これは、相互依存的システムでは原因と結果は離れていて、逸脱-増幅ループによってその始めとは似ても似つかないものに成長しているのが常だからだ。原因は、問題の近辺には見つからない。しかも、管理者の「解決」は、人を責めることになりやすい。これは的外れなことが多い。なぜなら管理者自身がイナクトしている状況は、管理者自身にハネ返る部分が多いはずだからだ。さらに、状況は多義的なことが多い。その場合、「誤り」は事実上存在しない。代わりに「妥当」な事柄は存在する。あるいは「よりおもしろい」解釈なら存在する。だが解決という

ものは存在しない。解決は諦めることだ。「正しい」答え、「正しい」原因、「正しい」解決策、を探すのに、時間やエネルギーや金を消費しては骨折り損だ。

### 効用なんか踏みつぶせ

適応は適応可能性を犠牲にする。しかし客の問題を解決するためには、適応しないわけにもいかない。適応可能性の回復には、遊びや、ぶらぶら行進(galumphing)が有効だ。これらは、特定の活動ではなく活動の仕方である。これらは、イナクトメントを多様化するので、適応可能性を向上するのだ。遊びは目的への手段ではなく、目的への回り道だ。遊びには障害物がわざと置かれる。遊びは現実の目標の要請から行動を解放する。遊びが要素を斬新に結合し、これまで気づかなかったレパートリーを生む。生まれたレパートリーを人は回顧的に解釈するだろう。組織の責任ある雰囲気は、自由な揺れを阻害する。その雰囲気は、要素を配置し直す不器用な行為によって逆転させることができるかもしれない。特に功利主義的世界からはみ出した自由な揺れは大事だ。自らについての意味形成が、能力を左右する。新しいイメージ(多様な技能や完成がしみ込んだイメージ)で自らをいつも見ている組織は、それゆえ、状況が変わったとき対処できるようになっている。

### 地図は領土だ

なぜなら本書で強調したように、因果マップを作り、それを以後の出来事にあてがうとき、そのマップがイナクトメントを制約するからだ。ついには、組織の棲むテリトリーはマップと一致してくる。シンボルは物そのものではない、シンボルと物の整合性をチェックせよ、というアドバイスは限界がある。特に「利潤」というラベリングは、世界の意味づけの一つのやり方にすぎないことに注意。

### 組織図の描き方を変えよ

本書の議論に一致する組織図を作るなら、それは人を変数にした因果マップになる(p.326 図 9.2 参照)。各変数は、各人の顕著な特性を抜き書きしたものである(顕著な特性は、その人の部分的包含されている部分を表現する)。旧来の組織図(p.326 図 9.1 参照)は、作るのが大変なわりに、組織の事柄の実際の運びを反映できていない。こうして変数を頂点にすることで、組織の実際のエッセンスを反映できる。

### 組織を進化システムとして視覚化せよ

進化のイメージは、どうやら組織と密接に関係している。関係しているほど管理は効率的なようだ。自分の仕事の状況を進化システムとして可視化するには：①自分の仕事場の写真を沢山撮って印刷し、②ポストイットを貼って生態学的変化、イナクトメント、淘汰、保持に分類しよう。③そして各過程が過剰か過少か、イナクトメントや淘汰を伴わない保持があるか、などなど自問してみよう。さらに、関係アルゴリズム(Crovitz, 1970)も使うことができる。関係アルゴリズムは、新しい解を発見する方法だ。①自分の仕事の状況を文章にし、その中の名詞・キーワード・具体的要素を抜き出す。それを p.331 のディスク A と C の上に書き並べて、A、B、C をペーパーファスナーで留める。②ディスクを回転

させる。すると、新しい関係語によって要素を結びつけることができ、㊸新たな解が発見できる。㊸発見した解を記憶する。㊶～㊸の作業は進化モデルの各過程に対応している。進化モデルの仕事状況への当てはめ方の例が p.333 にある。

### **あなた自身を複雑に！**

複雑化は、適応への処方箋だ。因果マップなら、文章よりは複雑なものが描けるが、それでもかなり単純である。観察者を複雑にする方法はどんなものでも採り入れよう。組織の主たる傾向は単純化だからだ。複雑化の方法はいくつかある。一つは、組織がしばらくの間、知っていることを全面的に疑いながら活動することだ。これは保持されている結果を使わずにイナクト・淘汰することで新しいイメージを蓄えることを意味する。もう一つは、行為をランダム化することだ。焼けたカリブーの骨で意思決定すれば、記憶してしまった適応的なやり方を忘れることができ、適応可能性が回復する。最後に。複雑にすることは、結果というより過程を楽しむことである。イタケーの詩が表現しているように、目標は到達のみならず過程に意義を持たせる。時に過程は到達より重要で、楽しいものである。管理も、理論化も、「全て理解できた」と思ってしまったら終わりだ。組織は多くの人にとってイタケーなのだ。