第2章 組織化について考える技法

セッション3 【要約 by 秋野里奈】

組織化について考える時、2つの困難が生じる。1つ目は「考える」という事についてである。例えばレストランのメニューは品が届く前に書けない様に、科学においても事前に理論の用語や命題を定義したり記述したりする事は難しい。2つ目は考える対象である「組織化」に関連している。組織化は時計に例えられるがその時計は奇妙で、読み違いが多く、見る側の状況によって知らせる時刻が異なる。

研究とは事実を記述するのみにとどまらず、事実をより深く思案する事である。特に、組織は、ある種のアイデアや方法無しに取り組んでも理解出来ない。このアイデアや方法を“信条のようなもの”と呼ぶ。この信条のようなものは、正しいもの、誤っているもの、一部誤っているもの、不完全なもの、見当違いのものが存在している。

例えば、第1章の冒頭の小話を意味のあるものにする為にも、普遍性があり、関係性が扱え、高度に抽象的かつイメージの喚起力豊かなアイデアが必要である。組織の理論化においても些細なアイデアや方法を組織に対して仕掛ける中で何らかのアイデアが得られる。また、そうして得られたアイデアのみならず、そのアイデアを思いつく過程も重要である。理論化の産物であるアイデアはすぐに陳腐化する為だ。

さらに、組織についてのアイデアを得ようとするものは狂気と紙一重であることは、組織について深く刺激的に考える上で触れておきたい。この場合の狂気とは、あまたの事象を素早く次々に考えたり、一つの事のみを考える事である。組織のリアリティーを捉えるものを次々に探しつつ、徐々に一つのイメージに捉われるようになり、それがびっくりするものであればさらに思いが深まり、ここに他の研究者との相違点が現れる。

6つの思考技法を検討しよう。

1. 自分が何をしているかを知ろう

組織を数えられ測定出来るものの捉え、ただ数値を報告すると、考慮すべき何かを取り除いてしまう為、考察を加えたり他の事実に関心を移したりして数をより豊かなものにすべきだ。いずれにせよ、自分が何をしているのか知る事は大切である。また、以前は研究と言えば理解に至る道筋は多数あっても到達する自然は一つとされてきたが、現在は、自然は一義的に理解可能とは言いきれないとされている。よってアンビバレントな思考態度を持つべきだと言える。

自分が何をしているか知る事は、同時にその研究の限界を知る事である。その為には、まず組織行動という用語が示す思考対象を知る必要がある。これはいくつかの問題を内包している。まず行動という語が何を指すのかについてであるが、例を挙げて探ろうとする組織内の特定の人の行動を探してしまう為、問題だ。人は組織の中と外での行動の連続性が強い為である。個人の行動は秩序、規則、予測可能性をもって展開する為、個人の不変的な性向の表出や効果についての理論が有益だ。連続性の議論には、行為は始めれば放っておいても進行するという異なる観点もある。Meadによれば、行動とは表出に対する口実を探し求めての反応である。反応レパートリーによって潜在的であった刺激が注目され、その組織特有の諸過程・諸特質に注目されるようになる。

Walter Nord は組織行動という用語に鋭い指摘をしている、(i) 組織内の問題を社会学、心理学両レベルからアプローチすべきという事、(ii) 行動には連続性があるが、組織内の行動にとって重要な要因はフォーマルな権限だという事、(iii) 組織行動という言葉は理論

的というより臨床的、実践的なニュアンスが強いという事である。

また、総括にあたりさらに組織行動という言葉に触れる。組織行動とは暗に心理学、社会学が結びつけられている。伝統的学問は様々な活動の恣意的な集合体である。よって、両学問がそのまま結合しても組織の理論化は発展しない。さらに、組織的という言葉は組織化に比べて固定的な言葉であり、重要なパターンやフォームを見逃してしまう。この重要性を考える為、物象化の厄介な点を挙げる。組織の場合、「組織が行為する」と言った時、組織は独立した力や機関として扱われるが、これは正しくない。代わりに、事象的過程志向な行動、組織的と呼ばれるに相応しい性質を持つ行動に注目すべきだ。

また、組織的といえる行為のポイントは、孤独でなく社会的で、かなり明瞭に規定される為、様々な人がパターンを存続させるのに必要な構成部分に貢献出来ることである。人の交代によって過程と結果が根本的に変わる二者関係に対し、組織は互換可能な人々の貢献によって、そのパターンが維持されている。

セッション4 【要約 by 吉澤幸佑】

2. トリレンマを覚悟しよう

研究にはトリレンマ、即ち「あちらを立てればこちらが立たず」といったことが必ず起こるものと覚悟し、気楽な気持ちでやる人が練達の研究者である。特に社会行動の理論について同時に、「普遍的(general)」「精確(accurate)」「簡潔(simple)」という3つの要素を満たす理論はありえない。この命題を示すために時計の文字盤に模した図を用いて説明する。便宜上これを3要素の頭文字を取ってGAS文字盤と呼ぶことにする。この文字盤には12時のところに「普遍」、4時に「精確」、8時に「簡潔」という文字が記され、3要素のうち二つを追求しようとした研究は、必ず残りの1要素を犠牲にせざるを得ない。

このトリレンマの不可避性を認めようとしないところに今日の研究の問題点があり、これにより中身の伴わない研究が生まれているから、妥協を良しとし、研究のスタンスを適宜変えることが研究者には必要である。まず自分の立ち位置を確定し、別の11の研究に注意を払わなければならない。

<2時の研究>

GAS文字盤によると、2時の研究は普遍的で精確であるが簡潔でない。2時の研究の人はオッカムの刃(=より広範囲な事象を説明するより単純な理論を良しとすること)を犠牲にしてでもあえて過剰決定しようとする。ここでいう過剰決定という概念は、ある一つの行動が生じるのに実際必要な因子以上の因子が人間の行動には通常あるというものであり、即ち一つの結果(=行動)に対して必要以上の因子を想定するということである。「オッカムの刃を満足させる説明は、満足よりもむしろ不安をもたらすのである。2時の研究者は過剰決定の説明を良しとするので、彼らにとってはいっそう内心忸怩たるものがある」(p.48)。

この2時の研究の具体例として、Steinbeckの行ったいくつかの憶測がある。

「先史時代の動物たちの場合絶滅の直前にその武装レベルがピークに達していた」

「人間社会の武装レベルがピークに近付いている(と仮定)」

「仮定を認めるならば人類の絶滅も近いのではないか」

という問題の広げ方がそれである。これは具体的な観察(絶滅直前の種の武装レベル)に基づいて、その精確な観察が広げられ他の種にも普遍化されている(p.49)。

<6時の研究>

精確で簡潔だが普遍性が疑わしい。人為的に操作された状況でなされたものが多い。ケーススタディや研究室の研究。Cronbach (1975)によると、“コンテキストにおける解釈”ということで、心理学者が現実になしうるモデルとしてはジャーナリストや劇作家の方が物理学者よりも精確なのではないか。多くの心理的事実は時と共に変わるので、われわれは解釈を状況特定のなものとして限定すべきだ。としており、これは6時の研究の姿勢と整合する。また他の論点として、

- ・ケーススタディを用いる研究には理論の多面的適用によって統計的検定における自由度に相当するものがある(Campbell, 1975)
- ・定性志向の研究者が定量志向の研究者に引け目を感じることはない。(記述の自己増殖化に歯止めが利かないウォーターゲート症候群)

<10時の研究>

筆者が最も好むタイプの研究。精確さに目をつぶるが普遍性と簡潔性を兼ね備えている。具体例としてはゴミ箱モデルや組織化された無秩序など。10時の研究者は演繹的知識よりもアフォーリズム(警句)作りにいそしむ。対象についての凝縮された伝達可能な形の奥深い個人的理解の表現である(Ravetz, 1971, p.375)アフォーリズムは純粹で簡潔だが、言明の永久性と客観性を持たない。しかしアフォーリズムは研究を推進するという点で重要である。また「憶測」というものがアフォーリズムの要件であるが、この「憶測」は10時の研究者のものである。「憶測」が「推測」と異なるのは前提やデータになんらかの不確実性があり、従って得られた結論が確定的でないことである。社会科学においては事実上、憶測が支配的である。

3. “進行形”で考えよう

組織は資材、人間、金、時間、解、問題そして選択の流れを取り扱う。この流れという言葉は時に早く、時に遅く流れるいくつかの異質なものの流体の流れをイメージするとよい。同じ川の流れに2度足を入れることはできないのと同様にわれわれは同じ仕事を2度することは出来ない(Vickers, 1967)。

管理者や研究者は、静止したスナップショットを組織の実体として捉えるのではなく、流れや変化というその本質をみなくてはならない。本書はこの過程を、組織の特性を利用して知的にコントロールしようと試みる(図 2.2)。

安定的なイメージを与える名詞、“展開する”という言葉で以て組織を表現するのは好ましくなく、過程というイメージそのままに組織化を定義すると、「社会的相互作用という営み(=相互連結サイクル)を順序良く結びつけるためのレシピの集合」となる(p.58)。組織化のレシピは3つの過程(イナクトメント、淘汰、保持)からなり、組織化活動の大部分を占めている。(第6~8章に詳しい)この3つの過程によって形成される配列は属人的であり、ゆえに多様である。またこの組織化の核心であるレシピは、主に表出のスキーマであり、組織の描く青写真を実現するためのものである。

まとめると、組織化は組立のための共有されたレシピと経験の流れの多義性を処理するための諸過程の調整を伴い、これらの過程そのものも流れである。過程は流れから組み立てられ、流れに向けられそして流れを要約する(pp.61-62)。ゆえに進行形で考えるべきである。

4. メタファーを変えてみよう

組織論において、組織はメタファーにより表現されることが多く、それは組織のある面をうまく表現しているといえる。というのも、メタファーは言語に柔軟性と表現力を与えるものだからだ。Ortony (1975)は以下に述べる3点の考察をもとに、メタファーは「良い」ものではなくて「必要不可欠な」ものだ(*metaphors are necessary, and not just nice*)と主張しており、多くの理論家も同意するところである。

- ① メタファーにより、その事象の性質を簡潔に表現できる。
- ② メタファーにより、言葉で表現しがたい特徴を暗に表現する(*predicate*)ことができる。なお、すでに言葉で簡潔に表現できるものに、わざわざメタファーを使うのはぞっとする(ほどばかげている)。
- ③ メタファーは肌に感じた(*perceived*)経験に近いもので、そのため、感情・感覚・認知の面で生き生きとしたものである。

また、Mary Catherine Bateson (1972, p.285)によれば、「自分自身こそが、自身の周囲の組織的な事柄を初めて理解するために必要なメタファー」であり、すなわち、「外を見たときに自分が見ているものは、自分自身に似たなにか」なのである。

メタファーは異なるものをあたかも同じもののように扱うのであるから、厳密に言えば全て誤り(*mistake*)である。しかしその誤りは部分的なものにすぎず、メタファーは、他人には説明しがたい個人に特有の現実をとらえていることがよくある。そういう意味で、管理者(*manager*)が非常に貧しい(*poor*)メタファーを用いることが多いというのは悲しいことだ。

さて、ビジネスの世界でよく用いられるメタファーにミリタリー・メタファーというものがある。このミリタリー・メタファーはビジネスマンが彼ら自身やその行動についての考え方をうまく表しており、以下の理由から管理者はこのメタファーを好むようである。

- ① ミリタリー・メタファーは自己成就的予言である(仮定そのものによって仮定が事実となる)。
- ② ミリタリー・メタファーは、人々が避けたがる不確実性や無秩序を隠してくれる。
- ③ 軍事組織に多く見られる権威主義的人間はビジネスの世界でも権力のある地位に就きやすい。すると、その人は自分の世界観を他人に押し付けるようになり、その考え方が組織に波及していくにつれて人々は軍事用語を使うようになる(すなわちミリタリー・メタファーが浸透する)。

しかし、ミリタリー・メタファーが考えなしに、あるいは慢性的に用いられるのは良くない。なぜなら、①問題解決や組織化の仕方のレパートリーが狭くなったり、②軍事的組織以外の組織を見過ごしてしまったりするからである。これらは避けるべき状態であり、そのためには他のメタファーを使ってみる必要があるのだ。

5. おもしろさを開拓しよう

おもしろい(*interesting*)アイデアを生もうと意識的に努力することは大切な思考技法のひとつである。社会科学におけるおもしろさについて、Murray Davis (1971)は以下のような

主張を展開している。

- ① おもしろい理論はすべて、観衆が当然と思っている仮説(assumption)を否定するような性質を持つ。
- ② 人間は、自身の仮説と合致する命題(「当たり前だ」)、それを否定する命題(「ばかげている」)、それに触れない命題(「無関係だ」)にはいずれも興味を示さない。
- ③ 素人と専門家の間には二重対立(double dialectic)と呼ばれるジレンマが存在している。すなわち、素人にとっておもしろい仮説は専門家にとってつまらないものであり、逆に専門家にとっておもしろい仮説は素人にとってつまらないものであるため、両者を面白がらせることは難しいのだ(専門家が当然とする仮説はすでに一般常識的仮説を否定するものであるから)。

また Davis はおもしろい(を思わせることができる)説を以下の 12 のカテゴリーに分けており、これらは組織論にもかなり関連性があるといえる。

- ① 普遍性 Generalization
局所的だと思っていた現象が実は普遍的なものであった。逆もまた然り。
- ② 組織 Organization
秩序や構造がないと思っていた現象に秩序・構造があった。逆もまた然り。
- ③ 因果性 Causation
因果関係において、独立変数と思っていたものが実は従属変数であった。逆もまた然り。
- ④ 反対性 Opposition
似ていると思っていた現象が実は正反対のものであった。逆もまた然り。
- ⑤ 共変動性 Co-variance
二つの現象に正の共変動関係があると思っていたものが逆に動いた。逆もまた然り。
ただし Davis は別の形も提示している：現象間の共変動性が直線的ではなく曲線的だった。逆もまた然り。
- ⑥ 共存性 Co-existence
共存すると思っていた現象が共存し得なかった。逆もまた然り。
- ⑦ 相関性 Co-relation
独立の現象と思っていたものが実は関連していた。逆もまた然り。「組織化された無秩序」「ゴミ箱モデル」などは優れているからではなく、いま流行している一般的仮説(組織内部は緊密に結びついている)とかけ離れているからおもしろいと思われ、注目を集めたに過ぎない。
- ⑧ 機能性 Function
目的達成手段として有効に機能していないと思っていたものが実はちゃんと機能していた。逆もまた然り。これは政治的に利用されやすい(社会制度が機能しているかどうか論ずれば改革の必要性を操作できる)。また、人間は予期せぬ機能・逆機能に注目しやすいので、機能分析は組織理論の良い出発点なのである。
- ⑨ 抽象性 Abstraction
個別的現象と思っていたものが実は全体的現象であった。逆もまた然り。
- ⑩ 複合性 Composition
多くの異質な要素からなると思っていた現象が実は一つの要素からなっていた。逆もまた然り。

⑪ 評価性 Evaluation

悪だと思っていたものが実は善であった。逆もまた然り。また、評価性に関して、おもしろさを生み出すには2つ方法がある：

- A) 観衆の評価を観察し、その評価の反対を示す側面を取り出して述べる方法(選択法)。
- B) 他の社会の同じ現象、同じ社会の過去の現象など、現象の比較基準を変える方法(比較法)。

⑫ 安定性 Stabilization

不変に見えるものが実は常に変っていた。逆もまた然り。

ところで、研究において、おもしろさを意識的に追求することはさほど奇妙なことではない。もしすべての理論がいつか、どこかで、誰かにとって面白いものであるならば、研究者は(正確で)つまらないものだけでなく、(不正確で)自身にとっておもしろいと思うものも、すすんで研究するはずである。また、不正確な理論を追求することは、その思考の過程で観察される事柄がより正確である可能性があるから、不正確であっても研究することは良いことであろう。それが素晴らしい研究材料へと導いてくれるかもしれない。

人が命題をおもしろいと思うのは、今まで知らなかった真実を伝えられるからではなく、今まで間違っていると思っていたものが真実だと伝えられるからである。(これは組織論がおもしろくなりうる根拠となる。)

6. ミニセオリーを喚起しよう

多くの人は組織化について優れたミニセオリー(implicit theories)を持っているが、それを意識の表面に呼び起こすことはなかなかできない。それらを喚起すること、すなわち、連想を重ねそれまで気づかなかった一連のアイデアを発見することもまた重要である。

アイデアと出会うには、アクセスのしやすさと、内挿法・非影響的測定法といったテクニックが必要だ。また、発見される事柄そのものよりも、それを発見するために展開された推理(reasons)の方が重要である。推理こそが組織についてより優れたアイデアへのエンジンとなるのである。

結論

平凡でもなく見掛け倒しでもない組織のイメージを本書でこれから述べていくが、その要点を先にまとめると、「現象の多様性は研究者の多様性によって克服され、現象がより十分かつ意味あるように把握される」というものである。そして多様性は、①思考の方向・研究方法においてアンビバレントであることや GAS 図での立場をかえることや、②現象をそのまま額面通りに受け取らないことによって高められる。また、多様性は、③メタファーを検討し、組織のフロー・リズムを理解しようとすることや、④見慣れぬ表出に対する受容・注意・努力は、人々の仮定の根拠によって彩られることを理解することを意味する。

隠されたテーマや連想、アイデアの発掘の難しさは一部、自分なりの理解を公表すると愚か者だと思われるかもしれないという躊躇にあるが、理論化はすでに狂気であるから問題ない。また、組織化について考える際、いつでもどこでも、すべてに多少の不条理があるということは覚えておく必要がある。