

第6章 イナクトメントと組織化

セッション12 【要約 by 秋野里奈】

イナクトメントの本質は、①経験、②限界、③シャレードの3つの例で示される。組織研究における皮肉の一つに、管理者の行為の実情を誰も十分に理解していない事が挙げられる。この第6章は意味形成の舞台を設定する行為に関する章であり、イナクトメントにより経験の流れの一部を囲い込み、構築している。

イナクトメントの例

① 経験のイナクトメント

管理者が、インプットを受動的に処理するのではなく、自らを取り巻く事象を整理し、何らかの秩序を押し付ける事で、活動の産物としての経験が存在する。管理者は環境の一部のみに注目し、それについて他の人と話す事で、その状況が変数同士の関係に要約され秩序的になる。

William James は、組織の意味形成が如何なるものかについて描写している。世界の内容は一人一人の秩序によって与えられており、これは主観的な関心とはかけ離れている為に、秩序を分けて関心があるアイテムを選び、他の関連のあるアイテムと結びつける事で、繋がりや傾向の一定の筋を見出す事が出来、起こりうる事柄の予測が可能となる。この世界で唯一のリアルな秩序は同時存在性であり、これを部分に分けて関係を発見し、ある関係を我々にとって本質的とした上で、その他を無視する。

分解されうるカオス(世界)は流動的・多義的であり、組織はこのカオスから見つけた関係を順序立てて関連付ける。これは第3章で因果マップを作成したのと同じである。James が関心を寄せるのは前後関係と正負の関係の繋がりである。また、前後の秩序を創造する時、全く感知していなかった関係を読み取る事もあり、因果マップは発明されるものというべきだ。また、意味形成は人によって異なり、人々は各々の世界観を似せる為に多くの時間を使う。その為、同じ組織内で相違が大きい場合は、結びつきは弱いと言える。前後関係を知る方法は恣意的な為、重要ではない。James の良い点は、秩序を分けてアイテムを選び事象を結びつけるという身体的な面にある。イナクトメントとは、分けるという行為それ自体が示唆しており、経験の流れの一部分をより深く注意する為に分離することである。

② 限界のイナクトメント

Piet Hein によると、限界とは行為し損なう事を指す。故に、限界についての知識はテストの回避に基づく。回避されたテストにより、環境・自身のレスポンスレパトリの制約が自覚され、行為を不可能にする制約についての観念的思い込みが無為を正当化する。やがてその制約が実体となり、問題に直面した管理者の選択の幅を狭める。一方、Harold Garfinkel の学生によるデパートでの値切り交渉の実験にも示されるように、思い込まれた制約を破壊する者の利得は大きい。この実験を回避されたテストに基づく知識に関する一般命題に拡張すると、「標準化された期待(=思い込みの制約)への手出しを回避する事は学習しうる機会を回避するという事実が根底にある付与された標準化と言える。また、ルールが重大なほど回避されたテストに基づく可能性が高い」となる。

組織は回避されたテストに基づく見せかけの知識から成る。回避されたテストを命題化すると「失敗の恐れが大きい程、その世界についての知識は回避されたテストに基づく可

能性が高い」となる。

これまでの議論は、直接的結果がテストするか否かを左右すると論じたが、結果の解釈は単純でない為、テスト回避には認知的側面もある。テストの試行の失敗を、組織や人に必要な小さな挫折と捉えるならばむしろテストを回避しない。又、ゼイガルニーク効果との類似点を考慮しても、未完作業である回避されたテストは回避されていないテストよりも気になるはずである。組織が持つ知識の多くは回避されたテストに基づく。ここで、テストを試行・回避する要件や状況が疑問となる。

歴史的に遅れた人は制約という無為を破り、得をする。管理者は環境と組織について思う程よく知らない。この理由の一つは、管理者が無意識にテストを回避し、回避を正当化する説明を組み立てているからである。また、回避者が妥当なテストの場合、思い込み制約を破る人の結果が回避者の代理学習となる。そして管理者間での日々の合意形成や代理学習が、環境についての二重三重の無知を生んでしまう。これは阻止されたイナクトメントが理由となる。管理者が直接経験したことが無いものを知っていると結論づけてしまい、その傾向が強化され、全ての人が一致しているならばそれは事実となる。

③ シャレードのイナクトメント

シャレードとはジェスチャー・ゲームのことである。判じ物を演じることといってもいい(Jencks & Silver, 1973)。もともと、判じ物とはある対象を同じ発声を有する他のもので表現する事である。シャレードにおいて、行為者はイナクトされた環境をアウトプットとして提示し、観察者は自分たちが関係付ける事の出来るディスプレイに直面する。イナクトメントのイメージとして、判じ物はその本質を捉えており、組織にとって重要である。組織において人は、自分たちが何を行っていたのかを知る為に行為する。判じ物をイナクトする者は観察者に何を伝えているのかを知る為にシャレードまがいを演じ、シャレードを演ずる人は、観察者にとっての環境の大部分をイナクトする。これは組織でも同じである。

結論

組織化モデルにおける生態学的変化とイナクトメントとの間の相互関係の図は、組織のリアリティの源泉が主体的である事を示す。組織における人々は、後に自らに押し付けるものを繰り返し押し付けている。組織と環境の関係についての昨今の研究は、両者の境目は明確ではなく、組織が環境を創るという点を軽視しがちである。後半ではこの偏向を是正する。

セッション 13 【要約 by 樋本亮】

イナクトメントの特徴

囲い込みとしてのイナクトメント

イナクトメントとは囲い込み(bracketing)のことである。知覚対象(・環境・生の情報)から一部分を抽出(=囲い込み)したものがそのまま組織にとっての環境となり、その抽出(囲い込み)はそれを行う人の関心が大きく影響してくる。

このことは Niesser (1976)の知覚サイクルとその重要な要素であるスキーマを用いるとよく説明できる。スキーマとは、経験(=環境・知覚対象)から形成され、知覚を制約する作用を持つもの、すなわち経験の一部を囲い込むものである。Niesserのいう知覚サイクルとは以下の様なものである：知覚された環境がスキーマを形成し、そのスキーマが(環境の知覚という)行為を方向づける。方向づけられた知覚に基づいて環境がサンプリングされ、

その環境がスキーマを修正する。これが不断に続く(p.201 図 6.1 参照)。

サンプリングはイナクトメントときわめて似ており、また、知覚活動は自己成就的予言といえるだろう。イナクトされた環境が稀ではなく普通に思えるのは当然のことなのだ。組織において先に述べた知覚サイクルが多くの人間によって成り立つことに注意すると、集団思考という概念が重要になる。すなわち、組織のメンバーが特定のスキーマを信じるようになると、それを正当化する情報・環境を求める方向にサンプリングが行われ、スキーマが更に強化される。これは重大な判断ミスを招きうる。また、この集団思考をふまえると、スキーマは自在に定義・自己正当化できるものであるといえる。

逸脱増幅としてのイナクトメント

イナクトメントには逸脱増幅因果構造をもつものがある。この構造は負の記号を偶数もつものであるから、初期の小さな事象が大きな結果を生み出す可能性がある。Weiner (1976)のいう「能力累増」現象はこのことを顕著に表している。ある問題を解決するのに割く時間のある者は、その問題を彼らだけが扱えるものに変質させてしまい、さほど時間のない者は細部が分からず次第に疎外されていってしまう。つまり、「出席」という小さなことが「出席率の高い者のみが扱え、コントロールできる環境」という大きなものを生み出すのである。

自己成就的予言としてのイナクトメント

イナクトメントは導出的意味形成(≡循環思考、自己成就的予言)といえる。すなわち、ある人の考えが他人に移出され、移植され、それが知識として再発見されるのである。類似現象としてロジックの推定というものがある。音楽の聴衆は演奏される曲が意味あるものだろうと推定し、なんとかして結局何らかの意味を見出す、といったものである。自己成就的予言と異なるのは、予断の特定の内容は含まず、ある種の秩序はあるもののそれを発掘・創造するのは聴衆次第だとするところである。管理者が多義性を削減しようとするとき、このロジックの推定に働きかける。つまり、「世界に対する自分の観点・行動は正当で、組織の他の人々も同じような観点・行動をもつ」という仮定を基に環境をイナクトするが、仮定自体はチェックしない。非多義性を推定することが、管理者が環境の非多義的要素のみを見出す誘引となるのだ。自己成就的予言の事例や実験は数多くあるが、共通する特徴は、自分自身がその環境を生み出す要因になっていることに気づかないということにある。

リアリティーの社会的構築としてのイナクトメント

リアリティーの社会的構築とは、知覚対象の根底には絶対不変のパターンが存在しているという考えのもとで、それが何であるかを協議することを表す。つまり、対象の様態が解釈により変わることはなく、何がそこに「ある」のかを協議するのみ(≠行為)である(≡知覚された環境)。それに対し、イナクトメントは、管理者が自身の置かれる環境(≡知覚対象)を自ら編集(構築、抽出など)することを指す。すなわち行為が知覚対象の一部を構築するのであって、それは解釈によって変わりうる。後で自分が知覚するものを自らそこに「置く」(＝行為)のである。協議された環境(＝知覚された環境)、リアリティーの社会的構築という概念は、客体(知覚対象)の持つ情報を主体(組織)が得るという「客体→主体」の構造のみ捉えている。一方でイナクトメントは、主体が客体の一部構成するという「主体→客体」の構造も考慮しており、この「主体⇄客体」の相互作用が組織化モデルにおいては「イナクトメント⇄生態学的変化」の相互作用に表されている。言い換えると、知覚され

た環境は組織のインプット要素であり、イナクトされた環境はアウトプット要素であると言える。また、知覚された環境は、組織に影響を与える現在の状況を定義したものであるのに対し、イナクトされた環境は、過去の事象を因果の関係から捉えたものである。その蓄積が因果マップであり、このイナクトされた環境が現在のイナクトメントや淘汰を規定するのである。

その意味するもの

多くの組織研究者の論ずるように、世界を組織と環境に二分してしまうと、人が見ていると思っているものを発見する可能性しか認めず、それを発明する可能性を排除することになる。二つのアイテムについて、その内部の連帯性というのは相対的であるという Heider (1959)の主張を踏まえると、連帯性が強いものが連帯性の弱いものに対する制約、規定になると言える。(すなわち、比較的連帯性の強い組織が、比較的連帯性の弱い環境に対する制約となる。) また、組織は大きくなるにつれて自身が環境の一部となり、淘汰システムとなり、自身に制約を与える環境に制約を与える。研究者は、そもそもの絶対的なものとしての環境(“the environment”)について言及するのではなく、環境は複数あって(“an environment”)、見る人により異なり、容易に再編されるものだということを主張すべきである。イナクトメントという観点から言えることは、組織の人々は自分たちが「行っていること(行為)」についてもっと意識し考えるべきだということである。自分自身がイナクトされた環境を生み出していることに気づいている組織は、物事の真偽ではなく、それが妥当であるか否かを考えるだろうし、またそうすべきである。