

マネージメントにおける意味形成論の展開

近藤, 弘毅

<https://doi.org/10.15017/3000226>

出版情報：経済論究. 105, pp.43-62, 1999-11-30. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

マネジメントにおける意味形成論の展開

近 藤 弘 毅

I. 序

組織がいかに環境適応するかという問題は経営組織論および経営戦略論にとって中心的な課題である。環境の変化に応じて有効な組織の形態が変わるというコンティンジェンシー理論以来、情報処理パラダイム（加護野，1980）は組織がいかに多くの情報を処理し環境の不確実性を回避するかという問題を取り扱ってきた。

それに対してChild（1972）、Miles & Snow（1978）といった論者は、機能主義的に環境に影響を受ける部分（work organization）と政治システム（dominant coalition）を分け、環境を能動的に選択し影響を与える戦略選択とその管理プロセスに注目した。

これらの諸理論はSimon（1976）の意思決定論とオープンシステム論に多く依拠している。それに対してThompson（1967）やWeick（1979）といった論者は、こうした意思決定をメタレベルで規定する決定前提や状況定義といったものに注目した。特にWeickはオープンシステム論を「組織が環境からの莫大で多様な情報を扱う契機となった。そのためそれまでの組織論の中では意味形成に対して最も関連が深く、研究者の注意を構造からプロセスへとシフトさせた」と評価し、同時に「何が外部（out there）で何が内部（in here）を区別できない」という基本的な問題を解決できないために環境適応のプロセスへの方法論的なシフトを続けられない

（Weick, 1995, p.70）という限界を指摘している。

一方、Weick（1979）は組織の環境認識に注目し、それを人々が作り出した状況定義を相互作用的に共有しあい現実に当てはめていくプロセスとして示した。その相互作用は環境の不確実性というよりも環境が示す多義性を削減し状況に対する合意を形成するという方法で行われる。組織の環境適応は新しい状況定義を創造するか、もしくは古いものを保持するかという人々の認知活動として捉えられる。

意味形成論はこうした理論的な背景の下で、組織の行動が構成員が作り出す「意味」によって規定され、また可能になるプロセスを解明する視点として発展してきたと言える。本稿では「組織とそれが直面する環境の両方を構築するうえでの中心的な活動」としての意味形成（Weick, 1995, p.69）を、まず第一に意味形成とは何か、第二に人々がどのように意味形成を行う（刺激を選択する）のか、第三にそれがどのようなフレームによって規定されるのか、第四に創造された意味がどのように組織内に広められるか、第五に意味形成によって組織内部の行為（action）と信念（belief）がどのように創造されるかという順序で概観する。

II. 意味形成の一般的な特性

1. 最小意味構造（minimal sensible structure）
意味が成り立つには、2つの物事とそれを結

び付ける関係性が必要である。Weick (1995, ch. 5) では、意味を構成する最小単位である最小意味構造を、手掛かり、枠組み、関係の3つと規定している。

手掛かり (cue) とは、抽象度が低く現実の生々しさを表す言葉である。それは「現在経験している瞬間」であることが多く、人々が経験の流れの中から自らの現在の状態に応じて注目するものである。

枠組み (frame) は、より抽象度が高く包括的な言葉であり、そこに手掛かりが配置されることによって意味を知覚可能にするような認知的枠組みである。認知的枠組みは、それによって手掛かりが気付かれ引き出され、知覚できるようになる暗示的もしくは明示的なある種のフレームの作用を示している。こうした枠組みは普通「過去の瞬間」であることが多く、社会化や伝統、先例といった組織的な記憶がその機能を果たす。

そして関係 (connection) とは、単純に類似のパターンである。これらの3つは手掛かりだけでも、枠組みだけでも意味を成すものではなく、枠組みの中に手掛かりが配置されたとき、その関係性が意味として知覚される。

すなわち人々が現在自分が置かれた状況を理解しようとするとき、現在の出来事の一部を手掛かり (cue) として注目し、それを個人的・組織的に蓄積された過去の経験 (frame) と結び付けることによって人々の心の中に意味を形成することが可能になるのである。

このうちプロトタイプとなる過去の経験 (frames) が欠除していると意味の探索が困難となり、現在の経験の理解に時間がかかる。また Westley (1990) は、組織内部の社会とそこでの戦略形成から排除された人が、理解すべき多くの文書 (cue) を渡されるにも関わらず、その

意思決定を理解するフレームを渡されないために意味形成が出来ないという問題を示している。

以下では、まず人々がいかにして純粋持続としての経験の流れから手掛かり (cue) を受け取るかという問題を中心に、Weick (1995, ch.2) における意味形成の一般的な7つの特性を見ていくことにする。次いでどのような枠組み (frame) が人々の意味形成に影響を与えるのかを、意味形成の実体としての語彙 (vocabulary) を見ることによって明らかにする。

2. 意味形成の7つの特性

意味形成とは人々が彼らの置かれた状況についての「解釈」を作り上げるプロセスである。その解釈は必ずしも状況を正確に把握するように作られるとは限らない。むしろ組織内で意味形成を行う諸個人にとっては「この組織では、このように振る舞うのが意味のあることか」と腑に落ちる (金井, 1999) 解釈を作り上げるプロセスであり、行動のもっともらしい根拠を構築すること (Scott, 1995, p.77) である。このように構成員にとって意味のある解釈とは、人々が経験の流れの中で何に注目して刺激や手掛かり (cue) として受け取るのかに依存しており、注目される刺激は正確な意味をつくる客観的な基準よりも、組織メンバーの持つ主観的な基準に基づいている。

意味形成のアイデアは主に「エスノメソドロジー」と「認知的不協和理論」に依拠している (Weick, 1995, p.14)。意思決定論がある問題に対していくつかの選択肢のなかから最適もしくは満足な解が選ばれる過程を分析するのに対して、エスノメソドロジーは最初に行った決定を正当化するために、人々が回顧的に解釈を作り上げる過程を分析する。また不協和理論は、ネ

ガティブな結果を持つ決定の意味を修正しようとする決定後の努力を分析する。人々は結果を手にとり、それからその結果を作り出すもっともらしいストーリーを構築することによって、その結果を知覚可能にするのである。

テキストとして読まれるべき環境を人々が正確に解釈しようとするのではなく、その解釈は人々自身の状態に依存して決まる。この意味形成のプロセスを説明するために、以下に7つの特性が説明される。これは人々が、どういった基準で何を刺激 (cue) として選択し、意味の枠組み (frame) に配置するかを観察するための手掛かりである。我々は自分自身の置かれた状況を理解しようとするとき (すなわち意味形成をしようとするとき)、以下の7つの性質に従っていることに気づく。

(1) アイデンティティの形成に基礎を持つ。

意味形成のプロセスは、諸個人のアイデンティティの感覚を持ちたいという欲求から生まれる。人々は他者に対して一つの自己を演じながら、どの自己が適切であるかを決定しようとして、継続的な再定義をうける存在である。このように、変化する自己の感覚を展開し維持するプロセスは、自分自身のポジティブさを強調しようとする要求、自己を有能であると認識しようとする要求、自己の一貫性の要求、といった自発的なニーズが作用していると考えられる。他者が自分に対して抱いていると感じられるイメージと、自分自身が抱くイメージにズレが生じると、人々の自己概念の再確認のために意味形成プロセスが引き起されるのである。

また人々は環境と観察される結果に対して自己を投影することで自らのアイデンティティについて学習する。人々はアイデンティティのための手掛かりを他者の振る舞いから受け取り、また同時に他者の振る舞いに対して率先して影

響を与えようとアクティブな努力も行う。

このようにアイデンティティは相互作用のプロセスにおける自己の定義によって形成されるが、それは自分以外の環境についての意味を考える上で初めてなりたつ。また逆に環境に対する定義は、それが自分に対してどのような意味を持っているのかにもとづいて形成される。ある状況を意味するものは、それを扱っているいるあいだに「私」が誰になるのか、すなわちその状況下で私が採用するアイデンティティによって規定されるのである。アイデンティティをめぐる苦闘は、意味形成をスタートさせる基本的な刺激であり、そのことが組織にその環境に応じて行為することを可能にするのである。(2) 回顧的である。

Schutz (1967) は時間を「純粹持続 (pure duration)」と「分離した区分 (discrete segment)」という2つの形態に分類している。人々は本来平坦で輪郭のない純粹持続としての「経験の流れ」に知性を介入させることではじめて個別の分離された区分として諸経験を知覚可能にできるのである。現実には「輪郭も境界も差異もない」純粹持続である。それを個別の意味あるイベントとして知覚するとき、諸経験として注意される客体は既に過去のものになってしまう。そのため人々が意味あるものとして知覚する個々の経験は、純粹な現実ではない。

以上のように、意味形成とは現在の視点から過去の経験を再構成する活動である。このとき、過去の経験のなかで何が意味の手掛かり (cue) として注目されるかは現在の視点に左右される。人間をプラグマティックなものとして捉えれば、現在進行中の計画や目標、それに感覚といった現在の状態が、注目すべき過去の手掛かりを選択する。そして人々が感じる意味は現在の視点から選択され、現在の目的の影響を受け

て再構成されたものになるのである。

ここでは、分析的な単位としての刺激—反応図式が役に立たないことに注意すべきである。それは回顧的な意味形成においては、反応（行為）が起こったあとでのみ、そのもっともらしい刺激が定義され、意味が理解されると考えるからである。

(3) 認知可能な環境を現実化する。

人々は、自らの直面する環境の一部を作り出す。イナクトメントという言葉は、人々が抱く組織のリアリティーの源泉が、実は主体的であり（Weick, 1979, p.198）、組織内の人々が立法者のように権威ある行為によって現実を構築する（Weick, 1995, p.16）という側面を示している。Weick（1979, pp.199-215）は、イナクトメントを(1)困り込み(2)逸脱増幅(3)予言の自己成就(4)リアリティーの社会的構築、という4つの特徴を持つと説明しており、そのことによって組織と環境の境界が明確なものではなく、組織が環境を作るという側面を強調する。「環境」という固定された何かを人々に対置するのではなく、人々が行為によって彼ら自身の直面する制約や機会となる材料を創造するのである。

イナクトメントという特徴をもとに意味形成を考える上で注意すべき点は、人々が環境から受動的にではなく、自らの行為の結果として刺激を受け取るということである。それに対して原因—結果、刺激—反応、主体—客体といった分析方法は、実は進行中の共同決定プロセスにおけるある瞬間を描写しているにすぎないということに注意を促している（Weick, 1995, p. 33）。

(4) 社会的である。

意味形成という言葉は、人々に個人的なレベルの分析という観点から考えさせてしまいがちである。しかし自己の内部で個人的に行われて

いるように思える意味形成も、暗黙の他者の言動を前提になされるという意味では、社会的なプロセスとみなさざるを得ない。人間の思考は物理的な他者の存在との対面的（face-to-face）なコミュニケーションだけではなく、対面していないが暗黙に制定された「他者」の存在によっても影響を受ける（Blumer, 1969）。独り言も聴衆を前提としているように、全ての意味形成活動は社会的である。

つぎに、社会的活動としての意味形成にとって重要なのは、言語の使用を通して意味が共有されるという点である。そのため意味形成プロセスの分析では、組織内で言葉がいかに使われているかという側面に注目する必要がある。すなわち人々が生み出す言葉が、組織の環境を構成し彼ら自身の行為を規定する側面であり、また名付けや定義付けによって人々の行為が可能になるという側面である。マネージャーは、このような言葉の性質を使用して、参加しなければならない全ての人の地位（position）がそこで明らかにされる、次にありうべき行為の展望を説得的に論じることができる実践倫理的かつ対話的な作家（author）でなければならない。

(5) 進行的である。

意味形成のきっかけは「進行中」の物事が「中断」することによっても引き起され、そのとき人々が抱く感情に依存する。人々は進行する出来事の直中に投げ込まれており、物事の進行やその中断によって様々な感情が発生する。例えばある経験の流れの中で、期待に反して物事が中断されその中断が良く解釈される場合、あるいは物事を中断する悪い外因がなくなり、期待に反して中断がなくなるといった場合はポジティブな感情が生じる。また逆に期待に反して物事が中断され、その中断が悪く解釈されるような場合はネガティブな感情が喚起される。

経験がスムーズに流れているあいだは人々の知覚はほとんど発生しない。上記の「期待の中断」によって、知覚の「覚醒 (arousal)」がおこるのである。そのときの感情が意味形成へと結び付けられる¹⁾。意味形成が感情に結び付けられると、人々が同様の感情を抱いたときにその出来事が想起されやすくなる。このことは、過去の出来事が、同じ出来事の発見 (look the same) ではなく、同じ感覚 (feel the same) によって再構成されやすいことを示している。

(6) 引き出された手掛かりへの注目。

人々はデータの全体を見るよりも、その一部を見て全体を把握する傾向がある。そして一部を見る時の方が全体を見るよりも、はっきりとした意味をとってしまう。意味形成においては、そのように小さく些細な手がかり (cue) が驚くほど大きな影響を持つことが分かる。

意味形成とはこのような小さい手掛かりを肉付けすること (p.133) であるが、その手掛かりに対してどのような意味がつけられるかというのは、人々が持つ文脈 (context=local contingencies) に依存している。文脈が手掛かりとして見えるものを決め、その解釈そのものをも決めてしまう。文脈が意味形成に対して持つ意味と言うのは、次のように非常に多様である。文脈が人によって違うためにそのギャップが政治的な問題を引き起こす。また逆に、本来まったく誤った情報から手掛かりを得たのにも関わらず、人々がそれぞれのもつ多様な文脈から肉付けを行い、結果として成功を引き出すこともあり得る²⁾。

1) 西欧の自律型人間の社会では、お互いの仕事の進行を干渉することが少ないため感情が生まれにくい。また、ごく親しい間柄で助力を得ることは双方が期待しているため、感謝の感情が発生しにくい。といった事例が期待の中断と感情の覚醒の説明として用いられる。(p.48)

(7) 正確さより、もっともらしさに導かれる。

出来事に対する正確な意味付けと言うのはできるなら望ましいが、それは滅多に追求できることではない。それよりも実際の意味形成の現場では、もっともらしい意味付けがなされることが多く、意味形成の分析においてもデータの正確性という基準はあまり重要ではない。それは、以下の理由によると説明される。

まず人々は大量なデータに圧倒されないように、情報獲得にともなうフィルタリングや曲解が避けられない。第2に、現在の手掛かりを過去の経験に基づく一般的な意味と結び付けることで、飾り付けるのが意味形成である。よって現在の状況を正確に把握するよりも、過去の良く似た出来事を再構成していると考えたほうが現状にあっているからである。第3に実務の世界では正確な状況把握が行われるまで行為を延期することはあり得ない。正確さとスピードのトレードオフでは、スピードの方が重視される。第4に正確さには把握される範囲について長期と短期の二つのレベルがあり³⁾、組織内で正確さが問題になるとすれば短期的でかつ特定の問題に制限された正確さである。第5に、対象認知の正確性はターゲットのもつ不変性に基づくが、意味形成においては相互作用という動的な

2) 「アルプスで遭難した人々が、ある隊員の持っていた地図を頼りに生還することが出来たが、それはアルプスではなくピレネー山脈の地図であったことが後に判明した」という寓話が例として用いられている。(p.54)

3) 正確さのレベルとは「包括的な正確さ (global accuracy)」「制限された正確さ (circumscribed accuracy)」の二つである。前者は「ターゲットが出会う全ての観察者の面前で (transpersonal accuracy)」, 「ターゲットが参入する全ての文脈において (trans-contextual accuracy)」, 「適切な長さの期間のなかで (extended accuracy)」という三つの全ての条件において、ターゲットの行為が予測できる限りで高い包括的な正確さが得られる。後者ではこうした条件が制限される場合を指す。研究者はふつう包括的な正確さを目指すのだが、一般的な人々は制限された正確さにおいてしか意味形成を行わない。

対象を扱う。知覚は刺激の不変性よりも変化によって生じる刺激に作用して起るため、知覚の正確性は重要にならない。第6に、正確さの定義自体がプラグマティックに決められる。第7に、刺激は力強い確信のある行為によってしばしばかき消される。そのため積極的な行為の前では、刺激の正確な把握が意味を成さないときがある。第8に、認知している時点で、その認知の正しさを証明するのは不可能である。

意味形成にとって、正確さが望ましくはあるが必要でないとするれば、何が必要とされるのだろうか。Weick (1995) によると意味形成に必要なのは、よいストーリーである。すなわち、もっともらしさと一貫性を維持する、筋が通っていて憶えやすい、過去の経験と期待を体現する、他者の共感を引き起し回顧的に構成されるのと同じく未来を予測するのも用いることができ、感覚と思考の両方を捉え、おかしな出来事を調和させるような飾り気を許し、構築する楽しみがある、といったことが意味形成を促すのに必要な要素である (pp.60-61)。

(8) まとめ

「いったん人々が行為 (enactment) を始めると彼らはある文脈 (context) において具体的結果 (cue) を作り出す。この結果は彼らにとっていま何が起っているか (ongoing), 何が説明されるべきか (plausibility), 次に何がなされるべきか (identity enhancement) ということを見出す (retrospect) 助けになる (p.55)」。

意味形成の活動は「理解」や「解釈」といった他の説明的なプロセスと違い主観的で創造的であることが強調される。「意味形成は解釈であると同時に著作 (authoring) に関することであり発見であると同時に創造である (p.8)」。組織メンバーはそれぞれ独自の経験に基づく「主観的な現実」を構築しており、組織における意味

形成ではこうした主観性がいくつも取り扱われることになる。こうした状態をWeickは「複数の現実がある世界」と呼ぶが、組織は複数の現実が生み出されたり融合される場として捉えられる。

3. 意味形成の実体

前述のように意味は過去の瞬間 (frames) と現在経験している瞬間 (cues) が、意識の瞬間によって関係 (connections) 付けられるときに創造される。このことは、意味形成の内容が過去の経験をまとめあげる枠組みとカテゴリーの中に、特定の現在の経験を捕らえる手掛かりとラベルの中に、もしくは経験についてのこれらの2つの状況を結び付ける方法の中に見い出されることを意味している (p.111)。

Weickは、枠組みの中で手掛かりが指し示され、その中の関係性が意味を形作るような構造を語彙と呼んでいる (p.110)。以下に挙げられるのは組織的な意味形成で使用されるいくつかの語彙であるが、それらの全てが過去の瞬間か、現在の瞬間か、結びつきのどれかを表しており、意味形成の内容の具体的な表現である。

(1) イデオロギー：社会の語彙

イデオロギーは「感情が込められ、比較的一貫性のある、共有された相互作用しあう一群の信念や価値、規範であり、それは幾らかの人々を結びつけ彼らが世界を理解するのを助ける」と定義される。イデオロギーによって、人々が社会状況を理解し、意味付けをすることが可能になる。しかしそれは一方で、人々の社会への理解を単純化する傾向があるともいわれる。

Thompson (1967) は、手段的行為が、一方では「望ましい成果」と「因果関係についての信念」に基づいていると論じる。因果関係についての信念から引き出された行為が、望ましい成

果をもたらすと判断されるとき、組織行動のテクニカルな合理性について論じることができる (p.17)。意思決定の問題は、この2つの次元を含んでおり、それが不確実か確実かによってその性質が異なる (p.171)。このThompsonらの議論を引き継いで、意味形成の研究の最も初期の段階で論じられたのは、この因果連関と成果への選好の程度を決める意味形成こそが、決定戦略の前提条件となるということである。

イデオロギーは、このように「望ましい成果への選好」と「因果関係についての信念」を決定し、人々が社会に対して抱く理解を単純化する。上記の2つの前提条件をクリアすることによって、人々は行為のテクニカルな合理性を問うことが出来るようになる。イデオロギーによって、世界が持つ多義性の問題は不確実性の問題へと変換され、技術的な意思決定が可能になるのである。

(2) Third Order Control：組織の語彙

組織運営に用いられる統制は、(1)直接監視による第1次の統制、(2)プログラムとルーティンによる第2次の統制、(3)所与と見なされる仮定と定義からなる第3次の統制という3つに分類される。ここで問題となる第3次の統制は、人々が状況を分析し意思決定を下すのに用いる前提に影響を与えるために「前提管理 (premise control)」と呼ばれ、またそれは暗黙で意識にのぼらない影響を人々の意味形成に与えるので「控えめな管理」でもある。

前提管理という概念はSimon (1976)のいう事実前提と価値前提という2つの決定前提に依拠している。こうした決定前提が問題になるのはルーティンが機能しない場合であるので、組織デザイナーが第1次と第2次の統制によって決定前提による管理というのはボトムよりもトップに近いレベルで問題になる。というのは専門

化、標準化といった1次と2次の統制を使用するためには、仕事が完全に理解され細分化される必要があるのだが、その細分化が不可能または不適切なときは3次の前提管理によって仕事を安定化することが必要になるからである。組織設計者がボトムから職務を標準化していくと、そうした不安定な環境は全てトップに任せられることになる。こうしたトップ付近でのノン・ルーティンな意思決定においては、決定前提がイデオロギーによって大きく影響を受ける。このように前提管理とはイデオロギーが行為に変換される一つの方法である。

上記のような組織のデザインは、ボトムの仕事を1次や2次の統制によってコントロールを容易にしようとし、3つのレベルのコントロールを異なった階層で使おうとする。しかし実際は組織はボトムにおいて意味を形成するので、3つのコントロール全てを同一階層で行うことのできるチームやネットワークなどの横の構造を含む形態の方が優れているかもしれない。トップは単純な統制によってコントロールを容易にしようとして、逆に相互作用的で複雑な状況を作り出してしまふ。このとき混乱を回収しようとしてトップが用いるイデオロギーが片寄ったものであれば、組織のグローバルな競争力はさまたげられる可能性がある。

(3) パラダイム：仕事の語彙

パラダイム (paradigm) は、もともと科学的研究における共有された理解や共有された模範といったものを意味していたが、組織理論では職業的な共同体に拡張され標準作業手続きや環境についての定義やパワーや権威についての合意されたシステムに関係して考えられる。

パラダイムの発展は組織内にコンセンサスと論理的な明晰性、盛んなコミュニケーションを生み出しやすく、管理する上でのコンフリクト

をより少なくする機能がある。それに対して組織においてパラダイムの発展が少ないほど、技術的な合理性へと導く因果関係や成果への選好 (Thompson, 1967) に対する意見の不一致が大きくなりなる。そうした分野ではパワーと社会的影響力が発揮され、パラダイムに代替すると考えられる。

また組織におけるパラダイムの受容に関して重要なのは、人々がパラダイムの合理的な形態というよりも、その存在に対して合意することである。パラダイムは首尾一貫した公式というよりも、数多くの思考の小さな集合を包括する文化として機能する。パラダイムを支えるような範型 (exemplars) が、その文化を象徴する人工物 (artifacts) へと変換され維持されるかたちでパラダイムを形作っている。そのためパラダイムは必ずしも一定不変ではなく異なった解釈によって再構成が可能であり、人々にパラダイムへの合意を強制するのはその論理的妥当性ではなく社会的影響力であるといえる。

またパラダイムを構成するこれらの範型のあいだにはギャップがあるのだが、人々がこれらの結びつきに関する個人的な理解をはっきり表現するように迫られない限りコンセンサスは存在し、人々はあたかも良く発展したパラダイムによって結び付けられ手いるかのように一緒に行動することができる。こうしたパラダイムの戦略的な曖昧性は、実際は合意が存在しないときに、合意が存在するという知覚を維持することのできるスラックを提供する。

(4) 行動の理論：協働の語彙

行動の理論 (theories of action) とは環境からの信号をフィルタリング、解釈し、刺激を反応と結び付ける。刺激の同定と反応の組立を監督するメタレベルのシステムである (p.14)。この枠組みは刺激-反応パラダイムに基づいてお

り、組織が環境から受け取る個々の刺激が活動のテリトリーの地図を描く混合的な刺激に集計され反応が組み立てられる。行動の理論が刺激を集計する方法は、組織が環境を解釈するためのルールと見なすことができる。

このとき刺激を適正に同定し適正な反応を選択するために、組織は自らの環境の地図を描き、どんな因果関係がその環境の中で作用するのかを推論する。実行上の理論とは、このような環境の地図、すなわち認知マップやメンタル・モデル、知識構造と呼ばれるような因果関係の仮定から構成され、それは組織が新しい環境に遭遇するたびに洗練され練り上げられる。

こうした行動の理論は行為をするために現実を単純化する抽象化作用である。抽象化された内容は、組織のイデオロギーを反映する社会化の経験から生じる。したがって人々は行為することで理論を環境に押し付け、イデオロギーを自己成就的に実現化 (イナクト) させる。しかし環境が従順でないときには、実行上の理論 (theories-in-use) が促進する自動的な情報処理を遮られ、統制された情報処理に揺り返され行動の理論が再編集されるということになる。

含意についての言明、条件節を含み手段目的構造を記述するような言明は、全てこうした行動の理論と関係する内容を持っている。この理論は、それによって環境が形作られるレシピでもあり、人々によって何が気付かれるかについての潜在的なフィルターとしても機能する。

(5) 伝統：前任者の語彙

伝統とは、過去に存在し演じられた (と信じられる) ものが、世代から世代へと伝達されることである。しかし、そもそも人事や構成の推移が激しい現代の組織においては、世代とはもっと縮められた短期間のものを意味する。ここでは前任者の行為や熟練がいかに後進に伝承

されるかということが重要になる。

しかしイメージや信念といったものとは違って、具体的な人間の行為、実務に体现されたノウハウ熟練といったものは伝達が不可能である。そのため伝達され維持されるべき行為や熟練は、いったんノウハウやレシピ、スクリプト、経験則、問題解決法 (heuristics) といったシンボル形態へとコード化されることが必要になる。コード化に際しては、諸行為がその独自性を維持されうるようなやり方で分節化 (punctuating)、分類 (labeling) されることが必要になる。それは当然視されている行為に対して意識的になり、より多くの注意を払うことを意味するが、それによって実務と制度のより正確な再構成が促進されるようになる。

(6) ストーリー：因果的連鎖と経験の語彙

ほとんどの組織モデルが人々の考えを理屈に基づいて説明しようとするのに対して、実際には組織の現実が説話風 (narrative) で語りに基づいている。人々は因果マップに合致しない特殊な経験を解釈するために、その経験を興味深いストーリーへと編集する。そのストーリーは人々の行為を導き予期されないものを予期できるようにする機能がある。

ストーリーは、特殊な経験に出会ったときの感覚を作り出すことができる効果的な因果関係を探しながら、感覚的な結果 (felt outcome) へと回顧的に導くように編集される。人々は経験の流れを、結果を作り出す筋書き (plot) へとまとめあげるのである。そのとき本来はルースにしか関係していない出来事をタイトな因果連鎖へと強化し、それ以外の意味形成を妨げる刺激を無視する。このことでタスクは単純化し中心的な刺激に対する注目を敏感にし、一方で周辺の環境の刺激から受ける多くの抑圧を緩和することができる。

その反面こうしたタスクの単純化によって、予期不可能な複雑な相互作用が起こるという脅威の蓋然性は増大することになるのだが、この脅威はストーリーが喚起する想像力によって緩和することができる。ストーリーによって喚起される想像上の恐怖は、環境の変化によって業績が実際に影響を受ける前に、人々がプレッシャーに耐えることを可能にし認知的な制限を低める効果があるからである。

このようにあざやかなストーリーは、組織が新規な現実と直面して現実モデルや枠組みが更新不可能な場合に、現実と進行中の手掛かり (cue) の代わりになって枠組み (frames) に結び付き意味を形成するという働きがある。

III. 組織的な意味形成プロセスの特性

それでは組織において意味形成がどのように行われるのであろうか。ここでは前節で述べたような一般的な意味形成の特質を、意味形成の組織的な活動へと拡張する。組織的な意味形成には個人的レベルと違って以下で述べるような違いがあると考えられる。

1. 主観性のあいだのシフトとしての組織化

意味形成が主観的で構築的な活動であると言ふことは前節の諸特性によって明らかになったが、組織的な活動はその主観性の集団レベルへの拡大として捉えられる。Weickは個人レベルの分析を超えた意味形成が行われる場として、次の三つレベルが存在すると仮定する。

(1) 社会的現実のレベル

このレベルは「二人以上のコミュニケーションの交換とその統合による主観の共有」という間主観性 (inter-subjectivity) に関わる活動が行われる場である。ここでは個人間による現実構

築が行われる。

(2) 社会的構造のレベル

このレベルは上記の間主観性のレベルにおいて行われた相互作用が文書などの形で組織内に安定化され保持される一般的主観性 (generic-subjectivity) のレベルである。社会構造が安定的なときは文書 (script) を含む様々なかたちをとり、その文書は「それが繰り返されることで状況の相互作用の順番が構成されるような遭遇のタイプの標準的なプロット」と定義される。

(3) 象徴的現実のレベル

資本主義や数学といったような実体のない文化の一群で制度的な領域 (institutional realm) である。制度的な領域ではかつての相互作用によって生まれた間主観性が抽象的で理想化された枠組みとして概念化され、外部主観性 (extra-subjectivity) が形成される。文書などの社会構造のレベルがもつ一般主観性は、この制度的な領域と行為の領域 (realm of action) を結び付ける役割を持つために重要視される。

以上のような三つのレベルが組織的な意味形成において存在するが、このなかで「組織化」は社会的な現実の共有が間主観性と一般主観性のあいだで移動するプロセスに存在すると考えられる。ではコンティンジェンシー理論などで問題となった、技術の変化などの環境の不確実性の上昇によって組織変化がどのように変化するのだろうか。そうしたプロセスは意味形成論では次のように説明可能である。

- (1) 標準作業手続きなどの人工物が一般主観性を生み、人々を互いに代替可能にする。そうした人工物の活動や解釈を意味形成に適用している段階では、間主観性による意味形成はおおむね場違いで不適切である。
- (2) 技術変化などで不確実性が増加すると、古い文書や一般主観性はもはや機能しなくなる。

- (3) 新しい統合を待ち受けて生まれた環境変化の意味に対する異なった視点として、間主観性が再び意味形成の焦点となる。

ここでは間主観性によってなされる「ユニークであざやかな理解」(イノベーション) と一般主観性によって実現されるその共有という二つの主観性のあいだの活動がミックスされ、組織的な意味形成はこのすべての主観性のレベルで存在する。組織化とはこうした意味形成の主観性間のシフトを循環させ、組織的な現実共有を起こすことである。このように組織的な意味形成の基本的な焦点とは「複数の現実のある世界の中でどのように行為が調整されるか」(p.75) ということである。

組織的な意味形成においてユニークなのは、組織が「前提管理」や「メンバーの交換可能性 (interchangeability of people)」という管理上の必要性のために、一般主観性を発展させるという継続的な圧力にさらされていることである (p.170)。それは一般主観性による管理可能性を実現しながらも、オリジナルな解釈の構築に参加しなかった人々でも利用し拡大できるように、明確でユニークな間主観的理解を生み出すように行われる。

2. 意味形成の四つのプロセス

組織的な意味形成は間主観的なレベルで形成された新しい意味を、他の人々が共有できるような文書などの一般主観性のレベルに変換することを意味している。こうした間主観性から一般主観性への意味形成のシフトは信念か行為のどちらかを中心として展開される。

(1) 信念による意味形成

信念はイデオロギーやパラダイムとして、成員の思考に埋め込まれているものである。まずそうした信念が存在しており、それが成員の行

為を方向付ける。信念によって意味形成が進められる契機には、議論と期待という二種類がある。議論として意味形成が行われる場合は、まず個人的なレベルでもたれた信念が他のメンバーに論争を通して広まっていく。期待として意味形成が起こる場合は、人々の相互行為の方向が信念によって規定されることで、期待どおりの関係が予言の自己成就的に形成されていく。いかにその詳しいプロセスをみていく。

(i) 議論としての意味形成

a. 議論の本質

議論 (arguing) が個人的な活動として行われるとき、それは「熟慮された推論の断片」として考えられる。しかしこれが社会的な意味合いで使われると「人々のあいだの論争」を意味する。現実の議論はこの二つが結びついて、個人的な推論が人々のあいだで論争されることによって意味形成が行われることになる。

個人的に行われた「議論」は、各々が熟慮した推論として主張される。しかしどんな主張も潜在的に論争を呼ぶ可能性があり、他の誰かがもう一方の立場から論じるような社会的な議論の一部である潜在性をもっている。そのため社会的な意味合いでの議論は単純に「個人的な推論の社会的な連鎖」ではなく、個人的な主張の間で繰り広げられる「論争」となる。個人的に論理化されたアイデアは、社会的な論争の中に組み込まれる。こうした個人的な「推論の断片 (a piece of reasoned discourse)」から始まる論争の展開こそが信念による意味形成である。

すべての推論は正しくもあるし反論される可能性もある。このような正反対の議論を持った社会において、実際の人々は互いに矛盾するような多くの意味形成枠組みを持たなければならない。こうした多くの枠組みを持つことは、豊富な解釈機会を創造する。主要な枠組みが失敗

すれば、同様にもっともらしい逆の解釈を試してみることもできる。そのため意味とは一般的に安上がりで簡単に見つかるものである。

b. 「議論」の一般的な性質

上述の通り「議論」による意味形成は、ある人の個人的な「推論」から始まり、それを論争によって他の人の「推論」に取って変えたりすることで進展するプロセスである。この意味で「議論」とは「人々が一つのアイデアから他のアイデアへ移行する道筋を理屈付けるためのもの」(p.138)であり、それは次の五つの一般的な性質を持っていると考えられる。

(1)現存する信念から「新しい概念の採用」または「古い信念の補強」へと推論上の跳躍をおこなう。(2)その跳躍を正当化する認識された理論的根拠が必要である。(3)二つもしくはそれ以上の競合する主張が必要である。(4)選択された主張と関連する不確実性の調整。(5)仲間とともにその主張にあえて立ち向かう意志が存在する。

この五つの性質に照らすと二者間の相互作用のうちどのような状態が議論としてなりたちうるのだろうか。回顧的意味形成のような評価行動 (act of appreciation) や、描写や分類 (act of description and classification) のような行動は論者自身の理論的な判断基準が提示されないで議論が行われ得ない。説明 (explanation) は、明確な経験とより一般的な概念を結び付けることによって意味を創造する。ある人の主張に対して他者が対決できるだけの論拠が与えられるときに、「議論として意味形成」が発生するといえるのである。

c. 議論としての意味形成の発生プロセス

議論としての意味形成も不確実性の発生が意味形成のきっかけとなる。なんらかの不確実性が制御された情報処理をひき起こすと、人々は

不安定な態度（態度は状況の関数として変化）を抱くようになる。そうした不安定な態度が現れると、差異や少数派や多数派がミーティングにおいて発生する(p.144)。議論はこうした人々のあいだの差異をうめ、新しいアイデアや意味に対する合意を形成する。

このように議論による意味形成は、ミーティングにおいて組み立てられる多数派と少数派のあいだの影響力の行使によって説明できる。しかし一般的な社会的影響プロセスの研究によると「人々は自分の意見を多数派の物に変えようとする」というのが通説である。そうなる議論における意味形成のプロセスは、少数派から多数派への意見統合のプロセスになる。しかし実際は、多数派と少数派の影響プロセスの性質が次のように違うために、意味形成プロセスはより複雑になる。

(a) 追従 (compliance) : 影響力の公的な受容

多数派は追従を通して影響を及ぼす。多数派からの影響の場合は、情報の発生源に注目しメッセージ自体はほとんど情報処理されない。

(b) 転向 (conversion) : 影響力の私的な受容

少数派は転向を通して影響を及ぼす。少数派からの影響は、既存の選択肢以外のすべての選択肢への刺激を喚起する。

多数派からの影響の場合は情報のソースに注目しメッセージはほとんど情報処理されない。多数派が発しているそのこと自体が問題になるのである。しかしそれに対する判断が信用のある少数派からなされるのであれば、そのときは聴衆がよりアクティブに情報を処理し、議論やそれに対抗する議論を行う (p.141)。

このように、多数派の意見が状況の定義として意味をなしている時には、人々は単純に普通でない刺激を単純にやり過ごすことになる。少数派の意見が状況の定義として意味を形成して

いる場合は、人々がこうした刺激に目を止めさせることになる。そのために、議論によって新しい意味形成が作られるとすれば、少数派の影響プロセスによる働きが大きいといえる。

d. ミーティングの役割 (p.142)

上記のような多数派と少数派の影響力行使プロセスはミーティングにおいて行われる。そのためミーティングは少数派と多数派を組み立て生み出し、そうすることで意味を創造するインフラを整備するという点で重要視される。それは人々のあいだの相互作用を制度化することで、組織化された活動を実体として生み出すことができる形のコミュニケーティブなイベントである。それはゴミ箱理論で言われているような、制御しにくい意思決定のゴミ箱ではなく、人々や解や問題が相互作用する規則的な機会を与える政策システムの一部として機能する。

(ii) 期待としての意味形成

a. 認知理論における期待の役割

期待は議論よりも指向的である。それはインプットをよりシビアにろ過する傾向がある。そのことが正確さや誤り、社会的構築の限界に関する多くの論点を生み出す。認知理論における期待の役割としては、以下の物があげられる。

- (1) 手掛かり (cue) と期待が結び付けられるとき、意味の単位が形成される。
 - (2) 期待は手掛かりの追加的な含意を肉付けしテストするためにも使用される。
 - (3) こうして得られた追加の意味付けが新しい手掛かりに照らして吟味される。
 - (4) もし期待が十分（満足できるほど）正しければ人々は彼らの状況評価について確信を得るし、それを状況の定義として扱う。
- 全てのインプットは期待と比較され、期待されたインプットは素早く処理される。そのことで他の適応的な行動のために時間が残さ

れ、注意は統制的な処理のために解放される。このように認知活動が「期待」を上手く活用しているために、人々は情報処理を迅速に行うことができると考えられるのである。

b. 期待のフィルタリング作用

意味形成にとって期待の形成や活性化が重要なのは、期待が強いフィルターとして働くからである。複雑な認知においては、人々は見るとの全てを期待と同一化させる傾向がある。よって「確信的な期待によって認知対象の性質のほとんどが見過される」ために「強い期待は悪い方に機能する」と外部観察者は結論づけるかも知れない。しかし強い期待を投影する認知主体は、そうすることで自分自身の目的にとって十分に明確な活動の場 (field) を構築しているということもできる。

例えば「予言の自己成就」という現象は、このような強い期待が行為者の目的にとって有利な現実を構築するというプロセスを説明する上で非常に重要である。Mertonによると「予言の自己成就とは、はじめに状況についてなされた正しくない定義が、その元来正しくなかった定義を真実にしてしまうような行動を喚起する」という状況を指す。自己成就的予言の見せかけの妥当性が誤りの君臨を永続させるのである。これは予言者が現実の出来事の軌跡を、彼が最初から正しかったという証拠に引用するために達成されるためにおこる。Mertonによるとこれは社会的な「論理の悪用」である。

Mertonは「正しくない定義」でも意味を作り出しうるといっているが、誰の視点でまたどういった目的に関して「正しくない」のかというのは断定できない。あたかも状況が読まれるべき唯一の定義があるかのようにいうが、Weickは意味形成にとって状況定義の正確さはほとんどあり得ないと断言しており、そのため予言の

自己成就ではない意味形成はあり得ないのである。全ての意味形成活動は、自己成就的予言に従っているといえる。

c. 意味形成の手順

こうした自己成就的予言にそって意味形成が行われるとき、それは期待による意味形成のプロセスである。期待に基づく認識のプロセスは、(1)出来事が期待と比較され、(2)期待に一致しそれを強めるような出来事は意味を形成する、(3)期待に適合しない手掛かり (cues) は突出 (stand out) しそれに対して説明付けの活動が行われる、という三つのプロセスにそって行われる。しかし自己成就的に期待が強められるには以下のように幾つかの条件が必要である。

ある期待に基づいて二者間でおこる社会的相互作用連鎖は、次の六つのステップで説明されている (p.150)。

- (1)他者についての過去の観察あるいは他者をコード化するカテゴリーのどちらか一方のために、認知主体はターゲットとなる人についての一連の期待を発展させる。
- (2)認知主体は、ターゲットについての自分の期待に則した方法で行為する。
- (3)次に、ターゲットが認知主体の行動の意味を解釈する。
- (4)その解釈に乗っ取って、ターゲットは認知主体の行為に対して反応する。
- (5)認知主体がターゲットの行為を解釈する。
- (6)認知主体に対して行為した後、ターゲットは自分の行為の意味を解釈する。

このとき、(6)から(1)の連鎖が増幅的になるか減少的になるかで予言の自己成就性が決定する。(6)から(1)の連鎖が増幅的な場合、すなわち認知主体が新たにターゲットについて得た予測について確信を得るならば、この相互作用の連鎖は自己成就的であると言える。「認知者－ター

ゲット間のパワーの相違」「相互作用の非対称性」「不確実性削減に対する強いニーズ」「抱かれています期待が局所的な観念形態と一貫性がある場合」などは、サイクルが増幅的になる傾向が強いと考えられる⁴⁾。

こうした条件によって(6)→(1)が増幅的な(プラスの)循環を為しており、自己成就的な予言が成立している。この場合認知者が当初持っていた期待が本来無秩序に広がっていくはずの行為の流れになんらかの構造を当てはめることになる。このように期待による意味形成においては、パワーを持つ主体が抱く期待が世界に構造を当てはめ、世界について彼が考えている意味を実現してしまうというプロセスが発生する。

(2) 行為による意味形成

行為による意味形成は、初めに行為があつてそれに対して意味がつけられていく過程である。コミットメントは行為自体に注目し、取り返しのつかない行為を正当化する信念が組み立てられるときに意味形成がなされる。マニピュレーションでは、行為の結果が多義的な世界になんらかの新しい秩序を創り出したときに意味が形成される。どちらも行為やその結果が最初にあつて、それを説明するために人々の信念が改められると言う点で一致している。

(i) コミットメントとしての意味形成

コミットメントとは自分が行ったある行為に対する心理的なかかわり合いであり、取り返し

のつかない行為をしてしまつたり、その行為に重大な責任が負わされているときなどに発生する。コミットメントによる意味形成とは、その行為を後から正当化するために後付けの意味形成がなされることを指す。

a. 認知的不協和 (Cognitive Dissonance)

認知的不協和とは、二つの主体が得る二つの認知的要素のあいだに矛盾がある場合の心理的不快感や緊張の状態を指す。すなわち「認知的要素Aが認知的要素Bの否定を意味する場合、すなわちAが非Bを意味する場合、AとBは不協和である」という。Festingerによるとこうした認知的不協和が生じると、人はそれを低減する方向に態度や行動を変えようとするし、また不協和を増しそうな情報はこれを回避する傾向があるという。

組織的な意味形成において認知的不協和は次のような状況であられる。「行為を変化する方がその行為に対する信念を変化するよりも困難なとき、信念の方がその行為を正当化するために選択的に動かされるという現象が発生する」。それではこうしたコミットメントが生じるような条件としては以下の条件が存在する。

1. 公共性 (publicity: 行為がなされたという明確な証拠がある。重要な人間が行為の発生を見ていた。)
2. 変更不可能 (irrevocability: 行為のやり直し、取り返しができない。)
3. 自由意思による決定 (volition: 自由意思にもとづいた行為であること。)

以上の三つコミットメント次元が行為に備わっていれば、行為者はその行為に対して深いコミットメントを持たざるを得ず、強い不安や緊張を感じることになる。そうすることで自らの行為の意味について後付けの正当化を行うことになる⁵⁾。

4) Weickによると、このような条件が顕著に見られるのは法廷や小学校の教室である。教室や法廷では、教師や判事にパワーが集中しており、教師と生徒または判事と被告人のあいだの相互作用は非対称的で偏っている。さらに、教室においては多様な個性を持つ生徒の不確実性を削減して単純に把握したいと言う欲求を教師が持っていると考えられるし、法廷においては被告人に対する負の期待が犯罪者に対する常識的な考えと一貫性を持つことも考えられる。そのため、教室や法廷では教師や判事が最初に抱えている期待が、生徒や被告人の行動に一定の構造を当てはめやすいのである。(pp.148-151)

b. コミットメントに対する正当化

上述のコミットメントの条件が備わっていれば次のようなプロセスで意味形成が行われる。まずある行為に対しての自らの意思で選択が行われる。その行為がコミットメントの次元を満たすような状況下（取り消し不可能，行為の公共性）でなされると，行為に対するコミットメントが行われる。その行為に対する正当化による後付けの意味形成が行われる。

コミットメントにおける意味形成は正当化によって生じるので，恣意的であるとか不正確であるとかいう印象を与えるかもしれない。これはしばしば「合理性 (rationality)」と「コミットメントに応じた合理化 (rationalization in response to commitment)」の違いにおいて表面化する。コミットメントが存在する場合は合理性が存在せず，認知主体による合理化に取って変わられるというのである。しかしWeickは，コミットメントしている人としていない人では物事を観察する「目的」が違うので，手掛かりに対する着目点が違ってただけだと論じる。コミットメントがある場合とない場合の認知活動を次のように考察すると，そのことが理解できる。

- (a) コミットメントがない場合：全ての認識・経験・理屈が，行為によって作られた状況に対してルースに結びついている。
- (b) コミットメントがある場合：特定の行為をめぐってコミットメントが展開していくにつれて，本来は分散した認識が，行為をサポートするもの，反対するもの，無関係なものに組織化される。

5) よって，行為 (action)，公共性 (publicity)，選択 (choice)，賭け (high stakes)，失敗に対する不寛容 (low tolerance of mistakes) がある状況を準備することができれば，管理者はマクロレベルでのメンバーのコミットメントを作り出すことが可能である。

コミットメントがある認知は，潜在的に全ての事象に結びつくことができる大きな認知集合を，一つの行為に注目して互いに結び付けることができる小さな認知集合に編集しなおす。

コミットメントに基づく正当化は，自我防衛的 (ego-diffensive) な理由によってなされるにしても，それが不正確であるとか空想的であるということの意味するのではない。というのは正当化が主観的ながらも，ある一貫性をもつ社会的現実のなかで行われるからである。それに正当化は，コミットメントがない場合の「焦点化されていない認知」が見落としてしまうような，状況の新しい特性をしばしば明らかにする。コミットメントは，メンバーの社会的現実形成を行為に焦点化 (focusing) させることで社会的な現実形成を助ける働きを持つ。

c. コミットメントがおりやすい組織

これまでの議論で，組織にとって高いコミットメント次元を達成することができれば，強いコミットメントと豊かな正当化を生み出し，メンバーに多くの意味を与えることがわかる。こうした条件を備えてコミットメントが頻繁に起こる組織形態は，ゴミ箱理論における「組織化された無秩序 (organized anarchy)」(Cohen, March & Olsen, 1972) である。

組織化された無秩序の状態は，先例 (historical precedents) よりも進行中の選択 (ongoing choices) によって導かれるので，意思決定の一般性が低くユニークである。先例が重要な役割を果たさないのは「記憶が貧弱で，人員の移動が多く，意図的な調整よりも偶然的なタイミングが結果を決定する」からである。そうした理由によって先例による導きがないため，常に組織を再構築し継続的な「選択」を繰り返さなければいけない。このように組織化された無秩序では，明示的で取消し出来ない選択がメンバー

によって行われやすいので、多くのコミットメントや正当化、現状に対する敏感さを見い出すことができる。

対照的に最もコミットメントが起こりにくいのは伝統的な官僚制組織である。官僚制組織では、手続の公式化、慣例への依存、集権的な決定などがメンバーの選択の機会を削減してしまうので、組織自身の現状に対する敏感さは非常に弱い。官僚制組織では自分たちが何ものか、何をしているかについての説明を、継続的に作り出すよりも伝統的に継承している。よって現在の出来事に対する説明としては古くなってしまふのである。このようにコミットする行為の機会が少ないと、正当化のかたちで新しい行為に合わせた解釈が出来なくなり、最近の状況に対する理解が出来なくなる。官僚制組織は意味を創造しないのである。組織化された無秩序においては、参加者は慢性的な無秩序の状態にあるにもかかわらずアノミー状態ではない⁶⁾。それはメンバーがコミットする行為の選択機会を多く与えられるからである。

d. コミットメントと環境適応

以上のようにコミットメントは意味形成を活発にし、組織の状況に対する敏感な反応を促進する。しかし通説では一つの行為に組織があまりに強くコミットすることは組織の柔軟性を削ぎ、環境変化に取り残されることを意味することでもあった。これに対してWeickはこのようなコミットメントの機能が、組織が環境に対して持つ仮定によって変化すると論じる。すなわち環境決定論がその組織において支配的であれ

ば、コミットメントは適応を遅らせる。環境決定論が低ければ、コミットメントは変化への適応を促進することができるのである。

弱いコミットメントは組織が環境に順応することを容易にする。それに対して強いコミットメントは、環境を組織に適合させることを用意にする。そのために、組織が変化に対応するには、次の二つの戦略をとることができる。

- (1)現在の行為へのコミットメントを弱め新しい行為へ変更することで変化に適応する。
- (2)現在の行為へのコミットメントを繰り返し肯定し、行為をさらに強めることで環境変化を操作 (manipulate) する。

特に後者は、行為によって環境を操作し意味を創り出してしていくプロセスである。これは「マニピュレーションとしての意味形成」として取り扱われることになる。

(ii) マニピュレーションとしての意味形成

Weickは一般的な認識論が「所与の環境を受け入れる」という受動的なイメージを暗に含んでいることを危惧しており、意味形成がよりアクティブな活動であることを強調している。認識が受動的かどうかは、組織が環境に対して抱く仮定（環境決定論か非決定論か）による。

Weickは、組織が環境に対して与える影響は、選択認知とマニピュレーションによる環境の操作があげられる。選択的認知とは組織が「環境の何に注目するか」という意味形成の「手掛かりの引き出し」に関係し、認識的な現実構築が何をもとにして行われるかを表している。また組織は、認知的に環境を構築するだけでなく、その環境の一部として振る舞うことで、実際に環境を操作し自己の活動に都合のよいように作り替えることもできる。それは組織にとっての環境の動かしやすさに関係する。組織が環境を操作できると考えれば、組織の戦略はより環境

6) アノミー (anomie) とは、人々の行動を秩序づける共通の価値や道徳が失われて無規範と混乱が支配的になった社会の状態を指す。組織化された無秩序では、コミットメントによる絶えざる意味付けによってメンバーが現状を把握しておりアノミー状態に陥ることを避けている。

への働きかけを強め、環境を変化させていくのである。このように、環境と組織は自己成就的予言に似た方法で相互作用し合う関係であると Weick は述べている。

a. 環境の選択的認知とマニピュレーション

組織が発明者として振る舞うとき「そこに何かがあるか」と思案する以上のことをしなければならない。すなわち「そこに何かを置いたり、そこにある何かを統合したり、そこにあるべき何かを捜しまわったり、そこにある何かについての合意を調整したり」しなければならないのである。こうした行為は、組織が意味形成の手掛かりとして何を見るかに影響を与える。これは環境から与えられた刺激に反応するのではなく、むしろ何を刺激として見るのかを組織自身が決定する「選択的認知」を表わしている。

しかし組織が環境に影響を与えるのは、選択的認知を通してのみではない。組織が環境に対してアクティブな役割を演じるのは、次のような手段を通しても行われる。競争相手がまばらな環境を探す。製品やアウトプットを自分自身と競争相手の違いを強調して定義する。環境の可能性を推論するのに自分自身の経験に頼る。複雑な関係に対して単純さを当てはめる。

このように組織は自己のドメイン内では、自らが影響を及ぼし環境変化を自らの影響に帰しうる。そのことによって組織は自らが重要であると信じることができる。このように認識と行為は自己成就的予言にも似た方法でお互いを確認しあうのである。

このことは「各参加者の行為は、他の参加者にとっての環境である (p.164)」という、エコロジカルな環境の把握において同様に考えることができる。すなわちそれぞれの組織の環境は、他者への反応としておのずから決定しているのである。「組織が環境へ適応するために行う行為

は、部分的には自らが過去に行った行為の環境からの反射への反応である。」(p.164)

このように「環境に対して組織が自分自身を押し付けるプロセス」はマニピュレーティブだと言うことができる。それは望ましいニッチを構築すること、ドメインを取り決めること、提携を結んだり、顧客や雇用者を教育したり、潜在的な顧客や雇用者に対して宣伝したり、コンフリクトを解決したりすることを含む。マニピュレーションとして意味形成が行われるというのは行為を行うことで周囲でおこっている出来事の流れに影響を与え、組織にとって意味のある環境に作り替えることである。

b. マニピュレーションの起業家的特性

行為を通して意味のある構造や環境が作られるとき、マニピュレーションとしての意味形成が行われているといえる。そして、そこには起業家的な特性が存在するといつてよい。短命組織 (ephemeral organization) の研究は、南イタリアにおける1980年の大地震の直後に起こった組織化の研究である。そこでは新しい組織化の行われる意味のある空間が行為を通して生み出される様子を示している。その概要は次の通りである。

地震後の一日目。ある男が全壊したピザ屋の跡地でコーヒーショップを開き無料でコーヒーを配る。そのサービスは需要を喚起し人々が会い、休み、情報交換し、プランを立て、組織化される環境を創り出した。二日目には二人の人が助けに加わり、例えば子供にはミルクを配るなどといった仕事とサービスの多様化が可能になった。しかし三日目にコーヒーメーカーがそこへ行こうとすると、軍隊の検問によって現場に立ち入れなくなってしまっていた。そこで組織化は終わる。

このコーヒーメーカーは、彼の活動が適切で

意味を持ち、その場に相応しくなるように環境をイナクトした。しかしより重要なのは、それと同時に彼は「もともと自分の活動に属しなかった新しい関係を組み立てることで、その活動の意味をさらに高めた」ということである。一言でいえば、彼は環境を発明したといえる。このように発明者としてコーヒーメーカーは、「元来の状況では存在しなかった創発的かつ創造的な特徴を環境に付け加えることで、現実の代替的なモデルを形成した」という能力として評価されるのである。

コーヒーメーカーは結果的に人々の行為を組織化し、地震後の復興活動をコントロールしたのだと考えられる。Weickは以上の議論に基づき、組織デザインの研究者が良く言うのとは逆に、コントロールが行為の原因になるのではなく、その結果であると論じる。マニピュレーションの側面を重視するならば選択が独立変数であり、制約や環境決定論、コントロールといったものが従属変数と考えられる。行為が新しい関係を創り出し、それが組織を束縛したり解放したりするのである。

IV. 結 び

Weick (1995) において、組織は「調整された行為についての彼らの能力によって他の社会形態と区別される」存在であり (p.127)、意味形成はそうした行為の調整を可能にする。意味形成論は、組織において求められる人々の秩序だった集会的な行為が認知的にどのように調整されるかを上手く説明するパースペクティブであり、それは経営管理論に対して大きな含意をもつと考えられる。

まず一つは人々が環境認識について創造するイノベーションを管理可能な形で組織内に普及

させるという側面である。Weick (1995) において組織とは「相互連鎖的なルーチンとしての一般主観性と相互に強め合う解釈としての間主観性を、継続的なコミュニケーションによって、この二つのあいだを運動しながら相互に結び付けるような社会構造である」(p.170)と概念化される。

間主観的なレベルでは、メンバー間の相互作用によって様々な新しい解釈や行為のイノベーションが行われている。一般主観性のレベルにおいては、間主観的に生み出されたアイデアが文書などの明示的な産物に具体化され、メンバーの行為を統制可能にしている。間主観性で起こる解釈と一般主観性で用いられている解釈のあいだに緊張が生じると、コミュニケーションが起これ二つのレベルのあいだの運動が活発になる。このように、組織における意味形成とは「間主観的な現実構築」と「その社会的現実が組織内へと拡大する過程」を指す。

とくに管理組織においては、「メンバーの代替性」「すばやい社会化」「分散した資源の統制」「成果の測定可能性」「報告義務」などといった必要から一般主観性の構築への圧力が強い (p.170)。そのため組織における意味形成の研究では、間主観的につくられる意味が一般主観的に共有されるプロセスが最も重要になってくる。このようなシフトが四つの意味形成プロセス（議論、期待、コミットメント、マニピュレーション）を通して起こるのである。

また組織の環境適応に対する含意は重要である。意味形成パースペクティブによると組織を管理するマネージャーの最も重要な役割は、彼が環境を管理可能なものへと転換するということである。またそれは問題ある状況を処理すべき「問題」へと変換する (p.10)、もしくは環境の多義性を（意思決定の技術的合理性が問われ

うような) 不確実性へと転換すると述べられるときに同様の含意を示している。

Weick (1979) はWilliam Jamesに依拠して「ただただ同時存在性のみが現実の世界のリアルな秩序」であり「我々にとってどうしようもない出来るだけはやく逃れたい種類の秩序である」と論じている。我々のプラグマティックな認知は、そうした秩序の「無数に存在する関係のなかの一部を、単純に考え予測したいという我々の目的に合わせて注目し、他の関係を見捨てる」(p.148)。イデオロギー等の意味形成の枠組み設定の説明に見られたように、このような世界の単純化作用が人々の行為の調整を可能にする。

マネージャーは、このようなプラグマティックな働きによって人々に意味を与える。それによって彼らは、我々にとって理解不可能と思われるもの、もしくは混沌、無関心または手に負えない我々にとって究極的にはコントロールのできない世界から逃走する可能性を体現する(Weick, 1995, pp.250-254)。組織はマネージャーによって与えられる意味を通してはじめて、環境適応的に行為することが可能になる。

また意味形成の重要な実務的含意は、グループを変えるためには何がいわれているか、その言葉が何を意味するかを変えなければならないということである(p.109)。組織が現実を把握する能力は共有される言語の能力に依存しているために、使用される言葉が現実のユニークな経験の流れや連続性を維持することが出来なければならない。豊かなボキャブラリーを持った組織はボキャブラリーに乏しい組織よりも、行為の調整や創造が可能であり環境適応に有利であるといえる。

意味形成システムとしての組織の目的は、彼らの環境を安定にして予測可能にするために、

繰り返す出来事を創造し識別することである(Weick, 1995, p.170)。そのために人々は出来事を表現する言葉を作り出し、人々が状況を把握し行為を調整するための前提となるフレームワークを作り上げる。このように、意味形成論でなされている一連の議論は、人々が行為を調整したりイノベーションするために不可欠な現実形成から、組織行動を理解する枠組みである。しかし、Weick (1979) が「組織は環境と自分自身をどのようにして理解するかを論じたが、組織がそうした理解に基づいて何をなすかについてはあまり論じていない」、「…せいぜい組織の認識論を展開する端緒にでもなればと思っている」(p.304)と論じているように、意味形成論的な視点を実際の経営や管理上の問題に対して適用するには、さらに個別の事例研究が展開される必要がある。特に、意味形成論はイノベーションや戦略の創造、組織構成員の社会化などを考える上での示唆に富んでおり、こうした問題について定性的研究を数多く行っていくことが今後の課題となるだろう。

参 考 文 献

- Blumer, H. 1969, *Symbolic Interactionism : Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall. (後藤将之訳, 『シンボリック相互作用論: パースペクティブと方法』, 勁草書房, 1991)
- Child, J. 1972, *Organization Structure and Strategies of Control*, *Administrative Science Quarterly*, 18: 328-346.
- Cohen, M.D., J.G. March, & J.P.Olsen, 1972, *A garbage can model of organizational choice*, *Administrative Science Quarterly* 17 : 1-25. (土屋守章・遠田雄志訳, 『あいまいマネジメント』, 日刊工業新聞社, 1992, 所収)
- 加護野忠男, 1980, 『経営組織の環境適応』, 白桃書房.
- 金井壽宏, 1999, 『経営組織』, 日経文庫.
- 岸田民樹, 1985, 『経営組織と環境適応』, 三嶺書房.
- Miles, R.E. & C.C. Snow, 1978, *Organizational Strat-*

- egy, Structure, and Process. McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営—戦略選択の実践シナリオ—』ダイヤモンド社, 1983)
- Schutz, A., 1967, *The Phenomenology of the social world*. Evanston, Ill.: Northwestern University Press. (佐藤嘉一訳, 『社会的世界の意味構成』, 木鐸社, 1992)
- Scott, W.R. 1987, *Organizations : Rational, natural, and open systems*, (2nd ed.), Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Scott, W.R., 1995, *Institutions and Organizations*, Sage. (河野昭三・板橋慶明訳, 『制度と組織』, 税務経理協会, 1998)
- 塩次喜代明, 1994, 「戦略的行為と組織の変革」, 『九州大学経済学研究』, 第59巻, 第34号, 347-365.
- Simon, H.A. 1976, *Administrative Behavior* (3rd ed.), The Free Press. (松田武彦他訳, 『経営行動 [第3版]』, ダイヤモンド社, 1989).
- Thompson, J.D. 1967, *Organizations in action : Social Science bases of administrative theory*, McGraw-Hill. (高宮晋他訳, 『オーガニゼーション・イン・アクション』, 同文館, 1987)
- 我妻洋, 1987, 『社会心理学入門 (上)(下)』, 講談社学術文庫.
- Weick, K.E. 1979, *The Social Psychology Of Organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley. (遠田雄志訳, 『組織化の社会心理学 [第2版]』, 文真堂, 1997)
- Weick, K.E. 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage.
- Westley, F.R. 1990, Middle managers and strategy : Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11, 337-351.