

組織理論における即興（improvisation）の意義

吉田孟史

1. 経営組織理論における即興（improvisation）の必要性

ジャズや演劇で使われる即興という概念が、組織理論において注目されてきている¹⁾。近年、そして21世紀にはさらにその度合いが増すと思われるが、企業環境が急激に変化している。この状況下では、長期的な計画を立て、それに基づき行動するというのではなく、対応が遅すぎることになる。それより、変化を先取りするか、あるいはそれに即応して、行為を直ちにその結果の評価を行うという即時性が求められることになる。

もちろん、即興概念以前にも、環境の激変に迅速に対応するために、従来型の階層組織とは異なるタイプの組織構造——職務横断的組織、フラット組織あるいはネットワーク組織等——や組織過程——顧客満足、エンパワーメントあるいはリエンジニアリング等——が考案されてきた。がしかし、これらは「分化と統合」(Lawrence and Lorsch)の枠組みを基盤にして、構造的統合と過程的分化を強調しているものでしかない²⁾。

全体を見ると、時期によって強調される概念に違いはあるが、分化と統合のバランスをいかに適切に達成するかということが、ここ30年くらいの組織理論あるいは経営実践の場における主要なテーマであった³⁾。たとえば、柔軟性と安定性、革新性と効率性、プロ

セス志向と構造志向などの中には、分化と統合の概念が含まれている。しかし、いずれにせよ、この重要なテーマをもう一度再考して、新たな包括的な枠組みや概念を成立させようとする取り組みは、あまり多くなかったと言える(Galbraith et al.)。

市場環境/技術の予測困難な変化、それと同期化して強化される組織活動の俊敏さ、そして組織間関係の質的变化や量的な拡大等に基づいて、組織に関する新たな枠組みや基礎的概念を形成する試みは、21世紀の組織理論にとって不可欠なことである。その萌芽を、即興の議論の中に部分的ではあるが、見て取ることができる⁴⁾。そこで、以下では、まず、即興の定義を見て、組織理論上の特徴を指摘する。次いで、その特徴の中に隠された本質的な意義を部分的であるが指摘し、今後の研究の方向を探ることにしたい。

2. 即興の定義——既存概念との相違——

即興は、その場その場で、他者あるいは自分の行為に対して即座に反応を返し合いながら進行する行為の流れと、捉えられるであろう。そのため、「思いつき」、「その場しのぎ」あるいは「取り縫い」というものと同等に考えられ、合理的な行動や計画に基づいた合目的的な行動よりも劣るものとされてきた。さらには、劣っているというだけではなく、組織

理論の中では組織の機能不全として扱われてきた(Lewin)。また、経営者は、「即興は組織内では生じないという印象、すなわちきっちりと設計されたコントロールシステムは必要ない独特的活動や公式的計画からの逸脱を最小限にするという印象を作り出そうと努めている」(Barrett p. 617)のである。

このような認識からは、即興は理論的にも実践的にも必要なものとは言えなくなる。逆に、不要なあるいはその存在が拒否されるような概念として捉えられることになる。しかし、「組織内の人々は、しばしば明白な計画なしで行為に飛び込み、進行しながら理由(理屈)を作り上げ、行為が開始されて新しい道筋を発見し、多様な解釈を提唱し、矛盾を取り抜け、共通点のない不完全な材料を組み合わせ、そしてその次に人々の目的が何であったかを発見している。即興は組織内では発生

していないということを言うことは、即興の本質を理解していないこと」(Barrett p. 617)である。そこで、以下では、即興の本質を把握するために、既存の定義を見てみることにする。

組織理論におけるこれまでの即興の定義は、Moorman and Miner⁵⁾がまとめている(表参照)。彼女らは、これらを踏まえ、即興を「構図(composition)と実行(performance)が時間的に近接している程度」(p. 698)とかなり禁欲的に定義している。また、Weick(1998)は、Berliner⁶⁾の定義;「即興は、事前に作成された材料や構想を、前もって予想もされなかつたアイデア——それは演奏の特別な状況下で思いつき、形作り、変形させられる——に関連させて手を加える——そのため独特の特徴がすべての創造に付加される——ことを意味する」を採用している。

表 組織理論における即興の諸定義

- ① 「構図(作曲)と実行(演奏)の行為が不可分であり、構図(作曲)/実行(演奏)のそれぞれが過去のそれらとは異なる」(Bastien and Hostager, p. 95)⁷⁾
- ② 「現在時点での即興は……現在の状況に焦点を当て続けること、……プロジェクトのスケジュールを維持しながら」(Brown & Eisenhardt, p. 9)⁸⁾
- ③ 「自発的な方法で行為を導く直感」(Crossan & Sorrenti, p. 1)
- ④ 「自発的であるが歴史的に脈絡づけられたやり方である事柄への働きかけを導く直感」(Hatch, p. 5)
- ⑤ 「準備が必要なく、ルールに従わなくても良い活動」(Mangham, 1986, p. 65)⁹⁾
- ⑥ 「即興——台本がすぐに手の届くところに無い状況を処理できるよう先例あるいは指示物をあちこち探し回すこと」(Mangham & Pye, 1991, p. 41)¹⁰⁾
- ⑦ 「演奏(行為)しながらの作曲(構図)」(Perry, p. 51)¹¹⁾
- ⑧ 「即興は音楽を書き直すこととは違うことである、それゆえ変化は事前に作曲者によってではなく、演奏している個人によって演奏中に導き入れられる」(Preston p. 84)¹²⁾
- ⑨ 「経験された現象の直感的な理解を、その場で、浮上させ、批判し、再構築し、そして検証すること」(Schon, p. 147)「行為の最中での知識獲得」および「行為の最中での内省」(Schon, p. 276)¹³⁾
- ⑩ 「適時(just-in-time)戦略」(Weick 1987, p. 229)¹⁴⁾
- ⑪ 「作曲と演奏の間に裂け目がないこと:創造者と演奏者との間の裂け目がないこと;および設計と生産の裂け目がないこと」(Weick 1993 a, p. 6)¹⁵⁾
- ⑫ 「意図よりもむしろ注意が設計過程を突き動かすということを即興は示している」(Weick, 1993 b, p. 351)¹⁶⁾
- ⑬ 「思考と行為は同時に展開する」(Weick 1996, p. 19);「回顧的意味づけ」(Weick 1996 p. 19)¹⁷⁾

これらのように組織における即興に関してだけでも多様な定義がなされており、今だ統一化が図られていない。がしかし、この段階においても、組織理論に影響を及ぼすような変化の芽が現れてきていることも確かである。

3. 即興の諸定義の中にある変化の方向性

1) 因果連鎖での変化

従来、組織の正統なる活動は、計画がまず先行し、行為が追随し、パフォーマンスを測定し、その結果を計画にフィードバックし、改善をはかるというものであった。その結果、即興的行為はしばしば計画的行為より劣るものと考えられ、計画がだめになったときに初めて即興に戻るということになる(Crossan & Sorrenti)。

しかしながら、即興は、この計画が先行し行為が追随するという、経営において当然視されてきた因果の流れを断ち切り、「行為が先行し、結果を出して、その後計画を作る」、あるいは「行為と計画と内省が入れ替わり立ち替わり他を先導して展開していく」という別の思考枠組みをわれわれに提供してくれる。

行為先導型の組織活動では、計画は、実践から隔離された理念型から、実際の行為に即応し現実的なものに変わる。それと同時に、無計画の場合には激変する環境に対応をしているうちに行為者は方向感覚を失い行為の間に一貫性がなくなる恐れがあるが、即興は現実的な計画が行為を方向づけるという意味で方向性の消失あるいは拡散の可能性を低くする。すなわち、即興は無計画や混乱を意味するわけではなく、行為と計画の間の因果関係は保たれている。ただし、この関係が一方向

的ではないのである。これがもっとも重要な特徴である¹⁸⁾。

組織學習理論の視点からいうと、計画は行為以前に存在する既存の知識として作用する、あるいは活用されるという関係が逆転し、知識活用よりも知識獲得・創造行為が先行する組織活動、あるいは知識活用と知識獲得が同期化している組織活動と、即興を見て取ることができることになる。ただし、既存の知識を無視するわけではなく、生み出された知識は保存され次の即興の基盤として利用されるのである(Moorman & Miner)。

2) 時間認識における変化

因果関係と類似している点がかなりあるが、これは、特に時間の流れに焦点を当てて即興を考察する立場である。MoormanとMinerの定義がこれにあたる。従来の計画/実行分離型の組織活動は、環境変化の予測/認知→精緻な計画の慎重な策定→計画の実行者群への浸透→実行→その結果の計画者あるいは評価者へのフィードバックという段階を逐次的に進行させていくこうとするあまり、計画と実行の時間の幅を必然的に拡大させてきた。これでは、激変する環境においては、問題を解決するよりも、かえって問題を深化させてしまうことにもなりかねない。それに対して、即興型活動は各段階間の時間差ができるだけ小さくする、あるいは時には時間の関係を逆転させる活動である。組織の活動の実施速度を増し、変化への対応力を向上させていくこうとするものである¹⁹⁾。

また、これまでの組織活動の変化の要は、行為の結果の測定とそのフィードバックである。これは現在(結果が生じた時点)から、過去の計画の妥当性を評価し、妥当性の問題

ありとすれば計画を変え、それにより未来の活動を変えるという考え方であろう。いわば、現在→過去→未来という連鎖によって組織活動の是正と遂行が進展していく。ここでは、過去が重要な位置を占めている。

しかし、即興は計画と実行が近接しているため、結果の測定をフィードバックさせる計画は、過去のものではなく現在時点でのそれと考えられる。もっといえば、即興はフィードフォワード指向が強い。あえて、フィードバックという言葉を使うなら、未来から現在へのフィードバックとなるであろう。計画と実施と評価が現時点で行なわれ、それがまた未来での計画・実施・評価のセットとして展開していく。すなわち、現在→未来というつながりの中で即興は展開していくと考えられる。もちろん、現在のセットは未来の時点から見れば過去になる。しかしそれは未来の行動のための基盤になるという意味においての過去であり、今までのタイプの組織活動のように一度過去に立ち返るということではない。

3) 意味形成における変化

即興においては、意味が計画段階すなわち行為前の段階で確定されているのではなく、行為と同時に、あるいは行為の後で作り上げられる(Weick, 1998)。それはすなわち、実験に近い概念となる。ただし、実験の中には、事前に命題あるいは計画を立て結果を予想し、結果を検証/確認するタイプの実験もある。この場合、既に意味が成立している。しかし、即興を支える実験は、既存の意味をも素材としながらも、その場で生じたアイデアに基づき試行し、生じた結果をそのアイデアの実験後に評価し、アイデアと結果の間に何

らかの意味を回顧的に付与するタイプのものである。

その結果、混沌から秩序を引き出す(Crossan & Sorrenti), 即ち意味確定(一義化)の方法論の一つとして即興を捉えられることが可能となる。加えて、この新しい秩序は、一義化している当人以外の人が保持している既存の秩序を脅かし、新たな混沌を生み出す(多義化の)火種となりうる。そしてこの混沌から他の誰かによって次なる実験が行われ、さらなる秩序の芽が顕れるである。即興は、このような混沌と秩序(多義化と一義化)を循環的に生じさせるという効果も併せ持ち、社会的に意味を転換させる役割を担うことになる。

以上の通り、即興の定義の中にある組織概念の変化の方向性を見てきた。これらに焦点をあまり当ててしまうと、即興も「統合」よりも「分化」を強調する²⁰⁾考え方あるいは概念にすぎないものと見なされてしまうことになり、これまでの分化を強調する考え方と大差がなくなる。

確かに即興は分化的色彩が濃い。しかし、もう一つ重要な「対立要素の共存」という独特的の特徴が即興にはあり、これが今までの分化=辺倒の議論とは一線を画するところとなっている。これを次に見ていくことにする。

4. 即興が組織に与える本質的な意義=対立する概念の共存

1) 事前決定(決定論; 計画)対自発性(自由意思論; 実践): Weick (1998) は、「即興は事前作成(precomposed)と自発(spontaneous)の混合である、組織的行為がコントロールと革新、利用と探求、ルーティン

とノンルーティン、自動と統御がある割合で混合しているように」(p. 551) と述べている。即興において特徴的なことは、決定済みのことと未決定のこととを相互排斥させるのではなく、同時的に並存させるのを認めている点である。たとえば、Mirvis は、「企業の変革活動における混沌や自由はしばしば懸命な計画と注意深い編成の結果である」(p. 590) として、「計画された思いがけぬ発見 (Planned Serendipity)」(p. 590) という概念を作りだした。これは、失敗を学習の源として取り入れ、挑戦的能力ずなわち習慣的パターンを中断させる (Barret) 能力を、計画的にそして事前に育成する必要があることを意味している。即興が起これば、Barret が指摘したように、習慣的パターンの中斷が生じるであろう。しかし、もし計画的な育成がなければ、即興は全く稀にしか生じないことになり、次の変動の芽はすぐに枯渇しまうことになる。継続的に自発性 (自由意思) を創り出すための、十分な準備や計画 (事前決定) を用意する必要があるのである。

2) 事前のリハーサル対自発性：「リハーサルされた自発性 (Rehearsed Spontaneity)」(Mirvis, p. 587) が即興には必要とされている。もちろん、リハーサルは、即興や自発性のためにだけ存在するわけではない。決められた反復的作業の実施のためにも、リハーサルは行われる。しかし、ここでのリハーサルの役割は、現実に近くそして自発性が強く求められる状況を作り上げて、擬似的な自発的行為を発現させる (Mirvis) ことである。そして実際の状況下でも同様の即興的行為が可能となるようになる訓練状況を創り出すのである。また、

リハーサルは、即興がうまくいかない場合に受け止めてくれる安全ネットのようなものを提供してくれる (Hatch)。即興が失敗した場合に稽古した行為に戻ることが可能となるからである。また、Crossan によれば、即興の自発的特性は、個々人の高度な能力やスキルを要求する。すなわち、スキルの発現における自由度は、スキル修得の程度に依存することになる。そのためにも、リハーサルは不可欠となる。

3) 古いことと新しいことの混合 (Hatch)：過去の事柄を現在に持ち込めば、過去の再解釈が生じ、それ以前の時点の構造がたえず問題にされる (Hatch)。逆に、「即興が伝統的な演奏を豊かにできる。」(Crossan et al., p. 30)。これらの意味するところは、過去から受け継がれた伝統と現時点で繰り広げられる創造的行為の双方が即興には同時に存在するということである。それだけではなく、即興行為の中で、過去と現在が相互に影響し融合しあっているのである。過去、すなわち既存の知識が優位を占め、現在の行動を規制するのではない。逆に、現在の創造的行為が優り、過去の知識をないがしろにするわけでもない。これらは同等であり、相互作用しながらその完成度を高めつつ、未来の即興をより充実したものになるような基盤を作り上げるのである。先述したように、過去の知識と今行われている創造的行為は、現在時点の即興において融合し、未来へとつながるのである。

4) 全体対個：即興においては、全体 (集団への同調/他者の行為の尊重) と個 (自らの行為による他者のリード) の双方が尊重される。Mirvis は、これを「集合的な個性 (Collective Individuality)」(p. 590) と呼

んでいる。Crossanは、リーダーシップの入れ替わりとチームワークの形成という考え方を提示した。また、Barretは、独奏と支援するわちリーダーシップとフォロワーシップの変更が即興の中にあるということを指摘した。「他の人の言うことを聞き意志疎通し、集団の残りのためになるような役割を引き受け、他の人の先導を許しその人のアイデアを完全に展開でき、そしてその人の聞くスキルおよび意志疎通するスキルが集団の全体パフォーマンスを増強するような『奉仕者型リーダー(servant-leader)』」(Crossan et al., p. 30)という新しいリーダーシップが即興にはあることが指摘されている²¹⁾。

5) 最小構造内の最大の柔軟性(Pasmore, Barret)は、即興の構造と即興的行為の中に存在する特徴である。しかしここで問題となることは、最大の柔軟性というよりもむしろ、最小構造とは何かということである。言い換えれば、構造の存在を否定しない、あるいは無視しないということである。Hatchによれば、ジャズ音楽家は、構造のまわりで演奏し、構造をそこに存在させる何らかの方法を見出そうとするが、たえずそれを口に出さないし、あまりに過度に構造に依存しなくてすむようにするという考え方を採用している。この意味で、即興の研究者は構造をなくすという議論ではなく、柔軟性を最大にする適切な最小構造とはいかなるものなのかという視点から議論を行うべきであろう。

6) 自信/有能さ対不安: Mirvisによれば、「個人的ストレスが創造性を踏みにじり、……、即興者志望者が『前に学習したうまくいく行為』に逆戻りする点があるらしい。

い。」(p. 588)不安が即興を抑圧するのである。では逆に、完全な自信の場合はどうであろうか。成功に基づく自信や有能さは、過去の行為の正当性を高め、その行為への執着を高め、実験を抑えてしまう(March)。そこで、不安と自信の適度なバランス、いわば「不安に満ちた自信(Anxious Confidence)」(Mirvis, p. 588)が、即興を押し進めるためには不可欠となる。

5. まとめ

研究動向というよりむしろ、組織理論における即興研究の意義を取り上げる結果となった。研究動向に関しては、既にアメリカおよびカナダの研究者(Moorman & Miner, Crossan et al.; Crossan & Sorrenti)によって既に紹介されており、ここで同じようなものを取り上げることは屋上屋を架することになるため避けることにしたのである。ただし、将来的な研究の方向性を示唆するものとして、即興概念の中には対立する概念が共存しているということを指摘した。この特徴が即興のもっとも重要な特徴であり、これを強く意識して研究を進めることが必要であると考えたからである。この対立要素の共存は、組織理論の研究を発展させるだけでなく、実際の組織を動態的なものにする重要な要因なのである。

また、以上の内容はこれまでに既に論じられており、即興研究は理論的な貢献が少ないと見なされる可能性がある。たとえば、Morganは、ここで述べられたような対立概念の包含を意味するような内容を論じている(「全体を部分に入れよ」;「連結と冗長性を創造せよ」;「専門性と一般性を同時に存在させるよ

組織理論における即興(improvisation)の意義

うに創造せよ」;「自己組織化する能力を創造せよ」。ただし、彼は自らの議論を展開するために、メタファーとして大脳のイメージを利用した。それは多くの点では正しい指摘であったが、まさしく彼の著作の題名のように、「組織のイメージ」を語るものであった。

確かに、即興もメタファーとしての性格を持つ。しかし、その即興を支えるのはあくまでも個々の人間の行為あるいは集団的な行動である。この意味で、組織理論への応用がかなりの部分可能であり、即興の中の概念が直接的に組織理論の概念と対応することになると考えられる。それだけではなく実践上にも該当物が容易に見いだせることになるであろう。メタファーを超える概念(Crossan)あるいは実在物として即興を語ることができるのである。この意味で、Morganの理論のより一層の深化にも貢献する可能性がある。

組織理論における即興の研究は始まったばかりである。現在は、主として既に多くの成果を収めている音楽、演劇、心理療法あるいは教育等々における即興研究のサーベイを通して、その理論的な可能性を探るという段階である。また、少數の研究は既に、経営活動における即興とは何であるかという問題意識から、経営組織の中での即興を調査・研究し、理論化しようと試みている²²⁾。経営組織の即興と他分野の即興の比較や研究交流を通して、即興自体のより一層の理論化を進めいくというのが今後の研究の妥当な道筋であると思われる。

参考文献

Barrett, F. J., "Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations Implications for Organ-

izational Learning", *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 605-622, 1998

Crossan, M. M., "Improvisation in Action," *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 593-599, 1998
Crossan, M., H. W. Lane, L. Klus, R. E. White, "

The improvising organization : Where planning meets opportunity, v 24 *Organizational dynamics*, 1996

Crossan, M., and M. Sorrenti, 1996, Making sense of improvisation. In J. P. Walsh & A. S. Huff (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 14., pp. 181-191, JAI Press, 1996

Galbraith J. R., E. E. Lawler III, and Associate, *Organizing for the Future : The New Logic for Managing Complex Organizations*, Jossey-Bass Publishers, 1993

Hatch, M. J., "Jazzing up the theory of organizational improvisation", In J. P. Walsh & A. S. Huff (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 14., pp. 181-191, JAI Press, 1997

Lewin, A. Y., "Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory," *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, p. 539, 1998

Lawrence P. R., & J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard University Press, 1967
(吉田博訳,『組織の条件適応理論』,産業能率大学出版部, 1997年)

March, J. G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991

Mirvis, P. H., "Practice Improvisation", *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 586-592, 1998

Moorman, C., and A. S. Miner, "Organizational Improvisation and Organizational Memory", *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 4, pp. 698-723, 1998.

Morgan, G., *Images of Organizations*, Sage Publications, 1986

Weick, K. E., "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis", *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 543-555, 1998

注

- 1) Organization Science, Vol. 9, No. 5, 1998 は即興の特集号である。
- 2) このことは、従来の組織理論において中心的な役割を占めてきた「統合」(トップダウンによる戦略策定・意思決定、高い組織階層など)への健全な反作用と考えれば、理論面において望ましいことである。加えて、実際的にも、特に米国のシリコンバレー型小組織の緩やかな組織間連続による事業運営、および大組織の組織分割と同時に職能部門や事業部門の枠を超える連結が進行している。これらは、強い分化傾向と、緩やかな統合傾向が組み合わさったものであり、分化の特徴を強く体現している事態といえよう。
- 3) ただし、分化と統合という概念が直接取り上げられることは多くなく、この意味で隠されたテーマでもあった。分化と統合という概念が、コンティンジェンシー理論に固有の概念として見なされ、多くの理論家がこの理論から離れるに従い、直接的に取り上げられることが急激に減ったと言えるかもしれない。
- 4) ただし、今のところ即興を取り上げている理論家の主要な論点にはなっていない。このような概念あるいは理論の生成期では、かえって細々とした議論ではなく、広い視野からの議論も必要と考えられる。ただし、このような大問題を、理論的に論じられて数年しか経っていない未熟な概念を使って包括的に論じることは時期尚早であり、もうしばらくの間、即興の理論的な深化・進化を待つ必要があることも確かである。
- 5) Moorman and Miner, 1998, P700, Table 1, "Improvisation Across Disciplines"より一部抜粋したものである。元々の表には、組織理論以外での即興の定義ものせられており、包括的なサベイになっている。
- 6) Berliner, P. F., *Thinking in jazz : The infinite art of improvisation*, University of Chicago Press, p. 241, 1994
- 7) Bastien, D. T., and T. J. Hostager, "Cooperation as Communicative Accomplishment : A

- Symbolic Interaction Analysis of an Improvised Jazz Concert," *Communication Studies*, 43 (summer), pp. 92-104, 1992
- Brown, S. L., & K. M. Eisenhardt, "Product innovation as core capability : The art of dynamic adaptation." Working paper, Department of Industrial Engineering and Engineering Management, Stanford University, Stanford, CA, 1996
- Mangham, I. L., *Power and Performance in Organizations : An Exploration of Executive Process*, Basil Blackwell, 1986
- Mangham, I. L. and A. Pye, *The Doing of Managing*, Blackwell, 1991
- Perry, L. T., "Strategic Improvising", 19, 4, 51-64, *Organizational Dynamics*, 1991
- Preston A., "Improvising Order," in I. L. Mangham (ed.) *Organization Analysis and Development*, John Wiley & Sons, 1991
- Schon; D. A., *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*, Basic Books, 1982
- Weick, K. E., "Substitute for strategy," in D. J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, pp. 22-233, Harper & Row, 1987
- Weick, K. E., "The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 628-652, 1993a
- Weick, K. E., "Organizational Redesign as Improvisation," in G. P. Huber and W. H. Glick (Eds.) *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, pp. 346-79, 1993b
- Weick, K. E., "Drop your tools : An allegory for organizational studies.", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 301-313, 1996
- Crossan & Sorrenti は、即興の次元である直感と自発性を使い、計画、ビジョン、シナリオプランニング、そして即興をうまく位置づけている(p. 156)

組織理論における即興（improvisation）の意義

- 19) 即興においては、計画と行為の間の時間的な区分けの意味は減ることになる。
- 20) Barrett の議論にはその色彩が一番強く現れている。
- 21) 全体と個をともに尊重するためには、他者および自分の声を聞く耳を持つ能力（listening capability）が必要となる。「聞くことは重要な技能である。なぜなら集団をまとめるためにはすべての人々が他の人から聞かされていることに音楽的に論評する必要があるから」と Peplowski（“The Process of Improvisation”, *Organization Science*, Vol. 9. No. 5, pp. 560–561, 1998, p. 560）は述べている。
- 22) Moorman, C., & A. S. Miner, “The convergence of planning and execution : Improvisation in new product development.”, *Journal of Marketing*, 51, pp. 1–20, 1998 ; Moorman, C., & A. S. Miner, “The impact of organizational memory on new product performance and creativity.”, *Journal of Marketing Research*, 34, pp. 91–107, 1997

（名古屋大学経済学部）

yoshida@soec.nagoya-u.ac.jp