

# 多様性のマネジメント：ジャズから組織学習へ\*

今 田 聰

In turbulent environments, a balance between consensus and diversity is important to manage paradoxical demands of perceived similarity and flexibility faced by organizational learning. Jazz improvisation is a promising mode of coordination in the face of diversity. Jazz musicians coordinate their diverse actions through minimal structures that involve chord progression and melodies. Drawing from them, the equivalent of chord progression and melodies can be seen as visions and prototypes in new product development or knowledge creation. This paper characterizes minimal structures in jazz improvisation, and demonstrates how they can be applied to such organizational activities as product innovation and organizational learning. In addition, it illustrates how they can achieve a synthesis in the innovation process.

## 1 はじめに

組織学習を組織が新しい知識や洞察を反映して既存の行動様式を変革するプロセスと定義すると、コンセンサスと多様性は組織学習におけるパラドックスとなる。Heijden (1996)によれば、組織行動を変革するには、組織のメンバーはメンタル・モデルを共有して、コンセンサスを得なければならない。しかし、組織は一つにまとまりすぎると思考の多様性が欠如し、環境からの多様なシグナルに反応できない。効果的に学習するためには、組織はメンタル・モデルの中に最低必要な多様性をもたなければならない。Hedberg et al. (1976)は、組織プロセスは、組織デザイナーが、多様性を許容しコンセンサスをミニマル化するミニマルストラクチャ (minimal structure) を作れば改善されると

示唆する。また、Eisenberg (1970)はジャズバンドのジャミング (jamming=即興演奏) を分析して、ミニマルコンセンサス、ミニマルディスクロージャー、ミニマルストラクチャによって行為が調整されるとき、創造性が促進されると主張する。ジャズのジャム・セッションを使って例証する彼の即興演奏のミニマルストラクチャの分析は、多様性のマネジメントの考察に役立つ。

本稿の目的は、多様性をマネジメントする即興のミニマルストラクチャの特性およびその役割を明らかにすることである。本稿はまず先行研究に基づいて、多様なミュージシャンの演奏をまとめあげるジャズの即興のストラクチャが、コード進行とメロディからなるミニマルストラクチャであることを明らかにする。続いて、新製品開発や組織学習においては、ビジョンとプロトタイプが

---

\*この論文は、名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程の修了に際して、研究成果の一部をまとめたものである。(編集委員会)

ジャズのミニマルストラクチュアと同等のものであり、これがコンセンサスと多様性をバランスさせ、多様な個人の学習を組織学習に統合する働きをもつことを検証する。最後に、「パラドックスへの関係性アプローチ」に基づいて、コンセンサスと多様性のシンセシス (synthesis=総合) をパターン化する。

## 2 組織学習と多様性のマネジメント

組織学習の定義については、研究者間で十分なコンセンサスが生まれているとは言い難い (Crossan et al., 1999; Garvin, 1993; Schein, 1996) が、組織学習と組織記憶の基盤となるものは組織ルーティンの存在であるという見解 (Levitt & March, 1988) は、ルーティンを基盤とした組織学習論を代表するものである。組織学習が組織ルーティン (組織の行動プログラム) の変化プロセスであるという見方は今日広く認められている (桑田・田尾, 1998)。その見方からすれば、組織学習は、組織が新しい知識や洞察を反映して既存の行動様式を変革するプロセス (Daft & Weick, 1982) である、と考えることができる。

組織行動は、組織内の大多数に支持される首尾一貫した個人の行動の集合である。組織メンバーの絶対多数が支持し、共通の対応がとれるときにのみ行動は組織行動と呼べるものになる。組織行動をとるためには組織内でメンタル・モデルを共有することが必要である。「学習ループ」(Kolb, 1976) は、最低限必要な合意があることで、コンセンサスを強化し、より確かな行動を生む好循環をつくりだす。メンタル・モデルを 1 つにまとめ上げることは、組織的な学習ループを機能させてい

くうえで不可欠である (Heijden, 1996)。しかし、組織は 1 つにまとまりすぎると、必要な多様性 (最小有効多様性) を欠くことになり、予期しない事象が起きたときに、それを認識する能力が低下する。組織は思考の多様性が欠如していることが原因で起こる「グループ思考」(Janis, 1971) に陥る。コンセンサスと多様性は、組織学習にとって、グループとしての意見の一致が重要なのか、イノベーションのために多様性が重要なのかというジレンマを生みだす (Heijden, 1996)。効果的に学習を行うためには、組織はコンセンサスと多様性を継続的にバランスさせていく必要がある。

Hedberg et al. (1976) は組織プロセスを改善する「ミニマルコンセンサス」について次のように述べる。組織は認知し、認知したものを理解し、理解したものに基づいて意思決定を行う。個人とサブユニットの異質性、自律的な個人やサブユニットへの責任の委譲、冗長で部分的に調和しない責任の割り当て、多様な活動のポートフォリオのような不一致の源泉によって認知の範囲は広がる。もし異質な組織メンバーが意思決定に参加し、情報の流れが激しく流動的で、標準運営手続きからときどき逸脱することが許され、権限が分散して意見の相違やディベートが広く行きわたりまた寛大に扱われるなら、多様な認知は効果的に利用されるようになる。方針は実践的になり従いやすくなるため、参加的意思決定と責任の委譲は方針の策定と履行の間のギャップを埋める。

しかし、行き過ぎた意見の相違 (dissension) は逆効果をもたらす。コンフリクトによる問題解決は、不信、不十分なコミュニケーション、個人的な批判によって妨げられる。

極端にあいまいな権限構造やリーダーの自信のなさは調停を妨げる。したがって組織がその一貫性をコントロールしなければならないとすれば、ミニマルコンセンサスが必要である。組織はコンセンサスと意見の相違から同時に優位性を引き出す。両者のバランスはコンセンサスが画一的管理になるのではなく、意見の相違が闘争状態になるのではないことを意味する。

コンセンサスと多様性について Eisenberg (1990)もまた次のように論じる。「世界が狭くなるにしたがって、われわれは多様な遠く離れている人々と関係をもたなければならない。したがって、われわれは、率直さ、開示、そしてすべての社会的関係が判定される基準としての価値を提供されることなく、行為を善導し人間化するコミュニケーションの理論を必要とする。組織はいつでも多数の理解によって成果をもたらされるとは限らない。ある種の情報の暴露は無駄であるか事態をいっそう悪くする。言語や価値体系の通約不可能性 (incommensurability) が与えられるとすれば、多くの場合に、多様性を容認し、活動を調整し、そして共有された理解と同意以外のものを尊重することが好ましい」(p. 160)。

社会的な形と考えられるジャズは「多様性のマネジメント」、すなわち多様性に直面したときうまくいく調整の方法である (Weick, 1999)。Eisenberg (1990) が検証することは、パーソナリティの詳細な知識をもたずに起きる流動的な行為の調整の例である。彼は次のように主張する。「ジャミングは組織化 (organizing) について一種のミニマリストの考え方であり、ミニマルな共通点で間に合わせ、込み入った方法で単純な構造を念入りに作る。基本的なルールと役割の構造を信頼した

がら、それぞれの演奏者はほかの演奏者のために興味ある可能性を提供し、その演奏活動を続ける」(p. 154)。構造がミニマルであるから、ジャミングは同時的な協働と個性化、同時的な親密さと独立を促進する。個人の情報はほとんど交換されないが、重要な目標は達成され強い感情が共有される。情報開示のない調整された行為は、多様性を制限することもなければ適応性を減らすこともないコミュニティの形である (Weick, 1999)。ジャズのストラクチャの特性であるミニマルストラクチャの役割は、いくつかの先行研究に基づいて、次節で詳細に述べる。

### 3 ジャズのストラクチャの特性—ミニマルストラクチャの役割

ジャズミュージシャンにとって、曲とは原旋律を持つ一続きのコード進行だといわれる (Bastien & Hostager, 1988; Barrett & Peplowski, 1998; Hatch, 1999)。普通の場合、一回目はそのまま通して弾き、その後、もとの旋律は即興の旋律に置き換えられ、次から次へと進んで行く。一方、和音の流れは途切れることなく何度も繰り返される。ジャズマンのアドリブとは、「次々と変わっていくコードに乗かって演奏する」ことであり、背景を流れるコードの上に「メロディを展開する」ことである (Sudnow, 1978)。

ジャズの曲のストラクチャの特質は典型的にルースで単純である。このルース性の多くはジャズ・ミュージシャンのストラクチャに対する志向によって与えられる (Hatch, 1999)。ジャズ・ミュージシャンはストラクチャをできるだけルースに解釈し、多義性と解釈の多様性を得る可能性を最大にする。

一方、ジャズは高度にルールに縛られた (rule-bound) 活動である。ジャズ・ミュージシャンが演奏するとき行うことは、道路地図のようなコード・チェンジに従うことであり、このコード・チェンジを離れたところで演奏することは、ルールを破ることである (Barrett & Peplowski, 1998)。

ジャズのストラクチャーへの関心は、曲の中にある「最大の柔軟性を許すミニマルストラクチャー」(Barrett & Peplowski, 1998) に向けられる。ミニマルストラクチャーとは、多様性を許容しコンセンサスを最小化する構造である。ミニマルストラクチャーは、曲の演奏を通じて規則的に予言できるように起きる規準として役立ち、演奏者全員に変化するコンテキストを知らせる。曲の進行につれて演奏者相互の志向する方向が明らかになる、つまり、休みなしに反復されるコード進行のサイクルが使われて、一つの軌道を一緒に走ることになる (Sudnow, 1978)。

ジャズ・ミュージシャンは、全員が誰がどこにいることになっているかを知っているし、演奏者がどのコードとどのスケールを演奏しなければならないかを知っている。この最小の束縛は、演奏者に多様なものを表現する自由を与える。歌は社会的、組織的な卓越した仕掛け、つまり 2 人以上の個人の動きを完全に調和よく調整するフォーマットである。その韻律の構造は、進行中の演奏のコースにまたがって、さまざまな演奏家達の間で、同時に起きる動きを調整し、話の小さな束を割り当てるための構想ゆたかな手段を与える (Sudnow, 1979)。ジャズの曲のストラクチャーはジャズ・ミュージシャンを捕える一種の安全ネットである (Hatch, 1998)。

曲は多様性を調整し、時間をかけて秩序を

課し、念入りな仕上げを与え、相互の調整を奨励し、継続する意味を与える。ミュージシャンは、その多様性にもかかわらず協働し、時間(テンポと小節線)と場所(この時このコードの中のどこかにいる)を含む基本的なストラクチャーによって行為を調整する。この調整された行為は多様性を制限しないし、適応性を減らしもしない。ストラクチャーがミニマルであるため、即興演奏は、同時に起きる協働と個性化、同時に起きる親密さと独立を促進する。多様性の中にコミュニティ(同一性)があり、それは多様性を統一する。しかし即興演奏のまわりで作られる社会的な形式は自律性と相互依存性の間のバランスを自律性の方に傾ける。アイデンティティはコミュニティの中で生成し発展する。しかし、どちらも一方の中でかすむことはない (Weick, 1999)。ジャズの音楽的構造の役割は、統制と柔軟性、コンセンサスと多様性の中でシンセシスを達成することである。

#### 4 新製品開発におけるミニマルストラクチャー・ビジョンとプロトタイプ

新製品開発(知識創造)においてジャズの即興のコード進行とメロディと同等の役割を演じるものは何であるか。本稿はそれを規律としてのビジョンと自律的な活動としてのプロトタイピングと考える。ビジョンとプロトタイプをミニマルストラクチャーと同一視するのは、ジャズのミニマルストラクチャーのコード進行とメロディの関係がビジョンとプロトタイプの関係に構造的にも機能的にも同等のものともみなされるからである。

ジャズの名目的リーダーとソリストは、製品開発におけるトップ・マネジメントとプロ

ジェクト・リーダーに相当する。曲 (song) やスタイルが「行為の規準」によってリーダーからジャズ・ミュージシャンに与えられる (Bastien & Hostager, 1988) ように、ビジョンや製品コンセプトのテンプレートもリーダーによってメンバーに与えられる。

ジャズは高度にルールに縛られた活動であるが、他方において多様な曲を解釈する可能性を最大にするルースな活動である。ジャズの音楽的構造には、統制するコード進行と自由に演奏されるメロディという相対するものが同時に存在し、これらが相互に支え合う関係の中で、ジャズ・ミュージシャンは同一化に向かって絶妙に調和した創造的なジャズの即興を奏でる。「規律ある問題解決としての製品開発」(Brown & Eisenhardt, 1995) では、一方で開発努力に対してビジョンや規律を与え、他方でチームに自律性を与えるプロジェクト・リーダーとトップ・マネジメントの存在が強調される。ビジョンが意味するものは企業家的な優れた洞察と先見性であるが、ビジョンをもつことは計画的なコントロールを行うことではない。リーダーシップの役割は、ビジョンを統制的に示しつつも、新たな戦略が出現するように学習プロセスの中でメンバーに対してプロトタイピングの自律性を十分に与えることである。この点においてジャズのコード進行とメロディの関係は製品開発におけるビジョンとプロトタイプの関係に相当する。

コード進行は、演奏者相互の志向する方向を明らかにする道路地図にたとえられる。製品開発において、ジャズのコード進行に相当するものはビジョンである。それではビジョンの機能はどのように考えられるか。ビジョンについては「製品ビジョン (product vision)」

(Clark & Fujimoto, 1991; Brown & Eisenhardt, 1995; Kamoche & Cunha, 2001), 「組織の意図 (intention)」(野中・竹内, 1996), 「ナレッジ・ビジョン (knowledge vision)」(クロー・一條・野中, 2001) などが論じられるが<sup>1)</sup>, 本稿で考えるビジョンはビジョナリー・リーダーのビジョンに近い。

Mintzberg et al.(1998)は、ビジョナリー・リーダーのビジョンを次のように論じる。起業家的な戦略形成は、不確実性に直面したとき、大きく飛躍する特徴がある。つまりプランニングが行き詰まった時に、ビジョンが現われる。ビジョンとは、長期的な方向性に対する感覚や実現可能で望ましい将来像であり、リーダーの頭の中に存在するイメージまたはパースペクティブである。それはまた現実的で、信頼性の高い、魅力のある将来のターゲット、現在から将来の架け橋となるものであり、人々の価値観、コミットメント、向上心などに影響を及ぼすものである。その性質の特徴は、リーダーの経験や直観に基づく卓越した能力にあり、計画的でありながら創発的である<sup>2)</sup>, と。

ジャズ・ミュージシャンは統制するコード進行に乗って次から次へと新しいメロディを自由に展開する。メロディは演奏者が会話する共通言語であり、創造的に自己を表現する即興のテンプレートである。各々のミュージシャンはソリスト (リーダー) が即興するメロディに伴奏しながら、傾聴し、交互にリーダーとなって応答する。製品開発においてジャズのメロディに相当するものはプロトタイプである (Barrett, 1998)。プロトタイプは「組織の効果的なメディア・フランカ (media franca), つまり情報、インタラクション, 統合, そして共同作業の中核的な媒体」

(Schrage, 1996) である。プロトタイプについては次のように考えられる。組織学習において個人学習の成果をルーティン化するプロセスは、知識創造プロセスとみることができる。組織学習の「メタファ→共通言語→ルーティン」(Crossan et al., 1999) というプロセスは、知識創造の「コンセプト創造→コンセプト正当化→プロトタイプ作成」<sup>3)</sup> というプロトタイピングに対応させることができる。プロトタイプがもたらす利点は、知識あるいは製品の性質を説明するための「新しい言語」が生まれることであり、これによってインタラクションやシミュレーションが行われる。インタラクションにおける相互理解可能性は、言語、表情、推論に基づく一連のリソースに加えて、特に製品開発では 3D-CAD に代表されるコンピュータの支援を受けたプロトタイプによって達成される。一般的に、プロトタイプにかかる時間が短かければ製作するプロトタイプの数も多く、プロトタイプ・サイクルも多い。プロトタイプ・サイクルを多く経過すればするほど、製品は技能的に磨かれたものとなる (Schrage, 1996)。このよう

に、製品開発においても組織学習においても、ビジョンとプロトタイプの関係はコード進行とメロディの関係と同等のものと考えられる。ジャズと新製品開発 (知識創造) におけるミニマルストラクチャは関連づけて表 1 のように表わすことができる。

## 5 新製品開発の即興モデル

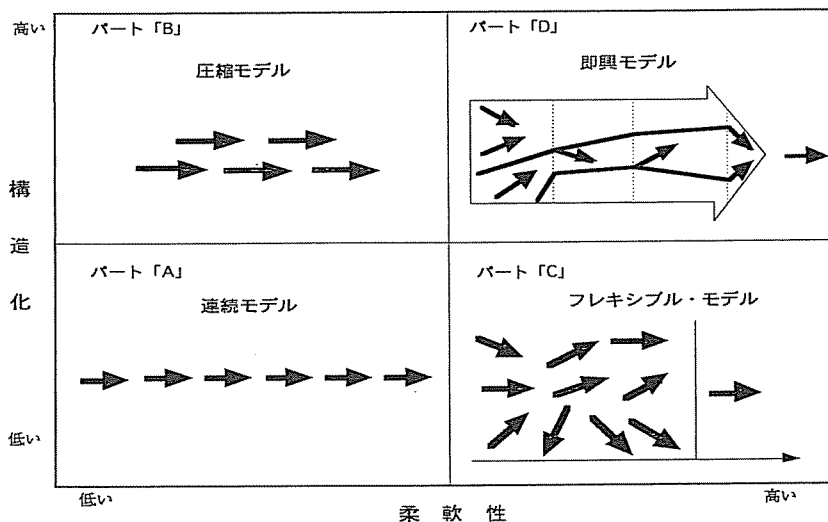
前節で述べた即興のミニマルストラクチャと製品開発の関係をより理解するために、Kamoche & Cunha (2001) の即興モデルを見る。彼らの 4 つの開発モデル、すなわち連続モデル、圧縮モデル、フレキシブル・モデル、即興モデルは、「構造化」と「柔軟性」の次元によって図 1 のように表すことができる。

連続モデル (図 3, パート A) と圧縮モデル (図 3, パート B) の新製品開発の基本は、予測可能なステップのシリーズを経ることであり、不確実性を除去するか、不確実性を低いレベルに維持することが共通の目標である。連続モデルはステップ・バイ・ステップ

表 1 ジャズと新製品開発におけるミニマルストラクチャ

	ジャズの即興	新製品開発
リーダー	名目的リーダー ソリスト	トップ・マネジメント プロジェクト・リーダー
リーダーの役割 (行為の基準)	曲とキーの決定 (名目的リーダー) スタイルの決定 (ソリスト)	ビジョンのイメージ
ミニマル・ストラクチャの構成	コード進行とメロディ	ビジョンとプロトタイプ
ミニマル・ストラクチャの機能	コード進行 (演奏者相互の志向する方向を明らかにする道路地図) メロディ (演奏者が会話する共通言語、創造的に自己を表現する即興のテンプレート)	ビジョン (実現可能な望ましい将来像、将来への架け橋、価値観・コミットメント・向上心に影響を及ぼす) 製品コンセプト、プロトタイプ (組織の効果的なメディア・フランカ、共同作業の中核的媒体)

図1 製品開発モデルの進行「フロー」



(Kamoche & Cunha, 2001, p. 738 頁, Figure 1) を修正

のモデルであり、圧縮モデルは新製品開発に含まれるいくつかの課業をコンカレントに行い、スピードアップを達成するモデルで連続モデルのバージョンと考えることができる。連続モデルのメタファはリレー競争であり、圧縮モデルのメタファはアコーディオンである。

フレキシブル・モデルは、不確実性が高く、激動する環境に必要とされる。このモデルの基本的な仮説は、変化のスピードと度合いは過激に新しいパースペクティブを要求するということである。さらにこの理論的解釈では不確実性は削除されるというより吸収されると考える。したがってこのプロセスの主要な目標は、柔軟性、環境変化に対する高い反応性、突然出現する課題に対して適応する能力を達成することである。変動や変化は製品開発に組み込まれるべきイノベーション・プロセスの中核的要素となり、このモデルの最も信頼のおける特性の基礎を形成する。このモデルは、不確実性を見方を変え、シーケンシャ

ル／機械的な構造の必要性を否定する。不確実性は脅威というより「機会」となり、それはフレキシブル／有機的なモデルの適用を求める(図3, パートC)。このプロセスに関連するものはラグビーのメタファである。すなわち、ラグビーのように全メンバーと一緒に走りボールを左右にトスしゴール目がけてダッシュするイメージである。

即興モデルの課題は会社の製品戦略の範囲で自律的に働くいくつかの専門分野を結集したチームを通じて統制と柔軟性のシンセシスを達成することである。さまざまな論者が、このバランスをとることが今日の製品開発における主要な課題であると論じる。ミニマルに構造化された即興モデルは、この課題を取り入れ、製品イノベーションの再検証フレームワークとして役立つ。

フレキシブル・モデルと即興モデルはともに変化に駆動されるモデルである。しかし二つの違いは、単に度合いの問題ではない。フレキシブル・モデルは職能をブレンドし、そ

の結果できる限り有機的になることを狙いつつ、変化を刺激し柔軟性を最大に引き出すとする。即興モデルは職能の命令や一揃いの活動によって束縛されることがなく、構造の要求と自由の要求を結びつけることを強調する。これは柔軟であることと効率的であること、あるいは有機的構造と機械的構造のバランスをとることを意味している。そのような弁証法的なアプローチの実現は、ミニマルストラクチャによって促進される。構造と柔軟性を結合することによって、即興モデルは一種のシンセシスを達成する (図 3, パート D)。図の大きい矢印はビジョンを、小さい矢印はプロトタイピングを表わし、全体をミニマルストラクチャと考えることができる。即興モデルのメタファは言うまでもなくジャズの即興である。

構造化と柔軟性の次元はタイト・カップリング (tight coupling) とルース・カップリング (loose coupling) と言い換えることができる。即興モデルは構造と柔軟性 (安定性と柔軟性) という正反対のものを同時に存在させ、2つの関係の中に相互依存性を生じさせてシンセシスを達成する。このシンセシスを可能にするのはミニマルストラクチャである。

## 6 ミニマルストラクチャと Loose Coupling および Tight Coupling

即興のストラクチャは、階層、規則、制限、標準化の特別な仕掛けをもつ構造ではないため、それらをもつ構造と同列に論じにくい。即興のストラクチャはミニマルストラクチャである。それは同時に存在するタイトでルースなカップリング (simultaneous tight and loose coupling) のプロトタイプの

な状況を表わす適応的な構造である (Weick, 1999)。適応的であるためには、過去の経験、記憶 (事前に作曲された曲) を一方で信頼するがごとく、他方で信頼しないがごとく行動しなければならない。ジャズの曲はそのようなプロセスを導く「装置」である。ジャズはコード進行を堅く守りつつ、メロディを次々に柔軟に変える。

組織構造の概念はいくつかの問題を含んでいる、すなわち、分業、調整メカニズム、決定権の分配、組織境界、非公式構造の重要性、政治 (politics)、権限の基礎などである。公式化された組織は組織の全体目標を達成するために個々のメンバーのさまざまな行動を調整するように意図される。しかし、即興はあいまいさと小さい構造の条件のもとで成功する、したがって個人は厳密に定義された公式的な関係とコミュニケーションのパターンに制約されない。文献の中ではルースに結合された組織が即興に最も良く適合することが広く議論される。Weick は、秩序を創るために階層、規則、制限、標準化の特別な仕掛けの必要はない、秩序は品質と批評の単なる結合があれば創られるからである、と論じる。この言葉に彼の即興の構造に対する考えが表わされている。彼はこれを次のように一言で要約している、ジャズにおいては組織におけるように、小さな構造が大いに役に立つ、と (Weick, 1989)。

Weick (1999) のジャズのストラクチャに対する見方は次のようなものである。もし組織がルースに結合されて (loosely coupled) 不確定性が意味づけを難しくする時は、繰り返すリズムに束縛されるメロディによって作られる安定は、その基礎の不確定性にタイトに結合された構造 (tightly coupled



structure) を課する。このようにジャズは、同時に存在するタイトでルースなカップリングのプロトタイプ的な状況を表わす、そしてそのような適応的な構造がどのように構築され機能するかを示す。

また Weick (1982) は、「同時に存在するルースでタイトなカップリング」を次のように論じる。「同時に存在するルースでタイトなカップリング」は最善の妥協のようなアンビバレンスを表わす。例えば、それは人々が同時に彼らの過去の経験を信じ、そして信じないときに起きる。過去の経験を信じることは、経験が将来の行動に対する直接の導きとして利用されるという意味で、タイト・カップリングと同等のものである。不信は、人々が過去の知識を時代遅れで、現存する環境にとってもはや適切でないものとして扱うという意味でルース・カップリングと同等のものである。両方の結論とも多くの場において部分的に正しい。そこにはある変化がある、しかしある継続性もある、と。Weick (1982) にとって、ルースリー・カップルド・システムについて語ることは、構造のルース性について語るのではなく、プロセスのルース性について語ることである。そのイメージは、不規則に、非継続的に、突発的に、予測できないように現われる一連の事件のイメージである。構造が時々刻々と変っていくということはもはやプロセスであるということである。

以上の議論から、組織論的に即興のストラクチャを強いてシステムと呼ばなければならないとすれば、それは「タイト・アンド・ルース・カップリング・システム」(吉田, 1992, p. 149) である。Kamoche & Cunha (2001) のミニマルストラクチャは「セミストラク

チュア」(Brown & Eisenhardt, 1997) と同じストラクチャをもつと考えられている。セミストラクチャは、部分的には秩序を示し、非常に厳格な組織と高度に混沌とした組織の両極端の間にある。柔軟性を最大にするとともに統制を維持するミニマルストラクチャは、個人学習が組織学習に転換する時に働く影響要因である。即興が二つのストラクチャの間のバランスをとることができるということは、即興がコンセンサスと多様性をバランスさせることができるということを意味する。

## 7 パラドックスにおける関係のシンセシス—コンセンサスと多様性のバランス

最後に、コンセンサスと多様性というパラドックスのシンセシスをパターン化する。パラドックスの特徴は「正反対のもの、さらには相容れない要素の同時的存在」である (Cameron & Quinn, 1988, p. 2)。Clegg et al. (2002) によれば、マネジメント・パラドックスには一方の端に構造化 (structural=structured) の極 (poles) があり、他方の端に組織化 (structuring) の極がある。両極の間に二方向の関係が存在するとき、その関係は常に同時にまた相互にフィードバックする関係である。2つの反対の極が相互に依存し、この関係が対称的であるとき、その中にシンセシスが生れる。シンセシスはパラドックスの両極が同時に存在するとき起きる。即興は既存のプランとリソースが、行為によって予期できない環境に適用される時、プランニングと行為の2つの反対の極の間のシンセシスの中に起きる。即興はそれ自体が事前に構成されたものと自発的なもの、統制と柔軟性

の混合で、パラドキシカルな存在である。

Clegg et al. (2002) は広範な文献のレビューを行い、その結果 4 つの規則性を明らかにする。それは「パラドックスへの関係性アプローチ」(p. 489) と呼ばれる。規則性はパラドックスを管理するためのレンピヤ伝統的な手法ではなく、パラドックスに関係する文献から現われたパターンである。

第一の関係規則性は、「マネジメントは矛盾に支配される」(p. 491) である。矛盾はマネジメントと組織の中に豊富にある。組織を統一することと多様性を維持するということはパラドックスである。組織行動を変革するするには、組織のメンバーはメンタル・モデルを共有して、コンセンサスを得なければならない。しかし、組織は一つにまとまりすぎると、思考の多様性が欠如し環境からの多様なシグナルに反応できない。コンセンサスと多様性が同時に存在するときパラドックスになる。

第二の関係規則性は、「マネジメントと組織の中にあるたいていの矛盾の 2 極の間には関係が存在する」(p. 492) である。コンセンサスと多様性が同時に実現され、二方向の関係が存在すれば、その関係は常に同時にまた相互にフィードバックする関係であり、コンセンサスと多様性は相互に依存する。多様性はコンセンサスを支え、逆にコンセンサスが多様性を支える。その関係が対称的であるとき、関係の中にシンセシスが生まれる。

第三の規則性は、「二方向性のパラドックスでは、2 つの極の間で相互にまた同時に強化するよう組織化の極を正当化するために、構造の極はミニマルなレベルに保たれる」(p. 495) である。ストラクチャをミニマルレベルに保つということは、ストラクチャの要

素間の関係に曲線的な性質があるということである。また、ストラクチャをミニマルに保つことは、小さな原因が大きな結果を導くということを意味する。創始の小さな変化が長期にみれば相当な大きさのインパクトをもつだけでなく、適応可能性もまた構造のミニマルなレベルで高くなる。構造が大きすぎると組織では予言可能な行為ばかりが行われる。構造が小さすぎると組織はカオスと成り行きまかせに向かって進む。ミニマルストラクチャは組織を「カオスの縁」<sup>5)</sup> に置く (Pascal, 1999)。組織は革新性を宿しつつ安定性を維持する。ここに、コンセンサスと多様性は同時に存在し、お互いを受け入れて柔軟性を増加させる。パラドックスの構造の極をミニマルなレベルに保つことは、組織化の極に構造化の極を支持する十分な (しかし多すぎない) リソースを与え、この関係を対称的にすることである。つまり、構造化されたサイドの「ミニマル化」は構造の萎縮を意味するのではなく、組織化のプロセスに最大の柔軟性を与えることを意味する。

第四の関係規則性は、「関係のシンセシスは状況に埋め込まれ、デザインされない」(p. 496) である。コンセンサスはデザインされるが多様性は状況に埋め込まれている。コンセンサスと多様性の互いに支え合う関係は回顧的に決定される。個人やグループが機会の優位性をとるために行う環境の多様なシグナルに対する多様な反応、コンフリクトを創造に変える力は状況的な実践である。これは、この関係のコンセンサス→多様性サイドはイナクトされ即興が行われることを意味する。組織が増加する多様な方法で環境のシグナルに反応するにしたがって、組織は適切に反応することにますます熟練するようになり、また

コンフリクトを創造に変えることにより、学習の成果を積み重ねることによってコンセンサスを促進する。即興の実践が環境の多様性に反応する組織の詳細な知識を増やすとき、多様性はコンセンサスを促進する。

以上が Clegg et al. (2002) の「パラドックスへの関係性アプローチ」を適用したコンセンサスと多様性のシンセシスである。コンセンサスと多様性の関係において、コンセンサスサイド（構造化の極）の「ミニマル化」は多様性サイド（組織化の極）を柔軟にし、即興を可能にする。このときコンセンサスと多様性の間には二方向の関係が同時に存在し、お互いを受け入れて相互依存的になる。この関係が対称的であるとき、関係のシンセシスが生れる。多様性サイドは状況的であり即興的である。即興の実践によって多様な環境に反応し、コンフリクトを創造に変える詳細な知識が増えればコンセンサスも増え、学習の

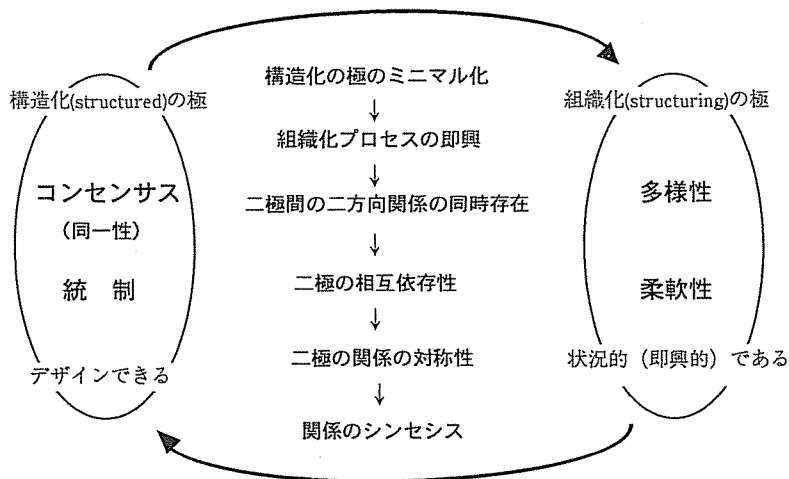
成果を積み重ねることによって多様性はコンセンサスを促進する。コンセンサスサイドの「ミニマル化」は即興的な実行アプローチを支持する構造をデザインすることを意味する。

即興はそれ自身パラドキシカルな存在であり、ミニマルストラクチャをもっている。それは他のパラドックスに対して入れ子の関係にある。即興はその特性をもつがゆえにパラドックスを処理することができる。即興は相対的關係を補完的關係に変えることができる。Clegg et al. (2002) の議論に基づいて、相対する関係のシンセシスをパターン化して図示すれば図2のようになる。

## 8 おわりに

本稿は、多様性をマネジメントする即興のミニマルストラクチャの特性およびその役割を明らかにした。すなわち、多様なミュー

図2 相対するものの関係のシンセシス  
相互依存性は組織化サイドの即興の度合いで決まる



ミニマル化は即興的な実行アプローチを支持する構造をデザインすること

ジションの演奏を一つにまとめあげるジャズの即興のストラクチュアが、コード進行とメロディからなるミニマルストラクチュアであること、また新製品開発や組織学習においては、ビジョンとプロトタイプがミニマルストラクチュアと同等のものであり、これがコンセンサスと多様性をバランスさせ、多様な個人の学習を組織学習に統合する働きをもつことを検証した。また、「パラドックスへの関係性アプローチ」に基づいて、総括的に、コンセンサスと多様性のシンセシスを達成するミニマルストラクチュアと即興の働きをパターン化した。

即興のストラクチュアには音楽的ストラクチュアのほかに、ジャズ・ミュージシャンが演奏するときに従う社会的ストラクチュアがある (Bastien & Hostager, 1988; Hatch, 1999; Kamoche & Cunha, 2001)。ジャズのアンサンブルのような自律的な集団では、ミニマルストラクチュアとともに、社会的ストラクチュアを構成するチームワーク、リーダーシップとフォロアシップ、集団における個の意識、あるいは「間」の体得が、多様性の中から一貫性ある集団の行為を生み出す重要な役割を演じる。本稿はミニマルストラクチュアに焦点を当て、社会的ストラクチュアへの言及を割愛する結果になった。本稿に残された今後の課題は、コンセンサスと多様性をバランスさせるミニマルストラクチュアについて、現実の組織の場でそれらを観察し具体的に論じることである。

## 注

1) 「規律ある問題解決としての製品開発」では、ビジョンは製品ビジョンと考えられる。これは効

果的な製品コンセプトを創るために、会社のコンピタンス (例えば、特殊な技術、マーケティング、その他のスキル) と戦略を市場のニーズ (例えばスタイルやコストについての顧客の選好) にかみ合わせることである。

野中・竹内 (1996) は、組織的知識創を促進する要件の一つに組織の意図をあげる。「組織の意図は、知識の真実性を判断する最も重要な基準となる。もし組織の意図がなければ、感知された情報や創り出された知識の価値を判断することは不可能であろう。意図は、組織のレベルでは、組織の規範やビジョンの形をとり、作り出された知識を評価し正当化するために使われる。それは必然的に価値観に左右される」(p. 111)。

クロー・一條・野中 (2001) のナレッジ・ビジョンは、3つの相互に関連したドメインに関するメンタル・マップを企業戦略の担当者に提供する。第一に、ナレッジ・ビジョンは組織のメンバーが現在活動している世界に関するメンタル・マップを示すものである。第二に、ナレッジ・ビジョンは組織のメンバーが本来活動すべき世界のメンタル・マップを示すものである。第三に、ナレッジ・ビジョンは組織メンバーが探究し創造する必要のある知識が何かを具体的に示すものである。

2) ビジヨナリー・リーダーのビジョンには4つの要件がある。第一に、ビジョンは組織にとって現実的で、信頼性の高い、魅力のある将来像を表現しているか、あるいはいくつかの重要な点で、現状よりすぐれているという条件を満たしていなければならない。第二に、ビジョンとは常に将来の状態であって、つまり現在は存在していないし、また過去にも存在しなかったような状況を語るものでなければならない。第三に、ビジョンは組織の感情的ならびに精神的な資源、つまり人々の価値観、コミットメント、向上心などに影響を及ぼすものでなければならない。第四に、リーダーシップはイメージやシグナル、予測や可能性をもとにして、単純明快で誰もが望むような力にあふれた鮮明な将来のビジョンを創り出さなければならない。(Mintzberg et al., 1998)

3) 即興の行為を導く直観は暗黙知である。した

がって異質な個人間での暗黙知の共有，そしてメンタル・モデルの共有が組織的知識創造を起すための重要なステップとなる。共有された暗黙的なメンタル・モデルは言葉に表現され，メンバー間の対話と協力によって明示的なコンセプトが創られる。このコンセプトは正当化される必要がある。正当化は新しく創られたコンセプトが組織や社会にとって価値があるかどうかを決定するプロセスである。正当化されたコンセプトから目に見える具体的なものすなわちプロトタイプが構築される。(野中・竹内，1996)

- 4) 詳しくは，今田聰(2003)「即興モデルのコンカレンスとシンセシス」吉田猛編著『コンカレント・ラーニング・ダイナミックス』白桃書房，69-97頁を参照されたい。
- 5) 「カオスの縁」は，革新性を宿しつつ安定性を維持する場所であり，闘争と変革の場所であり，そこに近づき過ぎると散逸と分散の危険に見舞われ，逆に離れすぎると硬直と画一化に捉われてしまうような絶妙な均衡点である(吉永，1996，p. 15)，という意味で使われている。

## 参考文献

### 邦文文献

- 桑田耕太郎・田尾雅夫(1998)『組織論』有斐閣アルマ。
- ゲオルク・フォン・クロー・一條和生・野中郁次郎(2001)『ナレッジ・イネープリング：知識創造企業への五つの実践』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 吉田孟史(1992)「組織間システムの類型と変化の特性」『経済科学』第39巻3号，145-159頁。
- 吉永良正(1996)「『複雑系』とは何か」講談社現代新書。

### 欧文文献

- Barrett, F. J., (1998) "Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations Implications for Organizational Learning," *Organization*

*Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 605-622.

- Barrett, F. J. & K. Peplowski, (1998) "Minimal Structures within a Song; An Analysis of 'All of Me'," *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 558-560.
- Bastien, D. T. & T. J. Hostager, (1988) "Jazz as a Process of Organizational Innovation," *Communication Research*, Vol. 15, No. 5, pp. 582-602.
- Brown, S. L. & K. M. Eisenhardt, (1995) "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 343-378.
- Brown, S. L. & K. M. Eisenhardt, (1997) "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-based Evolution in Relentlessly Shifting Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp. 1-34.
- Cameron, K. S. & R. E. Quinn, (1988) "Organizational Paradox and Transformation," in R. E. Quinn & K. S. Cameron (eds.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Clark, K. B. & T. Fujimoto, (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Clegg, S. R., J. V. Cunha & M. P. Cunha, (2002) "Management Paradoxes: A Relational View," *Human Relations*, Vol. 55, No. 5, pp. 483-503.
- Crossan, M. M., H. W. Lane & R. E. White, (1999) "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
- Daft, R. L. & K. E. Weick, (1984) "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*,

- 9: pp. 284-295.
- Eisenberg, E., (1990) "Jamming: Transcendence through Organizing," *Communication Research* Vol. 17, No. 2, April, pp. 139-164.
- Garvin, D. A., (1993) "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 78-91.
- Hatch, M. J., (1998) "Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century," *Organization Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 556-557, pp. 565-568.
- Hatch, M. J., (1999) "Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure," *Organization Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 75-100.
- Hedberg, B., P. Nystrom & W. Starbuck, (1976) "Camping on Seasaws: Prescriptions for a Self-designing Organization," *Administrative Science Quarterly* Vol. 21 March, pp. 41-65.
- Heijden, Kees van der., (1996) *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons.
- Janis, I., (1971) "Groupthink," *Psychology Today*, November, pp. 271-279.
- Kamoche, K. & M. P. Cunha, (2001) "Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation," *Organization Studies*, Vol. 22, No. 5, pp. 733-764.
- Kolb, D. A., (1976) "Management and the Learning Process," *California Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 21-31.
- Levitt, B. & J. G. March, (1988) "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand & J. Lampel, (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi, (1995) *The Knowledge Creating Company*, Oxford, England: Oxford University Press.
- Pascale, R. T., (1999) "Surfing the Edge of Chaos," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 83-94.
- Schein, E. H., (1996) "Culture: The Missing Concept in Organization Studies," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 229-240.
- Schrage, M., (1996) "Cultures of Prototyping," in T. Winograd (ed.), *Bringing Design to Software*, ACM Press.
- Sudnow, K., (1978) *Ways of the Hand: The Organization of Improvised Conduct*, President and Fellows of Harvard College.
- Weick, K. E., (1982) "Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements," in P. Goodman (ed.), *Change in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Weick, K. E., (1989) "Organized Improvisation: 20 Years of Organizing," *Communication Studies*, Vol. 40, pp. 241-248.
- Weick, K. E., (1999) "The Aesthetic of Imperfection in Orchestras and Organizations," in M. P. Cunha & C. A. Marques (eds.), *Readings in Organization Science: Organizational Change in a Changing Context*, Lisbon: ISPA.

(名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程)