

組織における文化的必然性,あるいは恣意性

INAGAKI, Yasuhiro / 稲垣, 保弘

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

49

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

95

(終了ページ / End Page)

104

(発行年 / Year)

2012-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00013141>

組織における文化的必然性,あるいは恣意性

稲垣保弘

〔研究ノート〕

組織における文化的必然性,あるいは恣意性

稲垣保弘

〈目次〉

- I はじめに：ホモ・デメンス＝錯乱のヒト
- II 企業文化論から
- III 企業文化の作用
- IV 文化とシンボリズム
- V あとがき：恣意性について

I はじめに：ホモ・デメンス——錯乱のヒト

Morin は自然界の秩序よりも、人間界の秩序の中に無秩序を見出している¹⁾。

一般に受け入れられている信仰とは逆に、人類におけるよりも自然界の中の方が無秩序は少ないのだ。自然の秩序は、はるかに強力に、ホモ・サピエンス恒常性、調整作用、プログラム化によって支配されている。人間の秩序こそが、無秩序の星の下に展開されるのである。

そして、人間は、自然界に生息してその本能図式に依存して活動する動物よりも、過剰を孕んだ存在だという。

この時以来、理性のヒトという、人の心を安心させるやさしい概念に隠された、人間の顔があらわれる。それは、微笑み、笑い、泣く、激しく不安定な情緒をそなえた存在であり、享樂し、酔い、恍惚とし、暴力を振るい、怒り、愛する存在であり、想像的なものに侵された存在であり、死を知りながらそれを信ずることのできない存在であり、神話と呪術を分泌する存在であり、

精神と神々に憑かれた存在であり、幻影と空想で身を養う存在であり、客観的世界とのつながりが常に不確かな主観的存在であり、錯綜と彷徨に繋がれた存在であり、無秩序を産み出す過剰的存在なのだ。そうして、幻想、過度、不安定、現実的なものと創造的なものとの不確かさ、主観的なものと客観的なものとの混同、錯綜、無秩序、そうしたもろもろの接合をわれわれが狂気と名づけるように、われわれはいま、ホモ・サピエンス [理性のヒト] を、ホモ・デメンス [錯乱のヒト] と見ざるを得ないのである²⁾。

Morin によるホモ・デメンス、すなわち錯乱のヒトという名称のインパクトはともかくとして、人間の行動は、動物のように本能図式ないし遺伝的プログラムに支配される秩序立ったものではなく、抱え込んでしまった「過剰部分」に大きく影響されるものとなる。その過剰性の抱え込みによって、本能図式は退化し、容易に無秩序の跋扈を招くが、それを制御するのが文化ないし社会的制度であるという³⁾。しかし、この文化ないし社会的制度に、自然界における万有引力の法則、あるいは動物の本能図式のような確固とした根拠を見出すことはできるのだろうか。

自然界での必然性と人間界での必然性は、異質のものかもしれない。ともかく、人間の活動を整理し方向づけようと自然界の秩序と通底するものをそのまま持ち込んでも、有効な組織活動が形成されるとは限らないだろう。それは、自然科学の方法や成果を社会科学にそのまま適用しても、成果を上げることができないかもし

れないことをも意味する。「ある思考習慣を、それが作り上げられてきた分野とは異なった分野に機械的、無批判的に適用する態度」という意味で Hayek の批判した科学主義 (scientism) の根本的なレベルでの顕在化でもあるだろう⁴⁾。

初期の経営学の展開をふり返ってみても、科学的管理法が提起されて後、その構想を洗練しようとしたホーソン実験で、その意図に反して、人間の感情面やインフォーマル組織の作用が公式組織の成果に影響を及ぼしている事実が見出されたことから、その一端は明らかだろう⁵⁾。

Morgan によれば、科学的管理法を構築した Taylor を代表とする、組織を機械のイメージで理解していた研究者たちは、組織の原則を「発見」したと信じているというのである⁶⁾。また、人間関係論を提起した Roethlisberger=Dickson は、組織の事象や行為を社会的観点から理解しなければならないと指摘したが⁷⁾、これは社会的意味を付与する体系、すなわちある記号体系の存在を前提にし、それによって事象ないし行為に付与されている一義的な意味を解読することである。ある記号体系によって規定されているただ一つの意味を明らかにする、すなわち暗号を解読するように行わないし事象を解読するという構図である。社会科学における理論化には、このような意味体系ないし記号体系を見出す、あるいは創出するという性格があるのかもしれない。

しかし、事象ないし行為が多様性を孕むとすれば、それらを理解するのは「発見」でもなく、「解読」でもなく、「解釈」だろう。文化というのは、現実の活動面で事象や行為の多義性を削減し、それらの意味を定着させる、あるいはそれらを解読の対象として組み込む体系ないし制度なのかもしれない。そして、文化について検討するときには、解読だけでなく、解釈という行為が必要になるだろう。解読は対象を体系の中に位置づける関係性の論理に従い、解釈にはその関係性が創出される生成の論理が含まれる。

組織という概念自体が、もともとは生物学からのメタファーであり、「既知のもので未知のものを理解しようとする方法⁸⁾」としてメタフ

ァーを利用しようとすれば、異分野の知的体系との接合ないしその成果の導入によって、組織研究を豊かなものとする可能性が高まるかもしれない。ただし、「過剰」を抱え込んだ人間の組織活動の解明には、機械ないし有機体といった自然科学のメタファーに依存するだけでは不十分だろう。Morgan, Frost=Pondy は、自然科学からのメタファーではなく、文化、劇場、言語ゲーム、意味形成といったメタファーの採用の重要性を指摘している⁹⁾。

このような点がまず明確に顕在化するのが、企業文化についての研究である。

文化が人間、組織、社会の活動を維持すべく、人間の抱え込んだ過剰を制御する体系ないし秩序だとすれば、企業文化の研究は戦略との適合性による組織成果への影響に焦点が合わされる傾向が強いが、それ以上の、組織活動にとってその存在自体にかかわるより本質的な部分を対象とすることになるだろう。文化は単なるメタファーではなく、組織の現実そのものかもしれない。

文化は意味体系、あるいは意味空間を形成する。そこには自然科学における万有引力の法則のような「発見」されるべき根拠ある原則はなく、そこでの活動を説明できる動物の本能図式のような確固たる根拠もないかもしれない。だとすれば、人間の活動を制御する文化の秩序の根底にあるものは何なのだろうか。

II 企業文化論から

経営学の分野で企業文化が注目されるようになったのは、1980年代に入ってからである。1983年に Fortune 誌が、当時の文献に共通する定義として、企業文化とは「行動の規範（そこでどのように物事を行なうべきかを示す）を形成するために、会社の人々、組織構造、統制システムと相互作用する、共有された価値観（何が重要かを示す）と信念（事態がどのように動くのかを示す）の体系」であると明らかにしている¹⁰⁾。すなわち、価値観と信念の共有による意味体系が、組織メンバー、組織構造、統制システムといった組織活動を形成する要素と整合

的に作用し、組織の行動規範を生成して活動を方向づけるという構図が示されているのである。

このような企業文化への関心が喚起される端緒となったのは、1980年に Business Week 誌に掲載された記事であったように思われる¹¹⁾。そのなかで、ペプシコ社、AT&T 社、チェース・マンハッタン、IBM、デジタル・エキイップメント社などの事例の分析から、企業文化が経営戦略と適合する場合には、企業の主要な強みになり得ること、また企業文化が競争上の脅威への対応、あるいは経済的ないし社会的環境への適応を妨げるものである場合には、文化を変革する意識的な努力がなされない限り、その企業の停滞、さらには崩壊をもたらす危険性のあることが指摘されている¹²⁾。

企業文化は、会社の優れた創業者の影響力によって形成され、その記憶とともに伝統として存続したり、企業活動の大きな成功に結びつけられて慣習のように固定化する。さらに企業文化は、組織メンバーにどのように行動し、何がなされるべきかの感覚を与えるが、組織に浸透していて、組織メンバーもそれがどのようなものかを明確に意識していない部分もある。したがって、堅固でありながら、変革のターゲットとしてはつかみどころがなく、変革が遂行しにくいという¹³⁾。

そこで、AT&T 社の事例から、企業文化の変革がなされるべきならば、会社として変革の必然性を明確に提示し、既存の文化がどのようなものであるかを徹底的に検討する必要があることが指摘されている。その上で、目指すべき新たな文化とそれに整合する組織構造、組織メンバーの役割モデル、新たなインセンティブ・システムなどが示されていなければ、変革は成功しないという¹⁴⁾。

組織メンバーは組織活動の中にいるので、企業文化の変革方針と現実の活動の方向とに整合性がなければ、混乱し、変革に不信感を抱き、非妥協的な態度に出る危険性もある。1970年代に飛躍的に業績を伸ばし、コカ・コーラ社の強力なライバルに成長したペプシコ社の事例によって、企業文化変革のあらゆる局面の一貫性が、

その成功にとって不可欠であることも示されている¹⁵⁾。

この記事では、全体として、企業文化は単なる会社の雰囲気ではなく業績に影響を及ぼすものであり、特に経営戦略との適合性がポイントであること、すなわち会社の文化と戦略が不適合のとき、文化に適合するように戦略を変更するのか、会社の存続のために文化を変革するのかをまず決定しなければならないことが示されている。そして、文化の形成にはあらゆる構成要素の整合性が不可欠であるから、その変革にもそれらを整合的に変容させていかなければならないこと、したがって変革には時間と困難の伴うことが指摘されている¹⁶⁾。

Deal=Kennedy は、このような Business Week 誌の記事内容と同じような方向で、より詳細に理論を展開している。彼らは、調査研究の結果として、明確な理念にもとづく企業文化をもつ会社が一貫してめざましい業績を上げていることを見出している¹⁷⁾。そして、企業文化の構成要素として、つぎのような5つを明示している¹⁸⁾。既述の Business Week 誌による、会社の人たち、組織構造、そして統制システムと、共有された価値観と信念の体系との相互作用という観察よりも、内容的に詳細で洗練されている。

- 企業環境：事業を遂行する環境によって、成功するために何をしなければいけないのかが決まってくるので、企業環境は企業文化の形成に最大の影響を及ぼすことになる。
- 理念：これは組織の基本的な考えや信念で、企業文化の中核をなしている。強い文化をもつ会社では、経営者はこのような信念を明確に表明し、社員には成功の基準を設定する価値体系として共有されている。
- 英雄：これらの人々は企業文化の理念の化身であって、目に見える形で理念を実践してみせ、社員たちの手本として役割モデルになる。会社の創立者の場合もあれば、会社の日常生活の中では必要に応じて「仕立てられる」英雄もいる。「ここで成功するためには、こうしなければならない」という模範を示す。

- 儀礼と儀式：これらは、社内の日常生活で体系的に、あるいは行事として行なわれる慣例である。儀礼は、社員にどのような行動パターンが期待されているのかを示す卑近な現われであり、それらが派手に念入りに演出されたイベントが儀式である。
- 文化のネットワーク：これは企業の理念と英雄の神話の「伝達メカニズム」である。

企業環境とは、企業によって認識された環境であり、企業による意味形成によって顕在化した環境である¹⁹⁾。理念（価値観ないし信念といってもよいが）は、組織の意味形成において中核的な役割を果たし、英雄は企業の成功の観点から相応しい意味を付与された存在であり、儀礼と儀式は、そこでの行為自体ではなくその表現する意味がポイントであり、文化のネットワークは組織メンバーの意味共有を促進し、同質的な意味空間を形成していく。企業文化というテーマは、組織の意味の世界に焦点を合わせるものである。

Morgan は、企業文化の形成におけるリーダーシップの役割を強調しているが、それは、意味の管理 (management of meaning) としてのリーダーシップである²⁰⁾。Deal=Kennedy による上述の5つの構成要素に、英雄や文化のネットワークと重複する部分もあるが、理念の形成ないし共有に貢献するリーダーシップと、理念を表現し伝達する媒体としての神話ないし物語を加えてもよいだろう²¹⁾。

これらの企業文化の構成要素を念頭に置いて、Business Week 誌によるペプシコ社の事例を検討すると、さらに企業文化の性格が明らかになるだろう²²⁾。

ペプシコ社の場合には、業績向上どころか会社の成長にまで企業文化の変革が深くかかわっていた。ペプシコ社は1950年代半ばには、業界2位の地位に満足して（企業環境）、コカ・コーラの安価な代替品としてのペプシ・コーラを販売していた。しかし、70年代末には、ペプシコ社の新入社員は、社内外の競争に打ち勝つことが成功への確実な道だと即座に学習することになる（新たな理念、価値観、信念の共有）。市場

でのコカ・コーラへの正面からの対抗姿勢が、社内にも反映されていたからだ（企業環境の認識の変革）。社員は会社で生き残るためにはマーケット・シェアを奪い、利益を搾り出さなくてはならなかった。業界での万年2位の状況の改善に貢献できなくては、社を去るしかないという雰囲気が社内に醸成されていた。

ペプシコ社がコカ・コーラ社の宿敵へと変貌を遂げたことの根幹には、企業文化の変革の成功があり、それは、変革を優先順位のトップに位置づけて、変革の理念と現実の活動とに一貫性をもたせることの重要性を示している。1970年代初期に、D.M.Kendall 会長と、前マッキンゼー社取締役の A.E.Pearson 社長の下で、業界ナンバー・ワンの地位に就くという目標を掲げて、企業文化の変革に着手した（英雄と理念。外部から行為モデルを導入するという積極性によって、変革の姿勢を象徴的に示している）。

管理者たちは、マーケット・シェア、売上高、利益を継続的に向上させるように厳しい圧力をかけられ、この雰囲気が社内に浸透していく（文化のネットワーク、リーダーシップ）。結果を出せない社員は、転職の準備をしいられる。この「創造的な緊張感」を維持するために、社員は肉体的にも強靱であることを求められた。Kendall 自身も、彼の部下たちに期待する仕事への工夫と献身的な姿勢を示すために、ブリザードの中をスノーモービルで仕事に向かった（理念と行為の一貫性。理念を象徴的に示す行為として語り伝えられる）。このタイプの圧力に耐えかねて退社する管理職も出ている（理念、価値観、信念の共有は、同質的な意味空間を形成し組織を純化するが、必然的に排除を伴う。純化と排除は表裏一体である）。

ペプシコ社の経営幹部たちは、精神面の強化だけでなく、肉体的にも強靱であることを求められ、本社には4名のフィジカル・フィットネス・インストラクターが雇用されていた（この雇用には、現実面での肉体強化だけでなく象徴的な面もあるだろう）。管理者も社内でも出世するためには、肉体を強化していなければならないという不文律が形成されていく（文化のネットワーク、不文律＝行動規範）。ペプシコ社は、

サッカーやバスケットボールの部門間対抗競技会の他に、一対一のスポーツも社員に奨励し、社員間の競争を楽しむ雰囲気醸成された(儀式)。このような文化になじめない管理者たちは排除されていく(理念、価値観の共有=排除)。ペプシコ社の躍進は、企業文化の変革と一体化していたということである。

コーラを売って儲けるために、インストラクターつきで肉体強化に励み、一対一のスポーツでは向きになって闘争心を養う。それを素晴らしいと思うのも、ばかばかしいと考えるのも人それぞれだが、ばかばかしいと考えてそれを態度に示す社員は会社に残れない。企業文化は、組織の純化、すなわち同質化を推し進めるとともに、その過程で必然的に排除を伴うことになる。

組織における意味の共有とは、そぐわない意味形成を排除することでもあり、そのそぐわない意味に固執するメンバーは組織から排除されることにもなる。すなわち、ばかばかしいと考えながらも肉体強化に励む場合は、会社の理念と相容れない自らの意味形成を本意ながらも排除しているのであり、それができないとその人が組織から排除されるということである。まず意味形成の純化=排除(これは教育とも洗脳とも呼ばれることがある)、それができない場合には人の排除ということになる。では、この排除のメカニズムを作動させる理念、価値観、信念の根拠は、いったい何なのだろうか²³⁾。

また Deal=Kennedy は企業環境の調査にもとづいて、企業活動に伴うリスクの大きさと、環境からのフィードバックの速さの2次元で、企業文化を以下のような4つに類型化している²⁴⁾。

○ 遅しい、男っぽい文化：つねに高いリスクを負い、行動が適切であったか、間違っていたかについて速やかに結果が得られる個人主義の世界。建設、化粧品、経営コンサルティング、広告、そしてテレビ、映画、出版、スポーツなどの娯楽産業によく見られる。

○ よく働き／よく遊ぶ文化：低リスクで、環境からのフィードバックは速い。陽気さと活動が支配する文化で、一般的には活動

的な営業組織の世界である。不動産、家電販売、自動車のディーラー、マクドナルドのような一般消費者への販売などがこれに該当する。

○ 会社を賭ける文化：高いリスクを伴い、結果がなかなか現われてこないような会社の文化。石油会社、鉱業会社、航空機メーカー、キャタピラーのような機械メーカーなどは、将来への巨額の投資が行なわれるため、慎重な文化が形成され、会議が主要な儀式となり、組織階層への服従が重視されることになる。

○ 手続きの文化：低リスクで、環境からのフィードバックも遅いような会社の文化。製品よりも業務遂行の手続き、仕事の進め方が重要になる。銀行、保険会社、製薬会社など高度な規制を受ける業界の会社の文化が該当する。

これら4つのタイプに本質的な優劣はなく、遂行する事業ないしその環境への適合性、すなわち経営戦略への適合性が重要だとされている²⁵⁾。

企業文化は、企業環境に適合していなくてはならない。経営戦略と適合していなくてはならない。その主要な構成要素ないし形成要因が一貫性をもたなくては、企業文化は形成されない。企業文化の変革では、それらの構成要素が整合性をもって変革されていかななくてはならない。企業文化の形成ないし変革では、理念や価値観が明確に示され、英雄がそれを体現し、それらを象徴的に示す行為、儀礼、儀式が組織にちりばめられ、リーダーシップや文化のネットワークを通じて共有されていかななくてはならない。このようなこまめに示されたインプリケーションでは、一貫性、整合性、適合性、共有(=純化=排除)といったコンセプトが強調されているが、それらは関係性の創出とそれによる制御にかかわるものである。

また構成要素に焦点が合わされるのは、企業文化それ自体が手にとって感知できるような「実体的」な存在ではなく、イメージのように「虚構的」なものとして存在するからだろう。しかも構成要素あるいは形成要因といっても、理念、価値観、信念を別にすれば、それらをめ

ぐる意味体系の形成、そして共有を、意味を表出しながら媒介するものである。また理念、価値観、信念も、既述のペプシコ社の事例から明らかのように、市場状況でのコカ・コーラとの関係性を意識して提示されるといった状況依存のない状況適合的な性格も示している。

「行為は意味に導かれて対象に向かう」が²⁶⁾、その意味が企業文化という意味体系によって統一的に示されるのである。企業文化という虚構的な存在は、組織的活動を導く意味を提示し、活動をパターン化し、制御する。一方、企業文化は、組織活動も含めた構成要素の一貫性、適合性、整合性、共有といった関係性から、形成、維持、変革される。ここには個別的活動ないし要素のレベルと全体としての文化のレベルとの相互作用がある。

別の機会に論じたように、組織をめぐる意味の世界は重層的である²⁷⁾。重なり合う二つの意味レベルに目を向けるとき、上位のレベルは虚構的に現出し、下位のレベルは実体的に顕在化する。関係性の創出とそれによる制御が、虚構的と実体的の二つの意味レベルの相互作用の中から現出するとき、そこに万有引力の法則や動物の本能図式のような確固とした根拠を見出すことができるのだろうか。

Ⅲ 企業文化の作用

企業文化は、組織メンバーの行為を方向づけて制御する。Simon によれば、行為に先立つ意思決定によって行為内容はすでに規定されている²⁸⁾。そして、すべての組織メンバーは意思決定を行なっている。だとすれば、企業文化はその意思決定に影響を及ぼしているはずである。

Simon のいうように、意思決定が複数の代替案の中から行動のために一つを選択することであるなら²⁹⁾、企業文化はその選択に影響を及ぼす。組織の意思決定は、目標と手段の連鎖に対応した意思決定階層を形成し、上位の意思決定の結果が下位の意思決定の前提に影響を及ぼす³⁰⁾。意思決定の権限が上層部に集中する集権的な組織では、下位レベルの意思決定で選択の幅がき

わめて狭くなる。意思決定の権限を下層部に分散し、そこでの自律性を高める分権的な組織では、組織活動全体の統一性が損なわれることになる。

Weick は、信頼性の高い組織では、集権化と分権化の特徴が巧妙に両立していることを指摘している³¹⁾。集権化と分権化の性格を同時に併せもつような組織をデザインすることは難しいが、それは企業文化によって可能になるという³²⁾。すなわち、分権化によって下層部にも選択の余地を残しながら、企業文化によって組織活動に統一性を形成する。企業文化の他にも、業務遂行手続きの標準化を進めることで、集権化に代えることもできるが、企業文化による制御だけが下層部に状況の解釈、即応的行動、独自の行為の許容範囲を残すので有効であるという³³⁾。

企業文化による意味体系の共有が、個々の分権化された組織単位での意思決定における代替案の選択範囲を、組織階層にもとづく集権化、規則による規制、手続きの標準化などに依存するよりも、緩やかに限定し、組織活動に前例のない事態にも対応できるような柔軟性を残しながら、統一性を確保するということである。Selznick によれば、組織の分権化が成功するのは、組織メンバーが自律的に行動するようになる前に、組織活動を貫く理念ないし価値観が打ち出されメンバーに共有される集権的な時期が先行的に存在している場合であるという³⁴⁾。

また Weick は、企業文化の作用を検討する中で、物語の役割に注目している。物語は、理念ないし価値観を組織メンバーに想起させて、組織活動に統一性をもたらす。しかも物語は、論理一元的な要約として保存するには複雑すぎるシナリオをも記憶にとどめさせ、必要に応じた再構成も可能である³⁵⁾。したがって、物語の共有は、組織メンバーに個々の問題への対応を工夫できるようにする、内容の豊かなガイドラインを提供することにもなるだろう。

Dandridge, Mitroff=Joyce も、神話、すなわち会社の設立、決定的な出来事、カリスマの人材などにまつわる物語に注目している。「神話」という用語は、組織理論では、当てにならず検証もされていないもので、組織メンバーの行動や

対応の仕方に悪影響を及ぼす逆機能的なコンセプトとして使用されてきたが、現実の組織ではそうではなく、神話は、或る企業文化の下にある組織メンバーが相互に理解しあい、未知の出来事に対応できるようにする、その文化に特定の共有された意味体系を示しているというのである³⁶⁾。神話は言語、すなわちコトバによって構成されたシンボルである。また、理念も価値観もコトバで表現される。というよりも企業文化にかかわる要素はコトバと不可分で、意味もコトバで表現される。

企業文化について理解をさらに深めていくためには、シンボル、記号、意味、コトバについて検討しなくてはならないだろう。そのとき、組織メンバーの活動を方向づけ、制御する存在の根底に、何を見出すことができるのだろうか。

IV 文化とシンボリズム

人類学者の Geertz は、「人間は自分自身がはりめぐらした意味の網の中にかかっている動物であると私は考え、文化をこの意味の網として捉える」と述べている³⁷⁾。これは、きわめて興味深い指摘であり、4つのポイントを示している。すなわち、文化は意味の網であること、その存在が人間と動物を分けていること、その網目は人間自身がはりめぐらせたものであること、そして、その網目に人間の行為が束縛されていること。

人間の行為は、自然界の万有引力の法則、あるいは動物の本能図式のような自然界における必然性ではなく、「自分自身がはりめぐらした」、人為的に形成された意味の網、すなわち意味体系によって構築される「必然性」に支配されていることになる。では、その文化の「必然性」の根拠として、何を見出すことができるのだろうか。

Morgan によれば、意味体系、解釈図式、あるいはこれらの共有——Geertz の表現では意味の網のはりめぐらされた状態——が企業文化の基礎にあり、組織活動に統一性をもたらす³⁸⁾。鮮やかな儀礼や儀式だけでなく、組織現象のあら

ゆる局面がシンボリックな意味を表出し、文化を形成し、維持する。特定の構成要素だけでなく、組織のあらゆる事象ないし行為が意味を表出し、組織の現実を形成していく。「いかなる現象もシンボリックな地位を付与される」のである³⁹⁾。そうなってくると、事象ないし行為が意味をもち現実を形成していくメカニズムが考察の対象となってくる。そこに焦点を合わせたのが、組織シンボリズム研究だろう。

Morgan, Frost=Pondy は、組織メンバーが言語を使用し、洞察を示し、メタファーの使用と解釈を行ない、事象、行為、物的対象に意味を付与し、組織活動のなかで意味を探究することができる、要するにシンボリックに行動するという点を重視し、組織がシンボリックな性質を備えた存在であるから、シンボリックな内容の研究が不可欠であると主張する⁴⁰⁾。彼らによれば、シンボル (symbol) は、それ自体の内在的な特質よりもはるかに多くの何かを示唆し、その意味と意義を十分にもつためには意識的ないし無意識的なある種のアイデアの連想が必要とされる記号 (sign) として定義されている⁴¹⁾。

組織で、事象、行為ないし物的対象をシンボルとして理解するというのは、それらをそれ自体とは異質な意味をもつ存在として捉えることであり、しかもその異質な意味とは潜在的に多義的である。シンボルは、ある記号体系の中に完全に捕捉され一義的に意味規定された記号 (signal) ではない。すなわち、予算担当セクションの貧弱なオフィスは、支出削減の姿勢を示すシンボルとなるかもしれないが、他方で過大な予算請求を拒否できないという権限の弱さのシンボルとなる可能性もある。

このような多義性を削減するような、場合によっては一義的に意味を規定するような意味体系あるいは解釈図式が、企業文化の下で共有されている。予算担当セクションの貧弱さと支出削減の姿勢との結びつき、あるいは貧弱なオフィスと権限の弱さの結びつき、これらはいずれも恣意的であるが、企業文化の存在によっていずれかが必然的となる。これは、シンボルとなる対象とその意味との結びつきは、恣意的であるが、「自分自身がはりめぐらした意味の網」、

すなわち企業文化によって必然的となることを示している。しかし、自らの意味形成を規定するのが、自らはりめぐらせた意味の網であるとすれば、そこに見出されるのは恣意性しかないだろう。だからこそ、既述のように、企業文化の形成では、一貫性、適合性、整合性、共有といった関係性にかかわる制御がポイントになる。

V あとがき：恣意性について

Geertzが「自分自身がはりめぐらした」と述べているように、意味の網、すなわち文化は恣意的に形成されたもので、文化的必然性の根拠としては恣意性しか見出せない。既述のように、Morgan, Frost = Pondy は、「組織メンバーが言語を使用し」と当然すぎることをあえて述べているが、コトバは文化の根底をなす。そして、その根拠として恣意性しか見出し得ない文化的必然性については、言語研究の分野でも論じられている。

丸山圭三郎は、Saussure の理論の卓越した解釈にもとづいて、言語記号の恣意性を明らかにしている⁴²⁾。丸山によれば、言語記号の恣意性という特性が、「ソシユール理論のすべてに関わりをもつ記号学的基本原理」⁴³⁾であり、シーニュ（記号）、シニフィアン（記号表現）、シニフィエ（記号内容）をめぐる二つの恣意性について、つぎのように述べている。

第一の恣意性は、記号内部のシニフィアンとシニフィエの関係において見出されるものである。つまり、シーニュの担っている概念 x と、それを表現する聴覚映像 y との間には、いささかも自然的かつ論理的絆がないという事実の指摘であって、具体的には、chien（犬）なる概念が $/\int j\tilde{e}/$ という音のイメージで表現されねばならないという自然的な内在的絆は存在しないということである。この恣意性は、いわば一記号内の縦の関係（ $\S$ ）であり、原理的にはその記号が属している体系全体を考慮に入れなくても検証できる性質のものである⁴⁴⁾。

これに対して、第二の恣意性は、一言語体系内の記号同士の横の関係（ $\leftrightarrow$ ）に見出されるもので、個々の辞項のもつ価値が、その体系内に共存する他の辞項との対立関係からのみ決定されるという恣意性のことである具体的に言えば、英語の mutton の価値がフランス語の mouton の価値とは異なる、その異なり方の問題で、その言語の形相次第で現実の連続体がいかに非連続化されていくかという、その区切り方自体に見られる恣意性にほかならない⁴⁵⁾。

すなわち、記号の恣意性には、二つの射程がある。一記号内におけるシニフィアンとシニフィエの恣意的関係と、一言語体系内のシーニュが有する価値の恣意性である。

ここで第一の恣意性は、第二の恣意性によって切り取られたシーニュの結果的産物にすぎず、その論理的帰結にすぎないのだが、第二の恣意性は「コトバのみに見出される独自の恣意性」であり、言語以外のシーニュ、すなわち広範囲の記号では、第一の恣意性が問題となるという⁴⁶⁾。

さて、ここで言語について触れておこう。理念、価値観、神話、物語、儀礼、儀式、意味のネットワークといった企業文化の要素の根底には、記号的意味形成、それを表現する言語が紛れもなく存在する。Saussure は、言語をランゲージュ（langage）、ラング（langue）、パロール（parole）という三つの概念で捉えている。ランゲージュとは、「人間のもつ普遍的な言語能力・抽象能力・カテゴリー化の能力およびその諸活動」であり、ラングは、「個別言語共同体で用いられている多種多様な国語体」であり、パロールは、「特定の話し手によって発話される具体的音声の連続」である⁴⁷⁾。すなわち、ランゲージュとは人間のもつ言語能力であり、ラングとは、日本語、フランス語といった各言語体系であり、パロールはラングという体系の下での個別の言語行為である。

「コトバのみに見出される恣意性」とは、ラングという言語体系において、たとえば、虹の色が日本語では七色だが、英語では六色、ローデシアの一言語であるショナ語では三色、リベ

リアの一言語であるパッサ語では二色であるということである⁴⁸⁾。現実の虹の色は連続体であり、それをコトバが区切るのである。そして、その区切り方は恣意的である。すなわち、現実の連続体を非連続化していく区切り方は、その言語社会で恣意的に定められたものであり、自然法則にはのっとっていない⁴⁹⁾。したがって、「コトバは認識のあとにくるのではなく、コトバがあってはじめて事象が認識される、もしくはコトバと認識は同一現象である」ということになる⁵⁰⁾。

日本人にとっては虹が七色なのは必然だが、このコトバのもつ必然性は、「いわば社会制度のもつ強制力という意味での必然性であって、自然の中に見出される必然性とは全く異質のもの」なのである⁵¹⁾。

シニフィアンとシニフィエの絆が必然的なのは、それがあくまで非自然的な歴史的・社会的産物である限りにおいてであり、シーニュの価値が必然的なのは、それがあくまで非自然的な歴史的・社会的実践によって言語外現実から切り取られた文化的産物である限りにおいてである。換言すれば、言語が必然的なのは、それが恣意的である限りにおいてのことなのである⁵²⁾。

ここでシーニュ、すなわち記号の価値というのは、その記号自体に内在する特質ではない。ラングという言語体系を構成する諸要素としての言語記号は、他の要素との差異、他の要素ではないという否定性、その共存それ自体によって相互に価値を決定しあっている⁵³⁾。赤（あか）という記号の価値は、青でも黄でもないという否定性、それらとの差異性、そして虹の色の表現のようにその区分の恣意性にもとづいている。このような言語体系において、言語記号が「存在する」ということは、「関係づけられて在る」ということになる⁵⁴⁾。

だとすると、言語記号の存在は関係性の中にあるという関係論的な理解になるが、それだけではない。ラングという言語体系は、パロール、すなわち言語行為を規定するが、言語上の革新

には、パロールにおいて試みられずにラングに入るものはない⁵⁵⁾。この図式は、ラングによって規制されるパロールと、逆にパロールによって変革されるラングという相互作用を示唆している。それは、企業文化と組織メンバーの行為を含む文化の構成要素との相互作用とも重なり合い、さらに全体と部分との相互規定の循環という解釈学的循環をも連想させるものである⁵⁶⁾。

ともかく、人間の「過剰部分」を制御する文化、あるいは組織活動を方向づけ制御する企業文化の作用の必然性の根底には、恣意性しか見出すことができないのである。

〈注〉

- 1) Morin, E., *Le Paradigme Perdu: la Nature Humaine*, Seuil 1973, P123 (古田幸男訳 『失われた範列：人間の自然性』 法政大学出版局, 1975, p.143).
- 2) *Ibid.*, pp.123-124 (邦訳, p.144).
- 3) *Ibid.*, p.123 (邦訳, p.143).
- 4) Hayek, F. A., *The Counter-Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason*, Liberty Press, 1952, p.24). (佐藤茂行 『科学による反革命：理性による濫用』 木鐸社, 1979, p.6)
- 5) この点については、つぎの文献を参照。
・稲垣保弘 『組織の解釈学』 白桃書房, 2002年, 第1章。
- 6) Morgan, G., *Images of Organization*, Sage, 1986, p.33.
- 7) Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939, p.557.
- 8) Turner, V., *Dramas, Fields and Metaphors: Symbolic Action in Human Society*, Cornell University Press, 1974 (梶原景昭訳 『象徴と社会』 紀伊国屋書店, 1981, p.18).
- 9) Morgan, G., Frost, P.J. and Pondy, L. R., "Organizational Symbolism", in Pondy, L. A., Frost, P.J., Morgan, G. and Dandridge, T.C. (eds.), *Organizational Symbolism (Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, Vol.1)*, 1983, JAI Press, p.32.
- 10) *Fortune*, "The corporate culture culture", 1983, October 17, p.66.
- 11) *Business Week*, "Corporate Culture: The Hard-to-Change Values That Spell Success or Failure," 1980, October 27, pp.148-160.
- 12) *Ibid.*, p.148.

- 13) *Ibid.*, p.149.
- 14) *Ibid.*, p.151.
- 15) *Ibid.*, p.151.
- 16) *Ibid.*, p.160.
- 17) Deal, T. E. and Kennedy, A. A., *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, 1982 (城山三郎訳 『シンボリック・マネジャー』 新潮社, 1983, p.18).
- 18) *Ibid.*, (邦訳, pp. 27-29).
- 19) この点については, つぎの文献で検討がなされている。
・稲垣保弘 『前掲書』 2002, 第6章。
- 20) Morgan, G. *op. cit.*, 1986, p.136.
- 21) Weick はつぎの文献で, 物語の重要性を強調している。
・Weick, K. E., “Organizational Culture as a Source of High Reliability,” *California Management Review*, 1987, Winter, No.2.
- 22) *Business Week*, *op. cit.*, 1980, pp.148-154.
- 23) 排除のメカニズムについては, つぎの文献を参照。
・稲垣保弘 『前掲書』 2002, 第12章。
- 24) Deal, T. E. and Kennedy, A. A., *op. cit.*, 1982 (邦訳, pp. 149-177).
- 25) *Ibid.*, (邦訳, pp. 149-177).
- 26) 稲垣保弘 「意思決定と意味形成」 法政大学経営学会, 『経営志林』 第40巻2号, 2003, p.19.
- 27) 稲垣保弘 『前掲書』 2002.
- 28) Simon, H.A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed., Expanded with New Introduction, The Free Press, 1976, p.1 (松田武彦・高柳暁・二村敏子 訳 『経営行動: 経営組織における意思決定プロセスの研究』 ダイヤモンド社, 1989, p.3).
- 29) *Ibid.*, (邦訳, pp.6).
- 30) 稲垣保弘 『前掲書』 2002, 第5章。
- 31) Weick, K. E., *op. cit.*, 1987, p.124.
- 32) *Ibid.*, p.124.
- 33) *Ibid.*, p.124.
- 34) Selznick, P., *Leadership in Administration*, Harper&Row, 1957.
- 35) Weick, K. E., *op. cit.*, 1987, p.125.
- 36) Dandridge, T. C., Mitroff, I. and Joyce, W.F., “Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis” *Academy of Management Review*, 1980, Vol.5 No.1, p.80.
- 37) Geertz, C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, 1973, p. 5 (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美 訳 『文化の解釈学 I』 岩波書店, 1987, p.6).
- 38) Morgan, G., *op. cit.*, 1986, p.128.
- 39) Morgan, G., Frost, P. J. and Pondy, L. R., *op. cit.*, 1983, p.7.
- 40) *Ibid.*, p.4.
- 41) *Ibid.*, p.4.
- 42) 丸山圭三郎 『ソシユールの思想』, 岩波書店, 1981.
- 43) 『同上書』 p. 143.
- 44) 『同上書』 p. 144.
- 45) 『同上書』 p. 145.
- 46) 『同上書』 p. 145-146.
- 47) 『同上書』 p. 79, p. 83.
- 48) 『同上書』 p. 118-119.
- 49) 『同上書』 p. 145.
- 50) 『同上書』 p. 119.
- 51) 『同上書』 p. 151.
- 52) 『同上書』 p. 151.
- 53) 『同上書』 p. 95.
- 54) 『同上書』 p. 95.
- 55) 『同上書』 p. 85.
- 56) 解釈学的循環については, つぎの文献を参照。
・稲垣保弘 『前掲書』 2002, 第10章。