

論文 / 著書情報
Article / Book Information

題目(和文)	組織の挑戦的文脈形成プロセスの研究
Title(English)	
著者(和文)	林成光
Author(English)	Shigeaki Hayashi
出典(和文)	学位:博士(学術), 学位授与機関:東京工業大学, 報告番号:甲第9914号, 授与年月日:2015年3月26日, 学位の種別:課程博士, 審査員:妹尾 大,飯島 淳一,田中 義敏,鈴木 定省,永田 京子
Citation(English)	Degree;, Conferring organization: Tokyo Institute of Technology, Report number:甲第9914号, Conferred date:2015/3/26, Degree Type:Course doctor, Examiner:,,,,
学位種別(和文)	博士論文
Type(English)	Doctoral Thesis

組織の挑戦的文脈形成プロセスの研究

林 成 光

東京工業大学大学院
社会理工学研究科経営工学専攻

研究指導教員:妹尾 大 准教授

2015/02/20

Rev .0.9G

目 次

内容

組織の挑戦的文脈形成プロセスの研究.....	0
図表一覧.....	6
第1章 序論.....	7
1.1 研究テーマ.....	8
1.2 問題状況の把握.....	8
1.2.1 背景と問題状況.....	8
1.2.2 ハイテックコーポレーションが示す問題状況.....	9
1.2.3 情報通信サービス業A社が示す問題状況.....	10
1.2.4 二つの事例の小括.....	12
1.3 問題の所在.....	12
1.4 研究課題.....	13
1.4.1 二つの研究課題.....	13
1.4.2 研究者の姿勢.....	14
1.5 本論文の学問的位置づけ.....	14
1.5.1 領域融合的な位置づけ.....	15
1.5.2 中心領域の位置づけ.....	15
1.6 本論文の構成.....	15
参考文献.....	18
第2章 研究の視座と構成諸概念.....	19
2.1 はじめに.....	20
2.2 語の概念と意味づけ.....	20
2.2.1 相互関係を捉える概念.....	20
2.2.2 現象と文脈の意味.....	21
2.2.3 行為体系を修辞する概念.....	23
2.3 研究の基本視座.....	25

2.3.1 社会構成主義的視座.....	25
2.3.2 制度論的視座.....	28
2.4 研究の枠組み.....	30
2.4.1 主体者の統合.....	30
2.4.2 構成概念と比較の枠組み.....	31
2.4.3 行為体系の統合.....	32
2.5 構成概念を巡る先行研究.....	33
2.5.1 経営理念の共通理解.....	33
2.5.2 リーダーシップの共通理解.....	34
2.6 挑戦的組織を巡る先行研究.....	36
2.6.1 組織文化研究.....	36
2.6.2 革新組織の組織学習.....	37
2.6.3 革新組織の知識創造.....	37
2.6.4 権限委譲.....	38
2.6.5 失敗を巡る研究.....	39
2.6.6 先行研究の限界.....	40
2.7 小括.....	40
参考文献.....	42
第3章 研究の方法 ～質的研究、グラウンデッド・セオリー・アプローチの可能性～.....	45
3.1 はじめに.....	46
3.2 質的研究に向ける視座.....	46
3.3 グラウンデッド・セオリー・アプローチ.....	47
3.3.1 グラウンデッド・セオリー・アプローチの概要.....	47
3.3.2 経営学への適用の妥当性.....	48
3.3.3 本研究テーマへの適用の妥当性.....	49
3.4 研究方法から構築される理論の位置づけと構成.....	50
3.4.1 研究方法における理論の位置づけ.....	50
3.4.2 理論構築のアプローチ.....	50

3.5 質的研究の経営学的系譜と本研究の位置づけ.....	51
3.6 小括.....	52
参考文献.....	53
第4章 事例分析（1） ～ヒューレット・パッカート社ビジネスコンピュータ部門の挑戦的文脈形成プロセスの分析～.....	55
4.1 はじめに.....	56
4.1.1 問題の所在と研究目的.....	56
4.1.2 研究対象.....	56
4.1.3 研究方法.....	57
4.2 HP のビジネス.....	58
4.2.1 電子計測器の時代.....	58
4.2.2 コンピュータの時代.....	58
4.2.3 UNIX によるテクニカルとビジネスの統合.....	58
4.2.4 Windows・インテル標準の時代.....	59
4.2.5 分析の焦点.....	59
4.3 HP 社 BCG の分析.....	59
4.3.1 調査対象の概要.....	59
4.3.2 分析結果の全体像.....	60
4.3.3 インスティテューション.....	61
4.3.4 I（アイ）プロセス.....	63
4.3.5 we（ウィ）プロセス.....	65
4.3.6 挑戦的文脈の形成.....	66
4.3.7 リーダーシップを巡るディスカッション.....	67
4.4 小括.....	68
参考文献.....	69
第5章 事例分析（2） ～DEC をめぐるエスノグラフィー分析～.....	70
5.1 はじめに.....	71
5.2 DEC のビジネス.....	71

5.2.1 フェーズ1：創業期から1960年代後半まで.....	72
5.2.2 フェーズ2：PDPによる1970年代の急成長期.....	73
5.2.3 フェーズ3：VAX戦略に支えられる黄金期以降.....	74
5.2.4 本章の視点.....	74
5.3 DECの分析.....	74
5.3.1 調査対象の概要.....	74
5.3.2 分析結果の全体像.....	77
5.3.3 不利でない状況.....	78
5.3.4 インスティテューション.....	79
5.3.5 自己の認識（境界概念）.....	80
5.3.6 他者の認識（連結概念）.....	81
5.4 補完的面接調査.....	82
5.5 小括：DECで形成された文脈.....	83
参考文献.....	86
第6章 理論の構築.....	87
6.1 はじめに.....	88
6.2 理論の一般化と比較・統合の方法.....	88
6.2.1 理論の一般化に向けて.....	88
6.2.2 理論の比較と統合の方法.....	90
6.3 挑戦的文脈形成理論の構築.....	91
6.3.1 インスティテューションの側面.....	91
6.3.2 マネジメントの側面.....	92
6.3.3 自己概念と対人関係性の側面.....	92
6.3.4 挑戦的文脈形成理論の提示.....	92
6.4 一般文脈形成理論の構築.....	93
6.4.1 規範の制度化.....	93
6.4.2 二者関係.....	95
6.4.3 時空を規定する多者関係（継承－交替）.....	98

6.4.4 組織に形成される文脈（挑戦－競争）	101
6.4.5 二つの事例から統合された理論	102
6.5 個別理論の相互関係.....	102
6.6 理論の有用性.....	103
6.7 小括.....	104
参考文献.....	105
第7章 結論	107
7.1 はじめに	107
7.2 本論文のアウトライン	107
7.3 理論の有効性.....	108
7.3.1 理論の有効性を確認する方法.....	108
7.3.2 川越胃腸病院の組織変容から	109
7.3.3 既存概念との比較から	111
7.3.4 有効範囲の特定	113
7.4 理論のフォーマル化.....	114
7.4.1 目指すべきフォーマル理論の図式.....	114
7.4.2 フォーマル化される概念の抽象度.....	115
7.5 本論文の貢献.....	116
7.5.1 実践的貢献.....	116
7.5.2 学問的貢献.....	117
7.6 本論文の限界・残された課題.....	118
7.7 未来に向けて：インプリケーション.....	118
7.7.1 脱二元論の視点.....	118
7.7.2 ポストリーダーシップの含意.....	119
7.7.3 制度と未来へかかわる自己の捉え方.....	119
参考文献.....	121

図表一覧

図 1－1	本論文の構成	17
図 2－1	個人間の結合関係	22
表 2－2	相互関係の修辞形式	22
表 2－3	現象と文脈の関連（例示）	24
図 2－4	空間的構造に埋め込まれた制度・組織・個人の構造	30
図 2－5	制度の階層モデルに加わる新たな二つの機軸	31
図 2－6	行為主体を捉える枠組み	32
図 2－7	論文の概念構成と比較枠組み	33
図 2－8	行為体系の統合	34
図 3－1	アプローチの方法と事例の位置づけ	51
図 4－1	不利な状況における挑戦的文脈形成プロセス	61
図 4－2	カテゴリー階層図	62
図 5－1	DEC 年表（人物・製品・成長史）	73
図 5－2	Schein（2003, p. 151）の普遍理論	77
図 5－3	DEC の文脈形成プロセスの分析	78
図 5－4	DEC の文脈形成プロセスの概念階層図	78
図 6－1	個別概念の一般化／フォーマル化の理論形成関係	90
図 6－2	個別概念の一般化・フォーマル化の手続き	92
図 6－3	挑戦的文脈形成理論の構成	94
図 6－4	理論（1）規範の制度化による行為体系の統制	96
図 6－5	理論（2）二者関係の規定形式	99
図 6－6	理論（3）多者関係の形成（継承／交替概念）	101
図 6－7	理論（4）組織の文脈形成	103
図 6－8	理論の相互関係	104
図 7－1	獲得された個別理論の図式	114
図 7－2	意図的社会変動分析の基本的枠組み	116

第 1 章

序論

第1章 序論

1.1 研究テーマ

本論文は「組織の挑戦的文脈形成プロセスの研究」と題する、職業的組織に加わる人々の他者と組織との対人的或いは社会的相互関係によって立ち現われる組織の挑戦的文脈に関する研究である。一般に「挑戦」とはビジネスや人生においてポジティブな変化を志向する、或いはネガティブな圧力に対抗する、人々の態度、行為、思いを現す。人々は正しいと信じる道を選択し、戦いのメタファーで捉えられる困難な状況に挑む（戦いに挑む）。そのような状況をビジネスや競技の世界に当てはめれば、しばしば「日本一」「世界一」を目指す行為に現れる。

本論文にいう職業的組織とは、「職業を中心とする生活構造」を営む個人の協業参加によって構成される組織を指す。人の職業と帰属する組織は一人一人の生き方に影響を与え、人としての成長や社会への貢献は、職業的組織生活のなかで捉えることができると考える。それはふたりの論者、Levinson と Buskirk の知見からも支えられる。Levinson (1978) は「人々は夢を育むために職業を中心とする生活構造を構築し、それを生涯にわたって修正していくことが成人の発達課題である」(p. 331, 邦訳, (下) p. 253) と指摘する。また Buskirk (1978) は人的販売を中心とするマーケティング研究のなかで「生きがいのある仕事」に触れ「職業とは、仕事中はもちろん、仕事外の時間を含め、その人の全生活にかかる」(邦訳, p. 30) ことを指摘している。

本論文では、このような職業的組織生活における挑戦的文脈が如何に人々とかわり、組織の文脈を形成するかを明らかにしようと思う。さらに組織の挑戦的文脈に限らない一般文脈の形成プロセスにも関心を払い、これら二つの視点から、人々の織りなす現象の分厚い記述と、それを支える理論の構築を目指していく。

1.2 問題状況の把握

1.2.1 背景と問題状況

本研究には二つの背景がある。一つは情報技術革命に象徴される技術の変化であり、もう一つは富と権威を分配する社会的或いは地政的な構造のグローバルな変化である。この二つは別個の現象というよりも、相互にかわりあうマクロ的な構造を呈している。たとえば、これまでは富と権威を保有する者が、自らの権威によって情報の非対称性を恣意的に統制し、富と権威の分配を支配することが可能だった。しかしながらインターネットに象徴される情報技術革命は、権威者が恣意的に情報の非対称性を統制することを困難とし、一方、市民は、起業やコラボレーション、ソーシャルネットワークを形成するオポチュニティを獲得した。富と権威を私的に独占することが困難になってきたことは、今まさにその史実¹が刻みこまれ、現代史が日々更新されている。権威は、富を獲得し支配し続けること、或いは富を支配するものの代理行為を担うことによって、手に入れることができた。しかし21世紀を迎え、新しい社会が認める権威の根拠は、資本蓄積の帳簿価値から人的資源の知識にシフトした。

このような技術的背景は、企業環境を大きく変え、複雑なものにしている。サプライチェーンは地球規模に拡大し、そのプレーヤー間の結合形式も多様になっている。市場或いは顧客ニーズの変化は、経営給付の統合や分割、さらには無形化、ソフト化、サービス化といった複合的な要素が幾層に重なりあい、適応要素、構成要素も日々変化している。商品供給に携わる人々は、その環境適応に並々ならぬ、従前以上の努力を払わなければならなくなった。経営給付を提供するための事業システムも複雑になり、二次元的な配列の相互関係を参照する定

¹ たとえばFaceBook等のソーシャルネットワークによって民衆が蜂起し、北アフリカの石油資源を私的に独占する長期独裁政権がドミノ倒しの様に崩壊する今日の状況はその象徴といえる。

型的なアルゴリズムでは業務が処理しきれなくなっている。複雑な事業システムはその運営に携わる人々の環境適応に、大きな努力とコストを強いているのである。

スーパーマイクロ技術の進歩、インターネットワーク技術によってもたらされた地球規模のジ・インターネット (the internet)、巨大化するマストレージは、情報管理にこれまでにない高速、広域、大量な可搬性と頒布性をもたらした。情報保護にかかわる課題は、既に指摘した情報の非対称性を恣意的に統制することが困難になったことも重なり合って、一組織の業務課題から地球規模の公共的課題へと、計り知れないほど肥大化・巨大化した。その課題は国家の機密保持にまでも及び、先進軍事大国の安全保障さえも脅かす存在になっている。このような技術構造の変化は、単に情報保護にとどまらず、自由企業の業務処理の形態をも国が定めたルールによって統制しようとする状況を生み、市場や競争環境を統制するに至った。すなわち技術を管理する外部圧力は自由企業の情報管理や業務管理にまでおよび、その運営にかかわる役務とコストは内部オペレーションにパッチワーク的に付加されていった。

地政的な社会構造の変化に目を向けてみよう。グローバル社会を巡る背景として、新興諸国の台頭と先進諸国の経済的停滞によるフラット化の波が押し寄せている (たとえばFreidman, 2005)。一方、我が国をはじめとする先進諸国の国内事情にあつては、高齢化、人口減少、それらに伴う長期的な国内需要の縮小が進んでいる。これは、企業が内部付加価値と役割を、組織に加わる人々へ従来通りの分配をおこなうことが困難になってきたことを意味する。この構造は人々と組織の私的経済の問題にとどまらず、社会的問題としても認識される。

この様な背景に二つの問題状況が浮かび上がる。一つは、多くの組織や職場で、そこに帰属する人々が自信と輝きを失い、疲弊し、悩み彷徨っている姿である。人々は時代の変化に驚き、なすすべを見失い、狼狽し、ついには自己防衛のためにタコつぼにこもっている²感がある。二つめは、組織運営の導き手であるリーダーも、これまでの組織観や指導理念を拠所に新たな展望を切り開くことが困難となっていることである。人々が陥った前者の問題状況の解決はリーダーシップに求められたが、リーダーシップはこの状況を大方解決していない。

これら二つの階層の問題状況は、組織の「上一下」を超えた同根のものとして捉えられる。これを筆者は、旧来のリーダーシップの暗黙の前提である「リーダー」「フォロアー」の二分法的アプローチの制度疲労と捉えている。

このような筆者の視点を、Kunda (1992) の記述と筆者の別の参与観察から、それぞれ項を設けて、裏付けておこう。Kunda が観察対象としたハイテックコーポレーション³ (仮名、以降「テック」) は本論文の第一事例で取り上げるヒューレット・パッカード社のコンピュータ事業における強力なライバルとして実在した企業である。

1.2.2 ハイテックコーポレーションが示す問題状況

Kunda (1992) はハイテックコーポレーション (テック) の巧みな文化の統制⁴が企業文化を形成するイデオロギーに基づくこと、そのイデオロギーはテキストとして形成された様々な経典をなし、その経典を用いた儀式を

² 後に触れる情報通信サービス業A社において、管理職を対象に行われた鈴木義幸 (株) コーチ・エー代表取締役会長の講演 (2010 年 6 月) で、鈴木は「あなたの職場は次のどれに該当するか」という挙手回答形式の質問を行った。「1. 理想的な職場、2. 一匹オオカミの職場、3. 体育会系、4. タコつぼ」の四つ選択肢が示され、200 名を超える出席者は、1 から 3 にそれぞれ数名が挙手、大多数の管理職が 4 に挙手し、自部門を「タコつぼ」と捉えている姿が覗えた。

³ ハイテックコーポレーション (テック) は Kunda の指導教員でもある Schein も長くコンサルタントとしてかわり、参与観察の対象とした実在企業である。Schein はその観察をエスノグラフィーに実名で記述している (Schein, et al., 2003) が、本章では Kunda の記述に倣い当該企業名を「テック」と称することにする。

⁴ Kunda (1992) では culture の語に対して Culture and Control (p. 8), The management of culture (p. 218), Tech's engineered culture の語で修辭する。本論文では筆者の論旨に照らし邦訳書に記された引用以外では「管理」の語を回避し、「統制」の語により修辭することにする。したがってここでは「文化の統制」と用いた。

通じて実践されること、そしてこのような文化の統制が人々と組織のかかわり方を決定づけていることを明らかにした。その統制方式は規範を要求する側と実践する側 (normative demands, normative responses)、規範統制の代理者と対象者 (agents, subject) (p. 159) からなる仕組みとして位置づけた。Kunda は規範の統制とは「人々の行為にかかわる潜在的な経験、思い、感情を統制することによって、求められる努力を引き出したり方向づけたりする試み」であり、従業員を突き動かすものは「様々な経営的アピール、奨励、活動によって引き出される」(p. 11) とテックの文化の統制の狙いを記述する。

一方、規範統制の代理者もまた統制の対象者となる。「誰もが常に誰かに監視されている。それは自分自身が自分を監視する」(p. 155) ことを含んでいる。つまり規範統制の代理者も統制システムの中に組み込まれることを Kunda は暴きだした。Kunda はこのような統制システムの中で、自己と組織の境界を認識する事 (managing boundaries) (p. 163)、失敗した人々の燃え尽き (burnout) (p. 198)、自律的な自己と組織の自己の間の不安定な自己 (unstable self) (p. 213) を見出している。

Kunda の観察の後、テックはワン・ベンダー・ソリューションによる先進的なシングルアーキテクチャを生み出し黄金期を迎えるが、それと並行して進んだ 1980 年代以降のオープン化、マルチベンダー化の大きな潮流に適応できず、やがてその競争力を失い、IBM に次ぐコンピュータ業界世界第二位を誇る強力なエンジニアリング文化が消失し、その歴史の幕を閉じた。

このようなテックのエスノグラフィーは、組織現象のある瞬間における成功者と敗北者の二項対立図式をあぶり出した。それは、時の経過を重ね、成功し輝き続けるものと、一度は成功を得つつも燃え尽きる敗北者を分け隔て、「優→勝」⁵「劣→敗」に依拠する二分法的トーナメントが延々と適応され続ける組織現象の一側面を明らかにするものである。組織における人材は有限の資産であるから、二分法的トーナメントを延々と繰り返せば、人々は疲弊し、やがては輝きを失い、唯一の勝者を決定する⁶であろうことは、論証を待つまでもない。筆者が既存の組織観、とくに人々がこれまで組織や国家の危機を救うと信じてきた「上一下」のメタファーに依拠するリーダーシップの既存概念に懐疑の視線を向けるのは、このような背景に基づく。

1.2.3 情報通信サービス業 A 社が示す問題状況⁷

本項では、筆者が情報通信サービス業 A 社（法人系固定通信事業部門）の参与観察から得た、同社の問題状況を示すことにしよう。A 社は、低料金化と高速化を競う企業用（或いは拠点間）データ通信サービスの成長鈍化、さらには市場規模の縮小、これらに対処するための事業構造転換の促進、等の状況に置かれた。情報通信サービス各社は、値下げ競争で体力勝負に陥りがちな通信サービスの減収を補完すべく、企業のネットワークノードの構築、さらには顧客情報システムの構築等、新たに通信サービス周辺を取り込むことによって事業ドメイン（A 社ではその領域をソリューション事業と呼んだ）を拡張することが経営的な課題となった。同社の社長はしばしば幹部社員を対象とした経営状況の説明会議のなかで、レガシーサービスの減収と新規のデータ通信サービスの収益維持を容認し、通信サービスの周辺事業（ソリューション事業）を成長領域と定め、当該領域（同社社長は「未体験領域への挑戦」と呼んだ）への積極的な取り組みと事業構造転換の必要性を訴えた⁸。

⁵ 本論文では単純な因果関係を「A→B」と表記する。ここで現される「優→勝」は「優れた事象・方策が勝利を得る」という因果表示を意味する。また概念比較関係は「A—B」と表記し、たとえば「上一下」は上下の概念比較（このケースは対立概念）を示す。また概念の結合関係は「A～B」と表記し、たとえば「リーダーシップ～経営理念」は両者の概念を結合した一つの概念を示す。

⁶ テックのトーナメントの勝者は、数々のテックウオッチャーがその卓越性を称えた同社の創業者であった。この勝者に導かれた同社が、後に市場の敗者となる事実も「優→勝」「劣→敗」の因果図式の危うさを示唆する。

⁷ 林（2006）で詳しい報告を行った。

⁸ 筆者は 2002、2003 年の同社社長が幹部社員へ経営状況を説明する会議に出席の機会を得た。

このような事業構造の変革が進む中、上司が部下を育成することが困難な状況が生じていた。筆者はA社同事業部門に所属する営業担当者、営業マネジャーの教育を直接観察する機会⁹を得ていた。ここではA社で取り組まれた営業業績不振者の育成プロジェクト¹⁰に目を向けてみよう。そのプロジェクトの観察から上司と部下の間で二つの認識の隔絶が見て取れた。

第一に、業績不振者自身が捉える自己評価と上司の評価の乖離がみられた。それは、上司にとって恒常的業績不振者は機会があれば他部門へ転出させたいと願っている厄介者であるのに対して、本プロジェクトにエントリーされた業績不振者の全員が、自分は現部門で必要とされている存在と受け止めている、「上司―部下」間の認識の乖離だった¹¹。

第二の上司と部下の間の認識の乖離は、業績改善成果に関する認識においても現れた。本プロジェクトではX支社の6名の業績不振者のうち3名の業績の改善を見た。業績改善の要因を上司の全員が育成プロジェクトの成果であると答えたのに対して、育成対象者の全員が業績改善は自己の努力の結果であり、本プロジェクトの成果ではない、との見解を示した。

このプロジェクトは、恒常的な業績不振者に対する上司の育成機会を増やすことによって部門営業業績の底上げを狙ったものである。営業員の育成と業績向上は対象者の上司が行うOJTの強化により実現しうるものと捉えた。プロジェクトの実施にあたって、対象者とその上司は合宿により課題を挙げ、育成計画（対象者は「再生計画」）の作成、個別目標の設定を行った（この合宿研修は「腹固め研修」と呼ばれた）。また、対象者には業績向上を実現するために心的活力の向上に主眼を置いた、身体動作の訓練を中心とする集合研修を、上司には部下育成のためのコーチングスキルを修得させるための集合研修を行った。一方、OJTの効果を確認し、OJT上の課題を適宜解決するために、上司には外部コンサルタントとの定期的面接を実施した。

このプロジェクトの取り組みの後日、筆者は、本プロジェクトにおいて部下の育成指導にあたったX課長と会食の機会を得た。育成対象者であった部下の様子はどうか、と言った話を投げかけると、X課長は「実は、扱う商品も増え、その上顧客の要求も複雑で高度なものになり、とても部下を指導することができない」と言うのである。X課長は昇進時期も早く、営業部門の中では若手のエースで、さきのプロジェクトの中でも最年少の管理職であった。エースと言われるリーダーでさえ、環境が変わり、商品の性質や商売のやり方が大きく変わると、部下の育成ができなくなった、と言うのだ。

事実、本プロジェクトの冒頭に実施された「腹固め研修」と呼ばれる対象者とその上司の合宿では、行動計画（上司は「育成計画」）作成の過程において以下のような別の上司の言説も観察されている。

① 「やるやると言ってお前に何回だまされたと思ってるんだ」

この言説は育成対象者（部下）が「自主的」に設定した財務的目標に対して、上司が懐疑的に見ていることによる。しかし育成対象者が実際に設定した目標は、本人の保有する案件に照らしても明らかに根拠のないものであった。営業予算（いわゆるノルマ）に沿い、それを達成するための辻褄合わせともいえる「出来もしない約束」が日常的に行われていた。この「出来もしない約束」は外部コンサルタントの指摘によって修正させられた。

② 「地べた這いつくばってでも目標達成しろよ」

この言説は設定された目標を実現するための具体的な行動を指示できずに、精神論的指導しかし得ない上司の姿を示す。またこの上司は部下の難しい商談への同行を回避していたことが、後日判明した。この例は、時代の変

⁹ 筆者がA社の事業部門の営業教育の観察機会を得ていたのは、2002年9月から2004年の3月迄である。

¹⁰ 同プロジェクトはX支社支社長の要請で2003年6月～翌年2月に実施された。X支社6名の業績不振者とその上司を対象に、上司の指導力向上により部下の業績を5割向上させることを目標とした。担当役員の指示でY支社から業績不振者とその上司5組も参加した。筆者は本プロジェクトの運営に参加し、観察を行う機会を得た。

¹¹ プロジェクトに先だった上司との会話、育成対象者に実施した研修の中で行った黙とう挙手形式の質問による。

化によって、上司が部下を統制し、上司が部下を育てるという既成の概念が成り立たなくなったことを裏付ける。この状況のなか、上司は部下の育成に自信を喪失し、部下は「今は仮の姿」と自分に言い聞かせ、受難に耐え忍べばいつかは神の手（人事異動）によって救済されることを夢に描いているように思われた。

1.2.4 二つの事例の小括

Kunda と筆者の二つの事例は、本論文が認識する、人々は悩み彷徨い上司もまた悩み彷徨っている問題状況を捉えている。またそれは「上一下」のメタファーに支えられる二元論的二者関係に基づく、上司が部下を指導する構造（リーダーシップ）が限界を呈していることにかかわる。確かに組織がリーダーに期待することは大きい。「リーダーシップは、その能力がチームの勝敗を決めるほど重要な意味を持つ」（山城, 1970, p. 133）と見られている。テック社とA社の共通するところは、①上司が部下を統制、指導し、②人々は「勝一敗」或いは目標の「達成ー未達」の二分法のトーナメントに組み込まれ、③部下を統制する上司もまた文化統制の中に組み込まれ「勝一敗」の二分法の元で必勝を求められる、点にある。

Kunda の観察したテックの事例あつては、同社の事業構造との関連はあまり指摘されていないが、Kunda の観察の後の時代に、同社が情報システムのオープン化とダウンサイジングの潮流に適応できずに消え去った歴史が存在する。それは、社内の上級幹部の政治抗争に起因する側面を Schein, et al. (2003) は指摘している。またA社にあつても大きな事業構造の転換にあつて、上司の権威が崩壊していったことを示している。

本論文で捉える問題状況は、実践的な状況において、リーダーシップの機能不全と認識される現象が生じていること、そして人々は「上一下」のメタファーに依拠する「統制→抑圧」の構造に組み込まれ、統制の代理者である上司もまた、統制され抑圧を受けるといふ、再帰的な構造に組み込まれていた。Kunda の観察は、このような「統制→抑圧」の重層的構造のなかに組み込まれる人々の疲弊と、輝きの喪失を裏付ける。そのなかでも、Kunda は特に組織上位階層者の「燃え尽き」といった現象を露わにした。

このような現象からは、本研究で関心を示す「挑戦」とは異なる概念が構成されるだろう。観察から切り抜いた「燃え尽き」や「タコつぼ」のスナップショットの背後には、たとえば責任、役割の分担にかかわる様々な「上一下」の軋轢と葛藤が相互にあり、その軋轢と葛藤を回避しようとすれば、相互の関係から目をそらし、育むべき<夢>を修正し、内向きで利己的な行為の形成が予測される。

事実、過度な業績主義が組織内の相互の協力関係に好ましくない影響を与えることも多方面から報告され（たとえば高橋, 2004 ; 城, 2004 ; 中村, 2006 ; 林, 2010 ; Debroux, Hayashi, et al, 2012）、また近年にあつて、プロセスを重視し後進の育成に、再び目を向けるような制度改革の報告を見る（社会生産性本部, 1998~2010）。このような動向は筆者の捉える問題状況を間接的に支持するだろう。

1.3 問題の所在

前節(1.2.)の検討から、今日の組織の問題状況は、リーダーシップの機能不全という側面を浮上させた。組織階層の統制がうまく機能しなくなったため人々の輝きが消失したというのだ。ここでは問題状況を再度別の角度から吟味して、それが示す意味を解釈し、問題の所在について検討を加えよう。

リーダーシップが機能不全に陥ったのは、たとえば我が国を含む先進諸国の成長鈍化、高齢化の進展が、人々に「未来の期待に寄りかかり」（高橋, 1996, p. 23）、将来的な恩恵や役割を分配することを困難にしたこと、情報技術革命により人々は環境の変化に適応できなくなったことに、その原因を求めた。だとすれば、この大きな社会構造が変化する前は、リーダーシップが適所にうまく機能していたことになる。

Kunda がテックを観察したのは1980年代中頃であり、スーパーマイクロ技術の急速な進展があつたものの、インターネット黎明期に先んじる時代の切り抜きである。加えて、テック創業者はハイテク産業の成功者として注

目され、テックは今日の情報技術革命の礎を築いた。その中で、組織の再帰的な「統制→抑圧」の構造が生産され、「優→勝」「劣→敗」のトーナメントによって燃え尽きていく管理職の実態が描かれた。

また日本の高度経済成長期にあっては、成長の継続を前提とし、多くの企業がそこその成果を達成でき、組織に忠誠を尽くす限りは多くの人々に「未来の期待」を分配することができた。一方、経済成長を最優先する当時の社会構造から、心理学者は「人間疎外」といった問題状況を指摘した（たとえば西川，1975）。このことを踏まえると、この時期の「優→勝」の因果をリーダーシップの貢献によって説明することは妥当ではない。情報技術革命により企業と職業人を取り巻く環境が複雑になり、新興諸国の台頭と先進諸国の停滞により人々に等しく「未来の期待」を分配することが困難になった今日の状況は、リーダーシップの機能不全を浮かび上がらせた。しかしそのことが、今までうまく機能していたということを必ずしも示しはしない。

それでは真の問題はどこに所在するのだろうか。これまで触れてきた社会構造にあって人々は、目標感、未来の期待を見失った。これまでの状況に照らせば「課長になれない、部長になれない、新しい時代と社会に適応できない、組織に（国に）ビジョンがない」と、確かに日々の制度プレッシャーに疲弊してさまよっている。人々はリーダー（シップ）の不在を傍観者的に批判し嘆き、「救世主」の出現を待ちわびているようにさえ思われる。

経営学研究者の視座は、ことリーダーにあっては「限定合理人」「感情人」であることを忘れ「優→勝」因果に基づく常勝リーダーのロールモデルを模索してきたように思われる。また「優→勝」因果の処方箋は企業実務者のニーズにも一致し、それにこたえることが研究成果の市場価値を高めた¹²。経営者、実務者は権威ある経営学研究者やコンサルティングファームの新しい理論に飛びついた。

このような認識を踏まえるなら、そもそも人々が信じてきた「リーダーシップ」を支えるパースペクティブ、すなわち「上→下」のメタファーに支えられる二項対立的な固定的二者関係を暗黙の了解事項とするパースペクティブに限界或いは誤謬があるのではないか、という疑問が浮かび上がる。筆者は、このようなリーダーシップをめぐる伝統的なパースペクティブの誤謬が真の問題の所在であると捉えている。

1.4 研究課題

1.4.1 二つの研究課題

これまで述べてきた筆者の抱く問題意識、問題状況を踏まえ本論文の研究課題を示そう。本論文で第一に明らかにしようとするものは、個人の挑戦が如何に立ち現われ、それが如何に組織に集積し、集団の挑戦的文脈を形成するか、その対人的、社会的相互関係とプロセスの説明を可能とする理論を構築することである。次に第一の問い「挑戦的文脈が如何に形成されるか」から特定文脈（ここでいえば「挑戦的」）を切り離してみたい。すなわち、組織の文脈は如何に形成されるか、その対人的、社会的プロセスの説明を可能とする理論の構築を試みたい。

挑戦とは人の行為であり、挑戦的文脈とは集団内の困難な状況に立ち向かう行為によって構成される特定の現象の意味理解を現す。それは個人の行為が相互にかかわり合いながら集積し、特定文脈を形成するという捉え方に基づく。

本論文では、組織の挑戦的文脈が形成されるプロセスとして、個人内過程、個人間の対人的相互関係、個人と環境（制度や状況）とのかかわりに注目し、次のような問いを設定し、納得のいく説明と理解を獲得しうる理論の構築をはかる。

- ① 組織を構成する人々は他者或いは環境とかかわる中で、如何に組織の挑戦的文脈を形成するか

¹² たとえば、筆者が参与観察の機会を得ている情報通信サービス業A社の管理職研修ではManagerial Grid(Blake & Mouton, 1964)のフレームワークが教授されていた。

② 組織を構成する人々は他者或いは環境とかがかわる中で、如何に組織の文脈を形成するか

1.4.2 研究者の姿勢

前節までの議論のなかで、社会や組織において人々は、ややもすれば、困難な社会状況にあつて、戦いに挑むことを躊躇し、その解決なり救済をリーダーシップに求めて来たように思われる。しばしば「強いリーダー」「強力なリーダーシップ」があらゆる状況で言及される所以である。そして状況がうまく行けばリーダーは称賛され、ロールモデルとして注目され、世の中にその成功体験が、当事者、評論家、コンサルタント、ジャーナリズム、学者のナラティブによって広く伝播されていく¹³。しかし、本論文の目的は、このようなサクセスストーリーに焦点を当て、そこから「優→勝」「劣→敗」の因果法則を導きだすことではない。

筆者はリーダー、ビジョン、戦略といった概念に依存した組織観を、個人に焦点をあてた概念から捉えなおし、再構築を試みようとしている。本論文が捉える個人とは、経営学が伝統的に捉えてきた経営者や管理者、或いはリーダーではなく、それらを超えた個人である。これまでの組織観は「上一下」「強-弱」「勝-敗」「公式-非公式」などの二元論的メタファーに囚われ、支配されてきた。人々がしばしば強力な救世主的リーダーシップに囚われるのは、このようなメタファーに依存し、「下」より「上」、「弱」より「強」、「敗」より「勝」、「非公式」より「公式」、が尊いと信じてきたからである。このような視座は、個人の身体とそれを取り巻く環境（制度、組織、状況）とのかかわり方を捉える人間の知覚が社会的に創出した写像に他ならない。

「上一下」のメタファーに目を向ければ、経営理念¹⁴とは「企業の指導理念」であり、それは暗黙に経営者の経営思想にかかわる概念であった。ビジョンにしても経営戦略にしても、それは「上」に位置する者が語りうる特権的職能とみなされた。たとえば「志」といった一般概念は、その主体を限定するものではないが、こと経営的組織の文脈においては「経営者の志」を暗黙に示している。経営理念も、経営者（上の者）のポジティブなストーリーを背景にするものと捉えられる。

本研究はこのような経営者、管理者或いはリーダー、フォロワーといった組織構成員に付与されたラベルを一旦取り払い、組織を構成するすべての人々に目を向ける。それは、既述の通り、リーダー-フォロワーの二元論的固定的な二者関係が今日にあつて限界を呈していること、さらに人は生きる中で「すべての人々はストーリーの作り手であり…（中略）…他の人々と共有できる貴重なストーリーを多く持っている」（Atkinson, 1995, 邦訳, p. ix）と筆者は捉えるからである。このような筆者の視座を支える基本的概念（社会構成主義的および制度論的視座）、「リーダー-フォロワー」にかかわる基本枠組みについては、第2章で詳述する。

1.5 本論文の学問的位置づけ

本論文は経営学を核としながらも、周辺領域の学問を融合しようと試みるものである。本節では、本論文が、学問全体の中でどのような領域と融合を図ろうとするものかを明らかにし（1.5.1）、続けて、経営学における位置づけを提示する（1.5.2）。

¹³ たとえば早稲田大学ラグビー部を学生選手権二連覇、ラグビー日本一に導き、その指導方法が注目された中竹竜二氏は、今や講演やジャーナリズムのインタビューで引っ張りだこで、また企業研修の素材として取り上げられることも頻繁である。このようなヒーロー/ヒロインは次から次へと、注目すべきサクセスストーリーの数だけ発掘される。

¹⁴ 詳細は第2章で言及する。

1.5.1 領域融合的位置づけ

本論文は、経営学を核としながら、人文諸科学の成果を融合する。特に中核となるアイディアは現象社会学によるところが大きい。現象社会学は、Husserl の現象哲学の影響を受け、Mead (1863-1931)、Blumer (1900-1987) の系譜を辿る、社会現象の意味理解に向けた視座を確立するものである。それらは Gergen らに受け継がれ、社会そのものが人々の対人行為による言語的な意味理解によって構成されるという立場を構築する¹⁵。筆者は経営組織を人々の社会的協業と捉え、その中で営まれる現象に注目する立ち位置をとる。

またこの社会学の立場は、現象、領域に密着するという方法論を生んだ。いわゆる民俗学的アプローチとの融合であり、社会現象の観察から得られるデータオリエンテッドなアプローチである。このような方法論を経営現象、さらには筆者の捉えるフィールドに援用する妥当性は、第3章で論じる。

現象社会学的視座は、今日の経営学もその成果を取り入れ、融合を試みる動きが進んでいる。組織論においては、言語に注目したアプローチとして組織ディスコース¹⁶（たとえば Grant et al, 2004）と言った融合領域を産み出している。組織ディスコースとは「組織研究をささえる主流派の理論と方法の多くが輝きを失いつつあるなか、組織を構成する複雑なプロセスと実践について記述し、分析しかつ理論づける代替的方法」（Grant et al, 2004, p. 1）と位置付けられる。本研究も、今日の経営組織論の中で新しい脈を打つこの組織ディスコースに足場を置いている。したがって本論文で扱うデータも、面接調査、資料、研究者の観察記録（エスノグラフィー、参与観察）等、言語データを中心に、その分析を通じ、対人的、社会的相互関係を据えていこうとするものである。

また本論文の捉える人間観は、それぞれの経験、知識、思いと言った、個人の固有の文脈を重視し焦点を当てている。したがってその人間のモデルは感情人である。それは伝統的には心理学が扱ってきた領域であるが、今日では既に経済学が心理学的な感情問題との融合を実現し、大きな成果となっている。たとえば行動経済学の立場は、「経済の性質を物語の変化」によって生じるものと捉える。その変化とは「安心（信頼）や誘惑、妬み、遺恨、錯覚（幻想）」（Akerlof & Shiller, 2009, 邦訳, p. 6）の総体として捉えられる。本論文は、このような心理学の融合をマクロ的経済現象からさらに、経済現象の基底を構成するミクロ的な人々の生活構造に焦点を当てて融合を試みて行く。

1.5.2 中心領域の位置づけ

本論文の中心領域は経営学であり経営組織論である。筆者は既に人々の経験、知識、思いと言った側面から組織現象を捉えて行くことに言及したが、さらに言えば、筆者の立ち位置と本論文の基幹はミクロ的組織論ということになる。本論文のテーマとする「組織の挑戦的文脈」或いは「組織の一般文脈」は、いずれも執行される業務を媒介とする。本論文で言えば、歴史的 IT 企業の販売あり、生産であり、システム技術にかかわる組織、さらには管理的調整機能を果たす部門であったりする。したがって本論文では、あらゆる人々の行為によって構成される組織における人々の対人的、社会的相互関係を分析対象とするもので、経営組織に実装された機能（たとえばマーケティングとか製品開発）そのものを分析対象とはしていない。したがって、本論文の焦点は経営組織の機能的諸側面を一旦切り離して、個人と組織の文脈を考察していくことにする。方法論としての経営学的な位置づけについては、第3章で詳述する。

1.6 本論文の構成

本論文の構成を述べる。各章の位置づけ、関連を（図1－1）に示す。

¹⁵ 社会構成主義的視座については第2章で、現象学と方法論の関係については第3章で触れる。

¹⁶ 組織論、組織コミュニケーション論研究として「組織ディスコース」と言った融合領域が誕生している。筆者はこの立場に立つが、本論文内の記述においては「ディスコース」の語は基本的に用いていない。

第1章では、まず現代の社会的状況に目を向け、本論文の問いの背後に存在する人々の挑戦的志向を抑圧する組織と社会の問題状況を明らかにし、本論文の研究課題を提示する。これは本章のこれまでの考察によってすでに明らかにした。

第2章では、まず本論文で用いる語の概念を整理し、続けて本論文の基本視座を支える二つの先行研究を振り返り、筆者の本研究に向ける視座を明らかにする。その一つは、本研究が対象とする個人が、個人間の対人的相互作用、言語的な解釈を通じて社会現象を構成しているとする社会構成主義であり、二つは、個人と制度（個人が埋め込まれた環境としての制度）との相互のかかわり方を捉える視点である。これらの基本視座に加えて、本論文の説明枠組みの下敷きとなる伝統的経営学におけるリーダーシップと経営理念の先行研究からこれら概念の共通理解を確立し、さらに本研究テーマに関する組織文化、革新組織を巡る概念に関する先行研究を振り返ろう。

第3章では、質的研究方法の本研究への適用に言及する。特に社会学的領域でしばしば援用される現象学的アプローチを経営学領域に適用する妥当性、さらには本研究テーマに適用する妥当性、さらには質的研究の方法論を巡る経営学の系譜の中での本論文の位置づけを確認する。

第4章では筆者がおこなったHPの調査を取り上げ、HPにおける対人的、社会的相互作用に注目して、人々の経験、知識、思いが集積されるプロセスを分析する。ここではHPの挑戦的文脈の現象を説明しうる記述から領域に密着した理論の構築を目指す。

第5章では、第二事例としてDECの事例分析を通じて、DECの組織にはどのような文脈が形成されたかを、三つのエスノグラフィーの分析によって、DECの現象記述から、その領域に密着した固有の理論の構築を図る。特に第一事例のHPにも援用した規範の統制という概念が、DECではどのような概念で構成され、それが対人関係をどのように形成したかに関心を払う。

第6章では、第4章、第5章で検討した二つの事例の記述から得られる個別概念の比較、統合により、組織の挑戦的文脈が如何に形成されるかを、また挑戦文脈に特定しない組織の一般文脈形成プロセスを説明しうる理論の構築を行う。

第7章では本論文の全体のアウトラインを示し、本論文の主張を整理し、本論文で構築した一般性のある個別理論の有効性を確認し、フォーマル化の可能性に言及する。その上で本論文の貢献、限界と残された課題、さらに本論文のインプリケーションを提示する。

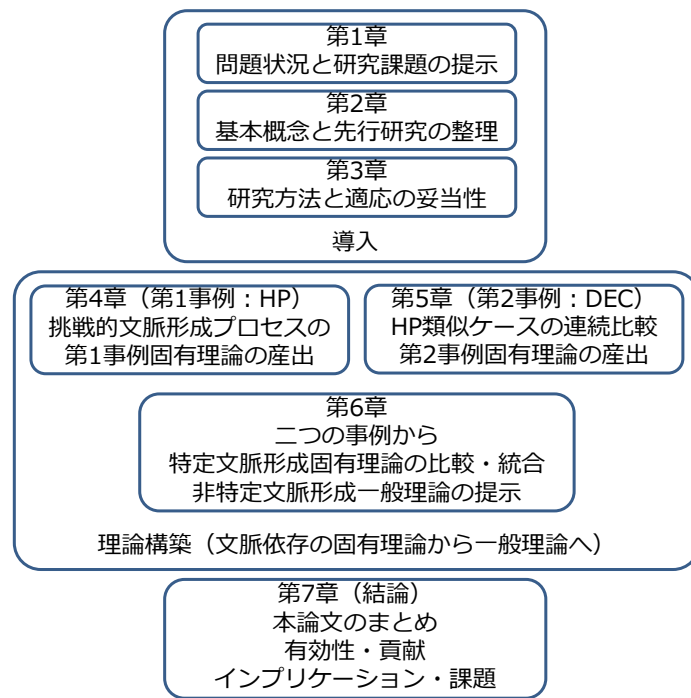


図1－1 本論文の構成

参考文献

- Akerlof G., Shiller R. (2009) ANIMAL SPIRITS: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism (山形浩生『アニマルスピリット:人間の心理がマクロ経済を動かす』東洋経済, 2009)
- Atkinson R. (1995) The Gift of Stories: Practical and Spiritual Applications of Autobiography, Life Stories, and Personal Mythmaking (塚田守訳『私たちの中にある物語—人生のストーリーを書く意義と方法』ミネルヴァ書房, 2006)
- Blake, R., Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing
- Buskirk B. D. (1978) Textbook of Salesmanship Tenth edition, McGraw-Hill (柳平彬訳, 1979)
- Debroux P., Harry W., Hayashi S., Heh H. J., Jackson K., & Kiyomiya T. (2012) Japan, Korea and Taiwan: Issues and Trends in Human Resource Management, Brewstar C. (ed), Handbook of Comparative research on Human resource management, Edward Elgar
- Freidman T.L. (2005) The World is Flat: Breif History of the Twenty-first Century Updated and Expanded Edition, CORBIS (伏見威蕃訳『フラット化する世界:経済の大転換と人間の未来(上)(下)』日本経済新聞社, 2006)
- Grant D. et al. (ed.) (2004) Sage Handbook of Organizational Discourse, Sage Publishing (高橋正泰・清宮徹(編・監訳)『ハンドブック組織ディスコース研究』同文館, 2012)
- 林成光 (2006) 「語り出す営業リーダー:志の組織へ導くもの」『感性哲学』6, pp. 89-107
- 林成光 (2010) 「制度と感性:評価制度におけるマクロからミクロへの作用の分析から」『感性哲学』10, pp. 126-145
- 城繁幸 (2004) 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社
- Kunda G. (1992), Engineering Culture; Control and Commitment in High-Tech Corporation, Temple Univ. Press (金井壽宏監修『洗脳するマネジメント:企業文化を操作せよ』日経BP, 2005)
- Levinson D.J. (1978), The Season of a man's life (南博訳『ライフサイクルの心理学』講談社, 1992)
- 中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社
- 西川泰夫(1975) 『心とは何か:環境と人間』講談社
- Schein E.H., Delisi P., Kampas P.J., Sonduck M. (2003), DEC Is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation, Berrett-Koehler (稲葉元吉・尾川丈一監訳『DECの興亡:IT先端企業の栄光と挫折』亀田ブックセンター, 2007)
- 社会生産性本部『日本の人事制度の変容に関する調査』1998～2010 (<http://activity.jpc-net.jp/index.html> より検索。2010年6月26日時点)
- 高橋信夫編(1996) 『未来傾斜原理:協調的な経営行動の進化』白桃書房
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義:日本型年功制復活の進め』日経BP
- 山城章 (1970) 『経営原論』丸善

第 2 章

研究の視座と構成諸概念

第2章 研究の視座と構成諸概念

2.1 はじめに

本研究が捉える問題状況¹⁷とその背景は、次の二つの構造の変化から捉えることができた。すなわち、第一に情報技術革命によって人々の仕事や組織が急速且つ複雑に変化したこと、第二に新興諸国の台頭と先進国の経済的低迷、急速に進む高齢化社会等の地政的な構造変化¹⁸である。二つの構造変化は、大量生産と大量消費に支えられた成長を前提に富や権威を分配する「未来の期待に寄りかかる」（高橋、1996）構造の維持を困難にし、それらの変化に人々が戸惑い輝きを失い、悩み彷徨っている組織生活の諸現象を捉えることができた。その諸現象は、リーダー・フォロワーと言う「上一下」のメタファーに支えられる二元論的二者関係の枠組みの限界を露わにし、上司と呼ばれる人々を導く側も、同様に戸惑い、自信と誇りを失い、その権威の根拠が揺らいでいる状況を示した。

このような問題意識の元に本章の目的に触れておこう。本章では第一に本論文で用いられる語の概念を整理し、その意味づけを行おう。それらを、①人々の相互関係を捉える概念、②人々の織り成す現象を捉える概念、③人々の行為体系を修辭する概念、にわけて整理する。

続けて、本研究を支える基本視座を明らかにする。その一つは本研究が目を向ける人々の既存の信念（たとえばリーダー・フォロワーといった二元論的二者関係を現す言語定義）への懐疑を支える社会構成主的視座である。もう一つは、人々の営む日常と未来の制度にかかわる。この二つの視座は、現状を生み出している状況（客観的、経験的な制度）への反省と、ポジティブな未来（理念としての制度の構築）への志向を支える。本章において社会構成主義と制度にかかわる二つの基本的視座を明らかにする。

次に、本論文の挑戦的文脈形成プロセスを巡る説明のための全体の枠組み、すなわち、本論文の検討範囲、説明対象、説明を構成する概念の構図を示し、それら構成諸概念の定義を、先行研究を振り返りながら試みる。加えて本論文のテーマ、挑戦組織の形成にかかわる先行研究を振り返る。

2.2 語の概念と意味づけ

本論文で用いる語は、次の三つに層別される。それは、①人々の相互関係を捉える概念、②人々の織り成す現象を捉える概念、③人々の行為体系を修辭する概念、である。以降、それぞれの重要な語の概念とその意味づけを整理していこう。

2.2.1 相互関係を捉える概念

筆者は本論文の記述を、組織の人々の行為、役割、関係から対人的、社会的相互関係を捉え、自己と他者の連結概念に基づいて説明をしようと思う。そこでは自己と他者を含む、個人間の基本的な連結概念を二者関係として修辭する。またこのような個人間結合（二者関係）の複数の関係として繋いだものを多者関係と捉えることにする（図2-1）。筆者は組織の協働を、二者関係の結合概念を基本に形成された多者関係から構成されるものと捉えている。組織を構成することは、複数の二者関係を公式の調整によって結合し、組織の協働体系を構成することと捉えていく。

¹⁷ これらの問題状況の詳細は既に第1章で示した。

¹⁸ 地政的な構造変化に関してはFreidman(2005)に詳しい。

またこのような対人連結概念を捉える視点として、「形式的」と「超越的」（或いは「形式ばらない」）といった修辞形式を採用している。したがって、本論文では二者関係、多者関係を、形式的、超越的（或いは「形式ばらない」）といった形容詞で修辞する次のような概念枠組み（表2-2）が確立されるだろう。



図2-1：個人間の結合関係

	二者関係	多者関係
形式的	形式的二者関係 （上司～部下）	形式的多者関係 （公式組織）
超越的	超越的二者関係 （役割を超えた） （信頼）...	超越的多者関係 （形式ばらない） （協調的組織）

表2-2：相互関係の修辞形式

2.2.2 現象と文脈の意味

本論文では人々がなす行為に目を向け、それを「現象」「文脈」といった概念から捉えている。また文脈は「組織的文脈」「挑戦的文脈」さらには「競争的文脈」と限定詞により修辞される。それらは他の現象に目を向けるとき、本論文で言及していない、たとえば「おもてなしの」とか「革新的」「保守的」、といった語に置き換えられてもよい。まず、本項では、現象、文脈の概念を明らかにしよう。併せて組織の文脈と文化の差異も明らかにしておく必要があるだろう。

研究対象としての人々の行為に向ける視点は、現象哲学によるところが大きい。現象哲学は「主観－客観」図式を巡る奥深い哲学的議論が横たわる。本論文はこのような現象学を巡る奥深い議論に言及するつもりはないが、フッサールの現象学に向けられる竹田の解釈（竹田、1989）を援用して、本論文が捉える現象の概念を簡単に定義しておこう。

近代の科学或いはそれを支える哲学の視点は「主観」と「客観」の二元論が支配してきた。それは「人間の理性は世界の客観を正しく捉えることができる」（竹田、1989, p. 21）という確信に基づき、科学における「いっさいの主観的なものを捨象」（Husserl, 1954, 邦訳, p. 21）してきた。フッサールは主観－客観の背反を一旦退け、「学問もまた生活世界から出発してはじめてその真の意味が明らかにされる」（ibid. p. 546）視点を確立する。その視点は、生活世界の現象の解釈は「客観的に一致することを決定できない」（竹田、1989, p. 19）ことを認め、「これまで科学的な<真理>（客観的真理）と呼ばれていたものが、ひとつの<超越>、つまり人間の生活世界の必要から事物存在の一般的利用可能性という目的に沿って説明されるものにすぎない」（ibid. p. 203）ことを示唆した。その示唆は社会における相対的妥当性というアイディアを確立する。本論文はこのようなフッサール以降の見方に立とうと思う。それは次節（2.3）に示す本論文の基本視座に示すところにも一致する。

本論文が捉える現象とは、人の知覚とそれを意味づける意識からなる記述によって取得される経験的世界である。記述とは個人の現象知覚を、言語を介して認識される人の基本的な行為を指す。空海（774～835）はその

著『声字実相義』に「文字の所在は、六塵その体なり。六塵の本は、法仏の三蜜、即ち是なり」（宮坂監修, 2004, p. 131）と記し、知覚されるもの（六塵）の認識対象は文字が本質であることを指摘している。

赤く丸い、つやのある物質を知覚し、人はそれに妥当な認識手段として「リンゴ」「果実」というカテゴリを社会的に付与し、意味づけしている。そこに赤く、丸い、リンゴという果実が知覚され、存在するという記述に基づく経験が、現象として個人に認識されるのである。

本論文でしばしば言及する組織現象に目を向けてみると、「その職場には、数名の社員が、手を止めおしゃべりをしている」集団が知覚される。それは観察者、被観察者という区別以前に、数名の社員の「私たちはいま、仕事に関係ないおしゃべりをしている」ことを認識し、記述した経験世界を現象として構成する。1970年の大阪には、日本の各地から人々が月の石の展示を見にやってきた。そこには、長蛇の列に疲れた顔をして並ぶ多くの家族連れや外国人が認識された。その場にある人のみならず、マスメディア、放送・通信網の発達も相まって、テレビ報道を通じて、多くの日本人が「大阪の博覧会会場に日本中の、さらには世界の多くの国々の人々がやって来る」という知覚を社会現象として刻み込まれたのである。本論文では人々の経験に刻み込まれる認識記述を現象と捉えることにする。

次に文脈と現象の相互関係に触れておこう。文脈とは「語や文の意味理解に影響を与える周辺の要素であり、言語的なものとして前後関係、非言語的なものとして言語使用の場面や話題・会話参与者等をめぐる背景的知識」（中島編, 1999, p. 774）と捉えられる。この概念によって「（個人の）経験の複雑さや豊かさに焦点を当て、他者との相互作用から生じる意味の共有化」（ibid., p. 775）を可能とする。すなわち知覚される現象の意味解釈が文脈と位置付けることができる。

文脈は個人の経験的認識に基づき記述されたテキスト（現象）の相互に共有された関係性によって付与される間主観¹⁹的な理解といえる。それは個人内過程にある様々な経験（現象）の相互の織り成す意味理解である。たとえば先に挙げた職場のおしゃべり仲間において、その場にある成員の状況理解が「この会社はおしゃべりをしても給料をもらえて楽だ！」と意味づけされれば、それは「怠業的文脈」を形成するかも知れない。また「自由闊達な創造的ディスカッション」という意味づけがなされれば「革新的な文脈」を形成するかも知れない。

このような見方に立ち、本論文でいう挑戦的文脈を個人と組織の両面から捉えよう。まず個人内においては、個人の知覚した多層な現象の蓄積に基づき、個人の行為としての挑戦を促進する個人の背景にかかわる文脈が挙げられる。このような個人の経験を元にした文脈を、桑子（1998）は「身体の履歴と配置」といった概念から捉えている。一方、組織の文脈は多者関係に基づく現象の間主観的な理解と捉える。先ほどのおしゃべりグループに目を戻すと、そのおしゃべりは未来に向けた昂揚であったり、また昂揚する目標の達成のためのディスカッションや学習であると互いに認識すれば、それは挑戦的文脈と認識することを可能にするだろう。現象と文脈の相互の関係を（表2-3）に示そう。

¹⁹ 間主観とはフッサールが捉えた主観の発展的概念と言える。それは他者とのかかわりの中で相互に向けられる主観性の社会的理解の確立に有効な概念を提供し、本論文の筆者の視座を支えるだろう。本論文の視座（社会構成主義的視座）については本章の後の節（2.3）で詳述する。間主観概念については、たとえばCrossley（1996, 西原訳, 2003）が詳しい。

概念 対象	現象 (知覚されるものごと)	個人の文脈 (主観的・解釈、経験)	組織／社会の文脈 (間主観的・社会的了解)
例1	丸い赤いリンゴの存在	病気のお見舞い品 おいしい・好物 故郷の味	高級な果実 国際競争力がある果実 青森県の特徴
例2	職場のおしゃべり	楽な職場 困った時は助けてくれる 充実した議論の場	怠業 協調 創造
例3	TVを通じて観る大阪万博会場 (社会現象)	あこがれのイベント アポロ11号の月の石 家族旅行の思い出	日本経済の発展 米ソ大国の権威発揚の場 国民総中流意識
例4 第一事例	新しい技術の評価	遊び・楽しい 凄い・頼りになる先輩の存在 教え合い	自己受容 信頼関係 学習
例5 第二事例	説得と資源獲得	自己の正義、キュリオシティ 技量の誇示 自分の仕事の拡大	境界認識 技術重視 内部競争

表 2－3：現象と文脈の関連（例示）（筆者が作成）

本項の最後に、組織の文脈と組織文化²⁰の差異を捉えておこう。本論文でいう文脈とは、文化を構成する要素であるが、文化そのものではない。それは、本章（2.3）で明らかにする本論文の基本的視座に支えられる。本論文において組織の文脈とは、人々の、①対人関係性、②言語を含む行為体系、③社会的関係性、のミクロな側面から構成される意味として捉える間主観的社会的了解をさす。たとえば第4章の事例にみる横河正三と中司恭の関係性は組織の現象として有意味な文脈を構成しているが、この二者関係から構成される文脈は組織文化そのものではない。また同じ事例にみる新製品の検証業務を「遊んでた」と修辞する行為や、第5章の事例にみる資源獲得を巡って軋轢を生み論争する社会関係がもたらす文脈は、組織文化そのものではない。このように組織で構成されるミクロな組織現象の意味理解としての文脈を、本論文では一旦文化の概念から切り出して捉えることにする。

2.2.3 行為体系を修辞する概念

現象を巡る研究者の記述が、膨大なテキストと対人関係の相互作用によって構成されるものであるなら、それは多面的な現象を一端から捉えた研究者個人の固有の文脈を背景とした記述と言える。本論文の動機は、たとえばリーダー・フォロワーといった二者関係への懐疑から、人々の生き生きとした組織生活を実現しようとする筆者のポジティブな世界観に支えられる。したがって本論文が考察対象とする個人の組織生活も、人々のポジティブな世界観（或いはその対極の世界観）を切り取ろうとするものである。本項では組織の人々の行為体系を修辞するこれら言語、すなわち「世界観」と「ポジティブ」の意味づけを、Dilthey (1911) と Cameron et al. (2003) を元に確認しよう。

Dilthey は「生の哲学」を捉える上で、「現実存在の把握に際して支配的であり、また世界一般を理解する際にもきわめて強力な影響力」（佐伯，1970，p. 148）を持ち、哲学的背景を捉える上では妥当な選択と考える。また Cameron らのアイディアは、ポジティブ心理学、組織開発等の融合を図り、今日の企業実務に対する問題解決の実証的な視座の提供を始めている²¹。それらの概念は本論文との親和性が高く、その概念はアカデミックを超え

²⁰ 挑戦的組織を巡る組織文化研究については、本章の後の節（2.6）を設けて先行研究を振り返る。

²¹ たとえば Cooperrider et al. (2005) は「組織改革や組織成長に関する新しいポジティブな思考方法であるアプリシエイティブ・インクワイリー（AI）は組織開発論（OD）に意義のあるインパクトを与えた」（p. iv）ことを指摘する。事実、実践の OD に関連するコンサルタントが AI の考え方を取り入れている実証的な状況が我が国でも窺える。

て理解が浸透し始めている。ポジティブの語の定義として Cameron らの見解を援用することは生産的であり、妥当な選択と言える。

(1) 世界観の含意

Dilthey (1911) は世界観を「究極的根底は生である²²」(山本訳, p. 13,) と捉える。ここで Dilthey が捉える生とは、人々の無数の生活経験と個人の記憶として構成され、個人内過程の解釈の基軸をなし、個々人の固有の文脈の形成を支配するものと捉えることができる。個人の生と記憶の蓄積としての固有の文脈は他者に向けた対人的行為によって外化、客観化され、それは相互の理解と解釈を生み出す。

また Dilthey の世界観の記述は「理想」や「善」等の規範的な修辞形式を頻繁に用いて強調する。彼は宇宙の神秘、自然に対する人間の感情によって「最高の上に立ちたる理想、最高善及び最高原則が生じる」(ibid, pp. 22-23) ことを指摘し、これら宗教的或いは芸術的観念が「情緒にもとづく創造生活の出発点」であり「内なる衝動に駆られた世界観」を形成すると指摘する (ibid, pp. 31-37)。すなわち「世界の意義と意味とは如何なるものであるか」という問いを解決する道筋において、人の描く世界像は「生の評価と世界の理解を基礎」とし、それを「吾々自身の感情によって吾々の生の価値を享受」しているのである。そして「生の評価及び世界の理解から意識の最高状態たる理想、最高善及び最高原則」が生じ、このような理想や最高原則に基づく「世界観は造形的、形成的、改革的となる」(ibid, pp. 21-23) と指摘し、世界観の理想や善といったポジティブな規範的側面と、形成や改革といったポジティブな目標志向的側面を強調する。

このような規範的、目標志向的なポジティブな世界観は、主観的ではあるけれども、経営なり、協働といった現象に向けられる時、個人世界にあっては人の生き方の理念を、職業的組織世界にあっては経営理念を、培うための下敷きになり、本論文で考察を試みる個人世界を通じた新しい組織モデルの構築を図ろうとする筆者の動機に通底している。しかし伝統的な経営学は、その生の主体は暗黙にリーダー或いは経営者の特権として固定的に捉え、組織構成員一人一人の個人世界にある無数の経験の蓄積として捉えられる固有の文脈の意味（個人の生き方）を切り捨ててきたのである。

本論文では世界観を、個人の無数の経験の蓄積によって構成される個人の理想と善に関する価値観と定義する。

(2) ポジティブの含意

理想や善などの規範的な価値は、対極的には現実や悪といった概念に比較してポジティブな意味が強調される。また変革的といった場合でも、認識される問題を解決して好ましい状況に変えるポジティブな変化を意味する。このようにポジティブとは、主観的に好ましいと思われる価値の方向性を示している。語義的には「ある状況において好ましいものとする考えかた、良い状況になるという自信や確信を感じること (thinking about what is good, feeling confident and sure)」(Oxford Advanced Learner's Dictionary 7th edition) と定義され、主観的な判断の方向性にかかわる概念といえる。その対極の方向性はネガティブである。

Cameron et al (2003) は、ポジティブな状態を 'resilience' (人々の活力を産みだすこと)、'meaningfulness' (人々にとって意義があること)、'gratitude and positive connection' (感謝と前向きな相互の関係性) であると位置付け (p. 4、括弧内は筆者捕捉)、たとえばそれらにかかわる要因としてポジティブ心理学の指摘する 'positive experience' (幸福感などのポジティブな体験)、'positive individual traits' (性質とか才能、興味と言ったポジティブな個人的特性)、positive institutions (公私に及ぶポジティブな制度的背景) (p. 7、

²² Dilthey (1911) の訳文 (山本訳, 1935) の旧字体は現在用いられる当用漢字で表記した。以降の訳文引用も同様とする。

括弧内は筆者捕捉)等に注目する。また組織開発やアプリシエイティブ・インクワイリーとの相互関連性を挙げ、‘positive energy’ ‘positive improvement’ 等人的資源の心的、知的側面にも関心を示している (p. 8)²³。

Cameron らのアイデアは、単に見えざる者の力、象徴の発する神秘的、精神的要素によって説明するのではなく、組織コミュニケーションにおける相互作用の質的側面を実証的に捉える視座を与える。本論文で説明を試みる人々のポジティブな個人世界から立ち現われる挑戦的文脈形成プロセスの検討においても、実証的側面は、確かに経営者或いはリーダーの個人的なポジティブな世界観の表明と捉えることができる。しかし、その表明は決して「神によって与えられた (positive)」ものとして捉えるのではなく、その文脈が主観的であろうと情緒的であろうと、それはストーリーとして、また、まとまったテキストとして発話者から何らかの意図をもって発信され、受け手との相互作用によって客観的経験的な組織の現象が観察されるからである。

以上の考察から、本論文における「ポジティブ」とは「個人が主観的に捉える、人々に意義があり、人々の活力と好ましい関係性を生み出すと信じる方向性」と定義する。それは人々の行為の観察や、ディスコースの実証的な解釈によって捉えうるものである。

2.3 研究の基本視座

2.3.1 社会構成主義的視座

社会構成主義とは「人間同士が相互の関係の中で行う能動的・協力的なコミュニケーションによる言語活動などを中心に、さまざまな社会的構成をはかり、現代世界がかかえる問題に対処することをめざす考え方」(中島編, 1999, p. 369)である。本論文に示す問題状況を筆者は社会構成主義的視座から捉えようと考えている。本項ではこのアイデアに対する Gergen (1999) の解説に沿って、本論文の立ち位置を明らかにし、この視座の妥当性と意義を検討していこう。Burr (1995) は「社会構成主義的立場の特定しうる特徴は存在しない」ものの「Gergen による諸仮説のうち一つ、或いはそれ以上持つアプローチなら、おおまかに社会構成主義に分類することができる」(邦訳, p. 3)と指摘する。また Hoffman (1992) は「自己の社会的構成」を捉える上で Gergen が「説得力のある議論を展開した」(邦訳, p. 29)と指摘し、Gergen の貢献を評価する。社会構成主義の概念を理解するうえで Gergen の解説を軸とすることは妥当であろう。

Gergen は社会構成主義が浮き彫りにする重要な概念要素 (emerging contours) として、次の4点を指摘する (pp. 46-50、邦訳, pp. 71-76)。

- ・私たちが用いる言語は事実によって規定されない
- ・記述や説明の表現形式は、人々の関係から意味が与えられる
- ・私たちは記述したり説明したり、表現したりする時、同時に自分たちの未来を創造している
- ・自分たちの理解の反省が明るい未来にとって必要

以下、これらの概念要素にかかわる本研究の立ち位置を一つずつ確認していこう。

① 私たちが用いる言語は事実によって規定されない

たとえば、本研究でしばしば関心を払うリーダーシップ、或いはリーダーということばは、指導する者と、それに対峙して指導される者の二者関係の概念を提供する。とりわけヒエラルキーを構成する官僚型組織に当てはめると、上下のメタファーに基づく「部下を指導する」といった日常言説が、組織に埋め込まれた人々の強固な信念を明確に示している。このようなヒエラルキー或いは官僚型組織において、指導する側と指導される側を前提とする構造 (事実) がリーダーという概念を規定するのだろうか。局長は局員に対して、部長は部員に対

²³ この他に、Cameron らは positive を支える概念を提供するものとして、コミュニティ心理学、社会活動・市民行動、企業の社会的責任を挙げる (Cameron et al, 2003, pp. 6-10)。

して、役割を現す非人称名称に「長」のラベルが付与された事実はあるにせよ、人々の信念に宿るリーダーという概念は客観的な事実であるとは限らない。フォロワーと呼ばれる人々が指導を得る先は局長や部長ではなく、横にいる同僚かも知れないし後輩かもしれない。外にいる友人かも知れないし、妻／夫、子供からかも知れない。上に位置づけられる局長や部長は局員、部員に対してあらゆることを指導しうる全知全能の神とはなり得ないだろう。このような見方に立てば、Gergen の第一の見解は、組織現象に現れる上下のメタファーに支えられる「上司」「部下」といった固定的な既存概念に向けられる筆者の懐疑の視座を支えるだろう。

② 記述や説明の表現形式は、人々の関係から意味が与えられる

次に記述、説明、表現形式における意味の関係性を考えてみよう。ここでもリーダーシップを例に挙げると、ある人は「リーダーとは木に登って周囲を見渡し、行く先を指し示す人だ」という²⁴。このメタファーはある状況では妥当であり、別の状況では妥当ではないのかも知れない。むしろ、この企業では年を追って事業規模が拡大する中で、行くべき先を示すことより、いまどこにいるか、次の地点までどれほどの距離があるかを測定できる（タスク管理型）リーダー像が重視されているように思われた。一つの組織においてでさえ、リーダーは行く先を示すダイレクターなのか、現状のタスクを解決するリゾルバーなのか、そこで示されるリーダーの概念には一つの決まった定義があるわけではない。むしろ、状況のなかで、そこに埋め込まれた人々の相互の関係性のなかで、個人の固有の文脈を背景に創り出す解釈のように思われる。

リーダーシップに求められる基本的資質の一つに、たとえばリーダーがフォロアーのやる気を引き出すという既存の概念が想定される。中西・鍋島（1965）は課業の標準設定における従業員参加の意義を挙げる。それは経営者の統制職能のなかで位置づけられ、「従業員をして…（中略）…振起こさせること」「従業員に参加させ」「人々の熱心な協働を勝ちうるやり方」（p. 96）という、経営者を主語とする使役動詞によって修辞される、経営者対従業員の「勝－敗」のメタファーに込められた支配服従の意味を生産している。一方、個人の文脈に込められる意味は、ここではすべて捨て去られている。

また、伊丹・加護野（2003）も、企業を「収入を得る場、仕事をする場、人間関係を持つ場」から捉え、管理者の職能としてこの三つの場を組織マネジメントすることによって「人々は真にコミットし、モチベーションを高め…（中略）…より一生懸命働くようになる」（p. 300）とみなす。このような人々のモチベーションを高める言説、たとえば励ましたり、称賛したり、叱咤することばは、人々の関係性のなかで、個々別々の文脈が創出されるだろう。たとえば、「上司」が「部下」を叱咤することばをある人は「パワーハラスメント」と捉えるかも知れない。現に筆者が参与観察の機会を得ている情報通信サービス業A社においても、上司が部下を叱責する際にしばしば生じるパワハラ申告の対処に苦慮していた²⁵。

実際、2006年に筆者は、A社の営業部長と労務厚生担当者のハラスメント予防のための話し合いに立ち会う機会を得た。この話し合いは部員のメンタル面の保健施策に関心を持つ営業部長の申し入れによって実施された。労務担当者によると、正当な指導と思われるような事象までパワハラ被害申告が持ち込まれるケースがあるという。「上－下」の関係性のなかに現れる指導的言説が発話者の意図とは異なる意味を生成するのは、関係性が創出する意味づけに他ならない。このような発話者と発話の受け手との間の解釈には隔たりが生じうるし、加えて同じ発話を受ける場合でも、受け手が異なれば、その異なる受け手の間の解釈にも隔たりが生じうる。上司の指導的言説をポジティブに受容する者とネガティブに拒絶する者の隔たりは、「上司－部下」の関係性のそれぞれの意味づけの違いを示す身近な例といえるだろう。

²⁴ 筆者が参与観察の機会を得ているA社の2004年に実施されたリーダーシップ開発を目的とした管理職研修において、講話を行ったある事業部門長（役員）の語ったメタファーである。

²⁵ 実際にこの企業では管理職を対象に部下のメンタル面とハラスメントの予防を目的に安全衛生研修が行われるようになった。

また組織のヒエラルキーを支える「上一下」のメタファーに依拠すれば、叱咤や叱責は上から下に向くのが一般的な理解だろう。しかし日常の組織生活をつぶさに観察することによって、異なる現象も見て取れる。先の例を続けよう。この営業部長は（喜怒哀楽豊かな）非常に強力な個性と同時に繊細な心を持つと思われた。そのため、人事部門が毎年実施する360度評価から得られる部下からの批判的なコメント²⁶に、この営業部長自身が傷つき、悩むことが多かった。通常は明るい人物であったため、部下にはむしろ笑いながら「お前ら、俺のこと散々書きやがって」と平静を装うが、この部長と部下の関係性によって生まれる相互の意味に断絶が見て取れた。この上司と部下の関係で交換されるテキストはどちらか一方の真実を浮かび上がらせはしない。一つのテキストをとってみても、上司と部下は異なる文脈をそれぞれの経験として刻みこんでいる。

またそれを観察する筆者の記述は、この状況を捉える他者がいるとすれば、同じ現象を眺望しつつも、筆者とは異なる文脈を刻むかも知れない。さらにこの現象を観察した筆者の記述の読み手は、読み手毎に異なる文脈をそれぞれの経験として蓄積するだろう。この例にあげた上司と部下の言説も、それを写し取る研究者の記述も、それを捉える読み手の解釈も、発話或いは記述されたもの（これらを総じてテキストと捉える）は送り手、受け手との間の関係性によって異なる意味を形成する。Czarniawska (2004)は「疎隔 (distanciation)」(林訳, 2012)という概念でこのような現象を捉えた。そしてその意味理解の差異はその文脈にかかわる相互の関係性に依存しているのである。

③ 私たちは記述したり説明したり、表現したりする時、同時に自分たちの未来を創造している

私たちが世界を映しとる方法は、どのような方法によろうとも、人の解釈によって可能となり、その解釈はストーリーという写像を拠りどころに媒介される。演算処理され量化された数値の表組自体は、人の解釈、記述、説明を媒介しない限り、その数値の網羅自体は現実の世界を何も写し取ってはいない。ある特定の現実世界を直接記述したストーリーは、少なくともその領域においては、生の現象から得た写像であり、それは刻々と流れる時間の一端を捉え、小さな歴史の一端に直接立ち会うことを可能にする。

たとえば人々が制度を捉えるとき、人は、過去の理念から向けられた今日ここにある制度を活用し、それを未来に向けて修正したり創造したりして、制度とかわっている。制度を巡り記述し説明し表現することを通じて人は未来の制度とかわっているのである。このことを本論文のテーマに沿った例をあげて説明しよう。

本章の後の節でもふれる経営理念や経営思想は、ある社会的現実を踏まえた経営者の言説として存在する。たとえば松下幸之助は、その生い立ち、時代背景から「世界の貧困をなくす」というストーリーを彼の経営理念として位置付けた。切り抜かれた「世界の貧困をなくす」といったテキストの背景には、松下幸之助の膨大な記述、説明、すなわちストーリーが埋め込まれている²⁷。そしてそのストーリーには、現実世界を踏まえた未来観が込められているのである。

第4章で取り上げるヒューレット・パッカード社 (HP) ビジネスコンピュータ部門 (BCG) の挑戦的文脈形成プロセスのさなかにある人々の行為と言説、たとえば「これからはシステムの時代」の背後にある「システムが社会を変革する」といった未来観が、あの時代のあの不利な状況の挑戦的文脈²⁸のなかに刻み込まれていた。そしてその戦いに挑む人々の社会的実践は、今日ここにある、パーソナルコンピューティング²⁹、エンタープライズ

²⁶ この調査に書かれたコメントを筆者は直接開示を受けていないが、この部長は筆者に「お前の存在そのものがパワハラだって（部下から）言われてるんですよ」と不機嫌に語った。

²⁷ たとえば、Kotter (1997)に記述される。

²⁸ 第4章で詳述する。

²⁹ HPはエンタープライズ事業へ大きく舵を切り、パーソナルビジネスの見直し、分社が報じられた（『日経パソコン』2011年9月20日：<http://pc.nikkeibp.co.jp/article/news/20110920/1036946/?set=relate>）。

コンピューティング、イメージングプロダクトといった、創業者が創生したビジネス³⁰とはまったく異なる未来に繋がっていった。

④ 自分たちの理解の反省が明るい未来にとって必要

人々は記述や説明、表現によって未来を創造していた。人々は自己の未来を言語によって表現する。たとえば「医師を目指す」とは未来の自己概念を現すテキストであり、一方では、たとえば「紛争地域の医療に貢献する」といった別のテキストとの関連を持つ。そこには「紛争地域の医療」という問題状況を捉える人の姿と意思があり、それは紛争という現象への懐疑であり、その背後にあるのは人類の愚行への反省かもしれない。今ここで私たちの眼前に広がる現象に目を向けるとき、その背後にある問題状況と、それを支える私たちが信じてきた一般的な理解に懐疑を抱き、批判と反省の態度で捉えていくことが、新しい理解を得るためには必要なのである。

たとえば経営者の日常言説にしばしばみる「志」という語³¹の用法の動的なニアンスは、ネガティブな状況を経営者からポジティブな状況に変革しようとする志向が見て取れる。それは状況のポジティブな変容、変革を志向する目的語を明示すると共に、現実の問題状況を示すテキストと暗黙に連結されているのである。たとえば「志が〇〇を変える」はポジティブな社会、世界、歴史の変革を志向するとともに、現実の問題状況を示すネガティブなテキスト（たとえば「抑圧された社会」「紛争に溢れる世界」「疲弊した組織」等）を反省的に埋め込んでいる。Gergenの第4の概念は、ポジティブな未来を志向する社会的実践は現実の問題状況を反省的に捉えることによって接近可能であることを、示唆している。

2.3.2 制度論的視座

本論文で言及する研究課題は、組織現象としての「挑戦的文脈形成」にあたって、人々の対人的、社会的相互作用に注目し、個人の経験、知識、意思が組織に集積され、組織的文脈を形成するプロセスを分析することであった（第1章）。ここでいう社会的相互作用とは、主に制度とのかかわり方が議論の対象となるだろう。このような見方は、人々の相互行為が未来とのかかわりという、前項で述べた第一の視座とも整合する。なぜならば、社会学者の盛山（1995）が指摘するように、制度は個人の行動様式を秩序、規範から規定する客観的、経験的実在であるとともに、人々の主観的な意味世界に依拠する理念的な実在であるという二つの側面を持ち（pp. 189-195）、人々の理念によって制度は修正、改革、創造といった過程を経て、未来の秩序と規範にかかわるからである。経済史の視点からも、North（1981）は制度が「富や効用を最大化する目的で個人の行動を制約するルール、手続き、道徳・倫理規範の集合体」（邦訳, p. 364）であると述べ、制度の客観的実在性に触れつつ、一方で知識が「制度の長期的な変化に、進化という方向を与える」（邦訳, p. 374）ことにも言及し、制度が知識と言う人的要因によって変化することを示唆する。また Hodgson（1988）も経済学が心理学、人類学、社会学等の「他の分野で行われている人間行動に関する研究への関心」（邦訳, p. 130）を示し、正統的経済学が立脚する合理性と行為についての見解を修正する必要性を訴える。その上で、制度を「習慣とルーチン化された規範」と捉える一方「将来の行為を可能として形づくる」ことに言及し、その将来の進化的な制度変化を「情報処理上の機能」（pp. 136-137）と位置付ける。社会学と経済学における三人の見解から、現にある経験的客観的実在としての制度に、人間の行為要素によってもたらされる進化・変化と言った未来の概念を加えて議論することは妥当である。

現実世界には、水流、花鳥風月、雨土が重なりあった自然現象が存在すると共に、自然現象の上には橋、道、往来、交易、治水等の、文化、社会、工学を重ね合わせた制度的な現象が存在し、さらにはこれら環境と制度の枠組みのなかに、組織内の諸規定（人事や給与）、構造物、特別な意味を刷り込まれたテキスト等、組織内固有の

³⁰ 二人の創業者が創生した電子計測を中心とするエンジニアリング市場に向けたビジネスは2000年にアジレント・テクノロジーとしてHPとは別の未来を模索し始めた。

³¹ A社でも、ボトムアップされる目標に担当役員の「お前ら志が低いんだよ」といった言説が頻繁に観察された。

制度が存在する。そして組織内固有の制度も、国の法制度や自然環境と切り離すことはできない³²。人々を包み込む環境と個人のかかわりを把握するとき、個人の存在を、自然現象に重ねた文化的、社会的、工学的現象を造り出す制度の社会的、組織的の枠組みから切り離して捉えることはできない。

佐藤・山田（2004）は環境を広く捉え、文化的・制度的なものと位置づける。そしてこれらが「組織のあり方（すなわち個人のあり方にも）に重大な影響を及ぼすきわめて重要な環境条件である」（佐藤・山田，2004，p. 9、括弧内は筆者が補足）と指摘し、環境に制度と文化的解釈が埋め込まれ、それらが個人を取り囲む重層的な階層構造をなすことを提示している³³（図2－4）。いま人々が捉える、諸現象の折り重なり合うこの眺望は、人々の背後に存在する歴史と、人々が想起し描写する未来に、一体としてかかわっている³⁴。

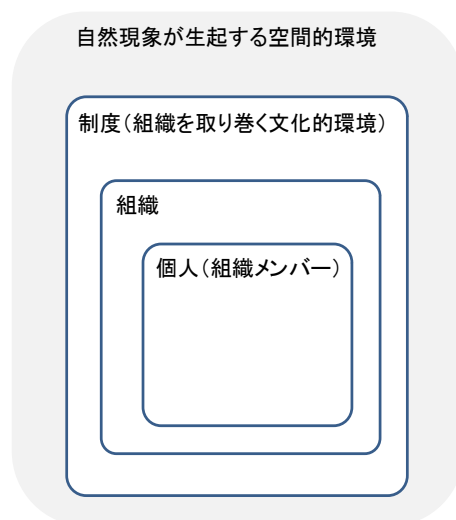


図 2－4：空間的環境に埋め込まれた制度・組織・個人の構造

出所：佐藤・山田（2004，p. 5）を元に筆者が空間的環境枠を補足して作成

このような視点に立つならば、制度と人々のかかわり方について二つの性質を浮き彫りにすることができる。それは第一に、人は制度を、過去・現在を捉える客観的、経験的実在と、未来に向けた理念的実在とを、一体としてまなざしうること、第二に人は組織、制度、環境に包みこまれ、これらの環境要因とは切り離しえないこと、すなわち人の身体は時間と空間の一元的な存在であり、その環境に埋め込まれた存在であることを意味している。

人は時空のなかで、未来を志向する存在であるなら、佐藤・山田の階層モデルに新たな機軸を当てはめることができるだろう。それは、人は制度から規定され、秩序付けられる受け身の存在（マクロからミクロへ働く作用）であると同時に、制度自体もまた人が描く理念によって変わり得る存在（ミクロからマクロへ働く作用）でもあることを提示するものである（図2－5）。

³² たとえば人事給与制度では寒冷地手当、さらには東日本大震災の際に多く企業が経験した自宅待機、緊急出動、非常食品備蓄等の自然現象とかかわる事業継続規定（BCP 計画）は、自然環境とかかわる組織内制度の例として挙げられる。

³³ Merleau-Ponty は、このような構造を「ぼんやりとした遠い存在の自然と言う背景の上に現われ、振り返って」知覚するもの（Merleau-Ponty, 1945, 中島訳, 1982, p. 62）と捉えている。このような視点から佐藤・山田（2004）の枠組みを自然現象としての環境の中に埋め込んで捉えることは妥当だろう。

³⁴ 大森（1976）は、京都の代表的な河川、賀茂川を眺望するメタファーを用いて「対象の知覚的立ち現われ」「対象の思ひ的立ち現われ」の一元論的構図を述べる。大森のアイディアは、過去の想起される風景も、未来の予期する出来事も、「今、じかに思い立ち現われているものと見る」視座を構成し、本論文の捉える「過去の経験的世界」と「未来の理念的志向」を一体で捉える視座に共通の世界観を提供している。

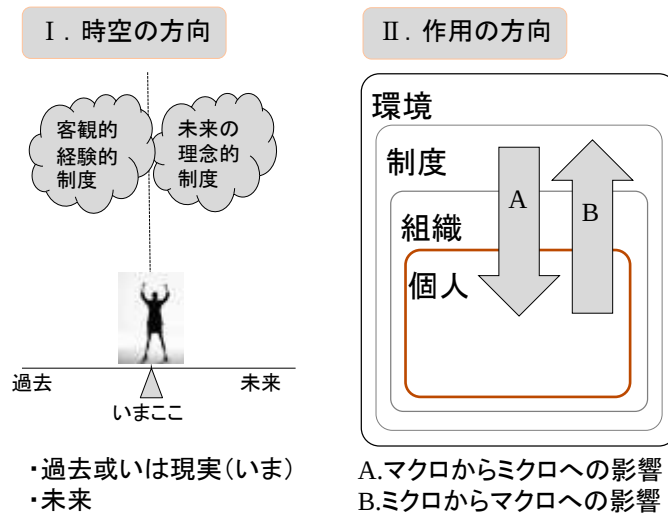


図2-5：制度の階層モデルに加わる新たな二つの機軸

2.4 研究の枠組み

まず、本研究の説明対象を二つの枠組みから捉えよう。第一は、本論文が分析対象とするものは、リーダー・フォロワーを一体として捉える二元論を超越した概念であり、上下に隔てて捉えられた組織構成員の行為体系の統合を試みるものである(2.4.1及び2.4.3)。第二は、本論文が捉える構成概念の相互関連性を示し、比較のための枠組みを提示するものである(2.4.2)。

2.4.1 主体者の統合

本論文は人々の対人的或いは社会的相互作用を通じて挑戦的文脈が組織に形成されるプロセスに関心を払い、その一連のプロセスを説明対象とした。その説明の仕方は個人の固有の文脈が、他者との相互のかかわり方によって、集団や組織の文脈を形成するという筆者の考えに基づく社会構成主義的視座によって支えられる。

これまでの経営実務さらには伝統的経営学の暗黙の了解に照らせば、経営を語りうるものは経営者であり、経営を語るとは経営者に付与された特権と理解された。たとえば経営理念は経営者の世界観を背景にした膨大なストーリーの一端を切り抜いた形式的側面として捉えられた。またリーダーシップとは、経営者(或いはその委託を受けたもの)が経営理念の浸透と価値観の共有をはかるために振る舞われる組織の日常的な行為と捉えられ、経営理念は経営者(或いはその委託を受けた者)が保有する個人的世界観に依存し、経営者の導きによって浸透と共有をはかるものと捉えられた。これらのアイディアは従来の伝統的経営学の経営者職能論的視座から論じて来た、経営者を主体と主語とする経営者の個人的世界観の社会的集積プロセスを説明とするものとして位置付けられる。

本論文では個人のポジティブな世界観を一旦「経営者」から切り離し、経営者を超越した枠組み(図2-6)によって捉え直そうとするものである。したがって、経営者の個人的世界観が組織に集積するメカニズムを、経営理念とリーダーシップ概念を用いて説明することは、筆者の関心領域の部分を構成するものと捉えられる。

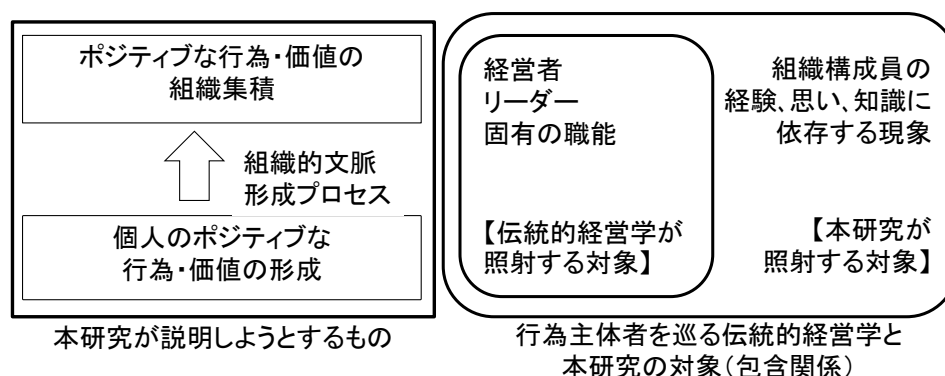


図2-6：行為主体を捉える枠組み（筆者が作成）

2.4.2 構成概念と比較の枠組み

本論文では個人の世界観に基づく固有の文脈が集積し組織の文脈を形成するプロセスに目を向け、「挑戦」を後押しする「世界観」「ポジティブ」を個人の固有の文脈を構成する基本的な構成概念と捉え、Dilthey（1911）の世界観、Cameron et al（2003）のポジティブの概念を援用しつつ定義を試みた（2.2.3）。

経営実務の理解では、経営理念といったものは経営者個人のポジティブな世界観を背景としたものと捉えられる。またその経営理念の社会的実践はリーダーシップに依存していると考えられてきた。このような視点に立つなら、個人の世界観から切り抜かれる経営理念、さらには経営理念を浸透させるためのリーダーシップが挑戦的文脈形成に如何にかかわるか、その系譜の共通理解を確立しておくことが必要だろう。なぜならば伝統的には「企業の経営理念とは「企業の指導理念」に他ならない」（藻利編，1967，p. 73）という考えがあり、それは実務者の経験世界で頻繁に観察される「上司一部下」にみられる「上一下」のメタファー、さらに「部下を指導する」等の日常の言説に照らしてみると極めて妥当と思われるからである。また「指導理念」とは「指導する側」の個人的な世界観に深くかかわり、人々は「指導される側」として捉えられている。以上から経営理念とリーダーシップが相互にかかわる第一の図式が獲得される。

（経営理念 ～ リーダーシップ）【図式Ⅰ】

本研究における筆者の動機は、このような伝統的経営学の提供する「経営理念」と「リーダーシップ」に付与された「慣習的な理解のあり方に挑み、新たな意味や行為の世界を切り開いてくれるような世界の説明」（Gergen, 1999, 邦訳, p. 175）を目指すことにある。組織構成員一人一人の組織に対するかかわり方を捉えるとき、新しい経営学は個人の持つ生き方の理念に目を向ける必要があるだろう。なぜならば人の生涯は職業と密接にかかわり、夢を育み、職業を中心とした生活構造を構築し、夢を修正しながら発達して行く存在だからである（Levinson, 1978, p. 331）。ここで第一の図式（リーダーシップと経営理念に依拠する伝統モデル³⁵）に対極する第二の図式（経営者・リーダーを超えた組織構成員の思いに依拠する新しいモデル）が得られる。すなわち経営者という特権者を超越した組織構成員の視点から、経営理念、リーダーシップを捉え直してみようとするもう一つの図式が得られる。

（個人の生き方・世界観 ～ 個人の生き方・世界観を繋ぎ培うもの）

³⁵ 伝統的なリーダーシップと経営理念に依拠するアイデアを以降、仮に「リーダーシップモデル（LSM）」と呼ぶことにしよう。

ここで「個人の生き方・世界観を繋ぎ培うもの」を仮に「ポストリーダーシップ」と置き換えれば、【図式2】が獲得される。

(個人の生き方・世界観 ～ ポストリーダーシップ) 【図式2】

この二つの【図式1】【図式2】と既に提示した①世界観、②ポジティブの基盤概念から、本論文の概念構成は(図2-7)のように示される³⁶。

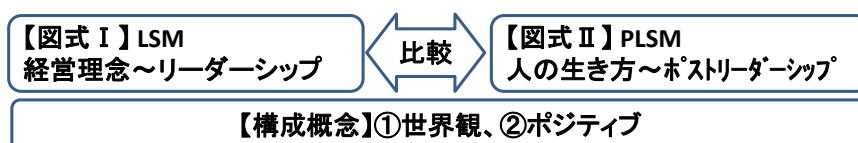


図2-7：論文の概念構成と比較枠組み（筆者が作成）

2.4.3 行為体系の統合

前項で示した統合された主体者を捉える概念枠組みから人々のなす行為体系を整理してまとめておこう。

図式1が示す経営者固有の職能と特権に依拠する経営理念はリーダーシップの社会的に実践によって構築される。経営理念は経営者（或いは創業者）のポジティブな世界観を背景にして、経営者自身が社会的な他者への貢献を希求し、経営者の組織における実践から獲得される組織の未来観の表明である。それは経営者が自己の未来に向けた世界観を語るストーリーを構成し、経営理念とは経営者が語るストーリーの一端をテキストとして切り抜いたものと捉えられる。このように経営理念は経営者個人のポジティブな世界観にかかわり、経営者個人の言語的な表明を介した、テキストとして人々に呈示される。

図式2は、日常の組織構成員一人一人の生き方にかかわった。人は職業的組織に参加しそこで役割を得るとき、そこには伝統的経営学が捉える誘因と貢献（Barnard, 1935）を超えるものが介在すると筆者は考える。組織への帰属、割り当てられる役割といった組織から個人に向けられた制度的報酬、誘因に加え、個人の嗜好、生き方の理念、さらにはLevinson(1978)が指摘するような夢、場合によっては宗教、哲学等、様々な個人の固有の文脈に刻み込まれた要因がかかわっていると筆者は考えている。人々は個人の世界観を持ち、そこから仕事を通じた組織とのかかわり方を選択し、自己が帰属する組織のありたい姿と自己の在りたい姿を重ね合わせてもっている筈だ。それは、Levinson(1978)やBuskirk(1976)の知見を待つまでもなく、人々が権力の外にあってさえ、酒場で自己の所属する組織のあるべき未来観と自己の思いを語り、そして自己の組織内の考課にかかわらず己が組織から必要とされていると信じている³⁷ことから明らかである。筆者はこのような個人の経験、知識、思いといった感情的な側面が、これまでの伝統的経営学では捨て去られてきたと考えている。

人は権力の有無、自己の組織内のヒエラルキーの位置取りにかかわらず、自らの経験、知識、思いを支える世界観を持ち、そしてしばしばポジティブな未来観を描く。人は個人の思いとしてなりたい自分を描き、職業的組織に帰属する自己にそれを重ねて捉えていく。このような視点から捉えるなら、組織の在り方としての理念を経営者或いはその代理の委託を受けるリーダーの特権と捉えることは必ずしも妥当でない。人は自己の経験、知識、思いを組織に埋め込み、自己と組織の未来観の接近に力を払い、挑戦する存在だからである。

³⁶ ここで示されるものを仮に「ポストリーダーシップモデル（PLSM）」と呼ぶことにしよう。

³⁷ 第1章の問題状況を示す二つ目の事例で触れた。

これまでの考察から、図式1、2に基づく行為体系を（図2－8）にまとめておこう。自らの世界観を表明し経営理念を構成する経営者の特権を人々の世界観から捉えなおそうとする筆者の動機の枠組みを示すものである。

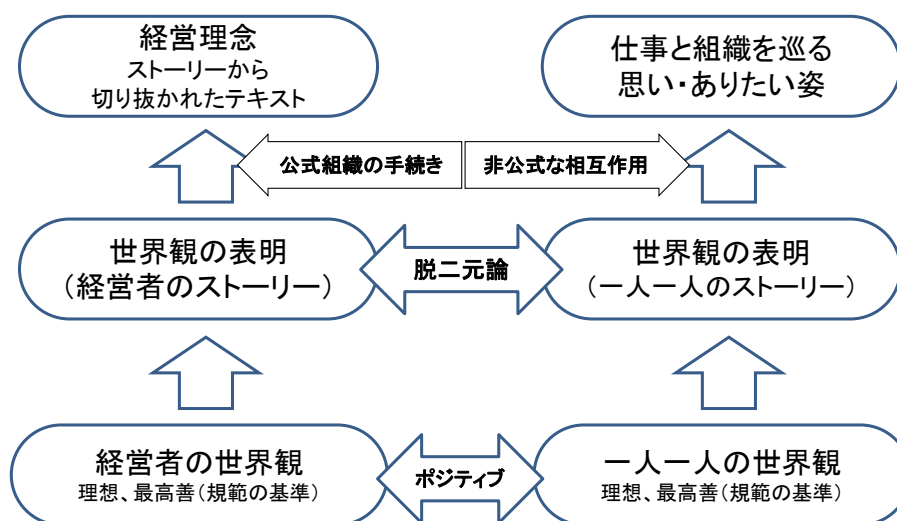


図2－8 行為体系の統合（筆者が作成）

2.5 構成概念を巡る先行研究

本節では前節で提示した本論文の基本図式を構成する経営理念、リーダーシップの先行研究を振り返りながら、それらの含意、共通理解を確立しよう。

2.5.1 経営理念の共通理解

経営理念は二つの側面から捉えられる。その第一は、企業を正しい方向に向ける社会的要請にかかわる側面であり、第二は経営者のポジティブな経営思想、経営者哲学の言説的側面である。

経営理念に向けられる社会的要請とは、戦後の産業復興期、昭和の高度経済成長期、平成金融バブル期と、企業不祥事が繰り返される都度、産業界は国民的、社会的批判にさらされ、経営理念や企業倫理が問われた。たとえば、戦後復興期から高度成長への移行期にあつては、企業による環境破壊、公害問題が社会的批判にさらされ、また、生産性の向上と量的拡大を最優先する社会システムは、疎外、無力感といった心理学からの産業批判（たとえば西川、1975）を招いたことが挙げられる。そのような批判に対して、中西・鍋島（1965）は、「現代における経営の理念」を、企業の社会的存在に求め、その存在意義を強調した。経営学は企業の社会的責任、社会性を包含した経営理念を訴えることによってその批判に応えようとした。

1990年代後半になると、企業が継続して存在しえないほどの不祥事も表出し、にわかにCSR論、内部統制の議論が脚光を浴びた。21世紀をむかえると、米国企業の虚偽決算による大型経営破たんが端を発し、自由企業の業務にさえも法的統制を加える潮流が、世界標準の名の元に進んだのは周知のとおりである。このような社会的要請に基づく経営理念論は、産業或いは企業に対する社会的、国民的批判にこたえるために確立された経営学の伝統的な一つの合意事項といえる。

一方、経営者の経営思想、経営者哲学から捉える経営理念は、経営者或いは創業者の道徳的姿勢として現われる。それは、たとえば石田梅岩（1935、原著は1739）にみるような儒教的思想を下敷きにした質素、儉約、勤勉の心的規範を重んずる商業観（石門心学）や、近江商人の「三方良し」に見られる商家の家訓にも通底する（たとえば小倉、2003）。日本の経営者への道徳的、宗教的な影響は、たとえば松下幸之助や稲盛和夫の経営思想から

も見て取れることができる³⁸（たとえば、Kotter, 1997；稲盛, 1997）。本章では、ポジティブな世界観の一端として提示される経営思想或いは経営哲学の側面からみた経営理念を捉えて検討を進めて行こう。

伊丹・加護野（2003）は、第二のポジティブな側面からみた経営理念を二つの構成要素、すなわち「組織の目的についての理念」と「経営行動の規範に関する理念」から捉え、それらは「経営者が…（中略）…表明し、納得を求め、組織の文化の形成に努力を払うことによって人々に影響を与えようとする経営の働きかけである」（pp. 346-347）ことを指摘する。経営者は、この二つの構成要素、組織の目的と行動規範に関して、自らのポジティブな世界観をストーリーによって表明する。経営者によって表明されたストーリーが、公式組織の手続きによって切り抜き、形式化されたテキストとしての経営理念が生成される。それはしばしば社是、社訓と呼ばれる。その意味で「企業の経営理念とは「企業の指導理念」に他ならない」（藻利編, 1967, p. 73）という、伝統的な考えは経験的には妥当である。

伝統的経営学の視点は経営者が主体となり、経営者が人々を導き、経営者が組織の文化様式を築き上げ、経営者が判断基準を示し、それに人々がしたがう、相対する二元論的二者関係の構図を暗黙の背景にしている。このような視点に立つならば、経営理念は、経営者職能としてのリーダーシップと深く結びついている。

経営理念の実践はしばしば経営者を主体にした「浸透」の修辞形式で語られる。すなわち「経営理念が浸透している」「経営理念を浸透させる」等の言説が日常的な組織の現象のなかで観察される。たとえば、筆者が首都圏の医療法人（病院）で行った調査（映像を含む文献調査及び筆者による同病院幹部職員へのインタビュー）でも、組織構成員の間で広く「経営理念の浸透」という言説が観察された。また筆者が参与観察の機会を得ている情報通信サービス業A社でも、創業者の経営哲学の学習活動を全社的に推進し、その「浸透」に積極的に取り組んでいる。

浸透とは「しみとおること。しみこむこと」「濃度の異なる溶液を、半透膜の両側においた時、溶媒がその膜を通して濃度の濃い溶液側に移行する現象」（広辞苑第六版）である。それは異なる二つの世界の一方の要素が他方に向けて一方向に移動する様を示している。「経営理念の浸透」の修辞形式は、①経営者と組織構成員（リーダーとフォロアー）は隔たれた異なる世界に存在し、②経営者固有の思想、哲学さらには文化的様式を他方の異なる世界に移転し、そこに存在する組織構成員の性質を変える、と言った二項対立的視点が横たわる。このことは実務世界においては、伝統的に管理或いは統制の職能の一行為とみなされてきた。すなわち経営理念の浸透とは、経営者から組織構成員に向けられた行為であり、リーダーシップにより促進されうる固有の経営者職能であることが示唆される。

経営理念とは経営者個人のポジティブな世界観を背景に表明されるストーリーから、組織的な手続きによって切り抜かれ、公式化、象徴化されたテキストと捉えることができる。それは組織階層に沿って上から下に浸透し、下層成員の性質を変化させることを暗黙の了解事項としている。

2.5.2 リーダーシップの共通理解

経営者の世界観を背景にした経営理念によって組織の文化を形成する努力は、リーダーシップの機能とみなされる。ここではリーダーシップ研究の系譜を簡単に振り返り、リーダーシップの共通理解を確立しておこう。なぜならば、リーダーシップは経営理念を組織に浸透させる上で大きな役割を果たすとされ、かつその研究系譜は実に多様で、理論の蓄積は膨大だからである。

³⁸ Kotter (1997) によると松下幸之助はある宗教団体の施設を訪問し、そこで何か触れ、彼の経営思想に大きな影響を与えたことを述べている（邦訳, p. 125）。稲盛和夫が出家し仏門をくぐったことは、まだ記憶に新しい。

リーダーシップ研究の系譜を辿ってみると、管理者の行動特性として、たとえば行動アプローチにおいては、リーダーの組織構成員に対する監督行動に視線が向けられ、目標と課業の管理と、組織構成員との支持的関係性の2軸の構築がリーダー行動の特性であるとされた(たとえばLikert, 1961; , 三隅, 1978; Blake & Mouton, 1964)。またタスクの不確実性に対して、その要因の探求と状況適応を志向するリーダーシップ論(たとえばFiedler, 1967)では、事業を巡る環境の不確実性に即応した臨機応変なリーダーの状況適応能力に関心を払い、状況に応じた組織構成員への支援的行為が重視された。しかしその視線はなお、リーダー行動の2軸、すなわち業績と課業管理の側面、組織構成員の人間関係維持に関する側面を中心に捉えている点では、伝統的2軸論と大枠は変わらない。

このような状況適応リーダーをさらに深めたのが変革型リーダー(たとえばBass, 1985; 金井, 1991)であり、変革を推進する主体としてのリーダー行動に関心が寄せられている。またサーバント・リーダーシップと言ったアイディアが提唱されている(Greenleaf, 1983)。サーバント・リーダーシップはリーダー行動の特性を「道徳的権限」から捉え、従来の2軸の一方である人間関係維持の側面を強くフォーカスしたものと捉えることができる。またリーダーとメンバーの間の社会的な交換に注目し、両者の関係性を捉えようとするアイディア(LMX理論; Leader-Member Exchange Theory)がある(たとえばGraen & Uhl-Bien, 1995)。このアイディアはフォロアーの役割をリーダーシップ論に取り入れた状況適応型リーダーシップ論であり、フォロアー志向のリーダーシップの契機になった。しかしその視点はリーダーを中心に据えたフォロアーとの関係性にあり、伝統的な2軸のうち、人間関係への視点から個人の役割を捉え、フォロアーを状況にみため、状況に応じたリーダーとフォロアーの関係構築に関心を寄せたものである。その意味ではフォロアーはリーダーが臨機応変に対応すべき状況の一部であり、上司と部下の二者関係が一層強調される。

このような多様なリーダーシップ研究は、それがトップマネジメントか、現場マネジャーか、さらには変革のミドルマネジャーであるかにかかわらず、組織内のリーダーを分析対象としてきたことは明らかである。古くはテイラーの職能的職長組織(たとえば、山本, 1969, p. 195)以降、組織研究は、その機能主義的性格から、組織の職制としての管理者、リーダーとは不可分の関係であった。それは「リーダーシップ」は、その能力がチームの勝敗を決めるほど重要な意味を持つ(山城, 1970, p. 133)からであり、「目指す方向を指示する、人々を整列させる、人々を動機づけて鼓舞する」(Kotter, 1996, p. 26)、「人について行こうと思わせ、そして彼ら(組織構成員)をまとめる属人的影響力」(伊丹・加護野, 2003, p. 372)等、軍隊メタファーを暗黙の下敷きにしたリーダーの役割が研究対象とされたからである。これらの主体と主語はリーダーにあり、メンバーはその影響を受け、リーダーの使役動詞にしたがう存在であった。たとえば、Kunda (1992)は強力なエンジニア文化を持つ世界有数のハイテク企業、テックのエスノグラフィーにおいて組織階層の上位層が組織と文化の統制を担う代理人となり、またパワーを象徴する様々な儀礼的機会によってイデオロギーが上から下へ伝わる構造を指摘する。

このような研究系譜を振り返ると、多様なリーダーシップ論の間には一定の共通理解を見出すことができる。その共通理解は以下の4点に集約することができるだろう。

- ① 目標の達成と課業の管理、組織構成員との人間関係の維持、といった伝統的な2軸は、リーダーシップ論の普遍のフレームワークとなっている。
- ② 環境との橋渡し、情報へのアクセスはリーダーを介して行われ、フォロアーはリーダーの状況適応的行為を通じて環境や状況を察知すると言う「上司-部下」の情報の非対称性が暗黙の図式となっている。
- ③ 状況適応型、変革推進型、サーバント型リーダー等の新しいリーダーシップ概念も、主体はリーダーにあり、主にリーダーシップの有効性への関心から、個人のリーダーシップスタイルに焦点を当てている。
- ④ リーダーとフォロアーはそれぞれ「上司-部下」「導く側-したがう側」「教える側-教わる側」或いは「支援者-被支援者」といった、相対する固定的な二者関係に基づき、異なる別の個体として扱われる。

これまでの議論から、リーダーシップは組織の統制的な手続きによる経営理念の浸透、或いは文化の形成にかかわる経営者固有の、或いは経営者のパワーの代理を受けた機能であることが裏付けられる。

2.6 挑戦的組織を巡る先行研究

本節では本研究テーマにかかわる挑戦的組織を巡る先行研究を振り返る。一つは組織文化の形成が組織の卓越した成果にかかわるとする組織文化研究を振り返る（2.6.1）。また一般的に革新の遂行は挑戦的であると捉えられる。挑戦的な革新組織の中核的概念として学習、知識、権限委譲、失敗を受容する（或いは失敗から学ぶ）理論が確立される。それぞれに項を設けそれらの先行研究を振り返ることにする（2.6.2 - 2.6.5）。最後にこれら先行研究の限界を示す（2.6.6）。

2.6.1 組織文化研究

挑戦的文脈形成に類似する概念として組織文化が上げられる。組織文化研究は、理念の浸透、規律といった組織の特徴ある文化的状況が人々を焚き付け、卓越した成果を形成するという考えに基づいているように思われる。

Peters & Waterman (1982)は超優良企業の組織の強さは「従業員の限界（たとえば情報処理能力）と強み（コミットメントと熱意から湧き出る力）を特筆するような組織を作り上げること」（p. 8）にあると考えた。この視点は、経営者が従業員に働きかける政策としての組織文化を暗黙に捉えている。Peters & Watermanは優良企業の定義を生産性の卓越した向上と捉え、その実現の組織戦略として「労働条件以上に、その企業固有の‘attention to employees’（従業員への配慮）が非常に重要である」（pp. 5-6）と指摘する。

Kono & Stewart (1998, 邦訳, 1999)は企業文化を三つのパラメータ（革新性、分析的思考力、専制的リーダーシップの強弱）で類型化し、価値や規律の共有される程度を「濃い」「薄い」という表現によって分類して企業文化を分析している（邦訳, pp31-46）。そして企業文化を「経営理念、企業戦略および資源構造を媒介する変数」であり、加えて「財務成果とメンバーの満足を結びつける」（邦訳, p. 12）ものと捉え、優れた文化的要因が高業績につながるとする「優→勝」因果の究明とその望ましい文化パターンのモデル化を明確に指向する。

Schein (1999)もKonoらと同様のスタンスが見て取れる。Scheinは文化を、たとえば文化の深さ、広さと言った概念から捉え、文化を統合された人間の総体として位置付ける（邦訳, 第3章, pp. 29-60）。その視点から、彼は一貫して人間の総体としての企業文化の理解に関心を示している。その関心とは、企業文化のアセスメント（邦訳, 第4章, pp. 61-92）であり、文化の創造、進化、変化（邦訳, 第5章, pp. 93-116）であったりする。それらの問いと答えは経営者に対する経営手法³⁹の提示であり、経営者がなすべき組織戦略上の政策的なソリューション⁴⁰のように思われる⁴¹。

これらの組織文化研究は二つの側面に注意を払う必要があるだろう。その一つは、経営における文化研究が注目された背景である。1980年代は日本経済が戦後復興を驚異的な経済成長によって成し遂げ、先進国の一員として最も輝いた時期である。これと並行して米国経済は総じて不振にあった。そのような環境下で、たとえばOuchi (1981)は、Abegglen（たとえば1958）が敷いた日本研究を土台に、日本企業に学び、日本企業との比較軸を、比較研究の立場から確立することで、米国企業の復活を後押ししているように思われる。

第二はこれら文化論者の経験的背景である。Peters & Watermanはマッキンゼーのコンサルタントであり、Konoらは経営戦略論者である。ScheinはMITの研究者であると同時に組織文化におけるコンサルタントとしての姿が色濃い。実際にScheinは本論文第二事例であげるDECのコンサルタントを長く勤めた。そのような著者らの経験

³⁹ たとえば該書第3章では、企業文化を評価するための調査手法などが提示される。

⁴⁰ たとえば該書第4章では、文化的要素を組織に定着させるメカニズムを主にリーダーに対して提示する。

⁴¹ 前掲の二つの注で示す事実は、コンサルタントとしてのScheinの経験に依拠するものと筆者は捉えている。

的背景に照らすなら、企業の組織的課題を文化的な側面から「優→勝」因果で捉えようとするのは妥当である。しかし、個人個人の組織生活に焦点を当て、それらが織り成す文脈から、組織現象の理解を獲得しようとするアイデアは生産されなかった。

2.6.2 革新組織の組織学習

一般的に革新を推進する組織は挑戦的であるとみなされ、その中でも学習という概念は非常に重視される。また学習によってもたらされる組織の知識は、創造、管理、さらには財産といった語と結合され、革新推進のプロセスとアウトプットにかかわる要素と言える。確かに前項で言及した Peters & Waterman (1982) も超優良企業の構成要素として学習の概念を挙げる⁴²。

Senge (1990) は学習する組織を「人々がたゆみなく能力を伸ばし、心から望む結果を実現しうる組織、革新的で発展的な思考パターンが育まれる組織、共通の目標に向かって自由に羽ばたく組織、共同して学ぶ方法を絶えず学び続ける組織」(邦訳, pp. 9-10) と述べ、そして学習が「最高の夢を実現できる… (中略) …必要不可欠な要素である」(邦訳, p. 14) ことを指摘する。その主張には革新と挑戦のニュアンスが明確に強調される。また彼のポジティブな世界観は本論文及び筆者の立ち位置にも通底する。Senge は学習を形成する規律 (discipline) として、System thinking、Personal mastery、Mental Model、Building Shared Vision、Team Learning の五つの要素⁴³を挙げ、学習する組織に参加する人々の行為体系を規定している。Senge の提唱する学習概念からは、本論文を構成する概念、たとえば協調的多者関係、に重要な示唆が得られる。しかしながら、Senge の学習する組織論が直ちに組織現象を捉え、その文脈形成の説明を可能とする枠組みを提供してはいない。

2.6.3 革新組織の知識創造

次に革新組織における知識に目を向けてみよう。ここでは Nonaka & Takeuchi (1995) を取り上げる。知識創造という概念を取り上げるのは、たとえば知識管理、知識共有と言った言語が提供する概念は、確かに革新組織においても重要な組織目標にはなるが、知識創造の概念の方がより革新的、挑戦的ニュアンスが強調されるからである。

Nonaka & Takeuchi (1995) は「知識がイノベーションの原動力になる」ことを認め、革新組織において新しい知識の創造は個人と組織の双方の「自己革新によって創りかえるもの」(邦訳, p. 12) と指摘する。Nonaka らは知識とイノベーションの相互関係に言及しながら、知識にかかわる自己革新は「研究開発やマーケティングにかかわる少数の選ばれた専門家の責任ではなく、組織を構成する全員の責任である」と指摘する。この視点は組織のあり様と理念の表明が経営者やリーダーだけ依存するものではなく、組織を構成する人々の生き方の理念に照らして捉えようとする筆者の立ち位置に照らしても、共感するところである。

Nonaka らは組織的知識創造の変換プロセス⁴⁴はハイパーテキスト型組織によって実践されることの有効性を指摘する。ハイパーテキスト型組織は、通常の階層組織 (Nonaka らはビジネスレイヤーと呼ぶ) にプロジェクト型組織と知識の蓄積と流通にかかわる文化的要素としての知識ベースを結合したものである (邦訳, p. 253)。Nonaka らのこのような概念を筆者の理解に基づき整理するなら、ハイパーテキスト型組織とは次のように捉えられる。

⁴² Peters & Waterman (1982) において '*Learning organization*' (p. 110) と語をイタリックで強調して超優良企業の条件を示す。

⁴³ Senge (1990) は System thinking (システム思考) を一つのフレームとして、Personal mastery (自己マスタリー)、Mental Model、Building Shared Vision、Team Learning の概念を規定する。該書の Appendix 1 (原著, pp. 373-377) に詳しい。

⁴⁴ Nonaka らは組織的知識創造の理論として四つの知識変換モード (共同化、表出化、連結化、内面化) から捉え、知識が再生産されていく循環モデルを用いて説明をする (邦訳, pp. 91-109)。

メンバーは一つのビジネスレイヤー（公式な官僚組織）と、幾つかのプロジェクトチームに所属する。ハイパーテキスト型組織には多様な異なる知識が構成され、また知識の解釈、蓄積、流通に必要な知識ベースレイヤーと呼ばれる文化的要素⁴⁵が存在する。ハイパーテキスト型組織では、メンバーはプロジェクトや知識ベースへのアクセス権を獲得し、組織内の知的リソースの利用に公式組織の境界を超えた自由裁量を付与される。このように Nonaka らは自由裁量の付与を組織構造の側面から捉えた⁴⁶と考えられる。

Nonaka らは組織が革新を生み出すことの重要性を認めながら、革新を生み出すこと以上に「創造物を創り出す知識を組織がいかに創り出すかを理解する」（ibid., p. 73）ことの重要性を強調する。筆者の関心は、挑戦的組織、或いは革新組織の知識創造に関心を払いながらも、知識を創造し挑戦する組織はいかなる人々のかかわりと現象によって構成されるかに向けられる。Nonaka らの組織的知識創造理論は、知識の創造プロセスに焦点を当ててはいるが、その理論が直ちに組織現象を捉え、組織の文脈形成プロセスの説明を可能とする枠組みを提供するものではない。

2.6.4 権限委譲

本論文で捉える自由の付与は権限の委譲に類似した概念のようにもみえる。本項では権限移譲を巡る先行研究の定義を振り返りながら、自由の付与との関連性を踏まえて考察を進めよう。

高宮（1961）は「経営組織の構成原理は権限の委譲であり、組織は権限移譲の階層的連鎖によって形成される」（p. 40）と指摘する。それは伝統的には近代経営の大規模化と複雑化によって生じた経営者の情報処理能力の限界を補完する意思決定のメカニズムとして捉えられる。本論文の後の章に触れる二つの事例においても、第一事例では「よう判らん、やらせるしかない」（4.3.1）と言った経営階層上位者の情報処理能力の限界による権限委譲の構造が見て取れる。第二事例においても、人々は説得と闘争によって資源配分を司る意思決定機構から自己裁量としての権限の獲得を目指す（5.3.2）。古典的な経営学研究からも「権限の委譲」と言った概念は組織の構成原理として認識され、革新の実現には重要な要素と認識される。しかし古典的な経営研究における権限移譲は、権限や委譲の意味も、それらを決定するプロセスも、権限の遂行によって得られる結果も、本論文の後の二つの事例にみる限り、実は、個別の現象に依存しているように思われる。たとえば第一事例にみる中司は数々の敗北体験を得ているのに対して、第二事例では権限を獲得した者には市場での必勝が要請され、そこでの敗北には交替のメカニズムが作用した。

Thompson（1967）は「組織メンバーによる自由裁量の行使が管理プロセスの核心」とであると述べ、自由裁量も古典的な経営学の検討課題であったことを視させる。Thompson の理論の骨子は「合理性の規範の下で、組織体は、自らのコア・テクノロジーを環境の影響から遮断しようとする」（邦訳, p. 25）というアイディアである。彼は人間を組織のテクノロジーを構成する要素と捉え、テクノロジーの「タスク環境、組織ドメインのデザイン、組織構想によって、自由裁量のパターン」（邦訳, p. 142）が決定づけられる。そして自由裁量はテクノロジーの持つパワーとの相関によって「誘因と貢献をめぐる交渉における相違が生み出される」（邦訳, p. 165）と主張する。Thompson の考えは人間行動のモデル化を通じて組織の行為体系（前述の合理性の規範に従い、不確実性を遮断し

⁴⁵ 全体組織、さらには部門組織の知識の蓄積と流通を司る文化的要因を、実践の場ではそばしば「共通言語」と称されることがある。筆者の経験に照らしても、共通言語は当該組織の様々なレイヤーの知識の流通と蓄積を促進する。日本の企業風土で言えば「阿吽の呼吸」を実現するものと言える。たとえば筆者が参与観察機会を得ていた情報通信サービスA社の営業部門では、顧客への代金の減債、減免行為を「見舞金」と呼んでいた。この見舞金と称する共通言語には、その非定型的で複雑な業務処理に関する知識を暗黙に包含していた。当初その文脈を共有しない筆者は、顧客の誰かが病気になるものと誤解した。

⁴⁶ 本論文の第一事例（第4章）の調査結果及び本論文で提示する理論（第6章）を先に提示すれば、本研究では自由の付与を規範の概念から捉えている。

ようとする)を説明する。そのモデルは、人間に帰属するテクノロジーを対象に自由裁量を付与する「誘因と貢献をめぐる契約」と位置付けられる。したがって Thompson のあげる自由裁量とは、テクノロジーの主体者である抽象的人間が組織との間でおこなう取引の概念として認識され、また人間のモデルは現実社会の人間を必ずしも描いてはいない。

これらの古典的見解が示すように、権限移譲も自由裁量も組織の構成原理と言える。その原理は意思決定代行の原理であり、情報処理可能な範囲の分権と言った概念であり、或いは個人と組織の誘因と貢献をめぐる取引の対象として捉えられる概念である。確かに近代的組織において、その対極の中央集権的組織の現実性は極めて乏しい。あらゆる組織で分権と権限の委譲がなされている筈だ。なぜならば、中西・鍋島 (1965) も指摘するように「近代経営の大規模化と複雑化は、権限移譲を必要 (不可欠) なものとしている」(p. 112, 括弧内は文意を強調するために筆者が加筆) からである。

最近の革新研究に目を向けてみると、ホンダの経営戦略を巡って、河合 (2010) は「商品選定会議で審議され… (中略) …開発指示が出された」(p. 37) 企画に対して任命された開発リーダーに与えられる「大幅な権限移譲」(p. 179-180)に言及する。それは伝統的な権限移譲の一般名詞に「大幅な」という形容詞を修飾したものに過ぎない⁴⁷。また開発指示と言った境界連結概念によって生まれる権限移譲は、自由裁量の枠を規定するだろう。これまでの革新に焦点を当てた研究において組織の権限移譲の固有性は見逃されてきたように思われるし、また自由裁量をめぐる新しいアイディアは生まれていない。

本論文では、伝統的には、権限委譲とは組織の大規模化、複雑化を補完する意思決定代行のメカニズムであり、実際の組織に根差した権限と委譲の意味は、組織の文化や執行される業務の内容を包含する組織の個別の文脈に依存する相対的な概念と位置付けられる。また意思決定の代行メカニズムは直ちに自由の付与を意味するものではない。

2.6.5 失敗を巡る研究

第4章の第一事例にみる中司恭は数々の敗北を体験し続けている。第二事例では異なるアーキテクチャの統合を巡り、組織内の説得に失敗し、資源獲得機会を逸した DEC の中核的な技術者、デ・カストロらは、DEC の退室を選択した。あらゆる組織の革新には失敗がついて廻る。本項では組織の失敗を巡る先行研究を振り返ってみる。

失敗とは「人間が関わって行うひとつの行為が、はじめに定めた目標を達成できないこと」であり、「望ましくない、予期せぬ結果」(畑村, 2005, pp. 25-26) と捉えられる。機械工学研究者である畑村は、設計や生産現場への視点から「人間がなにか新しいことをやろうと行動すれば、その結果は間違いなく失敗に終わる」(p. 295) と指摘し、革新の実践における失敗の必然性を強調する。

革新組織の失敗を検討する際、このような畑村の定義を再検討してみる必要があるだろう。経験的には、失敗はプロセスにおける失敗と、結果或いは評価としての失敗があるように思われる。前者は畑村の目を向ける何か新しいことを始めるとき、たとえば一定の開発工期内に克服すべき、プロセスにおける失敗である。後者は経営の結果としての失敗である。本論文の第二事例で言えば、DEC は新しい技術の潮流に乗り遅れ、自己の技術にこだわった結果、方向性を見失った、とする単純因果で捉えられる失敗である。

Christensen (1997) は経営の失敗からイノベーションを捉え、「持続的技術の失敗には寛容であるべきではない」と指摘したうえで、破壊的技術に関するアイディアはそもそも「失敗する確立が高く」その反面、新しい市場を開拓する面に目を向ければ「事業全体からみれば、さほどリスクの高いものではない」(邦訳, p. 296) との

⁴⁷ そもそも河合 (2010) は製品開発の戦略を実践するリーダーシップに関心があるのであって、「権限移譲」の固有の文脈に関心があるわけではない。河合の設定した分析の着眼点 (pp. 3-5) はリーダーシップに置かれる。

認識を示す。したがって「なにか新しいこと」をする人間の行為は、失敗から学ぶことの価値を認め、経営全体でみればリスクの吸収しうるものとして失敗も受容することが必要と思われる。この点に関して、Christensen は「個人の人事評価や昇進への懸念から、たいていのマネージャーは、失敗はできないと考えている」(邦訳, p. 214) ことに言及する。

本論文第一事例の中司の度重なる敗北経験も、意図した結果かどうかは確かではないが、HP の伝統ビジネスの競争優位性が、ビジネスコンピュータ部門の失敗を受容している面は否めない。第二事例の DEC の消滅については、Christensen が該書で既に説明をしている。本論文第一事例は、失敗のビジネスが将来の HP のビジネスの雛型を描いた点⁴⁸は、Christensen の発見の対極に位置する。また Christensen の視点は経営全体の成功裏の失敗を取り上げたものであり、その形成プロセスの組織的文脈、個人世界の相互のかかわりに焦点を当てた研究ではない。

2.6.6 先行研究の限界

本節では、組織文化、組織学習、権限移譲、失敗のこれまでの先行研究を振り返ってきた。最後にこれら先行研究の限界に言及しよう。

組織文化研究は、企業の置かれた組織的課題を文化的な側面から「優→勝」因果で捉えようとした。それは一定の貢献があり、各論者の職業的背景に照らせば妥当な成果と言える。しかし、個人の組織生活に焦点を当て、それらが織り成す文脈から組織現象の理解を獲得しようとするアイディアは生まれなかった。

革新組織を研究対象とする Senge の組織学習理論も Nonaka らの組織的知識創造理論も、筆者の捉える組織現象を説明する重要な構成要素ではあることは間違いない。しかしそれらの理論自体は、組織の挑戦的文脈、或いは一般文脈の説明を想定したものではなかった。

権限移譲は伝統的には組織の構成原理として位置付けられ、経営者の情報処理能力の限界を補うものとして捉えられた。また革新組織における権限移譲は「大幅な」と言った形容詞が一般名詞としての「権限移譲」を修辞することで捉えられはしたが、組織における権限、委譲の暗黙の意味、権限移譲を巡る相互関係や組織的文脈の固有性と相対性は見逃してきた。失敗研究も、事業リスク、企業のマクロ的経営に関心を払い、失敗を巡る対人的、社会的相互のかかわりや組織的文脈の固有性に焦点を当ててはいない。

2.7 小括

小括として、本章の考察から得られた知見を整理しておこう。

本研究が捉える問題状況（今日の社会状況の中で、人々はリーダー・フォロワーの区別にかかわらず、自信と輝きを失い悩み彷徨っている状況）にあつて、筆者は社会構成主義的視座から、既存の概念に懐疑を抱き、人々の関係性から構成される意味を捉え、現実への反省から、社会に参画する人々の未来を創造するという視座を受容することの意義と妥当性を確認した。この視座はまた、個人が制度を見据えるとき、人は「鉄の檻」に囚われる存在 (DiMaggio & Powell, 1983) ではなく、未来に向かって制度を創造できる存在であり得ることを認めることにもつながっていた。またこのような視座から、経営と職業的組織生活を巡る人々の世界観を、従前の経営学の行為主体を超越し、経営者固有の特権ではなく、組織構成員の生き方の理念から捉えなおす視座を本章の考察から獲得した。

このような視座に立つならば、生をめぐる規範、最高善 (Dilthey, 1911) は人の生き方のなかに埋め込まれ、それは個人世界を基盤としながら職業的組織世界を一体に眺望することを可能にする。筆者は前項で成人の成長

⁴⁸ 第4章の記述で筆者は「インスティテューショナルライジング」と呼んだ。

に関する Levinson(1978)の知見を示し、成人の生活構造は職業を中心に、個人の〈夢〉とかかわりながら、自らの生き方 (Dilthey の記述でいえば「生」) を創りあげていく立場を援用した。すなわち、これまで筆者が本論文で記述してきた個人世界と職業的組織世界は、個人としての成人の生き方に組み込まれた世界であり、相互に隔離された異なる存在ではありえない⁴⁹。だから人は個人世界と職業的組織世界のかい離があるときに葛藤を感じ、個人世界と組織世界が重なり合うときに充足感や幸福を感じるのだろう。しかしこの個人世界と組織世界が重なりあうことは、人のおかれた時々の状況と他者や環境との相互関係に依存する。

本章で示す視座とそこから構成される枠組みの貢献は、伝統的経営学が暗黙の前提とした経営者の世界観、経営理念を組織構成員一人一人の世界観から捉えようとするものであり、それは経営者と組織構成員の二元論を排除し、経営者の世界観もまたポジティブな個人世界であると捉えることを可能とした。それは「経営者—組織構成員」「上司—部下」「リーダー—フォロワー」の相互を隔離する二元論的二者関係の超越を試みる新しい枠組みとして位置付けられる。

本論文の研究テーマにかかわる先行諸研究は「優→勝」因果を捉えることを主とした。これらの研究は組織の挑戦的文脈或いは一般文脈の説明を想定したものではないため、組織的文脈の固有性と相対性を見逃してきた。本研究の視座は、このような組織的文脈の固有性、相対性に目を向け意味理解の構築を目指すものである。

⁴⁹ たとえば「心を高める。世のため人のために尽くす」といった理念は個人世界から生まれるのか、組織的職業世界から醸成されるものかを隔離できないだろう。むしろ両者が相互にかかわりあって組織世界と一体となった自己に受容されるものといえるだろう。

参考文献

- Abegglen J. C., *The Japanese Factory: aspects of its social organization*, 1958 (アベグレン J.C. 監修, 清水紀彦・ファリス C.W. 編著『日本経営の探究: 株式会社ニッポン』東洋経済新報社, 1970)
- Barnard C. I. (1935) *The Function of The Executive* (30th Anniversary edition) (山本保次郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956)
- Bass B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectation*, Free Press
- Blake R., Mouton, J. (1964) *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing
- Burr V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism* (田中一彦訳『社会構成主義への招待: 言語分析とは何か』川島書店, 1997)
- Buskirk B. D., *Textbook of Salesmanship Tenth edition*, McGraw-Hill, 1978 (柳平彬訳, 1979)
- Cameron K. S., Quinn R. E. ed. (2003) *POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP*, Berrett-Koehler Publishing, 2003
- Chrsitensen C. M., *THE INNOVATION DILEMMA*, 1997 (玉田俊平太監訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001)
- Cooperrider D., Sorensen, Jr. P., Yaeger T., Whitney D. (ed) (2005) *APPRECIATIVE INQUIRY: FOUNDATIONS IN POSITIVE ORGANIZATION DEVELOPMENT*, Stipes Publishing
- Crossley N., *INTERSUBJECTIVITY: The Fabric of Social Becoming*, SAGE publishing, 1996 (西原和久訳『間主観性と公共性: 社会生成の現場』新泉社, 2003)
- Czarniawska B., *Turning to Discourse*, Grant D. et al. (ed.), *Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage Publishing, 2004 (林成光訳「ディスコースへの転回」, 高橋正泰・清宮徹 (編・監訳)『ハンドブック組織ディスコース研究』同文館, 2012)
- Dilthey W. (1911) *Die Typen der Weltauschauung und ihre Ausbildung in den metaphysischen Systemen* (山本英一訳『世界観の研究』岩波書店, 1935)
- DiMaggio P. J. & Powell W. W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160
- Fiedler F.E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*, McGraw- Hill (山田雄一監訳『新しい管理者像の探索』産業能率短大, 1970)
- Freidman T.L. (2005) *The World is Flat: Breif History of the Twenty-first Century Updated and Expanded Edition*, CORBIS (伏見威蕃訳『フラット化する世界: 経済の大転換と人間の未来 (上) (下)』日本経済新聞社, 2006)
- Gergen K. (1999) *AN INVITATION TO SOCIAL CONSTRUCTION*, Sage Publishing (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004)
- Graen G. B. & Uhl-Bien M. (1995), *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years:Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, *Leadership Quarterly* 6:2, pp. 219-247
- Greenleaf R. K. (1993), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legimate Power and Greatness*, Paulist Press, 1983 (金井壽宏監訳『サーバントリーダーシップ』英治出版, 2008)
- 畑村陽太郎 (2005)『失敗学のすすめ』講談社
- Hodgson G. (1988) *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics* (八木紀一郎・橋本昭一・家本博一・中谷俊博訳『現代制度派経済学宣言』名古屋大学出版会, 1997)

- Hoffman L. (1992) A Reflexive Stance for Family Therapy, McNamee S., Gergen K, ed., Therapy as Social Construction, ch. 1, pp. 7-24, SAGE Publications (野口裕二・野村直樹訳『ナラティブ・セラピー：社会構成主義の实践』第一章, pp. 23-57, 金剛出版, 1997)
- Husserl E. (1954), Die Krisis der europitischen Wiseneschaften und die transzendente Phenomenologie: Eine Einleitung in die Phenomenologische Philosophie (細谷恒夫・木田元訳「家族療法のための再帰的考察」『ヨーロッパの諸学の危機と超越論的現象学』中央公論社, 1995)
- 稲盛和夫『敬天愛人：私の経営を支えたもの』PHP, 1997
- 石田梅岩『都鄙問答』岩波書店, 1935 (原著は1739)
- 伊丹敏之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求：戦略・革新志向の管理者行動』白桃書房
- 河合忠雄 (2010) 『ホンダの経営戦略：新価値創造型リーダーシップ』中央経済社
- Kono T., Stewart R.C. (1998) Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprise (吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化』白桃書房, 1999)
- Kotter J.P. (1996) Leading Change, Harvard Business School Press
- Kotter J.P. (1997) MATSUSHITA LEADERSHIP: Lesson From the 20' th Century' s Most Remarkable Entrepreneur, The Free Press (金井壽宏監訳・高橋啓訳『幸之助論』ダイヤモンド社, 2008)
- Kunda G. (1992) Engineering Culture; Control and Commitment in High-Tech Corporation, Temple Univ Press, 1992 (金井壽宏監修『洗脳するマネジメント：企業文化を操作せよ』日経BP, 2005)
- 桑子敏雄 (1998) 『空間と身体：新しい哲学への出発』東信堂
- Levinson D.J. (1978) The Season of a man' s life (南博訳『ライフサイクルの心理学』講談社, 1992)
- Likert R. (1961) New Patterns of Management, McGraw-Hill (三隅二不二訳『組織の行動科学：新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社, 1964)
- Merleay-Ponty M. (1945) Phenomenologie de la Perception, Gallimard (中島盛夫訳『知覚の現象学』法政大学出版局, 1982)
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップの行動科学』有斐閣
- 宮坂宥勝監修 (2004) 『空海コレクション2』ちくま書房
- 藻利重隆編 (1967) 『経営学辞典』東洋経済新報社
- 中島義明編 (1999) 『心理学辞典』有斐閣
- 中西寅雄・鍋島達 (1965) 『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部
- 西川泰夫 (1975) 『心とは何か：環境と人間』講談社
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995) The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation (野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)
- North D. (1981) Structure and change in Economic History, W.W. Norton (大野一訳『経済史の構造と変化』日経BP社, 2013)
- 小倉榮一郎 (2003) 『近江商人の理念：近江商人家訓撰集』サンライズ出版
- 大森荘蔵 (1976) 「ことだま論 ― 言葉と「ものごと」 ―」『物と心』東京大学出版会, pp. 103-154
- Ouchi W. G. (1981) Theory Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE, Addison Wesley (徳山二郎監訳『セオリーZ：日本に学び日本を超える』CBSソニー出版, 1981)
- Peters T. J. and Waterman R. H. (1982) In search of Excellence, Harper & Row, 1982 (大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社, 1983 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞社

- 佐伯守（1970）「ニーチェとデイルタイ：生の哲学とその歴史哲学における諸問題」『哲学』Vol. 1970, No. 20, pp. 148-160
- 佐藤・山田（2004）『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞社
- Schein E. H.（1999）The Corporate Culture: Survival Guide-Sense and Nonsense about Culture Change, Jossey-Bass（金井壽宏監訳『企業文化：生き残りの指針』白桃書房, 2004）
- 盛山和夫（1995）『制度論の構図』創文社
- Senge P. M.（1994）The Fifth Discipline: The Art & Practice of The learning Organization（守部信之訳『最強組織の法則 新時代のチームワークとは何か』徳間書店）
- 高橋信夫（1996）『未来傾斜原理：協調的な経営行動の進化』白桃書房
- 高宮晋（1961）『経営組織論』ダイヤモンド社
- 竹田青嗣（1989）『現象学入門』日本放送出版会
- Thompson J.（1967）Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, The McGraw-Hill（大月博司・廣田俊郎『行為する組織：組織と管理についての社会科学的基盤』同文館, 2012）
- 山城章（1970）『経営言論』丸善
- 山本純一（1969）『科学的管理の体系と本質[第二増補版]』森山書店

第3章

研究の方法

～質的研究、グラウンデッド・セオリー・アプローチの可能性～

第3章 研究の方法 ～質的研究、グラウンデッド・セオリー・アプローチの可能性～

3.1 はじめに

本論文のテーマ「組織の挑戦的文脈形成プロセス」の検討に用いる方法は質的研究である。また事例調査では、個別の領域に密着し、そこに生じる現象の理解と説明をなす理論の構築を、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA)⁵⁰を適用して試みる。本章では、まず本研究になぜ質的研究を用いるのか、その理由を明らかにする。次にグラウンデッド・セオリー・アプローチに目を向け、その概要を明らかにし、本研究の領域である経営学と本研究テーマに適用することの妥当性を明らかにした上で、本論文が採用する方法論によって構築される理論の位置づけを提示する。本章の最後に質的研究を巡る経営学の系譜における本研究の位置づけに言及する。

3.2 質的研究に向ける視座

筆者の関心は、組織における個人の生き方に向けられ、人々の対人的、社会的な相互のかかわり方が社会の現象を構成すると考えている。しかしこの社会現象を「優→勝」「劣→敗」因果だけで捉えることは妥当でない。なぜならば、社会の諸現象は個人の主観に基づく行為の対人的、社会的相互関係によって構成され、それは人々が営む必ずしも合理的でない生のなかで、他者や社会と相互に重層にかかわりあいながら立ち現われる。したがってこのような生活世界の現象を、独立・従属という二つの共変関係を量的に測定して捉える結果が、必ずしも真実を抉り取るとは言えないからである。他者と如何にかかわり、既存の社会的現象からどのような影響を受け、新たにどのような現象を創造しうるかといった人々の営みを、簡素化した法則や表組で示すこと自体が困難であり、またそのような法則を提示しえたとしても、それもまた、特別な或いは意図的に制御された条件下の一般性であり、意図的に設定された特別な条件や限定された条件そのものが広く妥当であるかは保証されない。ましてその現象が生じるその時のその場所の文脈を捉えることは益々困難である。本研究の方法的関心は、仮説を立ててそれを検証することを必ずしも主眼とするのではなく、一つの或いは個別の社会現象に立ち現われる「文化の理解や意味の了解」(金井, 1994, p. 131)を重視し、人々の相互のかかわりや、社会とのかかわりを織り成す個別の社会現象を理解することにある。

また筆者の疑問は、これまで経営学が説明してきた「優→勝」「劣→敗」因果に対しても向けられる。確かに「優→勝」「劣→敗」の因果を明らかにすることは社会に一定の貢献があることは事実かもしれないが、しかしこのスタンスで経営におけるすべての現象を網羅し説明しうるのだろうかという疑問である。質的な研究は「優→勝」「劣→敗」因果では説明し得ない、これまでの伝統的なやり方が見落としてきた新たな領域をあぶりだし、光をあてることを可能とするだろう。

このことを本研究に目を向けて言及しよう。一つは個人の組織における立場、役割を超えた人々の固有の生き方、世界観といったものが、経営の実践面においては、たとえば「公私のけじめ」「私情」「仕事は仕事」の言説の元に切り捨てられ、伝統的経営学もこれまで無関心であり続けた。二つに、「勝ち」が尊く「負け」が卑しいとする見方への反省がある。人の生涯にしる、組織のライフサイクルにしる、常勝者はありえないし、人も組織も敗北を体験する。その勝敗の因果法則より、人々が営む生のプロセスのなかで、たとえば敗北という現象を掘り下げて理解してみれば、「勝」「敗」の意味づけはまったく異なるものになるかも知れない。その意味づけは、結

⁵⁰ Glazer & Strauss (1965)以降、方法論的概念としてのグラウンデッド・セオリーと手続的側面のグラウンデッド・セオリー・アプローチは区別して記述される(たとえば木下, 1999、戈木, 2006)が、本論文では方法論概念と手続方法としての両側面を包含してグラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) と称することにする。なぜならば本論文においては、①GTAの実証的手続きを重視すること、②方法論としては非理論的な立ち位置を保持しようとする筆者の意図による。

局のところ人々の世界観に依存している。これまでの伝統的経営学が見過ごしてきた個人と組織の生を理解するには、個別の現象の記述的説明が必要となってくる。

このような研究方法の視座にしたがえば、筆者は社会現象（筆者の関心に照らせば組織現象）の深層メカニズムを探るためには、従来の仮説を検証するというスタンスとは少し距離をおいたアプローチを試みようと思う。それは、仮説を検証することに関心を払うのではなく、組織現象の深層メカニズムを説明しうる理論の構築に関心を払うものである。

理論構築に関心を払う本論文では、社会学の立場から Glaser & Strauss (1967) が鮮明な主張を展開し、理論検証ではなく個々別々の領域に密着したデータから得られる理論産出 (generating theory)⁵¹の方法としてのグラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) を援用する。GTA は社会現象を研究者の合目的的な意図によって抽出 (theoretical sampling) し、研究対象の相互作用のプロセスに着目し、日々変化する現象を、絶え間ない連続比較 (constant comparative method) によって、個別現象の深層メカニズムの説明を可能とする理論を産出する方法である。さらにその有用性を挙げるなら、このような理論産出は、実践者が任意に産出された理論を利活用して、自己の課題に対する予測を可能とする、実践者のための「知的な引出しのネタ」であり、それを整備する営みのように思われる。すなわち実践者は自己の問題意識に応じて適宜に引出しのネタを参照し、応用することができる存在である。このような知的な営みは、理論と実践を橋渡しする研究者と実践者のコラボレーションを可能とするだろう。実践者も知的な引出のネタを産出して、他の実践者や研究者へ貢献することが可能となる。

3.3 グラウンデッド・セオリー・アプローチ

前節ですでに触れたように、本論文では、組織現象の深層メカニズムを説明する理論の構築を主眼とし、その方法として Glaser & Strauss が提唱したグラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) を採用する。本節では、GTA の概要を示し、社会学、特に医療や看護研究等の対人的サービスにしばしば援用されてきた⁵²この方法を経営学領域に適用することの妥当性と、併せて本研究テーマの「組織の挑戦的文脈形成プロセス」の分析に適用することの妥当性を吟味しよう。

3.3.1 グラウンデッド・セオリー・アプローチの概要

GTA は、絶え間ない連続比較に基づき、領域に密着したデータから概念を生成し、その諸概念を統合的に構成した説明を提示する方法論である。Glaser と Strauss は必ずしも理論検証を否定しているわけではないが、「理論検証の重視へと向かう変化によって、新しい理論の発見が軽視されている」(Glaser & Strauss, 1964, 後藤・大出・水野訳, 1996, p. 12) と指摘し「社会学における検証重視の研究の在り方に対する」(木下, 1999) 批判的立場に立った概念的方法論といえる。当時の社会学の領域にあつて Weber M. や Marx K. を源流とする傑出した理論を所与のものとして受け止め、科学者らの「理論検証能力を用いて、彼らの理論を修正し再定式化する方法こそが社会学の課題」と捉える仕方に対して、「社会調査から、従来の理論が有効性を発揮しない領域についてより

⁵¹ Glaser & Strauss (1967) は GTA の方法論を generating theory (邦訳書では「理論産出」という語を用いて説明する。筆者の関心も理論を創り出す (constructing, 構築する) ことにあるが、GTA の概要を説明することにおいては、GTA 提唱者の原著を重んじて「理論 (の) 産出」の語を用いる。該書の著者らは絶え間ない継続比較によって次から次へと理論を産み出し続けていく点を強調した、意図的な語の選択だろう。

⁵² GTA 自体が Glaser & Strauss (1965) の医療、看護の現場におけるフィールドワークから生み出され、その後の看護研究の質的アプローチの礎を築いた。我が国においても看護研究への適応は顕著に進み、萱間らが「質的研究方法を用いた看護学の学位評価基準の作成に関する研究」(平成 18~20 年度科学研究費補助金基盤研究 B) として取組み、『看護研究』(Vol. 42, No. 5, 2009) に特集号として、その成果 (たとえば萱間, 2009; 木下, 2009; 竹崎, 2009; 山本, 2009) を著わしている。

良い理論を生み出すだけでなく、まったく新しい領域についても理論を産出する」(Glaser & Strauss, 1967, pp. 13-14) 可能性に目を向けた。

GTA の理論的背景に目を向けると、それは Meed (1934) の社会的自己論を源流に展開されてきたシンボリック相互作用論に通底する。GTA は、日常のコミュニケーションのダイナミズムを研究対象とするシンボリック相互作用論の研究と時期を符合する。これらの根底に通じる見方を簡単に述べるなら「ものごとの意味は社会的相互作用の文脈の中で形成され、人々によってその文脈から引き出される」(Blumer, 1969, 邦訳 p. 6) ものと捉え、これまでの客観的な構成の中で位置づける意味と心理的な要素表現として捉える意味の、支配的な二つのアプローチに対して第三のアプローチを提供した。

Glaser & Strauss (1965) の初期の共同研究は、医療の現場において死が如何に患者とそれを取り囲む家族と医療関係者に認識され、死の認識がどのような相互作用を生んでいるかに関心が向けられた、プラグマティックな実証研究である。また当時の社会にあって医療における死の告知といった行為は「タブーであった」と著者らは『死の Awareness 理論と看護』の「日本語版への序⁵³」のなかで振り返る(木下訳, 1988, p. v)。このような新たな領域の中で、実践的な領域に密着した実証的なデータから新たな理論を産出せよ、というプラグマティックな営みを支えた方法論的な思想が GTA であったとするなら、その性格は理論の産出を志向しながらも方法論的枠組みとしては「非理論的性格」(木下, 1999, p. 50) に帰結せざるを得なかったといえるだろう。

このような GTA の性質は、人々の相互作用の形成によって社会的に構成される意味を重視する思想と、対人関係を社会的相互作用に基づく個別の状況に依存するダイナミズムとして捉える点において、従来の機能主義的アプローチの対立項として位置付けられる。本論文は、社会現象に埋め込まれた行為者を研究者の観察と理解によって説明することを回避し、意味を重視する行為者の立場に研究者自身を埋め込んで行おうとする。したがって GTA の基本思想は、従前の制度や行為体系、価値観といったものが、人々の言語、行為、解釈によって社会的に構成されたものと捉える本研究の基本視座とも一致するだろう⁵⁴。

3.3.2 経営学への適用の妥当性

前項では、社会学における実証研究の在り方に警鐘をならす Glaser と Strauss が医療や看護を中心とする新たなフィールドに向けて GTA の適用が妥当であることを示し、本論文を支える基本視座に一致することを示した。本節では、本研究テーマが位置する経営領域に GTA を適用する妥当性を吟味しよう。

GTA は継続的比較法と位置付けられ、比較分析の方法を提供する。経営学、とりわけ組織理論の変遷に目を向けると、金井 (1994) はスティンチコムのクラフト組織と官僚組織の比較研究 (1959)、バーンズとストーカーの有機組織と機械組織の比較研究 (1961)、ウッドワードの単品受注生産、大量生産、装置生産の比較研究 (1965) などを列挙し、「今日古典として残っている貴重な研究の多くは、比較分析である」(p. 134) と振り返る。

また吉森 (1989) の研究に目を向けると、経営者職能論と企業統治の側面から、イギリスとフランスにおける企業競争力が低下する現象に焦点をあて、両国の企業家精神の比較分析を、英国紳士、フランス貴族の歴史的国民性の側面に照らして行った。その後、アメリカにおける企業家精神の衰退研究 (吉森, 1991) によって、継続的な比較研究の可能性を示した。吉森の継続比較による一連の企業家精神研究を例にとれば、たとえば日本の国民性が、中華的国民性が、企業家精神と企業競争力の長期的な興亡にどのような影響を与えうるか、その連続的

⁵³ “AWARENESS OF DYING” は Glaser と Strauss の共著 (1965) であるが、「日本語版への序」は執筆から 20 年以上を経た 1987 年 6 月付でストラウスの単名で著わされている。木下訳 (1988) を参照。

⁵⁴ それはエスノグラフィー研究 (たとえば Van Maanen, 1988; Emerson, Fretz, Shaw, 1995; 金井・佐藤・クンダ・ヴァン・マーネン, 2010) や臨床的なナラティブアプローチ (たとえば McNamee & Gergen, 1992) からも見取ることができる。

比較の軸を提供することが可能となるだろう。数少ないケースに目を向ける比較分析は、研究者の関心と研究課題に照らして分析対象が意図的且つ理論的に選択されるわけだが、このような理論的サンプリングの有意性が認められるべきである。

比較分析は比較対象が存在することを前提とするが、通常でない稀なケース、重要性が高いケース、何かを暴き出すケース等、単一ケースによる研究も「ある条件のもとでは極めて正当と認められる」(Yin, 1994, p. 60)ことが指摘される。このような稀有なケースがバイアスとして排除されるなら、マイノリティの社会的問題状況は延々と見逃され続け、新たな領域の知見の発掘は困難になるだろう。事例の選択(サンプリング)にあたっては、単一の稀有なケースの問題状況を露わに浮かび上がらせることにも有意性が認められるだろう。単一ケースにせよ、少数のケースにせよ、比較分析は「新たな仮説の発掘や現場の当事者の抱く「生の理論(持論)」或いは「根付いた理論(Grounded Theory)の全体像の発見に有用」(金井, 1994, p. 135)だといえる。

従前の経営研究は、経営や組織の現象における、経営者或いはリーダー、または公式な役割を担った行為者を研究対象とすることを暗黙の前提とし、「優→勝」「劣→敗」因果の法則を捉えようとしたが、本研究を通した筆者の関心と動機は、これまでの経営研究が捉え洩らした組織現象を、人々の生の思いと行為に焦点をあてて捉えようとする点にある。それは人々の生き方のなかにおける「挑戦」であり、集団としての「挑戦」的文脈形成にかかわる対人的、社会的相互作用に照らした、延々脈々と繰り返されるプロセスの説明である。このような本研究の試みは、従前の伝統的な戦略論、文化論、リーダーシップ論において捉え得なかった人々の社会的営みの深層に目を向けるものである。本研究において組織の現象理解を質的側面から捉えること、さらには現象学を下敷きとする方法論を採用することは、妥当な選択である。また「社会科学一般における…(中略)…定性的(質的)アプローチに対する関心の高まりは組織研究の分野でも定性的研究のルネッサンスとでも呼ぶべき状況を生み出している」(佐藤・金井・新宅・鈴木・長内, 2011, p. 2)とする指摘は、本論文に適用しようとする研究方法の妥当性を支持するものである。

3.3.3 本研究テーマへの適用の妥当性

本論文の研究課題は、個人の組織における挑戦志向が如何に立ち現われ、それが如何に組織に集積し、集団の挑戦的文脈を形成するか、その対人的、社会的相互関係とプロセスの説明を可能とする理論を構築することである。多くの場合、組織の挑戦は結果としての勝敗に関心が向けられ、たとえば経営戦略やリーダーシップ論はそれらの有効性からも「優→勝」「劣→敗」因果の側面を捉えることを重視してきた。

本研究が関心を払うものは、組織を構成する人々の、一人一人の感情や主観に支えられた経験、行為であり、その対人的相互関係であり、自己を取り囲む環境とのかかわり方である。第4章で取り上げるヒューレット・パッカード(HP)のビジネスコンピュータ部門(BCG)の事例でいえば、不利な状況を認識し、人々の挑戦的行為が組織に集積するまでの形成過程に注目している。これは、その時代に有利な状況にあったHPの伝統分野である電子測定器部門と比較することで、BCGに所属する人々の営みが浮かび上がってくる。それはまた、後の時代に到来するHPのコンピュータビジネスと伝統的ビジネスとの相対的な比較を可能とし、さらに当時の小型コンピュータの領域の最大のライバル企業との比較も可能とするだろう。このように同時代の同一企業内の異なる部門間、同時代のライバル、後の時代のHPのコンピュータビジネスとの重層的な継続比較によって、時空を超えた現象の意味付けと理論の構築が可能となる。

これまでの組織文化研究では理念の浸透、規律といった組織の特徴ある文化が、卓越した状況を形成するという考えに基づいている(Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982; Collins & Porras, 1994; Collins, 2001)。また、しばしば人々に影響を与えるマネジャーの役割を強調した(たとえばDeal & Kennedy, 1982)。それらはExcellence、Successful、Great、making the leapを希求し、その拠り所を組織の文化的側面に求め、文化的要

因から勝利（或いは敗北回避）の結果を導く方程式の提示を目指した。それは研究者が興味を抱き続けた期間に観察された「優→勝」「劣→敗」の二分法的因果図式を示した。研究者が観察した勝敗因果も、ある時点を切り抜いたコマ送りのスナップショットにすぎない。今この場で観察される現象は、別の現象の裏面でもあり、時間の推移によっても脈々と姿を変えて行く。この相対的な変化を踏まえれば、今ここで研究者が観察する現象から得られる結果を普遍的な法則定立として捉えることは必ずしも妥当でない。なぜならば、BCGの不利な状況は、称賛を得たHPの伝統の裏面であり、挑戦的文脈は、単に敗北（劣→敗）という一時点の定立的な結果からではなく、連続する過去から未来へのプロセスの中で捉えることによって、その意味付けが可能となるからである。

以上のような視点から、本研究テーマに質的研究方法、GTAをはじめとする現象学を背景にした研究方法を適用してみることに一定の意義があり、妥当と考える。

3.4 研究方法から構築される理論の位置づけと構成

3.4.1 研究方法における理論の位置づけ

GTAの継続比較の概念には二つのアプローチが構成される。その第一は、単一ケース内における概念の絶え間ない継続比較から獲得される理論である。本論文では現象説明のための記述的な理論（モノグラフィー）の獲得を目指している。「エスノグラフィーはフィールドワークの報告」（木下，2009，p. 39；金井・佐藤・クンダ・ヴァン・マーネン，2010，p. ii）であるから、厳密には現地現物に身を置いた調査に基づく記述と、必ずしも現地現物に身を置くことのない局外者の観察や、面接調査、図書館や研究室における文献調査により構成される記述とは、調査の位置づけを区別しなければならないだろう。そのような視点から、第一事例（HP社BCG部門）の事例分析は筆者の面接調査、資料及び文献の分析に加え、筆者の当事者としての参与観察から補完をしているという意味で「エスノグラフィー」と位置付けられるだろう。これに対して第二事例（DEC）は、異なる三編のエスノグラフィーの分析と補完的な面接調査から得られた記述であり、厳密な意味ではエスノグラフィーとは区別される。とは言え、いずれの事例も分析手続きとしてGTAを援用して、組織を構成する人々の対人的、社会的相互のかかわりを詳細に記述しようとするには相違ない。

一方、GTAは異なるケースを継続して比較することで理論の一般化、フォーマル化を図っていくことも、その方法論に包含している。しかしながらGlaser & Straussの研究においてもフォーマル化の可能性には言及しつつも実際に彼ら自身の研究も単一ケースに閉じたものである。またその後のGTAを援用した諸研究においても、積極的にフォーマル化へ取り組んだものは見られない。これらのGTAの利用を巡る現実とは、本章前半部分で既に言及した。本論文においても、個別のケースに即した記述と、異なる事例の間の概念比較から得られる理論構築プロセスを一旦切り離しておくことにしよう。すなわち本論文では、第4章、第5章それぞれの現象を説明する記述（モノグラフィー）を獲得する⁵⁵ことと、これら二つの記述を継続比較することで獲得される理論と一旦区別しておくことにする。したがって本論文ではGTAの継続比較による現象記述を獲得することと、併せて獲得された二つの記述のさらなる継続比較から理論の一般性を引き上げていくという、二つのアプローチを採用する。

3.4.2 理論構築のアプローチ

本論文では第一の研究課題に対して、筆者の問題意識と関心から固有の文脈（挑戦的文脈）の形成について個別の現象に密着した限定的な理論の構築を試みようと考えている。分析対象は、筆者の問題意識に照らして理論

⁵⁵ 第5章で言えば、DECのケースに限定される競争的文脈形成のプロセスが明らかにされる。しかしDECにおける発見は本論文の主とする研究課題ではない。

的にサンプリングされる。事例はヒューレット・パッカード（HP）とデジタルイクイップメント（DEC）を選択する。HP は伝統的な電子計測と制御の市場で競争優位を獲得していたが、ビジネス市場では IBM、ミニコンピュータ市場を確立した DEC に比較して、不利な競争環境に挑戦した。第一の研究課題、組織の挑戦的文脈は如何に形成されるか、に対して、まずは理論的にサンプリングされた HP の調査に限定した理論の獲得を目指す。

DEC は HP と類似するハイテク産業にあって、ミニコンピュータ市場では HP とはライバル関係にあった。HP を起点に継続比較を実施する上では DEC を第二事例として理論的に選択することはかなり妥当だろう。たとえば東部マサチューセッツと西部のシリコンバレーのハイテク産業の集積に目を向け、両者の比較分析を行った Saxenian (1994) ⁵⁶においても HP と DEC は比較対象とされてきた。DEC に目を向け HP との比較を実施するのは二つの目的を併せ持つ。第一の目的は挑戦的文脈の形成にかかわる HP 固有の領域に密着した理論の継続比較をおこなうことであり、第二の目的は二つ目の研究課題、組織の文脈は如何に形成されるかの足がかりとして、DEC ではどのような文脈がどのようなプロセスを経て形成されたかを、HP との継続比較から確認することである。

このような継続的比較分析から、特定状況を示す HP の挑戦的文脈形成プロセスの説明をなす理論の構築を試みる。その後、特定文脈を切り離した組織の文脈形成プロセスの一般的な説明をなす理論の構築を目指し、併せて理論のフォーマル化の可能性について検討をおこなう。(図 3-1)

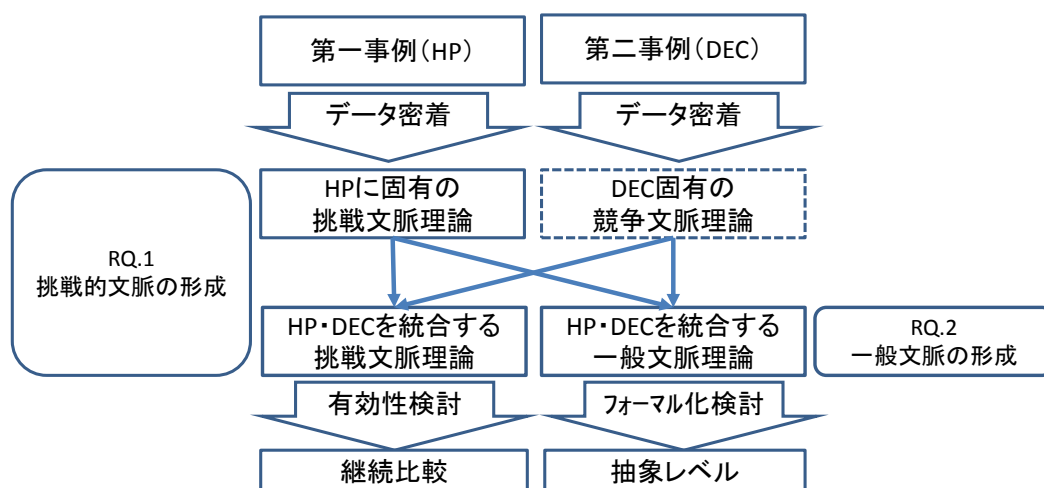


図 3-1：アプローチの方法と事例の位置づけ⁵⁷

なお、第一事例および第二事例の分析はそれぞれ第 4 章、第 5 章でおこなう。これらの分析を踏まえ、理論の比較・統合を第 6 章で試みる。有効性の検討とフォーマル化検討は第 7 章で示す。

3.5 質的研究の経営学的系譜と本研究の位置づけ

近年、経営学における質的研究、組織エスノグラフィーが注目されつつある（佐藤，2007，p. 12）。本稿では本論文に適用を試みる質的研究の経営学的系譜から本研究の位置づけを定めよう。

佐藤（2007）はホーソン研究、とりわけバンク配線作業の観察研究に注目し、その学說的意義を「1990 年以降…（中略）…企業組織を対象とする民俗誌的研究を生み出す重要なきっかけ」（pp. 12-13）であった点を強調する。そしてバンク配線作業観察研究に向けた「組織を調査対象とした民俗誌研究の最初の試みとして再評価しよ

⁵⁶ 産業集積にかかわる米国の東西海岸地区の比較研究で知られる。彼はマサチューセッツ地区の凋落と西海岸地区の比較から、シリコンバレーの知的相互交流がその地の創造的価値を高めたことに言及する。

⁵⁷ 破線で囲んだ表示（DEC 固有の競争的文脈形成理論）は研究課題としては設定されていないことを示す。

うという動き」(p. 23)を指摘する。その評価のポイントは、方法論として「人類学的方法をはじめて本格的な形で現代組織に適用し、労働現場の社会組織を詳細に描き出した」点にある。そしてその描写は「新たな仮説とリサーチクエストが次々に生み出す」(p. 24)もので、その仮説生成的側面は本研究に適応するGTAの継続比較によって体系づけることが可能である。

バンク配線作業観察の人類学的評価は確立されるものの、そもそもの人類学的調査の特徴は、調査現場における調査者の実体験に基づく点にある。しかしながら、佐藤(2007)は、バンク配線作業観察の調査者が「労働者に対して局外者にちかい立場をとっていた」(p. 25)ことを指摘し、このような調査者と現場との距離感が人類学的研究としての評価にも「一定の限界がある」とし、「参与観察研究による反証」(p. 26)の可能性を認める。

佐藤(2007)は今日のエスノグラフィー研究について、その特徴である参与観察的手法により「対象となる社会の生活に直接参加しながらその対象を丸ごと理解しようとするアプローチとしての意味合いは薄れている」ことに言及し「特に企業組織や労働現場を対象にした民俗誌モノグラフは殆ど見当たらない」(p. 36)ことを指摘する。本研究において採用される調査方法の一つは筆者の参与観察⁵⁸である。筆者の立ち位置は、この参与観察と面接調査、独自に入手した資料、或いは調査対象を巡るエスノグラフィー分析を併せて、複眼的な組織エスノグラフィーとしての記述を可能にした。その記述は筆者の参与観察者、実践者(時には当事者)、研究者の同時的な立ち位置によって構築されたものである。しかし調査対象と深くかかわる参与観察者はしばしば守秘義務や過度な感情移入等と背中合わせである。その点において内部者としての筆者の立ち位置にも限界があるのかも知れない。その限界は佐藤(2007)が指摘したホーソン実験調査者の局外者的な立場の限界の反面でもある。したがって現状と現場を相当に熟知した訳知りの局外者による反証可能性は筆者の認めるところである。

3.6 小括

本論文が言及する人々の個別の文脈を背景にした組織の挑戦的文脈形成プロセスの分析にあたって、社会構成主義的視座に基づく質的研究方法の適用、また人々の行為の組織的相互作用に目を向けるときの方法論としてのグラウンデッド・セオリー・アプローチ(GTA)を適用して本研究の事例分析を進めることは一定の意義があり、且つ妥当である。また本論文は組織や労働現場を巡る複眼的な組織エスノグラフィー或いはモノグラフとしての位置づけを可能にする。

⁵⁸ たとえば第一事例のヒューレット・パッカード、問題状況の把握や概念説明の事例でしばしばとりあげた情報通信サービスA社、最新アーキテクチャによる大手金融機関の資産運用システム開発プロジェクト等の参与観察があげられる。

参考文献

- Blumer H. (1969) *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall (後藤将之『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)
- Collins J. C. & Porras J. I. (1994), *BUILT TO LAST: SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANIES*, Harper Collins (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の原則』日経B P, 1995)
- Collins J. C. (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Harper Collins (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー②：飛躍の法則』日経B P, 2001)
- Deal T. E. & Kennedy A. A. (1982), *CORPORATE CULTURES*, Addison Wesley (城山三郎訳『シンボリックマネージャー』新潮社, 1987)
- Emerson R., Fretz R., & Shaw L. (1995) *Writing Ethnographic Fieldnotes*, University of Chicago (佐藤郁哉・好井裕明・山田富秋『方法としてのフィールドノート：現地取材から物語作成まで』新曜社, 1998)
- Glaser B. G. & Strauss A. L. (1965) *AWARENESS OF DYING*, Aldine Publishing (木下康仁訳『死のアウェアネス理論と看護：死の認識と終末期ケア』新曜社, 1988)
- Glaser B. G. & Strauss A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理路の発見：調査からいかに理論をうみだすか』新曜社, 1996)
- 金井壽宏 (1994)『企業者ネットワークの世界：MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房
- 金井壽宏・佐藤郁哉・クンダ G.・ヴァン・マーネン J. (2010)『組織エスノグラフィー』有斐閣
- 萱間真美 (2009)「質的研究を用いた学位論文評価基準作成の概要とプロセス」『看護研究』Vol. 42 No. 5, pp. 309-313
- 木下康仁 (1999)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ：質的実証研究の再生』弘文堂
- 木下康仁 (2009)「学位論文審査委員会の構成と役割」『看護研究』Vol. 42 No. 5, pp. 357-361
- 木下康仁 (2009)『質的研究と記述の厚み：M-GTA・事例・エスノグラフィー』弘文堂
- McNamee S., Gergen K. J. (1992) *THERAPY AS SOCIAL CONSTRUCTION*, Sage Publishing (野口裕二・野村直樹訳『ナラティブ・セラピー：社会構成主義の実践』金剛出版, 1997)
- Mead G.H. (1934) *Mind, Self, and Society, from the standpoint of asocial behaviorist*, The University of Chicago Press (河村望訳『精神・自我・社会』人間の科学社, 1995)
- Ouchi W. G. (1981), *Theory Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE*, Addison Wesley (徳山二郎監訳『セオリーZ：日本に学び日本を超える』CBS ソニー出版, 1981)
- Peters T. J. and Waterman R. H. (1982), *In search of Excellence*, Harper & Row (大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社, 1983)
- 戈木クレイグ・ヒル滋子 (2006)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ：理論を生み出すまで』新曜社
- 佐藤郁哉・金井壽宏・新宅純二郎・鈴木竜太・長内厚 (2011)「特集「経営組織の分厚い記述」によせて」『組織科学』VOL. 44, No. 3, pp. 2-4
- 佐藤郁哉 (2007)「ホーソン実験から組織エスノグラフィーへ：組織研究における二つの起源神話」『一橋商学論叢』Vol. 2, No. 1, pp. 12-40
- Saxenian A. (1994), *REGIONAL ADVANTAGE*, Harvard University Press (大前研一約『現代の二都物語：なぜシリコンバレーは復活し、ボストンルート128は沈んだか』講談社, 1995)
- 竹崎久美子 (2009)「米国の大学院教育で用いられている学位論文評価に関するキーワード」『看護研究』Vol. 42 No. 5, pp. 321-327

- Van-Maanen J. (1988) TALES FROM THE FIELD: ON WRITING ETHNOGRAPHY, University of Chicago (森川渉訳『フィールドワークの物語：エスノグラフィーの文章作法』現代書館, 1999)
- 山本則子(2009)「意義あるおもしろい質的研究論文を仕上げるための工夫」『看護研究』Vol. 42 No. 5, pp. 347-355
- Yin R. K. (1994) Case Study Research 2/e, Sage Publications (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 第2版』千倉書房, 1996)
- 吉森賢 (1989) 『企業家精神衰退の研究』 東洋経済新報社
- 吉森賢 (1991) 『アメリカ企業家精神の衰退』 ジャパンタイムス

第4章 事例分析（1）

～ヒューレット・パッカート社ビジネスコンピュータ部門の
挑戦的文脈形成プロセスの分析から～

第4章 事例分析（1） ～ヒューレット・パッカード社ビジネスコンピュータ部門の挑戦的文脈形成プロセスの分析～

4.1 はじめに

4.1.1 問題の所在と研究目的

本論文を貫く問題状況の背景として、今日の社会状況にあつては、情報技術革命により人々の仕事や組織を巡る環境や構造が著しく変化し、複雑さを増していること、新興国の台頭と先進国の経済的低迷、急速に進む高齢化社会をむかえ、これまでの富や権威を分配する組織的構造も維持できなくなっていることを挙げてきた。このような状況のなかで、人々は、リーダー・フォロワーと言う二元論的二者関係の枠組みの限界に直面し、輝きを失い、悩み彷徨い、我が国の高度成長期には有効に機能し、軍隊メタファーに支えられた階層型組織の「未来の期待に寄りかかる」（高橋，1996）動機付けの維持が困難となっている。今や個人個人が自己防衛のため、相互の厄介な関係から目をそらし、タコつぼに籠っている側面が窺えた⁵⁹。

本章では、このような問題意識のもと、1970年代後半から1980年代におけるヒューレット・パッカード社（HP）ビジネスコンピュータ部門（BCG）の日本法人⁶⁰の人々の個人的、組織的営みを分析対象として、同部門で挑戦的文脈が如何に形成されたか、そのプロセスを、特定領域に密着したデータから得られる概念を記述し考察する。

4.1.2 研究対象

本章の研究対象は、HP社BCG（日本法人）の不利な状況において、挑戦的文脈を形成した人々の個人的、組織的営みである。まずHPを、そしてBCG、さらに日本法人を、研究対象とする理由を示そう。

第一に本研究でHPを取り上げるのは、1970年代後半から1980年代のHPは人々から卓越した企業として称賛され、インフォーマルなコミュニケーションを通じた従業員への、或いは従業員間の、信頼を重んじる経営スタイル（The HP Way、以降HP WAY）で広く知られている。その卓越性については、これまで主に文化的側面に焦点をあてた説明がなされてきた（たとえばOuchi, 1981; Peters & Waterman, 1982）。この時代のHPは組織構成員一人一人に信頼のまなざしを注ぎ自由なやり方を尊重した。個人は自発的に優れたやり方を選択し、相互の協力関係を構築し、挑戦的な文脈を形成した。このような個人を起点とする現象の分析を通じて、人々が組織と如何に挑戦的にかかわり、如何にそれを組織に集積するか、そのプロセスを説明するのに、HPは相応しい組織と考えるからである。

たとえば、HPが一事業部門であるYHPから学んだTQCに目を向けると、YHPでは1979年に自動ハンダ付工程の改善によりプリント基板の不良品発生率を従来の1000分の1までに低減させ、利益率も前年比3倍になり、平凡な事業部門であったYHPは、世界で注目される高利益率の優良な事業部門となった（社史）。Packard(1995)は「我々は0.5%を下回る故障率は、良い水準だと思っていた。しかし日本（YHP）ではHPの400倍もの成績を達成した。これには全HPの従業員が驚き、考えが大きく変わった。これまでの目標観を大幅に超える高い品質目標に引き上げることができた」（邦訳，pp. 138-139）と振り返る。このことは、HPの組織的な挑戦的行為を示す一つの根拠になろう。

⁵⁹ 第1章でも触れた。

⁶⁰ 研究対象のHP日本法人は、横河・ヒューレット・パッカード（YHP）として1964年に設立、1995年に社名を日本ヒューレット・パッカード（日本HP）に変更した。いずれも同一法人である。HPとHP日本法人は区別して用い、本論文の研究対象は、HP日本法人とした（BCGを指す）。YHPは研究対象同時期の計測器部門を含む日本法人全体（HPの日本地域の一事業部門）を指す。「日本HP」は人名の所属を示す際に限定して用いた。

第二に、HP から BCG を切り抜いて取り上げる理由は二つある。一つは BCG のビジネススタイルが、伝統的な HP のビジネススタイルと異なること、二つは伝統的な事業領域に比べ HP のビジネスコンピュータは競争優位な地位を得られず、ライバル企業（IBM、DEC）の後塵を拝したことである。事実、二人の創業者は IBM との競争ビジネスへの参入を警戒し、消極的だった。このような BCG の組織内部と市場の双方に向けられる挑戦的文脈に筆者の関心があるからである。そして HP にとってある種傍流だったビジネスが後の HP のビジネスのひな型になっていると筆者は捉えている。

第三に、日本法人に焦点を当てる理由は、日本市場の商習慣⁶¹、日本語処理ができない製品の劣位、日本市場固有の国産コンピュータメーカーの存在等、HP にとっては英語圏市場に比べ圧倒的に不利な状況が強く認識されることにも注目した。また YHP が総じて卓越した事業業績を納め、HP 本社から高い評価を得る中、日本法人の BCG は「唯一のお荷物」（中司）であったことを加えると、日本法人の BCG を巡る状況は、本章で考察を加えようとする「挑戦的文脈」を切り取って考察するのに相応しい。

4.1.3 研究方法

(1) GTA の適用

本章の考察は Glaser & Strauss (1967) が提唱したグラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA)⁶² を適用して、HP の BCG 部門における挑戦的文脈形成プロセスの「社会的相互作用に関係し、人間行動の予測と説明にかかわり、研究テーマによって限定された範囲内における説明」（木下、1999）を可能とする理論の構築を試みる。

本章の考察は、人々の挑戦的行為が組織に集積する形成過程に注目している。これは後の時代に到来する HP のコンピュータビジネス、さらには本章で分析対象とする時代の HP の伝統的ビジネスとの相対的な位置づけの中での説明を可能とする。したがって本章事例に GTA を適用することは妥当と考える。

(2) データの収集方法と範囲

本研究の対象となる、HP の BCG 部門は、今は存在しない歴史的な存在である。したがって本研究で用いるデータは、社史、刊行された図書、筆者が参与観察とその過程で入手した社史、資料等の文献、関係者による回顧的インタビューからなる。

日本 HP 社史からは HP の伝統的な電子計測ビジネスからコンピュータビジネスへの変遷、同社のトピックおよび 35 人のインタビュー記事が得られる。それはまた HP を巡る数々のアカデミックとジャーナリズムから提供される文献で裏付けることができる（たとえば Anders, 2003; Burrows, 2004）。その中でも特に日本法人で BCG 部門を立上げ、同部門の責任者であった、元日本 HP 常務、中司恭氏（以降敬称略）の文献（後藤・中司、2003）は BCG の当事者のエスノグラフィーと位置付けることができる。また HP の最大のライバル企業の DEC に関する文献（たとえば Kunda, 1992）は HP に密着したデータから得られる概念と比較し、対極、類似或いは援用可能な概念を得られる可能性がある。

調査は、BCG の挑戦的文脈形成における役割を想定し面接の目的を設定、それにふさわしい候補者を探しだし（理論的サンプリング）、BCG 責任者（中司）、採用責任者を含む 5 人との面接を個別に実現した。面接は筆者が行い、目的を説明の上、各々の同意を得てボイスレコーダーに録音、逐次録化して分析を行った。加えて、筆者が参与観察の機会を得ていた QC サークル活動の資料（YHP, 1985）、HP WAY に関する社員教育用冊子（YHP, 1987）が手元に残り、同社の取り組みを異なる側面から裏付けることを可能にした。

⁶¹ HP は計測の分野で競争優位な位置にあったため、日本でも定価販売、現金取引、直接販売のセールスポリシーを適応した。これは日本の商業市場への適応の障壁となった。

⁶² 第 3 章で詳述した。

このように「HP 日本法人 BCG 部門の挑戦的文脈形成」にかかる事実は、面接調査から得られる情報を核としながら、文献・文書、観察の「複数の証拠源の収斂」(Yin, 1994, 邦訳, pp. 124) によって構成概念の信頼性を確保することが可能になるものと考ええる。

4.2 HP のビジネス

まず HP のビジネスの変遷を振り返り整理しよう。それは、①伝統的な電子計測の時代、②計測制御からコンピュータ事業へ踏み出し、その適応領域を拡大していく時代、③UNIX によりテクニカルユースとビジネスユースが統合される時代、④Windows・インテル標準の時代、の四つに区切られる。

4.2.1 電子計測器の時代

HP の第一のフェーズでは、製造業の研究開発や生産工程に、卓越した技術による先進的な電子計測器を供給し、圧倒的な競争力を築き上げ、HP の伝統を形成した。競争優位がもたらす高収益経営は HP に継続的な成長をもたらし、HP スタイルの経営を強化することに貢献した。HP は特定市場の勝者であり、人材は製品別事業部門の電気工学専攻者が HP の成長をリードした。

4.2.2 コンピュータの時代

HP の第二のフェーズでは、コンピュータ事業により成長が加速する。特にテクニカルコンピュータは電子計測器や出力装置との連携を独自の技術⁶³で実現し、顧客の計測の自動化に貢献した。コンピュータ事業のなかでも BCG はテクニカルコンピュータ部門(TCG)とは、市場、適応分野、さらには商習慣も異なるため、別の体制で設立される。テクニカルコンピュータは、電子計測器の利用者の便益向上と言った継続的イノベーションの側面が強く、競争優位の電子計測器に伴走しながら HP の成長を牽引した。特にエンジニアのパーソナルデスクトップを提供する製品は汎用パーソナルコンピュータの出現に大きく先駆け、先進的で競争優位を獲得した。

一方ビジネスコンピュータは「慣れない商業市場に進出し、IBM のメインフレームビジネスとの直接競合することになる」(Packard, 1995, 邦訳, p. 115) ため、二人の創業者が参入を躊躇していた領域で、IBM、DEC の後塵を拝した。それは HP にとって非継続的で、結果的に後の HP のビジネススタイルを書き換える破壊的イノベーションだった。この時代の人材は製品別事業部門のエンジニアが中心となり HP の成長をリードした。HP3000 では限定的に人材の主力が電気工学専攻者からビジネス系人材へシフトが試みられた。1980 年代初頭には、スーパーマイクロテクノロジーと UNIX を搭載したエンジニアリングワークステーション (EWS) が登場し、汎用プラットフォームとして、後にビジネスユースにも適用されていく。概ねこの頃が、HP が卓越した企業として注目され、称賛を浴びた時代である。

4.2.3 UNIX によるテクニカルとビジネスの統合

HP の第 3 のフェーズは、UNIX によるオープン化の潮流に始まる。1980 年代後半には UNIX を搭載する EWS の技術が、サーバーコンピュータとして展開され、テクニカルとビジネスの二つの概念を製品としても、企業向けコンピュータ事業として統合することになる。この時期、独自技術で顧客を囲い込んだメインフレーム (IBM、DEC) は、オープン化、ダウンサイジングが進展する影響を受け、凋落の傾向をたどり、一方 HP はこの新分野で新興勢力のサン・マイクロシステムズ、アポロコンピュータと拮抗した競争を強いられる。UNIX サーバーのビジネスへ

⁶³ コンピュータと電子計測器との接続を容易にする独自のインタフェース技術は HP-IB (Hewlett-Packard Interface Bus) と呼ばれ、IEEE488 標準規格として普及した。

の利用拡大に伴い、エンジニアが主導する製品別マーケティングから、顧客の業種・業務に照準をあてたビジネス主導のマーケティングへ変容する。

4.2.4 Windows・インテル標準の時代

第4のフェーズが今日存在するHPの姿である。1990年代後半以降、コンピュータ製品の小型化と低価格化、コモディティ化が進み、今日ではインテルとマイクロソフトアーキテクチャがUNIXサーバーを圧倒する。1990年代には既に、HPでもプリンター等のイメージング製品は中核ビジネスになっていた。PCもコンピュータ事業の主力になるものの、HPのPCはDELL、COMPAQの後塵を拝した。1999年、これまでの生え抜き人事を脱し、フィオリナをCEOに外部から招聘したHPの人事は市場を驚かせた。同時期、HPの伝統事業である計測は、アジレント・テクノロジーとして分社の道を歩む。2002年COMPAQを買収し、HPはまさに世界のコンピュータメーカとなる。

4.2.5 分析の焦点

HPの歴史的変遷の四つのフェーズのうち、本章の分析対象は第二のフェーズである。それは第一から第二のフェーズへは継続的な変遷を遂げているのに対して、第二から第三のフェーズへの移行は断続的で、大きな構造の変化を伴っているからだ。第二のフェーズにあってその変化を媒介し、第三のフェーズへ橋渡しをしたのがBCGである。BCGが触媒となりもたらした変化とは、エンジニアを中心にした計測制御とそれに付随するテクニカルコンピュータの文化をビジネスに統合し、企業向けコンピュータ事業のひな型を構築したことである。それは、伝統分野を分社で外に切り出し、今日のHPの一つのビジネス基盤を、結果的に創発したと筆者は捉えている。

4.3 HP社BCGの分析

4.3.1 調査対象の概要

日本法人がビジネスコンピュータの販売に乗り出したのは、中司の著書、中司ら関係者の記憶から、HPの会計年度で1978,9年頃と思われる。HP3000の発表が1975年であり、それから数年遅れての日本市場進出となる。中司は「BCGをやったのは3年」と明言しているので、BCGが部として存在したのは1981から1983年の3ヶ年である。BCGでは本格的に日本市場に進出するため、これまでの電気工学専攻者中心の採用を、中司の提案で文系中心に変え（中司は「クビを覚悟で社長に直訴」と振り返る）、1982年には18名の文系新人を獲得して、営業、SE、マーケティング要員の育成にあたった。その後も、BCGは別の形を残し、テクニカルとビジネスの統合が進む。調査対象者への聞き取りは概ねこのような期間の振り返りになる。

まず面接調査対象者のサンプリングの理由、位置づけを示そう。面接の候補者としては、BCGの責任者で、当事者としてのエスノグラフィー（後藤・中司, 2003）の執筆者である中司、BCG立ち上げに関して電気工学専攻者中心の採用方針の転換を実施した人事部門責任者、文系新人の教育を買って出て推進したSEマネジャー、BCGの日常の組織生活を捉えるための中間層のリーダー（結果として営業マネジャーを選択した）とフォロワー（新人SEを選択した）の設定をめざし、候補者との伝手を辿った。面接の実施に先立ち、日本法人の社史を入手することができたので、事前に目を通すことができた。

2010年6月、筆者は、日本法人のビジネスコンピュータ参入当時、人事部門の採用責任者だったM氏（以降M）に面接とは別に会う機会があり、その際の立ち話と後日に設定した面接から、電気工学中心の採用を転換し、文系新卒者を積極採用し、これまでの本社業務や管理的業務に加え、営業やSE等の新しい事業の最前線にあていく背景を聞くことができた。Mの話から、当時の経営層は、従来の電気工学を中心とする採用基準の変更に躊躇

する向きがあったが、それを後押ししたのが「新人教育は俺に任せろ」と役割を買って出た BCG SE マネジャーの A 氏（以降 A）の存在だ。中司との面接は M に、A との面接は中司に、それぞれ橋渡しを依頼し実現した。

高業績の YHP の中であって「唯一のお荷物」だった BCG で、不利な状況と厳しい業績にあった組織の中間マネジャーやフォロアーがどのような相互関係を構築していたかを把握することが必要である。営業マネジャーの人选を中司に依頼し、その仲介で、既に HP を退職し、中堅独立ソフトウェア企業の副社長を勤める K 氏（以降 K）との面接が実現した。フォロアーとの面接は、当時新人 SE の I 氏（以降 I）から協力を得て、M、中司に先立って面接を済ませていた。

面接調査は、2010 年 5 月から 2011 年 1 月にかけて、新人 SE の I、採用責任者 M、中司、営業マネジャー K、SE マネジャー A の順に実施した。A との面接及び社史掲載のインタビュー記事の精査により、データの理論的飽和を得たと判断し、面接調査は A を最後とした。

4.3.2 分析結果の全体像

分析結果の全体像とカテゴリ階層図を、図 4-1、図 4-2 に示そう。

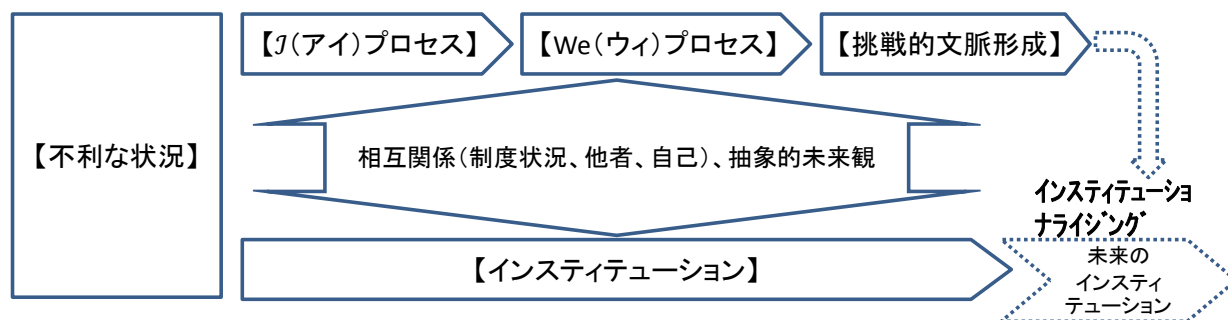


図 4-1：不利な状況における挑戦的文脈形成プロセス

上位カテゴリ	中間(媒介)カテゴリ	下位(抽出)カテゴリ
【不利な状況】	—	内に向けた伝統との相克 外に向けた製品・市場劣位
【インスティテューション】	文化的意図・規範	信頼と自由の規範 統制された文化(Kunda, 1995) ゆるいマネジメント
	業務執行形式	HPWAYを重視する採用条件 学習機会を供給する組織 ・権威者による育成体制
	文化的統制	業務執行形式へのN強調文 文化的側面<信頼規範>へのP強調文
		他者への信頼(縦方向) 公式組織のヒエラルキーを超えた他者関係
【I(アイ)プロセス】	状況・制度関係	固有文脈 ・経験のポジティブな意味付け ・自己を操作する興味、関心、嗜好、正義等 ・興味、楽しみ、喜び、誇り ・敗北体験 ・受容/回避の葛藤
	他者との関係	ゆるいマネジメント ・相手を信頼するマネジメント(相互信頼の促進) 学習機会を供給する組織 ・学習機会を通じた相互関係
	自己との関係	他者への相互信頼(横方向) 公式組織の役割を超えた他者関係 遊・学一体
	自己との関係	固有文脈 ・集団に所属する喜び ・制度信頼が促す誇り ・自己と一体の他者関係
【挑戦的文脈形成】	インスティテュショナルライズ	抽象的な未来観 次世代制度の創造

図4-2：カテゴリ階層図

【不利な状況】は本章の問題意識の所与のものと位置づけられる。それは計測器分野の卓越した製品を R&D 等の技術系市場で、圧倒的な競争優位を確保していた HP の伝統の「有利な状況」と対極に位置する。【不利な状況】とは、外には、日本市場への機能適合性と競争環境における製品・市場劣位と、内には、競争優位な計測器で確立された HP の伝統的な業務執行形式を新領域に適応する相克を指す。【不利な状況】から【挑戦的文脈が形成】されるプロセスは、【I(アイ)プロセス】【we(ウィ)プロセス】の二つのプロセスがそれぞれ【インスティテューション】とかかわり合いながら他者および自己との関係性を形成するプロセスである。

以降【不利な状況】から【挑戦的文脈の形成】までを構成するカテゴリ、【インスティテューション】【Iプロセス】【weプロセス】【挑戦的文脈形成】について各々節を設け説明し、最後にリーダーシップを巡るディスカッションを展開しよう。【不利な状況】については既に説明した。

4.3.3 インスティテューション

【インスティテューション】は二つの側面を持つ。一つは公式組織の構成員に対して業務の執行形式(組織、規程、標準、システム)を提示し、日常の組織における定型的な手続きとプロセスを構成する側面であり、もう一方は個人や集団の行為に影響を与える文化的な意図、規範であり、人々の行為の集積により組織を維持或いは変容・変革させるものである。

この規範は、たとえば、従業員への信頼を「(私は)数多くの規制や手続を決めて、それで人々を拘束するのではなく、人々を信頼し、その自主性を重んじて行う」「(私は)従業員は、何から何まで指示を受けなくても、個人の自由なやり方で仕事を正しく遂行できると信じている」「(私は)こうすることが従業員にたいして、やりが

いのある重要な仕事への参画の機会を与えることになると考えている」(YHP、1987)と、一人称で語られ、二人称に向ける義務構文や使役構文ではない。

面接調査から HP の組織構成員と強くかかわる【インスティテューション】として、HP WAY を核とする〈信頼と自由の規範〉、その規範に裏付けられる〈ゆるいマネジメント〉、そして人々への〈学習機会を供給する組織〉の三つの概念が抽出された。この三つの概念に沿って検討を進めて行こう。

第一の〈信頼と自由の規範〉は HP WAY といわれる価値観に組み込まれた中核概念である。それは Kunda (1992) が HP の最大のライバル企業の観察から発見した「統制された文化」として位置づけられる。〈信頼と自由の規範〉はヒューレットとパッカートの 2 人の創業者の経営思想を埋め込んだ規範であり、従業員に対する絶対の信頼を基軸とする。この規範に基づき個人は、組織から信頼のまなざしを注がれ、自由なやり方が尊重される。さらにこのような文化は、人々が相互に信頼しあい尊重しあう関係性を醸成した。〈信頼と自由の規範〉は〈ゆるいマネジメント〉と相まって個人の固有の文脈に文化的側面の【インスティテューション】に対する絶対的信頼を刻み込むことに成功した。すなわち HP が従業員に注ぐ〈信頼と自由の規範〉は〈ゆるいマネジメント〉の実装によって、従業員と【インスティテューション】の文化的側面との間の縦方向の相互の絶対的信頼を構築すると共に、組織構成員間の対人的相互信頼（ヒエラルキーを超えた縦横の相互信頼）を促していた。

〈信頼と自由の規範〉の個人の受容は採用に遡って現れる。採用責任者だった M は「まず HP WAY でやっていけるか、そこを重視した」と、HP WAY への適応を重視する姿勢と、「何か一つ良い所があれば、採用した」と語り、人の優れた、ポジティブな側面に目を向ける姿勢が見られる。それは従業員が信頼と自由の規範へ適応し、同化することを人的要件とすることで、【インスティテューション】の規範的側面を強化する。

第二の〈ゆるいマネジメント〉とは個人の自由なやり方に任せる人への信頼の概念である。たとえば中司は「HP3000 なんか全然関係ない(TCG 製品の)9000 だけでシステム提案をした」営業担当者の取った、部門業績にも個人業績にも貢献しないこのやり方を称えた。それは個人に委ねられた信頼に、一営業担当者が最善と信じる自由なやり方で答えたものだった。このような逸脱ともいえる BCG の人々の行為の蓄積が、後に TCG の人々に「なるほどコンピュータっていうのはこう売るのか」と言わせるようになる。

また HP の〈ゆるいマネジメント〉は結果的に、初年度に 55 台の HP3000 を販売するといった公式組織の目標の未達成を許容し、併せて「システムの時代が来る」といった中司が捉える〈抽象的な未来観〉も許容した。そして制度が許容した〈抽象的な未来観〉は中司の〈ゆるいマネジメント〉を支えた。事実、中司は「俺たちが目指すのはもっと先。だから数字（単年度の受注目標の達成度）のことは言わなかった」と振り返る。営業リーダーの K、新人 SE の I も「ジャイさん（中司のニックネーム）は（数字のことは）何も言わなかったけれど、苦しいのはわかっていましたよね。気持ちわかるから、尚更何とかしなければ、と頑張りました」（K）、「新人ってこともあったかも知れませんが、数字のことはまったく言われませんでした」（I）と、それぞれ振り返る。

このようなくゆるいマネジメントの実践を中司は「数字、数字ってそれだけでいいんだろうか、もっと大切なものがあるんじゃないか、そんな思いがあった」と振り返る。それは敗北体験⁶⁴という中司自身の固有の文脈と、人を信頼し、敗北を許容し、挑戦を促す HP の【インスティテューション】との相互関係によって裏付けられていると思われる。

⁶⁴ 中司は自身の著書（後藤・中司 2003）及び筆者のインタビューで 4 度の敗北体験を語る。最初は HP の生産管理方式を横河電機に導入すべく挑んだ生産システムの構築が頓挫する。YHP へ出向し、HP で業務経験を得た後、横河電機に戻り、米国 CAD ソフトメーカ（GSI）との合弁の立ち上げに携わるが、GSI と横河電機間の信頼関係を構築できずに、頓挫する。中司は、GSI は HP の信頼文化とはまったく対極的な社風を持つと振り返るが、この体験が HP WAY への共感を得る契機となる。YHP に転じた後も、BCG、アジア PC と敗北体験を重ねる。

最後に〈学習機会を供給する組織〉の側面に目を向けよう。HPは「ひとりひとりが伸び伸びと仕事ができ、もてる才能を十分に発揮できるようにするために、作業環境には特別な配慮が必要」(YHP, 1987)という信念を持つ。この信念の元に、組織は人々に様々な経験と学習機会を供給している。

その一つが教育制度である。HPのような研究開発型企業にとって技術教育は重要な課題である。技術的権威者による教育制度は、YHPの特徴と言える。伝統領域では技術部長の名前Yに由来する「Y大学」が技術系新卒者の公式な教育制度として確立され、シンボリックな存在となっていた。同様にBCGでも、YHPの社内システムの構築に携わったSEマネジャーのAは様々な節目で「Aさんが何とかしてくれる」と頼りにされる。このAが「新人教育は俺に任せろ」と教育を買って出て、BCG部門の教育体制が新たに確立された。

教育制度と併せて、新人にも経験から学ぶ実践の機会が供給される。それには実践の権威者が後ろ盾となっている。それは新人SEだったIが一人一人の名前を挙げて語る「尊敬できるすごい人たち」の存在である。「すごい人たち」は頼れる対象であると同時に、新人の目標となり、自立を促す存在でもあるように思われる。

4.3.4 I (アイ) プロセス

【I プロセス】は行為主体を一人称単数、すなわち自己の主體的な行為として状況を受容していくプロセスである。それは、①状況・制度、②他者、③自己、との相互関係から構成される状況の自己受容のプロセスである。

(1) 状況・制度との関係

人は【不利な状況】に組み込まれたり、かかわりを持つ場合、第三者的な視点に立った批判的な〈N 強調構文〉によって現状をネガティブに認識して、自己と状況とのかかわり方を把握する⁶⁵。

BCGの場合、その批判的な〈N 強調構文〉はHPの伝統に支えられる【インスティテューション】の業務執行形式に向けられた。コンピュータ事業部長は「計測器の伝統的なやり方ではコンピュータのセールスはダメなのにそれがどうもよくわかっていない」(社史)と組織の既存の業務執行形式を批判する。志願して横河電機からYHPに戻りBCG部門を担当することになる中司も「とんでもないものを押し付けられた。どう考えても負け戦だな」と当時の【不利な状況】に対する批判的な受け止め方を振り返る。

BCGでは、状況に向けられる批判的な〈N 強調構文〉の一方で、文化的側面としての【インスティテューション】をポジティブに受容する肯定的〈P 強調構文〉が併用される。今回の調査で面談機会を得た人々は、今日もなお相手を信頼し、理想を肯定し、それを信じている人々だった。既にHPをリタイヤした今も、HP WAYを信じ、それを誇りとし、それに則って生きているように思われた。パッカードのエピソードを交え「社会への貢献、従業員への貢献」を強調するやり方に触れ「その考え方が一番健全っていうか、好き」(新人SE、I)、「数字だけで縛っていいんだろうかと疑問を持ち始めた時、やっぱりHP WAYだった。それを貫くのはなにか、やっぱり人だ」(中司)、「結果的にHPのやり方が正しかった」(営業マネジャー、K)と、一様にHP WAYに支えられた人への信頼を重ねる【インスティテューション】の文化的側面を肯定的に捉えている。

(2) 他者との関係

調査から自己受容を促す他者との関係性を見出すことができる。【不利な状況】を自己受容する場合には、他者からの影響に依存するところが大きいだろう。人は自律的であると共に他者によって動かされる側面は否めない。たとえば、それは他者からの励ましや支援、説得といったあらゆる他者との関係性に見ることができる。

⁶⁵ 筆者が別に参与観察の機会を得ている情報通信サービス業A社でも、コンシューマ事業部門と法人事業部門の間では相互に組織境界外に向け批判的且つ二項対立的な「あいつら」「(相手部門名を指し) ○○なんか」といった日常言説が観察された。

中司の場合は、横河電機の当時常務だった横河正三が支援的な後ろ盾となっている。実務においては「骨を拾う」「背中を押す」存在である。実際、中司は「いざとなれば正三さん、俺の後ろにいてくれるっていう、あれがあったからね。あとは何とかならあ、ってあったんだろうね」と語る。それはヒエラルキーを超えたインフォーマルな縦方向の対人信頼に支えられているように見えた。

横河正三が中司にとって支援的な他者関係（二者関係）を築いたのと同じように、BCGの各メンバーも同様に中司をはじめとする支援的な他者との関係性を獲得していた。新人SEのIは「すごい尊敬できる人はたくさんいた。XさんにしろYさんにしろ（中間リーダー層の人名を挙げ）、変っているとか、すごいっていうのはあった」とヒエラルキーを超えたインフォーマルな縦方向に近い他者の影響を挙げる。先に触れた営業マネジャーKが語る中司との関係性は、公式組織図の線分によって結合された関係性以上に、信頼の絆が、Kの自己受容を促進することを示唆する。この横河－中司－Kの一連の時空を超えた縦方向の信頼の関係性は、リーダーとしてのKが、自部門の部下にとっても、ヒエラルキーを超えた縦の信頼でつなぐ支援者であることも示唆している。それは「すごい仲間意識があるから」「チームが輪になっちゃうんで」と「仲間」「輪」を強調するKの語りに「上一下」のメタファーが存在しないことに現れている。

(3) 自己との関係

経験によって紡がれた自己の固有の文脈が行為の選択を支配する。【不利な状況】は【Iプロセス】にあって、自己の<経験のポジティブな意味付け>と、個人の背景に潜む固有の文脈に照らして受容（対極的な場合は「回避」）の選択がなされる。

HPの組織構成員の制度に対するポジティブな捉え方は、自らの経験の意味付けにも及ぶ。中司は【不利な状況】に埋め込まれつつも、たとえば「社長も、ジャイは（横河）正三の秘蔵っ子だから、遠慮があったんじゃないかと思う。それもラッキーだった」「ラッキーだったのは、今でいうきっちりとしたビジネスプランは求められず、Cさん（営業本部長の名前）も、そのへんになってくると、よう判らん、やらせるしかないんじゃないか、そう言う雰囲気だった」と、状況を批判的に捉える反面、自身の置かれた立ち位置を、頻繁に「ラッキー」という形容詞を用いて、自己の経験に<ポジティブな意味付け>をする。

また新人SEのIも「僕は最初から客先に常駐で突っ込まれてパッケージの適合度が低くてすごく苦労した」「所帯も小さいからなんでもやらなければいけなかった」「ネットワークもやらなければいけなかった」と、いくつもの状況を被使役的な義務構文によって語る反面、自らの経験を「楽しかった」と受け止める。Iは筆者との面接において「楽しい」という形容詞を最も頻繁（9回）に用いて自己の経験に<ポジティブな意味付け>をする。

SEマネジャーのAは、筆者との面接において自身の業務的な状況の説明に「フォートコリンズ（コンピュータ製品を担当する事業拠点）に行って250（製品名）見たら、いいんだよ。タッチパネルで、ファイルベースが最初からDB。これいいなーって言って遊んでた」と製品の検証業務に「遊ぶ」と言った感覚を持ち込む。

このような経験の<ポジティブな意味付け>に基づく価値基準は個人の背景に潜む固有の文脈に依存する。それは個人の興味、嗜好、正義等を個人内過程にあって自己を操作するものといえる。このような「楽しい」「遊び」或いは対極的には「生存をかけた」⁶⁶と言った個人の経験を背景にした主観的な固有の文脈が、状況の自己受容にかかわっている。

(4) 【Iプロセス】の完結

⁶⁶ たとえば、秋澤（2006）は、歴史ある呉服問屋の経営を「生存をかけた経営戦略」として記述する。

BCGを巡る「不利な状況」は業務執行形式を批判的に捉える〈N強調構文〉により認識された。一方では人々は〈信頼と自由の規範〉をポジティブに受容する〈P強調構文〉により捉えていた。この間で生じる相克と葛藤は、公式組織のヒエラルキーを超える他者との関係によって背中を押され、自己の経験にポジティブな意味付けをする固有の文脈とが交錯しつつ、状況を自己受容し、一人称I（アイ）を主語にする肯定文「やるしかない」「やってやろうじゃないか」を形成し、不利な状況の自己受容が促進される。

4.3.5 we（ウィ）プロセス

【we プロセス】は対人的結合を主観的に認識し、自己と一体となった他者との関係を形成するプロセスで、一人称複数形の修辞形式によって捉えられる概念である。それは【I プロセス】と同様に、①状況・制度、②他者、③自己、との相互関係から構成される。

(1) 状況・制度との関係

【we プロセス】では「信頼と自由を重んじる制度」に実装される「相手を信頼するマネジメント」が対人的相互作用を促進している。「相手を信じるマネジメント」はここでは〈ゆるいマネジメント〉として、制度と中司個人の固有の文脈の交差するところに表出している。それは、大学では山岳部だった中司が「最後はスポーツマンシップ」と体育会のメタファーを用い「目に見えないもの」「人間の絆」を強調する個人の固有の文脈が〈信頼と自由の規範〉と相互に呼応して、人々を相互に結びつけ、自己と一体となった他者との関係の形成を促している。またその自己と一体となった他者との関係が、BCGと言う集団の制度化を促進し、人々の【インスティテューション】と他者に対する信頼を一層強化しているように思われる。

HPの【インスティテューション】は〈学習機会を供給する組織〉としての側面があった。その制度が供給する公式の学習機会の一つにQCサークル活動がある。YHPのQCサークル活動は、HPの品質向上にも顕著な貢献をもたらし、YHP社員の誇りになっている。このような人々の制度信頼に加え、学習機会自体が集団内の相互の横方向の信頼を創りだす。目に見えないものを尊重し、アンチQCを自称する中司も「社内のQC監査があった時、お前のところはチームワークがよろしいと言われた時はうれしかった」と、制度が供給する学習機会としてのQCサークル活動が、人々を結びつけ、チーム形成を促進することを認める。

(2) 他者との関係

調査から公式の役割を超えた横方向の相互信頼が見出せる。前項であげたQCサークルは横方向の相互信頼の醸成に貢献するのと併せて、相互学習の場として機能する。そこでは実践者が実践的学習を通じて、集団の意義、目的を参照しながら、課題の解決に取り組む姿がある。

たとえば営業を支援する女子社員⁶⁷のQCサークルでは、営業担当者の顧客対面時間を増やし、受注業績の向上に貢献するために、電話による顧客応対を自己完結することを目指した。この活動では、先輩社員による新人の育成、顧客応対の完結度を向上させるための相互学習、自己の分掌を超える領域の知識習得、他部門との支援関係の構築を実現した（YHP, 1985）。

この過程で制度的な業務執行形式であるQCサークル活動が、営業セクレタリという公式な役割を超えるメンバー間の相互支援と相互学習を生み出し、チーム内のインフォーマルな相互の関係性を強化している。また、公式

⁶⁷ 当時は男女雇用機会均等法施行（1985）以前であり、営業部門の事務的業務には女子社員がその職にあたった。YHPでは営業セクレタリと呼ばれた。

なチーム間の役割分担においても、その支援関係の質的な変化をもたらし、従来の SE と営業担当者の公式な役割と支援関係に、営業セクレタリが公式職務を超えて、自発・自習により介在するようになった。このことは、インフォーマルな他者との相互関係がチーム内の成員関係を強化するのみならず、チーム間の協力的な支援関係もが、公式な役割を超えたインフォーマルな他者との関係性によって構築され、強化される可能性を示す。

また個人の遊びや楽しみが相互学習機会を通じて他者との関係の中に溶け込み〈遊・学一体〉の集団内の相互関係を生み、自己と一体となった他者との関係を強く促進している。BCG における文系新卒者の教育はまさに〈遊・学一体〉の場となった。新人教育を買って出た SE マネジャーの A は「1 年もかけてコンピュータテクノロジーを教えた。確かに野球は強いよ。だけど何も知らない、何しろできない。教えるのはクラスルームでやる。夜になると必ず（飲み会）やっている。そういうのは奨励していた。それが良くなるからね。それで教室は 24 時間 365 日開けて、必ずチューターをついていた」と、新人教育を遊びと学習一体で進めていたことを語る。

この〈遊・学一体〉は新人教育に限らず、実践の中にも見出すことができる。新人教育に〈遊・学一体〉を持ち込んだ A は、しばしば新製品の検証等の先端的な業務においても「遊んでた」と表現する。その「遊び」は技術的な関心事の充足や業務の側面に留まらず、実際の交友の側面を含んでいる。SE マネジャーの A は「みんな状況良くないの、わかっているんだよ。だから俺が上から呼ばれるだろ。すると、みんな俺が戻ってくるのを待ってるんだよ。戻ってきたら、A さん、麻雀やろう、って誘うんだ。しょっちゅう麻雀やっていた」と述べながら、遊びと実践が一体の、公式な役割を超えたインフォーマルな他者との複合的な関係性（多者関係）を強調する。

(3) 自己との関係

公式な役割を超えた関係性、〈遊・学一体〉の学習は、役割を超えた横方向の信頼を個人内に構築する。この信頼が相互に結合されることを個人が主観的に認識することで、人は他者との結合を「一つの輪になる」（営業マネジャー、K）と感じるであろう。

公式な役割を超えた〈遊・学一体〉の学びは実践との境界を持たない。それは自己の固有の文脈の中に、集団に所属する喜びを刻み込んでいる。供給される学習機会も、世界初、日本初と新規性に富み、喜びは誇りに昇華する。新人 SE の I は「ネットワークとかデータベースが先進的で、良いものに違いないという信じ込みがあった」と語る。SE マネジャーの A が先進的な検証業務を「遊び」と捉えるのも誇りを現しているのかも知れない。〈信頼と自由の規範〉に支えられる制度への信頼に加え、〈遊・学一体〉となった学びと実践の場、さらには新規的な技術を生み出す組織、その技術に触れ習得する〈学習機会を供給する組織〉への、重層的な信頼が、自己の固有の文脈に、自己と一体の他者との関係性と個人の喜び・誇りを刻んでいる。

(4) 【we プロセス】の完結

【we プロセス】は〈信頼と自由の規範〉を〈ゆるいマネジメント〉として実装することで、個人間の相互作用を促進し、個人の制度信頼、他者への信頼を強化した。遊・学一体で行われる学習と実践の機会が人々の制度信頼を促進すると共に、公式の役割を超えた他者への相互信頼を構築し、その関係性を強化した。

4.3.6 挑戦的文脈の形成

公式な役割とヒエラルキーを超えたチームでは、手間をかけて他者を支援しあい、面倒で困難な課題に取り組む「挑戦的文脈の形成」が萌芽している。この挑戦的文脈を BCG の実践に結びつけていくものが〈抽象的な未来観〉であり、〈信頼と自由の規範〉を支える〈ゆるいマネジメント〉が〈抽象的な未来観〉を許容する。

中司の示した未来観は「俺たちが狙っているのはシステムなんだ」とシンプルで抽象的だった。「絶対システムの世の中になると。僕と A（SE マネジャーの名前）の二人でシステムシステムって言って」と中司と A 相互の経

験が交差する所に現われた共通の未来観を振り返る。中司とAの共通の未来観は中司一方に依存したものではないように思われる。それは二人の異なる固有の文脈の中で、脈々と受け継がれる経験が、いまBCGの不利な状況で出会ったものだからである。

中司は、YHP、横河電機で、HPから学ぶべき生産管理システムに携わった。SEマネジャーのAは、YHPの業務システムの導入に携わり、IBMユーザであったYHPのシステムをHP3000に切り替え、YHPのビジネスをシステムから支えた人物である。二人の未来観はどちらから一方に浸透させたり、ビジョンの徹底を図ったりして創り出されたものではない。コンピュータとシステムを通じて社会を創造するという世界観が、二人の異なる固有の文脈の中に刻み込まれたものだったに違いない。中司たちが掲げたシステムはYHP或いは横河電機の中では通常得難い、異質の未来観だったといえる。

営業マネジャーのKも、別の日本企業でコンピュータの営業に携わりシステムの概念は既に持っていた。しかし既存のコンピュータメーカにあっては、システムと言った世界観は既に日常化されたごく平凡なもので、未来観としては成り立ちえないだろう。YHPの中にあって、また中司との出会いがあってBCGのビジネスを見据える時、〈信頼と自由の規範〉に支えられる文化との交差も相まって、初めてシステムに向ける世界観を未来観に焼き直すことができたのだろう。

HPの〈信頼と自由の規範〉を支える〈ゆるいマネジメント〉が許容した「俺たちの考えていることは、もっと先」という〈抽象的な未来観〉は中司、SEマネジャーA、国内コンピュータメーカよりYHPに転じた営業マネジャーK、そしてビジネスコンピュータをキーワードに伝統の変革に立ち会おうと集まった新人達、BCGに所属する一人一人の異なる文脈の交差するところに存在した。そして〈ゆるいマネジメント〉が【不利な状況】におけるBCGの【挑戦的文脈形成】を後押ししていた。それはBCGが存在しなくなり、HP3000の製品価値が使命を終え、10年以上の長い時間を経て、新しいHPの次世代の【インスティテューション】に繋がっていった。HPは1990年代のビジネスUNIX、それに続くWindows・インテルアーキテクチャによる企業向けコンピュータの分野において世界のリーディングカンパニーの地位を獲得した。当時のHPにあって「ジャイさんの所の新人は失敗作だった」（中司）と揶揄されたが、そのメンバーの多くが後のHPの経営を支えてきたことも、中司は「6人のBCG出身者がHPの役員として経営を支えている。時代が証明してくれた」と受け止める。

4.3.7 リーダーシップを巡るディスカッション

HPの〈信頼と自由の規範〉は〈ゆるいマネジメント〉によって次のような重層的な信頼の相互作用を創り出す。それは、①制度の個人に向ける信頼と、個人の制度に向ける信頼が相互に作用しあい、②制度と個人間の相互信頼が、個人の他者に向ける信頼を促し、③個人の他者に向ける信頼が、個人間の信頼の相互性を促し、④個人間の相互信頼がヒエラルキーと境界を超えた縦横の信頼と協力関係を促す、重層構造をなす。

制度が個人に向ける信頼は、中司を媒介に〈ゆるいマネジメント〉として実践されていた。そこに見るリーダーシップとは〈ゆるいマネジメント〉を通じて、制度、個人、個人間相互に複雑にかかわる信頼構造を構築して行く活動と捉えることができる。それは理念を浸透させたり、部下を養ったり、指導するというのではなく、その組織に集う構成員の相互の出会いの中で、各々の固有の文脈の交差を発見し、承認し合い、蓄積して行く活動のように思われた。それを可能にしたのが、HPの場合、組織の公式性を超えた「形式ばらない（インフォーマルなコミュニケーション）」（YHP、1987）であった。

中司は「広い意味でのリーダーシップ」（後藤・中司、2003）を今も模索する。それは「リーダーだって半分の確率で間違える」と語り、指示、命令、指導といった従来の「上一下」のメタファーによって支えられる二項対立的な二者関係を超えた概念を示唆している。

中司は、組織構成員一人一人の固有の文脈と相互に出会い、そこに事業的な状況と重ね合わせ、〈抽象的な未来観〉を相互のコミュニケーションによって表出させた。そこで営まれる人々の挑戦的文脈が、未来のインスティテューションを創造し、次世代の人材を育てあげていた。〈抽象的な未来観〉を、自己の役割を超えて、長い時間をかけて創造していくことは、新しいリーダーシップの役割かも知れない。本論文ではそれをインスティテューションライジングと名付け、本章の分析の結果として提示した（図4-1）。

4.4 小括

本章では【不利な状況】から【挑戦的文脈の形成】が促進され組織に集積するプロセスの分析を、HP 社BCG（日本法人）のデータに密着した分析により、説明を行ってきた。それは【不利な状況】を葛藤の中で自己受容を促す【I プロセス】と、自己と一体となった他者との関係を形成する【we プロセス】を経て、【挑戦的文脈の形成】に至る一連のプロセスと、それらのプロセスと個人や集団に影響を及ぼす【インスティテューション】との間の相互関係からなる固有の領域に密着した個別理論として捉えられる。

本章で得た個別理論は、主要な当事者の面接と関連する文献・資料から得た HP 社BCG 部門に限定されたものである。それはデータの分析から帰納的に構築された概念であるため、本章の事例に類似する他の異なる領域についても、一定の範囲で比較のための枠組みとして活用でき、本章の個別理論の対極或いは類似するケースを適用して、実践者は「主体的にコントロールできる理論的足場」（Glaser & Strauss, 1965）を獲得し多様な現象の説明と予測を行う手立てとなるだろう。また、信頼、文化、マネジメント、自己や他者との関係性等の記述は、実践者にとっても理解が容易であったと思われる。GTA に基づく本論文分析の妥当性は第6章で改めておこなう。

次に本章の考察から得られる知見と示唆について触れよう。本章では役割やヒエラルキーを超えた他者との関係性に注目し、挑戦的文脈の形成プロセスの説明を試みた。そこでは従来のリーダーを主体と主語にするリーダーシップモデルとは異なる組織モデルの存在が示唆される。HP WAY はHP の人々の生涯に、今もなお、彼／彼女らの規範として影響を及ぼし続けている。これは経営者の規範言説として捉える経営理念を超えた現象と呈しているといえるだろう。それを本章では異なる人々の固有の文脈の交差、出会いという概念で捉えた。またBCGの分析結果は、これまで戦略論や文化論で解明しようとした「優→勝」「劣→敗」の因果図式の危うさを露にした。優れたものも他面では劣位となりうるし、勝利ではなく敗北が未来に繋がりうることを、本章の事例分析は示している。これらの知見は、これまでのリーダーシップモデルの概念を修正し、再構築する可能性を示唆する。

参考文献

- 秋澤光 (2006) 「歴史ある呉服問屋の生存をかけた自己変容：力をもつことばとしての「経営戦略」」『感性哲学』6, pp. 37-60
- Anders G. (2003), *Perfect Enough: Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett Packard*. Portfolio Hardcover (後藤由季子・宮内とも子訳『私はあきらめない：世界一の女性CEOカーリー・フィオリーナの挑戦』アーティストハウス, 2003)
- Burrows P. (2003), *BACKFIRE*, John Wiley & Sons (瑞穂のりこ訳『HP クラッシュ：「理想の企業」を揺らがした1億ドルの暗闘』PHP, 2004)
- Glaser B. G. & Strauss A. L. (1965), *AWARENESS OF DYING*, Aldine Publishing (木下康仁訳『死の Awareness 理論と看護：死の認識と終末ケア』医学書院, 1988)
- Glaser B. G. & Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか』新曜社, 1996)
- 後藤三郎・中司恭(2003)『ぼくたちが IBM と HP で学んだこと』日経 BP
- 木下康仁(1999)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ：質的実証研究の再生』弘文堂
- Kunda G. (1992), *Engineering Culture: Control and Commitment in High-Tech Corporation*, Temple Univ. Press (金井壽宏監修『洗脳するマネジメント：企業文化を操作せよ』日経 BP, 2005)
- 日本ヒューレット・パカード (1999)『Building a bridge across the Pacific (日本ヒューレット・パカード 1963-1999)』(社史)
- Ouchi W. G. (1981), *Theory Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE*, Addison Wesley (徳山二郎監訳『セオリーZ：日本に学び日本を超える』CBS ソニー出版, 1981)
- Peters T. J. and Waterman R. H. (1982), *In search of Excellence*, Harper & Row (大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社, 1983)
- Packard D. (1995), *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*, Harper Collins (伊豆原弓訳『HP ウエイ シリコンバレーの夜明け』日本経済新聞社, 2000)
- 高橋信夫編(1996)『未来傾斜原理：協調的な経営行動の進化』白桃書房
- YHP(横河・ヒューレット・パカード株式会社)(1985)『第8回 QC サークル全社大会発表資料』
- YHP 教育部(1987)『The HP Way』(社員教育用冊子)
- Yin R. K. (1994), *Case Study Research 2/e*, Sage Publications (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 第2版』千倉書房, 1996)

第5章 事例分析（2）

～DEC をめぐるエスノグラフィー分析～

第5章 事例分析（2） ～DECをめぐるエスノグラフィー分析～

5.1 はじめに

Digital Equipment Corporation (DEC) は1970年代から80年代にかけてコンピュータ産業の卓越した企業の一つとして注目された（たとえばPeters & Waterman, 1982; Rifkin & Harrar, 1988）。しかしながらDECはコンピュータの小型化、オープン化、パーソナル化が進む環境下において「ビジョンを失い、適切な行動を取れず、もはや当時のビジネス状況から時代遅れ」になり、また1980年代まではマスメディアから称賛を浴びた⁶⁸リーダーのオールセンには「自分の価値観に固執した」「ビジョンを見失った」といった批判の矛先が向けられた。Scheinも「DECの終焉」は、このように「単純に語られることが多いが、納得のいく説明を得られることはない」（Schein, 2003, 稲葉・尾川監訳, 2007, 邦訳 p. 11）と従前の因果説明の限界と現象説明の必要性を指摘する。

本章における筆者の関心は、DECの終焉をオールセンのリーダーシップや経営の失敗から捉えるのではなく、同社の人々が構成してきた組織の文脈（分析結果を先に示せば競争的な文脈）の形成プロセスから捉え直すことにある。

DECは既にその役割を終焉し現在は存在しない歴史的な存在となった。本章ではDECを巡る三つのエスノグラフィーの分析を通じて、DECの人々の営み、組織の文脈形成プロセスの理解をはかることにする。一つは、“Engineering Culture”（Kunda, 1992, 金井監訳, 2005）であり、KundaがDECの参与観察によって描き出したエスノグラフィーである。二つ目にはScheinがDECのコンサルタントとして、ほぼそのライフサイクル全体にわたってオールセンに寄り添い、得られたエスノグラフィー、“DEC is Dead Long Live DEC”（Schein, 2003, 稲葉・尾川編訳, 2007）が存在する。三つ目にはDECの歴史的変遷とDECの創業者を中心にした人的構成をジャーナリズムの視点から捉えた“The Ultimate Entrepreneur”（Rifkin & Harrar, 1988, 岩淵訳, 1990）を選んだ。

これらのDECをめぐるエスノグラフィーの分析から、本章では、DECの人々がいかなる個人的、対人的な行為を形成し、相互にかかわりあいながら、どのような現象を産出し、これらの諸現象から如何なる組織の文脈を形成したか、そのプロセスを説明し理解を獲得しうる固有の理論の構築を目的とする。それは「納得のいく説明を得られることはない」（Schein, 2003, 邦訳, p. 11）とされたDECの終焉を、オールセン個人を超えたDECの人々が産出した現象として捉え直す、これまでの経営学が見逃してきた試みでもある。

5.2 DECのビジネス

DECはミニコンピュータのジャンルを築き上げ、継続的な技術革新によってIT産業、コンピュータ産業に大きな足跡を残した。DECの事業領域は生涯一貫して変わっていない。

DECは「分厚いガラスの壁と待機の数日間によって…（中略）…隔たれていた」ユーザが「キーボードとモニターを通じて、マシンと対話」（Rifkin & Harrar, 1988, 邦訳, p. 41）することで、当時のコンピュータの利用構造を劇的に変える創業者のコンピュータ開発に向けたビジョンによって歴史の扉を開ける。

DECは成長の過程で生じたいくつかの危機をトリガーに、成長の節目を乗り越えている。それは同時に創業者ケン=オールセンの経営パートナーの入れ替わり（交替）でもあり、製品の継続的イノベーションの跳躍台にもあたる。このような視点からDECの歴史的フェーズを、Rifkin & Harrarのエスノグラフィーから、①1960年代の

⁶⁸ たとえばRifkin & Harrar (1988) も、『フォーチュン』（1986/10）の記事を引用し「アメリカで一番成功した企業家にのし上げた」と、オールセンの成功を称賛する。ジャーナリストの岩淵（1985）は、DECがオールセンに依存しすぎる面を認めつつも、DECの経営の特徴は「ケンがいてこそ機能する」と称賛し、「自由闊達で、ユーザにオネスティな企業姿勢が続くかぎり、DECは超エクセレントカンパニーへの道を歩み続けるだろう」と論じている（p. 233）。

創業期、②1970年代のPDPの時代、③1980年代のVAX戦略の時代に分けて、そのビジネスの変遷を簡単に捉えておこう（図5-1）。これはScheinが捉えた、バッチ処理の時代、タイムシェアリング（TSS）の時代、クライアント・サーバーの時代にはほぼ対応する。

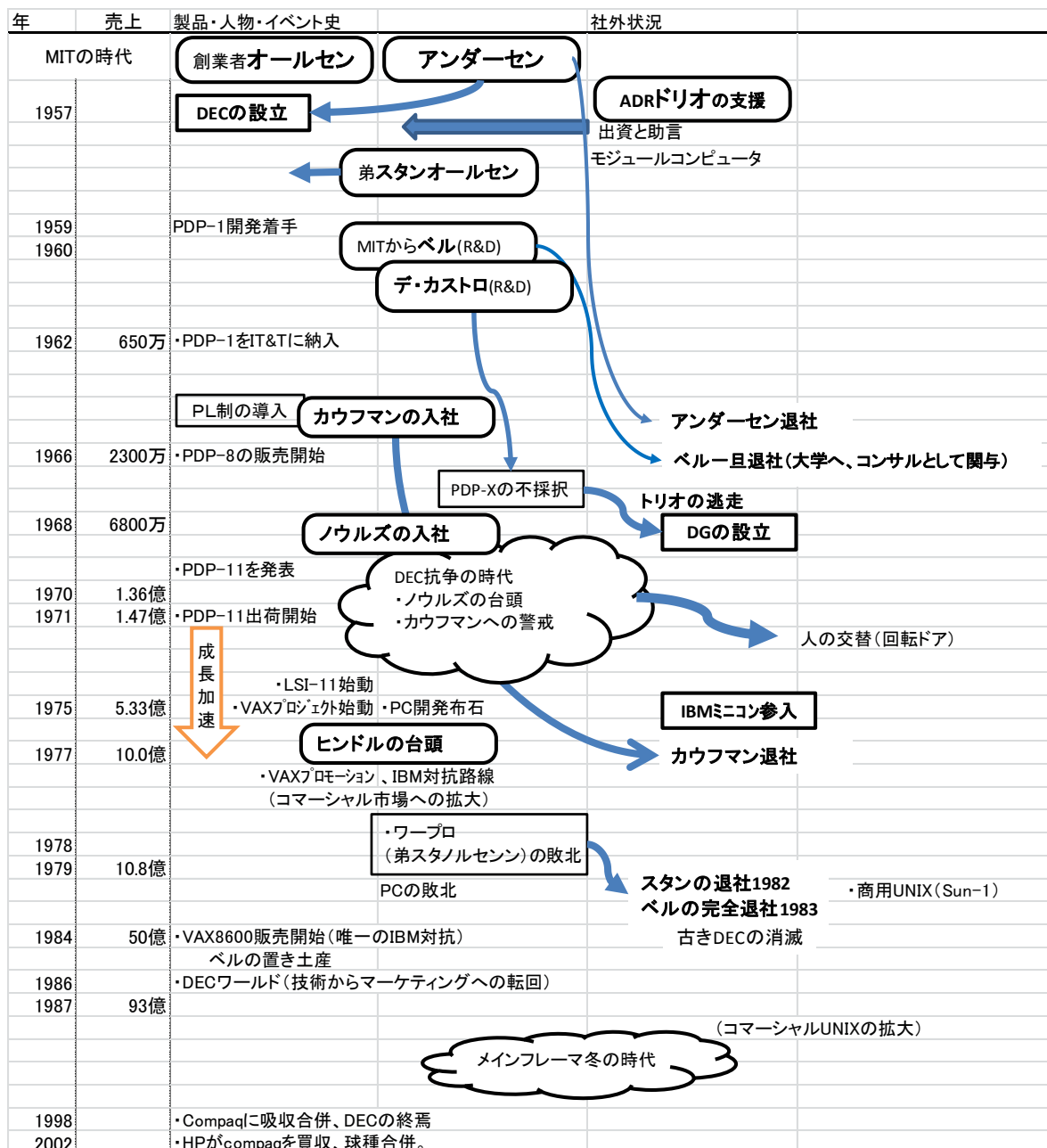


図5-1：DEC年表（人物・製品・成長史）⁶⁹

Rifkin & Harrar(1988)を元に筆者が作成

5.2.1 フェーズ1：創業期から1960年代後半まで

DECの創業者ケン=オールセンはマサチューセッツ工科大学リンカーン研究所に在籍したコンピュータ工学にかかわる研究者である。当時のコンピュータは、真空管からトランジスターへの移行黎明期であり、その開発目的と利用は主に軍用コンピュータの処理能力の向上にあった。「何百万ドルもするコンピュータを、IBMがガラス

⁶⁹ 売上の単位は「ドル」

仕切りの向こう側に納入し… (中略) …個人の手に及ばないそのコンセプトをオールセンは苦々しく思っていた」(Rifkin & Harrar, 1988, 邦訳, p. 13)。オールセンはキーボードとモニターを使ってユーザがより自由な環境でビジネスの利用を実現するコンピュータの未来観を描いた。しかし MIT における研究の主眼は軍用に置かれ⁷⁰、民需用コンピュータの研究は軽んじられた。彼は自身が描く未来観を実現するためには、MIT に限界を感じていた。これが研究者・オールセンを DEC 創業に向かわせたトリガーである。

DEC はヒューレット・パッカードが株式を公開した 1957 年に創業、出資パートナーの助言から、IBM との競合を回避する狙いで、当初はモジュールコンピュータを主製品に据えた。この事業は初年度からの黒字を達成した。1959 年には DEC のミニコンピュータの源流ともいえる PDP-1 が制作される。PDP-1 は「ガラス仕切りの向こう側」の IBM マシンに対して、ユーザがキーボードとモニターで直に触ってみることを可能にした。1962 年、International Telephone and Telegraph (IT&T) の PDP-1 採用が DEC の信用力を高める。一方では「モジュールの注文が多すぎて、とてもさばけない」状況に陥り「納品は長引くばかりとなり、製造現場は混乱」し、「一連の紛糾のたねと数々のコスト超過」をもたらした (ibid, pp. 59-60)。この混乱のなか、1965 年のプロダクトライン制の導入に機を合せ、創業のパートナー、ハーラン＝アンダーソンが 1966 年に DEC を去り、最初の DEC の交替のメカニズムが動く。DEC の「破壊的な組織の変容」(ibid, p. 66) を節目に、同社は新たなフェーズを迎える。創業のモジュールビジネスの好調と当初のコンピュータ製品の成功から、新たな成長を模索し、プロダクトライン制を導入、アンダーソンが DEC を去る 1966 年までの期間を、DEC の創業期と捉えよう。

5.2.2 フェーズ 2 : PDP による 1970 年代の急成長期

1965 年 DEC はマトリックス組織としてのプロダクトライン制を導入し、創業期の混乱をさらなる成長のエネルギーに変える。1966 年には製造のマネジメント経験を持つカウフマンを迎え、彼は短期間にオールセンの側近になっていく。同年 PDP-8 を市場投入、さらに 1970 年に発表した PDP-11 は 1970 年代の DEC の急成長をけん引した。プロダクトライン制の導入によって、その間「社内には領土拡大の機運」(ibid, p. 66) がみなぎり、製品開発の内部競争が促進された。その結果、内部競争の勝者は運営委員会から必勝の責任を委譲され、金融、販売、生産の資源を獲得した。オールセンの意にそぐわず社内資源の獲得に敗れたデ・カストロらは 1968 年にデータジェネラルを設立、DEC は主力技術者を失う。PDP-11 の開発にあたって DEC の創業期からかかわるゴードン＝ベル配下にノウルズらをはじめとする技術者を外部からスカウトして新戦力を投入した。DEC の交替メカニズムは経営メンバーに留まらず、主要な開発技術者にも及んでいった。

プロダクトライン制は DEC の主要な製品ラインを競争によって誕生させはしたが、異なる多数のアーキテクチャが存在し、顧客にも弊害をもたらした。PDP-11 以降を見据える 1970 年代後半においては、PC 投入の混乱、PDP-11 の次期製品の開発の二つの流れが、プロダクトライン制の矛盾を露わにしていく。その背景には、1970 年代後半から進んだ、ビジネスコンピューティングへの展開と、市場における IBM との接近が挙げられる。この端境期にあつて DEC のフェーズ 2 を支えたカウフマンが「一つの時代の終焉」(ibid, p. 187) と捉え 1977 年、DEC を去る。

プロダクトライン制導入とアンダーソンの退社後の 1960 年代後半以降、PDP による DEC の成長を実現し、新たなナンバー 2 となったカウフマンが DEC を去る 1970 年代後半までを DEC のフェーズ 2 と捉える。

⁷⁰ MIT、DEC 等東海岸地区のコンピュータ科学、産業の発展が米国政府の軍事需要によって支えられたことは、Saxenian (1994) に詳述される。

5.2.3 フェーズ3：VAX 戦略に支えられる黄金期以降

1970 年代後半から、DEC はパーソナルコンピュータ開発と PDP-11 の後継機開発が並行する。この過程で、複数の異なるアーキテクチャを各プロダクトラインが提供する弊害が表出する。また DEC の客層は企業の技術部門或いは付加価値としてのアプリケーションプログラムを開発する独立ソフトウェアベンダー（ISV）から、ビジネス系のユーザに広がっていく環境変化があった。

この端境期にあって DEC は次期製品として複数のアーキテクチャからなる PDP シリーズを VAX/VMS に統合する計画を進め、1981 年にはプロダクトライン制の廃止、1983 年には、Ethernet をベースに異機種間統合を可能とするネットワーク（DECnet）を搭載する VAX/VMS シリーズのリリースを実現する。一方この間 PC 事業は、巨額の赤字を蓄積し、DEC の利益を圧迫するが、それは VAX8600 の誕生によって救済される結果となる。

VAX 戦略は 4 年間で売上を倍以上に伸長させ、DEC の黄金期を築いた。しかしそれは、カウフマンが予言した「一つの時代の終焉」（ibid, p. 187）を意味し、DEC の研究開発をけん引したゴードン＝ベルの退社へと繋がる。VAX 戦略の成功は、背後で迫る近未来のダウンサイジング、オープン化の敗北と背中合わせで進行した。PC 事業の敗北は単に IBM 互換路線での敗北に留まらない。1982 年に Sun Micro Systems が初の商用 UNIX を搭載したコンピュータの出荷を開始し、また DEC と同様、ミニコンピュータとエンジニアリングデスクトップを提供する HP が 1984 年には UNIX ベースのオープンプラットフォームへと転回した。IBM を追いあげる成功裏な現象は、並行して進むオープン化の潮流を傍らに追いやり、この状況が背後から、DEC の既存の領域に深刻なインパクトを与え、新しい潮流からの隔絶という現象を生んでいた。

DEC がプロダクトライン制を終息させ、新たなシングルアーキテクチャを柱に、IBM 急迫体制を敷き、その領域の成功によって輝いた黄金期と、背後に進むオープン化の流れを見失い、IBM の低迷と共に歴史の幕を閉じる予兆期をフェーズ 3 と捉える。

5.2.4 本章の視点

本章は、前項までの DEC のビジネスの振り返りから得た三つのフェーズに照らして、DEC 創業期の、人々の技術に向けるキュリオシティ⁷¹と切磋琢磨的な「MIT の分校のようだった」文脈が、1970 年代にミニコンピュータという新たなジャンルを確立し、急成長を遂げる過程でどのように変容し、1990 年以降の DEC の未来にどのように繋がって行ったのか、各フェーズの変容のプロセスに関心を払う。

5.3 DEC の分析

5.3.1 調査対象の概要

DEC は 1998 年にパーソナルコンピュータ大手の compaq に買収され、さらに後の 2002 年にはその compaq はヒューレット・パカード（HP）に買収され、現在は企業として既に消滅した歴史的な存在である。したがって DEC の調査に当たっては記録された文献の分析が中心となる。

本章の目的は、DEC の消滅の因果について創業者であるオールセンが「自分の価値観に固執し」「ビジョンを見失った」といった単純に語った因果図式ではなく、そのプロセスにおいてどのような個人的、組織的文脈が形成されていたかの説明力のある理論を、異なる著者の三つのエスノグラフィーの分析を通じて獲得することである。まず DEC を巡って記述された三つのエスノグラフィーの概要と位置付けを整理し把握しておくことにしよう。

⁷¹ 技術者の対象領域への知的的好奇心とその充足欲求を、本論文では「キュリオシティ」と称することにする。

(1) Kunda の記述

Kunda の記述は DEC を対象とするが、その時代は 1982-5 年ごろ⁷²の 1 年間と思われる。

原題の “Engineering Culture” は DEC の技術企業の文化を表象するとともに「文化を操作する」という意図が含まれる。該書の最大の発見は「文化の操作」が、企業文化を形成するイデオロギーに基づくこと、さらにそれがテキストとして形成された様々な「経典」をなし、その経典を用いた儀式を通じて従業員の心的同化が社会的に実践されること、そしてその社会的実践が人々と組織のかかわり方を決定づけていることを、DEC という固有の領域に密着したフィールドワークから見出した。そしてそれは企業が自らの文化を統制する組織的行為体系であることを結論付けている。

DEC の組織構成員の賃金クラスは「三つの異なるカテゴリに分類」(Kunda, 1992, 邦訳, p. 67) され、それぞれの社会的カテゴリを形成する。第一のカテゴリはマネジャーとエンジニアで、トップマネジメントから多くの裁量権を与えられた、共通の資格制度の上に乗ったいわゆる管理職（或いは管理職になることを前提にした職員）層である。Kunda の分析対象の中心はこの層にあり、観察もこの層に立って遂行される。Kunda はこの社会的なカテゴリ付けを行った時点で、最上位階層の経営層を既に制度化している。それは、DEC のイデオロギーとはトップマネジメントの声であり、それは公式組織のなかで、文書化、象徴化、儀式化されているからである。そして第二のカテゴリとして賃金クラス 2 のサポート的、秘書的業務にあたる層、第三のカテゴリとして臨時雇用者をあげる。

Kunda は DEC の組織内に巧みに DEC のイデオロギーが目に見える形で制度化されていることを見出している。それはトップマネジメントから提示される経典のみならず、先に社会的カテゴリの第一にあげた管理職層や、ジャーナリズムやアカデミック等の外部者からも提示される形式を構築し、トップマネジメントから発せられるイデオロギーの正当性を裏付ける様々な仕組みの制度を包含している。そしてその経典を活用した儀式の呈示も、経営層のみならず、管理職層からも発せられる仕組みが DEC の文化、規範の統制の仕組みに埋め込まれているのである。

このような文化と規範の統制が埋め込まれた組織のなかで、人々は「組織的自己を見出し… (中略) …その境界を管理する」(ibid, pp. 249-250) ことにおいて DEC から与えられた裁量を享受した。人々は DEC の文化と規範の伝道師の役割を受容し、日常の組織生活のなかで社会的に実践していったのである。

DEC における日常の社会的実践とは、自らの裁量で予算を獲得し、責任を引き受け、それを遂行していくことが強調される。人々は魅力的な仕事を強調し、自らの「長時間労働」を誇らしげに訴えつつ、一方「身を隠す」「5 年後には美術教師になる」「40 歳で引退する」等、組織と個人の境界を強調する (ibid, pp. 250-260)。このような自己の「境界の管理」は敗北や燃え尽きという現象と背中合わせに存在していた (ibid, pp. 301-311)。Kunda はこのような境界を認識する組織的自己がもたらす成功でさえ、「失敗、燃え尽きの危険にさらされている… (中略) …不安定な自己」であることを見出している。そのなかで、DEC の管理職層は「組織イデオロギーにさらされ、その体系化の対象となり、自ら進んで自己規定に対する要求を受け入れ、経済的なものに留まらない契約」(ibid, pp. 324-326) を結び、相反するふたつの自己を統制する要求に服従したのである。

Kunda は確かに、組織が文化という規範を統制することによって、人々の行為体系を統制し、コミットメントを引き出す DEC の現象の表裏を描くことに成功はしたが、このような文化を通じた人々を統制する仕組みが如何に形成され、制度化されたかについては検討の対象としていない。

⁷² Kunda の該書の元となった研究は 1985 年の MIT の博士論文の一部として行われた旨 (金井監訳, 2005, p. 352) が Kunda 自身によって振り返られる。Kunda の観察は VAX 戦略による DEC 黄金期に突入したところである。

(2) Schein の記述

三つのエスノグラフィーのうち Schein の観察期間は最も長い。Schein は比較的早い創業期から 30 年間 DEC のコンサルタントを務めた⁷³。第二のエスノグラフィーは、Schein と DEC の経営にかかわった人々との関係性もあり、DEC の全史を網羅する。

Schein のエスノグラフィーは DEC を二つのフェーズから捉えている (Schein, 2003, ch9)。それは、単に創業期と DEC が成長を遂げ大企業となった二つのフェーズを意味するのではなく、DEC の大きな価値観を構成する技術に依拠する。すなわちコンピュータテクノロジーをバッチ処理の時代、タイムシェアリング (TSS) の時代、オープン化によって実現されたクライアント・サーバーの時代、の三つのフェーズにわけ、その三つのフェーズを繋ぐ二つの連結フェーズに DEC の時代を分割する。

DEC のコンピュータ市場における貢献は、創業者オールセンのアンチバッチ処理の思想によって実現された、先端的タイムシェアリングシステムによるコンピューティング環境の革命である。またオールセンはタイプライターのような装置とモニターによってエンジニアとコンピュータを繋ぐことを当初からの研究コンセプトにしていた。それにより DEC はガラスの向こうにあったコンピュータを、エンジニアの身近な存在に変え、小型化と低価格化の実現によって創業の基盤を確立し、驚異的な成長を達成した。このようにコンピューティングのアーキテクチャをバッチ処理の時代から TSS の時代へと大きな変革をもたらせたのが DEC の第 1 フェーズと Schein は捉えている。

そして端末側にインテリジェンシーを具備したパーソナルコンピュータ (PC) の登場により、ホスト・端末の高度な機能分散が可能となり、またオープン化の流れと併せて、クライアント・サーバーコンピューティング (C/S) へと時代のシフトを見る。この TSS と C/S を繋ぐフェーズを DEC の第二の時代と Schein は捉えている。

Schein は二つのフェーズにかかわる人々から詳細な聞き取りを行っているが、企業文化研究者でもある Schein のグランドセオリーは、企業文化は「主要な一部の要素を強化し、企業の成長と加齢に従って他の主要要素は力を失う」(図 5-2) ことが「必然的に、すべての組織に共通する様相である」(Schein, 2003, 邦訳 p. 151) 普遍性を主張する。このフォーマル理論に重ね、DEC の技術志向、経済志向⁷⁴、競争志向の固有の概念を明らかにし、それらが組織の成長と加齢によって組織にどのような影響を与えたかに関心を示している。

Schein のエスノグラフィーの関心は、時代時代の DEC の変化した組織 (文化) を捉えている。それは確かに組織の現象を切り取ったものではあるが、組織を構成する人々や、人々の対人的社会的関係性より、組織と文化そのものを分析の中心に置いている。それは、たとえば、製品革新の文化、文化構成要素としての経営理念に関心が向けられる該書のリサーチクエスチョン⁷⁵の設定からも明らかである。

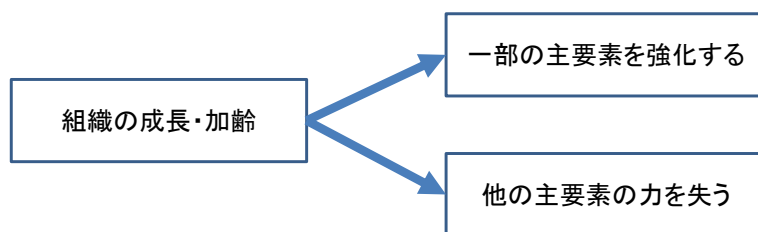


図 5-2 Schein (2003) の普遍理論：図は筆者が作成

⁷³ 金井 (2011) によると、DEC 創業 2 年目の 1959 年、Schein は DEC からのコンサルティングの依頼を受ける。ほぼ DEC 盛衰の全史を Schein は観察し得たことになる。

⁷⁴ Schein (2003) は ‘the commercial gene or money gene’ (p. 24) と呼ぶ。

⁷⁵ Schein (2003) においては、文化的関心から 9 つの questions/issues をあげている (pp. 2-3)。それらの問いは個人や個人間の相互作用については言及していない。

(3) Rifkin & Harrar の記述

‘The Ultimate Entrepreneur’ はRifkin & Harrar が1988年に著わした。ジャーナリストである彼らによるこの著書には、DEC 設立の以前の経緯、創業者オールセンの経営思想の背景となった家族関係を含め、創業から幾多の停滞期を乗り越え、DEC の絶頂期の1987年までのDEC の成長プロセスが著わされる。邦訳者を含め著者らはその時点で、後の時代のDEC の凋落を知らない。

Rifkin & Harrar の記述から、DEC の成長過程における成長停滞時期がDEC の変革を促進してきたことを覗わせる。それは事業史に沿ったDEC の把握でもある。

ただRifkin & Harrar の貢献は、彼らの観察期間の後に到来するDEC の衰退を見ていないこともあり、DEC とその創業者ケン=オールセンを巡る一般的且つ単純化された評価にある「方向性を見誤った」とするDEC 崩壊の後に確立された概念に囚われることなく、DEC が製品開発、組織変革の両面でイノベーションを「継続」し続けた企業と捉え、それをリードした企業家としてDEC とオールセンを記述していることである。

Rifkin & Harrar の記述は、企業家としてのケン=オールセンと、彼が導いたDEC そのものに向けられる。それは、DEC の財務的成長、R&D を中心とするイノベーション、成長の停滞要因を除去する組織変革、組織変更に伴う人的交替を描いたDEC の企業史であり、オールセンの企業家史として捉えられる。

5.3.2 分析結果の全体像

DEC をめぐる三つのエスノグラフィーの分析の全体像とカテゴリ階層図を、図5-3、図5-4に示そう。

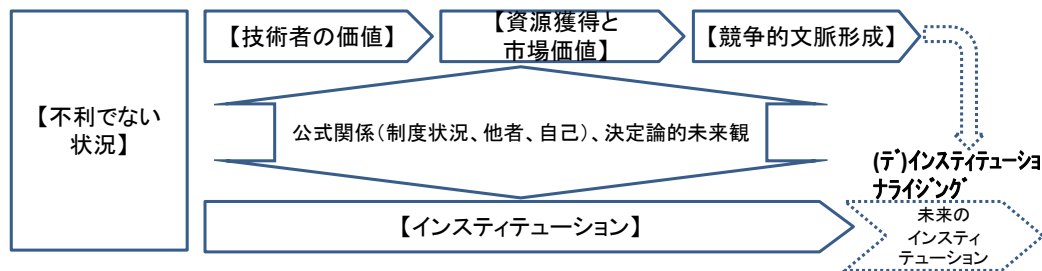


図5-3：DEC の文脈形成プロセスの分析

上位カテゴリ	中間(媒介)カテゴリ	下位(抽出)カテゴリ
【不利でない状況】	外部状況	先進的技術
【インスティテューション】	文化的意図・規範	技術と正義の規範
		文化の統制(Kunda, 1995)
	業務執行形式	伝令装置・資源配分装置としての組織
		→貢献配分装置(個人にとっての誘因供給装置)
		二者関係のマネジメント(二者間の連結権限)
【自己の認識】	自己概念	厳格なマネジメント
		「優→勝」原理・交代原理(回転ドア)
	境界概念(二者関係)	技術の価値とキュリオシティ
		参加・退出の選択(回転ドアの利用)
	連結概念(多者関係)	暗黙の技術的序列
【他者の認識】	境界概念(二者関係)	他者と自己、組織と自己の明確な識別(形式的二者関係)
		自己概念実現の形式的多者関係(公式組織の協働)
	連結概念→協働化(多者関係)	獲得された資源の総体
		説得と闘争の対象
【組織の文脈認識】	調整と役割による関係構築	技術序列による自然発生的な多者関係
		→公式な対人結合と資源配分による多者関係
		儀式的形成(インスティテューションからの作用)
		競争的文脈形成
		個人の技術発現競争→資源獲得競争

図5-4：DEC の文脈形成プロセスの概念階層図

「不利でない状況」はアンチ IBM というべきケン=オールセンのビジネスを捉える環境認識である。技術に絶対的価値を見出すオールセンと彼の元に集まった技術者らが、新しいコンピュータアーキテクチャを世に問う当時の環境認識は、DEC の創業時の出資者もそうであったように、一般的には不利な挑戦と捉えられる。しかし自らの新しい技術の価値を信じる当事者たちにとっては、自己の置かれた状況は必ずしも不利とは捉えていない。むしろ困難な技術の達成を楽しみにし、自分たちの技術は必ず世に高く評価されることを確信し、寝食を忘れ技術開発に取り組んだに違いない。その意味で創業期の DEC には「技術と正義」に基づく挑戦的文脈が形成されていた。「インスティテューション」は DEC の「技術と正義」の規範が制度化され、正義を達成するための資源分配装置として機能した。また DEC に参画する技術者たちには、彼／彼女らのキュリオシティを実現するための誘因提供装置として機能した。「自己の認識」は特に DEC の人々が他者と組織との境界によって認識される概念である。このような自己は他者或いは組織と、公式組織の調整によって境界間を連結し、協働体系の形成がなされる。その調整とは、正しい技術を実現し市場に正義を問うための軋轢を回避しない説得と闘争によって、資源配分先を決定するケン=オールセンの意思決定機構である。それはインスティテューションの強力な機能として実装された。このように技術の価値を絶対とする創業期の文脈は、成長と共に正義を市場に問うという価値が加わり、競争の質を変容させ、DEC の成長期の競争的文脈が形成される。

以降、創業時における「状況の認識」から「競争的文脈形成」までを構成するカテゴリ、「不利でない状況」「インスティテューション」「自己の認識（境界概念）」「他者の認識（連結概念）」について各々節を設け分析を進め、それぞれの概念の説明によって、DEC の文脈形成にかかわる理論の構築を試みよう。

5.3.3 不利でない状況

本項では、DEC の置かれた状況の捉え方を考察しよう。本論文の立場は、DEC の置かれた状況を、第一事例、HP との相対的な比較から、必ずしも【不利でない状況】と捉えよう。以降、DEC の状況を「不利でない」と捉える理由を考察しよう。

DEC の創業の経緯は、IBM が中心となって提供するバッチシステムの巨大な開発プロジェクトに対する、創業者オールセンの感じる「異なる概念」による先進的技術が始点となる。それは IBM の「巨大なメインフレームの世界では異端視されていた…（中略）…キーボードやモニターを使ってマシンと対話する」（Rifkin & Harrar, 邦訳, p. 41）というビジョンだった。しかしここで注意を要するのは、当時にあつてコンピュータと対話を要するのは技術者であり、今日のようなパーソナルコンピュータとの概念とはまったく異なる点である。それはコンピュータ技術者がコンピュータを動かしてみるための、技術者のキュリオシティを満たし、技術者自身の技術的知識なり技能を広げることを動機としていたように思われる。それはオールセンを含むコンピュータ開発にかかわる電気工学専攻者共通の技術の価値を絶対視する世界観に根差している。

このような状況のなかで、既存の概念とは異なる新しい概念を提供しようとするオールセンや、オールセンの提唱する概念にキュリオシティを抱きその実現のために DEC に交わろうとする技術者たちの姿勢は「挑戦的」であったといえる。彼／彼女らはコンピュータの巨人との戦いにいずれ挑むことを楽しみ、誇りとし、「MIT の西の分校」（Rifkin & Harrar, 1988, 邦訳, p. 54）の雰囲気醸し出した。また自らの技術を世に問うという営みを、結果の勝敗の見込みにかかわらず、当事者である技術者たちはそのことを恐れたり、躊躇したり、厄介な戦いに巻き込まれた等とは嘆いたりはしないだろう。なぜならば、技術者は自ら考えるアイディアは革新的であり、卓越したものと信じていると思われるからである。この気質を Shcein (2003) は「技術の傲慢」（Engineering

arrogance) (p. 82) とも捉えている。オールセン達は、自らの異なる新しい概念で IBM に戦いを挑むこと⁷⁶を、直ちに不利な状況とは捉えてはいなかっただろう。

また内部状況に目を向けると、創業期の DEC にあっては、内部的にも足かせになるような状況は存在し得なかったと思われる。それはオールセンらが自ら作り上げた組織をもって戦いを挑むからである。このような DEC の人々が個人として持つ挑戦志向は挑戦志向に満ちた技術者を新たに DEC に呼び寄せたに違いない。その強力な個人の挑戦志向が DEC ではしばしば「行き過ぎたコミット」、言い換えれば、人々は自らチャレンジングな目標を設定して、自らの力量を誇示し、自らのチャレンジを楽しむことに繋がっているように思われるからである。

以上の考察から本論文では DEC の創業期の状況を【不利でない状況】と捉える。

5.3.4 インスティテューション

DEC の【インスティテューション】を規範的側面と業務執行形式の側面から検討してみよう。

Kunda のエスノグラフィーで指摘されるように、DEC には「文化の統制」という概念が根本に存在し、様々な形式の経典が作成された。また統制される DEC の文化は様々な方法によって人々に伝播され、人々の昂揚とコミットを引き出す装置として機能した。DEC の規範的側面は、技術を重んじ、その技術を世に問う価値観に根差している。このような価値観はオールセンをはじめとする DEC 創業期メンバーに共有された個人個人の技術へのキュリオシティを背景とする固有の文脈であり、自己の技術的な成長を志向する共通の未来観を形成していた。このように DEC の創業期には、電気回路としてのコンピュータ技術にキュリオシティを持つ同質性の高い技術者の間で、オールセンを頂点としつつ、一方では全員がオールセンと直接連結しうるフラットな組織を形成した。DEC の創業期には正しい技術を重んじる「技術と正義の規範」が確立されていたのである。

このような技術を正義とする規範は DEC の成長の過程で市場での勝利の規範へと解釈を拡大していく。それは DEC の、正しい技術は市場が評価するという信念であり、市場に評価されると信じる「正しいこと」を実践する規範である。DEC の全史を通してその実践は、組織内の議論と説得により「正しい」と認めさせる闘争的な行為規範を強化した。「正しい」と認めさせ、認められた後は自ら実行する責任を提案者は負わなければならなかった。すなわち自主的に動き説得しまわることによって組織内の勝利を獲得し、組織内の勝利を一旦獲得したら自らの責任において市場に正義を問う行動が求められた。このトーナメントからの離脱は DEC の中での敗北を意味した。

このような行為体系から DEC の「技術と正義の規範」は DEC の成長の過程とあいまって、自主的な行為と勝敗至上の文化的規範が醸成される。そのために勝者を決定し資源配分を司り、異なる職能間や上下の階層の二者関係を連結する厳格なマネジメントの制度的な介入を必要とした。

「正しいこと」を市場の勝利に向けて厳格に遂行し、答えを出すための業務の執行は、DEC の成長の過程で混沌とすることを是として捉えられ、その執行は引き受け手に一任された。また決定された課業の引き受け手はしばしば DEC の交替メカニズムによって外からやってくることも頻繁であった。混沌を是としつつも彼／彼女らには暗黙に業務執行形式を確立することも期待されているように思われた。事実、それが奏功したかどうかは別に、DEC では業務管理の側面が課題と認識されていたので、他の企業のマネジメント経験者を外から向かえて解決しようとする意思を示している⁷⁷ように思われる。

⁷⁶ 創業時の DEC にベンチャーキャピタリストとして出資を行った ARD のドリオはあからさまな IBM との競合は避けるべきとし、オールセンらもそれに従った。

⁷⁷ たとえば、アンダーソンに替わってベックマンインスツルメンツから DEC に転じ、オールセンの側近となったカウフマンは、製造部門のマネジャー経験者として迎えられた。それは DEC のモジュールの製造が滞り、管理体制の課題が浮き彫りとなった時代に一致する。

DEC のインスティテューションは規範の統制という概念を通じて人々からコミットを引き出す装置として機能したが、一方その背後には技術者のキュリオシティを実現させる装置としての側面が窺える。ここでいうキュリオシティとは技術者の知的満足を充足させることのみならず、組織において自らの願望、すなわち裁量権と自らの領地を獲得し、それを拡大していく動機をも包含する。それは多くの技術者の DEC という組織へ加わることの有力な誘因になった。

5.3.5 自己の認識（境界概念）

DEC の一人称単数形を捉えるとき、DEC のインスティテューション自体が DEC という組織への協働に参加する技術者の誘因となっていた。技術者は自己の技術を発揮し、卓越した製品に転化することで自己実現を獲得する、誘因と貢献の構造（Barnard, 1938）が認識される。その誘因と貢献を結合させるものとして、組織の資源、個人の技術、キュリオシティが強調される。そこには、たとえば他者と一体となった自己、といった境界超越的なニアンスはむしろ後ろに押しやられ、他者と自己、或いは組織と自己を区分する境界認識が前方に押し出されてくる。

Kunda が DEC で見出した文化の統制概念は、インスティテューションの強力な誘因が、管理者（候補を含む）と技術者から、過剰な貢献を引き出すことに成功していることを示した。そして人々は自己の提供する過剰な貢献を巡って相矛盾する二つのアイデンティティを形成した。すなわち「組織目標が自己概念を企業のイメージで形づくるとしたら、（それは二つの）異なる社会的行為」が構成され、その第一は「組織目標への疑問を持たず自立した自己の経験実感を奪われ、組織的自己の形成に駆り立てられる」（Kunda, 邦訳, p. 342）という視点であり、第二には、その反面を示すものになるが、組織目標の達成に没頭し燃え尽きることに一定の距離を置こうとする人々の姿を観察する。Kunda のエスノグラフィは、その二項対立的な二つの相矛盾するアイデンティティへの折り合いを演じる人々の姿として描かれる。人々は、一方で自己のなす振る舞い、たとえばイデオロギーに従い、自己の領土を拡大し、資源の獲得を目指し、他者との闘争、説得によって勝利を目指す。人々はこのような行為体系を模範的に受容しつつ、他方では「40歳で引退する」「地中海クラブへ行って（DEC の）文化を洗い落とす」（p. 251）等の規範的な自己に対して懐疑を投げかけ組織と距離を置く、あい矛盾する姿が描かれる。

しかし人々は Kunda が指摘するように、無自覚に「組織目標への疑問を持たない」「自立した自己経験実感を奪われ」「組織的自己の形成に駆り立てられる」存在なのだろうか。DEC の人事の交替メカニズムは、相反するアイデンティティを受容し、DEC における自己の領土拡張の実現機会を獲得するための人々が了解した「コスト」として捉えることもできるだろう。DEC における人々の自己とは組織目標を達成することでコーポレートリーダーを登り続けるゲームの主体であり、規範に統制された組織的自己とは、その中でプレーをするための共通言語と見る方がむしろ妥当なのかもしれない。なぜならば、言語ゲームには「説得性のある説明が見当たらない」のだが、それは「主体や世界などの知の体系の部分品を産出するようなメカニズムであり、社会の秩序そのものに匹敵する」（橋爪, 1985, p. 3）ものと捉えられ、DEC の組織の規範も社会秩序体系の部分品と捉えられるからである。それは人々が人生のステージという社会秩序のなかで、DEC の組織の規範を受け入れながら、組織目標にしたがう自己を形づくり、また DEC の規範から退出するという社会秩序のなかに組み入れられた、異なる二つの自己を同時に享受している一つの存在と捉えられる。それは Kunda のような、組織目標は企業イデオロギーに盲目的に従い、自己達成、自己充実と相反する二つの自己というより、そもそも人間は多面的であり、功名をなしたい自己と、そこには没頭しきれない自己を、同時的なものとして、大きな社会秩序のなかで捉えることができるだろう。

DEC の人事は、都度その局面で求められる人材に大きな誘因を与えた。それは人の交替を促すメカニズムであり、DEC には必要不可欠なもののように思われる。なぜならば DEC のインスティテューションは社会のなかの秩

序であり、人々は交替を通じて、組織の規範体系に埋め込まれることも、またその外に退出することも選択可能な存在であり、DECの人々は暗黙にその社会の秩序を理解しつつ、DECの規範（環境）と自己とのかかわり方を捉え、選択しているように思われる。

しかしこの両者の狭間で一つの次元から帰還することが出来なくなった人々の現象をKundaは「燃え尽きる」という概念を用いて説明し、それが自覚的であろうとなかろうと、組織のイデオロギ―と目標に追従する自己の在り方に、一つの警鐘を鳴らしていることは確かである。

5.3.6 他者の認識（連結概念）

前項ではDECのインスティテューションは、それが人々に提供する強力な誘因によって、個と個、個とインスティテューションの境界概念に基づく、独立した個人の貢献を引き出す装置として、人々とのかかわり方の中で位置づけられていた。本項ではこのような他者、インスティテューションとの境界概念によって認識される個人が、どのように他者との連結を形成し、多者関係を構築していくのか、について分析を進めよう。

DECの公式且つ厳格な二者関係のマネジメントは、異なる階層間、境界内外の対人間^{たいじんかん}、異なる職能間を連結し、協働体系を構成する機能を果たしていた。DECのマネジメントは、技術が個に依存し、正義が個の技術によって成し遂げられる「技術と正義」の規範によって形成されたDECの組織の文脈だったといえる。

創業期のDECでは、新しい概念のコンピュータ技術に向けられた共通のキュリオシティが相互に繋がりあった多者関係を形成した。それはDECがあたかもMITリンカーン研究所の分室のような雰囲気、いつでも研究者・技術者が集まる場として機能していたことから窺い知ることができる。創業期のDECには技術による暗黙の序列が存在し、その序列を巡って人々との切磋琢磨が繰り広げられたに違いない。DECの多者関係の基本形はこのような技術を巡る共通のキュリオシティに見て取ることができる。

DECは汎用コンピュータの概念を意図的に覆い隠すモジュールコンピュータの事業から始め、初年度から黒字を達成し、あらゆる業務が繁忙を極めた。技術者の湧き上がる自信は過剰なコミットメントを生み、過剰なコミットメントは技術の成功を、市場の評価に求めるようになった。市場の評価とは自らがビジネスを担い、そのビジネスの成功を獲得することに他ならない。当初のモジュールコンピュータビジネスは、DEC技術者の新しい概念を世に問うためには、そのヴェールは剥されなければならない。DEC初の汎用製品は「プログラムによるデータ処理（Programmable Data Processor）」をコンセプトとしたが、それは小型汎用コンピュータに他ならなかった。PDP-1がInternational Telegraph and Telephone（ITT）に採用されDECの成長は加速する。モジュールコンピュータ、PDP-1の成功は、正しい技術は市場によって評価、決定されるという信念、すなわち「技術と正義」の規範が、市場への接近によって強化されていった。

混沌を是とし成長のエネルギーへ変換していくやり方は、技術を巡る共通のキュリオシティによって構成される初期の多者関係を分断していったように思われる。それはたとえばPDP-1の後継機開発を巡り、混沌をエネルギーに変換するために、コストを払ってまでも創業者オールセンをトップとする伝令装置（運営委員会）を創ったことにも現れている。「リーダーは一人いればいい」（Rifkin & Harrah, 1998, 邦訳, p. 65）との確信の元、DECの最初の交替メカニズムが動き、創業のパートナーだったアンダーソンがDECを去り、そしてDECの成長期を支えたカウフマンが登場してくることになる。こうしてDECの伝令装置としての組織は、創業期の暗黙の序列を内在し、人々の主体から湧き上がるキュリオシティを活力とするフラットな組織にとってかわって、「正義を達成する」ために混沌によって急速に肥大化する組織の活力と規範を維持する役割を果たした。

このようなオールセンの「リーダーは一人でもいい」とする信念の埋め込まれた伝令装置としての組織は、組織の成長を達成し続けるために、創業期の多者関係を書き換えていった。人々との相互理解から自然に生まれた技術をベースとする社会秩序は、公式組織の伝令によって人工的に相互の関係を連結し、混沌を活力とし、正義

を貫き協働体系を人工的に構成していく二者関係のマネジメントによって調整される規範に変化した。当初ナチュラルだった規範が成長と共に制度化されていった。

DEC の二者関係のマネジメントは異なる階層や職能、自組織内の他者同士を命令、或いはミッションというレトリックにより結合し、その結合運動を統制していく制度的な職能権限からなっているように思われる。たとえば、歴史を紐解くまでもなく、目標を設定、承認し、それを構造的にタスクに分解して、タスク毎の目標を設定し統制していく活動は、それを制度的規範に刷り込むことができたなら、二者関係のマネジメントは人の代替を容易にすることができる。実務においてしばしば用いられる業務執行における「属人的」という修辞概念は人に依存することを批判的に棄却し、人の交替を可能とすることを求める概念であり、たとえば「標準」「マニュアル」といった企業活動に象徴される。しかし DEC ではオペレーションのレベルの統制ではなく、規範を統制するためのマネジメント自体を統制することによって規範の強化をはかり、マネジャークラスの人間の入退室をむしろ促進し、都度交替によって状況に適応してきたと言える。

状況に適応するマネジメントが交替という DEC の規範を生産し、それが断続的な DEC の成功をもたらしたのかも知れないが、それは断続するエポック間の相互の脈の関連を繋ぎ込む継承という概念を DEC の規範から結果として切り捨ててしまったことを意味する。

ここに DEC を観察するとき、交替と継承という類似するように見える概念が浮き上がる。継承という概念にも人が交替していく文脈が構成され、交替と近似する概念のようにも思われるが、継承には人的技能や行為規範の保存といった概念を含み、一定のおそらく長い時間の経過のなかの人々の相互のかかわりのなかで実現しうるものと捉えられる。DEC ではオールセンの存在がそもそも継承という概念を必要としない正義を確立していた。これに対して交替とは「Aが退きBに代わる」といった二項対立的な、保存というより変化を強調する概念と捉えられる。DEC の規範は正義を決する文化であるから、交替は一方の敗北ともう一方の勝利によって構成される概念であり、継続する時間のなかの瞬間のエポック（Whitehead, 1925）として捉えられる。

本項をまとめよう。創業期の DEC はナチュラルな技術の序列と、創業者ケンオールセンをハブにしたフラットな組織が存在し、人々は技術のキュリオシティを中心にした自然発生的な多者関係を構築していた。DEC の成長の過程で業務執行形式が混沌とし、DEC はその混沌の解決を、「技術と正義の規範」に基づき権限を委譲する二者関係のマネジメントが介在することによって、階層間、職能間、組織内成員間の対人的結合を促進し、公式的な多者関係が強調されるように変化していった。

5.4 補完的面接調査

本章では DEC で形成された「技術と正義」の規範と、正義の達成のため軋轢を回避しない競争的文脈の形成を、三つのエスノグラフィーの分析を通じて、DEC に固有の理論を構築した。本節では、このようなエスノグラフィーの分析から得た理論を、補完的に実施した面接調査から裏付けておこう。

調査は、筆者の知人で大学教員である T 氏（以降 T）が、たまたま DEC の日本法人に勤務経験のあることを知る機会があり実施した。面接調査を実施した時点では、本論文の骨子は大方完成していたため、筆者の主張、理論的背景の説明は行わず、研究の趣旨のみ伝え面接調査の協力を得た。調査は 2013 年 1 月 12 日、東京都渋谷区内のホテルカフェラウンジにて筆者が実施し、承諾を得たうえでボイスレコーダーに録音をして、筆者が逐次録を作成し、分析にあたった。

T は当時 DEC 日本支社が日本法人となった初年度の入社で、当初より日本 DEC のユーザ教育事業に携わった。事業はコンピュータ事業に付帯するものの、DEC 製品の利用者に向けたソフトウェア教育を独立で採算責任を負って提供するものだった。一般的な DEC 製品のアーキテクチャに留まらず、当時 LISP や PROLOG といった知識工

学の成果に基づくオブジェクト指向 AI 言語の商用展開が試みられた時代であり、このような最先端のソフトウェアエンジニアリングを支える製品の教育を積極的に事業として展開した⁷⁸。

日本 DEC の教育事業は、DEC の米国を含む全世界にとっても、初めて事業として取り組んだ。これまで FORTRAN、アセンブラといった伝統的プログラミング言語から、知識ベース、推論といった新しい人口知能分野の技術の勃興は、技術者自身も新たな教育機会を求めたし、またミニコンピュータのジャンルがテクニカル、エンジニアリングからコマーシャルへと新たな市場への展開を試みる中、コンピュータ製品は、プロに売って終り、ではなくなった。ユーザ教育が重要なサービスになり得たのである。

「新しいことが好きで」「自分たちの力で稼ぐ、そういうことを志向する」個人の発案で、教育事業は始動する。DEC にとってみれば、新たなプロダクトライン (PL) を立てる必要もなく、人的リソースを割り当てれば成り立ちうる事業であることも、この事業が大きな軋轢もなく誕生した要因であるかも知れない。教育事業の実現は「技術と正義」に基づき「正しいことをやる」ことを自ら説得してリソースの獲得を実現するという DEC の規範が日本法人にも所与のものとして根付いていたことを物語るだろう。

確かに教育事業は新規事業としてのリスクも、そこに対する投資の規模も当初からは大きなものにはならないだろう。ただ、コンピュータサイエンスをコア・テクノロジー⁷⁹にする DEC ではアーキテクチャの優劣を巡る競争とは対照的に、サービスという当時のコンピュータ産業にあつては未開の領域であり、「不戦勝」的な資源獲得競争であつたとも思われる。

教育事業において正義が認められ、資源が分配されると、DEC の中では一定の権限を取得した独立事業を営む共同事業者の地位を得る。それは権限受託者と権限移譲者という構図を示し、権限の信託という公式の二者関係を明示している。すなわち日本 DEC の教育本部は DEC の中の独立した「中小企業みたいなもの」であり、その事業の成功は米国内、全世界へと展開されていった。正義を説得し、資源を獲得した独立事業者は、それが正義である限り一定の自由裁量を獲得する。実際、T は「新人でもあまり細かい指示はされなかった」「中身は任される、提案出して、いろいろ叩かれて、それで自分で決めていく」と振り返り、コンピュータ事業部門との相互依存的な協働体系、パートナー関係を振り返る。

以上、日本 DEC をめぐる補完的面接調査に基づく考察からも、三つのエスノグラフィーから獲得された理論の確からしさを裏付けることが出来るだろう。

5.5 小括：DEC で形成された文脈

本章の小括として、DEC で如何なる文脈が形成されたかをまとめ、その文脈が DEC のインスティテューションと未来にどのような影響を与えたのか考察しよう。

創業期の DEC は技術者の保有する技術を元にナチュラルで暗黙的な序列が構成されていたと本論文は捉えている。その序列は公式のヒエラルキーを直ちに構成しないものの、創業者オールセンを頂点とするナチュラルな序列を形成した。公式組織はオールセンを頂点とすることは明確であつたが、それ以外はフラットな組織の形態を呈した。人々の競争は自己のキュリオシティに基づき、自らの技術を高めることを希求し、挑戦的な課題に取り組み、相互の切磋琢磨により、ここでは新しいコンピューティングの概念を構築するという高みを目指した挑戦

⁷⁸ 筆者が参与観察にあたっていたヒューレット・パカードにおいても 1984 年の商用 UNIX 展開後 1 ～ 2 年の遅れをもって (1985-7 年頃)、LISP、PROLOG、SmallTalk 等のソフトウェアエンジニアリング支援ツール (CASE) が提供された。

⁷⁹ DEC の製品戦略は自らが捉えるテクニカル・コアに影響する環境要因 (コンピュータのパーソナライジング) を取り除くことで同社の合理性規範を確立した。この視点にたてば、Thompson J. (1967) の指摘する組織の行為体系から DEC の事業を捉えることができる。

的志向が、組織的枠組みが明確でない創業組織においては共有されていた。またその高みを目指す挑戦的志向を妨げる既存の枠組みや伝統はそもそも存在し得なかった。

このような組織の形態は、Takahashi & Lennerfors (2012) がトヨタ自動車における匠の技能伝承の実践的コミュニティの観察から見出した概念からも見てとることができる。Takahashi & Lennerfors はトヨタ（九州）の生産現場の匠（たくみ）を Lave & Wenger (1991) の正統性周辺参加の概念で捉えた。技能を極めた匠は技能職の中心に立つ存在と認識される。彼／彼女は単に製造現場内に留まらず、トレーニングセンターにおける活動を通じて技能の伝承の核となるのである。技能職は匠を中心に置きながら、経験、技量の熟達と共に匠の位置に近づくために、日常の技能的業務と技能の研鑽に臨んでいる。そこには匠の知識と技能に依拠した権威があり、技能職の人々の尊敬を集める。それは組織の上位者から委譲・委託された権限に依拠するのではなく、匠自身が自らの研鑽、研究、実践によって築き上げてきた権威に他ならない。初期の DEC におけるオールセンの権威は組織の上位者から委譲・委託を受けたものではなく、オールセンの MIT リンカーン研究所における研鑽、研究、実践によってオールセン自身が培ってきた先進的な技術に依拠するものであった。人々はオールセンのこのような研究成果、実践姿勢に憧憬、尊敬の念を抱き、オールセンの位置に近づくようとする動機によって DEC という創業期の企業に集ったものと筆者は考えている。そこに集う技術者はオールセンがいる中心位置を目指しながら、相互に切磋琢磨し、相互に自己の力量をアピールし、相互に自らのアウトプット目標を過剰に宣言したに違いない。そして自らの宣言が正しいことを、実践を持って明らかに示すことで、彼／彼女らはオールセンの位置に近づいて行くことができた。ヒエラルキーや上位者から委譲された権限にまったく依拠しないトヨタの技能開発プログラム（a personal development program）における匠の権威、リーダーシップ、尊敬の構図は、創業当初の DEC の工場の姿を映し出しているように思われる。

このような技術を絶対とする価値観とオールセンに近づくための切磋琢磨的な内発的な競争意識に、資源配分、組織的権限の獲得といった外的誘因が DEC の組織化と成長と共に加わっていく。技術の正しさは市場評価に求められ、そのための内部資源獲得の競争が強化されていった。資源獲得は正義を決することを意味したから、説得、論争、軋轢が奨励された。人々は技術的キュリオシティを満たす創業期の切磋琢磨的な競争から、組織内の資源配分を獲得する経済的、権力的キュリオシティを満たす競争に変質した。DEC には領土拡大の機運が一気に広がった。

このような DEC の技術を起点とする競争的文脈は、技術的正義の立証を市場に求め、内部資源獲得という金銭的遺伝子が刷り込まれることで、初期の文脈認識と異なる競争的文脈が形成されるのである。さらにこのような競争的文脈は、「勝一敗」の二分法の基準を組織に確立させる要因となった。敗者は燃え尽きるか、交替のメカニズムによって退場していく風景が DEC に広まり定着していった。

小括の最後に、挑戦と競争の文脈認識を整理しておこう。挑戦も競争も戦争のメタファーに基づく概念で捉えることができるが、挑戦と競争の異なる文脈認識を確認しておく必要があるだろう。

創業初期の DEC はオールセンの位置に近づき、先進的なコンピュータテクノロジーを確立しようとする人々の挑戦志向が DEC の工場に集った。また相互の競い合いは、相互の成長を促進し、人々の技術的、知的キュリオシティを満たした筈だ。しかし組織化の過程で人々は「自主的に行う」規範をインスティテューションから求められることによって、人々の行動原理はキュリオシティから勝敗へと変化し、人々は組織と自己の二重性に苛まれるか、或いは「優→勝」因果の達成、すなわち市場競争における勝利に向け、内部競争の勝利のための政治と権力掌握に関心を移していった。

DEC の「優→勝」因果の達成に向けた競争的文脈がもたらした、Kunda の観察にみる人々の燃え尽きといった現象は、一方では Rifkin & Harrar の記述にみる敗戦の将の交替といった現象を生み出した。なぜならば DEC の市

場での勝利の志向は「勝利」にこそ価値があり、「敗北」には与えられる価値と意味は見出されなかったからである。

DEC の勝利のための規範は、人々の交替、燃え尽きをもたらすことに留まらず、それは、やがて創業者オールセン自身が敗北によって燃え尽き、DEC という組織の運営自体も Compaq に交替するという未来に繋がっていった。

参考文献

- Barnard C. I. (1938) *The Function of The Executive* (30th Anniversary edition), 1938 (山本保次郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956)
- 橋爪大三郎『言語ゲームと社会理論：ヴィトゲンシュタイン・ハート・ルーマン』勁草書房, 1985
- 岩淵明男(1985)『超エクセレントカンパニーDEC(デツク)―「世界 No. 1」 ミニコンピュータ・メーカーの戦略』阪急コミュニケーションズ
- 金井壽宏 (2005) 「組織エスノグラフィーをうまく読み解くために」 ギデオン・クンダ (金井壽宏監訳) 『洗脳するマネジメント』日経 BP, 368-391
- 金井壽宏 (2011) 「組織行動論におけるクリニカル・アプローチ：エドガー・H シャインのアプローチとアクションリサーチの形態」『経営学研究者の先端的養成プログラム：研究力・教育力・実践力の縦横断的養成』pp. 286-195, 神戸大学
- Kunda G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in High-Tech Corporation*, Temple Univ. Press, 1992 (金井壽宏監修『洗脳するマネジメント：企業文化を操作せよ』日経 BP, 2005)
- Lave J. & Wenger E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press
- Peters T. J. and Waterman R. H. (1982), *In search of Excellence*, Harper & Row (大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社, 1983)
- Rifkin G. & Harrar G. (1998) *THE ULTIMATE ENTREPRENEUR*, Contemporary Books (岩淵明男監訳『究極の企業家：DECを生み出した男の手腕と情熱』ダイヤモンド社, 1990)
- Schein(2003), *DEC is Dead, Long Live DEC*, Berrett Koehler (稲葉元吉・尾川丈一『DECの興亡：IT先端企業の栄光と挫折』亀田ブックサービス, 2007)
- Saxenian A. (1994), *REGIONAL ADVANTAGE*, Harvard University Press (大前研一約『現代の二都物語：なぜシリコンバレーは復活し、ボストンルート128は沈んだか』講談社, 1995)
- Takahashi M., Lennerfors T. (2012), From “Mieruka” to “Satoruka”: On a Communities Based View of Organization, *BUSINESS REVIEW*, VOL. 59, No. 3-4, Meiji University
- Thompson J. (1967) *Organizations in Action*, The McGrawhill (大月博司・廣田敏郎訳『行為する組織：組織と管理についての社会科学的基盤』同文館出版, 2011)
- Whitehead A. N. (1925) *Science and the Modern World*, The Free Press, 1925 (上田泰治・村上至孝訳『科学と近代世界』松籟社, 1981)

第 6 章 理論の構築

第6章 理論の構築

6.1 はじめに

本論文のこれまでの展開によって、社会や組織における諸現象を構成する人々の日常の営みへの関心から、人々の対人的、社会的相互関係とその行為体系が未来に繋がっているというポジティブな信念と、今日ここに立ち現われる状況を反省的に捉える視座が確立された。そして二つの歴史的な IT 企業の事例分析から⁸⁰、一つは挑戦的文脈形成プロセスを説明する個別の理論を、もう一つは競争的文脈形成プロセスを説明する個別の理論を、組織のモノグラフィーとして記述した。

本章では最初に、本論文が第4章と第5章において既に構築した領域固有の理論と、本章で目指す GTA の領域間を統合する継続比較によって得られる理論の位置づけを示そう (6.2)。その上で、本論文の第一の研究課題「組織を構成する人々は他者或いは環境とかかわる中で、如何に組織の挑戦的文脈を形成するか」を、第一事例 (HP) と第二事例 (特に DEC の創業期の挑戦的文脈) の比較を通じて挑戦的文脈形成理論の領域を超える一般化を試みる (6.3)。続けて、これまで分析してきた二つの事例から得られた個別理論の特定文脈 (HP の挑戦的文脈、DEC の競争的文脈) を切り離し、個別の領域を超える継続比較による理論の統合を通じ、個別の文脈に依存しない一般性の高い理論の構築を試みよう (6.4)。それは第二の研究課題「組織の文脈は如何に形成されるか」に対するアプローチである。最後に本論文で提示した理論の有用性に言及する (6.6)。

6.2 理論の一般化と比較・統合の方法

6.2.1 理論の一般化に向けて

理論の構築に着手する前に、グラウンデッドセオリーアプローチ (GTA) ⁸¹における一般化、フォーマル化の位置づけを再度明らかにした上で、本論文が構築する理論の位置づけを示しておこう。

最初に GTA を巡る三つのレベルの異なる理論の位置づけ、すなわち固有の概念、理論の一般化、個別理論のフォーマル化の意味するところを整理しておこう (図6-1)。Glaser & Strauss (1967) は理論の一般化に関して「経験的証明を通じてテストできる」ものと位置付け「一般化には規則性や相似性、類似性が含まれる」(邦訳, p. 199) と述べる。GTA の適用によって本論文が構築する理論は、領域を限定するなかで一般性を備えた理論ということになる。これに対してフォーマル理論は、個別領域に適応される理論より抽象度をさらに高めた「他の領域にも応用可能な一般性を備えた理論」(邦訳, p. ix) である。

⁸⁰第一事例は HP を対象にした面接調査、文献調査および参与観察を中心にしたフィールドワークである。第二事例は DEC を巡る権威あるエスノグラフィーの分析によるものである。

⁸¹ 第3章で詳述した。

個別概念	一般化	フォーマル化
個別領域から得られるデータ・概念 GTAによる単一ケース内の継続比較 ↓ 領域密着理論 現象説明のモグラフ (他ケースの予測可能性) 例: HP固有理論 DEC固有理論	経験的・帰納的な妥当性 (規則性、類似性、相似性) GTAによる複数ケースの継続比較 ↓ 領域限定の理論 (フォーマル化可能性) 例: HPと創業期DEC限定理論 ハイテク産業限定理論	広範囲な妥当性 GTAによる複数ケースの継続比較 抽象度を上げた概念の適用 ↓ 領域を超えた／依存しない フォーマル理論(抽象理論) 例: 制度的規範理論(抽象理論)

図6-1：個別概念の一般化／フォーマル化を巡る理論形成関係（筆者が作成）

GTAによって構築する理論は、特定領域のデータに根差した領域密着理論であり、それは概念の抽出とそのカテゴリ化を通じて得られる。GTAが構築する理論は「一般性を備えた重要な意味合いや関連性があるかも知れないので、そのままでは自動的にデータに根ざしたフォーマル理論を発展させていく際の跳躍台ないし踏み石となる」（Glaser & Strauss, 1967、邦訳、p. 113）可能性がある。この見解はGTAで構築された理論の応用の側面で二つの可能性を示唆している。一つは構築された理論自体の一般性に関する捉え方で、理論の実践的な応用可能性にかかわる。二つ目は、理論のフォーマル化の可能性であり、理論の適応可能な領域を超えた、抽象化されたレベルでの普遍性を意味する。

第一の、理論の一般性について触れよう。GlaserとStraussは継続的比較法を採用する理論の一般性、有用性に関して深く言及している。GTAの継続的比較法によって得られた理論は四つの特性、すなわち、①具体的領域にかなりの程度当てはまること（適応性）、②対象となる領域にいる素人にも理解しやすいこと、③多様な状況に対応できる一般性を有すること、④変化する状況やプロセスに対して提唱された理論を活用する者が、こうした変化をある程度コントロールできる必要があること、を満たすものでなければならない（Glaser & Strauss, 1967, p. 267）。それらは、構築された理論が継続的比較によって、帰納的に理論の一般性が具備されること、そして応用者の自己の課題に対する予測を可能とする点で、有用性のある理論であることを要求する。このような一般性を備えることで、GTAから構築される理論は「フォーマル理論に発展させていく」可能性が認められるのである。その意味では、領域密着理論に内在する一般性、フォーマル化可能性は、継続比較の方法論的概念が内包する相対的一般性と捉えておくべきだろう。

次に、GTAにおいて得られた個別理論が、如何にフォーマル化されるかについて触れよう。個別理論の発展によって理論のフォーマル化を図っていくことがGTAの基本的な姿勢であるが、その方法としてGlaserとStraussは三つの方法を挙げている。一つ目は領域密着理論の「特定領域に密着したレベルの単語や言い回しや形容詞などを単純に排除してしまう」方法である。二つ目は「理論のレベルを上げる形で領域密着理論を書き換える」

（Glaser & Strauss, 1967、邦訳、p. 115）方法である。この二つの方法は、一つの領域のみを対象とした領域密着理論にも適用が可能な方法である。また、個別理論の領域性を排除し、理論の抽象性を高める方法によって、その普遍性を確保する方法である。三つ目は、継続的比較を多くの領域にまたがって比較分析をおこなう方法である。「集団を比較分析することは…（中略）…理論を定式化するには、最も強力な方法である」（ibid. p. 117）ことを指摘する。ここで重要な点を三つ見出すことができる。それは、第一にGTAでは一つの領域に密着した理論であっても、そのフォーマル化の可能性が否定されないこと、第二に個別理論の抽象性を高めることで、理論

の公式性を高めること、第三に個別の継続的比較を進めていくこと自体が、理論の公式性を高めること、の三点である。

しかしながら、GTA から構築された理論のフォーマル化については、その言及の必要性を認めながらも、理論のフォーマル化への取り組みは、積極的になされず、個別領域に密着した理論の構築に留まっているように思われる。その理由を、木下（1999, pp. 122-124）は三つあげた上で、フォーマル理論生成の分業論を示唆する。理由の第一に「フォーマル理論は…（中略）…グラウンデッド・セオリー「論」としては一応触れる必要はあるものの、（理論のフォーマル化の）重要性は希薄になってきた」社会学の問題に依拠する点を挙げる。第二に「グレーザーやストラウスにおいても、フォーマル理論は必ずしも発展しているとは思われない」とする GAT 提唱者自身のスタンスを指摘する。第三に GTA 研究において Glaser & Strauss の二つの著書（1965;1967）にはフォーマル理論への言及がされているものの、それ以降の GTA を適用した研究領域では、領域密着理論の生成に関心が集中し「フォーマル理論を積極的に位置づけようとする言及は見当たらない」と指摘する。また理論のフォーマル化にあたっては「フォーマル理論の生成は同一研究者がすべて自分でなくてはならない」とは限らない点に触れ、研究上の分業の可能性を示唆する。

以上に触れた GTA の理論の発展性は二つの軸から位置付けることができるだろう。一つは、理論を適用する個別領域の拡張を継続的に起こない、比較することで確認される「一般化」である。この方法は Glaser と Strauss を始めとする、GTA を用いた研究の基本姿勢と言えるだろう。もう一つは、GTA のフォーマル理論は継続比較の帰納的方法から実現される側面はあるものの、むしろ個別領域の適応を脱して、理論の抽象度を上げることで実現されるフォーマル化である。

本章で行う理論構築は、第一事例と第二事例の比較を継続し、統合された理論として一般化をはかり、その有用性を裏付けることである。すなわち本章で構築する理論は、第一事例と第二事例の理論の一般性を相対的に高めることによって得られる理論であり、その有用性を確認することで、公式化可能な理論として位置づけられる。

6.2.2 理論の比較と統合の方法

本論文の二つの事例分析から構築した理論は個別の領域に密着することによって得られた、現象説明のためのモノグラフィーとして位置付けられ、HP 或いは DEC に限定された概念群を構成する。それらは類似した別の状況における課題に対しても一定の予測可能性を提供する。

本章では、二つの事例から得られた概念を比較しながら、個別理論の統合を試みる。このような二つの事例の比較と統合から、個別の領域に密着した理論の抽象度を上げつつ、その共通性と異質性を確認することで、理論の一般性を高めることが可能となるだろう。

個別の概念の統合は、二つの事例を結合する新たなインスクリプションを付与して行う。この作業（図 6-2）から獲得された理論は、一つ一つが単独の概念を構成すると同時に、複数の理論の相互関係を参照することによって統合された一つの枠組みが得られる。

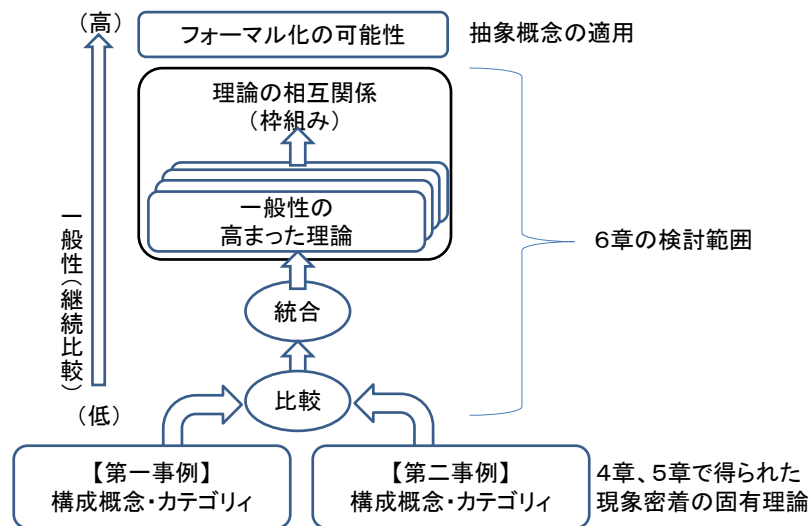


図6-2：個別概念の一般化・フォーマル化の手続き

以降、第4章、第5章の分析から得られた個別の領域に密着する理論の比較、統合を一つずつ進め、より一般性を高めた挑戦的文脈形成理論（6.3）と、挑戦的文脈に限定しない一般文脈形成理論（6.4）の構築をはかっている。

6.3 挑戦的文脈形成理論の構築

本節では、本論文の第一の研究課題「組織を構成する人々は他者或いは環境とかわる中で、如何に組織の挑戦的文脈を形成するか」に対する答えを示そう。それは第一事例で分析したHP固有の挑戦的文脈と第二事例DECの創業期にみられた挑戦的文脈との継続比較による挑戦的文脈形成理論の固有の領域を超えた一般化を試みるものである。

以降、項を設けてインスティテューション、マネジメント、自己概念と対人関係性の側面から比較検討を進めて行こう。

6.3.1 インスティテューションの側面

二つの事例の規範はそれぞれ異なる価値観を提示しているが、それらは組織の暗黙の強力な規範として形成され、文化の統制という概念によって強化されたものである。その解釈変更は、組織の文脈の変容を示しているように思われる。創業期のDECの技術と正義の規範は、正しい技術は市場の評価を得るという異なる解釈を加えることによって、市場への出場権を巡る内部競争を制度化した。本論文で観察した時間軸から外れる現在のHPの規範についても、第4章の面接調査対象者からは、今日存在するHPの規範と、彼らが挑戦的文脈を形成した頃のHPの規範とは、別のものと捉える言説が観察された。それは、今日のHPにおいてもHP WAYは存在するものの、時代の要請に応じて規範の解釈変更がなされていることを覗かせる。

DECの創業期には明確な組織は存在せず、ケン=オールセンを頂点とし、技術者は中心位置にいるオールセンへの接近を競い、人々は技術と正義の規範によって承認され、またその規範を技術者自身も承認しDECに参加していたように思われる。DECの人々にとってオールセンはインスティテューションそのものであり、オールセンに近づくことを誘因に、DECへの参加を選択している。それは人々のオールセンに対するある意味での信頼（研究者オールセンへの憧憬かもしれない）であったに違いない。

ここに二つの事例のインスティテューションの側面に目を向けると次のことが見えてくる。その第一は集団には暗黙に制度的規範が組み込まれ、第二は、制度的規範は参加する人々の個人的世界観と整合していることである。

6.3.2 マネジメントの側面

次にマネジメントの形式に目を向けてみよう。HP で緩いマネジメントが、DEC では厳格なマネジメントが、それぞれ強調された。HP の緩いマネジメントは信頼と自由の規範をインスティテューションの側面から支えた。DEC の厳格なマネジメントは、DEC の成長過程で資源配分メカニズムを公式機関として定義したことによる必然の産物である。DEC は混沌とした暗黙の組織を急激な成長に追随するために、意思決定機構（運営委員会）、実施機構（プロダクトライン制）の公式組織の存在を必要とし、それを前提とするインスティテューションを形成していった。このような見方に立つなら、創業期の DEC のマネジメントの形式が必ずしも厳格なマネジメントを指向したとは言えないかも知れない。

技術と正義の規範のもと、正しい技術を指向する人々は、自らの技術力を誇示する自由を享受していたのかも知れない。形式をなさない創業期のマネジメントは技術者によって誇示されるコミットメントを鵜呑みにした。人々はケン=オールセンに向かって自らの力量を、自らの意志で、誇示したのである。その意味で創業初期の DEC には厳格なマネジメントは存在せず、緩いというよりマネジメントの形式そのものが存在しなかったと捉えることができる。そして創業期の DEC のマネジメントは、DEC の成長の過程で、混沌と軋轢を回避しない意思決定メカニズムを生む要因となっていく。

ここにマネジメントの形式に一つ概念を見出すことができる。すなわち、組織構成員の自由裁量は、人々の挑戦志向を促し、人々に自由を付与するマネジメントは組織の挑戦的文脈の形成を促進する。

6.3.3 自己概念と対人関係性の側面

さらに自己概念、対人関係に目を向けてみよう。HP では伝統的領域から切り出され、その周辺にいた人々（非電気工学専攻者、文系新人）が、人事的決定によって与えられた役割を自己受容することから始まる。これに対して DEC ではコンピュータ工学を専攻する技術者が自己の選択として、DEC への参加を決定している。HP および DEC の技術者に共通するものは、コンピュータに対するキュリオシティである。HP、DEC の人々は、キーボードに向かうこと、処理結果をディスプレイに表示させることを「楽しみ」「遊び」と捉えていた。HP では権威者は支援者として新人（被支援者）を中心にする、DEC では技術者がケン=オールセンを中心にする、知識と技能習得のネットワークを構成した。

ここに自己と対人関係の概念から、人々のキュリオシティに動機づけられる知識や技能を相互に伝える対人関係性が組織の挑戦的文脈を形成する。また対人的関係の中でキュリオシティを媒介するものとして、HP で言えば「システムの時代」という抽象的な、DEC においては「技術者がキーボードとディスプレイで自由にコンピュータと対話する」という具体的な、人々に共有された未来観が存在した。

6.3.4 挑戦的文脈形成理論の提示

ここで挑戦文脈形成理論をまとめておこう（図6－3）。これはHPのBCG部門と創業初期のDECに領域を限定する理論であるが、それぞれの個別領域に密着した理論の一般性を一段階高めることができた。

- ① 挑戦的文脈が形成される組織には暗黙の制度的規範が組み込まれている。挑戦的文脈が形成される組織の規範は、参加する人々の個人的世界観と整合している。（戦略は組織の規範に従う）

- ② 組織構成員の自由裁量は、人々の挑戦志向を促し、人々に自由を付与するマネジメントは組織の挑戦的文脈の形成を促進する。(自由を付与するマネジメント)
- ③ 人々のキュリオシティの対象(知識や技術)を相互に伝える多者関係が組織の挑戦的文脈を形成する。(相互学習の多者関係)
- ④ 共有された未来観によって媒介された多者関係が組織の挑戦的文脈を形成する。(共通の未来観)

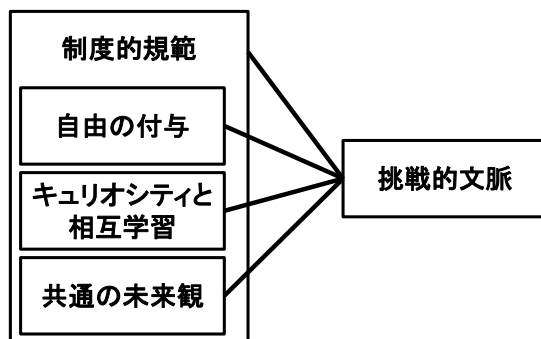


図6-3：挑戦文脈形成理論の構成

6.4 一般文脈形成理論の構築

本節では、本論文第二の研究課題「組織の文脈は如何に形成されるか」に対する解を提示するために、これまでで分析してきた二つの事例で獲得した個別理論から特定文脈(HPの挑戦的文脈、DECの競争的文脈)を切り離し、理論の比較と統合を通じ、一般文脈へ適応可能な理論の構築を試みる。

6.4.1 規範の制度化

(1) インスティテューションの規範的側面の抽象性

Kunda(1992)はDECの観察から組織の各階層で日常の目に見える規範体系を捉えた。それは伝統的経営学では社是、社訓、クレド一等、経営者或いは創業者個人の世界観を背景にしたストーリーを経営者固有の特権として表明したものである。このような筆者の捉える経営者の世界観を、Kundaはイデオロギーとして捉え、公式手続きを経て成文化されたDECの經典群の存在を捉えた。その形式は再度、管理者(リーダー)によって語られ、組織の中の諸儀式、たとえば研修、会議等において儀礼として呈示され、それらを人々は積極的に受容した。

このように経営者の世界観は、組織の規範としてインスティテューションに実装されると、規範は人々の行為体系を統制する。Kundaの記述は本研究第二事例のDECの観察によるものであるが、第一事例のヒューレット・パカード(HP)への援用を試みると、文化と規範は制度的に統制されることが観察され、ハイテク企業のエンジニアリング部門に密着したKundaの概念の適用範囲を、本論文のこれまでの考察によって一段階拡げることができた。また二つの事例の分析から、どのような現象を媒介にしようとも、人々のその時々(の)の行為体系がインスティテューションの未来を構成しているという点については、抽象化して捉えることができた。

しかし本論文で取り上げた二つの分析対象企業は創業経営者が文化、規範の構成に対して顕著な貢献をしている。このような組織創生者の存在が必ずしも明らかでない或いはその影響が及ばないようなケースにおいて、制度的規範の統制が観察され適用されうるかは、さらなる異なる領域での継続比較を待たなければならない。

(2) 規範を構成する概念(信頼と自由—技術と正義)

HPにおいてKundaの概念を援用し分析を行った結果、HPでは人々に対する絶対的信頼と、仕事を成し遂げるための手段選択の絶対的自由の規範が存在し、それにこだわる創業者のエピソード⁸²が存在する。このような規範はインスティテューションのソフトな側面と位置付けることができた。そのソフトとしての規範はインスティテューションのハードな側面にも刷り込まれている。HPでいえば教育は信頼と自由の規範を実践し、人々に学習と経験の機会を供給する装置として機能し、人々のインスティテューションへの信頼を強化した。

第二事例のDECは、創業期にはリンカーン研究所の分室のような雰囲気だった。そこには自己の技術を高め、他者より先んじようとするポジティブな技術競争が存在した。このような競争は相互の成長を促進しうる「切磋琢磨」といった故事の体现であると言ってよいだろう。現に筆者が別の参与観察の機会を得ていた最先端の技術を用いた開発プロジェクトにおいて、開発技術者達は権威ある最新基本アーキテクチャの不具合の発見を喜び、その発見を自慢しあっているように見えた。また新しいインタフェースを使ったことを（嫌味でなく）自慢し、その技術的発見と所感をインフォーマルな日常対話のなかで交換し合い、そこに集まる多くの技術者が、新機軸と新技術に触れ、それを楽しみとし、新たな技能を習得していた。当時のDECにおいてはなおさら、優れた技術を創造することは絶対的正義だったといえるだろう⁸³。当初、人々は技術を絶対とする環境を楽しみ、自己の技術力への自信、技術力で他者に先んじるために、観察者に映る「行き過ぎたコミット⁸⁴」(Rifkin & Harrar, p. 51, 1988, 邦訳, pp. 54-55)を楽しんでいたように思われる⁸⁵。

またDECは創業時のモジュール事業の成功で、希少なリソースのやりくりを強いられることになり、そのリソースの配分システムを創り出す必要があった。優れた技術は市場で評価される、技術を競い合うというDECの規範が、後のDEC文化に強く刷り込まれ、影響を及ぼしている。ここに優れた技術への信仰と、優れた技術を正義とする規範の源流を見出すことができる。後に、PDPのプロダクト間の互換性の課題からアーキテクチャの変更をラディカルに主張し、DECの意思決定に反映させることができなかった開発メンバーらは「正しいことをやれ、答えは市場に聞け」というDECの規範（技術と正義）にしたがい野に下り、データジェネラルという会社を外に設立し、彼らのアーキテクチャを市場に問い、その時点での市場の評価を獲得したこと⁸⁶に通じる。

ここで結論づけられることは、異なる個別の組織現象を構成する行為体系は、Kundaが特定の領域の観察から獲得した「文化の統制」といった概念から捉えることができるという点にある。

第一事例における信頼と自由を重んじる創業者の思想は、規範を統制する意図として存在した。一方第二事例にみる規範はDECの創業期のプリミティブな規範を起源に「正しいことをやれ、答えは市場に聞け」とする創業者オールセンの言説によって、技術と正義を重んじる概念がDECのインスティテューションに埋め込まれていった。結果、第二事例では、正しいことの判定を獲得するための競争や、正しいことを遂行して市場に答えを求める競争が、DECのインスティテューションに表出していったと考えられる。

⁸² Packard(1995)にはパッカー드가休日に仕事の道具を取りに行ったとき、鍵のかかった倉庫をこじ開け、以降鍵をかけないよう張り紙をしたエピソードと、倉庫に鍵をかけないことがHPの従業員への信頼の象徴だとするコメントが紹介される (p. 136, 邦訳, pp150-151)。

⁸³ Shcein (2003) はこのような現象をDECの文化パラダイムにみられる「技術者としての傲慢(Engineering arrogance)」(p. 82, 邦訳, p. 86)と捉えた。

⁸⁴ 筆者の別の参与観察でも、優れたエンジニアの自己への自信（この程度のことなら、俺ならすぐにできる、といった自信）から、工数、工期、見積金額が過少に評価される傾向を、経験的に見出している。

⁸⁵ 仕事を「楽しみ」と捉えることは第4章のHPの事例でも観察されている。

⁸⁶ DECの主要開発メンバーがスピアウトしデータジェネラルを設立した経緯はRifkin & Harrar(1988)に詳細が記される。

それぞれの事例から得られる異なる概念は、第二事例が規律を重んじ、第一事例が自由を重んじたという対極概念で捉えるのではなく、第一事例に観察される概念についても、規範として強力に統制された「信頼と自由」が人々の行為体系を規定し統制した、と捉えることを可能にするのである。

本項の検討から、規範を構成する概念は、インスティテューションを創生する意図によって構成されることの一般性を獲得することができた。しかしながら、その構成要素となる概念自体（信頼と自由の規範、技術と正義の規範）は、実践者、応用者が修正を加えて利用することの可能性を持つものの、本論文が結論付ける現時点においては、個別領域に限定した概念と捉えておこう。

(3) 一般性を高めた理論（1）の提示

異なる二つの領域から得られた個別の概念、「信頼と自由の規範」「技術と正義の規範」には「規範の制度化」というインスクリプションを付与することによって、異なる概念をインスティテューションの一側面として捉えることを可能とする。本項の検討から、経営者の意図は、インスティテューションを通じた規範の統制によって、人々の行為体系を規定し、人々の貢献を獲得することを可能にする、という理論の一般化を図ることができる（図6-4）。

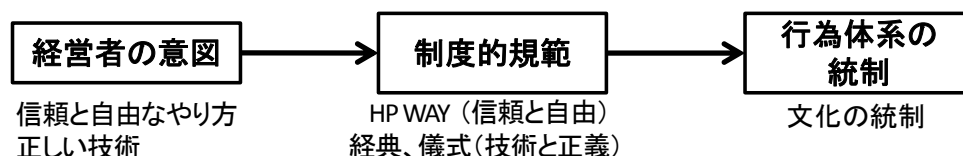


図6-4：理論（1）規範の制度化による行為体系統制

6.4.2 二者関係

(1) 二者関係の含意

本論文で言及する二者関係とは自己と他者の結合関係を意味し、組織の機能的側面に照らせば協働体系における役割として位置付けられる。家内縫製業を例にあげると、二人の裁断を担う職人Aと縫製を担う職人Bの関係に近似するだろう。協働の基本的な機能に照らせば、Aは裁断した生地を肅々とBに渡せばいい。そしてBも肅々と生地を縫い合わせていけばよいだろう。またこの家内工業の所有者がBであれば、BはAに生地を裁断する課業を割り当てるだろう。課業とは、たとえば作業の手順であり、日当たりの生産目標である。

また二者関係は発展的でもあるだろう。Bが親方であるなら、Aの課業の遂行能力の向上に力も貸すだろうし、やがてBの担当する縫製の技能を教授するようになるかも知れない。しかしその関係性の発展は、この場合でいえば、Bの裁量に依存する。私はあなたにある課業を託す、私はあなたの課業の遂行能力の向上を助ける、私はあなたに、私の持つ技能を伝授する、といった「あなた」と「私」(You & I)の関係性に他ならない。またさらなる発展的な関係があるとすれば、AはBを信頼し、尊敬し、Bを目標に精進する、BはAを誇らしい弟子、或いはもはや自分を越えた存在として弟子に敬意の念を向けるにしても、それは非公式的というより、公式な関係性に基づきつつ、公式性を超越したものと捉える方が適切だろう。超越的な二者関係は、本論文の第一事例、横河正三と中司恭の関係性に見て取れるだろう。

一方、超越的二者関係に対極する概念として「固定的二者関係」をあげることができるだろう。単純な例は、先にあげた家内縫製業におけるAとBの関係性は、Aの課業は裁断すること、日当たりの目標はジーンズ100セット分、Bの課業はAの裁断した100セットのジーンズの生地を100セット縫製し仕上げることとなる。本論文の第二事例を振り返れば、DECの創業者オールセンは「リーダーは一人でよい」と創業のパートナー、アンダー

ソンと袂を分けた。そこには固定的リーダー感（すなわち固定的リーダー－フォロワー感）を見て取ることができる。権限の委譲という一般的な概念は、DEC では運営委員会の意思決定によって協働すべき事業対象が決定され、組織の資源分配が決定される。委譲とは組織の成長と肥大化によって個人の情報処理能力の逡減を補い、固定的な二者関係を維持する制度的な装置として位置付けられる。

(2) マネジメントの形式（緩いマネジメント－厳格なマネジメント）

一般に HP は「形式ばらない」（YHP, 1987 ; Packard, 1995）マネジメントとして認識され、一方 DEC は、たとえば「ダークスーツに身を包む営業」にみられるようフォーマルスタイルとオネスティな姿勢が強調される（Rifkin & Harrar, 1988）。それらは前項で触れたインスティテューションに埋め込まれた規範に統制された形式と捉えることができた。本項では HP と DEC の制度的規範がそれぞれのマネジメントを如何に形づけているかを、二者関係という視点を添えて整理することにしよう。それは、マネジメントが「管理する側－管理される側」の二者関係を暗黙の構造にした概念と筆者は捉えるからである。

第二事例では、Kunda は DEC の三つの階層からなる組織構成を見出している。彼は自身のエスノグラフィーの記述の中で、DEC の巧みな企業文化の管理が三階層の組織システムからなり、それは中心と周縁への 2 極化をもたらししていることを明らかにした。すなわち、上位階層の組織構成員は経済的誘因に基づく功利的統制システムに従い、同社の「規範統制の代理人」としての役割を中心的な位置から「正しいこと」を実行し、一方、下層成員は、強制的統制と呼ばれたものに近い状態で働いていることを、彼のエスノグラフィーで記述した。

階層間を繋ぐ二者関係の規範には、意思決定機関である運営委員会とそれぞれのプロダクト責任を負う事業部門との間の上位階層においても極めて公式的な関係性が横たわる。それは運営委員会が創業者のオールセンを中心とする意思決定機構として確立され、機能していたことを示す。Kunda が観察した現象は、DEC では上位階層と下位階層の結合を公式の二者関係のマネジメントに依存しているとの解釈を可能にする。古典的に捉えれば「管理者の職能は伝達体系における相互連絡点の位置となつて、伝達経路として作用すること」（Barnard, 1938, 邦訳, p. 215）であるから、組織構成員の行為体系は上位階層との二者間の関係に依存する。

Kunda は DEC の規範をイデオロギーと捉え、それを三つの碑銘（inscriptions）から捕捉し、それらを伝播する儀礼呈示と呼ぶ諸儀式的存在を見出した。三つの碑銘とは、第一に DEC の規範を表明する経営陣の声（The Voice of Leadership）であり、第二に大方の聴衆と同格であろうことを暗黙の了解としたスタッフの声（The Voice of Expertise）、第三にアカデミックやジャーナリズムなどが取り上げる客観的な声（The Voice of Objectivity）である。その構造は経営陣の声を、模範と客観をもって裏付け、その正統性と権威をゆるぎなきものにしようとする体系的な仕組みを形づくっている。スタッフの声は「正しいことをやれ」という DEC の規範が「正しい」と裏付ける証人であり、「正しいこと」を伝播するエバンジェリストの役割を果たしている。外部の声は、組織内に認識された社会的了解が如何に「客観的に」妥当であるかを裏付ける陪審員の視点であり、また外部から注目されることは集団の凝集性を一層高めることに貢献する。

また新人研修としてのオリエンテーション⁸⁷は DEC の規範を中心にした凝集性の確立に貢献する。そこでは DEC の歴史、事業内容、製品、文化等について、上位階層には属さない（上役でない）スタッフの講師から教授を得る。比較的職位に近いスタッフが運営にあたるものの、このスタッフは公式に組織の委託を受けた特別な人物と映る。実際、新入社員の研修を担いその運営を仕切る人事担当スタッフは、その職位にかかわらず、新人にとっては会社を代表するはじめての「リーダー」であり、新人はその人物の指揮にしたがうフォロワーとなる。この

⁸⁷ Kunda (1992) では文化を学ぶための「ブートキャンプ」と呼ばれる新人研修の詳細が観察、記述されている。（邦訳, 169-189）

ような階層間を繋ぐ二者関係の公式 (formal) なマネジメントはDEC ではイデオロギーを伝播する仕組みによって強調され、階層間のコミュニケーションやマネジメントは「形式ばらない」というよりむしろ対極的な、公式的 (formal) 且つ精緻に制度化された側面として認識することができる。

筆者はDEC を「公式的」(formal) な二者関係の修辞形式で捉えてきた。それではしばしばDEC を捉える「開放的」「自由」の修辞形式はどのような現象から見出されるのだろうか。

DEC の創業期はMIT のリンカーン研究所の分室のような雰囲気だったとされ、確立された組織構造もマネジャーの知識を持った者も不在だったためDEC の製造や業務運営は当初から混沌としたものとなっていた(Rifkin & Harrar, 1988, 邦訳, p. 51)。ここで捉えられる「開放的」「自由」それに混沌とした執務形式は確かに形式的ではないが、HP にみる対人的関係性の「形式ばらない」とは異なる概念で捉えるべきだろう。しかしオペレーションの面で混沌としたものの、開放的で自由な創業期のDEC には、既にプリミティブな「技術と正義」が存在していたと思われる。技術者にとって同一フィールドにおける技術の優劣は明確なものであり、それはしばしば技術者の序列を示した⁸⁸。その意味でオールセンはその時代のなかではナチュラルなリーダーであった筈だ。そして創業期のDEC では優れた技術こそが正義を獲得すると信じられた。このような技術力の優劣の基準はリンカーン研究所のようなインフォーマルな場に技術者の優劣基準によって実際の序列が刻み込まれたに違いない。それはHP のように形式ばらない日常行為を形成しつつも、マネジメントとは切り離された日常感であり、むしろ「技術者の技術力による序列」の公式性が既に強調されていたものと思われる。

第一事例のHP のビジネスコンピュータ部門 (BCG) においては、伝統との相克が、DEC に観察された「技術」を絶対とする規範を緩和していた可能性がある。それは伝統ビジネスにおいては電気工学を重んじ、電気を中心とするインスティテューションの改訂が行われた点に見出される。インスティテューションの小さな改訂が、人々の行為規定を大きく塗り替えている。HP の採用が単に脱電気工学に転回したことに留まらず、これまで電気をアイデンティティとする人々に、脱電気を選択せしめたのである。しかしHP の脱電気の文脈は、電気と非電気の二項対立を必ずしも意味しない。伝統に相克しつつ、伝統から切り出された人々を包含し、電気と非電気との相反するものと思われた概念の融合と捉えることができるだろう。BCG の伝統に対峙するものとの融合プロセスを「(正一反) → 合」のヘーゲルの弁証法的过程 (生松, 1969 ; 高山, 2003) として捉えるなら、電気と非電気の融合は、後に再びテクニカルコンピューティングを融合する「(正一反) → 合」の過程を反復する。計測制御、テクニカルコンピューティング、ビジネスコンピューティングの概念をエンタープライズコンピューティングへ統合したその社史は「(正一反) → 合」を繰り返しながら「絶対精神」を希求するプロセスと捉えられる⁸⁹。

HP は計測という伝統ビジネスの先進性から、継続的な革新によってコンピューティングの領域を獲得し、コンピューティングの発展がこれまでの伝統領域と異なる商業領域への逸脱を迫り、人々は逸脱の一步を選択した。HP のこのような人々の歴史的な選択が、「技術と正義」とは異なる規範を、創業者の意図とあいまって形成されたものと解釈される。

電気と非電気の融合プロセスを生み出すHP ではヒエラルキーに囚われない権威の基準が存在していた。それは創業期のDEC にも当てはまる。たとえばヒエラルキーから分離された教育のようなところが権威者によって構成された側面は見逃せないだろう。YHP の伝統ビジネスにおいても技術的権威者の名前を冠した教育制度が新人教

⁸⁸ たとえば日本のインターネット黎明期に東京インターネット㈱を設立し、自らもIT企業の社長を務める東條巖は「技術力こそが技術者の序列を決定する」をモットーとする。1993-1996に筆者が別に観察機会を得ていたIT企業の連携団体UNIX Business Associationの非公式な懇親会でしばしばその旨を熱く語った。

⁸⁹ しかし人は最高善 (Dilthey, 1911) や絶対的精神 (Hegel, 1830) を希求しつつも不完全な存在であり、絶対的理念には到達し得ないことは、たとえば結局のところHPは計測制御を外に分離する結果になり、またHPのその時代の人々が歴史を反省的に振り返りつつ、今なお異なる世界へ変容し続けていることにも見て取れる。

育のシンボリックな存在となったし、BCGにおいても、ヒエラルキーとは別の概念から、教育の権威が生まれていたことから、ヒエラルキーに依拠する権限と個人に内在する権威との役割が分離され、役割を超えた相互の関係を形成していることが視える。そして必ずしも組織図に現れない数々の権威者たちは、技術とビジネス、電気と非電気の融合を促し、多くの成長体験者を生んだ。HPのBCGにおける緩いマネジメントは、異なるものの相互の受容、融合の中から、管理者と権威者の役割を分散し、HPの信頼と自由の規範が階層と役割を超えた「相互の関係性」（多者関係）を繋いでいると理解できる。

この項をまとめよう。DECでは階層間の二者関係を機能的に連結するための厳格なマネジメントが存在していた。一方、相克する伝統と革新を融合する過程で権威とマネジメントの役割が分離されたHPでは、緩いマネジメントが相互の多者関係を繋ぎ、役割を超えて機能していた。それは多様な権威者と呼应しあって人々との相互作用をなしていた。

これまでの議論から得られるものは、マネジメントは制度的規範にしたがうという示唆である。DECとHPのマネジメントの概念、すなわち「技術と正義」「信頼と自由」はそれぞれの現象から観察され読み取られた領域に密着した固有の概念であるが、それらは相互に背反しあうというより、相対的に混ざり合う概念と捉えることが適切である。なぜならばHPにおいてもR&Dや技術というものは極めて重く尊ばれ、たとえば第一事例のBCGの分析においても、HPの提供するアーキテクチャに対する「良いものに違いないという思い込みがあった」等の言説が観察された。またDECにおいても信頼や自由といった概念が排除されることは考えにくいからである。そして、両社の異なるマネジメントの概念は、インスティテューションに埋め込まれた規範にしたがう（マネジメントは制度的規範にしたがう）という点において、理論の一般性を高めることができただろう。さらにその組織生活においては、不完全な人間が経験し信じる概念は「つねに一面的で不完全であり、真理の一部を示すものに過ぎない。それらは反対のものによって、より高い概念となりうる」（生松, 1969, p. 53）ヘーゲルの弁証法的概念枠組みから歴史の継続するプロセスとして捉えることを可能にした。

(3) 一般性を高めた理論（2）の提示

HPの「緩いマネジメント」もDECの「厳格なマネジメント」も、それらは経営者の意図を反映した制度的規範に従ったものだった。しばしば「緩い」は統制と相対するものと捉えられるが、HPの個別の現象においては、それは創業者の意図を反映した制度的規範としてHPのマネジメントを厳格に規定していたものと考えられる。

ここで、二者関係は制度とマネジメントに規定される、という統合による一定の抽象化を図ることができるだろう。すなわち、二者関係はマネジメントに従い、マネジメントはインスティテューションに従う。そして連結された二者間の関係性は、インスティテューションにしたがうマネジメントによって規定される、といった理論の一般化がなされる（図6-5）。

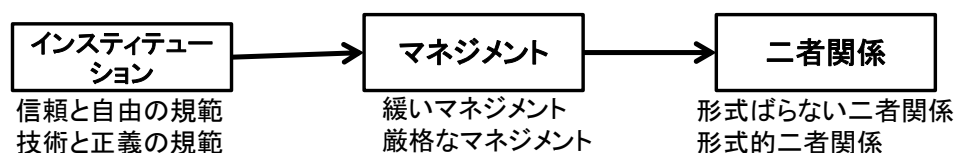


図6-5：理論（2）二者関係の規定形式

6.4.3 時空を規定する多者関係（継承—交替）

(1) 多者関係の含意

本論文で言及する「多者関係」には二つの側面がある。一つは空間連結的な多者関係であり、二つめは時間連結的な多者関係である。

第一の空間連結にかかわる多者関係とは組織の対人的に構成された協働体系に他ならない。それは二者関係を基本としながら、マネジメントによって結合、定義される協働組織である。先の家内縫製業を例にあげると、縫製を担当する親方職人Bは、付加的な課業が増えてきたため、裁断を担う職人Aに加え、職人見習いとしてCを採用した。親方BはAとCの役割を提示し、Aは裁断の熟達者であるから生地のカットに専念できるように、生地のカット、道具の手入れ・準備等を見習いCの分掌と定義した。このような管理的な意思決定によって二者関係を基軸とした多者関係性が形式的に構成される。A-C間の二者関係を規定したのは親方Bであるけど、A-Cの新しい独自の関係性の構築に親方Bが受容的であれば、A-Cの二者関係は前項でも述べたとおり発展的である。AはCに調達する生地の見立てや価格交渉術を教授したり、Cの職人としての将来を熟達した裁断職人の立場から助言したり、さらには、その時点ではCの分掌ではない裁断の技術を見せたり教えたりするかも知れない。本論文の事例に即して照らしてみると、第一事例（第4章）であげた営業セクレタリ、営業担当者、SE間の相互の協力関係からは、「信頼と自由の規範」を实践する緩いマネジメントが営業セクレタリのポジティブな分掌の逸脱を促し、異なる役割を超えた協調的多者関係を見出すことができる。

一方親方BがA-Cの役割を超えた関係性構築に否定的であれば（たとえば「俺の言った通りにやってくれ」「お前（A）に見習いの教育はまだ任せられない」等）、A-Cの多者関係は形式的且つ固定的になるだろう。問題状況を示す事例（第1章）のなかで示した「タコつぼ」的現象もこのような形式的、固定的多者関係にあって困難な状況において表出する現象と捉えることができるだろう。また第二事例に照らしてみると、DECでは、オールセンの考えたとおりのこと、オールセンに認められることの实践が「正しいこと」の名分となり、運営委員会の配分する資源獲得のための内部競争が、「技術と正義の規範」を实践する勝敗至上の厳格なマネジメントによって促進された。このことから境界を明確に意識する⁹⁰DECの固定的多者関係を見て取ることができる。

第二の多者関係の時間連結的側面とは、いまここにある人々の協働体系は明日、さらに先の未来の、異なる人々の参加或いは退出を織り交ぜながら、人が入れ替わるのみならず、その関係性を未来に繋いでいる。先ほどからの家内縫製業に目を向けると新人職人のCはやがて職人として独り立ちし、この家内工業の大きな戦力になってくるだろう。生産力の増大をもたらせば、新たな職人を採用するかも知れない。或いは将来は親方Bも歳を重ね引退し、Bに替わってAがこの工場を采配するかも知れない。かつての見習い職人Cは一つのアパレルブランドを築き上げ、多くのメンバーの協働を促進する責任を負っているかも知れない。またCに入れ替わって他の人々が協働体系に参画し、もはや家内工業とはよべない、今より大きな協働体系を形成しているかも知れない。今日の多者関係はこのような未来の多者関係に繋がっていると捉えることができる。

本論文の事例に照らしてみると、第一事例のHPでは電気と非電気の融合によって構成された多者関係が更新され、伝統的ビジネスを新しいエンタープライズコンピューティングに塗り替えたことに見て取れるし、第二事例のDECからも、正義を決する軋轢を回避しない人々の営みが人々の交替を促しつつ、ミニコンピュータという未来の新しい産業概念を生み出し、また正義を貫く闘争を辞さない規範は人的交替を促進し、やがて人々の燃え尽き、組織の消滅という未来を創造した。世代間の継承という概念は未来に対してニュートラルで、ポジティブな未来も、ネガティブな未来も、現に今も営まれている多者関係が紡ぎあげているという視座をなす。

(2) 連結形式

⁹⁰ 明確な境界の認識は、組織内の分掌認識に留まらず、Kundaの指摘する「相矛盾する自己」を生む組織と自己の境界認識にまで及んだ。

本項ではマネジメントが連結する二者関係がどのような多者関係を形成し空間的な広がりを作り出したかを検討しよう。そしてそれは時間を超えて成員間をどのように繋いでいったかを比較し、整理しよう。

第一事例のHPの分析では、信頼と自由の規範によって異なるもの（電気と非電気、テクニカルとビジネス、伝統と革新）の融合が、その時代の空間を、さらには異なる時代の間を結合して、役割とヒエラルキーを超えた対人関係性を構成し、HPの歴史を刻んできたように思われる。観察対象の時代でいえば、たとえば新人SEは権威ある教育者の形式化された教育に組み込まれると共に、その形式化された教育の中には、遊び、楽しみ、交友といった形式を超えた関係性が構成された。また上司という指導者も数多くの権威者（すごい人）の中に埋め込まれ「公式」と「形式を超えた」支援が一人の被支援者に注がれていた。伝統的な「指導する者―指導される者」の二項対立的な二者関係ではなく、二者関係を越えた、指導される者を中心とした多者関係の概念を発見することができる。それは指導といった概念を超えた、伝統的なマネジメントに代替しうる概念を提供するだろう。

伝統的な組織における二者関係が連結するものは委託の概念であり、それは「私は私の権限執行を代理としてあなたに委ねる」とする一人称単数形の行為体系である。それは第二事例、DECの委員会制度にみる合議の形式にも当てはまる。CEOの委託機関における合議は、上位者の代理として委ねられた権限の委託である。それは委託者（上位者）の意に反した権限行使は制限され、その場合代理者はその職を解かれるのである。

DECの創業期において創業者ケン=オールセンは組織もマネジメントもはっきりしない混沌とした状況下において、技術と正義の規範によってナチュラルなリーダーとして受け止められた。事業規模の急速な拡大は創業者の委託の仕組みを創りあげ、委託機関（運営委員会）を中心に資源を配分する側と獲得する側の二項対立の二者関係を構成した。技術と正義の制度的規範は、資源を獲得する側同士の内部の競争を強調し、促進した。また資源獲得競争は「正義」と信じる敗北者を生み、それによって人材の入れ替えメカニズムがDECに根付いた。DECの交替のメカニズムは、創業者のオールセンの信任が変化する都度、オールセンとの二者関係に依存しながら、DECの歴史を「交替」の概念で回していった。

本項の比較から、組織の協働としての多者関係はマネジメントの規定する二者関係によって形成され、また多者関係の性質は、二者関係の性質によって形成される。そしてこれらの対人関係性は制度的規範に従うマネジメントによって規定される、という共通の枠組みが認められる。しかしながらインスティテューションを構成する概念や人々の織りなす現象（継承や交替の文脈）は、現時点では個別領域に限定される概念である。

（3）一般性を高めた理論（3）の提示

二つの事例から得られた概念の統合によって、次のような概念の一般化を図ることができるだろう。組織の協働体系を構成する多者関係は、制度の規範的側面を実践するマネジメントの捉える二者関係によって促進され、そこで構成される多者関係は制度の規範にしたがう。二者関係によって規定される今ここにある協働体系としての多者関係が未来の制度を形成していく（インスティテューションナライジング）。また、このことは多者関係の変質は、二者関係の変質によって実現しうる可能性を示唆する（図6-6）。

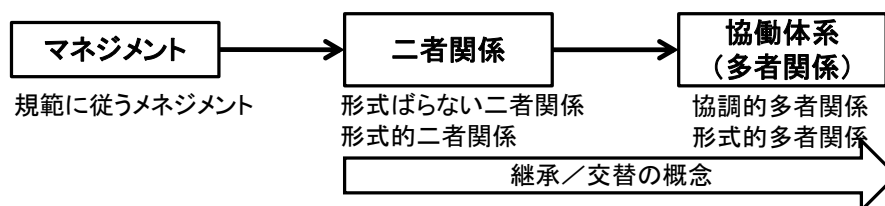


図6-6：理論（3）多者関係の形成（継承／交代概念）

6.4.4 組織に形成される文脈（挑戦－競争）

（1）組織の文脈認識

本論文の二つの事例分析からインスティテューション、規範、二者関係、時空を繋ぐ多者関係の概念からなる枠組みに、それぞれの異なる領域固有の概念を埋め込んでみると、一方には挑戦的文脈形成のプロセスを、他方では競争的文脈形成のプロセスを確認することができた。

挑戦と競争は戦争のメタファーに基づく、それぞれ隣接し重なり合う概念である。これらの概念の織り成す文脈は、それらが引き起こす社会現象も、それらが創り出す未来も、異なる可能性を二つの事例は示唆した。

挑戦の語義は「たたかいをいどむこと」（広辞苑第六版）と記され、競争より広範な人の行為体系を指していると思われる。たとえば「陸上短距離 100 メートル競走で世界新記録に挑戦する」といった日常の言説を考えると、競争は 100 メートルを走る 10 秒間（筆者の場合は 30 秒）のプロセスを包含しつつ、その競技の終了時点一瞬における結果、すなわち「勝」「敗」の二分法を志向している。「世界新記録に挑戦する」とは競争の概念は包含しつつも、競争に至るまでの長いストーリーとしてのプロセスが強調されているように思われる。それらのストーリーとプロセスには自己（一人称単数形）と、自己にかかわり一体となった多者関係（一人称複数形）が埋め込まれている。次期競技会、4 年後のオリンピックに向けた戦略、トレーニング方法の開発、日常のトレーニング、中間地点の競技会への参加、反省、コーチスタッフとの膨大な対話、等を包含しているからである。さらに動機の側面に目を向けると、挑戦には「国旗を背負って」といった、非一人称（主に三人称）で捉えられる他者（たとえば眼前にいる幼くして両親を亡くした健太君、抽象的な世界の貧しい人々）との関係性が埋め込まれ、勝敗よりも挑戦の時間的プロセスを通じ、目的に接近するための他者とのかかわりや自己の成長が強調される文脈を形成しているように思われる。

これに対して競争の語義は「勝負・優劣を互いにきそい争うこと」（広辞苑第六版）と記され、行為の結果としての「勝－負」「優－劣」の二分法が強調される。それは他者ときそい争い他者を退け、自己の「優」「勝」の獲得を強調する、自己を主体と主語にした 1 人称単数形で語るストーリーである。それは、たとえば自己の優位と勝利の名誉を強調する武勇伝や成功体験として語られ、しばしば公式組織において象徴化され、イデオロギーを支える道具となる。また他者を退け自己の「優」「勝」を求める競争は「（正－反）→合」の絶対真理を求める弁証法的接近とは異なる方法といえる。それが内部競争を強調する時、人々は疲弊し燃え尽きることが本論文の第二事例で示された。それは個人に留まらず DEC という組織をも燃え尽したのかも知れない。

挑戦と競争は、戦争を下敷きにしたメタファーであるものの、それらがもたらす現象の文脈認識は大きく異なる。本論文の立ち位置は、競争と挑戦を二元論的思考に閉じ込めるのではなく、それぞれの文脈認識にたった相対的な視座を提供した。組織の文脈（ここでは挑戦的、或いは競争的文脈）は制度的規範に規定された人々の行為体系によって形成されるという枠組みが、本項の検討で一般化されるだろう。しかしその枠組みを構成する概念は文脈依存的であり、個別の領域に密着した概念に限定される。

（2）一般性を高めた理論（4）の提示

二つの組織の形成した異なる固有の文脈は、組織の多者関係によって形成され、またそこに形成された文脈は、組織の未来に繋がっていた。これは固有の文脈認識の統合から得られた、抽象化された理論として捉えることができるだろう。

組織に形成される文脈認識は多者関係の行為体系によって規定され、またそれは多者関係の行為を規定することによって、組織の文脈と未来の制度を構成していく（図 6－7）。

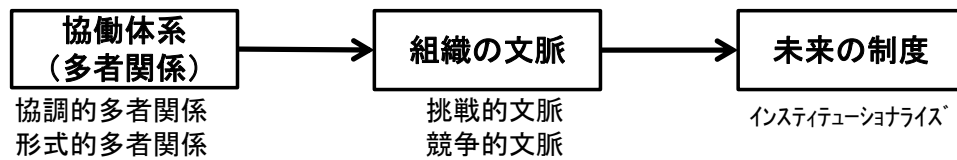


図6-7：理論（4）組織の文脈形成

6.4.5 二つの事例から統合された理論

これまで二つの事例の概念の比較と統合を通じて四つの理論を獲得してきたが、それらを改めて示しておこう。

- ① 経営者の意図は制度的規範の統制を通じて、人々の行為体系を統制することが可能となる。
- ② 二者関係を形成するマネジメントは制度的規範に従う
- ③ 二者関係を形成するマネジメントが組織の多者関係を形成する。その性質は二者関係に依存する。
- ④ 組織の文脈は多者関係の行為体系によって形成される。組織の文脈を形成する多者関係が次世代に受け継がれ、組織の未来を形成していく。

以降、新たに節を設定して、これら四つの理論の相互関係を整理していく。

6.5 個別理論の相互関係

前節では二つの事例から得られた概念の比較と統合から一般文脈形成にかかわる一般性を高めた四つの理論を提示した。本節ではこれら四つの理論間の相互の関連性を確認し、四つの理論を結合する一つの理論的枠組みを確立しよう。

本論文の二つの事例では「文化の統制」という Kunda がハイテク企業のエンジニアリング部門で観察した概念を第一事例の HP に援用した。それは HP の信頼と自由という概念を規範として捉えうるからである。この規範は HP のインスティテューションとして人々の行為と関係性を結合する二者関係と多者関係を規定した。

HP の緩いマネジメントは制度とその代理者が、境界を認識する異なる二者を連結する概念で捉えられる。それはヒエラルキーや役割を超えた超越的二者関係であった。DEC においては、たとえば運営委員会（創業者ケンオールセンの代理者）と各 PL のマネジャーの二者間の資源獲得を巡る競争的二者関係が観察された。ここでは HP とは異なる厳格なマネジメントという概念が公式の二者関係を規定した。

二者関係によって規定された組織は如何に多者関係を形成したのだろうか。HP では役割、ヒエラルキーを超えた多者関係を形成していた。またそこで形成される他者関係は HP のインスティテューションの規範と人々の相互の信頼に基づく概念として存在した。DEC における分業は運営委員会の資源配分の決定によって二者関係のマネジメントが組織と階層を連結する公式な活動によって、DEC の協働体系を形成した。それは日常に埋め込まれた DEC のインスティテューションが生産し DEC のマネジメントを支える「イデオロギー」と「儀礼呈示」によって促進された。組織の協働とは組織の目的に沿って公式に結合された多者関係に他ならない。ここに経営者の意図が明確に刷り込まれた規範に沿った協調的な多者関係と闘争的な多者関係の形成を二つの事例から見て取った。特に DEC の「闘争的」の修辭形式は、競争に後押しされ人々の無秩序な行為体系として発生したわけではなく、正しいことをやるために、軋轢を回避しないという DEC の規範が形成した行為体系であることを明らかにした。

二者関係の活動とインスティテューションに後押しされ形成された多者関係は空間をまたぎ協働体系を作り、未来の多者関係を形成していく。そこにはその時々、その場所々々にある人々の経験、知識、思いが埋め込まれている。それは HP においては協調という概念で空間を紡ぎ、継承という概念で時間を結合した。DEC においては闘争という概念で正義を貫き、交替のメカニズムにより次代の課題解決を図っていった。

このようなインスティテューションとそこに埋め込まれた規範が二者関係の形成にかかわるマネジメントを規定し、マネジメントの機能、インスティテューションの影響によって組織は異なる形式の多者関係を形成した。そしてその多者関係は時空を規定し、組織の文脈を形成し、異なる歴史を生んだ。

このような規範の制度化、二者関係、多者関係の形成、組織文脈の形成に関する複数の理論を一連のメカニズムとして捉える枠組が獲得できるだろう（図6－8）。

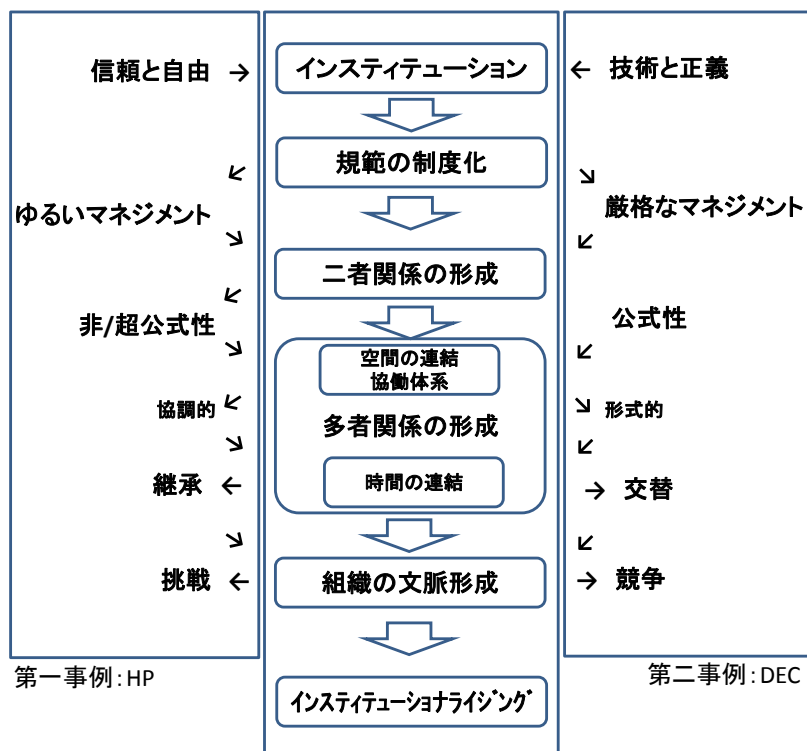


図6－8：理論の相互関係（筆者が作成）

6.6 理論の有用性

本節では、本論文で構築した理論を Glaser & Strauss（1965；1967）が唱える基準にそって検討を進め、本論文の研究課題に照らした有用性を確認することになろう。それは、①具体的領域にかなりの程度当てはまること（適応性）、②対象となる領域にいる素人にも理解しやすいこと、③多様な状況に対応できる一般性を有すること、④変化する状況やプロセスに対して提唱された理論を活用する者が、こうした変化をある程度コントロールできる必要があること、の4点である。

第一の理論の適応性について確認しよう。理論は二つの事例、HP と DEC の日常を切り抜いた記述によって得られた理論である。第一事例でいえば、筆者は、本事例取材の後、HP の BCG 部門の挑戦的文脈形成プロセスの分析結果を、BCG 部門の責任者だった中司に報告を行った。HP の信頼と自由の規範が、従業員の生涯にわたって、統制し、影響を与え続けているとする筆者の発見について中司は、「HP ウエイの本質を洞察し、私たちの生き方を喝破している」⁹¹と、HP ウエイの規範的な側面が従業員の生涯におよぼ影響を肯定し、それをポジティブに受け止める。また研究方法としての GTA が提供する手続き的な側面に照らしても、本論文の捉える個別理論の適応性は支持されるだろう。また第二事例は、時代、対象、記述者の異なる三つのエスノグラフィー分析と補完的面接調査から得られた理論であるため、制度的規範が人々の行為体系を規定し、特定の文脈（競争的文脈）の形成に関する理論の DEC への適応性は積極的に支持されるだろう。

⁹¹ 面接調査終了後の中司と筆者とのメールのやり取りでコメントを得た。

第二の理論に理解のし易さについて確認を行おう。筆者は、本論文の理論を構成する概念にラベル付けされる言葉には一般の組織生活から逸脱しない用語を選択して行ってきた。たとえば概念レベルで哲学的な「超越」という言葉には「ヒエラルキー（階層）や役割を超える」といった説明を添えた。図6-3に示される構成概念とそれが描き出すストーリーは一般的な理解の容易性を確保できたものと考えている。

第三の一般性については、既に多くの紙面を割き、詳細に検討をしてきた（6.3および6.4）。

第四のコントロール可能性を確認しよう。GTAは異なる概念のカテゴリ化による比較研究方法であるから、二つの個別の事例から得られた概念を統合して得られた理論は、さらに別の異なる概念を同じカテゴリに包含しうる可能性を示唆している。本論文で確立した理論に当てはめてみれば、信頼と自由、技術と正義といった異なる概念に付与されたカテゴリには、別の概念を格納することを可能とする。たとえば「礼儀とおもてなし」を重ねる規範の影響を考察する手がかりを与える可能性があるだろう。すなわち、応用者は一つの理論を基軸にして自己のケースに適合した概念の抽出が可能になり、また複数の理論で構成する枠組み（図6-3）も同様に、自己のケースに当てはめた説明と応用者の抱える課題に対する予測を可能とするストーリーの構築を助けるだろう。

以上の四つの特性の考察によって、本論文で構築した個別理論とそれを統合する枠組みは、Glaser & Straussが指摘する特性を兼ね備えており、フォーマル化の可能性が認められる、説明力のある妥当な理論として、その有用性を認めることができるだろう。

6.7 小括

本章では、本論文の第一の研究課題「挑戦的文脈は如何に形成されるか」について、第一事例、第二事例で構築してきた二つの現象説明をなす個別理論（モノグラフィー）から、GTAのケース間の継続比較によって挑戦的文脈形成理論と特定文脈を切り離れた一般文脈形成理論の構築を行った。ここで構築した挑戦的文脈形成理論はHP社BCGと創業期のDECに限定される理論であり、一般文脈形成理論はHP社BCG部門とDEC全史に限定される理論と位置付けた。これらの領域限定理論はさらなる継続比較の実施や、適応概念の抽象度を高めることによって、異なるケースでの一般性、理論のフォーマル化の可能性が支持される。

参考文献

- Barnard C. I. (1935) The Function of The Executive (30th Anniversary edition) (山本保次郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956)
- Dilthey W. (1911) Die Typen der Weltauschauung und ihre Ausbildung in den metaphysischen Systemen (山本英一訳『世界観の研究』岩波書店, 1935)
- Glaser B. G. & Strauss A. L. (1965), AWARENESS OF DYING, Aldine Publishing (木下康仁訳『死の Awareness 理論と看護：死の認識と終末ケア』医学書院, 1988)
- Glaser B. G. & Strauss A. L. (1967), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Aldine Publishing (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか』新曜社, 1996)
- Hegel G.W.F. (1830), Enzyklopadie der philosophischen Wissenschaften 3 (長谷川宏訳『G.W.F. ヘーゲル精神哲学：哲学の集大成・要綱第三部』作品社, 2006)
- 生松敬三 (1969)『社会思想の歴史：ヘーゲル：マルクス：ウェーバー』日本放送出版協会
- 木下康仁 (1999)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ：質的実証研究の再生』弘文堂
- Kunda G. (1992) Engineering Culture; Control and Commitment in High-Tech Corporation, Temple Univ. Press, 1992 (金井壽宏監修『洗脳するマネジメント：企業文化を操作せよ』日経 BP, 2005)
- Packard D. (1995), The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company, Harper Collins (伊豆原弓訳『HP ウエイ シリコンバレーの夜明け』日本経済新聞社, 2000)
- Rifkin G. & Harrar G., THE ULTIMATE ENTREPRENEUR, Contemporary Books, 1988 (岩淵明男監訳『究極の企業家：DEC を生み出した男の手腕と情熱』ダイヤモンド社, 1990)
- Schein (2003), DEC is Dead, Long Live DEC, Berrett Koehler (稲葉元吉・尾川丈一『DEC の興亡：IT 先端企業の栄光と挫折』亀田ブックサービス, 2007)
- 高山守『ヘーゲルを読む』放送大学教育振興会, 2003
- 横河・ヒューレット・パカード株式会社教育部 (1987)『The HP Way』(社内教育用冊子)

第 7 章 結論

第7章 結論

7.1 はじめに

本論文では、組織における職業的組織生活を営む人々への関心と、人々の相互にかかわり合う行為体系が未来を創りあげるというポジティブな信念から、今日の問題状況と諸概念の共通理解を反省的に捉え、二つの歴史的なIT企業の事例分析⁹²から得た異なる組織のモノグラフィーの記述による個別領域に密着した理論の構築を行った。第一事例からは本論文の第一の研究課題である「組織の挑戦的文脈形成プロセス」の説明をなすHP社BCGに関するモノグラフィーによる固有の理論を獲得した。また第二事例からはDECの創業期の挑戦的文脈が成長の過程で競争的文脈に変容していくプロセスを捉えて記述を行った。

さらに、獲得された二つの理論の比較と統合を通じ、組織の挑戦的文脈形成理論の一般化と、制度的規範と人々の相互の関係性に基づく組織の一般文脈形成理論を構築し、それら理論の有用性を確認した。それら理論の有用性とは、Glaser & Strauss (1967) に照らせば、本論文で構築した理論は、第一に他の応用者が自己の課題に対して一定の予測可能性を提供すること、第二に異なるケース間との継続比較或いは適応する概念の抽象度を上げることによって理論としてのフォーマル化の可能性を併せ持つことであった。

本章では先ず、本論文の提示した理論のアウトラインを振り返り (7.2)、本論文で構築した理論の有効性を確認する (7.3)。続けて、これらの理論から如何なるフォーマル理論の導出が可能かを検討する (7.4)。さらに、本論文の貢献 (7.5)、本論文の限界と残された課題に触れ (7.6)、本論文の提唱した理論の貢献と今後の発展可能性を未来に向けたインプリケーションとして言及する (7.7)。

7.2 本論文のアウトライン

本論文は、人々の間で社会的に構成された既存の概念に対する懐疑の視線が、反省的に未来に向けられるとき、人々は未来の制度を創造しうる存在であるとする制度的な社会構成主義の立場に立った。そこでは、経営者は確かに経営思想と経営理念を語り得る存在であるが、それを経営者の特権と捉えるのではなく、経営者も組織構成員の一人であり、他者との相互作用のなかで未来を語る存在と捉えた。経営者のみならず、すべての組織構成員が、自らの生き方の理念に沿って、職業的組織生活のポジティブな未来のあり方を語り得る存在と捉えた。

他者との相互作用で培われる個人の固有の文脈を背景に、経営者自身は自らの捉える規範に従おうとする。それは規範を語ること、書き標すこと、象徴化すること等の行為によって行われるが、そのような行為は制度化の営みに他ならない。このような制度的規範によって示される概念は、たとえば信頼と自由を重んじる、技術と正義を大義とする等、個別の文脈に依存した。そして制度的規範は人々の行為体系を規定した。それは規範に規定された二者関係が組織の協働としての多者関係を規定していく、一連の対人関係を形成するプロセスであることを確認した。たとえば本論文の第一事例でいえば、信頼と自由の規範は、役割や階層を超えた固有の二者関係を規定し、そこでの二者関係が協調的なHPの多者関係を形成した。第二事例でいえば、公式性を重んじる固有の二者関係が、相互の役割と境界を重視する固定的なDECの多者関係を形成した。このような固有の規範が規定する対人関係性が、組織固有の文脈、たとえば挑戦的、或いは競争的文脈を形成することを、事例分析から領域に密着する理論として構築した。

第一の研究課題、組織の挑戦的文脈は如何に形成されるかに対しては、組織と人々の間で整合する制度的規範、人々に自由を付与するマネジメント、相互学習と共有された未来観による多者関係からなる理論を提唱した。そ

⁹²第一事例はHPを対象にした面接調査、文献調査および参与観察を中心にしたフィールドワークである。第二事例はDECを巡る権威あるエスノグラフィーの分析によるものである。

して第二の研究課題、組織の一般文脈は如何に形成されるかに対しては、制度的規範と二者関係のマネジメント、二者関係が規定する多者関係の一連のプロセスと、多者関係が組織の未来を創造する（インスティテューショナルライジング）の概念からなる一般化された理論を導き出した。それらはフォーマル化の可能性が認められる理論である。

7.3 理論の有効性

7.3.1 理論の有効性を確認する方法

本論文の第一の研究課題は、組織の挑戦的文脈が如何に形成されるか、という点にあった。それを支える動機側面は、今日の複雑化し困難な社会的状況にあって、人々は挑戦回避的な傾向を強め、相互の関係性から目をそらし、タコつぼに籠っている組織の問題状況⁹³の改善をはかること（人々の自信と輝きを取り戻すこと）であった。

本論文で獲得した理論は、第一事例においては、HPの卓越した伝統から切り離された人々の、信頼と自由の規範に後押しされ、個人の役割や立場を超えた（「超越的」と表象した）二者関係と多者関係が、挑戦的文脈を形成することを見出すものだった。また、第二事例からは、未来を変え得る卓越した技術を世に問うためにDECを創業し、そこに集う人々は、自らの技術的なキュリオシティに動かされ、自らの技術的な成長を実現するために、巨大メインフレームに立ち向かい、彼／彼女らが提供するアーキテクチャによって既存概念を書き換えるという高みに挑戦した。HPのBCG部門と創業期のDECでは本論文で捉える問題状況の対極の現象を示した。

本節での議論は、二つの事例の比較と統合から得た挑戦的文脈形成理論が、本論文の捉える問題状況に対して、如何に作用し、問題状況の改善に有効かという点を、異なる領域に当てはめて確認することである。理論の有効性の確認作業にはいる前に、本論文が捉える有効性へのスタンスと有効性を確認する視点を明らかにしておこう。

本論文では現象の意味理解を重視し、たとえばリーダーシップの一般的な有効性を求めるスタンスとは距離を置くことを既に表明した。有効であるか否かは個別の現象とそれが織り成す文脈に依存しているからである。したがって本節で捉えようとする有効性は、筆者の捉える問題状況に対する個別の限定的な有効性であり、またGTA提唱者は理論の有効性は継続比較による応用者自身のケースに当てはめた理論の書換えを前提としているから、ケースを超える有効性は相対的なものとなり、継続比較によってその一般性を高めていくことになる。本節では、このようなスタンスから次の二つの視点から理論の有効性を確認する。

その第一の視点は、二つの事例を超えるケースを選択し、GTAの継続比較を簡便に適応し、理論の適応可能性（有効性）を確認する。簡便という意図は、第4章、5章で行った第一事例、第二事例の分析に比較して、小規模なデータに基づく限定的な分析を試みるものであり、継続比較としては必ずしも理論的飽和の達成を目的とするものではないことを意味する。本節では7.3.2の項を設け、川越胃腸病院のケースへの適用によって検討をおこなう。

二つ目の視点は他の既存理論や一般概念への適応可能性を試みることである。社会的に確立された既存の理論或いは一般概念への援用可能性から捉える有効性である。筆者の捉える固有の問題意識に対しては、本論文で提唱する理論は、既存の理論に対する優位性が確保される。しかし一方、本論文で構築した理論を他の既存理論に併せて適応することにより、相互の理論の有効性を相対的に高めることができるかも知れない。なぜならば、既存理論も一定の反証が可能であり、現実社会への適応範囲は、多かれ少なかれ限界があり、その限界を一つでも

⁹³ 第1章で詳述した。

克服することができれば、それは有効な範囲を一つ獲得したことになるからである。その視点に基づく検討は別の項を設けて7.3.3で検討する。

これら二つの検討の後に、本論文が提唱する理論が一般的に適用される範囲を示す(7.3.4)。

7.3.2 川越胃腸病院の組織変容から⁹⁴

(1) 川越胃腸病院の概要

川越胃腸病院は、1965年、現院長望月智行氏の義兄により設立される。当初はどこにでもある、医療スタッフの定着に悩む平凡的な医療機関だった。1983年に現院長が病院経営を継承し、医療はサービスである、患者様から選ばれる病院を目指す、といったビジョンの元、患者様の満足と職員の幸福を病院の経営理念に掲げ、経営改革に着手する。病院経営としてはいち早く第三者評価の採用、患者様満足度調査の実施等、新しい経営手法を採用するが「多くの抵抗に見舞われ」(須藤)、病院長の理念が萌芽し成果を見るまでに10年20年の長い歳月を要した。1997年に日本医療機能評価機構の認定病院の指定を受け、その後も多くの外部機関の受賞歴を有する。職員数は約100名。優れたCS志向の経営が注目されている。

本章の考察は、同病院に関する同病院長の著書(望月, 2008)および企業研修用に制作され市販されるDVDソフト(ブロックス, 2007)等の文献調査と、筆者が2009年6月に実施した同病院常務理事須藤秀一氏へのインタビュー、また筆者が参与観察の機会を得ている情報通信サービス業A社の川越胃腸病院における役員研修アンケート⁹⁵の自由記入欄による。

筆者の研究動機を短く現せば「人々の輝きを取り戻す」ということになるが、A社役員研修の受講者アンケートでは「みなさん、生き生きとしていました」「なぜあのように輝いているのか」「お互いの信頼感を感じる」といったコメントが記された。したがって川越胃腸病院は、筆者の捉える問題状況を克服して、筆者の獲得を目指す、人々の輝きを実現した組織と捉えることができるだろう。したがって平凡な、或いは問題状況を内在する組織のポジティブな変容を捉えるのに、川越胃腸病院はふさわしい。

(2) 長い時間をかけた組織の変容：最初は私の後には誰もいなかった

川越胃腸病院は、望月と望月の実姉(副理事長)がいち早く「医療はサービス」「患者様から選ばれる病院を目指す」と言った経営思想を持ち、それを経営理念に掲げていた。このような経営理念は始めから組織に定着していた訳ではなかった。病院経営に取り入れられる新しい手法も、営利企業の商業的概念として受け止められ、多くの職員からは疑問と抵抗が示された。医療機関と言う専門性の高い施設を第三者が評価すること自体、これまでの病院経営にとっては受け入れ難いものと捉えられ、多くの幹部、職員が強い抵抗の姿勢を示した。

病院組織の変革は、時を大きく遡り、ふたりのキーパーソンの入職に源流を求めることができる。望月が病院経営を継承した同時期の1983年に入職した須藤(常務理事)が、望月の経営思想の実現に事務方として実践に動いた。TQCの導入、患者様満足度調査の実施、第三者評価制度受審等、民間企業の業務経験を有する須藤が、同病院の経営専門職として病院経営に民間企業の管理手法を導入した。10年以上の歳月を経て、1997年、第1回日本医療機能評価機構の認定病院の指定を受けるに至った。この受賞を期に職員の受け止め方が変わる(須藤)。その後も継続的に数々の外部評価を受審し、アワードを受賞している。

⁹⁴ 人名に付された役職は調査時点のものである。

⁹⁵ A社のアンケートの結果は、筆者が別に同病院の調査をしていることもあり、A社役員研修担当者より情報の提供を得た。この役員研修は2008年10月と11月の2回(2班)実施された。

1990年に望月に請われて、看護部長として入職した池田（理事）の存在に目を向けてみよう。同病院のホームページでは、職員の研究成果を外部公表している。この記録⁹⁶を見ると、池田がこの病院の医療技術・看護部門における研究成果の外部公表を率先して実践し、職場の組織的な学習を牽引していることが窺える。医療技術・看護部門では、平成12年から20年の8年間において、22人、延べ45回の研究成果の外部発表を行っている。池田自身は17回の研究成果の外部発表をこなしている。この病院の職員の学習意欲は高く、組織的な学習が促進されていると推定できる。

川越胃腸病院の事例からは、次の三つの特徴が提示できる。第一はエバンジェリスト（伝道師）の存在である。あるコアパーソン（この事例では院長の望月）の意図を、実践を通じて組織内に伝播する役割を担うものの存在がある⁹⁷。この時、コアパーソンの意図に沿った伝道者の「ポジティブな逸脱」にはコアパーソンの暗黙の理解と後押しがある。このようなポジティブな逸脱が、新たに求める規範の制度化を促進していると考えられる。第二は学習である。個人の存在が、組織的な学習の促進によって相互に承認され、組織の学習的文脈が形成される。また学習成果を外部へ発信すること、学習成果が外部から注目されることが、組織の学習に好循環をもたらしている。このような相互の組織学習が協調的多者関係を促進している。第三は採用である。川越胃腸病院では採用面接に非常に多くの時間をかけ、病院の経営方針に見合った人材の採用に注力している。このような慎重な採用とエバンジェリストが学習と経営理念を強化している。結果、規範の制度化、相互学習によって現れる協調的多者関係が、川越胃腸病院の挑戦的文脈の形成に貢献している。

「最初は私の後には誰もいなかった」と語る望月の未来観が二人の伝道師の感情を動かし、人的交替と継承を重ね、エバンジェリストを媒介者に、同病院の学習的文脈が形成され、組織のポジティブな変容を実現し、挑戦的文脈を形成していった。

(3) 川越胃腸病院の変容から見てくるもの

川越胃腸病院の長い期間に及ぶ筆者の描く短いストーリーから次のことが見えてくる。

その第一は、院長の望月が「医療はサービス」「患者様から選ばれる病院を目指す」といった未来観を設定し、それを職員の幸福に重ね合わせた点にある。それは患者様の満足を目指すこと、それに携わる職員相互の幸福を実現する、一人一人の生き方にかかわる規範の形成に他ならない。この規範は、事務方に須藤、看護方に池田が加わることで、望月個人の未来観から3人の共通の未来観に昇華し、規範が制度に刷り込まれていったように思われる。それは須藤が患者様満足のための経営技術を取り入れ、患者様満足の具体像を提示した。また池田は看護・コメディカル職の学習機会を増やし、学習習慣を促進した。池田の働きによって人々の間に立ち現われた現象は、職員が「自らの能力開発を通じて成長したい」という願望の現れであり、それは「患者様の満足」の実現に必要な行為要素と感じ取ったからに違いない。そしてその行為体系は組織の役割や階層、指示や命令を超えた中から湧き上がってきたものと言えるだろう。このような組織と人々の学習的文脈は、単に業務執行的な技能の形成に留まらず、職員らが自ら「患者様の満足」を問い、探求する姿勢になって現れる。規範を提示し、それを制度化していくプロセスは、規範が人々の世界観と整合し、人々が規範を行為として受容し、ポジティブな変容を促進することを裏付ける。

加えて望月、須藤、池田らを核とした二者関係が縦横に多者関係を紡ぎあげている。それはたとえば、協力会社や委託会社に所属し、この病院の業務を請け負う人々への影響からも見て取れる。清掃、クリーニング、給食

⁹⁶ 閲覧時期は2009年5月8日である。

⁹⁷ 本事例では須藤、池田がエバンジェリストの役割を果たした。またその役割は広がりを見せている。たとえば須藤、池田以外の職員も「経営理念」の解釈を相互に確認し合ったり、外部組織の講演要請に対応する等の現象が見られる。

を担当する企業に所属する社員は、この病院の規範にそって患者様の満足を追求し、その規範によって自らの成長を実現し楽しんでいる。そこには組織（ここでいう組織とは法人格の別組織をも包含している）の壁を超えた人々のかかわり合い、境界を超えた多者関係を見て取ることができる。それは他者から介入されたものでなく、そこに居合わせた人々の自らの生き方の理念に照らした行為のように思われる。このような一人一人の職業、役割、立場、ヒエラルキーを超えた人々の生き方の実現が、たとえば医療という繁忙極まる、気の休む島のない環境で、疲弊した人々を変容させたことを裏付けている。

また異なる「正一反」の融合は、人々のポジティブな変容を促すトリガーになっている点が確認できる。たとえば1983年に病院経営の事務方に須藤を迎える。当時、病院に経営専門職を置く考えは稀だっただろう。これまでの病院経営の概念に存在し得ない経営手法の導入を、抵抗を排して試みる。そしてその逸脱は院長の望月も容認し、組織に融合していく。

また、同病院の経営の中枢に職員に影響力のある薬剤師である望月の実姉を配したこと、加えて望月自身も、工業高校を卒業して、大手電機メーカーに内定していた進路を変更し、二浪の末、大学医学部に進み医師になったことは、病院という医師を中心する組織にあってある種異質である。異質な人々の融合によって伝統を変化させる力を蓄え、オープンで形式ばらない、相互の立場や役割を超えた二者関係、多者関係の形成を促したと解釈することができる。このような異なるものを、時間をかけ、受容し、融合していく（本論文の第一事例でいえば「電気と非電気」の融合が電気の伝統を変え、新機軸を形成した）構図は、人々の相互信頼を基本とする規範との相互作用によって、人々のポジティブな活力を生み出し、組織の文脈のポジティブな変容に有効であることを支持するだろう。

川越胃腸病院の観察から見てきたことをまとめると、川越胃腸病院では職員との間で共有されたポジティブな規範（同病院では理念と呼ぶ）が、幹部職員、一般職員を超えて解釈を共有し、協調的な多者関係を形成した。またその解釈の共有のプロセスからは、幹部職員に限定されない規範のエバンジェリストを誕生させている。人々は「患者様に選ばれる病院、医療はサービス」という未来観を起点とした高次の理念の解釈に留まらず、実践的な相互学習の習慣を促進した。本論文第6章（6.3.4）で提示した理論に添えば、川越胃腸病院には院長、望月の暗黙の制度的規範が組み込まれ、参加する人々の個人的世界観と、長い時間をかけて整合していった。人々は自己の生き方と整合した規範を受容し、自己の自由意思として川越胃腸病院の誘因を獲得すべくそこへ参加し、経営理念の解釈、伝道的行為、学習を促進していった。規範によって表出する人々の医療に対する使命観（キュリオシティ）が経営理念の解釈を相互に伝えあい、相互に学びあい、切磋琢磨する多者関係を形成している。

以上の考察から、本論文で提示する理論が、人々のポジティブな活力を産出し、組織の挑戦的文脈形成に貢献する理論の有効性が、HPのビジネスコンピュータ部門と創業期のDECに限定された領域を超え、新たな領域への適応可能性が示唆される。

7.3.3 既存概念との比較から

挑戦的文脈形成理論は、HPのBCG部門と創業初期のDECの挑戦的文脈の継続的比較から構築され、異なる領域への適用可能性を確認した。本項では挑戦的文脈形成理論を構成する概念（6.3.4 ①～④）と、既存の一般概念の比較を通じ、挑戦的文脈形成理論の、筆者の捉える問題状況に対する有効性を検討しよう。

(1) 戦略は組織の規範に従う

挑戦的文脈形成理論①は、組織における規範の制度化を切り抜いた。規範は単に経営者言説として発話されるものではなく、組織に参加する人々の個人的世界観と整合していることが筆者の捉える問題状況の緩和、改善に

貢献する。前項で挙げた川越胃腸病院においても、採用に長い時間をかけ「経営理念を共有できる人を採用する」ことに注力している。それは個人世界の規範と組織の制度的規範の整合をはかるものである。

加護野（2010）は今日の経営教育の課題に触れ「将来を予測してそれに適応するのではなく、将来は自分の力で切り開くもの」という「能動的戦略観」（p.157）を指摘する。その問題の所在は「戦略駆動力の喪失」（p.3）にあることを指摘し、経営者の職能から提示される計画としての戦略に依存することの限界を示している。

経営コンサルタントの小坂ら（2007）は酒蔵販売店が消費者の感性に訴えるレターの活用で販売量を劇的に増やした成功例を報告している。小坂の成功事例は他の販売店にも紹介されたものの、他の販売店では成果を生まなかった。なぜならば実際には、その紹介されたやり方は誰にも実行されなかったからである⁹⁸。実行する規範が欠如していたのである。清水（2007）は新しい戦略が行き詰る要因として、どうせ症候群（やっても無駄）、まるまる症候群（挑戦的目標設定を回避し、まるまる無難に達成可能な目標にそぎ落とす）を挙げ（pp.115-124）、たとえば「アイディアを生む土壌」「実験をする土壌」「実行する土壌」を創り出すことの必要性に言及する（pp.145-149）。清水の指摘は、本論文の発見の一つである組織の規範概念から捉え肉付けすることで、実践的な有効性が増すだろう。

以上に見てきた例や指摘は、経営戦略（たとえば Ansof, 1965 ; Chandler, 1962）の実践は組織の規範に従うことを示唆している。経営戦略論において人々の行為にかかわる規範概念を援用することは、既存の理論を異なる側面から補完し、戦略実践の有効性を高める可能性がある。

(2) 自由を付与するマネジメント

挑戦的文脈形成理論②はHPの自由と信頼の規範から導出されるマネジメントの概念であり、HPとDECの事例では相互に対極的概念（緩いマネジメントと厳格なマネジメント）を示した。しかしDECの文脈は創業初期の挑戦的文脈が、DECの成長の過程で、組織化、公式化が促進され、競争的資源配分システムが構築された。すなわちDECの厳格なマネジメントとはDEC成長の産物であったと言える。

創業初期のDECは、オールセンを中心とした暗黙の組織が形成された。それは創業というイベントはオールセンとインスティテューションは一体のものとして、DECに参加する人々の誘因となった。また正しい技術が成員間の序列を形成し、技術者の序列がオールセンとの距離を現した。創業期のDECの人々は自らの能動的且つ自由な選択としてDECに加わった。そこでは人々は自己の能力を誇示し、過大なコミットとなって現れた。自ら誇示するチャレンジングな目標は人々の自由意思による表明であったに違いない。このような創業期のDECを捉えるなら、人々は新生DECから最大限の自由裁量を獲得していたように思われる。事実、モジュールビジネスではマネジメント不在の混乱であり、それがDECの組織の公式化を促していた。

HPもDECも人々は自由な意思を表明することで、自己の能力の限界に挑戦し、組織の挑戦的文脈を形成していた。HPでは「負け戦」の中で、伝統と革新、電気と非電気の相克を克服し、新しい未来をまなざし、新しい価値の実現を楽しんでいた。DECの人々はまさに来るべきIBMとの戦いを、その勝敗の見通しとは別に、挑戦を楽しんでいた。

自由を付与されない人々が、或いは自由を付与しないマネジメントが、人々を抑圧し、人々のポジティブな活力の生産を妨げ、筆者の捉える問題状況の緩和に貢献しない、或いは拡大することは、自明だろう。実際、筆者の多くの参与観察の中でも「俺の言った通りにやれ」「勝手なことをするな」といったマネジメントの言説を目の当たりにしてきた⁹⁹。このような自由を付与しない或いは人々を抑圧するマネジメントは明らかに問題状況を助

⁹⁸ 日本感性工学会における同氏の報告の後、懇親会の席で行った筆者の質問に対する同氏の答えによる。

⁹⁹ たとえば第1章の問題状況の例で示したA社でも、頻繁にそのような言説が観察された。

長していたように思われる。自由を付与するマネジメントの筆者の捉える問題状況に対する有効性は明らかである。

(3) 相互学習の多者関係

挑戦的文脈形成理論③は、HP のインスティテューションには明確に刷り込まれていた¹⁰⁰。創業初期の DEC には明確な相互学習の文脈は示されていないが、技術者間の暗黙の技術的序列と、それを切磋琢磨的に競い合う現象に相互の研鑽と学習を認めることが出来るだろう。

確かに筆者が別の参与観察の機会を得ていた大手金融機関の、オープンシステムの最先端技術を採用した資産運用システムの開発プロジェクト¹⁰¹には、異なる多くの企業から最先端の技術に取り組む技術者が集まった。そこでは、たとえば C 言語の構造、最新ライブラリーの使い方等、自己が獲得した知識を互いに（嫌味でなく）いきいきと自慢しあっている風景が観察された。また Saxenian (1994) でも米国西海岸地区、シリコンバレーの知的相互交流がその地の創造的価値を高めたことを指摘している。しかしながら内部競争を強調し、成果主義的な組織観のもとでは、知識の相互の往来は妨げられ、知識は自己評価を高める手段、或いは自己目標の達成負荷を軽減する手段に用いられることが指摘される（林, 2010 ; Debroux, Hayashi, et al, 2012）。このような諸現象からも、知的な相互学習によって形成される多者関係は、筆者の捉える問題状況を緩和或いは回避し、組織の挑戦的文脈を形成することに有効であるといえる。

(4) 共通の未来観

挑戦的文脈形成理論④は、人々の職業における未来観を示しているように思われる。それは、HP で言えば、伝統と革新、電気と非電気の相克のプロセスから新しい価値を生み出すことに貢献していた。DEC で言えば、ケン・オールセンの IBM に交替する「キーボードとディスプレイによって技術者がコンピュータに直接触れて操作する」ことを可能にする未来観に、コンピュータ工学を専攻する人々は自己の未来を重ね合わせた。人々が自己の職業における未来観を選択しうることは、付与された自由の最初の選択である。またその未来観の抽象性が高いほど、人々に付与される自由は、相対的に大きいように思われる。それはたとえば、HP の「システムの時代」という抽象的な未来観は DEC の「TSS の時代」とする未来観より抽象的である。抽象性の高い未来観が、非電気工学専攻者と 17 人の文系新人の参加を許容している。たとえば「5 年後に売り上げを倍にする」というという経営計画は、そこからは何も個人の内面を動かしはしない。このような具体的すぎる未来観に人々は自己の未来を重ね合わせたりはしないだろう。人々が自己の未来と重ね合わせることが出来る共通の未来観は、筆者の捉える問題状況を緩和或いは回避し、組織の挑戦的文脈を形成することに有効であるといえる。さらにその未来観の抽象性が高いほど、多様な価値を構成する可能性を秘めていると考えられる。

7.3.4 有効範囲の特定

本論文が示す第一の研究課題から導きだした理論の中核は、規範の整合、自由の付与、キュリオシティを媒介とした多者関係、共通の未来観である。本論文によって導き出された理論は、過剰なマネジメントのために改革が滞るような組織に貢献するものとして理論の有効範囲を広げることが出来るだろう。なぜならば筆者が関心を

¹⁰⁰ 第 4 章で詳述した。

¹⁰¹ 1992-1994 に筆者は大手金融機関の UNIX グラフィカルツール (OSF/MOTIF) を用いた資産運用システムの構築プロジェクトに観察機会を得た。米国メーカーのコンサルタントが積極的に投入され、我が国の大規模ビジネス UNIX の適応を模索する先駆として、多くの企業の IT 技術者がこの金融機関の開発センターに集まった。第 5 章でも言及した。

向ける問題状況は今日の改革の停滞、戦略の不全といった現象と負の連鎖になって現れていると思われる。また戦略がうまくいかないときの対処や、さらには情報管理、内部統制といった組織への外部圧力が、今日の過剰なマネジメントとなって人々にのしかかって来ていることは、実践者に共有された実感であろう。

たとえば岐阜県犬山市教育委員会は、地方からの教育改革を掲げ、文部科学省の推進する全国学力テストの参加を拒否したことで注目される（新井、2010）。新井の捉える犬山市の考え方は、「（文部科学省の要請する）事務はこちら（市）の判断で拒否、選択する自由を持つ」（p. 66；語り手は当時の市長）と、教育改革、地方自治改革（挑戦）に自由の付与が必要であること、文部科学行政の中で、様々な事務、報告を課す過剰マネジメントの存在を示唆する。確かに教育現場にあっては、文部科学省から求められる事務、調査、加えて少子化社会の保護者への対応など、教育現場の理念（ありたい姿）を阻害する現象と、それに伴う教師の疲弊する姿が、ジャーナリズムによって広く知らされる。

犬山市の当時の当事者の捉え方に照らしても、今日の組織課題は、本論文で取り上げた HP、DEC といった限定された領域を超えて、異なる領域において有効性が期待できる。本論文の挑戦的文脈形成理論は、改革停滞、戦略不全を克服しようとする組織に対して、自組織の規範とマネジメントを規定する対人関係性を把握、分析し、改善策を講じることへの貢献が期待される。本論文の捉える理論は、制度の修正や設計にかかわる組織構成員なり、規範の制度化を講じる経営者自身の気づきを促進するだろう。

7.4 理論のフォーマル化

7.4.1 目指すべきフォーマル理論の図式

これまでの検討で、本論文の提示した理論は限定された領域において一定の説明力を持ち、適応性、理解容易性、一般性、コントロール可能性の側面から相当程度の有用性をもった理論として、応用者が実践的な自己の固有の課題に当てはめて予測しうること、そして本論文で取り上げた二つの事例の領域を超えて有効である可能性があることを確認した。そのことは、これらの理論がより抽象性を高め、フォーマル理論として発展させることの可能性を示すものであった。

本論文は、筆者の捉える高度に複雑化しそれが日々加速していく環境に、人々が悩み、彷徨い、なすすべを見失い、自信と誇りを喪失した問題状況を軽減、回避することを研究の動機としている。本論文で捉えた規範の概念は、第一事例では信頼と自由の概念を表出し、人々の階層や役割を超えた（超越的）、協調的關係性を構成し、人々相互の關係性、さらに人々と制度の相互關係性が、組織の挑戦的文脈形成を促進した。一方、第二事例では、技術と正義の概念として表出した制度的規範は、人々の役割を明確に定義し、資源分配のための公式的かつ厳格な意思決定の仕組みを創りあげ、人々をその役割と境界によって認識し、資源獲得のための軋轢を回避しない競争的な調整を奨励し、そのような厳格な、公式的關係性が、組織の競争的文脈を形成していた。（図 7-1）

規範（信頼と自由） → 対人關係性（超越、協調） → 組織文脈（挑戦）…Ⅰ
規範（技術と正義） → 対人關係性（公式、厳格） → 組織文脈（競争）…Ⅱ

図 7-1：獲得された個別理論の図式

すなわち、これまでの検討から、図 7-1 から個別の領域、文脈に依存する概念を取り払った図式（規範→対人關係性→文脈形成）が獲得されるべきフォーマル理論の骨格を示すだろう。これは第二の研究課題への答えである一般文脈形成理論の図式に相当する。また、本論文では組織の文脈が未来の制度を無自覚に創りあげている

こと（インスティテューショナライジング）にも言及した。その点を踏まえれば、集団や社会の文脈形成が社会的変容に連結していく関係を捉える側面からの検討も包含しうるだろう。

本論文の理論は、人々の職業的組織における組織的課題への有用性と有効性を捉えた。次に項を変え、このような図式に適応される概念の抽象性のレベルをより高い水準に押し上げて考察してみよう。

7.4.2 フォーマル化される概念の抽象度

本項では理論のフォーマル化の可能性を二つの抽象性の高い概念に当てはめて、検討してみよう。一つは佐藤（1998）の意図的社会変動を、二つ目はWeber（1920）の資本主義の精神を例に、フォーマル理論としての適用可能性を確認しよう。本論文の事例はミクロ的組織生活の側面を対象としているのに対して、これら二つの研究は、社会の変動、社会的価値の変容にかかわるものであり、本論文の対象よりも抽象度の高い領域を分析対象としている。

佐藤（1998）は社会運動形成メカニズムを、ミクロとマクロの連結形式で捉え、ゲームの理論を適応しつつ、如何に個人的、限定的要因が社会運動のうねりとなってマクロ的に集積するか、そのメカニズムの解明を試みた¹⁰²。

その基本枠組みは、既存の概念（佐藤は「手段」と捉える）が社会的状況の変動をもたらす過程（図7-2の線分A）に個人が新しい状況を受容しその価値に沿った意思決定によって自らの行為を決定するという個人内プロセス（図7-2の線分C）を媒介させて捉えるものである。すなわちマクロ的な社会変動のプロセスAはミクロ的な個人の行為の変容プロセスCを経て、マクロ的な集積をみるとする基本枠組みをなしている。

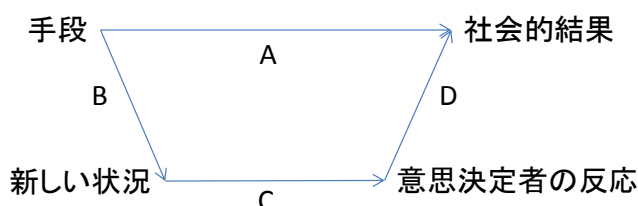


図7-2 意図的社会変動分析の基本的枠組み（佐藤, 1998, p. 6）

しかしながら佐藤の基本枠組みでは、マクロ的な要素として捉える手段という概念が如何に立ち現われるか、その図式は示されていない。本論文の個別理論から高度に抽象化される理論の公式性に照らせば、手段というものも人々の日常のなかで営まれる規範の制度化といった視点から捉えることが可能になるだろう。それは、たとえば第二事例にみた「儀礼の呈示」（Kunda, 1992）による規範の制度化であったりする。また制度的規範（手段）も個人の新しい状況に組み込まれるプロセス、個人の価値創造とそれに沿った行為の促進に、二者関係、多者関係の概念を用いた本論文の捉える理論的枠組みは、フォーマル理論としての説明力を獲得しうるだろう。

本論文の示唆するフォーマル理論は、佐藤の捉えるマクロレベルの概念（手段）と個人の価値を、制度的規範の概念からより精緻に捉え直すことを可能にする。

次にWeberの資本主義の精神に目を向けてみよう。Weber（1920）の主張を筆者の理解に沿って簡単に整理するなら、ヨーロッパキリスト教社会には営利的行為を「非」とする社会的規範と統制があり、その規範と統制への反作用として近代資本主義が萌芽した。オリエントの社会において商業的、営利的営みは、日常社会に必然と受容された。商業的営利は、それを「非」として社会から排他的に統制されることはなかったため、オリエント世界では近代資本主義が芽生え、発展する土壌を持たなかったのである。

¹⁰² 佐藤の関心と研究課題は、意図的社会変動がなぜ成功するのか（なぜ失敗するのか）に向けられる。

このような Weber の抽象的現象に、本論文の捉える規範概念を適用してみると、エートスに通底する商業的倫理観（制度的規範）が、たとえば如何に日本の経営者の行為体系を規定するかにかかわり、日本の経営者の捉える社会的規範が生んだ日本的経営の説明を可能とするだろう。一方、エートスや商業的倫理観に対極する概念（たとえば個人的成果配分の規範）を想定してみると、能力と成果を重んじる規範が企業家の行為体系を形成し、それは成果に基づく個人報酬を契約に基づき分配することを絶対視する契約至上の文脈を形成しうる。そしてこのような社会的規範が、個人の報酬獲得を優先し、社会的・公共的利益の優先を要請する声から目をそらし、他者との協調を回避し、結果として、自己の所属する組織の存続が危ぶまれるような危機的状況にあっても、契約的報酬を優先するアメリカ金融資本主義の精神（林，2010）といった概念を、規範、行為、文脈がなす理論枠組みから説明を可能にするだろう。

以上に述べた二つの社会現象に当てはめて説明を試みるなら、制度的規範が、対人関係、社会関係における人々の行為体系を規定し、それらの行為体系によって社会的文脈が形成される、とする本論文の個別理論から抽象化される理論的枠組みのフォーマル化の可能性は支持を得るだろう。

7.5 本論文の貢献

7.5.1 実践的貢献

本論文の実践的貢献の第一は、実践組織における質的思考の再評価を支援しうることである。実践社会において質的思考は、ややもすれば根拠のないものとして排除されることがしばしばある。筆者が参与観察の機会を得ていた情報通信サービスA社においても、事業部門のトップが数値に基づかないコメントを発する際に「定性的な言い方で悪いんだけど」と言った弁明が常に加えられた。本論文から得られる実践面での質的思考とは、主体概念と規範概念、そして対人相互関係からなる問題状況の認識方法である。A社においても、しばしば役割の押し付け合いが観察されていた¹⁰³。同社では役割を買って出ること奨励し、規範化するために「ジブンゴト化」という概念を全社的に浸透させようとしている。2010 年以來のこの取り組みは徐々にではあるがタコツボ状況の改善の兆しを得ているように思われる。確かに理念に基づく経営を打ち出した川越胃腸病院においても、その理念は質的なものにならざるを得ない。問題状況の裏に潜むもの¹⁰⁴は、しばしば質的な要因であり、それを主体、規範、文脈の概念で捉えることは一定の意義があり、本研究の実践面での貢献と位置付ける。

第二にあげる本論文の実践的貢献は、組織内のコミュニケーションの方法論としてのストーリーの活用である。本論文の研究手法自体は、特定領域に密着するストーリー化されたケースを、他の領域の実践者が自己のケースに当てはめてストーリーの再構築を図ることで、問題解決の糸口を得ることが可能になる。たとえば三井物産が数々の不祥事による業績の停滞時期を乗り越えたのは「いい仕事」という抽象的な概念を巡る「青臭い議論」だったという¹⁰⁵。社員ひとりひとりが「いい仕事」を巡るストーリーを構築し、インフォーマルなコミュニケーションの強化に貢献した。

¹⁰³ 2007 年に実施されたA社の社員意識調査の総括において人事部門は「部門間の壁というより日常的に仕事の押し付け合いがされているのではないか」とのコメントを示した。

¹⁰⁴ 確かに実践面での問題状況は数値で把握されることが多い。たとえば日数或いは時間で測定される工期、財務的数値で測定される業績情報等である。しかし真の問題は必ずしも数値では把握できない。たとえば受注業績が低迷している問題好況は数値的に把握できるが、真の問題状況（腕利きの営業パーソンが退職した）等は、直ちに数値で捉えることはできない場合が多い。

¹⁰⁵ 2009 年 12 月、東京大学中原淳准教授主宰の「Learning Bar」と称するイベントにおける三井物産人事部の方の講演による。筆者はこのイベントに参加の機会を得た。

第三にあげる本論文の実践的貢献は、方法論が、たとえば研修や会議にみるような「教える側－教わる側」「報告を聞く側－報告する側」の二項対立的対人関係性を克服する点にある。確かにA社の「ジブンゴト化」は同社の社員同士の日常コミュニケーションで頻繁に語られるようになっている。また三井物産の「いい仕事」は確かに公式に設定されたコミュニケーションの場における議論ではあったが、仕事の場を離れ、缶ビールを持ち寄った形式ばらないミーティングであり、立場を超えたコミュニケーションとディスカッションの形成に成功している。

以上のように本論文の質的方法を実践面に活用していくことは、組織的問題状況の共有、コミュニケーションの促進、二項対立的な対人関係性の改善に貢献する。また質的側面を主体、規範、対人相互関係の文脈で捉えることが、公式性を超えた議論を誘発する可能性を持つと思われる。

7.5.2 学問的貢献

本論文の学問的貢献は四つある。第一は社会構成主義の視点から経営学が捉える既存概念の再解釈にかかわる点、第二は観察にかかわる方法論への貢献、第三はリベラルアーツへの貢献、第四は経営学の系譜としての質的研究への貢献である。第一の社会構成主義的視点から得られる貢献は、組織と個人の未来のあり様を示す本研究のインプリケーションを構成するので、以降の節（7.7）で詳述する。

本論文の観察方法に向ける視線は従来の「観察者＝研究者」の図式を修正するものである。本論文を執筆する筆者は確かに研究者の立場にもあるが、もう一つの立ち位置は実践者であり、時には実践の当事者であった。このような「観察者＝研究者」の図式の修正は、観察における研究者と実践者のコラボレーションの可能性を大きく前進させるだろう。これまでも確かに研究者と実務家のコラボレーションは存在した。しかしそれは研究者の持つ研究目的に実践者を情報提供者或いは協力者として位置付け、多くの場合、研究者を第一著者とした¹⁰⁶。経営組織をフィールドとする場合、企業の情報管理の防火壁もあり、研究者が内部者となって調査を行うことにはかなり大きな困難が伴う¹⁰⁷。実践者が観察主体となっていく調査は実践的な貢献のみならず、学問的な貢献としても新たな発見を生み大きな価値を創造する可能性がある。

本論文で展開された考察から、筆者は既に「研究者－実践者」の二項対立的図式を克服した。それは実践者が実践から少し距離があるように思われる知の蔵に立ち入り新たな視座を獲得する¹⁰⁸だけではなく、実践者も研究者と同様に、自らの思考から知の蔵のアーカイブを更新していく役割を担いうることを意味する。本論文の視座はこのような実践者によるリベラルアーツへの新たな学問的貢献として位置付けられる。

最後に論文の質的研究を巡る経営学の系譜の位置づけに再度触れておこう。これは本項でこれまでにあげた三つの貢献にもかかわる。第3章でも触れた通り、今日のエスノグラフィー研究において、その特徴である参与観察的手法の意味合いは薄れ、企業組織と労働現場に根差した民俗誌モノグラフは殆ど見当たらないとされる（佐藤, 2007）。確かに『組織科学』（2011, Vol. 44, No. 3）の質的研究の特集では、6編の秀作が並ぶが、すべての

¹⁰⁶ たとえば安藤・杉原（2011）は大学教員と社会保険労務士の共著で、調査者（研究者）が実践者に対して行う面接、アンケートによって調査が行われる。第一著者は大学教員である。一方、社会学、特に看護、介護の領域では、研究者と実践者の境界は薄れ、二つの職域の往来する姿が見られる。たとえば六車（2012）は民俗学を専攻する大学教員が特別養護老人ホームの介護職員に転じた研究者の著作である。

¹⁰⁷ 外部者である研究者が企業組織の面接、アンケート等の調査からは、企業にとって都合のよい情報しか伝達されない可能性もあるだろう。また従業員面接等で「ドロドロした事実」が発見された場合でも、研究者にとって顧客である調査先企業への配慮から、テキスト化されない場合が過去には見受けられた。この場合、研究者は口頭で「実はもっとドロドロした話があるんですよ」と報告する。

¹⁰⁸ 新たな視座を獲得する実践者の行為は既に「学ぶ」という実践に表出している。しかしそれはまだ「研究者－実践者」さらには「教える側－教わる側」の二元論を温存している。

論文は外部者（研究者）によるインタビュー、資料の分析を中心とするアプローチで、現地の組織生活を共にするエスノグラフィーは存在しなかった¹⁰⁹。「殆ど見当たらない」とされる組織エスノグラフィーの経営学的系譜において、本研究の事例調査は筆者の複合的立ち位置（研究者、実践者、当事者）から実施された。本研究で実践された参与観察、面接調査、固有の資料、文献調査に基づく記述は、現地生活を踏まえた複眼的な組織エスノグラフィーとして位置づけられる。

7.6 本論文の限界・残された課題

本論文の限界と残された課題に触れておこう。

まず、本論文は二つの異なる事例の分析から得られた個別の概念カテゴリの比較によって、組織における文脈形成プロセスの理論的枠組みを構築した。それは本論文の二つの固有の事例で観察された挑戦的文脈の形成と競争的文脈の形成であり、ケース間の比較によって得られたHP社BCGと創業期のDECにおける挑戦的文脈であり、HP文脈とDEC文脈の比較統合による一般文脈形成理論である。しかしこの枠組みの比較と統合によって獲得された概念カテゴリのインスクリプションは必ずしも理論的飽和を得たとは言えない。なぜならば、本論文の事例分析では、個別領域における理論的飽和は確認したものの、そのことが、二つの事例から得た固有の概念を統合した理論の理論的飽和を、直ちには保証しえないからである。

また本論文で一定の抽象性を確保した概念枠組みは、HPとDECという1970年代から1980年代にかけて卓越した企業と評された二つの事例に基づく。いわゆるハイテク企業或いは強力な創業経営者の存在といった共通点がある。それはたとえばIBM、我が国でいえばパナソニックや京セラといった個性的なマネジメントと強力な創業経営者の影響をうける企業群との比較のなかで一定の予測を可能とするだろう。それは本枠組みが制度的規範の統制といった側面に焦点を当てたからである。そのような視点からは、「制度的規範」或いは「規範の統制」といった概念の抽象性をどこまで高めうるかが課題となるだろう。たとえば、組織の規範や意図が必ずしも明らかでない、影響力のある人的固有性の排除される組織群、たとえば国の中央行政組織への適用が妥当であるかは、本論文においては検討していないので、その適用は保留される。

また、組織の長い時間を費やす歴史的変容に焦点をあてた本研究は、本論文が捉える問題状況の緩和或いは解決に一定の有効性が認められたものの、実務が要請する今日の喫緊の経営的課題には応えきれていない。この点の課題は実務からの要請も大きいことから、今後も関心を払い続けていく必要がある。また本論文で確立したパースペクティブを企業実務の中で利用を可能とするツール化は本論文の検討対象としなかった。今後の新しい課題としたい。

7.7 未来に向けて：インプリケーション

7.7.1 脱二元論の視点

本論文が懐疑の視線を向けた「リーダー－フォロワー」「上－下」「勝－敗」の二元論を排除することによって、筆者は組織、制度、社会、さらには環境における自己を捉える新しいパースペクティブを生み出した。しかしそれは、たとえば「自由－正義」「超越－公式」「協調－固定」といった、一見にして二元論と見える新たな対抗軸を浮かびあがらせた。本論文の議論は「挑戦－競争」「信頼と自由－技術と正義」の二項対立的な比較軸を設定してはきたが、本論文の立ち位置は、これらを対立的な2軸として捉えてはいない。本論文で実施した二つの事例の分析結果にしても、筆者はその優劣を論じる意図はない¹¹⁰。なぜならばそれらは相対的概念であり、その相対

¹⁰⁹ 『組織科学』（特集）にみる福島（2011）の研究は、自身が理化学研究所の客員研究員としてかわり現場観察に19日間を割いている点は、内部者に近い立ち位置からの観察と言えるだろう。

¹¹⁰ 筆者の捉える問題意識に照らして、その有効性の差は論じた。

性は状況に依存する。人々が営む組織的状况は変化という実践的なプロセスのなかにあつて、たとえば対立するように見える概念も、相対的位置付けが入れ替わりうるし、また社会現象を一つの固定的な軸で捉えることへの懐疑から、社会現象を読み解く仕方に唯一絶対の真理は存在しないという複眼的な視座を獲得したからである。

このような視座は経営の実務に対する貢献にもなるだろう。今日の組織課題は多様であり、その課題は刻々変化する。本論文が提供するパースペクティブは、組織運営者がセラピストとして自己の組織から一旦距離を置き、自己組織の課題を俯瞰してみることを可能とするだろう。

7.7.2 ポストリーダーシップの含意

筆者は、研究動機を示す過程で、今日までの社会で構成された「リーダーシップ～経営理念」を支える伝統的なパースペクティブに替わる新しいパースペクティブの存在を想定した。それは、リーダーを主体と主語に捉える二者関係の従前の組織観への懐疑に基づく。確かに人々を導くリーダーは存在するし、人々へ影響を与えるリーダーの存在も否定はできない。しかし個人の権威は技能、知識を拠所に、人々から寄せられる敬意によって形成されるとすれば、個人の権威は組織というヒエラルキーの枠組みに当てはめて「上」「下」のメタファーを適用することの妥当性を保証しえなくなっている。その不都合な現象は、第1章の問題状況で示した。しかも権威の形態は多様であるから、多様な権威が集結すれば、それは大きな力となる可能性がある。そしてその多様な権威を一つのヒエラルキーで捉え、表現することはできないことも、本論文の考察から裏付けることができた。第一事例のHPは多様な権威者がヒエラルキーとは異なる、別の所（たとえば教育）に存在し、人々はその権威者に、ヒエラルキーに拠らない敬意を表した。そこには一人一人が行為者であり、一人一人を主体と主語に捉え、それぞれ多様な権威の形態を、相互に尊重し敬意を表しあう、多者関係の組織モデルを見いだすことができるだろう。

本論文が「上」「下」のメタファーに支えられるリーダーシップモデルに替わるものとして想定した、ポストリーダーシップモデルと仮に名付けられた概念とは、人々の異なる経験、知識、思い、さらには個人の権威といったものが、組織のヒエラルキーを超えて相互に作用しあい、相互の信頼と協調によって形づくられ、ポジティブな組織の文脈を形成するナチュラな多者関係のように思われる。ポストリーダーシップモデルは、リーダーのロールモデルや有効性を対象とするのではなく、一人一人が自らの成長に努力を払い、協調的多者関係性を形成し、ポジティブな未来観に接近を試みる新しい組織観と位置付けられる。

7.7.3 制度と未来へかかわる自己の捉え方

本論文の議論から、リーダーを主体と主語に捉える二者関係の組織観への懐疑から、一人一人の行為者を主体と主語に捉える多者関係の組織モデルの可能性が示唆された。本論文の最後のまとめとして、制度と未来をまなざす個人は組織と如何にかかわるかを考察してみたい。なぜならば本論文で捉えてきた挑戦の概念、さらに挑戦の背後に潜む個人の生き方の理念の社会的実践は、制度への働きかけを通じて新たな制度を創造し、その行為は未来のインスティテューションに繋がっている（インスティテューションライジング）。そしてこのような本論文の下敷きとなったアイディアは、個人が如何に組織、社会、環境とかかわるか、そのパースペクティブに支えられるからである。そのパースペクティブは、人が「経験的客観的事実」と「未来の理念」を一体として見据え、自己と制度のかかわり方に意味を与えていく行為に他ならない。歴史における人々の関係を考察する時「私は「労働者（指導される側）」とか「ブルジョア（指導する側）」とか…（中略）…己を資格付けてはいない。私は私の中核においては、決して労働者（指導される側）もしくはブルジョア（指導する側）ではなくて、自由におのれを価値付ける一つの意志なのである。歴史の持つ意味は、われわれの意志によって付与されたものに他ならない」

（Merleau-Ponty, 1945, 中島訳, p. 736, 括弧内の語は本論文の文意を強調するため筆者が補足）。このような

視点から、人々は、行為の主体者として経験的客観的世界にある自己と未来の理念を一体として把握し、その基軸に従って未来の制度に意味を付与して行くことができる筈だ。

人が、自己と環境（組織やインスティテューションを包含した存在として位置付けられる）とのかかわり方を如何に捉えるかによって、それは「鉄の檻」（DiMaggio & Powell, 1983）にもなり、一方では「あるべき秩序としての構想力、理念」を発見し、歴史と環境に整合する創造的なパターン言語（Alexander, 1979）を操ることで未来の構築を可能にする。その実践は人々が持つ自己と環境を捉えるパースペクティブにかかっている。だとすれば、それは社会（或いは境界を限定した組織）を表象する概念ラベル（たとえば競争社会）を「競争」から「挑戦」へ置き換えてみる社会的実践から始まるかも知れない。競争の概念は近代日本の幕開けと共に始まった欧米列強との国力を競う明治維新により日本の精神の近代化から始まった。この精神に立てば、日本は開国150年を経て、追いかける立場から追われる立場にかわり、特に「失われた20年」を経て、追い抜かれる立場に変わって行った。ここに本論文の捉える問題状況が存在したのだが、本論文で示すパースペクティブは、環境と自己を捉えるだけでなく、自己が帰属する社会と環境を捉えるパースペクティブに昇華するかも知れない。

参考文献

- Alexander C. (1979) *The Timeless Way of Building*, Oxford University Press, 1979 (平田翰那訳『時を超えた建設の道』鹿島出版会, 1993)
- Ansoff H. I. (1965) *Corporate Strategy* (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学, 1969)
- 安藤史江・杉原浩志 (2011) 「組織はどのようにアンラーニングするか? : 社会福祉法人X会にみる、段階的な組織アンラーニング」『組織科学』Vol. 44, No. 33, pp. 5-20
- 新井元 (2010) 「地方発教育改革を阻むものは何か: 愛知県犬山市教育委員会の研究」『教育研究 52』国際基督教大学 pp. 63-72
- ブロックス (2007) 「『川越胃腸病院』輝く職場、輝く心がつくる究極のサービス ～心をついに患者様満足を追求する～」『DO IT! 』(DVD ソフト) Vol. 91, 92, 2009/04/25, 29 視聴
- Chandler A. D. (1962) *Strategy & Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004)
- Debroux P., Harry W., Hayashi S., Heh H. J., Jackson K., & Kiyomiya T. (2012) Japan, Korea and Taiwan: Issues and Trends in Human Resource Management, Brewstar C. (ed), *Handbook of Comparative research on Human resource management*, Edward Elgar
- DiMaggio P. J. & Powell W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160
- Glaser B. G. & Strauss A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理路の発見: 調査からいかに理論をうみだすか』新曜社, 1996)
- 林成光 (2010) 「制度と感性: 評価制度におけるマクロからミクロへの作用の分析から」『感性哲学』10, pp. 126-145
- 福島真人 (2011) 「組織としてのラボラトリー: 科学のダイナミズムの民俗誌」『組織科学』Vol. 44, No. 33, pp. 35-52
- 加護野忠男 (2010) 『経営の精神: 我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版
- 小阪裕司・椎塚久雄「感性情報による価値創造の成立メカニズムの提案」『第9回感性工学会大会予稿集』2007, E21 (CD-ROM)
- Kunda G. (1992) *Engineering Culture; Control and Commitment in High-Tech Corporation*, Temple Univ. Press, 1992 (金井壽宏監修『洗脳するマネジメント: 企業文化を操作せよ』日経BP, 2005)
- Merleau-Ponty M. (1945) *Phenomenologie de la Perception*, Gallimard (中島盛夫訳『知覚の現象学』法政大学出版局, 1982)
- 望月智行 (2008) 『いのち輝くホスピタリティ: 医療は究極のサービス業』文屋
- 六車由美 (2012) 『驚きの介護民俗学』医学書院
- 佐藤郁哉 (2007) 「ホーソン実験から組織エスノグラフィーへ: 組織研究における二つの起源神話」『一橋商学論叢』Vol. 2, No. 1, pp. 12-40
- 佐藤嘉倫 (1998) 『意図的社会変動の理論: 合理的選択理論による分析』東京大学出版会
- Saxenian A. (1994), *REGIONAL ADVANTAGE*, Harvard University Press (大前研一約『現代の二都物語: なぜシリコンバレーは復活し、ボストンルート128は沈んだか』講談社, 1995)
- 清水勝彦 (2007) 『なぜ新しい戦略はいつも行き詰まるのか?』東洋経済新報社
- Weber M. (1920) *DIE PROTESTANTISCHE ETHIK UND DER >>GEIST<< DES KAPITALISMUS*, 1920 (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫)