

統合的企業管理論における企業文化

山 縣 正 幸

I. 序

今や経営学において、企業文化論ないし組織文化論は確固たる一領域を占めるにいたっている。経営学の対象が企業をはじめとする協働体系である以上、そこに所属・参加して活動や諸力を提供している諸個人が抱き持つ価値観や意味体系、さらには個人どうしや集団において形成される間主観的な認識や思考パターン、行動前提といった側面を無視することはできない。なかでも、経済的成果を永続的に創出することが至上命題として課されている企業にとって、多種多様な価値観や利害関心を有する複数の個人をどのように成果の創出へと方向づけてゆくのかはきわめて重要な問題である。

この問題を克服しようとして、さまざまな研究がなされてきた。企業文化ないし組織文化といった詞辞が用いられていなくても、「企業（あるいは経営）における人間」について考えようとするときには、上述の問題を避けて通ることはできない。実際、アメリカにあってもドイツにあっても、企業における人間の問題、さらに突き詰めていけば、企業において生じる価値観や感情の問題に対しては早くから関心が寄せられてきた。経営学において人間という存在に目を向ける場合、価値観や意味体系あるいはエートス（Ethos）といった精神的側面が研究対象として浮かび上がってくるのは自然な道行であろう。この精神的側面に含まれる諸問題に対して「組織文化」ないし「企業文化」という詞辞が付与されるようになったのは、1970年代末から1980年代初頭にかけてのことである。今では、企業文化ないし組織文化は経営学の理論体系において不可欠な構成要素の一つとして位置づけられるにいたっている。

※ 本来であれば、企業文化論ないし組織文化論の学史的展開について検討すべきであるが、これについては、アルヴェッソン / バーグ（Alvesson, Mats / Berg, Per Olof）⁽¹⁾による研究があるし、日本においても飯田史彦教授による学説史的研究と企業文化の⁽²⁾概念整理や、坂下昭宣教授による組織シンボリズムという観点からの機能主義と解釈

(1) Alvesson, M. / Berg, P. O.: *Corporate Culture and Organizational Symbolism -An Overview*, Walter de Gruyter, 1992.

(2) 飯田史彦「企業文化論の史的研究（1）」『商学論集』（福島大学）第60巻第1号，1991年，19-52ページ。同「企業文化論の史的研究（2）」『商学論集』（福島大学）第61巻第4号，1993年，61-87ページ。同「研究ノート 企業文化とは何か」梅澤正 / 上野征洋編『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社，1995年，108-131ページ。

主義という認識論的視座に立脚した研究などがある。⁽³⁾ また佐藤郁哉教授と山田真茂留教授によっても、新制度派組織論の立場から学説史的検討が加えられている。⁽⁴⁾ そのほかにも、論文や一書のうちの1ないし数章を割いて企業文化論の展開を論じているものは数多くある。⁽⁵⁾ このように、多くの研究者によって企業文化論の問題領域に関する学説の整理がおこなわれているため、本稿ではひとまず措いておく。ただ、あまり触れられていないことであるが、ドイツでの経営経済学における経営共同体 (Betriebsgemeinschaft) という考え方や経営社会学での議論には企業文化論ないし組織文化論の問題関心と重なりあう点が少なからず存在する。これについては、本稿では指摘にとどめて別の機会に論じることにはしたい。

この企業文化ないし組織文化 (以下においては、企業文化をいう詞辞を用いる) の問題に対するアプローチは多岐にわたっているが、経営学における最大のテーマが企業の統率管理 (Unternehmungsführung) であることを考えれば、「企業発展を導き出すうえで、企業文化をどのように捉える必要があるのか」という点が最前面に競りあがってくるのも容易に理解されよう。かかる発想に立つ議論は数多く提示されているが、本稿ではドイツ語圏における企業管理論の代表的な研究者の一人であるブライヒャー (Bleicher, Knut) の所説によりながら考えることにしたい。ブライヒャーは彼の研究の集大成である統合的企業管理論の構想において、企業文化を規範的マネジメント (normatives Management) の次元での行動的局面を構成する要素として位置づけている。⁽⁶⁾ 企業の統率管理のなかで最上階に据えられている規範的マネジメ

(3) 坂下昭宣『組織シンボリズム論—論点と方法—』白桃書房、2002年。

(4) 佐藤郁哉 / 山田真茂留『制度と文化—組織を動かす見えない力—』日本経済新聞社、2004年。

(5) さしあたって、以下を参照されたい。咲川孝「組織文化論の系譜」高橋伸夫編『組織文化の経営学』中央経済社、1997年、33ページ以下。出口将人『組織文化のマネジメント』白桃書房、2004年、第1章。

(6) ブライヒャーによる企業文化についての論文のうち、代表的なものとして以下の4つをあげておく。Vgl. Bleicher, K.: Organisationskulturen und Führungsphilosophien im Wettbewerb, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 34. Jg., 1983, S. 135 ff., derselbe: Unternehmungspolitik und Unternehmungskultur -Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 53. Jg., S. 494 ff., derselbe: Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch -Herausforderung für den Organisator, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 55. Jg., 1986, S. 97 ff., derselbe: Unternehmungskultur und strategische Unternehmungsführung, in: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmungsplanung Strategische Unternehmungsführung -Stand und Entwicklungstendenzen*, 4. veränderte und erweiterte Aufl., Heidelberg / Wien 1986, 8. aktualisierte Aufl., 1999, S. 223 ff. また、以下の著書においても企業文化に関する研究の成果が包摂されている。Vgl. Bleicher, K.: *Organisation -Strategien-Strukturen-Kulturen-*, 2. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1991., derselbe: *Das Konzept integriertes Management*, 5. Aufl., Frankfurt am Main / New York 1999. ブライヒャーの企業文化論については、以下を参照されたい。瀨本隆弘「企業競争と企業文化論」海道ノブチカ / 深山明編『ドイツ経営学の基調』中央経済社、1994年、177-194ページ。

ントは企業の社会経済的な存在意義を基礎づけることによって、その企業の正当性 (Legitimität) を獲得するという役割を担っている。⁽⁷⁾ そのような性質を有する規範的マネジメントにおける行動的局面としての企業文化とはいったいかなる特徴をもち、そしてどのように (さらには、どこまで) 形成・統御されうるのか、これがブライヒャーの企業文化論の根幹をなす問題意識であるといえよう。そこで、以下においてはブライヒャーの企業文化に関する所説を明らかにし、統合的企業管理論 (特に規範的マネジメント) において企業文化がどのように位置づけられうるのかについて考えることにしよう。

II. ブライヒャー企業文化論の基本的枠組

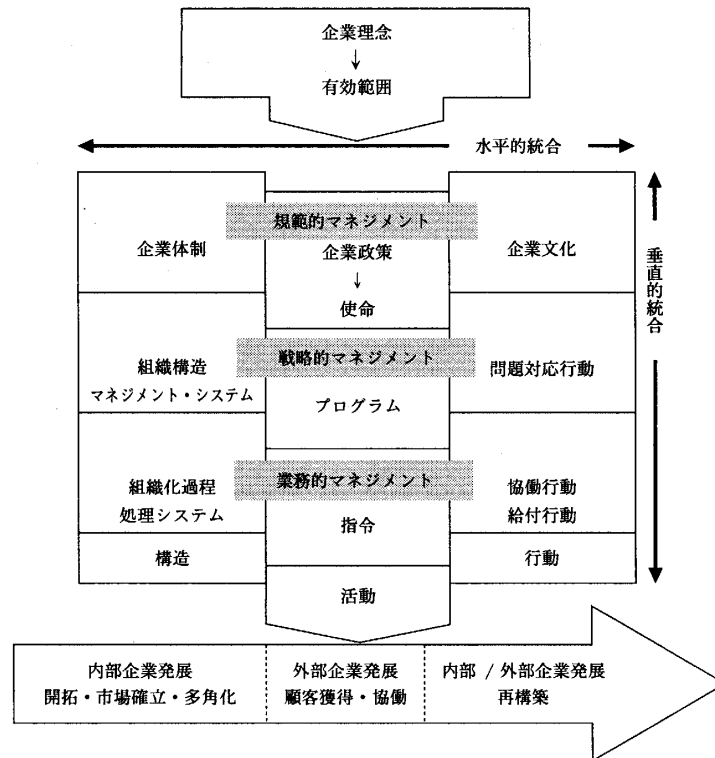
1. ブライヒャーの企業管理論における企業文化の基本的位置

すでに本稿の冒頭で触れたように、ブライヒャーは長年にわたる企業管理についての研究成果を統合的マネジメント構想として体系化している。この構想については、今までに論じてきたのでここでは詳述しない。ただ、きわめて簡潔に言えば、この構想の特徴はシステム志向的経営経済学と企業用具説的経営経済学という2つの理論的志向性を糾合し、企業発展をめざしておこなわれる企業の統率管理の諸要素を体系的に把握しうる枠組を提示しようとするところにある。そのなかで、企業のトップ・マネジメントによってなされる諸問題を規範的マネジメントとして論じている。これは、企業発展を実現するために定立された企業理念にもとづいて、企業発展の途脈を方向づける目標体系としての企業政策の設定、それを顕在的に支える構造としての企業体制の構築、そして本論文においてとりあげている企業文化の展開からなっている。

企業の統率管理という機能的観点からすれば、目標体系を設定する過程としての企業政策が中心問題となることはいうまでもない。しかし、一方で企業政策はそれだけで具体化されうるわけではない。具体化を支える枠組が必要となる。この枠組のうち、いわゆる明示的な規則 (Regeln) の総体として捉えられているのが、ブライヒャーの統合的マネジメント構想において「構造」と称されている局面である。この局面にあっては、規範的次元での企業体制によってトップ・マネジメント機関の構造が形成されると同時に、企業と外部との協働関係が規定されることになる。そして、それを承けて戦略的次元での組織構造の形成、業務的次元での処理

(7) ブライヒャーの統合的企業管理論の基本構想や、他の規範的マネジメントの構成要素については、以下を参照されたい。山縣正幸「統合的企業管理論の基本構想」『関西学院商学研究』第49号、2001年、223-238ページ。同「ブライヒャーの企業理念論」『関西学院商学研究』第50号、2002年、175-195ページ。同「企業政策論の基本思考」『関西学院商学研究』第51号、2002年、167-186ページ。同「企業政策の形成過程」『商学論究』(関西学院大学)第50巻第3号、2003年、85-101ページ。同「統合的企業管理論における企業体制」『関西学院商学研究』第52号、2003年、103-121ページ。同「ブライヒャー統合的企業管理論の基本思考」経営学史学会編『現代経営と経営学史の挑戦』(経営学史学会年報第十輯)文眞堂、2003年、203-213ページ。同「トップ・マネジメント機関の形成—企業体制の形成理論(上)—」『産業と経済』(奈良産業大学)第18巻第4号、2003年、473-490ページ。

図1 統合的マネジメントの体系



【出所】 Bleicher, K.: *Normatives Management*, S. 45.

システムの構築がなされることで、企業の活動局面において示される企業発展のための途脈が規則体系という側面から支えられるのである。

ただ、企業においてはそこで行為する主体が人間であるということを看過するわけにはいかない。いかに構造が目的合理的に形成されていても、人間が積極的に行為しなければ企業発展は実現されない。ブリーフスが「機械的規律」(mechanische Disziplin)と「有機的規律」(organische Disziplin)として論じ⁽⁸⁾、またバーナードが「公式組織」「非公式組織」として両者の関係について明らかにしようとしているのも、この点を衝いたものといえよう。このように、企

(8) Briefs, G.: *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie -Zur Soziologie und Sozialpsychologie des modernen Grossbetriebs in der Industrie*, Stuttgart 1934, S. 83. 市原季一, 前掲書, 75-76ページ。さらに、最近の研究においては、企業文化(組織文化)の「ルールとしての側面」に注目すべきであるとする主張も提示されている。これについては、以下を参照されたい。出口将人, 前掲書, 155-156ページ。

(9) Barnard, C. I.: *The Function of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp. 114-123. 山本安次郎 / 田杉競 / 飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 119-130ページ。さらに、この点については以下を参照されたい。庭本佳和「動態的組織観の展開」大橋昭一 / 井上昭一 / 奥田幸助編『現代の経営と管理』ミネルヴァ書房, 1992年, 78-82ページ。加藤勝康『バーナードとヘンダーソン - The Functions of Executive の形成過程 -』文真堂, 1996年, 534-539ページ。ただし、バーナード理論と企業文化論とのかかわりを考える際には、道徳的要因に

業の統率管理を支える枠組にはハードとソフトの両側面が存在している。これが、ブライヒャーの枠組においては構造局面と行動局面というかたちで論じられているのである。なお、統合的マネジメント構想は図1のように示される。では、企業政策を企業体制とともに支える企業文化とは、いったいいかなる性質をもっているのか。ブライヒャーの所説の検討に進むことにしよう。

2. 企業文化の概念規定

ブライヒャーは企業文化について、企業の歴史的な発展の過程において認知的に展開されてきた行動を導き出すような知識群やさまざまな能力、さらには何らかの事態に直面した際にあらわれる情動的に獲得された価値観念のことであると概念規定している⁽¹⁰⁾。ここには、2つの内容が含まれている。すなわち、前者は企業での協働過程において歴史的に形成・展開されてきた知識や能力の集合体としての企業文化であり、後者は企業において潜在的に共有されているような価値観念、ないし企業の構成員によっていちいち探求されることなく受け容れられている基本的な仮定としての企業文化である。このような企業文化の概念規定はシャインのそれと同じ流れにある。周知のとおり、シャイン (Schein, Edgar H.) は企業文化を「人工物 (表層構造)」「価値観」「基本的仮定」という3つの層からなるものと理解している⁽¹¹⁾。ここにいう人工物とはシンボルや神話、儀式など、表層構造として企業における諸行為のなかで観察可能なかたちで顕現されるものをさす。これらは、ディール/ケネディ (Deal, Terrence E./Kennedy, Allan A.) によって明らかにされたシンボリック・マネジャーが形成・統御する対象 (object) である⁽¹²⁾。後述する企業文化の形成・統御について考える際には、これらの表層構造に注意を払わなければならないのは当然であるが、形成・統御の対象として視線が向けられているのは、その奥にある価値観や基本的仮定であり、それらと相即的に形成・展開される知識群や諸能力の集合体であることに留意する必要がある⁽¹³⁾。

についても考慮に入れる必要がある。

- (10) Vgl. Bleicher, K.: *Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch*, a. a. O., S. 99., derselbe: *Das Konzept integriertes Management*, a. a. O., S. 228. このブライヒャーによる企業文化の概念規定には、ハイエクのルールないし自生的秩序に関する所説からの影響が認められる。cf. Hayek, F. A. v.: *Law, Legislation and Liberty*, Vol. 1. *Rules and Order*, The University of Chicago Press, 1973, pp. 17-18. 矢島鈞次/水吉俊彦訳『ハイエク全集 8 法と立法と自由 I ルールと秩序』春秋社, 1987年, 27-28ページ。
- (11) Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, 1992, p. 17. 清水紀彦/浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年, 19ページ (ただし、翻訳は原書第1版)。Schein, E. H.: *The Corporate Culture Survival Guide - Sense and Nonsense about Culture Change*, Jossey-Bass, 1999, chap. 2. 金井壽宏監訳, 尾山丈一/片山佳代子訳『企業文化一生き残りの指針一』白桃書房, 2004年, 第2章。
- (12) Deal, T. E. / Kennedy, A. A.: *Corporate Cultures*, Addison-Westley Longman, 1982. 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年 (岩波書店, 1997年)。

では、企業文化の根幹をなす構成要素が価値観や基本的仮定であると理解するならば、企業文化は企業の統率管理という観点からどのように捉えられるのか。これについて、ブライヒャーは企業文化を「企業にとって固有の、そして変換できないシステムのアイデンティティ」であり、企業の構成員に期待される将来的な行動のための途脈 (Korridor) を示すものであると述べている。すなわち、企業の統率管理という観点からみた場合、企業文化は社会的な側面における潜在的な行動操御 (implizite Verhaltenssteuerung in Sozialen) としての役割を果たすのである。⁽¹⁴⁾

3. 企業文化の展開における4つの観点

このように、ブライヒャーの所説においては、企業文化は企業の統率管理にとってどのような役割を果たすのかという機能主義的な観点から捉えられている。かかる理解に立脚するならば、次に企業文化をどのように展開してゆくのかということが問題として浮かび上がってくる。これについて、ブライヒャーは「企業文化の成立における統率管理の役割」、「企業文化の生成に影響を与える要因としての社会的相互作用」、「企業文化への影響づけ要素」、「企業文化の変革への試みに対する緩慢さ」という4つの点をあげている。

このうち、最も重視されているのが「企業文化の成立における統率管理の役割」についてである。これは、上に述べた表層構造の形成と深くかかわっている。この場合には、企業のトップ（特に創業者の場合に多くみられる）によって提示された理念や価値観、規範が企業の構成員に浸透することで、同質的な行動仮定としての企業文化が形成される。その際、シンボリックな出来事や儀式など表層構造にあたる諸要素を通じて、トップからロアへと企業文化が生成される。こういった側面は、企業文化の生成展開にとってきわめて重要である。とりわけ、企業のトップによって提示された理念や規範、さらにはそれにもとづく行為や行動を協働者が認識・解釈・受容することで企業文化が生成されてきたという点については、数多くの企業文化研究によってすでに論じられている。⁽¹⁵⁾

また、ある一定の時点までに展開されてきた企業文化が企業発展にとって相応しくないと認識された場合には、これを変革する必要が出てくる。この企業文化の変革に際しては、企業上

(13) 企業文化の概念に知識を含める考え方は、それほど多くの研究者によって採られているわけではない。ただ、以下においてはブライヒャーに近い概念規定をみることができる。野中郁次郎「ポスト・コンティンジェンシー理論—回顧と展望—」経営学史学会編『アメリカ経営学の潮流』（経営学史学会年報第四輯）文眞堂、1997年、9ページ。

(14) Vgl. Bleicher, K.: *Das Konzept integriertes Management, a. a. O.*, S. 229.

(15) ここで注意しておきたいのが、しばしば企業文化に関する諸研究は好成果をおさめているケースに目を向けることが多く、何らかの問題を発生させた企業文化がいかに展開されてきたかについては論じられることが少ないという点である。たとえば、最近に頻発する不祥事を生み出した企業文化がどのように生成展開されてきたのかという点についても、明らかにされる必要がある。

層部をはじめとする管理者の役割が重要となる。とりわけ、企業理念ないし経営理念の定立と構成員への浸透ということが前面に浮かび上がってくる。すでに別稿において論じたように、企業理念の下位概念としての経営理念 (Managementphilosophie) とは「企業において指導的な地位にある管理者の思考や、行為に影響を与える基本的な立場や確信、価値態度に関する言明」⁽¹⁶⁾ のことをさす。そして、この経営理念言明を定立するうえで問題となるのが、人間観と価値構造という2つの要素である。なかでも、価値構造は企業文化を構成する基本的な要素であり、経営理念はこの価値構造を企業発展に即して変化・展開させる役割を担っている。もちろん、企業文化に対して統率管理が及ぼす影響というのは企業理念ないし経営理念の定立に限られたことではないが、大きな意義を有していることは間違いない。さらに、ディール / ケネディが論じたような「英雄」 (Hero / Heroin; Held / Herdin) の行為・行動が企業文化の展開に与える影響も大きい⁽¹⁷⁾。このように、企業文化の成立を考えるうえで、統率管理が果たす役割というのはきわめて重要である。ディール / ケネディをはじめとして、初期の企業文化論がこの側面に注目したのも肯われうるところであろう。

ただ、少しく述べたように、企業文化という要素は統率管理が何がしかの作用を及ぼすことによってのみ展開されうるものではない。そこで、浮かび上がってくるのが「企業文化の生成に影響を与える要因としての社会的相互作用」の問題である。この社会的相互作用に関して考えられなければならないのは、状況的な体験の深さ (Situative Erlebnistiefe)、強度 (Intensität)、そして持続性 (Dauerhaftigkeit) の3点である⁽¹⁸⁾。企業は歴史的な過程のなかでさまざまな状況に直面し、そしてさまざまなかたちでこれに対応する。それに加えて、それらの出来事を克服することによって生じた成果や失敗は企業の構成員によってさまざまなかたちで体験される。このような体験の総体は、企業文化の発生に重要な役割を果たしている。さらに注目しておかなければならないのが、均質性と持続性という2つの点である。相互作用の密度は、個人における体験の強度とならんで企業文化の主たる規定要因となる。かくして、企業文化の生成においては、何らかの状況が個人においてどのように体験されるのか、そしてそのような体験が社会的相互作用のなかでどのように共有されるのかが問題となるのである。

企業文化が価値観念や基本的仮定であるとする概念規定にしたがうならば、形而上的な観念的構成体をどのようにしてマネジメントするのかという困難な問題にぶつかるとは明白である。この問題を克服するためには、やはり企業文化がどのように顕在化しているのかという点が問われることになる。それが「企業文化への影響づけ要素」である。これに関して、プライヒャーはシャインによる一次的な植えつけメカニズムと二次的な明確化と強化のメカニズムという区分を援用している⁽¹⁹⁾。前者に含まれるのは、①管理者によって注目され、測定され、統制

(16) 山縣正幸「プライヒャーの企業理念論」183-184ページ。

(17) ただし、この「英雄」が統率管理の立場とただちに結びつくわけではない。

(18) Bleicher, K.: *Das Konzept integriertes Management, a. a. O.*, S. 230 f.

される諸観点, ②危機的な出来事や組織の危機に対する統率管理の反応, ③統率管理の側からの教育や支援によって協働者の行動を形成しようとする努力, ④報奨や地位を与えるための基準, ⑤協働者の募集, 選抜, 昇進, 退職に関する基準という5つである。一方, 後者に含まれるのは, ①組織構想や組織構造, ②マネジメント・システムやマネジメントにかかわる諸手続, ③建物や空間的な配置・形成, ④重要な出来事や人物についての物語や伝説, 神話, 寓話, ⑤企業理念の公式的な表明の5つである。⁽²⁰⁾これらの点は, 前に述べた「企業文化の成立における統率管理の役割」と「企業文化の生成に影響を与える要因としての社会的相互作用」という2つが関係しあうことによって, どのようなかたちで現象化するのかを示している。前者の一次的な植えつけメカニズムが直接的に企業文化の生成に影響を与えようとする基準であるのに対して, 後者の二次的な明確化と強化のメカニズムというのは, 一次的な植えつけメカニズムと一貫性ないし整合性をもつ限りにおいて実効性を有している。⁽²¹⁾これらの諸要素をどのように形成するのかというのは, 企業理念や企業政策, 企業体制といった意思的に形成しうる領域に含まれる問題である。ただ, それらをどのように形成するのが企業文化の生成・展開に大きな影響を与えることに留意しなければならないし, 企業発展を導き出すためには, 企業文化の生成・展開を視野に入れて企業理念や企業政策, 企業体制は形成されなければならない。

このように企業文化は企業発展に合致するように生成・展開されるのであるが, 社会経済的環境の変化などによって変革される必要が生じてくる。そこで問題となるのが「企業文化の変革への試みに対する緩慢さ」である。企業文化の主たる構成要素である価値観や規範を変えようとする際には, 新しい価値観や規範を受容することで行動の矛盾が生じる可能性を考慮に入れなければならない。⁽²²⁾そもそも, 企業文化は企業の歴史的な発展過程のなかで生み出され, 企業の構成員に浸透した基本的仮定や価値観である。このことを考えれば, 企業文化を変革すること, すなわち企業の文化政策 (Kulturepolitik) は, こういった価値観や基本的仮定を企業発展にふさわしい方向へと変えるという困難な課題に直面することになる。

では, 企業の文化政策とはいったいいかなるものか。簡潔に言えば, 文化政策とは経済的および人的ポテンシャルと, 組織構造やマネジメント・システムという2つの側面を形成することである。前者は企業政策にかかわっており, 後者は企業政策と企業体制とのかかわりから派生する。このように, 企業の文化政策というのは企業政策や企業体制の形成と並行的に生じるものである。つまり, 企業政策や企業体制を形成する際には, 同時に企業文化をどのように生成・変革させるのかということも考慮されなければならない。その意味において, 企業文化は

(19) Bleicher, K.: *ebenda*, S. 231 f.

(20) cf. Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, *op. cit.*, chap. 12. 清水紀彦 / 浜田幸雄訳, 前掲訳書, 第10章。Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 231 f.

(21) cf. Schein, E. H.: *ibid.*, p. 245. 清水紀彦 / 浜田幸雄訳, 前掲訳書, 303ページ。

(22) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 232.

企業発展を実現するための企業政策の基礎として位置づけられるのである。⁽²³⁾

III. 企業文化の類型化基準

さて、ここまで企業文化の生成や変革を企業の統率管理という観点からどのように考えればよいのかについて論じてきた。企業文化は企業の構成員それぞれの価値観や基本的仮定として根づくことによって成立するため、企業文化の生成や変革は大きな困難をともなう場合がある。しかし、企業発展の実現のために、企業文化の変革が求められる可能性は少なくない。本来、企業発展の方向性を示すのは企業政策的意思であるが、これを実現しようとする際に、企業の構成員によって共有されている価値観や基本的仮定としての企業文化と一致しないとき、その意思の実現はきわめて困難になる。このような事態に直面した場合には、企業文化に適応させるように企業政策を修正ないし撤回するか、企業文化そのものを将来的な企業発展のために変化させるべく影響づけるかのいずれかの方策がとられることになる。

とはいえ、企業文化の変革というのは、それまでに展開されてきた知識群や諸能力、さらにはその根底にある価値観や基本的仮定を克服することを必要とする。となれば、企業文化の現在の状態を把握することが不可欠となる。これについて、ブライチャーは企業理念や企業政策などと同様に、典型的に把握するための図式を描き出そうとしている。その際に類型化の基準となるのが、(1) 企業文化の開放性、(2) 企業文化の差異性、(3) 文化にあらわれる経営者 (Führungskräfte) の役割、(4) 文化にあらわれる協働者の役割という4つである。⁽²⁴⁾ 以下、これらについて概観しておこう。

まず1つめの企業文化の開放性についてであるが、この基準について考える際、2つの観点が浮かび上がってくる。⁽²⁵⁾ 一つには、その企業の企業文化が内部への志向性を強く有しているのか、あるいは外部への志向性を強く有しているのかという点がある。もう一つとしてあげられるのは、今述べた観点ともかかわるのであるが、変化に対して消極的であるのか、あるいは積極的であるのかという点である。ことに、前者の観点は企業文化を考えるうえできわめて重要である。企業文化が外部環境に対して開放的であるか、あるいは閉鎖的であるかというのは、今もってなお頻発している企業不祥事の問題とも絡んでくるからである。そしてまた、このような企業文化における開放性 / 閉鎖性というのは、後者の変化への志向性とも軌を一にしている。往々にして、閉鎖的な性格をもつ企業文化は「内部の論理」に偏重しがちである。そして、この「内部の論理」と企業の外部に流布している論理や観念とのあいだに隔絶が生じたとき、企業の維持発展は危機にさらされることになる。⁽²⁶⁾ ブライチャーは企業文化の開放性と閉鎖

(23) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 233 f.

(24) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 239., Abb. 4. 21.

(25) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 238 ff.

(26) このような企業文化の開放性 / 閉鎖性は、企業倫理の問題とも深く関係している。企業倫理と

性、そして変化への積極的志向性と消極的志向性について論じる場合にも、いずれが望ましいかということについては言及していない。しかし、企業をとりまく社会経済的環境が複雑化・動態化しているという認識に立てば、ブライチャーが開放性や変化への積極的志向性をもった企業文化を支持していることは容易に推定される。

つぎに企業文化の差異性について考えてみよう。⁽²⁷⁾ここで問われるのは、企業のトップの価値観や基本的仮定の影響が強いのか、あるいは現場の価値観や基本的仮定の影響が強いのかという点（ブライチャーは、これをトップへの志向性〔Spitzenorientierung〕と現場への志向性〔Basisorientierung〕と称している）と、価値観や基本的仮定に関して単一的な性格をもつ企業文化であるのか、あるいは多様な下位文化（Subkultur）を包摂するような企業文化であるのかという点である。⁽²⁸⁾前節においても指摘したように、当初の企業文化論は「強い文化」の優位性を前面に掲げていた。そこでは、企業文化の形成に際しての企業上層部によるリーダーシップの問題や企業文化の単一性が重視される傾向があった。このような性格をもつ企業文化は、たしかに基本的仮定や価値観の共有性という点では優れているといえるかもしれないが、行動様式の硬直化や、場合によっては上述した企業文化の閉鎖性を惹き起こしかねない。また、現実問題として、企業内での諸単位ごとに独自の行動様式が生み出されることがある。これが下位文化であり、ブライチャーは個々の領域やマネジメント・レベルで異なった文化が生じる可能性を指摘している。この点については、すでにヴァン・マーネン / バーレイ（Van Maanen, John / Barley, Stephen R.）やハッチ（Hatch, Mary J.）らによって明らかにされ、これをうけて坂下昭宣教授によってシステムの構造分化という観点から整理がなされている。⁽²⁹⁾これに関して、ブライチャーは特に参照文献を示していないので影響関係は詳らかにしがたいが、少なくともヴァン・マーネン / バーレイの研究については踏まえていると考えてよいである

企業文化の関係について言及されることは比較的少ないが、企業倫理をどこまで企業文化に浸透させることができるかという点はきわめて重要である。これについては、別に考察を期したい。

Vgl. hierzu Steinmann, H. / Löhr, A.: *Grundlagen der Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart 1994, S. 158 ff. 万仲脩『企業倫理論—シュタインマン学派の学説—』西日本法規出版, 2004年, 第6章。

(27) Vgl. Bleicher, K.: *Das Konzept integriertes Management, a. a. O.*, S. 241 ff.

(28) この問題に関しては、マイヤーソン / マーティン（Meyerson, D. / Martin, J.）が統合・分化・曖昧という3つのパラダイムから議論を展開しているのが参考になる。詳細については、以下を参照されたい。Meyerson, D. / Martin, J.: *Cultural Change—An Integration of Three Different Views*, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, pp. 623-647., Alvesson, M. / Berg, P. O.: *op. cit.*, pp. 194-195. 出口将人, 前掲書, 37-40ページ。また、企業文化（組織文化）とイノベーションの関係を中心に、下位文化の問題に焦点をあてた研究としては以下を参照されたい。咲川孝『組織文化とイノベーション』千倉書房, 1998年。

(29) cf. Van Maanen, J. / Barley, S. R.: *Cultural Organization—Fragments of a Theory*, in: Frost, P. J. / Moore, L. F. / Louis, M. R. / Lundberg, C. C. / Martin, J. (eds.): *Organizational Culture*, Sage Publications 1985. Hatch, M. J.: *Organization Theory—Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 1997. 坂下昭宣, 前掲書, 100-114ページ。

う。いずれにしても、坂下教授が指摘しているように、このような下位文化の生成が客観的実在物としての企業文化の構造分化という「客観的現象」であることはまちがいない。⁽³⁰⁾ ブライヒャーにあって、企業が直面している環境の複合性や動態性に対応する必要があるという観点から、企業文化における下位文化の多様な存在を積極的に承認しようとしている。

3つめにあげた文化にあらわれる経営者の役割についての検討に進もう。すでに数多くの研究によって示されているように、企業文化の形成に際して企業のトップが与える影響は大きなものがある。これについては、本稿でもすでに述べたところである。ここで問われるのは、経営者がいかなる姿勢で企業の統率管理に臨んでいるかという点である。これは、企業理念の定立や企業政策の形成における視点と重なり合っている。すなわち、ブライヒャーによれば、経営者が企業を利潤創出の用具としてみるのか、あるいは企業の維持発展を志向するのかという点、そして原価の低減を重視するのか、あるいは価値創造に重きをおくのかという点に関する姿勢が理念型の極として措定されている。⁽³¹⁾ ただ、これはきわめて形式的な把握といわざるを得ないのも事実である。

企業文化の生成・展開においては、経営者の姿勢だけが反映されるのではない。むしろ、協働者がどのような姿勢で行為ないし行動しているのかという点も重要となる。ことに、ここでは協働者がどのような特徴を有しているのか、そして企業文化としてどのようにあらわれているのかが問題となる。前者の場合には、企業やその目的への忠誠に重点をおくのか、あるいは個人によって生み出される給付への貢献度合に重点をおくのか問われる。一方、後者においては企業における集団的性格を重視する文化なのか、あるいは個々の協働者がそれぞれに企業者の性格をもつことを重視する文化なのか見定められる。⁽³²⁾ これも経営者の姿勢と同様に理念型的な極を示すものであって、実際の企業文化においてはさまざまな程度であらわれる。

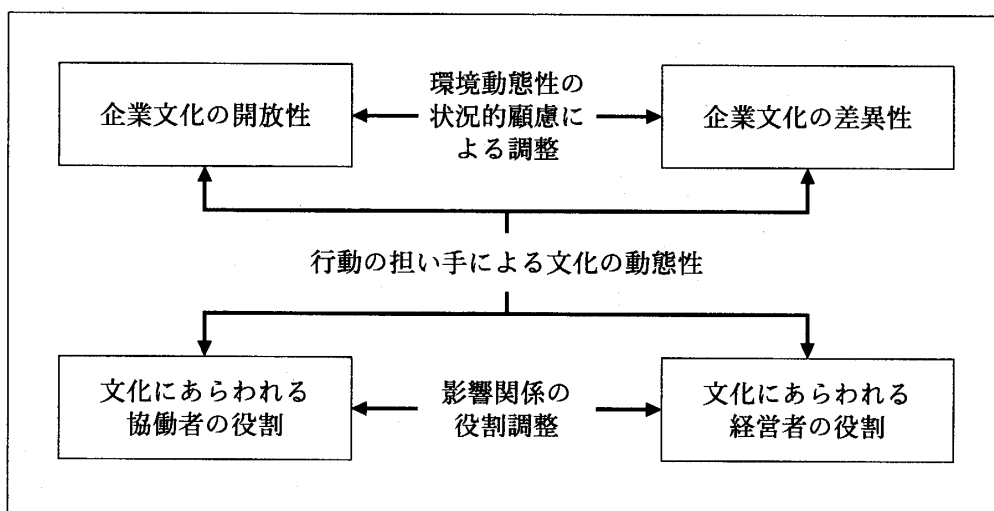
これらの基準をもとにして、ブライヒャーは責務遂行的な企業文化と機会主義的な企業文化という2つの類型を提示している。もちろん、これはあくまでも理念型であり、そのまま現実の企業文化に当てはめることには問題がある。しかも、企業文化を2種類の理念型をもって分類してしまうというのは、いささか形式的であると指摘されてもやむをえない。ただ、それはブライヒャーの企業文化の類型化の4つの基準が意義をもたないということではない。むしろ、企業文化が外部に対してどの程度まで開放的であるのか、また企業内でどの程度の差異ないし多様性が許容されているのか、さらに企業文化の生成・展開に際して経営者や協働者がいかなる姿勢で行為ないし行動しているのかといった点は、企業文化の現在の状態を把握するためにきわめて有効な基準であるといえよう。なお、これらの4つの基準の関係については図2のように示すことができる。

(30) 坂下昭宣、前掲書、114ページ。

(31) Vgl. Bleicher, K.: *Das Konzept integriertes Management*, a. a. O., S. 245 f.

(32) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 246 ff.

図2 企業文化の諸次元の原則的關係



【出所】Bleicher, K.: *Das Konzept integriertes Management*, S. 239.

ここまでブライチャーの企業文化論について言及してきたが、これに関連してブライチャーの企業文化論（組織文化論）の出発点の一つともいえる問題に触れておきたい。1970年代、ブライチャーはコンティンジェンシー理論に立脚した組織構造の研究に取り組んでいた。その過程で、テクノクラシー的な発想に依拠した「不信にもとづく組織」(Mißtrauenorganisation)の存在を意識するようになる。そして、「不信にもとづく組織」から「信頼にもとづく組織」(Vertrauenorganisation)への移行を念頭に置いた組織論や企業管理論の構築へと進んでいったのである。もちろん、ブライチャーは「信頼にもとづく組織」でなければならない」といったような理論言説レベルでの規範的言明を提示しているわけではない。いわば、「不信にもとづく組織」と「信頼にもとづく組織」という2つの理念型的な極を提示しているが、どちらかの理念型的な極を推奨し、そこから処方箋を提供することはブライチャーの意図ではない。彼が意図しているのは、企業がそれぞれ個別に自らの輪郭を明確化し、企業発展のための思考範型として援用することである。その際、それぞれの企業における文化というものが一体いかなる性質のものであるのかを把握することに重点がおかれている。このように、ブライチャーが企業文化を企業管理論の構成要素として捉えるようになったのには、企業における不信 / 信頼という問題の重要性が高まってきたという認識によるところが大きいと考えられる⁽³³⁾。この「信頼」という概念は企業文化のみならず、企業政策や企業体制を含む企業管理の諸構成要素のそれぞれにおいて無視できない要因となっている。ブライチャーの統合的企業管理論、とりわけ規範的マネジメントに関する議論においても信頼という概念は一貫して登場している⁽³⁴⁾。か

(33) Vgl. hierzu Bleicher, K.: *Organisation, a. a. O.*, S. 779 ff.

(34) 近年のドイツ経営経済学においては信頼概念を包摂した議論が盛んにおこなわれており、「信頼にもとづくマネジメント」(Vertrauensmanagement)なる題名を関した書物もいくつか公刊さ

かる問題認識は、企業における構造的側面と行動的側面が密接に関係しあっているということを示すものでもある。その点でも、ブライチャーが組織構造から企業文化へと進み入ったというのは興味深い。

しかし、一方でブライチャーの企業文化論はやや現象的なレベルにとどまっているといわざるを得ない。企業の統率管理における企業文化の役割について考えるのであれば、企業文化が一体どのような性質をもっているのか、さらに進み入った検討が必要であろう。それによって、企業文化を規範的マネジメントの構成要素として明確に位置づけることも可能になると考えられる。そこで、次節においては、企業文化の概念について再検討したうえで、規範的マネジメントの構成要素として企業文化がどのように位置づけられるのかという問題について考えることにしよう。

IV. 規範的マネジメントの構成要素としての企業文化

前節においては、ブライチャーの企業文化論に関する所説について検討してきた。基本的には、ブライチャーもシャインなどと同じく機能主義的な観点、すなわち企業文化は（部分的・間接的にではあるが）形成・統御するという観点に立っていると理解される。しかし、その一方で彼の企業文化の概念規定にもみられるように、企業文化は形成されるものではなく、歴史的に「展開される」ものであるという見解も示されている。ことに、企業発展は顕在的に「形成される」と同時に、潜在的に「展開される」と述べている点には注目しておく必要がある。⁽³⁵⁾ここで企業発展を顕在的に形成するのが企業体制であり、潜在的に展開させるのが企業文化であることはブライチャーの行論から容易に比定できる。すなわち、ブライチャーは企業文化を形成されうる要素ではなく、自生的に展開される要素として捉えているのである。ところで、1994年に公刊された『規範的マネジメント』において企業文化は考察対象としてとりあげられていない。これについて、ブライチャーは「企業文化の叙述については、一連の（→ Die Schriften zum St. Galler Management-Konzept のこと—山縣註）個々の巻のために残されてい⁽³⁶⁾る」というだけで、その理由を述べていない。したがって、それが単に紙幅の制約によるものか、あるいは別の理由によるものかは明らかではない。ただ、ブライチャーが企業文化の形成・統御の可能性に対して疑問を抱き、そのために『規範的マネジメント』において企業文化をとりあげなかったとするならば、ことは統合的マネジメント構想全体にかかわってくる。企業の統率管理において、企業文化をどのように捉え、位置づけるのか。⁽³⁷⁾

れている。信頼という側面の企業政策の形成における重要性については、以下を参照されたい。
山縣正幸「企業政策の形成過程」93-95ページ。

(35) Bleicher, K.: *Das Konzept integriertes Management, a. a. O.*, S. 226 f.

(36) Bleicher, K.: *Normatives Management-Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt am Main / New York 1994, S. 20.

1. 企業文化の概念規定とハイエクの知識論的社会科学

すでに言及したように、ブライチャーは情動的に獲得され、行動にあらわれている価値観や、認知的に行動を導き出すような知識ないし能力の集合体⁽³⁸⁾が企業文化であると規定している。こういった概念規定は、別に珍しいものではない。そして、ここを出発点として実際の企業文化の諸問題が議論されているのである。たしかに、かかる企業文化の概念規定は一見すると何ら疑いを容れないものであるように思われる。しかし、価値観や知識ないし能力の集合体といった詞辞については突き詰められてはおらず、また企業文化の概念規定においてしばしば用いられる「意味体系」といった詞辞についても議論が十分であるとはいいいにくい。いずれにしても、企業文化が企業に所属する構成員の行動を導き出す基本的な仮定であるという出発点に立つのであれば、その仮定という要素はどのように構成されているのかという問いからはじめる必要がある。そこで、以下においてはブライチャーによる概念規定を出発点として、あらためて企業文化という概念について検討し、そのうえで規範的マネジメントの構成要素として企業文化がどのように位置づけられるのかという問題について考えることにしよう。その際、ブライチャーが依拠しているハイエク (Hayek, Friedrich Augst von) の自生的秩序 (spontaneous order) の概念や、ルーマン (Luhmann, Niklas) の社会システム理論の根幹をなしている「意味」(Sinn) ないし「意味体系」(Semantik) といった概念を中心に検討する。

ブライチャーの企業文化の概念規定は、ハイエクによる文化遺産 (cultural inheritance) についての理解、すなわち「ある人間集団に成功をもたらしたために広まったが、望ましい効果をもたらすことが知られていたがゆえに採用されたのではないような実践や行動ルールの複合体⁽³⁹⁾」という考え方から出発している。これは、ブライチャーが企業文化を自生的に展開された行動ルールの複合体として捉えていることを示している。たしかに、企業文化は企業体制のような明示的性格をもつ規則体系とは異なり、その企業における過去の経験などから醸成された価値観や思考パターン、そしてそれらに通底している行動前提としての基本的仮定から構成されている。そのことを考えれば、企業文化が自生的性格をもつことはいうまでもない。ブライチャーが企業文化を「形成される」のではなく、「展開される」と指摘しているのも、企業文化が意思的な形成だけで生成・展開されうるものではなく、それぞれの企業における歴史的な過程のなかで生じるものであるとの理解に立ってのことであろう。そのこと自体は正鵠を得ている。とはいえ、ハイエクのいう自生的秩序の理論は個人レベルや企業レベルというよりも、社会全体レベルに該当する点については注意しておく必要がある。⁽⁴⁰⁾

(37) この点については、以下においてすでに指摘したところである。山縣正幸「統合的企業管理論の基本思考」212ページ。

(38) Vgl. Bleicher, K.: Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch, a. a. O., S. 99., derselbe: *Das Konzept integriertes Management, a. a. O., S. 228.*

(39) Hayek, F. A. v.: *op. cit.*, pp. 17-18. 矢島鈞次 / 水吉俊彦訳, 前掲訳書, 27ページ。

(40) この点については、以下を参照されたい。江頭進『F. A. ハイエクの研究』日本経済評論社,

この点を踏まえたうえで、企業文化それ自体を完全に形成・統御することはできないというハイエクの考え方は企業文化を理解するうえで有効性をもつ。なかでも、ハイエクにおける社会的知識に関する議論は企業文化の理解にとって参考になることが多い。江頭進助教授によれば、この社会的知識には2つの側面がある。すなわち、個人間の行為規範の心理的共有＝認識枠組の共有としての側面と、人々の行為の結果として成立するルールのなかに潜在するものとしての側面である⁽⁴¹⁾。そして、氏は社会的なルールを何らかの共同体が過去に経験してきたさまざまな事象の反映として捉え、知識の表現型として位置づけている。すでに前節で触れたように、ブライヒャーは企業文化を単に価値観念や基本的仮定としてのみではなく、歴史的な発展過程で獲得・蓄積されてきた知識群や諸能力の集合体としても捉えている。ブライヒャーがどこまで意識的にハイエクの考え方に依拠して企業文化の概念を規定しているのかは分明ではない。しかし、このことはブライヒャーが意識している以上に重要な問題を包蔵しているともいえるのである。

ハイエクといえば自由主義イデオロギーの代表的存在として捉えられ、政治経済思想的な観点から論じられることが多いのであるが、江頭氏によって指摘されているように、知識論的社会科学の嚆矢としての位置づけについても顧慮される必要がある⁽⁴²⁾。ことに、自生的秩序の理論がただちに自由の正当性を担保するものではないという江頭氏の指摘は看過されてはならない。とはいえ、企業文化の問題を明らかにするうえで、知識論的社会科学としてのハイエク理論を撰取する際には、ホジソン (Hodgson, Geoffrey M.) などの現代制度派経済学によるハイエク理論への批判と超克を含めてさらに検討される必要がある⁽⁴³⁾。経営学においてヴェブレン (Veblen, Thorstein B.) などの旧制度派経済学やウィリアムソン (Williamson, Oliver) などの新制度派経済学からの影響は甚大であるが、現代制度派経済学についてはまだ十分に顧慮されていないようである。しかし、現代制度派経済学が制度や文化、知識といった経営学にとっても重要な諸問題について検討しているという点を看過することはできない。ブライヒャーが、ハイエクの議論に依拠して企業文化の概念を規定しようとしていることにも意義があるといつてよいであろう。これをさらに深めてゆくのは、われわれの課題である。

1999年、214ページ。また、ハイエク自身も社会を自生的全体秩序として捉え、企業を含む諸集団を組織として理解している。そして、それらのあいだには差異がある点を指摘している。cf. Hayek, F. A. v.: *ibid.*, pp. 46-54. 矢島鈞次 / 水吉俊彦訳、前掲訳書、62-72ページ。

(41) 江頭進、前掲書、242-244ページ。

(42) 江頭進、前掲書、第6章。

(43) Hodgson, G. M.: *Economics and Evolution—Bringing Life Back into Economics*, Blackwell Publishers, 1993, chap. 11, 12 and 14. 西部忠監訳、森岡真史 / 田中英明 / 吉川英治 / 江頭進訳『進化と経済学—経済学に生命を取り戻す—』東洋経済新報社、2003年、第11章、第12章および第14章。

2. 規範的マネジメントにおける企業文化の定位

さて、ここまでブライチャーが企業文化の概念規定について、ハイエクの所説に触れながら検討したのであるが、問題はまだ残されている。ブライチャーの企業管理論がルーマンの社会システム理論を基礎理論として援用していることを考えれば、企業文化という構成要素はどのように説明されるのかという問題である。すでに別稿において考察を重ねてきたように、ブライチャーの規範的マネジメントの構成要素は「期待」(Erwartung)という概念をもって整理することができる。そもそも「期待」とは可能性の範囲を限定することであり、複合性(Komplexität)を克服することに他ならない。ただ、現実には「期待」といっても多岐にわたっており(=複合的であり)、そのような諸「期待」を端的に表明しうる言明としての「期待の期待」が必要となる。これが規範(Norm)である。規範とは、時間的に一般化された、個別的状況とは無関係に安定化された行動期待のことをさしており、これが企業理念に相当する。⁽⁴⁴⁾そして、最も中核にある「期待」は企業において目標体系というかたちで提示される。つまり、企業政策がこれにあたる。企業政策的使命において示されるさまざまな目標は、将来に対する企業の期待をあらわすものであり、それによって生じうる多種多様の可能性の範囲を限定する役割を担っている。さらに、このような「期待」は構造的枠組を必要とするのであるが、それが企業体制として形成されるのである。

このように、企業理念・企業政策・企業体制についてはルーマンの「期待」概念を基軸として位置づけることができる。では、企業文化については如何。これに関して問題となってくるのが、意味体系という概念である。⁽⁴⁵⁾ルーマン理論において「文化」という概念はあまり前面に出てこないが、1984年に公刊された『社会システム理論』では1箇所ながら意味体系と文化との関係について触れられている。それによれば、具体的なコミュニケーション過程においてすばやい受容とすばやく理解できる受容とを用意している、ありうる諸テーマのストックが文化であり、それが特にコミュニケーションのために保管されている場合に意味体系という詞辞が付与されている。その点では、意味体系は文化の一部であって等置される概念ではない。そして、ルーマンは文化について「不可避に規範的な意味内容を有しているわけではなく、テーマに関連したコミュニケーションにおいて適切な貢献と不適切な貢献とを区別し、あるいはま

(44) 稿者はこれまでの論攷において、企業理念が意味体系に相当すると論じてきた。しかし、これについては再考の余地がある。というのも、ルーマン理論における規範(Norm)という概念のほうが企業理念を説明するには、より適切だからである。ちなみに、規範とは「時間的に一般化された、個別的状況とは無関係に安定化された行動期待」のことをさしている。Vgl. Luhmann, N.: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 1. Aufl., Berlin 1964, 4. Aufl., 1995, S. 57. 沢谷豊/関口光春/長谷川幸一訳『公式組織の機能とその派生的問題(上)』新泉社, 1992年, 76ページ。なお、この規範的マネジメントの諸要素のルーマン理論による整序については、後日にあらためて考察する機会を俟ちたい。

(45) この概念については、以下に詳しく論じられている。高橋徹『意味の歴史社会学—ルーマンの近代ゼマンティック論—』世界思想社, 2002年。

たテーマの正しい使用とその正しくない使用とを区別することを可能にしている意味規定（縮減）なのである」と指摘している⁽⁴⁶⁾。一方、意味体系に関しては「高度に一般化され、比較的状況に依存せず⁽⁴⁷⁾に使用することのできる意味」として規定されている。ここからもわかるように、「文化」も「意味体系」も「意味」⁽⁴⁸⁾にかかわっている。ルーマンによれば、「意味」とはさまざまに存在する可能性をどのように処理するのかを示すものである。よりルーマンの言説に即していうならば、現実に顕在化している事態とありうる可能な事態とのあいだの区別を不断に再編成し、継続的に可能性を顕在化するという役割を果たしているのが「意味」なのである⁽⁴⁹⁾。つまり、この「意味」はその時点において顕在化されている事態と、将来において顕在化されようとしている可能な事態を明らかにするのみならず、顕在化の可能性が排除されている事態の存在をも示している。そのような基準となるのが「意味」であり、それがコミュニケーションという状況のなかでテーマのストックとして用いられるとき、「文化」や「意味体系」として機能するのである。その点で、「意味」というのはルーマン理論の中心的な命題である「複合性の克服」(Komplexitätsbewältigung)の根幹をなしているといえよう。

このようなルーマンの着想に即してあらためて考えてみると、一般的に企業文化と称されている構成要素は「文化」と「意味体系」の両方に互っていることが知られる。というよりは、企業文化について考察しようとする際にルーマンのように「文化」と「意味体系」とを区分しようとする論者はまずいないし、実際にそこまで必要であるかどうかは疑問でもある。ただ、これまでに検討してきたように、企業文化が企業政策や企業体制の形成によって影響づけられるのと同時に、かえって企業政策や企業体制の形成に影響を与えることは今や自明のことである。その際、企業文化がルーマンのいう「文化」や「意味体系」に相当することを確認しておくことは、規範的マネジメントにおいて企業文化をどのように定位するのかについて考えるう

(46) Vgl. Luhmann, N.: *Sozial Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main 1984, S. 224 f. 佐藤勉監訳『社会システム理論 (上)』恒星社厚生閣, 1993年, 257ページ。ちなみに、ルーマンの師であるパーソンズ (Parsons, Talcott) の社会システム理論においては、「文化システム」という概念が用いられているが、ルーマンにあっては上述のとおり「文化」という詞辞自体があまり用いられていない。これに関して、富永健一教授はルーマンのいう意味体系 (ゼマンティック) がパーソンズの文化システムをあらわしていると指摘している。富永健一『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会, 1997年, 284ページ脚註 (3)。また、これら2つの概念の関係については、以下をも参照されたい。高橋徹, 前掲書, 53-60ページ。

(47) Luhmann, N.: *Gesellschaftsstruktur und Semantik*, Bd. 1., Frankfurt am Main 1980, S. 19.

(48) ハーバーマス (Habermas, Jürgen) とのあいだでの論争においてルーマン自身が詳細に示しているように、彼の社会システム理論にあっては「意味」がキー概念となっている。Vgl. Luhmann, N.: *Der Sinn als Grundbegriff der Soziologie*, in: Habermas, J. / Luhmann, N.: *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?*, Frankfurt am Main 1974, S. 25 ff. 佐藤嘉一訳「社会学の基礎概念としての意味」佐藤嘉一 / 山口節郎 / 藤沢賢一郎訳『ハーバーマス＝ルーマン論争 批判理論と社会システム理論』木鐸社, 1987年, 29-124ページ。

(49) Vgl. Luhmann, N.: *Sozial Systeme, a. a. O.*, S. 100. 佐藤勉監訳, 前掲訳書上巻, 101ページ。

えて重要なのである。なお、以下の行論において、企業文化はルーマンの「意味体系」に相当するものとして考察する。

さて、ここまで幾度か述べてきたのであるが、あらためてプライチャーによる規範的マネジメントの構成要素がルーマンの社会システム理論において論じられている諸概念とどのように照応しているのか整理しておこう。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・企業理念……規 範 (Norm) ・企業政策……期 待 (Erwartung) ・企業体制……構 造 (Struktur) ・企業文化……意味体系 (Semantik) |
|--|

では、意味体系としての企業文化は企業理念や企業政策、企業体制といったほかの諸要素とどのように関係しあっているのか。すでに指摘したように、意味体系は複合性を処理するための根拠としての役割を果たしている⁽⁵⁰⁾。これは、意味体系が経済志向的な社会システムたる企業の構成員に対して一定の認識枠組を提示することを示している。企業文化というのは、まさしく企業の構成員によって共有されている認識枠組ないし基本的仮定をさす。したがって、企業文化は複合性の克服にかかわる基本的な認識枠組を提示しているということができるのである。

このように考えてくると、プライチャーの理論構想に関して重大な問題に逢着する。すなわち、企業文化が認識枠組であるとするならば、これらは企業理念や企業政策、企業体制の背後に存在する要素であって、企業政策や企業体制と併置できないのではないかという問題である。たとえば、プライチャーとの類縁性も認められるハーン (Hahn, Dietger) の企業管理論構想⁽⁵¹⁾においては、企業文化は企業理念などの上位におかれている。企業文化が企業理念などの上位に据えられているという点にも問題はあるが、プライチャーなどのように企業文化を企業政策や企業体制などと併置していることについて再考しようとする際には一つの視座となりうる。

ただし、ここでもう一つ注意しておかなければならない点がある。それは、意味体系としての企業文化は企業政策や企業体制、場合によっては企業理念を形成・定立する際の背景として機能する一方で、複合性克服という行為の一環としての企業理念や企業政策、企業体制によって企業文化が再編成されうるという点である。これは、初期の企業文化論において強調されていたシンボリック・マネジャーによる企業文化のマネジメントに該当する。こういった企業文化の間接的なマネジメントとしての方向づけというのは、現実においてしばしば見られること

(50) ただし、ここにいう根拠というのはあくまでも仮定的な根拠であって、意味体系それ自体も進化するという点に留意しておく必要がある。

(51) Hahn, D.: Strategische Unternehmensführung, in: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.): a. a. O., 8. Aufl., S. 33.

である。このような観点に立てば、企業文化もまた企業政策や企業体制などとともに規範的マネジメントの構成要素として併置することも可能であろう。また、意味体系が複合性克服のための根幹であるということは、意味体系がルールとして作用していることを示している。企業文化の場合、ルールといっても企業体制のような明示的なルールではなく、企業の歴史的な発展過程のなかで自生的に展開されてきたルールであり、ブリーフスのいう有機的規律やバーナードのいう非公式組織に該当する。このように考えれば、ブライチャーが企業体制は顕在的に、企業文化は潜在的に企業政策を支えると指摘している点も容易に理解されるのである。規範的マネジメントを構成する4つの要素の相互関係については、別の機会にあらためて整理考察することにしたい。

V. 結

以上、ブライチャーの所説によりつつ、企業文化とは何かという問題、そして企業文化をマネジメントすることが可能であるのか、可能であるとすればどのようにマネジメントできるのかという問題に焦点をあてて論を進めてきた。ブライチャーは、企業文化をマネジメントすることができるという観点に立っている。たしかに、一定の程度において企業文化のマネジメントは可能であろう。しかし、企業文化は企業理念や企業政策、企業体制とは異なって明確に把握しにくい要素である。しかも、企業の構成員の認識枠組として共有されることによってはじめて成立するものでもある。企業文化に関する概念規定がきわめて多岐にわたり、今もってなお論者によって差異が存在しているというのも、ひとえに企業文化それ自体の捉えにくさによるところが大きいといわざるを得ない。本稿においては、ブライチャーの所説を中心に考えてきたのであるが、やはりここでも概念規定それ自体は緻密になされているとはいいたくところがある。⁽⁵²⁾ 企業文化の概念規定に際して、ブライチャーはハイエクの言説によりつつ、大枠においてはシャインの概念規定を援用している。そのこと自体に問題があるのではない。むしろ問われなければならないのは、「企業文化とは何か」という根源的な問いがさらりと書き抜けられてしまって、現象としての企業文化を類型化することに重心がおかれてしまっているところである。もちろん現象の把握・分析・解明が本来の社会科学の使命であることは今さらいうまでもない。しかし、現象を解明するための概念装置が十分でなければ、その使命を果たしえないのも事実である。ブライチャーがルーマンの社会システム理論に多くを依拠しているのであれば、そこに立ち返って検討しなければならない。

それにしても、なぜ『規範的マネジメント』においてブライチャーは企業文化の問題をとりあげなかったのかという疑念は残る。本稿においては、ブライチャーによる企業文化の概念規定を検討する際にハイエクとルーマンのみに焦点を当てたのであるが、ルーマンの意味体系と

(52) これはブライチャーの理論全般に当てあまる点でもある。

いう概念に注目するのであれば、やはりパーソンズ (Parsons, Talcott) の文化システム論や価値志向などについても検討する必要がある。これについては別の機会に譲らざるを得ないが、彼が社会学の根本問題として位置づけた「共通価値による統合」⁽⁵³⁾というテーマは企業文化の議論とも重なり合っている。また、パーソンズが文化システムや価値志向、信念システムといった諸要素とともに「規範」ないし「規範的」という詞辞に対して深い洞察を加えている点をも考慮すれば、企業文化の規範的マネジメントにおける重要性は明白である。ブライヒャーの企業管理論の全体において企業文化の問題は検討されているが、少なくとも『規範的マネジメント』において企業文化がとりあげられなかったことはマイナスであったといわざるを得ない。本稿で試みたのは、ブライヒャーの理論的枠組を活かしつつ、さらに議論を深めようということであった。

とはいえ、ブライヒャーが提示した企業文化の類型化のための4つの基準は、実際のさまざまな企業における文化を分析してゆくうえで大きな有効性をもつという点については正当に評価される必要がある。企業文化という要素がいかなる性格をもつものであるのかについては、議論の分かれるところである。しかし、現実の企業において、企業発展を達成するために企業の構成員の認識をどのように方向づけるのかという点は、そのこと自体の価値判断は措くとしても、重要な問題であることにはかわりはないのである。そのためには、企業の構成員が共有している基本的仮定や社会的知識の体系としての企業文化がいかなる性格をもっているのかを明確化することが必要となる。ブライヒャーの意図するところは、まさにそこにあるといえよう。

本稿においては、ブライヒャーの企業文化論を検討してきたのであるが、それによって「規範的マネジメントとは何か」という中心的な課題があらためて前景に競りあがってきた。今後、規範的マネジメントの4つの構成要素がどのように位置づけられ、またかかわりあっているのかという点に考察を加えることで、ブライヒャーの企業管理論の理論的意義をより明確にする必要がある。この問題については、稿をあらためて検討することにしよう。

(53) Parsons, T.: *The Structure of Social Action - A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*, Vol. II, Free Press (Paperback Edition), 1968, p. 768. 稲上毅 / 厚東洋輔 / 溝部明男訳『社会的行為の構造』(第5分冊) 木鐸社, 1989年, 191ページ。