

企業文化と共同体思考

斎藤 弘 行

はじめに

1. 合理化：企業文化発生の橋渡し
2. 共同体思考発生の余地
3. 共同体思考の理解のしかた
4. 経営共同体と文化思考
5. 文化的共同体の形成の可能性
6. 制限付きの経営共同体

おわりに

はじめに

企業文化という言葉は経営学にもしばしば登場するようになったが、その本質についての解明がなされているとは言えない。もちろん実務の場面では企業支援による一連の文化活動のこととされているが、果してそれだけが企業文化なのかどうかという疑問が他方ではある。また企業文化ときえ言っておけば当該企業がいかにも同時代の先端に位置しているように見られるふしもある。さらに企業文化をただ技術的、手段的なものとみなして、有効的活用がなされれば経営問題はあらかた解決されるように主張するものもある。これらの点に対して企業文化は決して全くその通りではないのだということを述べるのが本稿の目的であるが、その際に企業文化は本質的には共同体的思考を含むという視点から我々は考えて行く。ということは今あげた問題点の背後にあるある考え方を先ずもって追究することが主題とされていることになる。

1. 合理化：企業文化発生の橋渡し

企業の経営は合理性に従って行われることをこれまで当然のこととしていたし、これからもそうでなければならない。合理性を追求すること、つまり合理化することは企業の活動の本質とされている。それはしかし企業という存在が人間とは別の機構もしくは構造をもった構成体であるとするによって生じる考え方であるばかりでなく、人間の行動（あるいはより広く考え方を含めて）も合理性を求めることが多いという認識を含めている。

一般的には合理性は理性の知識なしには語ることはできないが、そこまで遡ることを我々はしない。理性の通りに活動すれば人は合理性に従ったことになるとするのが哲学の教えるところであっ

て、出発点として我々はそこに立つ。すると企業（もしくは企業組織）の理性とはどういうものかという質問が出されて、多分、人間それ自体と企業（という存在）とは同じなのかどうか考えるように強制されてくる。

合理性に関する説明は我々の乏しい哲学的知識では手に負えない。あえてあげるとすれば自然現象の法則的説明を人がするようになったときに、これまでの考え方とは異なる考えとして合理性思考が成立したというだけである。とくにその際に自然現象を数量表現でもって説明することを特色とする。例えばアリストテレス流に何故あるものがそこにあるのかといった形而上学的質問をするのではなくてデカルト流に自然現象を因果的にとらえようとするところに合理性思考の特色を見る。なかんずく大陸合理性において認識は経験的に生じるのではなくて生得的とする。他方でイギリスの経験論では合理性のもとには経験とするところが異なる。いずれにしても合理性は数学的（および数量的）思考と因果法則を土台にしていることだけははっきりしている（しかし合理論では経験からの知識は次元の低いものとされているという説明はさしおいて）。

しかし我々はいつまでもこうした論述にとどまてはいられない。従って合理性の意味をこういうように捉える。「行動の部分の集まり、信念、政策、論拠、その他人間精神の行使がすべて合理的として示される。あるものを合理的と受入れることは、それが何らかの意味をなすこと、適切だとすること、必要だとすること、あるいは真理に到達するか善を獲得するかといった一般に認められている目標と一致しているとして受入れることである。それは人間を他の動物から区別する理性の能力だと考えられるがその能力の性質については合意はない……」¹⁾。こうして我々は理性の知識を持たねばならないことになるが心の働きのなかで最も高い能力のあるものという程度にとどめておく（のは先に断わった通りである）。理性なくしては人間は文化を創れないということを背後に含めることができる（ということは感性ばかりでは合理性はできないのだということを含んでいる）²⁾。

人は理性を信頼し、それに依拠した行動はすべて間違いないものと思うことが必要なのである。合理主義のルーツはそういうものである。しかもそうした考えは西欧社会に根ざしたものであり、わが国においては、とくに経営の世界においては輸入品の思考だったのである³⁾。

合理性はこれまでの理解ではあらゆることがらに共通して存在し、それを貫いている原理があるのだとする確信がなくなってはならないと我々は知る。人は少しでもそうした原理を疑ったならば、その人の構成する世界は崩れることになる。そうした確信は通常の精神の所有者ならば誰もがするものだとか欧米の人間が考えているように受取られる。従って理性に背く行為、つまり非合理的行為は一般社会においては認められない。それが経営の世界においてはなおさらそういう考えが支配する。我々の経営行動も今日ではその考えから離れては存在理由がない（とさしあたって考えてお

く)。

合理性思考をより我々の経営活動の中に引込もうとすればM. ヴェーバーの考えを待たねばならない。彼の社会科学方法論において目的と手段の関係を論じるいきさつを見るとこのことがはっきりする⁴⁾。それは行為のレベルにおいて合理性を見ることである。行為というのはこの際に何かを実践すると言いかえてもよいがそのときの合理性の理解の仕方を考えようとするをそれは意味する。行為は勝手気儘になされるのでなくて目的が決められ、それに合致する手段がなくてはならない。この関係がきちんと定まっているとき合理性があるという。具体的に目的の何かは別にして目的が与えられている状況が初めにあるとする（それ以前のことは措き置くとする。例えば良い目的か悪い目的か、価値ある目的かナンセンスの目的かを問わない）。そのときこの目的に合う手段を考えることがいわゆる科学的になされることとして要請される。これが目的合理性の基礎である。

目的—手段の関係はしかしただ1つではなくいく通りもあるのが社会的事象の特色である。また目的には価値があるとすればそれは機械的に決められない。人間がある行為を責任のなかで果そうとすれば様々な手段—目的関係（もしくは行為と結果）を自己の考えに従って比較判断しなければならぬ事情のもとに人は立たされる。「比較秤量それ自体をどれか1つに決断するのは、もちろんもはや科学のなしうる課題ではない。むしろそれは、意欲する人間の課題である。すなわち、問題となる諸価値のあれこれを、彼自身の良心と彼個人の世界観とに従って考量し、選択するのは意欲する人間なのである」⁵⁾という。こうして合理性はただ客観的に存在するのではなく、意欲する人間の存在を介して観察されることなのだとわかってくる。しかしまだこの時点では人はどのような目的を選ぶかの問題を扱っていないことに気付くのである。

経営において、とくに企業の現場において合理性が強調されるとすれば大抵は目的—手段関係が厳格になっていること、しかも数値（数量）的表現になっていることである。合理性を極度に進めるならばやがて合理主義的经营が形成される。それは目標設定は人間以外の何ものも創ることはないし、そのための計画および方策の設定を行い、厳密かつ強力な管理体制を施行せざるをえなくなる（ということによって合理性が悪だと我々は言うのでない）。経営はそうすることによって利益動機による活動を可能にする。功利主義的思考が経営にあるのは合理性を経ることによってより具体的現象としてのことなのである。しかしこうしてロマン主義的行動傾向を企業活動から排除してしまうことが果してよいのかどうかは特に論じられることもなかった。経営はすべて合理性の支配する存在なのかどうかという疑問を持つことが合理性に対する我々の立場である。

しかし我々はまだこの合理性の考えを十分に理解したとは言えない。そのためには合理性を根底とする用語としての合理化をも併せて経営における合理性を考えてみる。経営学においては合理性についての説明をすることなしに合理化という表現をもって経営活動を表示する手続きがとられる。

例えば生産現場における分業の推進（ティラー式方法の追求）は合理化への努力だというけれど、これは仕事の種類を区分することによって能率をはかることと見てよいであろう。また労働を他の生産要素によって取替えること、つまり経営手段をより集中的に投入することが合理化だというように解されている⁶⁾。また企業の成果を維持するための重要な要件として、財務的均衡と、経済性、生産性および合理化をあげるが、そこでの合理化は生産および販売（給付生産と給付利用）のコスト低減への企業努力であるとしているものがある。なかんずくここでは経済性の原則を常にすることがその本意である。経済性原則は別に合理原則と呼ばれることを知れば当然のことである⁷⁾。市場経済における競争では、生産（およびサービス）方法がコスト有利になることが要請される。経営は常に第1位の位置にあることに努力するのである。そのための合理化があるということをそれは意味する。合理化はまた合理化のための投資（およびその決定）という問題に関連するのはいうまでもない。それは低い平均費用を可能にする設備投資によって可能にされるわけである⁸⁾。

合理化があらゆる点で常に好都合ではないという側面にも我々は触れねばならない。資本主義の世界においても組織の巨大化にともなう官僚制の形成はある意味では合理化を狙っていることに我々は気付かねばならない。組織が大きくなればなるほど合理原則に従わねばどうしようもないということを余りに人は無視している。我々はここで官僚制的組織の優位性を主張するつもりはないが、企業が規模的に発展し、競争経済に立てばなおさら合理化が求められるという単純な事柄を思い起す必要に迫られる。とくに企業経営の世界では「進歩的合理化」という考えが支配する。それは手段としての技術的進歩を信仰する考えであり、これさえやっていたら常に有利な企業地位を占めることができるということである⁹⁾。

このような合理化思考には落とし穴がある。それは目標よりも手段の合理化を進めることである。企業もいわば目的構成体であるが、そこでの目標は必ずしも合理的に決定できないことは経験的事実である。目標を合理的かつ科学的に決めることは無理なのだが、あたかもそれが可能であるかのように言うことが正しいとされることが多い（コンピューターによる目標設定可能性の主張を聞くだけで十分である）。他方で厄介な目標設定の合理性を諦めて、専ら手段の合理化へと方向転換をし、そこで技術進歩を十分に取入れようとしてしまうことになる。合理化とは何かをする手段、とくに終ることのない進歩をする技術に依る手段の合理化であると人は考えるようになってしまったのである。手段合理性に限定すれば非人格的行為規則に従うことになり、人の勝手な振舞い、専制的統治から身を守ることはできる。任意性が入らないということは一種の法形式主義が加わることになる。現実生活にかかわる例えば正義ということから人は遠ざかってしまうことになる。

企業はこう見ると合理化を不必要とするのではないが、合理化だけでは余りに単純な、社会的環境に対応しきれない存在になるらしいということが次第に判明してくる。合理性ばかりに捉われて

いると企業活動の説明が非常に窮屈になる。それを克服する試みとしてアメリカにおける組織研究（例えばH. A. サイモン）が一方ではあったことは余りに有名である。しかしこれとても一種のモデル化を主張するものであり、その主旨は組織の意思決定者が問題解決を能率よくできるかどうかについて非経験的かつ抽象的研究をするという方向に行ってしまった。とはいっても1つの大きな課題に我々を向けさせたのは、合理的にとらわれない行動様式があるということ、それが大規模組織の意思決定過程の構造の中にあること、合理性には程度が多様であり、個人の意思決定可能性を制限することなどである。ここに我々は意思決定が合理性と関連づけられ、しかも人間の存在（抽象的であるにせよ）が再び企業の中でとりあげられるきっかけをつくったものと理解する。人間の純粋な合理的行動はもはや企業活動においては余り重要な意味をなさないのだということをそれは教えているのにほかならない。

2. 共同体思考発生の余地

これまでの陳述では専ら合理性および合理化、その思考上の限界についてだけに終ったが、そのことは企業には他の思考もしくは原則があるかもしれないとする予感を我々に与えてくれる。他の思考とはこの場合共同体である。これを語る前に我々は1920年代における西欧（とくにドイツ）の合理化の波を思い出す。科学的管理が合理化の具体的提案として経済危機に役立つと思われていたのはその頃である。もちろん当時科学的管理が「背後に緊張と抵抗を残す合理的外見」を持つのではないかとする疑問がなかったわけではない。とくにドイツ（語圏）においてテイラリズムが魂なきものとして、批判の対象になっていたという指摘がある。合理化と科学的管理はセットにされて考えてみると、社会技術的な限界があったということをその事実は示している。生命あること、生活するということがシンボル化する事象は当時、合理化にとっては妨害ファクターであったということに我々は注目しなければならない¹⁰⁾。

合理化をもってしても企業の危機はあるのは今も昔も変わらないことに人はこの頃になって気づき始めた。1920年代に「作業の喜びの獲得」、「我々労働者の魂の獲得」、「産業的平和」という標語がすでに見られていたことはクレルの指摘する通りである。我々は今日この標語をそっくりそのまま真似る必要もないが、企業危機を乗り越えるには合理化にたいするアンチテーゼたる何かを考えるべきだという点については納得する。標語の背景を知らないまでも、その標語が示唆することが仕事に従事する人間に関するものであり、その人たちがどのようなまとまり、かたちの中で仕事を実行するかという事象を示すことは直ちに了解できる。今日の意味では合理化に対抗する意味での「何か」が1920年代の合理化、さらには合理性を主題とする経営行為（例えば今日の制限のある合理性による意思決定とそのモデル形成を含めて）に対して主張されることが多くなっている事実を

我々は見逃さない。

ここで我々は結論的表現に急ぐ必要はないが、繰返される合理化へのアンチテーゼを含む思考、つまり先程の「何か」を示さねばならない。それが「経営共同体」と「企業文化」（組織文化も同じと解する）である¹¹⁾。その考え方の経路を見ると、上記の標語が経営に従事する人々の意識、精神、その集合的状态としてのわれわれ感情を内包していることを知る。その集合精神を形成するのは文化だということもこれに加わる。ここに共同体と文化の繋がりができてくる。「企業文化によって作り出された」我々意識《は内外の障害に対する組織の実行能力と抵抗力を高める》という表現のなかにこの関係が示される¹²⁾。

企業文化が共同体思考と結びつくような研究はハイネン＝デイルの引用を待つまでもなく既にオオウチによって、クラン組織の存在として我々の知るところである。これについて若干語るとすれば次のようになる¹³⁾。つまりオオウチはデュルケイムの連帯性の構想を借用し、相互依存性の必要をともなう個人間の目標の結合に基づく有機的連帯性を主張する。クランが多様な結びつきによって相互に結合した個人の親密な結合体であるが、それは個人的欲求充足のレベルでの結合としての機能ではない。より広い意味での社会的システムにおける相互関係を想定しているのである。これは機械的連帯（類似による相互依存を示す）から有機的連帯へと移ることを意味する。あらゆる組織成員の共通の価値観や規範思考がその組織の活動の調整に向けられるようになってはじめてクラン組織が形成されるのである。組織内の交換過程は高い複雑性と不確実性を持つのを特色とするが、その過程の調和のための適切な制度的枠組構造をつくるのがクラン組織なのである。クラン組織は個人目標と組織目標の間の差異を減じるし、また組織成員のための意思決定情報源を発見しやすくするといった効果をもつことになる。そこには組織成員のあらゆる努力が単なる情動的な集合となるだけでなくより覚めた見方をもつ連帯という形式になっている。この背後にはトランザクション・コストの考えが入っていることも加えられる。企業のようないわゆるコーポレーションをはじめ、同業者集団、労働組合のような職業集団がこの際クラン組織として理解される¹⁴⁾。

クランに代表されるような共同体的組織の考えと共通する課題を含むのが企業文化である。企業文化に限らず文化の定義を「共有された意味、当りまえのこととみなされた前提、伝統、価値、イデオロギー、道徳」などと説明するものもあるが、こうしてみると確かに共同体思考と底流は同じのように思われる¹⁵⁾。共同体と文化という2つの概念を並べてみて、どちらがどういう関係にあるかを明確にすることは難しい。共同体は1つの文化形式であってある文化の中に発生し、存続する一種の組織様式とみることができる。また共同体の存在のなかで目に見えない部分が文化だとも言える。どのようにとろうとも共同体が組織のいわばかたちを示すのに対して、文化は価値や規範のような人間の思考の背後にあってその行動に影響する何ものであることは確かである。シェイン

が文化を「アイデンティティと力の源泉」とし、文化の結合力に注目しているのはその点を指していると思われる¹⁶⁾。

3. 共同体思考の理解のしかた

これまでの説明において文化と共に共同体の考えをそれほどしているとは言えない。従ってここでは共同体についての知識をより多く獲得することにする。クレルも提示する如く共同体についてはテンニースのゲマインシャフトとゲゼルシャフトの研究が多くの知識を与えてくれる¹⁷⁾。そこでは2つの対概念として使用されていて特にゲマインシャフトだけをとりあげることは不自然になるが、傾向としては我々はそのようにする。

この対概念を用いるときに共通して前提となるのは人間の意志の相互的關係である。この結びつきがどのような形で現われるかを観察することが考え方の出発点である。意志とその力は具体的にどういうところに現われるかという人々の間に相互に交換される「援助、救済、給付」においてである。この現象を相互的關係とみなし、この關係が集団をつくりかつ統一的な作用をする結合体だと考えられる。こうしておいてより人間の生の生活に関連した事象、人の生活の始まりとしての生命あるまとまり（「実在的有機的な生命体」）としての關係と、生命とか生活といった事象をより少なくした（もしくは捨象した）まとまり（「観念的機械的な形成物」）としての關係を区別することができる。前者がゲマインシャフトで、後者がゲゼルシャフトである。ゲマインシャフトはこの際にとくに持続的で、真の共同生活としての生命ある有機体として表現されている。

「ゲマインシャフトの理論は、本来的あるいは自然的状態としての人々の意志の完全な統一から始まる。」そして「ゲゼルシャフトの理論は、ゲマインシャフトにおけると同様に平和に隣りあって生活し住んでいる人々の集まりをとりあつかうのである。しかしここでは、人々は本質的に結びついているのではなくて、本質的に分離している。」という¹⁸⁾。そこでゲマインシャフトが信仰、習慣、協調、道德、宗教から成立するのに対し、ゲゼルシャフトを機械的集合物として、契約と規則により成立する人工物として定義していることがわかる。それ故にゲマインシャフトは単純な第1次集団を形成するような社会的背景を表現しているが、ゲゼルシャフトは広い第2次集団を指していて、そこでは人は他人を、自分自身の個人的目標を達成するための手段とみなす傾向にある。テンニースはこうして都市の発達、田舎の人々を結びつけている永続的な個人的結びつきとしての社会的生活を變化させると見ている。都市生活においては結びつきは一時的であり、主として非人格的であるということになる¹⁹⁾。

いうまでもなくこうしたパターン形成を我々はそのまま信じるのではない。共同体思考を求めるには、しかし、こうした基礎づけをしておくことにより共同体的なものの本質を知ること我々の

意図がある。現実にはプリミティブの社会でまた農業社会で上記のようなゲマインシャフトだけが支配するのではないことは歴史の教える常識である。さらにナショナリズムにおける国家への忠誠はゲマインシャフト社会における特色を感情的次元においてかなり持つことも1つの例である。さらに人は多くの社会生活領域で自己の貢献度を計算せずに共通の目標にエネルギーを「寛大に」奉げてしまうこともよくある²⁰⁾。こうした事実直面すればこのどちらかの社会が存在するのでないことは直ちに理解できる。

従ってテンニースの語るところによって、あらゆる社会形象（集団現象もこの1つであるが）はゲマインシャフトかもしくはゲゼルシャフトとして説明されるときも、この2つの概念は社会生活の基本的な構成要件なのであってそれは変化したり分化したりするものだとする認識もある。すなわち近代的な市民並びに産業社会においてゲマインシャフト的關係はゲゼルシャフト的關係へと、またその逆の關係へと移行する傾向がみられるという事実が見られるという指摘がある。大部分の社会的關係はある部分はゲゼルシャフトの性格をもち、ある部分はゲマインシャフトの性質を持つということになる²¹⁾。近代的社会はかなりゲゼルシャフトの特性をもつとして、その代表が工業であり商業であると説明されるが、そのことが絶対的に正しいとは言えないことがそのことによって分ってくる。と共に我々がゲマインシャフトの思考を経営活動に再導入しようとした意味もそこにある。

ペーバーの言うようにテンニースのこの区分は明らかに理念型を示したと解釈することができる。その際に経営問題はゲゼルシャフトの範疇で考えるのが今日の経営学的組織論の風潮である。組織そのものがゲゼルシャフトなのである。しかし経営の現実はこのようなすっきりした区別を許さない。そこにはゲマインシャフトの性質がどうしても入りこむからである。経営組織論がかなりの部分人間の集まりとその指導の部分に注目するときにゲマインシャフトの現象を認めないわけにはいかない。それを否定することがあたかも近代的組織論の形成を可能にするように見せるが我々はその立場をとらない。

全くゲゼルシャフト的になりえない今日の経営（組織）がゲマインシャフト的性質を残すか、ゲマインシャフト的性質を全く放棄した後にまた再びそれを採り入れるかするならば今日の経営組織は一体どのような表現で示すことができるであろうか。それは文化的共同体と呼ぶことができるという。何故「文化」という語が加わるか、このときの文化とは何かについて問われるべき課題が残るとして、先に示した文化の理解に依ってこの言葉が使われると我々は理解する。文化の成立する要因を知るならば自然とこの使用法ができるわけである。もちろん文化の本来的（もしくは文化人類学的）説明だけにとられるならば、我々は「文化の単純社会モデル」を前提にしてしまうことになる²²⁾。

文化的共同体の考えはその本質をゲマインシャフトのなかに、あるいは古い時代の単純社会（一体いつ頃が古いかはあいまいだが）の中にあるとしても、いわば文化的共同体の種族ないしは家族的本性は今日にも組織に存在するとみるものがある。先にあげたオオウチもそうだし、企業文化研究のアメリカにおける先駆的存在としてのピーターズとウオーターマンがそのよい例である²³⁾。前者におけるクランの調整機構としての認識、後者におけるエクセレント・カンパニーでの「大家族」的現象の発見が、期せずしてゲマインシャフト的性質と同一であることを語っている。我々はこの時点でゲマインシャフト的文化的存在を認めるだけであり、その効果と経営の成果とがどう結びつくかを問うているのではない。

歴史の経過においてゲマインシャフト的性質が経営から失われて行くことは避けられないのであって、その移行をゲゼルシャフトのなかに示す分析手法は決して間違っていない。しかしそのように経営内部も移行するかということには疑問がある（ためにゲマインシャフト的思考の再現を考えている）。つまりゲゼルシャフトへの移行がすべて喜ばしいもの、経営の成果を保証するのかどうかということである。他の表現をすれば文化が次第に機械的社会という文明化をすることが良いことなのかということである。文化とはそれほど好ましくないものであって経営活動とは相入れないものであるのかということにまで我々の考えは延長して行く。それはいわば「文化悲観主義の前徴」と思われる。「進歩楽観主義」はいつまでも続かない。これが代表する経済形成（または経済化）、工業化、都市化、大衆化が常に楽観的に発展していることが経営の本質とどう関係づけられるのかははっきりしないが、それがすべて進歩だとは言えないことだけは確かである。ここで我々は古代に戻れと言う意味ではないゲマインシャフトの真の文化生活を求めるようになって不思議でない。

文化の意味を先取りすれば人類学的定義からずれるかもしれないが、それはいま述べた進歩楽観主義に対するアンチテーゼである。「機械的、業務的および政治的抽象化による極端な冷却化」がゲゼルシャフト的生活ならばそれに対抗する結果としての灼熱する生活をあげることができる。それが文化を中心としたゲマインシャフト的生活である。経営生活はゲゼルシャフト特性が多いのがよいかどうかの問題が今頃になって提出されるのは明らかに時代の要請である。ようやく進歩的経営の方向づけにたいして文化的・共同体的経営の復活が許される状況が出現しつつあると我々は認める。もちろん、ゲゼルシャフト的文化的により個々人のパーソナリティがないがしろにされ、人間の尊厳は社会によりかかれれば手に入るといったことになる恐れもあることを承知の上で、ゲマインシャフトが文化思考とより共通点をもつと考え、経営活動の方向づけによいものと我々は判断する。

4. 経営共同体と文化思考

すでにこれまでの叙述において共同体的思考は文化思考とかなり共通のものを持つことが徐々にではあるが我々は理解し始める。それは文化的共同体の言葉のなかにあると先に示した。そして組織、とくにここでは企業（組織）が文化共同体として認識される可能性を我々は構想する。企業経営は文化共同体であり、それは企業文化を持つと表現することができる。こうして文化、共同体、企業経営（組織）という用語が交叉し、一体どれがどのように相互関連するかわからなくなる。従って最初にこの問題をめぐる不明な点を若干まとめておく。

- (a) 経営はこれまでの叙述が示す如く共同体的特色を持つ。純粋にゲゼルシャフト的特性だけの経営は存在しないで、ゲマインシャフトの性質を持つと我々は認識する。
- (b) 組織は大抵どれもゲマインシャフト性質を持つ。ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへの進展というテンニースの考えは余りに有名だが、それに把われないで、組織は多かれ少なかれどちらの性質を共有する（M. ベーバーの考えによる）という考え方を我々はとる。
- (c) 組織にはそれぞれ文化がある。そのとき組織は企業経営のみならず、あらゆる他の結合体（例えば行政体、学校、政党、軍隊その他）も同様に文化を持つことは明瞭である。
- (d) 文化とは、その定義によって異なる説明がなされるが、文化は人間が社会の1員として獲得したものであり、習ばれるものであり、また個人の所有物でなくて人々の共有するものであるというように考える²⁴⁾。その具体的なものは理念や信仰、慣習（法的なものも含む）、あらゆる生産活動（芸術を含めて）、技術、社会のしくみ、生活様式などである²⁵⁾。
- (e) ゲマインシャフト（共同体と訳すものとして）は共同生活の本来の生活様式であり、その成員がそのように感じとっていることが特色とされる。成員の親しさをもとにした接近的特色にもとづく結合体のことである。そこでは包括的な精神的（判断力をもつ）—心的（主としてハートに関連する）統一体が形成される。例としては血縁的結合、地縁的結合、友情にもとづく結合などあげられる。全体的な利益考量を優先し、伝統的考慮が枠組となっている。文化と同様、信念、価値、規範の共有がはっきりしている。

こうしたまとめを通して我々の提案はこういうことになる。企業経営も組織の1つとして（テンニース的）ゲゼルシャフト的性質のみならずゲマインシャフト的性質を持つことは明らかであり、どちらの特性がよく認められるかにより経営のあり方がとらえられる。また企業経営（組織）が文化共同体と先に表現したのはゲマインシャフト的特性が文化的性質（文化性）とはほぼ同一レベルのことを表示するものと我々が見たからである。それ故に企業経営がテンニース的思考に基づくゲマインシャフト的性質をより多く持つときに文化共同体と我々は言うのであり、それは全くゲゼルシャフト的性質を放棄してしまうのでなくて多かれ少なかれその特性を経営の中に含めかつ残存させ

ているものである。このようにして我々は、テンニースの示す純粹のゲマインシャフト性質を超えてより文化人類学的文化性質をもって示すこともできる特性を備えた企業経営を文化共同体と表現する。それ故にゲマインシャフトはよりテンニースに接近し、言葉の矛盾を犯すとして共同体はより人類学的文化思考に接近する表現となる。但しその本質はあくまでゲマインシャフトとゲゼルシャフトの相互交換（前者から後者への一方行的移行ではない）にあるものとする。

文化的共同体は文化と共同体の合成語であるとしても、その両者とも人が感じ、体験するものだということが重要である。この両者は直観的に把握されるものだということになる。特に文化のなかにそれぞれの特色ある共同体が存在するのだが、共同体はその際に「精神の意味を強調し、共同体体験を」強力な力の源泉《としている》ことを知らされる。クレルはここで共同体を体験的なこととして特色づけていて、その点でも文化と類似する。つまり私体験ではなくて「我々体験」が体験の本質とされる²⁶⁾。そのことは我々意識により共同体が成立するのか、共同体があってそこに我々意識が形成されるのか明確ではないが、少なくともある組織的存在が形成されてそれが継続されて行くうちに共同体的になることは経験的に知られることである。純粹な共同体（ゲマインシャフト的存在）は組織とは言えないかもしれない。

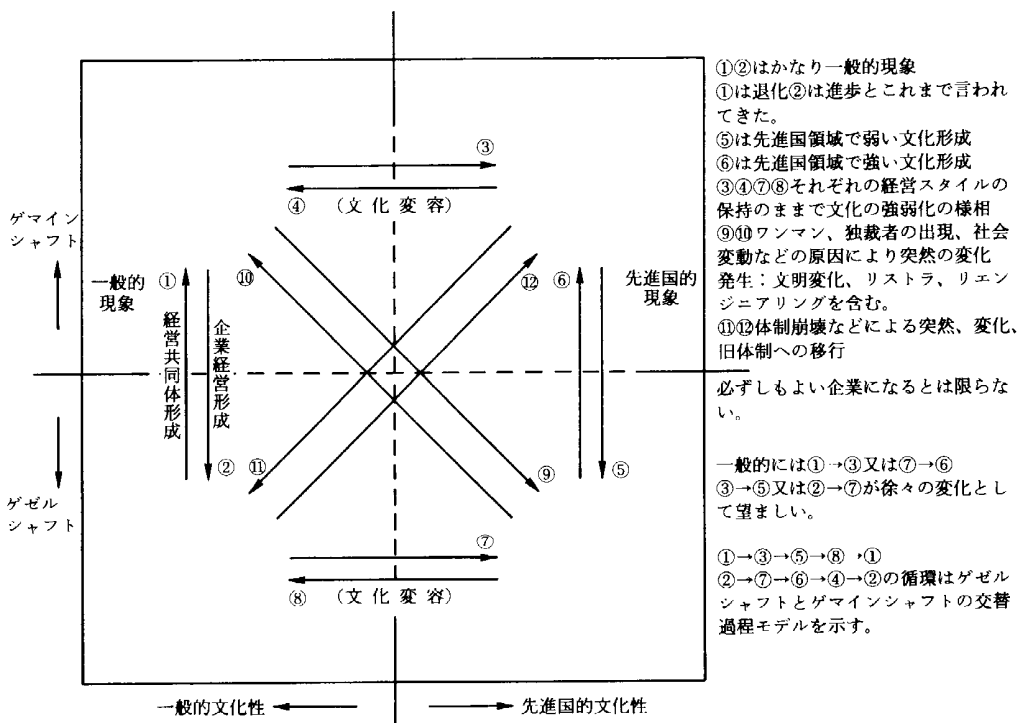


図1 「ゲゼルシャフト並びにゲマインシャフトと文化変化との関係図」

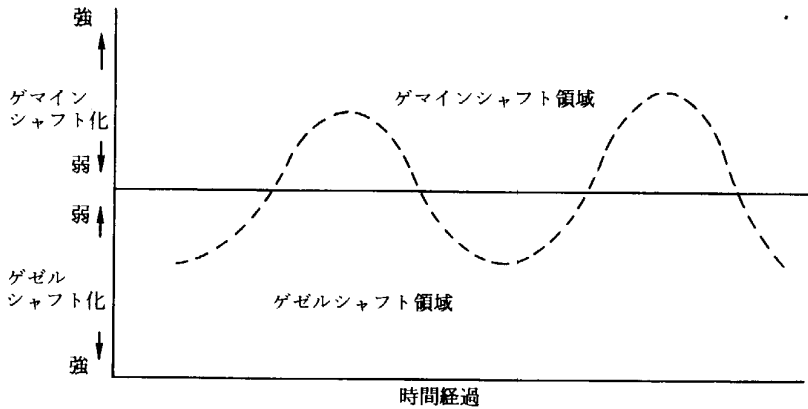


図2 「ゲマインシャフトとゲゼルシャフトの変化のみかた」

共同体がロマン主義の思想と結びついていることも指摘される。これは哲学のみならず文学においても18世紀の終りから19世紀の初期のドイツにおける思潮の1つの傾向を示しているという。それは個人の心の中に入りこんで行って絶対者と出会うようにしようとする文学的傾向の中によく示される。我々は哲学や文学の傾向の説明に入るには知識不足であるから、ロマン主義の特色をはんのわずか求めるだけである²⁷⁾。ロマン主義は啓蒙期の実証性や分析性に対する思考として、現実には究極的に精神的なもの、自然それ自体は人間の魂の鏡であるから実証できない(分析できない)とすることをよりどころとする。従って感情、想像力、自由意志(個性の自由、自発性)を駆使することに重要性を置く。主体性とインスピレーションが活躍するものとも言える。それは理想主義的であり、ある遠い方向に目を向けて(いわゆる目的論的に)世界を統合的に把握しようとする。全体的観察方法を用いることになる。

人間の自由意志、想像力、感情といった、いわゆる精神的なものを強調することは共同体的思考にとって打って付けである。つまりそこでは個性ある人間の自由意志がある方向に同一的に向うような共同的体験がなされるということである。個性と自由意志がどうしてばらばらにならずに統一体が完成されるのか不思議であろうが、それをもたらすのは人間生活の共同による。その生活の本源性を人々が認識したときのことである。人間の自由意志が自由意志により相互肯定的に結合されるようになるとき共同体(ゲマインシャフト)が成立する。それはゲゼルシャフト的生活状況にあって同時に発生する現象である。最初に組織化された目標構成体(ゲゼルシャフト)があってそういうものの目標とは異なる目標の発見、もしくはその目標の向上にたいして人々が個性ある人々の自由意志が感情的かつ想像的に結合されるところに共同体ができ上がってくるとも言える。こ

れは文化の説明における社会的客観化ということと同じである²⁸⁾。個性ある自由人がこのとき社会的文化負担者としての存在として共同体としての同一の文化の中に置かれる。ということはロマン主義の思想を根底とすることはあくまで自由意志的「感情」によって人は共同体化されることを意味するのであって、強制によるのではない。

もうこのあたりの説明ではロマン主義の意識から離れていて文化の意味の領域に我々が入っている。共同体は文化と同一のレベルで考えられると前に述べたがそのことを伝えるような陳述が見出される²⁹⁾。すなわち、文化を先ず考えてみて、文化は自然に対する人間の意識的並びに自由な介入があってはじめて出現するすべてのものである。また文化の本質的目標は人間という自然をつくり上げることである。文化創造とはこの完成の程度と方向によって決まるのである。人間の本質に逆う文化の方向に行くことは正しくない。それは見せかけの文化である。こうした思考はロマン主義に基づく共同体の方向づけと同一であることはおよそ想像のつくことであろう。

こうした考え方を経営学の中で提唱したのはニックリッシュであるのは歴史の教えるところである³⁰⁾。彼の考えは経営共同体にある。それは経営で仕事をするあらゆる人の共同体の利益にかかわるものである。しかし共同体がそのまま推薦されるのではない。初めには（テンニースによる）ゲゼルシャフトの存在がなくてはならない。そこでは契約、規則、利害対立などが存在する。個々人は利益を考量するが、それが目立っている。ところがそれにそのまま賛成しないでゲゼルシャフトは共同体の精神でもって満されないならば、そこにおける契約も規則も紙切れ以外のなにものでもないと言ふ。精神をもつ人間の存在があってはじめてゲゼルシャフトは成り立つのであって、その人間とは「共同体にたいする責任を意識する、良心的人間」であり、この人間が行動することにより経営共同体が本当の経営共同体となると彼は言う。

経営にはただ人が行動し、規則もしくは或る原則があるというのではない。良心ある人間が経営で経済原則を形成するのである。それは経済原則そのままではなくて、「有機体的、創造的生活の原則」としてあるのでなくてはならない。経済原則そのものにはしかしそこまでの考えが含まれていない。良心ある人間がそのように理解することによる経済原則なのである。これはその経営の文化がそのようにさせることにほかならない。それは経営文化支配が成立していることを示す。従って共同体的に経営がなることは文化的経営共同体形成のことなのである。しかし余りに共同体的思考を押し進めると国家社会主義的泥沼にはまりこむ危険があるのは否定できない。そこでいかに経営教育学が必要なものが強調されてよいであろう³¹⁾。

そこでクレルの指示を待つまでもなく企業文化と経営共同体のリンクは人間へと関心を集中することにある。クレルはニックリッシュの言葉をあげて「企業の魂は資本ではなくて、労働の精神である」と言う。これは余りに現実離れた、企業の実態を無視すると非難されるかもしれないが、

よく考えてみると従業員の精神の中に眠っている力を呼び覚まさないことにはいくら資本を投下しても効果があがらないと今日でも多くの経営者の語ることによって解読できる。しかしあるとき企業状況の悪化によりリストラクチャリング方策が人間中心の思考から離れたとすれば、その企業はゲゼルシャフト的経営に立戻ったのだと理解することができる。そのときも我々は企業が本来の経営にもどったのかどうか判断できない。

ニックリッシュの経営共同体が人間の統一的結合を通しての経営生活、および1つの有機体形成にその意味を持つことはクレルが引用する通りである。そこには強者の弱者に対する指導・管理という思想が含まれていない。今日のエクセレントカンパニーの研究成果が成果決定要素として人間をあげているが、その通りのことをニックリッシュは主張しているに過ぎないことがわかる。ある時間経過の中でこの原則が守られないか、気づかれていない経営活動がなされているとすればやがてまたその逆の現象が現われると我々は考える。

こうして実証的裏付けのないままに我々は次のようなクレルの提唱する原則めいたものに賛成する。

- (a) 人間的要素を考慮しないままの、良い構造は存在しない。
- (b) 構造はすべてではない。組織理論にとって古典的な社会構造的システムの構成要素と、個人プレーヤーの間に、新しい——結合的——要素として、文化的システム、つまり文化的共同体が現われる。

この2点について、ただ構造というだけでは全体を構成する要素間の安定的関係にばかり関心が集まりがちであり、またそのようにして観察するのが科学的態度と見られるが、抽象的シチュエーションではそれでよいとして、企業経営の現場ではそれだけでは十分な認識がえられないことが示唆される。要素の制約条件としてのみ構造を見ないということをそれは含んでいる³²⁾。

さらに社会的構造の中で個人がプレーヤーとして役割を果たすことがそのまま構造ではない。それはむしろ構造に対するプロセス（経過）組織の特色をつくる。個人は機械的存在としてならば構造のエレメントとして構造に含められる（例えばシステム思考にあるように）が、自発的意志と価値規範をとまなう人間としてならばそのまま構造化されない。そこには文化的共同体があってはじめて個人らしさがでてくるという認識を我々は持つ（ということはゲゼルシャフト的組織構造においては個人の存在がエレメント化されるということである）。共同体的思考の中にはこうした構造化から脱出し、より人間らしい存在を指向するユートピア的なものも含まれていることを我々は察知する。それはあくまで古い時代の共同体に戻れというのではなく、ゲゼルシャフト的なものとの共存がよいということを示唆する。

5. 文化的共同体の形成の可能性

クレルは文化的共同体としてあげないで、文化と共同体が果して形成されるかどうかの課題を最終的にはあげる。もちろん他方で文化および共同体は形成されないのだという見解もあって、形成されたとする説明にたいして説得力があるかどうか確実ではない。そうは言っても我々ここではクレルの見解に従うことにする³³⁾。

一般に、これまで経営、組織（共同体を含めたものとしての）、文化などという事象は一体何によって把握されるかとする問題に直面して、そうした事象が時間（または歴史）的経過において変化しあるいは場合によっては進化するという考えを抜きにしていることが多い。経営学では、経営経済を支配する歴史とは無関連な立場にある合理主義を基礎とする傾向にある。そのほうが経営事象を時間経過で見るよりもより科学的だと人は考えているわけである。従ってある事象はつくり上げることができるのだとか自分の思いのままにする或いは支配できるのだとするように考えてしまっても不思議ではない。しかしそれは合理主義のもつ幻想なのであって、事象の形成可能性には疑問があるとする見解がある。と同時にそのことは経営や組織の理解のしかたに関する課題を知らせている³⁴⁾。

それでもここではこの課題から離れて我々は文化と共同体は思いのままに操作できる部分（形成可能性）を持つという方向に進む。従ってその場合これまでのように共同体を理解するには文化接近方法を持つ（何故なら共同体はある文化なのだから）とする思考経過から一時遠ざかることになる。すなわち、文化を「成果決定的要因」とすることである。文化を人が積極的に活用することによって何らかの効果を組織にもたらすという見地を示すものと言える。そうすると文化は理解方法ではなくなる。具体的には(a)文化負担者を組織の中に組込むことであり、モデル的なパーソナリティを形成したり活用したりすることである。(b)それから文化を促進するものとみなされるものを同じように用具として組織に組入れることである。

(a)の事項について普く知られているのが、ディールとケネディの企業文化論に扱われる英雄である。「もしも価値が文化の魂ならば、英雄はこの価値を具体的に示すものであり、組織の力を典型的に示すものである」とそこでは語られる。組織の現場で英雄が偉大であればそれが人に大きな動機づけを与え、事態が困難なときに人々が依りかかることのできる人が英雄なのである。他の人がやろうとしてもできなかったり、やるのを恐れることをやってしまうのが英雄である。それは象徴的人物であり、その人の行為が並はずれていても全くわけのわからないものになっているというのではない。それは人間の才能の中に成功のモデルがあることを印象づけるものである³⁵⁾。

こうして英雄のモデルには2種類あることが提示される。その1つはつくられた英雄であり、他は生まれながらの英雄である。後者に関してはそれはビジョン的英雄と呼ばれる。その人の影響力は

何世代にもわたって続くのである（アメリカにおける大実業家がよい例である）。その国の、この場合アメリカの企業家精神がそうした英雄を育て上げたのであり、その人々は企業家精神のシンボルとなっている³⁶⁾。前者は情況的英雄と呼ばれ、アメリカの成功した会社を調べてみると、そこには英雄がいるのだという信じがたがなされていて、そうした英雄はいつも、そしてうまくつくることができるのだとされている。この種の英雄は特定の情況が与えられるならばそこから出現するものであり、いわばその時、その時点での英雄なのである。こうして企業では両方の英雄が必要とされるのである。ビジョンの英雄がすべての人々に道筋を照らしてやるが、その影響力は哲学的で、幅広い。情況的英雄はこれに対して自分の日常のよい結果、成功例を出して人々を奮起させて行く³⁷⁾。このようにすればマネジャーばかりでなく職場の共同の作業員も英雄にされる。

経営の（組織）文化の中心的人物が存在することが経営の共同体化を進めているとみることができる。経営の文化の成果決定的要因としての認識はこれまでの合理性をはじめとしてそれに基づく経済性などの原則を超える存在物に我々の目を向けさせたことになる。ここで英雄の出現があるということは経営が共同体的性質に向うことを示唆する。また英雄を認めることが文化共同体へと経営が変化して行くことをも意味する。共同体においてはゲゼルシャフトの性質の1つとしての組織のシエーマが重要なのではなくて、いかなる指導者の性質があるかということが重視される。それは経営のゲゼルシャフト的制度化にはないような指導者となっていることを示す。極端な場合には家父長的指導者になるかもしれないが今日の社会でそれがそのまま通用しないこともまた確かである。要するに純粋なモデルとしての指導者は共同体には出現できても経営の共同体には不可能であり、英雄と指導者の混合型があるということとどまる³⁸⁾。

英雄の存在が共同体への経営の移行を促すことは理解できるとしてそれがそのまま文化共同体の指導者であるのかどうか不明である。我々はただクレルの示す次のような説明を拠とするだけである。すなわち、経営は今日もはや「技術的—合理的構成体ではなくて、生き生きとした、強くシンボリックで、精神的並びに政治的単位であり、国家の中にその究極的意味を持つ」と³⁹⁾。こうした認識の中に国家指導者像が浮上する。経営は国家と同一であるはずはないが、人が国家に精神的かつ政治的にコミットせざるをえない（その国にいる限り）ことは否定できない。しかし英雄にしる指導者にしるその存在の影響力の強弱により人々の認識の程度が共同体的となったり、反共同体的（ゲゼルシャフト化）になったりするであろう。誰もが国家社会主義化は嫌うけれど同じように経営共同体の純粋型への移行は人々の嫌悪すべきものであり、統一的指導者よりも英雄の指導のほうが妥当であるように思われる。経営は共同体的特色を持つが、国家的共同体にはなりえないということである。

(b) 我々はこれまで英雄を中心とする文化共同体の説明にウエイトをかけたが、人間間の接触関

係という第2の文化的促進的方策が若干語られねばならない。これはある意味では対話や討議を通しての人々の体験の変革ないしは新鮮にすることを含む。経営の場においては新しい仕事の精神を生き生きさせることである。対話や討議はそれがどういう状況のなかでなされるかは別にして教育効果を狙うものである。それは文字通り人間同志の関連づけと共に労働の意義の受入と同時に組織との精神的接触の育成を目的とする。「それは文化を生み出すし、文化を変容し、組織構成員を現在の文化のなかに統一化すること」⁴⁰⁾である。

文化の促進策には広い意味で社会化があるとも言うことができる。この考えは社会学の初歩的知識である。人間が誕生して社会の中に順応する過程、人間をとり囲む社会システムの中に人間が入って行って成長すること、人間という主体の中に社会が入りこんで行くことである。その社会は個人の準拠集団としての役目をし、その社会の行動様式を絶えず習得することをも含むものである。従って人はそのパートナーの行動期待と行動コントロールによって指導、育成、特色づけを受ける過程の中にあるとも言える⁴¹⁾。問題はいつも個人が社会的役割を明確に知っているかどうかであって、そうになっていないかもしれないのである。つまり社会が社会的役割の複雑な体系として把握されるのかどうか、役割として示されえない行為様式を社会が作ってやるかどうかということが問題なのである。

しかし我々はこうした疑問に解答するのではなく、役割のかたまりとしての社会に人がいることはある意味では共同体化して行くということを知ることが重要である。それはいわば共同体のための教育を受けているようなものである。特に経営における社会化とは経営での教育にさらされることにはかならない。それは経営が支えられるべき精神力の形成並びに確立にとって欠くべからざるものである。こう認識することが既に我々の思考が共同体化されていることになる⁴²⁾。

我々はこうした2つの文化の成果決定的要因を知るのだが、それは正に人を共同体にする前提なのである。しかも文化的接近方法が「全体的人間を獲得することを可能にする。」だからといって、人がある企業文化にメンバーとして取り込まれるとき、知覚、思想、感情のすべてを全体的にコントロールされる点にまでなるのが良いというのではない。文化共同体はそこまで行かないのが良いのである。共同体が脅迫的な価値訓練をしてはならないのである。共同体思考と文化構想を結びつけるものは合理的方法、ハードな方法にたいする批判なのである。クレルの言うことに従えば非システマ的生活の取戻しが大切なのである。ところがまたそこに逆説的現象が生じるかもしれない。文化的接近方法が余りに用いられるとかえって普通の生活（どのくらいかの程度を厳格に示すことはできないとして）を傷つける危険が出てくる。文化マネジメントのパラドクスと呼ばれるものである⁴³⁾。

6. 制限つきの経営共同体

文化的に経営に接近することは経営理解のための有力な方法であり、文化が成果決定的要因とする認識も特に否定する理由もないことがわかってきた。またその背後に文化を中心にした経営共同体的思考はあらゆる点で完全ではないことも若干触れた。ここではさらに経営共同体構想と文化構想の結合における文化的経営共同体の限界について語り、さらに限界があってもそうした考えが必要なことを要請するものである。

経営共同体にはどんな経営者が必要かどうかは別にして、それが文化的意識を持つとすれば企業は生活の世界というように考えられると共に非システムのものを自分の意識に入れていることは否定できない。そうは言っても実際に経営者の関心は目的のための手段を求めることにあり、合理的構想の中で目的追求がなされる。その際に同時に効率と危険にたいする精神的強さが組織になくしてはならないし、構成員自体にとっては作業の喜びと作業の安定・平和が求められるであろう。こういう目標追求のやり方への還元はもうこれまで繰返し唱えられてきて我々はそれにとにかく言えるほどの立場にはない。それよりも我々にはそうした考えは経営者がいわゆる「社会—技術」を行使するのだというように表現することが重要である。経営者は文化的意識をもって社会技術者になってしまうのである⁴⁴⁾。

こうした前向きの経営者像にたいして常につきまとうのが企業経営の現場は社会技術的にはうまく行かないとする否定的気分が消えないことを我々は知っている。そこには「人間尊厳のある労働と協力への憧れ、消え失せた共同体時代への願望」がしばしば顔を出す。企業を（とくに組織を）生産的のみならず、より人間的に形成しようとする願望は決して経営者から離れることはないし文化的思考のもとでは考えられている。だがそうするにはまた社会技術的思考なしにはどうにもならないことがわかってくる。それは経営者のみならずあらゆる経営構成員が目的—手段という考えの経過の中にある限り循環的に出現する課題である。

そこで人はこの繰返しを遮断するために別の思考へと移る準備ができる。クレルはそこでニックリッシュをまた登場させる⁴⁵⁾。そこには2つのキーワードが見られる。つまり有機体と当為思考（規範科学）である。経済が有機体的生活であるとする表現は余りにしばしばお目にかかることである。経営者は経営を有機体として形成する能力をもつようになっていなければならない。専門能力ばかりか人間的考慮をなすことができるのが経営者である。それと同時に、経営は「経済的制度のみならず社会的文化的制度」として経営者は認識する。これを扱うには規範や道徳が必要である。こうして「組織する者、つまり経営の主人は自己の良心から健康な有機体へと自己の家を改築しなければならない」ことになる。

こうした考えは能率と喜びを追求するための手段を求め、そのことがまた目標となりさらに高い

目標へと無限の繰返しがなされることから離れていることを示す。ニックリッシュの有機体的経営の理解は既にその当為思考のなかに共同体的経営を含んでいることがわかる。それは分業を否定するのでなくて、それと共に歩むべき経営の制度である。能率や従業員の利益の背後に当為思考と有機体的思考が隠れてしまってはならないのである。共同体はこのとき複雑な組織の形成のためのモデルとなることができる。経営共同体はこれまでの陳述の通りかなり精神的なものを重視する。それを示すものとして、「経営共同体なる概念は1つのイデー、意志と努力にたいする表現である」があげられている。

それではどんなイデーかと問われるかもしれない。哲学的基礎づけに依らないとすればイデーが人の意識の中に湧き起ってくるものとしてとくにイメージのようなものと解しておくとしたら、共同体のイデーは何が正しいか、何が善なのかという観念の表現とみることができる。それは個人の利益や組織の能率を超えた規範として人の意識の中に常に存在するものである。ニックリッシュはこのイデーを正義の原理としていることは余りに有名である⁴⁶⁾。こうして我々は文化的共同体は正義を主張する文化により支えられるものと断定する。正義に依る正しい利益配分がなされるとすれば経営共同体は正に社会的ユートピアである。しかし我々はこのにおいて現実からかなり遊離してしまったことに気づくが、正義の文化がいつかはあるのだという期待、それが当為思考として人の行動基準になることは経営の今日の方角づけとしては有意義である。

経営共同体は文化的共同体であり、文化の本質である価値、規範、信念によって支えられ、他方でまた経済性（能率、有効性を含めて）を捨てないでいるけれども、どうしてもそこでの人間の生活秩序としての経営の必要性が強く主張される傾向になる。

経営共同体概念が当為思考を含むことはこのことと関連する。つまり人間生活優位の経営が要請されることをそれは意味する。当為に照らしてあらゆるものを判定し、それに合致しないか、それからそれる行動はすべて悪とされてしまうかもしれないのである。そういう文化はそれで1つの正当性を誇示したことになるけれど、果して経営共同体が継続できるのかという疑問が生じる。人間を中心にして、またその文化の定める善とか正当性、合法性、正義、公平といったことがドグマへと高められないだろうかという心配を我々は素早く察知する。

およそそのときどきの文化の決めた共同体の価値や規範がいつも、永久に正当性を主張できるものではないことも人はよく知っている。経営のゲゼルシャフト性を次第に背景に押しやることにより、統一性、全体性、ユートピアへの期待などが極端に目立つときに、経営共同体の危機が現われたと言ってもよからう。

経営共同体的文化が進めば進むほど、人はより文化性の中に身を置き、やがて経済性や収益性の領域を忘れ、ユートピアが現実のものであるように錯覚を起す。正にバーチャルリアリティの中に

人は立つ。それは一瞬、極めて居心地がよいが、現実にもどったときにはそのショックは大きい。経営共同体が文化と共に形成可能であるには違いないが、その限度を決めねばならない。つまり完全な文化的経営共同体はないということなのである。共同体も文化もそのままの存在である限りは人の生活のモデルとして最良であるが、経営もしくは企業との関係となると制限つきの共同体と文化となる。

終りに

この小稿では企業文化（または組織文化）と経営共同体の考え方の結びつきを構想したものである。その背後には文化と共同体には何らかの共通のあるものが隠されているかもしれないという推測がある。その1つの大きな特色は基礎的前提としての文化ということがある。もはや人々の意識にもほとんどないほどになっている価値観や規範があげられる。他方で共同体においてテニースに依拠すれば人間が本源的に感じている共同生活様式、包括的な精神の一霊の統一体、親密な人間結合体が特色とされる。これは文化と同じくある社会的構成体を形成する成員が少なくとも意識せずに日常活動の中で経験し、基礎的前提としているものである。こうして文化も共同体も人間のつくったものには違いないが、人間の精神さらにはその奥の無意識の底に定着してしまっている何ものかとして、どちらも共通の事象として我々の認識領域に入って来るものとされる。文化創造の方向は人間の本質的形成にあるのでそれに逆うものは見せかけの文化であると前に指摘したが、共同体も正にこの特色を備えているものである。

こうして共同体が経営領域に加わり、文化が経営（＝企業）領域に加わるときにこうした共通思考が経営の特色づけに役立つ。つまり共同体が文化的共同体という表現を可能にし、さらに文化的経営共同体という標語の形成に至るという経過があってもよいと我々は考える。要するにこの道筋を考察したものが本稿の主旨であると言い換えることができる。

同時に我々は企業文化を考えているうちに経営（＝企業）が共同体的になるだろうという予感を獲得し始めた。そのことが経営形成の新しい方向づけとして果して有意義であるかどうか自信がない。しかし経営を文化性をもとにして観察すればするほど、共同体的経営（もしくは経営共同体）の特色を持つことが知られるようになることも否定できない。だからと言って経営がすっかり共同体化（もしくは文化化）してしまうのではなくて、そこには必ずゲゼルシャフト的特性をもつという認識を我々は忘れない。こうして経営はそれぞれの文化的特色をもつ共同体として存在するが、またある時間経過のなかで、それがゲゼルシャフト化して行くとする仮定も我々は加える。文化的共同体の本質はそういうものなのである。今日の日本の経営が余りに共同体的になり過ぎているかもしれないので、ゲゼルシャフト的転換期にあるという推量はできる。そういうことを教示して

くれるのが文化と共同体の考えであり、リストラやリエンジニアリングとは異なる次元の思考である。

注

- 1) Blackburn, S., The Oxford Dictionary of Philosophy, Oxford/New York, Oxford University Press, 1994, p. 319.
- 2) 例えば, Brugger, W., Philosophisches Wörterbuch, Freiburg/Basel/Wien, Herder, 1976, S. 433. 理性は感性との対比で見られるばかりでなく、悟性と比べられる。両方とも人間の感性的認識能力に対して、精神的認識能力である。しかし悟性の特色は鋭さと正確さである。理性の特色は人の生活状況における善の判断での健全な《理性として評価される。
- 3) 合理性の理解においても理性が人類の最高の善のために使われるという考え、感情にかり立てられた行動ではなく、そのことから解放された自由な行動をするのが理性あるものと考え、もっと厳格に数学的および論理的推論をする行為をいうことなどが含まれる。Blackburn, op. cit., p. 319.
- 4) マックス・ヴェーバー、『社会科学の方法』（祇園寺、祇園寺訳）、講談社、1994年、例えば16-20頁。ここではとくに合理性について語っているのではない。
- 5) 上掲書、18頁。
- 6) Hahn, O., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München/Wien, Oldenbourg, 1990, S. 110 u. S. 122.
- 7) Schultz, R., Betriebswirtschaftslehre, München/Wien, Oldenbourg, 1988, S. 25.
- 8) ebenda, S. 187.
- 9) Fürstenberg, F., Soziologie, Berlin/New York, Gruyter, 1978, S. 70-71.
- 10) Krell, G., Organisationskultur-Renaissance der Betriebsgemeinschaft ?, in: Dülfer, E. (hrsg.), Organisationskultur, Stuttgart, Poeschel, 1988, S. 114. テイラリズムや合理化にたいする批判はすでに、Briefs (1919), Lüders (1919)などの論文にあると指摘されている。
- 11) 我々はこの考えについての説明を上記のKrellの論文を中心に行うことにする。Krell, a. a. O., S. 114-126.
- 12) Krellはこれについて次のものを指示する。Heinen, E./Dill, P., Unternehmenskultur-Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, ZfB, 56Jg., 1986, Heft 3, S. 202. より具体的陳述では、「企業文化という現象を組織理論的側面を加味して提携モデルの関連枠組のなかに組入れること」としている。とくにS. 203.
- 13) ebenda, S. 204. とくにクラン (clan) という言葉は種々な意味をもつのでまとめて表現するのは難しい。その1つは出自的には母系的にたどってみた単系出自集団のことを指す。これにたいして父系的にたどってみることもある。こちらはジェンズ (gens) と呼ぶ。その2は種々な家族におけるすべての単系出自集団のことをいう。その3は共通の崇拜対象、相互的な経済上の支援および扶助、政治活動における連帯性といったことを優先的な機能とする家族制度のことである。日常用語ではこの意味である。これについて、Fuchs-Heinritz, W. et al., (hrsg.), Lexikon zur Soziologie, Wiesbaden, Westdeutscher, 1994, S. 334.
- 14) 例えばOuchi, W. G., Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge, Reading, Addison-Wesley, 1981, p. 274. があげられる。我々は、『セオリーZ』（徳山訳）、CBS ソニー出版、1981に

よる。例えば「セオリーZが提案しているのは企業世界における人間関係にたいする考え方の再認識ということである」(261頁)、「親密さと信頼は仕事の場でもそれ以外の場でもともとZ型文化の基礎となるものである」(272頁)。

- 15) Krell, a. a. O., S. 116. なおここではHofstede (1980)による「文化とはとらえることのできない何か」、Ulrich (1984)「直感的に感じられる、非システムのものを短い形に示したもの」とする。
- 16) Schein, E. H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, Vol. 25, 1984, Winter, p. 14.
- 17) Krell, a. a. O., S. 116. および我々の参照できるのは、テンニース『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』(杉之原訳)、上・下、岩波書店、1994年。ゲマインシャフトとゲゼルシャフトの意味について34-37頁。
- 18) テンニース、前掲書、41頁および91頁。
- 19) Maconis, J. J., Sociology, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1989., p. 571. なおここではGemeinschaftはcommunity, Gesellschaftはassociationと訳されたとする。
- 20) Goode, W. J., Principles of Sociology, New York et al., McGraw-Hill, 1977, pp. 202-205.
- 21) Schäfers, B. (hrsg.), Grundbegriffe der Soziologie, Opladen, Leske u. Budrich, 1992, S. 101. なおゲゼルシャフトからゲマインシャフトへの変化もしくは分化はVergemeinschaftungであり、ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへの傾向はVergesellschaftungである。これについてはM. Weberの指摘であるとされている。これについて、Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, Mohr, 1985, S. 21. Vergemeinschaftungとはある社会的関係を示すのであって、社会的行為の立場が——個別の事例であろうと、一般的な場合であろうとあるいは純粋なタイプであろうと——主観的に感じられた(愛情あるもしくは伝統的で)、参加者の帰属意識に依存するときのことである。
- 22) Krellはこの表現について、Morey and Luthans (1985)について引用するが、我々はその内容については分らない。
- 23) Krellのあげるものは、Ouchi, W. G., Markets, Bureaucracies and Clans, ASQ, Vol. 25, p. 129 ff. およびPeters, T. J./Waterman, R. H.についてはドイツ語訳(1984)をあげる。我々の参照できるのはT. J. ピーターズ/R. H. ウォーターマン(大前訳)、『エクセレント・カンパニー』講談社、1982である。例えば「トップ企業はいずれもひとつの包括的な企業文化とも言えるものを作り上げており、それを従業員が共有している」(113頁)。とくにゲマインシャフトの性質について家族主義的雰囲気、厳格すぎないことなどに触れる(194頁)。しかしながらここにあげられている事例のなかの企業が今日でもすべて繁栄しているとは限らない。
- 24) J. L. ビーコック、『人類学とは何か』(今福訳)、岩波書店、1993年、20-21頁。
- 25) 村武精一/佐々木宏幹編、『文化人類学』、有斐閣、1991年、31-32頁。
- 26) Krell, a. a. O., S. 117. ここにおいて1930年代の文献があげられているが、そのことによりドイツの経営活動の由来と、共同体思考のとり入れを明確にできる。我々の重要な課題として残される。
- 27) Blackburn, op. cit., p. 332; Brugger, a. a. O., S. 330-331; 古在由重/栗田賢二編『哲学小辞典』、岩波書店、1979年、261-262頁。ロマン主義とドイツ観念論との関係について指摘される。
- 28) Fürstenberg, a. a. O., S. 92-94.
- 29) Brugger, a. a. O., S. 207-208.
- 30) ニックリッシュの考え方については、Krell, a. a. O., S. 117-118を中心にして語られる。例えば

Nicklisch, H., Die Methoden betriebswirtschaftlicher Forschung, ZfHH, 22 Jg., 1929, S. 1 ff; ders., Die Betriebswirtschaft, Stuttgart, 1932, S. 294が示されているが内容について未見である。

- 31) 文化的共同体が形成されるためには経営教育学の必要性があるとする指摘は我々の追究すべきもう1つの課題として示唆を受ける。
- 32) 構造については特に組織論においては極端に抽象化して考えていない。組織構造を職務負担者に視点を向けるとし、負担者とは人間、職位、部門のことであるとする。Acker, H., Organisationsstruktur, in; Schnauffer, E./ Agthe, K. (hrsg.), Organisation, Berlin/Baden-Baden, Deutscher Betriebswirte Verlag, 1961, S. 119.; また、構造を社会構造として、「組織の参加者の間に存在する様々な関連のパターン化された側面もしくは規則化された側面のことを指す」という。Scott, W. R., Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965, p. 13.
- 33) Krell, a. a. O., S. 119-120の内容について語ることにする。例えば共同体はつくることができない、共同体を知識によって生起させることはできないという主張もあげられている。
- 34) Matenaar, D., Vorwelt und Organisations-Kultur, in; ZfO, Heft 1, 1983, S. 19-27, とくに19-20。そこではHayekの次の表現が示されている。「構造の存在は、その進化の理論によってはじめて理解できるようになる」と。
- 35) Deal, T. E./Kennedy, A. A., Corporate Cultures, Reading, Addison-Wesley, 1982, p. 37.
- 36) ibid., p. 36. 英雄が死んでもその姿はずっと会社にとだよっている。
- 37) ibid., p. 48. 例えばある職場での売上の最高位を示したものがそこでの、その時点での情勢的英雄となる。
- 38) クレルが、経営共同体の英雄は指導者 (Führer) だというのが、その意味は不明である。フューラーは中心的な重要人物のことであるが、とくに共同体についてだけ言うのではない。また英雄や指導者のほかに文化の成果決定的要因として「組織エンジニア」をあげる。
- 39) Krell, a. a. O., S. 119. この引用についてはArnhold (1939)からのものだが我々はその内容について知らない。
- 40) ebenda, S. 119. 教育学の重要性について触れている。
- 41) Wallner, E. M., Soziologie, Heidelberg, Quelle & Meyer, 1975, S. 84.; Fürstenberg, a. a. O., S. 25. 単純には個人が行動モデルもしくは社会的役割を引受ける過程である。
- 42) Krell, a. a. O., S. 120. 良心をもつことへの教育は共同体の教育であり、これについてNicklischの関心事であると述べられている。専門関連的教育以上の教育としての「意志教育」が重要だとしている。
- 43) Bleicher, K., Organisation, Wiesbaden, Gabler, 1991, S. 757.
- 44) 社会学においては社会技術はマンハイムの用語とされている。しかし計画的に自由が得られるかどうか我々にはよく分らない。例えば, Fuchs-Heinritz, et al., a. a. O., S. 622-623.
- 45) Krell, a. a. O., S. 121-122. とくに我々の参照できるのは、Nicklisch, H., Kultur im Betriebe, ZfHH, 17 Jg., 1924, S. 3 ff.
- 46) 例えば, Neugebauer, U., Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre, Ludwigsburg/Berlin, Verlag Wissenschaft & Praxis, 1994, S. 16-18. クレルはこれについて、Schönplflug (1954)を引用しているがその内容について我々は検討していない。正義は当為思考に違いないが他の当為も当然存在する。例えば、平等、平和など。

(1995年9月28日受理)