

ギデオン・クンダ 洗脳するマネジメント 日経 BP 社, 東京

3章 イデオロギー —— 目に見えるテック文化の経典

Rep. Hajime Chiba, SANNO University

■ 組織イデオロギーに含まれる意味を明らかにする

- テックのメンバーが入手できる”印刷・記録”された各種の言語表現=会社の視点を明確に述べた成文化されたものを手がかりに, 比較分析を行う.
- イデオロギーが主張する現実とは, どんな文脈で明確に述べられ, 意味を与えられているのか?
- テックにおける組織イデオロギーの3つのカテゴリ
 - ✧ 経営理念 (経営陣 : サム・ミラー)
 - ✧ 社内専門家 (文化運用 : エレン・コーエン)
 - ✧ テックウォッチャー (経営書・ジャーナリズム・学術論文)

■ 組織イデオロギーとは何を指しているのか?

テックの従業員にとって, 個人や集団が仕事でどんな経験をすべきか, つまり, 意欲, 価値観, 感情, 何をなせようとしているのかについて, 会社がよりどこを指すのは当然のことであり, 自らの日々の仕事を解説してくれるあたり前の環境なのだ. (中略) 従業員にとって, 会社の文化間とは, 十分に考え抜かれ, 体系的, 包括的に巧みに表現されたおなじみのもの, そして会社の利益に結びつくものである.

(p87 より引用)

- テックに深く浸透した「組織イデオロギー」 ~テック人はテック文化を流暢に語る~
 - ✧ 文化の形式と内容を従業員がたやすく再構成できる,
 - ✧ 巧みに表現された, おなじみのものであり, 会社の利益に結びつくもの.
- 一般的な「組織イデオロギー」
 - ✧ 問題をはらむ社会的現実の地図
 - ✧ 集合意識を生み出すための母体
 - ✧ 権威を標榜する人々の名においておおよかに提示された「社会秩序の概念図」
- テックにおいては,,,

組織の社会的現実についてのイメージ, つまり, 「会社の視点」の代弁者を標榜する人びとによって体系的に表現され, 広められた, 会社と従業員の社会的なありかたに関する明確な言葉で公然と述べられ, 論理的にまとめられた「現実の主張」で構成される.

(p88 より引用)

会社の視点とは? どんな「社会的現実」があるのか? どのように関連しているのか?

どんな規範的要求を体現しているのか? どんな種類のメンバーの役割を描いているのか?

■ 経営陣の声 経営理念から

会社の公式文書は、経営陣全体の好みを、公然と教育し、影響をおよぼすことを目的にした抽象的な理念やキャッチフレーズ、キーワードに変えている。そこには明らかに次の三つのテーマがある。

- 1) テックを、全世界に対する道徳的な姿勢を反映した目標が全員に共有されている有機体として描く。
- 2) テックは、形式ばらない自由は雰囲気への信頼、責任を伴う行動の自由を兼ね備えた「人間中心」の社会組織である。
- 3) 従業員の望ましい属性を詳しく述べる。

(p95 より引用)

経営的視点では、テックは全般に歴史、使命、共通の価値を持つ有機的な共同体として描かれる。最終的に「技術」と「ビジネス」という二つの目標が意味を持つこと意外ではない。さらに重要なのは、この二つが「社会に貢献する」というより高い目標に合致することだ。それはテック流の組み合わせだと言われている。

(p108 より引用)

- 非の打ち所のないステートメントを提示している。規範的で道徳的。
- 経営者が望ましく思う状況として表現されている。
- 3つのテーマ 道徳的な目的 ・ 組織のありかた ・ メンバーの役割
- 「歴史・使命・共通の価値」を持つ有機的な共同体として描かれる。
- メンバーと企業共同体の関係 (集団と個人の一体化)
 - ✧ 個人にとっての意味は、集団との一体化から生まれる。
 - ✧ 個人と集団の目標との間に矛盾がなく、自己と組織の境界はぼやける。
 - ✧ 会社を持続させると同時にメンバーにアイデンティティを与える。
- 求められている行動については漠然としている。

■ (社内) 専門家の声 文化エンジニアリングの文脈から

- 会社の「科学的な」記述を提供する。
- 「メンバーの役割」や身の処し方(行動)を強調するアドバイス中心。
- 道徳的な内容は弱く、個人の責任(仕事のオーナーシップ)を強調。
- メンバーの経験を中心に、マイナス面も記述される。
 - = 役割の遂行は、個人の成功と自律を尊ぶ倫理観に根ざしている。
- 日常語で記述されている。客観的な立場を強調している。
- しかし、記述内容はほとんどが経営的視点と一致している。
- 公平性・客観性を示すために、第三者を利用する。

■ テックウォッチャー 客観的な声

- 外部の視点の社内での見え方
 - ◇ 学術研究 ～ 文化の一般的な説明に重点を置き、メンバ間の類似性を強調
 - ◇ 経営専門書 ～ 一般的な説明のほか、文化を管理する手法や経済的な報酬が約束されていることについても述べる.
 - ◇ ジャーナリズム ～ 反復的・継続的な視点

■ 解説された文化

- それぞれの視点で流布される文書は、イデオロギーをはっきり意識させる.
決まり文句 レトリックを利用しあいながら、自ら再生産する過程で増殖.
- それぞれの相違点 強調の仕方 文書のスタイル 権威のよりどころ
 - 経営幹部 ～ 道徳的な意味を与え、目標や歴史に重点を置く.
「社是」を提示する.
 - 専門家 ～ メンバーの役割と帰属意識に重点を置く.
「実社会」の助けになる客観的アドバイスにみえる.
 - テックウォッチャー ～ 公正中立な一応は客観的な視点. 管理職向けのノウハウ.
「現実の主張」を支持する形で流布される.
- 内容が一点に集中している.
- 各分野が重なり合う部分＝メンバーの部分は、矛盾がなく一貫した解釈の枠組み
- 組織イデオロギーの主要なテーマ
 - ◇ 会社の社会的属性を入念に描写すること（経営者によって示されている）
 - テックは使命を持つ会社である
 - 経済的な成功と社会貢献は利益・進歩・個人主義と一致する
 - 共通の信条を持つ人のあつまりである（類似性）
 - ◇ メンバーの役割を具体的に示すこと（社内専門家によって示されている）
 - 強い帰属意識 = 組み込まれる
 - それは「全人的である」
 - 役割は、「成長」や「情熱」、役割遂行の道徳に結び付けられる
 - 動機の語彙（忠誠、コミット、帰属意識、働く喜び……）

■ イデオロギーは規範的な交流の一面でしかない

- 話すことばの形成を助け、一定の定説、社会通念、現実認識の蓄積に寄与する
- 社会的なやりとりの過程で現れる現実の主張はさまざまな解釈を招きやすい