

## 第4章 呈示儀礼 - イデオロギーを語る

第3章から...イデオロギーに息を吹き込む象徴的な行為が次章のテーマ

### 1. 呈示儀礼

テックの日常生活は儀礼にあふれている

「呈示儀礼」= 組織イデオロギー（テック文化とメンバーの役割を経営の立場から規定したもの）が表現される場。これはどのように起き、メンバーにどのような意味を持つか。

規範的統制の仕組みとしての儀礼

「組織の一定の成因が、他の成因の考え方や感じ方すなわち何をほしがり、何を恐れ、何を適切で可能とみなすべきか、そして最終的にはたぶん、自分は何者なのかということに影響を与える仕組み」

こうしたとらえ方は管理職には魅力的。しかし、儀礼を経験した人の受け止め方は、遂行する側の主張や期待よりもはるかに複雑。

では、テックの呈示儀礼は、実際に何を達成しているのか？

### 2. 下に語る - 経営陣の講演

#### EX. カフェテリア

ランチミーティング：「私のキャリアとこれまでに学んだこと」副社長（約1時間）

場所：カフェテリアの裏の大会議室

成員：社内教育プログラム修了生（およそ50名）

形式：ランチミーティング

儀礼の役割：主催者...支援の継続を求める

参加者...ネットワークを構築し、目立ち、学び、一息入れるチャンス

副社長...「教えを広める」

儀礼の進行：

ランチ	講演	質疑応答	閉会后
-----	----	------	-----

ランチは相互交流、情報収集の場。（自己紹介、噂話、悪口、観察、牽制 etc）

【副社長の講演】

テックの文化的な理念について。格言や逸話。「テックはボトムアップの会社である。」

### 【聴衆の反応】

好意的反応。話に応じてメモ。うなずき、同意の笑顔。講演終了後、盛大な拍手。

( ) 決まりきった質問

( ) リックの講演者への挑戦的質問：講演者への挑戦

全ての出席者が講演者とイデオロギーの理念を共有するという基本前提を問題視

「賛成しかねます!(中略)ネットワーキングへはこの会社がうまくいく一つの方法なんです。テックはエンジニアリングのボトムアップ企業でしたが、最近では、すべてのマネージャーがそう振る舞っているとは限りません。現にここを動かしているのは自分たちだと思っているマネージャーもいます!」 儀礼的フレームへの攻撃

( ) 副社長の笑顔、会場からのフォロー

( ) 講演者の見解を肯定する出来事として解釈しなおされる

リック、副社長の方へ。共感する若手には取り合わない。代弁者の役割を引き受けるのは儀礼の最中のみ。「儀礼の中にしか存在しない感情」。新卒採用者への儀礼的教訓「イデオロギーの表現は時間と空間をわきまえろ」。副社長はリックや他のスタッフと一緒に会場を出る。

### ディスカッション - 下に語る

儀礼において、講演者も聴衆も「役割の積極的容認」を行うが、その際、露骨な挑戦や否定が向けられる可能性がある。儀礼のフレーム構成は、参加者が状況に応じた「役割距離」とまじめな「役割の積極的容認」の間を行ったり来たりしながら、しかるべき役割を遂行するためのルールに集団的、自発的に従う、型にはまった連続の段階として現れる。そこでのフレームを壊す発言は「不適切」なことであり、緊張を高め、講演者に権威をかざす機会を与える。講演者の微笑みや、驚きの表情、芝居がかった一瞬のポーズ、的確にねらいすました言葉には、挑戦者を思いとどまらせ、儀礼のフレームをしっかりと維持し、その要求を参加者に忠実に守らせるだけの威力がある。

社員に向かって語ることは、経営幹部の一員が自らの権威と地位を利用して、組織イデオロギーの公式見解に対する支持を取りつけ、引き出す儀式。

### 3 . 横断的に語る - 研修ワークショップ

教育研修ワークショップは、威圧的でない「学習環境」でメンバーの条件と考えられている組織イデオロギーや専門知識・技術を伝えるため、内容にきめ細かな配慮がされる。

#### EX.ブートキャンプ - 文化を学ぶ

オリエンテーションワークショップ：「テック入門」通称、ブートキャンプ（新人研修）

開催：年数回、2日間、早朝から午後5時

対象：勤務経験数ヶ月のエンジニア。平均約20数人が受講登録

内容：テックの歴史、事業分野、製品、文化

形式：専任、特別講師による2時間単位の講義（対話形式の実習）/名札・資料キット

儀礼の進行：

テック文化	VTR	技術	ランチ	ビジネス	最終講義	閉会后
-------	-----	----	-----	------	------	-----

テック文化の講義

サム・ミラー（創業者）のビデオインタビュー

技術に重点を置いた講義

ビジネスの視点から技術を捉える

その他様々な「戸惑う事実」への対処法

閉会后

儀礼の具体例：テック文化の講義（エレン・コーエン）

- ( ) エレンから参加者へ発問「テック文化の良さ」
- ( ) 参加者からテック文化への（行きすぎた？）共感
- ( ) エレンへの反論
- ( ) エレン、文化を強調するために反論を利用する
- ( ) エレンへの更なる挑戦

「私は本社で働いていますが、いまの話の多くは、あそこでは作り話にすぎません。雲の上の人たちはとことん争っています。最後の決断を下す人なんて、はっきり言っていない。みんな責任をなすりあっているんです。」

- ( ) 挑戦の儀礼フレーム支持への再解釈

「テックが最高なわけでも、光り輝いているわけでもありません。（中略）でも、私が見てきた中で一番良い会社です！ここに来るまで、色々な会社を転々として来ました。（中略）テックの方がずっとましです。」

- ( ) エレンによるオフレコ話

「このすべてにマイナス面があるんです！システムにはたくさんの痛みがありうります！気をつけて下さいね。バランスを取る。やりすぎない。（中略）燃え尽きてしまいますよ。（中略）生活のバランスをとって下さい。」

- ( ) エレンによるだめ押し

「いったいどんな会社がこんなことを言わせてくれると思いますか？」

### ディスカッション - 横断的に語る

「下に語る」との類似点・相違点

#### 【類似点】

会社から任命された代弁者が、特定の聴衆に向けて同一のイデオロギー的なメッセージを送るために、類似の手法と形式を用いる。組織イデオロギーに傾倒させようとする会社丸抱えの試み。

#### 【相違点】

- ( ) 講師と聴衆の地位の差が小さい

- ( ) 集団はたいてい少人数。積極的な参加（発言、質問、意見、感情表現）を促される
- ( ) 参加する個人にどんな変化が起きようが、それはイベント自体にとどまり、組織的な問題を発生するとは見られていない。

儀礼のフレーム構成への結果

- ( ) 講師は、正式な権威がない。聴衆からの支持の保証もない。そのため賛意を引き出し、異論をコントロールするためにいっそう手の込んだ方法を使う。  
より激しい論争を招く。役割距離、および儀礼のフレームへのあからさまな挑戦が頻繁かつ公然に生じる。
- ( ) 講師は、経営幹部ほど会社とイデオロギーに自己を同一視していない。信憑性もない。  
役割の積極的容認の表明と役割距離の表明をしばしば巧みに切り換えながら、自己と文化を意識して手をかけて慎重に構えた講演を行う。
- ( ) 討論は自由に交わされる。聴衆の反応に不自然さは無い。講師の主張は漠然としている。受講者の関心は薄い。イベントを重要視されないこともある。

**4 . 周囲に語る - 作業グループミーティング**

作業グループミーティングは、まとまった作業を集団で行うフォーマルな職務上の従業員が、直接顔を合わせるための集まり。表向きは具体的な組織目標を達成する為の会議だが、従業員にとっては、全てが構造化されたイデオロギー的な会話に携わる場。

**EX.チームミーティング**

マネジャーと直属の部下による仕事がらみの定例会議。通常、チームは従業員の組織における主要な所属先である。

開催：オフィススペースに近い会議室のひとつ。通常毎週開催。

儀礼の進行

会議前	会議	休憩	会議	休憩	会議	会議後
-----	----	----	----	----	----	-----

会話の大半は会社がらみの情報交換（出来事、技術的なこと etc）。

- ( ) ボブから「何か重大事件は？寝耳に水の話は？裏話は？悪口は？」を合図に構造化された状態へ移行。スタッフは役割に相応しい気力や感情を高める発言。
- ( ) まず、ボブ熱のこもった口調で情報伝達を皮切りに、白熱した議論が続く。テーマは会社とその成功、大きな業績を挙げる上で現グループの果たす役割。
- ( ) ボブ「よし！もう十分だ。仕事にかかろう。」本題へ。事前に決められた議題。プレゼンと討論 たびたび組織イデオロギーに表立って触れる場になる。
- ( ) 全てのやりとりが合意含みではない。出席者同士の利害対立の表面化。イデオロギーの中心狭義などを巡る論争への発展も。そして妥協。緊張の緩和。問題は一時的に棚上げ。儀礼のフレームは回復。

( ) 儀礼のフレームにかみついた従業員が口封じの巧みな誘いに乗らない場合。「休憩」がとられる。

会議はすぐに終了。会議後の段階は短い、会議の内容は何日も話題に上り、一部は他のグループの会議で報告される

### ディスカッション - 周囲に語る

イデオロギーへの比重

イデオロギー的なメッセージの伝達にはさほど重点は置かれていない。

しかし、従業員は「役割の積極的容認」を表明するプレッシャーを強く経験する

#### 【理由】

( ) 「現実のもの」として経験されている。利害関係を握る人々の側に常にいる。

( ) 会議は定期的、同じ組織構成。参加者の結びつきは強い。会議が終わった後も適切な話し相手となり続ける。

( ) 従業員が講演者の役割を頻繁に経験する。

自分を目立たせ、印象づけ、「イデオロギーの代弁者」、「他人の失敗の痛烈な批判者」と位置づけることで、イデオロギー的優位に立とうとする

対立と混乱の目を早めにつんで秩序と調和が保たれているように装い、職場で良好な関係を持ちたいと望む。対立を控え、緊張を緩和する努力をする。

( ) 移行段階と休憩中に、役割距離が巧みに、そして、極めて組織的に、一瞬だが激しく、衝動的だが故意に示される。

意図的な曖昧さ、共通の皮肉っぽい姿勢、頻繁な会議妥協を図り、逸脱を慎むことが儀礼の中心的な形態に  
儀礼は自己風刺に、イデオロギーは常識になる

## 5 . 結論 - 儀礼と規範的統制

### 結局、儀礼の遂行とは何なのか？ - フレーム作りの仕掛

従業員は、会社のために代理人の役を務めながら、組織イデオロギーが主張する現実を妥当なものとして経験するための状況を明確にし、共有しようとする。

正しい適用例がドラマチックに表現され、注目され、報償される = 「象徴的暴力」

### テック儀礼とは何なのか？ - 2つの特徴

( ) 権力の分散化

テックの権力は、分散している。個々の参加者から見れば、管理の代理人は何処にでもいる。誰もが、自らの利益を満たすために組織イデオロギーの代弁者と執行者の役割を努める従業員に囲まれ、終始監視されている。

( ) 微妙な象徴的権力の行使

イデオロギーが、「オープンで形式張らないこと」、「個人の自発性」、「実感」を標榜露骨に中央集権化された統制と服従を強制することは、イデオロギーと矛盾する。

秩序が危機的な状況に陥ることもあるが、均衡を取りもどそうとする動きが起きる。

儀礼のフレームへの挑戦は緊張を高め、企業のために代理人を務める従業員は、意見の相違を無くすか再定義し、逸脱社の口を封じ、参加者の支持を得るためにさまざまな手法を用いる（=象徴的暴力 プルデュー 1977）

儀礼のフレームに対する集団の指示は、特定の成員を通じて行使される組織の象徴的権力によって強化される。

### **テックの呈示儀礼はどのように従業員を絡め取るか？ - 「自己」への影響**

（ ）認知的不協和と感情的不協和

テックでは、象徴的暴力が行使されるとき、「役割の積極的容認」が表明されるケースが多い。行動、信念、感情に至るまで、役割として受け入れる。

認知的不協和・感情的不協和

役割遂行者の自分が演じる役割の認識と「本当の自分」の経験との境界をぼやかしてしまうかもしれない。

役割の遂行は、当の遂行者にイデオロギー的な理念を吹き込み、傾倒させるのにとりわけ有効なメカニズム。

（ ）儀礼の境界 - 「移行段階」と「休憩」

儀礼の形態に、「役割の積極的容認」を一時中止するための機会が内在している。これらは、儀礼の枠組みを棚上げして変化をつける。

（ ）様々な儀礼形態をもたらすテックのもう一つの現実

参加者はメンバーの役割遂行から一時的に身を引き、それについて意見を述べ、芝居じみた進行の本質に気付いていることを陽気に、または軽蔑的に他者と共有する。

経営陣の講演では微妙にコントロールされ、研修ワークショップでは挑発的、批判的で、作業グループミーティングでは一般的でおどける。

### **テックの呈示儀礼はどのような役割を果たすか？**

呈示儀礼は経営の認めたメンバーの役割を演じさせ、押しつけ、強化する場であり、規範的要求と規範的反応を媒介するための仕組み。