

第 5 章 自己と組織「黄金の雄牛」の陰で

「組織の社会的取り決めの真っただ中に組み込まれるということは、成員という概念を全面的に受け入れることである——しかも単に成員としての自分という概念だけでなく、この裏に潜む人間としての自分という概念も含む」(アーヴィング・ゴッフマン, 1961a)

規範的統制の試みに直面した従業員はどうやって自意識を構成するのだろうか？

人が社会的世界やそこにおける自分の立場をどのように見て、考え、感じるかは、自分が生れ落ちた社会体制を代表する物語、そのさまざまな形態の社会組織、それらが提示するお仕着せの役割とのたえまない対話の結果なのである。

自意識は個人が規定された役割と自分を同一視することによっても、それから距離を置くことによっても形成される。(ゴッフマン, 1961a)

「個人とは何よりも自らの立場を選びとる存在だと考えられる。組織への一体化と組織への抵抗の間のどこかに位置をとり、ほんのわずかな圧力でどちらかの方向に動くことで、いつでも自分のバランスを取り戻すような存在」

↓

自己とは無意識の内面的な反応からだけでなく、社会的な相互作用の文脈で自己を意識し、管理し、表出する過程からも形成される社会的産物なのである。

複雑な社会では、個人は「多様な自己」の持ち主とみなされ、それぞれに特定の社会生活と役割が付与されることもある。

一般的な労働生活、とりわけ組織生活は、自己を規定する中心的な源である。(エヴァレット・ヒューズ, 1958)

→「**組織的自己**」：組織イデオロギーとそれが規定するメンバーの役割をバランスよく受け入れ、拒むことから生じる、自己にとっての主観的意味である

.....

「組織的自己」を調査するため、従業員自身の経験談を聞き取るインタビュー、観察にもとづいた従業員の行動の記述、人工物を使った自己表出の分析などを利用。
対象：賃金クラス 4 の従業員・賃金クラス 2 の従業員と臨時雇用者。

.....

正規の従業員（p.249～）

賃金クラス4の従業員＝テックの正規の従業員

明確で規定的な要求を突きつけられ、自分自身を定義する必要に迫られている

組織的自己を管理する

境界を管理する

テックでの労働は、多くの時間とエネルギーが必要とされる。

仕事量の多さ、スケジュールのきつさ、競争、自宅でも仕事をする可能性などから、仕事と仕事以外の区別があいまいになる

↓

仕事との間に境界を引くことが必要

・ 仕事に費やす時間の境界

＊時間の境界は組織的自己と仕事からの息抜きとして設けられる。

多くの人は規定の労働時間を守るように努力している。

＊仕事の時間は、不純なものとしても、魅力的なものとしても描かれる。

仕事と仕事以外の時間に境界を設けることは浄化儀礼と形容されることもある。

＊休暇。浄化と同一視されることがある。

＊勤務時間中の休憩。「たわごと」「バカ」でいることからの息抜きと形容される。

＊ランチタイムの余暇活動。

＊非番の日。

＊少し遠い将来または過去のイメージ。

希望と記憶は会社との関係には限りがあることを想像させてくれる。

＊退職する日など、会社との関係が切れる将来像には、たいてい浄化というニュアンスが感じられる。

＊（別の）「有意義な仕事」。

＊余暇を楽しむこと。

＊過去へのノスタルジー。

ほとんどの人は、仕事とは本質的に時間や場所に限定されないものだと思っている。

その結果、組織的自己にとっては時間の境界を築くことが不可欠となる。

仕事：不純で不健全なもの。魅惑的でもあり、不快でもある。

仕事以外：純粹で健全なもの。

時間の境界を守ることは大切だが困難なことで、自制と努力が必要。

- ・ **仕事で生まれる社会環境の境界**

- * 組織的自己を維持するためにきわめて重要なのが、社会関係を積極的に管理すること。仕事と仕事以外の関係はたびたび重複するため、必要なことだとみなされている。

- * 仕事以外の関係が仕事の領域に入り込むとき。

- * 仕事上の出会いから交際範囲が広がることは多く、結果、仕事の関係は個人的な関係に発展することがある。

- * テックの「親友」を持つことが大事だと言う人もいる。

- * 仕事の関係と仕事以外の関係の重複が、緊張をもたらす原因ともなっている。

退社後の仕事仲間との交際は、仕事、義務、最小限にとどめるべき政治的な必要性と呼ばれることもある。

- * 同僚とつきあう人の多くは、仕事と社会関係を区別するよう腐心している。

- * 仕事中に「個人的な」問題が表面化することは限られているとも言える。

- * 関係の極端な重複（結婚・同居）は、公私にわたる不断の努力が必要になる。

- * 仕事と仕事以外の社会的関係は区別しにくく、定義、再定義しても決して決着がつかない。

組織的自己に対して明快な境界を設け守るうえで、社会関係の管理は時間の管理を補完する重要なものだと考えられている。努力が成功するかどうかよりも、努力することの大切さとむずかしさのほうが強くと認識されているようだ。

役割反応を管理する

メンバーの役割で定められた思考や感情を積極的に管理することによって、組織的自己を構成する。

- ・ **役割の積極的容認**

役割の積極的容認（＝メンバーの役割との一体化）を表明することは、広く共有され、繰り返される特徴である。

- * 「テック人である」と称される（メンバーとしての）役割の積極的容認は、会社への全面的な順応、「ロイヤルティ」として経験される。

- * 規定されたメンバーの役割を自ら経験することが妥当で適切だと認めている。

- * 役割の積極的容認は、一般的に職能で形成された下位集団ではなく、テック本体との関連で考えられている。（特定のグループにかかる思いよりも会社にかかる思いのほうが強い）

- * 役割の積極的容認は従業員が他者との対比から見ることもできる。

- * 役割の積極的容認は、「成熟」の問題とみなされる。この自己像には、改宗、「大義」への絶対的献身、自己犠牲といった宗教的体験の意味が含まれている。これは、自分の役割は社員の意欲を高めることだと思っている経営幹部の考えにはっきり見てとれる。

- * 中間管理職は（経営幹部より）即物的な、手荒い方法（表現）をとる。

- * 役割の積極的容認が適切なものかどうかを判断する基準は、同僚や上司にも適用されることがある。
- * 役割の積極的容認とは会社が定義した自己を甘受することを意味する。それは一般的に会社との自発的な交換という形で示される。そうした交換を促すものとして引き合いに出されるものの一つが「哲学」と社長（サム・ミラー）のイメージである。
- * 交換を促すものとして引き合いに出される 2 つ目は、従業員に対する処遇はいいと思っていることである。
 - * 競合他社との比較から
 - * プロジェクトが挫折しかかっていたとしても
 - * 創業まもない新興企業でのハイリスクな生活との比較から
 - * 技術や会社への愛着から
 - * ビジネス慣行や道徳的な姿勢から.....

役割の積極的容認とは、従業員が自らの主観的経験を説明する時に繰り返されるテーマなのである。それは（会社への）没入、自分への取り込み、心理的な成熟、信仰というイメージで語られる。「成熟した」自己は、信念、強い感情、ひいては宗教的熱情というきずなで結ばれている。従業員の言動からは、それらすべてを真正なものと思っていそうなことがうかがえる。

・ 役割距離

役割を無条件に容認することは、多くの人から威厳にかかわると思われる。従業員は役割の要求を受け入れる限度と程度を自分でコントロールする権利を主張する。

- * 認知的な役割距離の 1 つ目の形態は、物事に懐疑的、嘲笑的に構えるシニシズムである。これは、現実はいデオロギーが言うこととはずいぶん違うという、個人的な見識による暴露的な主張として表される。
- * 認知的な役割距離の 2 つ目の形態は、「テックウォッチング」などと呼ばれる、第三者的、理論的な観察である。
- * 認知的な役割距離の 3 つ目の形態は、テックの社会的属性について説明するものの、まだ正式にはイデオロギーとして規定されていない「常識」についての言及である。
- * 役割距離は、メンバーの役割によって規定された、あるいは組織的自己に結びついた感情についても生じる。感情的な役割距離の 3 つのタイプ、否定、没個性化、演技は従業員の会話にはっきり見てとれる。

認知的、感情的な役割距離は、メンバーの役割によって規定された信念や感情、組織的自己の一部として提示された信念や感情から距離を置く必要があると感じていることを表している。

自己を語る (p.285～)

成功した組織的自己とは、役割の積極的容認と役割からの距離をたくみに切り換えることによって、これらの矛盾する要素を戦略的にコントロールできることである。

成功した自己——抑制された表出

組織的自己は日常的に表出される。

行動による表出

- * 組織的自己が積極的に構成されるのは、仲間や顔見知り、仕事で一番身近な者同士のうちとけたやりとりなどの場面
- * ネット上のコミュニケーションは役割の積極的容認と役割距離をあいまいに組み合わせた自己表出の機会を提供。テーマは戦略的な自己管理である。……

如才なく振る舞い、文化について語り、それを本気で行い、それがゲームだということをおぼろげに忘れないことによって、役割の積極的容認と役割距離とのあいまいなバランスをコントロールしている。(＝きわめて真剣な演技)

人工物による表出

- * 境界の築き方
- * 住人の仕事内容がわかる人工物
- * 仕事とは無関係な自己の顔が見える個人的領域
- * 会社についての意見表明……

オフィススペースには、組織に対して住人がどんな立場をとっているかを知る手がかりが多数含まれている。全体として、丹念に構成された、成功した組織的自己の演出と見ることができるかもしれない。

成功した自己の表出

行動による表出と人工物による表出は、組織的自己の主要素がいかに日常に組み立てられているかを示すものである。

成功した組織的自己とは、役割の積極的容認と役割距離のバランスと、自らの立ち位置をいつも多元的に、ときには正反対に解釈できるあいまいな雰囲気で見せる能力を、コントロールすることで成り立っている。

失敗した自己——燃え尽き

- * 成果を求める経営からのプレッシャー
- * 仲間からのプレッシャー
- * 失敗プロジェクトと関連していたこと
- * 仲間同士の政治闘争で「ハメられる」
- * 会社の魅力に対する反応.....

燃え尽きという言葉には、自己を低める（自己管理のしそこない）、高める（乗り越えること、脅威を受け入れることへの誇り）という 2 つの意味を含む。

周縁の従業員（p.311～）

賃金クラス 2——傍観者として

賃金クラス 2：大半が秘書や事務職：その多くは会社とは道具的な関係
人前で演じられる組織的自己は、中途半端な包摂と言う問題で形成される。中にいたいと思うか、外にいても気にしないか、どちらでもいいのである。

アウトサイダー——「文化の圏外」

- ・ 臨時雇用者：身体と活動として存在するだけで、従業員に想定されている経験を共有することは期待されていない。
- ・ 派遣社員：より複雑

臨時の従業員に属する役割は、最低限の組織的自己だと暗に考えられている。

結論——不安定な自己（p.324～）

- ・ 規範的統制システムでは、自己の内的統制と外的統制に対する要求はもともと矛盾しており、伝統的な「成員—組織関係」の見方とは相容れない。
- ・ 伝統的な組織機構は、従業員は連続体にそって均衡を保てるポイントを見つけたほうがよいと提案している。しかし、テックで見られたタイプの組織文化では、「成員—組織関係」のような一次元の関係と自らの均衡を保ちにくくなるようだ。組織的自己は、組織への矛盾したかかわり方の間で揺れ動き、常に燃え尽きる脅威、または自分の幻想を人前で提示する必要に直面しながら、組織の主張する現実を盛んに、巧みに構成し、演じ、用心深く歩き、どちらにもくみしない存在となる。

もし文化を操作し、規範的統制を実現しようとする試みが従業員の自己を規定することをめざしているとしたら、このまさに試みがそれ自身の前提を揺るがしている。

第 6 章 結論

本書は企業文化のレトリックの裏に潜む現実を探求し、記述し、評価しようとする試み。

.....

本章：「①テックの操作された文化について」、「②文化がどんな意味を持つかについて」
の 2 点に関して、主な調査結果の再検討と批判的解釈を行う

.....

文化の管理

①組織イデオロギーを社内消費するため、経営者はそれを発展させ、明確に表現し、流布することに並々ならぬ関心を抱いている。＜3 章参照＞

テック：道徳的に健全な、有機的な、同質の共同体

メンバーの役割：抽象的でややあいまいな行動規定に加え、しかるべき信念と感情の内面化に根ざしたもの

・経営者は繰り返し、いろいろな方法で従業員に流布する

②イデオロギー理念は従業員の労働生活を支配する経営方針に具体的に示されている。

＜2 章参照＞

伝統的な官僚統制の構造よりも文化の規定にそった行動を引き出すことが目的

③伝統的な官僚統制の実質的、象徴的格下げは、メンバーの役割を忠実に守るよう促し、強いる慣行によって補完されている。＜4 章参照＞

伝統的官僚統制システムでは上司によって監督されていたが、テックでは組織メンバー同士によって監督されている

官僚統制の本質（形式主義、成文化、規則や規制の強要）は変わらず、焦点を組織構造から組織文化へ、従業員の行動から経験（認識）へと移しているだけであるといえる。

文化と成員

①成員は組織イデオロギーに対する姿勢で区別される

中心（賃金クラス 4）と周辺（賃金クラス 2・臨時雇用者）への二極化

中心：組織的自己を受け入れ、制限しなければならない

周辺：最小限の組織的自己を受け入れ、拡大しようとしなければならない

②賃金クラス 4 への影響：「社会的アンビヴァレンス」をもたらす

より高い地位につき、中心的な役割を担うことを強く願うが、実際そうなるにつれ、成員はますます規範的統制を受け、個人の自立を失う脅威にさらされる

文化の操作者たちは何をうみだしてきたのだろうか？

→イデオロギー的な描写とほかにありうる現実との間の矛盾に満ちた文化をうみだしてきた（例：民主化 vs 巧妙な形の支配...）

結局：テックの経営は従業員の労働環境と経験に底知れぬ影響力を持ち、かつ広範囲に行使している。

文化と企業の力

近代企業は「我々の労働時間を牛耳るだけでなく、家庭に立ち入り、思考や夢まで押しつける」怪物になっている/なりつつあるように見える（ベンディックス, 1956）という批判を支持するものに（テックの経営が）なっているようにも見えるが、従業員の参加は自由意志によるもので、実際は、テックの従業員は資本主義社会が提供する自由と報酬の両方を味わっているといえる。

規範的統制は従業員の生活をあらゆる面で完全に統制し、自らのものの見方を押しつける大きな力を持つ社会的機関からは、まだほど遠い存在である。

（しかし影響は及ぼしている）

→企業のもつ影響力の大きさと強さに関して問題を提起する

<3つの問題>

①中核（専門職と管理職）に及ぼす影響：巧妙な形の支配は、誘惑と強制の微妙なバランスと規範的圧力を組み合わせた「文化のワナ」となっており、個人を弱体化させる

②従業員の周縁化の一因に：「存在を無視された人」をつくりだしている

③社会に与える影響：

- ・個人に対して：個人と組織の間には根本的な利害の対立があることに気づき、積極的に対処することが求められる（境界を強化、説得に備える、新たな自己規定の場の発見・開拓）
- ・分析を行う専門家に対して：科学的な、公平な立場での分析が求められる