

## 〔研究ノート〕

## 組織の二面性

稲垣保弘

## ＜目次＞

- I はじめに：ヤヌスの顔
- II 「全体」と「部分」の相対化，そして「実体」の相対化
- III 境界人としての管理者
- IV 会社の二面性
- V むすび：ヤヌスは顔を変える

## I はじめに：ヤヌスの顔

古代ローマの双面神ヤヌスは、ひとつの顔に髭の生えた二つの顔をもち、それぞれが別の方向を向いている。ヤヌス (Janus) という語自体は、言語学的には「通過」を意味し、「ヤヌスが具現する『通過』の特徴は最初のものであること」だという<sup>1)</sup>。ヤヌスは「始まり」としての通過を意味する。

通過の神、新たな世界への導きの神であるヤヌスは、物事の始まり、日没と日の出、そして、入り口をつかさどるとされてきた。始まりとは、それまでの回顧とこれからへの期待を併せし、日没と日の出はそれを象徴している。入り口とは、成功か失敗かという未来の出来事の可能性を暗示している。一月 (January) はヤヌス (Janus) の月である。

双面神ヤヌスは、二つの方向の境界に立つ。そして、このようなヤヌスの根本的二面性は、じつは組織現象の至る所に顔を出し、組織活動の変容の契機としての役割を果たしているのである。

ハンガリーのブダペストに生まれ、科学、思想など多様な分野で優れた業績を残した Koestler は、階層システムを構成する各要素にヤヌスの顔を見出している<sup>2)</sup>。

## II 「全体」と「部分」の相対化，そして「実体」の相対化

Koestler は、階層的秩序のなかに位置づけられる各要素が、その具体的特徴としてヤヌスの顔をもつと指摘している<sup>3)</sup>。

階層の個々のメンバーは、ローマ神話のヤヌスのように、反対に向いた二つの顔をもっているのだ。下のレベルに向いた顔は自己完結した全体という顔であり、上を向いて頂端を見ている顔は、依存的な部分という顔である。

階層的秩序のなかに位置づけられた対象は、下のレベルに対しては全体、上のレベルに対しては部分というかたちの二面性、すなわちヤヌスの顔をもつ。

これは、きわめて重要な指摘である。ここで、絶対的な意味での「全体」、あるいは「部分」という存在は、階層性のなかで姿を消すことになる。そして、Koestler は、このように階層的秩序のなかで全体と部分という二つの顔をもつ二面的存在をホロン (holon) と呼ぶ<sup>4)</sup>。

ホロンとは、それを包括する全体に対しては部分であるとともに、視点を変えれば、それ自体が全体でもある。階層的秩序のなかで、全体の性質と部分の性質を併せもち、この二つの顔に対応して、自己主張的傾向 (self-assertive tendency) とその逆の統合的傾向 (integrative tendency) をともに示すことになる<sup>5)</sup>。例えば、会社組織のなかの事業部は、機能別部門に対しては全体、会社に対しては部分である。機能別部門は、課

に対しては全体、事業部に対しては部分である。

Koestler の理論では、このような階層性が「上のほうへ向かってと同じように、下のほうへ向かって、その末端は開いたままなのである」という指摘にもあるように、可能性として層が無限に積み重なっているかもしれない階層の秩序が想定されている<sup>6)</sup>。

この無限性、とくに上方向への無限性が、後に検討するように、組織現象に全体的なダイナミズムを形成する。また、上方向と下方向、すなわち全体と部分とを揺れ動く相互規定の循環のダイナミズムが、全体の規定による硬直化と部分の放埒による秩序消失を回避し、組織活動の推進力となる。そして、このとき、管理者、経営者は、ヤヌスの顔をもつ境界の人間である。それは、二つの組織の境界人というよりも、部分とそれを包括する全体との境界に立ち、そのバランスを追求する人間である。

Koestler はホロンについて、「それは見方によって、全体の性質も示し、部分の性質も示すものである」と述べているが、この「見方によって」という表現は、対象を認識する側の関与について示唆している<sup>7)</sup>。だが、Koestler の関心は、対象を認識する側には向かわない。むしろ、ホロンのもつ二面性、すなわちヤヌスの顔を、対象の根本属性として論じる傾向が強い。

そのためか、絶対的な意味での「全体」と「部分」という存在を否定しながらも、階層の各レベルにおける全体と部分の関係性の固定化、そしてその重層化による階層的秩序の規定ないし制約からの硬直化、すなわち、自律性とダイナミズムの喪失への危惧も示唆されている。それは、機能主義的な、すなわち、部分の全体に貢献するはたらきとしての機能の、全体優位の秩序維持的性格の顕在化の可能性である。Koestler は、この点についてつぎのように述べている<sup>8)</sup>。

過度の自己主張的傾向を前面に押し出すものは社会的制裁を受け、アウトローになり、社会的ヒエラルキーから逸脱する。一方、誠実な信奉者は社会のなかに緊密に組み込まれていく。教会であれ、党派であれ、

自己と同一視した社会的ホロンの内部深くへと入っていく。そしてこうした「純な」形態の同一視の過程には、すでに見たように、ある種の個性破壊そして批判能力と責任感の放棄が必然的に伴う。

またホロンとしての集団には、副作用として、情緒を喚起し知性を単純化する傾向も存在するという<sup>9)</sup>。

なぜなら集団精神を支配する信仰、伝統、道徳的規範のシステムには、つねにその理性的な内容とは無関係に高い情緒傾向が宿っているからだ。そしてまさにこの不合理性ゆえにシステムの爆発力が高められる場合が、実に多い。集団の信条を信じる行為は情緒的に忠誠を約すことである。そのため個人の批判能力はマヒし、理性的な疑念は邪悪なものとして拒否される。それだけではない。個人の精神はさまざまだが、もし集団がホロンとしてその結果を維持しようとするなら、「シングル・マインド」(一致団結)でなければならない。となると集団精神はすべての構成員に理解できるような知的レベルで機能せねばならないから、必然的に「シングル・マインド」は「シングル・マインド」になる。こうしたことから集団の情緒的な力は高められると同時に、知性は減少する。

さて、このような対象の二面性について、対象の属性としてではなく、対象認識の様相、さらには知の全体の在り方にまで至る考察を展開したのが、Koestler と同じくハンガリーのブダペスト出身の Polanyi である。現在、経営の知識関連の分野で、頻繁に取り上げられている暗黙知という概念は、この Polanyi の理論から出てきているはずだ。

Polanyi によれば、対象を把握する感知には、焦点的感知 (focal awareness) と全体従属的感知 (subsidiary awareness) があるという<sup>10)</sup>。人が対象をそれ自体として完結的に感知するのが、焦点的感知である。一方、対象を部分ないし細目

(particular) とするような包括的全体 (comprehensive entity), すなわち, 上位の原理のなかでは, どのように位置づけられて役割を果たすのかに注目して感知するのが, 全体従属的感知である。

例えば, 「石」は焦点的感知だが, 同じ石でも, 「庭石」となったら, その石が置かれている庭という包括的全体のなかで果たす役割が注目され, 全体従属的に感知されている。ただし, その「石」も, その成分に焦点を合わせれば, 包括的全体となる。

対象についてのこの二つの感知の存在が, ホロンの二面性に対応するのは明らかだろう。対象が焦点的に感知されれば, その全体性が強調され, 全体従属的に感知されれば, その部分性が強調されることになる。

Polanyiによれば, 人は対象を全体従属的に感知することによって, その対象を部分ないし細目とする包括的全体を設定し, そのときの対象の意味は, 包括的全体によって付与されることになる<sup>11)</sup>。これは, 手がかりとしての細目を暗黙的に統合して, 包括的全体という意味を得るという暗黙知 (tacit knowing) の構図である。

人は, ある人物の顔を他の膨大な数の顔から判別する。その際, 人は判別する人物の目, 鼻, 口など具体的な諸細目に注目しているが, これらは, 判別する人物の顔という包括的な全体のなかにある。目, 鼻, 口など, 個々の細目について明確に語るができなくても, それらの諸細目について感知していることを暗黙的に統合して, 包括的全体としてのある人物の顔を知り, 他の人々の顔から判別するのである。

「暗黙知という行為においては, あるものへと注目するため, ほかのあるものから注目する」のであり, 「顔の特徴的な外観に注目するために我々は, 顔の諸部分について我々が感知していることに依拠する」のである<sup>12)</sup>。すなわち, 「暗黙知は, 意味をともなった一つの間関係を二つの項目のあいだにうちたてる」のであり, 「暗黙知とは, この二つの項目の協力によって構成されるある包括的な存在を理解すること」なのである<sup>13)</sup>。暗黙知は, 知識ではなく, 知識の在り方, ないし, それにかかわる行為なので

ある。暗黙知は, ダイナミズムを孕んでいる。

諸細目についての感知を包括的に統合するのは, 認識主体としての人であり, したがって, 暗黙知の構図は, 細目としての対象への全体従属的感知, 対象の意味である包括的全体への焦点的感知, 認識主体としての人との能動的な関与という三要素によって構成される。

暗黙知の構図における細目から包括的全体へという二項関係の設定は, 二層完結的なものではなく, 可能性として層が無限に積み重なっているかもしれないなかで, 認識主体の注目によって現出する二層における関係なのである。認識主体の注目によって, ある層が全体従属的に感知されて細目ないし部分となり, その一つ上の層が包括的全体となって, 意味を形成する。

Polanyi はつぎのように述べている<sup>14)</sup>。

いまや世界はいくつもの層で満たされているが, それらはいく対もの上下の層をなし, 意味を形成しつつ, つなぎ合わされている。

意味の世界は, 層状の世界である。この世界では, 下位のレベルに対して, その一つ上のレベルが意味となる。また, この意味であるものも, 認識主体の注目の仕方によって, 全体従属的に感知されると, さらにその一つ上位に, その意味としての包括的全体が設定され, 別の二層関係のなかで, 下位のレベルに位置づけられることになる。すなわち, 包括的全体であったものが, 注目の仕方によっては, 部分となり, 逆に部分であったものが, 注目の仕方によって, その下位レベルに対しての包括的な全体となる。

このような層状の意味の世界において, ある対象が認識される時, 認識主体の注目の仕方によって, 対象の現われ方が違ってくる。対象を部分とする包括的な全体としての上位のレベルから見れば, 対象は実体的に捉えられる。対象が包括的全体として現出するために依拠する下位レベル, すなわち対象の諸細目のレベルから見れば, 対象は虚構的に捉えられるだろう。

庭というレベルから注目すれば, そこに実体として見えるものは, 花壇であり, 池であり,

石である。しかし、土、花、枠として花壇の縁に積み上げられたレンガに注目すれば、実体としてあるのはそれらだが、それらに依拠して花壇が虚構的に顕在化するだろう。要するに、意味の階層のなかで、一つ上位のレベルから対象に注目すれば、対象は「実体」として現出し、一つ下位のレベルから注目すれば、対象は「虚構的」に現出する。

対象が実体的に捉えられるのか、それとも虚構的に捉えられるのか、このことが、対象自体に内在する属性によって決まるのではなく、認識する側の注目の仕方によるのだとすれば、「実体」は層状の意味の世界のなかで相対化されることになる。

既述のように絶対的な意味での「全体」あるいは「部分」が姿を消すだけでなく、ここで、絶対的な意味での「実体」も姿を消すことになる。層状の意味の世界のなかでは、対象は、注目の仕方によって、実体的にも、虚構的にも顕在化する。

さて、包括的な全体と諸細目（諸部分）との関係で、もう一つ重要なポイントがある。包括的な全体という上位レベルは、諸細目という下位レベルを手がかりに現出するのだが、同時にこの上位レベルは、下位レベルを支配する原理の下では未決定にされている、境界領域としての周縁条件 (marginal conditions) を制御するのである<sup>15)</sup>。

すなわち、下位レベルに全面的に依拠するだけでは、上位レベルは顕在化しない。下位レベルとしての諸細目を上位レベルの包括的全体に統合する動きは、イマジネーションと直観にもとづく<sup>16)</sup>。下位レベルに依拠しつつ、イマジネーションと直観によって上位レベルを生成する過程を創発 (emergence) という<sup>17)</sup>。

このイマジネーションと直観の作用が入ることによって、包括的全体は、可能性として多様である。包括的全体の創発プロセスは、多様性を孕む。

### Ⅲ 境界人としての管理者

ヤヌスの顔は、ミシガン大学のリーダーシッ

プ研究のなかに、典型的に現われている。

1940年代から50年代にかけての初期の研究のなかに、Pelzによるリーダーの上方影響力 (upward influence) と部下たちの職務満足との関係についての研究がある<sup>18)</sup>。それは、リーダーが自分の上司に対して発言力や自律性、すなわち上方影響力を確保しているときほど、部下のアイデアや提案を尊重して部下との関係を重視するようなリーダーの行動が、部下の態度や行動に作用して、部下の満足度を高めるというのである。集団での部下たちへの影響力のほかに、リーダーが自分の上司との関係を適切に形成し、維持していけるような上方影響力を確保することが、有効なリーダーシップを発揮する要因となることを、Pelzは指摘したのである。リーダーは、上方影響力の確保を志向する「上に向けた顔」をもつ。

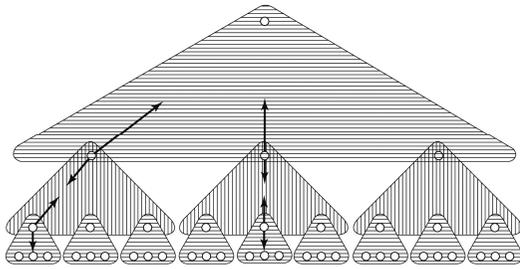
また同じくミシガン大学の研究のなかで、Seashoreは、集団のメンバーがその集団に引きつけられている程度、すなわち、集団メンバーにその集団に留まるように作用するすべての要因の総合である集団凝集性 (group cohesiveness) が高いときに、高い目標が設定されていれば、その集団は高い成果を生み出し、低い業績目標が設定されていれば、低業績に甘んずることになると指摘している<sup>19)</sup>。リーダーは、集団凝集性を高めるために、「下に向けた顔」をもつ。

このようにミシガン大学のリーダーシップ研究によれば、組織における集団のリーダーは、上司と部下という二つの方向に向けたヤヌスの顔をもつ。Likertの研究になると、この点についての組織的な意味が示されている。1940年代以降に蓄積されたミシガン大学のリーダーシップ研究の成果を統合し、高い成果をもたらす有効なリーダーシップ・スタイルと、それに関連する管理システムの特性まで明らかにしようとしたのが、Likertである。

ここでは、Likertの組織の捉え方について検討しよう。Likertによれば、組織は重複的集団形態 (overlapping group form) を成す。この重複的集団形態とは、組織を集団の階層的連鎖により構成されるものとして捉えて、上位集団とその下位集団とを結びつける結節点に位置づけら

れる管理者が、下位集団のリーダーであるとともに、上位集団のメンバーでもあるという二重の役割を担うことで、上位集団とその下位集団に重複部分が存在することになるという形態である(図Ⅲ-1)<sup>20)</sup>。

(図Ⅲ-1)



(矢印は連結ピン機能を示す)

(出所) Likert, R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961, p.113.

Likert は、このような管理者の二重の役割を「連結ピン (linking pin) の機能」と呼んでいる<sup>21)</sup>。この機能には、上位集団の意向を下位集団に浸透させるだけでなく、下位集団の発想にもとづいて上位集団への働きかけを行なうことが含まれる。管理者は、境界領域の人間である。

Likert は、この連結ピンの機能と有効な組織活動について、以下のように明らかにしている<sup>22)</sup>。

- (1) 組織内の重複的集団方式の潜在力は、組織内のすべての集団が十分にうまく機能を発揮するまで実現されないだろう。一つの集団の失敗は組織全体の業績に悪影響を与えるであろう。うまくいかない集団の位階層内での地位が、高ければ高いほど、組織の業績に対するその悪影響は大きくなる。連結過程は、組織の低い段階でよりも、高い段階でのほうがもっと重要であるというのは、高い段階で取り扱われる政策や問題のほうが、組織全体にとってより重要であり、より多くの人に影響を与えるからである。

- (2) 効果的な組織を維持するのに、上司が各集団ごとに、部下たちの会合を開催するのではなく、関連した二つ以上の段階にわたる会合を適時に開催することが望ましい。こうすることによって、上司は彼に報告する部下によって行なわれる連結ピン過程の破損を観察することができるのである。

- (3) 組織はその組織を結合するのに、単一の連結ピンまたは単一の連結過程に依存するならば、大きな冒険をおかすことになる。組織はスタッフ集団や特別委員会を含む重複集団によって強化されるのであり、その重複集団によってこそ連結機能が遂行され組織が全体として結合されるのである。

組織活動のダイナミズムのなかで顕在化するリーダーシップの二つの面については、すでに別の機会に論じている<sup>23)</sup>。すなわち、組織活動の流れのなかで、それまでの活動の方向性とは相容れない、異例としての行為や事象に出会ったとき、そこに重要性を認めれば、官僚主義的組織慣行のようにそれを逸脱として排除するのではなく、その異例を手がかりに新たな構想を描いて、それをメンバーに共有させ、仕事志向なり、人間関係志向なりといった、その状況に適切なリーダーシップ・スタイルで導いていくというダイナミックな活動としてリーダーシップが考察された。

Theyer による「世界に別の顔を付与する」、  
「納得せざるを得ない物語を語る」というリーダーの行動の描写は、新たな構想の提示、そして、それをメンバーに共有させることを意味している<sup>24)</sup>。その上で、リーダー行動の組み合わせとしてのリーダーシップ・スタイルによってメンバーをリードしていくことが、リーダーシップの枠組に入る。現実の組織活動の流れから新たな将来構想を描く、そしてそれを現実の活動に反映してメンバーをリードする。この二つの面をもつダイナミックなプロセスが、リーダーシップであった。それを遂行するリーダーは、現実と将来、より正確には、これまでの活動という過去からの慣性と新たな構想という将来への志向との境界に立ち、過去と将来を見据える

通過の神，新たな世界への導きの神としてのヤヌスの顔をもつ。

組織活動でリーダーシップが重要になるのは、異例との遭遇のときである。そこで、組織の現実にとどのような「別の顔」を付与するのか、どのような物語を語るのか、そしてメンバーをどのようなリーダーシップ・スタイルでリードしていくのか。リーダーシップが求められるのは、過去からの慣性に浮遊していれば事足れる状況ではない。重要なのは、「別の顔」という新しい構想を掲げて、そこに向けてメンバーをリードしていくという変革のリーダーシップなのである。

Likert の連結ピンの機能に戻ろう。ピンは、何かを留めて固定するものである。「連結ピン」という名称が示唆するように、より具体的には上述の三項目が示すように、Likert の理論では、管理者は、上位集団と下位集団の結節点で、両集団を留めてタイトな連結を実現し、組織の内部活動の有効性と効率性を高めるような秩序の形成と維持に貢献する。また、上位階層での連結過程の重要性の指摘と、連結ピンによって整然と形成された重複集団の組織化は、全体優先の秩序形成と統合を可能にしようとしている。

そのなかで、管理者はヤヌスの顔をもつ境界の人間として現われてはいる。ただし、ここでは、集団のリーダーが付与すべき「別の顔」は、上位集団から与えられる傾向が強い。上位集団のメンバーとして影響力を行使できる余地が残されているとしても、明確に上位の連結過程の重要性が強調されていることもあり、構造的にはそうなる。

Likert の理論が1960年代初期の形成であって、60年代後半からのコンティンジェンシー理論や経営戦略論の展開以前の時期のもので、環境適応や環境創造よりも、組織内部限定の有効性に焦点が合わされていた、またそれでよかった時期の理論形成であったということも当然あるだろう。

野中郁次郎は、ミドル・アップダウン・マネジメントを提起している。ミドル・アップダウンというのは、組織の上方向と下方向へのミドルマネジメントのはたらきかけ、すなわち、ミ

ドルマネジメントの二面性を示している<sup>25)</sup>。ミドルマネジメントが、ヤヌスの顔をもつ。これは、いわゆるトップダウン、あるいはその逆の方向性をもつボトムアップとは異なった管理である。

野中は、Simon の意思決定理論を意識しながら、トップダウンの管理をつぎのように要約している<sup>26)</sup>。

トップが経営の基本的な機会（意思決定前提）を創り、下位のメンバーがその概念を忠実に実現できるように意思決定前提を目的一手段の階層的な関係にブレイクダウンする。トップの創り出した概念がミドルにとっての与件となり、彼らはその実現のための手段を決定する。そして、ミドルの決定がローアにとっての与件となり、かれらもまたその実現のための手段を決定し（ここまできると、ほとんどルーチンに近いが）実行する。こうして、組織は個人とは比較にならない大事業を行えることになる。

同じく野中によれば、ボトムアップの管理とはつぎのようなものである<sup>27)</sup>。

基本的な概念はトップではなく、組織内の中・下位の個人が創造し、集団を巻き込んで概念を実現していく。スリー・エムのような社内企業家の育成を組織的に行っている企業はその典型であるが、実際にボトムアップ経営が行なわれている企業は多くないだろう。トップや上位者の役割は社内企業家を支援するスポンサーのそれにとどまり、情報・知識の創造は社内企業家個人が行う。したがって、トップダウンと同様に情報・知識創造という観点からすれば、ここでも主要な役割は個人に課せられているのである。

以上のようなトップダウンとボトムアップに対して、「トップだけでもボトムだけでもなく、すべての成員が上下左右に働きかけて、組織全

体で情報・知識を創り、それを組織全体で実現していくのがミドル・アップダウン・マネジメントである」という<sup>28)</sup>。トップは夢を語り、ローアが現実を冷静に見据え、ミドルは現実と検証不能な夢との間に立って検証可能な概念を創出し、上下左右を巻き込んで、それを実現していくという構図が描かれている<sup>29)</sup>。そして、ミドルマネジメントは、戦略的なマクロ情報と現実の手触り(ハンズ・オン)のマイクロ情報、すなわち場に普遍的な情報と場に特殊な情報とを結合できる戦略的なポジションにあつて、トップダウンとボトムアップとを組織的に加速させる結節点に位置を占めることになるという<sup>30)</sup>。組織をトップ、ミドル、そしてローアという三階層で捉え、ミドルマネジメントをヤヌスの顔をもつ組織活動の要として、その上下二方向へのはたらきかけを決定的に重要視する理論である。

Likert の場合には、リーダーシップ研究の成果を統合した理論という性格のためか、組織を問題としながらも、「連結ピン」としての管理者個人の、全体の秩序形成を意味した役割に焦点が合わされる傾向が強いのに対し、野中の理論は、個人の属性を離れた組織理論の観点から、ミドルマネジメント層による上下二方向へのはたらきかけのダイナミズムを表現している。ここでは、ヤヌスの顔は、秩序よりも組織活動のダイナミズムを形成することになる。上位レベルと下位レベル、すなわち全体と部分とを媒介する循環的ダイナミズムである。ただし、ここまでの考察から明らかなように、ヤヌスの顔をもつのはミドルマネジメントだけではない。上方に開いた階層性こそ、組織全体のダイナミズムの源泉となる。

#### IV 会社の二面性

岩井克人は、その鮮かとしかしいようなない会社論を「法人」という概念の検討から始める<sup>31)</sup>。

法人というのは、読んで字のごとく、「法」の上の「人」のことです。ここで

「法の上の」と言っているのは、それは本来はヒトではなく、モノにすぎないということの意味しています。実際、民法や商法の教科書では、法人とは、本来ヒトでないのに、法律上ヒトとして扱われるモノと定義されています。ここで重要なことは、どの法律の教科書にもものっているこのもつとも基本的な定義において、法人がヒトとモノの二面性をもっていることが、はっきりと示されているということです。法人とは、モノであるのにヒトであり、ヒトであるのにモノであるという、不思議な存在なのです。

このモノとヒトという会社の二面性も、ここまで検討してきたヤヌスの顔の顕在化なのである。

株式会社は、株主が法人としての会社を所有し、その法人としての会社が会社資産を所有するという「二重の所有関係」によって構成され、この法人をめぐる「二重の所有関係」こそ、株式会社の基本構造だという<sup>32)</sup>。ヤヌスの顔は、所有関係と結びつけられている。これは、会社が誰のものかという、近年注目を集めている問題意識が色濃く反映されたものでもある。

岩井は、ヒトでありモノであるという二面性をもつ法人について、「法人名目説」と「法人実在説」との間で繰り広げられた「法人論争」を検討している<sup>33)</sup>。

一方の法人名目説とは、法人というのは、人間の集まりにたいして与えられたたんなる名前にすぎないという説です。具体的には、人間がたくさん集まって団体を作ったとき、集まった人間の名前を全部書くのはたいへんなので、便宜的にその集まりにたいしてひとつの名前をつける。その名前が法人にすぎないという主張です。したがって、どのような法人でも、究極的には、それを構成する個人のあいだの関係に還元することができるし、その構成員から独立したヒトとしての法人などというものは実在していないということになります。

他方の法人実在説とは、法人というのは、人間の集まりに便宜的につけられたたんなる名前などではなく、それ自体、社会的な実在であるという主張です。法人は、構成員である個々の人間を超越する実体性をもって、社会のなかでそれ自体が意思と目的をもってあたかもヒトのように行動しているということになります。法人が法律上でヒトとして扱われるのは、それが社会において実際にヒトとして行動していることの反映にすぎないのだということになるのです。

この二つの説が提起しているのは、法人が実体として存在するのか、それとも名前にすぎない虚構なのかという問題である。それは、まさに既述の意味階層との関連で、注目の仕方によって対象が実体的にも、虚構的にも顕在化するという、層状の意味の世界の構図に重なるようにみえる。

岩井は、法人の二重の所有関係に結び付けて、この論争の解決を図っている<sup>34)</sup>。

この二重の所有関係の上半分だけ見ると、会社という法人は、株主に所有され支配されているたんなるモノにすぎないように見えます。そして、会社という法人が株主に支配されているたんなるモノでしかないならば、それはたとえ会社資産を所有しているとしても、あくまで名前の上でしかありません。すなわち、法人名目説が正しいように見えるのです。

また、二重の所有関係の下半分だけ見てみると、会社という法人は、会社資産を所有し支配するれっきとしたヒトであるように見えます。それは、ほかの人間の支配を受けない、それ自体で意思と目的を持っている存在であるかのように見えます。それは、ほかの人間の支配を受けない、それ自体で意思と目的を持っている存在であるかのように見えます。すなわち、法人実在説が正しいように見えるのです。

法人がヒトでもありモノでもあるという二重性をもつ存在であることから必然的に生み出されたこの論争から明らかになるのは、法人のヒト性を忘れ、モノ性のみを強調したのが法人名目説であり、法人のモノ性を忘れ、ヒト性のみを強調したのが法人実在説であるということである<sup>35)</sup>。

このように、会社にはモノとヒトの二つの面が存在してその特徴を形成しているわけだが、岩井は、会社を純粋にモノにする仕組み、そして純粋にヒトにする仕組みについても考察している<sup>36)</sup>。すなわち、会社の株式を50%以上所有した「支配株主」は、取締役会を完全に支配し、会社資産をあたかも自分自身の資産のように自由に処分できるので、会社資産の法律上の所有者である会社は、実質的にヒトとしての役割をまったく失ってしまい、会社は純粋なモノになってしまう。一方で、かつての三井、三菱、住友、第一勧業、芙蓉、三和という日本の六大企業集団を典型とする企業グループは、メインバンクを中心としてグループ内企業間で相互に株式を持ち合い、この株式の相互保有が、会社買収(M&A)活動の対象となる危険性を排除し、グループ内各社はヒトとしての会社として、会社それ自体の主体性を確保することができたという。

このような検討にもとづいて、岩井は、法人論争については両方の説に軍配を上げることによって決着をつけている<sup>37)</sup>。

会社という制度のなかに、会社を純粋にモノにする法人名目説的な仕組みと、会社をヒトにする法人実在説的な仕組みが、ともに仕組まれていることを示すことができたのです。しかも、それは同時に、アメリカやイギリスの資本主義とは、活発な会社買収活動を通じて、法人名目説を顕在化している資本主義であり、日本の資本主義とは、株式の持ち合いを通じて、すくなくとも戦後の五〇年間、法人実在説を現実化してきたことも明らかにしたはずで

会社の二重の所有関係の存在の背後には、対

象をめぐる層状の意味の世界の存在を、そして、そのあるレベル、すなわち会社というレベルでのヤヌスの顔の顕在化を見てとることができるだろう。既述の、二重の所有関係の上半分を見ると、会社という法人は株主に所有され支配されているたんなるモノにすぎないように見える、下半分だけ見てみると、会社資産を所有しているれっきとしたヒトであるように見えるという、岩井による指摘は、このことを示している。

所有関係にこだわるのは、会社は誰のものかという問題意識の表われなのだろうが、会社は株主のものなのだろうか。上方に向けたヤヌスの顔は、株主だけを見ているのだろうか。岩井の考察では、そうはなっていない。会社が株主のものであるという株主主権の発想には批判的である。

岩井は CSR (Corporate Social Responsibility)、すなわち会社の社会的関任に注目する。それは、会社が社会的責任を果たすことが長期的には会社の利益につながるという、「CRS はお得です」といった長期的利益最大化のための方便に還元しえない社会的責任である<sup>38)</sup>。このような社会的責任は一社が単独で実践すれば、その会社を不利にしてしまうことを認めながら、岩井はつぎのように主張する<sup>39)</sup>。

しかしながら、一つの会社だけでは不可能なことでも、多数の会社が同時に行えば不可能ではありません。もし多くの会社が同時に CSR を実践していくようになれば、一つの会社の競争上の不利は軽くなっていくはずで、CSR バブルとは、株や土地のバブルとは異なって、バブルが続いていけばいくほどバブルではなくなり、まさにファンダメンタルズとなってしまうという逆説をはらんだものなのです。それは、われわれ自然人においても、基本的人権という概念自体、はじめは少数の人間の間にもみ通用するバブルのようなものであったのが、いつの間にか多数の人間の共通のファンダメンタルズ (基本) となったのと同じです。人間は、歴史の中で、徐々にそのファンダメンタルズを増して、少しでもまとまらな

会を実現しようと努めてきたのです。

そして、会社は誰のものなのかという問いに対しては、「語呂合わせに聞こえてしまうかもしれませんが、会社は社会のものなのです」、こう結論を下している<sup>40)</sup>。

この岩井の結論は、既述の Koestler や Polanyi の構想ときわめてよくなじむ。「会社は社会のものなのです」、このように言うとき、そこには、株主が株式保有によって会社を所有するという具体的な所有関係とは別の意味合いが生じる。社会は、株主のような具体的で明確な存在ではない。会社レベルに注目すれば、社会は包括的全体として虚構的に顕在化し、会社に意味を付与する。所有の観点から会社の二面性を検討してきたのだが、会社は社会のものだといったときには、具体的な所有関係から離れて、会社の存在意義を明らかにするのは社会だといっていることにもなる。

会社の二面性は、会社というレベルに特定されることのない、階層の各レベルに潜在しているヤヌスの顔が、会社レベルで顕在化したものである。会社を全体従属的に見た場合、会社を部分とする包括的全体とは社会であるということなのだ。会社は社会のもの、これはもちろん語呂合わせなどではなく、Koestler や Polanyi の描いた、階層的秩序や層状の意味の世界の構想からすれば、会社の所有者として株主を含む具体的ステークホルダー (利害関係) を想定するよりも、少なくとも一般性をもつ無難な、「間違いようのない」結論だということになるのかもしれない。ただし、会社を手がかりに創発される上位レベル、すなわち、会社を部分として、虚構的に現出する全体は可能性として多様である。

## V むすび：ヤヌスは顔を変える

管理者 (経営者も含めて) は、階層的秩序の上位レベルと下位レベルの境界、すなわち部分とそれを包括する全体との境界、そして認識的には焦点的感知と全体従属的感知のぶつかる境界を状況として活動する。ここで状況とは、環

境ではなく本人がそこに関与する場である。管理者は境界領域の人間である。

管理者が境界人として、すなわちヤヌス神として、全体と部分とを媒介しつつ守護しようとする事になれば、そこには役割のコンフリクトが生まれる。バランスの追求が必要となる。Barnard は管理を、全体と部分との効果的なバランスを追求する活動として捉えているが<sup>41)</sup>、それは、ある行為や事象が部分となるような全体を創発し、そこから分析的に部分を検討するなかで、バランスを追求していくということになる。すでに別の機会に、Barnard のいう全体と部分とは、組織と組織メンバーといった明確な既存のものに限定されず、組織現象の流れの中で、何らかの事象や行為を「手がかり」に、それを部分とするような全体構想を描くということかたちで部分と全体として顕在化するものも含まれることを論じている<sup>42)</sup>。このときの「手がかり」というのは、事象や行為を全体従属的に感知するという意味を意味している。

Popper は「全体」という語の意味をつぎのように二通り示している<sup>43)</sup>。

- (a) ある事物のあらゆる性質もしくは様態の総体、そしてとくに事物を構成する諸部分の間に成り立つあらゆる関係の総体、
- (b) 当該の事物のある特別な諸性質もしくは様態、すなわちその事物をして「単なる堆積物」よりはむしろ、一つの組織された構造と見えさせるような、特別な諸性質である。

Popper によれば、(b)の意味での全体は「各部分の単なる総和以上」のものであり、(a)の意味での総体としての全体とはきわめて異なったものを示し、しかもある事物について多様な全体の捉え方が可能性として存在するなかで、選択的にある全体が顕在化するものである<sup>44)</sup>。Popper はメロディーを例に、つぎのように説明している<sup>45)</sup>。

もしわれわれが、メロディーというものが個々の楽音の単なる寄せ集め、もしくはは

連続系列以上のものであることを考察したとすれば、われわれが考察のために選択したものは、いろんな楽音のその系列がもつ諸様態の一つなのである。それは、それらの音の最初のものがもつ絶対的高度とか、それらの音の平均強度といった他の諸様態から明瞭に区別しようところの一つの様態なのだ。

Popper の指摘したのは、創発される全体の、可能性としての多様性である。

層状の意味の世界では、全体は虚構的に現出し、部分は実体的に顕在化する。事象ないし行為(=部分)から全体の創発へという動きには、断片を手がかりにしてそれを包括する全体を描くのであるから、必然的に論理の飛躍が伴う。この論理の飛躍と全体の虚構的現出によって、全体の創発は多様性を孕むことになるだろう。そして、全体が創発されてはじめて、手がかりとなった事象ないし行為が、その部分としての意味を定着させ、他の部分も明らかになる。これが、Polanyi のいう周辺制御の原理による未決定部分の制御なのである。

これらのことは、層状の意味の世界が静態的な構造ではなく、上位レベルを創発していくダイナミズムをもつことを示している。また既述のように、Thayer はリーダーシップ研究で、この全体の創発を「別の顔を付与する」という表現で示している。組織現象の流れのなかで異例に遭遇したとき、それを手がかりに、それまでとは異なった全体像の形成、すなわち世界に別の顔を付与することで、メンバーをリードしていく方向性を提示する。Barnard の管理活動もそうであったが、上位階層を創発していくダイナミズムは、組織現象の流れと重なり合う。

ここで、全体とは組織現象の流れのなかで、何らかの事象ないし行為を手がかりに創発されるものとなる。階層性の空間に、流れという時間の次元が加わる。部分から全体を創発し、その全体が部分を規定する。しかし、その全体に適合しない異例としての事象ないし行為の出現が、また新たな全体創発の契機となる。このような組織現象の流れのなかでの部分と全体の相

互規定の循環については、さらに検討が必要だろう。

物事のはじまりをつかさどる神、ヤヌスは、上向きの顔、将来に向けた顔を変容させて、階層的秩序や組織現象の流れに変化をもたらす。

<注>

- 1) イヴ・ボンヌフォア編(金光仁三郎主幹)『世界神話大事典』大修館, 2001, p.600.
- 2) Koestler, A., *The Ghost in the Machine*, Hutchinson, 1967(日高敏隆・長野敬共訳『機械の中の幽霊』ベリカン社, 1969).
- 3) *Ibid.*, p.48(邦訳, p.71).
- 4) *Ibid.*, p.48(邦訳, p.71).
- 5) *Ibid.*, p.48(邦訳, p.71).
- 6) *Ibid.*, p.62(邦訳, p.88).
- 7) *Ibid.*, p.48(邦訳, p.71).
- 8) Koestler, A., *JANUS*, 1978, Hutchinson, (田中三彦・吉岡佳子訳『ホロン革命』工作舎, 1983, p.156).
- 9) *Ibid.*, (邦訳, pp.157-158).
- 10) Polanyi, M., *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, The University of Chicago Press, 1962, pp.55-57.
- 11) Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Peter Smith, 1966, p.12(佐藤敬三訳『暗黙知の次元: 言語から非言語へ』紀伊國屋書店, 1983, p.26).
- 12) *Ibid.*, p.10(邦訳, p.24).
- 13) *Ibid.*, p.13(邦訳, p.28).
- 14) *Ibid.*, p.35(邦訳, p.59).
- 15) *Ibid.*, p.40(邦訳, p.66).
- 16) Polanyi, M., *Knowing and Being*, The University of Chicago Press, 1969, pp.181-207.
- 17) Polanyi, M., *op. cit.*, 1966, p.45(邦訳 p.72).
- 18) Pelz, D.C., "Influence: A Key to Effective Leadership in the First-line Supervisor," *Personnel*, Vol.29, 1952, pp.209-221.
- 19) Seashore, S.E., *Group Conesiveness in the Industrial Work Group*, The Institute for Social Research, Michigan University, 1954.
- 20) Likert, R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961, pp.113-115(三隅二不二訳『経営の行動科学: 新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社, 1964, pp.152-155).
- 21) *Ibid.*, p.113(邦訳, p.152).
- 22) *Ibid.*, p.115(邦訳, pp.154-155).
- 23) 稲垣保弘「リーダーシップと意味形成」『経営志林』第39巻1号, 2002年, pp.33-45.
- 24) Thayer, L., "Leadership/Communication: A Critical Review and a Modest Proposal," in Goldhabel, G.M. and Barnett, G.A. eds), *Handbook of Organizational Communication*, Norwood, 1988, pp.231-263.
- 25) 野中郁次郎『知識創造の経営: 日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社, 1990, pp.122-131.
- 26) 同上書, p.124.
- 27) 同上書, p.125.
- 28) 同上書, p.125.
- 29) 同上書, p.125.
- 30) 同上書, p.129.
- 31) 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社, 2003, p.48.
- 32) 同上書, p.58.
- 33) 同上書, pp.117-118.
- 34) 同上書, p.120.
- 35) 同上書, p.121.
- 36) 同上書, pp.122-148.
- 37) 同上書, p.148.
- 38) 岩井克人『会社はだれのものか』平凡社, 2005, p.89.
- 39) 同上書, p.96.
- 40) 同上書, p.96.
- 41) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.238(山本安次郎・田杉競・飯野春樹『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1977, p.248).
- 42) 稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, pp.260-266.
- 43) Popper, K.R., *The Poverty of Historicism*, Routledge & Kegan Paul, 1957, p.76(久野収・市井三郎訳『歴史主義の貧困』中央公論社, 1982, p.120).
- 44) *Ibid.*, pp.76-77(邦訳, p.120).
- 45) *Ibid.*, p.77(邦訳, pp.120-121).