

## 〔研究ノート〕

## 経営の解釈学ノート

稲垣保弘

## ＜目次＞

- I はじめに一狩人の知から一
- II 解釈学的循環と意味形成
- III 意味の共有と行為
- IV 全体性があらかじめ与えられて
- V あとがき—アフォリズム風—

## I はじめに—狩人の知から—

イタリアの歴史学者 Ginzburg は、狩人の知、メソポタミアの占い、観相術、指紋による人物同定、症候学、推理小説といった分野をつらぬく知の在り方に焦点を当て、それを推論的パラダイムとして提示している。これは、対象を数量化して一般化しようとする自然科学的方法とは対峙する性格をもつ。このパラダイムの発端となった、また人間の知的活動の最古の形態でもあるという「狩人の知」について、彼はつぎのように述べている<sup>1)</sup>。

この英知の特徴は、一見して重要性のなさそうな経験的データから出発して、実際には実験が不可能なある現実にかのぼる能力にある。またこの種のデータの観察者は、そのデータを一つの物語として配列する、という特徴も見せる。その最も単純な例は、「あるものがそこを通った」という物語的な配列の仕方だ。おそらく物語を語るという考え自体が、狩人の社会で、足跡を解読する経験から生み出されたのだろう（この場合、物語は、まじない、魔よけ、祈願とは区別されなければならない）。この仮説の明確な立証は困難だが、その正当性を示す事実は存在する。なぜなら狩人が足

跡解読の際に用いる言語が依拠している文飾——部分から全体を見る、結果から原因を探る——は、今日でも換喩を軸にした散文に帰することができるからであり、そこから隠喩は厳重に排除されているのである。おそらく狩人は「物語を語った」最初の人だったのだろう。というのは狩人だけが、獲物の残した（感知不可能ではないにしても）無言の足跡の中に、首尾一貫した一連の出来事を読むことができたからだ。

狩人の知は、無言の足跡からそこを通った獲物の様子を描き出す、足跡の近傍から視野を広げていく個別性の要素の強い局所的な知である。そして、それは物語性を伴っている。抽象化という手段に欠けていて、一般化に結びつかず個別性を残すが<sup>2)</sup>、換喩という、部分と全体との相互照射から全体性を描いていく構図は示されている。

このような狩人の知に端を発するという推論的パラダイムは、個別性の要素ゆえに、自然科学的思考とは相容れない。Ginzburg はこのような知の在り方について、自然科学的思考との距離感をつぎのように述べている。

事実ガリレオの科学に用いられる数学と実験的手法は、それぞれ数量化と現象の反復性を前提にしている。一方個別を重視する立場は元来現象の反復性を否定するし、数量化は補助的機能としてしか認めない<sup>3)</sup>。

個別的特徴が重要とみなされればみなされるほど、厳密に科学的な認識の可能性は失われる<sup>4)</sup>。

個別性を中心に据える思考は、まったく同じものの繰り返しとしての反復性を前提にはできず、一般化への道は閉ざされ、厳密な数量化も意味をもちにくい。Ginzburg は、つぎのような「魅力的な」記述も行なっている<sup>5)</sup>。

恋愛とは、ある女性と他の女性（あるいはある男性と他の男性）との間にある二次的差異を過大評価することである、といったものもいる。だがこの考えは芸術作品や馬にも敷衍可能である。こうした場合、推論的範例のもつ柔軟な厳密性（この反語的言い回しを許していただきたい）は必要不可欠に映る。推論的範例は言葉で表現されない傾向を有する認識形態である。

言葉では表現されない傾向を有する——この表現は、徴候から全体性を提索していく推論的パラダイムの思考が、知の全体の在り方としての Polanyi の暗黙知 (tacit knowing) の構図と通底していることを暗示しているのかもしれない。

暗黙の思考とはすべての知識の不可欠の要素であり、それはまた、すべての明白な知識に意味を与える究極的な精神能力である<sup>6)</sup>。

また柔軟な厳密性という反語的言い回しは、Deleuze = Guattari のつぎのような指摘と共鳴するだろう<sup>7)</sup>。

何ものかを正確に指し示すためにはどうしても非正確な表現が必要なのだ。それも決してこうした段階を通らなければならないからではなく、近似値によって進行するしかないからではない——非正確さはいささかも近似値などではなく、逆に、起こりつつあることの正確な経路なのだ。

柔軟な厳密性、あるいは不正確ではなく非正確であることを特徴として、個別性から出発す

る思考は、容易には体系的な理論の構築にいたらないだろう。しかし、Ginzburg は全体性に結びつく知の在り方を放棄するわけではない<sup>8)</sup>。

体系的理解という要請がますます実現不可能な野望になったとしても、このために、全体性の概念が捨て去られてはならない。むしろ反対に、表面的な諸現象の結びつきを説明する深い関連は、その直接的認識が不可能だと語られる時に、それにもかかわらずそうした深い関係は存在すると声高に主張されるべきなのである。もし現実が不透明だとしても、その不透明な現実の解読を可能にする特権的な領域が——つまり徴候やきざしが存在するのである。

現状の断片的事象や行為を手がかりに将来の全体構想を描く。そこには、空間的にも時間的にも未知の包括という飛躍が存在し、論理の筋道はつながらない。しかし、将来の時点で回顧すれば、過去へ遡るといふ歴史的考察と全体から部分を明確にしていくという還元的思考によって論理的な筋道を見出せるかもしれない<sup>9)</sup>。ただし現状から将来を視野に入れるとき、方向性を示すことで相互に規定し合い、位置を確定し合う潜在的な場所と場所との関係性はあっても、それはあくまで潜在化していて、そこに人、行為、事象が位置を占めていくことで、活動あるいは関係性が顕在化していく<sup>10)</sup>。

「表面的な諸現象の結びつきを説明する深い関連」は、潜在化して存在するはずだが、徴候としてその一端を感知することしかできない。したがって、全体性の想定を導く徴候に特権的な地位が与えられている。徴候は不透明な現状において、将来の何らかの全体像を暗示する。徴候の感知によって、将来の全体性は、現実化してはいないがまったくの想像でもないという、微妙な潜在的リアリティを与えられる。そこで足元の薄暗がりから遥か遠景への途筋を見出すために、足元の小石の数を厳密に数えても仕方がないだろう。

目ざましい成果を得るために、科学的に

は脆弱な規範を採用するのか、あるいは科学的に強力な規範を採用して、つまらない結果を得るのか<sup>11)</sup>。

日常的経験に結びついた個別的な色彩の濃い認識形態に、「数量化と現象の反復性を前提とした」自然科学的な厳密性を適用することは<sup>12)</sup>、Hayek のいう「ある思考習慣を、それが作り上げられてきた分野とは異なった分野に機械的、無批判的に適用する態度」<sup>13)</sup>としての科学主義 (scientism) に陥ることなのかもしれない。

Ginzburg は「柔軟な厳密性」という表現を用いたが、この小論の考察では、解釈学的循環には、柔軟性と厳密性それぞれに依存してもよい、あるいはしなくてはならない局面がともにあることを示すことになる。

Ginzburg は、自然科学的な理論展開とはまったく別の知の底流として、推論的パラダイムというべき思考が狩人の知以来、占い、観相術、症候学などの分野を横断しながら連綿と続いてきたことを明らかにしている。彼によって語られているのは、個別性、物語、全体と部分の相互照射、自然科学的思考との距離、そして徴候についてである。これらは、解釈学的循環の構図と共鳴し合い、その内容を豊かなものにしてくれる。

組織活動の流れの中で、異例と出会うとき、それを逸脱として排除するのではなく、将来への新たな展開の徴候として捉えることの重要性については、すでに別の機会に論じている<sup>14)</sup>。Ginzburg が推論的パラダイムと呼ぶ、手がかり、徴候、きざしに着目することによって全体性に迫ろうとする試みは、それが個別的なものであっても、いまや組織理論や経営理論には不可欠な発想なのである。

ここで個別的というのは、空間的には、全体の想定のおさめ方によって顕在化する部分としての意味も部分相互の諸関係もそのつど異なるということである。また時間の流れの中では、新たな徴候によって想定される全体の変容があり、部分を位置づけ意味を付与する全体は、暫定性から逃れられないということである。これは、解釈学的循環の中で顕在化する部分と全体の様

相でもある。

徴候とは、将来の何らかの全体像を暗示するものであるが、その全体像が未実現の構想であるから、それについて語るには、さらに、個別性の枠を広げていくためにも、物語が必要となる。

## II 解釈学的循環と意味形成

現代の経営理論にとってのフロンティアのひとつは、意味の世界のメカニズムをどのように定式化するかにある。組織現象をめぐる意味の世界をどのように明らかにしていくのか、それには解釈学的循環の構図が鍵となるだろう。

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、つなぎあわされている<sup>15)</sup>。

この Polanyi の指摘にもあるように、意味の世界は階層的、あるいは重層的である<sup>16)</sup>。

解釈学的循環とは、全体と部分の間を循環しながら展開していく過程であり、全体の理解も部分の意味もその展開につれて変容していく。したがって、意味の世界は流動的である<sup>17)</sup>。

この二つの仮説が、組織現象を解釈するときの理論的前提となる。階層性と流動性、そこから対象の存在可能性のひとつとしての意味は生成してくる。意味は階層的意味世界の上位レベルに規定され、流れの中で顕在化する全体性に導かれる。

階層に位置づけられる対象は二面性をもち<sup>18)</sup>、循環の流れの中で様相を変容させる。それは、空間性の中で部分と全体との相互照射によって意味を形成するし、また現状の足元から将来を見通すという時間性の中で意味を顕在化させる。全体と部分の相互照射の循環の流れの中で意味を変容させていく、これが解釈学的循環の展開である。

Dilthey は、この解釈学的循環、すなわち「個々のものから全体を、しかして再び、全体から個々のものを、という循環」を解釈学上のアポリアとして位置づけている<sup>19)</sup>。全体は部分

から、部分は全体から理解されなければならないという堂々巡りをそこに見たからである。しかし、解釈学的循環は単なる堂々巡りではなく、全体性と部分性の相互照射から意味の変容、すなわち新たな意味を形成していく創造的な過程でもある。

例えば、あるテキストを解釈する場合、少し読み進むうちに、すなわちテキストのある部分に触れることにより、そのテキストについての全体的イメージの形成がなされる。その全体像に導かれてさらに読み進むと、テキストの別の部分が、当初形成された全体的イメージとは隔たりのある異例として現出してくることもある。このとき全体的イメージは変容し、この新たな全体像が引き続き行なわれていくテキストの読みを導いていく。全体的イメージがテキストの読み進められる部分に意味を付与し、全体的イメージの変容は各部分の意味の変容をもたらす。

テキスト解釈の場合には、テキストの読了とともに解釈行為も終わって、各部分の意味も一応定着する。一応というのは、そのテキストが社会的にどのような意味をもつのかというようななかたちで、意味世界の階層は上方向に開かれているからである。

しかし、組織活動の解釈は、組織が消滅しないかぎり循環的に継続されていく。したがって、個別的行為や事象を部分として位置づけるような全体性の創発も、全体性に規定される部分としての意味も、明らかに暫定的なものとしてつねに変容の可能性を孕んでいる。この全体性の変容は、Gadamer によれば、解釈の「地平の融合」である<sup>20)</sup>。

解釈学的循環の特徴は、全体性の変容によって部分に新たな意味が付与されていき、反復的である循環によって差異が生まれ、統一性は拒否される。したがって、そこに存在するものは、行為であれ事象であれ、Deleuze=Guattari のような多様体の様相を呈し、潜在化した多様な意味連関の中に位置を占め、多様な方向に連結していく可能性をもっている。だからこそ、Heidegger のつぎのような指摘が、「正しい仕方」の内容は「厳密には」明確でないにしても、

意味をもってくる。

決定的に大切なことは、循環から抜け出すことではなくて、正しい仕方に従って循環の内に入っていくことである<sup>21)</sup>。

解釈学的循環の構図によって、全体性と部分性の相互照射のなかで形成される意味に導かれて展開していくという、行為の性格も明らかになる。行為は意味に導かれて対象へと向かう。

解釈学的循環を構成するのは、それまでの活動を規定してきた全体性には適合しない異例との遭遇、その異例を手がかりにした新たな全体性の創発、その全体性に規定された活動であり、これらが反復的に顕在化して循環していく。

まず、異例との遭遇では差異性が問題となる。何らかの行為ないし事象を異例として認識するためには、矛盾するようだが、それまでの活動を規定してきた全体性を理解していなくてはならない。異例を逸脱として排除するのか、新たな全体性の創発を導く徴候として感知するのか。官僚主義的組織では、異例は逸脱として排除される。したがって、それまでの全体性を基準にそこからの隔たりではなく、異例を構成する差異それ自体がじつは問題なのである。

異例を徴候として感知する。そのためには、断片的行為ないし事象から、それを包括する全体を予感しなくてはならない。限られた断片から統合的に全体を想定するには、未知の空白部分を埋めていかななくてはならない。Ginzburg のように換喩的な発想にも依存することになるだろう。この過程は、Polanyi による知の全体の在り方としての暗黙知の構図のうち、全体従属的感知、そして意味の上位レベルの創発と重なり合う<sup>22)</sup>。

経営管理を全体と部分の効果的なバランスを追求する過程として明らかにしている Barnard は、この全体性の識別についてつぎのように述べている<sup>23)</sup>。

用いられる手段は相当程度まで論理的に決定された具体的な行為であるが、この過程の本質的な側面は全体としての組織とそれ

に関連する全体情況を感得すること (sensing) である。それは、たんなる主知主義的な方法の能力や、情況の諸要素を識別する技術を越えるものである。それを適切にあらわす言葉は「感じ (feeling)」「判断 (judgement)」「感覚 (sense)」「調和 (proportion)」「釣り合い (balance)」「適切さ (appropriateness)」である。それは科学よりもむしろ芸術 (art) の問題であり、論理的であるよりもむしろ審美的 (aesthetic) である。この理由により、それは記述されるよりもむしろ感得されるものであり、分析によるよりもむしろ結果によって知られるものである。

管理活動で用いられる手段は相当程度まで論理的に決定された具体的な行為だが、全体としての組織とそれに関連する全体状況を感得することが本質的であり、この全体の感得という行為は、サイエンスよりもアートの性格を備えた非論理的なものだというのである。全体性の創発とその全体性に導かれる活動との性格の違いが明確に示されている。すなわち Barnard は管理活動の中に、「非論理的過程 (non-logical processes)」と「論理的過程 (logical processes)」とを識別しているのである。

「論理的過程」とはこの場合、言葉とか他の記号によってあらわされる意識的思考、すなわち推理 (reasoning) を意味する。「非論理的過程」とは言葉ではあらわせない、あるいは推理として表現できない過程であって、判断、決定あるいは行為によって知られるにすぎぬものを意味する<sup>24)</sup>。

Barnard はこの非論理的過程を、「直観 (intuition)」「インスピレーション (inspiration)」「感覚 (sense)」「天才のひらめき (stroke of genius)」などの表現で示している<sup>25)</sup>。

また Mintzberg は、経営戦略の創発的に形成される面に注目して、戦略の形成をクラフティング (crafting) という言葉で表現している。そして戦略のクラフティングの契機を「非連続性の察知」に求めて、つぎのように述べている<sup>26)</sup>。

しかし、戦略をクラフティングする際、将来組織に甚大な影響を及ぼしかねない、かすかな非連続を察知することにチャレンジしなければならない。そのための手段やプログラムなど存在しておらず、ひたすら状況と接触し続けることでその観察力を研ぎ澄ますしかない。

このようにとらえ難い非連続は、予期せぬ時に、まったく不規則に現れ、本質的に前例がない。これには、既存のパターンと同調しながらも、そのパターンに生じている重要な差異を認識できる能力をもってしか対応できない。

不幸なことに、このような戦略的思考は、たいがいの組織が長い安定の期間を経験していくうちに、退化してしまう傾向が強い。

非連続を示す差異というものは、それまでの全体性と新たな全体性との差異であり、それによる非連続なのである。したがって、既述のようにそれまでの全体性を基準にしての隔たりではなく、差異そのものが問題なのである。ただし、それはまず、それまでの全体性への異例として顕在化する。それまでの全体性を理解していなければ、異例に気づかない。異例に気づいて、それを新たな全体性の創発する徴候として感知しなくてはならない。慣性に流されて、逸脱として排除しないように。

Thayer がリーダーシップ論の中で、リーダーの役割のひとつとして「世界に納得せざるを得ない別の“顔”を付与すること」、すなわち世界が別のものであり得ることを示すことを挙げているが<sup>27)</sup>、それも新たな全体性を創発することに他ならない。

ここにも非連続が存在し、それは「世界のそれまでの“顔”」という全体性と「別の“顔”」という新たな全体性との差異によるものであり、世界に別の“顔”が付与されれば、そこでの行為や事象について、それまでとは別の意味が形成されることになる。

以上の考察には、組織現象における意味形成

のメカニズムが示されている。行為や事象の意味とは、それらの存在可能性のひとつが顕在化したものであり、その顕在化は創発された全体性にもとづいている。ただし、解釈学的循環の中で、創発される全体性は暫定的であり、その全体性に規定されて部分性を示す行為や事象の意味もつねに変容の可能性を孕んでいる。組織活動は、このような全体性と部分性の相互照射に導かれて生起し、展開する。

また、Barnard は管理活動について、全体性を創発するのが本質的で、そこから具体的な行為が手段として用いられると指摘しているが、これは創発する全体性という意味階層の上位レベルが虚構的に、そのひとつ下位レベルが実体的に現出することを示すものでもある<sup>28)</sup>。

### III 意味の共有と行為

全体性の創発は空間の広がり、時間の流れの上での未知の包括であり、その確たる根拠を論理的に示すことはできない。異例に気づいて、新たな全体性の徴候として感知する。これが組織的に行なわれる可能性を完全に排除するわけではないが、Thayer が「世界に別の“顔”を付与すること」をリーダーの役割としたように、おそらくその端緒は、個人的、少なくとも集団的レベルの行為になるだろう。ここにも個別性が顕在化している。

記述のように Ginzburg は<sup>メトニミー</sup>換喩の散文的はたらきに触れている。<sup>メトニミー</sup>換喩とは二つのものごとの近傍、共存、相互依存などの隣接性にもとづく<sup>メトニミー</sup>比喩であり、この<sup>メトニミー</sup>換喩の一種である<sup>シネクドック</sup>提喩には、「全体のかわりに部分を、また部分のかわりに全体を」もちいるタイプもある<sup>29)</sup>。確たる論理性の根拠なき将来への思考空間の拡大の様相を呈する全体性の創発に向けて、何らかの隣接性、部分と全体の関係性を手繰りながら、足元の薄暗がりから遠景まで辿ろうとする。

このような散文的思考への依存について、集団活動の根底に排除のメカニズムを見出した Girard が、以下のように述べている<sup>30)</sup>。

現象学的な、あるいは経験主義的な袋小

路にいつも追いつめられている社会科学は実は無力なものだと私は思っている。社会科学が進歩するためには、文学の傑作が必要であり、ミメーシス欲望とライバル関係への洞察が必要である。人文系学問と——少なくとも社会科学の場合の——科学とのいわゆる非両立性ということは、アカデミズムの意味のない決まり文句である。

さらに Thayer は、リーダーに、納得せざるを得ない物語 (story) の語り手であることを求めている<sup>31)</sup>。

論理的に根拠を明示し得ない創発というかたちで形成された全体性の共有には、説得力のある物語が必要だということだろう。Ginzburg のいう「補助的機能としてだけの数量化」は物語の説得力を高めるのに貢献し得るかもしれない。

全体性の創発と組織での共有、ここまでの過程にはアートの性格が色濃く反映される。しかし、全体性がある程度まで共有されると、組織活動にサイエンス的傾向が顕在化することになるだろう。

アートとサイエンス、あるいは非論理性と論理性、組織現象におけるこの二面性は、Barnard に続いて、Simon の理論でもその理論的性格を規定するものとして現われている。

論理的整合性と事実による裏づけを求める論理実証主義にもとづいて、「科学的」な理論の構築を志向した Simon は、目的の先行性を前提に、すなわち目的はすでに明らかなものとして、その既定の目的を達成する手段の選択としての意思決定について論じている<sup>32)</sup>。ただし、制約された合理性しか確保できない人間は、基本的には最適な代替案を選択することはできず、満足化意思決定を行なう他はない。そこで、組織階層の形成によって、組織メンバーの制約された合理性の「制約」を組織レベルで緩和していくことで、意思決定階層の下位レベル、すなわち実行レベルでの選択を最適化意思決定に近づけていこうとする。

Simon の提示する意思決定階層は、上位の意思決定の結果がそのひとつ下のレベルの意思決

定を規定していくという連鎖で構成され、下位レベルから上位レベルへの影響は排除されている。目的の先与性も含めて、階層は上方向へは開かれていない。理論の射程に入っているのは、既存のものとしての全体性が行為や事象を部分として規定していくという方向性だけである。つねに意味階層の上位レベルから、実的に現出する下位レベルを規定する方向で、理論化がなされている。

Barnard の理論で重視されていた「全体状況を感じ得ること」、すなわち全体性の創発は、Simon の場合には、その方向性に気づきながらも、理論の科学性を志向して意図的に封印されているのである。

また Simon 以前に理論を形成した、科学的管理法の Taylor や管理過程論の研究者たちは、全体性の創発へ向かう方向性を認識することもなかった。全体性は、Simon のように意図的に既定のものとして設定するのではなく、疑いもなく既定のものだった。

例えば Taylor は、エンジニアとしての経験にもとづいて、経営者と作業員双方の最大の繁栄という経営管理の目的に疑いを差し挟むことなく、科学的管理法というかたちで、生産の効率性の向上を推進するために「科学性」を追求した<sup>33)</sup>。

また、経営管理を、計画化 → 組織化 → 指揮 → 統制という一連の活動からなるプロセスとして明確化した管理過程論でも、目的は規定のものとしてされている<sup>34)</sup>。管理のプロセスの端緒に位置づけられた計画化とは、将来達成すべき望ましい状態を記述したものである目的が明示されていることを前提に、そこにいたる途筋を段階的に明確化していくことである。

この二つの理論では、異例はつねに逸脱として排除されるだろう。官僚主義的組織の理論との共通点である。

#### IV 全体性があらかじめ与えられて

それまでの全体性とは相容れない異例と遭遇して、それを徴候として感知すれば新たな全体性が創発される。その全体性によって活動が規

程され、個別的な行為や事象の意味も変容する。しかし、さらに異例と遭遇して、それが徴候として感知されれば、また新たな全体性が創発される。このように解釈学的循環は果てしなく続いていく。

リーダーシップ研究のなかで、リーダーの役割を、世界に別の“顔”を付与すること、納得せざるを得ない物語を語ることを中心に明らかにした Thayer は、「すべてのものは、つねにそれが何であるのかが明らかになっていく過程のなかに位置を占めている」のであり、「究極の真実があれば歴史は停止してしまう」とも述べている<sup>35)</sup>。それが何であったかは、暫定的にしかわからない。新たな全体性が創発すれば、その意味は変容する。

では、なぜ全体性を既定のものとした理論化が、経営学分野で広範に行なわれたのだろうか。Simon の場合のような「科学性」志向だけなのだろうか。

経済学者の岩井克人が資本主義について論じたなかにも、つぎのような興味深い記述を見出すことができる<sup>36)</sup>。

利潤は差異性からしか生まれません。もはや産業資本主義が依拠していた労働生産性と実質賃金率との間の構造的な差異性には依拠できなくなったのです。企業はそれぞれ、新しい製品を開発したり、新しい技術を発明したり、新しい市場を開拓したり、新しい組織形態を導入したりして、みずから他の企業から差異化することによってしか利潤を生み出すことができなくなったのです。すなわち、資本主義が資本主義でありつづけるためには、今度は、意識的に差異性を創り出さなければならなくなったのです。それが、いまわたしたちの目の前で進展している「ポスト産業資本主義 (POST-INDUSTRIAL CAPITALISM)」といわれている事態にほかなりません。

岩井は、資本主義を「利潤を永続的に追求していく経済活動」として定義し、その利潤は差異性から生み出されると主張している<sup>37)</sup>。そし

て、資本主義として、「二つの市場のあいだの価格の差異を媒介して利潤を生み出す方法」としての商業資本主義、「産業革命によって上昇した労働生産性と農村の産業予備軍によって抑えられた実質賃金率との間の差異性を媒介して利潤を生み出す方法」としての産業資本主義、そして既存の差異を媒介するのではなく、「意識的に差異を創り出さなければならなくなった」ポスト産業資本主義の三つを識別している<sup>38)</sup>。上の引用は、産業資本主義からポスト産業資本主義への移行についての指摘である。

企業活動の焦点が、効率性や生産性の向上から、新しい製品、新しい技術、新しい組織形態、新しい市場を追求することによって差異性を創出していくことに移行したというのである。すなわち、他の企業と差異化していかななくてはならず、そこでも個性が重要になる。では、そのような動向が顕在化した時期はいつなのか。

アメリカ経済の場合、それが産業資本主義からポスト産業資本主義へと本格的に移行し始めたのは、1970年代の初頭においてだと言われています。だが、その萌芽は、すでに60年代にかけてみられました<sup>39)</sup>。

じつは、経営学分野で、将来の全体構想の想定が不可欠な経営戦略論が展開されるのは1960年代からである<sup>40)</sup>。March が組織選択のゴミ箱モデルに関連して、意思決定は目標を発見する過程でもあると指摘したのは、1970年代初めである<sup>41)</sup>。

目標が先にきて、行為がその後にくるということを想定した行動の描写は、しばしば根本的に間違っていると私には思えてならない。人間の選択行動は、目標にむかって行為するとともに少なくともそうした目標を発見する過程でもある。

これは、それまでの全体性に導かれながら、新たな全体性の創発の可能性を孕んだ行為の描写に他ならない。Weick が組織的進化論モデルを提起するにあたって、「行為が目標に先行す

る」と指摘したのは、1960年代末である<sup>42)</sup>。このように1970年前後から、目的の先与性、すなわち全体性の既定化に疑問を示し、全体性の創発に向かう方向性を射程に入れた理論が散見されるようになる。これは、岩井のポスト産業資本主義への移行の指摘と時期的にも符号している。

また Lyotard は、ポスト産業社会の知の状況を問うという目的で書かれた『ポストモダンの条件』の中で、人類の進歩や解放といった近代の〈大きな物語〉が有効性を失い、〈小さな物語〉が散乱する状況に注目している<sup>43)</sup>。

Lyotard の思想の矮小化になるかもしれないが、かつての経営学の分野では、〈大きな物語〉が、既定の全体のために貢献する部分のはたきである機能、そしてその遂行の効率性の追求と結びついたかたちで、企業の発展というあいまいな、しかし疑いを差し挟みにくい全体性として存在したのかもしれない。

機能の概念は、もともと全体優位の発想が色濃くにじむもので、効率性の追求に依存して全体性の変容を阻む傾向を伴う。別の機会に組織編成の基軸としての機能の相対化について論じたが、それはここで示唆されている動向と関連している。

Barnard=Simon の理論を分水嶺として、それ以前の経営理論では、全体性はすでに確固とした既存の存在であり、新たに追求されることはなく、全体性に規定された組織活動に焦点が合わされてきたのである。しかし、全体性による部分性の規定は、解釈学的循環の一局面でしかない。〈小さな物語〉の散乱は、組織現象に全体性の創発が生起し、解釈学的循環がまさに「循環」していく状況を示しているのかもしれない。〈大きな物語〉が不在となった状況では、全体性の創発を排除した理論は、経営コンサルタントの好きなハウ・ツーに墮する危険性が高いだろう。少なくとも、Heidegger のいう解釈学的循環への「正しい入り方」ではない。

## V あとがき—アフォリズム風—

さて、Ginzburg は、徴候から全体性を感知す

る推論的パラダイムについての考察のなかで、アフォリズムについて、興味深い指摘をしている<sup>44)</sup>。

体系的思想の凋落には、<sup>アフォリズム</sup>警句的思想の隆盛がともなっていた。それはニーチェからアドルノにまで至っている。「<sup>アフォリズム</sup>警句」という言葉自体がそうした事実を語っている（それはきざしであり、兆候であり、徴候である）。

以下では、あとがきとして、組織現象の解釈学的考察の手がかりをアフォリズム風に示してみよう。

\*

<バルセロナの愛>という、とってもしもロマンチックな漫画の中で、そのガウディの建物をいっぱい描いているんです。ちょっとグロテスクみたいな——<sup>45)</sup>。

世界は私にとって徴候の明滅するところでもある<sup>46)</sup>。

戦略をクラフティングする際、将来組織に甚大な影響を及ぼしかねない、微かな非連続を察知することにチャレンジしなければならない。そのため的手段やプログラムなど存在しておらず、ひたすら状況と接触し続けることでその観察力を研ぎ澄ますしかない。

このようにとらえ難い非連続は、予期せぬときに、まったく不規則に現われ、本質的に前例がない。これには、既存のパターンと同調しながらも、そのパターンに生じている重要な差異を認識できる能力をもってしか対応できない<sup>47)</sup>。

もしわたしが効果的な理論を展開するためのもっとも重要な処方の一つ述べよと言われたら、躊躇なく、「例外を大切に」と応えるであろう。例外を否認するのは、弱い理論だとわたしは考える。説明しにくい物事を無視するからである<sup>48)</sup>。

創発とは、意味階層の中で、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である<sup>49)</sup>。

リーダーの役割は、フォロワーが納得せざるを得ない別の“顔”を世界に付与することである<sup>50)</sup>。

リーダーは、世界を“そうであるものとして”語るのではなく、“そうであるかもしれないもの”として語り、それによって、そうで“ある”ものに異なった“顔”を与えるのである<sup>51)</sup>。

政治的大役者は、<現実的なもの>を<想像的なもの>によって統御する<sup>52)</sup>。

リーダーシップはひとりないし複数の人間が、他者たちの現実に枠組みを付与してその現実を定義しようとする試みに成功していく過程で実現される<sup>53)</sup>。

戦略は、「現実そのものではなく、頭の中で描かれる現実の表象（すなわち抽象概念）に過ぎない」<sup>54)</sup>

リーダーは、納得せざるを得ない物語の語り手である<sup>55)</sup>。

計画とは、将来達成すべき望ましい状態が明示されていることを前提に、そこにいたる途筋を段階的に明確化していくことである<sup>56)</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<sup>57)</sup>。

意味階層のなかで、ひとつ上位のレベルから対象を見れば、対象は実体的に現出し、ひとつ下位のレベルから見れば、対象は虚構的に現出する<sup>58)</sup>。

決定的に大切なことは、循環から抜け出ることではなくて、正しい仕方に従ってその内へ入って行くことである<sup>59)</sup>。

人は不確実なものの哲学の中にとどまるか、一義的かつ固定的な決定を行なう貧弱な諸法則で満足するかのいずれかとなる<sup>60)</sup>。

時間は潜在的なものから現実的なものへと進行する。言い換えるなら構造から構造の現実化へと進行する。時間は、現実的な形態から別の現実的な形態へと進行するのではない<sup>61)</sup>。

何ものかを正確に指し示すためにはどうしても非正確な表現が必要なのだ。それも決してこうした段階を通らなければならないからではなく、近似値によって進行するしかないからではない——非正確さはいささかも近似値などではなく、逆に、起こりつつあることの正確な経路なのだ<sup>62)</sup>。

## \*

これらのアフォリズムの間に潜在的にでも何らかの連結性を見出すことができ、解釈学的循環の輪郭がひっそりとでも浮かび上がるなら、それは解釈学的循環という枠組みで意味のメカニズムや知の在り方に寄り添って、組織現象を解釈していくことができるということかもしれない。また、これらのアフォリズムの間に矛盾が見出されるならば、それは納得せざるを得ない全体性の創発に向けて、不正確にではなく非正確に語る試みをさらに続けていくことが必要だということなのだろう。アフォリズムはきざしであり、徴候なのだから。

## 【注】

- 1) Ginzburg, C., *Miti Emblemi Spie*, Einaudi, 1986 (竹山博英訳『神話・寓意・徴候』せりか書房, 1988, p.190).
- 2) *Ibid.*, (邦訳, p.209).
- 3) *Ibid.*, (邦訳, pp.195-196).
- 4) *Ibid.*, (邦訳, p.204).
- 5) *Ibid.*, (邦訳, pp.224-225).
- 6) Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Peter Smith, 1966, p.60 (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.92).
- 7) Gilles Deleuze, Felix Guattari, *Mille Plateaux: Capitalisme et Schizophrénie*, Minuit, 1980, p.31 (宇

野邦一・小沢秋広・田中敏彦・豊崎光一・官林實・守中高明訳『千のプラトール：資本主義と分裂症』河出書房新社, 1994, p.33).

- 8) Ginzburg, C., *op. cit.*, 1986 (邦訳, pp.222-223).
- 9) この点についての検討は、以下の文献を参照。
  - ・稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, pp.198-201.
- 10) この点についての詳細は、以下の文献を参照。
  - ・稲垣保弘「流れとしての組織」法政大学経営学会『経営志林』第47巻3号, 2010年10月, pp.75-77.
- 11) Ginzburg, C., *op. cit.*, 1986 (邦訳, p.234).
- 12) *Ibid.*, (邦訳, p.195).
- 13) Hayek, F.A., *The Counter-Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason*, Liberty Press, 1952, p.24 (佐藤茂行訳『科学による反革命：理性による濫用』木鐸社, 1979, p.6).
- 14) 稲垣保弘「余韻と徴候のあいだ——戦略形成の兆し——」法政大学経営学会『経営志林』第48巻1号, 2011年4月, pp.115-129.
- 15) Polanyi, M., *op. cit.*, 1966, p.35 (邦訳, p.59).
- 16) 稲垣保弘「組織の二面性」法政大学経営学会『経営志林』第47巻2号, 2010年7月, pp.49-59.
- 17) 稲垣保弘「前掲論文」2010年10月, pp.79-81.
- 18) 稲垣保弘「前掲論文」2010年7月, pp.49-59.
- 19) Dilthey, W., *Gesammelt Schriften*, 5. Band, 1924 (瀬島他訳『解釈学の根本問題』晃洋書房, 1977, p.106).
- 20) Gadamer, H.G., *Hermeneutik I: Wahrheit und Methode*, Tübingen, 1986, p.311 (瀬島他訳『解釈学の根本問題』晃洋書房, 1977, p.215).
- 21) Heidegger, M., *Sein und zeit*, Tübingen, 1927 (瀬島他訳『解釈学の根本問題』晃洋書房, 1977, p.127).
- 22) Polanyi, M., *op. cit.*, 1966, p.45 (邦訳, p.72).
- 23) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.235 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968, p.245).
- 24) *Ibid.*, p.302 (邦訳, pp.314-315).
- 25) *Ibid.*, p.305 (邦訳, p.318).
- 26) Mintzberg, H., “Crafting, Strategy”, *Harvard Business Review*, 1987, July-August (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『戦略クラフティング』『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003, 1月号, p.79).
- 27) Thayer, L., “Leadership/Communication: A Critical Review and a Modest Proposal”, in Goldhaber, G.M., and Barnett, G.A., (eds), *Handbook of Organizational Communication*, Norwood, 1988, p.250.

- 28) この点については、以下の論文を参照。  
・稲垣保弘「前掲論文」2010年7月。
- 29) 佐藤信夫『レトリック感覚』講談社、1978、p.115, p.141。
- 30) Girard, R., *To Double Business Bound: Essays on Literature, Mimesis, and Anthropology*, The Johns Hopkins University Press, 1978, p.xi (浅野敏夫訳『ミナーシスの文学と人類学：ふたつの立場に縛られて』法政大学出版局、1985, p.8)。
- 31) Thayer, L., *op. cit.*, 1988, p.232。
- 32) この点については、以下の文献を参照。  
・稲垣保弘『前掲書』2002, 第5章。  
・Simon, H.A., *The New Science of Management Decision*, revised ed., Prentice-Hall, 1977。  
・Simon, H.A., *The Sciences of the Artificial*, 2nd ed., The MIT Press, 1981。
- 33) この点については、以下の文献を参照。  
・Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, 1911。  
・稲垣保弘『前掲書』2002, pp.7-12。
- 34) この点については、以下の文献を参照。  
・稲垣保弘『前掲書』2002, 第2章。
- 35) Thayer, L., *op. cit.*, 1988, p.259, p.234。
- 36) 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社、2003, p.208。
- 37) 『同上書』pp.204-205。
- 38) 『同上書』pp.205-208。
- 39) 『同上書』p.222。
- 40) この点については、以下の文献を参照。  
・稲垣保弘「前掲論文」2011年4月, pp.116-119。  
・Chandler, A.D. Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962。  
・Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965。
- 41) March, J.G., “The Technology of Foolishness” in March, J.G., and Olsen, J.P., *Ambiguity, and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1972, p.72 (遠田雄志・A. ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣、1986, p.115)。
- 42) Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969 (金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房、1980, p.14)。
- 43) Lyotard, J.F., *La Condition Postmoderne*, Minuit, 1979 (小林康夫訳『ポスト・モダンの条件：知・社会・言語ゲーム』風の薔薇、1986)。
- 44) Ginzburg, C., *op. cit.*, 1986 (邦訳, p.223)。
- 45) 五木寛之『ガウディの夏』角川書店、1987, p.410。
- 46) 中井久夫「世界における索引と徴候」『へるめす』No.26, 岩波書店、1990, p.2。
- 47) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1987 (邦訳, p.84)。
- 48) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, 1983, p.253 (北野利信訳『人間感覚のマネジメント：行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社、1991, p.394)。
- 49) Polanyi, M., *op. cit.*, 1966, p.45 (邦訳, p.72)。
- 50) Thayer, L., *op. cit.*, 1988, p.250。
- 51) *Ibid.*, p.250。
- 52) Balandier, G., *Le Pouvoir sur Scènes*, André Balland, 1982 (渡辺公三訳『無台の上の権力』平凡社、1982, p.13)。
- 53) Smircich, L. and Morgan, G., “Leadership: The Management of Meaning”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.18, No.3, p.258。
- 54) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998, p.17 (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社、1999, p.19)。
- 55) Thayer, L., *op. cit.*, 1988, p.232。
- 56) 稲垣保弘「前掲論文」2011年4月, p.124。
- 57) Polanyi, M., *op. cit.*, 1966, p.35 (邦訳, p.59)。
- 58) 稲垣保弘『前掲書』2002, p.221。
- 59) Heidegger, M., *op. cit.*, 1957 (邦訳, p.127)。
- 60) Serres, M., *Hermes I: La Communication*, Minuit, 1969, p.19 (豊田彰・青木研二訳『コミュニケーション<エルメス I>』法政大学出版局、1985, p.12)。
- 61) Deleuze, G., “A quoi reconnaît-on le structuralisme ?” in Châtelet, F., ed., *Histoire de la philosophie*, t.VIII, Hachette, 1972 (小泉義之訳「何を構造主義として認めるか」小泉義之他訳『無人島1969-1974』河出書房新社、2003, p.76)。
- 62) Gilles Deleuze, Félix Guattari, *op. cit.*, 1980, p.31 (邦訳, p.33)。