

日本的経営の文化人類学的研究に関する一考察：コンテクスト・コード化・コミュニケーション効率

倪，小堅

<https://doi.org/10.15017/3000045>

出版情報：経済論究. 82, pp.129-146, 1992-03-21. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



日本的経営の文化人類学的研究に 関する一考察

——コンテキスト・コード化・コミュニケーション効率——

倪 小 堅

目次

はじめに

1. E. T. ホール「文化を超えて」(1979)
2. 安室憲一「国際経営行動論」(1982)
3. 佐久間賢「日本的経営の国際性」(1983)
4. 平松茂実「Context 構造から見た日本企業の経営体質とその変容」(1988—91)
5. 若干の検討と再構成

おわりに

はじめに

経営をどのように考えるにしても、それが人間生活に必要な商品ないしサービスを提供する事業の経営として、つまり「歴史的社会的に環境内存在として形成せられ存立する限り、種々な環境要素——たとえば経済的、技術的、社会的、文化的諸要素——に規定されている」ことは明らかである¹⁾。経済存在はある意味では、環境としての社会と文化の所産であり、それ自身文化であると言っても過言ではない。

文化は「人間がその社会的生活制度を通して形成しながら、かえってこれに規制される思考や行動表現の様式、制度で、いわば人間生活の風土ともいうべきもので、その根底には各民族や国民に固有の文化が存在する」²⁾。一方、経営学は経営存在の一般性と普遍性を問題とする。特定国の経営存在の特殊性が問

題となるのは、国際比較経営論においてである。今まで、とりわけ日米経営比較論を通して日本の経営の特色を明らかにする研究が展開されてきた。

戦後しばらくの間の日本の経営の特徴に関する研究は、日本的経営への高い評価に刺激されたこともあって、後にその成果が蓄積されてきた。これら初期的研究は、日本企業の経営諸制度の実際運営面に現れた特殊性に着目するところから始まり、その制度の背景にある強い会社忠誠心や、仕事への献身という心理的構造に着目してきている。

その方向の一つとして、文化人類学の理論を用いて組織理論に日本的経営を科学的に統合できると平松茂実¹⁾は考えており、E. T. ホールのコミュニケーション・コンテキスト概念を援用し、論理展開とモデルづくりを行った。本稿は、そうした研究方向の一つとして文化人類学的視点から日本の経営を観察・分析する方法が進展している現状を紹介し、とりわけ平松茂実によるコミュニケーション・モデルに対して若干の論議を加える。

注

- 1) 山本安次郎「経営文化の経営学的意味」(増地昭男編著「経営文化論」中央経済社、1990) p. 13.
- 2) 同上, p. 15.

1. E. T. ホール「文化を超えて」(1979)

Edward T. Hall (1914—) の主著「文化を超えて」は、日本で広く反響を呼んでいる。その中でホールは、非合理性(としての文化)は様々な形をとって現れるが、それを列挙することでそこにはどの程度の困難が予想されるかの指標とする、という考えを示している。より扱いにくい非合理性もあれば、修正の不可能な非合理性もある。ホールは、(一)状況的非合理主義、(二)官僚的非合理主義、(三)文化的非合理主義、の三つを掲げた²⁾。

(一) ホールは、技術を一つの社会的・歴史的事実とみて、技術と社会との関係を理解する立場に立っているが、理論体系や技術的な会話を重視する余り、ある(社会の)コンテキストの論理を別の(社会の)コンテキストの論理に適

用したり、投影したりすることが生じるため、コミュニケーションの流れが断ち切られる危険性を指摘した。

(二) 人間が作り出したあらゆる制度に官僚的・制度的非合理性が生ずる。どんな文化であれ、官僚制というものが、それ自体恐ろしく非能率的な本質をその中に持っているものだからである、との指摘である。だが、ホールの「官僚制論」は、主著において主導的な論議ではなく、官僚制克服の意欲を示すものに過ぎない。

(三) 文化を分析する際に、まずぶつかる問題は、人々が自分自身を語るにあたって型にはまったイメージを持ち出すことである。ホールは、そのようなイメージが必ずしも文化全体を構成している多様な事実やレベルや次元と合致していないと述べている。また、個々人は偏見を捨てることはあっても、集団全体となるとその変化は遅い。言い換えれば文化的非合理性は広く共有されており、それ故しばしば正常とみなされる、という指摘である。

(一)と(二)は、扱いにくいものであり、(三)は修正不可能なものである、とホールは考えているようである。「文化は、すべての人々の目を眩ませる機能を本質的に備えており、そして我々の思考をコントロールし、文化の過程の解明に妨げる、かくれた非言語的な前提を備えている。だがなお、文化なしでは、人間は人間たりえない。文化のいかなる側面であれ、その文化の構成員の協力なくしては、それを理解することができない」。ホールにとって、文化を解明するのは文化を超えるためである²⁾。

文化と人間との関連に議論を深めていくホールは、文化の超越を目指している。その場合、コミュニケーションを人間のそれぞれ属する体系の構造に気づく機会として、意識し発見しなければならないと提唱する³⁾。

本稿では、上記ホールの(一)に限定して議論する。以下、状況的非合理主義の論理におけるホールのコミュニケーション概念の規定、並びにその周辺の重要関係概念を整理・敷衍し、若干の検討を加えてみることにする。

ホールは、コミュニケーションを「言語、行為、姿勢、身振り、声の調子、顔の表情、それに時間、空間、物の扱い方、仕事のやり方、遊び方、求愛の仕方、身の守り方など」と規定し、それらの事柄は「その背後にある歴史的、社

会的、文化的なコンテキストに十分親しんでいて、初めてその意味を正しく読みとる」ことができる、という⁴⁾。

コンテキストとは「人間同士の関係付けのあり方」ないしは「人と人とが相互にかかわりあう程度」といった意味で理解される。高いコンテキスト体系では、コミュニケーションの発信者と受信者との中にあらかじめ所定の情報が組み込まれていて、相互作用の効率が高い。低いコンテキスト体系では、伝達するメッセージ自体に重要な情報を盛り込まなければならない。

ホールは、「言語のコード化」という概念を対人的相互関係作用に位置づけている。多量なメッセージを処理しなければならない低いコンテキスト体系では、正確かつ多量の言語情報にたよる。それが反復化・ルーチン化・成文化し、やがて半強制的に従わなければならない規範、つまりコードとなる。具体的には規則、規定、基礎などとして現れる。

コード化とコンテキスト付けは、コミュニケーション行為という現象の異なる両側面として把握される。つまり、コミュニケーション効率を維持するためにコード化とコンテキスト付けの両方が必要である。両者はあたかもトレードオフ関係にある。高いコンテキスト体系であるか、低いコンテキスト体系であるかによって、その効力に差ができる。高いコンテキスト体系でも、まったくコード化にたよらないわけには行かないが、コンテキスト付けが主になされる。低いコンテキスト体系では、コード化に頼りすぎる傾向があるが、コミュニケーション効率を維持するためにコンテキストを高めていく努力も推進される。

ホール自身がこのようにはっきりと主張しているわけではないが、筆者は、このように解釈したいのである。

ホールは、コンテキストの度合いの相違から文化の種々の形態上の差異を説明し、基本的には、日本を高いコンテキスト社会、アメリカを低いコンテキスト社会と特徴付けている。コンテキストの概念は、人間が互いにかかわり合いを持った結果、それぞれの固有の文化的体質を背景に、互いに発したメッセージをどう受けとめてコミュニケーションを完結させるかという点に焦点を置いて提唱されたものである⁵⁾。

注

- 1) E. T. Hall 著, 岩田慶治・谷 泰訳「文化を超えて」(TBS プリタニカ, 1980) pp. 241-244.
- 2) 同上, p. 246.
- 3) その背景がベトナム戦争でアメリカの新たな失敗が明白になった時期だけに, ホールの主著は現代に生きる一般的な生活者に向けて語りかけている。
- 4) 前掲, 岩田慶治・谷 泰訳「文化を超えて」p. 57.
- 5) 平松茂実「Context 構造から見た日本企業の経営体質とその変容: その1」(信州大学経済学論集第26号, 1988) p. 76.

2. 安室憲一「国際経営行動論」(1982)

安室は比較経営論の立場から, ホールのコンテクスト概念を援用して日米両経営システムの基本的特色を指摘した。彼は日米両国の文化のタイプの相違に着目し, 次の五つから経営システムの特色を説明している¹⁾。

日・米経営システム比較

構成要素	日本の経営システム	米国の経営システム
文化的特色	高コンテクスト社会	低コンテクスト社会
組織参加の条件	全人格的参加	機能的参加
意思決定と伝達	集団志向—個人責任	個人志向—個人責任
雇用慣習	長期雇用	短期間雇用
昇進経路	ジェネラリスト志向	スペシャリスト志向
業績評価と規準	年功序列	頻繁な評価と昇進

出典: 安室憲一「国際経営行動論」p. 106.

(1) 組織参加の条件: 高コンテクスト体系における構成員間では, コンテクスト度の高い所, 身内意識で接するが, 外部の者に対してはコンテクスト度の低い所, 他人として接することになる。高コンテクスト体系の境界線は共有情報の有無で鋭く区分される。体系への参加は全人格的参加を不可欠とする。一方, 低コンテクスト体系では構成員の機能は個別化, 分断化, 専門化される。低コンテクスト体系では, 言語のコード化がコンテクストを補うために不可欠の存在となっている。

(2) 意志決定と伝達：高コンテキスト体系は、市場変化やそれに対応した目標の変更などの新しい事態に対応するためには、体系の情報組み替えが不可欠となっている。構成員がこの再調整の過程から一度離脱してしまうと、もはや伝達されるメッセージの真の意味を解読できなくなる。この事態を避けようとするため、高コンテキスト体系では構成員間に強い求心性が生まれ、新知識への意欲、集団志向性が強化される。また再調整の過程で権威の再配分が生ずる。情報を創り出し、伝達する立場の者が強い影響力を行使する。こうした実行メンバーの影響力がボトム・アップの条件を形作る。この非公式体系を軸に新情報伝達のサブ・ルートが形成されるため、小集団の一体感がさらに強化され、分派活動や派閥の温床になりやすい。派閥の長はこの相互依存と一体感のため、すべての部下の行為に対して個人的かつ実際の責任を負わなければならない。一方、低コンテキスト体系では、責任は職務や機能に応じて体系内にきちんと配分されているので、だれかに転嫁することは難しい。

(3) 雇用慣習：情報組み込みと再調整の過程は、構成員が長期間体系内に留まらなないと達成されない。このため、高コンテキスト体系が存続するためにはどうしても構成員の定着化を図らなければならない。この結果、永続的雇用を重視した政策、いわゆる終身雇用制がとられることになる。この雇用の永続性は、体系が持つ伝統的価値観と結合することによって年功序列の昇進経路、年功に基づく給与制度を生み出す。一方、低コンテキスト体系は構成員の激しい流動性で特徴づけられる。経営上の種々な制度は短期の雇用を前提として形成されている。こうした条件のもとでは機能的組織の形成が促される。

(4) 昇進経路：高コンテキスト体系ではその相互依存性のため、専門化よりも部門間の調整が重視される。調整機能を遂行するためには、組織単位を取り巻く諸状況を把握していなければならず、このためには特定領域の専門知識よりも体系全般に関する情報を有する者の方が有利であり、ジェネラリスト志向が強くなる。一方、低コンテキスト体系では、あくまでも個人責任が中心である。構成員がたえず流動する可能性がある。彼らは他の組織に転出して活動できるよう、自己の専門知識や技能を増す方向で研鑽し、スペシャリスト志向が強くなる。

(5) 業績評価と方法：高コンテキスト体系では個々人の業績評価は難しい。相互依存が高いため個々人の業績は、他の人々の貢献によっており、他部門への貢献や組織への忠誠心といった公式化のしにくい諸要素を加味してなさなければならぬ。一方、低コンテキスト体系では、構成員の移動が激しいため新参加者が昇進する機会も多い。上司は部下の人格や能力の全てを把握する時間的余裕がないので、必然的に非人格的、公式的な基準に基づいて評価することになる。

安室は、このように日米両経営システムの相違を決定する一要因としてコンテキストの度合いの相違に注目している。コンテキスト概念は、組織が情報をどのように処理し、格納するかという点に焦点を置くものであり、比較文化論と組織の情報パラダイムの間に橋を渡す鍵概念であると考えられている。

注

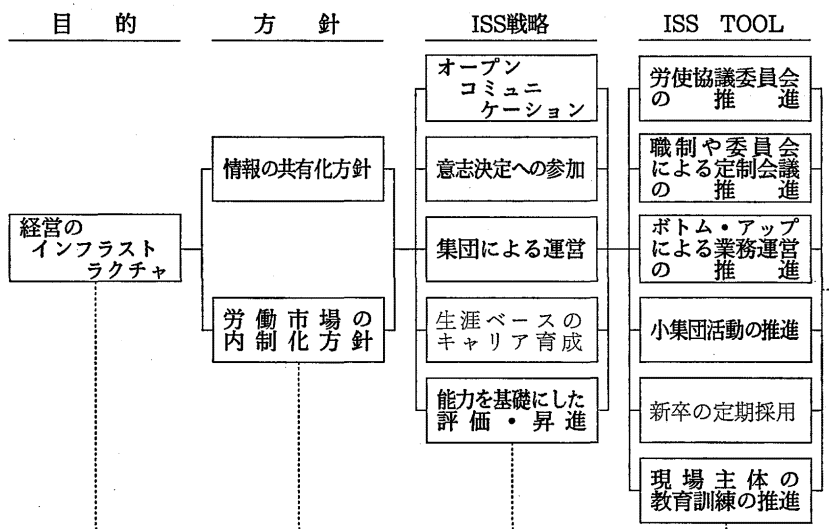
- 1) 安室憲一「国際経営行動論」(森山書店, 1982年 pp. 106-112.) により, 筆者なりに整理したものである。

3. 佐久間賢「日本的経営の国際性」(1983)

佐々間は、安室によるホールのコンテキスト概念の理解をほぼそのまま受容し、日本的経営が海外において異文化に適應する問題に適用した。佐久間は、日・英の比較研究成果を「国際経営と日本型労使関係」(有斐閣, 1987)にまとめているが、そのなかで提起されている ISS 情報共有化モデルは、ほぼホールのコンテキスト概念に対応している。

佐久間によれば、組織はピラミッド型になっている。そのなかで、一般の従業員が積極的に経営の意志決定に参加するための前提は、経営のインフラストラクチャにかかっている日本の経営組織では、一人一人に必要な情報が伝達されているために、一人一人のステータスの平等化が図られている。

日本の経営組織を特徴づけるステータスの平等化とは、欧米の企業に見られる階級的差別がないことを意味づけている。すなわち、日本企業の国際経営の場合、その最大特徴の一つとしてステータスの平等化を実施する必要がある。



「日本の企業では（比較的）同質な社会であり）平等主義が貫かれており、一般的に、上司が下のものに対して親しく働きかけ、また階層間の処遇差を少なくし、下の階層から上層への昇進の機会を開いている。平等主義中心に政策は、日本の経営の国際化の一つのポイント」とされる。

上記モデルの中で、同質化の達成＝平等化は「目的」を実現するための訓練と教育を徹底する認識は、ホールのコンテクスト概念の枠組みに対応したものである。だが、意識的にそれに適応させたモデルではない。いわば、佐久間が自ら企業に行われた実践と調査に基づいたモデルといえよう。

4. 平松茂実「Context 構造から見た日本企業の経営体質と その変容」（1988-91）

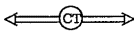
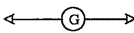
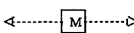
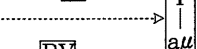
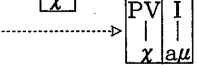
平松はホールのコミュニケーション論に依拠して、日本企業の経営体質を振り分ける作業を行った。「コミュニケーションは、社会であると企業であるとを問わず、およそ人のつくる組織内では常に人と人とを結び付けるのに不可欠

なものであり、しかも高度に機能することを求められる近代組織体においては、もっとも重視される要素」として、企業を一つのコミュニケーションシステムとして認識されている¹⁾。

平松は、コミュニケーション・システムの考え方をホールの概念に準拠させるために、コンテキスト状況を表すモデルの準備として、第1表のごとく複雑な記号と図表を作成している²⁾。

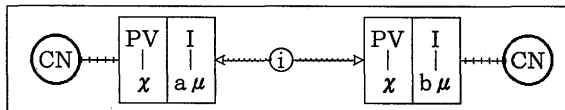
「コミュニケーションの発信者は、自分の PV から意図して選択し組み立てた I を i に変えて発信、受信者はその i を自分の I に組み込んで位置づけし、

第1表 人間関係とコミュニケーションの関係記号、表示一覧

記号	コミュニケーションの情報センター記号	I
	コミュニケーションの認識センター記号	PV
	コミュニケーションのメッセージ記号	i
	コミュニケーションの約束事記号	M
	コミュニケーション良好状態記号	
	コミュニケーション不良状態記号	
	個人記号	A, B, C,
	個有情報記号 原点時	a, b, c,
	変化時	a', b', c'
	共有情報記号 原点時	μ
	変化時	μ'
	文化パターン記号	X, Y, Z.....
	文化特異体質記号	x, y, z.....
表示	経過表示	(—)
	メッセージ発受信表示	
	コミュニケーション伝達表示	+++++
	人または集団間の強いかかわり合い表示	
	人または集団間の弱いかかわり合い表示	
	人または集団間の交渉による約束事のとり決め	
	X文化特性を持つ個人Aのコミュニケーション情報センター表示	
	X文化特性を持つ個人Aのコミュニケーション認識センター表示	
	X文化特性を持つ個人Aのコミュニケーション要素～体質総合表示	
	X文化社会とY文化社会間の約束事	

さらに発想で増幅して自分の PV で評価付けを行い、コミュニケーションを完成する」との考え方を前提に、平松は、コンテキスト概念の模式化を次のような四タイプに分類している³⁾。

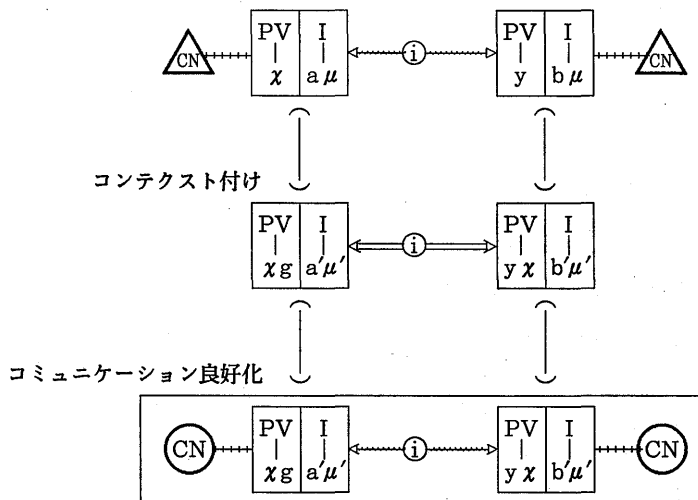
モデル1 本質的に同質な人間関係とそのコミュニケーション (1-1 図)
始めからコミュニケーション良好



(I型コンテキスト構造)

モデル1は、「純粋な高コンテキスト型の関係である。このような関係は、例えば生まれたときから生活を同じくするファミリー関係や、かつて見られたエスキモーや米州大陸のインディオの小部落のような、固定的でかつ家族的な小生活集団の人間関係に見られる。この場合は、同一X型の体質を有する人の集団であってその集団に所属する人の文化的特性の PV は同質のものであり、同じxという要因を持つ」。これに対して本質的には異質だが、深く長い

モデル2 人為的に作られた同質な人間関係とそのコミュニケーション (1-2 図)
始めコミュニケーション不良



(II型コンテキスト構造)

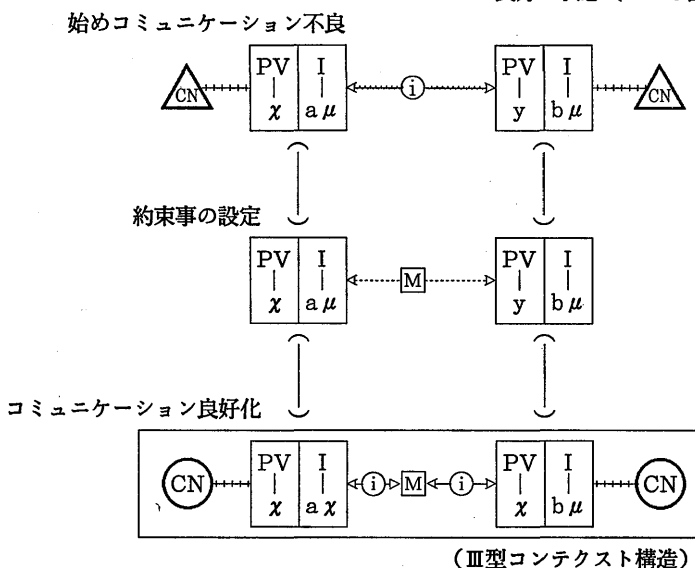
かかわり合いを経て、人為的に同質になった人間関係におけるコミュニケーションを次のモデル2と考える。

「本来異質でバラバラの人間が何らかの目的をもって集合し、深い人間的なかかわり合いを少なくともある一定期間以上に重ねた結果、次第に同質になった何らかの社会的集団が当てはまる」モデル2は、努力して創られた高コンテキスト型の関係である。

また、モデル2とは異なり「異質の人と異質社会に所属する人が、別の異質の人あるいは別の異質社会の人と、単に浅いか短い人と人とのかかわり合いしか持たずに混在するのであって、お互いに相手の影響を受けたりその基本体質を理解し合うことが十分できないために異質のまま存在する」なのは、モデル3である。

モデル3の場合は「僅かなメッセージを長い時間をかけて消化する場合はともかくも、多量のメッセージを迅速に処理しようとする場合には、PV との絡みから脱却することがどうしても必要」なことから、「(モデル2の場合の)コ

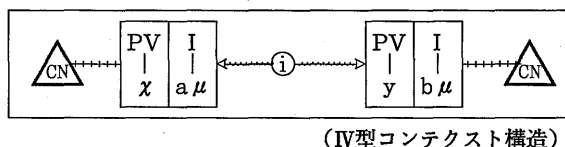
モデル3 本質的に異質な人間関係とそのコミュニケーション
——コミュニケーションの良好な状態(1—3図)



コミュニケーションの迅速化の鍵であったPVの同質化という人のなかに内在するものに執着することから逃れ、別に客観的な鍵、あるいは基盤を定める工夫が試みられなければならない」。その結果、約束事Mの創出である。それは「規範であり、規定、基準などである」と考えられている。

さて、モデル1から3までは「それぞれコミュニケーションがよく機能する集団であったが、必ずしもコミュニケーションが良好に機能しない人の関係や集団についても触れておかなければならない」ことから、平松は次のモデル4を作った。

モデル4 本質的に異質な人間関係とそのコミュニケーション
——コミュニケーションの不良な状態(1—4図)
コミュニケーション不良のまま



モデル4の状態は、平松によれば、本質的に異質な人同士が、あるいは別々の異質社会に所属する異質な人同士が、お互いに深く長いかわり合いなく、かといってモデル3に見るようにMを整備するといった努力工夫もなく、しかしある目的集団として存在するとき出現するのであるという⁴⁾。

平松は、「ホールの日米社会の比較対比結論は日本の企業社会は高コンテキストであり、アメリカのそれは低コンテキストであるという限定した表現に修正されるべきだ」と考えており、「日本企業の経営体質分析を行うには、基本的に大企業と中小企業に分けて論じるべき」としている。まず大企業から点検し、戦後日本の大企業は「そのほとんどが大企業であるにもかかわらず分課分掌規定によって運営され、個人職務規定が見られず、しかも高度な組織機能を果たしている。この分課分掌的行動は一種の集団主義の現れと見られるが、真に機能する集団行動をとるためには、メンバーのコンセンサスを獲ることが大切である」ことから、モデル2のような高コンテキスト構造を持つと判定する⁵⁾。

一方、「大企業の構成員は、経営層も一般層も含めもともと色々な背景を持つ程度異質な他人同士であるから、かくしたコンセンサスづくりを迅速に可能ならしめる体質をつくる為には平素から長く深い人間関係を通じて人為的の努力が不可欠である」。人為的に努力して作られた高コンテキスト構造こそモデル2にはかならない。「日本の大企業経営体質上重要なことは、この一般層、経営層のⅡ型（モデル2）がそれぞれ別個に分離した異質のⅡ型でなく、両者が同質のⅡ型である」。

中小企業については、「大部分は経営者がオーナーか、オーナーの同族であって、経営の同族支配色が強い」。また、「オーナーを中心とした家族中心の経営となるため、コンテキスト構造上はⅠ型（モデル1）が基本となる。かかる零細企業体内の従業員は、……いわば孤立的なバラバラな存在として雇用主と個別的に結ばれ、同族中心のⅠ型高コンテキスト構造組織とは別の、低コンテキスト的Ⅳ型（モデル4）構造の存在となる」^{9）}。

そのほか平松は、組織開発型企業とベンチャー・ビジネス型企業、大企業の子会社型企業について触れ、「（それらは）強いⅡ型のコンテキスト構造であるが、トップ経営者ないしはトップ経営グループあつての企業であり、その存在感は圧倒的であり、一般層も小さい組織であるだけにそれを強く受けとめ、こ

第2表 日本企業のコンテキスト構造体質

企業の種類	コンテキスト構造体質		
	経営層	一般層	全体 (モデル型表示)
大企業			
一般	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ
同族型	Ⅰ + Ⅱ	Ⅱ	(Ⅰ + Ⅱ) + Ⅱ
中小企業			
零細型	Ⅰ	Ⅰ	Ⅰ
一般オーナー型	Ⅰ	Ⅳ	Ⅰ + Ⅳ
組織開発型	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ + Ⅱ
ベンチャー・ビジネス型	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ + Ⅱ
大企業子会社型(一般型)	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ
〃 (天降り型)	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ + Ⅱ

の両者の距離が、経営層、一般層のⅡ型を異質のⅡ型同志として区分する。すなわち上下一体化したⅡ型でなく、Ⅱ+Ⅱ型の企業体質を形成する」とみている⁷⁾。

かくて平松は、コミュニケーションにおけるコンテキスト構造の基本モデルを「それぞれに独立的な異なる特性の存在で」ありながら、企業組織を上部経営層、下部一般層に二大別した上で、第二表のような結論を提示している⁸⁾。

注

- 1) 平松茂実「Context 構造から見た日本企業の経営体質とその変容：その2」（信州大学経済学論集第27号，1989）p. 48.
- 2) 前掲，平松茂実「Context 構造から見た日本企業の経営体質とその変容：その1」p. 71.
- 3) 同上，p. 79. この PV は、ホールのいう文化的コンテキストに近い文化的体質を指す。
- 4) 前掲，平松茂実「Context 構造から見た日本企業の経営体質とその変容：その1」pp. 80-82.
- 5) 前掲，平松茂実「Context 構造から見た日本企業の経営体質とその変容：その2」pp. 51-56.
- 6) 同上，p. 57.
- 7) 同上，p. 68.
- 8) 出所は，同上 p. 69.

5. 若干の検討と再構成

以上，文化人類学者ホールのコンテキスト概念を駆使して日本的経営を分析し，それを外国のそれとの比較に適用している諸議論を復習してきた。特に，平松がホールのコミュニケーション論に依拠して，日本企業の経営体質を振り分けた作業を観察してきた。最後に，平松のコミュニケーション・モデルが抱えた問題点に焦点を置き，若干の検討と再構成を行いたい。

さしあたり，モデル1は，家族のような自然発生的な共同体と理解し，モデル2は日本の企業を現すと，モデル3はアメリカの企業を指す，と理解する。かくして類型化された四つのモデルは，果たしてどれぐらいの説明力があるの

であろうか。

ホールがいう高いコンテキスト状況と低いコンテキスト状況は、文化がすべての組織や集団を含む社会全体を覆う前提となっている。違う状況は、違う社会という前提の下で対比されなければならない。ホールに従えば、実は、本質的に異質な人間関係といっても、その異質の程度について日・米にはじめから差ができています。同様に、同質な人間関係にも、同質の程度において日・米に差が存在していると考えなければならない。モデル2に現されている人間関係は、単一民族性の高い国家で培われたものであり、一種の集団主義的な人間関係と言える。

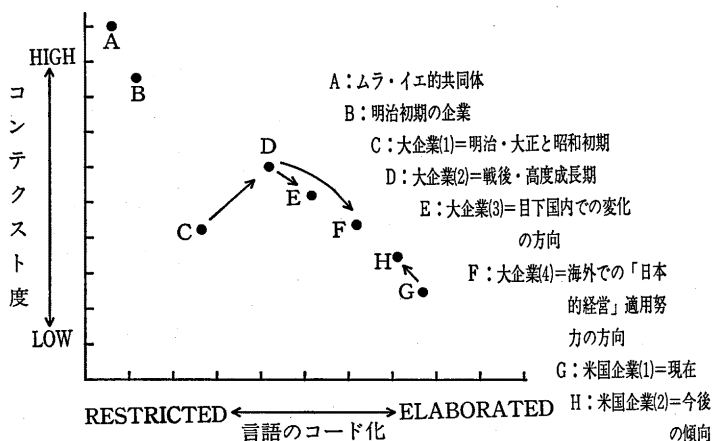
一方、モデル3に代表されたような人間関係は、多人種国家にある異質性を表すが、個人主義的な同質（性）は皆無ではない。元々異質と同質とは、コミュニケーション効率の比較においてのみ意義がある。コンテキスト状況が違う中で、コンテキスト付けとコード化は、常に企業組織のコミュニケーション戦略に並存していると理解しなければならない。

高コンテキストであれ、低コンテキストであれ、組織は常にコミュニケーションを必要としている。コミュニケーションの量がどれだけ必要かは、組織の規模と業務の質によって決まる。組織は、つねに変動的な環境に置かれているため、コンテキストの度合いを保つのが難しい。組織の構成員が共有すべき価値、意味、交わすべきメッセージ、情報は常に変化している。言い替えば、コンテキストはいつも部分的に解体していて、そのレベル（の高低）もゆっくりと変化している。その変化を意識的に加速したり、抑制したりすることは可能であるが、無限に高くすることはできない。

コード化は、もともと意識的行為の産出物である。環境が複雑になれば、その分だけコード化を拡充することで対応できる。しかし、コンテキスト度があまりにも低くなると、効率がわるくなり、仕事にはならない。一方、ある程度大きな組織、ある程度以上に複雑な業務の場合、コンテキスト度を高めるについての限度はきびしい。

とにかく、コミュニケーション効果を創り出すには、コンテキスト付けとコード化を共に開発・推進せざるを得ない。コミュニケーション効果を測量する

のができないが、それがコンテキスト付けとコード化の両方の積により観測・比較できる。このような考え方を簡潔に示すために、コンテキスト付けとコード化とのバランスについて、日本とアメリカの企業組織をそのコミュニケーションの質量の類型別にプロットしてみた。



A: 日本のムラ・イエ的運命共同体を表している。その体質の特徴は、コンテキストの度合いが非常に高い。コード化はなされるが、しきたりや申し合せといったようなものにとどまる。質量とも、コンテキスト付けがリードする。

B: 明治初期の企業体質を表している。当時、企業体そのものはほぼ以前の運命共同体意識によって支えられていた。企業はほとんど家業として継がれるものであった。オーナーと使用人、それぞれきびしく分別される。零細企業体質とはいえ、企業の啓蒙・発展時期だけに、以心伝心のみではやって行けない。コミュニケーションを増やしていく中、オーナーと使用人は、それぞれ決められたしきたりやルールに応じて、相応しい行動をしなければならない。

C: 明治・大正と昭和初期の大企業を表わす。企業のほとんどは明治維新後に現れたものである。以前より企業の人数が多くなり、コミュニケーションの需要が増えたのが基本的な特徴である。一方、経営層や管理層が生まれ、彼らは運命共同体的なつながり（高いコンテキスト）を維持し、効率よくコミュニ

ケーションを行う。しかし、良いコミュニケーション効率は、一般層まではカバーできない。全体を考えると、コミュニケーション効率が以前より高くなったものの、明文化した規則や規律といった約束事も増えてきた。

D：戦後・高度成長期の大企業の登場である。戦後民主主義の浸透や国家再建の時代、労使が協力・協調していく中、企業規模はさらに拡大する。サラリーマン経営者が生まれ、中流意識が普及する。コミュニケーションはもはや時代の要請となった。コミュニケーション効率を維持・増進するためコンテキスト付けとコード化とともに全開せざるを得なくなった。

E：目下国内の大企業が生じた変化をとらえている。高度成長が終わり、高学歴社会の出現、若者を中心にかつてのイエやムラの伝統思考を敬遠し、欧米志向がさらに強くなった。それは、企業に対する忠誠心を奪うものになる。能力主義による中途採用は、企業に高い離職率をもたらした。企業全体のコンテキスト度が低下していく中、コミュニケーション効率を維持するため、コード化をますます綿密にしなければならない。

F：海外での「日本的経営」適用努力の方向である。国際化が叫ばれる中、国内労働力不足とは遭いまって、企業はどんどん海外に出ていく。外国で現地人を採用する。文化が違う人々は集まり、一緒に働くことになる。この場合、国内で日本人同士だけで一緒に働くのに較べて、どうしてもコミュニケーションの効率が低い。そこでコンテキストの度合を高めるために、大きな努力が払われているが、文化の背景が違うから、限度がある。そこでどうしてもより多くコード化を頼りにする。コード化を強めざるをえない状況である。

G：現在の米国企業の状況である。多人種国家アメリカでは、一人一人は、むしろ詳しくコード化してほしい傾向がある。しかし、いつまでもコード化ばかりしては、コミュニケーション効率は上がらない。このような危機感から、今後の傾向としてHの点に示したように、徐々にコンテキスト付けの努力が払われていくだろうと思われる。

お わ り に

平松のコミュニケーション・モデルは、バーナードを援用して組織（の活動）全体を「コミュニケーション・システム」へ還元しようとするものである。このことはバーナード解釈としても、組織の概念規定自体としても誤っている。平松は、経営の一要素にすぎないコミュニケーションの効率の維持・増進の問題を、それだけで経営システムの構造と機能全体を規定するもののように過大評価している。バーナードはコミュニケーションを重視しているが、組織要素としてそのほかに共通目的と貢献意欲を挙げ、三者一体であることを強調している。

また、コンテキスト付けとコード化との関連をどう理解されているのか明らかでない。平松は、ホールのコンテキスト概念がまず何よりも社会全体について設定されていること、第二に、従ってまた社会の中の大小の組織や集団にも、個人対個人という二人だけの人間関係にも貫通しているという認識を持っていない。これは、ホールに対する根本的な誤解である。

膨大な日本的経営論を一冊の文化人類学の書物だけにたよって鮮やかに整理することは、もともと無理なことである。日本企業の経営体質を一言に言えば“集団主義”である。コンテキスト概念は、集団主義が実際に発見し、機能する様式を解明するのに有効な分析用具であり、それ以上のものではない。経営組織をコミュニケーション理論によってより普遍的に解明するには新たな模索が必要である。これについては、今後の課題とする。