【書　評】

狩俣正雄：『組織のコミュニケーション論』

——1992年，中央経済社——

磯　村　和　人

I

コミュニケーションは，人間の活動の多くと関係をもつ重要な活動である。バーナードは，公式組織の成立のための必要十分条件として，共通目的，貢献意欲とともにコミュニケーションを挙げている。組織の目的と目的の達成のために組織に貢献しようとする動機（意欲）の二つが結びついたとき，組織は動きだす。共通目的と貢献意欲の二つを結びつけ，組織成立の潜在状態を成立へ導く過程をコミュニケーションとしている。つまり，コミュニケーションは，組織にとって欠くことできない重要な過程である[1]。

また，情報化社会といわれる今日，情報の伝達という側面だけを考えても，コミュニケーションの重要性は，理解できるだろう。ラジオ，テレビ，新聞などのマス・メディアやコンピュータなどの情報処理機器の発達は，その重要性をますます強めている。コミュニケーションの問題が取り上げられるとき，しかしながら，伝達の迅速性，正確性，情報過負荷，冗長性，歪曲などの伝達の側面ばかりが強調されすぎる。というのも，伝達の効率は，組織の目的達成という有効性と直接結びつくからである。

しかし，コミュニケーションは情報の伝達という側面しかもたないわけではない。ある決められた情報を送り手から受け手に伝えるだけではなく，新しい意味を創造するという側面ももっている。本書は，組織における意味の生成発展過程をコミュニケーションの観点から分析するものである。

II

著者は，「人間は自己の人生を有意義にしようと努力し，人生の意味を求める意味の探求者であるという考え方に立っている。そして，組織はそのような人々から構成された意味のシステムであると考えている」と述べている。人間はコミュニケーションを通じて社会の意味や文化を作り出し，意味の世界を形成している。そして，社会的に形成された意味世界のなかでしかコミュニケーションを行なわないし，行なえない。だから，意味が，人々の考え方や行動様式を規定することになる。つまり，人間は，意味が与えられなければ，何も行動することができないのである。人間は自らが作り出した意味世界のなかでしか活動することができないが，一方でそのなかから新しい世界を創造している。著者は，このような立場から，意味を重視し，この意味がどのように創造され，客観化され，共有され，流通され，保持されるかをコミュニケーションの過程の分析を通じて論じている。

ところで，意味というのは，いったい何なのだろうか。意味を論じた学説は多く存在する。例

えば，指示する対象を表わすとする考え，人間の心のなかで抱くイメージとする考え，語の使用から生まれる人間の反応とするものなどである。著者は，そのなかで意味は差異の関係であるという記号論でのソシュールの立場をとっている。つまり，語には，意味するもの（signifiant）と意味されるもの（signifié）があるが，語それ自身では，何の意味も生まれず，語と語の対立関係や差異から意味が生まれる。意味は，実体ではなく，語の関係のなかから生じると考えるのである[2)]。

しかし，意味は，語と語の関係という水平的な次元に限定されず，文の次元，発語の次元と結びついている。語は文に，文は発話にそれぞれ規定される。文は，語のコンテクストを形成し，発話は，文のコンテクストを形成し，階層的な構造を作っている。意味の決定にコンテクストが重要な位置を占めることになる。こうした点は，ベイトソンによっても指摘されており，差異にはいろいろな差異があり，差異そのものが差異づけられ，分類され，差異の階層が形成されるとしている[3)]。

こうした考えから，組織においてどのように意味が創造され，共有されるかを論じている。独自性を有する個人が相互作用することで関係を結び，つまりはコミュニケーションを行なうことで，意味の多義性を除去し，個人的主観的な意味が客観化され，共有されていく。ここは，上で述べたことでいえば，水平的な次元に属する。コンテクストが階層構造を作っている次元は，個々人の関係性がこれまでの歴史的，社会的な経緯のなかでどのように形成されているかに依存している。関係が多義的であれば，生まれてくる意味も常に変動する。組織化，社会化が進むということは，多義的な人々の関係を限定し，安定化することで，そこから生まれる意味を客観化することである。コンテクストを安定させることで，意味の安定を作り出すのである。要するに，コミュニケーションとは，「送り手と受け手の相互主体的な多面的連続的相互作用の過程であり，メッセージを媒介として動態的連続的に進行する意味形成の過程である。それは，情報内容の側面だけでなく，関係性の側面も含む多面的特徴を有している」のである。

このように，コミュニケーションを捉えることで，組織化，構造化，組織のなかに個人が取り入れられる過程としての社会化の問題，意味の定着としての組織文化の問題，また組織の目的に関わる有効性とコミュニケーションの問題などの広範な問題が論じられていく。

III

本書は，コミュニケーションという組織に必要不可欠の活動をコミュニケーションそれ自身の特質を考えることから論じている。本書の重要な問題提起としては，次の二点をあげることができるだろう。組織における意味の問題を取り上げていること，コミュニケーションの伝達の側面ばかりでなく，関係性の側面に注目したことである。伝達という側面は，技術的な問題であるから，組織において問題になるのは，結局その効率性の問題に限定されてしまう。関係性を含めて論じることで，コンテクストの重要性を指摘し，コンテクストが変化することが，組織自体を変えるという組織のダイナミックな過程を扱うことができる。そして，その前提は，人間は意味を常に探求する存在であり，また，組織を社会的に構成され，組織成員に共有された意味システムと捉えるところにある。

そして，著者の中心とする前提がもう一つある。それは，個人が他の誰とも異なる独自性をもち，個人ごとに異なる意味や価値をもつとするところである。この立場から，古いコンテク

ストから新しいコンテクストへと変動していく場合の主たる動因を個人にみることになる。コンテクストが安定し，意味が客観化されるということは，新しい意味が生まれないようにすることである。しかし，一方で環境の変化に柔軟に適応するために，コンテクストを変化させなければならない。この安定性と柔軟性という相容れない均衡を組織は達成しなければならない。環境の変化のなかで，人間は変化，対比，驚きを経験し，状況の見方などを変化させ，またコミュニケーションを通じて関係性を変え，新しいコンテクストを形成する契機を常に生み出す。そもそも，コミュニケーションを通じての関係性の安定からしてそれほど容易に達成できるものではない。コミュニケーションそれ自体にも，新しい状況に対応できる要因を含んでいると考えるのである。

IV

著者は，新しい意味の源泉を独自性を有する個人にみている。評者は，これに対して，新しい意味の源泉を個々人の関係性の不安定さにあると考えている。つまり，個々人の関係は，決して定まることはなく，常に状況の一回性のなかで新しい意味を生成させている[4]。もちろん，関係性を安定させ，コンテクストを安定させることで意味が客観化されなければ，意味の流通は可能にならない。しかし，一度として完全に同一の状況が再現されることなどありえない以上，関係性の安定は，状況の一回性を反映された形で実現されていると考えることはできない。つまり，関係性の安定のなかで，客観化された意味と現実はずれている。だからといって，あるがままの現実があるというわけではない。コンテクストは，常に現実と遊離し，現実が別の形に置き換えられたものと考えられる。むしろ，常に安定しない世界を安定しているかのように見せることが，また現実とよく似た世界を構築することが意味の世界なのではないだろうか[5]。意味それ自身の特性もまた十分検討されるべきであろう。

注

1) Banard, C.I., The Functions of the Executive, 1938.（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.）第7章の「公式組織の理論」を参照。
2) ソシュールの20世紀の思想への影響は大きく，とくにレヴィ＝ストロースらの構造主義への影響は顕著である。また，経済学においても，貨幣論や価値形態論で，これらの影響から，価値の源泉を商品それ自体にみるのではなく，商品と商品との差異から価値が生まれ，その関係を貨幣が表現していると考え，マルクスを読み直す論者もいる。例えば，柄谷行人『マルクスその可能性の中心』 講談社，1978. あるいは岩井克人「貨幣論」（『批評空間』第1号から連載中）
3) Bateson, G., Mind and Nature: A Necessary Unity, 1979.（佐藤良明訳『精神と自然』 思索社，1982. のIV「精神を定義する」でコンテクストのなかの行動とコンテクストを相手にわからせる行動を区別し，後者をメタ・コミュニケーションと呼んでいる。
4) 評者は，修士論文「組織管理と認識」（1989年提出）でこの問題を論じたことがある。
5) 拙稿「組織と文化」（『組織と意味』 文眞堂，近刊予定，に所収）で，現実と意味の世界のずれや歪みが生まれるメカニズムを分析したことがある。また，現実的なもの，想像的なもの，象徴的なものの関係を論じているラカンも重要である。現実的なものは，そのまま観念されるわけではなく，現実から距離がとられ，それぞれの事物や事象の関係が，いかなるものであれ，気づかれたとき，想像的なものが捉えられ，象徴的なものとして表現の機会が可能になると考えている。Lacan, J., Les Écrits Techniques de Freud: Le Séminaire de Jacques Lacan, Livre I 1975.（小出浩之・小川豊昭・小川周二・笠原嘉訳『フロイトの技法論』 上・下，岩波書店，1991年。を参照。