

事例による組織ディスコース研究をめぐる一考察

—フーコー的視点からの再検討—

杵淵 友子

1 はじめに

ディスコース研究を方法論的な軸とする経営組織研究がヨーロッパやオセアニアで主流になりつつある（清宮徹，2009，p.4）。言語活動による組織介入についてはナラティブやストーリーテリングなどがすでに紹介されているが、フーコー的なディスコース研究を包含した組織ディスコース研究は、日本においてまだ十分な紹介がない。前者と後者はどのように違うのか。また、社はや行動指針などによる成員の行動変容の誘発などはつとに実践されてきているが、それらとはまたどう異なるのか。言説というタームには言語論以上の新規の負荷がかかっているのか、あるいはかかっていないのか。本稿は、組織変容、組織開発（以下 OD）、リーダーシップなどの分野において効果の期待がもたれるこの組織ディスコースについて、事例をもってその理解を少しでも明確にするためのささやかな試みである。

ここに新しい OD と、経営管理研究分野としてはまだなじみの薄い組織ディスコースとがその前提において共通するものがあるという指摘をした研究がある（Marshak, R. J. and Grant, D., 2008）。そこでは両者の前提を確認することで組織ディスコース論の明確化も試みられている。そして組織ディスコースを使った介入をした組織変容、OD の成功事例を挙げて、組織ディスコースをもっと積極的自覚的に OD に取り入れることを主張している。本稿ではこの研究に依拠しつつ組織ディスコースの何たるかを理解することにした。

加えて、組織変容を目的とした事例ではない、すなわち企業の新技術開発に関する判断の結果により市場競争力に明暗がでた事例研究を掲げる（高永才，2006）。市場にミートした新技術の開発・転換のタイミングの遅速は競争優位への大きな要素ではあるが、それだけでは市場での成功は保証されない。それを実証的に論証したのが高永才のこの論文である。同論文では蓄積技術の質、厚さ（企業の歴史）が企業内関係者の「認識枠組み」を決定するというインプリケーションを導き出し、成否の差は「認識枠組み」の切り替えの差から生じたと解釈している。本稿ではそれを紹介してディスコース介入の併用の必要性を示唆する材料としたい。

ディスカッションでは、ディスコース（フランス語読みすれば、ディスクール）とその名前が結びつけられているフーコー（Foucault, M.）に立ち返り、組織ディスコースについて改めて考察した。

2 組織ディスコース論

20世紀中葉から始まったODの理論前提は1980年代以降、構造主義、ポストモダン、ニュー・サイエンスの潮流を受けて当初のそれからは大きな変貌を遂げるに至った（Marshak, R. J. and Grant, D., 200, p. S7）。とくに「現実」の認識について大きな開きが認められる。一言でいうと、1980年代以降は、「現実」が社会構成的、多元的になったのである。複数の「現実」があるということは、「現実」に優勢・劣勢の違いが生まれるということでもあり、そこに権力の介在が看取されるようになったのである。

当然ながら、それらを包含した新しい前提の上に生み出されたOD実践も誕生した。そのなかに組織ディスコースを使ったODすなわち組織変容が含まれるようになったのである。それについてはのちに事例として取り上げるつもりである。

本稿ではまずマーシャクラを参考に新旧ODの差異を、実践の特徴の違いとして簡単にまとめてみた（同, p.S10）：

〈旧〉		〈新〉
単発的	→	継続的
行動変容	→	マインドセット変容
客観的データを重視	→	交渉的合意（権力関係、政治的過程）に注目。

参考までにマーシャクラがまとめた新旧ODの比較表をここに掲げておく（表1）。

表1 新旧ODの比較（同, P.S 8）

古典的 OD（1950年代以降）	新しい OD（1980年代以降）
古典科学、近代的な思考と哲学が基礎	ニュー・サイエンス、ポストモダンの思考と哲学が基礎
真理は先験的で発見可能；単一の客観的現実がある	真理は主観的で状況から創発；複数の社会的に構成される現実がある
現実論理的かつ分析的過程を経て発見可能	現実論社会的に交渉されるが、権力と政治過程がからむことがある
客観的問題解決方法を用いた妥当なデータの収集と応用で変容に導く	ときに陰・陽の交渉を通じた新しいマインドセットあるいは社会的合意で変容に導く
変容は一話的で創造、計画、管理が可能	変容は継続的で自己組織化可能
振る舞いと行動の変容に力点	マインドセットと思考の変容に力点

さて組織ディスコースであるが、「組織ディスコース」というタームについてマーシャクらは他の研究者(Alvesson and Karreman, 2000)の研究に依拠してつぎのように述べている(同, P.S11):それは組織における, 言語とディスコース媒介的経験のもつ役割に中心的焦点を当てている一連の分野を基礎にした見解である。さらに別の研究から(Chalaby, 1996), 「そのような事例にあるディスコースは一般的に, ひとまとまりの相互関係的『テキスト』を構成すると捉えられている。これらのテキストはディスコースの分析単位と見なされる」。具体的には, 会話や対話あるいはナラティブ, 物語であるが, それらは発話の形式をとったり, 書面形式であったり, さらにほもっと抽象的な形式をとることもある(Marshak, R. J. and Grant, D., 2008), p.S11)。組織ディスコース分析ではそのようなテキストの生産, 伝播, 消費に焦点を当てる。そして組織ディスコース研究のアプローチは2つの志向性をもつ(同, PP. S11-S12)。

1つめは, 社会構成主義的志向性である。マーシャクらによると「現実」あるいは「真実」あるいは「物事のありよう」は, 少なくとも一部は社会的構成物であり, それが創造され伝達され強化されるのは, 理論, 物語, ナラティブ, 神話, 等々といった形式のディスコースを通じてである。これが翻って組織文化, 構造, 過程を強化あるいは設定するのである。

2つめは, 批判的見解の志向性である。抗争し合う組織成員や集団は自分たちに有利な世界観を促進するようなディスコースを創出し, 是認するよう闘っている。なぜ, ある特定のナラティブや物語が優勢なのか, それはそれらが権力と権威の座にある者たちによって是認されたからである。しかしその抗争は継続的であるため, 優勢ディスコースは不安定とならざるをえない。ここに権力関係のもつ抑圧構造と同時に解放の可能性が見いだせるのである。

その組織ディスコース研究の分類の試みを次節で紹介する。

3 組織ディスコース研究の分類

ここに, 組織研究にディスコース分析を取り入れた研究のたまかな変遷とマッピングを試みた研究がある(Grant, D. and Iedema, R., 2005)。それをまとめたのが以下で(Grant, D., 2009), 組織ディスコース研究は組織理解を巡って以下のように発展してきた:

1960年以前

組織を生物学的システムと理解する。言語やコミュニケーションのもつ役割への関心はほとんどない

1960年代から1970年代

組織文化の視点から, 成員の言語やコミュニケーションのもつ役割に注目が集まる

1980年代後半

組織研究に対するポスト構造主義からの批判あり。組織現象を状況依存的，不確定的，不安定的と見るようになる

また，グラントは現在の組織ディスコース研究の特徴を3点にまとめた（同，p.3）。

- ・ 語りや文書の実践におけるテキストおよび視覚的表象／文化的人工物の分析
- ・ 組織状況における言語の社会構成主義的效果に注目
- ・ 組織成員の振る舞いや態度，意味交渉／権力不均衡／歴史的社会的文脈に関する問題に対する生産的洞察の提供

グラントらは組織ディスコース研究分野をアプローチの焦点別に5つの次元に分類した。それにより，それぞれの次元は2極の連続体であるが，組織ディスコース研究の多くが複数の次元にまたがっていることが明らかになるという。以下，次元ごとの説明をする。

①理論的アプローチ vs. 実証的アプローチ

理論的アプローチ：社会的組織と表象の哲学に重きを置いたアプローチで，ディスコースは抽象的説明概念として扱われる。

実証的アプローチ：ディスコースを実証的に分析可能な現象として扱う。エスノグラフィックなトランスクリプト・データを重視。記録文書，通信文書を特定ディスコースの実証的証拠として採用する。会議における発言／ストーリーテリングなどの実行現場を組織ディスコースの合法的源泉とみなす。

②単一モード・アプローチ vs. 複数モード・アプローチ

単一モード・アプローチ：言語に注目。言語学的現象（語り／会話／対話）としてのディスコース。

複数モード・アプローチ：多様な非言語学的意味生成デバイスを含む。人工物やシンボリック・デバイスの同定と研究。組織の内外における複数モードによる実践の実証研究としてアクター・ネットワーク理論に注目。

③パターン・アプローチ vs. ノンパターン・アプローチ

パターン・アプローチ：ディスコース実践における規則の発見。伝統的な社会言語学／会話分析／語用論等に見られるパターン・ディスコースに注目。3つの分析関心レベル — ミクロ／メソ／マクロ — がある。これらは主流の組織論においては個人／集団／組織の単位に相当する。

ノンパターン・アプローチ：独話（一方的）に対して対話（双方的）に重き。特異ディスコース／周辺ディスコースを扱う。組織とは何で、何をするものかについての新しい見方を提供。実践の特定と奨励をして、組織アクターが新しい可能性／関係／アイデンティティ／意味を探求できるようにする。

④ 認識論的アプローチ vs. 実践的アプローチ

認識論的アプローチ：認識はディスコース以前にあり、認識が根本にあって、ディスコースはその不完全かつ近似の言明となる。組織変容／組織内情緒／キャリア／アイデンティティといった問題に対する社会的認識論的アプローチ。組織ディスコースの精神分析的研究を含む。

実践的アプローチ：まずディスコースを、社会的実践を介して構成されていると見る必要がある。われわれがすること、およびわれわれが経る社会的相互作用がディスコースを形成し、われわれは社会的現実を構築するためにそれを使う。アクター・ネットワーク理論分野に属する。

⑤ 批判的アプローチ vs. 実用主義的アプローチ

批判的アプローチ：権力と支配といった組織枠組みに対する論評。権力関係／関連知識／アイデンティティが組織づくり過程と組織成員の行動にどのように影響を及ぼすかを論証する。「批判学派管理論研究」と同調。無視されている者のためのスペースを作る、そして組織の囲い込みを定義し、抑圧し、強要する支配的ディスコースを解体する。

実用主義的アプローチ：ディスコースが業績の向上、管理効果の改善、従業員への忠誠心増進に対して合法的に使えることを示唆。組織変容の構想と介入に関する様々な形式のディスコース分析を用いる。

以上を一覧にまとめると表2になる (Grant, D. and Iedema, R., 2005, p.43)。

①	理論／哲学 (組織の抽象的原則)	実証的データ (組織の実証的側面)
②	単一モードディスコース (ディスコース＝言語)	複数モードディスコース (ディスコース＝記号)
③	「こうである」 (パターン分析)	「ああかも、こうかもしれない」 (周辺の意味)
④	認識 (ディスコースが認識を現れる)	実践 (ディスコースが言動方法に現れる)
⑤	批判と解散 (権力批判としてのディスコース)	実用主義的介入 (強制的様式としてのディスコース)

今後の組織ディスコース研究に関するグラントの提言は (Grant, D., 2009, p.8), 現実の批判的観察, ディスコース研究を対象ではなくヴィークルと見る研究, 組織ディスコースの認識論的側面の研究, 「ハイブリッド」アプローチの採用である。そして, もしこれらの提言が実現されれば, 組織研究がより深まるであろうこと, そして組織のステークホルダー同士の倫理的・道徳的側面と現実的側面とのジレンマの理解と解決に資するであろう, としている。

3 ディスコース的介入の事例

ところで組織ディスコースは組織存続のための組織変容あるいはODに関連して生まれた研究である。冒頭でも述べたが, 新しいODは組織ディスコースと共通の前提が認められるということであった。すなわちODの前提は黎明期のそれとは時代とともに違いが出てきているため, 現在見られるODの前提はすでに別物になっている。それがまさに後発の組織ディスコース研究の前提と重なるというのである (同, p.S12)。主な共通点は以下のとおりである。

- ・ポストモダン等の新思潮の影響を受けている
- ・コミュニケーションの組織過程, 振る舞い, 変容への影響に関心がある
- ・多元的社会構成的現実の存在を認める
- ・権力構造, 抑圧, 解放に注目する

ということで, いよいよ組織ディスコースを使った組織変容であるが, ここでは「変容を創出する方法としてのディスコース」(同, p. S15) のなかから3事例を紹介する。

①公的会話 (public conversations) プロジェクト

これはアメリカの中絶議論を巡る対立を解消あるいは緩和させるプロジェクトで, 会話というディスコース的介入が使われた事例である。すなわち会話のもつ変容可能能力をもって集団同士の態度と振る舞いに変化を起こそうというものである。まず対立する集団同士が一定期間集められた。最初の会合では参加者は中絶に関する問題の議論は許されなかった。そのあとの会合の会話では, どのように, そしてなぜこの問題に関わり始めたかについてののみが許された。すなわち相手側を説得したり, 論争したりすることは許されなかったが, 自らの見解を形成するに至った出来事や経験についてのストーリーを話すことは許されたのであった。その結果, 相手の見解について理解が進み, それらに対して過剰に反応したり, けなしたりしなくなった。

② アプリシエイティヴ・インクワイアリィ

これは OD の実践方法の一つであるが、対話の枠づけが肝要である。すなわち焦点を当てるトピックと質問を慎重に選択することが必要となる。その目的は対話を確実に建設的過程に置いて、参加者が肯定するストーリーを物語ることを奨励するためである。あるホテルの事例であるが、その従業員たちは1つ星施設から4つ星施設への改善というタスクが課せられていた。施設そのものは4つ星にまでアップグレードできたが、ホテルのサービス文化は依然として低いままであった。そこでアプリシエイティヴ・インクワイアリィが導入され、まず従業員たちは別の4つ星ホテルに連れて行かれた。先方の従業員たちに、仕事でどんなときに活気づけられたから、熱中したか、満足を味わったかを訊いたのであった。その後、当のホテルの従業員同士で面談し合っ、そのような肯定的瞬間を見つけようとした。その結果ホテルの肯定的将来への目標を導き出すことができ、行動計画に結実したのであった。そして4年後にはサービスでも4つ星の評価を得たのであった。

③ 対話スクリプト作り

これはディスコースを基礎にしたマインドセットを変容させる介入方法である。対話スクリプト作りに求められるのは、集団あるいはチームが決定的出来事を選択し、それをスプリングボードとして仮のナラティヴ(すなわちスクリプト)を、集団的相互作用の過程を介して作ることである。強調点はディスコースやナラティヴのダイナミクスに置かれている。それによって管理者や専門家が新たな深い洞察と理解を得るための共通関心分野を熟考出来るようにするのである。ある大学のファカルティにこのアプローチが適用された。そこでは当初、学部長の交替と、その新リーダーの下での職場文化の変容という合意は取り付けられそうもなかった。しかしその集団は、この問題の戯曲のスクリプトを作ることで仮の現実の創出に成功し、問題になっている出来事から自分たちを切り離すことができた。彼らは聴衆の立場に立つことすら求められた。このことから彼らは異なる観点から物事を見ることができるようになり、自分たちの役のみならず、他の役者すなわち問題のリーダーに対しても自らのことのように敏感になってきたのだった。その結果、彼らは新しいリーダーと、はるかに効率的に働けるようになったのである。

以上、中絶を巡る対立集団同士の対話成立、ホテルの従業員の意識改革、大学の学部における新リーダーの職場文化改善といった意図のもとに実施された組織ディスコース介入例を取り上げた。それぞれに公的会話プロジェクト、アプリシエイティヴ・インクワイアリィ、対話スクリプト作りといった介入ツールが採用されているが、どの事例にも新しいODの特徴のひとつとして挙げられている(表1参照)、マインドセットのシフトがあったことが認められる。これらはいわばマインドセットの変容を目的として行われた組織ディスコース介入であったと言えるが、次節

で紹介するのは間接的にマインドセットの変容の重要性を証明した事例である。

4 新技術採択に関する対照的企業の事例

組織存続のためには組織はつねに環境に適応していかないとならない。すなわち組織はつねに変容を強いられているのだが、変容には様々な方法がある。企業組織の場合、構造改革、制度変更、新規戦略、リーダーシップ刷新、等々があるが、新技術採用もそのひとつである。しかし新技術への転換は純粋に物理的問題だけでは済まないという、高永才の使用するタームで言うところの「認識枠組み」(本稿ではマインドセットと同じく深層過程のもつ力として解釈する)の作用を論じた研究をここに示す。

それは、温度補償型水素発振器 (Temperature Compensated Crystal Oscillator, 以下 TCXO) 市場における既存企業と新規参入企業の、新技術採用を巡る対応の差が市場での勝者敗者の分岐を生んだ事例である。TCXO 市場は、1998年まで、日本電波工業、東洋通信機 (現・エプソントヨコム)、東京電波、キンセキ、大真空が水晶デバイス専門企業として中心にあった。1994年、同市場に京セラは最後発企業として参入した。しかし携帯電話の普及など、その後の市場環境の変化に伴い、TCXO の小型化が急務となった。それに対応した開発過程において、既存の専門企業群は長年蓄積してきた技術知識から離れることができず、2002年以降は逆に、技術限界への理解が乏しいゆえに発想の転換に成功したニューカマーである京セラに、市場シェア競争において首位の奪われたのであった。敗北の原因は技術転換の遅れであったが、それは表層的な事象であると高永才は解釈する。このような企業の深層過程に蓄積された経営資源は「短期的な効率性・有効性を組織にもたらす一方で、技術転換のように外部環境が大きく変動する際の抵抗を長期的に阻害する要因となる」(高永才, 2006, p.64) ことはすでに先行研究で指摘されていたが、高永才の主張は、「認識枠組み」は技術転換のタイミングそのものの遅速のみならず、転換後も「慣性」として働き、転換を阻害し続けるという点である。別言すると、「認識枠組み」の変換はそれだけ困難を伴うということだが、その点が先行研究では見逃されてきたというのである。ただし、「認識枠組み」は阻害要因になると同時に促進要因にもなりうる二面性をもつことは忘れてならないだろう。

ところで、ここでは事例の性質上、組織ディスコースは出ていないが、それと同等の働きをすると目されているのが技術知識である。実は『言説の秩序』以後、フォーコーは、『ディスコース』という用語をあまり使わなくなり、『サヴォワール (知)』という用語を用いる」(桜井哲夫, 1996, p. 216) ようになってきている。ここで言う技術知識が組織ディスコースのように権力を行使するというと奇異に響くかもしれないが、それはある特定の技術が特権的に他を圧倒するという意

味である。

この事例が明らかにしたのは、技術転換を図るときには併せて組織ディスコース介入も検討してみる必要性であった。

5 ディスカッション

第3節では3つ、第4節では1つの事例を、組織ディスコースの理解を深めようと確認した。確かにこれらの事例研究が5次元分類に照らすと複数次元にまたがっていることがわかる。しかし、新しいODと共通する特徴のうち、権力構造の介在を直接的に印象づける事例はなかったように見える。これらをわざわざ組織ディスコース介入という新興タームで呼ぶ必要性は強く感じられない。しかし現実がひとつではなく、社会的に構成されるものなら、交渉の結果、それぞれの現実が優劣がつくはずである。別言すると、ディスコースが現実を形成するとき、どの現実が勢力をもつかは権力関係で決まるので、そこに権力構造が透けて見えるということになる。その権力の効果の決定要因についてハーディとフィリップスは、つぎの4つを挙げる (Marshak, R. J. and Grant, D., 2008, p. S15)。

- (i) 公式権力 (階層的公式地位の占有)
- (ii) 決定的資源 (報償/制裁/専門能力/権限構造の上層部との接近/資金統制力
などをディスコース普及に使える能力)
- (iii) ネットワーク力 (人脈や他集団との関係構築力)
- (iv) ディスコースの合法性 (ディスコースが他者によって受容される)。

とは言っても、組織変容における権力の介在は本来的に不可視であるため事例として確認しようとしても限界があることは否めない。組織内事象において、理論どおり、計画どおり、あるいは思惑どおりにことが展開しないときには、というかそれが組織事象の常態だろうが、権力作用を認識したり推測したりする、そういうことなのだろうか。

ここで「フーコー後」のわれわれとしては、近代の権力は不可視であることを思い出そう。フーコーは前近代システムの時代 (17~18世紀頃) と近代システムの時代 (フランス革命以降) とを対比して刑罰の実態を分析しながら近代の権力を考察した。それによれば、近代的権力は、顕在化、集中化、可視化していた前近代のそれとは逆に、内面化、遍在化、不可視化しているところに特徴があると言える。となると、むしろ事態が美辞麗句で説明されて進行しているときこそ、目をこらして見ないと見えてこないのが近代のマイクロ権力である。マイクロの権力は遍在し、支配者の側にも被支配者の側にも例外なく効果を及ぼす。したがって組織ディスコースを手段 (means) (Mumby, D. K. and Clair, R. P., 1997, p. 181)) としてのみ捉えようとすれば、それはディ

スコースのもつ力の一部しか見ていないと言える。マーシャクらは、「中立」のコンサルタントが「対等」の成員に合意過程を促進するという前提の変容方法では、基底にある権力ダイナミクスを「読み損ねる」だけだと指摘する。さらに、組織ディスコースのもつ権力性を認識して様々な権力と説得の形式を駆使して交渉し、合意にもっていく必要を説く (Marshak, R. J. and Grant, D., 2008, P. S17)。すなわちマーシャクらは組織ディスコースの力を、professional discourse として仕事上もっと積極的に活用することを主張するが (Marshak, R. J. and Grant, D., 2008, P.S17), 組織ディスコースと権力が相互構成的であるなら (Hardy C. and N. Phillips, 2004, p.299), 組織ディスコースはそれほどわれわれの外部にはないはずである。というのも、フーコーの権力論からすれば、権力は知識に裏付けされて相互監視のまなざしと化してすでに個人に内面化している。そのまなざしは本人にも向けられ、自ら服従する主体となるのである。すなわち組織ディスコースはまなざしの働きをもち、権力を使っているつもりが、使われているのが近代人の姿である。しかし、諸事例に見られる権力構造は相変わらず上下非対称の権力関係だけである。新しい OD が近代の先のポストモダンの波をかぶっているからと、権力について現実の多元化に関わる部分だけを限定的に捉えた結果ではないだろうか。

それともうひとつ、新しい OD は「継続的」であるはずであったが、マーシャクらが紹介した事例は始まりと終わりのある「一時的」それであった。これはどういうことか。われわれのもつ近代的思考の「認識枠組み」からの転換は困難を伴うという別の事例ということなのだろうか。

6 おわりに

さて本稿の目的は達せられたのだろうか。組織ディスコース研究の理解を深めることに、一定の接近はできたのではないだろうか。しかし新たな困難も浮かんできた。ディスコースのもつ、道具でありながら、使い手が道具にからめとれるという回帰性である。これは、対ことば、対組織、対制度、等々が同様に抱える問題である。現代の多くの人が感じている「生きにくさ」は、フーコーが明らかにした、遍在、内在、不可視の権力の網目のせいだとしたら、逃れる方法は、逆説的に「認識枠組み」にしか求められないのかも知れない。すなわち、そうした近代的権力を認識を改めてもった上で物事に対処していくという方法である。

【参考文献】

- (1) Chalaby, J. K. (1996) 'Beyond the prison-house of language: discourse as a sociological concept' *British Journal of Sociology* 47 (4) pp.684-698
- (2) Foucault, M. (1969) *L'archéologie du Savoir* (中村雄二郎訳 『知の考古学』 河出書房新社 1981年)
- (3) Foucault, M. (1975) *Surveiller et Punir Naissance de la Prison* (田村俣訳 『監獄の誕生』

監視と処罰』新潮社,1977年)

- (4) Grant, D. (2009) *Organizational Discourse Studies: Approaches and Debates* JAIOP 国際交流部会での英文配布資料
- (5) Grant, D. and Iedema, R. (2005) *Discourse analysis and the study of organizations* Text 25 (1) pp.37-66
- (6) Hardy C. and N. Phillips (2004) 'Discourse and Power' In Grant, D., Hardy, C. and Putnam, L. (eds), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* London: Sage
- (7) 清宮徹 (2009) JAIOP 産業・組織心理学会ニュース第45号 国際交流部会活動報告
- (8) Marshak, R. J. and Grant, D. (2008) *Organizational Discourse and New Organization Development Practices* *British Journal of Management* Vol.19 ppS 7-S19
- (9) Mumby, D. K. and Clair, R. P. (1997) 'Organizational discourse' In Van Dijk (ed.) *Discourse as Social Interaction* London: Sage
- (10) 桜井哲夫 (1996) 『現代思想の冒険者たち (26) フーコー 知と権力』 講談社
- (11) 高永才 (2006) 「技術知識蓄積のジレンマ — 温度補償型水晶発振器市場の製品開発過程における分析」『組織科学』 Vol.40 No.2 pp62-73