

# 組織統治論の構想

—企業文化論と統治性の交差点から考える—

伊藤 博之

## I はじめに

本稿は、「善い経営」のための統治の理論となる組織統治論<sup>1)</sup>を提唱する。筆者の研究プロジェクト(伊藤, 2009, 2011, 2012)の一環として位置づけられる。ここで「善い」とは、アリストテレス<sup>2)</sup>が「内的善」としたもので、卓越性と関連する。それはいかなる外的・客観的指標でも測定できない「よさ」を意味する。一方、「よい」というひらがなには「良い」という漢字も対応する。「良い」はアリストテレスのいう「外的善」に対応する。それは外的・客観的指標で「良さ」の度合いを測定できる「よさ」である。ひらがなの「よい」は、「良い」と「善い」を区別しないときに用いることができる。組織統治論を展開するためには、このように「よい」と「善い」と「良い」を使い分けることが必要になる<sup>3)</sup>(伊藤, 2012)。

以上の「よい」の区別は一般的に意識して使分けられることはほとんどない。そのような

状況において、一般的に「よい経営」について考察する場合に現在ヘゲモニー<sup>4)</sup>を確立している学問領域は企業統治論である。しかし現在の企業統治論には、筆者が「善い経営」について考えるうえで参考にできるものはほとんど見当たらない。なぜならその領域では、主として法律と経済学の文脈にある限られた言説によって思考の枠組みが設定されてしまっているからである<sup>5)</sup>。その枠組みの中では「良い経営」について考えることはできる。しかしその「良さ」は当該言説の中で定義され、測られる「良さ」である。典型的には株価や売上高、成長性などの広義の業績に関連した指標が企業統治の成功の判断基準とされる。それに対して、本稿の結論を先取りすれば、組織統治論では、「善い経営」のために組織の卓越性の追求が問題になる。また、組織の歴史(伝統)の意義やそこに参加する諸個人の働き甲斐や倫理感なども組織統治論が考察する問題領域となる。

本稿は、そのような組織統治論のあるべき姿を構想するために、次のように議論を展開する。

- 
- 1) 組織統治という用語は現在のところ学術用語として使用されていない。一般的には、組織統治は企業が法令順守や社会的規範に従うことを担保する組織内部の管理体制を意味し、企業統治やCSRと関連のある言葉として用いられている。本稿で組織統治という用語はこのような用法と異なり、企業統治論における基礎理論となる論考を意味している。
  - 2) ここでのアリストテレスの内的善と外的善の議論は、アリストテレス/朴一功訳(2002)『ニコマコス倫理学』京都大学学術出版会による。なお、これ以降の本稿のアリストテレスへの言及もすべて同著による。
  - 3) 本稿においてもこの3つの表現は明確に意識して使い分けている。それに注意を喚起するために、この区分に関する表現には括弧をつけている。
  - 4) ある領域でどの言説がその問題を語る資格があるのかは客観的に決定されるのではなく、その言説が他の言説や出来事の連結から生まれる影響力のネットワークにおいてヘゲモニーを確立することによって考えられる(Laclau and Mouffe, 2001)。
  - 5) これ以外にもステークホルダー・アプローチやスチュワードシップ理論などの組織論からのアプローチもある(Clark, 2004)。しかしこれらはいずれも理論的に未発達で企業統治論への影響も少ない。それゆえ、ここでは議論の俎上にはあげない。

第2節「問題設定」では、現在の企業統治論の問題点を指摘することと、Foucaultの統治性に関する思考を概観し、企業統治論とFoucaultの統治概念の違いを明確にすることを主たる課題とする。第3節「統治のテクノロジーとしての企業文化論」では、主に1980年代に展開された機能的な企業文化論と、それに対する批判的分析を吟味する。この節では、企業文化論の統治性を明らかにすることがとりわけ重要な課題となる。第4節「ディスカッション」では、企業文化論の統治性の限界を乗り越えるため、Foucaultの統治性の思考に立ち返り、それをMacIntyre (1984)の「善き生」に関する道徳哲学の議論と結びつけて考察することを主たる課題とする。また、組織統治論の概要を具体的に示すために、ごく簡単な事例分析も追記される。「結語」では、本稿の意義を整理するとともに、残された課題を提示する。

## II 問題設定

この節では、まず現在の企業統治論が法律的及び経済的な問題設定に主に規定されていることを簡単に確認したうえで、統治に関して「善」という論点を提起する政治哲学的な企業統治論の必要性を主張する。次いで、企業統治論の政治哲学的問題設定の原点となる統治の捉え方として、Foucaultの統治性の思考を簡単に紹介する。最後に、主流派の経営学<sup>6)</sup>において、企業統治の政治哲学的問題設定の起源となったかもしれない「経営権の正当性」の問題が「隠

蔽」される経緯を、「マネジリアリズム」の浸透と関連づけて概説する<sup>7)</sup>。

### 1. 企業統治論の見取り図

Gomez and Korine (2008)によれば、企業統治には法律的、経済学的、政治哲学的という3種類の問題設定が可能である。しかし通常、企業統治論で明示的に議論されるのは最初の2つの問題設定に限られるとされる。

企業統治の法律的な問題設定では、会社法の枠組や過去の判例に照らして、「株主の権利は何か」、「経営者の受託責任は何か」、「株式会社の主権者は誰か」などを論じる。経済学的な問題設定では、エージェンシー理論 (Jensen, 1993; Jensen and Meckling, 1976)を代表例として、経営陣のインセンティブや株式市場による監視の機能やコストなどを問題にする。

この2つの問題設定は互いに補完し合う点が多い。たとえば、委託者(株主)と受託者(経営者)の間に生じるエージェンシー問題<sup>8)</sup>は、法律的及び経済学的な問題設定のいずれもが論理を組み立てる出発点にある。株式市場からの牽制機能との関連で企業統治論の議論の枠組みが設定される傾向が生まれるのは、そのためでもある。

一方、政治哲学的な問題設定では、そもそも自由で平等であるべき個人がどのようにマネジメントに従うべきかを論じ、経営における権力の性質やその正当性が問われる<sup>9)</sup>。Gomez and Korine (2008)は、このような問いに対する考察には、一企業の問題を超えて国家の政策や時代精神などの分析も付随すべきとする。企

6) ここで主流派の経営学という表現は極めて広義の意味で用いている。その典型例はSimon (1976)である。

7) その隠蔽後、企業統治に関する問題は企業支配論という経営学の一領域の議論に閉じ込められ(三戸, 1998),あるいは、会社法上の法律論として展開された(Aoki, 2010)。

8) エージェンシー問題とは、受託者が委託者よりも自己の利益を優先させる機会主義的行動をとるリスクをいう。

9) このような問題設定が政治哲学的とされるのは、国家(や都市)の統治の正当性を問う政治哲学の伝統に属するからである。また、このような立場が想定する組織観は、古代のギリシア人が「ポリス」と呼んだ政治的場としての特質を備えている(Deetz, 1992)。政治的場としての組織は、製品やサービスを生産するのにとどまることなく、メンバーのアイデンティティや社会的知識や意味の構築をめぐって言説的諸実践が競合する場として概念化される。ポリスとは、人々がともに活動しともに語ることから生まれる組織である。ポリスの存在は人間にとっては根源的なものであり、ポリスを奪われることは人間にとってリアリティを奪われることに等しい(Arden, 1958)。このような組織観が、後述するマネジリアリズムの組織観といかに異質なものをかを確認されたい。

業統治論ではこのような議論は極めて少ないともされる。

しかし「会社は誰のものか」とか「会社は何のために存在するのか」という企業統治に関する問いをわれわれが日常生活の文脈で発するとき、本来、企業統治のあるべき姿を暗黙のうちに政治哲学的に問うていることが多いのではないだろうか。たとえば、「会社は従業員のものである」ことを主張した日本企業で働く人々たちは、法律上、あるいは、経済学上の論争を挑もうとしていたわけではない。「会社は誰のものか」を論じる対話のルールを法律や経済学が一律に規定することを正当化する客観的根拠が存在するわけでもない。「会社は誰のものか」といった企業統治をめぐる論争がしばしば感情的な対立を惹起するのは、論争の当事者自身が意識していないものの、各々の生き様や統治の理想像をめぐる議論が闘わされていることを示唆する。

法律や経済学によって規定される企業統治論はこのような素朴な直観を掘り下げることをむしろ難しくしてしまう。その一方で、Foucaultの統治性の思考は、このような統治に関する直観を理解するのに役立つ一貫した考え方を提起するものである。

## 2. Foucault の統治論

法律的及び経済学的な問題設定における企業統治論の統治とは、通常、経営者の規律づけを意味する。それゆえ、企業統治論の論点は、社外取締役の増員や指名委員会や報酬委員会の設置などの経営者の選任、インセンティブの設計、株式市場からの監視機能などの効果を巡って設

定される。しかし Foucault にとっての統治とは、統治者（企業統治論の経営者に対応）を規律づけることではない。彼の論じる統治とは、組織の諸実践や人の布置を適切なものとするのである。Foucault (1994) はそれを「統治とは諸々の事物の正しき配置であり、ひとは、事物をふさわしき目的に導くため、事物に対する責を負うのである」(p. 256) と表現している<sup>10)</sup>。

事物の適切な配置である統治を実現するには、独自の統治の合理性である「統治性<sup>11)</sup> (governability)」をつくり出す必要がある。統治性とは、ある特定の合理性や真理を主張する言説による「行為の管理 (the conduct of conduct)」の意味でもある。すなわち、まず統治されるべき事物についての言説（知識）があり、その言説やそれを補助する様々な道具（記録、統計、図表、建築物など）を利用して「諸々の事物の正しき配置」である統治が実現されるのである。統治をつくり出す言説や諸道具は「統治のテクノロジー (technologies of governance)」と総称される。

なお、ここで Foucault が「合理性」や「真理」とするものは、ある言説が定義づける特定の合理性であり真理であることに注意が必要である。したがって、Foucault 流の統治論を展開するためには、統治がつくり出される背後で、「どのような言説や諸道具が働いているのか」、「どのような合理性や真理の主張が掲げられているのか」を分析する必要がある。

経営学の言説が、たとえ暗黙的にはあっても、「企業をどのように統治すべきか」、「何を統治の対象とするのか」、「誰が統治の権限を有するのか」、「統治の目的は何か」などの問い<sup>12)</sup>

10) これはギョーム・ド・ラ・ペリエール (1555) 『政治の鏡—国家を統治し政治により治める様々なる方法を含む—』から Foucault が引用した文言でもある。ペリエールは小貴族出身のフランスの詩人であった。

11) 統治性とは、「統治 (government)」と「合理性 (rationality)」を合わせた Foucault による造語である (Townley, 1993)。

12) これらの問いは「いかに自己を統治するか、いかに統治されるか、いかに他者を統治するのか、誰によって統治されることを人は受け入れるべきなのか、最良の統治者であるためにはどうすればよいのか」(Foucault, 1994 : p. 247) という Foucault が統治性を論じた文章に対応している。

に対する回答を提示できれば、その言説は統治のテクノロジーの一翼を担う資格がある。たとえば、Townley (1993) は人的資源管理 (HRM)、Knights (1992) は経営戦略論、du Gay (1996) は企業文化論を統治のテクノロジーの観点から論じている。次節では du Gay (1996) の企業文化論の統治性の分析を吟味するが、それは Foucault に依拠した統治論を例示することともなる。

また、以上の記述では判然としていないが、Foucault は統治の中心に人間を置いていることを確認しておくことは決定的に重要である。統治のテクノロジーを利用し、人間が自らを「統治可能な主体 (governable / manageable subject)」に変えることで統治性は実現される<sup>13)</sup>。Foucault (1994) の統治の定義の後半に「ひとは、事物をふさわしき目的に導くために、事物に対する責を負うのである」(p. 256) とあったが、その責を負う「ひと」とは、この統治可能な主体なのである。

後述するように、企業文化論においては、個人は自らを企業家的主体として陶冶することが求められる。それは企業文化論が生み出す統治、すなわち、諸々の事物の適切な配置をつくり出すことと表裏一体の実践なのである。なお、Foucault は、この統治可能な主体の個人としての自由の可能性も論じている。この論点については、その背景として Foucault の思想史についての言及が必要であることや、組織統治論を構想するうえで重要な問題を含んでいるので、本稿の後半まで説明を留保することとした。

### 3. 経営権の正当性とマネジリアリズム

企業文化論の分析に移る前に、(主流派の) 経営学においても、統治に関連する政治哲学的な問題設定が、かつて経営権の正当性の問題として議論の俎上にあがっていたことにも目を向

けておきたい。また、その間いがある時期から議論されなくなった理由を検討してみよう。企業統治論で政治哲学的な問題設定が表面化しなかった理由も、その経緯に関連すると考えられるからである。

そもそも経営学や専門経営管理職は19世紀のアメリカに初めて出現したとされる (Chandler, 1977)。その背景には鉄道会社を筆頭とする大企業とマス・マーケットの出現があった。それ以前の企業といえば小企業や家内制工業が主流であったが、垂直統合した大企業が現れ、機能間の統合を管理する経営管理が重要な職能として出現したことが経営学や経営管理者を生んだのである。しかし新興の専門経営者 (経営管理者を含む) は、企業の所有権とは無縁であり、権威を正当化する階級的基盤を欠いていた (Drucker, 1942; Kanter, 1977)。それゆえ、彼らの経営権の正当性の根拠は問題視されざるをえなかった。たとえば、Drucker (1942) は、彼らの権力の根拠のあいまいさを次のように表現している。

経営上の権力は、今日非正統的な権力である、と。それは権力の正統な基礎として、社会が受け入れた基本原則に基礎を置いていないのである。それは、かかる原則によって支配され、制限されもしない。さらに、だれにも責任がない。個人財産は、社会的・政治的権力の正統な基礎として、社会に受け入れられた基本的原則であった。…けれども今日、経営上の権力は株主からは独立し、彼らに支配されず、彼らに対して責任もないのである。しかも、経営が実際にふるう権力の正統な基礎として、個人の財産権に関わるべき基本的原則はほかにない。…

誤解されるといけないから述べるが、以上は現代の経営にたいする攻撃ではない。反対に、今日の多くのアメリカ株式会社の専門経営者ほど能率的、誠実、有能、かつ良心的な支配者集

13) ここで Foucault の統治論が、個人は統治のためのどのような主体として構築されるのか、また、個人はそれにどのような態度で臨むのか、などとといった政治哲学的な論考を追究していることは明らかであろう。

団はかつてなかった。彼らがふるう権力は、それを奪ったから彼らの所有となったのではなく、株主がその権利と義務を放棄したからなのである。(Drucker, 1942 : 邦訳, pp. 83-84)

Druckerは、専門経営者が経営権をえた理由を「株主がその権利と義務を放棄したから」と表現することで、所有と経営の分離論による説明をしている。しかし彼らの経営権は、既存の社会に受け入れられた基本的原則によっては「正当(統)化」されなかったことも Druckerは指摘していることを確認しておきたい。

とりわけ、この新しい専門経営者を生んだお膝元のアメリカにおいて、個人主義や民主主義が文化の中軸にあったことが経営権の正当性に対する難題を提起することになった<sup>14)</sup>(Bendix, 1974 ; Ciulla, 2000 ; Hoopes, 2003)。マネジメントはアメリカの基本的価値観である個人の自立性、自由、平等を阻害するのではないかという疑問は、同国においてとりわけ重要な意義をもたざるをえなかったのである。たとえば、Whyte (1956) の『組織のなかの人間』や Riesman (1961) の『孤独な群衆』は、アメリカの個人主義の文化と近代企業のマネジメント間の葛藤をモチーフにしている。

そして、新しく出現した専門経営者が経営権の正当性の根拠として最終的に獲得したものが、専門知としての地位を確立した経営の諸言説であった(Bendix, 1974 ; Kanter, 1977 ; Knights and Morgan, 1991)。たとえば、Kanter (1977) は、それに関連して次のように述べている。

管理者は、その存在理由として、合理性と効率を強調する。管理者はその後ろ盾としての資

産的権力を持たない代わりに、「効率性」を主張し、それを基盤に、経営管理の一方的な力の行使を正当化しようとする。管理者による統率が、企業の経営に際し、最も合理的な方法を提供すると考えられたのだ。Micheal Crozier<sup>15)</sup>が指摘するように、合理性は、既存の確立した権力グループへ挑戦する差異の根拠の一つである。(Kanter, 1977 : 邦訳, p. 10)

Kanterの指摘によれば、財産権(資産的権力)に代わるものが、合理性と効率性を主張する経営の諸言説であった。近代組織論を経営権の正当化のイデオロギーであるとする指摘も少なくはないが(Feldman, 2002 ; Perrow, 1972)、このような指摘も同じ文脈で解釈できる。アメリカで経営学が急速に発展した理由は、個人主義の文化とマネジメントの対立を乗り越えるために、経営の諸言説による正当化が他国と比べてより一層必要とされていた、という解釈もありうるかもしれない。

さらに、Deetz (1992) は、専門知として経営の合理性や効率性を促進することを主張する諸言説のジャンルを「マネジリアリズム(managerialism)」と呼んでいる。マネジリアリズムには学術的な言説だけではなく、一般に流布している経営思想や経営手法が主張する言説も含まれる。マネジリアリズムは、企業を経営者と同一視したうえで、認知的・道具的思考様式に基づき、公式的組織によるコントロールを中心的なモチーフとする、経営上の諸言説のジャンルである。Deetzは、所有と経営の分離に成功した近代企業が支配的存在となったことを契機にマネジリアリズムが出現したとした。そしてそれは今日に至るまで、ビジネスに関する一般常識としてもヘゲモニーを確立し続けて

14) このような統治の問題はアメリカのみの問題ではない。それは、近代における統治の問題を極端なたちで表しているに過ぎない。そして、Gomez and Korine (2008)によれば、企業統治を理解するには、近代社会における統治の意義を理解する必要があるものの、そのような研究はきわめて少ない。彼らによれば、社会のエピステムが権力の行使のあり方を構築し、社会で個人が統治されることに同意する根拠を左右するのである。

15) Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.

いるとされる。

Deetzがマネジリアルイズムと呼ぶものを、Ingersoll and Adams (1992)は「マネジリアル・メタ神話 (managerial metamyth)」と呼んでいる。マネジリアル・メタ神話は、次のような3つの中心的信念からなる、技術と合理性を中心とする神話(言説)とされる。それを参照することで、マネジリアルイズムの特徴をより明確に理解できよう。

(1)全ての作業プロセスは合理化可能であり、また、そうされるべきである。合理化とは、全体を構成要素に分割し、完全なコントロールが可能なまでに徹底的に理解することを意味する。(2)組織の目的を達成する手段には、最大限の注意が払われるべきである。その結果、目的が忘れられる場合や目的が見失われる場合、目的は手段に従属することとなる。(3)効率性と予測可能性が最も重要な考慮すべき要因となる。(Ingersoll and Adams, 1992 : p. 40)

このような特徴をもった言説としては、Simon (1976)の組織論が典型的である。Simonの組織論は、論理実証主義の立場に立つことで規範や価値の問題を考察から退け、目的を所与とした手段の道具的合理性を追究した。それは上記に引用したマネジリアル・メタ神話(あるいは、マネジリアルイズム)の説明が完全に当てはまる組織の理論である。それ以外にも、Porter (1980)の競争の戦略やリエンジニアリングなどの経営手法もこのジャンルの言説として分類できる。このような経営学や経営に関する諸言説や諸技法は、専門知としての身分を確保することで、経営上の諸実践を構築する統治のテクノロジーの一翼を担うるのである。

以上のレビューについて、経営権の正当性への関心の隠蔽という観点から読み取れる意義は

次のようなことである。経営権の正当性への関心は、Berle and Means (1932)らが論じた所有と経営の分離やChandler (1977)が論じた近代企業の出現を契機に顕在化した。しかし経営に関する専門知の合理性を根拠にして、専門経営者の経営権を正当化するマネジリアルイズムがヘゲモニーを確立していくことで、企業統治の政治哲学的問い(経営権の正当性への問い)は、批判的経営学や企業支配論などの特殊な領域以外では問題にされることがなくなった。また、マネジリアルイズムがヘゲモニーを確立したことで、(主流派の)経営学の諸言説では、統治という概念とともに実践・道徳・倫理という諸概念も理論的考察の対象から外されることになった。それらは価値の領域に属する概念とされ、マネジリアルイズムが扱う道具的合理性の範疇を超えていると考えられた。このような言説として典型的なのがSimon (1976)の組織論であった。

Foucaultによれば、権力はそれが表立って気づかれないところ、すなわち「隠蔽」されているところで最も効力を発揮する。Berle and Means (1932)が所有と経営の分離を論じて以来、企業統治論が新たな学問領域として1990年代に出現するまでに50年を要した一つの理由は、経営権の正当性の問題がマネジリアルイズムによって隠蔽されていたためであると考えられるのである<sup>16)</sup>。

一方、1990年代に入って企業統治論が出現した理由は、経営権の正当性を政治哲学的に問うためではなかった。それは、1970年代から始まる証券市場に関する法律改正、それを受けた株式市場の拡大や変質、様々な企業不祥事の結果であり、企業統治論は法律的及び経済学的な問題設定から定義されることになったのである(伊藤, 2012; Tricker, 2012)。それゆえ、マネ

16) 隠蔽されるものが消えてなくなるわけではない。この場合、経営権の正当性の問題はその後にも存在し続けるが、マネジリアルイズムに属する諸言説が統治のテクノロジーとして機能することで、それによって構築される統治可能な主体は経営権の正当性を省みず、道具的合理性を追求する主体となったと考えられるのである。

ジリアリズムによるこの隠蔽は、現在の企業統治論でも有効に作用している。それが企業統治論において政治哲学的問題設定が表面化してこなかった理由の一つと考えられるのである。

しかし既述のように、多くの場合、企業統治をめぐる論争は、隠蔽された深層の奥で必ずしも意識されることなく、各々の政治哲学的立場をめぐる闘わされているように思われる。また、加護野他(2010)の次のような企業統治の定義に現れる「よい経営とは何か」という問いは、われわれが企業統治の問題を考える出発点に本来あるものと考えられる。

すなわち、加護野他は、企業統治を「株式会社(コーポレーション)」がより「よく経営」されるようにするための諸活動とその枠組み作り」(p. 2)と定義している。このような定義の意義を掘り下げるためには、「よいとは何か」、「経営とは何か」、「組織の統治と個人の生き方にはどのような関係があるのか」といった、根源的レベルの問いにさらに遡って考える必要がある。法律・経済学・マネジメントのいずれもがこのような問いを回避していることはいうまでもないだろう。

次節では、企業統治論の政治哲学的問題設定から組織統治論を構想することを目的として、企業文化論を吟味していく。企業文化論は、統治性の観点から研究が行われた経営学の先行研究(du Gay, 1996)が存在する稀少な領域である。Foucaultの統治性の思考を例示するためにも、それを吟味することは有意義である。必ずしも明示的なものではない場合もあるが、統治のテクノロジーとしての企業文化論は、「企業をどのように統治するのか」、「何を統治するのか」、「誰が統治すべきか」、そして「どのような目的で統治すべきか」に対する回答を用意する。それによって、企業文化論は統治についての独自の理想を提示する。

しかし、後述するように、企業文化論の統治性は、「良い経営」の理想は提示しえても、「善い経営」の論理を提示できないという問題点を

抱えてもいる。一見すると経営や企業の理想を語る企業文化論が、「善い経営」の理論としてどこに問題があるのかも次節では明確にしたい。そこから組織統治の正しいあり方を洞察できるはずだからである。

### III 統治のテクノロジーとしての企業文化論

本稿が企業文化論として論じるものは、『エクセレント・カンパニー』(Peters and Waterman, 1982)に代表される所謂「ビジネス書」を通して喧伝された経営上の諸言説である。本節では、この意味での企業文化論の典型的なテキストとして『エクセレント・カンパニー』を吟味するとともに、企業文化論の統治性分析を検討する。企業文化論の統治性分析は、本稿と同様にFoucaultの思考に依拠した議論であり、統治性概念の理解を助けてくれるだろう。

#### 1. 企業文化論のテキスト

組織論において「文化」という概念が注目された本来の動機は、社会的実践における意味の次元を問うためであった(Alvesson and Berg, 1992; du Gay, 1996; Smircich and Calás, 1987)。社会的実践を遂行するためには、人間はそれに意味を与えることができなければならないという発想がその出発点にあった。さらに、その背景には、社会科学における解釈学的転換(Bernstein, 1983; Giddens, 1976)やGeertz(1973)の解釈人類学などの影響もあった。

しかしSmircich and Calás(1987)は、このような組織文化の初期の研究がやがて機能的な組織文化論へ移行してしまったことを、「(組織文化論において)カルチャラル・スタディーズは優勢であったが失敗した」と表現している。ここでカルチャラル・スタディーズとされるものは、Geertzなどの流れを汲む解釈的アプローチ(e.g., Alvesson and Berg, 1992; Feldman, 1986)を指す。組織文化論の研究が意味の次元を問う解釈的アプローチから逸脱して、機能主

義の組織文化論が優勢となったことが失敗と捉えられたのである。本稿が目指すのは、この失敗とされた機能主義の組織文化論である。それを本稿では組織文化論全般と区別するために「企業文化論」と表現する。企業文化論は、組織の意味の次元を捉え損なったという意味では失敗であったかもしれないが、マネジメントの重要なツールと見なされ、統治のテクノロジーとしては一定の成功を収めることとなる。

このような企業文化論の普及に貢献したテキストとしては、『エクセレント・カンパニー』(Peters and Waterman, 1982), 『シンボリック・マネジャー』(Deal and Kennedy, 1982), 『セオリー Z』(Ouchi, 1981), 『ジャパニーズ・マネジメント』(Pascal and Athos, 1981)などが有名である(順不同)。これらテキストの出版以前、文化という用語はビジネスの世界で一般に使用されることは少なかった。また、組織の意味の次元を捉えようとする解釈的な組織文化論の文化概念は専門家のジャーゴンに留まっていた。これらのテキストの出版をきっかけに、文化(企業文化や組織文化)という用語はビジネスの世界で広く一般的に用いられるようになったのである。とりわけ『エクセレント・カンパニー』は、1980年代の経営言説を代表する書籍となり、経営の諸実践に大きな影響を与えたと評価されている(Barley and Kunda, 1992)。同著はアメリカ国内だけで450万部という驚異的な売上をあげたことは、その影響力の大きさを数字で裏づけている(坂下, 1992)。

『エクセレント・カンパニー』では、まず、当時の多くのアメリカ企業の衰退の原因を、現場を知らない本社のスタッフがビジネススクールなどで教えられた分析手法を駆使し、実行不可能で現実離れした戦略を作成することが組織の機能不全を招いたことによる、と診断した。このような組織の病理現象を同著は「分析麻痺症候群」と名づけた。

一方、同著は、6つの財務指標と革新性という1つの定性的指標によって、アメリカで際立った業績を長期間に亘ってあげているエクセレント・カンパニーを選出した。たとえば、エクセレント・カンパニーには、IBM社、ヒューレット・パッカード社、インテル社、ウォルト・ディズニー社、ボーイング社、3M社、ジョンソン&ジョンソン社、メルク社、マクドナルド社、ウォールマート社といったアメリカを代表する43社が選ばれた。

なお、本稿の議論との関連では、同著ではエクセレント・カンパニーの定義には革新性という定性的基準が含まれるものの<sup>17)</sup>、エクセレント(卓越性)の意味はまったく考察されていないことは確認しておきたい。同著でエクセレントという用語は一般的な用語として特別な説明なしに使用されているのである。

さて、同著では、上記のようにして選出されたエクセレント・カンパニーに共通する特徴として以下の8つを見出している。(1)行動の重視、(2)顧客に密着する、(3)自主性と企業家精神、(4)ひとを通じての生産性向上、(5)価値観に基づく実践、(6)基軸から離れない、(7)単純な組織と小さな本社、(8)厳しさと緩やかさの両面を同時にもつ、である。これら8つの特徴から描き出されるエクセレント・カンパニーの全体像とは、精密な分析的経営戦略の立案や精緻な組織の設計を否定し、そこで働く人々の価値観の共有や企業家精神の重要性を強調するものであった。

同著には様々な解釈が可能であるが、まず、「強い文化仮説(あるいはエクセレント・カンパニー仮説とも表現される)」という表現に要約されることが一般的である。出口(2003)は、この強い文化仮説が経営学の中心的なテーマとなり、1980年代前半の組織文化論に大きな影響を及ぼしたとしている。強い文化仮説は「強い文化がエクセレント・カンパニーを生む」とする仮説である。この仮説において、強い文化と

17) 革新性の評価は業界の複数の専門家(内部者)の主観的判断による。



業績の間の因果関係は典型的には次のように解釈される。

強い文化をもつことで、組織のメンバーはどのような行動に価値があり、どう対処していくかを理解し、共通の目標にむかって努力していく環境が整えられる。その結果、組織が環境に適応して高い生産性を生み、成果としての高い業績をもたらす。(嶋口他, 2009 : p. 236)

上記のように、組織のメンバーの行動力を重視する同著は、戦略経営に対するアンチテーゼを提起したとされる(坂下, 1992)。また、同著は、共有された価値観を奉じる社員の企業家精神によって恣意的な経営上のコントロールを無用にする「福音の書」として専ら受容されることになる(Ciulla, 2000)。

以上が『エクセレント・カンパニー』の標準的な評価である。著者のPeters and Watermanもそのような主張を意図していたものと考えられる。しかし同著には、以上の要約とは噛み合わない点も存在する。

たとえば、同著では、分析のフレームワークとして、「マッキンゼーの7Sモデル」に依拠することが明記されている。マッキンゼーの7Sモデルは、経営コンサルティング会社マッキンゼー社が開発した経営診断モデルである。このモデルでは、(1)機構 (Structure), (2)戦略 (Strategy), (3)スタッフ (Staff), (4)スタイル (Style), (5)システム (System), (6)共通の価値観 (Shared value), (7)スキル (Skill) の7項目(7つのS)が相互に一貫した論理で連結した組織が理想とされる。同著ではこのモデルの比較的详细な紹介が前半に掲げられるものの、それと同著が発見したエクセレント・カンパニーの特徴との関係は論じられていない。

先述のように、同著ではマッキンゼーの7Sモデルとは別に、強い文化仮説が企業文化と業績の間の因果関係として想定されていると読解できる。しかしこの仮説が述べていることは、

単に強い文化のもと人々が仕事をすれば、高い生産性と業績がもたらされる、という予定調和論に過ぎない。そこでは、企業の戦略と事業領域との適合性や組織構造の優劣などは考慮されていない。一方で、『エクセレント・カンパニー』には、マッキンゼーの7Sモデルを前提とした次のような解釈も不可能ではない。

すなわち、経営戦略や経営管理のシステムなどの組織の様々な仕組みや仕掛けが、ある論理の下に一貫していれば、そこには強固な価値観が生まれる可能性も高まる。逆に、強固な価値観の共有を生み出そうとすれば、その価値と一貫する諸施策が実行される必要がある。

われわれ自身がある会社で働いている場面を想像してみるとよい。われわれが強固な価値観を共有できるのは、経営者の掲げる価値が日常や危機的状況での彼の言動、人事の処遇、仕事の仕掛けなどの局面で一貫している場合である。それらの諸要素間にずれや矛盾があれば、その価値は忽ち金科玉条と化すに違いない。『エクセレント・カンパニー』における強い文化の存在が意味することは、このような組織の一貫性が存在していることである。そこに文化や価値というソフトな要素の重要性を見たことに同著の独自性があったのである。すなわち、強い文化を企業が保有することは、環境に適合した一貫した組織を実現することと同義なのである。

このような解釈によれば、『エクセレント・カンパニー』は戦略経営論を否定するものではない。実際に、企業文化は戦略経営の中心的課題であるという指摘も存在する(Steidlmeier, 1993)。戦略経営とは、「環境の機会や脅威に企業の全社的な経営資源を適合させるため、企業組織のあらゆるレベルのミッション、目的、戦略、組織構造、及びマネジメント・システムを統合的かつ包括的に適合させようとする経営手法である」(坂下, 1992 : p. 87)とされる。マッキンゼーの7Sモデルが含意するのは、このように定義される「戦略経営」そのものでもある。組織が高業績であるためには、環境への適応と

同時に、組織の一貫性を構築すべきことは、コンティンジェンシー理論も指摘していたところでもある。このような考え方は、経営学では極めてオーソドックスなものである。

しかし『エクセレント・カンパニー』の以上の読解は一般的なものではないことを繰り返しておく必要があるだろう。あくまで、同著をある観点から見れば、そのような解釈も不可能ではない、という読解の可能性を提示するに過ぎない<sup>18)</sup>。しかしそれによって同著の論点には様々な解釈が可能であることが明らかになった(また、後者の読解の方が標準的な同著の解釈よりも、企業文化論の統治性には適合していることが後述される)。

これは同著に限ったことではない。企業文化論のテキストは社会科学としての論理の構成や概念があいまいである、という指摘は一般的である(出口, 2003)。それにも関わらず同著は、アメリカだけで450万部という驚異的な売上をあげたのであった。同著(や他のテキスト)の影響力の大きさを所与として議論を始めるのではなく、この驚異的な売上の理由が改めて問われる必要がある。そして、同著が受容された理由を探ることは、企業文化論の統治性の隠された正体を解明する重要なカギとなることが後に明らかにされる。

## 2. 企業文化論の統治性

本節では、Foucaultに依拠した企業文化論の統治性分析である du Gay (1996) の研究を検討していく。du Gayによれば、企業文化論は企業経営の分野での孤立した言説ではない。その

起源は、新自由主義という国家の政治レベルでの新しい統治性についての伝道活動にあった。

イギリスのサッチャー政権が掲げた新自由主義は、国家の統治に市場原理を導入することを主張した合理的主張にとどまるものではなかった。新自由主義の本質は、統治の対象となる人々が新たな価値に基づいて自己を陶冶し直すことを求める道徳的伝道活動だったのである。すなわち、新自由主義以前の統治思想は、個人の外部から与えられる価値規範の内面化を通じて権威に従順な主体(規律的主体)を構築しようとした。一方、新自由主義の主体は、市場原理を内なる自己の価値基準とすることで、自由と自己責任を与えられた自己管理の主体であった<sup>19)</sup>。

新自由主義の言説は政治思想の次元を超えて様々な実践の領域に浸透していく。そこには企業文化論を展開したビジネス書<sup>20)</sup>も含まれていた。この新自由主義の統治に起源をもつ言説は「卓越性の言説 (discourse of excellence)」と表現される。そして、統治性の観点から、du Gayはエクセレント・カンパニー(すなわち、企業文化論)の本質を次のように描いている。

エクセレント・カンパニーは企業家的主体<sup>21)</sup>を構築しようとする。企業家的主体とは、自立、自己規制、生産的個人(Gordon, 1987; Rose, 1989, 1990)を意味する。ここで企業家的とは、先に言及された日常生活の行為の指針の集合を意味する。その指針とは、エネルギー、イニシアチブ、自立性、そして、責任感などの言葉で表現される。そして、この「企業的な自己」は計算する自己である。「自己は自己そのものにつ

18) Pascal (1990) は、同著出版の5年後にエクセレント・カンパニーに選出された43社のうち3分の2の企業が業界での地位を低下させていることを指摘している。このような批判に対して同著の一般的な解釈では回答を与えることは困難である。しかし筆者が提示したもう一つの解釈によれば、それに答えることは容易である。経営学の「適応が適応を排除する」という周知の理屈を踏まえれば、環境に適応して一貫した組織を有するエクセレント・カンパニーの抜本的な変革は困難となると考えられるのである(河合, 2006)。

19) 以上の表現は佐藤(2009)の同様の議論も参照している。

20) ここで挙げられるビジネス書とは、Ouchi (1981), Peters and Waterman (1982), Peters (1987), Kanter (1990) などである。

21) ここでは“enterprising”に「企業家的」という訳を当てている。

いて計算し、それをよりよくするために自己に働きかける。(Rose, 1989: pp. 7-8)」。このように、企業家的とは Foucault のいう倫理的なルールの型を示す。そして、よい統治は個人が自己を統治することに根拠を置くのである。(du Gay, 1996 : p. 60)

以上に指摘されるように、企業文化論による統治の本質は、個人が企業家的主体として自らを陶冶することを求める、新しい統治性(統治の合理性)を提示するものであった。企業家的であることが「倫理的なルールの型」である理由は、ここで指摘されるエネルギー・イニシアチブ・自立性・責任感といった諸特性を個人の美德として備えることが道徳的に求められるからである。

アメリカのように個人主義を強調する文化にあって、個人が経営権に服従することは問題視されてきたことは先に指摘した。しかし、企業文化論の提示する統治性では、統治の対象となる個人が自らを企業家的自己として陶冶することで、経営権の正当性をめぐる葛藤を不要なものとした。個人がどのような存在として経営に関わるのかという政治哲学的論点は、企業文化論の統治性の中心的なテーマとなっていることがお分かりいただけるであろうか。その統治性の中心に企業家的自己の陶冶がある、というわけである。『エクセレント・カンパニー』が「福音の書」として受容された理由はここにある。

du Gay (1996) が引用する、企業家的自己についての以下の Miller and Rose の記述は、Whyte (1956) や Riesman (1961) が描いた、企業の中で抑圧される個人と著しい対比をなしていることを確認されたい。

自立、創造性、責任の追及から潜在力を発揮する自由な個人としての企業家的自己にとって仕事はもはや必ずしも制約ではない。仕事は自己実現の本質的要素である。…仕事の統治は全ての個人ひとりひとりの自己実現の心理的渴望

によって実現される。(Miller and Rose, 1990 : p. 27)

企業文化論による統治性は、他者(経営階層の上位者)から押しつけられる統治を従業員一人一人の自己の陶冶の問題に置き換える。また、この統治性において、仕事は統治の対象となる諸個人の自己実現の手段である。同時に企業の利益に貢献する能力を開発することが個人にとっての成長であり、責任であるとされた。こうして、企業文化論の統治に貢献することは個人の自由意志によるものであるとともに、道徳的責任に転換されたのである。

当然のことながら、このような企業文化論の統治性は過去のマネジリアリズムのもとでは当たり前のもではなかった。たとえば、企業文化論による統治性では、末端の労働者に及ぶまで事業成長への貢献が求められる。しかしマネジリアリズムの影響下にある経営学や経営の常識(そこでの統治性)では、環境の不確実性への対処や事業成長に対する責任は経営陣に課される。

また、これまでの記述にも示唆されてきたが、企業文化論の統治性において、自己の陶冶と組織の統治は一体のものでもあることを確認する必要がある。du Gay (1996) はそれについて次のように述べている。

「変革のプログラム」としての企業文化論が成功すれば、全ての組織メンバーの自己実現の欲求を追及することで、顧客満足が達成され、生産性が高められ、品質が確保され、イノベーションが促進され、柔軟性が保証される世界として再概念化される。その結果、生産的個人の自立的主体は中心的な経済資源となる。(du Gay, 1996 : p. 63)

上記のように企業文化論の統治性では、企業家的自己として自己を陶冶した人々の自己実現の追求が、望ましい組織の統治を生み出すことになる。すなわち、当該の組織の活動は、常に

顧客満足、生産性、品質、イノベーション、柔軟性を自ずと促進するものとなるのである。

その一方で、企業文化論による統治性は、企業における経営管理の諸制度や諸技術の必要性も排除しない。たとえば、それは以下の du Gay (1996) の文章に示される。

営利企業の文化は、具体的な実践やテクノロジーによって（「具体的な手段」(Hunter, 1987) によって）、初めて操作化されるものである。企業の文化はあいまいで予測できない「精神的なもの」ではなく、様々な（具体的な）メカニズム（応募フォーム、採用のオーディション、コミュニケーション・グループなど）に刻み込まれている。シニア・マネジャーが望ましいと思う目的を達成するためにそれらを用いて、人びとの行動を分析し、規格化し、実行できる。それゆえ、卓越した事業組織の統治は組織の日常の実践に具現化される。（同時にルーズでもありタイトでもある）「イネープリングで、エンパワリングなビジョン」(Peters, 1987) の構築を通して企業家的主体を構築することも必要である。（du Gay, 1996 : p. 61）

以上のように、du Gayは、企業文化を目に見えない精神的なものではなく、様々な具体的なメカニズムやツールに組み込まれたものとして捉えている。企業文化論による統治性では、既述のように個人に企業家的自己への陶冶を求めることを中心とするが、それは同時に官僚的マネジメントから企業家的なマネジメントへの経営スタイルの移行や、新しい組織形態（たとえば、よりフラットな組織構造やそれを実現するための仕事や人事制度の再編）の導入も伴うのである。第3節第1項の『エクセレント・カンパニー』の議論において、強い文化仮説の立場よりも、マッキンゼーの7Sモデルから組織の一貫性を読み取る筆者の解釈の方が企業文化論の統治性に合致しているとしたのは、このよ

うな理解による。

一方、企業文化論の統治性には次のような問題点があることも du Gayは指摘している。企業文化論の統治性では、諸個人は自己のキャリア開発や利益への貢献を成果との関連で測られ、その尺度のうえで競い合うことが当然視される。事業の成否に対する責任や諸々の説明責任は、低位の階層上の地位にある従業員にも課されることは先述した。したがって、企業文化論による統治においては、階層的統制が最小化され、あからさまな権威の存在は目立たないものになるが、異なった種類の統制が強化される危険性が伴うとされるのである。

以上の統治性分析は企業文化論の本質を鋭く捉えている。Gomez and Korine (2008) は企業統治論の政治哲学的問題設定として企業を超えた国家の政策や時代精神の分析も必要であるとしたが、du Gayによる企業文化論の統治性分析はそのような論考を射程に収めてもいる。そこから、『エクセレント・カンパニー』などの企業文化論のテキストが広く受容された理由を読み取ることも可能である。

Laclau and Mouffe (2001) によれば、ある言説が影響力を獲得するのは、他の諸言説や出来事の影響力のネットワークに組み込まれる結果である。本稿では、このネットワークを「権力／知の体制」と呼ぼう<sup>22)</sup>。このような観点から解釈すれば、du Gayの上記の議論で企業文化論が新自由主義という政治的言説から展開したものであるとされる点が注目に値する。

1980年代以降、新自由主義に連なる諸言説や出来事が連なり大きな影響力を発揮する権力／知の体制が成立しつつあった。du Gayも新自由主義の影響力は彼の著書の執筆時までますます強固になりつつあることを批判的に論じている。『エクセレント・カンパニー』(Peters and Waterman, 1982) が広く受容された最大の理由は、同著がその権力／知の体制に組み込まれた

22) 別稿(伊藤, 2012)では、権力／知の体制の観点から企業統治論の言説の分析を行っている。

ことで説明できる。同時に同著の驚異的な売上は、新しい「出来事」としてこの体制を強化することとなったとも考えられるのである。

卓越性という言葉が企業文化論では頻繁に用いられたが、その意味が真剣に問われなかった理由も、新自由主義の流れを汲む権力／知の体制との関係で理解できる。すなわち、この体制における究極の価値基準は市場原理に置かれ、企業家的自己といえども、それは市場に照らして評価されるべきものであった。du Gayが「企業家的自己は計算する自己である」と表現したのは、そのことを意味している。

一方、「善い経営」の論理を追究する組織統治論の観点からは、この点において企業文化論の統治性は問題点となる。市場原理による計算を依り所として自己を陶冶することは、外的善を基準に置くことを意味する。そこでは計算上の「良さ」を競うことはできるかもしれないが、卓越性という「善さ」は省みられない。

また、du Gay (1996) による企業文化論の統治性分析は、以上の「企業家的自己が計算する自己」であることを批判的に明らかにするが、「それでは善い経営のための統治はどうあるべきか」ということは論じられてはいない。企業文化論の統治性の問題点を浮き彫りにするところで議論が終わっているのである。その先にどう踏み出すかが組織統治論が検討すべき課題となる。

#### IV ディスカッション

本節では、企業文化論の統治性の分析を踏まえて、Foucaultの最晩年の統治と主体に関する論考と、それを発展させる可能性をもったMacIntyreの道徳哲学の議論に依拠して、「善い経営」を目的とする組織統治の理論を構想していく。

#### 1. Foucaultの最晩年の思考の位置

「善い経営」を目的とした組織統治論を組み立てるためには、第2節第2項「Foucaultの統治論」で説明を留保したFoucaultの最晩年の思考について論じる必要があるが、若干の補足を加えておくことが有用である。

日本の経営学研究ではFoucaultが応用されることは少ないが<sup>23)</sup>、イギリスを中心に「Foucault派 (Foucauldian)」と呼ばれる経営学の一派が存在する。しかし欧米でもこれまでの経営学のFoucaultの応用は、その大半が『狂気の歴史』(1961)や『監獄の誕生』(1975)などを中心にした権力論(権力／知や規律権力)との関連での議論が展開されてきた(Crane et al., 2008)。その結果として、Foucaultの応用は、批判的経営学の分脈で経営に関する規律的实践を批判的に論じるものが多かった(e.g., Burrell, 1988; Deetz, 1992; Knights, 1992; Townley, 1993)。こういった経営学の研究に対しては、権力批判を超えて人間の自由の可能性を示す論理が不在であることが批判されてきた(Feldman, 2002)。哲学の分野でも、同様の批判がFoucault自身にも向けられていた。すなわち、Foucaultの思考は権力作用を問題視することを可能にするが、個人が権力から自由を確保するための議論が欠落していることが批判されていたのである。

一方、Foucaultには、『性の歴史Ⅰ—知への意志—』を1976年に出版してから、最晩年の2つの著書『性の歴史Ⅱ—快楽の活用—』、『性の歴史Ⅲ—自己への配慮—』を1984年に出版するまでの8年の間、著書を出版しなかった空白期間があった。自由の論理の不在というFoucaultの権力論への批判への回答が困難であると一般に考えられていたことと重なり、この空白期間、Foucaultの思考は行き詰っていたと解釈されることもあった。さらに、最後の2冊

23) 拙著(2009)では、Foucaultをアメリカ企業のフィールドワークの解釈の枠組みとして応用している。

の著作(つまり『性の歴史Ⅱ』と『性の歴史Ⅲ』)では、個人の自由、道徳的判断、倫理についての論考が中心に展開されていたので、Foucaultは自身の権力論への批判に答えることができず思想を転換しようとした、と解釈されることもあった。しかし現在のFoucault研究ではこのいずれの解釈も否定されつつある。

『性の歴史』シリーズにおいて出版の空白期とされた期間、Foucaultは講義や講演で思想を発展させていた。そして、この間の講演録が1990年代に出版され始め(e.g., Foucault, 2004), Foucaultの思考の展開が広く知られるようになった。その結果、Foucaultの前期と後期の思考は断絶しているのではなく一貫していることが明確になった。すなわち、彼の思考の中心は主体と真理の問題であり、権力や知の分析はその前提として展開されたものであった。後期のFoucaultは、その思考を統治論として展開している<sup>24)</sup>。du Gayが依拠したのもこのFoucaultの統治論であった。

## 2. 自己の陶冶と組織の統治

Foucault (1984a, 1984b, 1994) の統治論が示したのは、組織の統治の前提には自己の陶冶があるということであった。Clegg et al (2002) は、統治性のそのような一般的特徴を次のように述べている。

Foucaultにとっての統治性とは、組織的な統治の戦略であると同時に、組織的統治の主体となる人々の自己統治の戦略でもある。(Clegg et al, 2002 : p. 319)。

企業文化論の統治性も、このような自己と組

織の統治の重なり合いとして統治を提示した。そしてそのような特徴を「よい統治」の条件とした(du Gay, 1996 : p. 60)。しかしそこでの企業家的自己は計算する自己であり、市場原理がその計算の根拠に置かれた。

一方、Foucault (1984a, 1984b) の統治論には、統治におけるあるべき姿を論じる部分がある。とりわけ、この議論はFoucaultの晩年の思考のなかでも経営学で応用されたことはほとんどない。しかしそれは企業文化論の統治性分析を超えた組織統治論を構想する出発点とできる論考である。すなわち、晩年のFoucaultによれば、組織的統治に自己統治(陶冶)が重なり合う点にこそ、個人の自由や倫理の可能性がひらかれる。

Foucaultにとって、個人の自由や倫理の実践は、自己の選択において自己を陶冶する技法(生存の技法)を積極的に用いることによる。「生存の技法」とは、自己に配慮し、自己を統御し、自己を磨くことを旨とする技法であり、それを彼は次のように表現している。

そのプラクティックの総体とは〈生存の技法〉と名づけてよいものである。それは熱意や意志に基づくプラクティックであると解さなければならず、そのプラクティックによって人々は、自分に行為の規則を定めるだけでなく、自分自身を変容し個別の存在として自分を変えようと努力する主体、自分の生を、ある種の美的価値をになう、また、ある種の様式基準に応じる一つの営みと化そうと努力するのである。(Foucault, 1984a : 邦訳, p. 18)

生存の技法は「人間存在が自分は何であるの

24) それでも彼の議論に次の諸点で問題がないわけではない。Foucault自身が自らの思考全体を体系的にまとめたことがない。また、とりわけ晩年のFoucaultの論考を論じるためには講義録に依拠せざるをえない。その結果、彼自身の言葉の用法がきわめて流動的であることから、その思想を体系的に把握することは容易ではない。たとえば、本稿が目指す統治性や統治という言葉の用法自体にも多様性がある。しかしそれでもFoucaultの議論は企業統治論の(政治哲学的な)論点に関連性が高い。それは、少なくとも「善い経営(会社、組織)とは何か」を考えるうえで、現在の当該分野での大多数の論考のレベルを明らかに超えていると考えられるのである。

か、自分は何をなすのか、そして自分が生きる世界を問題構成する、その場合の諸条件を規定する」(Foucault, 1984a: 邦訳, 18頁) 自己を構築するテクノロジーである。自己のテクノロジーが目指すものは、自己の自由意志において自己を変革すること、そして自己の外部から課される言説の一方的な権力作用に抵抗することである。自己の自由意志に基づいて、ある生存の様式を選択し自己を陶冶し続けることで、個人は道徳的・倫理的主体として自己を育成できるとされるのである。

それは権力の作用から逃れることを意味しない。Foucaultの権力論によれば、人間は権力との関係で初めて生産的になれるので、権力を免れる選択肢はない。誤解の余地もあるが、「権力を自己の陶冶のために使いこなす」という表現が生存の技法と権力の関係のニュアンスを伝えるためには有用かもしれない。

Crane et al. (2008) は、Foucaultの以上の考え方を MacIntyre (1984) の美徳の議論と結びつける。アリストテレス<sup>25)</sup>に依拠しつつ、MacIntyreは、自己を陶冶する主体とは、「善き生」を生きる道徳義務を自己の内に感じとり、卓越した社会的実践に貢献することを目指す、という二重の意味で有徳の存在であるとする。

また、「善き生」とは、「善き生を追求して生きること」そのものであるとされる。すなわち、「善き生」とは何をするかによって決まるものではない。「善き生」に具体的な定義や測定可能な指標は存在せず、「善き生」を真摯に追求すること自体にその本質があるとされる。

さらに、「善き生」とは自己の物語と深く関連することも指摘される<sup>26)</sup>。自己の物語には

テーマがあり、その物語に登場する他者に対しても「役の割り当て」が行われる。そのうえで、卓越した社会的実践への貢献が自己の物語の構成要素となる。また、このような自己の物語の作成がわれわれの自己のモニタリング能力の基礎にあるが、それは個人の内面で完結するものではない。なぜなら、ある社会的実践において、そもそも他者の自己物語がその配役と整合するものでなければ、他者はそれに抵抗するだろうし、社会的相互作用に齟齬が生じよう。こうして、「状況の定義」の不断の相互参照とモニタリングが社会的相互作用には伴うこととなる。それゆえ、自己の物語も広義には共同的な産物とならざるをえない。このような自己の物語を「善き生」の追求として紡ぎ続けることこそが、「善き生」を生きるということとされるのである。

上記の議論に照らせば、『エクセレント・カンパニー』の原著英文タイトルが「卓越性の追求 (In Search of Excellence)」であったことは興味深い。企業にとっての卓越性の追求とは、単に株価を最大化することでも、売上や利益を増加させることでもない。卓越性はいかなる外的指標でも定義することはできない。また、個々の企業に応じて目指すべき卓越性は様々である。高業績を達成することが前提となるが、それは文字通り、エクセレント・カンパニーであることを追求し続けることである。また、それは「善い経営」を追求することでもある。そして、以下の理由でやはりそこには物語が関係する。

会社という存在にとっても物語の創出はその本質に関連する。Deetz (1992) によれば、会社は一組の言説によって支えられるある種のフィクションである。その言説には、法的地位、契

25) アリストテレスの美徳の考え方を展開する経営学の論考には野中・紺野 (2007) がある。

26) MacIntyre (1984) によれば、人が言説内のある立場 (たとえば、労働者など) を受け入れると、その特定の立場から世界を経験するようになり、また、その立場に付随する一群の概念、イメージ、メタファー、話し方、物語が入手可能になる。また、その立場に自由意志に基づいてコミットメントした場合、それに応じた道徳体系の発展を伴う。個人はいくつもの言説に巻き込まれるので、いくつかの主体の立場は瞬間的なものであろうが、主体的経験というのは諸言説のさまざまな立場の全体性から生み出されるものである。このように個人の言説への参加は重層的で断片化されているが、記憶から構成される自己物語の作成を通して、個人のパーソナリティの一貫性や整合性、そして、自尊心の満足が目指されるのである。

約、そして役割、権威、意味の言語論的生成を含む。それが一貫性をもつためには、会社の記憶から会社に関する出来事や事物をまとめる物語が必要とされるのである。

以上より、エクセレント・カンパニーとしての自社の物語を掲げ、その実現に貢献するために社員が自己を陶冶することが組織統治のあるべき姿である、と考えることができる。自社のエクセレント・カンパニーとしての組織の物語は、組織メンバーが自己を陶冶する際に用いる統治のテクノロジーの中核となるべきものである。また、それは組織メンバーにとって、自己を道徳的行為主体として陶冶するための自己のテクノロジーでもある。

もちろん、このような理想像が完全に実現されることは現実にはありえない。しかし理想に及ばない点は常に改善すべき点として問題視され、そこに規律が働く。そのような「統治への意志 (the will to govern)」(Knights and McCabe, 2003) を経営の駆動力として組織を貫くことこそが組織統治論の提案する「善い経営」(伊藤, 2012) のあるべき姿と考えられるのである<sup>27)</sup>。

### 3. 組織統治の事例: ヒューレット・パッカード社

組織の物語は過去の出来事のある観点から編集したものである(伊藤, 1998, 2001, 2002)。その編集において自社の卓越性の物語を維持し続けることが、組織統治論の提起する「善い経営」の駆動力となる。

たとえば、伊藤(1998)では、ヒューレット・パッカード社が主力事業を電子計測器からプリンターとコンピュータ事業に転換した際、創業理念である「貢献の原則」を維持することで組織の卓越性を維持することに腐心する様子を分析している。

「貢献の原則」とは、技術革新によってこれまでにないモノを社会に提供することを意味した。実際に、同社はこの原則にしたがって開発すべき製品を決定してきた。「同様の製品が既に存在するから」とか「独自の技術の貢献がないから」という理由で、利益が確実に見込める新製品のアイデアでもしばしば却下されることがあった。また、この原則は同社の社会的存在意義を定義するものであった。卓越した企業として社内外で認知された同社の自社像(物語)の中心には、このような「貢献の原則」があった。

ところが、「貢献の原則」はコンピュータとプリンター分野での事業展開において問題となる。たとえば、同社が「貢献の原則」によって、IBMの互換機をつくることを避け、独自規格を追求したことは、コンピュータ事業での躓きの原因の一つとなった。その結果、パソコン事業からは一旦撤退を強いられてもいる。しかし同社はあくまで「貢献の原則」とその伝統にこだわり続けた。

そして、1980年代の後半のプリンター事業での成功を転機として、同社では「貢献の原則」の再解釈が行われる。すなわち、1990年ころには、「貢献の原則」の意味は、「新しいこれまでにないモノをつくり出すこと」に限定されるのではなく、「技術革新によって便利さや低価格・

27) 組織統治論が影響力をえるためには、新自由主義に発する権力/知の体制とは別の体制を構築する必要がある。その際、『ビジョナリー・カンパニー』(Collins and Porras, 1994)は組織統治論のテキストとしてもっとも有望な候補である。「最高のなかの最高」、「利益を超えて」、「基本理念を維持し進歩を促す」、「社運を賭けた大胆な目標」、「決して満足しない」などのビジョナリー・カンパニーの特徴は、同著が企業の卓越性自体を問題としていることを示唆している。Collins自身「どうやったら偉大な企業が築けるのか」(Collins and Hansen, 2011: 邦訳, p. 33)が彼の問いであることを明言している。また、『エクセレント・カンパニー』(Peters and Waterman, 1982)も上記のような組織統治論の観点から再解釈・再評価することも不可能ではない。企業文化論自体を再解釈・再構成することも可能かもしれない。それ以外に、卓越性の追求という観点から経営上の諸実践や出来事を再評価していくことも、新しい権力/知の体制を構築することに貢献することとなる。



高機能の同時達成などを成し遂げることも含まれると再定義される。この再解釈の結果、同社は、戦略や事業構造を大きく変化させながらも、「創業以来の伝統を継承した卓越した会社」という同社の物語は社内でも維持され続けた。当時のCEO(ジョン・ヤングとルイス・プラット)もこのような物語を継続させることに腐心した。

このような事例によれば、組織統治とは組織が自己を再生される力であることが分かる<sup>28)</sup>。また、物語論の観点からも、組織の歴史的伝統はこのような物語の再構成によって維持されると考えられる(伊藤, 2001, 2002)。組織統治と組織の歴史的伝統は本質的に関連すると考えられるのである。

一方で、2000年以降、ヒューレット・パッカード社の経営が迷走を開始したことも触れておくべきであろう。1999年にルイス・プラットが任期を1年残してCEOを退任すると、その後任として、社外からカリスマ型の経営者であるカールトン・フィオリナがCEOとして招聘される。しかし同社は、暫定CEO(解任されたCEOの後任を見つける間空席を臨時で務めるCEO)を除いて、その後、社外からCEO(カールトン・フィオリナ、マーク・ハード、レオ・アポテカー)を招聘しては、取締役会が任期途中で解任することを繰り返す、という異常事態に陥ることになる。レオ・アポテカーに至っては僅か1年で解任されている。この異常事態については別稿で本格的に分析を加えてみたいが、次のような点は指摘できそうである。

まず、逆説的ではあるが、この異常事態は、ヒューレット・パッカード社で企業統治がある意味で機能していたことを示している。株式市場の意向を踏まえた取締役会は3名続けてCEOの解任に成功している(プラットも任期を1年残して退任しているので、彼を入れればそ

の数は4名になる)。この事実だけをとりあげれば、取締役会が経営陣の牽制機能を果たしたと考えられるのである。しかし同社は明らかに組織統治には失敗している。

フィオリナまでは社内の生え抜きのCEOを選任していた同社が、社外からCEOを迎えた背景には株式市場への配慮があった。当時、インターネットバブルの渦中であって、コンピュータとプリンターといった所謂「ハード」に事業の比重を置いた同社の戦略は取締役会から問題視されていた。その結果、サービスやインターネット関連への事業の転換を図ることを可能にすると考えられたCEOが社外から招聘されることになった。しかし結局、同社のサービスやインターネット関連事業への転換は実現することはなかった。フィオリナは、コンパクト(PCメーカー)を買収することで、同社のハード関連の事業をより強化することとなる。

その一方、彼女は同社の伝統を毀損したともされる。フィオリナ時代の同社は「カタストロフィー(大惨事)」であり、マネジャーを含めた同社の社員は自社のCEOから会社を守る責務を感じたとされる(Malone, 2007: p. 378)。ここに過去に育まれた強固な組織統治の残滓が読み取れる。過去の組織統治が有効に機能した結果、社員達は同社の卓説性に貢献する道徳的行為主体として自己を陶冶してきたと考えられるのである。会社を守る義務を感じたのは、この道徳的行為主体であった。また、フィオリナは、同社の歴史に依拠したエクセレント・カンパニーという物語を再構成することに失敗したことで、組織統治の装置を破壊したと考えることもできる。社員にとって、フィオリナは同社の伝統を破壊する経営者として認知されていたことをMalone(2007)の指摘は示している。

28) 河合(2006)は強い文化をもった企業の革新を分析するなかで、このような組織の自己再生のプロセスを記述している。

#### 4. 組織統治論を擁護する

法律と経済学による問題設定が支配的な現在の企業統治論では、本稿が提起する統治の考え方を議論に組み込む余地は少ない。それにも関わらず、組織統治論を筆者が提起する根拠や、想定される批判への反論を、若干繰り返すことになる点もあるが、整理しておきたい。

まず、企業統治についての議論では、実際に論点になっているのは「組織に卓越性を追求させること、また、一旦確立した組織の卓越性を維持するためには何をなすべきか」ということが少なくはないという筆者の素朴な認識がある。

さらに、企業統治を「株式会社（コーポレーション）」がより「よく経営」されるようにするための諸活動とその枠組み作り」（加護野他，2010：p. 2）と定義するのであれば、組織統治論を企業統治論の一ジャンルとして展開することも不可能ではない。組織統治論とは、このように定義される企業統治の問題を、法律や経済学の枠組みに予め入れ込んでしまうのではなく、企業統治論の定義にあった「よく経営される」という言葉に拘り、統治の問題を考える試みでもある。

「組織統治論が規範的である」という、想定される批判には次のように答えたい。そもそも企業統治論は規範的な性質を帯びていることは、法律的及び経済学の問題設定による理論でも変わるところはない。たとえば、経済学による企業統治論として代表的なエージェンシー理論は規範論であることが批判されている（Gomez and Korine, 2008）。企業統治論は、経営のあるべき姿を掲げ、現実介入することを意図した言説である以上、規範論の要素を含まざるをえないのである。

その一方でこれら現行の企業統治論は規範の

根拠を示すことができない。自らの議論に規範的な要素があることを認めることも困難であろう。それに対して、組織統治論は道徳や倫理の問題を問う立場と統治の合理性の双方を統合する言説である。それが Foucault や MacIntyre に依拠することは、所謂「規範」と「実証」の区別を無意味なものとする哲学的前提に立つことを意味するのである<sup>29)</sup>。

#### V 結語

冒頭に掲げたように、本稿は、組織統治論を提示する一連の論考の一環をなすものであった。当該の論考に属する別稿では、既存の企業統治論の権力／知の体制の批判的分析（伊藤，2012）と、統治という観点を意識した解釈的アプローチの実践（伊藤，2009，2011）を試みている。そして、本稿では、統治のテクノロジーとしての企業文化論の分析と Foucault の統治性の思考を交差させることで、組織統治論のあるべき姿を構想することを試みた。組織統治論は組織の卓越性の追求と統治性（統治の合理性）を結びつけることで構築される、というのがその構想の中心であった。そして、組織の物語や卓越性、自己の統治・倫理・自由などを論じる問題領域を組織統治論は提示することを本稿で示した。

一方で、本稿の議論には指摘すべき課題はあまりに多く残っている。本格的な組織統治論の構築は今後の課題として残される。それとも関連するが、Foucault の統治性の思考についての説明は単純化されたものである。Foucault の思考をより深く掘り下げる他に、政治哲学や道徳哲学の論点も本格的に追加すべきかもしれない。さらに、ヒューレット・パッカード社の事例は、企業統治論とは別に組織統治論を展開することの意義を明確にする価値を有するが、そのため

29) このような指摘に対しては、Bernstein (1983)、Dreyfus and Rabinow (1983)、Rouse (1987) なども参照されたい。

の本格的な調査と分析も今後の課題として残されている。

#### 【付記】

本稿は、科学研究費補助金(挑戦的萌芽研究 24653032・基盤研究(B) 24330119)助成による研究成果の一部である。

#### 参考文献

- Alvesson, M. and Berg, P. O. (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin/New York: du Gruyter.
- Aoki, M. (2010) *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*, Oxford: Oxford University Press (谷口和弘訳(2011)『コーポレーションの進化多様性—集合認知・ガバナンス・制度—』NTT出版).
- Ardent, H. (1958) *The Human Condition*, Chicago: University of Chicago Press (志水速雄訳(1994)『人間の条件』筑摩書房).
- アリストテレス／朴一功訳(2002)『ニコマコス倫理学』京都大学学術出版会。
- Barley, S. R. and Kunda, G. (1992) "Design and Devotion: Surges in Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourses," *Administrative Science Quarterly* 37 (3), pp. 363-399.
- Bendix, R. (1974) *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, 2nd ed., Berkeley: University of California Press (大東英裕・鈴木良隆訳(1980)『産業における労働と権限』東洋経済新報社).
- Berle, A. A. and Means, G. G. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, New York: MacMillan (北島忠男訳(1958)『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店).
- Bernstein, R. J. (1983) *Beyond Objectivism and Relativism: Science, Hermeneutics, and Praxis*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press (丸山高司・木岡信夫・品川哲彦・水谷雅彦訳(1990)『科学・解釈学・実践—客観主義と相対主義を超えて—』(I)(II)岩波書店).
- Burrell, G. (1988) "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: the Contribution of Michel Foucault," *Organization Studies*, 9 (2), pp. 221-235.
- Chandler, A. Jr. (1977) *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA: Belknap Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳(1979)『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立—』(上)(下)東洋経済新報社).
- Ciulla, J. B. (2000) *The Working Life: the Promise and Betrayal of Modern Work*, New York: Crown Business (中島愛訳(2003)『仕事の裏切り—なぜ、私たちは働くのか—』翔泳社).
- Clark, T. (2004) "Introduction: Theories of Governance-Reconceptualizing Corporate Governance Theory after the Enron Experience," in Clark, T. (ed.), *Theories of Corporate Governance: the Philosophical Foundations of Corporate Governance*, London/New York: Routledge, pp. 1-30.
- Clegg, S., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T. and Marosszeky, M. (2002) "Governmentality Matters: Designing an Alliance Culture of Inter-Organizational Collaboration for Managing Projects," *Organization Studies*, 23 (3), pp. 317-337.
- Collins, C. J. and Hansen, M. T. (2011) *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck: Why Some Thrive Despite Them All*, New York: Harper Business (牧野洋訳(2012)『ビジョナリー・カンパニー 4—自分の意志で偉大になる—』日経BP).
- Collins, C. J. and Porras, J. I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Company*, New York: Curtis Brown (山岡洋一訳(1995)『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の原則—』日経BP).
- Crane, A., Knights, D. and Starkey, K. (2008) "The Conditions of our Freedom: Foucault, Organization, and Ethics," *Business Ethics Quarterly*, 18 (3), pp. 299-320.
- Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley (城山三郎訳(1983)『シンボリック・マネージャー』新潮社).
- Deetz, S. A. (1992) *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*, Albany: State University of New York Press.
- 出口将人(2003)『組織文化のマネジメント—行為の共有と文化—』白桃書房。
- Dreyfus, H. L. and Rabinow, P. (1983) *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, 2nd ed., Chicago: University of Chicago Press (山形頼洋・鷺田精一他訳(1996)『ミシェル・フーコー—構造主義と解釈主義を超えて—』筑摩書房).
- Drucker, P. F. (1942) *The Future of Industrial Man: a Conservative Approach*, New York: John Day (田代義範訳(1965)『産業人の未来』未来社).
- Feldman, S. P. (1986) "Management in Context: an Essay on the Relevance of Culture to the Understanding Organizational Change," *Journal of Management Studies*, 23 (6), pp. 587-607.

- Feldman, S. P. (2002) *Memory as a Moral Decision: the Role of Ethics in Organizational Culture*, New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Foucault, M. (1961) *Historie de la Folie à l'âge classique*, Paris: Gallimard (田村俣訳 (1975) 『狂気の歴史』新潮社).
- Foucault, M. (1975) *Surveiller et Punir: Naissance de la Prison*, Paris: Gallimard (田村俣訳 (1977) 『監獄の誕生—監視と処罰—』新潮社).
- Foucault, M. (1976) *La Volonté de Savoir: Histoire de la Sexualité*, Paris: Gallimard (渡辺守章訳 (1986) 『性の歴史 I—知への意志—』新曜社).
- Foucault, M. (1984a) *L'Usage des Plaisirs: Histoire de la Sexualité*, Paris: Gallimard (田村俣訳 (1986) 『性の歴史 II—快楽の活用—』新曜社).
- Foucault, M. (1984b) *Le Souci de Soi: Histoire de la Sexualité*, Paris: Gallimard (田村俣訳 (1987) 『性の歴史 III—自己への配慮—』新曜社).
- Foucault, M. (1994) "La 《Governmentalité》," *Cours du Collège de France, 1978* (石田英敬訳 (2000) 『統治性』『ミシェル・フーコー思考集成Ⅶ』筑摩書房, pp. 246-272).
- Foucault, M. (2004) *Sécurité, Territoire et Population*, *Cours du Collège de France, 1977-1978*, Paris: Gallimard (高桑和巳訳 (2007) 『安全・領土・人口』筑摩書房).
- du Gay, P. (1996) *Consumption and Identity at Work*, London: Sage.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York: Basic Books. (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘充・板橋作美訳 (1987) 『文化の解釈学』(I)(II) 岩波書店).
- Giddens, A. (1976) *New Rules of Sociological Method*, London: Century Hutchinson (松尾精文・藤井達也・小幡正敏訳 (1987) 『社会学の新しい方法基準—理解社会学の共感的批判—』而立書房).
- Gomez, P. and Korine, H. (2008) *Entrepreneurs and Democracy: a Political Theory of Corporate Governance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gordon, C. (1987) "The Soul of Citizen: Max Weber and Michel Foucault on Rationality and Government," In Whimster, S. and Lash, S. (eds.), *Max Weber: Rationality and Modernity*, London: Allen and Unwin, pp. 293-316.
- Hoopes, J. (2003) *False Prophets: the Gurus Who Created Modern Management and Why their Ideas are Bad for Business Today*, New York: Basic Books (有賀裕子訳 (2006) 『経営理論偽りの系譜—マネジメント思想の巨人たちの功罪—』東洋経済新報社).
- Hunter, I. (1987) "Setting Limits to Culture," *New Formations*, 4, pp. 103-123.
- Ingersoll, V. H. and Adams, G. B. (1992) *The Tacit Organization*, Greenwich, CT: JAI Press.
- 伊藤博之 (1998) 「『解釈学的読み』からの組織パラダイム論再考—ヒューレット・パッカード社の事例をめぐって—」『彦根論叢』314, pp. 89-112.
- 伊藤博之 (2001) 「組織の歴史的伝統の探求—物語論の観点から—」『彦根論叢』329, pp. 213-230.
- 伊藤博之 (2002) 「組織ナラトロジーにむけて—組織をめぐるとの時間と物語—」『彦根論叢』334, pp. 221-234.
- 伊藤博之 (2009) 『アメリカン・カンパニー—異文化としてのアメリカ企業を解釈する—』白桃書房。
- 伊藤博之 (2011) 「組織を統治する権力—オーナー企業のプロジェク・マネジメントを解釈する—」『滋賀大学経済学部研究年報』18, pp. 63-85.
- 伊藤博之 (2012) 「コーポレート・ガバナンス論の系譜学—「よい統治」の探求をめぐるとの「現在の歴史」—」『滋賀大学経済学部研究年報』19, pp. 55-74.
- Jensen, M. C. (1993) *A Theory of Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010) 『コーポレート・ガバナンスの経営学—コーポレート・ガバナンスの新しいパラダイム—』有斐閣。
- Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, 2nd ed., New York: Basic Books (高井葉子訳 (1993) 『企業のなかの男と女—女性が増えれば職場が変わる—』生産性出版).
- Kanter, R. M. (1990) *When Giants Learn to Dance*, London: Routledge.
- 河合篤男 (2006) 『企業革新のマネジメント—破壊的決定は強い企業文化を変えられるか—』中央経済社。
- Knights, D. (1992) "Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management," *Academy of Management Review*, 17 (3), pp. 514-536.
- Knights, D. and McCabe, D. (2003) "Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre," *Journal of Management Studies*, 40 (7), pp. 1587-1619.
- Knights, D. and Morgan, G. (1991) "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: a Critique," *Organization Studies*, 12 (2), pp. 251-273.
- Laclau, E. and Mouffe, C. (2001) *Hegemony and Socialist Strategy: towards a Radical Democratic Politics*, 2nd ed., New York: Verso (西永亮・千葉真訳 (2012) 『民主主義の革命—ヘゲモニーとポスト・マルクス主義—』筑摩書房).
- MacIntyre, A. (1984) *After Virtue: a Study in Moral*

- Theory, 2nd ed., Notre Dame, Ind.: Notre Dame Press (篠崎榮訳(1993)『美徳なき時代』みすず書房).
- Malone, S. M. (2007) *Bill and Dave: How Hewlett Packard Built the World's Greatest Company*, New York: Portfolio.
- Miller, P. and Rose, N. (1990) "Governing Economic Life," *Economy and Society*, 19 (1), pp. 1-31.
- 三戸浩 (1998) 「会社支配論とコーポレート・ガバナンス論」『横浜経営研究』19 (2), pp. 29-38.
- 野中郁次郎・紺屋登 (2007) 『美徳の経営』NTT出版。
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pascale, R. T. (1990) *Managing on the Edge*, New York: Simon and Schuster (崎谷哲夫訳(1991)『逆説のマネジメント—自己再生のパラダイムを求めて—』ダイヤモンド社).
- Pascale, R. T. and Athos, A. G. (1981) *The Art of Japanese Management*, New York: Simon & Schuster (深田祐介訳(1982)『ジャパニーズ・マネジメント』講談社).
- Perrow, C. (1972) *Complex Organizations: a Critical Essay*, 2nd ed., Glenview, Ill.: Foresman (佐藤慶幸監訳(1978)『現代組織論批判』早稲田出版部).
- Peters, T. (1987) *Thriving on Chaos: a Handbook for a Management Revolution*, Basingstoke: MacMillan (平野勇夫訳(1989)『経営革命』(上)(下)TBSブリタニカ).
- Peters, T. J. and Waterman, Jr., R. H. (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row (大前研一訳(1983)『エクセレント・カンパニー』講談社).
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, New York: Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Riesman, D. (1961) *The Lonely Crowd: a Study of the Changing American Character*, New Haven: Yale University Press (加藤英俊訳(1964)『孤独な群集』みすず書房).
- Rose, N. (1989) "Governing the Enterprising Self," In Heelas, P. and Morris, P. (eds.), *The Values of the Enterprise Culture: the Moral Debate*, London: Routledge, pp. 141-164.
- Rose, N. (1990) *Governing the Soul: the Shaping of the Private Self*, London: Routledge.
- Rouse, J. (1987) *Knowledge and Power: Toward a Political Philosophy of Science*, Ithaca, NY: Cornell University Press (成定薫・網谷祐一・阿曾沼明裕訳(2000)『知識と権力—クーン/ハイデッガー/フーコー—』法政大学出版局).
- 佐藤 嘉幸 (2009) 『新自由主義と権力—フーコーから現在性の哲学へ—』人文書院。
- 坂下昭宣 (1992) 『経営学への招待』白桃書房。
- 嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎(編) (2009) 『1からの戦略論』中央経済社。
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior*, 3rd ed., New York: MacMillan (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳(1989)『経営行動』ダイヤモンド社).
- Smircich, L. and Calás, M. (1987) "Organizational Culture: a Critical Assessment," In Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K. and Porter, L. (eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park, Calif: Sage, pp. 228-263.
- Steidlmeier, P. (1993) "Institutional Approaches in Strategic Management," *Journal of Economic Issues*, 27 (1), pp. 189-211.
- Townley, B. (1993) "Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 18 (3), pp. 518-545.
- Tricker, R. I. (2012) "The Evolution of Corporate Governance," In Clark, T. and Branson, D. (eds.), *The Sage Handbook of Corporate Governance*, London: Sage, pp. 39-61.
- Whyte, W. H. (1956) *The Organization Man*, New York: Simon and Schuster (岡部慶三・藤永保訳(1960)『組織のなかの人間—オーガニゼーション・マン—』東京創元社).

## Toward a Theory of Organizational Governance: Corporate Culture and Governability

Hiroyuki Ito

Corporate governance is generally defined as the system controlling and directing corporations as well as their executives. Law and economics have primarily provided central theoretical frameworks in the field. However, on corporate governance there should be the other perspective in order to give coherent answers to the following questions. How it is justified that an equal individual should be managed in a corporation? What is the ideal of management? The perspective is termed as a theory of organizational governance.

In order to build the theory, discourses of corporate culture are critically examined. The analysis shows its ideal of governance and problems. Then, this paper attempts to describe a preliminary picture of a theory of organizational governance. It is a normative theory of prescribing the excellent management, based upon Michel Foucault's concept of governability. According to Foucault, governance is considered as an activity shaping the field of action. Besides, in the Foucault's governance, organizational governance is built in self-governance of its members.

Finally, this paper proposes that the ideal of organizational governance should be driven by the search for excellence. In the ideal, organizational members should use the narrative of their company to govern themselves. A brief case study of Hewlett Packard is presented to exemplify the analysis from the viewpoint of organizational governance.