

組織の同一性

林 徹

Abstract

While more and more research on organizational identity is conducted in these days, this paper reviews the original concept of it (Albert and Whetten, 1985) in the light of major philosophical ideas, well-known concepts of organizations, and “the three modes of artifact-making” by Mitaku (2005). When it comes to organizational innovation, organizational identity should be analyzed from both three modes (Mitaku, 2005) and the gravities of organizations. Such an analysis is necessary enough to distinguish old and new identities (Sato, 2009). Comparing mutation with organizational innovation theoretically, we conclude that the psychology of hope and the human story method are critically important to fully describe the dynamics of organizations.

Keywords: organizational innovation, three modes of artifact-making, human story

目次

- 1 序
- 2 同一性と一体化
 - (1) 同一性の意義
 - (2) 一体化の概念
 - (3) 同一性と時間
- 3 突然変異と組織革新
- 4 同一性, CI, および重心
- 5 ライフストーリー
- 6 結 語

1 序

まず、身近な例として国土交通省が管轄するクルマの継続検査を取り上げよう。消耗品としてのバルブ、オイル、タイヤ、バッテリー、ワイパーブレードなどを交換したとき、厳密に言えば交換前とは異なる状態にあるにもかかわらず、その同一性（識別）が争われることはない。心臓部といわれるエンジンを丸ごと新品に載せ替えたらどうなるであろうか。たとえ外観は同じであっても、常識的には、もはや以前のそのクルマではないはずである。

驚くべきことに、実際、エンジン本体の交換をしても同一性は維持（識別）される。なぜなら、車検におけるクルマの識別は車台番号に基づいて文字通り機械的に行われるからである。検査場で体験してみればわかることであるが、再検査のために同一日にレーンに再進入させるとき、当初の検査で不合格の箇所を指摘した検査官は、申請者もクルマもついさきほどのそれらと鮮明に覚えているにもかかわらず、いちいち必ず車台番号を確認する。替え玉を防止するためである。逆に言えば、レーンを通過するその瞬間、また対象項目についてのみ、検査は実施されるのである。このように、常識的な理解と車検の実際とは、クルマの同一性が食い違っている。

別の例で考えよう。どの大学でも、大学当局が交付した学生証は本人確認（同一性）の手掛かりとなる。しかし、その学生が一卵性の双子（あるいはそれ以上）であるとき、同一性確認は、実務上、不可能に陥る。このような場合、学内であれ学外であれ、あらゆる試験において替え玉を防ぐことは簡単ではない。個人のコピーという、建前上「ありえない」存在は、近代社会の管理不能を招く、制度上の落とし穴なのである。その原因は、個性豊かな名のある人々を記号としての番号に置き換えるという、機械的な管理手法に求められる。いわゆる官僚制の逆機能（Merton, 1957）である。

第3に、身近な企業が提供する商品、コマーシャル・メッセージ、ホームページなどを基に、その受け手が抱くブランド・イメージについてはどうか。

すなわち、発信者である経営陣はもとより、株主、取引銀行、従業員、得意客、地域住民など、利害関係者の立場によって、同じ立場でも人によって、あるいは時と場合によって、その企業ブランドのイメージが多かれ少なかれ食い違うことは、けっして珍しいことではない。

第4に、医学・生物学的な意味でのヒトの同一性を考えてみよう。いま、脳死患者から提供された肝臓や腎臓の一部を移植する手術が施され、無事退院して社会生活に復帰したとしよう。そのヒトは手術前のヒトとは解剖学的には同一ではない。にもかかわらず、そのことが世間一般で争われることはない。ますます医学が進歩して、次々に臓器が移植され、次々に美容整形が繰り返され、次々と遺伝子治療が施されて、もとの状態と大きくかけ離れてしまっても、それでもなお、本人は同一性を認識できるであろうか。ひとたび本人の思考が停止し、植物状態に至れば、その身体の扱いは比較的容易となるが、本人が自ら意思決定ができる限り、どこまでもその身体は変容する。幸か不幸か、このようにして、長寿社会がもたらす問題は深刻にならざるをえない（本川，2011）。そのとき、いったいどのように、そのヒトの同一性は担保されるのであろうか。

これとは別に、同じ「人」であっても、心理面に関する同一性の研究は相当蓄積されている。「わたしはいったい何者か。」という、精神疾患のない人なら誰もが経験したことのある問いを出発点とするテーマである。それは、通常、カタカナでアイデンティティと表記される（e.g., 草津, 1988）。理論的には必ずしもその問いの延長上にあるわけではないが、組織の同一性についても盛んに問われている（e.g., 金, 2012）。その出発点は、1979年、イリノイ大学において経費削減とそれに伴う学部再編の方向性が本部から示され、各学部や研究者が直面した、「イリノイ大学は何を失ったらイリノイ大学ではなくなるのか。」という、各部局の当事者たちが自らに投げかけた問いにあった（Whetten, 1998, pp. vii-ix）。

静態ではなく、その動態に注目するとき、企業組織の境界を分析する際に、

経済的効率性，所有権，技術的優位性，これらに対して同一性（identity）の概念が説得的であることをわれわれは確認した（林，2009）。ただし，その同一性と，前述のイメージの関係については掘り下げていない。

こうして「組織の重心」を精緻化するために，同一性と一体化（identification）の概念の先行研究を渉猟して，組織の動態の視点から整理する必要がある。これが本稿の目的である。

この意義について，アルバートらは次のように指摘している。

「同一性と一体化を研究することの意義は，組織生活における意味や感情の重要性の再発見にも由来している。それらの概念の美しさは，組織の枠組みにおける人間の行為の作用を説明する 1 つの方法を提供している点にある。それらの理論は，動機づけや感情と関係している。また，個人行動や集団行動の方向や持続性を説明する。」（Albert, Ashforth, and Dutton, 2000, p.14, 傍点は引用者）

これと軌を一にして，桑田（2012）もまた，リーダー（経営者）の育成と選抜の見地から，バーナードによる社会的統合（social integration: Barnard, 1938）を手がかりに，バーナードへの回帰ではなく，経営学の再構築の必要性を展開している。その際，鍵となる概念は，意味と変化であるとしている。

同一性については，パルメデニス，ゼノン，ヘラクレイトスに始まる西洋哲学（坂部，1988）はもとより，性・人種・国籍・文化をめぐる社会学（e.g., 河原，2009; 宮崎，2009; 佐伯，2008; 谷本，2008; Taylor, 1989），CI（企業アイデンティティ）や企業イメージの文脈におけるマーケティング，企業文化・組織文化，経営理念，エリクソンに代表される出自からキャリアに至る心理学など，様々な領域で広く研究されている。

それらの先行研究の多くに共通する点として，対象を静的（static）にかつ論理的に捉える方法が指摘される。ところが，そのような精神は組織の動態を説明するためには障害でしかない。なぜなら，公式組織の管理にあっては非論理的な過程が決定的な役割を演じている（Barnard, 1938）からにほ

かならない。同一性は、弁証法的に、変化や差異と相対立しながら、かつ、それらを包含する（坂部，1988，p.517）。したがって、外界が安定的でない限り、直線的な論理とは馴染まない。しかもこの「安定的」という評価もまた、適合の概念（林，2008）と同様に、意味構成または解釈と無関係ではあり得ない。

また、老舗における創業者の理念や企業文化は、代々と受け継がれてゆくなかで、時代の変化に伴って何らかの変化を余儀なくされているし、また、積極的に変革されてもいる。生き続けるために変わり、あるいは変え、その結果、変わらずにいる（消滅しない）、という逆説的ないきかたこそが、経営実践上の要諦である（e.g.，De Geus，1997；Pascale，1990；帝国データバンク史料館・産業調査部，2009）。

一体化の概念は、組織の動態の観点から見れば、同一性ほど重要ではない。なぜなら、端的に言えば、それは、組織均衡論における貢献（contribution）と誘因（inducement）の比較という文脈で把握されるに留まるからである。したがって、ある均衡から不均衡を経て別の均衡へ移行（別の均衡は元の均衡を含む：Hinings and Greenwood，1988）するという、動態の説明には必ずしも十分ではない。なお、精神分析用語における無意識的な模倣（岸田，1988，p.516）としてのそれ（identification：同一視または同一化）については、本稿では取り扱わないことにする。

こうして以下では、第1に、組織の動態の説明という観点から、学際的な領域における同一性と一体化に関する先行研究を整理する。それをふまえて、遺伝子における突然変異と組織革新に共通する点を抽出し、それに対して理論的な考察を加える。第2に、同一性、狭義の企業文化としてのCI（企業アイデンティティ）、組織の重心、これら3者を理論的に関係づける。第3に、教育心理学におけるライフストーリーと組織の重心の理論的な接合を試み、組織の重心の位置と意義を明らかにする。最後に今後の課題を示す。

2 同一性と一体化

以下では、第1に、組織の動態の観点から、エリクソンによる同一性の概念を中心に整理しながら検討する。第2に、渡瀬（1982）による同一性と一体化の概念整理に倣って一体化の概念を簡単に吟味する。第3に、現代科学における同一性と時間の関係を展開している池田（2002）から、組織の動態と関連する論点を抽出して検討する。

（1）同一性の意義

草野（1988）によれば、アイデンティティ（同一性）の概念には、大きく2つの意味がある。1つは、個人の他者に対する隔たり（親密さの度合い）であり、いま1つは、パーソナリティの核心、一貫性（継続性）、本来性、これらに關係する心理である。

前者は権威受容説（Barnard, 1938）またはフォロワー・アプローチ（e.g., 日野, 2010）と同じである。ただし、その範囲については、その対象が当代の人間に限定されるか否かで見方が分かれる。後述するように、限定されないのが重心である。後者は、エリクソン（Erikson）による発達心理と関係している。同時に、分析レベルは異なるが、アルバートとウェッテンによる「組織のアイデンティティ」の3要素（Albert and Whetten, 1985）にも対応している。すなわち、中核的性質（core）、特異性（distinctiveness）、時間的継続性（enduring）である。

これらのうち中核的性質と特異性は、具象化されればイメージとして共通に理解されうる。3要素のうち2つの要素にかかわる「組織のアイデンティティ（同一性）」の具象化の手段が「ものの形作りの3方式」（美宅, 2008）である。ものの形作りの3方式は、積み木方式、粘土細工方式、彫刻方式、これらである。言い換えると、材料を寄せ集めて、材料を増減させることなく、材料を削って、となる。

先述のイリノイ大学における予算削減を契機としたウェッテンによる組織の同一性研究の起源は、彫刻方式と位置づけられる。したがって、組織の同一性は積み木や粘土細工のアナロジーによっても理論的に説明できる。問題は時間（的継続性）である。これについては後述する。

エリクソンはアイデンティティの概念を3つに分類している。すなわち、(i) ある人の「アイデンティティ」というとき、その人の氏名とその人がその社会において占めている社会的な立場が問題となる。(ii)「パーソナル・アイデンティティ」は、それ以上の意味を持っている。すなわち、継続的で主観的な存在感と一貫した記憶が加わる。(iii)「心理社会的アイデンティティ」は、さらに難解な性質を帯びている。主観性と客観性、それに個人レベルと社会レベルの双方が、同時に加わるからである(Erikson, 1968, p.61)。

『幼児期と社会2』の翻訳者である仁科は、その「解説」においてエリクソンの考えをこう説明している。すなわち、「同一性とは、自我の心理社会的統合能力であり、自分の自我は、各発達段階を効果的に統合することができ、かつ社会的現実のなかで、有効に組織化された自我へ発達しつつあるという感覚と確信から生じるととらえられている。」(仁科, 1980, p.220, 傍点は引用者)

また、鑓は、エリクソンによる発達論の意義を次の3点に集約している。すなわち、第1に、生まれてから死に至るまでの生涯を展望に入れて心の変化の様相をみた点。第2に、歩ける話せるといった外に示される変化としての発達課題とは異なり、心の変化による発達を問題にしている点。第3に、自他の調和を図るという倫理的な問題を中心に据えて、人格の発達を捉えている点、これらである(鑓, 1990, pp.66-72, 傍点は引用者)。

「自我の心理社会的統合能力」ないし「自他の調和を図る」とはどのような意味であろうか。鑓による説明を要約すればこうである。すなわち、私たちが生きていく上で、なくてはならない心理・社会的な能力は、自我の力と違ってよく、これをエリクソンは心理力動的な観点から捉えている。「心理

力動的」とは、社会的に生きていくためのプラスとマイナスの力が拮抗し合っていて働く、心のバランスである（鑑，1990，pp.53-56，傍点は引用者），と。

アイデンティティに対するこうしたエリクソン流の考えに対して，上野は次のように批判している。

「エリクソンによれば，自己アイデンティティとは個人的アイデンティティと社会的アイデンティティとの「統合」によって確立するものだが，（中略）若者がだれのようにも「らしく」なりたくないとすれば，それは同時に役割分化とそれへの同一化によって成立した近代社会の終焉をも意味するであろう。（中略）もはや子どもたちは，「何にもなりたくない」のかもしれない。」（上野，2005，p.299，傍点は引用者）

上野によるこのような批判は，エリクソンの真意を捉えていない。その理由は，「偽りの自己」や「偽りのアイデンティティ」がもたらす結果を考慮すれば明らかである。「何にもなりたくない」心理は，鑑によって「偽りのアイデンティティ」と名づけられる。これに偏ることから生じる危険性は，要約すれば次の通りである。

すなわち，鏡の自己像を現実の自分と考えて生活していくことは，架空の自己像の上に立って生活していくことを意味する。それを「偽りの自己」と呼ぶ。これをアイデンティティの面から見ると，私たちが真の自分に出会っていないとき，偽りのアイデンティティが私たちを覆うことになる。偽りのアイデンティティをもつ人は，誰との人間関係も表層的な関係で終わってしまい，深いかかわりをもつことができない（鑑，1990，pp.117-120）。また，経験とは，孤独な生活の中で，自分の肉体を通して，「感覚のことば」で語られねばならない性質のものであり，時間とともに思索を深めてゆくものである（鑑，1990，pp.154-155）。

上野の指摘はいわゆるモラトリウム（Moratorium）の長期化を指しており，それはマズロー（Maslow，1970）の言う「満足から生じる病理」のいわば現代的な顕れでもある。その遠因は，子離れできない親による過保護や自立を阻害しか

ねない過度の社会保障などによる経済的安定にある。しかし、それらは遠因にすぎず、「満足から生じる病理」を克服する道、すなわち何事にも挑戦してみようといった真の「経験」を選択するか否かは、本人の「心のバランス」に依存する。そのような心のバランスの問題を、上野は掘り下げていない、または捨象している。

組織の動態の観点からは、エリクソン自身による説明のうち、次の部分がとくに重要である。すなわち、「真のリーダーは重要な新しい連帯を生み出すことができる。それは、内的なアイデンティティを発展させることのみによってである。というのは、新しい、啓蒙された倫理観のみが、消えゆく道徳観に取って代わることができるからである。」(Erikson, 1968, p.65, 傍点は引用者)

これは、一方で、バーナードによる社会的統合ないし道徳規準の創造 (Barnard, 1938) と符合しており、他方で、後述するように、社会的勢力 (高田, 2003) や組織の重心の概念とも関連している。

(2) 一体化の概念

渡瀬 (1982) によれば、一体化 (identification) は「帰属」に、同一性 (identity) は「主体性」に、それぞれ置き換えられる。サイモンが「帰属」を強調するかぎり、サイモンの組織論における人間モデルには主体性の意味合いは全くない (渡瀬, 1982, pp.3, 6)。

ここで、サイモン (Simon, 1997) による一体化の定義を確認しておこう。

「一体化 (identification) とは、個人による組織の決定を左右する価値指標として、個人が自分自身の目的に代えて、組織の目的 (サービス目的ないし存続目的) をとる過程である。」(Simon, 1997, p.295, 邦訳, p.453)

組織の均衡を分析する際に、サイモンは、インデュースメンツ (inducements: 邦訳では誘因) とインセンティブ (incentive) を使い分けている。前者は、マズロー流の高次欲求に繋がる動機づけ要因としての個人的な目標

や価値の集合と、低次欲求に繋がる物的・経済的報酬の双方を含み、後者は、低次欲求としての物的・経済的報酬に限定されるように思われる。バーナード（Barnard, 1938）も同様に、物質的誘因（material inducements）と非物質的誘因（non-material inducements）を区別している。サイモンが言う一体化は、前者の場合も後者の場合もともにありうる。にもかかわらず、渡瀬は、なぜ、サイモンの人間モデルに主体性の意味合いがないと言うのか。後者に関しては異論はない。問題は前者をどうみるかである。

サイモンは、一体化のありようとしての個人の組織への参加を、忠誠心の面からも説明している。忠誠心の根拠は、インデュースメンツが前者の意味のとき、動機づけ要因に拠るものであるのか、物的・経済的報酬に拠るものであるのか曖昧である（Simon, 1997）。

いま、かりに、ちょうど創業まもないベンチャー企業がそうであるように、物的・経済的報酬が短期的に相対的に低いと仮定しよう。にもかかわらず、そのような企業と雇用契約を結ぶのは、その従業員が中長期的にその仕事の内容に魅力を感じて（動機付けられて）いるからにほかならない。これに対して、物的・経済的報酬がある程度満たされていると仮定しよう。その場合、忠誠心の根拠は不明瞭となる。動機付けられていることもあるが、そうでないこともありうる。

こうして、サイモンのアプローチでは、物的・経済的報酬が小さい場合にしか、参加者としての個人の主体性の存在を論証することができない。こういうわけで、サイモンの人間モデルには主体性の意味合いがないと、渡瀬は断じているのである。

簡単にまとめておこう。一体化は帰属ないし参加の言い換えである。参加の決定に生産の決定が含まれるなら、一体化は参加と生産を区別（March and Simon, 1958）する概念ではない。したがって、帰属の根拠が動機づけによるものなのか、それとも経済的なインセンティブによるものなのか、はつきりしない。後者に重点があれば、加護野（1997）がそれを麻薬であると

喝破したように、たとえ短期的には帰属が続くことがあるとしても中長期的にそれが続くという保証はないから「満足から生じる病理」に陥らざるをえない。これに対して、前者に重点があれば、したがって、主体性によって根本的に支えられていれば必然的に中長期的に帰属は継続する。

橘木（2011）は、動機づけ要因の一例として虚栄心の意義をこう述べている。「虚栄心があるからこそ、人は労働に励み、競争にも立ち向かうのである。人はこの虚栄心を満足させたときに、たとえ苦しい労働であったとしても、労働の喜びを感じるのである。」（橘木，2011，p.29）

また、アカロフとクラントン（Akerlof and Kranton，2010）は、帰属意識が金銭的インセンティブよりもずっと重要な動機づけ要因であると主張している。「労働者は帰属意識を持てる仕事に配置されるべきだし、企業はそのような愛着を後押しするべきだ。（中略）企業に共感する労働者は、金銭的インセンティブをほとんど必要とせずきちんと仕事をするので、組織はうまくいくのだ。」（Akerlof and Kranton，2010，邦訳，p.58，傍点は引用者）

以上より、組織の動態の観点からみて同一性の概念と比べると一体化の概念を理論的に掘り下げる価値は乏しい。

（3）同一性と時間

「生きもの」としての面をもつ組織は、時間という変数が与えられることによって、変化も差異も避けられない。にもかかわらず、組織の同一性（アイデンティティ）が、学術上も実務上も、ますます注目されているのはなぜか。組織文化の概念と何が異なるのか。

以下では、現代科学における同一性と時間の関係をめぐる池田（2002）の議論を中心にして組織の動態に関連する論点を抽出する。

そもそも、物理学や化学などの現代科学における、物質と法則という2つの同一性は不変で普遍であるが、時間が抜けている。なぜなら、現代科学は

理論から時間を捨象する努力を傾けてきたからである。これに対してオートポイエーシスは、外部と内部を区分けすることにより自分で自分の同一性を維持し続けるシステムである。したがって、この同一性は物質と法則という2つの同一性と同じではない。生命系の理念型としてのオートポイエーシスは作動しつつ変貌しながらも原理的には崩壊しないシステムである。これに対して免疫系は、ミクロに見ればオートポイエティックなシステムのように見えるが、マクロに見れば作動しつつ変貌しながら崩壊を回避することができないシステムである。生命系で保たれていて、免疫系で保たれないものは（あるいはことは）何か。保たれているのは何らかの同一性である（池田，2002，pp.9，30，44）。

このようにして池田は、生命系における同一性の本質を抉り出そうとしている。それは、われわれが明らかにしようとしている組織の動態，さらには組織の本質を解明するための導きの糸でもある。ところが、池田は、以下にみるように、第1にダーウィンの進化理論の原理的な問題点を指摘しながらも、また第2に時間を非決定性と言い換えながらも、第3にネオダーウィニズムの進化理論から論理的に導かれる突然変異や創発の条件を解釈するにとどまっている。したがって、「何らかの同一性」を明示的に述べるまでには至っていない。

ダーウィンは自身の進化理論からニュートンの力学法則と同型の統一的、普遍的な同一性を排除した。ダーウィンが独創的であるのは、変異を進化のための原資と考えるにとどめ、進化の主因と考えなかった点にある。進化の主因はあくまで、アド・ホックで状況依存的な自然選択であると考えたのである。ダーウィンが明らかにしたのは、生物でありさえすれば進化は不可避という理屈である。今日、主流の進化論（ネオダーウィニズム）もこの線上にある。ところが、ダーウィンのこの理屈では原理的に説明できないことがある。それは無生物から生物がどうしてできたか、ということである。なぜなら、無生物は生物ではないので、ダーウィンの理屈では進化して生物にな

ることはできないからである（池田，2002，pp.131，133，135，傍点は引用者）。

組織の動態の観点から解釈すればこうなる。すなわち，なぜ組織は生成・維持・成長するのか。この問いに対する通説的な答えは，環境操作を含む環境適応（岸田，2006）である。ではなぜ，ある戦略が採られたのか。ある支配的連合（Cyert and March，1963）の利害が他のそれより優先された結果である。ではなぜ，ある支配的連合は服従する道を選ばずにそうしようとしたのか。というように遡ってゆくと，究極的には「なぜ，いかに，生き（ようとす）るのか」という問いに辿り着く。この問いは，ワイク（Weick，1979）流の意味付け（sensemaking）やイナクトメント（enactment）とは決定的に異なる。なぜなら，やれると思うことと実際にやってみることとの間には，天地の開きがあるからである。

この点，アカロフと克蘭トンも同趣旨の疑問を呈している。規範とアイデンティティ（同一性）はどこからきて，いかに変化し，進化するのか。集団や国によって規範や同一性が異なるのはなぜか（Akerlof and Kranton，2010，邦訳，pp.183-184）。

これに対して池田による次の指摘は1つの回答として正鵠を射ている。

「未来が現時点で厳密に決定されるなら，わざわざやってみる必要はない。やってみなければわからないから時間が進むのである。」（池田，2009，p.209）

ここで言う「やってみる」主体は何か。ドーキンス流の利己的な遺伝子（Dawkins，2006）などの要素還元主義的な見方を探るのは妥当でない。「やらされている」ことになってしまうからである。「やってみなければわからない」という表現は，試行錯誤への傾倒，問題解決の技術（稲葉，2010），あるいは勇気の言い換えにほかならない。心のバランスと言ってもよい。したがって，社会関係のなかで何らかの意思を持つ人である。

他方で，池田は，以下のように遺伝のルールと「ルール」の面から生命系

における創発と時間に関係づけている。

遺伝とは、自分自身でルールを作りつつそれに従っている、という「ルール」に従っている布置が保たれること、と解される。ただし、ルールは記述可能であるが「ルール」は記述不能である。生物は「ルール」に従っているのであってルールに従っているわけではない。しかし、「ルール」は記述可能でないので、科学としてはとりあえずルールを記述するより仕方がない。比喩的に記せば、「ルール」からルールをマイナスしたのが時間であり、ルールを記述している限り、ルールから別のルールに変換した時に、時間が生成し、創発が起こるということになる（池田，2002，pp.225-226）。

3 突然変異と組織革新

生命系における時間をそのような意味で捉えたうえで、以下では、遺伝子の突然変異と組織革新に共通する点に対して考察を加える。

まず、ネオダーウィニズムの進化理論を池田の説明に即して要約すると次のようになる。すなわち、進化とは、無方向的な突然変異によって偶然生じた遺伝子の変異が、自然選択または遺伝的浮動により、集団中で増減したり消滅したりすることである。たとえば、ラクトースという糖を分解する酵素を作ることができなくなった細菌を、ラクトースしかない培地に入れ（飢餓状態にし）てやると、通常の偶発的な突然変異とは比べものにならない頻度で、ラクトースを分解する酵素を活性化するような（適応的な）突然変異が生じる（池田，2002，pp.139-140）。

こうして池田は適応的な突然変異の理由を首尾よく説明している。このような適応的な突然変異の仕組みは、組織革新の条件（林，2000，2005，2011a）と通底しているように思われる。ただし、細胞の遺伝子の突然変異と異なり、経営史上の事業部制成立の過程に代表される組織革新（Chandler，1962）においては相対立する社会的勢力（高田，2003）を必然的に伴

う。細菌の飢餓状態は、したがって財務上の危機意識に相当する。またそれは、組織革新の必要十分条件、すなわち経営理念の保革対立にも繋がる。組織には複数の当事者・利害関係者が巻き込まれているから、危機意識から導かれる具体的な対応は必ずしも一様であるとは限らない。

池田の説明によれば、遺伝子においては進化に繋がる突然変異は無方向である。しかし、組織革新においてはそうではない。その方向を規定するのが組織の重心である。それは、組織の同一性の3要素のうち中核的性質と特異性、したがって、方向性を備えた特定の経営理念と言い換えることができる。理念であるから、それは必ずしもカリスマ性を備えた特定の人物である必要はないし、当代の人間に限定されない。方向性があるからこそ、高尾・王（2012）が言うように、特定の経営理念に対する人々の反応・実践は一様ではなく多様なのである。

表1 組織をめぐる概念と成立要件

組織をめぐる 概念/成立要件	中核的性質(core) または共通目的	特異性(distinctiveness)、 方向性または差異	時間的継続性 (enduring)	属人性	コミュニ ケーション	貢献意欲 ・ 帰依
同一性(Albert and Whetten)				-	-	-
経営理念・哲学			-	-	-	-
カリスマ (Weber)	-	-	-		-	
官僚制 (Weber)		-	-	-	-	-
公式 (Barnard)		-	-	-		
非公式・無関心 圏(Barnard)	-	-				
重心(林)	-		-		-	
社会的勢力 (高田)	-		-	-	-	注
エナクトメント (Weick)	-	-	-			-

注)「服従せらるる」

(筆者作成)

組織の重心，すなわち方向性を備えた特定の理念は，保革対立による淘汰を経た後，それに3番目の要素である時間的継続が加わることで，定義上，組織の同一性が識別される。3番目の要素としての時間的継続は，生命系における「ルール」からルールが差し引かれたもの，すなわち創発の「定着」と言うことができる。このような，創発，定着，創発・・・が繰り返されているとすれば，それは，理論的には，企業者による創造的破壊（Schumpeter, 1926），すなわち組織革新の創始，定着，創始・・・の繰り返しである。組織の動態もこうして説明される。

佐藤（2009）によれば，組織の同一性について語るとき，特定の正当性をめぐる政治的交渉のプロセスとその結果としての，同一性の新旧交代を視野に入れる必要がある。そのような新旧の交代は，理論的には，上述の，創始，定着，創始の繰り返しと同じとみてよい。そのばあい，「ものの形作りの3方式」における粘土細工方式は，その構成要素に変更がないから，外形的にはリーダーとフォロワーの入れ替わりとして理解される。たとえば，ロックバンドにおけるバンド・リーダーの交代がそれである。他方，積み木方式の好例は，あの稲盛和夫が自らの勤務先であった松風工業を辞めて，社内外から彼に追従した上司や仲間たちとともに新たに京都セラミックを創業したという経緯である。このとき，その稲盛が組織の重心（林，2011b）である。

4 同一性，CI，および重心

企業をめぐる同一性に対しては，上述の組織の境界や組織革新の見地とは別に，CI（企業アイデンティティ）からのアプローチがある。以下，同一性，CI，重心の関係を検討する。

和田（2012）によれば，顧客などが抱く具体的な企業イメージの像は，(i) 企業の戦略に直接結びついたイメージ（属性イメージ）と，(ii) さまざまな企業属性が全体的に把握されて（ゲシュタルト的に）描かれる意味構成イメー

ジとに分かれ、さらに、(iii)これらのイメージの像に対する「良い・悪い」の評価の面、これらから構成される。こうしたイメージの像を操作するために企業が発信する情報には、企業が意図的に発信する広報活動・広告販売活動などによる情報、製品や製品にかかわるマーケティング戦略の具体的な実行、さらには営業マンの行動や社員全体の行動なども含まれる（和田，2012，pp.51-52）。

具体的には、人間が日常生活において受容する情報の8割以上は視覚情報であるから、VI (Visual Identity) と呼ばれる情報伝達の手段が重視される。一般に、内容は外観に反映していると判断されるから、企業は外観を開発・管理するのである（中西，2010）。

けれども、受け手の主観に依存するため、イメージの像は、必ずしも企業の意図通りに伝達・普及するとは限らない。そのため、CI とイメージの像の相互依存関係は、ジオイアら（Gioia, et al., 2000）による「同一性とイメージの相互依存についてのプロセス・モデル」によって体系的に理解される。

それはまず、何らかの事象や外界からのフィードバックを起点とする。そこで、自分たちのアイデンティティとイメージについて、(i)自分たちがどう見るかという像と外部の人たちがどう見るかという像を比較して齟齬があると認識されるとき、(ii)自分たちの見方を変えてみるか、または(iii)外部の人たちの印象を操作する（CI）ことで、暫定的に適切な印象や評価を得る（起点へ戻る）（Gioia, et al., 2000, p.60）。

このように CI は、現職の経営陣によって常に慎重に操作されるべき対象である。したがって、組織革新の創始と定着の繰り返しという文脈で識別される組織の同一性は、CI とは異なる。それゆえに、CI は組織の重心とも関係がない。組織の重心は、見え方（外観）ではなく、いきかたや考え方と関係しているからにほかならない。

山田（1993）は、組織文化が持つ両面性を指摘する。すなわち、共有

価値や共有信念による人々の統合という図式で与えられる「管理の道具」としての面と、そのような色彩がなく構造や機能とも関係がない「組織の同一性」に関係する面である。前者は、いわゆる VI (Visual Identity) や CI によって人々に直接訴える方略である (山田, 1993, p.21)。

こうして、組織文化は、一方で、元来、意味や変化と連動する組織の同一性の面もあるが、他方で、イデオロギーを帯びた CI の方略によって操作される面もある。

5 ライフストーリー

再び、エリクソンが言う個人の「経験」に戻ろう。個人の経験という裏付けなくしては、他人に非物質的な誘因、すなわち動機づけとなる魅力を提供することはできない。その意味において、他人を動かすこと、組織を機能させること (管理・運営) もできない。そういうわけで、以下では、組織の同一性と個人のアイデンティティ、すなわちマクロとミクロの関係を理論的に検討する。その際の手がかりとなるのが教育心理におけるライフストーリー研究である。

人が経験を積んでいくと価値観 (values) が変わる。価値観が変わるような経験は「忠誠心フィルター」(loyalty filters: Akerlof, 1984) と呼ばれる。忠誠心フィルターは、人間関係にも強い影響を与え、そうした個人の行動や人間関係の変化は多岐にわたって現れてくる (Sem, 2006)。

ただし、アカロフは「人は自分の経験を選択できるので、自分の価値観についても選択することができる。」(Akerlof, 1984, 邦訳, p.209) と言っているが、反面、実際には余儀なく選択するばあいもある。いわゆる影響力の運河 (田中, 1990) がそれである。そうであるからこそ、組織論 (e.g., March and Simon, 1958) は社会科学として独自の位置を占めるのである。現実の意思決定者が経営人 (Simon, 1997) と言われる所以である。にもか

かわらず、カーネギー学派は、アカロフが重要視している忠誠心フィルターすなわち価値前提の起源について、何も語っていない。

忠誠心フィルターの起源を説明することは、あたかも無生物から生物の誕生を説明するかのごとく、とりわけエイコフ（Ackoff, 1986）が言う「演習漬け」にされた人々にとっては、どこから手を着けてよいのかわからないほどの難問である。しかし、手がかりがまったくないわけではない。「感覚のことば」に繋がる「経験」の積み重ねがそれである。

教育心理学者のやまだ（2000）は、心理学の主流が、伝統的な論理実証モードから、物語とその時間（ライフストーリー・モード）へ向かうべきであると主張する。なぜなら、心理学は、短いスパンで自己の行動の説明や内観を研究してきたが、人生という長い時間軸で人が自身の経験をどう組織するか、どう意味づけるかという問題を無視してきたからである（やまだ, 2000, p. 148）。

このような反省は、個人のアイデンティティ、すなわち忠誠心フィルターの重要性を強く意識していることの表れでもある。そのうえで、やまだは、行動主義心理学の「カテゴリー化」とフロイト流のその「事例の例示」、それらの系譜をふまえて、質とモデル構成による第3の道が、ライフストーリー研究の方法論上の位置であるとしている（やまだ, 2000, p. 151）。

こうした物語とその時間の特徴は次のように要約される。すなわち、物語は生成的であって完結しない。なぜなら、書くという行為が、書くことと書き直しの繰り返しの過程であるからであり、また、物語が書き手だけでは完成されず、読者も参与する意味生成の共同行為、「出来事」として読まれるからである。他方、物語の時間は、クロノロジカルな時間とは異なり、逆行、回帰、循環、停止、いろいろな流れ方をする。このような時間は人間が経験するそれに近い。人生を物語とみるアプローチは、多様で多次元の時間軸を扱う視点をひらく（やまだ, 2000, pp. 148-149）。こうした特徴を持つ「物語としての自己」の概念によって、アイデンティティ（同一性）の概念は物

語論へ移行し、自己観も変わる。さらに、過去と現在の自己が結ばれ、未来の自己、可能性としての自己が有機的に意味づけられる（やまだ，2000，pp.156-157）。

以上から、ライフヒストリーとライフストーリーの違いが浮かび上がる。すなわち、前者は、クロノロジカルな時間の枠組みによって事実を羅列するが、それだけでは「感覚のこぼれ」は生まれない。成功にせよ失敗にせよ、過去の経験的事実は回顧的に意味づけられる（Weick，1979）。であるからこそ、それがその人の物語を形成し、その後もその物語は幾重にも書き換えられる。その過程こそがライフストーリーである。したがって、クロノロジカルに時間帯を区切って記述されるライフヒストリーにおける成功が、ライフストーリーによって失敗に転化することもある。その逆もある。ある時期に下された失敗が烙印のごとく転化の余地を残さないと信じること、また、過去の成功によって安住し、「満足から生じる病理」に陥ること、そのようなライフヒストリー的な見方こそが、真の悲観である。

「多様で多次元の時間軸」は、物質的誘因、すなわち物的・経済的なインセンティブの意味を後退させ、非物質的誘因、すなわち精神的・社会的な動機づけ要因を前面に押し出す。その理由はこうである。ひとたび自我に目覚めれば、夢や希望（都筑・白井，2007）なくして豊かな「経験」を楽しむことはできない。逆に、いかなる経済的成功を収めたとしても、それが社会的に認められない限り、虚無感が漂うだけである。希望こそは、人が主体性を維持するための決定的な要因なのである。

洋の東西を問わず、雇用を継続的に創出し、商品の提供と納税によって人々の暮らしを豊かにすることで、社会的に受け入れられた創業者たちに共通している点がある。希望に満ちた明るさである。それは、特定の経営理念として具現化される。さらに、創業者があたかもコンサートマスター（小松，2011）であるかのごとく振る舞うことによって、その理念は「感覚のこぼれ」として響く。それがモーメント（組織の重心）となり、実践のなかで幾通り

にも幾重にも解釈され（enactment: Weick, 1979）ながら、一定のフォロワーたちの支持・帰依を呼ぶ。こうして組織の同一性が識別されるに至る。実際には、卑近な経済的誘惑が先行し、高尚な動機づけとしての理念が後回しにされることもある。しかしむしろ、そのような人間くささを感じさせるケースは物語として共感を集めやすい。物語の時間の所以である。

以上から、忠誠心フィルターの起源は、自我に目覚めた人の「経験」の積み重ねによって形成されるライフストーリー、これである。

6 結 語

本稿では、第1に、組織の動態の説明という観点から、学際的な領域における同一性と一体化に関する先行研究を整理した。まず、エリクソンによる同一性の概念を中心に整理して検討した。次に、渡瀬（1982）による同一性と一体化の概念整理に倣って一体化の概念を簡単に吟味した。最後に、現代科学における同一性と時間の関係を展開している池田（2002）から、組織の動態と関連する論点を抽出して検討した。

第2に、遺伝子における突然変異と組織革新に共通する点を抽出してそれを理論的に考察した。第3に、同一性、狭義の企業文化としてのCI、組織の重心、これら3者を理論的に関係づけた。第4に、教育心理学におけるライフストーリーと組織の重心の理論的な接合を試み、組織の重心の位置と意義を明らかにした。

残された課題は、同一性の新旧交代、すなわち組織の動態と重心（または経営理念）の関係を、関係する当事者のライフ・ステージの視角から説明することである。したがって、その際、旧い経済人モデルではなく、経営人、複雑人、社会人、意味充実人、といった新しい人間モデルを前提に、ライフストーリー・アプローチによって、ミクロとマクロの異なる分析レベルを整合的に統合する必要がある。

参考文献

- Ackoff, Russell L. (1986) *Management in Small Doses*, New York: John Wiley and Sons.
 (牧野昇監訳・村越稔弘・妹尾堅一郎訳『創造する経営：企業を甦らせる52の妙薬』有斐閣，1988年。)
- Albert, Stuart and David A. Whetten (1985) "Organizational identity," *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.1, pp.263-295.
- Akerlof, George A. and Rachel E. Kranton (2010) *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
 (山形浩生・守岡桜訳『アイデンティティ経済学』東洋経済新報社，2011年。)
- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社，1968年。)
- Chandler, Jr., Alfred D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社，1967年；有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社，2004年。)
- Cyert, Richard M. and James G. March (with contributions by G. P. E. Clarkson et al.) (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (松田武彦監訳・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社，1967年。)
- Dawkins, Richard (2006) *The Selfish Gene*, 30th anniversary ed., New York: Oxford University Press. (日高敏隆・岸由二・羽田節子・垂水雄二訳『利己的な遺伝子・増補新装版』紀伊國屋書店，2006年。)
- De Geus, Arie (1997) *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (堀出一郎訳『企業生命力』日経BP社，2002年。)
- Erikson, Erik H. (1968) "Psychosocial Identity," in David L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 7, New York: Macmillan, pp.61-65.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz, and Kelvin G. Corley (2000) "Organizational identity, image, and adaptive instability," *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, pp. 63-81.
- Greenwood, Royson and Christopher R. Hinings (1988) "Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change," *Organization Studies*, Vol.9, No.3, pp. 293-316.
- 林徹 (2000) 『革新と組織の経営学』中央経済社。

- 林徹 (2005) 『組織のパワーとリズム』中央経済社。
- 林徹 (2008) 「修正コンティンジェンシー理論批判」『経営と経済』第88巻第2号, 21-44頁。
- 林徹 (2009) 「組織の境界と重心」『長崎大学経済学部研究年報』第25巻, 1-13頁。
- 林徹 (2011a) 『協働と躍動のマネジメント』中央経済社。
- 林徹 (2011b) 「組織の重心：京都セラミックと松風工業の例を中心に」『経営と経済』第91巻第3号, 1-22頁。
- 日野健太 (2010) 『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』文眞堂。
- 池田清彦 (2002) 『生命の形式：同一性と時間』哲学書房。
- 稲葉元吉 (山倉健嗣編・序) (2010) 『組織論の日本的展開：サイモン理論を基軸として』中央経済社。
- 加護野忠男 (1997) 「事業戦略「モデル的日本型企業」の共通点と相違点」『プレジデント』第35巻第8号, 188-197頁。
- 河原俊昭編 (2009) 『国際結婚：多言語化する家族とアイデンティティ』明石書店。
- 金倫廷 (2012) 「組織アイデンティティの構造の可視化」2012年度組織学会研究発表大会 (立命館大学) 『報告要旨集』, 83-86頁。
- 岸田秀 (1988) 「同一視」『世界大百科事典』平凡社, 第19巻, 516頁。
- 岸田民樹 (2006) 『経営組織と環境適応』白桃書房 (三嶺書房, 1985年)。
- 小松長生 (2011) 『リーダーシップは「第九」に学べ』日本経済新聞出版社。
- 草津攻 (1988) 「アイデンティティ」『世界大百科事典』平凡社, 第1巻, 32-33頁。
- 桑田耕太郎 (2012) 「「実践の科学」としての経営学：バーナードとサイモンの対比を通じて」経営学史学会年報第19輯『経営学の思想と方法』文眞堂, 127-138頁。
- March, James and Herbert A. Simon (1958) *Organizations*, New York: John Wiley and Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。)
- Maslow, Abraham H. (1970) *Motivation and Personality*, 2nd. ed. (Originally in 1954), New York: Harper and Row. (小口忠彦訳『改訂新版・人間性の心理学』産業能率大学出版部, 1987年。)
- Merton, Robert K. (1957) *Social Theory and Social Structure*, Rev. and enl. ed. New York: Free Press. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』原著改訂増補版, みすず書房, 1961年。)
- 美宅成樹 (2008) 「生物ゲノムを進化させたルールは何か？」2009年度組織学会年次大会 (名古屋大学) 『報告要旨集』, 96-102頁。
- 宮崎かすみ (2009) 『差異を生きる：アイデンティティの境界を問いなおす』明石書店。
- 本川達雄 (2011) 『生物学的文明論』新潮社。
- 中西元男 (2010) 『コーポレート・アイデンティティ戦略：デザインが企業経営を変える』誠文堂新光社。

- 仁科弥生 (1980) 「解説」 E. H. エリクソン (仁科弥生訳) 『幼児期と社会 2』みすず書房, 211-241頁。
- Pascale, Richard (1990) *Managing on the Edge: How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*, New York: Simon and Schuster. (崎谷哲夫訳 『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, 1991年。)
- 佐伯啓思 (2008) 『日本の愛国心: 序説的考察』NTT出版。
- 坂部恵 (1988) 「同一性」『世界大百科事典』平凡社, 第19巻, 516-517頁。
- 佐藤秀典 (2009) 「我々は何者でありたいと願うのか: ダイナミックな組織アイデンティティの理解に向けて: 経営学輪講 Dutton and Dukerich (1991)」『赤門マネジメント・レビュー』第8巻第1号, 19-28頁。
- Schumpeter, Joseph A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, München, Leipzig: Duncker and Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究(上)・(下)』岩波書店, 1977年。)
- Sem, Amartya (2006) *Identity and Violence: The Illusion of Destiny*, New York: W.W. Norton. (大門毅監訳・東郷えりか訳 『アイデンティティと暴力: 運命は幻想である』勁草書房, 2011年。)
- Simon, Herbert A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 4th ed. (Originally in 1945), New York: Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳 『新版・経営行動: 経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009年。)
- 橘木俊詔 (2011) 『いま, 働くということ』ミネルヴァ書房。
- 高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透: アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣。
- 高田保馬 (2003) 『勢力論』ミネルヴァ書房 (中山伊知郎・東畑精一共編 『新経済学全集』第28巻, 日本評論社, 1940年)。
- 谷本奈穂 (2008) 『美容整形と化粧の社会学: プラスティックな身体』新曜社。
- 田中政光 (1990) 『イノベーションと組織選択: マネジメントからフォーラムへ』東洋経済新報社。
- 鑪幹八郎 (1990) 『アイデンティティの心理学』講談社。
- Taylor, Charles (1989) *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (下川潔・桜井徹・田中智彦訳 『自我の源泉』名古屋大学出版会, 2010年。)

- 帝国データバンク史料館・産業調査部編（2009）『百年続く企業の条件：老舗は変化を恐れない』朝日新聞出版。
- 都筑学・白井利明（2007）『時間的展望研究ガイドブック』ナカニシヤ出版。
- 上野千鶴子（2005）「脱アイデンティティの戦略」上野千鶴子編著『脱アイデンティティ』勁草書房，289-321頁，終章。
- 和田充夫（2012）「事業領域の選択：企業アイデンティティの形成」和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略・第4版』有斐閣，39-57頁，第2章。
- 渡瀬浩（1982）「アイデンティフィケーションとアイデンティティ」『経済論叢』第129巻第1・2号，1-15頁。
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, MA: Wesley. (遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』文眞堂，1997年。)
- Whetten, David A. (1998) "Preface: Why organizational identity, and why conversations?" , in David A. Whetten and Paul C. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. vii-xi.
- 山田真茂留（1993）「組織アイデンティティの現代的変容」『組織科学』第27巻第1号，15-25頁。
- やまだようこ（2000）「人生を物語ることの意味：なぜライフストーリー研究か？」日本教育心理学会『教育心理学年報』第39集，146-161頁。