

Context 構造から見た日本企業の 経営体質とその変容

その 1 : Context 概念の掘り下げと 社会構造の Context 的分析

平 松 茂 実

第 1 節 序 論

1 - 1 : 研究目的とコンテクスト概念の関係

現代は日本企業の経営国際化が急速に進展して居り、海外進出した日本企業の経営体質は、進出先の影響を受けて様々な変容を起しつつある。一方多様化し、はげしく変化する業態への対応などから、日本国内の経営体質もまた変革の時代を迎えていると云えよう。

このような日本企業の国内外の経営体質の変容を検討する場合には、当然その特色である日本経営体質が論議の対象となるが、従来日本経営固有の特色として指摘されて来た集団主義、終身雇用、年功序列、年功給、稟議制度、企業内組合、家父長的従業員管理などの制度や手法は、例えは宍戸寿雄ら⁽¹⁾によって指摘されるように、それら個々の要因としては必ずしも本来日本固有のものとは云えず、世界各地でも散見されるところである。集団主義についてはフランスのエスプリ・ド・コー⁽¹⁾、フィリピンのパキキサマ⁽¹⁾、インドネシアのゴトンヨロン⁽²⁾など

がその一つと見られ、タイの年功序列傾向⁽¹⁾、米国南部の家父長的な経営⁽³⁾、コンセンサス経営としてのインドネシアのムラシャワ⁽⁴⁾などもその例である。

上述した宍戸らは日本経営の特長として、わが国の企業経営に見られるような経営観念や手法の組合せと云う総合体質を、他に例を見ぬものとしてとり挙げている。日本経営体質を、いわば日本人のものの考え方やものの見方が現われている独特の組合せ文化として捉えたのである。

そこで日本経営の変容を分析する基本手法としては、これらいわゆる日本経営体質を代表する個々の要因に囚われることなく、もっと総体的な基本体質を表わすものがとり挙げられなくてはならぬと考えられる。筆者は表題のテーマを追求するためにふさわしい手法を求め、公平な比較の視点をもたらす基礎研究としての比較経営論の手法の中から、E, T, Hall⁽⁵⁾⁽⁶⁾が日米などの社会体質の比較に提唱活用したコンテクスト概念を援用することとした。ここでは古田

(1) 宍戸寿雄。日興リサーチセンター編著「日本企業イン USA」東洋経済、1980, pp.147~148.

(2) Anifin Bey 原文「The Indonesian identity」奥源訳「インドネシアのこころ」文遊社、1975, pp. 210~212.

(3) Linda Lader 「The Application of Japanese Management Techniques in the American South」unpublished, 1978.

(4) 坂元康實著「在インドネシア日系企業調査報告書」日

本在外企業協会、1978.

(5) Edward T.Hall著「Beyond Culture」New York; Anchor Press/Doubleday, 1976. (岩田慶治、谷泰訳「文化を越えて」TBS プルタニカ、1979)

(6) Edward T.Hall著「The Dance of Life : The Other Dimension of Time」New York ; Anchor Press/Doubleday, 1982, (宇波彰訳「文化としての時間」TBS プルタニカ、1983)

ら⁽⁷⁾による解説を中心に、Hallの云うコンテクスト概念を明らかにしておきたい。

1-2: コンテクスト概念の概要

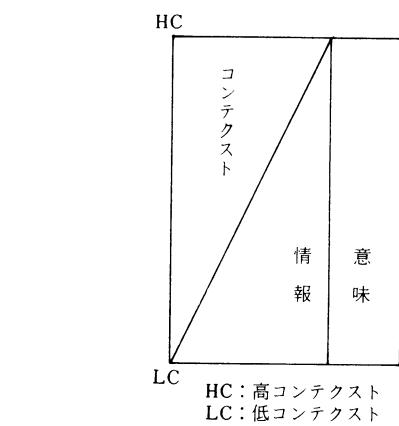
コミュニケーションがコンテクスト（状況）に影響されることはよく知られている。コンテクストとは本来コミュニケーションが起こる物理的、社会的、心理的、時間的な環境すべてを指し、コミュニケーションの形式と内容に大きなインパクトを与えるものであるが、Hallはこのコンテクストと異文化コミュニケーションの関係に最初に着目した人である⁽⁷⁾。Hallは、文化は人間とその外界との間に高度に選択的なスクリーンを設けているために、このスクリーンを通して環境の中にある刺激に意味と解釈を与える時に、あるコンテクスト要素のみに注目し他を無視すると云った後天的なプログラムを人間は身につけていると仮定した。

コンテクスト要素には非言語コード、物理的、社会的、心理的環境、それにコミュニケーター同士の対人関係といったものが含まれ、これらが言語コードを強調、補強し、そのメッセージを完全にして、コミュニケーション全体の意味を決定する。ただしコンテクストという言葉が表わす概念にはかなり巾があり、例えば、心理学者R.M. Warrenと動物学者R. P. Warren⁽⁸⁾が行なった言語的コミュニケーション実験で用いたコンテクストの概念より、Hallが異文化コミュニケーション所論で用いたコンテクストの概念は、はるかに広範であるように見える。

各文化の個人のメッセージの記号化、記号解読過程で、コミュニケーションのコンテクストが関与する度合によって、Hallは文化を高コンテクスト(hight context)文化と低コンテクスト(low context)文化の二つに大別した。高コンテクスト文化とは、人々がお互いに深い人間関係で結ばれて、情報は広くメンバー間で共有され、単純なメッセージでも深い意味を持

ちうるような文化である。このような文化では粘着性が高く、変化に対する抵抗力が強い、これとは対象的に個人主義が発達し、個人の疎外、離散が顕著な低コンテクスト文化では、コミュニケーションで個人は明確なメッセージを構築して、自からの意図を相手に押し出さなければならない。ここではコンテクストに頼らぬ言語コードを駆使することが必要となる。同じ意味の伝達や解説に関与するコンテクストと言語コードに込められた情報への存在度は、文化のコンテクストのレベルによって第一図に示されるような相互関係を有する⁽⁹⁾。

第1図 文化コンテクストと情報の相互作用



(出典) Hall, E.T., *Beyond Culture*, Garden City, N.

Y.:Anchor Press, 1986, p. 102

Hallは高コンテクスト文化と低コンテクスト文化をこのように規定した後に、二つの文化類型でのコミュニケーションの特徴を次のように規定している。高いコンテクストのコミュニケーション情報は受け手と状況の中に予めプログラム化されていて、伝達されるメッセージの中にはほとんど盛り込まれていない。ここでは言語コードの使用が極力抑えられるのが特徴であ

(7) 古田暁監修、石井敏、岡部朗一、久米昭元著「異文化コミュニケーション」有斐閣、1987. pp. 54~58.

(8) Richard M.Warren and Roslyn P.Warren著

「Auditory Illusions and Confusions」Scientific American, Vol.233, No.6, December 1970.

(9) Edward T. Hall著書(5), p. 102.

る。これとは正反対なのが低コンテクストのコミュニケーションで、ほとんどの情報は伝達されるメッセージの中には組み込まれていて、コンテクストにはほとんどない。ここでは言語コードが徹底的に使用される。高コンテクストコミュニケーションは速くて経済的、効率的で、充足度が高いものである。このように粘着性が高く、変化に対して抵抗力が強いコミュニケーションでは、人々を結びつける働きが顕著である。これと対象的に低コンテクストコミュニケーションでは人と人とを結びつける機能が希薄で、変化に弱く、永続性に乏しいのがその特徴である。このような高コンテクストコミュニケーションと低コンテクストコミュニケーションの概念は Hall だけでなく、英国の社会言語学者 B. Bernstein⁽¹⁰⁾が唱えた制限コードと複雑コード所論にも見られるが、Bernstein がコミュニケーションの分析を主にしたのに対し、Hall は社会体質の分析に活用している。Hall はこのような概念を用いて日本を高コンテクスト社会、アメリカを低コンテクスト社会と結論づけている。

1-3：本論文の構成

本序説ではまず今後の検討に供するために選択した Hall のコンテクスト概念の基本イメージを確認したが、池本ら⁽¹¹⁾も述べる通り、Hall の提唱する意味でのコンテクスト概念は必ずしも明確に定義付けられたものではない。本稿では今後の論議を明確にするためにも、次節においてこのコンテクスト概念の明確化、定義化と、それを活用したコンテクスト構造の相違に基づく社会集団の分類を試み、さらに一節をもうけて社会や集団構造のコンテクスト的分析を行うことにより、今後の日本経営体の体質変化を探るための基礎的知見を得んとした。

(10) Basil Bernstein 「Elaborated and Restricted Codes ; Their Social Origins and Some Consequences」 In John J. Gumpery and Dell Hymes (eds) "The Ethnography of Communication" American

第二節：コンテクスト概念の掘り下げ

2-1：方法

前説の紹介で Hall の考えるコンテクスト概念のイメージはつかめたが、情報、メッセージ、コンテクストの内容や、人間関係やコミュニケーションとの関係、これら全体のシステム構成などが今一つ明確であるとは思われない。筆者はこのような関係をより明確にするために、文章による表現に頼らず、Hall のコンテクスト概念が、人間がお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、お互いが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云う点に焦点をおいて提唱されたものであることをふまえて、コミュニケーションシステムの模式化を試みた。このように模式化によって概念をより明確にしておくことは、実態を抽象化すると云う欠点はあっても、以降の諸議論をしやすくするためにも必要なことであると考える。

2-2：基本的な考え方

まず本稿に適用するコミュニケーションの考え方を述べる。複数の人が単純なコミュニケーション（例えは反復する習慣のこと）は別として、新しい変化を伴うような高いレベルのコミュニケーションを試みる時、伝達交換されるものは知識情報や発想に由来するメッセージであると思われるが、知識情報や発想は単純に独立して存在するものではなく、それぞれの個人や社会の文化的体質の実体に深く根差して存在する。その文化的背景の実体は複雑であるが、ここで重要なのはその実体が存在することが認められることであって、その内容の設定は人によってかなり異なってもこのモデルの構築には大きな影響を受けない。そこで大胆な設定を行うことを許していただくとして、文化的背景の実

Anthropologist, Vol.66, No.6, Part II, pp. 55~69, 1964.

(11) 池本清、上野明、暗室憲著「日本企業の他国籍的展開」有斐閣、1981、p. 122。

体は、発想法やものごとの進め方などと云う体質としての知的プロセスパターンと、価値観や哲学などと云う価値判断体系の二要素から成ると考えることにする。メッセージの発信者は、自分の持つ固有の知的プロセスパターンや価値判断体系に基づいて選択し整備した知識情報や、自分の持つ固有の知的プロセスパターンや価値判断体系に基づいて生み出した発想の中から必要なものをメッセージとして取り出し、自分の持つ固有の知的プロセスパターンや価値判断体系を背景とした期待感のもとに、メッセージを発信する。受け手はメッセージを、同様に個別の知的プロセスパターンや価値判断体系で選択し整備した知識情報の中に受け入れ、個別の知的プロセスパターンや価値判断体系に基づいた発想でメッセージを増幅し、個別の知的プロセスパターンや価値判断体系に基づいた期待感を持って確認、評価、理解などを行い、一つのコミュニケーションが完結するとなるが、相手の個有する知的プロセスパターンや価値判断体系を認識考慮した上でのものであるかどうかが、双方に納得の行く真のコミュニケーションの鍵になると云えよう。もしそうでなければ、そのコミュニケーションによってお互いに相手に汲み取って欲しかった意図期待が満たされず、すなわち正しいコミュニケーションは得られぬことになる。

相互にコミュニケーションを行う際に、もし予め相手に個有の知的プロセスパターンや価値判断体系を理解していれば、メッセージの伝達を受けた時は速やかにその確認、評価、理解などが進むことになる。しかしもし相手の知的プロセスパターンや価値判断体系がよく判らぬ状態でメッセージの伝達を受けた時は、このメッセージを正当に評価、判断、理解するためには、単にメッセージの外に相手のどのような体質の知的プロセスパターンや価値判断体系から来たメッセージであるかを考慮しなくてはならず、その理解に相当の時間を費やすことになる。

次にこのような筆者のコミュニケーションシステムの考え方を Hall の概念になるべく準拠

させつつ定義の明確化を行い、その中におけるコンテクスト、コンテクスト付けの関係を明確にし、合せて模式化の準備として用語や要素の記号化、図式表現化を試みた。それらを一覧として第一表に示した。

まず情報を二分し、発受信される情報はメッセージ(i)とする。今後簡略化のために出来るだけ i と略記する(以下全ての記号について同じ)。i は言語的なものが主となるが、それ以外の例えば図表、記号、絵、模様、合図、音その他もろもろの信号を含む。また i 発受信のベースとなるデータストックやデータの加工である知識情報や発想法としての情報は、コミュニケーション上の情報センター(I)と考える。I は知識やそれから生じる発想などの集合であり、組みかえは機械的かつ比較的迅速に行なわれると見られる。I は個人に個有のものが多い筈である。それは I が細かいフラクションの集積であり、それらのフラクションは各個人の年令、性、生い立ち、境遇、環境、経験、立場、所属、役割などから各人で異なるものが多いからである。関係する個人は A、B、C……などで表わす。この各人に特有な I 部分は a、b、c……などと表わす。また各人に共通な I 部分は μ であらわす。

一方先述の知的プロセスパターン(P)や価値判断体系(V)は合わせて情報を消化する認識センター(PV)と考える。この PV は Hall の云う文化コンテクストに近い文化的体質のものである。今異質性の大きい個人や社会集団の文化パターンを X、Y、Z……などとすると、それぞれのその特異体質を x、y、z ……などで表わす。この PV のような文化的体質のものは I と異なり長年培われて出来たものであって簡単には変え難い。したがって二者の間でこの PV を一致させるためには深く長い人と人のかかわり合いを持つ必要がある。すなわちコンテクスト付けを要する。そしてそのような人間関係の結果生じた PV すなわちコンテクストの同質化が見られた時、その状態が高コンテクスト状態である。逆に人と人とのかかわり

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	(CN)
	コミュニケーション不良状態記号	△(CN)
	個人記号	A, B, C.....
個人有情報記号	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	↔(T)
	人または集団間の弱いかかわり合い表示	↔(T)
	人または集団間の交渉による約束事のとり決め	↔[M]
	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	→ [I] PV x
	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	→ [I] PV x au
	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	→ [PV I x au]
	X文化社会とY文化社会間の約束事	→ Mxy

合いが浅く PV が異質の状態にある時は低コンテクスト状態である。

上述の記号を用い、あらためて本稿で用いるコンテクストに関するコミュニケーションシステム概念を簡潔に表現すると、次のようになる。

「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、さらに発想で増幅して自分の PV で評価づけを行い、コミュニケーションを完成する。」

この考え方は Hall の考え方にはほぼ準拠させることが出来るが、ただ言語的なものと文化的なものは第一図に示したような相互交換関係にあるのではなく、両者が直列関係にあり、その経路の中で文化的なものが律速段階をなすと云

う点だけは Hall の考え方と異なっている。

2-3: 模式化と分類の試み

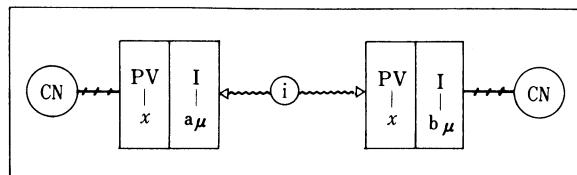
このような考え方を前提に、コンテクスト概念の筆者なりの模式化とコンテクスト構造の分類を試みた。

2-3-1: 本質的に同質な人間関係とそのコミュニケーション（第Ⅰ型）

まず第Ⅰ型として本質的に同質な人間関係とそのコミュニケーションを考えて見る。これは純粹な高コンテクスト型の関係である。このような関係は、例えば生まれた時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、固定的かつ家族的な小生活集団の人間関係に見られよう。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

第2-1図 本質的に同質な人間とそのコミュニケーションの模式図

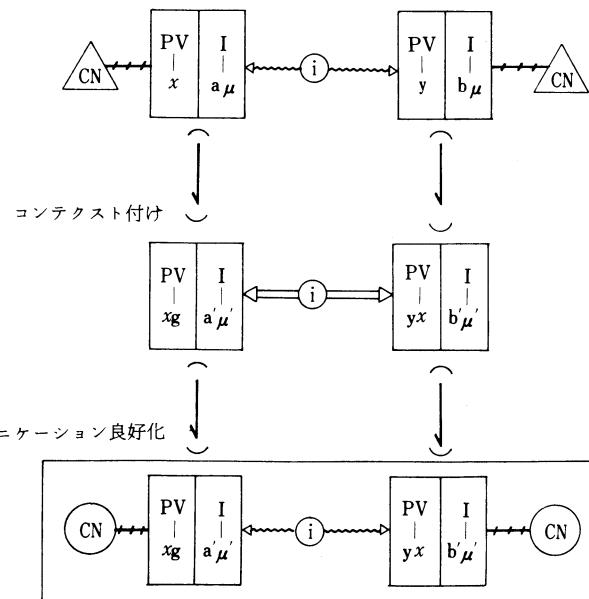
始めからコミュニケーション良好



(I型コンテキスト構造)

第2-2図 人為的につくられた同質な人間関係とそのコミュニケーションの模式図

始めコミュニケーション不良



(II型コンテキスト構造)

文化的特性のPVは同質のものであり、同じxと云う要因を持つ。この時の関係を模式的に示したものが第2-1図である。

2-3-2：人為的につくられた同質な人間関係とそのコミュニケーション（第II型）

これに対し本質的には異質だが、深く長い人と人との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第II型として考えて見よう。これは本来異質でバラバラの人間が何等かの目的を持って集合し、

深い人間的なかかわりを少なくともある一定期間以上重ねた結果、次第に同質になった何等かの社会的集団が当てはまるであろう。このII型は努力して作られた高コンテキスト型の関係である。この場合PVの体質を異にするために、深く長い人間関係を持たずにもコミュニケーションすることは、PVについての相互理解を得るための長いコミュニケーション時間が必要だが、人間関係を重ねてPVの体質を同じくした後は、単にIに基づく*i*の伝達受入理解の問題になる

ために、そのコミュニケーションは迅速かつ容易になる。この場合、お互いに自分の固有の体質特性は捨てられぬため、それを持ったまま更に相手の体質を吸収した複合体質を形成することによって同質化すると見られる。この関係の模式図を第2-2図に示したが、同質化と云っても自分固有のものが強く保有されると見るのが自然であり、模式図中では強く保有される特性要因の方を先に記した。したがってx yとy xは近似的に同質であるが、x yはx傾向が強く、y xはy傾向が強いとみなす。また深く長い人間関係を重ねた結果、個人A、Bなどを持つI中お互いに共通するμフラクション区分は初めに持っていたフラクション群より拡大変化している筈であり、当初のμと区別するためにμ'を表現した。a, bなどに対するa'b'などもその縮小変化後のものを示す。

2-3-3：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（第III型）

引き続き異質人や異質社会関係間のコミュニケーションを考えて見る。但しこの場合にはII型と異なり、異質の人あるいは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出来ないために異質のままで存在するのである。

このような場合、僅かなメッセージを長い時間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とのからみから脱却することがどうしても必要となる。そこでII型の場合のコミュニケーションの迅速化の鍵であったPVの同質化と云う人の中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。その結果考え出されたものが約束事であると思う。具体的には、それは制約事項であり、規範であり、規定、基準などであろう。このような仕組を考えた場

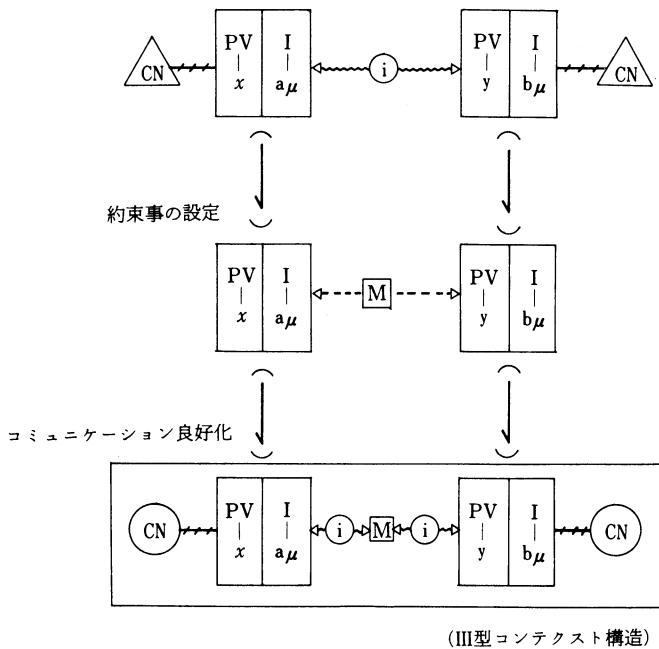
合、これらの約束事(M)を決める場合にのみ深い人と人とのかかわり合いを持つが、一定期間内のかかわり合いの間に一度Mを決めてしまうと、以降は大した人と人とのかかわり合いを持つことなしに、このMを基準にものごとを進めればよい。すなわちお互いのコミュニケーションは、相互発信したiが相手のPVに基本的に関与することなく、非人間的、非人格的なMと対比させることによって、自分自身のPV、すなわち単独で評価、判断して行けばよいことになる。この場のiの処理はPVの変容が関与しないために、完成されたII型と同様に迅速である筈である。約束事を決める場合の人と人とのかかわり合いも、PVの同化のためのかかわり合いと異なり、それぞれの異質な立場から求めるものを主張し、ぶつけ合い、その上で人格的でなく、頭脳的に合理的に、両者に等しく利のあるところで妥協しMとしてまとめるためのものなのである。

以上からこのIII型は低コンテクスト関係であることは明らかで、かつコミュニケーションの良い状況がつくられているのである。このIII型の全体像の模式化を試みたものを第2-3図で示した。

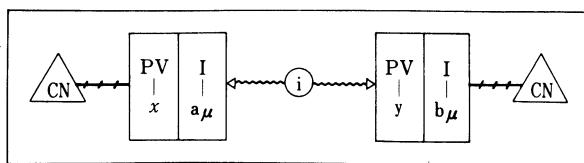
2-3-4：本質的に異質な人間関係とそのコミュニケーション——コミュニケーションの不良な状態（第IV型）

すでに触れて来たI～III型はそれぞれコミュニケーションが良く機能する集団であったが、ここでは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。ここでは人が無目的にただ集まっているだけのものを集合とし、何等かの目的を持つ人の集まりを集団として区別する。その集団のコミュニケーション機能には当然差がある筈であり、I～III型はそれぞれに機能する仕組みを備えていたが、集団であってなおコミュニケーション機能の不良なものがあるとすれば、やはりコンテクストの一つのあり方として、単なる集合とは区別した上で取り上げておかなくてはならない。

第2-3図 本質的に異質な人間関係とそのコミュニケーション—良好な状態—の模式図
始めコミュニケーション不良



第2-4図 本質的に異質な人間関係とそのコミュニケーション—不良状態—の模式図
コミュニケーション不良のまま



(IV型 コンテクスト構造)

このような状態は、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かわり合いたく、かと云ってIII型に見るようMを整備すると云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時に出現するのである。Hallのコンテクスト概念ではこのような集団はコミュニケーションを正確かつ多量の言語情報に頼り切る低コンテクスト集団であるとしているが、これ

をIII型と区別してIV型として設定する。III型で必要なのは正確多量なMであって、この点言語に頼りかつ相手のPVから脱却出来ないIV型とは明らかに異なる。このIV型の関係を第2-4図に示す。

これまでにコンテクストとコミュニケーションの関係を分析し、I~IV型の4種の区分を提唱した、それぞれの機能差を模式化して示して來たが、Hallの云う高コンテクスト社会はI型、II型に相当する筈である。しかしHall⁽⁵⁾⁽⁶⁾を始めコンテクスト概念を用いた諸論議中⁽⁷⁾⁽¹¹⁾⁽¹²⁾では、この区別がなされたとは思わぬ

(12) 佐久間賢著「日本の経営の国際性」有斐閣、1983, pp.32~44.

い。家族関係や伝統的な村落社会はいざ知らず、経営体を対象とする時は、企業の構成要員が企業に所属する以前にそのPVが相当程度同質であるとは考えにくいので、企業の中の人間関係が高コンテクスト的であるとすれば当然II型であってI型と区別されなくてはならない。結果的に人為的に努力してつくられた同質と、あるがままに出来ている同質とは、色々な論議の中で区別して用いられるべきである。

同様のことは低コンテクスト関係についても云える。Hallらは高コンテクストに対応するものとして、低コンテクストを提唱したが、あくまでも一つの形として提唱されたに過ぎない。筆者は今後の詳しい検討を加える手段に活用するためにも、既述の通りMの存在有無に着目してこれを二つの形に分別しておく。

2-4：提唱したコンテクスト各型の体質分析

2-4-1：I型の体質分析

2-3で設定提唱したI～IVのコンテクスト型について多少の体質分析を試みておきたい。

まずI型の社会だけに安住する人は、その社会内では苦労なく迅速なコミュニケーションを自然に行なえるので、変化さえ生じなければ幸せである。しかし自分の持つ文化パターン(PV)と異なるパターンの人の存在が理解出来ないため、異質人、異質社会との対人関係においては、硬直的で摩擦の多い、きわめて自己中心的な存在となるだろう。I型の高コンテクスト人が、自分と異質な人と良好なコミュニケーションをするためには、II型関係において異質な人が同質型の人になる以上の期間と努力工夫が必要である。なぜならばII型の高コンテクスト人は同質社会に存在していても異質人の存在認識は持っているが、I型の人は異質人の存在を実感として認識するまでに、II型より余分の時間を要するからである。

またI型はPVの本質的な変化を求められる時代の変化や社会の変革などに対し、上述の理由からもっとも対応の弱い存在である。

またさらにI型のようにほとんど先天的に同質人間の集団であると云うことは、実際上きわ

めて限られた条件であり、I型高コンテクスト関係がその範囲、規模においてある程度限定された存在であると云えよう。

2-4-2：II型の体質分析

それに対しII型の人間は、PVを同じくすると云っても、それは人為的に長い時間をかけ深い人間的なかかわり合いを持った結果築き得たものであるだけに、異質のものの存在を認め、必要を感じればそれをとり込んで同化出来る体質を持つ点がI型と異なる。しかし例え大きな時代の変化や社会の変革が急激に起り、それへの対応・適応も急を要するような場合とか、異質の集団と急に融和する必要が生じたような場合には、PVを急速に新しい事態に合わせて変化、同化させる必要があるため、この集団の変身は間に合わぬことが多い。II型構造集団がうまく機能するかしないかは、新しい変化がゆっくり起るか急激に起るかにかかっている。大きな変化であってもPVを変える時間的ゆとりのあるゆっくりした変化である時、II型集団は力強い変身を遂げるのである。

大きな変化がない時の平常時のII型の構造内部を見て見たい。同質化したと云っても、時間をかけて他者のPVの交流同化に努めた結果ようやくそのようになった訳であるから、本来の自己固有の要素を相手から吸収同化せしめた要素より強く持っていて、構成員間にそれぞれ多少のギャップが生じることは止む得ない。その中で共通基盤の大きい者同士はそれだけ意思疎通もうまく行き、いわゆる気心の知れた仲になる。一方共通基盤の小さい人は仲間外れ、一匹狼となつて参加出来ない危険もある。II型の集団が真に同質集団になるのはI型と比べてむづかしく、その中に異端児を含有するのは宿命であるかも知れない。それだけにI型と異なり、II型集団にうまく適応するためには、人は常に他人との共通基盤を拡大強化する必要があり、個人の人格的体質に属するPVに関する事項についてもお互いに語り合い、論議し、精神的に深いレベルにまで相手に入り込むべく努力することになる。その結果お互いの関係は人間くさい心

情的なものとなり、主張し妥協する前にお互いに気配りし、察し合い、合意協力するよう努めるようになる。この場合それぞれの人の状況に応じた柔軟な対応となり、人と離れて対応を規制する束縛や約束事Mは必要最少限度しかもうけられない。

II型構造から来るメリットは次の3点があげられよう。

第一にこのような同質集団でなければ起らない、人格的な接融合意を通じた強いコンセンサスづくりである。集団の体質が機能する範囲において、このコンセンサスは集団の機能を高め、強い力を發揮する。

第二に、このような人間関係を通じて、お互いに人格を尊重し合い合意するところであれば、お互いのために誰でも出来る人が役割を果たし相手を助ければよいことであって、役割の分担はきわめて柔軟となる。分担は必要の都度、状況に応じ、構成員全員の合意納得のあるところで決めて行けばよいことである。

第三に、何時でも、どんな些細なことでも、それがPVの本質的な変化を要しないものである限り、構成員の各自が気がついたことは気がついたその都度、どんどん他の構成員にチャージし、速やかに検討を受け、合意納得されたものは迅速に受け入れと対応がなされることが可能であろう。

以上からII型はまさにルーチン型であり、平常時、あるいは変化が緩慢にしか起らぬような場合に大変機能する構造であると云えよう。しかしこのことは変化に対するデメリットにもなりかねない。平常時と云えどもこの集団の内外に小さな変化は常に発生し、また構成員の入れ替えも少しづつ起こっている。したがって文化的体質基盤を同じくした状態を保ち続けるには、お互いの人間的内面にまで入り込む深い人間関係保持に膨大な時間と努力を要し、神経をすりへらす負担から逃れることは出来ない。I型はもともと深い人と人とのかかわり合いが自然に存在したのであって、高コンテクスト関係もいわば与えられた形で存在するのに対し、II型は

そうではない。II型集団ではコミュニケーション手段としてII型を選択したとも考えられよう。そのためにII型構造を人為的に作り上げ、強固に保持して行くためには、たゆまざる努力が求められるのであって、そこにはI型にないストレスが発生したとしても当然であろう。

今一つII型の個人的な面での問題をとりあげておきたい。I型ではPVは各構成員間で基本的に同質である。モデルではX体質集団では個人Aも個人Bも等しくxと云うPV体質要因を持つとした。II型ではX体質人AとY体質人BのPVが当初のPV-xとPV-yの状態からかかわり合いによってPV-x'yとPV-y'xに変わり、PVの体質をほぼ等しくして人格的コミュニケーションが可能となるとした。この場合のモデルでは簡潔化のために新しい記号の増加を避け、体質要因中先記のものはより強いと見なすと約束して処理しておいたのは先述の通りである。しかし今、後記の記号をそれぞれ付して区別てみると、上の表現はPV-x'y'과 PV-y'x'となる。ここで当然x>x', y>y'であると云うことは、すなわち、X体質人が本来持っている文化的、人格的体質要因xのうち、II型コンテクスト関係でのコミュニケーションで活用し得るのは相手に受け入れられたx'分だけと云うことになり、x-x'>0分は生かされてないことになる。同質社会では同質化のために個が殺される欠点がよく云われるが、II型のコンテクスト的コミュニケーションにおける文化的、人格的体質面でもそれは明らかである。高コンテクスト的社会と云っても、先天的自然発生的なI型はのびのびと全人格を生かせる集団であるが、企業のような人為的同質集団では同質化のための努力ストレスの外に、どうしても全人格が生かされないと云うやるせなさを、別のストレスとして否定出来ぬであろう。III型社会でも自分の文化的、人格的体質PVが十分に生かされぬのは当然であるが、それを十分自己主張した上で妥協し、Mにすり変えた上でこれがルールと割切ってあきらめてしまえば、ストレスとしてそれほど強く意識するこ

とはいのではなかろうか。

2-4-3：III型の体質分析

これに対しIII型は、一度約束事を決めればそれに照らし合わせてそれに合った評価、判断をして行くため、相手の人間的内部に立ち到ることは少い、III型の特徴は何と云っても約束事、すなわちMの設定である。このMの設定により、その後のコミュニケーション活動は集団内の構成メンバーがお互いに相手の文化的要素P Vにとらわれることなく行うことが出来、極端に云えば人間関係を断ってもメッセージの発受信によってコミュニケーションを進めて行くことが可能である。この組織関係、コミュニケーションシステムにおけるMの発明は、会計の分野における簿記の発明などに匹敵するソフト面での偉大な発明であると評価されるべきではなかろうか。III型集団ではII型において構成員の文化的、人格的特質P Vの同質化の代りに約束事Mの設定を手段として選択したとも見られる。そのプロセスは「異質人間の共同目的活動のための止むなき集合→相互の自己主張→存在の認め合い→折り合い妥協→Mのとり決め→Mに照らし合わせた個人別の行動」のようなものであろう。後で不公平による不満が生じてシステムが崩壊せぬよう、両者の存在を対等に位置づけ、平等に主張を評価し、汲み取るフェアの精神が必要となる。そしてとり決めたMは妥協の産物であるから、一度決めたことは各人の云い分を殺し、それが尊守して行くことが鉄則となる。元々異質人間の集合であり、深く長い人間的かかわり合いによって文化的、人格的理解を深めようとはしないのであるから相手のことはよく判らない。決められたことをそれが守って行動して行くしかない。その代りこれを守りさえすれば、相手の人間の内部に入り込む必要はない、そしてMと自分のP Vだけの独立的、自主的なチェック行動だけが必要となる。かくてIII型システムを強化すればするほど個人主義体制は強化され、職務の分権化が進められる。筆者の観察や調査でもIII型集団では個人職務規定がよく整備されて居り、一方II型社会ではグ

ループ単位の分課合掌規定に止まり、それぞれのグループ内では中根千枝のタテ社会の人間関係⁽¹³⁾的な柔軟で融通性のある処理がなされるのである。

III型関係人は、II型関係人がよいコミュニケーション体制を築くために人と人とのかかわりあいによるP Vの同質化に努力するのと同様のウエイトで、よいコミュニケーション体制をつくる目的でMの設定のための交渉とネゴシエーションにエネルギーを費やすのであり、III型社会における弁護士の活躍は、II型社会での根回し人間や組織のまとめ人間が活躍するのと似た必要性からのものと見られよう。

III型集団の特徴について三点をあげておきたい。

第一にこのようなIII型社会に生きる人はそのような非人間的、非人格的社会に生活の全てをふり向けて満足するであろうか。恐らくはそうではあるまい。そこでIII型集団社会人はIII型所属に関することは約束事の世界、いわばビジネスや社会的義務の世界と割切り、別の世界に人間的にかかわりの深い、精神的な関係を求めて行くものと思われる。すなわちIII型集団人はどこかに別に所属するII型集団を持つ場合が多いのではなかろうか。一方II型集団社会人は、II型世界に人間的かかわり合いがあるだけに、先述の不満、ストレスがあっても耐え切れる範囲である限りここにあえて安住する傾向があると云えるのではなかろうか。

第二にIII型集団ではMを尊重しさえすれば、それぞれの構成員のP Vに関係なく機能することが可能である。したがってMを尊重することを約束し守る限り、いかなる異質人もこの集団に参加出来ると云う構成員に対する大きな柔軟性を持つことになる。これに対しII型ではP Vを同質化出来ぬ体質の人間、同質化に努力しない人間、同質化を否定する人間は構成員になることが出来ない。

第三に、この集団社会の活動は、平素はMと

(13) 中根千枝著「タテ社会の人間関係」、講談社1967.

各構成個人との関係で進められるため、それぞれの個人が新しい発見や意見、状況変化に対する具申などを行なって集団の状況を改善しようと思っても、そのチャンスが少ない点において、ルーチンの運用にはII型より硬直的であると思われる。新しい変更は時々行なわれるMの変更のチャンスを待たねばならない。したがってこの集団は平常はモラルにも限界があり、集団機能の発揮も十二分であるとは云えぬであろう。

しかしIII型のメリットは大きな変革の必要があった時、構成員の過半数が心情的な点はさておいて理屈上は新しい対応が必要であると理解した時、あるいは秀れたボスが居てMの変更の必要を感じ、それについて過半数の説得に成功しさえすれば、各人はP Vの体質如何を問わず新しいMに応じた行動に迅速に切り換えるため、迅速で適切な対応、適応が為し易いシステムである点にあると云えよう。

2-4-4 : IV型の体質分析

IV型は何かの目的を持って集まった人間集団でありながら、よいコミュニケーション体制をととのえていない構造集団を云う。

I型は運よく高コンテクスト体制を自然に与えられたものでコミュニケーションについて良く機能するが、その代わり存在範囲、活用の可能性は狭いと思われ、いわばコミュニケーションに対しての原始社会であるとも云えよう。一方II型、III型は人為的に努力してその体制をつくり上げたものであり、その努力の結果よいコミュニケーションが出来る体制を得たのであって、コミュニケーションについての高度社会であると云えよう、II型、III型体制は努力次第で人為的に得られるものである。

これに対しIV型は自然条件としてはコミュニケーションに対して不十分な条件しか備えていないのに、良いコミュニケーション体制づくりに大した努力はしていない。その結果コミュニケーションについて未発達社会としての状態にとどまっている集団である。

ではこのようなIV型社会はI型と同様、現実の社会で存在の範囲が限られた例外的なもので

あろうか、筆者は決してそうは思はない。未開発社会は元来自然発生生活集団を中心に構成されていたであろう。これらはI型の集団だが、社会が発達し色々な目的の集団が出来る時、構成員の体質によりII型かIII型と云う先進型コンテクスト構造をつくり上げて行く。しかしながら人間のエネルギーには限界があり、いろいろな目的を持った人間が色々な集団に所属する時、良いコミュニケーション体制をつくるために大きな努力を傾注する集団の数は自ずら限られて来る。したがって先進社会にあっても、ある目的で集合した集団であって多少の人間のつながりを持ちながらも、あまりコミュニケーションが機能せぬままにボツボツと運用されているようなものも多い筈である。また発展途上国などにあって、まだ近代社会の高度コミュニケーション関係の必要をあまり感じない変化の乏しい社会に生活する時、良好なコミュニケーション体制づくりの手法がよく認識されていない場合も多いであろう。そのような状況の社会にあっても、いろいろな目的に応じた集団が時代の流れで出来てきた時、コミュニケーション体制づくりが未発達でよく機能しないままに存在することも多い筈である。このような集団がIV型である。こう見て來ると目立たぬが実はIV型関係はII、III型のエンプリオ的存在として實に巾広く潜在していると思われる。IV型社会集団の良好なコミュニケーション体質への改善、すなわちII型ないしはIII型への転換は、実は世界社会全体の進歩発展のための最大の課題の一つに挙げられるのではなかろうか。

第三節：社会構造のコンテクスト的分析

3-1：分析視点

Hallはコンテクスト的研究の結果として、日本を高コンテクスト社会、アメリカを低コンテクスト社会と結論づけたが、それだけから見るとコンテクストは日本やアメリカと云うそれぞれの国家社会全体に当てはめて特徴づけられる概念であるかのように見える。しかしHall

自身が云うようにコンテクストは人と人とのかかわり合いによって生まれ発達するものであり、そのコンテクスト付けの度合によってコミュニケーションパターンもまた異なることは分析して来た通りであるから、人が深いかかわり合いを持ち、コミュニケーションをして行ける範囲に限界がある以上、大きな社会全体を一つの均一なコンテクスト型集団として考えることは無理であり、社会の内部構造に立ち到って論じる必要がある。Hall の日米社会の比較対比結論は少なくとも日本の企業内社会は高コンテクストであり、アメリカのそれは低コンテクストであると云う限定した表現に修正されるべきと思われる。Hall のこのような誤解が生じた理由を推察して見ると、色々な国の社会が、あるコンテクスト構造をとりやすい潜在的体質と、実際に形成されているコンテクスト構造を、混同したためであろう。

日本社会は現在歴史的な混合融和の過程を経た比較的均質人から成り、一方アメリカ、ブラジルや東南亜諸国、その他多くの国では色々な国から集まつた人々が比較的異質のままで混在する状態にある。したがつてある目的のために人が集団を形成し、何等かのコンテクスト関係を持った時に、コンテクスト関係の持ち方に差を生ずるような潜在的な体質の差は日本とその他諸外国との間にあるかも知れない。しかし社会科学の対象となるもので潜在的なものはその分析追求が極めて困難であり、また本論の目的も顕在化した社会現象から分析することでとりあえずは満足であるから、今後の検討では現存する構造実体を対象とし、潜在的体質まではあまり問わないことにしたい。またあえて一言付言するならば、潜在的体質は少なくともある程度はそれが顕在化した実体に現れて來るものであると云えるのではなかろうか。

3－2：高コンテクスト構造の社会内存在状態

(14) 堀屋太一「いまリーダーが果すべき『三つの役割』」
プレジデント 1988年1月号, pp. 52~53.

(15) 宍戸寿雄ら著書(1), p. 128

(16) 丸山瑛一「経営：基本研究強化、チエ絞る企業」日経

3-2-1：高コンテクスト構造の及ぶ範囲

さてコンテクスト概念の根源に立ち戻って社会のコンテクスト構造を分析して見ると、どのような国、どのような社会においても、その構成員が自分だけで独立して生きていることはなく、色々な人間的なからみ合いの中で生きている筈である。人間は本来社会動物であり、何等かの相互関係なしに生きることは出来ない。その状態も、人口の密集した近代都市に居住するのか、隣家までかなり時間を要するような農林牧畜的な過疎地域に住むかによって、大きな差異を生じようが、ここではあまり極端な物理的条件にしばられずに、比較的容易に人と融合出来る一般的な現代社会を考えて見たい。諸説によるが、人が深い人間関係を持つる人数範囲は、例え努力しても三桁のレベルまでと思われる。堺屋⁽¹⁴⁾はリーダーの人格指導限界を200人とし、宍戸ら⁽¹⁵⁾は企業内のきめ細かいフォローは1000人までと見ている。多様で高度な展開を要する基礎研究所の管理範囲を日立の丸山⁽¹⁶⁾は200人に抑えたいと云い、日本の海外法人についてメーカー（日本ラジエーター）の米国子会社の社長である新井⁽¹⁷⁾は日本の経営管理限界を200人と見、サービス産業である銀行（三井銀行）では100人がよいところと同社の加藤⁽¹⁸⁾は云っている。筆者も色々のローテーションを繰り返しつつ経験した30年の企業体験で、約500人位までが顔見知り関係の下、以心伝心で仕事を進められる限界である感触を強く得た。

したがつて少なくとも高コンテクスト社会と云うのは、いずれにせよこの程度（三桁まで）の人数のかかわり合つた集団と考えられるべきであり、大きな社会全体のどのような局部、局面にそれがどのような形で現れるかと云うように捉えられねばなるまい。

3-2-2：高コンテクスト構造の各種集団例 このような考え方立って検討を加えること

1987・12・26.

(17) 新井賢太郎「経営創造：地球企業への道」日経1987・26.

(18) 加藤雄三「金融最前線」日経1987・12・28.

第2-1表 日本とフランス大企業の同族企業比率

対象企業	フ ラ ン ス		日 本
	製造業最大200社	製造業最大500社	製造業最大300社
規模順位規準	自己資本	自己資本	自己資本
調査時点	1970年	1976年	1971年
支配形態	社数 (%)	社数 (%)	社数 (%)
1. 同 族	50.0	44.3	10.7
2. 専門経営者	17.5	15.9	79.7
3. 国 家	4.0	12.4	1.6
4. 外国資本	28.0	23.4	8.0
5. その他	0.0	4.0	0.0
(計)	100.0	100.0	100.0

資料：フランス（200社）：François Morin. *La structure financière du capitalisme français*. Calmann-Lévy 1974. p. 65

フランス（500社）：A. Alcouffe et alii., *La banque et les groupes industriels à l'heure des nationalisations*. Calmann-Lévy, 1977

日本：宮崎義一『戦後日本の企業集團』（普及版），日本経済新聞社，1975，p287

第2-2表 同族支配力のより強いフランス同族企業（前表の同族企業）

同族特殊比率	フ ラ ン ス		日 本	
	社数	%	社数	%
+ 91%	8	4.0	2	0.7
90-51%	22	11.0	2	0.7
50-31%	29	14.5	4	1.3
30-21%	15	7.5	4	1.3
20-11%	16	8.0	10	3.3
10- 3%	10	5.0	10	3.3
計	100	50.0	32	10.6

資料：前表の資料より吉森賢氏作成（フランスは最大200社）

吉森賢「フランス企業の発想と行動」、ダイヤモンド社、1984、p. 144

にするが、まずどのような国や社会においても、家庭関係は程度の差こそあれ高コンテクスト関係と見られる。また人の移動が基本的でない、人口の少ない村落社会は、古今を問わずどこでも高コンテクスト集団であると思われる。これらは前節で提唱したI型の高コンテクスト集団である。

このI型の高コンテクスト関係が企業内に持ち込まれる傾向の強い国も、開発途上国以外に

もいくつか見られる。F. Morin S⁽¹⁹⁾のフランスの企業調査と、宮崎⁽²⁰⁾の日本企業調査からの比較表を第2-1表および第2-2表にかかげる。この表から日本の企業が経営者支配であるのに対し、フランスの企業は圧倒的に同族支配であることが判る⁽²¹⁾⁽²²⁾。このような傾向はフランスほどではないにしても、西独や英国にも見られるのである。このような日本と欧州主要国との差の最大原因は日本の第二次大戦後の

(19) François Morin著「La structure financière du capitalisme français」Calmann-Lévy, 1974, p. 65.

(20) 宮崎義一著「戦後日本の企業集團」日本経済新聞社, 1975, p. 287.

(21) 吉森賢著「フランス企業の発想と行動」ダイヤモンド社、1984、p. 143.

(22) 近藤次郎「英国人気質」日経1987・12・25.

財閥解体である。したがって解体の対象にならなかった非財閥系の大手企業の一部や、中小企業の多くに、同族支配傾向が見られても、大手企業の中で支配的ウエイトを占める旧財閥系企業では、同族支配の傾向は薄いのである。このようなサラリーマン的専門経営者が支配する企業の中に、従業員のII型高コンテクスト構造は成り立ち得ても同族支配の企業の中に同族以外の従業員のII型の高コンテクスト的関係が成立する可能性は小さい。日本人が古来本質的には決して所属する職業集団に忠であった民族ではないと云う見方もあり⁽²³⁾⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾、終戦までは日本大手企業も比較的同民族支配の強いままに、すなわちI型高コンテクスト体質を中心としつつも、同族以外の者にとっては低コンテクスト的体質が強かったと思われる。日本の企業にII型の高コンテクスト構造が確立したのは、終戦後日本経営に様々な体質変化が起った⁽²³⁾⁽²⁶⁾のを契機としている。しかしながら、その戦後の日本においても、確保された終身雇用制度を背景に、長く深い人間関係を通じて形成された高コンテクスト構造は、大企業だけに見られるものである。例えば尾高⁽²⁷⁾も指摘し、また各種の調査など⁽²⁸⁾によっても明らかであるように、日本の中小企業における従業員の流動性は大企業と異なり著しく高い。中小企業ではよほど体質のよいところを除けば、従業員は常によりよい条件を求めて他社に移ろうとし、経営側も色々ないきさつで比較的簡単に従業員を解雇するから、深い人間的のかかわり合いは出来難い。と云って中小企業が手本とすべき大企業にきめ

の細かいとり決め事項Mが整備されていないからこれら中小企業にも整備されていず、結局日本の中小企業は現在も一部に高コンテクスト型のI型を含みながらも基本的にIV型の低コンテクスト構造をとり、ために機能活性も低く、日本の中小企業の生産性の低い根本原因の一つとなっていると推察する。

韓国社会では血縁関係が更に強固である⁽²⁹⁾⁽³⁰⁾⁽³¹⁾。韓国では個人は出生と共に父系をたどって父の血縁集団に帰属し、その後もその帰属は決して変わることはない。さらに父系による血縁関係は始祖の出生地である地名（本貫）を姓に冠して他の血縁と区別し、同じ姓、本貫の人は一家の族譜に入る所以である。このような族譜と云う同族間の厚い信頼と依存、協力体質は当然企業の中心にも持ち込まれ、族譜経営層はオーナーの周囲に群らがり、一方、一般社員は血縁、地縁の縁を伝って就職し、またよりよい条件を求めて異動することが多い。すなわち韓国社会では族譜を中心として血縁、地縁が、企業内にも、企業外にも特別の高コンテクスト関係をつくっている。したがって第三者は企業内に高コンテクスト関係を持たず、一つの企業に定着することは少なく、より条件のよいところに渡り歩く⁽³²⁾。

中国社会も韓国と同様に血縁、地縁を中心とする横型コネ社会と云われる⁽³³⁾。

このようなファミリー型、すなわちI型の血縁、地縁から発達した形で、深い人脈とそれによる互助関係が出来た例として、華僑社会の帮（パン）があげられよう⁽³⁴⁾。帮は意図的な努

(23) 堀屋太一「なぜ今『峠の時代』なのか」文芸春秋1982年3月号、pp. 221～224。

(24) 尾高邦男著「日本の経営」中央公論社、1984、pp. 40～42。

(25) 同上、pp. 95～97。

(26) 西田耕三著「日本社会と日本の経営」文眞堂、1982、pp. 281～305。

(27) 尾高邦男著書(24)、pp. 32～34。

(28) 労働省：毎月労働統計調査など。

(29) 中島資皓「似て非、日韓の企業風土」週刊東洋経済1986年7月19日号、pp. 52～53。

(30) 吳鍾錫著「韓国企業の経営的特質」千倉書房、1983、pp. 14～22。

(31) 伊藤亜人編、未成道男著「もっと知りたい韓国」弘文堂、1987、pp. 99～132。

(32) 室谷克実著「韓国人の経済学」ダイヤモンド社、1987、pp. 90～92。

(33) 中島嶺雄著「日本人と中国人、ここが大違い」文芸春秋社、1986、pp. 51～62。

(34) 日本経済新聞社編「華僑」日本経済新聞社、1981、pp. 57～61。

力結合集団と云う意味においてもはやII型であると云えよう。本来は個人主義的で取り決めにうるさい華僑が、幫の間柄である限り細かい契約もルールもなく、お互いの信頼関係で企業内外のものごとを進めて行くのである。筆者の関与した範囲でも契約内容の修正破棄もしばしば見られたし、また給与規定も不完全なままの就業もまかり通っていたが、それはあくまでもお互いによく理解し合い、信頼の出来る仲間同志の間だけの話であって、この範囲内において、状況に適合した最大のメリットを臨機応変に、柔軟に対応することによって、双方で確保するのである。この幫の組織の存在と機能は企業内外を問わぬが、内部にある時は日本企業内部の高コンテクスト体質と類似した機能を示すことが多い。また彼等は出来る限り企業組織内に第三者を入れたがらぬので、それが可能な中小企業体では、日本企業に似た体質の企業体として機能しているのを見ることも多い。

現代インドネシアの建国理念はパンチャシラであるが、その中の五原則の一つである民主主義は国家によって集団主義に方向づけられている。それは必ずしも古来からの小村落でなく、現代の発達した村落社会での高コンテクスト関係を目指すものであり、その内容は次のM. Hatta⁽³⁵⁾やJ. van der Kroef⁽³⁶⁾の表現からもよく理解されよう。

「インドネシアの村落での固有の重要な要素は民主主義だ。共同体の生活と村落の必要事項に関するあるすべてのことは、協議によって処理される。協議、集団による決定、相互扶助は、インドネシアの伝統的な民主主義の基本的な要素なのだ。」⁽³⁵⁾

「社会民主主義は、村落の誠意ある構成員すべてに浸透している協力精神の中に、明白に存在している。共通の問題について相互解決しよ

うとする傾向、お互いに向かられる関心、村落全体についての関心などは、彼等の伝統的な生活の道なのだ。」⁽³⁶⁾

これも本来I型であったものが、発展的にII型として生かされようとしている例の一つであろう。

これに対し全く人為的につくられたII型の高コンテクスト集団を探してみたい。それは例えばフランスのポリテクニック出身者に見る権力エリート集団などに見られよう。そのメンバーは学生時代に同一目的を持って同じ学校に入学し、全寮制の下同じ釜の飯を共にしつつ同じエリート教育を受け、同じような利害を共にする仲間として深い人間関係を持つ。学年が異なってもP.Vを同一にし、社会の到るところでビジネスを通じた人間関係を深め何時でも固定的でない柔軟な意志疎通が出来る⁽³⁷⁾⁽³⁸⁾⁽³⁹⁾。このような関係はII型の高コンテクスト集団を形成すると見なし得よう。それほど強固でないにしても他のエリート校の卒業生も同じ傾向を持つと云われる。例えばF.N.Aの卒業生が官庁に就職すれば終身雇用の待遇を受け、如何に官庁外に転身しようが、全て出向として取り扱かわれ復帰が何時でも可能である⁽⁴⁰⁾⁽⁴¹⁾。その高コンテクスト的なお互いの関係は、日本以上の終身雇用慣習に裏打ちされて存在するのである。

幫の関係や、パンチャシラの民主主義村落構造などに見る高コンテクスト関係はやや特殊な存在であるとして、一般的に特に米州大陸にみられるのは、同じような社会的レベルの者で作る友人仲間のソサエティであろう。一般的に日本は集団社会的であり、アメリカは個人社会的であると云われるが、アメリカ社会も全てがそうである訳でない。個人の存在が第一であっても、いくつかの家族で構成されたコミュニティがあり、かなり親しくつき合える様々な社会的

(35) Mohammad Hatta著「Past and Future」Cornell Univ. Publications; Ithaca, 1960, p. 30.

(36) Justus van der Kroef「op.cit.」p. 206.

(37) 増田一美、稻生永著「フランスビジネスガイド」有斐閣、1985, pp. 5~10.

(38) 古森賢著⁽¹⁸⁾, pp. 98~100.

(39) 八幡和郎著「フランス式エリート育成法」中央公論社、1984, p. 124.

(40) 同上, pp. 110~113.

(41) 増田一美著書⁽³³⁾, pp. 5~10.

活動の参加機会が豊かである⁽⁴²⁾。このことはハイレベルなスポーツクラブなどが極めて閉鎖的であり、かつ入会資格が厳しいことも関係しているようし、これらの会ではビジターの参加もまた厳しく制限されることも理解出来る。

筆者は一時人口約10万のブラジルのある地方都市に居住したことがあるが、そこにある三つのファミリースポーツクラブは全て会員制であり、入会員の社会的レベルと人種オリジナルによってレベルが上・中・下に分かれていた。その中の最上級クラブではメンバーが特別のソサエティを作り、平素から親しく付き合い、助け合い、また子女の縁づくりのために色々なチャンスを努力してもらっていた。会員は社会的水準もほぼ等しく、平素から顔見知り関係になっているだけに、コミュニケーションも容易であると見受けられた。また地元の諸企業に勤める中間管理層が、企業を越えた付き合いをして居り、家族ぐるみでの交際をはかる一方、非終身雇用社会での就職情報交換や就職紹介の互助活動に熱心であった。このような社会では慶弔に関することも仲間や近隣の知人で行なわれるのが普通で、勤務する企業の人が参加するがあるとすれば特別に親しく、今後転職してもつき合いが続く関係の人間に限られるのが普通である。日本では高コンテクスト社会の入口、出口の儀式として企業への入、退社者の歓送迎会が盛んだが、一般的に米州では低コンテクスト社会のルーチンであるとしてそのようなことは行わぬのが普通である。

いずれにせよ上記の親しい仲間がつくるソサエティは、メンバーの共存共栄のために意識し努力して作る集団であり、II型の高コンテクスト集団であると云えよう。この点単なる仲良しづるープや向う三軒両隣りとは明らかに異なる存在である。

なおインフォーマル組織についても触れれば、フリーメイソンやマフィヤ、やくざなどの集団

も一種の高コンテクスト集団と見なされよう。

3-2-3：高コンテクスト集団局在論の提起

本稿の目的は各国のコンテクスト的社会構造を網羅的に詳細に分析することではない。第一異文化コミュニケーションや社会構造分析のためにはコンテクスト概念はまだラフに試用されたに過ぎず、前節ではその定義づけの明確化を試みた位であって、そのような大きな課題は一稿のなしうるところではない。本節のこの一小節で目的とするところは、強化されたコンテクスト概念を用いて、色々な国のコンテクスト的な社会構造を例え一部分にせよ分析することにより、社会の一般的なコンテクスト構造概念を明らかにすることである。

これまでの検討を通じ、社会の中における高コンテクスト構造の存在について、次の二点が結論づけられると思う。

すなわちその第一として、高コンテクスト構造は社会の中に局在するものであると云えよう。いわば社会全体の中にまだら模様をなすかの如く、ブロック状に分散局在すると見られる。本節にあげてきた諸例は勿論十分なものではないが、このイメージを明らかにするためには十分であると思考する。少なくとも高コンテクスト構造については、Hall や Hall の概念を用いた研究者達が結論づけたような一国の社会構造の特性を総括的に捉え得るような性質の概念とは思われない。

第二にその局在構造の一つである企業内の高コンテクスト構造は、必ずしも日本企業独特のものとは云い切れない。日本でも戦後大企業中心に形成されたと思われること、企業内における華僑の幫の存在、フランスや韓国での企業内の強い血縁関係の存在なども少なくとも部分的な高コンテクスト構造を形成すると思われるこことなどは先述した通りである。しかしながら、大企業に限定した上で、かつII型の高コンテクスト構造に限った場合矢張日本社会の高コンテクスト構造の存在は著しく企業内に偏在し、またそのコンテクスト度合も高度であり、日本企業の高コンテクスト構造が典型的な代表例であ

(42) 増田光吉著「アメリカの家族・日本の家族」日本放送出版協会、1969、pp. 177~184。

ることは確かである。

なお上述の通り本小節の検討は決して網羅的でかつ十分なものではないが、上述の一般的結論を導く全体像のイメージを与えるために、あえて不完全な一覧を第3表として示しておいた。それぞれの国の社会の中に、高コンテクスト構造がそれぞれ異なった部分に異なった形で局在するイメージは掌握出来よう。

3-2-4：低コンテクスト集団サイズ

なおIII型の低コンテクスト集団について付言すれば、この集団は或るMを守ることにより利害を共にする仲間なら誰でも参加出来、その構造は均質である。したがって高コンテクスト集団よりは大型集団の形成は容易であろう。しかし尊重すべきMの内容は万人に同一でないから、或るMを尊重することにより利害が一致する人数にも又限界がある。すなわち低コンテクスト構造でもIII型である限り、その集団サイズに限界があることになる。

3-3：高コンテクスト集団の内部構造

3-3-1：高コンテクスト集団モザイク構造 論の提起

では社会の中で高コンテクスト構造を形成し

て局在すると思われる集団内部の状況はどうであろうか。本小節ではそれについて検討を加えて見たい。

高コンテクスト構造はあらためて繰り返すまでもなく、深い人と人のかかわり合いを通じて構成されるものであり、俗に云えば一種の顔見知り集団であるとも云える。このような集団のサイズには自らの限界があると見られるのは先に紹介した通りである。したがって、一応高コンテクスト構造を成すと見られるその集団サイズが問題となる。

例えは先述した幫の高コンテクスト構造を見てみると、幫はファミリーと異なり大きな集団であり、同じ幫仲間でも普段から色々な関係で縁が深い仲間同志と、たまたま同じ幫だが今までつき合いのなかった人との関係は、大きく違ってくる。勿論幫仲間であれば単なる第三者よりも縁近く感じはするが実際筆者の経験観察によっても初対面の人に対しては相当用心してかかり、度々顔も逢い利害を伴う関係を重ねて信用が出来たときに、初めて身内として扱うようになる。ある個人がこのような実体験を踏んだ人の関係を拡大することには限界があるから、眞の高コンテクスト集団は幫の仲間内でもさら

第3表 各国の中社会に存在する高コンテクスト構造と構造集団の例

国	高コンテクスト構造および構造集団			
	中 心 的 存 在		併 存	
	構造要素	構造集団	構造要素	構造集団
日 韓 本 國	同一企業仲間 血縁地縁 (族譜)	単一企業体 単一企業体 関連企業群 親族互助グループ	同窓仲間 学閥	社交互助グループ 社交互助グループ
中 華 國 僑	血縁地縁 血縁地縁 (幫)	親族互助グループ 親族互助グループ 単一企業体 関連企業群 親族互助グループ		
印 度 ネ シ ア フ ラ ン ス ア メ リ カ ブ ラ ジ ル	村落仲間 血縁 ソサエティ ソサエティ	村落 単一企業体 社交互助グループ 社交互助グループ	学閥	社交互助グループ

注) 本表は国によって高コンテクスト構造の要素や構造の母体となる集団が異なることを示すためのものであって必ずしも厳密かつ網羅的なものではない。

に局在することになる、いって見ればお互に高コンテクスト関係を保っているように見える邦の社会でも、その中の何人かの有力者を中心には強固な高コンテクスト構造が形成され、邦はその集合体と見られよう。

フランスのポリテクニックOBグループについても同じことが云えそうである。彼等は年次の大きく異なる同窓生には面識のない者が多い筈である。しかし初対面と云えどもポリテクニック仲間としてお互に柔軟に理解し合い、協力し合うことにやぶさかではない。それはPVが本質的に一致しているのは勿論、Iの同質部分も多く、利害関係も共通して居り、高コンテクストの基本要件を具備しているからと見られる。この点あまりにも構成員が多くかつ様々で、PVが必ずしも一致しない幣社会よりは全体のコンテクスト度は高いと云えよう、しかしながらそれでも顔を知り、生活を共にした同期生と先輩後輩との関係とは密度の差が当然生じよう。ちなみにこの同期の人数は約300人であり⁽⁴³⁾、高知能集団としての高コンテクスト人数にまさにピッタリの人数である。すなわちポリテクニックOB全体がいわば高コンテクスト擬似構造をとり、その中に同期グループがそれぞれの眞の高コンテクスト構造集団として存在するよう見える。

日本の大企業ではどうであろうか。従業員総数1000人以下のところは少ない。多いところは万の単位の従業員から成る。このような企業にあっては、同一企業人と云っても顔も知らず、やっている仕事も知らず、お互に親身な付き合いやコミュニケーション、協業などは出来ない。このような場合にも、お互に終身雇用の身をゆだねる利害を共通する集団の一員として出来る限りの便をはかり合うが、その場合は明らかにゲゼルシャフト式であり、人ととの関係と云うより、役割のニーズからのビジネスライクなものにならざるを得ない。筆者の奉職していた味の素株式会社は従業員約6000名から成

るが、それが一つは事業所、一つは専門別の二重のサブ集団によって密度の濃い人間関係が形成されていた。すなわち同社では、専門別及び事業所別のそれぞれいくつつかの強固な高コンテクスト集団をブロックとしたモザイク構造体として、会社全体の高コンテクスト構造が保持されていた。三菱重工業株式会社はあまりにも巨大であるため、事業所間の人事移動はほとんどなく、事業所単位の高コンテクスト社会がつくられているが、その事業所が大きいものは一万人近い構成員を持つため、眞の高コンテクスト集団はその中の各業務グループ別にあるように観察される。株式会社日立製作所では事業所毎の事業部制をひいていたために三菱重工以上に事業所単位の高コンテクスト化が強いであろうし、松下グループではなるべく分社独立せしめ、1社内のモザイク構造が複雑になり過ぎぬよう工夫されている。

これら企業内ブロックの構成人数は基本的に先述の高コンテクスト関係の成立限界人数と大差ないと見られるが、勿論それはメンバーの構成、異動速度、業務内容などにより相当の差を生じよう。

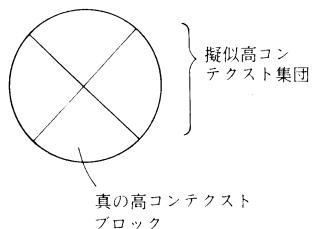
これらのことから、高コンテクスト集団の内部構造については次のように表現出来ると考える。すなわち構成員の人数が大凡三桁以下で一つの強固な高コンテクスト構造をとりうる場合は、一つの強固で均質な一集団を形成するが、もし同一目的をもってまとまろうとする一集団のサイズがこの限界を越え、基本構造として高コンテクスト構造を持とうとする時、その集団は眞の高コンテクスト構造をとりうるブロック集団に分割され、全体はそれら高コンテクストブロック集団のモザイク的集合体を形成し、いわば擬似高コンテクスト集団として存在するのである。この模式図を第3-1図に示した。

以上はフォーマルな形でのモザイク構造について述べたが、大型の一集団内にブロック化するためのベースになるフォーマル組織の細分化が見られぬ場合や、フォーマル組織を通じての人間関係が弱い時、インフォーマルな高コンテ

(43) 八幡和郎著書⁽³⁵⁾, pp. 122.

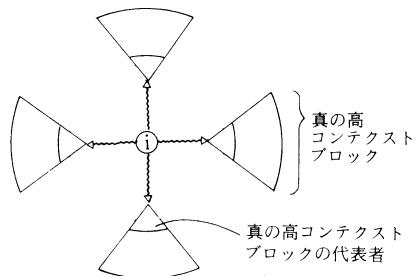
第3-1図 大型高コンテクスト集団のモザイク構造図

大型高コンテクスト集団は、事実上適当な大きさの眞の高コンテクストブロックが集合したモザイク構造体として成り立ち、擬似高コンテクスト集団として存在する



第3-2図 大型擬似高コンテクスト集団の集団内高コンテクストブロック接合関係図——代表者のII型高コンテクスト関係の形成による方法

眞の高コンテクストブロックの代表者が、もう一つの代表者によるII型の高コンテクストブロックを形成することにより、擬似高コンテクストブロックモザイク集団が更生される



クスト集団が発生しよう。閥はこの最たるものである。閥の功罪はあろうが巨大集団の高コンテクスト構造を保持する一つの重要な要素であろう。自民党代議士集団を強固な擬似高コンテクスト的一集団としてまとめる時、眞の高コンテクスト集団である派閥の存在が必要なのかも知れない。

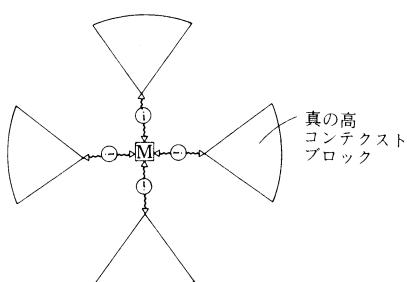
3-3-2：ブロック間構造の考察

いざれにせよこのような大型の擬似高コンテクスト集団が安定し永続する集団であるためにには、そのような擬似集団を形成するモザイク構造のブロック間の強い接合が必要である。具体的には良好で迅速なコミュニケーションをどう持つ工夫をするかと云うことを意味するが、その方法は理論的に二つ考えられる。一つは各ブロックの代表者同志が別に高コンテクスト集団を形成する方法であり、今一つは各ブロック間では低コンテクスト型のコミュニケーション方式を確立する、すなわちMを導入する方法である。この両方の関係を示す模式図を第3-2図及び第3-3図に示した。

このどちらも一長一短あって、前者の場合は代表者だけの接点で全て間に合うかどうか、また代表者同志が平素から高コンテクスト関係を築き得るかどうかが問題であり、後者の場合はブロック内で高コンテクスト的行動を行っていた者が、ブロック間で低コンテクスト的行動に切りかえ得るかと云う異質パターンの併存に疑問を感じる。具体的には前者では例えば役員会、委員会、プロジェクトチーム、業務連絡会などが高コンテクスト的構造をとて機能し得

第3-3図 大型擬似高コンテクスト集団の集団内高コンテクストブロック接合関係図——ブロック間III型低コンテクスト関係の形成による方法

眞の高コンテクストブロック間にIII型の低コンテクスト関係を形成することにより、擬似高コンテクストモザイク集団が構成される



るかどうかと云うことであり、一方後者では分課分掌規定をはじめ諸々のルール、規定、マニュアルでうまく部門間の運営が出来るかと云うことであるが、これがうまく運用されるならば日本企業の低コンテクスト型外国企業との交渉や協業も比較的うまくやれる筈である。条件次第でケースバイケースかも知れないが、やはり日本企業の内部構造としては前者のパターンによった方が比較的うまくやりやすいのではあるまいか。この場合部門間、ブロック間の付き合いや会議、打ち合わせがひんぱんに繰り返されることになるが、この会議や打ち合わせは各ブロック代表者のPVが各ブロック内ほど一致せぬことが多いために、本来の高コンテクスト集団内におけるような効率は期待し得ぬであろう。そこで十分時間をかけて消化する別の工夫が必要となり、その一つが根回しとも云えよう。根回しは本来あまりコンテクスト度の高くない関係者間で、会議の時間の空費を避けるために行われる工夫であるとも云える。同一小グループのような真の高コンテクスト関係者間でわざわざ根回しが行なわれることは少なく、その場合は直接会議や打ち合わせで吸収され得る。しかしながら大集団になればなるほど異質体質数が増すために、集団内のコミュニケーションを全て高コンテクスト的に同質化して処理することは以上の工夫をもってしても無理であろうから、ある程度低コンテクスト集団の手法を使わざるを得ぬであろう。すなわちMを決めて機能的に処理することが多くなる。官庁組織は大型集団でありこのような血の通わぬ機械的な処理傾向が強くならざるを得ない。大型化し、ブロック化し、ブロック間コミュニケーションを低コンテクスト的手法に頼る比重が高くなって来た状態が、いわゆる官僚組織化と呼ばれる所以であろう。

3-4：コンテクスト集団間の構造

本節の最後に、何等かの目的を持って積極的に集合した集団間のコンテクスト構造について検討しておきたい。何等かの目的集団は目的に向けて機能する集団であり、したがって集団内

のコンテクスト構造も強固であり、コミュニケーションも活発である筈である。それは高コンテクスト構造であると低コンテクスト構造であるとを問わぬ筈である。高コンテクスト集団の人間関係は低コンテクスト集団の人間関係よりも深いが、総合的なコミュニケーションシステムとしてはコミュニケーション効率が同じであれば、それは単なるパターン差とみなされる。

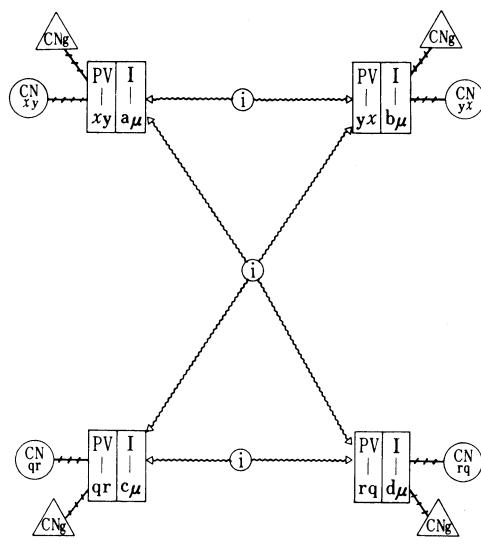
ではその積極的に機能するコンテクスト集団間のコンテクスト構造はどうであろうか。表題の目的は経営体であるから、経営体を中心に論議を進めて見たい。

企業が高コンテクスト構造を持つ時、それはI型であるとII型であるとを問わず構成員はPVを同質とするコミュニケーションを他者と持つパターンを身につけている。I型はもともと身内で固まった硬直的な集団だがII型では異質人、異質集団の存在を理解出来る。しかしPVを異質人と同質化させるためには著しく時間と努力を要することでもあり、また慣れてもいいないため、よほどのことがない限り異質人との関係や交渉を持とうとしないし、持てないであろう。それだけ更に余計に高コンテクスト集団の世界にのめり込んで自己の存在を確立しようとし、高コンテクスト集団はますます強固な集団として固められる。したがってII型の高コンテクスト構造を有する企業体の構成員の人間関係は、生活を確保して行くために欠くことの出来ない所属企業社会の中が主となり、あとは努力なしに形成されるI型の高コンテクスト集団である家族と、これも大して努力を要せずに形成されるが、しかし人為的である小数の同窓生社会の中に限定され、それ以外の社会的な人間関係は乏しく、コンテクスト集団空間は真空であり砂漠である。このことはII型の高コンテクスト集団を生活の主体とする人は、機能するコミュニケーションシステムであるIII型コンテクスト構造を構成するノーハウを知らないことが助長している。誤解がないためにあえて付記するが、ここでは椅子について廻る形式的な関係は考慮外である。

一方低コンテクスト構造をとる企業社会の構成員は、自らが正しく機能するためには、異質のPV保有者とMを基準に調整し関与して行く技を身につけている。したがって企業を離れた他人に対しても何等かの基準、規範、約束事などをもうけ、かかわり合いを持って行くことが可能であり、企業内の人間関係がうすいだけにかかわり合いを企業外に持とうとする動機もある。すなわち企業体が低コンテクスト構造を持つ時、コンテクスト集団空間もまた大気を持った空間か、草原のように空白ではなくある程度

第4-1図 高コンテクスト集団間のコンテクスト構造図

X体質の個人AとY体質の個人Bから成る高コンテクスト集団とQ体質の個人CとR体質の個人Dから成る高コンテクスト集団間の構造を示す——同じパターンの高コンテクスト型コミュニケーションではつながらない。



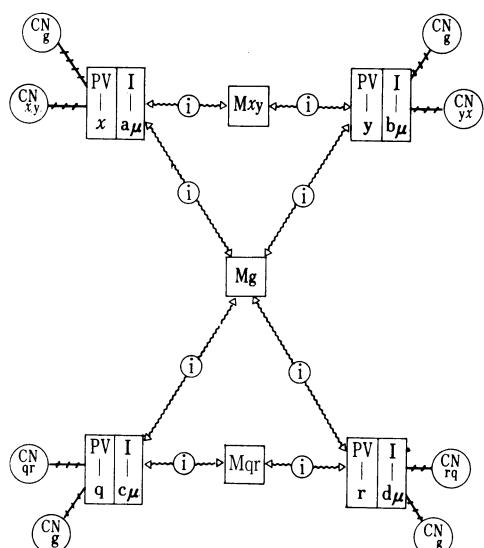
の人のつながりがある状態であると想定出来る。その一部極端な構造として、企業外に高コンテクスト所属集団が存在することもある。

現在の日本社会が企業の行動指針以外の社会規範に乏しいのに対し、諸外国が宗教や社会倫理などにより強固な基盤を持つ社会であるとすれば、それはこのような企業社会のコンテクスト構造に由来するところもある筈である。

本小節で論じたコンテクスト集団の空間構造の模式図を第4-1図及び第4-2図に示した。

第4-2図 低コンテクスト集団間のコンテクスト構造図

X体質の個人AとY体質の個人Bから成る低コンテクスト集団とQ体質の個人CとR体質の個人Dから成る低コンテクスト集団間の構造を示す——同じパターンの低コンテクスト構造でつながりやすい。



総 括

組織体質を分析する手法として選択した、E. T. Hall の提唱した異文化コミュニケーションにおけるコンテクスト概念をより明確化するために、その模式化を試み、同時にその構造差異に着目して、コンテクスト構造を四種の型に分別した。すなわち高コンテクスト構造に二型、低コンテクスト構造に二型、合計四型に分別できることを提起した。またそれぞれの型の体質を社会実態に対比させつつ検討論述した。

次に上述の知見を利用して社会構造のコンテクスト的分析を試み、高コンテクスト構造は社会全体に存在するのではなくその中に局在する

ものであること、また異なった要因で形成される様々な集団として存在すること、大型の高コンテクスト集団は実は適当な大きさの実質的高コンテクスト集団が接合合体したいわばモザイク構造をなす擬似高コンテクスト集団であること、コンテクスト集団空間の構造はその集団の中心が高コンテクスト企業体である場合はほとんど空白であり、一方III型低コンテクスト企業体である場合はゆるやかなつながりが残されていること、などを解析、論述した。

今後はこの強化されたコンテクスト概念と得られた知見をもとに、企業の経営体質に検討を加えて行きたい。