

同一性を揺さぶる

自己変容の

コミュニケーション

アイデンティティの迷路から抜け出すために

橋爪大三郎

コーポレート・コミュニケーションとは何
か。これは、決して簡単な問題ではありま
せん。PR論やコミュニケーション論、あ
るいは経営学の中で考える限り、今求めら
れているコーポレート・コミュニケーション
の概念とは異なるからです。
企業と社会との関係をめぐるこのインタ
ビューの中で、橋爪大三郎氏は、この概念
を明快に規定します。
いわく、コーポレート・コミュニケーション
とは、企業が異質性を取り込み、「自己」
変容していく過程である。つまり、コミュ
ニケーションすること自体が、変容のため
のプロセスということだ。
現代企業の社会性が今までとは別の枠組
みにあるという背景も含めて、日本企業に
必要なまいとして小岐的な話です。
また、構造主義を踏まえた言語派社会学
者であり、ワイトゲンシュタインの研究で
知られる橋爪氏が初めて、企業とコミュ
ニケーションを語ったという意味でも、興味
深いものだと思います。

1 はしつめださいさぶろう

東京工業大学助教授。1948年、神奈川県生まれ。東京大学大学院社会学研究科博士課程修了。院生時代より、「言語」派社会学の樹立を志す。性/言語/権力を3つの説明原理とする新しい「記号空間論」を展開している。著書に「言語ゲームと社会学論——ワイトゲンシュタイン・ハート・ルーマン」「仏教の言語戦略」「はじめての構造主義」「冒険としての社会学」等がある。

説

1 企業の「責任」はいつ問われるか

U 企業と社会の関係は、これまでも繰り返し議論されてきましたが、今回は、「企業の社会性」という視点から、今日的な企業と社会の関係について、お話をうかがいたいと思います。

橋爪 社会性というのは広い意味を持っています。ここではまず、企業の社会的責任というところから考えていきましょう。

企業の社会的責任にはいくつか段階があります。第1の責任は、企業が生産活動を行い、倒産しないということ。これが企業の最大の社会的責任で、時代の流れと関係のない根本原則です。

企業が持つてゐるすべての資源を、合理的に無駄なく使って利益をあげる。毎年が無理でも長期的には利益をあげて、従業員の生活を保障し、資本家に配当を払い、地主に地代を払う。そうなったとき、結果として人々の幸せに役立った、責任を果たしたと言えるのです。

でも、これはあまりに当たり前で、このことだけなら企業の社会性、社会的責任という議論は起こりません。社会的責任の議論が起こるのは、次の段階です。

第2の責任。これは経済学で外部効果と呼ばれているものです²。外部効果にはプラスのものとマイナスのものがありますが、社会的責任として問題になるのはマイナスの効果です。

公害を例にとりましょう。企業が生産活動を行うと、製品だけでなくそれ

2 外部効果

A・マシーナルは、産業の規模拡大に伴い、その産業内の企業の生産効率が高まることを外部経済、企業の規模拡大によりその企業自身の生産性が高まることを内部効果と呼んだ。彼は、個々の企業は規模に関する収穫増に服するとしても、外部経済によって産業全体としての生産技術は規模に関する収穫増を生むことがあると考えた。現在、外部経済という用語は、ある経済主体の行動が市場を経由しないで直接に他の経済主体に有利な影響を与えることを指す。逆に不利な影響を与えることを外部不経済と呼び、その両方を合わせて外部効果という。市場内だけを取り上げ経済の合理性を考える従来の経済学は、外部性問題の登場によって修正を余儀なくされた。

以外のものもできてしまいます。大気中に放出される排気ガスや、産業廃棄物のようなものです。廃棄物をきちんと処理しないで、そのへんに捨ててしまおうと、その廃棄物が市場以外のところで社会と関係を持つてしまう。廃棄物である有害物質を魚が食べ、その魚を人が食べてしまうようなことが起こる。これでは他人に損害を与え、不幸せをつくり出してしまいます。

U 損害を与えた責任が、企業に問われる。

橋爪 損害は出ないに越したことはありません。しかし、出てしまった場合には補償金を払う。補償金を払えばその分、採算は低下します。補償金を払わなければ利潤があるはずだった企業が、払った結果、企業として成り立たなくなる場合もある。市場を介さずに生じるマイナスを、金額に換算して支払わせる制度を、外部経済の内部化と言います。取引関係、契約関係がなくても、損害を与えた場合は補償するという考え方です。

U 企業のコストに上乗せしていくわけですね。

橋爪 外部的に発生してしまったものを内部化するのには、原因者が企業なので、当然の責任です。

因果関係がはっきりしなければ、刑法上の責任を問うことはできません。そもそも刑法は個人を対象にしている、企業を処罰するようにはできていない。そこで公害なども、せいせい民法で対処せざるを得なかったのですが、無理もあるわけでいろいろな問題が起こりました。

それでも企業が社会に与えたマイナスは、裁判などでなんとか救済している、あるいは規制を厳しくして、そもそも公害が出ないようにしよう。コストは企業に負担させよう。そういう努力が1960年代、70年代を通じて続けられ、日本における企業の責任について、一定の原則ができました³。

まだ不十分かもしれないけれど、日本の企業は決してそのための努力を惜しんでいないし、外国と比べても、まあまあ水準になっています。こういう

う努力は、日本に限ったことではありません。資本主義世界の企業はある段階から、経済の外部効果に関して、十分配慮をするようになりました。

U 外部効果にはプラスの面もあるということですが。

橋爪 ある企業がある地域に立地したおかげで、その地域のイメージが大変よくなるという場合があります。企業のそばに飲食店街とか学校などができ、その地域が整備されたり、企業が自社のために道路をつくつたら、それが生活道路として利用されて、その地域が発展するという場合もある。

これは、企業がコストを負担しながら生産活動することによって、コストを負担していない人たち、直接雇用関係がない人たちにもプラスの効果が見られることになる。企業も、特別にそのためのお金を払うわけではないんですが、本来の企業活動以外の意味で社会に寄与したことになる。

これが外部効果のプラスの面です。企業活動は必ずプラスアルファの部分を持つものですが、この場合「責任」という言葉は使われません。しかし、企業の社会性ということではできません。

ここまでの議論が、おおよそ70年代までに出ていたものです。

2 「相互浸透」の社会学

U 最近、コーポレート・シチズンシップやパブリック・アフェアーズという言葉が意識されはじめています。企業の社会性に対する期待が強くなってきているということでしょうか。

橋爪 企業に期待されている社会性が、70年代までの議論では言い尽くせな

3 公害による被害の救済

原形復旧が被害の救済の原則である。しかし公害による被害は、①生物的弱者への集中、②社会的弱者への集中、③絶対的損失の発生をその特徴とするものであり、原形復旧による救済は困難である。環境は市場価格を持たないため、その効用に比べてコストが小さい。このため環境破壊は企業のコスト上昇を引き起こさず、企業にとっての影響は小さかった。しかし、公害による被害はその性質上、社会に及ぼす影響が深刻である。従って、開発に伴う損害として、利益を得る事業主体が事後的に補償を行うだけでは、社会的公平が保たれるとはいえず、予防措置が重要である。1960年代には高度成長と共に各地で発生した公害問題が法廷にもちこまれ、被害者側の訴えを認める判決が数多く出されると共に公害対策が講じられた。67年に制定された公害対策基本法を初め、70年代前半までに数多くの公害法が制定された。また、71年には環境庁が誕生し、公害予防措置として環境アセスメントも実行されるようになった。これらの対策は対症療法的であり完全とはいえないが、公害に対する責任について、一定の社会的原則を形成した。

究部門を持っている。すぐには商品化に役立たない場合もあるのですが、それでもあえて基礎部門にだんだんシフトしていつていきます。

これは日本が産業基軸国になってきた証拠で、起こるべきことが起こっているわけですが、これによって労働の内実にはさらに変化していきます。他人にああだこうだと言われなくて、自分で労働の内実を決めていく、いわゆる労働者ではなくて芸術家みたいな、表現者になります。

「個」の活動を

u 企業と従業員の関係も、イメージの違うものになってきますね。

とりこむ企業像
橋爪 労働の定義そのものが変えられていきます。

マルクス主義的に考えれば、労働は人間活動の時間買いです。何時から何時まではおまへの活動は企業のものである、ということ、労働時間と余暇時間が厳然と区別されている。労働時間内に生産したものはすべて会社のものである。時間が来たら自分の家に帰って、好きなことをすればいい。そういう線引きが可能です。

だけど、ラインが高度化して研究部門とくつつき、業態も多様になる、みんなが表現者になってくる。そうすると、労働と余暇の分離はあいまいにならざるを得ない。労働時間を区切る意味もなくなっています。

研究というのは、時間を区切って頭を使うというようなものじゃありません。本人はいつ何を思いつくかわからない。ソフトウェアの著作権にしても、全部会社のものであると主張するより、あなたが思いついたものはあなたにも著作権を認めようというほうが、研究者の動機づけになるだろう。結局はそのほうが、企業にとつてもメリットが大きいことになる。

u 従業員であるのかどうか、ということすらあいまいになっていく。

橋爪 労働者として行う生産活動と、市民としての活動が区別できにくくな

ります。職場と市民社会がだんだん相互浸透していく。

でも、企業というのは、もともと非常に社会的な存在で、社会との相互関係を持っていました。

たとえば、女性の社会進出の問題。生産ラインの合理化のためにコンピュータ化を進める。そうすると、労働力としての男女の差はあまり問題にならなくなってくる。企業は合理的にふるまっているだけなのですが、間接的に女性の社会進出を促すことになります。そうすると、今度は逆に社会の側が、どの企業がどれくらい女性の進出を受け入れているかということの問題にはじめめる。

こういう相互関係がますます複雑になり、企業と社会の境界があいまいになりつつあるでしょう。いまことさらに「コーポレート・コミュニケーション」というような言葉が出てくるのは、相互浸透していく企業と社会の関係をとらえるための、新しいフレームが必要になったことに対応している。

3

アイデンティティに揺さぶりをかける試み

橋爪 ところで、コーポレート・コミュニケーションというのは、コーポレート・コミュニケーションをしているということ自体がコミュニケーションになるもの、ということなんだと思います。

u コミュニケーションしていること自体といえます。

橋爪 イベントについて考えていただくとかわりやすいでしょう。

たとえば、ある自動車会社では1年に1回、役に立たない、変てこ車のコ

区切られた時間

近代以後の社会では、ある仕事を達成するために必要な時間は、できるかぎり短いほうが良く、どうしても必要な時間は必要悪であると考えられてきた。工業化社会では、工場における生産技術の改善は「能率」を上げることの意味している。「能率」の追求は、時間を区切り、労働と余暇を分離させた。モノの生産から「知」の生産へ、生産活動の中心がシフトしつつある現在、知的生産活動は時を選ばないということが広く認識され、生産システムを変革する試みも始まっている。しかし、「能率」の追求が要請する「区切られた時間」と、知的生産活動が要請する「区切られない時間」という2つの時間を持つシステム構築の可否は、今後の課題として残されている。

イベント

今日、イベントとは不特定多数の人々が参加する社会的催物や行事を意味し、国家や企業によるマーケティングやプロモーションの重要な手段として注目され、活発に行われている。主催者が後ろにいて、そのイメージ向上を狙って企図されるものであり、広告でいえば企業広告と似た性格を持っている。しかし本文にもあるように、行われるまではなにも存在しないというイベントの性質からいえば、問われるべきものは、そのイベントが行われた場で何が生じたのかという運動の過程そのものであるにもかかわらず、その成否を観客動員数という数字に置き換え判断するという逆転が起こっている。そこでイベントという言葉の本来の意味を探ってみるともう一つの逆転をみる事ができる。eventとは重大な出来事を意味し、特に前の出来事の結果として、あるいはそれと関連して起きた出来事をいい、あくまでも自然発生的なことをさすものであった。アメリカの哲学者デューイは、そういう出来事のみならず、複合的な歴史を形成するといふ、歴史のなかの偶然と目的が両方共に実現する過程、それを称してイベントといっている。したがってデニエル・J・ブラスティンがいうように、企図された人目を引く催しは、本来的には疑似イベントなのである。

ンテストを開催する。従来の考え方で言えば、これはPR活動ということになります。けれどこの場合、PR活動ではあるがイベント化している。

イベント化というのは、伝えるべき内容と、伝えているという事実が一致してやることをいいます。変てこ車コンテンツをする前には、変てこ車も変てこ車コンテンツも存在しない。コンテンツが開催されて、みんなに知られる。そこで初めて、変てこ車も、変てこ車コンテンツも存在しはじめる。

PRの場合、べつにPRしなくても、伝えるべき実態はあるんです。しかしイベントは、行われるまでは何も存在しません。

こういう意味でのコーポレート・コミュニケーションは、行っていること自身が社会の変化を十分キャッチアップする行動になっています。わが社は、社員や世の中の人びととこういうコミュニケーションをしていますというところを、イベントなどで提示すること自体がコミュニケーションである。

U 一般的にはコーポレート・コミュニケーションを否定する
アイデンティティを否定する ニケーションも、まず何を伝えるかのためのコミュニケーション いうことがあって、それをどうやって伝えるかという問題として語られています。

ます。たとえば、コーポレート・アイデンティティをどう伝達していくかというように。

橋爪 それはちょっと違うと思う。

私の考えでは、コーポレート・コミュニケーションは、企業が自己変容していく過程なのです。今までこういうことをしていなかったけれども、こういうことをわが社はしてみようじゃないかと、だれが言い出してもいいんです。とにかくそういうことをしてみることです。

簡単に言えば、さっきの自動車会社は安くてよく走る車をつくることだったけれども、材料費も回収できないような変てこ車をつくってみたって

いいじゃないかと、新しいことを始めたんです。

これは、今までの企業のあり方を自己否定していることになります。採算が合わないのでたまにしかできませんが、とにかくそんなコンテンツもやるということ、企業の一部に取り入れてしまう。そのイベントをした部分だけ、かつての企業のアイデンティティは否定されるし揺らぎます。今までの活動を引き継いでいながら、その一部分を否定してしまうから初めてできることなんです。

U コーポレート・コミュニケーションというのは、むしろアイデンティティに揺さぶりをかける。これまでの日本企業が、ほとんど持ってこなかった方向ですね。

橋爪 日本人というのは、同一化なら受け入れやすいですからね。

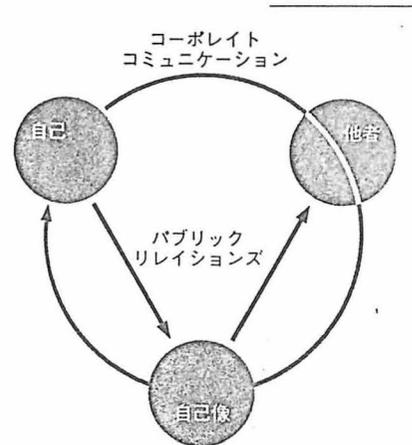
TQCみたいなものがすぐ上手でしょう。これはもう常識的な話ですが、アメリカで生まれた生産性運動が、むしろ日本で非常にうまくいっている。

そもそもQC(品質管理)というのは、同一にしようとする運動で、製品のバラツキをあるところに収斂させましょうという話です。心理的に大変受け入れやすい。全社が一丸となって、みんなが同じ意識を持って関心の焦点を合わせていく。社員の均質化と、商品の品質の均質化を同時並行的に行っていく。だから日本で、過剰にうまくいってしまう。

PRというのがあります。本来のパブリック・リレーションズはツーウェイ・コミュニケーションでした。これは、パブリック(世間一般の人びと)の多様性を前提としています。だからツーウェイ・コミュニケーションで、いつも角逐があるんですね。こうだと思って伝えようとしても、相手はそうじゃないと思ったりする。そういうやりとりがある。

けれども日本では、その片方を落としてワンウェイ(一方通行)にしてしまふ。組織のアイデンティティとか、何を伝えたいかということはかなり明

8 自己像の形成と伝達のモデル



確です。これを人びとに伝えて、みんなが同じことを考えるようにしてしま
う。異質なものが同じになるための運動に、換骨奪胎するんですね。そうす
ると心理的に非常になじみやすい。行政でも企業でも、「パブリック・リレ
ーションズ」ではなくて「PR・ピー・アール」になったとたんにやる気が
出てくる。

CIはどうでしょう。CIは、企業がちょっと業績が悪くなって元気が出
ないとか、創業者のころからのブランドイメージが時代に合わなくなつてき
たというとき、昔でいえば薩摩藩の丸に十の字みたいな、象徴的にアイデン
ティティを確認できるものをうまく考えて、企業を再活性化してしていく。
これも全社運動みたいなものを入れて、日本型に作りかえてしまうとすこ
くやる気が出てくる。自分たちが同質であり、企業がアイデンティティの核
を持っているんだということを、QCと同じように全社一丸となって確認し
ていくところに意味を見出していく。

U ますます、さきほどのコーポレート・コミュニケーションは難しい。

橋爪 私の定義では、コーポレート・

「日本の変容」の

方向を転換する

コミュニケーションは、既存のパター
ンから外れた新しい要素を、たとえ異
質であろうと取り込んで、それを会社

全体と市民社会が共有していく、というものです。アイデンティティを常に
つくり変えていく作業のようなもの。

もちろん、完全に異質でバラバラというのは困ります。何かを共有してい
こうという志向はあるんです。しかし同時に、チャレンジの姿勢がないとい
けない。あえてこれまでとは違う異質なものを取り込んで新しいことをやる。
コミュニケーションすること自体を、そのためのプロセスにする。
もしこれが日本化したらどうなるか。異質な部分というのが落っこちやす

い。でもそうなつてしまつたら、大昔のPRと同じことになつてしまふ。

確かにこれまでの企業は、同一化・画一化の方向へ努力して成功してきま
した。でも、研究部門や新しい事業の業態のことから考えると、今後は事情
が違ってきます。多くの人が指摘しているように、社員が異質であるための
努力が採算性と結びつく時代になつてきている。

だとすると、発想をひっくり返す必要がある。だから、コーポレート・コ
ミュニケーションを日本流にCCか何かにしちやつて、同質になるための努
力にしてしまつたらだめだと思います。

U QCやPRと同様に、コーポレート・コミュニケーションという言葉
も、アメリカから紹介されたわけですが、アメリカでも、さきほどの定義の
ようには考えられていないようです。むしろ、伝えるべき内容がはつき
りとあつて、それをどう伝達するかという問題意識だと思ふのですが。

橋爪 そうかもしれませんね。いずれにせよこれまでは、異質性を前提にし
た社会が育てた考え方を、同質性を前提とする日本で変質させてきた。いず
れも、同一化の方向に働かせることで一定の成功を収めてきたと思ふです。

しかし、今度はあえて、異質性を組織に組み込むプロセスに変質させない
といけない。日本の企業は、生産活動の変化にともなつてということだけで
なく、国際的な意味でも、異質性をどう取り込むことができるのかを問われ
ています。異質の経営という掛け声だけではすまされないとこへきています。
ここでまた、同一化の方向にこだわれれば、それは厚化粧になりかねません。
今までと同じ材料しかないのに、もつときれいに見せようと表面をとりつく
るって余計なことをすることになりかねない。

もう、全社一丸になつたりしてはだめなんです。

あえてアイデンティティに揺さぶりをかけて自己変容していく。これが、
社会と相互浸透する、現代企業に期待されている社会性です。

9. アメリカにおけるコーポレート・コミュニケーション

コーポレート・コミュニケーションという語は、雑誌「フォーチュン」が1971年以来、毎
年主催しているコーポレート・コミュニケーション・セミナーによって、広くアメリカ社会に
浸透した。第1回セミナーでは、同誌編集主幹であったマックス・ウエイズが基調演説を行い、
この演説草稿に手をいれた「企業は社会の理解を得る上で大きな努力を必要とする」と題する
論文が、「フォーチュン」72年9月号に掲載された。ウエイズは、企業の社会的責任は利他的
な行動をとることだけでなく、利益をあげることでもあること、また、利益をあげること
で批判を受けるとすれば、その原因は社会に対する情報提供の在り方にもあることを指摘した。そ
して企業はこれまで以上に、ビジネスの仕組みに対する社会の理解を得られるようなコミュニ
ケーションを行う必要があると主張する。つまり企業が「効果的に（それ自身）を社会に向か
つて説明する」ためのものとして、コミュニケーションが問題にされている。