

非・常時における組織化〈共助〉の研究 －社会構成主義、制度派組織論、日本の伝統的ディスコース の視座から－

A Study on Organizing ‘Collaborative Assistance’ under the Crisis Situation:
From Perspectives of Social Constructionism, Institutional Theory
and Japanese Traditional Discourse

増田 靖・清宮 徹・林 成光
MASUDA, Yasushi · KIYOMIYA, Toru · HAYASHI, Shigeaki

要 旨

2011年3月11日東日本を大地震と大津波が襲い、沿岸部では壊滅的な損害を被った。3.11以降、大災害からの復旧は現代の企業にとって日常的に議論される重大な主題となった。本稿では、被災企業が事業の復旧のために競合企業やコミュニティとの共助を通して、いかに危機的状況を受容し、克服していくかに注目する。その際、3つの視座からの分析を試みる。社会構成主義、制度派組織論（制度の論理）、そして日本の伝統的ディスコースである。分析の結果、市場経済システムが麻痺する危機的状況下では、企業は市場の論理ではなくコミュニティの論理に基づき行動する現象が見出された。ここでは、市場の論理による組織化としての「競争」に代わって、コミュニティの論理による「もう1つの組織化」と呼びうる「共助」が有効に機能する。大災害は市場の論理の有効性を再考させ、資本主義により商品化された日常の生活世界を再構成する契機となったのである。3.11以降、支配的なディスコースは変容した。人々は互いの関係性・繋がりを大切にするようになり、「絆」がそれを象徴するようになった。大災害は生活世界の脱商品化を促し、市場の論理からコミュニティの論理へのディスコース・シフトの契機となったといえる。

Keyword

大災害、危機の社会的現実、制度の論理、もう1つの組織化、商品化
Natural Disaster, Social Reality of Crisis, Institutional Logics, Alternative Mod of
Organizing, Commodification

I はじめに

2011年3月11日14時56分東日本で発生した大地震はその後の大津波と共に2万人を超える死者を記録し、戦後最大級の災害として日本人の記憶に永遠に残る大惨事となった。その経済的損失は17兆円に達し、自然災害によ

る損害として史上最悪とされる。約29%の日本企業が直接的損害を被り、70%の企業は関係企業や取引先が何らかの影響を受けた。被災後20ヶ月の間に1000社を超える企業が倒産したが、その93%が取引先の被災が原因とされる¹⁾。

この大惨事は経済面だけでなく、日本人の

精神面と人間関係に多大な影響を与えた。本稿は、こうした危機的状況を克服し、事業復旧のためにビジネス・コミュニティに自然発生した「共助」の形成過程に着目する。市場の論理に基づく組織化とは対照をなすもう1つの組織化と呼びうる「共助」が危機的状況で形成される課程、そしてリスクや危機の社会的構成過程がいかに関係しているかを調査した。

3.11以降、事業の早期復旧が主題となった。これはリスク・マネジメント、特に事業継続計画 Business Continuity Plan (BCP) に関わる。事業復旧の方法には自助、共助、公助の3つがある。公的支援が期待できない状況下では、共助の効果が大きい²。

本稿では、事業復旧のため競合企業と共助の関係を構築することで、大災害から見事復旧を果たした2つの中小企業の事例を調査した。

II 共助をめぐる3つの視座

本稿では3つの視座から分析を行う。1つ目は、危機概念は社会的に構成されるとする社会構成主義の視座である。2つ目は、制度派組織論における制度の論理を基底とする。特に市場の論理とコミュニティの論理が議論される。3つ目は、日本の伝統的・文化的文脈における危機をめぐるディスコースの視座である。

1. 危機的状況下での協働：BCPと共助

BCPと共助の関係を議論するため、まずBCPについて調査した。BCPはリスク・マネジメント手法として現在最も注目を集める。日本では2009年以降、新型インフルエンザへの対応策として導入が広がった。その後多く

の企業が導入し、特に中小企業では大震災対策として注目された。BCPは危機に対するマニュアルを提供する。その第一義は、危機的状況下での最優先事項の明確化である。コミュニティや競合企業との協働は考慮されていない。BCPでは、共助は最優先事項ではないのである。しかし競合企業やサプライチェーンによる共助は3.11の大災害においても有効であった³。共助は計画されなかったが、実際は機能したのである。

まず社会構成主義の視座に立脚する。伝統的リスク・マネジメントでは、リスクは客観的に測定でき、その発生確率は統計的に研究できるとされる。Miller (2009) はこれをモダニズムのリスク概念と呼ぶ。モダニズムのリスク概念では、リスクや危機に内在した複雑性の議論には限界がある。本稿はMiller (2009) のポストモダニズムに定位した次の主張を擁護する。1) リスクは社会的で複層的な現象である。2) リスク選定・認識・対策は学習できる。3) リスクは主観的で測定不可能である。4) 環境は複雑で社会的に構成されるシステムである。5) 倫理観はリスク評価・管理に不可欠である。6) リスクには意思決定ではなく、行動が肝要である。本稿の共助をめぐるディスコースの視座は、このリスク概念と同軸にある。

もう1つ重要な観点はコミュニティとの共助である。近年災害時の共助についての研究は盛んである (Goldstein, 2012; Kaufman, et al, 2011; Kourakata, 2011; Miller & Rivera, 2011; Ride & Bretherton, 2011)。これらは自然災害からテロや経済危機まで様々な悲劇に注目する。Ride & Bretherton (2011) は、地震や津波により破壊された6つの地域におけるコミュニティの復旧過程を

報告する。コミュニティの復旧には相互援助が必須であり、苦境からの回復に重要な役割を演じるという。Kourakata (2011) は、地域コミュニティとの協働が中小企業の復旧には不可欠なビジネス・コミュニティを強化すると論じる。この協働は被災地だけでなく周辺地域からも生じたことから、通常会社単位で実行されるBCPは地域コミュニティ単位で実施されるべきであると主張する。

社会構成主義やナラティブ・アプローチなど質的研究法的手法を採用した研究もある。Ride & Bretherton (2011) は、被災者に被災からその後の出来事まで経験物語として語ってもらった。その物語を危機の文脈において分析する。危機は客観的存在ではなく、言説的相互作用により相互主観的に構成される。Miller & Rivera (2011) は、災害からの回復も多様な利害関係者の声や権力や価値観を反映しながら社会的に構成されると主張する。

2. 制度の論理：市場の論理とコミュニティの論理

通常市場経済では、競争が中心概念である。本稿は市場経済が麻痺した危機的状況下での協働に着目する。3.11以前の日本社会では「勝ち組、負け組」や「負けなため云々」といった競争を助長するディスコースが主役の座にあったが、3.11以降は「絆」のディスコースが前面に躍り出た。社会の注目は、自由競争を第一義とする新自由主義的ディスコースから共助と繋がるコミュニティ志向のディスコースへと移行した。ここにディスコースの視座に加え、新制度派組織論の制度の論理を考察する意義がある。

新制度派組織論は、複数の制度の論理が歴

史的な文脈において競存すると主張する。制度の論理を最初に提示したのは、Alford & Friedland (1985) である。「各制度は潜在的に矛盾しており、それゆえ個人や組織は複層的な論理を用いることが可能になる」⁴。

彼らは、制度の論理を「政治的に守られ、技術的・物質的に強制力を持ち、それゆえ特定の歴史的な制約がある、組織に埋め込まれたシンボリックな構造である」⁵と定義した。彼らは西欧社会に5つのタイプの制度の論理を指定する。資本主義市場、官僚国家、民主主義、核家族、キリスト教である。Thronton & Ocasio (1999) は社会構成主義の視座を加味して、制度の論理を、「社会的に構成され、個々人が物質的実体を生産または再生産し、時空間を制御し、彼らの社会的現実に意味を付与する、物質的社会活動における歴史的雛形・価値観・信念・規範」⁶と定義し、6つの論理を提示した。市場、企業、職業、国家、家族、宗教である⁷。

本稿は制度の論理の中で特に商品化の概念に焦点を当てる。Friedland & Alford (1991) によると「資本主義の制度の論理は人間活動の利殖と商品化である」⁸。経済的安定期において、商品化は規範となり合理性を持つ。しかし危機的状況がこの論理を破壊すると、別の論理が生じる。商品化という市場の論理からコミュニティの論理へと移行する。

異なる制度の論理間での主導権の移動についての研究がある。Thronton & Ocasio (1999) は、高等教育の出版業界における経営権継承の決定要因の変容過程を調査した。彼らは職業(編集)と市場という競合する2つの制度の論理に焦点を当てた。調査の結果、制度の論理が職業から市場へ移行することが見出された。組織内の政治的ダイナミズムの

下、制度の論理は支配権をめくり闘ぎ合うという。Almandoz (2012) は、財政とコミュニティという2つの制度の論理に注目した。前者は利益最大化、利己的・取引的關係を基調とするのに対し、コミュニティの論理は小集団成員間の強固で感情的な長い繋がりを特徴とする。記録文書とインタビューの分析により地方銀行の設立プロセスが調査された。その結果、銀行設立に向けての関係者間の結末には、財政の論理よりもコミュニティの論理が効果的であることが明らかとなった。

本稿は、3.11以降の市場の論理からコミュニティの論理への移行過程を考察する。これらの論理は、危機的状況下での共助ともう1つの組織化のモードを理解するための鍵概念となる。また制度の論理は、フーコーの歴史的・文化的文脈による支配的ディスコースの形成過程の議論に類似している⁹。

3. 協働をめぐる日本の伝統的ディスコース

ここでは、日本の伝統的ディスコースの視座から共助を考察する。そのために重要な2つの鍵概念がある。「講」と「武士道」である。まず日本的文脈における協働の概念を議論する。「共助」の類似概念である「互助」は殆ど同義である。しかしこれらは文脈に応じ異なる意味を形成する。「互」は相互を意味し、一般的には「互助」が用いられる。一方「共」は共同を意味し、「共助」は非常時や危機的状況下の文脈において使用される。ゆえに「共助」は緊急時の特徴と非日常の現実性を内包する¹⁰。

ここから共助は物質的支援だけでなく、信頼に基づく創発的な協働に係る精神的支えをも含意する。共助は日本のコミュニティの原型「講」に関連づけて考えられる。講は千年

以上の歴史を持ち、共通の目的に人々をまとめる場であった。起源は仏教を学ぶ場で、一緒に経典を読誦した。また言説的相互作用による社会構成的存在であることから信仰、経済、職業という3つの目的と独自の組織化の方法が生まれた¹¹。これは地域行政システムと不可分であった。

次に講との関係から「武士道」における公共の概念を考察する。講では、公共に対する道徳観を共有した。世のため人のために働くことが強調された。これは「武士道」と親和的である。Nitobe (1900) によると、武士道は公共に対する道徳観に通じる。ここで重要なのは、非常時を非日常と捉えない行動様式である。むしろ彼らは、非常時（非日常）を日々の生活の一部と考えていたようである。

「武士道は武士の道徳的な掟であって、武士はこれを守り、行うことを教えられ、かつ要求されるのである」¹²。「それは語られもしない書かれもしない道徳の掟であって、だからこそ実行を強く求める力がある」¹³。武士道の理念は仏教に通じ、そこから死生観が形成される。「仏教はすべてを運命にまかせるといふ平常の感覚を武士道に与えた。避けることができない運命に対して冷静に服従するという、危険や災難に直面したときのストイックな落ちつきと生を軽んじて死に親しむ心を与えてきた」¹⁴。

武士道は仏教に深くに根ざしており、その死生観は、日本のリスク・危機観に関する重要な論点を提供する。日本のディスコースでは「常」は様々な文脈で日常を意味する。

「非常」は非日常である。ここで「常」と「非常」は日常と非日常とに分節しているようにみえる。しかし武士道の死生観では「常」と「非常」は相対する関係を含意しない。む

しろ武士道においては、非常時(非日常)は日常生活の一部である。つまり「常」というディスコースは実践としての非日常と死を包含した日常を意味する。それゆえ「常」というディスコースは、伝統的に日常生活に根ざした危機管理に影響力を持ってきた。このことは、西洋の観点では近代社会の日常性は安定した日常生活と経済に支えられる一方で、非常時は日常性の対極と把握されているのとは対照的である。

武士道の根幹には義と仁の精神がある。共助はこの伝統と密接に関係する。Nitobe(1900)によると、義は「武士道の中でも最も厳しい教訓」¹⁵であり、仁は「愛情、寛容、同情、憐憫」¹⁶であり、それらは「人の靈魂の属性の中で、最も高貴なるもの」¹⁷と強調する。これらのディスコースは侍階層では常識であったが、実は商人もまたこの精神を共有していた。石田梅岩は17~18世紀に活躍した学者であるが、日本の商人は侍同様に義と仁の精神を実践していたと主張する。日本の中世商業社会では、たとえば近江商人は「我よし、先よし、世間よし」の三方よしの思想を唱えた¹⁸。石田はこのような近江商人の道徳商業観を儒教的視点から体系化した独自の商業思想を確立した。武士道と関連する日本のディスコースは日常生活同様商業活動においても強烈な影響を与えていたのである。危機の社会的現実はこの日本のディスコースにより形成され、共助はこうした言説的相互作用によって実践されてきたのであろう。

この節では、協働、コミュニティそして危機に対する視座を議論した。ここで本研究の課題を整理する。資本主義における組織化のモードに対する、地域的文脈における組織化のもう1つのモードとしての共助について次

の3点を探求する。1) 危機的状况においてのみ発生する組織化とはどのようなものか。2) コミュニティや日常的事業活動に対するリスク・危機の社会的現実とはいかなるものか。3) 日本のディスコースは危機的状况下での「共助」の集合的意味づけに対していかなる役割を演じるのか。次節以降で、被災企業のインタビューのディスコース分析を行う。

III 研究方法

調査対象は3.11の大災害に被災した宮城県においてBCPの成果が高く評価された2つの中小企業である。両社は産業廃棄物処理業界に属すが、専門領域が異なる。A社は下水施設の清掃および廃棄物リサイクル業が主業種であり、B社は廃油処理・再利用が主業種である。競合関係ではない。また大惨事からの復旧過程において一切関係することはなかった。

2011年から2012年に亘りEメールによる調査を実施した。その後2012年9月インタビューを実施した。A社では専務取締役と総務部長に対して約90分、B社では約2時間に亘り社長と元BCP担当管理職に対して行った。インタビューは全て録音しテープに起こした。

得られたデータを、社会構成主義、制度派組織論、日本の伝統的なディスコースの枠組みで分析した。

IV 事例研究

1. 事例1

宮城県に本社を置き、従業員67名、資本金6,000万円のA社は2つの主要施設が津波により壊滅的な被害を受けた。海岸に近接していた産業廃棄物の中間処理・リサイクル施設

の重機械は破壊され、輸送車を喪失した。この施設の建屋は半壊し、焼却炉と水処理プラントは海水と汚泥に飲み込まれた。この施設はA社の主要事業に不可欠であり、事業再開はほぼ不可能と思われた。さらに海岸から離れていた本社は津波による被害はなかったが、大地震の影響を被り、事業の統制機能は完全に破壊された。

A社は経営革新に積極的で、競合会社に先んじて新しい経営手法を導入する企業風土を持つ。BCPもその一例である。経営陣は20年以内に90%、10年以内に70%の確率で発生するとの予測がある宮城県沖地震のリスクを考慮していた。また2004年の新潟県中越地震の際に企業活動が停止したのをつぶさに観察した。これらがBCPの導入の決め手となった。2009年8月にBCP委員会を設置した。検討会は毎月開催され、BCPマニュアルは1年以内に完成した。その後年に3回程度研修会を開催し、3.11までに5回行った。BCPも改善を図り、例えば、当初は連絡に携帯電話を使用する計画であったが、非常時には機能しないことに気づき、連絡用に衛星電話を導入した。こうした研修を通して従業員の意識も変わった。

その結果、A社は3.11の大災害に対応できた。危機管理体制構築段階で事業間に優先順位を設けたことで従業員に役割と責任が明確となり、実際の対応で奏功した。発災時に従業員は自主的に行動を起こした。地震は3月11日2時46分に発生した。全従業員が即座に事務所から退避した。しかしBCPでは津波を想定していなかった。結局地震による退避から30分後に津波から退避することとなった。津波が引いた後、従業員は事務所に戻り、自主的に緊急時対応に取り掛かった。まず従業

員の安否確認をし、次に各設備の状況把握に努めた。そして緊急時対応を進めながら、事業復旧計画の準備も開始した。この段階で他企業との協働が重要であった。山形県の同業企業の支援を受けることができた。顧客から引き取った破棄物を山形県まで搬送して処理してもらった。これにより主要事業の継続が可能となった。しかしこの協働はBCPには盛り込まれていなかった。両社の社長同士の繋がりに自然に生じたのである。

2. 事例2

B社は従業員46名、資本金3,000万円で宮城県に本社を構える。A社同様廃棄物処理業であるが、主要事業は油水加工事業と再生重油事業である。本社社屋と2つのプラントが海岸に近接していたため、主要事業に必要な全ての設備・機器を喪失した。実験棟、全自動工場、ドラム缶4,000缶、タンク12基、トラック10台、営業車6台、従業員の自家用車24台等々である。津波が本社に直撃し、統制機能は完全に麻痺した。建屋の1階部分は塩水と汚泥で覆われた。

B社も経営革新に前向きで、常に新技術の導入に取り組むという社風であり、財務的にも堅実であった。また従業員教育に熱心で、頻繁に社内研修を実施していた。BCPの導入は、社長が将来発生する可能性の高い地震やその他のリスク、例えばB社は仙台空港に近接しているため、飛行機の墜落事故等のリスクを考慮してのことであった。元宮城県職員の社員をBCP担当に任命した。2009年検討を開始し、委員会とワーキンググループで定期的に議論を重ね、BCPマニュアルを策定した。BCPの発効は2011年1月29日で、3.11の僅か1か月半前であった。また僅か2

日前にBCPの実践的訓練を実施していた。

発災後B社も緊急時対応を行った。地震と津波からの避難と地震発生後の対応である。津波が襲ったのは3月11日15時40分である。壊滅的被害を受けた。2日間立入り禁止であった。3月14日に漸く従業員は事務所へ入ることが許され、そこから復旧が始まる。復旧過程において共助に関する様々な物語が生まれた。まず従業員は通勤用の車を失っていたが、隣接の福祉施設から送迎用バスの貸与の申し出があった。同施設とは日頃から良い近隣関係を構築していた。次に被災後廃油処理の需要が高まったが、設備も輸送車両も失っていた。そこに近隣県の同業会社がトラックを貸与してくれた。これによりB社は事業再開の糸口を掴んだのである。

さらに宮城県内の同業2社と戦略的に協働関係を築いた。3社は競合関係であったが、危機状況下では競争どころではない。僅かな運搬車両とガソリンしかないため、効率よい顧客対応を検討した。市場の論理の下では顧客情報は企業機密であるが、非常時の協働には足枷となる。そこで3社は宮城県を3つのエリアに分割し、各々の顧客リストを開示する決断をした。この判断は奏功した。3社は事業環境が正常に復した後は入手した他2社の顧客リストは破棄するという口頭の約束を交わした。インタビュー時、B社は既に他社の顧客リストを破棄しており、他2社も同様だろうと信じていた。この共助はBCPには一切盛り込まれていなかった。

V 分析

本稿はインタビューを言説的相互作用により構築されるディスコース・ユニットと捉える¹⁹。データは断片的であるが、互いに意味

論的に関連し、ゆえにインタビューは相互作用であると同時に、物語の生産過程でもある。本稿はインタビュー中の物語を社会的現実の理解のための源泉として分析する。リスクのディスコースと、コミュニティとの協働のディスコースの2つのディスコースに注目する。

1. リスクのディスコース

2つのインタビューを通して様々な言説的相互作用が形成された。まずデータの精査から、津波と地震は組織構成員間におけるリスクの客観的現実ではなく、むしろリスクは組織や地域内で語られ、その集合的記憶の中で形成されるということが明らかになった。インタビューは、年長世代が1978年の宮城県沖地震を経験し、常に地震を苦慮していたと語る。同地震の経験のない若い世代はその物語を聞いて育ち、集合的記憶を共有する。地震の物語は語られ、集合的記憶に深く根づき、その結果地震のリスクは彼らの日常生活に埋め込まれた。しかし津波に関しては殆ど語られなかった。

リスクの社会的現実や日常のコミュニケーションを通して生産・再生産される。この意味で、客観的現実としてのリスクが重要ではなく、リスクと組織構成員との関係が研究の焦点となる。どのように組織構成員は日常の活動の中でリスクを形成するのか。実際リスクのディスコースが長年語られるため、組織は物語を共有する共同体と捉えることができる。これは組織が日本の伝統的な「講」のような存在であることを示唆する。つまり組織はリスクを語り、リスクの社会的現実を構築し、集合的記憶の中でそれを形作る場なのである。

もう1つの重要な点は、リスクがしばしば「生き残り」との関連で語られることである。生き残りには2つの観点がある。まず、リスクのディスコースは生き残りの文脈で頻繁に見出される。いかに企業は危機的状況下で生き残ることができるか。事例1の専務取締役は「これだけは止められないのは何だ?というのを社員たちに考えてもらって、…止まった場合には、どうやって事業を継続するんだっていうのも全部社員たちのほうから挙げてもらった」と語る。ここからリスクと文脈の関係が明らかになる。企業にとって生き残りは最優先事項であり、そこからリスクが形成される。日本の企業では、短期的利益よりも長期的経営が重んじられる。特に家族経営の中小企業では会社を次世代へ継承することが第一義である。それゆえ、最優先事項としての生き残りがリスクの理解とその対策の構築を促進する。生き残りの文脈がリスクに意味を付与する。リスクが緊急時対応策を規定するのではなく、企業の生き残りの文脈がリスク形成過程で重要な役割を演じるのである。

次に日本企業の生き残りのディスコースは単に自然災害による緊急事態だけでなく、経済的安定期でも議論される。前者の例は緊急時対応のディスコースで見出される。例えば「競合企業と協働する以外に道はない」というディスコースである。後者の例は、生き残りのための様々な革新手法のディスコースの中に見出される。

インタビューは競合企業との協働が生き残りのために効果的であったと語った。「やっぱり人間誰しも、今ここで死にますかって言ったら、協力すると思いますよ。協力しないと死にますよ、どうしますかって言ったら、それはやっぱり協力する道を選ぶと思います

よ」(B社社長)。これは共助が企業の生き残りの道であることを示唆する。B社と競合2社は互いに協働しないと共倒れになることを理解したのである。協働への戦略的決定は危機的状況下でなされた。これは日本企業の生き残りの1つのディスコースを示す。

もう1つ、経済的安定期における生き残りのディスコースがある。それは、新技術や新経営手法を導入する姿勢に見出せる。両社共に市場での脆弱性を強く意識し、ゆえに新しいことへ挑戦する以外に道はないことを強調した。両社は経済的安定期でさえ、市場での弱い立場というリスクを意識し、常に生き残りに向け戦略的決断を行っている。緊急時と安定期のいずれでも、リスクの社会的現実には生き残りのディスコースと密接に関連しているのである。

2. コミュニティとの協働のディスコース

ここでは、いかに共助が危機的状況下でもう1つの組織化として機能するかを議論する。まずインタビューから引用し、次に危機の社会的現実がコミュニティと日常のビジネスにどのように関係するか考察する。

〈B社社長の語り〉

あっちは大丈夫だろうなと私は思ったんですけど、たまたまそっちの社長に電話入れたら、「いやあ、終わりだ!」って言ってるわけですよ。「え?うちもすっかりダメだけど、何、どうしたの?」って言ったら、「もう何にも無いわ」って言うわけですよ。「え?うちもだよ」って言ったら、「ああ、そうだろうな、社長のところは海の側だもん」って会話をした時に今度はもう1社から電話きて、「どうな

の?」って電話来て。「いやあ、誰そのそっちの社長と話したんだけど、もうメチャクチャでダメで」って話したら、「いやあ、俺んとももうダメだ」ってということで。お互いに被災したんだなということがわかって。…たまたま連絡取り合ってた3社で、誰から言ったもんだかちょっと記憶がないんですけど。…この3社が共同でやりましょうということで、宮城県内の被災した全部3社で。

(A 社専務取締役の語り)

(競合企業との協働はBCPの中で事前に想定していましたか)

いや、してないですね、これは。これはなんでって、BCPって事業止めないことじゃないですか。

やっぱりその手段として、もうこれしかないなっていうと、お客さんにやっぱ、うちのプライドだって、そういうの面目でほかの、例えばこういうお客さんもらったのをそっちに出せば事業、そのままできるのに、うちが1ヶ月間かかるから、待っててくれっていったって、お客さんそれ望んでるかっていったら、うちどっちかっていったら信用で食ってるっていうか、それでやってるもので、やっぱりそれが一番だろうってことでお願いしたんです。で、逆に復活してからも、同業他社さんのやつも全部一応復旧受けてあげて、だからってそのお客さん奪うなんてことするなよ、絶対するなよってことでうちの社長のほうから、そういう人が弱いときに、こうっていうことはすんな。うちもちろんお客さんを優先しましたが、同業他社さんから求められたもの、宮城県内のいますよね、そ

うところやってあげましたし、終わったら逆に戻してやった。そういうふうにしると。うちはそういう営業手法っていうか、社風なんです。

上記の2つの語りで、共助のディスコースを読み取ることができ、彼らのビジネスは関係性の下で成立していることが分かる。これらの物語は、価格や競争の市場経済の原則よりも関係性の方がより重要であることを物語る。これは、顧客や協力会社との関係が危機的状況下で事業継続する上で最重要事項であることを示す。ここから、市場の論理からコミュニティの論理への移行の問題が議論される。この関係性のディスコースはビジネスと地域という2つのコミュニティの重要性を強調する。事実両社共2つのコミュニティとの協働事例を語った。協働の物語は、いかにコミュニティとの関係を構築するかという文脈で語られる。それはしばしば個人的関係であり、その関係構築には歴史的な文脈がモノを言う。競合企業との実際の協働は1年ほど続いた。協働は一時的なものであった。しかし関係性のディスコースは緊急時の協働関係を強化し、危機対策を実効性のあるものとするのに役立つ。

最後にこの関係性のディスコースと、義と仁という日本の伝統的ディスコースとの関係を考察する。いずれも競合企業への尊重と配慮を含意する。例えば、競合企業にその顧客を返すことは義の実践である。インタビューでは、従業員は称賛され、特に彼らの自主的活動が早期復旧を可能にしたと評価される。一方従業員の会社への愛着も確実に受容されている。緊急時対応の間、経営陣と従業員双方が信頼関係を築き上げ、事業復旧を成功に

導いたのである。

Ⅵ おわりに—インプリケーション

本研究では、共助が危機的状況下の復旧にとって非常に有効であること、そして組織化のもう1つのモードであることを論じた。事前に計画されていなかったが、事業復旧に直面し、自発的に形成された。この意味で、市場の論理からコミュニティの論理への自然な移行は特筆に値する。まず重要な点は、コミュニティの論理は危機的状況下で効果的であるということである。現代社会では、商品の安定供給と適正価格は疑いようがない。しかし3.11の状況下では、この大前提は脆くも崩れ去った。震災前支配的な市場の論理のディスコースは姿を消し、非常時では関係性と協働のディスコースが台頭した。被災企業の従業員は危機的状況下でも混乱することなく役割を全うし、コミュニティとの協働を実践した。頑健な市場の論理が揺るぎ、共助が非市場的な文脈においてもう1つの組織化のモードとして浮上した。大災害は市場の論理の絶対性への懐疑のきっかけとなり、コミュニティとビジネスを繋ぐもう1つの論理の可能性を議論する契機となったのである。

もう1つの組織化のモードとしての共助は危機的状況下のみで形成される。市場経済においても様々な協働は観測できる。協働は非常に局所的・状況的であり、反対に競争はコミュニティの論理を支配する。しかし非常時には市場の論理は崩壊し、生き残りに対してはコミュニティの論理が有効的であることが示された。これは商品化と脱商品化の言語論的闘争である。経済安定の文脈では、言説的相互作用は市場の論理に支配される。市場の論理はマイクロレベルの社会的現場（例えば、

組織、市場、教育）で競争を促進する。また制度化というマクロレベルでは、3.11以前は規制緩和と自由市場経済が席捲した。これは言説的商品化の過程と考えられる。

しかし大災害は市場の論理の有効性の再考を促した。経済安定の文脈では当然であった商品化された日常への懐疑が生まれた。3.11以降の支配的ディスコースは、人と人との「絆」、つまり関係性を強調するようになった。大災害は市場の論理からコミュニティの論理への言説的移行を通して脱商品化へと導いたのである。表1に、市場と非市場の関係を四象限に示す。ミクロのディスコースは制度の論理と密接に関係する。

表1 ディスコースと制度の論理の関係

	現代資本主義社会	
	日常としての支配的文脈	非日常としての周文的脈
制度の論理	市場	コミュニティ
現場における「企業の生き残り」のディスコース	競争	関係性と協働

市場の論理が経済的安定の文脈で機能する時、非市場の文脈は一顧だにされない。言説的商品化で経済的安定が通常的な文脈とされている限り、非日常の文脈は市場の論理によって周辺へ追いやられる。ゆえに現代社会は市場の論理を通常で自然なものとして受容する。一方市場の論理が機能する限り、危機的状況は非日常なものとして認識される（図1を参照）。非日常の文脈の周辺化の効果は、市場の論理における商品化の言説的形過程の裏返しである。それゆえ現代社会の文脈は2つのタイプ、日常の文脈としての市場と非日常の文脈としての非市場に分節される。

しかし3.11の大災害による危機的状況下で、日本人はコミュニティの論理が協働を促進す

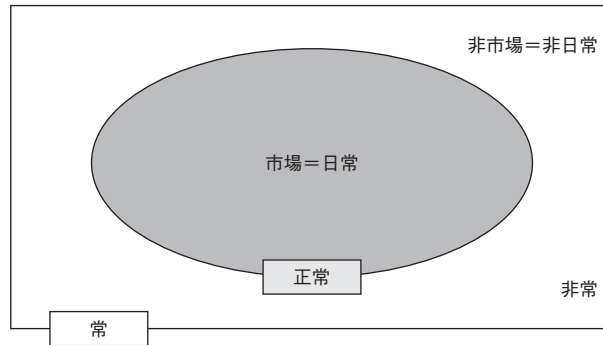


図1 市場と非市場の文脈

ることを認識し、絆のディスコースを多用しながら関係性に注意を払うようになった。図1は、日常と非日常の2つの異なる文脈を日本のディスコース「常」との関係の下で表している。これは2つの異なる文脈の境界の再考を促す。既に論じたように、日本のディスコース「常」は日常と非日常（正常と非常）を日常の生活において包含する。基本的に緊急時は生活の一部に組み込まれているため、リスクは常に考慮される。この日本のディスコースは、共助を組織化のもう1つのモードとして把握するのに役立つ。さらに過去の危機やリスクがコミュニティや組織の中で語られる限り、危機の社会的現実と言説的相互作用により構成され、ゆえに危機をめぐる物語の共同体としてのコミュニティは、この組織化のもう1つのモードを強化する。3.11の大災害は資本主義の大前提に疑問を投げ掛ける契機となったのである。

最後に本稿はまだ研究途上にある。ここまでの研究の限界と今後の課題は次の通りである。理論的には、制度の論理と商品化の関係をさらに明確にする必要がある。特に危機前後における言説的形成過程は制度の論理の変容との関係でさらに精緻化されなければならない。また日本のディスコースと組織化のも

う1つのモードの関係性も、資本主義のディスコースとの比較の下で深化した議論が必要である。方法論的には、異なる業界でのデータを収集し、ディスコース分析の精緻化を図ることが肝要である。

謝辞

本稿の執筆にあたり、快くインタビューに応じてくださいました2社の方々に御礼申し上げます。

注

- 1) 東京商工リサーチ (2012) を参照。
- 2) 三浦、他 (2012) を参照。
- 3) 同前を参照
- 4) Friedland & Alford (1991), p.232
- 5) Ibid. pp.248-249
- 6) Thronton & Ocasio (1999), p.804
- 7) Thronton & Ocasio (2008), p.104を参照。
- 8) Friedland & Alford (1991), p.248
- 9) Suddaby (2012) を参照。
- 10) この解釈からは、グループ企業間での相互扶助は共助とは異なる概念である。典型的な例として、アイシンのケースが挙げられる。アイシンはトヨタに自動車の部品を供給する。1997年に工場で爆発事故が発生した。アイシンを含むグループ企業7社が相互に助け合い、トヨタは事

業を中断させずに済んだ。リスク・マネジメントの観点から、サプライチェーンにおけるBCPが考慮されたケースである(末武, 2003)。本稿では、このタイプの相互扶助は検討の対象から除外した。こうした関係はトヨタ・グループ間では標準的な共同作業であり、サプライチェーン間のリスクとコラボレーションに関わるマネジメントの課題と言える。

- 11) 桜井(1962)を参照。
- 12) Nitobe(1900)(須地訳, 1998年), p.32
- 13) Ibid.(邦訳), p.34
- 14) Ibid.(邦訳), p.42
- 15) Ibid.(邦訳), p.58
- 16) Ibid.(邦訳), p.78
- 17) Ibid.(邦訳), p.78
- 18) 小倉(2003), p.36を参照。
- 19) Grant, et al(2004)を参照。

参考文献

欧米文献

- Alford, R. R. & Friedland, R. (1985) *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*, Cambridge University Press
- Almandoz, J. (2012) Arriving at the Starting Line: The impact of Community and Financial Logics on New Banking Ventures. *Academy of Management Journal, Forthcoming*
- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991) Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, in Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp.232-266, University of Chicago Press.
- Goldstein, B.E. (2012) *Collaborative Resilience: Moving through Crisis to Opportunity*, MIT press
- Grant, David, Hardy, Cynthia, Oswick, Cliff and Putman, Linda (eds.) (2004) *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, SAGE Publications Ltd., (高橋正泰・清宮徹監訳『ハ

ンドブック 組織ディスコース研究』同文館出版、2012年)

- Kaufman, R. Edwards, R. L. Mirsky, J. & Avgar, A. (2011) *Crisis as an Opportunity: Organizational and community responses to disasters*, University Press of America
- Kourakata, Itaru (2011) Strengthening the Regional Resiliency of Industrialized Suburban Cities through BCP Consolidation: Case Study Based on the Niigataken Chuetsu Earthquake 『地域学研究』41(2) 日本地域学会, pp.535-551
- Miller, K. D. (2009) Organizational risk after modernism, *Organization Studies*, 30(2-3), pp.157-180
- Miller, DeMond Shondell and Rivera, Jason David (eds.) (2011), *Community disaster recovery and resiliency: exploring global opportunities and challenges*, CRC Press
- Nitobe I. (1900), *Bushido* (須地徳平訳『武士道/Bushido』講談社、1998年)
- Ride, Anouk and Bretherton, Diane (eds.) (2011), *Community resilience in natural disasters*, Palgrave Macmillan
- Suddaby, R.R. (2012) *Institutional Reflexivity: The Role of the Individual in Institutional Work*. Presentation in Meiji University, October 26
- Thornton, Patricia H. and Ocasio, William (1999) Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology* 105: pp.801-843
- Thornton, Patricia H. and Ocasio, William (2008) "Institutional Logics," Greenwood, Royston, Oliver, Christine, Sahlin, Kerstin and Suddaby, Roy (eds.) *Handbook of Organizational Institutionalism*, CA: Sage.

日本語文献

- 石田梅岩(1935)『都鄙問答』岩波書店(原著は1737年)

- 小倉栄一郎 (2003) 『近江商人の理念：近江商人家訓撰修』 サンライズ出版
桜井徳太郎 (1962) 『講集団成立過程の研究』 吉川弘文館
末武透 (2003) 「ビジネス・リスクの管理」『システムダイナミックス』 No.3
東京商工リサーチ 『「東日本大震災」関連経営 (12月7日現在)』
<http://tsr-net.co.jp/news/analysis/2012/1216027_2004.html> 2012年12月14日検索
三浦和代、別府伸一、金子寛紀、上野均 (2012) 「中小企業のための事業継続計画 (BCP) 導入：東日本大震災における事例」『リスクマネジメント TODAY2012年次大会増刊号』 pp.183-188

Abstract

Japan experienced a tragic natural disaster when a tsunami struck on March 11, 2011. A key issue after the 3.11 disaster is to resume the business as soon as possible. In this paper, we are interested in how devastated companies made sense of crisis through collaborating with competitors and community in order to resume their business, and we focus on such efforts of collaborative assistance. Three perspectives are considered to analyze the case of the collaborative assistance; social reality of crisis from constructionist point of view, shift of institutional logic from market logic to community logic, and traditional Japanese discourse. An important implication is that community logic is effective in the crisis where the market economy does not work, and collaborative assistance is considered as an alternative mode of organizing, instead of competition as the market logic of organizing. The disaster forced people rethink effectiveness of the market logic, and they doubted the daily lives of the commodified world of capitalism. The dominant discourse after the 3.11 disaster is to facilitate connecting people and enhance the relationships. The disaster leads to a remedy of decommodification, a discursive process of shifting from market logic to community logic. (JEL : M, L)