

# 經濟論叢

第 166 卷 第 3 号

- 
- 日中韓 3 国連結小型モデルによる日韓および  
日韓+中自由貿易協定の効果分析……………尹 大 西 広 1  
清 洙
- 組織への選択帰属の機能と成立プロセス……………高 尾 義 明 19
- 明治期における近江蚊帳業の展開過程……………馬 場 芳 35
- サプライヤーシステムにおける下からの協力…李 在 鎭 53
- 環境政策が国際競争力に及ぼす影響（2）……………羅 星 仁 73
- 

平成12年 9 月

京 都 大 学 經 済 学 會

## 組織への選択帰属の機能と成立プロセス

高 尾 義 明

組織論において、主体性という観点から組織を捉えようとする試みは意外になされていない。そこで本稿は、組織が主体性をもち、選択を帰属できるものとして了解されることが組織が成立するための要件であるという立場から、組織というものの捉え直しを図る。そのために、組織メンバーが携わった選択が組織による選択として了解されるという現象に着目する。

まず、第Ⅰ節では組織が選択するという了解が成立することが、どのような意味をもつのかを検討し、イノベーション創出という点に組織の社会的な意義を見いだす。

第Ⅱ節以降では、組織メンバーの選択が組織による選択として了解されるメカニズムについて考察する。まず、選択についての原理的な考察を行った上で、組織メンバーが相互に選択を関係づけするというプロセスを経ることによって、組織の選択という了解が構築されていることを明らかにする。さらに、そのような関係づけの典型として上位権威を取り上げる。最後に、上位権威の制度化がイノベーション創出という組織の意義を損なう結果を招いていることを指摘し、組織の意義を活かすために検討すべき課題を挙げる。

### Ⅰ 組織への選択帰属の機能

近代社会では個人の主体性<sup>1)</sup>の存在を前提に、選択はその選択に携わったとされる個人に帰属されるのが一般的である。それに対して、組織による選択と了解されることで、選択に携わった個人に選択が帰属されない場合もある。そ

1) 主体性についての定義は脚注10)を参照されたい。

の場合には、選択の関与者である個人には、当該の選択に関する限り主体性が完全にはなかった、または発揮されなかったと了解されている。そして、組織に選択が帰属され、選択の主体性は組織に求められる。このような選択を帰属することができる主体、いかえれば「集合的行為主体」(日置 [1996])として組織は社会的に了解されており、それは近代組織を特徴づけるメルクマールである<sup>2)</sup>。

選択が組織に帰属され、選択の主体性が組織に認められることによって、選択がもたらした結果<sup>3)</sup>も組織に帰属される。いかえれば、選択の責任が組織に帰属されることになり、組織が選択のリスクを引き受けることになる。それによって、選択に携わる組織メンバーは選択のリスクを直接的には引き受けずにすむ。例えば、何らかの損失を組織にもたらず**選択に携わった組織メンバー**は、もちろん組織内部で責任を追及されるが、その**選択が組織の選択であった**という了解が成立している限り、その損失を弁償する**責任は生じない**。

このような組織という主体によるリスク引き受けが**前提**となることで、組織メンバーは組織に関する選択を日常的に行うことが**可能**になる。同時に、不確実性の高い選択に積極的に関与できるようになる<sup>4)</sup>。このような**選択帰属**に基づいた組織によるリスク引き受けは、社会的選択の**制度としての組織**がもつ重要な特徴であると考えられる。

1990年代中頃から盛んになった市場原理の組織への**導入**や、「**市場主義**」による組織の解体といった議論では、このような**組織の特徴**が看過されてきた<sup>5)</sup>。

2) 佐藤はウェーバーの再検討を通じて、組織が固有の合理性をもち、それが特定の個人の合理性に還元できないと了解されていることが近代組織の特徴であると述べている(佐藤 [1993] 60ページ, 182ページ)。

3) 選択による結果の認識や生じた出来事の特定期間も選択であるが、この点を考慮した理論的検討は改めて行いたい。

4) 内野 [1998] が、組織が果たしている機能について指摘している中で、「(前略) 個人にとってみると、組織が個人の外部にあるさまざまなリスクを引き受けてくれることを意味する。個人にとっては、組織は内外の不確実性に対する保険機構の機能を担うことになる。」(内野 [1998] 27ページ)と述べていることは注目に値する。しかし、どのような**根拠**により、どのような場合に組織がリスクを引き受けることになるのかについての検討はなされていない。

5) 以降の検討では主に企業組織を念頭においている。

それらの議論では個人への選択帰属が個人の動機づけとなることを強調しているが、今まで組織が引き受けていた選択のリスクを個人が引き受けることが可能なのかということは問題とされてこなかった。市場は選択の引き受け主体にはなりえないため、市場での取引は自己責任が原則であり、選択によるリスクは選択の関与者が自ら引き受けざるを得ない。例えば、非常に複雑で大規模な製造業の製造組織を解体し、すべて個人の契約によって再構成した場合には、それぞれの工程を受け持つ個人がそこでの選択によって生じた結果すべてを引き受けることになる。しかし、そのようなリスク引き受けは現実的には難しいと思われる<sup>6)</sup>。

ところで、市場主義の根拠の一つである取引コスト論では、取引の不確実性が高い場合に市場に替わって組織が成立するというのが、基本的な主張の一つである。そこでは、不確実性とは単に縮減されるべきものとして扱われている。しかし、組織においては、みずから不確実性を増大することによって不確実性に対処しようとするかもしれない。そのような組織の営みはイノベーションの創出に典型的にみられる。イノベーションの創出においては組織そのものおよびその環境の不確実性を高めるような選択が不可欠であるが、このような選択のリスクは個人では担いきれない場合も多い。組織によるリスク引き受けは、そのような選択の遂行においていっそう重要性を増すことになる。

以上の検討から、イノベーションを創出するための社会的な制度として組織を捉えることが可能になる<sup>7)</sup>。もちろん、あらゆる場合に組織という制度がイノベーションに適合的であるわけではなく、追求するイノベーションの性質や選択のリスクに対する感受性の差異など、さまざまな条件によってイノベーショ

6) このような個人のリスクをヘッジする保険機構は、取引コストがかさむことになるため成立は難しいと思われる。

7) ドラッカーも、知識経済化の進展という異なる観点からであるが、組織を「変革機関」と位置づけ、「組織は、つねに変化をもたらすように組織される。革新をもたらすように組織される」(Drucker [1993] p. 51) と述べている。

ン創出に対する組織の有効性は変化する。しかし、組織による選択という了解が社会的に意義をもつ根拠の一つとしてイノベーションの創出を挙げることは可能であろう。

だが、組織への選択帰属によってプラス面ばかりがもたらされるわけでない。組織が選択のリスクを引き受けることから、内野 [1998] が指摘するように、過剰にリスクを追求する単なる冒険主義の克服が組織の解かれるべき課題の一つになる<sup>8)</sup>。同時に、個人の責任逃れの装置として組織が機能することにより、「会社本位主義」に基づくとされる不祥事のような、社会的に悪影響をもたらす選択の発生が助長されることもありうる。

そのような逆機能をミニマイズしながら、イノベーション創出装置として組織という制度を活用することを検討しなければならない。そのためにはまず、組織メンバーの携わる選択がいかにして組織による選択として了解され、組織に帰属されるのか、そのメカニズムを解明することが必要となる。本稿では、組織への選択帰属のメカニズムを解明するために、やや遠回りであるが、選択という現象を原理的に考察することから始める。

## II 選択の二重性とパラドクス

口置は意思決定論で扱う目的—手段図式が有効性をもたない実存的決断では、「複数の価値の代替案が存在し、それを選択するためには代替案についての効用などの評価関数が必要となる。ところが評価関数を成立させるためにはなんらかの価値前提が必要となり、その価値そのものが選択される必要があるために決定することはできない」(口置 [1991] 122ページ) と述べている。このような価値の選択とそれに起因する決定不能は、選択の原理的な考察によれば普遍的な現象である。

ルーマンによれば、「まず選択は、自由に選択できる諸可能性のなかから

8) 解決すべき課題である単なる冒険主義が組織においてなぜ生じうるのかについて、内野 [1998] では、賃金制度の影響を除いては十分な検討がなされているとはいえない。

(他ではない) ある特定の選択可能性を選び出している。さらに選択は、選択の可能性の領域つまり選択の『出所』を選び出している。そのうえで、そうした選択可能性の領域のなかではじめて、特定しうる一定の数の選択肢がくっきりと浮かび上がり、一定の選択の明確な傾向がはっきりと認められる。」(Luhmann [1984], 邦訳上巻210ページ)。分析哲学に依りながら大澤も、「選択が同時に選択前提をなす諸選択肢の集合を構成してしまうこと」(大澤 [1988] 85ページ)を指摘している。また、佐伯 [1980] は数理的な社会的決定理論の立場から、われわれが何らかの対象を選んでいるとき、多くの場合には対象を選ぶのではなく、むしろ選択の根拠を選んでいると主張している。

ある選択肢に選択性を認めることは、それと示差的な関係にある可能的な選択肢の集合を想定すること、すなわち選択肢の集合が同時に選択されることによって可能になる。それは、選択肢の集合に同一性をみいだす価値の選択であり、個々の選択という操作においては価値が同時に選択されているということが出来る<sup>9)</sup>。したがって、選択は二重の選択性をともなっているということが出来る。ルーマンに則って、選択前提の選択を構造水準の選択、選択肢の選択を過程水準の選択とよぶことにする (Luhmann [1984])<sup>10)</sup>。

だが、原理的にはこのような二重の選択性は無限背進のパラドクスを招いてしまう。なぜならば、選択前提の選択についても同様の二重性が問題となるはずであり、構造水準(価値)の選択が無限に反復されなければならないことになるからである。このように考えれば、一つの選択という操作は無限の水準における選択を潜在的に含意していることになる。

9) 例えばサイモンも、「レクリエーションの行政官は、種々の、またときには相矛盾する目的を、その相対的な重要性の観点から相互に比較考量することはしないかもしれないが、しかし、彼の実際の決定と彼が彼の機関の政策に与える指示は、実際には、これらの目的に対して、ある特定の重みを与えることになる。」(Simon [1957] p. 6) と述べ、価値前提が選択されている状況について言及している。

10) 大澤によれば、このような選択の二重の水準がともに帰属されることが主体性を有しているということである (大澤 [1994] 38ページ)。個人がこのような主体性を備えているということは近代社会を特徴づける理念であるが、後述する選択のパラドクスから、原理的には個人の主体性も可能性である限り現実的だといえる (大澤 [1994] 51ページ)。

このような無限の水準の選択について、特定の水準の選択性を自らの意図する選択であると自らで指示することはできない。なぜならば、自らの選択性を指し示そうとする選択も同様に無限水準の選択となるからである。したがって、選択の選択性は自己完結的には開示されえない<sup>11)</sup>。

以上の検討から導かれる一つの結論として、選択の選択性は「異和的な志向作用」をもつ他者によって発見されなければならないということを挙げる事ができる。つまり、「選択という事態は、第一次的には、他者の視点に対して存在して」(大澤 [1988] 87ページ) おり、「選択をまさに選択として構成しているのは、異和的な志向作用の可能性(他者性)である」(大澤 [1988] 88ページ)<sup>12)</sup>。いいかえるならば、選択は他者とのコミュニケーション<sup>13)</sup>において顕在化され、選択の単位性はコミュニケーション過程で確定される<sup>14)</sup>。

### III 組織への選択帰属プロセス

前節で述べたように選択はコミュニケーションにおいて開示されることから、選択の帰属はコミュニケーション過程で決定される。個人に主体性を認め、選択を個人に帰属するのが一般的であることから、組織への選択帰属が了解される場合には、独特なコミュニケーション過程が成立していると考えられる。

本稿では組織メンバー間のコミュニケーション過程に注目し、組織への帰属

- 11) 他者がわれわれの前にはない場合でも、自らのふるまいの選択性を発見することはしばしばあるが、そのときには選択をした自分自身に対して他者として関わり、異なる立場から選択を観察していると考えることができる。いいかえれば、自らの中にある内面化された他者から観察し、自己を他者化することによってはじめて、自らの選択の選択性も自らにとって開示されているといえる。このような検討を裏付けるものとして、中岡 [1990] がヤコーブソンなどに依りながら提起している自己コミュニケーション(個人内コミュニケーション)という概念を挙げる事ができる。
- 12) 理論的な背景については大澤 [1988] が詳しく述べている。
- 13) ここでいうコミュニケーションとは単なる情報伝達行為にとどまらず、他者に影響を与えるすべてのふるまいを指す。
- 14) 「あらゆるコミュニケーションは、それに関与する心理システムによって観察され、その観察がコミュニケーションされることによってはじめて、明確に縁取りされ、他のものと区別された『なにものか』として、コミュニケーションの連続的な流れのなかから取り出されてくる」(田中 [1990] 51ページ)。

がいかにかに成立するのかを検討する<sup>15)</sup>。まず、組織目的に準拠したコミュニケーションの観察によっては組織への選択帰属は完全に基礎づけられないことを示す。次に「関係づけ」という視点から、組織への選択帰属についての了解が成立するプロセスを探る。

### 1 組織目的の不確定性

バーナードは、組織の行為とは「組織目的によって支配されている個人の行為である」(Barnard [1938] p. 185) と述べている。このような考え方に立てば、組織目的という観点からコミュニケーションを観察することにより、組織の選択であるかどうか判定されることになる。しかし、組織目的の不確定性をもつことから、組織目的に照らして組織の選択であるかどうか判定することは完全にはできない。

Simon [1957] は、組織目標<sup>16)</sup>とは諸制約の全集合であると述べ、Cyert & March [1963] はそれを受けて、組織目標を組織という連合体の構成員間の継続的バーゲニングによる学習過程の結果であるとしている。バーゲニングによって組織目標が形成されるとするならば、組織目標はどのメンバーにとっても、自らの目標をいくらかは含んでいるが、完全に自らの目標と一致しないものとなる。同時に、Simon [1957] や Cyert & March [1963] は超個人的実体として組織をとらえることを否定するがゆえに<sup>17)</sup>、内部目標の一貫性にこだわ

15) ある選択が組織という主体の選択と理解できるかどうかの判断は、厳密に言えば個々の組織内では完結せず、最終的には全体社会の法システムによって判断がなされる。したがって、組織メンバー間で了解されたものが法的には組織の選択として認められないということもありうる。そのような意味で、組織メンバーのコミュニケーション過程における了解は暫定的なものであるといえる。しかし、企業組織などでは、組織の存続のために環境の変動に対してタイムリーに対処していくことが必要であることから、法システムを直接的には参照せずに組織メンバーの間の了解に基づいて選択されていることも多い。そのため、組織メンバー間の選択帰属に関する了解が、組織のあり方に大きく影響を与えていると考えられる。このような理由から、本稿では、組織メンバー間のコミュニケーション過程に焦点を絞って検討する。

16) 本稿では、組織目標と組織目的について同一の概念であるとして扱い、特に区別しない。

17) もちろん、本稿でも組織の「集合意識」や「組織の意識」があると主張するわけではないが、人々がしばしば「私の属するXという組織はPという目的を有している」とか、「私は属してノ



らず、目標の複数性を事実上認めている。しかし、目標の複数性を認めるならば、選択肢を選ぶ際にどの目標を基準として選ぶかという構造水準の選択が表面化することになり、それは第Ⅱ節でみたような無限背進のパラドクスの顕在化を招くおそれがある。したがって、目標の複数性が組織メンバー間で認められることは、組織による選択という了解の成立を危うくすることにつながりかねない。

それに対して、組織が成立するための要素の一つとして共通目的を挙げたバーナードは、「協働体系の基礎として役立つ客観的目的は、それが組織のきめられた目的であると貢献者によって信じ込まれている目的である。共通の目的が本当に存在しているという信念をうえつけることが基本的な管理職能である。」(Barnard [1938] p. 87) と述べている。田中が指摘するように、バーナードは「目的そのものの内容より、目的の存在することの承認を取付けることの重要性」(田中 [1993] 142ページ) を説いていると理解できる。つまり、必ずしもその内容を実体的に記述できなくても、参加者個人の目的とは異なる共通した目的が存在するという信念(了解)さえ組織メンバー間にあればよいということをバーナードは述べている。このように、組織目的は先験的に存在している、つまり共通目的はすでに選ばれたものとして存在すると組織メンバーに信じられることによって、選択をめぐる無限背進のパラドクスは回避される。

だが、共通目的が存在するという了解はその内容の確定を伴うとは限らない。実際、盛山 [1995] が指摘しているように、組織の目標を経験的に同定するための方法は明らかにされていない。したがって、組織目的は、組織メンバーにとってしばしば、先験的に存在しているが、十分に特定できないものとして立ち現れる。

「いないけれど、私の属す組織と交渉のある別のYという組織はQという目的を有している」というような信念(中略)を抱いているということ」(盛山 [1995] 215ページ) ということに着目して議論を展開している。

ゆえに、組織目的はもともと個人の目的とは異なるものであると同時にしばしばその内容が確定しえないものであり、組織メンバーにとって二重の意味で他者性をもつものとして現象する。このような他者性をもつ組織目的に準拠することによって、組織メンバーのふるまいにおける選択性が顕在化されるが、組織目的によっては選択性は必ずしも特定されない。

なぜならば、組織目的の内容の不確定性から、組織メンバーが内面化している組織目的が「本来の」組織目的と合致しているかどうかは保証されえず、どの組織メンバーも「正しい」組織目的を体現しているといえないからである<sup>18)</sup>。そのため、組織メンバー毎にどのような選択性を取り上げるのか一致しないことになる。

そうすると、選択に携わった組織メンバーが自らの組織人格に照らして組織の選択であると主張するものが、自動的に組織の選択として了解されることにはならず、それは組織メンバー間のコミュニケーション過程における相互観察によって判定されることになる。そのため、組織のために行ったつもりが、組織の選択から除外される可能性が絶えず存在する。それと同時に、自分では組織目的に基づいていないつもりでも組織による選択としてとらえられてしまう可能性もある。

組織による選択であるかどうかを一義的に判定するために、コミュニケーション過程において組織目的を確定しようと試みることは、組織目的を決定する基準を選択することにつながる。それは組織目的は先験的に存在しているという了解を打ち消し、構造水準の選択を行っていることを顕在化させることから、既述のパラドクスに陥る可能性をもつ。

以上の検討から、組織メンバーの選択が組織の選択であるかどうかを組織目

18) 脚注2)に触れた通り、組織の合理性は特定の個人の合理性には還元されないためである。実際にはトップが組織の目的を体現しているかのようにみなされるが、それは次節で取り上げる上位権威というフィクションが活用された結果として生じる現象である。また、上位権威に基づいているからといって、組織の目的をトップが自由に改変することができるわけではないのも事実である。

的に基準をおいて判定することは厳密に言えば不可能であるという結論が導かれる<sup>19)</sup>。したがって、目的に必ずしも準拠せずに組織による選択であると資格づけるコミュニケーションが組織メンバー間でなされており、そのようなコミュニケーションを生み出すメカニズムが組織に備わっていると考えられる。

## 2 選択の関係づけプロセス

そのようなメカニズムは奥山が述べている「関係づけ」というプロセスによって基礎づけられる。組織メンバーは組織的な選択をするにあたり、「自らが前提にすべき他の組織的意思決定を錯綜したリアリティの中から選択的に想定している。こうした擬制的に想定された組織的意思決定に特定の仕方ですらの意思決定を関係づけることで、自らの意思決定を組織的なものとして資格づけているのである。」(奥山 [1987] 70ページ)。

つまり、他の組織メンバーのふるまいに組織という主体を見だし、それを参照して選択することを相互に行うことで、互いの選択が組織の選択であることを了解しあっている。先験的な組織目的は他のメンバーの意思決定に体现されていると想定しあうことによって、組織目的の内容を組織メンバーが完全に確定できなくとも、組織の選択が構成されることになる。このような組織メンバー間のコミュニケーションの継起の中から浮かび上がってきた特定の選択性が組織的意思決定と理解され、関係づけプロセスからこぼれおちたものは組織的なものから排除される。このように、選択の関係づけプロセスにおいて組織目的の存在はしばしば活用されるものの、必ずしも組織目的を参照しなくとも組織的意思決定は成立することができる。

19) 組織の合理性の基準として、組織文化(企業文化)を挙げることもできる。だが、組織文化(企業文化)も先験的に存在していると了解されており、その内容が確定されない。そのため、個々の組織メンバーが内面化している組織文化(企業文化)がその組織の「真の」組織文化(企業文化)であるかどうか判定不能であり、それらの点で組織目的と同様である。

#### IV 上位権威の制度化とパラドクス

##### 1 上位権威というフィクション

奥山が注意を促しているが、関係づけプロセスにおいて前提とされる意思決定が組織的なものであることは擬制的なものであり、どの選択を組織的意思決定として弁別するかは選択的である（奥山 [1987] 70ページ）。想定されている意思決定においても同様の想定がなされており、組織的意思決定過程においてはそのような想定が錯綜しているが、そこに構造水準の選択を見いだすことは可能である。そこで、このような構造水準の選択性を隠蔽するようなメカニズムが要請される。

また、選択の関係づけプロセスが無秩序になされるならば、組織メンバー間のコミュニケーション過程は組織という主体を奪い合うポリティクスの場になってしまう。そうなれば、組織の存続自体も脅かされかねない。

したがって、関係づけを整序化するためのメカニズムが構築されるようになるが、最も主要なものは上位権威というフィクション（Barnard [1938] pp. 169-171）の利用である。権威が上位から下位に下降するというのはバーナードがいうようにフィクションであるが、上位権威というフィクションによって上位者からの下位者に対する命令は組織的意思決定と弁別されることになる。上位権威というフィクションによってその命令が組織的意思決定であることはさらに上位の命令によって保証されると想定され、実体的にそれを確認することは不可能であってもそれは問題視されない。

上位者の命令を組織的決定と弁別したうえでなされた下位者の選択が組織による選択と了解されると同時に、下位者の命令受容により上位者の権威が維持され、上位者の命令が組織の選択であるという了解が確固たるものとなる。つまり、コミュニケーション過程に上位権威が介在することによって、上司・部下のふるまいが組織の選択であることが相互的に保証される。

たとえば、企業Xのある営業マンaが利益があがらない企業Yを担当してお

り、上司である課長bから企業Yとの取引をうち切るように命令されたという状況を想定してみよう。営業マンaが上司の命令に従って企業Yとの取引をうち切るならば、その選択は上位権威に基づいた関係づけがなされているため、組織による選択と了解され、自らの選択の正当性を主張する必要がなくなる<sup>20)</sup>。同時に、自らの命令が受容されたことによって、上司bの権威も維持される。

このように上位権威というフィクションが介在し、組織的意思決定が創出される結果、上位権威が実際に存在していることが支持され、現実がフィクションを事後的に正当化するという循環がなりたち、「上位権威説は理論的にはあくまでフィクションでありながらも、きわめてリアルなものになる」(田中[1993] 145ページ)。上位権威がリアルなものとして組織メンバーに感知されているため、上位権威に基づいた組織の選択の際にも上位権威を受容するという構造水準の選択がなされているにもかかわらず、そのような選択性は顕在化しない。

このように、上位権威というフィクションが選択の関係づけを促進し、組織的意思決定が創出されることで、主体としての組織が維持されている。それでは、上位権威が受容されない場合にはどうなるだろうか。先ほどの事例で、営業マンaは自らの内面化した企業Xの組織目的に依拠した結果、上司の命令に従わないこともありうる。営業マンaが企業Yは将来性があり、自分の属する企業Xにとって重要な顧客になるだろうと考え、企業Yとの取引を続けようとするような場合である。だが、その選択は上司である課長bの命令と順接していないため、そのままでは組織による選択とは了解されず、営業マンaの個人的な選択だと組織メンバー間では了解されることになる。同時に、上司bは「もし命令が無視されれば、管理者は自分が正しくないという危険を引き

20) 「上位権威という概念によって、個人が選択の際に負うべき責任を、目的へと転嫁することが正当化され、このことによって、行為に従うという選択に関しては、個人で責任を負わなくて良くなる」(田中[1993] 144ページ)。

受けなければならないこととなる」(Barnard [1938] p. 170)。

また、組織目的といった構造水準の選択は先行的になされているという暗黙の了解が成立しており、上位権威というフィクションが成立している場合には、構造水準の選択は上位権威に帰属されているのに対して、この場合には下位者である営業マン a が構造水準を選択していることが顕在化する。それは構造水準の選択が先験的なものであるという了解を揺らがせ、選択のパラドクスを生じさせかねない。

したがって、このような命令違反は上位権威の仮構性を顕わにし、上位権威という関係づけメカニズムの成立を脅かすことになりかねない。そのため、上位権威への挑戦は、バーナードがいうように組織自体への意識的攻撃と取られ、厳しく非難されるのである。

## 2 制度化のパラドクス

このような上位権威への挑戦の影響を防ぐために、上位権威は公式組織という形で制度化され、権威の根拠は規則に求められるようになる。それによって、組織メンバーは規則に則ることで組織の選択を遂行することができるようになり、組織目的の不確定性も問題にならなくなる。奥山はこのように点に着目し、「(前略) 選択を組織に帰属するものとして資格づけるという、このような一連の関係づけが、選択によってもたらされる予期の内容(例えば然々の目的、然々の手段)に基づいて可能とされるのではなく、選択の形式的な側面である手続によって可能とされているという点が、組織というシステムのメカニズムの中核なのである」(奥山 [1987] 70ページ)と述べている。

このような制度化がなされた組織類型として Weber [1956] のいう官僚制組織を挙げることができる。官僚制化の進展により、制度に準拠して手続的な面から組織の選択であるかどうか弁別することが徹底され、組織の選択が容易に構成されるようになる。だが官僚制化によって、Merton [1949] などが指摘するような官僚制の逆機能もあらわれる。例えば、官僚制では「予期せぬ事態の

起こる可能性が最小となる意思決定が選好され」(Luhmann [1988], 邦訳295ページ), 革新の回避が生じるようになる。

これまでの検討から, 公式組織という制度化は, イノベーションの創出を促進するべく, 組織への選択帰属という理解を確実にすることを目的に進められたと解釈されるが, 制度化の進展は革新の回避を招く結果となっている。それは制度化の本来の目的であるイノベーションの創出とまったく矛盾しており, ここに制度化のパラドクスを見いだすことができる。

だからといって制度化を全く否定してしまうことも不可能である。すべての選択を個別に組織の選択であるかどうかコミュニケーション過程で判定することは現実的とはいえず, また, そのような試みは組織を単なるポリティクスの場にしてしまうことにもつながりかねない。したがって, イノベーションの創出のための社会的な制度として組織が機能するためには, どの程度まで公式的な制度化を図るのか, また制度からの逸脱をどの程度まで許容するのか, ということが絶えず問題にされていかなければならない。

また, 新たな選択の関係づけメカニズムを模索することもなされるべきであろう。上位権威というものをまったく否定した組織は一般的になりにくいと思われるが, 上位権威の制度化だけが有効な選択の関係づけメカニズムであるとは限らない。拙稿 [1999] で論じているように, 組織の選択という理解を構成するメカニズムにはさまざまなヴァリエーションの可能性がある<sup>21)</sup>。組織の特徴を活かすために, 追求するイノベーションの性質やリスクに対する感受性の文化的差異などを見極めながら, 上位権威を補完するような選択の関係づけメカニズムを探索・確立していくことも今後必要になってくると思われる。

21) 拙稿 [1999] では個人の選択が組織という主体の選択を指し示すことが組織メンバーにとって予期されるようなコンテクストを組織コンテクストと呼び, その編成の解明を通して, 日本の企業組織に特徴的な予期メカニズムを検討している。

## 参考文献

- Barnard, Chester [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.  
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)。
- Cyert, Richard and James March [1963] *A Behavioral Theory of the Firm*,  
Prentice-Hall. (松田武彦監訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)。
- Drucker, Peter [1993] *Post-Capitalist Society*, Harper Collins. (上田惇生他訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 1993年)。
- 日置弘一郎 [1991] 「ハムレットの悩み」『経済学研究』九州大学, 第57巻第3・4号。  
—— [1996] 「社会システムのコンテクスト」(社会情報システム学コロキウム  
編『社会情報システム学・序説』富士通経営研修所)。
- Luhmann, Niklas [1984] *Soziale Systeme*, Suhrkamp. (佐藤勉監訳『社会システム理  
論(上巻)』恒星社厚生閣, 1993年。『社会システム理論(下巻)』恒星社厚生閣,  
1995年)。  
—— [1988] *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp. (春日淳一訳『社会の経  
済』文眞堂, 1991年)。
- Merton, Robert [1949] *Social Theory and Social Structure*, Free Press. (森東吾他訳  
『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961年)。
- 中岡成文 [1990] 「コミュニケーションの戦略」(市川浩他編『現代哲学の冒険14浮  
遊する意味』岩波書店)。
- 奥山敏雄 [1987] 「組織システムの制度論的考察」『社会学評論』第38巻第1号。  
大澤真幸 [1988] 「意味と他者性」『現代思想』第16巻第1号。  
—— [1994] 「主体性の転移(上)」『思想』第846号。
- 佐伯 胖 [1980] 「『きめ方』の論理」東京大学出版会。  
佐藤俊樹 [1993] 「近代・組織・資本主義」ミネルヴァ書房。  
盛山和夫 [1995] 『制度論の構図』創文社。
- Simon, Herbert [1957] *Administrative Behavior*, 2nd ed., Macmillan. (松田武彦・  
高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年)。
- 高尾義明 [1999] 「日本型の組織コンテクスト編成メカニズム」『組織科学』第33巻  
第2号。
- 田中耕 [1990] 「不確定性の生成と処理」(土方透編『ルーマン/来るべき知』勁  
草書房)。
- 田中求之 [1993] 「権威とフィクション」『福井県立大学論集』第2号。  
内野 崇 [1998] 「市場主義の陥穽と組織主義」『組織科学』第32巻第2号。  
Weber, Max [1956] "Soziologie der Herrschaft" in *Wirtschaft und Gesellschaft*, 4



Auf., J. C. B Mohr. (世良晃史郎訳『支配の社会学Ⅰ』創文社, 1960年。『支配の社会学Ⅱ』創文社, 1962年)。