

合理性の淵 — 組織の倫理と文化

阿辻 茂夫 小濱 純 平山 禎子

要 旨

本稿では、主に社会組織における人間の「非合理性」について、マツラーナの「倫理」とバーナードの「道徳」の所説を中心に論及する。従前の一般システム理論は、経済、政治、行政、企業経営そして社会現象における「組織行動の多様性」を解明してきた。こうした現象は、すべて人間の活動からもたらされ、その合理性の限界に規定されるのである。そこには、サイモンのいう「限定合理性」が関与することが指摘できる。それゆえ、ここでは社会合理性の構築に向けて現代組織におけるモラルリティとエシックスそして文化の所在をとりあげたい。これは、「人間合理性の淵」を探求することにほかならない。とりわけ人間協働の理解を助ける為の「科学的合理性」の可能性について検討するものである。

The Depths of Rationality : Organizational Ethics and Culture

Shigeo ATSUJI, Jun KOHAMA, Yoshiko HIRAYAMA

Abstract

In this article we discuss mainly the human 'irrationality' in social organizations — with a focus on the 'ethics' of H.R. Maturana and the 'morality' of C.I. Barnard. Previously, general-system theories have helped to determine the 'diversity' of organizational behavior in economics, politics, public / business administration and social phenomena, all of which depend on human activities, occurring at the limits of rationality. It was suggested how to overcome the 'bounded rationality' of H.A. Simon. Therefore, most organization theorists highlight the morality, ethics and culture of modern organizations as related to 'social rationality'. This is an inquiry into the 'depths of human rationality'. We concentrate especially on the possibility of using 'scientific rationality' to facilitate an understanding of 'cooperative systems'.

1. はじめに

人間の組織は、特に物的な実体があるわけではなく、参加者相互の共通体験を通して経験的に知られる「社会的創造物」¹⁾である。それゆえ組織は言説だけで理解されず、その動的特性ゆえ静態面だけの分析では不十分であり、この「社会有機体」²⁾の動態面そのものを取扱う必要があるだろう。この組織現象の解明に際しては様々な論者や識者が分析した。とりわけ経営・組織・管理の因果性を中心に分析するシステム論者は、この複雑現象に対して様々な理論仮説を提示してきた。しかし今日の社会組織を巡る多様な問題、特に環境問題や脳死倫理の問題などは、個別科学の分野研究だけでは解明できなくなってきた。

こうした問題は全一的事象であり、物理的・生物的・社会的・心理的等の各側面の分析理解だけでは十分とはいえない。この全一性に関わる複合領域を総合的に解明する必要性に迫られてきた。そこから部分化・精緻化を目指した近代科学の方法の是非が問われ³⁾、その学際性が検討されはじめたのである。また組織現象に限れば、昨今の「臨界事故」は、ひとつの組織内部の問題にとどまらず産業界全体のみならず、そして監督官庁である行政組織だけではなく学界をも包摂する組織間相互の複雑現象である。こうした現代組織を巡る問題の解明には、通常科学では明らかにできなかった「システムの外」の境界領域にある倫理や文化といった潜在的な価値の問題が射程にはいるようになってきた。

2. 合理性の限界

組織現象にみられる複雑性の根拠については、サイモン (H.A. Simon) のいう「限定合理性」(bounded rationality)⁴⁾に象徴できよう。そこから筆者は3つの側面を考える。すなわち、

A) 「人間行為に伏在する非合理性」

組織現象の基底には、組織を構成する人間行為の「非合理性」(irrationality)の所在とその相互反応によってもたらされる非物・無形の「有機性」がある。

B) 「参加的観察による限界と制約」

人間相互の行為過程によって成り立つ組織は、外部観察や傍観だけでその存在と過程を明らかにできない。むしろ行為しながら観察するという「共時性」、つまり組織参加による「行為+観察」をもって理解される側面がある。これは組織観察における視座の「相対性」(relativity)である。

C) 「理論と現象の乖離」

現実の組織現象が直面する理論との乖離性の問題がある。組織現象では時代背景に支配され、動的現象が理論仮説と不一致になることが多い。言語知による理論世界と行動知による経験世界とが必ずしも一致しない。これは、個別組織が独自にもつ意思決定や行動の様式等に生じる組織現象の「多様性」(diversity)を示している。

はたして、組織という有機システムにおける合理性とは何であろうか？

近年、現代組織の活動が生態環境や社会環境に多大な影響を及ぼすことから、社会と組織との関係性が注目されるようになってきた。そこから組織が、「社会公器」(public organ)⁵⁾とみなされ、個別組織の活動に対してその経済性や効率性以外に「社会公共性」が問われてきた。組織行動において社会公共性は如何に反映しうるのであるのか。個別組織特有の合理性と社会公共性は相いれるのだろうか。つまり組織合理性と社会合理性の両輪は、組織が現代社会において存続するうえで欠くことのできない側面である。個別組織における合理性は、他の利害関係集団にとって合理的とはみなされない。むしろ競争相手にとっては、その存在すら非合理である場合も多い。ある組織ある人々にとっての合理性は他の人々にとって同じく合理的であろうはずがない。合理性そのものは、ある限定された状況のなかで成立し、限定された時系のなかで人々の合意を形成するための「ミカケの尺度」である。かかる尺度基準によって合意形成することで全体的行動を実現しているに過ぎない。つまり合理性そのものは、あくまで限定された状況や時代背景のなかで成立する「相対的尺度」といえよう。ある時代ある状況において機能した「限定合理性」が、別の時代ではそれらが「非合理」とみなされることすらある。この点に関して、バーナード(C.I. Barnard)はまさに人間行為に伏在する非合理性の所在を射程にいれ、時に不可解で不明瞭ですらある人間の非論理的過程から協働がもつ自己矛盾、すなわち「不合理性」(non-rationality)をも示唆していたことは特筆されよう。

3. 意思決定の合理性

合理性の基準とは何であろうか？我々現代人が信じて疑わない論理的判断というのも、状況に限定され時代背景に制約される。例えば、日米貿易摩擦の折、米国政府は日本の「護送船団方式」と政府の企業保護政策を不公平(unfair)と非難した。これは、歴史的観点からみれば、戦後日本の物が無い食料が無い時代背景から、国の経済を建て直すという時勢に適した「日本的合理性」であったに違いない。結果として「株式会社日本」と諸外国から揶揄されてきた我国の企業保護政策が高度成長をもたらしたのも事実である。しかしながら近年、量産量販による大量消費社会で物が豊かになるにつれ、消費者ニーズが多様に変化して個性の時代が到来し、製造業界では多品種少量生産が主流になってきた。今日では、人々の選好や価値意識が変革したために、量産量販による画一化された生産財は時代に合わなくなり、従来のものであると考えられていた方法が非合理とみなされ、従前の論理的判断の基底にあった合理性が駆逐され、新たな尺度基準が惹起してきたのである。

現代社会では、こうした大量生産・消費社会による使い捨て廃棄型の「ゴミ社会」が環境問題を引き起こし、その功罪が問われ、従前の量産量販のシステムは非合理のみならず不合理であるとさえ考えられるようになった。なぜなら、大量消費社会による環境破壊は、人類の存続をも危うくすることが理解されはじめ、万国共通の世界市民レベルで不合理であるとみなされはじめた。大量消費され廃棄されたゴミの焼却では、予期できなかった有害なダイオキシンが排出され、極

めて微量で人体の神経系や自律調節機能を破壊してしまう。こうしたダイオキシン等の汚染物質に代表される「環境ホルモン」をはじめ⁶⁾、排水や排ガスを含め生産過程での副産物 (by-product) に大量消費社会の危惧が叫ばれた。高度成長期には合理的であった生産拡大が「求めざる結果」 (unsought consequences)⁷⁾ を引き起こし、極めて不合理なこととしてその「随伴の結果」が再考されるようになったのである⁸⁾。不断に変化する人間社会のなかで、時代や情況とともに変容する限定された合理性は、次世代に思わざる「負の遺産」をもたらしたのは確かであろう。戦後日本の高度成長期において誰もが望んだ物質的豊かさを基準とした当時の日本的合理性は、現代社会にとっていまや不都合となってきた。地球環境問題における製造物責任や排水・排ガス、大気汚染に対して企業倫理を問う時代趨勢では、「合理性の中味」が従前とは異なってきており、時代背景や情況に限定的に支配され絶えず変化している。合理性そのものは、時々の情況や時代に合致させ、人々が理解可能な目標や数値として置き換えられてきた。ところが時代や情況が変わればその目標や数値は意味をもたない場合が多い。

「合理性」そのものの所在は、人間相互が合意を形成する過程での必然なのであり、客観的かつ論理的に目的が明示され、言説や数値として人々相互にその知識やデータが共有されることを前提としている。人々が協働するうえでは、誰もが理解可能で明示できる合理的基準を必要とするのである。仮にそうでなければ、人間協働そのものが実現されない。2000年7月に開催された先進国首脳会議「G8」において、先進諸国の間で取り交わされた環境問題についての合意は、世界のほとんど多くの国々にとってカヤの外である。先進国相互でいくら合意をみても、環境問題はこれらの国々だけの問題ではない。むしろ先進国の産業経済がかかる環境問題を引き起こし、発展途上国に汚染物質を輸出し「公害のたらい廻し」をしてきたのが現状であろう。それゆえ、一部の先進国家相互で同じ知識を共有し合意形成された「国際社会の尺度基準」すらも、あくまで先進国相互に限定された「ミカケの合理性」に過ぎない。

現代社会において、知識共有されていない世界中の人々が理解でき納得できる合理的な基準はないのであろうか。異なる人間理性を合意させる「システム合理性」 (rationality of system) の基底には何があるのか？実は限定された合理性は、その時代や情況に支配される人々の「共通意識」 (common sense) にほかならない。人々の間に共有された社会市民の共通意識こそが、かかる時代の公準 (conventions) や準則を決定するのである。これは日本の高度成長期を振り返っても明らかである。我国のほとんどの国民が物質的な豊かさを望んだこの時代は、「生めや増やせ」そして「数の論理」に代表されるようにひたすら物質的成長を優先することが、当時何より国民的「共感」を得た。この時代では、社会においても組織においても「成長優先の論理」で誰もが暗黙の合意をしていた時代であった。こうした「日本的合理性の帰結」は、チッソ水俣にみられる工場排水や排ガスによる大気や土壌汚染を引き起こしても、やはり経済的成長の方が優先された時代であったといえよう。

ところが、今日のように社会市民の意識は身近な環境問題に敏感になり、ゴミ焼却場から排出されるダイオキシン等の環境ホルモン物質が人体に悪影響を及ぼすことを危惧するようになった。

つまり、経済性だけでは代替不能で取り返せない「安全性」(security)に人々の関心が集まった。周知のように、包装容器が発ガン性物質を含むとか、電磁波が人間のDNAや生殖細胞そして生理機能に障害を与えるとか等、現代人の関心事は悪化していく生態環境や社会環境に向けられ、これを「次世代へ先送り」することに危機感をもつようになった。今日では、安全を合理性の基準とすることに、現代の社会市民の関心は高まりつつある。そこから合理性の基準そのものは、私たち「社会市民の意識」(civilization)の変容⁹⁾によって成長の時代から安全や信頼(trust)の時代¹⁰⁾へと移行しつつある。こうした時代ごとの合理性の背景にあるのは、社会市民である我々共通の公民意思である。河中二講いわく「市民性」(citizenship)という社会集合意識¹¹⁾の現出こそが、次世代の合理性の基準を決定するといえよう。

4. 社会合理性と市民性

現代社会における市民意識では、「安全や信頼」が合理性の基準として考えられるようになったにもかかわらず、一方でいまも成長拡大を基軸にしている組織は民間部門であれ公共部門であれ多い。たとえ市民レベルで社会の安全性が唱えられても、多くの組織は旧態依然として経済的成長がその根幹にある。近年の安全性を度外視した組織の意思決定がもたらした顛末は、「企業公害」の例をみなくともいつも社会問題となってきたし今でもそうなのである。最近の地域住民や救急隊員まで被爆させた臨界事故をはじめ、カドミウム電池工場でのPCBの地下水への投棄、増産や過剰生産によって爆発した化学工場等、これら経済性優先による組織行動の結果、我々の命や健康そして財産を奪うのみならず、次世代の生態環境や社会環境に対して決定的に悪影響を及ぼし、「奪われた未来」を回復不可能にしたのは周知であろう。事故災害を起こした企業組織は、刑事上や民事上の責任のみならず、社会的道義的な責任を背負う。経済合理性を中心にした利潤追求のはずが、一転して社会的信頼を失い、結果として莫大な経済的損失を伴うことになる。組織が存続するためには、確かに経済性や効率性を原則にした私的組織の「道徳準則」(moral codes)が機能するが、同時に「公的準則」(public code)も相関するとバーナードがいう¹²⁾所以であろう。

企業組織における事故災害の場合、社会的信用は失墜し損害賠償責任を負い、株の評価は下がり金融市場からの資金調達も閉塞する。また労働市場からも会社のイメージダウンによって人材が集まらず、原材料や中間財も市場から入手困難となり、取引業者間の信用のネットワークは脆弱となる。先ず何より消費者が、安全性を軽視する企業の製造物を恐れて購買しなくなることは昨今の牛乳汚染にみられる乳飲料業界の例を見ずともわかることである。現代企業の経済的成長重視の組織合理性は、短期的な利潤追求を実現してきたけれども、結局のところ組織が存続できなければ長期的な極大利潤の総計は得られないのである。そこから帰納できることは、従来の組織合理性の一般的基準として「経済性と効率性」が優先されてきたが、民間部門や公共部門そして業種業態の別を問わず、組織存続の基底に私的合理性に対峙した社会合理性が存続にとって枢

要な問題となってきたということである。

現代においても、社会性や安全性を基底におく組織もあれば、同じ時代にあっても従来どおり高度成長を志向する組織もある。これは、企業組織だけではなく、大学組織や病院組織そして官庁組織として同様である。組織形態や業種あるいは公的か私的部門の別を問わず、人々の合意を形成する合理性そのものの中味が、経済性なのか社会性なのかで「組織編成の原理」が異なってくるのである。民間企業であっても「安全性や信頼性」を基準に合意形成する組織もあれば、たとえ公的機関であっても赤字財政をかかえつつあくまで成長にこだわる官庁もある。同じ時代であっても、短期的極大利潤に固執したり、効率性や生産性を基準にした私的合理性を重視する組織もあり、一方で公共性や社会性を意識する組織もある。しかし近未来に向かって時代の趨勢は、組織体の編成原理に全体有効性 (effectiveness) の優先から個人能率 (efficiency) の重視に推移し、個々人の市民意識による「道徳性」 (morality) に比重が移りつつあることは明らかである。その変化の程度は、個別の組織が社会を意識し呼吸している程度による。組織において物事を決める場面で人々の意思が「経済性や効率性」を優先するよりも「社会性や健全性」を選択基準におく集合意識がマジョリティを占めると、これが社会合理性を涵養し組織の意思決定と行動にも反映するのである。

個人がもつ組織人としての側面と社会人としての側面、つまり個人の内面心理における組織人格と個人人格のバランスによって合意形成の方向性が決定される。まさに人々の共通意識が一致した合意形成の圏内こそ時勢に支配される「市民性」の所在といえよう。それでは、社会合理性の背景にある共通意識としての「社会市民性」とは如何なる実体をもつのか。恐らく、人々の共通意識の反映は、今日の企業組織に代表される利潤追求型の組織形態ではなく、非営利組織 (NPO) や非政府組織 (NGO) といった市民活動によってもたらされつつある。むしろ、官民間問わず、組織活動や投票行動では十分に「市民意思」が反映されず、その感覚的もどかしさゆえ、NPOやNGOが今日成長したといえるだろう。つまり現代社会では、個々人が持つ共通意識の複合体である市民性が反映できないところに、営利や利益誘導を原則としない組織の存続意義が必然的にある。付言すると、この社会合理性の形成には、そもそも学界組織が生み出す「科学的合理性」 (rationality of sciences) が一部代弁者ともなっている。ところが、科学的合理性を形成するのは言説であり、そこにある種の絶対的限界がある。この点について、スワンソン (G.A. Swanson) は、scientific scaleが language scaleと mathematic scale の限界に制約されることを示唆し¹³⁾、科学者の社会公共性に資する道義的使命について明らかにしている。

こうした近代科学による「合理性の淵」に介在するのが「倫理」であり今後重視されるであろう。現代社会をめぐる環境問題や生命操作では、従来の部分化によって精緻化を目指した近代科学の方法が科学的合理性を限界づけてきた。こうした時の趨勢や情況のなかで擬似的に合意された限定合理性からの反動は、かかる人間理性の深層にある倫理の問題を惹起した。そこから近代科学の不合理性の顛末を補填するのは、道徳と倫理の問題であることが気づかれはじめたのである。社会生物学者マツラーナ (H.R. Maturana) いわく「倫理」 (ethica) とは、愛と感情 (love

& emotion) に根ざした「種の保存と変化」(conservation and change of species) のための「相互依存系」(relational systems) であるという¹⁴⁾。ともあれ人間行動を規定するのは、言語的知識だけではなく、経験的知識や行動的知識に直接関与する「良心」という暗黙の知的所作、つまり倫理的側面も作用する。この倫理的側面は、人々の情感をもとに形成される。サイモンは、倫理的な判断に「事実に・価値的前提」(factual and valuable premises) が関わるという¹⁵⁾。知識共有による合理性より、むしろ情感の共鳴こそ人間行動を規定してくる。これら人々相互の「共感のマジョリティ」が良心のネットワークをつくり、それが人々の倫理を形成する。これは人種、民族、文化、言語そして知識量の如何に関わらず、ほぼ万国共通である。なぜなら、共感の源泉が、生命体としての人間が普遍的にもつ「種保存の本能」に根ざしているからである。自然人(human nature)として「痛みがわかる」感覚や意識、すなわち人類にとって共通普遍の存続への本能と感情こそが、倫理の基底にあるといえよう。

近代科学によってもたらされた今日の地球環境問題や核の脅威そして生命操作のように人類共通の危機に対し、我々は直感的な防御本能の感覚をもつ。それは近代国家であるなしに関わらず、誰もが理性より感性(sense)のレベルで知ることができる。そこには知識共有によって相互理解された合理性はもはや作用せず、人間個々の存続へのプリミティブな生物的本能に根ざした感情の共有によって倫理観がもたらされるのだとマツラーナは生命科学の視角から説明する。個々人の感情の公約数である「共感」という人的な「感情のネットワーク」(emotional network)が、かかる時代の倫理観を形成するのである。それは人々相互の共通意識によって構成され、ここでは知識の格差が問われない。科学的合理性で未だ解明できない部分に倫理という非物で無形の複合的ネットワークが介在しているのは明らかであろう。組織意思決定の土台には個々人の感性が関与しており、人々に共有された「共感の集合意識」が、安全や信頼といった合意形成圏の「相互依存ネットワーク」(relational network)を接続する。これが社会組織における合理性の基準を生み出す源泉にほかならない。

5. 文化と規範

現代組織の活動は自然環境破壊、企業公害、過労死、食中毒などの問題を生み出している。人間協働から生み出される随伴の結果のマイナス面は、個人の活動の比ではない。これらどの問題にも共通していえることは極大利潤追求という企業組織の合理性をもとに決定と行動がなされている点といえるであろう。組織における活動は有限な自然を資源として利用し、枯渇に追いやりまた、自然生態環境に工場排水という有害な毒をたれ流している。過労死問題では、組織に参加する個々人に超過勤務を余儀なくさせ、肉体的かつ精神的圧迫を与え、個々人は単なる組織の利潤追求の手段として部分的歯車にさせられている。昨今の牛乳汚染による集団食中毒も、利潤追求という組織合理性を追求したあまり、古い牛乳や回収された牛乳を再利用していた。従業員たちは疑うこともなく作業工程の簡略化や効率化といった組織合理性のみが支配していたのである

う。ある元従業員のインタビューの中でも、「何の疑いもなく当たり前のようにやっていた」「殺菌すれば大丈夫だと思った」などと釈明している。自ら帰属する組織の中の行動に疑問すら抱かず働いている人もみられた。こうした現代企業の組織決定と行動から組織合理性といえ、いかに効率よく利益誘導するか、これら人件費削減やコスト削減の延長上の所作にほかならない。

企業組織における合理性とは、すべて利潤追求に置換え可能なのであろうか？現代組織に課せられた社会公共性は、組織存続を組織の合理性とするならば、単に利潤追求のみを合理性の尺度基準としておけなくしている。組織合理性の追求は、組織のためになるように想定され、組織目的が優先されている。営利組織の存続にとっての合理性の尺度基準は、単なる利潤追求だけではない。社会や自然環境との共存・共生のもとに組織は生かされているのである。それは、組織は「二人以上の人々の協働的活動の体系」¹⁶⁾であり、人間なくして組織はありえないからである。さらに、どれだけ利潤追求を試みても消費者の信用をなくしては利潤はえられないであろうし、有限な自然がなくなれば企業組織の存続は不可能となり、企業組織の活動どころか人類の存亡すら危ぶまれる。いまや企業組織の合理性の基準に利益誘導による経済性のみならず社会性が重視される所以であろう。

合理性は、そのおかれた状況や環境に応じて絶えず変わらなければならないにも関わらず、組織での決定と行動は、組織慣性 (organizational inertia) によって習慣化し、その慣性の惰力は問題発見や解決のプロセスを鈍らせる。形骸化した組織合理性のもとでの決定と行動の帰結は、バーナードのいう「求めざる結果」を生じさせるのである。このような組織の中の習慣となった無自覚的な行動は、バーナードのいう組織人格による支配¹⁷⁾ともいえるであろう。組織の決定と行動においては、組織の場としての「促しの力」が、個人の固有の自由意思の力を超えているのが常態となる。組織人格が個人人格を抑圧し、組織人格こそ本来の自己であるかのごとく誤り¹⁸⁾、個人々は時に不可解な思いもしなかった行動をする場合がある。そこから、組織合理性を規定させる組織における規範や文化の考察と創造の問題が惹起してきたといえよう。そして様々な論者が組織文化論や企業文化論を展開している。例えば、デービス (S.M. Davis) は、企業文化を「社員一般に信じ込まれた共通の価値観と、実際の行動パターン」と述べ¹⁹⁾、河野豊弘は、企業文化を「意思決定および行動パターンのプログラム」と述べている²⁰⁾。つまり、目には見えないが、組織構成員に無意識のうちに機能し、当然のように思われているシェイン (E.H. Schein) のいう基本的仮定²¹⁾であり、意思決定における決定前提に影響をあたえるため、行動規範のプログラムともいえるだろう。そして、しばしば組織文化論や企業文化論では、あたかも操作可能であるかのように述べられ、戦略の対象としてリーダーシップやモチベーションの問題として捉えられたりもしている。例えば、リットピン (G.H. Litwin) とストリンガー (R.A. Stringer) は、「組織風土」 (organizational climate) という用語を用いて、「仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは、間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性を意味している」と述べている²²⁾。彼らは、管理者がいっしょに働く人たちの行動を理解したり、従業員のモチベーションに及ぼす影響を理解するための効

果的なアプローチとして「組織風土」をとらえ実践的かつ有効な「管理装置」としている²³⁾。

しかし、本当に組織の文化や風土は操作可能な管理の用具なのだろうか。無意識のレベルで組織構成員を束縛するものを操作できないからこそ問題なのではないのか。ここに組織文化を定義し、操作しようとする事への限界が指摘できるであろう。それでは、文化をどのように捉えたらよいのであろうか。村田晴夫は、「人間は人格的自己を生成する過程で自然から離れて行く。そしてその離れた分だけ人為を構成し、文化をもつようになる」と述べている²⁴⁾。近年の生命倫理にみられる遺伝子操作の問題では、生命に関する新しい選択肢を私たちに増やし、今までになかった倫理と価値の対立という新たな問題が惹起してきたのである。これまでも新しい科学や技術の発展に伴い、暗黙のルールや規範が生まれた。つまり、新しい物質文明は世界のものの見方を変え、人間のあり方まで変えてしまう可能性を秘めている。このことは、村田のいう「社会的な精神態度」ともいえるのではないだろうか。「社会的な精神態度とは、人間が人間自身を世界の中でいかに位置付けてきたかという観念、それは人間観、社会観、自然観、世界観を根底とするが、そこから出てきて、個人の精神を超えて社会全体の精神態度となったもの」²⁵⁾である。つまり、社会的な精神態度が文化を形成し、人間も組織も制度化されていなくても、暗黙の規範やルールとして個人の選択肢の枠組みをつくっているのである。換言すると社会的な精神態度は、個人の価値観や行動規範の源泉となる文化システムに包摂されよう。村田はこの点について次のように示唆している。組織の「促しの力」に屈伏しているときには、個人の主体性は組織の主体性に従属させられる²⁶⁾。そして、組織文化を人間と自然の間を結ぶような文化とは異なる別次元の社会と人間の間を結ぶ第二次的な文化システムである²⁷⁾という。

組織の合理性とは結果に関心をもつことで定められる²⁸⁾。常に結果に関心をもって決定し行動するかぎり、既存の文化にのみ従ってられないのである。この結果に関心をもつことこそ、三戸公のいう目的的结果とともに、随伴的结果をも考慮に入れた「複眼的管理」²⁹⁾といえるのではないだろうか。随伴的结果には、人間協働の結果が組織や個人、そして社会にとってプラスのものもあれば、マイナスのものもある。また、些細なものも重要なものもあり、予知や予測できるものとできないものもある³⁰⁾。

実際の組織の活動においては、様々な意志決定がなされ、行動の結果、予期されざる状況が現出する。人間協働では、通常、随伴的结果まで視野に入れられず、目的的结果に関心がむけられるのは周知であろう。人間協働による目的的结果は、達成されればその意思決定と行動が活動のルーチン化のなかで繰り返され、慣性力をもつのである。個別組織の合理性は、いつの間にか形骸化し、変化する時代状況に合致しなくなり、種々の随伴的结果を生み出すことから、今日そのマイナス面が問い直されてきている。それゆえ、現代社会における組織合理性の検討に際しては、単に従来のような極大利潤追求だけではなく、社会合理性³¹⁾と経済合理性の対立を「組織道徳」(organization morality)の問題³²⁾として捉え直さなければならなくなった。

6. 組織道徳と倫理

科学技術の進歩による物質文明の発展は、組織を極度に機能分化させ、その過程で捨象されたものも少なくはない。現代組織の中心課題である価値や倫理の問題は、組織社会発展の過程で見落とされたものから引き起こされていることは間違いないだろう。それらは人間や文化および風土といった価値に関わるものであり、近代科学が取扱うことを極力避けてきた部分でもある。和辻哲郎が人間存在を、社会や自然といった人間を取り巻く間柄のうちに見いだしたように³³⁾、組織有機体も人間、社会、自然との間柄のなかでその存在意義が問われるべき時代が到来した。

バーナードは道徳を、本来は個人的な資質に関わるものであってそれを「私的道徳準則」(private codes of morals)と名づけ、さらに私的道徳準則の内でも多くの人々と共通である社会的公共性を伴った道徳準則を、「公的道徳準則」として区別した³⁴⁾。しかし現実に我々各個人は、日々所属する組織の道徳である組織準則によって無意識にその行為の大部分を支配されている。組織絡みで発生している事件や事故も、この組織内準則ともいえる固定化された、個人の内面に支配的な不変の準則によって引き起こされてきた。このような組織道徳はもはや、私的準則および公的準則とはかけ離れた「組織のエゴ」でしかない。社会の複雑化は道徳体系およびその準則をも複雑化させており、従来の倫理観では組織行動の諸結果を理解し難くなってきた。道徳の複雑化に伴い、静態的なままの組織の倫理観では一般市民の倫理観との格差は広がる一方である。なぜなら、限定された組織準則から公的道徳準則主導の組織へと移行することは、容易なことではない。経済性重視の利潤追求という組織準則に終始したここ数世紀の間に根づいた資本主義の精神は、組織のためになること(極大利潤追求)を前提とした合理性こそが、道徳準則であるという側面を人々の意識に植えつけてきた。このような意識を変容させることは、法律や制度などで外面的に変革できるような簡単なものではない。我々は日々組織道徳のもとで積極的に行動しているのではなく、行為の結果としてそれが組織道徳によることが事後的に判断されるにすぎない。我々は組織と関わりなくしては存在しえないが故に、個々人の内面に根ざした限定された組織道徳によって無自覚的に行為しているのである。昨今では、それが現代文明の代表的な負の遺産ともいえる環境破壊に代表されるように「求めざる結果」によって知らされることも少なくはない。バーナードはこれを予見していた。

これまでも様々な組織活動の結果を受けて、ビジネス・エシックスやフィランソロピーを重視する企業も一時増加した。また1980年代以降、組織の文化も積極的に研究され続けているが、そのほとんどが「経済性や効率性」という「組織合理性」に支配された精神を基底としていることには変わりはない。またそのように意図していなくとも、実行不可能なウワベの理想論的企業理念を掲げる組織も多い。そのような個別組織における合理性のもとでの組織倫理や文化の追求は、機能-構造論的な説明にとどまり、そこには「個と全体の相互浸透性」はみられない。かつてウェーバー(M. Weber)が危惧したように³⁵⁾、このような機能主義のもとで個人は、結果的に組織や社会といったシステムから次第に取り除かれてしまう。例えば、昨今の企業の不祥事に対

する消費者の反応は、道徳準則間の格差を残したままの個と全体の関係性を顕著に示しているといえよう。我々消費者は、まずマスメディアの影響を受け企業の社会的責任について、その犯した罪の重大さについてのみ徹底的に非難はするが、その後の社会全体への影響や企業の信頼回復には無関心であることが多い。環境問題に関して言及すれば、地域レベル企業公害の問題から地球規模へと拡大するにつれて、様々な分野から学際的な研究もなされているが、これらの問題は解決へと向かうどころかますます危機的な状況へと深刻化している。かつて、企業公害の問題において地域住民は積極的に問題と取り組むことで解決を図ろうとしたが、環境問題へと拡大することでその自律性の主体も政府や国際的な機関へと拡大され、我々個々人の自律性は放棄され、その結果、無関心・無気力を生み出しているのである。個人の意識の根底は、何らこれまでと変わらぬものによって支配されつづけているのである。たとえ個別科学領域を越えた「学際性」が推進されようとも、各研究分野の科学者の潜在的な道徳準則間に隔たりが存在したままの共同研究では、学際的成果を期待できるのであろうか³⁶⁾。しかし有機システムとしての組織が社会生命体であるからには、つねに個人の主体的自己が確認され続けられなければならない。そのためには協働精神から成る組織、つまり人間や社会および自然との関係のなかで存続していく組織としての道徳準則への移行が必要である。「組織道徳」における準則の対立から、それにとって代わる新しい道徳準則の創造が必要なのである。動態である組織や社会および人間を通して、現代組織のもつ社会公共性を道徳準則に問いつづけることこそが「組織の倫理」とはいえまいか。

【註】

- 1) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 (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).
- 2) 村田晴夫『管理の哲学—全体と個・その方法と意味—』文眞堂, 1984年, 65~71頁.
- 3) Bateson, G., *Steps to an Ecology of Mind*, Paladin, 1973 (佐伯・佐藤・高橋訳『精神の生態学』思索社, 1982年).
- 4) Simon, H.A., *The Science of the Artificial*, 2nd edition, MIT Press, 1985 (Appendix “Nobel Foundation”, 1978). (稲葉元吉・吉原英樹訳『新版 システムの科学』パーソナルメディア社, 1987年, 付334~346頁).
- 5) 山本安次郎『経営学本質論』森山書店, 1961年, 222~225頁.
- 6) Colborn, T., Dumanoski, D. and Myers, J.P., *Our Stolen Future*. The Spieler Agency, 1996 (長尾力訳『奪われし未来』翔泳社, 1997年).
- 7) Barnard, C.I., *op.cit.*, pp.44-45 (邦訳, 45~46頁).
- 8) 三戸公『随伴的結果—管理の革命』文眞堂, 1995年.
- 9) 大河原伸夫『政策・決定・行動』木鐸社, 13-18頁.
- 10) 庭本佳和「組織と信頼」三島倫八・阿辻茂夫編『現代組織の諸相』文眞堂, 2000年, 50頁.
- 11) 河中二講『政策決定と社会理論』良書普及会, 1984年, 16~19頁.
- 12) Barnard, C.I., *op.cit.*, pp.265-267 (邦訳, 276~278頁).
- 13) Swanson, G.A., “Management Observation and Communication Theory”, *Proceedings of 44th Annual Meeting ISSS*, Toronto, Canada, July, 2000, p.121.
- 14) Maturana, H.R., “Ethics — A Matter of Conservation and Change”, *Proceedings of World Congress of System Sciences 2000*, p.26, p.91.

- 15) Simon, H.A., *Administrative Behavior; 3rd edition*, The Free Press, 1976, pp.45-47 (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年, 56~58頁).
- 16) Barnard, C.I., *op.cit.* (邦訳, 77頁)
- 17) *Ibid.* (邦訳, 92頁).
- 18) 村田晴夫『情報とシステムの哲学—現代批判の視点』文眞堂, 1990年, 60頁.
- 19) Davis, S.M., *Managing Corporate Culture*, Harper & Row, 1984 (河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革—「社風」をどう管理するか』ダイヤモンド社, 1985年, 188頁).
- 20) Toyohiro Kono and Clegg, S.R., *Transformations of Corporate Culture, Experiences of Japanese Enterprises*, 1997 (吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化—企業文化の活性化』白桃書房, 1999年, 28頁).
- 21) Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 1985 (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年, 12頁).
- 22) Litwin, G.H. and Stringer R.A., *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Business School Press, 1968 (占部都美訳『経営風土』白桃書房, 1974年, 1頁).
- 23) *Ibid.* (邦訳, 5頁).
- 24) 村田晴夫「組織と倫理の方法論的基礎—生成の階層性論を中心に—」『龍谷大学経営学論集 片岡信之教授退職記念号』第39巻第1号, 1999年, 183頁.
- 25) 村田晴夫『管理の哲学』, 前掲, 22頁.
- 26) 村田晴夫『情報とシステムの哲学』, 前掲, 60頁.
- 27) 村田晴夫『組織と倫理の方法論的基礎』, 前掲, 183頁.
- 28) Elster, J., *The Nuts and Bolts for the Social Sciences*, University of Chicago, 1989年 (海野道郎訳『社会科学の工具箱—合理的選択理論入門』ハーベスト社, 1997年, 135頁).
- 29) 三戸公, 前掲, 22~23頁.
- 30) 三戸公『現代の学としての経営学』文眞堂, 1997年, 135頁.
- 31) 阿辻茂夫「組織現象における複雑性」『経営学百年—鳥瞰と未来展望』文眞堂, 2000年, 215頁.
- 32) Barnard, C.I., *op.cit.*, pp.238 (邦訳, 296頁).
- 33) 和辻哲郎『和辻哲郎全集』第11巻, 岩波書店, 93~191頁. 和辻は主体的人間存在の観点から, 様々な関係を論じている.
- 34) Barnard, C.I., *op.cit.*, pp.261-265 (邦訳, 272~276頁).
- 35) ウェーバー, M., 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店, 1989年, 365~366頁.
- 36) 村上陽一郎『近代科学を越えて』講談社, 1986年, 115~116頁.