

【書 評】

Stefan Kühl 著

Organizations: A Systems Approach (Gower Publishing, 2013年刊)

廣 田 俊 郎

はじめに

本書の原著は、ビーレフェルト大学のステファン・キュール教授による *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*, Springer, 2011であり、ドイツ語で書かれたものである。その原著をPhilip Schmitz氏が英語に翻訳したのが本書である。本来、書評は原著についてなされるべきであろうが、評者が言語的に理解しやすい英語本をもとに、書評を試みたい。

本書の特徴は、社会学者のニクラス・ルーマンの公式組織の理論の枠組みに基づいて組織体を理解する基本的枠組みを示そうとしていることである¹⁾。ニクラス・ルーマンの組織論は、彼自身の社会システムの理論に先だって示されたものであり、社会システムの理論と共通する面は当然あるものの、それとは異なる面も有している。とはいえ、3つの意味次元ならびにコミュニケーションを重視するという観点は、「期待」というキーワードの活用という点に現われている²⁾。

著者は、いかにして組織体が作動するのかについての基盤的理解に基づいた基本モデルが示されるならば、次々と示される種々の斬新なアイデアについても、それらをたちどころに基本モデルの枠内のいずれかの部分として分類できるだろうと見なしている。この見解の背景として、ルーマンのシステム理論では、その枠組みが、すべての社会現象に適用できるとの立場を

1) ニクラス・ルーマンの公式組織の理論とは、Luhmann, Niklas [1964] *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Duncker & Humblotを中心とするものである。同書は、わが国では、翻訳書が出版されているものの、同書の英語への翻訳は行われておらず、その意味でキュール教授の本書は、ルーマンの組織論を英語圏へ紹介するうえでも大きな意義をもつものと言える。また、わが国では、ルーマンの組織論についての翻訳がなされたとはいえ、組織をめぐる研究発表において言及されることが多くはなく、その意味で、本書は、わが国においても、ルーマン組織論を理解する助けになるという意義も有していると思われる。

2) 3つの意味次元という観点については、評者の『企業経営戦略論の基盤解明』においても、大いに準拠している観点である。

取っていたことが挙げられる。同様な立場をキュール教授も取っているためにそうした見解が示されたのではないと思われる。以下では、各章ごとに、本書の主張点を抄訳の形で示していきたい。その際、必要なコメントは示していきたい。そして抄訳を示し終えた後に本書の特徴と、それに対するコメントを述べることにしたい。

第1章 組織体とは、実際何なのか

現代社会では、さまざまな組織体がわれわれの生活のあり方を、かなりの程度定めている。そうした組織体についての最初の経験は、「聴衆役割」という受け身的な役割として始まる。幼稚園児として楽しませてもらったり、小学児童として教えを受けたり、大人の場合は、警察に交通違反で捕まえられたりする。ただし、成人へ移行するにつれ、組織体での「達成役割」という能動的な役割を果たすようになる。大学での自治会やボランティア団体での役割を果たすようになり、何より組織体での勤労生活を開始する。人生の後期に入っても、組織体との関わりを多く経験する。定年に至ると、組織体での「達成役割」が取り除かれたり、政治家の場合は選挙での再選に失敗して引退したりする。

各種の組織体が、現代社会での人々の生活をかくも幅広く支配しているので、それらから距離を置くのは、ほんの少しの時間であっても異常なことであると見なされる。

1. 組織体とは何かを考察するうえでの最初のアプローチ

日々の話で、われわれは「組織化する」とか「組織」という言葉を、目標志向的で、体系的に規制されたプロセスを説明するのに用いる。その場合、サッカー・ゲームでの守備の組織化や、交通信号の組織、レストラン・メニューの工夫など、構造化され、定型的で目的志向的なものすべてを、幅広く「組織」と呼ぶインフレ気味な定義が用いられる。その結果、家族、集団、ネットワーク、抗議活動、国家のような社会システムのすべてを広い意味での「組織」と見なすようになる。そうした広義の「組織」の定義に対し、社会システム一般とは区分される特定の社会システムこそが「組織」であるとするより狭い定義が考えられる。WHO, NATO, OPEC, OECDに含まれる「O (organization)」は、そのような狭い定義の組織体を意味している。こうした狭い定義の組織は、この2, 3世紀の間に生まれてきたのであり、近代における官僚制管理の発達とともに現われてきたものである。

2. 組織体の中心的特徴

家族、集団、抗議運動、日々の会話とは異なるものとしての狭義の組織体について、直観的な把握をしているつもりであっても、その特徴を明確に表現するのは容易ではない。ところで、著者によれば、社会学者ニクラス・ルーマンは、組織体の明白な特色を説明する3つの特徴を

示している。それは、成員資格 (membership)、目標 (goals)、階層構造 (hierarchies) である³⁾。これらが何を意味するかについては、「第2章 成員資格、目標、階層構造」において、より詳細な検討が行われるが、第1章では、それらが組織体に対してもつ意味を、それらが全体社会に対してもつ意味と対比させながら検討を行っている。

まず成員資格について、現代社会では、死刑、追放、市民権の剥奪などの形態で、その成員の排除を実施するのが困難となってきた。それに対して、組織体では、成員資格の決定を行うのが、その中心的な特徴の1つであると見なしている。次に目標について、国の目標は抽象的に示される。それに対して、組織体では、状況はまったく異なり、人々のニーズに応えるというように具体的な内容が目標として設定される。また階層構造について、現代社会では、階層構造は究極的な重要性を失っている。絶対君主がいるわけではなく、どういう製品が売れるかは、階層構造によるよりは、市場プロセスの結果として定められる。それに対して、組織体は階層的に構造化されている。

目標、階層、成員資格という成分を活用して組織体が構成されうるとしても、組織体が実際にそれらの成分について自律的に決定できる能力を有しているかどうかはきわめて重要である。たとえば、組織体は、誰がその組織体の成員たりうるかについて独立的な意思決定を行うパワーを有している。ただし、法、政治的要請、経済的問題などによって課せられる制約を重視しつつ、組織体は自らの目標、階層構造、成員資格を自律的に取り決めようとするという点が重要である。

第2章 成員資格、目標と階層構造

著者は、以上のように、組織体がいかに機能するかを、3つの組織的成分 (ingredients) によって説明できるとする単純化した構図を示している。そのように、少数の要素をもとに組織の生成を説明する見解としては、バーナードの見方が想起される。バーナードは、共通目的、

3) 本書はルーマンの公式組織の議論に基づいたものであるとはいえ、ルーマンの公式組織の書において、これらの3つの特徴がまとまった形で組織体の成分であると明確に示されているわけではない。確かに、ルーマン [1992] では、成員資格への言及はあるものの、階層構造の重要性を強調するよりは、システム分化の重要性を述べている。また、同書では、目標については、古典的組織論が目的の合理的構成としての機械ならびに命令というプロトタイプを示していたことを述べ、それ以後のアメリカの組織研究でも、目的と並んでシステムの存続といった観点も考慮に入れ、目的モデルと存続モデルとを併置させるという理論的にはまったく不十分なやり方が支配的なとらえ方となってきたと批判している。そのように、同書では、目標についての掘り下げた議論を行ってはおらず、目標の意義については、ルーマン [1990] において、より掘り下げた考察が行われている。また、階層構造の重要性は、Luhmann [1997] で述べられている。このように、ルーマン自身が、これらの3つの特徴のそれぞれが組織体の基本的な面であることを主張していることは間違いないものの、それらの組織体の明白な特色を示す3つの特徴を1つのセットをなしたものとしてとらえるという見方は、本書によって打ち出されたものである。

コミュニケーション、貢献意欲によって組織が生成されるとしたが、本書では、目標、成員、階層構造が3つの組織的成分であると述べている。バーナードの見方と本書での見方を著者自らが対比しているわけではないが、ここで、それらの対応づけを試みるならば、以下の表のようになる。

表1 バーナードとルーマン（キュール）による組織生成の要因

	目的・目標	成員の貢献	調整
バーナード	共通目的	貢献意欲	コミュニケーション
キュール	目標	成員としての期待内容に応えた行為	階層構造を通じて示される期待内容

〔出所〕評者が作成。

その表で示すように、本書では、バーナードのコミュニケーションに対応するものとして「期待」(expectation (英), Erwartung (独))という概念が用いられている。階層構造のもとでは、公式化された期待が形成され、それが組織体の生成に必要な調整の役割を果たすと考えられる。

キュールによる本書の枠組みでは、組織体は、まず何らかの目標を設定すると考えている。目標は、究極的には、組織体の存在根拠であり、組織体で起こるすべてのことがらは、目標の観点に基づいて理解される。こうした目標は、各種組織活動の基準としても役立つ。どの分野においてであれ、組織体は、その目標の達成を通じて、その存在を正当化しようとする。

組織体の生成に次に必要とされるのは、階層構造である。一連の目標が設定された場合、それらを達成するには、各目標に対するその下位目標、さらにその下位の目標を達成する必要がある。そのような目的－手段の連鎖構造を支えるものとして階層構造が作りあげられる。そして、階層構造のもとでのリーダーシップを活用して、組織体がその目標を達成するための方法が示される。

階層での各職位が、ある範囲のタスクに責任をもつという、比較的シンプルな組織体の理解に基づく、残る問題は、それぞれの職位に適切な人員を充てることである。つまり、組織体の生成には、適切な成員の選抜も必要とされる。各職位で必要とされる課題を適切に対処できる成員には、どのような点が求められるのかを検討することにより、求められる成員資格とはいかなるものかを明らかにできる。こうした観点に基づいて、成員資格が組織生成に必要な第3の成分であると見なされる。

3つの組織体成分（目標、階層、成員資格）によって作りあげられると単純化した組織体のモデルの特徴とは、それが目標志向的な面をもつことである。このように目的志向的かつ合理的なものとして組織体を理解する見方の魅力とは、経営者、コンサルタント、研究者が同じパースペクティブを共有できることである。

他方、目的志向的かつ合理的なものとして組織体を理解する見方の問題点とは、現実の組織体が、そのように目的志向的で合理的な存在とはほど遠い場合が多くあり、そうした見方によ

るだけでは現実の組織体の姿を十分には説明できないことである。著者によれば、エアバスやUSスチールを見てもその点は明らかである。組織体は、厳密に定められた職位を充当するために適切な人員を探し求めるというよりは、既存の人員のために新たな職位を作り出すことさえある。そのように問題があるとはいえ、組織体が3つの組織的成分に基づいて作動する仕方についての単純化した構図は、組織体がいかに構造化され、人々が組織体内で成員としていかに働くかを示すのに効果的なものである。そこで、3つの組織的成分のそれぞれについて、より詳細な検討が行われる。

1. 成員資格（組織的同調を作り出す魔法の手段）

子どもが自分の母親や父親を職場で最初に観察すると、親たちは、職場と家庭とはまったく異なったように行動するのを見いだすだろうと筆者は述べている。そうした差異は、「成員資格」(membership)のゆえにもたらされる。

(1) 組織体への同調をもたらす条件付きの成員資格

人々を通常とは異なるように行動させるのに、組織体は簡単なメカニズムを用いる。それは、ある者が当該組織体の成員になりたいとか、とどまりたいと願う場合に、満たさなければならない行動上の期待内容を示すという方法である。成員資格を一連の条件のもとに従わせることにより、組織体はその成員に対して、高度の同調を求めることができるようになる。つまり、成員資格を条件付きのものとすることにより組織体への同調をもたらすことができる。家族の場合は、成員資格の停止ができないため、反抗も生じがちとなり、家族内の不和にまで発展する場合もある。

成員資格にともなう期待内容についての特別な面とは、成員がある要求への義務を怠る場合、それがただ1つの要求についてであっても、成員資格にともなう期待が損なわれると見なすことである (Luhmann [1964] p.63, ルーマン [1992] p.85)。上司のさまざまな指示の1つだけでも拒絶する部下は、組織体の公式的期待内容のすべてに反抗していると見なされる。

当然のことながら、組織体では、公式的期待内容からの数多くの逸脱がある。組織体での生活は、定められた規制や、口頭で上司から伝達された指図に基づくものよりも、もっと厳しい場合がある。成員に示された公式化された期待内容だけを調査したときには発見されない、かなりの「ひどい裏側」(underlife)が組織体に見られる場合がある。とはいえ、組織体でのかなりの行動は、公式的な期待内容に適合したものである。

(2) 数多くの条件を受け入れることによって得られる成員資格

組織体の成員となるには、数多くの条件を受け入れなければならない。たとえば、組織体の諸目標のうちの少なくとも1つの下位目標を受け入れなければならない。組織体にともなう階

層構造も了承しなければならない。組織体の他の成員の存在も受け入れなければならない。なお、成員が完遂すべき多くの課題は、組織体に所属する前に厳密に取り決められることはない無差別圏と呼ばれる範囲に属すると想定される (Barnard [1938] p.168, バーナード [1968] p.175)⁴⁾。組織体により示される期待内容の多くは、明らかに、こうした無差別圏のなかに含まれる。こうした無差別圏を多く含む成員資格期待内容の浸透が果たす役割とは、組織体としても、かなり大きい無差別圏をもつことを可能とさせることであり、高度な柔軟性の展開を可能とさせることである (Luhmann [1964] p.94, ルーマン [1992] p.131)。

(3) 組織体による成員の動機づけ

組織体は、各種の期待内容への対応が必要な成員資格を人々に保有したいと思わせるに当たり、どのような方法で人々を動機づけようとするのだろうか⁵⁾。本書でのこうした問いは、バーナード・サイモンの組織均衡論的な枠組みと対比できる。バーナード・サイモンの組織均衡論では、誘因と貢献のバランスに基づいて、人々の組織への参加意思決定がなされ则认为ている。他方、本書の枠組みでは、まず成員として貢献すべき内容が、公式的期待内容として提示される。そのうえで、期待内容に適った行為を行うことが求められる成員資格を人々に得ようと思わせるように動機づけるべく、さまざまな誘因が提示される。

動機づけの第1は、金銭など、物質的誘因の魅力に訴える方法である。成員を組織体に結びつける方法には何があるかを考えるとき、心に最初に浮かぶのはマネーである。次に、強制力は、古代、中世、近代の先進文明のすべてにおいて人々を動機づけるのに用いられてきた方法であり、今日でも一部の組織体では用いられている。成員を組織体に結びつける別な方法は、彼らに魅力的な目標を提示することである。さらに、別な手段は、魅力的な活動を提供することである。なお、軍隊での戦闘へのモチベーションを支えるのは、仲間集団に対する同僚意識 (collegiality) である。組織体は、その成員を動機づけるうえで、いくつかの方法を組み合わせ用いている。

4) この無差別圏 (zone of indifference) についての訳語として、バーナード [1968] の訳語では、「無関心圏」という訳が当てられている。個人として、組織体から指示される各種の行為が問題なく受け入れうる場合は、それらの指示は「無関心圏」内にあるとされる。ただし、筆者の見解では、バーナード自身は、経済学における効用のindifference curve (無差別曲線) という考え方を組織論に導入したのであるので、「無差別圏」と訳するのが妥当だと考えている。成員にとって、受け入れられるという点で何らの差別がない課題は無差別圏に属している。

5) expectationsというように複数形で表現する場合は、「期待」という抽象的な意味を表現するのではなく、具体的な「期待内容」を示すと思われるので、文脈を考慮して、適切と思われるときは、「期待内容」と訳することにした。また、文脈によっては、「期待形成」と訳することにした。同様に、conditionsについては、場合によって条件内容と訳した。

(4) 組織体の境界と成員資格

こうした動機づけを受けて人々は成員資格を得ようとするが、この成員資格概念をめぐり、さまざまな問題が生じてきている。第2次世界大戦後の良き懐かしき日々での組織生活についてのしばしば理想化された記述を信ずるならば、その当時は、誰がどの組織体の成員であるかという問題は、今日と比べるとはるかに明確であり、変化にもさらされてはいなかった。ところが今日、企業、行政機関、病院では、長期にわたって正社員の契約人数が縮小しており、組織成員資格についての明確な定義を示すのが難しくなっている。

また組織体は、ますます早いサイクルで幅広いオペレーションをスピンオフしたり、逆に再統合したりするようになってきている。組織体は、自分で作るか、それとも外部から買うかという決定を絶えず見直し、自社で担当するのが妥当ではない活動はアウトソーシングする。そうしたアウトソーシングにともない、ある活動の担当者を組織の成員と見なすかどうかの判断は流動的なものとなる。

組織体がネットワークを活用するようになると、組織体の境界を詳細に定めるのがより困難となる。組織体と比べて、ネットワークはその輪郭が不明確であり、社会的次元で言えば、誰が成員なのかを定めるのは容易ではない。そのため、成員資格を割り当てることもより困難となる。

こうした動きを踏まえると、組織体の成員資格という概念は、どの程度重要であり続けるだろうか。それは、「組織の統合の崩壊」「組織境界の崩壊」「市場と階層を超えた構造形態としてのネットワーク」などの社会学的な議論があるなかでもまだ妥当なものなのだろうか。こうした問いかけのもとで、成員資格概念を相対的に弱めたり、完全に捨て去ろうとしたりする傾向さえある。しかし、それとは逆の立場も見いだされる。つまり、成員資格の定義をより厳密に検討しようとする立場も見られる。その立場では、企業が一時的な派遣作業者をより多く雇おうとする動きを強め続けるとしても、そうした派遣作業者の責任はどこまでであり、どこで責任が終わるのかをより厳密に問題にしようとしている。つまり、組織体では、成員資格という観点から、組織で働く人々の活動を引き続きモニターしようとしている。

2. 目標 (目的の組織的役割)

組織体は、その達成したい諸目標を設定するに当たって、想像をめぐらせる⁶⁾。目指そうと

6) ここで目標とは、予め設定されたものを意味してはいない。伝統的な行為学説では、目標を行為の構造の一部として、しかも全体に意味を与え、全体を正当化する部分として理解してきた(ルーマン [1990] p.4)。ところで本書では、目的概念の基盤を行為論からシステム理論へ移そうとする。つまり、目的/手段計算の外側に、有機体、集団、組織体がシステムとして位置していると考えるのである。そうしたシステムの存続のために設定されるのが目標であると見なすのである。つまり目標は予め、定められたものだというよりも、システムの存続のためには、何を目指すべきかという観点から探求され、設定されるものだと考えられている。

する目標を明確化するプロセスは、「戦略」を明らかにするプロセスでもある。

(1) 組織体にとっての目隠しの役割をもつ目標

設定した目標は、手段の選択を可能にする。目標設定によってもたらされるより狭く設定された地平のもとで、組織体を取り巻く環境についての高度に単純化した見方を示すことができる。それにより、目標を達成するうえでの組織体の強みに焦点を合わせ、目的を達成するうえでの手段に焦点を合わせることができるようになる。

(2) 目標をめぐる困難性

目標はあまりにも重要なので、組織体は目的を達成するための手段以外の何ものでもないと考える組織研究者が数多くいる。エツィオーニ [1964] も組織体は、特定の目標を追求するために作り出された社会単位であると見なした。とはいえ、組織体は、かなり広範囲の目標を是認しており、それらが相互に衝突する場合がある。

このように目標が重要だとはいえ、それが外面を飾る目的で設定される面もある。「顧客は王様」「職場を人間化する」「利潤を最大化する」「環境を守る」などのスローガンは、よく言ったとしても抽象的な期待表現に過ぎない。こうした目標は、しばしば変更される。ノキアの場合、ゴム長靴の製造から、ガス・マスクの製造へと目標を変更し、さらに通信回線やモバイル・フォンの提供へと目標を変更した。ただし組織体は、その目標を変更するうえでの無制限の自由を有するわけではない。

目的志向的で合理的な組織体という伝統的なパースペクティブによれば、組織体目的の達成に奉仕するように諸手段が用いられる。しかしながら、実際には、諸手段それ自体が、独自の性格をもち始める場合がある。諸手段は本来、目的達成のためのものだとの面が忘れ去られ、手段自体を熱狂的に追求し始める場合もある。また、行為を行った後に目標が何だったのかを問い返す場合もある。組織的意思決定についての多くの研究では、組織体はその基盤や理由が何であるのかを明確にすることなく、決定を行う場合があるのを示している。

(3) 構造的特徴の1つとしての目標

目的志向的で合理的な見方の支持者は、目標最適化を志向するという組織体のイメージを裏切るさまざまな側面に困惑させられる必要はないと考えている。むしろ、それらの側面は組織体の適応力を示すものだと見なしている。たとえば、意識的または無意識的な目標の転換、目標の達成に成功したり失敗したりするにもかかわらず組織体が存続していること、目的と手段との転換、手段を正当化するために目標を事後的に設定すること、などは組織体はその知能(intelligence)を表現したものだと見なしている。

3. 階層構造（組織の聖なる秩序）

階層構造は、長らく批判を受けることなく、会社や政府機関、軍隊、病院、刑務所、大学、学校、あるいは組合にとって中心的なマネジメントと調整のためのメカニズムだと見なされてきた。

（1）マネジメントを安定化させる階層構造

階層構造は、マネジメントを安定化させるという機能を有している。成員の側では、成員資格を得る条件として階層構造を受け入れるのであり、そのことは、重要な効果をもつ。決定を行う上司は、部下の尊敬が得られるかどうかに関心する必要がなくなるからである。

経営者の態度と立場は、従業員に対して慈悲深く接したり、権威を示したりすることに軸を定めているわけではない。そうではなく、顧客、クライアント、選挙民の要求に焦点を合わせている。階層構造が存在する場合、どのような状況でも、成員の気持ちを秤量することなく、環境からの要求へ対応するのが可能となる。企業はどの市場をターゲットとするかを、従業員が問題の地域へ喜んで転勤するかどうかを考慮に入れずに決定できる。

（2）階層構造における割れ目

階層構造を有する組織体が何らかの新しい取り組みを始める能力は、限られた程度しか階層構造に頼ることのできない組織体の能力と著しい対照をなしている。階層構造のゆえに、経営者は個々の従業員の個人的敬意に頼る必要がなくなり、従業員が従来有していた期待内容を裏切れないような不人気な決定でも行うことができる。

階層構造の中心的な役割は、組織の成功も失敗も、個々の経営陣によって企てられる諸行為の結果であるとするヒーロー志向の経営アプローチの出現を促進することである。GEのジャック・ウェルチやJ・F・ケネディのような人が導くという観点を促進するのである。ただし、こうした階層構造の見方に水を差すいくつかのポイントがある。

その1つは、階層構造についての古典的概念では、組織体のトップ階層が外部世界との適切な相互作用を占有的に担当すると考えるのに対し、実際の階層構造では、環境からの情報は上層部でのみ付け加わるのではなく、組織体の環境との境界領域でも得られることである。さらに、部下の方が上司よりも大なる専門力をもつという、専門家の影響が見られる場合もある。オペレーションの各領域での要求が多面的なものとなるため、どの個人もそれらすべてを熟知することはできない。その結果、階層的権限と専門家の意見との相違が生じる場合がある。また、古典的な思考によれば、組織間コミュニケーション経路は階層構造によってコントロールされるが、非公式的なコミュニケーション経路をコントロールするゲート・キーパーの影響がきわめて重要な場合もある。このように、階層上低いレベルの境界での外部接触の重要性、組織体の最下層で見いだされる専門的能力、インフォーマルなコミュニケーション経路上での身

分の低い従業員が及ぼすコントロール、など組織図から示される公式的階層構造以外に階層構造が機能するのを助ける面が数多く存在する。

(3) 部下に対する上からの監視と上司に対する下からの監視

多くの場合、公式的に配分された権限と意思決定に対する実際の影響とは、乖離している。その結果、組織体では、部下についての監視だけではなく、多かれ少なかれ、効果的な上司についての監視(sousveillance)が行われることも必要となる⁷⁾。そうした上司についての監視は、陰謀の意図、足元をすくう企み、個人的反感の表現として行われるものではない。組織体は、このように上司が有効に監視される場合にのみ機能できるとさえ考えられる。なぜならば、上位者は、いくらがんばっても1日に24時間しか使えないし(時間次元)、限られた接触機会しかない(社会的次元)うえに、比較的限られた量の「問題事項」しか扱えない(事物次元)からである。これら3つの次元での限界を踏まえるならば、上位者が正しく権限を行使するかどうかについての監視(sousveillance)が必要なのである⁸⁾。

組織体では、拘束力のある決定を行うさまざまな方法がある。徹底的な議論や、暴力的な威嚇による方法もある。多くの組織体では、階層構造による決定可能性を確立しており、そうした階層構造を受け入れるのが成員資格を得るための条件であるとされる。たとえば、階層的組織図によって、誰が誰の指揮下にあるかが示されると、すべての組織上の疑問は事物次元で暫定的に解消できる。階層構造は、組織内の諸勢力の間のコンフリクトを解消するまでには至らなくても社会的次元に関して一時的に和らげるメカニズムでもある。時間次元上で速やかな意思決定が求められるとき、上位者は部下の従業員に自らの選択をただちに受け入れることを階層構造に基づいて強制できる。上位者は、また、部下の追放や、部下が仕事を遂行するのに必要な資源の流れを止めるというパワーの行使とともに、部下がルール違反をしても多かれ少なかれ寛容の態度を示すという非公式的なパワーの行使を通じて下位職能に対する監視を行うことができる。このように、階層構造を通じて、下位職能に対する監視(surveillance)を有効に機能させることができる。

ところが、数多くの組織体が、階層構造は廃止されるべきだと簡明に述べた信条を採用している。マネジメントの大御所も階層構造は引き裂かれ、粉々にされるべきだとその要求を掲げている。階層構造を廃するものとして、リーン・マネジメント、プロフィット・センター事業部、

7) 上位陣に対する下からの監視を意味する語であるsousveillanceは、従業員に対する上からの監視を意味する語であるsurveillanceとは異なるものである。Man et. al [2003] 参照。

8) わが国でも、某大臣がある事項についての監督不行き届きを理由に辞任をした事例が見られたが、その事例では、ことによると、部下による上位者についての監視(sousveillance)が必要であったのかも知れないという議論も成り立ちうる。上位者が、万端で責任感が極めて高いと言うことを常に期待できない場合もあり、その場合、階層構造が機能するには、上位者についての監視(sousveillance)も必要とされる。

プロジェクト・マネジメントなどが提案され、階層構造は根絶させるべきモデルであると主張されている。このようにマネジメント文献で階層構造の評価が低められているなかで、組織体での階層構造を頑強に生き延びさせようとする動きも見られる。つまり、階層構造が窮地にあると宣言したり、消滅を宣告したりさえするのではなく、正反対に賞賛を示す場合がある。たとえば、階層構造こそが下位者と上位者がお互いに影響を及ぼし合う機会を作り出すのだと評価される。組織科学では、階層構造によって、パワーをトップダウンに行使する機会が作り出されるとともに、ボトムアップに行使する機会も作り出されることを示している。

階層構造にともなう二重のパワー・プロセス、すなわち、上から行使される影響と下から行使される影響との双方の存在が、組織成果の効率性にかなり貢献することが指摘されている。

第3章 組織体についての機械・ゲーム・外観という3つのメタファー

前の章では、組織体の成分には成員資格、目標、階層構造が挙げられることを示したが、それらの3つの成分によって構成される組織体は、さまざまな特徴をもった現われ方を示している。研究者は、そうした組織体の特徴づけるのに、ゴミ箱、市場、情報処理機器、宇宙船や脳などに言及する。交響楽団のような組織体もあれば、ジャズバンドのような組織体もある。ところで著者は、3つのメタファーに言及し、それらが組織体の3つの側面を示していると主張する。第1の機械メタファーでは、組織体の予測可能な面を問題にする。機械と同様に、組織体は、精密に定められた個々の要素から成り、個々の構成要素が、全体的な機械のなかで明確に定められた機能を遂行すると考える。第2のゲーム・メタファーでは、ルールや規制のもとにある公的な主要部分をを超えて組織体は忙しそうに活動するとともに、機会を求めて資源を有効に活用しようとする面を強調する。第3の外観メタファーでは、組織体がその外観を整えることを通じて、組織体が外部環境からの支持を動員することの重要性を強調する。家の外観は、各種装飾やその規則性を通じて、人々に好印象を作り出すことを目的としている。外観には窓があるので、居住者は外を見ることができるし、一般公衆は内部をちらっと見ることができる。

3つのメタファーは、互いの特徴を次のように差別化する。機械メタファーでは、組織体の規則性、計算可能性、計画性を強調する。それに対し、ゲーム・メタファーでは、ミクロ政治的組織論などに基づき、予測不可能性、計画不可能性、例外性を強調する。さらに外観メタファーでは、新制度派組織論などに基づき、組織体が、環境からの正統性を獲得するのに主たる関心を示す点を強調する。

現実の組織体では、3つのメタファーのそれぞれに対応する専門家を活用している。中間管理層は、組織体の公式的プログラミングの専門家で占められている。それに対して、非公式的な面は、人的資源管理部門や教育部門によって担当されている。さらに、組織体の外面を保つ役割は、最上位階層職位に位置する人々によって担われている。パーソンズも同様に組織を技

術的レベル, 管理的レベル, 制度的レベルという3つの層に区分している⁹⁾。

こうした組織の各層の専門家は、万一の時は外部のサービス・プロバイダーに頼ろうとする。公式的構造については、マッキンゼーなどのコンサルティング会社が招き入れられ、公式的プロセスのリエンジニアリングなどが実行される。とはいえ、そうした再組織化は、混乱を生じさせかねないので、実際に混乱が生じた場合は、外部から組織文化の専門家が取締役会に招き入れられる。そして、外観的なことについてはマーケティング・スペシャリスト、広告会社、PR業者が雇い入れられる。

組織体の特定側面だけに専門化し、焦点を合わせるのは、分業の観点に基づくならば意味のあることである。公式的側面をマネジメントする専門家、非公式的側面をマネジメントする専門家や、外観をマネジメントする専門家を組織内に保有しようとするのは合理的である。しかし、いかに組織体が機能するかについての包括的理解を得るには、これら3つの側面のそれぞれを理解するだけでなく、これらがいかに相互作用するかを理解することも必要である。

1. 機械メタファーでとらえられる組織体の公式的側面

組織体の予測可能な面を問題にする機械メタファーを通じて、組織体の公式的側面 (formal aspect) がとらえられる。各組織体の公式的側面としての組織の仕組みがどのようなものかは、組織体に参加した新たな成員が最初に行うステップを観察することにより、かなり多くの面を知ることができる。彼らにはIDカードが発行され、職場についての簡単なオリエンテーションが行われ、同僚や上司に紹介され、必要な場合は、部下への自己紹介の機会が与えられる。

(1) 組織体の公式的構造

われわれは、組織の構造という用語によって何を意味するかについての観念を有している。それは、組織体における比較的、長続きのする秩序のパターンであり、長期間にわたって、それを作り出すのに用いられるメカニズムをも意味する。ハーバート・A・サイモンによれば、組織の構造がどのようなものかを定める特別なタイプの決定は、組織体での意思決定の事前条件内容、すなわち決定前提として役立つものである。

組織体の重要で独自な特徴は、成員としての期待内容の構造を受け入れるという条件を成員に対して課すことができることである。そうした期待内容として示されるのは、従業員は何時から何時まで組織体の定められた場所にいなければならないとか、担当すべき仕事は何であり、彼らが尊重すべき他の成員とは誰なのか、などについてのものである。こうした期待内容に従えないものは成員としてとどまることはできない。そうした成員資格についての期待内容を示すのがまさに組織の公式的構造なのである。

9) Parsons [1960] pp.60-69参照, トンプソン [2012] pp.13-16参照。

(2) 公式的構造の機能

組織の公式的構造に含められるものには、勤務時間の設定、階層構造上の職位の設定、組織内の分業の仕方の設定などがある。それらを定めることにより、公式的に分業の仕方が定められ、誰がある義務を遂行するかが定められ、誰については、本人がそう望んだとしても、その遂行を許さないかも定められる。組織体は、なぜこうした公式的構造を形成しようとするのだろうか。

それは、まず公式的構造の形成により、点検ニーズの免除という機能が得られるからである。構造とは、それを適用する場合は、詳細な検討を必要としないとの事前条件内容を示したものである。つまり、組織体で定められる決定前提は、これ以上、論争されるべきではないのは何なのかを明示するものである。このようにして示された意思決定前提は、各層での意思決定プレッシャーを顕著に弱めることを可能にする。こうした公式的構造が生み出す手間を省く効果は、不確実性の吸収 (March and Simon [1958] p.158, マーチ=サイモン [1977] p.252) や複雑性の削減 (Luhmann [1968] p.182, ルーマン [1990] p.250) などの概念によって示されている。数多くの決定代替案があるなかで、意思決定前提が示されるということは、決定に至るうえでの不確実性を吸収し、複雑性を削減するのに役立ち、考慮すべき代替案の数を減らすのに役立つのである。

とはいえ、将来の決定前提を示す組織の公式的構造は、決定が行われる詳細な仕方を定めるものではない。生産ラインやコール・センターのように高度に標準化された仕事プロセスについても、仕事のうえのすべての決定が組織体の公式的構造によって定められるわけではない。それでは決定前提を示すものとしての公式的構造は、どのような機能を有するがゆえに設定されるのだろうか。それについては、公式的構造により示された決定前提と反する決定を行った者は、なぜそうしたのかを証明する負担が課せられるという点が挙げられる。つまり、公式的構造は、そうした証明の負担配分を示すという機能をもたらしめているのである。そのような機能があるがゆえに、組織の公式的構造の設定により、ある意思決定はその他のものよりも生じやすくなり、ある種のコミュニケーションは奨励され、他のものは抑えられるのである。

定められた公式的構造のもとでは、それからの逸脱についてはなぜそうしたのか証明が必要とされる。しかしながら、ある逸脱が組織体にとって役立つものならば、そうした証明の負担を負わなければならないとしても、そうした逸脱につながる決定が行われる場合がある。そのようにして、トップダウンで制定された公式的構造の硬直性が緩和される可能性がある。

(3) 公式的構造の3つの形態としてのプログラム・コミュニケーション経路・人員

こうした組織体の公式的構造を構成する要素として、組織構造図、仕事プロセス、仕事プロセス、労働時間規制、経営計画システム、指令、組織マニュアル、手続き、コンピュータ・ソフトウェア、付則、階層的地位、経営政策、解雇政策、操業指示、などが挙げられる。ピータ

ーズ＝ウォータマン [1982] が用いた7Sモデルでは、3つのハードなSと4つのソフトなSとに構成要素が区分され、ミンツバーグ [1977] では、戦略尖、オペレーティング・コア、ミドルライン、テクノストラクチャー、支援スタッフに構成要素が区分されている。また、ノルトジーク [1932] では、公式的構造の構成要素が構造的組織とプロセス組織とに分けられている。

従来、以上のように示されてきた組織体の構成要素区分に対し、著者は、3つの異なる構造形態を区分するのが有用だと考えている。第1は決定プログラム、第2はコミュニケーション経路、第3は人員である¹⁰⁾。

組織体の第1の構造形態の決定プログラムについては2種類のプログラムを考えることができる。まず、条件付きプログラムとは、問題の組織体がある衝撃を感知したとき、どのような行為が取られるべきかを定めるものである。それに対して、次の目標プログラムとは、どのターゲットないし目的が成し遂げられるべきかを定めるものである。前者の条件付きプログラムはインプット志向であり、何らかの指示を受けて次に何を行うかを定めるものであり、こうした条件付きプログラムが支配的な組織では、行動の予測可能性は高いとしても柔軟性が乏しい。他方、目標プログラムはアウトプット志向であり、将来での予め定まってはいない目標の達成に焦点を合わせている。そのため、組織体の方では柔軟性をもつことが必要とされる。このように目標プログラムのねらいは、条件付きプログラムとは、まったく異なるものである¹¹⁾。

組織体の第2の構造形態を構成するのは、コミュニケーション経路である。組織体でのコミュニケーション経路を定めることにより、決定に到達するうえで限られた意思決定者の限られた数の接触だけが許容されるようになる。

組織体の第3の構造形態と見なされる人員に関連して、古典的な目標－手段モデルでは、人員を単なる目的実現のための手段と考え、組織構造を代表するものとは見なしてこなかった。そのため、「組織と人員」という表現に見られるように、人員は組織の外側にある何ものかであると見なしてきた。とはいえ、人員についての決定は、組織体の将来の決定についての重要な前提を提供するという意味で、組織構造のある面を決定することに他ならない。この観点から、人員は、構造形態の1つであると考えられる。ある職位にどのような人員を充てるかは、将来の組織体のあり方についての決定に構造的な影響を及ぼすのである。

プログラム、コミュニケーション経路、人員の間の相互関連は、組織体の最小単位としての

10) こうしたとらえ方は、著者自身が組織体を特色づける特徴には、成員資格、目標、階層構造が挙げられるという見方を反映したものである。決定プログラムは目標に対応し、コミュニケーション経路は階層構造に、人員は成員資格の面に対応すると考えられる。

11) ルーマン [1990] によれば、目的プログラムとは、その内容に即して言えば何よりもまず、問題を定式化することを主眼とするものである。つまり、目的プログラムは、問題設定という探索的な機能についてのプログラミングをとまなうものである。それに対し、条件付きプログラムは、基本的には、解決可能なことが分かっている問題をいかにして解決するかについてのものである (ルーマン [1990] p.190)。

職位についても観察できる。職位は、人員によって占有されるとともに、職位は、条件付きプログラムや目標プログラムによってプログラムされる。さらに、職位への接触は、コミュニケーション経路によって制限されている。

(4) 組織構造の分析と修正の方法

組織の公式的構造を3つの構造形態に区分するだけでは、追加的な分析的概念を作り出すだけにとどまり、組織体に対する意思決定上のアドバイスをもたらすまでには至らない。それに対して、特定状況のもとでのプログラム、コミュニケーション、人員の間の相互作用を検討することにより、組織体の変化についての潜在的可能性のみならず、そうした変化の限界も明らかにできる。

たとえば、組織体の設立時には、組織体は、詳細に定義された構造としての決定前提の体系を形成するのをためらう傾向がある。なぜならば、標準化はまだ必要だとは見なされておらず、成員は実行学習 (learning by doing) を通じてルーティンを形成しつつあるためである。また、彼らは公式的に事前に定めたコミュニケーション経路を使わずに済まそうとする。その場合、各成員は他の成員に何らの困難もなく接触でき、そういう組織は、フェイス・トゥ・フェイス組織と呼ばれる。ところが、組織体の設立時を過ぎると、ベンチャー・カンパニー、新たな政府機関など、かつては意思決定前提の助けを得ることなく決定を行っていた組織体も、目標の確立、標準化したプロセスなどの構造形成を通じて、安定性を高めることに多くのエネルギーを費やすようになる。

組織構造のさまざまな形態を検討すると、どの構造要素が変更不可能なのかが分かる。たとえば、プロテスタント教会での重要なプログラム部分として、旧約聖書と新約聖書への参照という面は変えることができない決定前提である。ある組織体のコミュニケーション経路が変更不可能とされる場合もある。民主主義国での諸政党については、それらが民主主義体制への参加者であることに基づいて、それら自身のコミュニケーション経路も民主的なものでなければならないという点の変更不可能とされている。また、人員の構造的特徴が変更不可能なものとされる場合がある。このことは、同族企業の事例で明らかである。そうした企業では、経営者を同族のなかから選ぶとする。そのために人員選抜の柔軟性が失われるとしても、外部者を経営者に据えることは極力、避けられる。そうするならば同族企業の特徴が失われるからである。

他方、組織構造の形態を、その構成要素の置き換え可能性の点から考察することもできる。ある課題 (task) について、それが新薬の開発、戦闘での勝利、学校の改革であろうと、それを詳細にプログラムできないとき、意思決定担当者に向けられる要求はほとんど自動的に高められる。もし担当者 (人員) が必要な能力のすべてをもたないと判断された場合、他の職位の担当者の関与が命じられたり、階層的監視が強化されたり、プログラムについてのねじが締め

直されたりする。もしプログラムや人員に頼ることができない場合、組織体は、何層にも形成された階層形態のもとでのコミュニケーション経路に頼ろうとする。あらゆる改革プロセスにおいて、このような組織構造の構成要素の置き換えが行われているのを観察することができる。

2. ゲーム・メタファーでとらえられる組織体の非公式的側面

組織体が機会を活かして資源を効果的に活用しようとするというゲーム・メタファーによって、組織体の非公式的側面 (informal aspect) をとらえることができる。そうした非公式的側面については、組織体への新参者であっても、出世するには単に公式的構造に忠実であるだけでは不十分であることを、比較的速やかに認識する。つまり、事前に職務記述書では述べられていないし、プロセス・マニュアルでも特定されておらず、上司からの直接的命令としても明言されていない、さまざまな非公式的な期待内容への取り組みが必要であることを認識する。

(1) 非公式的な構造

非公式性は、組織体の固い鉄の檻のなかでの人間の親切な行為のとりでであると位置づけられたり、人間的な関係を促進するものだと思なされたりする。しかし、非公式性の定義に、人間主義的な色合いを与えるのは誤解を招きかねない企てである。組織体での派閥 (cliques) が、その期待内容を達成するために用いる方法は、上位者が自らの責任で用いる手段より、はるかに冷酷な場合がある。なぜならば、上位者の場合は、公式的な構造によって縛られているためである。非公式性をポジティブで道徳的な意味合いの観点から見るのではなく、公式性に対比したものとしての非公式性なる言葉で何を意味するのかを明らかにする必要がある。

1 回だけのルールからの逸脱、いつもどおりではない 1 回限りの手続きの発生だけでは、非公式性や組織文化や組織の裏側は語れない。そうした逸脱が一定の規則性をもって生じており、それが構造的な特性をもつときに、非公式的な構造があると思なされる。ここで、非公式的な構造とは、組織体の幅広い範囲の決定に当てはまる決定前提や事前条件内容を示している。それでは、こうした非公式的な決定前提と公式的構造での決定前提とはどのような点が異なるのだろうか。

その答えは、明快である。組織体において、成員資格の条件内容に言及することなく定められる期待内容はすべて非公式的なものである。ある管理者が、スタッフに契約上定められたよりは長時間の勤務が可能かを「非公式的な期待」をもって尋ねたときに、そのスタッフがその期待に対応しなかったとしても叱責することはできない。そのように、公式的な期待提示内容を成員資格の条件内容のなかに含めることのできないさまざまな理由がある。1 つには、その期待内容を紛れもない形で表明することに妥当性の確信をもてないためである。そうした期待内容が公表されると正統性を失いかねないと危惧するのである。他には、非公式的な期待内容が組織体の公式的な教義と相反しかねないと感じ、ほのめかすだけで済まそうとするためであ

る。

期待内容の構造的性と、成員資格の条件内容への言及の不可能性という2つの考え方を結びつけるならば、非公式性の定義を得ることができる。すなわち、組織体についての非公式性や文化などは、組織についての「はっきりと決められたことのない決定前提」(undecided decision premises)を表している。そうした「はっきりと決められたことのない決定前提」は、かなりの程度の持続性をもつことができる。というのは、それらは何らかの決定の結果ではないがゆえに、ある決定の結果としてそれらを消滅させるのも容易ではないからである。

(2) なぜ非公式性が重視されるようになるのか

従業員の服従を、公式的な規制によって達成できるとたかをくくる組織体は負ける。この点が信じられないならば、組織体が彼らに公式的に要求すること以外は数日間にわたって何もしないとうなるかを試したらよい。おそらく、さまざまなオペレーションが多かれ少なかれ停止するに至る。その結果、同僚や上司からの「もっとものごとについての柔軟な見方を取れ」とか、「過度にビューロクラティックであることにより、作業の流れを危機に直面させるな」などのプレッシャーが高まる。つまり、公式的な期待内容へのこだわりに対する見直し圧力が高まる。組織体が、もっぱら自らの公式的構造に頼ることはあり得ないという実感は、組織科学それ自体と同じほど古くからある。マックス・ウェーバーも官僚制を詳細に検討した結果、官僚的な構造が、既存の人的ネットワークと競合するとともに、協働することを明らかにした。チェスター・バーナードも早くから、「非公式的なプロセス」を活用することにより、組織体の活路が見いだされることを示している(バーナード [1938] p.120, バーナード [1968] p.122)。こうした非公式性を組織体で重視する見方が生じてきたのはなぜなのだろうか。

それは、すべてを公式化するのは不可能だからである。組織体でのすべての期待内容を成員資格の条件内容にまで高めることはできない。態度、姿勢、認識スタイルが問題となるときに、それらすべてを成員資格の条件内容として定めるのは難しい。数多くの期待内容をプログラミングすることの不可能性は、とりわけ組織体が「非成員」に対処しようとするときに明白となる。航空路線の客室乗務員や、レストランのウェイトレスは、得意客に対して心から接することを奨励される。しかし、彼らの語調が心からのものであると受け入れられるとの期待形成をプログラムすることは容易ではない。心を外部から操ることはできないのであり、非成員に対しては外観を整えることしかできない。このように完全には成員資格の条件内容として表現できない期待内容は、「はっきりと決められたことのない決定前提」のサブ・グループとしての「はっきりと決めるのが難しい決定前提」(undecidable decision premises)と呼ぶことができるものである。それに該当するものには、「態度」「認識スタイル」「姿勢」「レシピ知識」「相互共有した基本仮定」「志向パターン」「無条件で受け入れられた因果帰属」などがある。

ある種の期待内容については、原理的には公式化が可能であり、それへの対応がなされてい

るかどうかをモニターすることもできるが、組織体は意識的であれ、無意識的であれ、そうした公式化をなしで済まそうとする。たとえば、従業員は、手続き上の近道についての合意を形成しようとする。その結果、それが公的な訓練でも公式化されることになる。そのようにして、組織体での実態には、近道、欺瞞、裏道などが浸透することになる。その場合、それらは、「決定され得ない決定前提」と言うよりも、むしろ、いかなる決定もなされたことがない問題を決定できるようにするための決定前提である。

こうした非公式性が続出するのは、組織体が、公式的レベルでの決定を通じては解決できないような相互に矛盾した要求に直面しているためである。元来、組織体には、ただ1つの「整合的に計画され、正統性をもつ公式的な期待内容の秩序」がありうるだけである。そのため、矛盾した要求への対応には、高度の非公式性が必要とされる。組織体の存続には、「公式的期待の形成によるだけでは対応し切れない数多くのサービス」が必要なのである。

(3) 非公式性の形態

非公式性にはさまざまな形態がある。まず、組織体のプログラムと関連して形成される非公式的な期待として、非公式性が作り出される場合がある。それには、十分に確立され、習慣化されたルーティン（条件付きプログラム）や、公的には表現されていない目的（目的プログラム）などの形態がある。それ以外にも、ある種のコミュニケーション経路と関連して形成される非公式な期待として、非公式性が作り出される場合もある。従業員同士が、それぞれの上司を挟むことなくコミュニケーションする場合などである。

組織体とは、組織体の公的ルール of のどれも破ることなく、しかも成員資格の条件内容に言及して強制することなく形成された非公式な期待内容が幅広く存在する「場」である。軍隊においては、仲間を死の淵から救い出すことを、成員資格の条件内容として強制はできない。しかし、非公式的な期待形成を効果的に用いることにより、仲間に援助を提供する行為を何よりも重視している。それは、公式性と両立可能な非公式性の形態の1つである。

非公式性の形態の1つは、公式的な期待内容に違反することによって非公式的な期待形成が実現される場合である。それは、組織体の公的目標からの些細な、あるいは大きな逸脱を行ったり、事前に示されたプログラムを無視したり、何ごとかを速やかに前へ進めるために上司を飛ばしたりすることによって生じるものである。ニクラス・ルーマンも「有用な非合法性」について述べている。それは、狭い意味で法を犯すことを意味するのではなく、組織体でのルールや標準を守らないことである (Luhmann [1964] p.304, ルーマン [1996] p.216)¹²⁾。

12) ルーマン [1996] では、「第22章 使用可能な非合法的手段」のなかで、公式的な期待内容にそむく行動を非合法的な行動と呼ぶことにしよう、と述べている。

(4) 非公式的な期待形成の実現方法

非公式的な期待形成を実現するに当たっての問題とは、それを成員資格の条件内容と結びつけては実現できないことである。ある問題をめぐって対立が生じたとき、各成員は、公式的役割の立場に引き下がろうとする。そうした立場に引き下がるならば、できるのは目に見えない形態の叱責を行うことだけである。この観点から、さまざまな形態の正のサンクション、または負のサンクションを示すことが非公式的な期待形成を実現する手段として用いられる。

まず、正のサンクションを示すという形態の1つとして何らかの交換を行うという方法がある。通常の組織体の公式的構造には、ごく少数の交換要素だけが含まれる。一般的に言って、組織体の成員は定まった賃金を受け取るだけであり、追加的な報酬を同僚、上司、あるいは部下から受け取ることは期待できない。秘書は、上司から文書のタイプに対する儀礼的な感謝を超えて花を受け取ったり、休憩時間の延長を期待したりすることはできない。このように組織体の公式的構造が、「交換回避」的に構築されているなかで、何らかの交換がありうるという期待のもとに、非公式的な期待内容が形成されることがある。たとえば、鉱夫のあいだで、地下坑道での労働時間内に懸命に働くならば、公式的な目標を超過でき、3日か4日の重労働の後に、予め予定されていない休日を与えられるのではないかと期待が形成される場合がある(Gouldner [1954])。

他方で、負のサンクションの形態としてのいじめが発生する場合もある。組織体において、通常の交換プロセスが機能しなくなったとき、否定的な原因帰属がすぐさま行われる。悪気のない言い方では、同僚との「化学反応」がうまく起こらないとされ、当該人物は、働き過ぎ、居候、おしゃべりと評され、あの人とは一緒に働けないとの苦情が示される。

非公式的な期待形成を、公式的な懲戒や免職に言及する形で公式的に実現することはできない。そこで、その他の手段が用いられる。問題のある同僚については、仕事に不可欠な重要情報を受け取れない場合があるようにし向ける。もし部下が自分の公式的な権利を強く言い張るときには、上司は、頭ごなしに抑えつけたり、上からのいじめを行ったり、部下が仕事を行うのに必要な資源の供給を差し控えさせたりする。

(5) 組織文化を形成するという夢を超えて何をなすべきか

研究者と同様、実務家の間でも、「非公式性」なる概念を古風なものとし始めていた。その結果、それが「組織文化」なる観念にしばしば秘かに置き換えられ始めている。ただし、組織研究文献では、「文化」が何を意味するのか、それが何から成り立っているのか、その特徴とは何なのか、その効果はどのようなものか、それはどのように研究されるべきか、などを明確にはしてこなかった。そういう状況のもとで、「非公式性」と「組織文化」という言葉が、それぞれ他の言葉に換えて、1つの同じ現象、すなわち、組織での「はっきりと決められたことのない決定前提」(undecided decision premises)を説明するのに適用されている。

組織文化なる概念が考案された主な理由は、非公式性をめぐる多くの経営者の思考へ既に影響を与えていた経営に関する夢を再活性化できないかと期待されたからである。経営者は、非公式ネットワーク、隠された誘因構造、自らの利益にかなう暗黙的な思考モードなどの考え方を活用できないかと考えた。人間関係アプローチでも、多くの非公式的プロセスを公式的に受け入れられる手続きに転換できないかとの希望をもっていた。こうした試みは、職場での人間的ニーズの実現にとって好ましいだけではなく、効率性増大のカギの発見にもつながると期待された。

特に、T・ピーターズやR・H・ウォータマンによるベスト・セラーの『エクセレント・カンパニー』によって「ソフト要因」という考え方が、組織文化という概念と関連し、形成可能な成功要因として再注目された。組織体の成功は、その公式的構造に依存するというよりは、むしろ組織文化に依存すると想定された。結局のところ、組織体の盛衰を決めるのは、組織アイデンティティ、特有の知識、ワーク・スタイル、人員なのである。

非公式性なる概念に代えて組織文化なる概念に注目するうえで、2つの強調点の移行が図られた。まず第1に、公式的ルールや標準からの逸脱、組織のガイドラインへの違反、経営者の指令の無視、組織体で合意していない目標の追求など、経営者に対して勧めるのが困難な「非公式性」へ注目するのではなく、典型的な認識スタイル、価値システム、知覚パターンなど、組織体において「はっきりと決めるのが難しい決定前提」に焦点を合わせるものとしての「組織文化」への注目を図ることにした。第2には、非公式性では、公式性との差異に目を向けたが、組織文化では、他の文化との差異に目を向けることにした。こうした2つの強調点の移行によって、組織文化は、マネジメントの万能薬となった。

こうした組織文化の理想的なイメージを作ろうと経営者が働きかけ、従業員のためのミッション・ステートメントに有り余るほどの金を浪費し、人間主義的散文を披露するワークショップに没頭したとしても、そうした組織文化プログラムを永続させることができるとは限らない。思考パターン、価値システム、非公式的な行動規範などは合理的にコントロールできず、公式的にプログラムできず、テクノクラートによる管理もできない。そうした面こそが「はっきりと決められたことのない決定前提」の設定に見られる特徴である。そうした組織文化は、それ自身、あたかも自生的な秩序として出現してくる。そのため、そうした組織文化が変化する場合でも、それを阻止することはできない。また、組織文化の転換を布告によって導き入れることもできない。

それでは、組織文化を変化させる手段は、何もないのだろうか。経営者は、何らかの機会をとらえて介入できないのだろうか。パラドックス的に聞こえるかも知れないが、「非公式性」すなわち「組織文化」を変える中心的メカニズムとは、公式的構造に影響をもたらず決定を行うことである。ところで、組織体の公式的構造の中心的なものは、組織体が成員に対して示す期待内容の体系であり、それは、プログラム、マニュアル、目的リスト、階層構造、職務規程

を通じて、公的に示されている。組織体がそのように成員に対して示す期待内容については、さまざまな理由に基づいて、その公式化が推進される。そうした公式化の理由には、経営者がコントロールを失い始めているとの印象をもったからとか、組織でのスラック部分を取り去りたいからとか、階層構造こそが個人の責任を説明可能なものとするからという理由もある。また、法的理由に基づいて公式化を推進する場合もある。

そのように、矛盾する要求を首尾一貫したルールの体系に組み入れる場合、それを守るのは容易ではないので、公式化の強化という取り組みを行うことの不可避免的な結果として、違反の増加が生じる場合がある。たとえば、自動車産業では、各種部品についての精密な品質標準が設定され、それが部品メーカーに課せられる。部品メーカーの側では、標準化と公式化の進行とともに品質明細事項からの乖離をルーティン化したり、二次的な公的ではないコントロール・システムを作りあげたりする。そして、そのように過度に規制されたシステムのもとでは、期待内容への違反を機能的なものとなすようになる場合がある。こうした問題の続出以外に、過度の官僚主義的なマネジメントへの不満、厳密で過度に規制された階層構造において低賃金の従業員を動機づける困難さ、組織体の民主化についての政治的信念、マネジメントの大御所が作りあげた再組織化についての最新の考え方の導入などに基づいて、公式化を差し控えようとさせる動きも見られるようになる。

しかしながら、公式化を幅広く差し控えようとする動きが、「何をやっても良い」という状況をもたらすわけではない。その代わりに、すべての組織研究が示しているように、試行錯誤に基づく真面目な実践によって、協働のパターンが生み出され、人々の間のネットワークが形成される。ただし、そうしたネットワークに加入したり、離脱したりするうえでの公式化された基準はないのに等しいので、その場合、成員資格を規制するメカニズムが生み出される。とはいえ、それも非公式的なものであり、ネットワークに対する敵意を示した場合には退出が促されるというようなものである。また組織体が公式化した階層的コミュニケーション経路をなしで済まそうとする組織体は、外部者からスターシステムを押しつけられる。マス・メディアは、政党を代表して情報を提供するスポークスマンを必要とし、顧客は、問題があったときに向かうことのできる窓口を必要とするからである。

このように公式化を差し控えたルースな組織体でも目標の達成を目指すことができる。人々が寄り集まって、各人が最低限の収入を受け取れるようにした共同管理的なタクシー会社を設立するような場合である。ただし、公式化の欠如は、モチベーションには良いが、結果を出せない組織体を生み出す。低い程度の公式化は、成員を話し合わせるのには良いが、ものを成し遂げるには悪い。そのように公式的指令を通じては解決できない問題が生じたとき、部分的に組織文化の形をとる非公式的な期待が、いつも作り出される。しかし、その非公式的な期待が作り出されるのは、公式的指令をきっかけとする場合だけである。結局のところ、そうした非公式的な期待形成が目指す目的とは、公式的構造がもたらす硬直性を解消させることである。

何らかのプログラムに関わる問題が生じた場合、厳密な条件付きプログラムに対しては、非公式的な目標プログラムの蓄積を通じてバランスの回復が図られる。たとえば、流れ作業生産システムで過剰な負荷が課せられたとき、生産ラインの労働者は、条件付きプログラムには厳密にはこだわらない代わりに、特定の注文の緊急性を考慮して間に合わせるようにする。また、コミュニケーション経路に関わる問題については、何層にもわたる階層レベルをもつ組織体は、非公式性を通じてバランスを取ろうとする。さらに、人員の面についてもバランスを取ろうとするメカニズムが見られる。たとえば、組織での役割が、外部役割と厳しく衝突しそうな恐れがあるとき、外部役割という非公式的な関係が組織での役割という公式的な関係をゆがめないように配慮される。弁護士、警察官、医者、セラピストが仕事を行うに当たって、彼らが個人的利害関係をもつ事例を回避するように要請される。

現実には、公式性と非公式性との相互転換が常に生じている。こうした公式的構造と非公式的構造との相互作用は、組織以外の社会制度（結婚、集団、国家、社会的運動）と比べても、組織体にこそ見られる中心的特徴である。たとえば、他の官庁からの電話による問い合わせを所定の手続きを教えて断ることもあれば、義務はないが同僚の立場で答えることもある。こうした公式性と非公式性の切り替えは日常的に行われる（Luhmann [1964] p.117, ルーマン [1992] p.161）。こうした非公式的なモードでの協力は、組織体の公式的構造にかけられる負担を軽減させ、組織体に軽さをもたらす機能がある（Luhmann [1964] p.246, ルーマン [1996] p.132）¹³⁾。

3. 外観メタファーでとらえられる組織体の外部表示的側面（組織体の偽善）

外部者に対し、その目と耳を印象づけるべく、ある企業、政府機関、大学、病院が第一印象をもたらすために行われる説明は驚くべきほど心地のよいものである。これらの磨きあげた組織体の外観（façades）を重視するという外観メタファーによって、組織体の外部表示的側面（display aspect）をとらえることができる。組織体がこうした外部表示的側面を重視するのはなぜなのだろうか。それらを分析するうえでのアプローチとはどのようなものなのだろうか。それらは、組織体でどのような機能を果たすのだろうか。

13) 本書（p.137）での組織の「軽さ」という表現で想起されるのは、沼上・軽部・加藤・田中・島本 [2007] において、組織の〈重さ〉という面を問題にしていることである。この組織の〈重さ〉という問題は、日本企業の経営が複雑で難しくなっているにもかかわらず、「根本的な複雑性削減」を実行することなく、また適切な管理手段をもたないままグローバル化に乗り出したため組織が重くなり、苦境に陥っているのではないかとの観点のもとでの研究プロジェクトを通じて解明が図られた点である（同書p.7参照）。その研究では、組織の〈重さ〉が低水準の組織（組織の〈重さ〉が軽い組織）では、有機的組織と機械的組織の両方の特徴が見られることを見いだしている。

(1) 組織体の外観を整える取り組み

「外観を整える」取り組みとは、組織体が自らについての首尾一貫して説得的な姿を、綿密に調べたレポート、精細な組織図、明確に表現されたプロセス・フロー、磨き上げた声明などによって示そうとするプロセスのことである。

そうして示される組織体の外観は、もともとそこにあるものではない。それについては、表現や構成が工夫され、展開され、継続的に手が入れられ、必要な場合には改良される (Luhmann [1964] p.113, ルーマン [1992] p.157)。そうした組織体の外観とは、組織体が自らどのように知覚されたいかを表現したものである。手紙のレター・ヘッド、公的シール、ウェブサイトなどは、組織体がとりあえずの (ongoing) 認識の獲得を可能にさせるだけでなく、何とかかを強く印象づけるための試みとしても用いられる。

そうした外観は、組織体の内部側面を保護するという役割も果たす。つまり、外部者の視線を遮断し、外部世界からもたらされる潜在的な対立を隠し、組織体が決定を行うのを注意深く準備させ、間違いや混乱を隠そうとする。これらを、外観の隠匿機能と呼ぶことができる。

ところで、すべての関係者が、組織体は自らを飾り立てていると明らかに感ずる場合がある。政府が、新聞の全面広告で自らの労働市場、厚生、防衛政策を誉め称える場合である。他方、しばしば、その外観が外面だけのものであると認識されないようにすることが組織体にとって賢明な場合がある。つまり、外観の隠匿機能については、何かを隠しているという事実自体に気づかれないようにする必要がある (Luhmann [1964] p.115, ルーマン [1992] p.159)。たとえば、あるコンサルティング企業は、顧客訪問マニュアルの内部文書を通じて、従業員の靴下の色や、スーツの品質、ヒールの高さから始まって、クライアント企業での長期滞在勤務中は、仕事がなくともクライアントより早く退社してはならないことを規定している。しかしコンサルティング企業が外観を飾り立てようとしていることを隠すという観点からは、こうしたマニュアルが存在すること自体に気づかれないようにしなければならない。

(2) 組織体による偽善の便益

外観は、外部世界へ示される組織体の側面を表しており、その機能性は、それが無い状況と比べて、それが有ることにより組織体が一貫した期待を形成できるという点に求められる。そうした外観を構築しようとする第1の動機は、組織体が同時に対応しなければならない各種の要求が相互に矛盾しているという点に基づいている。保守政党は、いなかの伝統的な投票者だけでなく、都会のハイテク志向の投票者にもアピールしなければならない。「保守的」と呼ばれるのにふさわしい印象を作り出すように対応するとともに、投票者の伝代的なライフスタイルにも対応しなければならない。

さらに、外観を構築しようとする第2の動機は、組織体の内部的コンフリクトから自らを守る必要に基づいている。ダイムラーとクライスラーが合併したとき、それは外部世界には大成

功だと説明されたが、その合併が妥当なものであったのかについての内部的意見の対立があった。両社を合わせた資本価値はもともとのダイムラーのみの価値よりも低いとの批判があった。株主も資本価値の毀損に対する不満を示した。それらの問題を打ち消すように、経営陣は、株式市場の不合理性に言及することによって、内部的対立への注目をそらそうとした。

また、組織体には、技術的合理性と制度的合理性の双方の達成が求められる。ところで内部を効率的なものとするのが、制度的環境からの要請とは両立しないことがある。そのため、すべての組織体は、実際の活動を効果的に行うだけでなく、磨き上げた自己表現 (self presentation) を環境に向かって示すべく外観を飾り立てようとするのである。

(3) 外部表示的側面と公式的側面との共通点と差異

一見すると、組織体の外部表示側面として理想化された自己記述は、組織体の公式的構造を示しただけのようにも見える。確かに、組織体の公式的構造には、外部世界への自己表現に適合した面がある。とはいえ、公式的構造がそのまま組織体の外部表示的側面となりうると考えるのは間違いである。その両者は、常に食い違うのであり、その食い違いは、組織体のそれらの2つの側面に対して示される要求の差異に基づいている。つまり、組織体の公式的構造には、その機械メタファーでも示されるように、成員に対して明確に責任を割り当て、できる限り予測可能なプロセスを作り出すことが求められる。それに対し、外部表示的側面には、幅広い関係者（顧客、供給業者、協働パートナー、競争業者、政治家、ジャーナリスト、求職者）に対して好ましい印象を与えることが求められる。これらの2つの側面に対して示される要求は異なっているため、公式的側面とは異なるものとして、外部表示的側面が作り出される。

前に、組織体の公式的構造には、プログラム、コミュニケーション経路、人員という3つの構造形態があると述べたが、公式的側面と外部表示的側面との食い違いが、それらの3つの構造形態の相違として現われる場合がある。まず、プログラムについて、公式的側面のなかにも、外部への自己表現のために用いるのに適当なものがあるのは確かである。ある銀行が、翌年の投資に対して15%の収益率を目指すという目標プログラムを設定する場合、それは投資家に対して正統性の印象を作り出すのに役立つ。しかしながら、組織体の目標や、そのために用いられる資源の内容はなおさらのこと、プログラム内容が成員以外に完全に公開されることはない。銀行でのインセンティブ構造は秘密にされる。公式的コミュニケーション経路も、外部への自己表現に適しているように見える。しかし、実際に用いられるコミュニケーション経路がどのようなものであるかは、組織体をフラットなものに見せかけるために秘密とされる場合がある。同様に、組織体の人員についても、外部への自己表現に役立つと思える場合がある。ただし、組織体内部にとって適切な人員情報であっても、外部に対する自己表現には不向きな人員情報がある。外部的な自己表現については、どちらかと言えば、飾り立てた用語で成員の誠実さや長年の経験を強調する傾向がある。

外観側面と公式的側面とは、それぞれが異なった要求のもとにあるので、組織体は、その両者を切り離さざるを得ない。そうした切り離しを通じてこそ、矛盾した期待内容に直面している組織体が、引き続き機能していくうえで必要な自由を得ることができる。

(4) 外部表示的側面と非公式的側面との共通点と差異

経営者は、組織体の非公式的なプロセスや日々のルーティンが外部への自己表現にも適合したものであることを願う。そこで、組織体の公式的な仕事の構造を超えて非公式的なプロセスとして生み出されたものが外部への表示にも適したものであると想定する。そうした非公式的プロセスが組織文化と呼ばれるものであり、組織文化とは、共有価値、態度、成員の実践慣行を反映したものである。それらは、そのまま外部世界へ提示されうるものだと見なされる。

ところが、世界選手権大会のゲームに勝ったチームのロッカールームを、チームの社長が祝福に訪れようとした場合、彼は押しとどめられる。ロッカールームには、あふれんばかりの騒々しさに満ちたプレイヤーがいて、社長が訪れたとしても、そのままだからである。こうした場合、非公式的プロセスは外部への自己表現にはあまり適していない。非公式的プロセスが明らかに組織体の公式的ルールや規制からの逸脱をとめない、ときには法を破るような場合、それらは外部への自己表現には良い印象をもたらさないのである。

このように、非公式性が外部イメージの提示には不十分にしかそぐわない場合があるものの、非公式性が組織体の成員を外部世界への一貫した自己表現へ引き入れるのに重要な役割を果たす場合がある。外部表現の問題がより繊細で微妙なものとなればなるほど、成員資格と関わらせて明確化される公式的な行動期待内容が、同僚との間での非公式的な期待形成によって強く支えられることが、外部への自己表現にもより有効なものとなる場合がある。銀行が信頼できるように思え、当局が正義感を強くもち、不動産業者が豊富な物件をもっていると見えるようにするには、組織体の全体像についての高度にたくみな公式的な行動と非公式的な行動との共同作業が必要とされる (Luhmann [1964] p.122, ルーマン [1992] p.168)。このように、非公式な期待形成に基づく行動によって、効果的な外部表示的側面が作り出される面がある。

また、外部への自己表現が人為的なものであったり、もくろみに満ちたものであるとの印象をもたらさないときにこそ組織体は正統性を得ることができるという事実を見過ごすことはできない。従業員が顧客と相互作用を行うときに示す自発的な親しさは、ただちに訓練に基づくものだと分かるコール・センター担当者の気づかいよりも効果的である。外部的イメージをマネジメントするうえで直面するパラドックスとは、本当らしさ、自発性、自然さを作りあげるには、もっとも集中した準備が必要だということである。

(5) 組織体の3重の現実に対処するためになすべきこと

成員が実践するのを期待される公的現実と、彼らが実際に実践する現実との差異が大きくな

ればなるほど、不平や不満の声がより大きくなる。カラフルなパンフレットで環境保護を信奉する会社が、他方で汚染を吐き出す事業所の運営を続けるのは偽善的であると糾弾される。メニューと、実際にテーブルに到達する料理の内容とに顕著な差異があるとの批判がよく示される。

そこで、組織体は、外部への自己表現が適切なものであるのかのチェックを定期的に行う。男女の機会均等、健常者と障がい者、外国人の受け入れについて適切に行っているかを検討し、メディアによるダイバーシティ・マネジメントについての評価にも心を配る。そのように自己表現の健全さへのチェックを行っていても、組織体の外観には容易に割れ目が生じる。組織体が公的に環境保護、人権、性的平等、収益性などへの献身を明確に述べれば述べるほど、そうした熱望に応じて行動するうえでの困難さがより大なるものとなる場合がある。

このように、期待される公的現実と実際に実践する現実とが切り離されているだけでなく、実際には互いに反比例の関係にある場合が考えられる。環境保護、人権、効率性のような価値を重視して行動するなかで出会う諸問題を通じて、そうした価値に対するより強い肯定感情がもたらされる。財政赤字が大きければ大きいほど、政治家は、それを見過ごすといわれわれの子どもが将来、負担し切れなくなるとの可能性を声高に指摘する。そうした外観上に現われた危機に対する反応として、価値観に対するより一層の重視が強調される。しかし、そうした価値の重視による対応の問題は、それが安っぽく見えるということである。組織体が正統性を取り戻すには、異なった手段を取らなければならないのである。

そこで、正統性を得るうえで危機にあると見なす組織体は、しばしばその構造を変更しようとする。構造を変えるに当たって組織体を取りうるアプローチとはプログラム、コミュニケーション経路、人員のいずれかを変更することである。まず組織体は、自らの正統性をめぐるとてつもないプレッシャーのもとで、その主要プログラムを変更しようとする。とはいえ、化学会社が環境保護グループへ突然変異することはあり得ない。化学会社の場合は、環境保護のための投資に基づく売上げの割合を将来の評価基準に加えるように変更するだけである。次に、組織体が正統性を得るうえでの危機にあると見なすときは、コミュニケーション経路の変更を試みる。なぜならば、この面を再組織化することにより、優先順序の変更を表現できるからである。たとえば、汚職スキャンダルに揺さぶられる会社は、法務部門に対して、以前よりも上位者に報告するように命じる。さらに、組織体が正統性危機に直面したときのもう1つの対応策は、人員を変更することである。サッカーチームが負け続けて、危機にあるとき、監督やコーチの交替が図られる。それは、主要人員を変えることが、ファン、プレイヤー、メディアの自信を取り戻す唯一の手段だからである。このように、公式的構造の各側面を変更することにより、正統性の回復を目指すことができる。

結論として言えることは、組織体は、その成員が実践するのを求められる現実としての「公的現実」と、実際に実践する現実、つまり実際に話をし、決定をし、行為をすること、との間

をルース・カップリングなものとせざるを得ないということである。そのような考えのもとに、正統化へ努力する一方、日々のオペレーションの要求にも応えることによって、外部への自己表現を安定的なものとするができる。逆に言うと、正統性の危機の時期においても、内部的構造の全体を変更することなく、外観を一新することができる。

第4章 組織体の氷山メタファーを超えたコミュニケーションの可能性と限界

氷山とは、組織の多くの側面が視界からは隠されていることを説明するのに組織研究で用いられるメタファーである。観察者からは、氷山の水面より上の部分、すなわち組織体の公式的側面だけが見えており、さらに人々の注目は、太陽によって照らされた部分、すなわち外観の側面だけに向けられる。氷山のもっとも大きな部分としての、成員の姿勢や態度、彼らが用いる近道、彼らの非公式な日々の慣行などは水面の下にあり、外部の見物人にはほとんど認識できない。

氷山メタファーがもつ魅力は理解できる。氷と海水との密度には差異があるため、氷山の体積の9分の1だけが水面の上にあるだけで、かなりの部分は視界から隠されている。水面下の氷山の部分は、技術的資源を用いて探り出すのがほとんど不可能な巨大な広がりをもつので、重大な脅威を及ぼしかねない氷山についての予測不能性が存在する。

1. 氷山の水面上に現われた最適な組織構造としての部分だけへの集中

氷山の場合と同じく、組織体についても、水面より上に現われている部分だけを知覚しようとする傾向が存在する。そうした水面上に現われた組織体の構造を、外部観察者は容易に把握できる。なぜならば、それらは公的に接近可能なルールや規制、組織図、職務記述において明らかにされ、ウェブサイト、ミッション・ステートメント、印刷資料などで分かりやすく示されているからである。従業員がしばしばフラストレーションをもち、退屈だと感じる、他の人々との日々の協働などは、それらが水面下で起こっているがゆえに、外部の観察者からは隠されたままとなる。この部分は、矛盾がないように無駄がそぎ落とされた組織のきれいなイメージと対照的である。

複雑な現実（水面下の氷山の部分）を魅力的な将来のビジョン（すべての氷山部分を目に見えるようにしたもの）と対比させることは、疑いもなくそれなりに魅力的なものである。というのは、混乱に満ちた現実よりは、マスタープランやビジョンの方が、より単純で魅力的であり、はるかに分かりやすいものだからである。そのため、それらは「変化のためのエネルギー」とも言うべきものを育てるのに用いられる。

ただし、それらは実行に移されると、魅力を失うのが常である。マスタープランを現実の世界で具体的に実行すると、そのコンセプトには、今日知られる他の組織概念と同様に矛盾があ

ることが明らかとなる。しかし、マスタープランの実行担当者や、それを支持する研究者は、マスタープランが打ち碎かれるのに強く異議を唱える。理想的な状態を達成できなかった失敗を、人員のせいにする。従業員の抵抗や、中間管理層での無関心、あるコンサルタントの無能のせいにする。計画は良かったが、不運なことに人員がそれには準備ができていなかったと口ぐせのように繰り返す。このようにして、人々がかくも大変な努力で水面の上に引き上げた氷山は、たちまち水面下へ滑り落ちてしまい、うまく行かなかった原因に関わる部分は再び人目からは隠される。

氷山のすべてを見ることができるようになることは、組織構造のすべてを公式化することに匹敵するが、それがそのように無益な試みに終わるとすると、企業の現実の不適切さに対して対処するには、水面下にある組織体についての分析をより深めなければならない。

2. 水面下にある組織体についての分析の必要性

氷山メタファーを用いることにより、組織体がそのウェブサイト、宣伝文書、パワーポイントのプレゼンテーションで組織体を示す自己記述を、額面通りに受け入れるわけにはいかないのが明らかとなる。顧客満足、誠実、共同体などを謳ったきらびやかな組織体のミッション・ステートメントの裏で、各種マニュアルを離れて生じている現実があるのに鋭敏に気づくのである。

とはいえ、氷山メタファーを用いるのにもなう問題とは、それにより、経営者、コンサルタント、研究者が水面下にある部分を詳細に検討しなくなりがちだということである。氷山の構図を前にして、彼らは、組織体のあり方を決める信頼、パワー・プロセスやコミュニケーションの形態についての抽象的なコメントを述べるだけとなり、それらの要素がいかに関能するのかを具体的な用語を用いて分析する努力を払わなくなる。彼らは、組織体にとって重要な態度、儀式、タブーを一般論として論じるが、それらを特定の事例と関わらせて論じようとはしないのである。

組織分析を正確なものとするには、水面下にある構造を記述するうえでの精密さの程度を高めることが必要である。成員資格、目標、階層構造に着眼するという本書の構想に立ち戻るならば、以下のような問いが正面に据えられるべきである。すなわち、組織体に加わるときのさまざまな動機（マネー、強制力、目標との一体化、職の魅力、同僚意識）が、お互いにどのように相互作用するのか。目標の移行はどのようにして生じるのか。ある行為を行ってからそれを正当化するために、どのような目標がいかにして生み出されるのか。パワー・プロセスは公式的階層構造を超えてどのように働くのか。環境との接触、能力の保有、非公式的なコミュニケーション経路のコントロールなどをいかに行うのがよいのか。こうした問いに答えるうえでの難題とは、水面下の構造を理解するだけでなく、それらが人目に見える氷山の上の部分とどのようにリンクしているのかを解明することである。この点を念頭に置いて、さらに次のよ

うな問いも投げかけられる。すなわち、成員資格の獲得へ導くどのタイプの動機については、マネジメント上のどのような公式的決定によって満足させることができるのか。それらは、組織体のひどい裏側の側面から由来しがちな動機とどのように関わるのか。

われわれが、ビジネス、政府機関、病院、組合、大学が機能する仕方を理解できるのは、以上のような問いに対して答えられるときにだけである。そして、われわれが組織体のそれぞれの部分だけでなく、組織体の全体的な印象を得ることができるのは、いかに外観側面、公式的側面、非公式的側面が相互に関連しているかを理解したときにだけである。

3. 隠された構造を水面上に出すための観察事項のコミュニケーション可能性

水面の下にある組織構造についてのコミュニケーションを行うことには、大変な魅力がある。新しく雇われた従業員や、取締役会に招かれたコンサルタント、あるいは注意深い研究者は、「私はあなたが見ることのできないものが見える」と主張するかも知れない。そのうえで、誇りをもって、組織科学が彼らに、氷山の水面下の部分、すなわち、公式的側面や外観側面の下の部分について見ることを可能としたもののすべてを報告しようとするかも知れない。

しかし、「諸問題をオープンな立場で明らかにする」「厄介な争点に取り組む」「要注意の論点を取りあげる」などの課題に立ち向かう新たな従業員、コンサルタント、研究者は、ただちに組織体の側での問題をないことにしようとする（免疫化しようとする）傾向を示すのに出くわす。

水面下にある各種構造を論ずることの不可能性は、組織科学では、「潜在的コミュニケーション」と表現される。経営者が、部下に「オープンに話すように」、そして「本当の動機」を述べるように奨励しても、経営者は実際には、まったく反対のことを期待している場合がある。つまり、従業員が注意深くそうしたコミュニケーションの潜在性を守る気になることを期待している。

とはいえ、こうした潜在的コミュニケーションが組織体の目的達成に寄与する面があるのを見過ごすことはできない。若年での結婚では、多くの点に目をつむることによって、合意という仮構が守られる。派閥では、その安定性を維持するには、各成員の弱みをオープンに議論してはならない。同様に、より活発なコミュニケーションについての必要性がマネジメント文献で多く示されているものの、組織体には、率直に問題にできないことが多く存在する。対立を激化させ、正統性を失う危険が数多く存在している。

従業員、コンサルタント、研究者にとっての重要な技は、沈黙の誓いをどこで、いつ、いかに破るのが良いのかを知覚することである。従業員は、自らが見聞きする機会の窓を用いて、組織体にとってきわめて重要な論点を提起するのが良い。コンサルタントは、契約解消のリスクを承知のうえで、組織体のタブーを発見し、組織体に自らの観察を適用させるように介入の程度を高めるのが自らの仕事だと見なすのが良い。研究者は、同種の療法をどの程度の服用量

で自らの洞察を伝えるかを熟考するのが良い。このように述べたうえで、著者は、本書の最後において、氷山のすべての構造を明らかにすることは決して可能ではないとしても、水面下にある突出部についての1つか2つを巧妙に紹介することによって、氷山と船との衝突を防ぐことが可能となりうると述べている。タイタニック号の悲劇になぞらえて、目に見えない氷山部分について部分的であっても説明がなされるならば、氷山がもたらすリスクを回避でき、組織体の危機回避ができる可能性があるとは結論づけているのである。

本書の特徴と本書へのコメント

以上では、本書の主張点を章ごとに示してきた。本書では、最後に付録を示し、そこで、本書の問題点、本書のねらいを明確にするために行った決定、本書の独自な点などを明らかにしている。その付録部分自体は、著者による本書の書評と見なされるものにもなっている。

ところで、本書の書評を目指している本稿において、その付録の部分までを抄訳するなら、書評のなかに「書評」を示すことになり、形式的に混乱を招きかねない。それゆえ、著者自身の「書評にも当たる付録」での議論も踏まえつつ、ここからは、評者がとらえた本書の特徴と、それに対するコメントを述べていきたい。

1. 本書の特徴

ある種の組織論の議論では、さまざまな理論的パースペクティブが並列的に提示される。官僚制の議論、人間関係論、市場志向の組織論、取引費用論、シンボリック組織論、ポストモダン組織論、制度派組織論などである。ところが、そうしたいくつかのパースペクティブを詳述した書物に接した読者は、ある現象を説明しようとしたときに、どのパースペクティブによって説明すべきか混乱に陥ってしまう。何が正しいのかについて確信がもてないためである。こうした事態を避けるため、著者は、組織をめぐる各種側面を「たった1つの型」に収めるように組織像の説明を行おうとしている。「1つの型」だけにするのは、簡略化のためだけではなく、組織体の現象をより理解しやすくするためにという意図からである。つまり、本書の特徴は、組織をめぐる個々の理論的および分野的アプローチのそれぞれを紹介することを主眼とするというよりも、ニクラス・ルーマンのシステム理論に基づく首尾一貫した組織体の説明を提供しようとする点にある。その首尾一貫した組織体の基本モデルは、成員資格、目標、階層構造という成分から組織体が構成されるという見方に基づいている。そのような成分によって構成された組織体は、公式的側面、非公式的側面、外部表示的側面というように多面的な現れ方を示し、それぞれの側面は、機械メタファー、ゲーム・メタファー、外観メタファーでとらえられると主張されている。

このように「1つの型」に収めるように説明された組織体の基本モデルについての主張は、

当初はシンプルに思えても、次第に込み入ったものとなってくる。当初のシンプルと思える主張とは、組織体の成分には、成員資格、目標、階層構造などが考えられるという点である。組織体が何ごとかを成し遂げるには、目標が必要であろうし、さまざまな仕事を担当する職位が階層構造を基本として配列されることも必要である。さらに、それらの職位に成員を配置することも必要であり、その成員には、成員資格についての期待内容を明確に伝えることにより、着実に期待内容に応えた仕事をしてもらうことも必要である。これらの面が満たされるならば、組織体の目標は達成されるはずだという観点から、組織成員、目標、階層構造を成分とする組織体の公式的側面の輪郭を明確に示そうとしたのである。とはいえ、組織体の目標とは、決してもともと存在するものではなく試行錯誤を通じて明らかにされていくものであることや、階層構造についてもマネジメントを安定化させる機能をもつものの、その働きを多面的にとらえなければならないこと、なども議論された。成員資格をめぐる流動的な面が見られることにも言及された。

ただし、議論はそこでは終わらず、こうした公式的側面の設定だけでは、決して組織体のあるべき仕事を完了できないので、さまざまな形で非公式性を導入しなければならないことが主張された。そうした非公式性は、組織文化という用語で語られるように成ってきていることも示された。こうした非公式性や組織文化に基づく非公式的側面が必要となるのは、組織体に表示される要求が多様で複雑なため、公式的構造だけでは対処しきれないからである。さらに非公式的側面に加えて、組織体は、取引業者や顧客などの外部者にも対応しなければならず、そのため外部表示的側面を飾り立てる必要があることも主張された。こうした公式的側面、非公式的側面、外部表示的側面が相互作用することを通じて、企業組織の適応力が高められていくことが主張されたのである。

本書では、このように基本モデルを説明した後に、その基本モデルが示す各側面を従来の各種理論パースペクティブと対応づけることを通じて議論の幅を広げうように配慮している。たとえば、官僚制の議論、取引費用論などは、公式的側面を重視し、合理性を重視した機械メタファーでとらえられる議論であるのに対して、人間関係論などは、非公式性を重視したゲーム・メタファーでとらえられる議論であり、制度派組織論は、外部提示的側面を重視した外観メタファーでとらえられる見解である、というようにである。

このように、基本モデルと従来の議論との関連づけを行った後に、こうした組織体の全体が、氷山というメタファーでとらえられ、公式的側面や外観の側面は水面の上に現われている氷山の部分であり、非公式的側面は水面からは隠されている氷山の部分であると特徴づけられた。その水面下の部分の理解とコントロールができない場合は、組織体に災難が待ち受ける場合がある、と主張されたのである。

2. 本書へのコメント

本書では、目標、階層構造、成員資格という成分に基づいて形成される組織体には、公式的側面、非公式的側面、外部表示的側面という3つの現れ方があり、それを機械メタファー、ゲーム・メタファー、外観メタファーを用いてとらえていることは、既に述べたとおりである。ただし、著者が、それらのメタファー名を決定するうえで、どのような観点に立っていたのだろうかという疑問が生じる。なぜならば、公式的側面を機械メタファーでとらえるという見方は十分に説得的であるのに対し、非公式性をゲーム・メタファーでとらえるという見方については十分な説得力が感じられないからである。そのため、著者がメタファー名を設定するに当たって、どのような観点に立っていたのかという疑問について考察する必要があると思われる。そこで考えられるのは、それぞれの側面を外部から見たときにどのように見えるかという観点から、メタファー名を設定したのではないかと推察である。つまり、公式的側面のもとでの組織体の動きは「機械」のように見え、非公式的側面のもとでの組織体の動きは、かなりの自由さがともない、結果も予測しがたいことから「ゲーム」のようにも見えるため、それぞれのメタファー名が選択されたのではないかとの見方である。とはいえ、本書では、そうしたメタファー名の選択の根拠が十分には示されていないため、説得力のあるメタファー名の選択とはなっていないということが本書へのコメントとしたい第1の点である。つまり、非公式的な側面とは、型にとらわれずものごとを進めつつ、協働的な関係を作りだすプラグマティックな側面であるので、ゲーム・メタファー以外の別なメタファーを用いた方がその本質をより分かりやすく説明できるのではないだろうか。なお、本書（英語訳）では、ゲーム（games）というメタファー名を設定しているが、原著（ドイツ語）では、遊び・戯れ（Spiele）というアナロジーを用いている。ゲームという語感からは、ゲームの理論に見られる、不確実性のもとでのミニマックス戦略のような準合理的行動の追求というイメージがもたらされる。その意味で、バーンズ＝ストーカーが示したような「有機的」または「有機体」というメタファー名の選択もあり得たと思われる。

次のコメントは、本書で採用されたシステム観についてのものである。たとえば、ルーマン [1992]（『公式組織の機能とその派生的問題』）の訳者による解説の部分で、訳者は、システム論が2つのパラダイム転換を経験したことに言及した。そうした2つのパラダイム転換を経験することにより、3つのシステム観が考えられることになる。すなわち、①システムは全体と部分から成ると考えるシステム観、②システムは、それを取り巻く環境との関係でとらえられると考えるシステム観、③システムは、既存のシステムに基づいて、新たなシステムが自己準拠的に作り出されると考えるシステム観の3つである。言うまでもなく、2つのパラダイム転換のうちの最初の転換を通じて、第1のシステム観から第2のシステム観への転換がもたらされ、次の転換を通じて、第2のシステム観から第3のシステム観への転換がもたらされた。ただし、ルーマン [1992] の『公式組織』の理論は、第1のシステム観と第2のシステム観を主

に取り扱っており、第3のシステム観とは関係しない旨を訳者は、解説の部分で述べている。確かに、そういうとらえ方も可能であり、ルーマン [1992] では、①成員への動機づけ（第6章）と、②非成員に対するシステムの自己表現（第7章）を、公式組織という社会システムが対処すべき2つの大きな問題として示している。簡単化して言えば、前者は第1のシステム観で取り扱うことができ、後者は、第2のシステム観でとらえることができる。とはいえ、ルーマン [1992] の「第10章 期待構造の柔軟性と変動」では、「システムの変動」とは、システムでの期待内容が変動し変更されることを意味する (Luhmann [1964] p137, ルーマン [1992] p.194) と述べるとともに、システムの分化は、変動する日々の決定から不変の本質構造を分離するのではなく、システムを比較的単独で変動する部分領域に分けることであると述べている (Luhmann [1964] p.140, ルーマン [1992] p.198)。確かに、こうした主張は、システムを全体と部分から成ると考える第1のシステム観に基づいているとも考えられる。しかしながら「システムの変動」という問題を組織体における不変の本質構造を踏まえつつ、変動する部分領域に着眼してとらえるという観点は、第3のシステム観に対応するとも考えられる。つまり、ルーマンの『公式組織』の理論では、訳者の解説にもかかわらず、3つのシステム観の原型が示されていたと考えることも可能なのである。

ところで、キュールによる本書は、ルーマン [1992] の枠組みを尊重しつつ、目標、成員資格、階層構造が組織体の成分だとする説明からスタートして、公式的側面、非公式的側面に加えて、外部表示的側面が重要だという説明を展開している。公式的側面および非公式的側面を通じて、成員の期待内容を安定的に形成し、システムの機能を図るという面は、成員への動機づけに当たる面であり、第1のシステム観に対応すると考えられる。それに対し、外部表示的側面は、ルーマン [1992] がその第7章において、非成員に対するシステムの自己表現の必要性を論じたのに対応し、第2のシステム観に対応すると考えられる。ところで、本書ではさらに、組織体を氷山というメタファーによってとらえ、氷山の隠された部分が、氷山の水面の上の部分の規定していたり、支えたりすることには疑いの余地がないことに言及している。そのように水面からは隠された部分としての非公式的側面が、外部表示的側面や公式的側面に反映されることを通じて、組織体の新たな活力が生み出される可能性を指摘している。つまり、組織体の課題は、公式的側面だけでは対処できないので、非公式的側面の活用が必要であること、ただし、そうした非公式的側面の活用は、公式的側面の活用によって支えられることを述べている。こうした氷山のメタファーを用いた議論の部分のねらいとは、組織体が今までのシステムのあり方を踏まえて新たなシステムを作り出すという自己言及的なシステムの面を示すことにあると考えるならば、それは、第3のシステム観に対応しているとも考えられる。

このように、本書では3つのシステム観をカバーした組織体の基本モデルを示そうとしているとも理解できる。しかし、公式的側面、非公式的側面、外部表示的側面のそれぞれを、公式的システム、非公式的システム、外部表示的システムと言い換えるならば、本書が何よりも主

張したかったのは、公式的システムと非公式的システムが表裏一体をなして運用されるとともに、外部表示的システムも適切に運用されることにより、組織体の発展が可能となるということであろう。さらに、氷山のメタファーでも示されるように、水面下にある非公式的システムを解明することによって、組織体の危機を回避できるのではないかという主張も展開されている。こうした、公式的システム、非公式的システム、外部表示的システムのそれぞれが、ルーマンが問題とした3つのシステム観とどのように関わるのかも解明が求められる点ではないかと思われる。

さらに第3のコメントは、目標のとらえ方についてのものである。本書では、組織体を目標志向的かつ合理的なものにとらえているが、その場合の「目標」概念が問題である。目標とは、予め設定されており、それを達成するため、あとは、そのための手段のあり方だけを考えるというものではないのである。ところで、ルーマン[1990]の訳書(『目的概念とシステム合理性』)での訳者あとがきでは、ルーマンの理論が諸個人の主体性・自発性を無視ないし抑圧して、社会システム全体の合理性のみを重視する社会工学の立場に立っているととらえられることもあったことも述べている(ルーマン [1990] p.333)。同時に、そのあとがきでは、それが誤解に他ならないことを述べているが、本書についても、そういうとらえられ方をする危険性が大いにありうる。組織体における目標は、目隠しをすることにより、より狭く設定された地平のもとで、目的を達成するうえでの手段に焦点を合わせさせるためのものとなる、などの議論によって、そうしたとらえ方がなされかねないのである。ただし、ルーマン [1990] での論述に見られるように、目的と手段の連鎖は一義的なものではなく、手段事象自体についての原因事象および結果事象を複数、想定でき、目的事象自体についての原因事象および結果事象も複数、想定できる。したがって、目的と手段を関連づけるネットワークには、さまざまな結びつきが考えられる(ルーマン [1990] pp.196-198)。そうしたネットワークを踏まえつつ、特定のコンテキストのもとで適切な目標を設定するという「目標プログラム」の考え方が本書でも言及されており、決して、予め定めた目標を実現するためのものとして組織体をとらえているわけではないのである。その意味で、そうした目標プログラムという概念についての掘り下げた説明など、目標のとらえ方についてのより詳細な議論があれば良かったのではないかと思われる。

以上のコメントにもかかわらず、本書を通じて、従来の組織研究での重要な論点や概念が幅広く取りあげられていることが本書での重要な貢献点であると思われる。なお、本書の著者は、ニクラス・ルーマンが研究の本拠としたビーレフェルト大学で教授職にあり、組織社会学などを講じているとともに、コンサルティング業務にも携わっていることが本書の裏表紙に示されている。そうした経験を反映した数多くの実例が挿入されていることも本書の魅力を高めている。

最後に、しかしながら最大のコメントとして、本書は、ニクラス・ルーマンの数々の業績を身近なものとし、再評価と再検討のきっかけを与えてくれるという点でも重要な貢献を行って

いることを指摘したい。そのように、本書は、ニクラス・ルーマンの『公式組織の理論』を踏まえてはいるが、ルーマンの諸概念と枠組みに基づきつつも、想像力にあふれた再構成をしている点が本書の最大の魅力であると言える。

【参考文献】

- Barnard, Chester I. [1938] *The Functions of the Executives*, Harvard University Press. (C・I・バーナード [1968] (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。)
- 廣田俊郎 [2016]『企業経営戦略論の基盤展開』税務経理協会。
- Luhmann, Niklas [1964] *Functionen und Folgen formaler Organisation*, Duncker & Humblot. (ニクラス・ルーマン [1992] (沢谷 豊／関口光春／長谷川幸一 訳)『公式組織の機能とその派生的問題』【上巻】新泉社。)(ニクラス・ルーマン [1996] (沢谷 豊／長谷川幸一 訳)『公式組織の機能とその派生的問題』【下巻】新泉社。)
- Luhmann, Niklas [1968] *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck). (ニクラス・ルーマン [1990] (馬場靖雄・上村隆広 訳)『目的概念とシステム合理性』勁草書房。)
- Luhmann, Niklas [1997] *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp. (ニクラス・ルーマン [2009] (馬場靖雄・赤堀三郎・菅原 謙・高橋 徹 訳)『社会の社会 1』法政大学出版会。)(ニクラス・ルーマン [2009] (馬場靖雄・赤堀三郎・菅原 謙・高橋 徹 訳)『社会の社会 2』法政大学出版会。)
- Luhmann, Niklas [1996] "Membership and Motives in Social Systems," *Systems Research*, 13.
- March, James and Herbert Simon, *Organizations*, Wiley, 1958. (J・G・マーチ／H・A・サイモン [1977] (土屋守章 訳)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。)
- Mann, Steve, Jason Nolan and Barry Wellman [2003] "Sousveillance: Inventing and Using Wearable Computing Devices for Data Collection in Surveillance Environments," *Surveillance & Society*, Vol.1, No.3.
- 長岡克行 [1994]「企業組織の作動メカニズム」岩波講座 社会科学の方法X『社会システムと自己組織性』第5章所収, 岩波書店。
- 沼上 幹・軽部 大・加藤俊彦・田中一弘・島本 実 [2007]『組織の〈重さ〉 日本の企業組織の再点検』日本経済新聞社。
- Parsons, Talcott [1960] *Structure and Processes in Modern Society*, The Free Press.
- Thompson, James D. [1967] *Organizations in Action: Social Science Base of Administrative Theory*, McGraw-Hill. (ジェームス・D・トンプソン [2012] (大月博司・廣田俊郎 訳)『行為する組織 組織と管理の理論についての社会科学的基礎』同文館出版。)