

組織を統治する権力

—オーナー企業のプロジェクト・マネジメントを解釈する—

伊藤博之

I はじめに

Foucault 著『監獄の誕生』(1975)は、歴史上の処罰に関する2つの場面对置することではじまる。一方、1757年のパリ・ノートルダム大寺院前で、ダミヤンという名前の囚人が文字どおり八つ裂きとなる処刑の様子が描かれる。ダミヤンが犯した行為は、国王が定めた法を踏みじめるものであり、王権を穢した犯逆者として、彼は厳しく断罪される。他方、それを少し下った時代(1800年代前半)のパリ少年感化院のタイムテーブル(日課)が詳しく記述される。収監者は、それを誰がつくったのかを知らない。そこには処刑の場面に見られた露骨な暴力の顕示もない。収監者は、タイムテーブルをただ自明のものとして受容し、少年感化院での日常生活を営んでいくだけのことである。

上記の描写をいきなり著書の冒頭に置くことで、Foucaultは、レトリック上の効果を狙いつつ、異なるタイプの権力を例示することを意図している。

前者の国王の絶大な権力は、今日の民主主義国家に生きるわれわれとは無縁なものに思われるかもしれない。しかし、Foucaultによれば、それは、われわれが日常的に権力と考えるものと質的な違いはない。その権力の本質は、合法

と非合法を区別したうえで、非合法的な振る舞いを禁じ、その領域についての自由を個人の外側から強制的に禁止することにあるからである。

Foucault (1976)は、別の著書でこの種の権力を「法律的=言説的権力」と呼んでいる。この権力は、巨大なものに見えるかもしれないが、社会組織の統治を担う力としては極めて脆弱であるとされる。非合法とされる行為が統治者の目に触れなければ、処罰をまぬがれることは容易であるし、この権力の作用は、個人の内面(精神)には及ばないからである。

Foucault (1975)は、日常の行動や個人の内面にまで働きかける力をもつのは、後者の描写(少年感化院のタイムテーブル)で例示される「規律権力」であることを主張する¹。規律権力は、法律的=言説的権力が機能する前提となる土壌を築くとともに、個々の社会組織のスタイルや独自の知の形態を創出するものとされる。

規律権力は、主に Foucault (1975) が規律=訓練のテクノロジーと呼ぶものから創出される。このテクノロジーを例示するならば、少年感化院でのタイムテーブルなどの日常的に利用されるごく些細なテクニクから、時間動作研究や目的管理などの経営管理技術、パノプティコン(一望監視施設)²といった建築上のデザインなどを列記できる。本稿が焦点をあてるこの種の

1 Foucault は、規律権力に加えて、調整的・管理的権力の存在も指摘している(桑野, 2008)。しかし、本稿では、法律的=言説的権力と規律権力の関係に議論を集中する。本稿が目指すのは、常識的な組織概念を転換させることであり、法律的=言説的権力と規律権力を区別することだけでも、その目的が実現できると考えられるからである。

2 Foucault (1975) は、パノプティコンという監獄の建築上のデザインを規律権力のテクノロジーの模範例としている。

テクノロジーとしては、プロジェクト・マネジメントの方法論がある。実践への参加者がこういったテクノロジーにしたがうことで出現する独自の秩序は、規律権力の作用による。

本稿では、以上の Foucault の権力論を援用して、あるアメリカのオーナー企業の組織統治³に関する事例解釈を記述する。その目的は、われわれの常識的な組織概念とは別の「組織の見方」の存在に読者の目を向けさせることにある。

後述するように、常識的な組織概念は、近代組織論に知的源流をもつ。そこには、法律的＝言説的権力を唯一の権力とする論理が暗黙裡に組み込まれており、それがわれわれの組織の見方を制約していると考えられる。それに対して、Foucault の権力論に依拠することで、法律的＝言説的権力を前提とした組織概念や組織統治の捉え方の限界を示すことを試みたい。

またその際、試論的ではあるが、権力の作用を分析するため、「権力の微視的物理学」という Foucault (1975) が提唱したアプローチを採用する。それは、社会組織の場において様々な権力が錯綜する様を、実践レベルに焦点をあてて丹念に描きだすことを意味する。

オーナー企業を解釈の対象とする理由は、それが組織統治における法律的＝言説的権力の限界を描くのに格好の事例となるからである。オーナーの権力は、所有権という法的基盤をもち、自明で絶対的なものに見える。しかし、そのオーナー企業にさえ、規律権力が法律的＝言説的権力の機能する前提となる土壌として存在することを示すことができれば、Foucault の権力論に依拠した組織の見方を、より簡潔に例示できると考えられるのである。

以下、本稿の議論は、次のように展開される。第1に、事例解釈の前提となる文献レビューとして、組織概念に批判的な検討を加えたうえで、

Foucault の権力論と、プロジェクト・マネジメントを規律権力と関係づけて捉える概念的枠組みを簡潔に記述する。第2に、調査対象企業であるアメリカの匿名企業の概要と歴史を記述する。第3に、組織統治の一つの局面を例示することを目的として、調査対象企業でのプロジェクト・マネジメントに焦点をあてた解釈を記述する。最後に、本稿のインプリケーションを例示したうえで、残された課題を整理して議論を締めくくることとする。

II 文献レビュー

この節では、事例解釈の前提となる3つの概念的議論を提示する。第1に、近代組織論に例示される常識的な組織概念では、法律的＝言説的権力を唯一の権力として暗黙裡に前提としていることを指摘する。第2に、この組織概念の言説作用を回避する解釈枠組みとして、Foucault の権力論を紹介する。第3に、本稿の事例解釈に関連するプロジェクト・マネジメントについて、その方法論としての一般的な内容を確認したうえで、Foucault の権力論を援用しつつ、それを規律＝訓練のテクノロジーとして概念化する議論を紹介する。

1. 組織概念の批判的検討

組織概念の起源

組織の理論化は Barnard (1938) を嚆矢とするということには、一般的な合意が存在するところであろう。彼以前の古典的管理論は、経営実践の成功事例からのノウハウの集積にすぎず、理論的フレームワークを欠くことが批判されていた。それに対して、Barnard は、個々の企業や病院や大学といった多様な組織体そのものを「協働体系」と名づけたうえで、そのレベルでは、

3 Foucault (1994) の統治性の議論に依拠しつつ、本稿で組織統治という用語は、「組織の目的にとって適切な諸実践のコンフィギュレーション(付置)を構築すること」という意味で用いている。組織統治の概念については、別途議論したい。

管理論の科学化を進めるための共通の基盤を見つけることはできないとした。そして、古典的管理論のこの限界を突破する Barnard の提案こそが、組織の理論を構築することであった。そのため、彼は、多様な協働体系に秩序を生み出す「組織」という、目には見えない概念的構成体を仮定したのである。

Barnard の組織概念の意義や彼の研究戦略の妥当性については議論の余地が大きい⁴。しかし、ここで注目すべきことは、Barnard が組織を概念的構成体としたことである。それについて、彼は次のように述べている。

前述のような組織の定義によれば、組織は物理学で用いられるような「重力の場」または「電磁場」に類似した一つの「概念的構成体」である。この定義をとれば、関連するあらゆる現象が有効に説明されるし、また現在の知識や経験がこの考えと一致するというのが、われわれのとする仮説である。(Barnard, 1938: 邦訳書 p. 78)

以上で、Barnard にとっての組織とは、概念的な存在であることが確認できる。また、「この定義をとれば、関連するあらゆる現象が有効に説明されるし、また現在の知識や経験がこの考えと一致するというのが、われわれのとする仮説である」という指摘は、組織概念を構想する根拠が、(管理の理論を構築するための)便宜上の理由に求められていることを意味する。

Burrell (1988) は、概念的構成体としての組織概念の意義を掘り下げている。彼は、Foucault が『狂気の歴史』(1972) で分析した、

精神医学における「狂気」概念と同じ役割を組織概念が果たすことを指摘する。すなわち、Foucault によれば、狂気とは心の中に存在する自然な客体物ではない。狂気概念は、近代において、精神医学の言説に組み込まれたうえ、精神医学の様々な実践上の手続きに支えられ、多種多様な逸脱を定義づける概念として歴史的に構築されてきたものとされる⁵。同様に、Burrell は、組織概念も、監獄、工場、病院、学校、企業などの差異を同質性に還元する言説上の作用をもつとする。

このような指摘は、Barnard のレトリックを脱構築し、組織概念をその背後にある言説との関係で分析することが有意義であることを示している。

モダンの言説と組織概念

組織概念を歴史的な構築物とする観点からは、組織概念とモダン(近代)の言説(文化)との関係性が注目されてきた (Ingersoll and Adams, 1992; Knights, 1992; Sahlin-Andersson, 1996)。

モダンの言説とは、社会や文化といった文脈を超越する「個人」を中心とした、歴史的に特異な思想とされる (MacIntyre, 1981; Rose, 1999)。モダンとは、自己実現を究極の理想として、人生を意味あるものにするのが個人の使命とされてきた時代であり、自律と自己実現がその基本的価値とされるのである。

Sahlin-Andersson (1996) は、近代に登場した組織概念⁶もモダンの言説に依拠するとする。

4 Barnard の理論については Perrow (1972) や Feldman (2002) が詳細な批判を加えているので、そちらを参照されたい。

5 ルネサンス期の狂気は、理性とは異質なものではなく、単なる安楽、愉快、軽薄といった性格の表現であった。狂気は、理性とも対話が可能であると考えられていた。それが、17世紀から19世紀にかけて、狂気は、非理性として認識されるようになる。狂人は、犯罪者、浪費者、怠け者、放浪者と一緒に監禁される対象となる。監禁された人びとの共通の属性は、仕事をしないことであった。すなわち、狂気に対して、「社会秩序を維持すべし」との観点からの「正常と異常」の区別がなされるに至ったわけである。さらに、近代において、狂人は、この種の監禁から解放されるが、今度は、患者として精神医学の言説の対象となる。そして、狂人は、精神病患者となり、非身体的な新たな監禁(魂の監禁)にさらされるに立ち至るのである。こうして、Foucault は、歴史を超越した狂気の共通の本性が存在するという素朴な問題設定を否定する。

すなわち、明確に定義された目的・戦略・構造と、活動における継続性・一貫性・整合性をもつと概念化される点で、組織概念は、それが発明される以前の単なる「人の集団」という素朴な(理論的ではない、日常的な)「組織」認識からは区別される。さらに、組織概念は、組織をコントロールする単一の主権者の存在を仮定するとされる。

Sahlin-Anderssonによれば、このような組織概念は「近代の個人」をメタファーとしている。当該メタファーにおいて、主権者の機能的な位置は個人の頭脳や理性に相応し、身体の運動が脳からの指令にしたがうように、組織は、中央の主権者から発するコントロールにしたがうことを理想像として概念化される⁷。こうして、近代の組織論は、コントロールの問題に注意を集中させることになり、その結果、「道具的合理性(手段目的的合理性)」が近代の組織の中心的な論理となる(Deetz, 1992; MacIntyre, 1981)。

単一の主権者のコントロールを組織の本質とする見方は、学者の世界の約束事に留まるものではない。Deetz(1992)は、同様の組織の捉え方が、社会一般に浸透した「マネジリアリズム」というイデオロギー(あるいは神話)となっていることを指摘している⁸。マネジリアリズムは、会社と経営者を同一視したうえで、コントロールを中心的モチーフとする「組織」認識であるとされる。このような組織の捉え方は極めて常識的なものであろう。

組織論内部での批判的視点

以上の組織の捉え方に対しては、組織論の伝統の中でも疑問を呈する声は数多くあった。組織には、曖昧さや無秩序、矛盾、あるいは、対立が溢れていることがしばしば指摘されてきた(Dalton, 1966; March and Olsen, 1976; Weick, 1979)。しかし、こういった論者が組織の曖昧さや無秩序などを首尾一貫したかたちで捉えることに成功したとはいいがたいように思われる。Weick(1979)を例にあげて、この種の議論の限界を確認しておこう。

Weickは、組織研究者の間では、組織における多義性、曖昧さ、流動性、矛盾を強調する論者としての評価が高く、一部で異端の組織研究者とさえ見なされている。たとえば、彼は、当該の問題に関して次のように述べている。

組織とは、人の発明したもので、経験の流れにあてがわれた発明で、流れになんらかの秩序をとりあえず付与させたものと見なされている。とはいえ、経験の流れの大部分は組織化されないままであり、なんらかのイデオロギーによって一時的にせよ組織化された部分といえども多義性を残しているだろう。こうしたしぶとい多義性は誠実な観察者によって察知されるが、それはきれいに記述したり理解しうるものではないので、その記述は混乱したものに終わらざるをえない。これは、複雑で流動的で集合的なおもしろい現象を研究テーマに選んだ者が直面するジレンマである。(Weick, 1979: 邦訳書 pp. 16-17)

問題は、Weickが、組織に内在する多義性を

6 ここでは、Barnard(1938)やSimon(1976)の組織概念が想定されている。

7 このような組織概念の特徴は、Tannenbaum(1962)の以下の文章に典型的に表現されている。「組織はコントロールと表裏一体の関係にある。社会的組織とは、個々人の相互作用の秩序化された配置のことである。コントロール・プロセスは、逸脱した行動を抑制し、組織の合理的計画に人びとの行動がしたがうように促す。組織は、多様な行為の統合と同時に、ある程度の服従を必要とするものである。組織の要請への服従と組織の究極的目的の実現を達成することがコントロールの機能なのである。メンバーの多様な利害や潜在的にばらばらの行動から、調整や秩序をつくり出すのがコントロールの機能である。(Tannenbaum, 1962: p. 237)」

8 マネジリアリズムは、アメリカの労使関係をめぐる様々な言説の一つである。マネジリアリズムが生成する歴史的背景やそれに対抗する言説については富澤(2011)が詳しい。

認めながらも、その記述は「混乱したものに終わらざるをえない」として、それ以上の議論を打ち切っていることである。たしかに、Weickは、組織の多義性を直視しようとしている。しかし、組織において多義性が常態であれば、その存在を指摘しただけで記述を諦めるのではなく、それを捉えることができる「非常識」な視点を探すべきである。そして、その非常識な視点は、モダンの言説を前提とする組織論のパラダイムを覆すような、根本的に新しい見方を提示するものでなければならない。

ところが、Weickの立場は、彼の主著のタイトルに『組織化の社会心理学』とあるように、あくまで(社会)心理学の枠組みから個人の認知に焦点をあてるものである。それは、文化や社会からの個人の超越を所与とするモダンの言説に内在する認識論の枠組みを超えるものではないのである。

組織のトポロジ的空間

筆者が意図するこの視点転換のラディカルさのイメージを伝えるために、Cooper (1992) の議論を紹介するのが有効である。

Cooperは、常識的な(近代の)組織概念の空間把握がユークリット的であるのに対して、現実の組織空間はトポロジ的であることを主張する。

Cooperによれば、常識的な組織概念には、モノや人を一つの平面上に配置する空間的イメージが暗黙裡に付きまとうとされる。さらに、そこでは、自律的な個人(モダンの言説が想定する個人)が組織というマクロな単位に参加するという、マクロとミクロとの単純な関係が想定される。組織図、階層構造を表現する三角形、あるいは、それらに準じるイメージで組織空間

を捉える発想は、すべてユークリットの的なものである。

一方、現実の組織では、プロジェクト・チーム、委員会、課、部、事業部、専門家集団、派閥、男女、正社員・非正規社員、人種などの多様な単位(・区分)が存在し、各個人も単位間を絶え間なく移動している。Cooperは、このような特徴(組織には幾層もの平面が存在していて、そこに所属する個々人も組織と一つの平面でつながるのではなく、平面を超えて、多層のかつダイナミックに組織に関与しつつ、各人の存在形態も状況により刻々と変化すること)を「トポロジー」という言葉で表現したのである。Foucaultが捉えようとするのも、このような社会組織のトポロジー的構造であった(Deleuze, 1986)。

以上のような発想に依拠すれば、組織に多義性が内在するのは、むしろ当然のこととなる。異なる平面には異なる意味があるからである。また、その記述が混乱したものに終わることが必然的なわけでもない。というのも、以上のような(非常識な)パラダイムによれば、混乱の原因は、本来トポロジー的である組織空間をユークリット的に理解しようとする、その理解の仕方にこそある、と解釈できるからである⁹。

2. Foucault の権力論

本稿の冒頭で指摘したように、Foucault(1975, 1976)は、社会組織の統治を担う権力として、法律的=言説的権力は脆弱であることを主張した。そして、法律的=言説的権力が機能する「土壌」となる権力関係が別途存在すること、近代資本主義社会ではこの権力関係の構成に規律権力が大きな役割を果たすことを指摘した。処刑や命令などのあからさまな権力の行使は、むしろ

9 しばしば難解な議論を展開することは学者の自己満足として戒められ、平易な分かりやすい文章を書くべきことが提唱される。しかし、パラダイムを覆すことを目指す場合には、既存のパラダイムによる人びとに対しては、彼らにとっての自明な論理による平易な議論は展開しえない。モダンの言説に依拠した組織概念を掘り崩すためにも、それが前提とする存在論や認識論も転換することが不可避となる。本稿は、そのような目的で、認識論や存在論においてモダンの言説から隔絶している Foucault の権力論に、あえて依拠するのである。

ろ規律権力による権力関係がうまく機能しない状況を示すとされたのである。

規律権力は、主に、規律＝訓練のテクノロジーから創出される。このテクノロジーは、日常的ルーティンの支えとなるものであり、具体例としては、ドレスコードやタイムテーブルなどの日常的でごく些細なテクニックから時間動作研究や目的管理などの経営管理技術、あるいは、パノプティコンといった建築上のデザインなど、多種多様なものをあげることができる。このテクノロジーから生まれる規律権力が、計算可能性・統制可能性を備えた社会的時空間を創出するとされるのである (Foucault, 1975)。

たとえば、タイムテーブルが規律＝訓練のテクノロジーとして機能するとき、それを参照することで、人びとは自己を規制し、また、他者の行動を予想して相互作用を進める。タイムテーブルから外れる行動に対しては、自己の内面では罪悪感や不安感が湧き、他者に対しては怒りを感じるようになる。こうして、タイムテーブルは、秩序を備えた社会的時空間を創出する一つの力となるのである。

Foucaultによれば、これらのテクノロジーは、国王や経営者といった主権を保有する人によって作動させられる場合もあるが、その効果は、彼らによって制御されるとは限らない。むしろ、規律権力は、当該のテクノロジーそのものから生まれると考えるべきものとされる。たとえば、タイムテーブルを経営者が設定したとしても、そこからどのような時空間が創出されるかは、タイムテーブルの内容そのものによる。

さらに、Foucaultにとっての権力は、こういったテクノロジーが存在する至るところで作動するものとされる (柳内, 2001)。たとえば、通常、タイムテーブルの設定は、経営者によるのではなく、現場の人びとの日常的な作業の中で頻繁におこなわれるであろう。さらに、作業現場では、ドレスコードや目的管理などの様々なテクノロジーが別々に作用しているかもしれない。工場の建築上のデザインがテクノロジーとして機能

するかもしれない。こういった多くのテクノロジーは、日常的な様々な局面で、必ずしもそれと意識されることなく、何らかの権力関係を生み出しているのである。

Foucaultが権力に関して、次のような独自の表現をするのには、以上の権力の捉え方が背景に存在する。

権力とは一つの制度でもなく、構造でもない。ある種の人びとがもっているある種の力でもない。それは、特定の社会において錯綜した戦略的状况に与えられる名称である。(Foucault, 1976: 邦訳書 pp. 120-121)

単純化するならば、ここでの権力とは、様々なテクノロジーが適用されることで創出される、諸実践のコンフィギュレーション(布置)のことである。テクノロジーを適用する人びとは様々な意図もっているため、多様なテクノロジーの適用の結果生じる状況は戦略的状况とも表現される。また、錯綜した戦略的状况には、次のような全体的な特徴がある。

個々の実践には一つの論理がある。ある戦略目標に向けてつき動かす押しがある。だが誰も押ししていない。その目標は一定のかたちをとり、特殊な障害や制約、抵抗に遭遇しながら、歴史的に出現した。そこには意志や計算も入っていた。だが包括的な効果は、為政者の意図をも、その他の誰の意図をもすりぬけてゆく。…これはなんら新しいかたちでの機能主義などといったものではない。システムはいかなる仕方にせよ均衡のとれたものではない。そもそも、意味を最大限に拡大解釈した場合をのぞいて、それはシステムともいえない。安定性の論理が内在しているわけでもない。実践のレベルではむしろ、瑣末な計算、意志同士の衝突、末端の利害の齟齬から生まれる一定方向への傾向があるだけである。これらの計算や意志、利害は権力の政治的テクノロジーによってかたちや一定の方向を与えられる。一定の方向性といっても、そ

図1 プロジェクト・ライフサイクル (PLC)



(出所) Hodgson (2002 : p. 811) に引用された British Standard Institution 編 *BS6079 Guide to Project Management Part 1: Project Management Principle* (1994) からの転載・体裁変更

れ自体に何か内在するものがあるわけではない。(Dreyfus and Rabinow, 1983 : 邦訳書 pp. 258-259)

Foucault (1975) は、このような錯綜する権力関係の分析を「権力の微視的物理学」と呼んでいる。この微視的物理学を現実の諸実践の分析に反映させることは容易ではないが、本稿では、社会組織の統治を論じるためには、法律的＝言説的権力の機能に影響する権力関係に目を向ける必要があるという主張を Foucault の権力論から引き継いでいる。そして、調査対象企業の一事業部の権力関係に大きな影響を及ぼしているプロジェクト・マネジメントの方法論を、規律権力を作動させるテクノロジーの一例として捉える。それによって、組織統治の背景にある権力関係の錯綜の一端を例示することで、限定的ではあるが、権力の微視的物理学の実践を試みることとするのである。

3. プロジェクト・マネジメントの方法論

プロジェクト・マネジメントを、規律＝訓練のテクノロジーとして概念化する前に、その一般的な方法論とされるものを、Hodgson (2002) にしたがって、以下、簡単に確認しておこう。

プロジェクト・マネジャーの仕事は、Fayol (1979) が提示した計画・組織・指揮・調整・統制のフェーズからなる一般のマネジメントのそれと同じとされる。唯一、プロジェクト・マネジメントが一般的なマネジメントと違う点は、「プロジェクト・ライフサイクル (以下 PLC と記す)」を参照することである (図1 参照)。

PLC は、次のようなステップを踏む。「概念

化 (conception)」フェーズでは、製品の仕様となる主要な「リクワイアメント (要求仕様)」を作成する。リクワイアメントとは、プロジェクトが目指す完成品の特徴や機能のリストを意味する。「フィジビリティ (feasibility)」は2つのサブステップに分かれる。前段の「定義」では、リクワイアメントをプロジェクトの個別要素に分解することで、その操作化を図る。フィジビリティ後段の「開発」では、プロジェクトの個別要素を達成する具体的な手段を決めて、そのための資源や責任を担当者 (部署) に配分する。その際、要素間の関係や作業の流れは「作業分解図」として文章化される。それは、人員計画や予算の作成やプロジェクトの進捗状況の監視・評価などの枠組みとなる。以上が承認されれば、「実行 (implementation)」フェーズに移り、プロジェクトが文字どおり実行される。「オペレーション (operation)」フェーズでは、プロジェクトの達成状況をチェックしながら、運用面での修正をしたり、問題を管理したりする。「終了 (termination)」フェーズでは、プロジェクトの成果の文章化やプロジェクトに配分されていた資源の再配置をおこない、プロジェクトを終了させる。

以上がプロジェクト・マネジメントの方法論の概要である。各フェーズの名前やフェーズの区分の仕方には様々なバリエーションがありうるが、基本的な PLC の考え方は、上記の枠組みから大きく逸脱するものではない。プロジェクト・マネジメントの方法論は、専門家に利用可能な開発プロジェクトの管理ツールとなっていると考えられるのである。

4. 規律権力とプロジェクト・マネジメント

プロジェクト・マネジメントの方法論は、一見すると単なる形式的手順に見えるかもしれない。しかし、プロジェクトに参加する人びとにとっては、それが実践される時、機械的規則や単なるアルゴリズムの集合以上の意味をもつものとなる(Hodgson, 2002)。このような実践レベルでのプロジェクト・マネジメントの世界を捉えようとする議論(Cicmil and Hodgson, 2006; Clegg and Courpasson, 2004; Courpasson, 2006; Hodgson, 2002; Metcalfe, 1997; Robertson and Swan, 2003)について、Foucaultの権力論を援用すれば、筆者なりに次のように要約することができる。

開発プロジェクトの本質は不確実性にあるという認識が、このような議論の出発点に置かれる。予測可能性に乏しい開発環境が関係者の不安や混乱を惹起することは当然のことである。適切な方法論を欠けば、開発に携わる人びとの行動を組織化することが困難なこともまた道理である。潜在的に混沌としたこのような場で、規律=訓練のテクノロジーとしてプロジェクト・マネジメントを実践することは、社会的リアリティを構築する能動的な働きかけを意味する。

すなわち、プロジェクト・マネジメントは、プロジェクト・ライフサイクル(前掲図1参照)に基づいて、開発プロセスの包括的実行計画を作成し、そこから演繹した目的を個人や部署に割りあてて、モニタリングをおこなうことで進められる。各担当者(部署)に要求される定期的報告においては、プロジェクトの進捗状況の数値化や文章化が求められ、本来見えていなかったもの、かたちのなかったものを、強引に可視化・具体化していく。このような規律をプロジェクト・チームに課すことで、プロジェク

ト・マネジメントの実践は、独自の合理性(計算可能性・制御可能性)を備えた時空間を構築するのである。プロジェクト・マネジメントは、「包括的で詳細な計画をタスク実行の体系的監視と従業員の自由裁量の統制とを結びつける(規律的实践)」(Hodgson, 2002:p. 813)であり、それにかかわる個人の計算可能性を高める機能をもつのである(Metcalfe, 1997)。

先に、タイムテーブルを例としてあげたのと同様に、プロジェクトの参加者は、この方法論にしたがって自己を規制し、また、他者との相互作用をおこなうこととなる。このようにして、プロジェクト・マネジメントが成功裏に実践されるとき、そこに規律権力が生み出されるのである。

本稿の事例解釈では、以上の概念的な議論に依拠して、規律権力を生むプロジェクト・マネジメントの実践がオーナーの法的・言説的権力とどのような関係をもつかが注目されることとなる。

III 調査対象企業

本稿の事例解釈のもととなるフィールドワークは、1995年9月から1996年9月のほぼ1年間をかけて実施された¹⁰。その間、公式・非公式の会議や職場の観察、社内でのインタビュー活動、社内資料の閲覧などをほぼ制約なくおこなうことが可能であった。以下の記述は、その際作成されたフィールドノーツに依拠している。なお、本稿に登場する名前等はすべて匿名とする。

1. 会社概要

調査対象企業のJ.P.Stewart Inc.は、アメリカ中西部工業都市に所在する、1979年に創業されたオーナー企業である。従業員数は、非正規雇用者を含めて50名程度であり、年間売

10 拙著『アメリカン・カンパニー』(伊藤, 2009)も、同じフィールドワークに依拠している。同著と本稿には、内容的に一部記述の重なる箇所があるが、解釈の焦点は異なる。

上高1,000万ドル程度の中小企業である。同社は、某業界のインフラ設備の再製造(補修)製品・サービス¹¹を提供するローテク型事業を営むCORE事業部と、当該インフラ設備の作動をオンラインで監視する装置を開発するハイテク型事業を営むNEW事業部から構成されている(図2・図3・図4参照)。

各事業部には、歴史・技術・製品特性の違いを反映して、構成員にも大きな違いがあった。CORE事業部の構成員の多くは、比較的勤続年数が長く、正社員の地位を占めるものが多かった。また、製造現場の日常業務は、機械工によって準自律的に運営されていた。

一方、NEW事業部の事業部長は社長であり、オーナーでもあるジャック・P・スチュワートが務めていた。同事業部で多数を占める開発担当者は、開発請負業者やコンサルタントを名乗るフリーランスのエンジニアが多くを占めていた。彼らは、社内では、コントラクターと総称されることもあった。

2. 歴史

J.P.Stewart Inc.の創業者であるスチュワートは、1938年に個人事業者の家庭に生まれた。彼は、ペンシルバニア大学機械工学科を卒業後、アメリカ中西部に本社を置く大手重機メーカーのセールス部門で過ごし、最終的に一事業部門のセールス担当マネジャーを務めていた。当時の彼は、大企業で働くことに嫌気がさしはじめていたという。そのようなとき、顧客のインフラ設備の部品であるポンプに再製造(補修)のニーズがあることを知り、それを新事業として上司に提案する。提案が却下されたことを契機に、1979年、当時41歳であった彼は、このアイデアを事業化するためJ.P.Stewart Inc.を創業

したのである。

会社勤めの間に培ったノウハウや人脈が役に立ち、事業は順調に立ちあがる。とりわけ、1983年から1985年にかけて、J.P.Stewart Inc.にいくつかの変化が起こる。詳述は避けるが、この間、コンプレッサーの再製造(補修)を事業に加え、新技術をポンプ再製造のオプションとして導入するなどして売り上げの拡大に成功する。

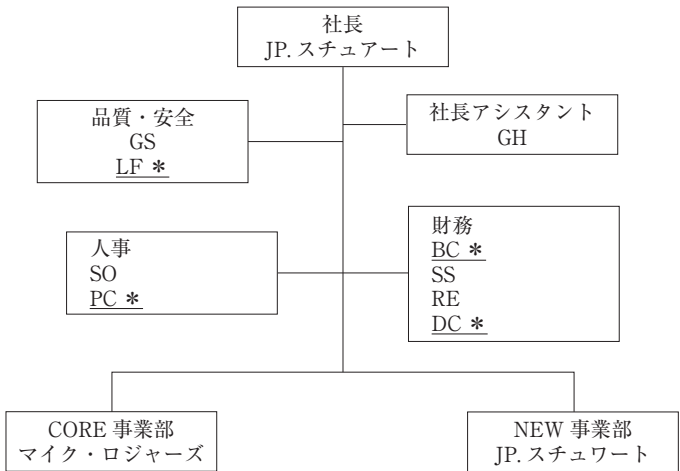
そして、事業の確立と拡大を背景として、スチュワートは、以前の勤務先の大手重機メーカーから、かつての部下や知人であったボブ・オーエン(85年入社、調査当時の肩書きはNEW事業部セールス・VP = Vice President = 副社長、調査途中退社)やマイク・ロジャーズ(87年入社、調査当時の肩書きはCORE事業部長・VP)を含む、数名のセールス関連の人材を採用する。オーエンは、No.2の地位にあたるセールス・マネジャーとして採用され、採用翌年の1986年にはセールス担当VPに昇進する。また、ロジャーズは、セールス要員として採用され、調査当時にはCORE事業部長・VPの地位に就いていた。

以上の一連の事業はその後も堅実な成長をつづける。後述するように、NEW事業部が設立されたとき、創業以来の事業はCORE事業部にまとめられる。さらに、1993年にはブレイカーの再製造(修理)も事業に追加される。その結果、ポンプ、コンプレッサー、ブレイカーの再製造が調査当時のCORE事業部の製品群を形成していた。

一方、NEW事業部は1990年に新設された。この事業は、顧客業界の大手企業数社が結成したコンソーシアムが1984年に開始した「アナライザー」開発プロジェクトに起源をもっていた。

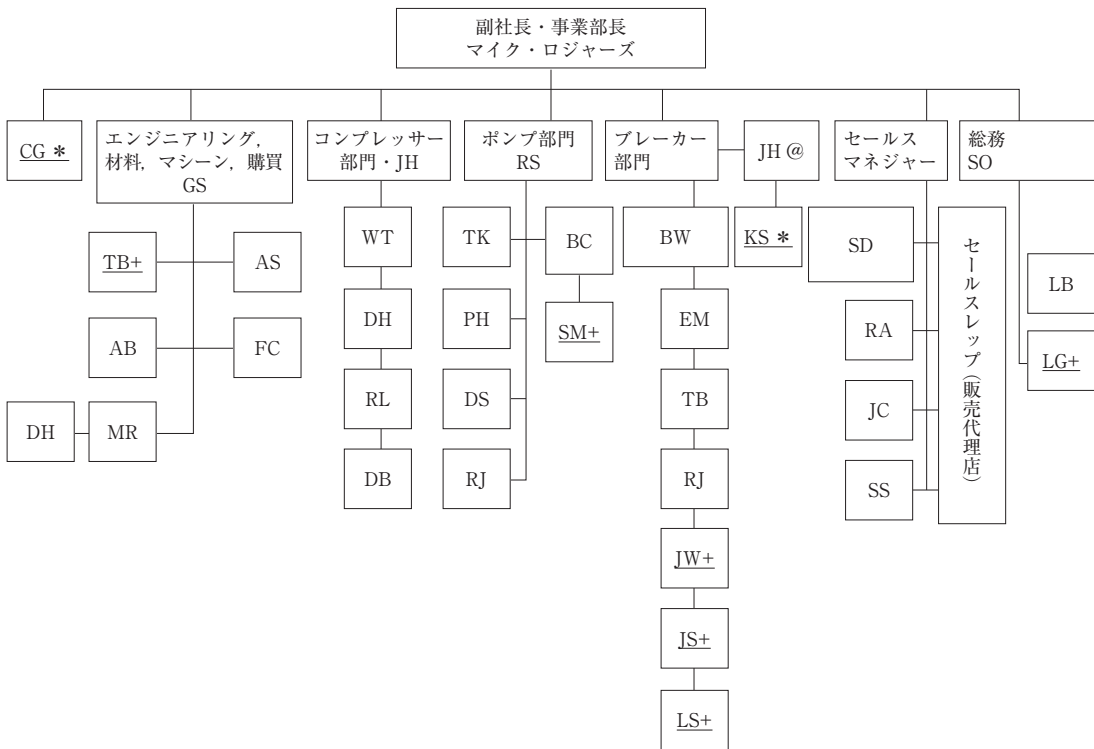
11 再製造とは同社の独自の表現であり、古くなった部品を分解したうえで、パーツを交換することを意味する。それを補修と表現しても間違いではない。また、これは、再製造製品とも、再製造サービスとも、いずれにも表現が可能である。これらの表現の違いは、本稿の議論に本質的な意味をもたないので、特に区別をせずに互換的に用いている。それによって議論が混乱することもないはずである。

図2 J.P.Stewart Inc. の全社レベル組織図



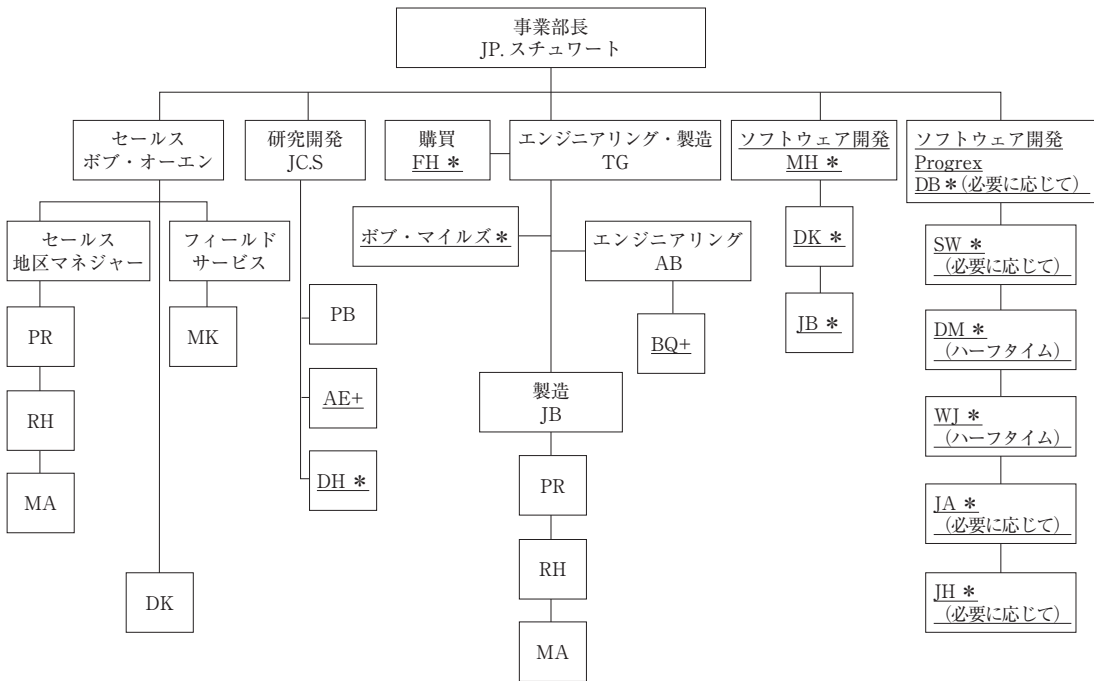
図注記1) 本文に登場する人物以外は、頭文字のみを記している。
 図注記2) * = コンサルタント, + = Leased/temporary (派遣かテンポラリー), 下線は、いずれかの該当者に筆者が追加した。
 (出所) J.P.Stewart Inc. 組織図より転載・一部改変

図3 CORE 事業部組織図



図注記1) 本文に登場する人物以外は、頭文字のみを記している。
 図注記2) * = コンサルタント, + = Leased/temporary (派遣かテンポラリー), 下線は、いずれかの該当者に筆者が追加した。
 (出所) J.P.Stewart Inc. 組織図より転載・一部改変

図4 NEW 事業部組織図



図注記1) 本文に登場する人物以外は、頭文字のみを記している。

図注記2) * = コンサルタント, + = Leased/temporary (派遣かテンポラリー), 下線は、いずれかの該当者に筆者が追加した。

(出所) J.P.Stewart Inc. 組織図より転載・一部改変

《アナライザー》は、J.P.Stewart Inc.が再製造サービスを提供してきた種々の部品から構成されるインフラ設備の作動を、オンラインで監視するシステムであった。それは、これまでに類を見ない「新奇」な製品コンセプトを業界に対して提示するものでもあった。

このシステムの開発が企画された背景には、1984年当時の同業界(匿名の顧客業界)は、近い将来に予想される規制緩和に対処するため、コスト削減の手立てを模索していたことがある。同コンソーシアムは、この監視装置を当該インフラのメンテナンスにおけるコスト削減の切り札と考えていた。

当該のインフラ設備には定期的なメンテナンスが必要とされており、その都度、設備がシャットダウンされることで、多大なコストと機会損失が発生していた。しかし、オンライン監視装

置が機能すれば、故障が検知されたときのみ修理をおこない、定期的なメンテナンスを不要にできるはずであった。

一方で、コンソーシアムがこのプロジェクトを完了しつつあった1988年当時、J.P.Stewart Inc.では、スチュワートとオーエンがポンプやコンプレッサーの再製造事業の成長鈍化を予測し、新事業の可能性を模索していた。そのようなとき、《アナライザー》の商業化権の入札が、彼らの目に飛び込んだのである。

1988年の入札の結果、大手メーカーを出し抜いて、J.P.Stewart Inc.は、この製品の商業化権を獲得した。その際、コンソーシアムでの開発は、当該システムの拡張可能性や設計の柔軟性を担保することを意図して、概念設計の段階に留まるものであった。それを製品として完成させる開発作業は、J.P.Stewart Inc.にゆだねられ

ることとなったのである。そして、スチュワートは、1998年に《アナライザー》開発プロジェクトのリーダーとして、ジム・ライカーという名前のエンジニアを採用し、新たな開発チームを社内に立ちあげる。1990年にこのチームが事業部(NEW事業部)に昇格すると、ライカーは、初代の事業部長に就任する。

ところが、《アナライザー》の開発は、その後、失敗を重ねることになる。1992年にはライカーは解雇され、当時マーケティング担当VPであったボブ・オーエンがNEW事業部の事業部長職を引き継ぐ。しかし、開発は再び失敗する。そして、1993年からは、スチュワート自身がNEW事業部の事業部長と社長を兼任するに至る。それにともない、マイク・ロジャーズがCORE事業部の事業部長に任命される。こうして、J.P.Stewart Inc.は、調査当時の組織体制となっていたのである(前掲図2・図3・図4参照)。

IV 事例解釈

事例解釈では、オーナーであるスチュワートの(法律的=言説的)権力が決して小さなものではないことを確認したうえで、それでも、彼が事業部長を務めるNEW事業部の統治は、プロジェクト・マネジメントによる規律権力の作動に多くを負っていることを明らかにする。

1. オーナーの権力

スチュワートは、社内でファーストネーム(ジャック)で呼ばれることに象徴されるように、日常の場面では上下関係を誇示することなく社員(非正規雇用者を含む)と接していた。会議では、彼が部下であるマネジャーたちにコピーをついで回る場面などしばしば目にするところがあった。彼が目立って感情的になるところや取り乱している姿を一度も見ることがなかった。筆者自身、彼のフランクで権威を振り

かざさない態度に好感をもっていた。

一方で、スチュワートには、オーナーとしての別の顔もあった。それは、社名(J.P.Stewart Inc.)が彼の姓名(J.P.スチュワート)そのものであることに象徴されよう。スチュワートは紳士的ではあるが、マネジャーたちには要求の厳しいポストと見なされていた。

彼の権限が極めて大きいことも自明であった。たとえば、ポンプに加えて、コンプレッサーやブレーカーの再製造を製品ラインに追加する決定、オンライン監視装置の商業化権の獲得、NEW事業部設立などの、一連のいわゆる「戦略的決定」はすべて、スチュワートの一存によるものであった。人事報酬制度や採用にかかわる決定も彼の承認を必要とした。同社には、一般の株式会社の常務会に相当するような、最高意思決定のための公式的会議も存在しなかった。経営の全権をスチュワートが掌握していたためである。

このような事実の列記からは、スチュワートが会社の運命を自由に決定するに足る権力をもっているように見えるかもしれない。しかし、Foucaultの権力論が指摘するように、法律的=言説的権力が限定的な権力であるとすれば、上記の戦略的決定を超えて、オーナーシップという法的根拠による権力が、組織統治の実現にどのような効果をもったのかということについて、考察の余地が残されている。そして、そのためには、スチュワートの管理スタイルに注目することが出発点となる。経営者の管理スタイルによって組織統治の内実が異なるとされるからである¹²(Clegg and Dunkerley, 1980)。

筆者の観察によれば、スチュワートの主な管理スタイルは、合理的・合法的規則に依拠する官僚的コントロールによるものではなく、人為的な個人的コントロールによるものであった¹³。その延長として、信頼できる部下に権限を大幅に委譲し、細部の管理には可能な限り立ち

12 この指摘は、労働過程論の一連の議論にも基づいている(伊藤, 2009)。

入らないという点にも特徴があった。こういった管理スタイルは、オーナーのそれとしては一般的なものである (Scase and Goffee, 1987)。オーナー企業の意思決定が迅速かつ柔軟な一方で、複雑な環境への対処には難があるとされるのも、こういった管理スタイルのゆえである (Gedajlovic et al., 2004)。複雑な環境に対処するための精密な分業と調整の組織メカニズムの必要性和、人為的なやりとり依存した個人的コントロールは矛盾するからである。

NEW事業部が《アナライザー》の開発で失敗を繰り返したのも、このような管理スタイルの限界と関連づけて理解することは不可能ではない。当該の開発プロジェクトでは、オンライン監視装置という製品コンセプトが新奇なものであったうえに、開発の大半をコントラクターに依存していた。さらに、製品の仕様(スペック)を確定するためには、異なったニーズをもった多数の顧客企業との複雑な交渉も必要とされた。このような状況での開発プロジェクトに、個人的コントロールでは対処困難なレベルの複雑性が付随していたことは想像にかたくない。スチュワート自身、過去の開発の失敗を次のように振り返っているが¹⁴、それは、以上の解釈を裏づけるものとなっている。

私が苦しんだことは、何人かの人材を試みたが、うまく機能しなかったことだ。君は、ボブ・オーエンが (NEW事業部) 事業部長だったのを知っているだろう。うまくいかなかったので、彼をセールス・マネジャーに異動した。それでもうまくいかなかった。そして、彼は、もうこの会社にいない。彼は、今セールススレップとして働いている。その前にも、私が (NEW事業部の) 事業部長に据えた人がいた。

私の結論は、このようなタフな開発環境での事業部長としてなすべきことを、彼らが理解できていなかったということだ。彼らは、開発の

要請と製品の継続的な必要性の間でバランスをとることができなかった。

たとえば、ようやく優れたエンジニアリングの人材を獲得したのは昨年のことだった。それは5年前に実施すべきことだった (NEW事業部が創設された時点の意味する)。当時の事業部長は、それが優先課題だと認識していなかった。

彼らが理解できなかった理由は、われわれが販売志向の強い会社だったからだ。だから、販売力で(技術の不足を)補えんと考えてしまったのだ。理解すべきだったことは、技術的専門性に裏づけられ、製造能力を伴った優れた製品をもつ必要があることだった。このような能力を販売活動の基礎とすべきだったのだ。この基本が存在しなかった。それが私の昨年のタスクとなった。非常に多くのお金がかかったし、財務的には悲惨だった。…しかし、われわれは、(今回の)組織再編の結果、(体制を)強化できたことに間違いはない。

ここで、スチュワートは、NEW事業部のこれまでの迷走の原因を、専ら過去の事業部長の能力に帰していることに注意されたい。このような判断は、部下に権限を大幅に委譲するという彼の管理スタイルの結果とも解釈できる。すなわち、スチュワートの立場から見れば、権限を委譲した以上、失敗の責任も部下の側に移転されることは当然の結論となる。「任せたのに、彼らは私の信頼を裏切った」というような含意が、この発言から読みとれるのである。

また、以上の発言から、NEW事業部の販売に偏向した体制を、彼が5年間にわたって放置してきたように感じられはしないだろうか(この発言を聞いたとき、筆者自身、何故彼が事業部長を押しつけてでも事態の收拾のために介入しなかったのが奇異に感じたものである)¹⁵。しかし、その5年の間には、(2人の)事業部長の解任という、オーナーとしての目立った権

13 紙幅の関係で、本稿ではこの解釈の裏づけとなる証拠を提示できないが、拙著(伊藤, 2009)では、このような解釈を支持するデータを提示している。

14 筆者インタビュー

力の行使が2度あったことに注意を要する。

おそらく、彼は、個人的コントロールという管理スタイルの枠組みの中で、事業部長との対話を通じて体制変更を試みていたのではなからうか。それは、スチュワートも、自らの権力の及ぶ範囲で、NEW事業部の体制を再編する努力をつづけていたということの意味する。しかし、具体的な方法論や処方箋を欠いた指示や命令だけでは、それを実現することはできなかった、ということではないだろうか。

ローテク事業(CORE事業や前職の重機メーカー)での経験しかなかったスチュワートには、複雑性の高い開発プロジェクトを管理する方法論の知識も欠けていた。その場合、彼のオーナーとしての権力、すなわち、法律的=言説的権力がどれ程大きなものであったとしても、それが適切な組織統治を実現することに効果をもたらえないのも道理である。NEW事業部でスチュワートの権力が機能するには、それを補完する権力関係が創出されるのを待ったのである。

2. プロジェクト・マネジメント

調査当時、《アナライザー》のプロジェクト・マネジャーを務めていたのはコントラクターのボブ・マイルズであった。彼は、プロジェクト・マネジメントを専門とするフリーランスのエンジニアであり、1年前からその地位にあった。彼は、NEW事業部の状況を次のように捉えていた¹⁶。

この会社のユニークな点は、ほとんどのデザインと開発がコントラクターによっておこなわ

れていることだ。それはとてもユニークだ。高度なハイテック型の会社であって、多様なコントラクターを用い、彼らを一つのフォーカスしたプログラムに結集することは、他の会社ではあまり見られない。通常、他の会社は、それを独自の文化の範囲内に収めている(社内で開発を貫徹することを意味する)。だから、これは、私にとって新しい経験だった。

ここで、コントラクターとは、契約されたフリーランスのエンジニア(彼らは社内でコンサルタントとも呼ばれることもある)や開発請負業者を指している(マイルズ自身もコントラクターである)。彼らが開発の大部分を担っている状況をユニークなものとする以上の指摘は、筆者自身の次のような経験に重ねると理解しやすい。

筆者は、フィールドワークの相当期間、NEW事業部の仕事の流れや組織のかたちを捉えることができないことに苦しめられた。コントラクターの多くは社外で仕事をしていたし、同事業部の社屋で作業をしている場合でも、コンピュータの端末に向かう彼らが何をしているのかは容易に窺い知れなかった。プロジェクトの参加者にはどのような人がいるのか、また、彼らの役割分担がどのようになっているのかも判然としなかった。この間、NEW事業部の仕事や組織は、筆者にとって文字どおり見えない状況がつづいた。プロジェクトに関する組織や仕事のこのような物理的な不可視性は、程度の差こそあれ、NEW事業部で働く人びとにも通じるものであった¹⁷。

15 これについては、インタビューの際に即座に質問をしたが、スチュワートの回答は、筆者の疑問に答えるものではなかった。何度か同じことを、聞き方を変えて質問したが、期待する答えはえられなかった。どうしても話が噛み合わなかったのである。しかし、彼の管理スタイルを前提として、フィールドノーツを改めて吟味すると、ここで記述されているような解釈がえられるのである。

16 筆者インタビュー

17 筆者インタビューにおいて、社内のエンジニアにプロジェクトの参加者の名前や役割分担を質問しても「よく分からない」とか「知らない」という答えが繰り返された。後述するが、開発プロジェクトの仕事や組織を理解するためには、プロジェクトを組織するために利用されるドキュメントを参照することが必要になると考えられるのである。

マイルズは、このような状況での自らの役割を次のようなものと認識していた¹⁸。

プロジェクトで働く人びとの態度は、状況の理解の有無に影響を受ける。だから、彼ら個人が開発チームにもち込む知識は非常に重要だが、こちらが欲するものを彼らに理解してもらう必要がある。それによって、彼らの知識と開発プログラムの必要性とを適合させることが非常に重要だ。それができなければ、彼らの態度やモチベーションに悪い影響を与えてしまうことになるだろう。だから、チームを結成するときには、仕事をしっかりと理解させたうえで開発に参加させることだ。そうすることで、彼らの知識を開発体制の一部に組み込むことだ。それができれば、非常にダイナミックにことが進展する。誰かがもち込む静的な知識と新しいリクワイアメントが一緒になりシナジーが起き、非常にダイナミックなカタチでプロジェクトに必要な新しい知識ベースが積みあがる。これをオーケストレートできる誰かが必要になるが、「それが私」というわけだ。

以上の発言で、マイルズは、自らの役割をプロジェクト・マネジメントの論理で明確に定式化していることに注意されたい。彼は、開発に参加する人びとに状況を理解させることが、プロジェクト・マネジメントの成功に必須であるとしている。そして、プロジェクト・マネジメントの要諦として、リクワイアメントと参加者の知識をリンクすることを掲げている。リクワイアメントがプロジェクト・マネジメント（の方法論）の重要な構成要素であったことを想起されたい。インタビューの別の箇所では、マイルズは、リクワイアメントをプロジェクトにおける「バイブルである」とまで述べている。

次に引用するマイルズの発言は、リクワイアメントを「バイブル」と形容する彼の真意をよ

り明確にするとともに、プロジェクト・マネジメントの方法論が規律＝訓練のテクノロジーとしての側面をもつことを示している¹⁹。

プロジェクト・マネジャーとして、私が最初に実行したことは、機能的リクワイアメントを新しく開発することだった。…そのために、MH（ソフト開発のコントラクター）と協力した。彼と一緒に、製品を定義するための機能的リクワイアメントを書いた。彼ら（以前のNEW事業部の開発陣）とK-CORP（匿名の供給業者）との協働における欠陥はそこにあった。彼らは、皆が合意した十分に明確化された仕様（スペック）をもっていなかった。そもそも、仕様について多くのいい争いがある状況だった。そのために、どのように実施するのか、何を目的とするのかなどについて、双方でコミュニケーションのブレークダウンが頻繁に起こっていた。だから、最初の優先課題は、デザインではなく、（必要とされる）機能に基づいたリクワイアメントを開発することだった。それが私の最初の仕事だった。それから、プログラムをプランした。スケジュールをプランし、資源を割り当てた。「作業分解図」を作成したのも、「組織プラン（図5の「プロジェクト組織図」に対応するもの）」を作成したのも私だった。

以上の発言では、リクワイアメントと並んで、プロジェクト・マネジメントを管理するためのドキュメントとして、組織プラン（図5のプロジェクト組織図に対応）と作業分解図があげられていることが注目に値する²⁰（図5・図6参照）。

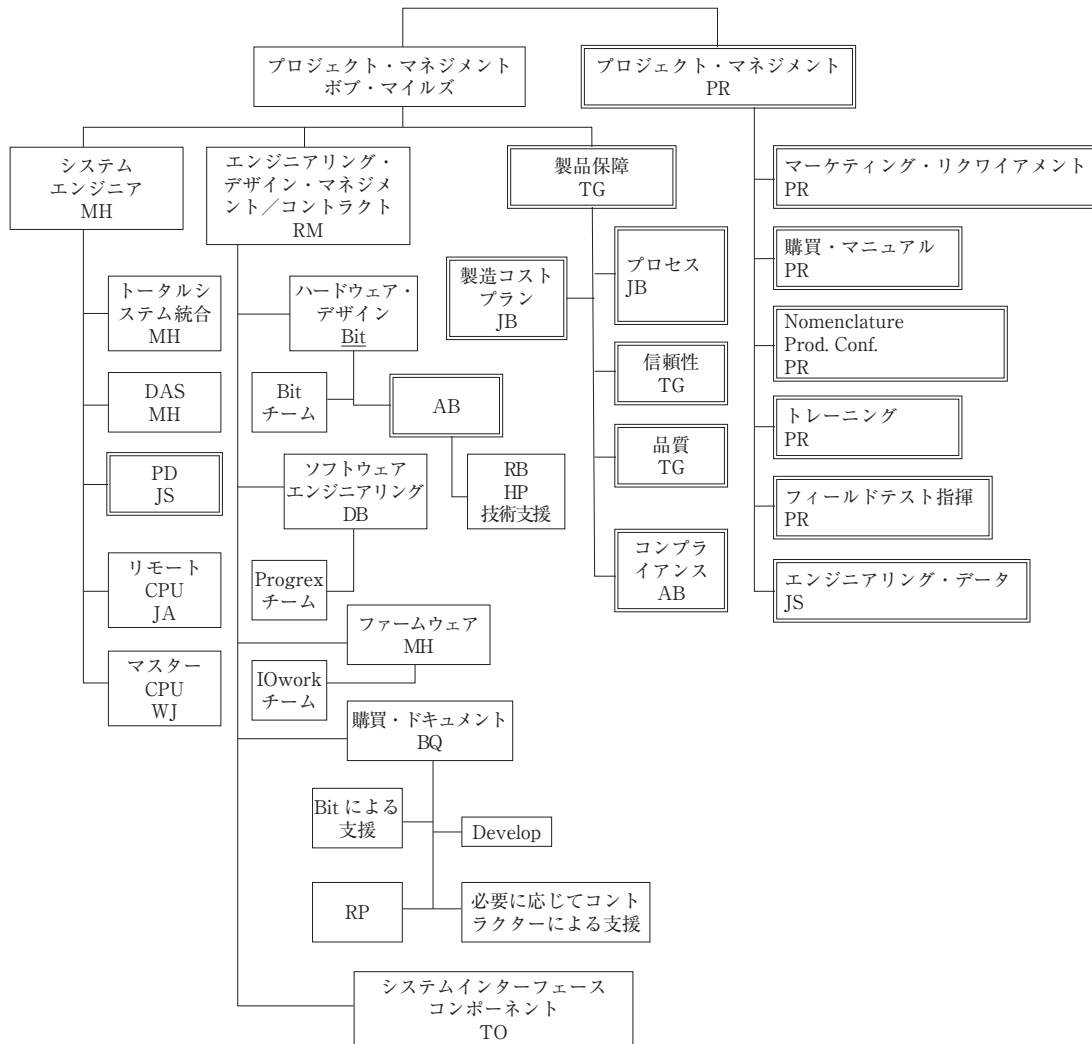
これらは、いずれもプロジェクト・マネジメントで利用される典型的ドキュメントであることを確認しておきたい。既述のプロジェクト・ライフサイクルにおいて、このような一連のドキュメントを作成する作業は、概念化とフィジ

18 筆者インタビュー

19 筆者インタビュー

20 この時点では、アナライザーの開発は、新モデルのアナライザーⅡに移行していた。その移行については、ここの解釈に影響を与えないので、説明を除外することとする。

図5 プロジェクト組織図

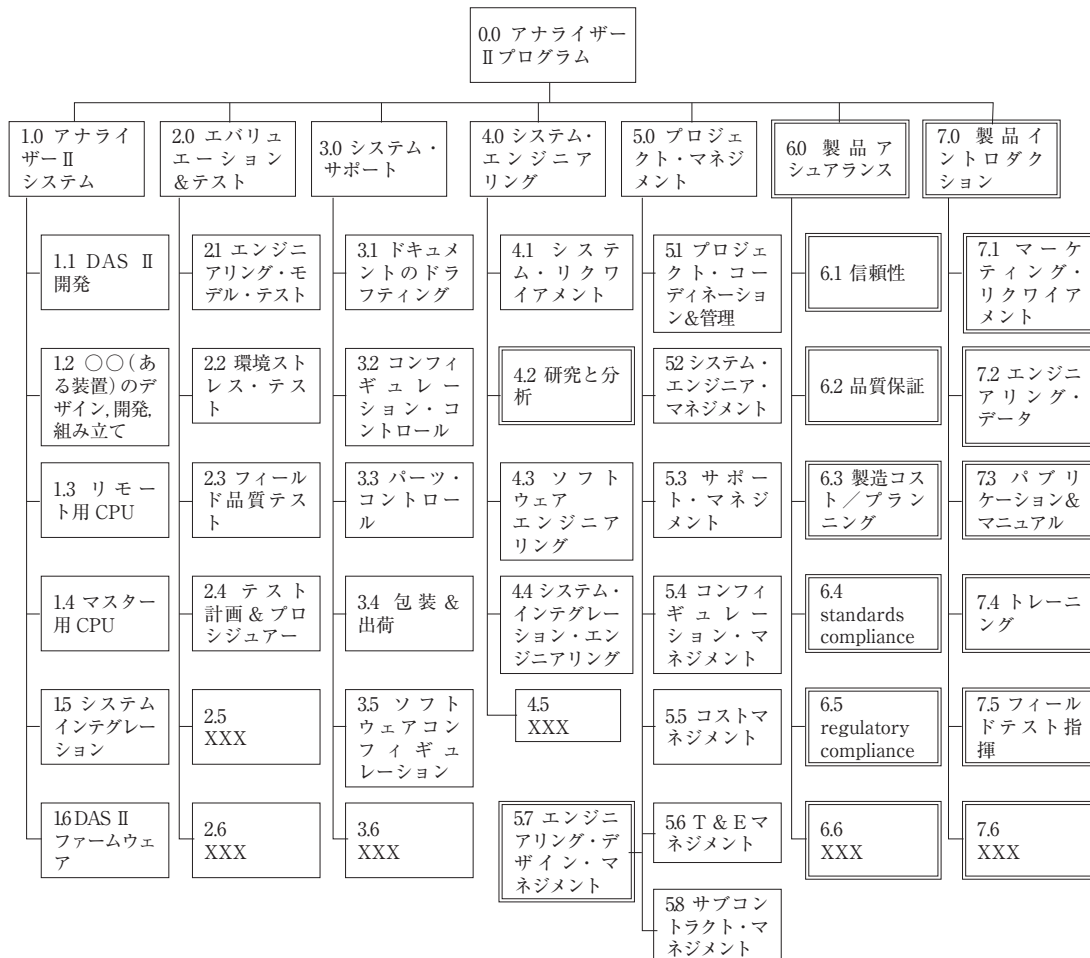


図注記1) 本文に登場する人物以外は、頭文字のみを記している。
 図注記2) * = コンサルタント, + = Leased/temporary (派遣かテンポラリー), 下線は、いずれかの該当者に筆者が追加した。
 図注記3) 図中の Progrex, IOWork, Bit, Develop は、それぞれ開発請負業者の会社名である。
 図注記4) 二重線の枠組みは社員が配置されていることを意味する。
 (出所) J.P.Stewart Inc. 組織図より転載・一部改変

ビリティのフェーズに実施されるものとされている。
 マイルズの発言では、リクワイアメントと同様に、これらのドキュメントが仕事の流れや役割分担を可視化することで、複雑な開発の現場で参加者の知識をプロジェクトに適切にリンクする機能を果たすことが主張されているのであ

る。プロジェクトに関する諸実践は、これらのドキュメントを参照しながら実施・管理されることとなる。すなわち、ここでは、プロジェクト・マネジメントは、「包括的で詳細な計画をタスク実行の体系的監視と従業員の自由裁量の統制とを結びつける(規律的实践)」(Hodgson, 2002 : p. 813) として機能することが主張され

図6 作業分解図



図注記 1) 本文に登場する人物以外は、頭文字のみを記している。
 図注記 2) 二重線の枠組みは、社員が配置されていることを意味する。
 図注記 3) 1.2の部品名を特定できないように、○○(マルマル)と表記した。
 図注記 4) XXX は表記の通りを記している。
 (出所) J.P.Stewart Inc. 組織図より転載・一部改変

ているのである。発言にあるように、プロジェクトをめぐるコミュニケーションも、これらのドキュメントを中心に進められることになる。筆者自身が NEW 事業部の組織や仕事の流れを理解することができたのも、これらのドキュメントを参照することによった。既述のように、職場を観察するだけでは、NEW 事業部の仕事や組織を具体的に見ることはできないのである。それは、NEW 事業部の人びとにとっても同様

であり、以上の様々なドキュメントを参照することで初めて、彼らにとっても仕事や組織が理解可能なものとなる。このような文脈で、マイルズは、リクワイアメントを「バイブル」と呼んだのである。なお、具体的なプロジェクト組織図と作業分解図についての詳述は避けるが、正社員が対応するボックスは二重の四角で囲っている(前掲図 5・図 6 参照)。また、プロジェクト組織図

からは、プロジェクト・マネジメントに2つのラインがあること、ボブ・マイルズのラインがハードとソフトの開発の大半を担い、そこには主に、フリーランスのエンジニアや開発請負業者が割り振られていることが分かる。ここでも、同事業部の開発がコントラクターに依存しているユニークな状況を確認できるだろう。

また、マイルズの発言からは、以前この種のドキュメントが作成されていなかったことや、開発の出発点となるべき仕様をめぐってしばしばいい争いがあり、当時の開発現場は混乱を極めていたことが分かる。コントラクターに依拠した開発の管理は極めて難しいものであったにもかかわらず、マイルズが登場する以前において、プロジェクト・マネジメントの方法論が適用されていなかった結果であろう。

このような状況で、スチュワートが具体的な実践レベルで適切に影響力を行使することが困難だったことは想像にかたくない。彼にはエンジニアとしてのキャリアもなかったし、複雑な開発を管理する経験も欠けていた。彼の個人的コントロールを補完するためには、プロジェクト・マネジメントによる規律権力が必要とされていたのである。そこに、Foucaultが指摘したような、法律的＝言説的権力のみには依拠する統治能力の限界を見ることが可能なのである。

3. 権力をめぐる当事者の解釈の違い

調査当時、プロジェクト・マネジメントが実践されたことで、NEW事業部ではオーナーシップによる権力(法律的＝言説的権力)と接合されうる規律権力が作動していた。その結果、おおむねNEW事業部に関与する人びとは、調査当時の組織のあり方を、過去のそれと比較して好意的に評価していた。しかし、当事者の解釈には、次に指摘するような興味深い対比も窺えた。

一方で、現在のNEW事業部の体制をスチュワートは適切なものとしていた。既述のように、彼は、プロジェクトの細部の管理には介入せず、その大半をプロジェクト・マネジャーや開発請負業者に委任していた。それがどの程度自覚的な判断によるものかは不明であるが、スチュワートは、規律権力の作動している部分についての細部の管理を放棄することで、NEW事業部の全般的な統治を実現していたのである²¹。

他方、社内のエンジニアは、現在のNEW事業部の体制について批判的な意見を述べていた。代表的な発言に次のようなものがある²²。

われわれは、組織としてとても良い状態にあると思う。今までで最善の組織といえる。しかし、われわれは、今もソフトウェア(開発体制)で大きな欠点も抱えている。すべてがコントラクトされ、あまりに高くつきすぎている。われわれにとって本当に必要なことは、ソフトウェアの開発要員を2人程度雇用することを正当化できるだけの(ソフトウェア開発の)仕事を(社内で)引き受けることだ。そうすれば、遥かに少ない経費ですむはずだ。

しかし、ジャックの頭の中では、それ(ソフトウェアの社内での開発)は以前機能しなかったという思いが強い。彼は、それが以前機能しなかった理由を理解していない。それは、マネジメントのせいだったのだ。方向性や期待されるものを指示することもなしに、(開発が)うまくいくわけがない。私は、ソフトウェアの開発の人(以前雇用されていた人)と一緒に多くの時間を費やしていた。少なくとも、私は、彼のことを理解し、意思疎通ができた。ハワード・エリオット(以前のエンジニアリング・マネジャー)の時代に、ソフトウェア開発担当者を雇っていたんだ。しかし、開発がどこに向かうのかの戦略がなかった。その人(ソフトウェア・エンジニア)は怒って辞めてしまった。そこで、われわれは、Progrex(ソフトウェア開発請負業者)に依存することになった

21 このような組織統治の方法は、労働過程論では「一般的統制」(Edwards, 1986, 1990)と呼ばれる。

22 筆者インタビュー

た。しかし、「失敗したことはもうしないでおこう」というべきではない。なぜうまくいかなかったのかを見極め、次に確実に機能するようにすべきではないかと思う。

以上の発言では、現在の組織が過去との比較で最善のものとされながらも、ソフトウェアの開発を社内でおこなうべきことが主張されている。そして、このような開発体制の不備が生じた理由は、スチュワートのエンジニアリングに関する理解の欠如に帰されている。現在もスチュワートは、過去にソフトウェアで開発が失敗した理由を理解していないともされる。

ここで注目すべきは、NEW事業部がソフトウェア開発担当者を社内に置くべきか否かということではなく、権力や統治をめぐる両者の解釈の違いについてである。

両者の意見を比べると、主権者であるスチュワートは、自らの法律的＝言説的権力の限界を受け入れ、規律権力の作動にも心理的抵抗感を示すこともなくそれに依存する一方で²³、エンジニア達は、スチュワートが統治に完全な影響力を行使すべきことを前提とした批判を展開している、という違いが浮かびあがってくる。

すなわち、主権者の側が手に入るものを何とかやりくりして統治を試みる一方で、非主権者の側には、法律的＝言説的権力の作動を統治そのものと同一視する傾向が窺われるのである。「統治の現実に直面する主権者」と「統治を理念的に捉える非主権者」とでも表現できそうな、このような統治をめぐる認識ギャップの存在は、組織統治を理解するための重要な論点を提供しているように思われる。それについては、今後さらに検討を進めていく必要がある²⁴。

4. 事例解釈の要約

オーナー企業である J.P.Stewart Inc.では、当然ながら、スチュワートの権力は極めて大きなものであった。彼は、オーナーとしては典型的な個人的コントロールという管理スタイルに依拠してきた。しかし、複雑な開発プロジェクトでの適切な統治を実現するには至らず、数年間にわたりプロジェクト（ならびに、NEW事業部）は漂流をつづけた。その理由として、以上の解釈によれば、法律的＝言説的権力を補完する規律権力が不在であったことが指摘できよう。

それに対して、プロジェクト・マネジャーに新任されたコントラクターが導入したプロジェクト・マネジメントは規律権力を創出した。それは、規律＝訓練のテクノロジーとして、開発環境を可視化するとともに、開発プロジェクトと関係者に規律を与えたと考えられるのである。

とりわけ、リクワイアメント、プロジェクト組織図、作業分解図を作成し、それを管理の中心に置いたことに大きな意義がありそうである。規律権力の作用は、ある領域を書記体（記録、計算、コード化、図式化、類型化などによる）に置き換えるようなメカニズムが存在するとき最大限に発揮され、このような書記体をつくりだす知識（言説）は、権力の作用に本質的なものとされるからである (Rouse, 1987)。

以上の解釈は、権力関係が錯綜する場としての、あるいは、トポロジック空間のイメージでの、次のような組織解釈にもつながっている。

スチュワートにとっては、NEW事業部の開発が漂流した原因は、彼が任命した事業部長ら

23 本稿では記述していないが、オーナーが大きな権力を持ちながら、細部の管理を放棄しているという統治における構造的特徴は CORE 事業部でも見られた。たとえば、CORE 事業部では、工場現場の管理は機械工の集団にゆだねられていた。

24 上司の無責任さや無能さを批判的に見ていたものの、自分がその地位に就くと、意外なほどその権限が限られていたり、状況の制約が大きく、戸惑いを覚えるのは、企業人に共通の経験のように思われる。本稿で提示したフレームワークを掘り下げることで、このような経験の意義に迫ることもできるのではないかと考えられる。

の能力の問題であった。既述のように、それは、信任する部下に権限を委譲し、自らは細部の管理には関与しないという彼の管理スタイルに整合的な判断であった。その一方で、エンジニア達は、これまでの開発の失敗を、むしろ「マネジメントの失敗」と定義していた。それは、適切な開発体制そのものを整備できなかったスチュワートのマネジメントの失敗を意味するものであった。

開発体制が立ちあがりつつあった時点でも、スチュワートの視点からは、組織統治における権力の及ぶ範囲は限定的であったが、それは受容されていた。彼にとっては、組織統治は「ブリコラージュ(手に入るもので巧みにやりくりすること)」として実現されるべきものであったからである。

一方、エンジニア達は、スチュワートが技術の論理を理解していないことを批判し、開発の要となるソフトウェアの開発を社内の人材が担うべきことを主張していた。彼らにとっては、スチュワートの権力は非常に大きなものであり、それゆえに、組織の細部にまでコントロールを貫通させる責任をスチュワートに帰したのである。

以上の意見の対立は、機能的な組織のあり方をめぐる論争である以前に、個人的コントロールを主な管理スタイルとするオーナー＝スチュワートと、プロジェクト・マネジメントや技術領域の専門家として生きるエンジニアとの自己理解や組織理解をめぐる対話であると見ることも不可能ではない。このような対話は、組織を理解するための注釈に留まるものではなく、それこそが、組織における戦略的状況の一面を表すと考えることができるのである。

V 結び

本稿は、「組織の見方を転換してみることを」を提案するものであった。そのために、Foucaultの権力論を組織論に援用しながら、組

織統治が法律的＝言説的権力によるだけでなく、諸実践を支える規律権力に依拠することを例示しようとしたのである。

一方、常識的な組織概念の観点から読解すれば、本稿は「議論のための議論」を展開しているように見えたかもしれない。それゆえ、これまでの議論に対して想定できる“So what? (こんな議論をして何の意味があるのか)”の質問への現時点での回答を、改めて簡潔に列記しておくことも無益ではなからう。

第1に、本稿の視点からは、実践レベルで組織を理解する道がひらかれる。すなわち、組織の日常を丹念に観察するならば、断片的で混乱した諸実践が錯綜したものと見えるはずである。この観察を無理に要約することなく、それを可能な限りあるがままに捉えるためには、トポロジー的発想で組織を捉えることが不可避となるのである。

第2に、組織の理論からモダンの言説の影響を取り除くには、本稿のような論理を追究することは有意義である。たとえば、組織論は、倫理や目的を論じることを苦手としてきた。道具的合理性はマネジリアリズムの中核にあり、また、近代組織論では、道具的合理性(手段目的的合理性)によってその論理が組み立てられる(Deetz, 1992; MacIntyre, 1981)。そして、組織の目的自体は、合理性や論理的分析を超えた存在とされ、それは、経営者の私的な判断の問題とされる。それに対して、組織を権力関係の錯綜する場と見る観点は、そこに倫理や道徳性を本質的な概念として組み込む可能性をひらく。

第3に、本稿で例示された組織統治の論理を展開することで、現代的な課題に対しても新しい論点を提供できる可能性もある。たとえば、本稿の解釈を延長すれば、支配的な企業統治論は、所有権に依拠する法律的＝言説的権力が専門経営者という機関のエージェントに委譲され、組織における権力関係を見えにくくする言説作用を有するものと読み解かれる。しかし、企業

統治が「よき経営」を実現することであるとすれば、経営者の統制だけではなく、規律権力がどのように作用するのか、それが誰にとっての「善」なのかを考察する必要がある。このような分析は、単に経営者に対する規律を論じるだけではなく、組織への多様な参加者の規律やそこで作用している規律＝訓練のテクノロジー等の考察を必要とすることになろう。

最後に、本稿の残された課題を指摘しておく。第1に、Foucaultの極めて複雑な思想を解釈の基礎に据えることの危険性を指摘しておく必要がある。Foucaultの権力論の前提となる認識論や存在論についての説明も、本稿では省略されている。第2に、事例解釈の不徹底さも指摘すべきである。本稿はNEW事業部の開発プロジェクトに焦点をあてているが、プロジェクト・マネジメント以外の様々なテクノロジーや、CORE事業部との関連性などについての解釈も捨象されている。第3に、経営学の文脈でFoucaultの思想がどのように位置づけられるのかの議論も不十分であろう²⁵。

以上の課題の列記は、本稿が議論をまとめるものであるよりも、論争を惹起するものであることを示唆している。しかし、本稿がFoucaultに依拠する最大の目的は、読者の視点を転換させることにある。その目的が達成できている限りにおいて、本稿にありうる論理の粗雑さや解釈の混乱に対する批判は甘受したい。

【付記】

本稿は、2010年12月10日－12日に開催された「日経企業行動コンファレンス（日本経済新聞社主催、於富士教育研修所）」に提出した未公開論文「組織統治の解釈的研究—オーナー企業の新規事業部門を事例として—」を加筆・修正

したものである。同コンファレンスに参加された多くの先生方から有意義なコメントを頂戴した。すべての先生のお名前を記載できないが、コメンテーターをご担当頂いた曳野孝先生（京都大学）と清水剛先生（東京大学）、コーディネータとして報告枠を設けていただいた松嶋登先生（神戸大学）には、特にお名前を記して感謝の言葉を申し述べたい。

参考文献

- Alvesson, M. (1996) *Communication, Power and Organization*, Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Barnard, C. (1938) *The Function of the Executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳(1986)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社).
- Burrell, G. (1988) "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: the Contribution of Michel Foucault," *Organization Studies*, 9, 2, pp. 221-235.
- Cicmil, S. and D. Hodgson (2006) "New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement," *Project Management Journal*, 37, 3, pp. 111-122.
- Clegg, S. and D. Courpasson (2004) "Political Hybrids: Tocquevillean Views on Project Organizations," *Journal of Management Studies*, 41, 4, pp. 525-547.
- Clegg, S. R. and D. Dunkerley (1980) *Organization, Class and Control*, London: Routledge.
- Cooper, R. (1992) "Formal Organization as Representation: Remote Control, Displacement and Abbreviation," In Reed, M. and M. Hughes (eds.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, London: Sage.
- Courpasson, D. (2006) *Soft Constraint: Liberal Organizations and Domination*, Malmö and Herndon: Liber & Copenhagen Business Press.
- Dalton, M. (1966) *Men Who Manage: Fusions of Feelings and Theory in Administration*, 5th ed., New York: John Wiley (高橋達男・栗山盛彦訳(1969)『伝統的管理論の終焉』産業能率短期大学出版部).
- Deetz, S. A. (1992) *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*, Albany: State University of New York Press.

25 近代企業のトップマネジメントの主権が機能する背景にも、規律権力の作用があることが指摘されている (Alvesson, 1996; Townley, 1993)。また、戦略の言説的实践は、Foucaultが規律権力と呼ぶ性質を備えているものとされる (Knights, 1992; Knights and Morgan, 1995)。このようにFoucaultを応用する経営学の研究には、ある程度の蓄積があることを確認しておきたい。

- Deleuze, G. (1986) *Foucault*, Paris: Éditions de Minuit (宇野邦一訳 (1987) 『フーコー』 河出書房新社).
- Dreyfus, H. L. and P. Rabinow (1983) *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, Chicago: University of Chicago Press (井上克人・高田珠樹・山田徹朗・鷺田清一・北尻祥晃・山形頼洋・山本幾夫訳 (1996) 『ミシェル・フーコー—構造主義と解釈学を超えて—』 筑摩書房).
- Edwards, P. K. (1986) *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*, Oxford: Basic Blackwell.
- Edwards, P. K. (1990) "Understanding Conflict in the Labour Process: The Logic and Autonomy of Struggle." In Knights, D. and H. Willmott (eds.), *Labour Process Theory*, London: Macmillan.
- Fayol, H. (1979) *General and Industrial Management*, London: Pitman (山本安次朗訳 (1985) 『産業ならびに一般の管理』 ダイアモンド社).
- Feldman, S. P. (2002) *Memory as a Moral Decision: The Role of Ethics in Organizational Culture*, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Foucault, M. (1972) *Historie de la Folie à l'âge Classique*, Paris: Gallimard (田村俶訳 (1975) 『狂気の歴史—古典主義時代における—』 新潮社).
- Foucault, M. (1975) *Surveiller et Punir: Naissance de la Prison*, Paris: Gallimard (田村俶訳 (1977) 『監獄の誕生—監視と処罰—』 新潮社).
- Foucault, M. (1976) *La Volonté de Savoir: Histoire de la Sexualité*, Paris: Gallimard (渡辺守章訳 (1986) 『性の歴史 I—知への意志—』 新曜社).
- Foucault, M. (1994) *La Governmentalité*, Dé 3, Paris: Gallimard (石田英敬訳 (2000) 『統治性』 『ミシェル・フーコー思考集成Ⅶ』 筑摩書房).
- Gedajlovic, E., M. H. Lubatkin and W. S. Schultz (2004) "Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective." *Journal of Management Studies*, 41, 5, pp. 899-912.
- Hodgson, D. (2002) "Disciplining the Professional: The Case of Project Management." *Journal of Management Studies*, 39, 6, pp. 803-821.
- Ingersoll, V. H. and G. B. Adams (1992) *The Tacit Organization*, Greenwich, CT: JAI Press.
- 伊藤博之 (2009) 『アメリカン・カンパニー—異文化としてのアメリカ企業を解釈する—』 白桃書房。
- Knights, D. (1992) "Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management." *Academy of Management Review*, 17, 3, pp. 514-536.
- Knights, D. and G. Morgan (1995) "Strategy under the Microscope: Strategic Management and IT in Financial Services." *Journal of Management Studies*, 32, 2, pp. 191-214.
- 桑野弘隆 (2008) 「フーコー権力論のアクチュアリティについて」 専修大学社会科学年報第42号, pp. 133-149.
- MacIntyre, A. (1981) *After Virtue: A Study in Moral Theory*, 2nd ed., Notre Dame: Notre Dame Press (篠崎榮訳 (1993) 『美徳なき時代』 みすず書房).
- March, J. G. and J. P. Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Oslo, Norway: Universitetsforlaget (遠田雄志・アリソン・ユング訳 (1986) 『組織におけるあいまいさと決定』 有斐閣).
- Metcalfe, B. (1997) "Project Management System Design: A Social and Organizational Analysis." *International Journal of Production Economics*, 52, 3, pp. 305-316.
- Perrow, C. (1972) *The Complex Organization*, Glenview, Ill.: Scott Foresman (佐藤慶幸監訳 (1978) 『現代組織論批判』 早稲田大学出版部).
- Robertson, M. and J. Swan (2003) "Control-What Control? Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm." *Journal of Management Studies*, 40, 4, pp. 831-858.
- Rose, N. (1999) *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, 2nd ed., London: Free Association Books.
- Rouse, J. (1987) *Knowledge and Power: Toward a Political Philosophy of Science*, Ithaca: Cornell University Press (成定薫・網谷祐一・阿曾沼明裕訳 (2000) 『知識と権力・クーン／ハイデッガー／フーコー』 法政大学出版局).
- Sahlin-Andersson, K. (1996) "Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields." In Czarniawska, B. and G. Sevón (eds.), *Translating Organizational Change*, Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Scase, R. S. and R. Goffee (1987) *The Real World of the Small Business Owner*, 2nd ed., Sydney: Croom Helm.
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior*, 3rd ed., New York: Macmillan (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1989) 『経営行動』 ダイアモンド社).
- Tannenbaum, A. (1962) "Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance." *Administrative Science Quarterly*, 7, pp. 236-257.
- 富澤克美 (2011) 『アメリカ労使関係の精神史—階級道徳と経営プロフェッショナルリズム—』 木鐸社。
- Townley, B. (1993) "Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management." *Academy of Management Review*, 18, 3, pp. 518-545.
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading: Addison-Wesley (遠田雄志訳 (1997) 『組織化の社会心理学・第2版』 文真堂).
- 柳内隆 (2001) 『フーコーの思想』 ナカニシ出版。

Power Governing Organizations : An Interpretive Study on a Project Management in a Privately Held Company

Hiroyuki Ito

This is an interpretive study on organizational governance and power in a U.S. privately held company. It is based on one year fieldwork conducted in the company. The interpretation is centered around the project management developing new products.

As the interpretive framework, it uses Foucault's two concepts of power: jurisdictional (=discursive) power and disciplinary power. Generally, jurisdictional (=discursive) power is supposed to mean power itself. However, Foucault insists that it is quiet weak power to govern social organizations in the age of modern capitalism: jurisdictional power needs to be supported by disciplinary power in order to make social organization productive enough.

In the interpretation, the relationship between the owner's personal control and the control by the project management method is focused on. The owner's control is interpreted to exemplify jurisdictional power, since it is justified by the legal foundation of ownership. On the other hand, the project management method is interpreted to enact social reality among the parties involved in, which exemplifies disciplinary power.

The owner's power was quiet strong: he could make almost any kinds of strategic decisions on his own authority. However, he could not govern the project management properly without the application of the project management method. Beside, he could not implement the method by himself.

According to the above interpretation, this paper suggests that organizational governance is not only based on the jurisdictional power of management and it should be re-conceptualized as enacted through interplays among a variety types of power (control).

