

組織論と組織統治論 2

— 「Simon の組織論」と「組織の道德化」 —

伊藤博之

I はじめに

加護野は、経営学が「よいことを上手に成し遂げる方法を探究する学問である」（加護野，2014：238頁）と定義した。さらに、経営学の中で「よいこと」を扱うことは、企業統治の中心的課題となりうることも指摘され始めている（田中，2014；吉村他，2017）。拙稿（伊藤，2012，2013，2016）でも、一般的な意味での「企業統治論」と区別するために、そのような観点からの企業統治の論理を「組織統治論」と名づけて、様々な議論を展開してきた。本稿でも、そのような意味で、企業統治論と組織統治論を引き続き区別する。

企業統治論では、「よいこと」に対する配慮が欠けていたことは、その出自からも明らかである。1990年代頃に登場した企業統治論に主たる影響を与えたのは、経済学（あるいは、ファイナンス論）や会社法の論理や研究者たちであった（Gomez and Korine, 2008；伊藤，2012；加護野他，2010）。その結果、企業統治論では、経営者の利己心を所与としたうえで、それを制御する監視や報酬メカニズムの設計が主に議論されてきた。また、後述するように、その理論的根拠は、エージェンシー理論に求められた。

このような企業統治論の現状に対して、組織論の研究者である筆者の立場からは、なぜ組織論が企業統治論に影響を与えなかったのかが問うべき課題となる。組織論は、組織の規律や管理の問題を中心に扱う。それゆえ、本来、企業統治論と組織論が密接に関連していてもおかしくはなかったはずである。しかし現実はその

なっていない。

それには、大きく2つの理由が考えられる。

第一に、企業統治論が、「権力=知」（Foucault, 1961, 1975）として、投資家資本主義の諸実践を構築する役割を果たしてきたことが指摘できる（伊藤，2012）。それは、企業統治論が、投資家資本主義の諸実践によって正当化されると同時に、投資家資本主義の諸実践や諸制度を構築してきたことを意味する。この議論の詳細については、拙稿（伊藤，2012）を参照されたい。

第二に、その理由を組織論の側にも求めることができる。組織論には、統治の論理として応用するには、欠けるところがあったのかもしれないということである。本稿は、この第二の理由を掘り下げることが意図している。すなわち、組織論の古典とされる『経営行動』（Simon, 1976）を取りあげ、それが含意する統治の論理、すなわち、「統治的理性」に目を向ける。

ただしここで、本稿は、Simonの学説史的研究ではないことを急いでつけ加える必要がある。本稿の目的は、『経営行動』の批判的読解を起点にして、組織統治論のあるべき姿を論じることにある。より具体的には、Simonの組織論を統治の論理（すなわち、統治的理性）として批判的に読解しながら、組織統治論上のテーマとしての「組織（概念）の道德化」という論点を提示する。

「組織の道德化」とは、組織概念を、純粋に機能的なものとして捉えるのではなく、道德性を帯びたものとして再構成することである。それに対して、Simonの組織論では、組織概念から道德性を排除する、正反対の方向での議論が展開されていることが以下では指摘される。本

稿では、それを「組織(概念)の非道徳化」と呼ぶ。Simonは、組織概念を非道徳化する議論の見本例としてここで取りあげられるのである。

以下、次のように議論が展開される。まず、上記の議論と若干重なるが、本稿の問題意識を企業統治論の研究に改めて関連づける。次いで、Simonの組織論を『経営行動』を中心に要約する。第三に、そこからSimonの組織論に含意される統治の論理である「統治的理性」を読み取り、批判的解釈を加えていく。そこでは、MacInyre (1981), Weber (1980), Selznick (1957), Arendt (1965, 2003)の議論を順次援用していく。第四に、「組織の道徳化」の意味と、組織統治論を展開するうえでのその必要性を提示する。また、そこでは、人間が権威に無批判に服従する傾向性の証明としてしばしば言及されるMilgram (1974)の「アイヒマン実験」にも議論を展開する。最後に、本稿の議論が組織統治論にもたらす含意を整理する。

II 本稿の問題意識—企業統治論から組織統治論へ—

企業統治論は、経済学や会社法などの枠組みで議論されることが多かった(Gomez and Korine, 2008; 加護野他, 2010)。そこでは、会社の所有者を株主と想定したうえで、エージェント理論の枠組みで、企業統治の論理が組み立てられてきた。

エージェント理論とは、それぞれに利己的な「プリンシパル(依頼主)」と「エージェント(代理人)」の利害対立やその解決を説明する、経済学を中心に展開された理論である。それに依拠して、個人の利己心への働きかけとして、インセンティブや監視と処罰のメカニズムが企業統治の論理として検討されてきたのである。そこでは、主権の行使として統治(具体的には、

監視と制御など)が当然視された。また、それゆえに、「会社の所有者はだれか(会社はだれのモノか)」が常に問われるのである。いうまでもなく、企業統治論では、主権者は「会社の所有者である株主である」とされるのが一般的だった。

一方、以上の企業統治論については、その前提となる法人としての株式会社の概念化をめぐって、岩井(2009)の次のような批判がある。岩井によれば、法人である会社を「だれのモノか」と問うことは無意味である。なぜなら、株主が所有する権利は、株式所有に伴う「議決権」、「残余財産処分権」、「配当権」であり、会社そのものを所有する権利ではないからである。会社の所有する資産も、会社そのものの所有物であって、株主のモノではない。したがって、前記のように「会社の所有者は株主である」とか、「会社の主権者は株主である」とするのは単純に過ぎる¹⁾。ここに、企業統治論に対する代替的パラダイムの必要性が見出されるのである。

この代替的パラダイムの探求先として、第一に想定されるのは組織論である。組織論も、組織の規律や管理を主要な研究課題の一つとしてきた。それゆえ、組織論がエージェント理論と異なる企業統治の論理を提供するだろうと想定することは、自然な思考の流れである。ところが、1990年代に企業統治論が登場した際に、組織論がその形成に影響を与えることはほとんどなかった。既述のように、企業統治論の形成に貢献したのは、経済学や会社法の研究者らであった。そこには2つの理由が考えられることも指摘した。

第一に、企業統治論の言説は、投資家資本主義の「権力 = 知」(Foucault, 1961, 1975)に組み込まれていた。一方、投資家資本主義と無関係な組織論の言説は周辺部に追いやられたとい

1) ここでは詳細に立ち入らないが、Foucault (2000a, 2004b)の統治性研究の観点からは、主権者であるから統治権をもつ、という指摘自体が単純に過ぎる想定と考えられるのである。

える(伊藤, 2012)。

第二に、組織論自体も、企業統治論に対抗できるような統治の論理(統治的理性)を提示しえなかったことが指摘できる。実際、より影響力の大きかったのは第一の理由であると考えられる。しかし、それについては、既に拙稿(伊藤, 2012)で試論を展開している。

本稿は、第二の理由に関係して、Simonの組織論が含意する統治の論理(統治的理性)を解説するとともに、そこから組織統治論の展望を拓くことを目的としている。ここで結論を少し先取りするならば、組織統治論の展開を図るには、道德性を組織概念の中心に据える必要があるということである。

一方で、Simonは、組織概念から道德性を括弧に入れるうえで、すなわち、組織を非道德化するうえで、その後の組織論の展開に大きな影響を与えた。したがって、Simonの組織論を批判的に吟味することは、「組織の道德化」の意味や必要性を理解する出発点としての意義をもちうるのである。

Simonが組織概念をどのように非道德化したのかをみていこう。

Ⅲ Simon の組織論—『経営行動』を読む—

以下、Simonの『経営行動(3版)』(1976)を「組織と意思決定」(理論の土台に当たる部分)、「管理過程」(具体的な意思決定の組織化の方法を論じる部分)、「価値と目的」(『経営行動』の統治観を示唆する部分)の3つに分けて要約しよう。その際、必要に応じて、Simonの別の著作にも言及することにする。なお、引用文で頁数のみが示される箇所は、『経営行動』を典拠としている。

1. 組織と意思決定

『経営行動』におけるこの部分の議論は、Simonの理論の根幹に当たる部分である。ここでは、組織を個人の意思決定の観点から捉える

論理が展開される。著書の展開にしたがって、人間の「意思決定者」としての概念化、人間の合理性の「制約された合理性」という特徴づけ、そこから引き出される組織概念について、順次確認していこう。

1. 1. 意思決定：事実前提と価値前提

Simonの組織論は、特定の間観(「人間モデル」とも呼ばれる)が出発点とされる。それについて、彼は、次のように述べている。

結局、組織は人間の集合体であり、組織がなすことは人間によってなされるのである。(邦訳、143頁)

その人間観とは、人間を意思決定者とみなすというものである。ここで、意思決定とは、諸前提から結論を引き出す過程とされる。それゆえ、意思決定の観点からの分析の最小単位は、意思決定そのものではなく、意思決定前提となる。そして、意思決定前提は、データや意思決定ルールなどの「事実前提」と、意思決定の判断基準となる「価値前提」に区分される。したがって、事実前提と価値前提の完全な集合が与えられれば、だれもが合意できる唯一の合理的決定が導出できる。しかし、実際の大半の意思決定では、このような完全性は想定できないとされる。

1. 2. 制約された合理性

以上の意思決定者としての人間観は、「制約された合理性」という観念により拡張される。この観念は、『システムの科学』(Simon, 1982)でSimonが提示した「アリのメタファー(隠喩)」で上手に表現されている。それは、次のようなメタファーである。

砂浜に一匹のアリが残した足跡は、複雑な軌跡を描く。しかしその複雑さは、アリの認知能力の複雑さを反映したものではない。アリの認知メカニズムは、比較的単純な行動プログラムによるはずである。一方で、アリの行動は、そのプログラムが環境の諸条件に反応することで

決まる。ゆえに、アリの足跡が複雑であるという事実は、アリの認知能力の複雑さではなく、環境の複雑さを示すものである。この場合であれば、「砂浜の地形」の複雑さがそれに当たる。

このアリについての観察は、人間に拡張される。人間は、自分自身を非常に複雑な存在と考えがちである。社会の諸現象が複雑であることをもって、人間は、その複雑さを人間の認知能力の複雑さに還元して考える傾向にある。しかし Simon は、人間の認知能力も、当然ながらアリよりは遥かに高度ではあるものの、比較的単純な行動プログラムによるものであり、それが環境に反応することで作動していると考えられることを提案する。そして、アリの足跡と同様に、社会の諸現象が複雑なのは、環境(社会)が複雑だからであって、人間の認知メカニズムの複雑性をそのまま反映したものではないとする。

このメタファーからは、「制約された合理性」という観念を理解するための、相互に関連したインプリケーションが引き出される。まず、人間の認知メカニズムは、一定の環境の中で作動していると理解できる点である。また、人間の認知能力は限られたものであり、人間は客観的な合理性を実現できないという点である。その一方で、人間は非合理的存在でもない。人間は、与えられた制約条件の範囲内では合理的であろうと意図し、それを実現できる存在である。すなわち、人間の認知能力は制約を必要とし、その範囲で合理性を実現できるのである。

1. 3. 組織の意思決定

上記の「意思決定者」や「制約された合理性」という人間観から、Simon の組織概念は構築される。Simon の組織概念は、組織をある種の道具とみなすものであり、また、その道具が作動する状況自体が組織とされることもある。それは、次のように説明される。

(1) 「役割の体系」としての組織

まず、Simon は、Barnard (1938) のような厳密な組織の定義を提示しようとしないうことは特記に値する。敢えて、Simon の議論で、組織の

定義に当たるものを探すならば、次のようなものがある(引用文中の傍点は筆者注記)。

人間の集団内部でのコミュニケーションその他の関係の複雑なパターンをさす。このパターンは、集団のメンバーに、その意思決定に影響を与える情報、仮定、目的、態度、のほとんどを提供するし、また、集団の他のメンバーがなにをしようとしており、自分の言動に対して彼らがどのように反応するかについての、安定した、理解できる期待を彼に与えるのである。社会学者は、このパターンを「役割の体系」と呼んでいる。われわれの大部分の人々にとって、それは「組織」として、広く知られているものである(邦訳、15頁)。

ここで「組織」は、社会学者のいう「役割の体系」に該当するとされる。また、「役割とは、個々人の意思決定の根底にある諸前提の、すべてではないが、そのいくつかを明記したものである」(邦訳、38頁)とされる。個人の役割は、目標への一体化によって形成され、「そして、その目標への一体化は、組織の中の地位の産物なのである」(邦訳、36頁)ともされる。

Simon は、次のようにも述べている。

組織が遂行している一つの機能は、組織のメンバーの意思決定を組織の目的に適合させ、これらの意思決定を正しく行わせるに必要な情報を彼らに提供するような心理的環境のなかに彼らを置くことである。(邦訳、101頁)

以上の組織観の前提に、「アリのメタファー」で示される人間観があることは明らかであろう。組織の目的に照らして、個々の組織メンバーの心理的環境(「アリのメタファー」の「砂浜の地形」に該当する)を設計し、構成員各自が、個人としての意思決定を遂行することで、組織の機能が果たされるのである。

その意味では、Simon にとっての組織とは、目的の観点から意思決定を組織化する道具であ

る。すなわち、組織は、参加者個人に様々な意思決定前提を提供することで、個人の意思決定に「組織の観点からの合理性」に近づくような影響を与える道具とされるのである。もちろん、この意味での完全な組織を現実に実現することは不可能である。そのことを承知のうえで、できる限りその理想に近づくことが求められるのである。

(2) 意思決定前提の流れと組織化

上記のように、「役割の体系」に基づいて、組織の中では様々な意思決定が行われる。そして、だれかの意思決定が、他のだれかの意思決定前提となるなどして、意思決定前提の流れが合流し、それが組織の構成員である個々人の意思決定に影響を与える。したがって、組織における意思決定は、次のような特徴をもつとされる。

組織における意思決定は、孤立した人間の頭でされるものではない。一人のメンバーの産出は、他のメンバーの投入となるのである。部分的に公式化されたコミュニケーションの豊かなネットワークで支えられている相互関連性のゆえに、意思決定とは、関係が組織化されたシステムであり、また組織化とは、システム設計における問題なのである。(邦訳、37頁)

このように組織の意思決定過程では、個人の意思決定は独立していない。自分の行為の結果を予測するためにも、他人の行為を知らなければならぬ。計画設定や組織化は、そのための手段である。組織の共通目的を目指した活動に際して、協働のための調整の必要性もある。要は、組織は、一定の目的を達成するために設計・管理される必要がある。それを論じることが、次に説明する管理過程のテーマとなる。

2. 管理過程：組織の影響過程

意思決定がこれまで論じられてきたようなものであれば、個人の意思決定前提を操作するこ

とで、第三者が個人の意思決定に影響を及ぼすことが可能となる。

管理が働きかけるのは、個人の意思決定そのものではなく、その前提に対してであるということには注意を要する。管理過程とは、この原理により、組織の意思決定の環境を設計する過程である。また、それゆえ、それは、組織が個人の意思決定に及ぼす影響過程とされるのである。

『経営行動』と『オーガニゼーションズ』(March and Simon, 1993)を併せて参照すれば、命令や規則に加えて、その影響のメカニズムの主なものとしては、相互に関連し合った、次のようなものが列記できる。公式的な組織構造の設計、組織独自の用語や管理技術の開発、課業のプログラム化(職務の明細化)、コミュニケーション・チャンネルの設計、業務の標準化、訓練などである。これらの中に、意思決定の諸前提が埋め込まれているのである(意思決定者は、これらから諸前提を読み取るのである)。

たとえば、公式的な組織構造の設計は、オーソリティー(権限)による命令のハイアラーキーを構成するとされる。オーソリティーとは、「他人の行為を左右する意思決定をする権力」(邦訳、162頁)であり、その影響の有無が、組織に参加する個人の行動を、組織外の行動から区別するものとされる。オーソリティーによって、組織の公式的構造は、次のようにして規定される。

経営者は、すぐ下の段階の各单位(部や課など)の全般的任務と目的を指定し、各单位間の調整を確保する。次いで、その下の管理者はこれをその下の単位に行う。同じことが繰り返され、組織の公式的構造が定まるのである。一方、オーソリティーのこのような階層の中でも、個々の管理者には、広い自由裁量の余地が残る。各管理者の意思決定前提を完全に規定することは、通常、不可能だからである。

また、Simonは、コミュニケーションを、組織のあるメンバーが別のメンバーに意思決定前提を伝える過程であると定義する。そして、公

式的なコミュニケーションの手段には、口頭、記録、報告書、マニュアル、ファイル、書庫、会計、検査、管理分析など広範囲なものがあげられる。これらコミュニケーション・チャネルの作り方は、組織の意思決定機能の配分を相当程度決定づけるとされる。

訓練を受けた専門スキルをもった人を配置できるとき、組織は、現場の自由裁量に任せることができる。訓練も、個人に意思決定前提を与えると考えられるからである。たとえば、病院が医師に治療を一任し、自由裁量にゆだねるのは、医師としての訓練が、治療の適切な意思決定前提となることを当然視しているからである。そもそも病院の組織は、そのことを前提に設計される。

このように、Simonの組織概念は、個人の意思決定に、様々なメカニズムによって影響を与え、「組織としての合理性」を可能な限り実現するための道具として位置づけられる。管理の仕事の本質も、このような意味での組織を設計し、維持することに見出されるのである。

3. 価値と目的

以上で、Simonの組織概念の基幹部分が説明された。一方、本稿は、Simonの組織論の批判的解釈により「組織の道德化」を論じることを目的としている。それゆえ、組織における道德性が、彼の組織論でどう位置づけられるかを確認することは、本稿ではとりわけ重要な作業となる。

それと関連して、『経営行動』でも、以上の議論に続いて、価値の問題が相当の頁数を割いて論じられる。しかし結論を先取りすると、そこで展開される議論は、本稿で提示する「組織の道德化」の考え方とは相容れないものである。むしろ、Simonは、組織概念を非道德化する方向に議論を進めているのである。

Simonは、価値を、次のような議論により、「組織の目的」によって根拠づけようとする。目的の階層的系列は、個人の行動と同時に組織の行

動の特徴とされる。個人でも組織でも、意思決定の過程で、上位目的は下位目的に順次分割され、目的の階層的系列ができあがるからである。この目的の系列において、最終的目的の側につながるのか、末端の目的につながるかによって、同じ要素が「手段」とも、「目的」ともなるとされる。

たとえば、「事業部の売上を増加させること」は、事業部の販売部門の「目的」ともなるが、企業全体の売上を増加させる「手段」ともなる。そして、この事業部の売上増加という要素は、目的の系列の「中間にある目的」であり、企業の存続という最終的目的と照らした適切性の問題が倫理的判断になるとされる。Simonにとって、このような意味で、最終的目的に貢献することが価値(倫理)の基盤となるのである。

このような目的と価値の関係について、Simonは、次のように述べている。

実際には、判断における倫理的要素と事実的要素の分離は、通常、ほんの少しできるだけである。管理的決定に伴う価値は、どんな心理学的あるいは哲学的意味でも最終的価値であることはめったにない。大部分の目的や活動は、それ自体で価値をもつ目的あるいは活動にそれらを結びつけている手段-目的の関係から、それらの価値を引き出す。(中略)

これらの中間的価値が含まれているかぎり、評価には、倫理的要素と同様に重要な事実的要素が含まれる。管理的活動の結果は中間的な意味においてのみ目的と考えられるので、これらの結果に与えられる価値は、これとより最終的な目的との間にあると信じられている経験的な結びつきに依存する。これらの中間的価値を正しく評価するには、その客観的な影響を理解することが必要である。

決定の過程は、せいぜい二つの主要部に細分されようと期待できるにすぎない。第一の部分は、中間的諸価値の体系化とそれらの相対的な重要さの評価を含むであろう。第二の部分の本質は、この価値体系の観点から行為の可能な諸方針を比較することにあるであろう。第一の部分は、

明らかに倫理的考慮と事実的考慮の両方を含んでいよう。第二の部分は、ほとんど事実的な問題に限られうる。(邦訳, 64頁)

要は、目的の系列の頂点にある最終的目的が価値(倫理的判断)の包括的尺度となるということである²⁾。一方、この最終的目的は、組織の目的であって、組織構成員の個人的価値とは無関係であることも Simon は強調する。

「私としての個人」と「いわば公的な組織の目的」は、完全に別の世界の存在とされるのである。この「私としての個人」の側面は「個人人格」と表現される。個人は、組織に様々な(私的な)欲求や利害をもち込む存在とされる。

しかし、以下のような説明により、個人は、組織の目的や価値と関係づけられることになる。

組織における個人の決定を支配する価値や目的は、主として組織の目的—組織それ自体のサービスおよび存続目標—である。これらは、初めには、通常、オーソリティーの行使によって個人に課せられるが、次第に価値は大部分「内在化される」ようになり、個々の参加者の心理や態度と一体になる。(中略)この忠誠心は、それ自体二つの側面をもっていよう。忠誠心は組織のサービス目標への愛着を伴い、また組織それ自体の存続と成長への愛着を伴うのである。

こうして、組織の参加者は、組織が定めた諸目標にしたがうことを通じて、また、こうした諸目標をしだいに自身の態度に吸収することを通じて、個人としてのパーソナリティーとはかなり異なる「組織パーソナリティー」を獲得する。組織は彼に役割を割り当てる。それは、彼の組織での決定がもとづくべき特定の価値、事実、

および代替的選択肢を明らかにする。(邦訳, 252頁)

すなわち、個人は、本来、私的な利害関心をもった「個人人格」(引用文中では「個人としてのパーソナリティー」)として存在するが、組織の目的(組織のサービスや存在目標)を自己の価値として内在化した「組織人格」(引用文中では、「組織パーソナリティー」)を獲得するとされるのである。それは、当初、オーソリティーによって形成されるものともされる。

以上、簡単に確認しておくならば、Simon は、組織の目的に価値の根拠を見出し、また、組織人格の確立をもって、個人は価値を内在化するとした。

しかし、組織統治論の観点からは、このような価値の捉え方は、組織の道徳性の根拠を損なう危険な考え方であることが指摘できる。それは、むしろ、組織概念から本来の意味での道徳性を排除する効果をもつのである。

以下では、本来の意味での道徳性とは何かということを含めて、「組織概念が非道徳化される」ということの意味やインプリケーションを検討していこう。

IV Simon の「統治的理性」の批判的解釈 — 組織の非道徳化 —

この節では、まず、MacIntyre (1981) を参照しながら、Simon の組織論を「統治的理性」として解釈するとともに、それが含意する道徳観の特徴を吟味する。次いで、Weber (1980) と Selznick (1957) の議論を紹介し、その「統治的理性」とその道徳観の課題を掘り下げる。そし

2) 最終的目的とは、たとえば、政府の場合ならば「正義」「一般の福祉」「自由」などとされる(Simon, 1976)。消防庁の目的は、火災の損失を少なくすることである。軍隊の目的は、敵を打ち破ることである。また、企業組織の場合、その目的を決定する最終責任は取締役会、究極的には株主にあるとされる。一方、組織の目標は、その提供するサービスであり、それは顧客の個人目標であるともされる。ところが、これら最終的目的は、一般性が高すぎて、具体的な行動の指針とならないともされる。したがって、操作的レベルでの最高層の目的が意思決定を方向づけることが求められる。そして、この操作的目的の設定は、管理者の単純化された因果モデル(世界認識)に結びつくこととされる。

て、この節の最後では、Arendt (1965, 2003) の「凡庸なる悪(あるいは、「悪の陳腐さ」ともいう)」の議論を取りあげ、Simonの「統治的理性」を企業統治の論理として展開するうえでの問題点に焦点を当てる。

1. 「官僚制的個人主義」と「情緒主義」

MacIntyre (1981) は、Simonにも言及しつつ、道具的合理性による統治の論理を批判的に吟味している³⁾。

まず、MacIntyreによれば、道具的合理主義の世界観のもとで、社会は「組織的領域」と「個人的領域」に二分される(それは、「公的世界」と「私的世界」とも表現できよう)。「組織的領域」では、目的は所与のものとしてされ、官僚制が統治の論理とされる。「個人的領域」では、恣意的な選択が個人の自由として至上価値をもつことが当然視される。

こうして、道具的合理性により正当化される官僚的組織と、人権などの基本権を付与された個人主義の原理が共存する社会が想定される。これは、近代民主主義社会の基本的な社会観でもある。

MacIntyreは、そこに含意される時代精神(文化)を「官僚制的個人主義」と呼んでいる。また、彼は、経営管理者が「組織的領域」の合理性の担い手として登場することも指摘している。

Simonの組織論も、このような社会観を暗黙の前提としていると捉えることができる。たとえば、Simonの「組織人格」の概念は、このような「官僚制的個人主義」を前提にすると、より深く理解できる。

すなわち、自由な個人(個人人格)は、自己の恣意的(個人的)判断により組織に参加することを決定することで、「個人的領域」から「組

織的領域」に移動し、組織の価値を受け入れる限りにおいて「組織人格」を身にまとうのである。そして、組織的領域では、道具的合理性が基軸とされ、官僚制的な組織概念が提示されることになる。

また、MacIntyreによれば、官僚制的個人主義の含意する道徳観は、「情緒主義」と呼ばれる。「『情緒主義』とは、〈すべての評価的判断、より特定して言えばすべての道徳判断は、それらの判断の性格が道徳的もしくは評価的である限り、好みの表現、すなわち態度や感情に他ならない〉とする教説である」(MacIntyre, 1981: 邦訳, 14頁)と定義される。

「なぜ人を殺してはいけないのか」という問いに対して、「人を殺すのが好きならそれでよいのではないか」「それを禁じる合理的理由は処罰の可能性以外にないのではないか」というような回答があるとすれば、それは、情緒主義の道徳観による(本稿は、このような回答が間違いであることを主張するものである)。

Simon (1976) は、価値や倫理の領域を論理的に議論できないとして、その存在を提示するに留め、それ以上の分析を断念した。このような彼の姿勢も情緒主義の立場を表している。Simonは、次のように述べている。

事実的な命題を正当と認める過程は、価値判断を正当と認める過程とはまったく異なっている。前者はそれが事実と一致することによって、後者は人間の認可によって、正当と認められるのである。(Simon, 1976: 邦訳, 68頁)

命令に適用されるとき、「正しさ」は主観的な人間的価値の観点からのみ意味をもつ。事実的命題に適用されるとき、「正しさ」は、客観的、経験的真実を意味する。もし、二人の人間が事

3) 実際に MacIntyre (1981) が批判の俎上にあげているのは、March and Simon (1993) である。しかし March and Simon への批判はほぼそのままのかたちで Simon (1976) にも該当すると考えられる。さらに、MacIntyre (1981) の批判は、彼らだけに向けられているわけでもない。その批判は、広く、道具的合理性による組織の論理に向けられている。したがって、Weber の官僚制をはじめ、組織論の多くの論理に MacIntyre の批判は当てはまる。

実的問題に対して異なる答えをすれば、二人がともに正しいことはありえない。倫理的問題ではそうではないのである。(Simon, 1976 : 邦訳, 64頁)

以上の指摘は、いずれも、情緒主義の端的な表現となっている。

さらに、既に述べたように、Simonは、価値の根拠を「組織の目的」に還元する。ただし、Simonの議論では、その目的のあるべき姿(内容)は問題とはされない。目的が価値の根拠となる理由も提示されない。これらも情緒主義の特徴として理解できる。

その点に関連して、さらに、MacIntyreは、官僚制的個人主義における経営管理者の位置づけを批判している。すなわち、経営管理者や管理論者(Simonなど)は、管理者を道徳的に中立的なキャラクター(道具的合理性に貢献するテクノクラート)であり、所与の目的の達成にもっとも有効な手段の担い手とする。翻って、組織目的の貢献によって、管理者の立場は文化的に正当化される。その際、「効率性」は、道徳的に価値中立的な評価基準とされる。しかしMacIntyreによれば、効率性は、人間の特定の存在様式(官僚制的個人主義)と不可分の基準であり、価値中立的ではない。

以上、MacIntyreの提示した「官僚制的個人主義」や「情緒主義」は、Simonの組織論の含意する統治的理性の特徴やその問題点をよく捉えているといえよう。

2. 官僚制と「指導者としての政治家」

官僚制的個人主義や情緒主義などで特徴づけられるような類の統治的理性で組織の価値を根拠づけようとするときに典型的な論理展開がある。それは、組織の外部に価値の根拠を求める論理である(それは、翻って、組織や個人に内在する価値の源泉を見出すことができないことを意味する)。

たとえば、Simonの組織論では、「組織の目

的」にその根拠が求められた。その際、目的自体は、経営者により見出されるものとされている。その一方で、目的の内容自体が問われることはなかった。

このような論理が、統治的理性としてどのような意味をもつのかを考察するために、続いて、WeberとSelznickの議論をみていこう。

まず、Weber(2012)は、官僚制の進展により、個人は、合理性の理念に服従せざるをえなくなり、個人の自由の余地は失われると説いた。そこでは、個人の自由もなければ責任も存在しない。官僚制は、命令を実行するマシンとなる。このような事態をWeberは、「鉄の檻」と呼んだ。

一方で、それゆえに、『職業としての政治』(Weber, 1980)では、官吏ではなく、「指導者としての政治家」が官僚的組織を駆動する必要性が主張される(同著で、Weberが理想としたのは、アメリカのリンカーン大統領やイギリスのグラッドストーン首相と官僚制の関係であった)。

ここで、Weberにとって、「職業(としての政治)」とは、“calling(天職=召命)”を意味することを想起する必要がある。政治を、神から与えられた使命と考える政治家が「指導者としての政治家」である。

「指導者である政治家」は、自らの目的を明確にし、その実現に向けた真剣な努力を傾ける。その際、政治家には、情熱、責任感、理解力に加えて、「心情倫理」と「責任倫理」の要請を統合すべきことが主張される。

「心情倫理」とは、政治家の理想・信念を意味する。それが官僚制に目的を与える根拠となる。しかし理想だけで現実の政治を担うことはできない。ときに、困難な状況に対して、断固とした決断や行動をとり、結果責任を引き受ける覚悟が求められる。この覚悟を「責任倫理」という。

Weberは、この2つの倫理が本来矛盾することも指摘する。崇高な目的を達するために、と

きに手段を選ばない決断も求められるのである。このような矛盾に耐える強靱な精神力が「天職」として政治家に求められる。また、そのために、政治家には、内的支柱となる信仰(信念)が求められるとされる。

このように、Weberの『職業としての政治』の議論では、指導者である政治家の倫理と信念が強調される。

しかしその一方で、官僚制に属する人々(官吏)は、指導者に服従するものとされる。官吏は、次のような存在となるのである。

官僚制の時代に完全に適応した人間、それは、もはや自らの知的地平を超えた目標を追い求めようとはしない人間のことである。そしてこの地平は、ただもっとも直接的な物質的欲求だけで決定されている可能性が高い。(Mommsen, 1974: 邦訳, 20頁)

官僚制に属する人間(官吏)は、個人としての判断の自由や責任をもたないという意味で、非道徳的存在となるのである。これは、Simonにおいては、個人人格が組織人格と区分されたうえで、個人人格は私的世界に属する、とされたのと同じことを意味する。

3. 制度と組織

官僚制的個人主義の論理や、道具としての組織観を超えようとした場合、組織論で言及される可能性が高いのはSelznick(1957)の制度論であろう。制度論は、組織を一つの有機体として捉える点で、Simonの組織を道具と捉える立場やWeberの官僚制のそれとは異なる。制度としての組織は、その歴史を反映した独自の特徴をもつとされ、その組織概念に道徳性への洞

察が含まれるとも考えられるかもしれない。

しかし、以上のWeberの議論と同じ構造の論理を、Selznickの制度論にもみることができ。その点を確認することは、組織論が道徳性の問題を扱ううえで乗り越えるべき課題の大きさ(「組織の非道徳化」の根深さ)を、改めて浮き彫りにすることとなろう。

さて、Selznickは、価値の注入により「組織」は「制度」となるとした。ここで、Selznickのいう「組織」とは、「合理的機械としての組織」⁴⁾である。それについて、彼は、次のように述べている。

「組織」という用語は、ある種の赤裸々な姿、すなわち、赤身の、むだが全然ない、意識的に整合された活動の体系を示唆する。それは、一つの使い捨て可能な道具、つまり、ある特定の仕事をするために特別に考案された合理的器械(ママ)をさす。(Selznick, 1957: 邦訳, 9-10頁)

ここでの「組織」とは、Simonの「道具としての組織」やWeberの官僚制に近い。一方、Selznickによれば、政策や原則に対する自由意志による個人からの同意の確保(価値の注入)が、この意味での「組織」を「制度」にするという。それゆえ、「制度」と個人の関係は、独立人格者による全人的関与であるとされる。独立人格者としての個人が、同意により組織に惹きつけられるとき、組織は使い捨ての道具ではなく、個人的満足の源泉と化すとされる。そして、このような「制度」を構築し維持するのは、リーダーの最も重要な役割であるとして、彼は、それを「制度的リーダーシップ」と呼んだ⁵⁾。

ここで求められるリーダーの役割は、次のようなものである。

4) ここでSelznickが合理的機械としての組織の議論として言及するのは、具体的には、Barnard(1938)の公式組織の理論である。

5) 制度を創造する技法は多数存在するが、それらはいずれも日常行動に長期的な意味と目的を注入するものであるとされる。その一つが神話を利用し、その企業体に特有の目標や方式を述べることである。このようなリーダーシップが不足する組織は漂流し、「ご都合主義(偏狭な自己中心主義)」や「空想的理想主義」に流れるとされる。

責任あるリーダーシップとはかかりあい(ママ)、理解力、および決意の混合物である。これらの要素を通じて、指導者のもつ自己性と制度のもつ独自性が一つになる。これはある程度まで、自己概念に関連した事柄である。(中略) 成熟した制度に身を置く指導者は、その責任を果たそうとすれば、かれのもつ特殊性を超越しなければならないからである。そこで自己知識とは、たんに指導者自身もつ弱点や潜在能力を知るばかりでなく、企業自体に含まれているそのような性質をも知ることを意味するようになる。また司令権の掌握とは、自己喚起の過程である。すなわちそれは、ものを知ろうとする意思、行動に出ようとする意思、制度を存続させ、その目的を実現させるのに必要とされる諸条件にしたがって、よびさますことである。(Selznick, 1957: 邦訳, 198-199頁)

Weber(1980)の「指導者としての政治家」も、このような「制度的リーダーシップ」の一例となりうる。

ただし、Selznickの提示する制度とは、有機的システムとしての組織であり、その組織の全体性を強調する視点と、組織の構造を強調する官僚制の議論とは厳密には区別される必要がある。また、Selznickの制度論は、組織文化論などにも継承され、組織の道徳性や価値を捉える組織論の代表的言説とみなされることもある。

しかし、問題は、Selznickの議論でも組織の価値の根拠をリーダーに求め、その他の組織メンバーは、その単なる受容者とされる点である。この点においては、彼とWeberの議論との間に大差ない。さらに、このような個人の側からの組織の価値への貢献を排除する論理は、Simon(1976)にもみることができる。

このような論理構成は、企業統治の論理としてこれらの議論を展開しようとするれば、大きな問題となる。それは、組織を非道徳化したこと

による問題である。それが深刻な問題であることは、次に紹介するArendtによる「凡庸な悪」の議論により、疑問の余地なく明らかとなる。

4. 凡庸な悪

組織の目的の存在や指導者の信念は、組織の道徳性の根拠にならない。そのことは、ナチス・ドイツのヒトラーと官僚制の関係を参照して、よく指摘されるところである。そして、まさにそれと関連した事例であるアイヒマン裁判を通して、組織の道徳性の根拠を問い直したのが、Arendt(1965, 2003)だった。

ナチス・ドイツで、収容所へのユダヤ人輸送の責任者だったアドルフ・アイヒマンは、1960年に潜伏中のアルゼンチンで捕えられ、イスラエルで公開裁判のうえ死刑判決を受けた。その裁判の過程で、彼は誰もが思い描く大量虐殺者とはかけ離れた顔をもっていたことに注目が集まった。

アイヒマンは、ナチスのイデオロギーに染まっていたわけではなかった。病的な性格だったわけでもなかった。彼自身に「悪を為す」意志もなかった⁶⁾。要するに、彼は、ごく普通の人みえたのである。そのような人物が、従順に命令にしたがい、ユダヤ人の虐殺に勤勉に加担し続けた。このような消極的な悪を、Arendtは、「凡庸な悪(あるいは、「悪の陳腐さ」)」と呼んだのである。

官僚制的個人主義(それは、Simonの「統治的理性」の特徴を示す言葉である)によれば、アイヒマンを批判する理由を見出すのは難しい。悪いのは、官僚制であり、その命令の発信源である指導部であるとされるからである。

しかし、Arendtは、アイヒマンを次のように断罪した。

彼女によると、アイヒマンに決定的に欠けていたのは、思考する能力としての「良心」であっ

6) これについては異説もある。すなわち、アイヒマンは、ユダヤ人の抹殺に積極的に関与したのであって、単に命令に無批判にしたがったのではないという説もある。

た。良心は、我々が所属する「過去から未来へと持続する世界」を共有する想像上の他者の声に、孤独の中で耳を傾け、できる限り異なる視点に配慮しながら、結論を引き出す能力とされる。このような良心の働きは、自己の存在のあり方を決めること、すなわち自己を統治することであり、なおかつ、個人において政治と道徳を結びつけるものとされる。

一方、Simon (1976) の次のような発言は、むしろ、アイヒマンの弁護に使用可能である。

組織のメンバーの決定における一定の要素を分離すること、および、これらの要素を選択し決定し、それを関係のメンバーに伝達するための正規の組織手続を確立することに存する。(中略)組織は、したがって、個人から決定の自治権を一部取りあげ、その代わりに、組織の意思決定の過程を与える。(Simon, 1976: 邦訳, 11頁)

ここでは、個人は権限を一部放棄し、それを他人に委ねることが組織の意思決定過程の特徴とされる。そうであれば、個人は、命令にしがたただけに過ぎないものとなる⁷⁾。

また、Simonでは、個人人格による判断は、組織へ参加するか否かを判断する「個人的領域」と「組織的領域」の移動の判断に現れるが、一旦、組織に参加した後の個人の意思決定は組織の観点からなされるとされる。これは、組織の犯罪に対して、個人の倫理的責任を免責する

論理となりうる。

それに対して、Arendtは、ユダヤ人虐殺に協力する命令を受けたとき、アイヒマンがそれを自己の責任において問い直すこともできたことを主張する。彼女は、ナチスに協力することを拒否して隠棲した人たちがいたことも指摘する。彼らは、自己の良心により、命令にしたがわない生き方を選んだとされる。

こうしてArendtが提示した「凡庸な悪」の議論は、Simonの組織論が含意する統制的理性への批判として、極めて重要な含意をもつことが明らかとなる。それは、組織の目的や指導者による価値の提示は、組織内の個人の自由、倫理、道徳の根拠とはなりえないことを示している。個人人格と組織人格を分断すれば、個人の責任を道徳的に問うこともできなくなる。こういった批判は、WeberやSelznickの議論にも当てはまる。

一方、このような道徳性についての踏み込んだ議論は、組織論では一般的なものではない。組織論は、道徳について極めてナイーブであるといえる⁸⁾。その限りにおいて、企業統治論への有効な代替的パラダイムを提示する組織論の能力は、低いものにとどまらざるをえなかったのである。

V 組織統治と個人の自由と責任

この節では、Simonの「統制的理性」を乗り

7) これは、論理の構造上、哲学における道徳性の根拠をめぐる論争と同じ問題を論じている。ここでは詳細には立ち入らないが、たとえば、Kant (1974) は次のような指摘をしている。それは、Arendt の「凡庸な悪」の観念が批判する主張であることは明らかであろう。

すると上官から、何か或ることを為せ、と命じられた将校が、勤務中にも拘わらずその命令が適切であるかどうか、或いは有効であるかどうかなどとあからさまに議論しようとするなら、それは甚だ有害であろう。—彼はあくまで服従せねばならない。(Kant, 1974: 邦訳, 11頁)

8) 組織論では、認識論、認知心理学、科学哲学、現象学的社会学などについてはそれなりに議論が展開されているが、道徳哲学について言及する議論は極めて少ない。たとえば、Kant の道徳哲学でさえ、その特徴や限界に最低限の知見を有する組織論研究者はごく僅かである。しかし本来、認識論と道徳哲学、あるいは、存在論などを切り離しては議論できないはずである。Polanyi (1958) のように、存在論とも解釈できる暗黙知の議論も、認識論としてしか組織論では議論されていないことは象徴的である。

越える、組織統治論のあるべき姿についての試論を展開する。そこで主張されることは、まず、組織を道徳化することである。それは、個人の側にも新たに自由と責任を引き受けること、すなわち、自己を道徳的行為主体として陶冶することを求めることでもある。次いで、Milgram (1974)の「アイヒマン実験」の批判的解釈から、個人には権威に抗する自由と責任の余地が常に存在することを確認する。また、「組織の道徳化」の議論をより日常的な組織の活動にも関連づけ、最後に、「組織の道徳化」の観点から、組織統治論が目指す組織の条件を提示する。

1. 組織の道徳化

本稿は、これまでSimonの理論を見本例として、組織論に欠けている視点を明らかにしてきた。それを一言で表現するならば、組織が非道徳化されていることだった。それを受けて、組織統治論が目指す論理展開は、「組織の道徳化」であることをここで論じよう。

なお、Verbeek (2011)が、Foucault (1976, 1984a, 1984b)に依拠して、技術と道徳の関係を論じた著書のタイトルは『技術の道徳化』であり、本稿の「組織の道徳化」という用語はここに由来する。また、以下に説明する「組織の道徳化」の論理は、基本的に、Foucault (2004a, 2004b, 2008)が統治性研究で提示したものを、組織(Verbeekであれば技術)に関連づけたに過ぎないともいえる。

さて、Verbeekは、技術が我々の生活を規定し、人間は技術の操作対象となり、人間の道徳的責任は技術の前に無力である、という考え方を誤解であるとする。こうした捉え方では、技術が人間の生活世界を制御する道具の合理性の観点からしか考えられていないからである⁹⁾。

彼は、技術が人間の判断能力を奪うのではな

く、むしろ、人間は、技術との対峙によって、主体的な判断が求められるとする。ときに、技術は、自己の生き方の根幹に関わる判断を人間に強いる場合もあることも指摘される。

たとえば、胎児の出産前診断という技術は、親に難しい道徳的選択を強いることがあるとされる。彼が例にあげるのは、ある種の異常が発見された場合に、中絶を選択するか否かの親の判断である。そこで、各個人がどのような選択をするかは、技術が決めることではない。

それに対してどのような判断をするのかについては、人間の側に選択の余地がある¹⁰⁾。その選択は、個人のそれまでの生き方や信念を反映したものである。さらに、そこでの判断は、これからのその人の生き方を形成する。このような自己の生き方をめぐり判断する主体は、単なる意思決定者ではなく、道徳的行為主体であるとされる。

さらに、以上の議論の前提には、人間は、何かに従属することでしか、自己を主体として構築できない、とするFoucault (2004a, 2004b, 2008)の統治性の考え方がある。道徳的行為主体も完全に自律的な主体ではない。道徳的行為主体は、従属するもの(Foucaultであれば権力、Verbeekであれば技術)との間に距離をとる能動的主体であり、その従属する対象に対して独自の立場をとる。そこに人間の責任や自由の根拠を求めることができるのである。

以上のVerbeekやFoucaultの議論を応用するならば、個人が組織に従属することが、個人の自由や責任を消し去るわけではないことが明らかになる。個人は、意思決定者であると同時に、組織の課す様々な制約と対峙しつつ、そこから自己の生き方を選択する道徳的行為主体なのである。

たとえば、ナチス・ドイツの官僚制組織に従

9) この批判は、そのまま官僚制における「鉄の檻」の批判に用いることも可能である。

10) その際、重圧に耐えきれず判断停止に追い込まれ責任を放棄するとしても、それ自体が個人としての一つの道徳的判断である。

属するアイヒマンには、「命令に忠実に服従すること」、「手を抜くこと」、「無視すること」、「反対すること」、「辞職すること」などの多様な選択肢、つまり自由が残されていた。そして、自由がある限り、選択の責任から個人は逃れることはできないのである。

そして、さらに一歩進んで、道徳的行為主体は、従属する状況に直面したとき、自由と責任を積極的に見出そうとする。道徳性の源泉は、「ここ(権力と対峙した個人の自由と責任)」にしかないのである。

一方、道徳的な組織とは、このような道徳的行為主体を構成員として想定し、道徳性を組織と個人の関係性の本質的な構成原理する組織となろう。このようは組織観の転換が、本稿で「組織の道徳化」と呼ぶものである。なお、このような組織がいかなるものかは、後述する、本節中の「4. 道徳的組織の条件」でも論じられる。

2. アイヒマン実験

アイヒマン裁判と関連して、人間は、権威に対峙すると、自己の判断を停止する傾向があることが指摘されることも少なくない。そして、その際、しばしば言及されるのがMilgram(1974)のアイヒマン実験である。

しかしMilgramからは、人は権威に対して自己の責任を放棄しないし、自由を確保しようとすることを読み取ることでもある。その点を確認するために、まず、アイヒマン実験とは何かを説明することから始めよう。

Milgramは、一人(A氏としよう)が記憶すべき言葉のリストを提示し、別の一人(B氏としよう)が解答を間違えれば、A氏が電流を流しB氏に痛みを与えることで罰を与えるという実験状況を設定した。この実験は、罰という負のフィードバックが記憶学習に与える影響を調べるのだと説明された。そして、間違える回数が増すごとに電圧をあげることとされた。

しかし、この実験の本当の被験者は、問題を出し、電流を流す役割を与えられたA氏であっ

た。回答者であるB氏は実験の協力者であった。実際には、A氏がボタンを押しても電流は流れず、B氏は、演技で、苦痛や苦情の声をあげることとされていたのである。そして、実験の本当の目的は、心理学者の指示、つまり、権威に、被験者であるA氏がどこまで服従するのかをみることだった。

この実験に関しては、一般的に次のような結論がえられたと要約されることが多い。すなわち、多くの被験者(A氏)が、B氏の苦痛や苦情の声にもかかわらず、心理学者の「あなたは実験を続けなければなりません」という指示(権威)にしたがうこと、すなわち、人は権威に無批判に服従する傾向があることを例証したとされる。

ところが、Milgramの著書『服従の心理』を読むと、権威にしたがわなかった人々もいたことが分かる。たとえば、被験者(A氏)であったヤン・レンサレア(工業エンジニア)のプロトコールが掲載されている。少し長くなるが、当該のプロトコールとそれに続く文章を引用しよう(以下は、文中に空白行や発言の引用を含む、ひとかたまりの文章である)。

レンサレア氏 ああ、もうこんなの続けられませんか。これは自主参加プログラムだし、この人は続けたがっていない。

実験者 続けてください。

(長い間)

レンサレア氏 だめです。続けられません。すみません。

実験者 続けてもらわないと実験が成り立ちません。

レンサレア氏 あの人は、苦しんでいるようですよ。

実験者 永続的な肉体の損害はありません。

レンサレア氏 ええ、でも電撃がどんなものか、わたしは知っている。電気エンジニアだし、電撃をくらったこともある。(中略)本当に衝撃を受けますよ—特に次のが来るとわかっているときには。すみません。

実験者 このまま続けることが実験にとっては絶対に不可欠です。

レンサレア氏 でもわたしは嫌だ—あの方は出たがって叫んでいるのに。

実験者 あなたにはほかに選択の余地はないんです。

レンサレア氏 選択の余地はある。(信じられないというように決然と) どうして選択の余地がないんです? 自由意志できたんだ。研究プロジェクトの手助けができると思って。でもそのために他人に危害を加えるんなら、あるいは自分があの立場にいたら、続ける気にはならない。これ以上はだめです。本当にすみません。既にもうやり過ぎたんじゃないか。

実験者に、当人の意志に反して電撃を加えた責任がだれにあるかと問われて、かれは「すべての責任は自分にあると思う」と述べた。

学習者や実験者には、一切責任を負わせるのを拒んだ。

「あの人が苦情を言った最初のときにもう止めるべきでした。あのときも止めたいとは思ったんです。振り向いて、あなたを見たでしょう。多分問題は…権威、ということになるんでしょうか。この代物に感銘を受けたので、自分ではやりたくなくても流されてしまった。たとえば、軍にいてやりたくないことをしなきゃいけない、でも上官にそれをやれと言われる。そんな具合のことです。わかってもらえますか?

とても卑怯だと思うのは、責任をだれか他人に押しつけることです。ここで顔をそむけて『あんたが悪い(中略)自分は悪くない』と言うとか。そういうのは卑怯だと思います。」(Milgram, 1974: 邦訳, 83-84頁)

Milgramの著書には、権威への服従を拒否した他の被験者のプロトコールも記載されている。彼ら(彼女ら)は、心理学者の「あなたは実験を続けなければなりません」という発言に対して、自分には選択の余地が残されることを主張していた。さらに、実験条件を様々に変更すると、権威への服従の割合が低下することも指摘

されている。たとえば、実験協力者の苦しむ姿(演技)が、被験者に直接観察できるような状況である。

以上が示していることは、人は、権威や命令にしたがわないこともできるし、権威にしたがうことで自己の責任を免れるわけではないということである。

上記のレンサレア氏も、自分の行いを権威のせいにするのは卑怯であり、途中まで権威にしたがったのは、自分の責任であると断固主張していることに読者の注意を促したい。また、実験者である心理学者(権威)の「選択の余地はない」という発言に対して、彼は、「選択の余地はある」として、自己の自由や判断能力を対置させている。

このように、アイヒマン実験は、一般に流布する解釈とは異なり、「組織の道徳化」の議論を否定するものではないことが明らかになるのである。

3. 組織における道徳の日常化

以上で紹介した Arendt (1965, 2003) や Milgram (1974) の議論は、いずれも第二次世界大戦中のユダヤ人虐殺を契機として、人間の道徳性に対する根源的な信頼の揺らぎに触発された研究であった。そこには、人の生死に関わる深刻な問題が絡んでいる。また、そのような状況で権威に反抗することは、自らの命さえ危険に晒す、些か極端な状況を想起させる。しかし彼(女)らの基本的洞察は、日常の世界における道徳性を理解するうえでも、ほぼそのままのかたちで応用できる。たとえば、より日常的な具体例として、企業の製品開発事例に言及してみよう。

製品開発の実践では、上司が開発中止を命令したにも関わらず、密かに開発を継続し、製品導入を成功させたような事例が多数ある。たとえば、3Mのサージカルドレープやスコッチライト(Pinchot, 1985)や、ヒューレット・パッカードのコンピュータの開発等(伊藤, 1999)が指摘できる。

この場合、開発中止命令を受けたエンジニアたちは、命令にしたがわないことを個人として選択したのである。これは、個人のキャリアのうえで大きなリスクを伴う選択であった。また、それは、彼ら（彼女ら）の生き方を参照したものであると同時に、これからの生き方を形づくる決断でもあった。

すなわち、この決断では、開発を継続するか否かという業務上の決定（組織的意思決定）と、個人の生き方についての実在的決定が融合しているのである。そこで、個人は、リスクを背負いつつ、命令に対する自己の態度を決めているのである。このような判断の余地にこそ、個人の自由や責任の根拠をみることができるといえる。また、個人が自らを道徳的行為主体として問い直すのは、このような決断を伴う状況に直面したときである。

ここであげたのは開発事例であるが、組織におけるほとんどの日常業務との関連でも、このような個人の判断の余地は、多かれ少なかれ常に残されている。たとえば、会社の価値観に反すると思われる日常業務上の逸脱や顧客への不誠実な対応を見過ごすか否かなどの状況である。個人が道徳的であるためには、それらを自己の責任として引き受ける覚悟が求められるのである。そして、組織の道徳性は、このような個人の道徳性と切り離すことはできない。組織統治論は、このような道徳性を企業統治の基本論理とすることを目指すのである。

4. 道徳的な組織の条件

それでは、組織統治のためには、具体的にどのような組織をつくる必要があるのだろうか。個人と組織を道徳化するには何が必要であろうか。以下、網羅的ではないが、これまでの議論から示唆されるいくつかの処方箋を列記していこう。

Verbeek (2011) は、技術についてそれが道徳化されるためには、次のようなことが必要であると述べている。人間行動に影響を与える目的で技

術が導入される時、その技術が道徳的に許容可能であるためには、使用者が自分の使っている技術を信用できることがまず重要であり、そこには設計者に対する信用も含まれる。ここで「技術」を「組織の諸手続き」と読み替えることができる。それらが有効であるとの理解と、その設計者である経営陣への信用が求められるのである。

また、Arendt (2003) が指摘するように、個人が自律的に判断できるためには、自己が所属する世界を共有する他者との想像的対話を経て、自己の判断を引き出す必要がある。そのようなことが可能であるためには、組織についての物語が共有されている必要もある。その意味では、組織は、Selznick (1957) のいう「制度」となる必要がある。

さらに、このような組織では、その構成員それぞれが、自分の人生の物語を道徳的行為主体として追求する、自己規律が求められる。そしてまた、個人は、組織へ関わり合いながら様々な判断を行う中で、自己の生き様を形づくり、道徳的行為主体としての自己を構築していくことが求められる。

それを促すために、組織も、その編成原理として、構成員個人の責任と自由を強調する必要がある。たとえば、命令にしたがったという理由は、個人の責任を免責しないことが繰り返して喚起される必要がある。命令に疑義があれば、それを問い直すことが個人の義務として自覚される必要がある。

このような個人の自由と責任を奨励する組織が、組織統治論の目指すべき理想の組織である。なお、ここでは、組織統治と構成員の自己統治が相互に関連し合うことがお分かりいただけるであろうか。これは、Foucault (2004a, 2004b, 2008) の統治性研究の重要な結論の1つでもある。

一方で、Simon (1976) の組織論に代表されるような言説を統治の実践にもち込めば、このような組織統治と自己統治は、大きく損なわれる

こととなろう¹¹⁾。自己の意思決定前提の設定の権限を他者に委譲し、個人人格と組織人格を切り離す論理は、「組織の道徳化」とは対立せざるをえないからである。

VI 結 語

本稿は、Simonの組織論(主に、『経営行動』)を批判的に吟味することを議論の起点として、組織論に統治の論理として欠ける点がある可能性をみてきた。それは、彼の組織概念が非道徳化されていることであった。

しかし、組織が道徳的存在であると想定できなければ、企業統治論が提示する監視や報酬等の外的規律メカニズムに替わる統治の論理を展開することは困難である。またアイヒマンの例に示されているように、組織人格に組織の価値の源泉を見出すならば、「凡庸な悪」への加担を回避できないことになる。それは、「会社のために」という理由で不正に関与するような事態でもある。

一方で、本稿は、Simonの『経営行動』を組織論の代表として取りあげたが、組織論の研究に多様性があることは否定しない。本稿のSimonに対する批判的解釈を他の組織論の研究にどこまで一般化できるのかをより精査することは今後の課題である。

しかし、組織論では、非道徳化された組織概念を暗黙の前提にする議論は決して少なくない(むしろ、それとは異なる議論は、例外的なものである)。その限りにおいて、本稿が提示したSimonの批判的解釈は、組織論への批判として一般化可能性を有している。

なお、最後に、本稿の結論を改めて要約しておこう。すなわち、組織論を統治の論理として展開するためには、組織を単なる道具とみるのではなく、組織を道徳化する必要がある。それ

は、組織の設計が、個人としての構成員の道徳性を媒介するものであり、道徳的行為であると考えることである¹²⁾。このようにして、非道徳化された組織概念は、改めて、道徳化される必要があるといえる。

参考文献

- Arendt, H. (1965) *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil*, The Viking Press (大久保和郎訳『イエールサレムのアイヒマン—悪の陳腐さについての報告—』みすず書房, 1969年).
- Arendt, H. (edited by Kohn, J.) (2003) *Responsibility and Judgement*, Schocken Books (中山元訳『責任と判断』筑摩書房, 2007年).
- Barnard, C. (1938) *The Function of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Foucault, M. (1961) *Histoire De la Folie à L'âge Classique*, Gallimard (田村俣訳『狂気の歴史—古典主義時代における—』新潮社, 1975年).
- Foucault, M. (1975) *Surveiller et Punir: Naissance de la Prison*, Gallimard (田村俣訳『監獄の誕生—監視と処罰—』新潮社, 1977年).
- Foucault, M. (1976) *La Volonté de Savoir: Histoire de la Sexualité*, Gallimard (渡辺守章訳『性の歴史Ⅰ—知への意志—』新曜社, 1986年).
- Foucault, M. (1984a) *L'Usage des Plaisirs: Histoire de la Sexualité*, Gallimard (田村俣訳『性の歴史Ⅱ—快楽の活用—』新曜社, 1986年).
- Foucault, M. (1984b) *Le Souci de Soi: Histoire de la Sexualité*, Gallimard (田村俣訳『性の歴史Ⅲ—自己への配慮—』新曜社, 1987年).
- Foucault, M. (2004a) *Sécurité, Territoire, Population*, Gallimard & Seuil (高桑和巳訳『安全・領土・人口』筑摩書房, 2007年).
- Foucault, M. (2004b) *Naissance de la Biopolitique*, Gallimard & Seuil (慎改康之訳『生政治の誕生』筑摩書房, 2008年).
- Foucault, M. (2008) *Le Gouvernement de soi et des autres⁷ Cours au Collège de France, 1982–1983*, Gallimard & Seuil (阿部崇訳『自己と他者の統治』筑摩書房, 2010年).
- Gomez, P. and Korine, H. (2008) *Entrepreneurs and Democracy: A Political Theory and Corporate Governance*, Cambridge University Press.
- 伊藤博之 (1999) 「ヒューレット・パッカードの新事業開発—コンピュータ事業への進出を中心として—」加護野忠男・山田幸三・関西生産性本部(編)『日本企業の新事業開発体制』有斐閣, 35–69頁。
- 伊藤博之 (2012) 「コーポレート・ガバナンス論の系

11) 同様に、Arendt も、官僚制における効率性の追求は統治を破壊する可能性があることを指摘している。

12) もちろん、このように組織を道徳化することは、組織の合理性や戦略の必要性を否定するものではない。

- 譜学—『よい統治』の探求をめぐる『現在の歴史』—』『滋賀大学経済学部研究年報』19巻, 55-74頁。
- 伊藤博之 (2013) 「組織統治論の構想—組織文化論と統治性の交差点から考える—」『滋賀大学経済学部研究年報』20巻, 1-22頁。
- 伊藤博之 (2016) 「組織論と組織統治論—Barnard 著『経営者の役割』の統治的理性をこえて—」『彦根論叢』410号, 24-38頁。
- 岩井克人 (2009) 『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
- 加護野忠男 (2014) 『経営はだれのものか—協働する株主による企業統治再生—』日本経済新聞出版社。
- 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010) 『コーポレート・ガバナンスの経営学—会社統治の新しいパラダイム—』有斐閣。
- Kant, I. (1974) 篠田英雄訳『啓蒙とは何か: 他四篇, 改訳』岩波書店。
- MacIntyre, A. (1981) *After Virtue: A Study in Moral Theory, Second Edition*, Notre Dame Press (篠崎榮訳『美徳なき時代』みすず書房, 1993年)。
- March, J. and Simon, H. (1993) *Organizations, Second Edition*, John Wiley & Sons (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 2014年)。
- Milgram, S. (1974) *Obedience in Authority: An Experimental View*, Harper and Collins (山形浩生訳『服従の心理』河出書房社, 2012年)。
- Mommsen, W. J. (1974) *The Age of Bureaucracy: Perspectives on the Political Sociology of Max Weber*, Basil Blackwell (得永新太郎訳『官僚制の時代—マックス・ヴェーバーの政治社会学—』未来社, 1984年)。
- Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring*, Harper and Row (清水紀彦訳『企業内起業家』講談社, 1989年)。
- Polanyi, M. (1958) *Personal Knowledge*, University of Chicago Press (長尾史郎訳『個人的知識』ハーバースト社, 1985年)。
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper and Row (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1975年)。
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior, Third Edition*, Macmillan (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)。
- Simon, H. A. (1982) *The Science of the Artificial, Second Edition*, MIT Press (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株式会社, 1987年)。
- 田中一弘 (2014) 『「良心」から企業統治を考える—日本的経営の倫理—』東洋経済新報社。
- Verbeek, P. P. (2011) *Moralizing Technology: Understanding and Designing the Morality of Things*, University of Chicago Press (鈴木俊洋訳『技術の道德化—事物の道德性を理解し設計する—』法政大学出版局, 2015年)。
- Weber, M. (1980) 脇圭平訳『職業としての政治』岩波書店。
- Weber, M. (2012) 濱嶋朗訳『権力と支配』講談社。
- 吉村典久・田中一弘・伊藤博之・稲葉祐之 (2017) 『企業統治』中央経済社。

Organization Theory and Organizational Governance Theory 2:

Interpreting Critically Simon's Organization Theory
and Moralizing the Concept of Organization

Hiroyuki Ito

This paper critically interprets the concept of organization proposed by Herbert Simon from the viewpoint of organizational governance theory. Simon's theory of organization is basically based on functionalism. Also, in his theory, the relationship between individual and organization is contractual. As a result, it marginalizes the ideas of value and moral in the concept.

Such a kind of concept of organization cannot serve as a foundation for developing the organizational governance theory, which is a new paradigm of governance in the field of management.

Until recently, effective corporate governance has been defined only in terms of economic performance. On the other hand, according to organizational governance theory, it is required to incorporate ethical-political considerations with the economic and legal dimensions of corporate governance, since corporate governance is a human practice where subjective ethical conditions as well as legitimacy of power are matter.

Organizational ethics is also a matter of considering how an organization governs itself. Organizational governance must be able to explain how certain functional ethical principles apply in organizational settings as well.

Drawing on insights from a variety of fields, including moral philosophy, sociology and psychology, this paper intends to produce a broader conception of governance to construct such a kind of theory.