

組織における目的一手段解釈の意味

組織と目的をめぐる諸問題の予備的考察

奥山 敏雄

組織においては、何らかの程度で目的指向的な行為が顕著である。従来の組織理論はこの点に定位し、共通目的のために計画・調整された協働関係として組織を規定してきた。まず、このように目的一手段秩序として組織を捉える最も単純化されたモデルを考え、それが本質的にどのような難点を孕むのかを明らかにする。次に、そうした難点の克服をめざす諸理論にどのような難点がいまだに克服されざるものとして残存しているのかを明らかにする。さらに、それに基づいてそうした難点を克服し、分業による協働としての組織のメカニズムを明らかにするには、どのような観点から考えていかねばならないのか、理論展開の方向を定めることを目標とする。その際、行為を目的一手段図式によって解釈することの意味を分析したルーマンの所論を手掛かりに、組織において目的一手段解釈を用いることの意味を明らかにし、異なった視点による異なった価値判断を相互に関係づけるメカニズムとして組織が解明されるべきことを明らかにする。

I. 問題の所在

組織においては、然々のものとして何らかの程度で指示可能な目的・に向けての行為が顕著である。したがって従来、組織理論は第一にこの点に定位してきた。共通目的を手段に分割したものとして組織を捉える古典的な管理論はいうまでもなく、人間関係論、構造論的組織論、官僚制的組織論、近代組織論、コンティンジェンシー理論など、従来の組織理論は、共通目的の存在、その達成のために計画・調整された協働関係として組織を概念規定するという点では、ほぼ一致をみている⁽¹⁾。もちろんこのようにいうことは極度の単純化であって、共通目的や調整の・理論内部での位置づけ、或いは環境要因の位置づけも、それぞれの理論によって違いがあるし、官僚制の逆機能研究に典型的にみられるように、組織を単純に目的合理性を実現する機械と見做しているわけでもないことは明らかである。

しかし、このように単純化することは以下のような意義をもつ。組織においては目的に向けての

諸活動が顕著であるが故に、目的と手段という図式で組織が捉えられるはずだと考えることは、あまりにも当然なことである。また、例えば利益を増やすために、コストを下げ、そのために製造技術を革新し、そのために技術開発を促進し、……という具合に、一連の目的一手段連鎖を一本の線として思念することは、行為についての自然な体験としては至極当然なことである。そうであるが故に、目的一手段秩序について、及び目的一手段秩序として組織を捉えることについて、十分な理論的考察が加えられることは稀であった。このことが、そもそも組織はどのようにして諸選択を関係づけてシステムへと構成しているのか・についての基底的メカニズムを解明する妨げになっている。共通目的の設定・変更を通じて環境を分節し、それに基づいて組織を分節するという自己組織的現象の解明が今日大きな課題となっているが、そのためには自己組織的現象をつくり出すことを可能にしている、こうした基底的メカニズムの解明

が緊要な課題となるのである。

所与の共通目的を手段に分割したものとしての・階統的な目的-手段秩序によって、組織を捉えることができると単純に考えるわけにいかないことは、事実問題としては既によく知られているし、目的が手段を一義的に決定するわけではないという点での論理的な難点も、サイモンによって指摘されている。また組織を規定する要因として環境を位置づけることにより、共通目的の所与性自体も前提できないことが、とりわけコンティンジェンシー理論を通じて明確なものとなっている。こうして目的は組織を規定する基礎概念から、それ自体研究の対象として、即ち組織の内生変数として位置づけられねばならないことが認識されているのである。

しかし、目的を組織の内生変数として十分に位置づけてやることは、案外困難なことである。目的を組織の内生変数として位置づけるには、組織自体のメカニズムによって目的が選択され、それが個人的な目的ではなく、組織の（組織に帰属する）目的として、通用しうるような効力が付与されるメカニズムを明らかにしなければならず、しかもそのメカニズムは目的-手段秩序を前提できないものだからである。ある人は価値Aを目的として設定し、またある人は価値Bを目的として設定し、またある人は価値Cを目的として設定する。これらの目的が、個人的なものではなく、組織的なものとして通用しうるのはどのようにしてか。他者の設定した目的を、いちいち疑いをさしはさむことなく自らの行為の前提として受け取ることによって、複数の人々の行為が相互に関係づけられていくのはどのようにして可能にされているのか。これを明らかにしなければならないのである。

これは、分業による協働を可能にするメカニズムへの問いである。これを明らかにするにあたって、目的-手段秩序についてのあまりに自然な思

念は、目的や手段が組織のメカニズムによって選択され、組織的な効力を付与されたものであるということの、より正確には、目的や手段は諸選択を相互連関的に可能にするメカニズムによってもたらされた選択についての・それぞれの選択点からの解釈であるということについての反省を妨げ、組織をその選択メカニズムの点から解明することを妨げるのである。というのは目的-手段秩序という表象は、ある与えられた上位の目的の視点から、それに関係づけられた諸選択の結果のみを、目的₁-手段₁(=下位目的₂)-手段₂(=下位目的₃)-手段₃(=下位目的₄)-……………として一望する表象であり、それら諸選択のもつ選択としての性質を捉え、そうした選択性をふまえてそれら諸選択の関係づけのメカニズムを捉える、という視点を欠くからである。またその視点の欠如により、組織のあらゆる選択が目的に対する手段として解釈されるわけではなく、目的-手段関係の転移や、異なる部門間の選択の水平の関係づけなどを、組織的なメカニズムとして適切に捉えることができなくなるのである。

以上の点から明らかのように、まずは目的-手段秩序によって組織を捉えることについて、十分な反省を試みなければならない。そしてこのことを通じて、選択を・相互に関係づけることによって可能にする・組織のメカニズムを解明し、そうしたメカニズムを前提として、目的や手段という解釈がどのような問題処理の機能を果たすのか、何故に組織においては、目的-手段という解釈が優越するのかを解明しなければならない。

これは、目的-手段という解釈を用いることが組織にとって何ら本質的でないと主張するものではない。むしろ逆である。目的の設定を通じて環境との関係を取り結び、そうした目的によって設定された問題の解決にむけて構造を整序し、過程をコントロールすること、さらにこのように成立

している既存の問題処理に対して反省的に距離をとり、目的の変更を通じて環境との関係そのものを改変すること、これらは組織にとって本質的な事態である。目的という形で評価空間を設定することは、実際になされている組織の戦略として、組織に不可欠の事態である。このような一連の事態は、その場に居あわせることによって成立するような単純な相互行為システムにおいては可能であろうか。否である。ではこのような一連の事態が、どのような諸前提のもとで実現されるのか、この点をまずもって解明しなければならないと考えるのである。こうした諸前提に作用する要因の差異によって、内部の小集団の自律的なふるまいの・相互のネットワークを通じて、環境に対して創造的に対処する組織、組織全体の統合的な戦略策定を通じて環境に対して創造的に対処する組織、既存の目的及びそれに向けた職務秩序に拘束されて、非常にわずかな対処の自由度しかもたない組織など、組織の様々な種差が作り出されることになるのである。これらを明らかにするには、組織というシステムのメカニズムを解明するにあたって、目的-手段秩序という思念を安易に持ち込むわけにはいかず、十分に反省的であらねばならないと考えるのである。

そのために本稿ではまず、目的-手段秩序によって組織を規定する最も単純なモデルを考え、それが本質的にどのような難点を孕むのかを検討する。それに基づいて、そのような難点を克服し、分業による協働としての組織のメカニズムを解明するには、どのような観点から考えていかねばならないか、理論展開の方向を定めることを目標とする。

そこで、次のことを考察の出発点としよう。共通目的が選択されたものであり、変更可能なものであると、事実思念しうるのは何故だろうか。ま

たバーナードがいうように、組織のメンバーが共通目的を知っている必要がないにもかかわらず、組織的な行為をしうるのは何故だろうか。それは組織的な行為を、あるルールにしたがうものとして実際に思念しうるからであり、そうしたルールにしたがう組織的な行為によって、共通目的が設定・変更されるということを思念しうるからである。この点を考える糸口は、メンバーが組織的な行為をする状況に立ってみることである。組織において人々は私的・公的に実際様々な行為をしており、これら私的・公的な様々な行為が相互に絡み合ったものとして、リアリティは錯綜している。このように非常に様々な行為が複雑に絡み合った錯綜したリアリティの中から、(1)メンバーはある行為は組織に帰属し(組織的な行為であり)、ある行為は組織に帰属しない、という弁別を行っており、(2)組織に帰属するとされた行為に対して、自らの行為を一定の仕方で関係づけることにより、自らも組織に帰属する行為をつくり出すのである。例えばあるメンバーが権限範囲外のことをした場合などは、それはかつてにやったことだとして処理されてしまうし、またあるメンバーが公式のコミュニケーション経路を逸脱して、まったく関係ない部門のメンバーの行為に自らの行為を関係づけたりする場合も、あれはかつてにやったこととされることになる。また適切なコミュニケーション経路で適切に指示が与えられた場合でも、メンバーが一定の手順をふまえないで行為をしたりすると、それはかつてな行為だということにされてしまう。このような例からみても、組織においてメンバーは何が組織に帰属する行為であり、その中で何が自分に関係する行為であるかを弁別し、しかもそれに基づいて一定の形式をふまえて行為をしているのである。組織はこうした一連の経過を規制することによって、きわめて正則的で特定化された行為の関係の結びつきをつくり出してい

るのである。したがって、このような意味で組織は、組織に帰属する行為を・同じく組織に帰属する他の行為との関係づけの中で作り出すメカニズムとして捉えられねばならないのである。組織を規定するには、こうした一連のメカニズムを特定しなければならないのである。

II. 目的-手段図式による規定の批判検討

組織理論の伝統においては、組織における行為にみられる・目的への指向の優越性に定位して、共通目的に対する目的合理性という含意を、組織の概念規定の中に多少とも仕込んできた。その際、行為の水準でみられる目的合理性を組織の水準に投影し、個々の行為は組織の水準における共通目的に対して目的合理的な関係に立つものであると考えられてきた。こうした考え方の源泉であり、最も単純化されたモデルが、一般に古典的組織論とか伝統的組織論などと一括されている諸理論にみてとることができる⁽²⁾。

ルーマンは、古典的組織論に仕込まれている目的-手段秩序や目的合理性の含意について、目的達成の手段として行為を捉える目的-手段図式を、無反省システムとしての組織の把握に持ち込んだものとして解釈している。ルーマンによれば、古典的組織論において組織は特定の目的を達成するよう調整されているシステムとして捉えられ、組織はその目的を達成する場合に合理的であるとされる。それにしたがって、組織されたシステムの合理性は目的合理性として解釈されるのであり、システムの構造、乃至職務構造・「公式」構造は、組織というシステムの水準の目的に対する手段として位置づけられる。このように行為の水準の目的合理性が、システムの水準に投影されることに並行して、全体-部分図式という古典的なシステム概念が明示的に或いは黙示的に適用されている。即ちシステムは諸部分から構成される全体であるが、それは

諸部分の総和以上のものであり、全体-部分という内的な秩序としてのみ捉えられるのである。それにしたがって、目的-手段図式はこうした全体-部分図式のシステム概念に投影され、システムの目的は全体として、手段はシステムの部分として捉えられ、手段の組み合わせの様式、即ち組織によって、部分の総和以上のもの、即ち目的の達成がもたらされると考えられているのである。以上のような意味で、目的-手段図式と全体-部分図式が等置されたモデルを、「目的モデル」と呼ぶ⁽³⁾。

一般に古典的組織論として一括されてきた諸理論には、ルーマンがいうような、全体-部分図式と目的-手段図式の等置としての目的モデルが、多少とも含まれているといえる。

ただし目的モデルは、上位の地位による命令といった要素を全く含まないモデルであり、古典的組織理論のある一面を構成するものである。そこで、目的モデルによって組織を規定することがどのような問題点をもつものか、先に我々が立てた観点から検討しておこう。

上述の通り我々の議論の前提は、メンバーの行為の視点から、組織に帰属する他の諸行為が弁別され、それらとの一定の関係づけによって、組織的な行為をすることが可能となり、このようにして様々な行為の連関として組織が構成されていく、という視点であった。この点からすると、目的モデルによって組織が捉えられるとすれば、それは次のことを意味する。即ち、ある行為は共通目的の手段であるから、個人的な行為ではなく組織的行為であるということが弁別され、そのようにして弁別された組織的行為に対する手段としての行為をするが故に、自らの行為も組織的なものとして効力をもつことになる。そしてこのことが、組織に帰属することになるあらゆる行為について成り立つということである。したがって、あらゆる

組織的な行為は、個々に、全体としての共通目的に対する手段として一義的に規定され、且つそのように規定されていることについての、メンバーのあいだの全域的な合意が存在することが必要であることになる。つまり、(1)あらゆるメンバーが実際に共通目的を知っているという意味で、共通目的についての全域的な合意が存在すること。(2)個々の行為はすべて、その共通目的の手段として一義的に規定されているということ。これは、あらゆる行為が共通目的によって直接に一義的に規定されている必要はない。共通目的がある手段を一義的に規定し、その手段がさらなる手段を一義的に規定していくことによって、共通目的を最上位の目的とする目的-手段連鎖が成立しており、ある行為がそうした目的-手段連鎖の一点として位置づけられていればよい。(3)このようにして個々の行為が、共通目的の手段として一義的に規定されていることについての全域的な合意が存在すること。これら(1)~(3)のことが成り立つが故に、メンバーは、あの行為は組織に帰属する行為であり、あの行為は組織に帰属しない単なる個人的な行為だということが判断できるのである。そしてこの判断に基づいて、自らも全域的に合意の存在する目的-手段連鎖の中に位置づけられる・共通目的に対する手段としての特定の行為を、組織に帰属するものとして行うことができるのである。

このように、目的モデルによって組織を捉えることは、組織に帰属する行為の連関が、共通目的に端を発して一義的な規定関係に立つ目的-手段連鎖として捉えられ、そのことについての全域的な合意の存在を意味することになるのである。もし、このような全域的な合意が存在するとすれば、その場合、単一の価値視点の絶対化、単一の関係づけ視点に基づくことになってしまう。それは、ある一人の人間がある価値を実現すべきものとして共通目的とし、あらかじめその目的をいくつか

の最末端の手段にいたるまで分解し、階統的な目的-手段連鎖を設計しておき、メンバーは設計された通りに機械のように実行する、ということと同じである。つまりあらゆる組織的な行為は、組織の設計者によって、極端な場合には指の動かし方ひとつにいたるまで、あらかじめ決定されており、個々のメンバーによる価値判断・自由裁量が一切存在しないということである。そこでは組織の意義、乃至分業による協働の意義は、たかだか作業の専門特化による作業効率の増大といったところにとどまることになってしまう。

もちろん組織の意義はこのような点にとどまるものではなく、むしろ逆に、組織は様々な異なった価値視点を相互に関係づけ、様々な視点による情報処理(情報創造)・個々のメンバーの行為の自由度を相互に関係づけることによって、個々人のもつ創造性や主体性を組織次元に昇華させ、組織全体として莫大な情報処理能力を実現するという意義をもつものである。事実、目的モデルによって組織を捉えることには、以下のような内在的な難点があり、目的モデルによって組織を捉えることは不可能である。

まず、サイモンやルーマンが指摘する通り、あらゆる目的は適切な手段を導出するものではないし、まして適切な手段を一義的に規定するものではない(→Simon[1945=1965:81],Luhmann[1971:94])。さらに、組織目的として公示されているものは、非常に曖昧で多義的なものであり、個々の行為の自由度は大きく残されており、それはせいぜい問題が生じた際の行為の正当化のために用いられるものと考えられる。例えば、マーチとサイモンは、「操作的目的」と「非操作的目的」を区別した上で、「一般的厚生促進」という目的は非操作的であり、代替的な諸政策を比較する基準は事前にも事後にも備えておらず、下位目的の介在を通じて特定の行為に関係づけるこ

とができるのみであるが、下位目的と「一般的厚生
の促進」という目的との関連は検証可能ではな
い、と指摘しているのである(→March/Simon
〔1958=1977: 236 ff〕)。

この系として、目的-手段図式は個々の行為の
指向の矛盾を排除するものではないということが
生じる。というのは、目的は手段としての行為を
一義的に確定することができず、相矛盾する下位
目的を許容するからである。したがって、組織に
は、独自の下位目的の形成やそれをめぐるコンフ
リクトが、いたるところで立ち現れ、それらの矛
盾した下位目的の調整にとって、全体の目的は十
分な決定根拠を与えることはできないのである。
この点について、サイモンは次のように指摘して
いる。組織目的はせいぜい異なった制約条件のセ
ットの総体のうちの類似した部分として認められ
るにすぎず、目的を選択肢の産出として厳密に捉
えるならば、組織には共通の目的はほとんど認め
られないのであり、むしろ下位目的形成や目的コ
ンフリクトが顕著である(→Simon〔1964: 6〕)。
このように、目的は手段を一義的に確定しえず、
組織目的による組織の合理化は極めて不完全にし
か行われないのである⁽⁴⁾。

加えて、組織には複数の共通目的が存在し、し
かもそれらが矛盾することもありうるのであって、
矛盾した目的構造は、相互に矛盾する行為を等し
く許容することになる。その結果、そうした矛盾
した目的の間の優位性の決定が実際には下位の集
団に委ねられ、下位の集団間の関係の問題として
解消が図られることになる。例えば、病院の目的
として、看護、看護人養成、研究という複数の目的
があり、それらの優先順序はそれを担う下位シス
テムの關係に委ねられることになる⁽⁵⁾。

目的が手段を一義的に規定しえないこと、手段
の矛盾が存在すること、目的自体の矛盾が存在す
ることなどにより、共通目的に対する手段として

の行為の目的合理的な關係づけとして組織を規定
することはできない。ある目的の達成のための手
段の投入は、他の目的やその手段との調整を必要
とすることになる。仮に目的が手段を一義的に規
定しえても、目的合理的なものとして組織を捉え
ることはできない。なぜならそうした調整は、当
該目的の手段としては位置づけられないし、手段
として合理化されえないからである⁽⁶⁾。

古典的組織論の諸理論は、このような行為の未
規定性、矛盾を排除しえないという困難を、構造
と過程の区別によって隠蔽しようと試みた。即ち、
構造と過程はまったく別個のメカニズムであり、
それぞれが、それ自体個別に合理化されねばなら
ないという主張である。一方で、所与の共通目的
の達成のために、職能の配列としての構造形成が
論じられ、他方で、実際の執行過程での調整の必
要性が論じられるのである。ただしその場合、構
造の水準での調整と、過程の水準での調整は、相
互に所与として前提しあうまったく別個の経路の
ものとして立てられているのである。この点は
古典的管理論、より典型的には経営経済学的組
織論にみられる。例えばノルトジークの場合、組
織形成の理論は「組織關係論」と「組織過程論」
に分けられ、前者では所与の経営職分に基づく
職分の肢体化、構造的關係が論じられ、後者では
労働給付の経過や職分との關係づけが、労働の結
合の問題として論じられる。即ち、経営経済学的
組織論における基本原理たる「肢体化と一体化」
は、それぞれ別の水準の合理的秩序づけとして扱
われているのである(→Nordsieck〔1934: 69
ff〕)⁽⁷⁾。こうして構造と過程を別立てのものとし、
過程の合理化によって目的-手段關係の未規定性
が回収されるような印象を与え、目的モデルの難
点を隠蔽しようとするのである。

しかし、構造と過程の区別それ自体は重要であ
る。ただし相互に別立てに設定するのではなく、

構造の選択性と過程の選択性を相互にどのように関係づけるか、ということが問われねばならないのである。構造と過程を相互に他を所与として前提する・まったく別個の合理化の経路として捉えてしまうと、構造と過程の二重の選択性をどのように関係づけ、合理化するか、ということ適切に捉えることができなくなるのである¹⁸⁾。

以上の通り、目的-手段関係の未規定性をめぐる問題として目的モデルの難点を検討してきたが、その他にもいくつかの問題点がある。

目的モデルにおいては、目的と動機づけが不可分のものとして同一視されており、目的は行為者にとっては同時に彼の行為の根拠であるように捉えられている(→Luhmann〔1971:69〕)。だが、目的-手段という行為の因果構造に対して、行為の動機づけ構造は自律的であり、それぞれ別様に合理化されねばならないものである。もし、組織目的によってメンバーの動機づけが保障されねばならないとしたら、組織目的の内容は固定的なものにならざるをえず、環境との関係における組織の合理化は極めて困難なものになってしまうのである。

さらに、目的モデルでは所与の共通目的に対する目的-手段秩序として組織を捉えるために、目的の設定や変更の過程は組織の過程としては捉えられないことになる。つまり共通目的が変わるといことは、とりも直さず、組織が一旦消滅してからあらたに作られたということになってしまうのである。

このように目的モデルには多くの問題点があり、それ故に目的モデルによっては組織を規定することはできない、と結論づけることができよう。目的モデルによって組織を捉えることは、メンバー間に、共通目的についての全域的な合意が存在し、行為が共通目的の手段として一義的に規定され、そのことについての全域的な合意が存在する

ということを意味するものであった。しかるに、共通目的についての全域的な合意はほとんど存在しえないし、また存在する必要もないのである(→Barnard〔1938=1968:143f〕)。さらに、目的的手段を一義的に規定しえないし、目的の曖昧さや矛盾、手段における矛盾、などによって、上記のような意味での目的モデルは不可能だといわざるをえないのである。

ところで、目的モデルのこのような問題点は、そもそも目的-手段図式と全体-部分図式の等置、即ち、システム解釈としての目的-手段図式の不完全性として捉えることができる。本来、全体-部分図式はシステムの静的な内部秩序としてのモデルであって、目的-手段図式は直線的に思念された・行為についての因果モデルである。こうした違いを無視して両者を整合させることはできない。つまり、手段は目的とされた結果の原因として解釈されるものなのであり、目的の部分ではなく、目的もシステムのある機能を担う部分にすぎない。古典的諸理論はこのような違いに無自覚であり、システム解釈としての目的-手段図式(即ち、目的モデル)の不完全性を、全体-部分図式を強調するために、階統的な職位秩序に裏付けられた命令によって補完しようとするのである。このようなモデルを「命令モデル」と呼ぶ(→Luhmann〔1971:96〕)。

このような命令モデルとは如何なるものであり、どのような問題点を持つものなのか検討しておこう。命令モデルとは、部分からなる全体という内部秩序としてのシステム、目的としての全体、手段としての部分というシステム解釈、命令関係を伴う階統的な職位秩序による・未規定な目的-手段関係の具体化、という考え方から構成されている。

上記のように古典的諸理論では、組織の共通目

的から行為目的を導出し、行為目的と動機づけを同一視するということから、誰の目的が共通目的として組織において価値づけられるのか、という問いが不可避なものとなる。これに対して、古典的諸理論では、共通目的に直接的に個人的な利害関心を有する企業者乃至支配者と、共通目的には間接的にしか利害関心をもたない労働者乃至官吏を、明確に区別することによって対処した。そこで次のように考えられたのである。メンバーのうちのひとりの動機のみが、乃至関与する諸部分（利害集団）のうちの一つの部分の動機のみが、組織目的として顧慮され、その他のメンバー乃至部分の動機はそれに対して手段化され、中立化される。それ故組織は、その他のメンバーの動機をいちいち顧慮することなく・命令への服従という形式で目的達成を保障するために・階層的に組織されている一種の支配システム、として捉えられるのである。このことから、古典的諸理論の最も中心的な考え方が主張されることになる。即ち、職位はタスクによって規定され、そうしたタスクは目的-手段関係の中に帰属されるのだから、組織における階層的な職位の秩序は目的-手段秩序である、と。そしてそこには、階層的に上から下へと流れる、位階に支えられた命令が、一般的な組織目的の未規定性を行為の指示へと具体化し、同時に命令への服従という形でメンバーの動機づけを矯正するというを通じて、階層的な職位秩序は目的合理性を補強するものだという考え方が含意されているのである。

このような命令モデルにも、様々な難点がある。とりわけ、上位者が下位者の行為を命令によって具体的に指示するという点に関わる本質的な難点である。

まず命令モデルでは、企業者や支配者といった組織のトップのもつ目的を所与とし、その手段としての下位者の行為を命令により具体的に指示

していくことを通じて目的-手段関係を合理化するもの・として組織が捉えられることになる。これはトップのもつ価値視点による合理化であって、いわば組織の合理化はトップの行為の合理化と同じことである。だが、組織の合理化は単一の価値視点からなされることはできず、むしろ合理化は複数のメンバーの意思決定の連関に求められねばならない。このような単一の価値視点による合理性を仮定すると、組織にみられる内部構造による合理性の制約といった、組織の中心問題を捉えることができなくなってしまう。こうした点は目的モデルの問題点を引きずっているのである。

また、命令モデルでは、上位者が命令によって下位者の行為を具体的に指示するという・最上位から最下位にいたる命令関係を前提するので、実際には下位者が環境とやり取りする場合も、それは上位者の命令によって、ひいてはトップの命令によって具体的に指示されたものだということになる。したがって、トップの目的のみが環境とのやり取りの内容的な決定尺度として捉えられ、論理的には、組織のトップを通じてのみ環境とのやり取りが行われることに等しくなる。これは単一の価値視点、全体-部分という内部秩序としてのシステムモデル、ということの必然的な帰結である。だが、これはまったく非現実的な想定だ。組織には、上位者が完全に把握することのできない、下位者独自の環境とのやり取りがあり、それが下位者の自律性をつくり出しているのである。下位者には上位者がもちえない詳細な事実の把握、環境認識があり、これらに基づく下位者の自律的な問題処理を相互に関係づけうるという点にこそ、分業による協働のメリットが存するのである。事実、下位者独自の知識に基づく独自の問題処理が存在せず、上位者が、ひいてはトップのみが、あらゆる事実の把握を行い、それに基づいて下位者の行為を具体的に指示しなければならないよう

な組織が存在しえないことは明白である。

この点に関して着目しなければならないのは、専門知識の増大によって下位者は上位者よりも仕事の内容について詳しく知っているという事態が生じているということである。このような専門知識の増大にともなう階統的な地位構造の維持の問題は、官僚制論の大きなテーマにすらなっているのである（→V. A. Thompson〔1961=1971〕）。このことから、上位者が命令によって下位者の行為を具体的に指示するものとして組織を捉えることができないのである。

以上の点からして、目的-手段秩序としての職位構造という命令モデルの考え方には大きな問題があるのは明らかである。命令モデルにおいては階統的な関係が目的-手段関係として考えられており、目的についての決定は可能な手段の認知なしには下されえないということを考えあわせると、垂直的な分業はたかだか命令と執行の分担としか捉えられないのである。さらにいうなら、命令モデルでは手段としての下位者のとりうる行為を上位者は完全に知っており、それだからこそ上位者は自らの目的の手段としての下位者の行為を命令によって具体的に指示できるのであり、こうした上位者-下位者の階統的連鎖として組織が捉えられるのである。したがって、このことは論理的には組織のトップが最末端の者がとりうる行為を完全に知っていて、行為を具体的に指示することに等しい。これに対して、下位者の環境接触や専門知識の増大による下位者の自律性の増大は、垂直的分業をも、単なる命令と執行の分担にすぎないものとしてではなく、異なった問題に対処する機能的な分業として捉えるように要請する。即ち、階統的構造の個々の水準で独自の環境接触をもち、それぞれが独自の視点で独自の問題について決定を下すものとして捉えねばならないのである。当然こうした考え方は、目的-手段秩序としての階

統的構造という捉え方を破るものである。

また、命令モデルにおいては、調整の必要性は職能分割・配列の結果問題として捉えられ、調整は目的-手段関係の調整であるから、階統的な組織構造によって補完されると考えられている。それ故、調整は特定の機関が集権的に行うものと考えられることになる。それによって、相互的な決定の同調、これを可能にする決定過程に関わるメカニズムの問題が捉えられなくなってしまうのである。それに関してさらに、集権的な調整という考え方は、水平的な協働関係における、相互的な影響関係・依存関係を顧慮することができないのであり、水平的な協働関係の合理化という問題を視界に入れることができないのである。この問題は現代組織の最も重要な特徴を示すものであり、決定における水平的な協働関係は上位者の命令の重要性を低下させ、逆に下位から上位への情報の流れがますます重要になってきているのである。このように、組織を階統的な命令関係として捉えることはできないのである。

さらに命令モデルにおいては、命令という階統的コミュニケーションに過大負荷を課しているが、命令にそのような負荷を課することはできない（→Luhmann〔1973:77〕）。例えば古典的諸理論においては、命令は目的に対する手段を明確にしてその遂行を指示すると同時に、そうした活動へのメンバーの動機づけをするものとして位置づけられている。しかし、上位者による単一のコミュニケーションにこうした二つの機能を同時に課すことは困難であり、目的遂行を指示するリーダーシップと、動機づけをするリーダーシップとは別の源泉をもち、別の前提をもつものだと考えられるのである（→Etzioni〔1965〕）。

以上のように、命令モデルには多くの問題があり、それによって組織を捉えることはできないのである。命令モデルは目的モデルを核として、目

的・手段指向のもつ問題を命令関係を伴う階層的な職位秩序によって補おうとするが、その点に問題の源泉がある。目的・手段関係の未規定性、目的・手段関係における矛盾の存在、目的と動機づけ、などの問題がすべて、命令関係を伴う階層的職位秩序にその解決が負荷されてしまうのである。しかし、命令や階層的職位秩序にそうした過大な要求をたてることは不可能であるし、それはまったく非現実的なものになってしまうのである。筆者は、このような過大な要求は究極的には目的モデルの過大な評価に源泉があるのであり、組織のあらゆる部分は共通目的に対する手段として位置づけられるという捉え方は放棄されねばならないと考えるのである。

Ⅲ．理論展開の試みとしての近代組織論 ——— その批判的検討 ———

前節で検討したように、共通目的に対する個々の行為の目的合理的な関係づけによって組織を捉えることは困難である。であるならば、計画や調整といった性格を強調すれば良いと考えられるかもしれない。目的に対する指向は確かに顕著であるが、それは組織の単なる特徴のひとつにすぎず、組織は共通目的に対して必ずしも目的合理的ではない。むしろ組織は計画や調整を通じて環境に適應するという点によって捉えられるのだ、と考えられることになる。つまり、個々の行為は計画されたもの乃至調整されたものであるが故に、その行為は組織に帰属するものとされる場合である。その場合には厳密には共通目的による組織の規定を放棄したことになる。とすれば、共通目的に対する目的合理的な関係づけ以外によって組織を規定し、しかる後に、目的指向的な行為が優越したメルクマールとして作り出されるメカニズムを解明しなければならないことになる。

この方向での理論展開として、我々の議論の前

提とすべきものは、目的概念を組織の内生変数として位置づけようとした試みである。このような転換は、近代組織論によってもたらされた。いうまでもなく、「経済人」の合理性から「経営人」の合理性、最適基準から満足基準への転換によってもたらされたものである。(→Simon〔1945=1965〕, March/Simon〔1958=1977〕) サイモンは、合理性を保障するものとしての目的・手段の階層的な秩序について、次のように批判する。目的と手段の階層的な連鎖は統合された、完全に連結されたものであることはほとんどありえず、究極の目的と活動の結びつきが漠然としていたり、究極目的自体が曖昧であったり、目的や手段の間に相互に内部的な矛盾があったり、目的と手段の結合の連関自体が漠然としていたりする。加えて、特定の行動の選択によって達成される目的が、他の行動の選択によって達成されたであろう代替的な目的を十分に考慮しないために、不完全にしか設定されないということ。手段は特定目的の達成以外に様々な付随結果をもたらすという意味で価値中立的ではなく、目的以外のそれら付随結果をすべて考慮することが不可能であるということ。さらに、意思決定において時間的要素は、新しい状況をつくり出し、それが後続の意思決定に影響するという意味で重要な要因であるにもかかわらず、目的・手段秩序においては時間的要素が考慮されないということ。以上の理由によって、目的・手段秩序は選択の合理性を保障しえないものであると結論づけるのである。(→Simon〔1945=1965:79-84〕)

したがってサイモンは、目的と手段の階層的な秩序によって組織を規定することを斥け、合理的な意思決定によって組織を特徴づけようとする。その場合まず、経済人の合理性を批判する。経済人のモデルにおける合理的な意思決定とは、決定者は代替的選択肢の全集合を知っており、それぞ

れの代替的選択肢に、その結果の集合が付与されており、決定者はそうした諸結果のすべての集合を順序づける選好序列をもっており、決定者は、諸結果の好ましい集合を得られる代替的選択肢を選択する、というものである。それは、すべての代替的選択肢を比較しうる諸基準の集合が存在し、そうした諸基準からみて最も良い選択肢を選ぶという、最適基準による意思決定である。(March/Simon〔1958=1977:208ff〕)

しかし、選択に際してすべての選択肢が所与であること、選択肢のそれぞれのすべての結果を知っていること、すべての結果の集合に対して完全な選好序列をつけること、これらは不可能である。そこで立てるのが、制約された合理性に基づく意思決定である。意思決定の合理性は、まず知識の不完全性によって制約されており、あらゆる選択肢を知ること、その結果すべてを知ることできないということによって制約されている。また、意思決定の際に他者の意思決定を知らねばならず、その予測の困難さによって意思決定の合理性は制約されることになるのである。こうした経営人の制約された合理性に対応して意思決定は、次の特質をもつとされる。ひとつは、決定者は自らが認知可能な範囲で、現実の状況についての単純化されたモデルを構成し、複雑な状況のうちの一部のみを自らの選択に関連するものとし、他を無関連なものとして捨象して、意思決定を行うという点。また決定者は、満足できるぎりぎりの代替的選択肢をはっきりさせる基準を有し、その基準を満たすものを選択するという意味で、満足基準によって意思決定を行うのであり、その基準は単純化されたモデルの一部を成しているということである。(→March/Simon〔1958=1977:208-215〕)

サイモンは、このような制約された合理性に対応する満足基準による意思決定に対して、決定前

提の供給を通じてそれらを相互に結びつけることにより、合理性の制約の克服をめざすようなものとして組織を特徴づけたのである。これは古典的諸理論が描いた階統的な組織像から、意思決定の関係としての・より相対化された組織像への転換であり、それに対応して目的概念も相対化された。つまり、目的は目的-手段の階統的な秩序の中に位置づけられるのではなく、意思決定を行う際の、組織において構成された状況の単純化されたモデルに含まれる満足基準として位置づけられることになるのである。もちろん、個々の意思決定にとって単純化されたモデルは所与のものとして扱われるが、重要な点は、そうした状況単純化自体は組織において構成されたものなのであり、計画のコンテキストにおいては可変的なものということである。したがって、そうした状況単純化の要素である目的は組織において構成されたもの、計画のコンテキストにおいて可変的なものであり、目的は組織における意思決定の産物として位置づけられるのである。

この点を、マーチとサイモンは下位目的の割当ての問題として扱っている。組織では全体の複雑な問題をその部分に分割し、各メンバーや各部門に割り当てることにより、意思決定問題の単純化をはかる。各メンバーや各部門は、全体の問題の一部を分担し、他の部分は自らの意思決定状況に無関連なものとして除くのである。このような問題の単純化は、「要素分解」として行われ、その方法が「目的-手段分析」である(→March/Simon〔1958=1977:291-297〕)。つまり、組織全体にとって解決すべき問題がある場合、その解決が目的であるが、それはあまり一般的で複雑なもので直ちには達成できない。そこでそれを達成するための大雑把に特定化された手段を発見し、それを下位目的として受け取って、その達成のためのより詳細な手段を発見していくというやり方

で、目的を手段へと分解し、それを各单位に下位目的として割り当てるのである。こうした一連の経過は「革新の意思決定」として行われるのである（→March/Simon〔1958=1977：263ff〕）。ここからわかるように、目的は組織の内生変数として明確に位置づけられているのであり、近代組織論の大きな成果である。

目的が満足基準、制約条件として位置づけられたことの意義はもうひとつある。それは、目的が個々の行為の水準からシステム的水準へと明確に移れた点である。上述のように、古典的な諸理論においては、行為の水準の目的-手段図式がシステム的水準での全体-部分図式に無反省に投影されてしまった。これに対して、満足基準、制約条件としての目的は、組織というシステムの解決すべき問題に対して満足のいく、有用な意思決定の条件として位置づけられているのであり、このようにシステム的水準での問題に対する有用な意思決定の条件として目的を明確に定式化した点で、大きな意義をもつのである。

このような点で、それまでの組織論の難点を克服するための一步を踏み出したことは大きな成果であり、組織の内部メカニズムについての理論としては今日でもこれを越える成果がほとんどないという状況ではあるが、それでもなお近代組織論には大きな難点があるといわざるをえない。サイモンには組織を目的-手段関係によらずに明確に規定するという意図はないし、実際に行われていない。サイモンにとっては組織というメカニズム内部の意思決定の諸相を記述することが主題であり、組織の分析単位として意思決定に定位するにとどまっているのである。したがって、目的についての意思決定に着目しながらも、意思決定を相互に関係づけることによって構成される・意思決定の連関としてのシステムに定位しないために、目的-手段分析というテクニックに頼ることになり、結

局、目的-手段の階統的秩序に結果としては接近してしまっている⁽⁹⁾。そのために、下位目的が内生変数であることはいえども（厳密には、プログラム化する決定が組織の意思決定過程のメカニズムとして十分に解明されていないので、下位目的すら内生変数としては位置づけられていないのだが）、組織目的自体が内生変数であることはいえないのである。

こうした点は、先に述べた構造と過程を別立てにすることの難点という、目的モデルの難点が尾を引いているのである。一方で目的-手段分析という論理的な目的-手段分割によって決定前提の構造を導出し、他方で意思決定過程を設定する、ということに著しく接近しているのである。構造としての決定前提の選択も、過程としての意思決定の諸条件に服するのであり、構造は過程の、過程としての性格のうちに含意されるのである。この点に構造としてのプログラムを解明する鍵があると考えられる。サイモンのようにプログラムも目的-手段分割という線でしか捉えられないと、プログラムをめぐる諸事象が意思決定というシステムの動態的な過程に位置づけられず、せいぜい目的-手段分割が組織内のコンフリクトに至るという考察に回収されるにとどまる。相互の関係づけによって意思決定を可能にする諸条件に基づいて、どのようにしてプログラムを構成することが可能になるのか。また、プログラムは意思決定の過程にどのような機能を果たし、どのような選択可能性を開示するのか。即ち、プログラム化する決定とプログラム化された決定の分化は、どのようなシステム条件に基づいて可能になり、こうした分化がシステムにどのような選択可能性を開示するのか、どのような様式の問題処理を可能にするのか、またどのような問題を引き起こすのか、といった問題が問われないままになってしまうのである。

こうした点は、意思決定を事実的な平面で扱うという点にみられる。意思決定は与えられた状況単純化を通じて決定前提が供給され、それにより選択肢集合が与えられ、その中からの選択として事実的な平面で捉えられている。このような状況についての単純化されたモデルはどのようにして構成され、どのように働くのか。この状況単純化のモデルを設計するプログラム化する意思決定それ自体、他の意思決定と相互に関係づけられて下されねばならないという、システムの過程としての条件にしたがうものであり、同時にプログラム化された決定の問題状況をも顕慮しなければならないものである。さらにプログラム化された決定自体も、他の意思決定と相互に関係づけられて下されねばならないという、システムの過程としての条件にしたがうものであり、状況の単純化はこうした条件のもとで働くのである。意思決定を事実的な平面で捉えると、プログラム化する決定とプログラム化された決定が、いずれもシステムの過程として資格づけられねばならないという共通の条件に服しつつ、しかも異なった問題状況に対処するものであるという点を捉えることができず、プログラム構成と実際の決定連関を無媒介に同一視することに陥り、目的モデルや命令モデルと同様の決定論的な組織像に限りなく近づいてしまうのである。この点を考慮して初めて、意思決定というシステムの過程に一貫して定位して、構造と過程の関係づけのメカニズムを明らかにすることが可能になり、目的-手段の関係づけをそうしたメカニズムによって可能になる・組織の内生変数として十全に位置づけることが可能になると考えられるのである。

IV. 目的-手段解釈の意味 —— 理論展開の端緒 ——

近代組織論においては、目的-手段関係によら

ずに組織を捉えるということを行われなかったにせよ、目的が組織の内生変数として捉えられ、しかもそれが組織というシステムの水準に位置づけられ、さらに目的-手段関係も相対化されたという点は、重大な進歩であったといえよう。しかし近代組織論には、上述のような本質的な限界があった。そこで、目的についての選択や手段についての選択が、選択相互の関係づけというシステム条件とどのように関わっているのか。そのことが組織を捉える上でどのような含意をもつことになるのかを検討しておこう。

目的-手段図式によって行為を解釈することの意味について考察したものと、ルーマンの議論を導きの糸としよう。(→Luhmann[1973:18-54]) ルーマンによれば、伝統的な行為の解釈においては、目的は行為の構造の一部、行為の経路の最終点として、行為を根拠づけるものであった。だが、近代とともに相互主観性が問題化することによって行為の目的論的解釈は崩壊し、因果性や価値といった概念によって行為のより差異化された観察をひらく関係枠組がつくられた。それにより、日常的な思念においては単一の出来事として経験される行為を、目的や手段という異なった点に分解するようになったが、それは人為的な分解であるという。このような分解は、行為の解釈の中に柔軟性や不確定性を持ち込むものであり、それによって代替的な選択肢が喚起されることになり、その意味で構成的な秩序作用をもつものである。この点を明らかにするためには、次の二つの問いが答えられねばならないという。第一に、行為の生起の自然に経験される単一性を、因果的に原因と結果の差異として解釈することにはそもそもどのような意味があるのか。第二に、第一の問いの答えを前提として、原因となる行為の特定の結果を「目的」として、原因となる行為自体をそれに対して「手段」として解釈すること

は、どのような意味をもつのか。

第一の問題について、ルーマンは次のように考える。因果図式は、特定の結果と特定の原因の関係を問題とするが、特定の結果の視点からは、それを同様にもたらしうる複数の原因が常に存在し、原因の視点からは、同様に引き起こしうる複数の結果が常に存在するのであり、このような原因、結果の複数性は、原因乃至結果が別の因果コンテキストに移し替えられる場合に発見されるものである。この点からすると、ひとつの原因とひとつの結果の不変関係を設定する因果法則は、原因にも結果にも他の可能性のない限界のケースであって、現実には存在しえない¹⁰。したがって、因果図式の機能は次のように捉えられることになる。それは原因と結果の不変の関係を設定することにあるのではなく、原因と結果の、常に可能であるのみで・決して不可避であるというわけではないある特定の構造化された変更可能性を認識することにある。換言すれば行為の因果解釈は、自然に想定された類型化の拘束から自由になることであり、行為の諸経過のある点（原因或いは結果）の視点から他の点を変更できるために、ある点を一定のものとして設定し、その点から他の点を分析することを可能にする・行為の構造を構成するのである。この意味で原因と結果の概念は、機械的に等価な諸可能性の交換のための空位以外のなものでもないという。このように行為の因果解釈は、自然な経験からの脱類型化を可能にし、無限の因果要因を発見することを可能にするのであり、その意味で世界の複雑性を写し取り、写し取られた複雑性を代替的選択肢へ縮約するための枠組を与えるのである。

第二の問題について、目的・手段の概念は、上記のような因果関係を前提として、行為の諸結果の間にある価値関係を含意するものである。つまり目的設定は、目的とされた諸結果の価値が、

付随結果乃至他の行為の断念された結果の価値および非価値を顧慮することなく・行為を根拠づけることができる、という意味をもつ。手段概念は、別の側面からこれと同じ価値関係を把握する。つまり、目的とされた結果の達成に適している原因を前提とし、この原因の・目的以外の結果の価値含意が無視されうるということを意味するのである。したがって目的設定および目的への手段の帰属は、価値地平の限定、行為の価値含意の部分的な中立化、限定的な顧慮にすぎないものに対する正当化、を意味するのである。上述のようにサイモンは、目的-手段連鎖という観点は、他の行為を選択することによって達成されたであろう代替的目的の価値、特定の手段がもたらす付随結果の価値を視野に入れることができないので合理性を保障しえないと指摘した。だが目的-手段連鎖のかわりに意思決定に定位するならば、そこで見出されるのは、このような、目的や手段についての選択に際して・それぞれの選択の視点から・まさに主体的にこのような価値の中立化をし、それ故に選択が可能になっているという事態である。第一にこの点に定位しなければならないのである。

このことは推移律の成り立つ価値序列によって対処することとは大きな違いをもつ。目的原理は、因果関係の具体的な（或いは類型的な）布置を前提にして、ある特定の結果の実現が問題である限りにおいて、問題とされたある諸価値のある部分が拘束力があるものとし、他のあらゆる部分が注目し値しないことを定式化するのであり、その意味である価値側面の中立化である。重要なのは、中立化は他の諸価値を消去することでもなければ、ある価値に他の諸価値を普遍的に従属させることでもない。ある価値の実現を問題にするというその限りにおいてのみ、他の諸価値をその問題に関係ないものとして、暫定的に無関連化するということである。したがって、別の価値の実

現が問題となれば、それら中立化されていた諸価値は脱中立化されることになる。このようなことが、目的原理がもつ機会主義的な価値実現の本質なのである。

以上から明らかなように、目的設定の機能は、因果解釈により日常的な思念の類型化を脱して、想定されうる限りの様々な可能性を写し取ることに基づき、目的とされた結果の価値の視点のもとで、他の諸価値を中立化し、当の結果をもたらすという点で機能的に等価な代替的選択肢を手段の領域として限定することである、といえよう。その意味で、因果解釈によって複雑性が規定され、目的設定によって決定可能な代替的選択肢への縮約がなされるのである。

このような目的設定をめぐるルーマンの議論をふまえて我々は組織を捉えるうえで次のように考えねばならない。まず注目しなければならないのは、次の点である。ある目的Aを設定してそれに手段を帰属させることと、ある目的Bを設定してそれに手段を帰属することとは、全く別の視点からする別の価値判断であり、しかもこうした目的設定による価値実現は原理的に機会主義的だということである。たとえ目的Aと目的Bが、結果としては目的-手段秩序をなすと、日常的な経験においてみられていても、である。たとえば、「利益を上げる」ために、「コストを下げ」、そのために「安い部品を使う」、そのために……………というような場合は、一連の結果としてみれば目的-手段秩序として捉えられる。だがそれは、「利益を上げる」という単一の価値視点から他の諸価値を中立化して、目的-手段₁-手段₂-手段₃……………という具合に一連の結果を一望した場合にのみ、単一の経過として思念されうるのみである。ところが、「利益を上げる」ために「コストを下げる」という選択と、「コストを下げる」ために「安い部品を使う」という選択は、

目的とする結果の価値視点も異なれば、中立化される諸価値も異なるのであり、別個の視点からする別個の価値判断である。したがって、前者の選択(価値判断)から、後者の選択(価値判断)が一義的に導出されえないことは当然であり、前者の選択から後者の選択は一意には予期不可能である。この例は、古典的モデルが照準したような垂直的な関係の例であるが、水平的な関係はどうであろうか。組織においては、典型的には部門間の差異として、選択の価値視点を、「生産」、「営業」、「開発」、「人事」といった表象を付与することにより制度化している。「生産」についての選択は、「営業」、「開発」その他についての選択を無関連なものとして中立化しており、「営業」についての選択、「人事」についての選択等も同様である。それらは全く別個の価値判断であり、ある選択(価値判断)から、他の選択(価値判断)を予期することは非常に困難である。しかも選択(価値判断)は、ある時は価値視点Aをとり、状況が変われば価値視点Bをとるといった具合に、機会主義的であり、それ故に柔軟な対処が可能になっているのである。

組織には全域的な価値合意が存在するのではなく、何を達成すべき価値とするかは各選択視点ごとに相対的なものであり、組織はこのような別個の選択(価値判断)を相互に関係づけることによって、成立しているものとして捉えられるのである。分業による協働のメリットは、まさにこの点に求められる。垂直的分業においても、上位者は下位者の選択を一義的に規定することは不可能であり(可能であるとしたら下位者の「選択」などはありえない)、それぞれが各々異なった視点による選択をしているのである。であるからこそ、垂直的機能差別化が可能になり、階統上の各水準が相対的な自律性をもつものとなり、下位から上位への情報の流れが重要なものとなったり、専

門知識の増大にともなう位階秩序の維持の問題などが生じるのである。また、水平的分業においても機能差別化はいうまでもない。このような異なった視点による、異なった情報処理（創造）、問題解決を、相互に関係づけることが可能であるからこそ、システムとしてみると、例えば為替相場の変動による輸出入価格の変動といった一つの環境要因に対して、多角的な問題処理を行うことが可能になるのであり、こうした点に分業による協働のメリットが存するのである。このように組織の各選択は、異なった関係づけ視点による・自由度をもった・異なった価値判断であり、それら諸選択（価値判断）の全域的な一致は存在せず、それら諸選択が関係づけられているといっても、全域を統合するような価値評価が存在するわけではないのである¹¹⁾。これら諸選択が、全域的な価値合意なしに関係づけられうるからこそ、かなり複雑な選択過程での協働が可能になるのである。

全域的な価値合意のない異なった選択（価値判断）を、しかも機会主義的性格をもつにもかかわらず、相互に関係づけることは如何にして可能とされるであろうか。この点にこそ、組織の基底的なメカニズムが求められねばならないことはいうまでもない。それは次の方向で考えられねばならない。第一に、異なった関係づけ視点による・自由度をもった・異なった選択の関係づけは、（選択肢集合の中からの選択として同定された）選択結果（選択内容）に基づくことは不可能である。このような関係づけは、関係づけ視点の差異に対する形式的な同一性をコンテキストとして初めて可能になるのであり、このコンテキストを付与するメカニズムを明らかにしなければならないのである。つまり、ある選択の関係づけ視点から、他の諸選択が、組織に帰属するもの・しかも自らの選択の前提とすべきものとして錯綜したリアリ

ティの中から弁別され、それらに関係づけられることによって当該の選択も組織に帰属するものとして可能になる。このような一連の過程は、様々な異なる選択の内容に依存することはできず、組織に帰属するあらゆる選択が共通にもつ形式的な同一性、組織の選択（組織的意思決定）としての形式的同一性に基つかねばならない。このような形式的同一性は、意思決定の公式性として現象するが、それは意思決定が一連の手続を経ることによって付与されることになるのである。このような、選択を相互に関係づける同一のコンテキストを制度とよび、選択にどのような同一のコンテキストがどのように付与されているのかを解明するアプローチを、制度論的アプローチと呼ぼう。なによりも、組織の基底的メカニズムは制度論的アプローチによって解明されねばならないのである¹²⁾。

第二に、第一の点の一環として展開されるべきものであるが、目的指向の機会主義の操舵という点で次のことが重要である。どの因果要因が目的であり、どの因果要因が手段であるかは、相対的なものであり、機会主義的に処理される。しかし、比較的に安定的に協働を構成するには、関係づけ視点が相対的に安定していることが必要である。このような安定化機能を果たすものがプログラムである。というのは、プログラムはある価値についての全域的な合意を要請するものではなく、何を目的とし何を手段とするかということが決定可能な事柄であり、決定によって組織的な効力を付与されるということ、さらにそうした決定が決定によって変更可能であるということを含意しており、あくまでも暫定的な価値設定という性格を保持しているからである。このようにプログラムが目的を暫定的なものとして相対的に安定化させるのであるが、当のプログラムの効力は、組織の意思決定によって付与されることになるのであ

る。したがって、意思決定過程に定位して、意思決定相互の関係づけという条件のもとで、プログラムという構造についての意思決定が作り出されるメカニズムを解明しなければならないのである。

その際、次のことを考慮しなければならない。プログラム化された決定と同様、プログラム化する決定も、システムの過程として資格づけられねばならないというシステム条件に服すると同時に、プログラム化する決定はプログラム化された決定諸過程が対処すべき諸問題を考慮して、構造としてのプログラムについての決定を下さねばならないのである。このようにプログラム化された決定と、プログラム化する決定は、異なった視点による異なった問題状況に対処するものなのであり、プログラム構造とプログラム化された決定の連関とは異なるものである。そこにおいて、プログラム化する決定が独自の視点による自由度をもった選択であることはわかりやすい。だがプログラム化された決定も同様なのである。プログラム化された決定の視点からは、プログラム総体の図式には依存しないがプログラム化された問題を考慮して、それに対処するために当該の意思決定が関係づけられるべき他の意思決定が錯綜したりアリティの中から想定され、当該意思決定はそれに関係づけられて初めて組織的意思決定として下されることが可能になるのである。こうした点に、プログラム化された意思決定が、プログラムによって決定されているわけではなく、自律的な意思決定としての固有の情報処理・選択の自由度をもつことが保障されているのである。また、このような、当該意思決定が関係づけられるべき他の意思決定の想定メカニズムのうち、意思決定を垂直的に関係づけるか、水平的に関係づけるかという選択が位置づけられるのであり、その意味でこの点に水平的な分業関係を

を可能にする原理的基盤が存するのである。

このように意思決定を相互に関係づけることによって可能にするメカニズムのうち、プログラム化する決定及びプログラム化された決定の共通の基盤が存するのであり、その基盤にたつてプログラム化された決定と、プログラムという構造についての決定が、それぞれ独自の問題に対処する・独自の選択の自由度をもった分業的な決定として可能となるのである。したがって、このメカニズムによって、異なった価値判断としての意思決定を相対的に安定的・且つ機会主義的に妥当させることを通じ、組織として多角的で柔軟な問題処理を行うことが可能になるのであり、また戦略策定・変更による自己組織的な問題対処も、プログラム化する決定のメカニズムに位置づけられることになるのである。こうした一連のメカニズムを捉えることは、近代組織論のように、意思決定を事実的な平面上で捉えてしまえば不可能なのであり、先に提起した如く、意思決定を相互に関係づけることによって可能にする・同一のコンテキストが、どのようなものであり、どのように付与されるのか、を解明する制度論的アプローチに立たねばならないのである。

以上のような、選択の関係づけのシステム条件の枠組のもとで、具体的な決定状況の構成が可能となり、そこにおいて、目的・手段といったメンバーによる解釈・意味付与がなされるのであり、こうしたシステムの枠組と主体的な意味付与によって、メンバー個人の創造性が組織次元へと汲み上げられ昇華されることになるのである。

注

- (1) このような組織の概念規定は、Weber〔1922〕の官僚制論、Fayol〔1925=1972〕、Gulick〔1937〕らの古典的な管理論や、最も純粋な形では、

Nordsieck [1934], Kosiol [1959] らの経営経済的組織論に典型的に現れている。しかしそれ以降の組織論の展開においても、組織の概念規定の点ではこうした考え方が継承されている。構造論的視点から組織の内部構造の解明をめざした Etzioni [1964=1967] や Blau/Scott [1962], システム理論的視点からの Parsons [1956], 現代組織の官僚制的側面の解明をめざした Selznick [1957=1970], Merton [1940→1949=1961], Gouldner [1954=1963] など、やはり目的-手段図式によって組織を捉えている。その後のアストングループなどによる構造論的組織論やコンティンジェンシー理論においても、目的-手段図式はやはり前提されているといえる。

- (2) Weber 官僚制論, 古典的管理論に典型的にみられるが, 最も純化された形で明確にされたのは経営経済学的組織論においてである。
- (3) Luhmann [1971: 92 ff], [1973: 55 ff] ルーマンによれば, 組織理論は, 経営学に典型的な目的合理性の問題か, 社会学に典型的な支配の問題か, どちらかの側面を重点的に選んできたという。もちろんどちらの立場も絶対化できず, 目的合理的組織理論は, 合意の可能性をコスト要因として顧慮し, 支配を手段として位置づけるし, 支配理論は, 支配乃至合意が個人にとって達成不可能であるような目的を可能にするということから出発するのであり, 相互に他方の問題に概念装置の中で二次的な位置をあててきた。このような立場について, 前者を目的モデル(機械モデル), 後者を命令モデル(→本稿後出)という形で, プロトタイプとして抽出するのである。
- (4) この側面は, 特に官僚制の逆機能研究の中で強調された。例えば, 目的の転移と呼ばれる現象も, 目的-手段秩序の不完全性を典型的に示すものである(Merton [1940→1949=1961: 183], Blau [1956=1958: 99 f])。

- (5) Perrow [1961: 855 f] は, 公式の目的が複数あって矛盾が存在する場合もあるが, 操作目的の矛盾が多くみられるという。公式目的は漠然としていて抽象的なので, 操作的目的がその内容を特定することになるが, たとえそれが他の公式目的と矛盾していても正当化されることになる。さらに, 操作的目的は公式目的の手段であるにもかかわらず, 公式目的の曖昧さのために, 実質的には操作目的が目的となり, しかもそれらの間に矛盾が存在することが多いのである。
- (6) 調整を目的とする部門が下位システムとして分離されている場合も, 実際には大規模な組織においては多い。しかし, 複数の共通目的やその手段の間の調整は, それら共通目的の手段としては明確に規定されえない。というのは, それら諸目的や諸手段のうちのどれを優先すべきかは, 調整という目的と他の諸目的との間の関係によっては決定されえないし, したがって, 調整が共通目的の手段として目的合理化されることは不可能である。
- (7) コジオルの場合も同様に, 組織の構造化は「構成」(Aufbau)と「過程」(Ablauf)に分けられ, 「構成組織」においては目的として職分の構造化が考察の中心とされ, 「過程組織」においては目的の達成としての時間的-空間的実行現象としての労働の過程が考察の中心となる。このように組織を構成と過程の別個の合理的秩序づけとして捉える点は, 経営経済学的組織論に共通する最も基本的な考え方である。
- (8) この点は, 古典的諸理論の難点の克服をめざす, 後の諸理論, とりわけ近代組織論にも尾を引いている。このことについては本稿Ⅲ節で述べる。
- (9) 明らかにサイモンは, プログラムの構造が階層的な目的-手段秩序と整合すると考えている(→March/Simon [1958=1977: 297-302])。ただし, サイモンは完全な目的-手段の階統的な関係よりもゆるいものとしての階統的な関係を, システ

ム/下位システムの関係に適用しているという点では、慎重だといえる(→March/Simon〔1958=1977:297 ff〕, Simon〔1969=1977:149 ff〕, Simon〔1977=1979:54 ff〕)。だが、下位目的の設定は単なる要素分解といったテクニカルな問題ではなく、各下位部門は意思決定の連関のシステムとして、それぞれ独自の環境をもち、その環境との関係で下位目的についての意思決定をつくり出しているものであり、サイモンにはこうした視点が欠けているのである。

(10) したがって、社会科学において行為を因果的に説明することは不可能である。というのは、原因や結果の他の可能性を排除しえないから。しかし、行為者が行為の状況で因果的解釈を用いていることは事

実であり、ルーマンは行為者が因果的解釈を用いることの機能を問題にしているのである。

(11) 組織における選択の関係づけの解釈は、目的-手段の関係以外にも、水平的な関係もあるが、どのような関係づけの解釈に基づくかについての差異によらず、両者に共通するのは、他の選択との関係づけの視点ということなので、選択の視点のことを、関係づけ視点として一般化しておく。

(12) 組織の制度論的アプローチについては、奥山〔1987〕において展開してある。また全体的な見取図としては、奥山〔1986〕を参照。社会システム研究が制度研究としてのみ可能であることを指摘したとして、宮台〔1986〕を参照。

文献

- Barnard, C. 1938 *The Functions of the Executive*, Harvard U. P. = 1958 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
- Blau, P. 1956 *Bureaucracy in Modern Society*, Random House = 1958 阿利莫二訳『現代社会の官僚制』, 岩波書店。
- Blau, P. and Scott, R. 1962 *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Chandler Publishing Company
- Etzioni, A. 1964 *Modern Organizations*, Prentice-Hall = 1967 渡瀬浩訳『現代組織論』, 至誠堂
- 1965 "Dual Leadership in Complex Organizations", *American Sociological Review* 30: 688-698
- Fayol, H. 1925 *Administration Industrielle et Générale* = 1972 佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』, 未来社
- Gouldner, A. 1954 *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press = 1963 岡本秀昭・塩原勉訳『産業における官僚制』, ダイヤモンド社
- Gulick, L. and Urwick, L. (eds) 1937 *Papers on the Science of Administration*, Institut of Publick Administration
- Kosiol, E. 1959 *Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung*, Duncker & Humblot
- Luhmann, N. 1971 *Politische Planung*, Westdeutscher Verlag
- 1973 *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Neudruck Suhkamp

- March, J. G. and Simon, H. A. 1958 *Organizations*, John Wiley and Sons=1977 土屋守章
訳『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社
- Merton, R. K. 1940 “Bureaucratic Structure and Personality”, *Social Forces* 58: 560-
568
- 1949 *Social Theory and Social Structure*, Free Press=1961 森東吾他訳
『社会理論と社会構造』, みすず書房
- 宮台真司 1986 「社会システム論の再編に向けて」, 『ソシオロギス』10: 96-119
- Nordsieck, F. 1934 *Gurundlagen der Organisationslehre*, C. E. Poeschel
- 奥山敏雄 1986 「組織を捉える視角と装置 — 自己指示的システムの観点から — 」, 『ソシオロギス』10:
120-142
- 1987 「組織システムの制度論的考察 — ルーマン組織理論の批判的展開 — 」, 『社会学評論』
149: 60-76.
- Parsons, T. 1956 “Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations”
American Sociological Review 26: 854-867
- Perrow, C. 1961 “The Analysis of Goals in Complex Organizations”, *American Socio-
logical Review* 26: 854-867
- Selznick, P. 1957 *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*.
Row, Peterson and Company=1970 北野敏信訳『新訳 組織とリーダーシップ』,
ダイヤモンド社
- Simon, H. A. 1945 *Administrative Behavior: A Study of Organization*, Macmillan
=1965 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』, ダイヤモンド社
- 1964 “On the Concept of Organizational Goal”, *Administrative Science
Quarterly* 9: 1-22
- 1969 *The New Science of Management Decision*, revised ed., Prentice-
Hall=1979 稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』, 産業能率大学出版部
- Thompson, V. A. 1961 *Modern Organization*, Alfred A. Knopf = 1971 大友立也訳『洞察する組織 組
織一般理論』, 好学社
- Weber, M. 1922 *Wirtschaft und Gesellschaft*, J. C. B. Mohr

(おくやま としお)