

経営組織論における責任 ——ルーマンの思考による——

斎 藤 弘 行

はじめに

経営組織論におけるこれまでの責任の考え方について

社会的システムにおける責任

システムにおける不確実性吸収と無自覚性

公式的しくみにおける責任

終りに

はじめに

経営学およびその部分学科としての経営組織論においても責任というテーマは語りつくされていて、もう研究し終っているものとみなされているかもしれない。それは我々の課題を支える経営組織論においても、かなり常識的テーマであり、改めて説明するほどのこともなさそうである。日常の体験のなかで、組織的行為（行動ではないことに注意！）には責任が必ず伴うこともよく承知している。責任のない組織行為は存在しなのであり、そうした事情のなかで責任を語るとすれば、理論よりも現場の行動と行為のなかでの事例を示すほうが説得力がある。

そこで敢えて責任をテーマにすることは特別な意味があるかとする質問にたいして十分に答えられない。ただひとつのことは、責任を考えていると、そのことが他の分野における問題へと発展し、それと結合して責任の意味がこれまでとは異なって理解されたとする発見である。その際に、我々はN、ルーマン¹⁾の考え方を土台にして記述を進めるのであるが、そのなかに含められる、責任に関連する種々な思考様式を考察し、またかなり自己流に解釈し直すといった手順をとる。そのことが果して正しいかどうかかわからないが、責任の考察のための突破口としてかなり、有効のような気がする。なかんずく、ルーマンの説明のなかで、責任は他に責任性という用語を使用し、さらに、責任のなかに不確実性吸収といった概念も採用されていて、それについて、またそれをめぐって論じることも何らかの責任についての新しい理解をもたらすかもしれない。我々のルーマンの文章の読みかたが不十分であることを差し置くとしても、責任の理解を強化する手段のひとつが得られればよいと考えている。

経営組織論におけるこれまでの責任の考え方について

責任について思考するに当たり、経営組織論およびマネジメント論に現われる責任の用語に当たることが常識的に思いつく。それは例えば、権限を扱うに当たり、責任を同時的に述べることのなかに見出される。組織構造のエLEMENTをあげ、そのなかのひとつが権限であり、権限を示すとすればさらにそのなかに責任が含まれるという説明方式をとる。²⁾

組織構造のエLEMENTは、専門化、標準化、調整、権限の4つであると指摘される。専門化は仕事の特性を見極め、訓練を受けた個人もしくはチームにその仕事を割り当てるプロセスのことである。標準化は、個人が仕事をするに当たってとるべき一定の、また不変の手順のことである。調整は、組織における個人、チームおよび部門にばらばらになっている活動をまとめる、公式的および非公式的手続のことである。

最後に権限について触れる。これは意思決定を下し、行動する権利を基本とする。権限そのものの説明と、上記3つのELEMENTもこれ以上初歩的説明する必要もないほど知られていることであるが、我々のテーマに関連することとして権限にかかわる課題をあげるとすれば、権限の委譲、責任、およびアカウントビリティである。そして責任というときには一般にかの領域での説明がなされることになっている。ここでもかなり常識的であるが、権限にまつわる責任（およびアカウントビリティ）を若干延べてみる。³⁾

一般に責任（リスポンシビリティ）は「割り当てられた仕事（タスク）を実施すべき各個人（従業員）の義務」とされる。また別の表現によると、「責任は、ある行動またはアウトプットが生じるであろうという期待をともなっており、何かを為すべき義務」という。⁴⁾責任は究極的には組織の所有主から出てくるものであるとみなされることが多い。このことが責任の下方へ向っての鎖を形成する理由づけとなっている。この鎖は組織の中に、また組織を貫いて拡大しかつ張り巡らされている。その場合それぞれの位置に存在するマネジャーが果たすべき義務を持つとみなされる。マネジャーは他の人に責任を引き渡して成果を出すものとみられるけれど、彼が引渡す仕事をする人のアウトプットにたいして依然として責任があるとされる。マネジャーは自分の仕事ばかりか、その仕事を委ねた相手方の仕事（結果）についても責任をもつという意味である。

こうした初歩的説明に加えて責任と類似するものにアカウントビリティの用語もある。これについても既に定説化した表現方法が存在し、ただそれをここに示すに過ぎない。その背景にはマネジャーとリーダーの相違を示すときに、特にマネジャーの権限が重視される。権限が意思決定を下し、組織内における地位に基づいた組織的諸手段（または方策）を他に委ねるべき権利であるといわれるが、権限だけで自己の権利が保たれるのではない。そこには単なる責任を超えた何ものかが権利を支持しているとする認識がなくてはならない。従って、マネジャーが適切な目標設定、資源

（および手段）の效果的割当、および各部署のなかでの仕事の完成のための釈明および説明の責任をもつことにより、その権限が補強されるとみてよいであろう。⁵⁾さらにアカウンタビリティにおいては、それぞれの下位者が仕事の結果にたいする責任（ここでは仕事ができなかったことにたいするとがめと、できたときの功績認定を含む）を受入れるであろうという期待が前提とされる。従って権限（と責任）と単純に表示するのとは異なり、アカウンタビリティは常に下位からの流れとして捉えられることが多い。最終的な上位地位に説明および釈明が流れ続けるといった様相を想定していることになる。⁶⁾

このような責任についての説明は伝統的にマネジメン（および組織）論のなかでなされていて、これ以上に我々が付加すべきことはなさそうである。そこでは仕事をするには権限がなくてはならないし、相手方（下位者）にその権限の一部もしくはすべてを引渡さねばならない情況が予め設定されている。そのなかで仕事成功したか失敗したかについて誰かが責任を負うべきだと決めつけられている。それは誰かが何かをうまくやってくれるだろうという期待も仕事の最初からあることも含めている。通常の場合では指令通りにやっていたら失敗は起らないのであり、その限りで責任などというものは存在しない。社会的現象にはルール、決まり、手順、手続、法則などに従って行動がなされても期待された通りにはならないことが多く存在するのを人々は経験的に知っている。そうした背景的知識のなかで責任をどのように考えるべきなのかをさらに追究してみようとするものである。

社会的システムにおける責任

経営学や組織論という名称にとらわれて、その内部でものごとを考えているだけでは前項にあるような責任の表示方法にとどまってしまう。より広く我々の生活領域に意識を拡大させると、他にも種々な組織が存在していて、そこでは何らかの意思決定がなされている事実は否定できない。何かを決定すればそれについて責任があるという、権限より遡った考えを持つことから出発する。ルーマンはこのなかで、組織研究のこれまでの結果が意思決定に限っての説明および釈明義務であることに触れている。「より狭義には失敗にたいする責任負担義務」であるとしている。しかし我々の乏しい知識では責任が単に失敗（の活動）のみに組織論が目を向けているかどうかははっきりしない。ただ前項の責任の考えは責任を広い意味で捉えていること、仕事の状況を前提としていることだけはわかる。

いま我々は失敗にたいする責任をあげたが、そのことはルール（その他の規制）を守らなかったためかどうかは容易には確定できないのが現実である。そこでは「規範的な行為期待」は通用しないかもしれない。そうは言っても、規範性重視の組織説明がかなり常識となっている。それは組織

には必ず規範性が支配することを前提としてからである。組織論が科学とはいいいながら規範科学の傾向を有することになる。それでも責任それ自体は偶然性のなかでの事象となることも確かである。つまり不確実性における行為、冒険、探索などという行為における責任はどのように考えればよいのかとする疑問がある。そのことは責任の規定、責任の本質を問うているのではない。社会システムにおける責任のある働きを観察しようとするものである。ルーマンによると、先ず土台としての行為のシステムが前提となっている。⁷⁾この行為システムの秩序づけのためには、そこに働くある機能の形式化がなくてはならないとする。多分、責任はそうした秩序づけのための機能としてあるらしいことが浮んでくる。それは責任の機能によってシステム、つまりここでは行為システムが秩序を維持していることが想像される。秩序づけの結果としての秩序(制度)が成立してしまうと、それが組織事象として我々の前景に現われる。そこではあらゆる規則と規制が横行する。そのときに責任についての古典的組織理論の理解が主張されるようになる。

ここで我々は陳述内容を少し後戻りさせなければならない。我々には再びルーマンの示す社会的システムの説明を若干手に入れなければならない。前言の繰返しになるが行為システムとしてみた社会システムの意味を考える課題に触れることになる。「行為システムとしてみると社会的システムは、必ずしも、参加した人間のすべての行為を含めない。社会システムは肉体と魂をもつ具体的人間から成立するのでなく、具体的行為から成立する。人間は社会科学的にみると、独特な行為システムであり、このシステムは個々の行動を通して様々な社会システムのなかへと織りこまれるのである。しかし、人間はシステムとしてはそれはそのときどきの社会システムの外側にある。あらゆる人間、また構成員は従って社会システムにとって外界である。個々の行為において社会システムと人間システムは一致するようになる。システムとしては相互に対立し合う。独自の存続問題をともなった、独立した秩序重心点を構成する。そして相互には相対的に不変化的状態を保つ」⁸⁾という。

我々の対象とする経営組織が、行為システムとしての社会システムには違いはないことだけははっきりしている。もちろん経営組織が他の組織との区別をはっきりさせる標識としての経済性が加わることは十分承知しているとして、組織の理解の基本はどの種類の組織も同じである。そこで人間の「行為」が中心的題材となっていることは上記の説明の通りである。もともと行為システムはパーソンズの構造・機能的理論によることは社会学の常識である(といっても経営学においてはどうかよくわからないが)。そこでは多くの人間の行為方向づけの全体が多層的になっていて、構造化されていること、この人間が相互的に影響し合っているといったかたちを表現するために行為システムが用いられているのである。⁹⁾

この考え方によると、つまりシステム思考によると、それが成立するときには個々の人間の負担

軽減や共同生活の安定化をするために、規則化した、調整のとれた行為をつくり出すといわれる。このようにして行ってやがて社会的システムを構成する部分の重要性は次第に減少し、システムそれ自体とそれをつくり上げている関連性のほうが重要だということになってしまう。例えば人間個人それ自体の分析の重要性が低下することは否定できない。このことをもってシステム思考が経営事象の解明に合わないのだと早合点すべきではない。そこには西欧流の学問追究にたいするアメリカ側からの一種の対抗意識があるものと思われる。従ってシステム思考が人間の無視とは言えない。自己完結的な個人的精神の存在ばかりが主張されることにたいする異論の提出がなされているものとみてよからう。社会生活のあらゆる次元には社会的システムが存在するという基本的立場を守るのがシステム思考だともいえる。¹⁰⁾ そのことによりいくらかは、人間の理解について常識的視点からすると誤解を生じるかもしれない。そして全体的かつ、完璧な人間モデルのもとでは責任および責任性の追及はできないことも、伏線としているのに気づくべきである。そこにルーマンが「責任にたいして意味と機能を与える基本問題」として責任をシステム秩序のなかで考えている意味が受取られる。¹¹⁾

こういうことになると、たとえ一時的にせよ、人間がある場面が消えてしまうことになる。それは、絶対的とは言えないが人間の意思決定をひとつの材料として持ち込むことに原因がある。すなわち、意思決定はいつも不確実性において、また全く完全な情報なしになされるという、極く当り前の前提を置くことである。またここで意思決定とは何かという問題を解かねばならないが¹²⁾ 我々はそのことに触れないで、通常の人々の社会的な生活における行為様式を見るだけで十分とする。人は常に、ある重要な事情について、条件や可能性に関して情報を与えられることなしに、ある見解を出さないしは行為をせざるをえない状況に置かれることがあり、それに基づいてある行為をすることは憤むべきなのに、敢えてやってしまうことになる破目に置かれてしまうのである。いや重要事項に限らず、些細な事柄についても本来は絶対に、情報なしの事項について基礎のない行為はあるべきでないのに、現実には無数に存在する。

まだこのレベルでは責任には至らないで、責任がどうかを問うときには次の操作が必要とされる。「断片を接合し、解釈し、仮定を事実へと変化し、希望を前提へと変化するような行為は、基本的意味において責任あるものである」といわれる。人が生活のなかで他人にものを教えたり、知らせたりすることは、他人にたいして、その人がなす行為の基礎づけを提供していることになると思えることができる。そのときに、基礎づけのための情報を提供した側に責任があるとされる。

だがこれだけでは責任とは言えない。一方の人が何かを伝達することは、他方の人の危険の（一部か全部か）負担をしてやることかもしれない。ある行為が実現しないかどうかの危険、行為中にもなう危険、行為結果のなかに含まれる危険は大なり小なりあらゆる行為に含まれるから、そう

いう危険を相手方から取除いてやるのが責任ある行為といえるであろう。というのは、相手方（他の人）は獲得する情報の影響を自分でどうにもできないからである。情報はそれを形成する背後のことまで含んでいてはじめてその人に適合した情報になるのであって、そのことについて知らされていないならばその情報のなかに依然としてはっきりしないものが含まれているとみなすことができる。それ故に「責任は、情報処理の社会的過程として示すことができるし、同時に、そのことは不確実性の吸収と自覚の軽減に役立つ」¹³⁾のだとする重要かつ決定的陳述を得る。

正にこの不確実性の吸収と自覚（意識）の軽減こそは責任の出発点であり、その本質である。それは社会学や経営学以外の領域でも、人間存立の安定化のためになること、より人間の本性に沿った行動を可能にするものとの指摘がなされている。人間はある意味では「不確実性という条件に魔法をかけること」、そのことを通しての「合理化」をすることにより、信頼のある意思決定の基礎を得ていることになる（実態はこうなっていないのに）。このことは組織（システム）における事象の見方に関連する。つまりある事象が生じるときに、それは情報提供の源泉とみなすことよりも、さらに将来における不安定なことの源泉になるかもしれないとみるようにする。そうすると組織はその不安定性を解消するべく絶えざる運動をさせ続けて行く。そこに先の不確実性吸収の作用が発生する。と同時に信頼ある情報の受手の側に次第の意識の軽減機能が増加する。こうした関係のなかで責任の意味と機能をとらえるのだが、それは責任はどこにあるかを問うていないことを銘記すべきである。責任はこれによるとコミュニケーションにおけるある事象であるとも表現できる。¹⁴⁾

我々は責任を上記のようにみることにより、責任の所在を考えていないのは今述べた通りである。「責任を意識的に引受けるか否か、責任ある者が自分の情報が十分でないと感じているのか、自分では完全には正当化しえない効果を設計しているのではないかと感じているのか、自分の考えていることが心配のないものとして現われること」はとくに責任にとって問題のないこととされている。こうした局面は明らかに心理的、精神的次元のことを指している。そしてもしそのようにものごとを運ぶとすれば、責任を引受けるのを有利にするための精神的立場を求めていることになる。そしてシステム思考においてはそうした次元は差し置かれることになっている。

システムにおける不確実性吸収と無自覚性

システム思考を通して責任がかなり没人格的に理解されていることを我々は察知する。社会的コミュニケーションとして、最も単純形式における2人間の伝達関係を超えて、より大きな輪郭の中において責任が考えられているようにみえる。そこには社会的システムの構造がどうなっているかということが決定的に重視されるのである。従って個人的質とか個人的能力（生産力が高いかどうか）にとらわれているのではない。責任があることが賞賛される余地が入らなくなる。責任はもは

や美德ではないことになってしまう。もともとシステムにおけるコミュニケーションは個人的特性が成立させていることは否定できない。伝達における社会的配置（コンステレーション）がどうなっているかによって、それ以外の特色もしくは要因が重要性をもつこともあるのを誰もが知っている。¹⁶⁾

このような考えをもとにして、我々は先に示した不確実性吸収のことを思い出す。それは改めていうまでもなく、自分もまた相手方も何らかの方法により不確実でなくなる状態が想定されていることである。意思決定に当たってあらゆる情報があって、その価値がはっきりしていることが前提である（本当はそうっていないが）。その情報は必ずどこからか、または誰か他の人からか与えられたものである。ということは誰か他の人が保持しているものは当該人物にとっては情報価値がないのである。とすると、「情報の余剰分」が情報の価値ということになる。人が情報余分を持つことによって責任があるのだが、何故ならそれによって不確実性が吸収されるからである。といってもその反対に事象が絶対的に確実にある決ったような方向に進行するというのではない。

責任の程度に関して、情報大きさの違いとして測定されるというけれど、そのように単純には考えられない。システムの情報の状態、といっても甚だ不明瞭の表現だが、情報の質、どのような方法で獲得された情報か、情報の源泉などに従って情報の程度をみるべきであろう。さらに情報によって除外される可能性、つまり、その情報に入っていないことは発生しないとか、判断より排除するといったことのために、ある事象が生じる可能性が無視されてしまうこと、その上にその可能性がもしかすると重大なことに関連するかもしれないといったこと、換言すると、その可能性の範囲の意味構造に従って、情報の程度を考慮すべきなのである。この際に、情報の状態や可能性を誤ることは責任を大きくすることになるのはいうまでもない。そのとき、そのようにさせるシステム構造と関連して責任を考えていることに我々は気づく。

ルーマンは責任の説明を、これに加えて、「過大評価」という用語のもとに行っている。そのもととなる表現は「システムは過大評価で生きる」ということである。¹⁶⁾このことは信頼性の問題とも関連して語られることになる。¹⁷⁾これだけでは何のことかわからないので、敷衍しなければならぬ。

まず組織において専門知識をもつものはその知識の程度、ある事実を経験的に知るものもしくは事実への接近度の大きいものは、その知識（情報）を他のものよりも多くもつ程度により評価されるし、そのための存在理由がある。ここでは、そうした知識や経験をどのくらい多くもつかははっきり言えないとしても、「多く持つ」というそれ自体が、既に真実の程度よりも多くみられるのである。他の人と同等かもしれないが、多いという点でより大きく評価されがちである。こうしてコミュニケーションにおける正当性が獲得される。コミュニケーションはそうでなくては誰もがそれ

に参加しない。それ故に、人は知識の程度と経験量を過大評価することにより、コミュニケーションしているわけである。それは正当性の信頼にもとづくことによって可能であるに違いない。

このようにして、システムの存続の実体部分がコミュニケーションにあるとして、過大評価の伝達を通して、システムが動かされているとみてよいであろう。過大評価は信頼が負担するのはいま述べた通りである。信頼の基礎はこの場合、システムのまとまりの程度（関連性度合）、先行する経験の有利さ、あてにすることができるようにするシステムの制御の程度だとされている。また批判の余地を残さないように独自の役目を通して負担を加えることのなかに責任があるともみられる。信頼に基づく過大評価はこのようにして、個々の人間の活動意欲をシステムの的に条件づけてしまうエネルギーをもつに至る。それは人がシステムにおいて、他人が処理した情報を無批判的に受入れてしまうようになることを意味する。システムが過大評価（過剰性）をもつとそれだけ責任が大となることになる。

責任はシステム状況のなかでの機能とみられることについて、システムがどういう構造をつくるかに目を向けるようにさせる。システムは一体、コミュニケーションプロセスを有効にするためのよい構造をつくるにはどうすればよいかを常に考慮している筈であるが、そのことは「固い制度」への傾向にあるというルーマンの指摘をみることにする。その際重要な文章は「もはや何らの意思決定を必要としない、順化された情況解釈の自動作用により、不確実性吸収はかなりの程度、固い制度によって行われる」である。¹⁸⁾

そこで制度が不確実性吸収にどのような関係にあるのか考察しなければならない。制度については、基本的には、「個別事象としての制度は、相対的に不変な、集団もしくは全体社会において文化的に有効とされている規則もしくは行為形式であって、その規則や形式を尊重することに価値が置かれる。制度は従って何ら現実的な社会形象ではなくて、標準規格、つまり手本的な枠組のことであり、社会的な共生の形成のための規範と秩序イメージがそのことを基礎としている」と示される。¹⁹⁾

このような制度がシステム化のなかでのある種の固定化であり、場合によっては慣習形成とみることができる。要するに人間の共同生活の安全化に役立つのが大きな理由である。それぞれの特殊な状況のなかでの個人の行動が予測できるようにするのが制度であるから、そのために不確実性が吸収されることは想像がつく。それは反復になるが「規範的ルールを強調し、社会的生活にたいして「規定的、評価的、義務的次元を導入する」²⁰⁾ものいうことができるから、そのように従っていさえすれば不確実性はおおかたないものと考えられる。そのとき、そのままの生活を是認するかどうかの意思の問題は別であるとしても、人はとにかく便利な生活を好むものである。

ルーマンはさらに不確実性吸収は、システムが利用する言語、儀式的行為規定、すべての情報処

理についてもあてはまると指摘する。このような領域は既に人類学の範囲に入りこむことになり、我々はこのあたりで停止せざるをえないが、制度化が進展すればするほど責任の言葉が使われなくなる傾向にあることがわかってくる。そこには、「自動機械的なシステム責任」が出来上っているというのである。個々人がシステムにおいて、いちいち情報処理を、手間をかけてやらなくてもよいのだということ、処理の義務からの負担軽減が発生しているのである。ただそのような状況のなかで果して真の意味での人間の精神内部のものが伝達され、理解されるかどうかは別の事柄であり、単に記号の認識と伝達となされたと言うに過ぎないかもしれない。どのような資料を集めたのか、どのように配列したのかについて問うことなしに、意思決定そのものがかなり機械的なされる機構を設定しておくことにより、その通りにやりさえすれば責任とはもはや関連しないのだとする考えに至ってしまう。

不確実性吸収と同時に自覚性（または意識）の減退化についてもいくらか触れるべきであろう。これも責任のシステムにおける軽減に役立つのである。また制度化およびそれに伴う自動化が自覚性を排除する機能をもつことと、自覚性減退化は関連する。そこではいわゆる「下位意識へと抑えこまれた意識もしくは隠された意識」があると表現できる。システムにおいて、意思決定の場面があらゆる代替案を示し、それに合わせて無限の疑問をもたらすのが普通のことであるが、そうした事実が当該者の意識のなかにあがって来ないようなシステムの仕組みが形成されるのである。システムの進化は、これまでの扱いえないほどの情報量を処理し、効率よく利用できるようにしてしまうのである。そうしておくことにより、我々が一般的に責任といっていることが現われることはないか、システムごとに異なる事情の出来事として責任の問題とは別の次元のことがらとして解釈されてしまうのである。

しばしば使われたように不確実性吸収が責任との関係で用いられているが（そのことは自覚性減退化に連なるのだが）、責任の必要性がシステムごとに異なるのはいうまでもない。ルーマンは、緩い社交クラブと厳しい軍隊組織の「責任的情報処理」をあげている。前者においては情報処理の責任はたいしたことではないが、後者においては極めて重要である。個々の社会的システムにおける責任性をいちいちあげるわけにはいかないとしても、経営（および企業）システムにおいて、責任が無自覚的になってよいのかどうか。そのようにシステムが形成されるという前提が常にあってはじめて、完全な不確実吸収と無自覚性が可能になることだけは予想される。そのことはまた個々のシステムの問題なのである。

公式的しくみにおける責任

責任が「社会システムにおける伝達的構造のカテゴリー」とみなされることはこれまでの陳述が

明らかにしている。こうした伝達もしくはコミュニケーションの仕組みはランダムになっていないことが原則である。そういう状態のなかで責任があるとされるのが一般的考え方である。そのことは基本的かつ公式的な社会秩序²¹⁾があって責任が発生するのかどうかという問題、また責任そのものの本質を問うことに我々を導く。そこで我々はまたルーマンの考えを土台にして語ることにする。²²⁾

社会的秩序における社会的関係は、社会システムそれ自体のことと同じでみてよいが、先ずこの関係が緩いか固いかによって責任のありかたと機能が異なるのは当然である。緩いか固いかはこの際、意思決定もしくは自己の見解表出が自由裁量になっているかいないかである。何の意思決定もしないままでいられるならば、かなり緩い社会的関係に人は置かれているとみることができる。このことを基準にすれば通常の公式性と非公式性の考え方はあてはまらなくなる。

社会システムが公式化される意味の変更は、ある一定行為期待²³⁾をもつ役割が出現するときのことである。役割が配置されているだけでは公式性を持たない。さらにそれと共に意思決定並びに伝達の必要性が高まっていなくてはならない。そうした事情がシステムに充満すると形式化がなされたのであり、制度化が実現したといえることができる。日常生活における意思決定はほとんどなされないようなものであり、それがシステムの要請として組込まれと、人はただそこに存在するといった状態ではなくなる。公式性のなかに立つことになる。それと同時に役割がどのような経験を必要とするかに応じて、情報の配分、情報をもつか持たないか、責任といったことが出現する。特に役割につくことは、どれかの情報を持っていて、それを上手に配分できるかどうかによって、よく果されるか否かが決まるのを意味する。(そこでまたこの場合にも情報の所持と配分との関係で、責任の問題が出てくることを知らされる。)しかし役割において情報、場合によっては知識をもつか否かは正しく判定できないのであって、それは最初はそれについての期待があるだけである。とはいってもシステムのなかに役割が固定化されるのは結局「制度化された義務」が成立したことであり、責任が(その裏側として)あることを含む。それによって、「安全性、みんなの知っている、見通しのできる外界へのニーズが満される」ことになる。

意思決定が責任と結びつくことは何度も暗示的に語られているが、システムの存続はそのことを絶対的に必要とする点について触れる。システムはこの時、役割の形成を自然の成行に任せたり、個人の名声に依ったりすることはできないのである。定まった位置(もしくは地位)と時間に意思決定がなされるべきことが保証されていなくてはならない。そのときには完全な情報がないのはいうまでもない。それでも決定なしにはシステムの自己維持ができない。この瞬間に責任問題が出てくる。誰のための、誰の責任かといった個人に限定した事柄ではなくて、責任の機能はそうした過程のなかにあるものだとして認識されるに過ぎない。

意思決定が情報の完全性なしになされることは、たとえシステム維持が必須条件としても、意思

決定をしないこと（非意思決定）も意思決定であり、そのとき、それがかえってシステム存続のためになることもある。それはより大きな責任として負わされるべきものである。責任は、積極性を欠いたり、自制をしたり、受動的だったために情報不足になったのだということに押しつけられることはない。非意思決定も責任の機能的意味のひとつであるとみなされる。

システムにおいて個人が存在するというよもある資格要件を備えた個人が存在するというほうが、システム思考によくあてはまる。システムがつくり出す様々な形式性（および制度化）はこの個人と関連することは避けられない。換言すると、先ず個人がシステムに加入して成員になることはシステムの強制条件を負担することを意味する。システムはそうした強制状況にあるのであって、もしも個人がその条件を負担しないならば成員にならないのであるから、強制状況が個人に転嫁されたということになる。もし個人が否定すればそれは個人そのものに損害を与えるのではなくて、成員とならないだけのことである。個人はいつもこの種の意思決定を下しているものとみなされる。そうした決定状況がシステムにおいて公式化されているのが公式性と言えるかもしれない。従って成員資格づけられた個人はその資格を危険にさらしているわけである。非意思決定にたいする理由の提示の責任があるとされる。

システムにおけるコミュニケーションは決定されると直ちにシステムに都合よく流れるかどうかははっきりしない。システムの強制状況は情報の受入側にたいする強制としても把握される。もしもその受入を拒絶するとすれば、コミュニケーションの批判をきちんとするか、よりよき提案ないしは別の提案をすべきである。また非意思決定についての理由も明示するようにされる。そのことが責任のもうひとつの意義である。だがそこに面白い逆説がある。権限を与えることは、コミュニケーションの拒絶や非意思決定をさせないためだというのである。権限の分散化は民主化に通じるといった通俗的説明を超えて、責任の回避をさせないための権限委譲があることを知るべきである。人は確かにある地位に着き、権限（と責任）をもつことを常に受入れるとは限らない。²⁴⁾ 逆に権限をもっても意思決定をしない、いわゆる「インテリ性質」、なかんずく官僚制における事情もある。²⁵⁾

やや反復的になるかもしれないが、責任の本来的機能は形式化の関与がないほうがよいのである。すべてが形式化してしまえばもう何もすることがなくなることにについて制度化のところでは言及した通りである。システム成員になるためには不確実な情報にもとづいて確実な意思決定をして伝達することだといえるかもしれないが、そういうことによって誰もがシステム成員になっているのではない。若しもそういうことが通常なされていれば、失敗してもどうということもなくなる。成員資格はの場合甚だ曖昧となってしまう。いつでも失敗にたいする逃げ口上が用意されているからである（つまり不確実性から確実性は生じないのにあたかもそうなるように仮定しての事柄が通用するのはおかしいことだというわけである）。責任は従って本来的には公式性のないところで大きな

役目を果たすのである。

しかるに現実にはシステム（もしくは組織）は実生活においては公式化されていて、またそうでなくては組織としての機能を果せないのも経験的に理解されている。そこでは責任の減少傾向がみられる。このことは責任に関していうと、公式性（形式性）の抱える大きな矛盾である。責任が不確実性吸収のことであるとしきりに我々は唱えてきたが、システムの形式性を増加させることにより不確実性が完全に消滅するかどうか明言できないのである。社会的システムは機械システムとそのあたりの理解のしかたが異なるのも承知しておかねばならない。

現実を目を向けると、組織といえば公式的組織であり、組織論はそうした組織を対象にする。いかに流行的用語を使用するとしても形式のないものは組織ではない。とすると責任はそのような土壌の中で扱われるのが当然である。我々はこれまで余りに、責任とシステムの形式化にのみとらわれていたことを反省すべきである。このことにかかわる陳述がなされる。²⁶⁾

公式的組織においてシステムが処理すべき情報が次第に増加するにつれて、どのようなことが生じるかといった問題が、当面の関心事となる。情報の無限の拡大とまでは言わないとして、ある量分を超えるときに、すべての成員に同じような情報を配分する努力はうまくいかないのである。情報を所有することと、情報を処理することは同時的ではない。それはどのような基準によって所有と処理がなされるかとするを意味する。つまり2つの間における重心点のありかたが異なるわけである。それはやがて相互に排他的な管轄領域をもち、しかもその領域の固定化もしくは硬化をもたらす。それは別の意味での形式化の成立である。こうした順序で考えると、形式性は上位から一方的に形成されるのではないこともわかってくる。それなりの合法性を備えた権限領域がつくられているのであり、それ自体のプログラムに沿った活動が認められることになる。

この状況のなかで責任問題を考えることができる。責任は上位から公式的権限のラインに沿って順序よく下方に引渡されるといった説明様式から決別する。その背後に「ひとつの地位への情報ポテンシャルの組織的集中」が想定されていて、そのことはとくに命令系統とは異なる事情を含む。つまり情報を受取り、また情報について質問をしたりするものの責任はどうなるかということである。この人たちは情報源泉をどこに求めるかといった選択の責任から免れるから、そうした負担の軽減となる。どこの情報が最上か、他に良い源泉があるのかどうかを考慮する余地がないということとはそれだけ責任がなくてよいことになる。そのとき情報それ自体を吟味したり、比較したりする努力の節約がなされるという意味も入ってくる。システムにおいて情報源泉もしくは集中心にかかわりない者は果して責任負担のない楽な行動が許されていると極言してしまってもよいのか。我々はこの点について次のような引用をすることができる。「情報がある権限範囲の地位から来るならば、情報は的中しているのだとする虚構的な仮定のもとに人は活動する」というのがそれである。全体

として、責任がないということは、こうした虚構がシステムのなかに張りめぐらされることにより可能なのである。人は他人の責任になるようなことを真っ当にやるのかどうかははっきりしないとしても、それだけ自分自身の、独自の活動領域にたいする関心が危険にさらされていることだけは明白である。²⁷⁾

情報の受手はシステムにおいて、いつも気楽な状態に置かれているように見えるが果してそうなのだろうか。そこでは不確実性吸収があって、責任はどうでもよいのだろうか。責任は具体的にどのように表示されかを見ると、権限責任とは別に、「情報の送手（として）の明示された専門的資格、とくに誰もがわかっている事実情報に情報が合っていること、非偶然性、慎重に処理され、真剣に考慮されたとみなされる伝達内容」があげられる。これらを「信頼性の二次的記号」という。この内容は真に存在するとは限らずあくまで受手の側がそのことを信頼する限りであると認定できるものである。信頼しないならば受手は拒絶すればよいのだが、現実にはそうしない。それに代って、そうした「記号化されたもの」として受入れるのである。そのことは「半虚構的方向づけによって、未知なものにたいしての合理的行為を獲得することができる」ようにする。

人はいかなる事実において正確には未来の予知は完全ではない。それ故に、いつも未知に対面していると言えるが、そのために前提として仮定をつくる。しかし仮定はトートロジーになるが虚構の組立なのである。こうして人はかなり無理をして行為の予定を合理化することになる。虚構への信頼を通して人は不確実性の吸収をはかっている。

終りに

経営組織論（およびより広く経営学）において責任の問題は解決済みのように思われるが、それについてルーマンの所説を手がかりにして、いくらか、これまでとは異なる説明方法をとったのがこの小稿である。

責任は不確実性吸収として把握される。そのとき社会的システムとしての組織を基盤にして責任が語られる。システム思考をとると、あたかも全体人間のモデルが一時的にせよ失なわれるようにみえる。その場合、誰が責任を負うのか、どのような人でないと責任を負えないのかという課題は中断される。どこでも構わないから、不確実性が除かれると、またどこかのためにそうしてやれば責任が果せたということになる。人はいつも未来の予知のための不十分な情報によって行動していて、不安を感じている。そういうのが消えるのが不確実性吸収である。だがそこでもどのような人が何をしているのかははっきりしない。

さらに不確実性吸収は制度化によって実現するかにみえる。公式化や形式性などという言葉がその内容を示している。究極的に制度化すれば不確実性は無となることは十分想像される。そこでは

機械的機構があって、どこにも責任がないという姿が想像される。そうしたことは現実にはないのであって、再びここに責任の問題につきあたる。責任はこのとき情報の所有と処理のことがら、コミュニケーションとの関係にあるとされる。コミュニケーションの正当性と信頼が保証されることに責任の中心点を置く。そこで公式的組織が、一種の制度化として不確実吸収につとめる。するとやがて、あらゆることが責任の存在が消えてしまう。このことは責任と制度の矛盾を暴露するのにほかならない。

我々の陳述はこの点で最終点に至っていない。責任を上記のように機構の次元だけでみるのでは十分ではない。さらに、責任は別に責任性という概念と併せて語られるべきこともルーマンの示すところであるが、ここでは扱われていない。それはあることに失敗したときどうするかについて言及するのであるが、その点に触れる責任も述べないのは不備である。

(注)

- 1) 本稿において基本的資料および引用の源泉とするのは次のものである。Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin, Duncker & Humblot, 1976, S. 172-190. とくに断わりのない限り、ここから多くのことを引用する。
- 2) Hellriegel, D./ Jackson, S.E./ Slocum, J. W. Jr., Management, Cincinnati: et al., South - Western College Publishing, pp. 325-326.
- 3) ibid., pp.340-343. ここではとくに340-341の内容をあげる。
- 4) Moorhead, G./ Griffin, R.W., Organizational Behavior, Boston/ Toronto, Houghton Mifflin, 1995, pp. 394-396, ここでは, p. 394.
- 5) Cook, C. W./ Hunsaker, P. L./ Coffy, R. E., Management and Organizational Behavior, Chicago, Boston et al., Irwin, 1994, p. 463.
- 6) Hellriegel, et al., op. cit., p. 341.
- 7) Luhmann, a.a.O., S.23-39.
- 8) ebd., S.24-25. ここで興味あることは、Gehlen が行為する実体としての人間をあげているが、それが機能的システム理論から出発していないにもかかわらず示されるということである。若干の点については Gehlen のほうが先取りしていたのではないかと語られている。さらに、「人間はシステムの外に立つ」ということは組織論において Barnard (1938) によっても強調されているという。
- 9) Hillmann, K.-H., Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart, Kröner, 1994, S. 319.
- 10) Johnson, A. G., The Blackwell Dictionary of Sociology, Cambridge (Mass.), Blackwell, 1995, pp.265-267.
- 11) Luhmann, a.a.O., S.25において、「我々の分析の基準点は、組織化された社会的システムであり、組織人間のパーソナリティではない」と。
- 12) マネジメント論においては、組織のマネジメントにおいて考慮されるべき5項目のなかに意思決定が置かれているのを知る。(a)組織の構造と文化、(b)組織のシステム、(c)コミュニケーションのプロセス、(d)意思決定のプロセス、(e)組織開発と人材開発であるが、このうち、(d)について、経営者の選択の特性で

あり、実施されることができ限り成功を収め、有効的である（また動態的かつ責任的である）ように確実にするべくこの選択を行う方法であるという。この際に我々の注目すべきことは責任（リスポンシビリティ）そのものの用語を用いなくとも、リスポンシブの用語のなかに既に責任の存在を認めていることである。このことについて、Pettinger, R., *Introduction to Management*, Houndmills, London Macmillan, 1997, p.78. また、ルーマンは、意思決定における責任につき、Jagues (1956) の解釈を註記している。それによると、意思決定に当り考慮される内容の吟味と、決定者が最後に負担から解放されるまでに至る時間間隔を尺度として責任とする。これはもちろん責任の機能を示すものではないが大いに参考になる。これに関して Luhmann, a. a. O., S.173.

- 13) Luhmann, ebd., S. 174. この問題は権限を説明するときに同時に出てくると指摘される。権限はある考え方の無批判的受入を可能にするのであり、そのとき権限の側に責任が当然あるという見解ができてくる。
- 14) コミュニケーションは組織論のテキストにおいては通常、人間間コミュニケーションとして扱われることが多い（もちろん組織内の集団間や、組織と組織の間の関係もあるが）。例えば、組織的コミュニケーションとして次のように考えられている。「人間間コミュニケーションは2人の人間の間に行われるのであるが、組織的コミュニケーションは組織にわたっての、若干の個人間もしくは集団間の、情報の交換および意味の伝達である。その場合、公式的コミュニケーションと非公式的コミュニケーションの区別をすることができる」と。Dessler, G., *Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998, p.440.
- 15) コミュニケーションにおける心理学的追究に当り、「多義性にたいする寛容」、「危険の心構え」、「不十分な情報に際しての見解の抽出」などがあげられていて、これらはすべて一定のパーソナリティによるものとしている。Luhmann, a. a. O., S.175.
- 16) Luhmann, ebd., S.175.
- 17) 信頼に関する研究の必要性はあらゆる分野でなされている指摘は知られている。「社会秩序のための基盤としての信頼の考えは、多くの学問分野にわたり、分析レベルをカバーしている。それは心理学、社会学、政治学、経済学、人類学、および組織学の学徒の中心点となっている」と。これについて、Lewicki, R. J./ Mcallister, D. J., *Trust and Distrust : New Relationships and Realities*, in : *Academy of Management Review*, 1998, Vol.23, No.3. pp.438-458. ここでは、p.438.
- 18) Luhmann, a. a. O., S.176. この問題について、Simon (1958) および March/ Simon(1958) に触れている。
- 19) Wallner, E. W., *Soziologie : Einführung in Grundbegriffe und Probleme*, Heidelberg, Quelle & Meyer, 1975, S.132-133.
- 20) Pfeffer, J., *New Directions for Organization Theory*, New York/ Oxford, Oxford University Press, 1997, p.76. なお、ここで Selznick (1957) の定義をあげ、「制度化とは価値を注入することである」とする。
- 21) 公式性（化）について、「公式化の程度は、組織規則、過程、方針およびコミュニケーション過程が固定される程度と範囲のことである」という理解もなされる。これについて、Welge, M.K., *Unternehmensführung : Organisation*, Stuttgart, C. E. Poeschel, 1987, S.428. また近時、英語圏のマネジメントテキストにおいては、公式性および非公式性の用語を使用しないものも見られることは興味深い。例えば Hellriegel et al. および, Dessler, op.cit. においてもそのような傾向がある。Wehrich, H./ Koontz, H., *Management*, International Edition, McGraw-Hill, 1993, p.245 にはある。
- 22) Luhmann, a. a. O., S.177-180. とくに断わりのない限り、ここから多くのことが引用される。
- 23) 行為期待について、「相互作用の当事者にとって、他者の行為可能性について、また、その独特の期待に

ついて、相対的に失望を防ぐような期待を形成することができなくてはならない」と。これについて、Münch, R., Theorie sozialer Systeme, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1976, S.43.

- 24) Luhmann, a. a. O., S.178 において、このことに関して、Barnard (1938) の引用をしているが、我々はそこまで思考を延長しない。
- 25) ebd., S.178. これについて締切ノイローゼに触れている。これは多くの情報を集めてはいるが、限定された時間内で、自分の欲していることを達成できないものを意味する。つまり意思決定ができないのであって、その責任について問われることになる。
- 26) ebd., S.179. 不確実性吸収が公式的組織において成功することが語られているが、以下について我々はその主旨を示す。
- 27) ebd., S.179 において、Parsons (1939) が引用されていて、公式的組織における機械的 - 特殊的権限範囲にもとづく、ステイタスを欠いた権限のことを示唆する。

(2001年1月11日受理)