

## 『公式組織の機能とその派生的問題』(第三部試訳)

ニクラス・ルーマン著

沢 谷 豊 訳

## 第11章 序列の問題

本書の第Ⅱ部では、もっとも高い抽象レベルで期待の公式化の機能を取りあつかった。すなわち、社会システムそのものとの関係で公式化の機能を論じてきた。そこでの問題設定は、期待の公式化は社会システムの存続にとってどのような意味をもっているか、ということであった。

しかしながら、機能分析の準拠点とは方法上の都合から仮に定めたものにすぎず、もともと変えられるものである。それゆえ、われわれは、システムの一般的分析という枠にとどまりながらも、よりせまい範囲で準拠問題を定義して、一定のシステムないしはシステム類型の特殊な問題を取りあげ、そうした問題とのかかわりで行動期待の公式化がはたしている機能を究明することができる。そうすると、研究は、もっと具体的でより生活に密着しているとともに、もっと複雑でみわたすことの難しい問題設定にたどりつくことになる。

第Ⅲ部では、若干の例によって、第Ⅱ部の一般的な分析の結果がより特殊な問題にどのような影響をおよぼしているかということが示される。われわれはそのために、生産や行政という近代の巨大組織にとってとくに重要な意義をもつテーマ、すなわち、序列の問題や責任、情報処理、指導、外部との交わり、対立、期待はずれの処理といった問題を選ぶことにする。はじめにとりあげるのは序列の問題である。なぜならば、この問題は原初的接触の秩序にとっておそらくもっとも大きな意義をもつものだからである。

見知らぬふたりの人間が会うさいには、お互い相手をどのように処遇してよいかわからないものである。そこで、あらかじめ一定の折り合いをつけることが必要となる。出合いが、偶然によって惹き起こされ、そして通り一遍のやりとりで終わってしまう短い幕間劇のようなできごと、たとえば、デパートで買い物をしたり、道をたずねたり、足をふんで謝るといった一時的なできごとで終わってしまうようなものでないとするな

らば、あらかじめ細部までは知ることのできない出会いの可能性をとりこんで制御するための一定の枠組みがつくられなければならない。これによって、出会いはシステム固有の特徴をそなえ、それ自身の境界をもつようになる。そして、出会いのなかでなにが可能でなにが不可能なのか、どのようなことを甘受しなければならず、どんなことを拒否することができるのか、また、どのようなことが自明であり、どのようなことが説明を要するものなのかといったことについて、独自の規則をもつようになる。

この枠組みを確定するさいには、出会いの当事者のひとりが優先権を要求するかどうか、そして、かれにその優先権が認められるかどうかをはっきりさせておくことが有意義である。というのは、これによって、一般的な問題にあらかじめ解決策が示されることになり、これはのちに発生するかもしれない多くの疑問や不安、中間的なとりきめやいざこざといったことを不要とするからである。この優先権は、その本来的意味では、共通の決定を下すときとか、対立だとか意見のくいちがいなどが発生した場合とかにまでおよんでいる必要はない。そこまではまったく考えに入れられていないということはよくあることなのである。そうではなくて、ここでいう優先権とは、まずもって、自己を表現したり状況を把握したりするさいに、きわめて繊細なやり方で一方の人を先行させるということである。

あらゆる状況—内—行為にあっては、行為者は、かれがその状況をどのようにとらえているかを示さざるをえない。これによって、同時に、かれは自分自身についてもなにがしかのことを述べることになる。かれは状況の定義のしかたによって自分自身を表現するのである。自分が望むイメージを相手にあたえるように自己を表現するためには、そのおかれた立場によって難しさに違いはあるが、いずれにせよ、最低限の状況支配は不可欠である。社会的な状況には、その当事者たちみんなが注意を向けつづける一つの焦点がある。話すことのできる人間はさしあたりひとりだけであり、その人だけが状況の中心として注目を引くことになる。これによって、かれは、自分の自己表現に都合のよいように状況をもっていくことができるようになる。

状況を支配するこの権利をだれがにぎるかについては、個別的に、交渉で決着をつけたり、争いがなされたり、もしくは不正な手段でひそかに決められたりすることが可能である。また、一般的に規制することもできる。自己表現のために利用できるこの権利を規則により一般的に割り当てるのが、序列の原初的な機能なのである。優先権をもつ者は、自分が状況を正しく把握しているということ、そして、かれの投射に対応する自分の役割が中核をなしているということを前提にする。この前提から、他者にどのようなことを期待できるかがでてくる。他者は優先権をもつ者にしたがって、その考えを優先権者に合わせるべきなのである。そうでなければ、そのつど力をたくわえて優先権者に反抗し、かれの怒りをかい、それによって、自分が劣っていることをあらたに示さざるをえない。そうした場合、優位にある者は、寛容で、譲歩の余地があることを示し、

鷹揚で察しのよい人物としてふるまうことができる。なぜならば、かれは機先を制してしまっているからである。

以後の行動の構造化にたいして序列の決定がもっている重要性を考えるならば、なぜ一般に、最初の出会いで、相手の序列にたいする要求をさぐったり、以後の当事者間の序列構造について話しあいがなされるのかがはっきりする。知り合いになるさいの形式を説明するとき、この問題を再び論ずることになるだろう。この問題を双方が満足するように解決できないならば、当事者がそろって関係を継続したいと思うようなことはないだろう。かれらは互いに思い上がっているとか、不可解であるとかいった評価を下すことになるだろう。

この原初的な意味での序列には、論理的な構造や段階づけ、いやそもそも上下のちがいという観念さえも前提されてはいない。しかし、複数の個人が互いに自己を表現したがつている状況がまとまりをなしているとするならば、そこには間違いなく序列の法則が貫徹しているのである。その法則とは、序列のなかで優先権をあたえられる人物は必然的に稀少であり、序列には優先権の有無をはっきりさせる傾向があるいうものである。というのは、問題が起こったときに状況を定義することができるのは、それがだれであれ、一人ないしは少数の人物に限られるからである。そして、このことからあらゆるごたごたが発生してくるのである。序列によって自分の考えをおしとおすことのできる人は、状況を対極化させ、すべての当事者を、その人数がどんなに多かろうとも、勝者と敗者に分けてしまう。序列概念の人為的な精緻化はすべてこの点に結びついている。

自己表現の機会が一般的に規制され、それゆえ期待できるということが、社会システム構築のさいの本質的で、おそらくはもっとも原初的な法則である。そうした機会を維持したり、予見したりすることが可能であるべきとするならば、それは優先権をもっている者の決定にゆだねられなければならない。長期にわたり存続するあらゆるシステムでは、そうした序列の規則によって、適切な行動についての了解がえやすくなる。序列の規則の適用にあたっては、ある個人そのものに関係する必要はなく、ある対象にかかわる問題やある種の状況に限定することもできる。それゆえ、序列の規則は関係者が平等であることと絶対的に矛盾するというわけではない。公式化されていない自立した原初的社会システムでは、自己表現の機会が分散されており、それゆえ、序列についても一貫したかたちで制度化されていないのが典型的でさえある。こうして、たとえばすべての結婚生活での夫婦のように、互いに一定の問題では優先権をゆずりあう習慣がしだいにできてきて、高度に分化し、調和のとれた、多かれ少なかれ平等な機会配分をともなった暗黙の協定システムができてくるのがよくある。しかしながら、この機会配分の差が大きくなり、一方の優先権がきわめてひろく認められ、あらゆる機会にその一方が自分の投射を主張し、他方が萎縮してしまうにもかかわらず、この関係からぬけださない特別な理由があるといったこともありうる。

序列の秩序が一方だけを優遇する場合でさえも、当事者双方は、序列の問題が一般的に決定されていることから利益をえることができる。というのは、それによって、どちらの自己表現に優先権を与えるかをそのつど新たに問題にする必要性が軽減されるからであり、とくに劣勢な者にとっては、何度となく優位者ときそいあわなくてもすむようになり、その結果、再三再四うちひしがれることもなくなるからである。かれは自分の要求水準をひき下げて、もはや優先権者と自分を比較しないようになる。そして、そのことにたいし自分の自尊心を傷つけないような理由をみつけることができる。たとえば、自分はプロではなくアマチュアのボクサーであるとか、大学で研究した専門家ではなく自学自習の好事家であるとかいったように。序列のちがいが制度化されるようになるにつれて、こうした比較の制限が社会的にも支持されるようになり、期待されるようになる。さらに、これによって、優位者が気まぐれに序列の差を用いることができないようになる。すなわち、優位な位置にある以上、もはやきまぐれな自己表現をつらぬくことができないのである。これによって、劣位にある者は、安心してひかえめなふるまいができるようになる。

序列の制度化についてここで示唆したことをさらに追求するためには、考察の地平をもっと広げ、ゼロから開始される原初的な接触のシステムを離れなければならない。出会いは歴史のない社会的な真空地帯で生まれるわけではない。それゆえ、接触システムにかかわる当事者がそこでの序列構造を完全に思いのままにつくりあげるといったことはできないのである。他との関係を考慮しながら一定の地位を主張したり、小さな接触システム内ではなく、世間一般で通用している序列のために一定の要求をしなければならないといったことは、頻繁にみられることである。序列の要求をしつづけると、その人は一定の自己表現に束縛されるようになる。そして、それが社会的に承認されることにより、かれには、個別の関係ごとに表現内容をかってに変えたり、だれか別の人物であるかのごとくよそおったりする自由がなくなってしまう。こうなると、序列は社会的な地位として確立されてくる。たとえば、ある人が裕福な階級の出身で、予備役将校で、鑑識眼のある美術品収集家で、つねに模範的人物であった等々とする。かれは、つねにこれらすべてであると主張しなければならない。この義務は、かれが何者であり、そしてまた、どのように受け入れられるべきかを伝えることのできる一連のステイタス・シンボルによって遂行しやすくなる。このステイタス・シンボル、すなわち、服装や自動車、話し方やみぶり、家族や友人といったものは、表現手段として制度化されており、広く知れわたっている。すなわち、社会的な接触にさいして人々がもっている能力は、その人の自己表現の歴史や社会関係によって構造化されているものなのである。そのさい、構造化とは接触機会の制限ばかりでなく拡大をも意味することができる。かれは一定の序列水準を保たなければならないのであり、この水準が受け入れられる関係をさがし求めなければならない。こうした背景があるからといって、ある人がとり結ぶ原初的

接触到たいして序列がはたしている機能はなんら変化するものではない。すなわち、この背景は、ある人が優越性をおしとおさなければならないのか、もしくは劣等性を甘んじて受け入れることができるのかを規制するにすぎない。このことは個々人にとってあらかじめ予想できることである。それゆえ、かれはひろい範囲で社会的接触を選ぶことができるのである。

したがって、序列の機能は本来的には人々の直接的な対面的接触にかかわるものである。序列の機能は接触の問題——すなわち、能力や業績のちがい、または行動にたいする制度的支持の落差といったものがあるにもかかわらず、接触を継続させるという問題——を、直接的な交わりを規制する行動規範によって解決するところにある。一方がぬきんでている場合には、相手がその人にことのほか高い評価をよせ、尊敬し、そしてその人に状況の定義をまかせることで、双方ともに釣り合いがとれているとして満足することがある。名誉と名声というこのテーマは、それがきわめて儀式化されている場合や、ないしは文学などにみられる場合でさえも、まだ原初的な行動の制度なのである。名誉や名声は、社会システム——これはもはや個人的な尊敬にもとづいて構築することのできないものである——によって弁明のために用いられるようになって、はじめてイデオロギー的な性格をもつようになる。

公式化された巨大システムにおいては、いまやこうした事態が一般的となっている。巨大システムは、自らの目的のために序列の機能を受け入れ、それによって、自己表現をきそいあう自由な市場からその機能をうばいとるのである。このことは同時に、システムに固有な序列の秩序を封じ込めることを意味しており、こうして、システムの外部に基礎をもつ地位要求は基本的には認められなくなる。たとえば、騎士十字勲章の受勲者が文書保管室にうもれていることもあれば、一兵卒が国家のトップに立つこともある。このような概観だけでもすでに、公式組織が原初的な序列の論理に介入すると必然的に個人にのしかかってくる行動上の困難についての、最初のイメージがあたえられる。しかしながら、われわれは、まず序列の公式化の機能について、そして次に序列の公式化にともなう派生的問題についてさらに若干の考察をくわえていくことにしよう。

公式化されたシステムにおいても、序列は、原初的な接触の場合と同じく、大枠を制御するという機能をもちつづけている。ここでも重要なのは、だれの表現が状況の定義の基礎におかれるかについてあらかじめ下された、拘束力と負担軽減作用のある決定である。しかしながら、いまやこの決定は、原初的な接触を巨大システムにそって秩序づけ、それを遠隔操縦するために用いられるようになる。優先権は自己表現の関心にしたがって与えられるのではなく、システムの公式組織にしたがって期待が公式化されるところにゆだねられる。こうして、公式的な期待そのものに優先権が与えられることになる。さらに、優先権は、同僚間でなされうる多くの原初的接触のさいに生まれてくる、多くの異なる序列構造をともなう状況で、一貫性をもつようにととのえられる。これら

すべてのことは、典型的には、地位関係のヒエラルヒー的秩序によって可能となる。

地位の公式的なヒエラルヒーは、時間的、即事的、社会的な次元での地位の一般化をその前提とする。これによって、原則的には、地位の公式的なヒエラルヒーは自己表現の関心からひき離される。

時間的には、地位の秩序は、それが個別的には否定されたり無視されたりすることがあったとしても、つねにまちががなく承認され、妥当しつづけなければならない。この一般化は、地位を承認するさいの一定の基本的要素が公式的に規範化され、成員であるための義務にまで高められるときに達成される。このことは、とくに命令にたいする服従についていえることであるが、しかし全体構造の承認についても当てはまる。公式的な決定機構に影響力を行使することなくしては、そうしたことを公然とまぬがれることはできないし、ましてや他の地位に勝手についたり、または他の人の位置を認めないといったことはできない。これによって、地位の秩序はまさに存在論的な事実性とでもいえるものを獲得する。たとえば、自分の部局の長にむかって、おまえは局長でないなどということはできない。それは端的に誤りであろう。

即事的には、地位の秩序は論理的な一貫性をもっていなければならない。すなわち、地位の秩序は推移的につくりあげられなければならない。たとえば、もしAがBより上位で、BがCより上位ならば、AもCより上位でなければならない。さらに、段階についての量的な観念がつけ加わる。これによって序列関係は横にも比較できるようになる。もし私自身がトップから第3番目の段階にいて、別の人がトップから第2番目の段階にいるとするならば、かれはわたしより上位にいることになる。こうした単純な思考手段があるために——この思考法をもちいることは義務とされているが——少し考えただけで、正しい序列関係が分かるのである。もはや交渉の必要はない。二人の見知らぬ成員が会おうと、かれらがたがいにどのような位置関係にあるかを示す図式の論理が力をもつようになる。この論理はまた、この図式によって示される位置関係を行動の基礎におくならば、他のところでも混乱が生じないことを保証するものでもある。地位秩序のなかでどのような位置を占めているかをいいさえすれば、それだけでシステム内のすべての成員間の序列関係ははっきりするのである。

このことはもちろん、この図式を完全なものにするための、それに対応する社会的一般化を前提とする。原初的なシステムにおいては、地位についてどの程度の合意があるかはまったく不確かであり、変化するものである。これにたいして、地位についての公式的な秩序は、二重の意味ですべての成員におよんでいる。すなわち、一方で、地位の秩序のなかではっきりとした地位をもたずに浮動することが許されているとか、他方で、ある人が地位の秩序を承認する義務を免れているとかいった意味での例外は存在できないのである。いずれの場合においても、そうした人はそもそも成員として行動することはできないであろう。なぜならば、成員として行動するためには地位が不可欠だからで

ある。

この公式的な地位システムは、「上下」の区別によって、わかりやすい形式をもつようになり、これによって、強固であるとともに扱いやすい知識になる。上司は部下よりも上に位置づけられ、高い地位をもつ。この空間的思考に由来するメタファーによって、きわめて異なる一連の行動期待の関係が相互にうまく秩序づけられる。このメタファーは、それ自体としては独立していて個々別々に変更できるような数多くの行動規則を、統一的な根本思想に結びつけるのである。そうすると、そうした数多くの規則は、それらを正当化するものであったこの根本思想のあらわれであるかのようにみえてくる。そのメタファーは、少なくとも次の要素を統一的な構造に融合させる。すなわち、(1) ある程度の継続性をもった位置の秩序という観念。(2) 位置間の「距離」という観念。これは、視野に入る世界やもっている情報が成員の間で完全に共通してはいないということ、すなわち意見の相違を説明するものである。そのために、ある成員が上司や部下とコミュニケーションをとるさいには、それぞれ異なる注意が必要となる。(3) 影響力は上から下に行使される関係にあるという考え。(4) 優先原理という意味で序列に差があるという観念。そこには同時に、(5) 闘争なしに対立に決着がつけられるという考え方がある。(6) 地位の重要性にしたがって課題と権限が分けられるという観念。(7) つてによる個人的な交わりと公的な接近可能性(面会可能性)との分離という観念。こうした方向づけの観点や、おそらくはもっと多くの観点が、上・下図式によって、たがいに促進・確認しあう関係にもたらされる。この関係は個別的に基礎づけられる必要はない。なぜならば、この図式のイメージが強烈だからである。シンボルの力というものは、合理的な議論ができないようななにかを成り立たせるところにあらわれる。こうして、多様な状況におけるきわめて多様な行動様式が、一貫したものとして、そして正しい、しかるべき秩序のあらわれとしてみえてくるのである。

公式組織が、上・下図式を公式的な期待の秩序に適用し、それに応じて組織計画をえがき、そして公式的な状況のレトリックを上・下図式にあわせるとき、公式組織は、秩序形成のこの原初的な基礎に依拠しているのである。公式組織は、この上・下図式のシンボルによって、同時に、地位の制限をこえる交わりを規制する多くの公式化されていない行動規範を、公式的に規則化することなしに発効させるのである。こうして、公式的な契機と非公式的な契機とがわからちがたく結びついた柔軟な構造ができあがる。そして、適応や序列篡奪のための、原初的で純粹にゲゼルシャフト的な手段だとか、思いやりや期待の先取り、また、みずからの意図を否定できる間接的なコミュニケーション、冗談やいたわり、そして無視できるような軽い警告やサンクションの形式といったものがきわめて頻繁に用いられ、そのなかで、この柔軟な構造は生き生きとした現実性を獲得するのである。

こうした建造物がどれほどか細い柱で組み立てられているかを考えるならば、ここに

どれほど洗練された思考がはたらいっているかがさらにはっきりするだろう。自然発生的な生活の序列にとって重要なすべての観点が、抽象によって排除される。それは、外的な基礎をもつ地位要求、すなわち他のシステム内における地位や出自、専門教育、さらには個人の能力や業績といったことについてもいえる。システム内でこうした観点になんら規制を加えることなく効力をもたせることは、それらがたがいに矛盾し、序列の尺度がきわめて多様になってしまう以上、不可能であろう。システム内の序列秩序に一貫性を保障するためには、公式的な序列をもたらしことのできる決定はただ一つでなければならない。地位についてのほかの観点は公式的な序列を決めることはできない。そうした観点は、せいぜいのところ、必要に応じて、決定により公式的な序列と関連させることができるにすぎない。かくして、公式的なシステムは、地位についての、いわば自分だけで発行することのできる独自の貨幣をもつことになる。ほかの貨幣は、まず換算され、両替されたあとでなければ、システム内で購買力をもつことはできない。

地位の基礎づけ過程に決定をさしはさむことは、地位が公式的には個人にではなく位置に結びつけられることによって達成される。位置という考え方が分化を柔軟に促進させるメカニズムとして役だつということは、前章で根本からくわしく論じておいた。ここでは、その考えの一断面が示される。序列と個人は位置に関係づけられることによって、互いに変更できるものとなる。そしてこのことは、その両者を結びつけるためには決定が必要だということを意味する。序列上の位置は任命や昇進などによって「占められる」ことになる。

最後に、原則的には、ヒエラルヒー化された序列は成員にたいする利益分配からさえも独立させることができる。通常は、地位の秩序によって、同時に、成員間の利益配分も異なってくると考えられがちである。序列が高くなればなるほど収入が増え、その他の快適さも多くなるというわけである。こうした利益のもつ動機づけやシンボリックな作用が、利益配分に差をつけやすいようにしている。しかしながら、ここでも、硬直した結びつきを、柔軟な、決定によって変更できる相関関係にとりかえることができる。システムは、位置のヒエラルヒー化された序列と、位置を占めている人物の個人的な序列とを区別し、両者をたがいに変数とすることによって、そうした柔軟性を獲得できるのである。そうすると、ヒエラルヒー化された序列は期待を公式化する権利にかかわるものとなり、そして、個人的な序列は成員がある一定の利益にあずかる権利にかかわるものとなる。かくして、両者はたがいにその領分を侵害しないことになる。ドイツでは、公務員は職務上の位置と個人的な序列をもっており、その双方が「アムト」とよばれている。そのさい、両者についての決定は、システム内の配慮や法的条件にしたがい別々に下されるが、しかしながら、通常は意図的に(!)関連させられることが多い。しかし、公務員が昇進をとまなわずに高い序列の仕事を任せられたり、降格をとまなわずに下位の仕事を与えられたりするということが、当然のことながら可能なのである。この分化



によって、内的な流動性を危険にさらすことなしに、個人の権利と組織とをそれぞれ独自の観点にしたがって細かく規定していくことができるようになる。これにたいして、米国の公務を支配している、正義および客観性というきわめて明瞭な基礎にもとづく、地位相応の報酬という原理は、流動性をそこなうものであることが証明されている。

したがって、理念的には、序列の公式的な図式は、個々の状況における序列にたいする制御を放棄することなく、システムを任意に拡張したり、接触にさいしての内的流動性を高くしたりすることができる。なぜならば、ただちに正しい関係ができあがるからである。またその図式によって、役割にともなう課題を格段に減少させ、それを仕事上必要なことだけに限定することができるようになる。なぜならば、地位問題について交渉したりあらそったりする必要がないからである。この目をみはるべき秩序づけの作用は、システムの一般化という上位概念にふくまれるべきものである。しかしながら、その作用は、序列が実際の接触という小さなシステムや、そこに参加する人々にたいしてはたしている機能にたいしても、反作用をおよぼさずにはおかない。それゆえ、序列の公式化を十全に評価するためには、その考え方を頭のなかだけでえがくのではなく、そのコスト、すなわち、序列を公式化することによって他のところにあられてくる、緊張だとか行動上の困難だとかいったものを理解することも必要になる。

公式的地位が特殊化され抽象化される結果として、序列が自然につくられるときよりも、地位の非一貫性の可能性がきわだってくる。組織内の地位は組織外の地位の見方とかけ離れることがある。こうして、自分の個人的特徴、つまり能力だとか出自、生活文化、関心などですぐれていると感じている人物が、組織では下位におかれる、しかも、事実においてだけではなく、見た目にも低い位置を与えられるといったことにもなる。そうすると、このことは、他のあらゆる生活領域においてその人がもっている序列をそこない、その人の自己表現にダメージをあたえることになる。かれは自分の優越性をどこにおいても発揮するというわけにはいかない。すなわち、そうした優越性はかれの内在的な性質といったものではないのである。かれの自己理解、それゆえまたかれの自己表現は問題の多い不安定なものになる。こうしたことがあるために、地位の観点を一貫性のあるものにしようとして集中的な努力がなされることになる。だれも下に地位を合わされることは望まないのに、上に向かう一般的な傾向が生じ、これが組織の公式的な決定を束縛する足かせとなる。地位の一貫性は「正義」の要請として主張され、こうしたかたちで幅広い理解をえるように思われるが、しかしながら、拠り所を実定法にもとめることはほとんど不可能であると思われる。一般には、そうした拠り所がなければ法に訴えるみちはない。こうして、緊張や不満、行動上の困難、つまり、個人ならびに原初的接触にたいする負担が発生する。

この問題は、大局的にみるならば、公式組織がすべての地位の見方を吸収し、組織による公式的地位だけしか存在しなくなるようにつれてしまいにおさまってくる。その

ような方向へむかう傾向があることはまぎれもない事実である。そうした傾向が進展してくると、成員資格の両立性やシステム間の移動可能性といった地位一貫性の問題は、他のところで下された地位の決定について、一種の外交的な承認をすることによって解決できるようになる。

これは派生的問題にたいする第二の出発点となる。すなわち、公式的な地位の公式的な決定への依存性である。米国において、人類学と社会学は、「帰属的地位」と「達成的地位」とを区別することによってこの問題にアプローチしたが、しかしながら、それでは問題を適切にとらえることはできない。

この区別の本来的なちがいは、地位が認識によって構成されるか決定によって構成されるかということにある。そのさい、極限的な場合にのみ、(たとえば、性差による区別)純粋な認識だとか、(たとえば、完全にランダムな任命の場合のような)純粋な決定だとかが存在する。通常の場合、二つの要素は混じり合っている。とはいっても、地位の基礎づけが認識として社会的に制度化されているか、もしくは決定として制度化されているかでは、本質的なちがいがある。後者の場合にのみ、地位の基礎づけは中央集権化、すなわちある特殊な職務権限に委託することができるのであり、そしてその権限に意図的にはたらきかけるということも意味をもつようになるのである。

公式組織でみられるように、力点が認識から決定へ移され、地位の基礎づけが決定として制度化されるようになると、序列の感情は不安定になり、決定に影響をあたえる可能性があるかどうかによって自己表現が変わってくる。地位はコミュニケーション過程のなかで獲得される。それゆえ、地位は、地位についての冷静な意識を必要とし、たえず自分の能力を証明したり、くり返し自分の見解を検査したりする必要がある。自分の資質そのものではなく、その資質がどのような影響をあたえるかが重要になってくる。人々は知識をそれ自体のためや、それを用いるために身につけるのではなくて、知識をもっているということが他者の決定にさいして重要な意味をもつことがあるかもしれない(あるかもしれない!)との理由で獲得するのである。

この地位の不安定さが社会や人間にもたらす結果については豊富に文献があるので、ここではこれ以上具体的に記述する必要はない。しかしながら、ここではっきりと指摘しなければならないことは、こうした結果をもたらすのは地位の流動性そのものではないということである。地位の変更が決定に依存しているということと、この決定にたいする依存性が公式組織における地位に一貫性をもたせるためにはやむをえない要請だということとが、そうした結果をもたらすのである。地位の流動性というならば、実際それは単純な社会秩序にも——たとえば、子ども、青年、大人、老人といった年令的地位の流動性というかたちで——存在している。

同様に、公式的地位が決定に依存していることによって、さらに一連の結果がでてくる。公式化されたシステムでは、地位は承認された観点にしたがって、つまり、い

ずれにせよかなりの程度まで細かく規定された決定プログラムにしたがって決定されなければならない。そして、その決定は、最終学歴や勤続年数、能力、他の地位からの推薦等々をによって正当化できるものでなければならない。これによって、同時に、地位追求の唯一の合法的な論拠と方法とが定義され、自分自身の序列にたいする関心をはっきりと述べるさいに用いることのできる、ただ一つの形式が定められることになる。

地位についてのこうした公的レトリックがあるために、他の多くの志向についてはそれを話題にできないようになる。人々が実際どのように昇進したかについて、そのあらゆる側面で無邪気に説明することはできない。自分の序列にとってほんとうに利益になることには——これはきわめて自然なことであるが——、なにがしかやましいものがまわりついているものである。そうしたことを口にすることは禁止されているのであり、ことは地中ひそかにはこぼれなければならない。そのさい多くの根が切断されることになる。たしかに、公式組織では、序列にたいする意識はきわめて敏感で、あらゆるできごとや行為がどのような反作用を自分や他人の序列におよぼすかについて精細に知覚する能力がみられる。すべての改革はこうした観点から疑いの目をもって吟味される。改革からはつねに行為の動機をよみとることができるものである。しかし、そうした志向は公式的には非合法的なものにとどまる。それを要求したり権利としたりすることはできない。そうした志向は、公式的に認められている議論から自らの支えをつくりだす。その秘密の目的についてはだれもが知っているが、それを暴露してはならないのである。他人が地位について工作していることを知ってはいても、それは「のぞき」のようなもので、公言することはできないのである。地位にとって重大な要求と反対要求は、あたかも組織や仕事のやり方の合理化、必要不可欠な労働手段、もしくは決定プログラムの改良にかかわることであるかのように議論される。これにたいし、みんなが事実だと思っていることは、親密な人々の小さなサークルの中だけで話題にされる。

合理的な議論が、第二の意図、すなわち野心とか保身の必要性によって展開されることそれ自体が誤りではないとするならば、それだけいっそう序列の要求をおしとおすさいのそうした議論のしかたにともなう選択作用から目を離さないようにしなければならない。それはある種の巧みさを優先させるのである。

最後の点はいくぶんくわしく取り扱う必要がある。それは、公式組織における地位の一般化の直接的裏面である、序列構造効果の表面化にかかわっている。

われわれは、人間の自己表現にたいする関心と社会的な出会いの場における序列の構造化とは一定の前提が満たされたときにのみバランスがとれる、ということを前提とした。すなわち、主人と召使いの関係の場合のように、役割関係が、序列にちがいがあってもかかわらず、きわめて個人的なものにとどまらざるをえないか、もしくは、各人が自分の望む自己表現ができる相手をさがせるように、接触の選択にさいして高度の自由がなければならないのである。公式的に組織化された巨大システムでは、この二つの前

提条件のいずれも満たされていないのがふつうである。そこでの関係は役割に固有な関係に限定されている。すなわち、個人的な表現はまれで、広い範囲にわたり義務的で強制的である。それゆえ、われわれが考慮に入れなければならないのは、巨大システムの序列構造が原初的接触の基礎にされるのは、自己表現にとって都合がよいからではなく、一定の考量にもとづいているということである。すなわち、序列の構造を承認することが成員であるための条件になっているからなのである。おそらくは、序列のちがいがそれ自体ではなく、このことがパーソナリティにとって負担となっている。

このような押しつけられた序列構造のもとに、原初的接触にさいしては形式的な尊重という興味ある解決策がとられることになる。下位の者は自分の自己表現をそこねることがないような形式で、すなわち、威厳をもって、必要なことにかろうじてたりる限度で、状況にたいする支配権を放棄するのである。この逃げ道を可能とするために、尊重という制度にはそれこそ二面性そのものといった性格がそなわるようになる。尊重は畏敬をとまなわない従順といったものになるのである。この尊重によって、問題が大きくなり、行動がむずかしくなるような事態が避けられる。緊張状態がおこったとしても、それは、上位の者は下位の者に従順を求めすぎたし、下位の者自身も恐れ知らずにすぎるところがあったとして、軽い誤解はあったが、たいしたことではないものとして処理される。そして、両者とも、社会秩序によって、対立が表にあらわれないようにふるまうことを義務づけられているのである。さらに、こうした尊重の形式によって、上位の者はその公式的な役割にとどまらなければならなくなる。すなわち、かれは公式組織を代行するものでなければならず、その序列を個人の恣意的な自己表現に使うことはできないようになる。

したがって、この尊重という制度は、自己表現上の関心と公式システムの利害という、ともに状況の支配をめざす二つのものをたがいに孤立化させることになる。このようにして、人間の出会いは、一方が上位にあるにもかかわらず自己表現の問題から解放されるのである。周知のように、序列は、それが個人や接触にたいしてもっている昔ながらの機能、すなわち一方に自己表現の優先権をあたえ、もう一方にはその承認を義務づけるという機能を失い、公式的な序列として、本来的には公式組織の目的に役だつようになっている。公式組織による状況の支配は、行為者の自己表現を規制する力をうしなつた序列構造によって、確実なものにされる。公式的な序列は抽象的な思考方向で一般化されているので、それはシステムに相対的で機能に固有なしかたでのみ作用し、もはや個人と社会的接触を同時に統合することはない。それは多くの問題、とりわけ自己表現のための社会的機会の問題を未解決のままにしておく。この自己表現のためには、他の補完的な制度がつくらなければならない。かくして、特殊な問題にたいするこの分析は、われわれの一般的なテーゼ、すなわち、公式化とシステムの一般化、構造分化、ならびに補償的な制度の使用とが閉じた意味連関をなしている、というテーゼの正しさも

同時に確証するものとなっている。

もちろん、これらすべてのことはいくぶん割引して受けいれられなければならない。われわれは、終わりに、高い地位は依然として自己表現の手段としてのその魅力をうしなっておらず、個人的な関心から追求されるということを見るだろう。ただ、この関心は、対面的な原初的接触において実現されるのではなく、地位の公的な象徴性や、高い位置の担い手にゆだねられた巨大システムの遠隔作用によって実現されるのである。

さらに、もうひとつ修正がつけ加えられる。すなわち、自己表現の非義務的な関心は、公的な構造のほかに、表現のための第二のコースを探しもとめるということである。たしかに全体としてみるなら過大評価であるが、米国における「非公式組織」の研究がこの可能性に注意を喚起した。

非公式的な行動秩序は非公式的な序列関係をつくりあげる。序列ではなく人気の程度を対象としているために、われわれとは異なる地位概念をもちいているソシオメトリーの研究をここで除外するならば、本質的には、三つの可能性が残る。まず第一は、独自の序列秩序をもったクリークの発達ということが考えられる。このクリーク内の地位について用いるために、「非公式的な地位」という概念は取っておかれるべきであろう。または、序列の公式的な構造に個人的な内容を「自ら進んで」つけ加え、序列の公式的なちがいを人間的ないしは専門的な尊敬という動機によって補強することも可能である。もちろん、そうすると、それは序列の原初的な論理にしたがうことになり、公式組織によって制御することはできなくなる。配置転換などはそうした尊敬を制御するものではなく、寸断するものでしかない。

もうひとつの方法は、ちょっとしたニュアンスによってしか識別できないこともよくあるような非公式な区別をつけ加えることによって、少なかった公式的な序列の段階をふやし、精緻化し、細分化することである。勤続年数や、代理署名権の範囲、地位の高い人や局外者と交わる機会、もしくは興味ある新しい情報を収集したり伝達したりする機会といったものは、そうした中間的段階を公式的なヒエラルヒーのなかに組み入れるものである。たとえば、働く場所としては、事務所よりも執務室のほうが上であるし、そしてそこでも、窓側の席はドアに近い席よりも上である。デパートの家電部門、ないしは既製服部門でさえ、食品部門より高くランクづけられる、等々。これらすべての分化は自己評価に影響をあたえたり、職場にたいする相対的な満足をつくりだしたりするばかりではない。それは、相互の交わりにさいして序列のちがいをつくりあげる傾向をもあわせもっている。それは、既得権と同じように、あらゆる変更にたいしてかたくなに守りぬかれる。そして、公式的な構造そのものにそなわっている、組織の変更や人事移動の可能性を実現化するさまたげとなっているのである。

最後に考慮されるべきことは、公式組織においても、接触を選択するさいにある程度の自由があるし、とくに序列の高い人にはその自由が大きいということである。そして、

接触がやむをえないときでさえ、相手によって、ときには文書を用いたり、電話を使ったり、ちょっと会って口頭でやりとりすることもできる。最後の場合には、そこで自己表現の幕間劇を演じる自由もある。

しかしながら、公式的な序列はこれらすべての可能性に容赦なく入りこんで作用する。公式的な序列がなければ、それらの可能性は合法性も安全性も獲得することができない。公式的な序列によって、そうした可能性が現実化されるさいの条件が定められるばかりでなく、序列の原初的な論理にまかされている二次的で補償的な機能も定められることになる。すなわち、公的な構造のきびしさを和らげ、不利益をこうむった自己表現をここかしこで援助するという機能がそれである。非公式的なクリークも、成員の公式的な序列を無視することはできない。その序列は、クリークが公式的に(!) 同じ位置にある人々の結合であれ、公式組織の重要な地位の担い手をふくんでいる場合であれ、本質的な契機としてとどまっている。そもそも公式的な序列がないならば、クリークも存在しないであろう。ある人がかれの上役を自分の家の夕食に招待するような場合でさえ、みんながその役職を口にしないように気をつかうことのうちに、かれの序列があらわれでてしまうものなのである。

## 第12章 責任と責任事項

決定を下さなければならないあらゆる組織では——決定自体がその目的となっている行政や裁判所などの場合であろうとも、その手段である生産ないしはサービス組織の場合であろうとも——責任の問題があらわれてくる。これまでの組織研究は、責任ないしは責任事項という概念では驚くほどの意見の一致をみせている。つまり、責任は、釈明義務や、ときにはいくぶん狭く、失敗にたいして保障する義務であると理解されている。このことは社会学的な組織研究についてさえあてはまる。これによって、責任概念は規範科学に組み入れられることになる。すなわち、責任は、規定された規範にそって誤りなく行為することを義務として前提し、この前提のもとに、規範とサンクションを結びつけるものである。法学的な思考では、責任事項という概念は、規範にたいする違反があったさいに違反者を処罰するための条件を公式化する準拠点になっている。同じことは、非難が可能であるための条件ということで、倫理学にもあてはまる。この概念は、完結した思考連関が成りたつために必要な循環をなしている。同時に、そうした考え方は、正しい行為を構想し、その行為を貫徹するということにみずからの課題を制限している。

責任ということばの意味が、釈明義務で完全に尽くされるものではないということがはっきりと認識されている場合でさえ、通常は、規範的な意味連関が放棄されことなく、釈明義務に課題概念をつけ加えることで責任を説明しようとする方法がとられてい

る。そうすると、組織内で責任をもたせるということは、ある種の課題について権限を委譲することと同じことになる。それは、同一の現象に異なる二つの概念を与えることになるか——ちなみにこれは回避可能である——、望ましい行為をたたえることになるかのいずれかであろう。しかしながら、そうした方法によって概念の欠損部分をうまくおぎなえるかといえば、それはきわめて疑わしい。さらに、責任という概念に内包されているものが、規範的な行動期待の遵守ということで尽くされるのかどうかも疑問である。それ以外にも、責任には、思いきった行為とか不確かな状況下での判断とかといった、ただ規範にしたがうということよりもはるかに困難なものも含まれていないだろうか。

序章で概略したプログラムにしたがって、規範的思考をその全体として取り扱うために、そこに含まれるこうした循環論法を放棄するならば、責任の問題も別の観点からとらえられるようになる。責任事項を公式的な部分構造に割りあて、この枠組みのなかで責任事項を古い諸概念によって記述することだけでは不十分なのである。われわれは、実際の行動からなる社会システムの秩序にたいして、公式化がどのような機能をはたしているかを問題にしてきたのであり、ここでも一貫して、責任にその意味と機能をあたえている社会秩序の原初的な問題を追究しなければならない。

この問題は、結局のところ、完全な情報というにはほど遠い、不確かな状況で決定を下す必要性から発生してくるものである。

共同生活のなかでは、関連する状況や条件、可能性などについて完全な情報がないままに、あることがらにはっきりとした態度をとらなければならないことがよくあるものである。すなわち、あることがらについて自分の考えを述べたり、もしくはその考えをはっきりと自らの行為の基礎にしたりすることが必要になるものである。断片的なことがらを解釈しながらつなぎ合わせたり、単なる仮定を事実であるとしたり、希望を予言に変えたりするといったことは、原初的な意味で、責任の大きな行為である。そのさい、責任は、リスクを引き受けるということばかりでなく、他者のリスクを肩代わりするということをも意味している。手術をすすめる医者や、井戸端会議で第三者のプライベートなことを話題にする主婦、また旅行者にホテルをすすめる土地の人などは、すべて不十分な情報をもとにして、それを行為や方向づけの基礎となる情報にまで仕上げて、そして他者に話しているのである。その他者はその処理された情報がでてきたもとを自分で調べることはない。したがって、責任は、不確実さを吸収するとともに他者の意識にかかる負担をも同時に軽減するような、情報処理の社会的な過程であるといえる。この過程のなかで、責任は、不十分な情報にとってかわることによって、確実な情報がある場合と機能的に等しいはたらきをするのである。

社会的コミュニケーションのなかで不確実性を吸収するというこの過程にとっては、責任の引き受けが意識的であるかどうかは決定的ではない。すなわち、責任を引き受け

る者がかれの情報の不十分さに気づいているかとか、また、かれの話すことは自分がつくりあげたものであり、それには完全には正当化することのできない結果が先取りされていることを自覚しているかとか、もしくは、かれには自分の考えが現実であるように思われており、楽観的な見通しと視野のせまきのゆえに簡単に責任が引き受けられるようになっているのではないかといったことは、決定的なことではない。それゆえここでは、責任を引き受けるさいの心理学的側面、すなわち、自らの疑惑をおさえるテクニックや、責任を引き受けやすいようにする心理状態が問題になっているわけでもない。われわれのテーマは、不確実性が吸収されていくさいの社会的な過程なのである。すなわち、ある人が情報から結論をひきだして他者に伝え、そして次の人はもはやもとの情報にではなくその伝えられた結論に左右されるようになるという、社会過程としての不確実性の吸収が問題なのである。

すでにこのような考察だけでも、責任概念がどのようなものであるかがはっきりとしてくる。それが示唆しているのは、責任というものが純然たる個人の資質ないしは能力ではなく、ましてや徳などといったものではなく、コミュニケーションの問題にかかわるものだということである。責任は、ある種の内的な決意のみによって発生するものではない。コミュニケーションは社会システムの構造にしたがってなされるわけであるが、責任が発生するかどうかはその構造によって決まるものなのである。

このような洞察がえられたのは、責任の定義を不確実性の吸収という問題と関係づけたことによる。責任は決定をするさいのいわば無担保の情報量である。ある人が入手した情報との比較でその人が与える情報にふくまれるプラスアルファが責任なのである。したがって、責任の大きさは——責任は、いずれにせよ、理論的には、情報量の差として測定できる——システムが現にもっている情報と、ある情報によって排除されることになる他の可能性領域の意味構造とによって決まってくることになる。

さらに、責任は、コミュニケーション内容の正しさにたいする一定の信頼がえられる場合にはじめて可能となる。システムとは過大評価を糧として生きているものである。専門家はその専門にかかわる知識について過大評価され、現場で働いている人は現場に関係する知識について過大に評価される。この過大評価は信頼によって担われなければならないが、その信頼は、システム連関や、信頼にとって好都合な経験、ないしは信頼の可能性をシステムが統制しているということなどにもとづいているのである。さらに、単純に自分の仕事がいそがしくて他者を批判する時間がないといったことも信頼の基礎になっている。かくして、他者が処理した情報を無批判に受け入れるよう個人を動機づけるといったことさえも、システムによって条件づけられていることになる。

さらに、責任とその機能的等価項目との関係も、システムの構造的決定に依存している。不確実性は、安定した制度によっても、すなわちもはや決定を必要としない、当然視されるようになった状況解釈によっても自動的に吸収されている。実際これは不確実



性吸収のかなりの部分をしめている。このことはシステムが用いる言語についてもすでにいえることであるが、さらにすべての制度化された状況解釈、とりわけ儀礼的な行動規定や社会システム自らが処理したあらゆる情報についてあてはまる。そうした自動的システム責任とでもいえるものによって、情報処理の義務は、一定の状況解釈をとらせるようなシグナルを認識して伝えることに制限されることになり、履行しやすいものになる。この意味でのルーティーン化された行動はけっして公式組織の専売特許ではない。

これとならんで、情報が意識のなかで潜在化されたり、ないしは、完全に無意識の領域においやられたりすることも、不確実性を吸収することになる。これによって、数多くの選択肢が消去され、多くの疑念が払拭される。そのほかに、これまでは扱えなかったほど大量の情報を合理的に判断することができる、コンピュータによる情報処理の技術もあげられよう。不確実性の吸収という点では機能的に等しいこれらの選択肢に、いったいどの程度の意義があたえられるべきかということについては、システムごとに違ってくるだろう。

最後に、不確実性そのものの問題と、この問題にかかわる責任への要求は、個々の社会システムごとにまったく異なる重要性をもっているということを指摘しておこう。ゆるやかな社会的集まり（社交界）では、たとえば戦闘などの部隊にくらべ、責任ある情報処理への圧力にははるかに小さいし、それゆえ、誤りにたいしても鈍感である。責任の可能性はシステムの種類ごとにはじめから違っているのである。それゆえまた、責任という社会過程は、個々の決定だけをみていてはそれを適切に記述することも理解することもできない。

したがって、責任が社会システムのコミュニケーション構造にかんするカテゴリーとみなされなければならないとするならば、システムの一般的な構成が責任の可能性や責任についての期待可能な形式にどのような影響をおよぼしているかを確認しなければならないし、とくに、原初的な社会秩序とわれわれが問題にしている公式化された社会秩序との相違が、責任の過程にどのような意義をもっているかつきとめる必要がある。

きわめてゆるやかな社会関係にあっては、責任の引き受けを期待することはできない。ちょっとした出会いの場合には、人々は自分で決定したり発言したりすることを拒否する自由をもっている。しかしながら、ある社会システムの中で、一定の行動期待をとともなう確固とした役割ができてくると、そのことにより、決定を下したり伝えたりすることへの要求もただちに制度化される。ある役割にある人はその役割に固有の経験を経ることができるわけであるが、そうした典型的な経験にしたがって、実際にもっている情報や、もっていると想定される情報、責任といったものが分配されるようになる。ある人が特定の家族の親戚であるとか、市長の友人であるとか、サッカーの熱烈なファンであるとかいった場合、その人は、本来ならば、その家族のこととか市長のこと、あるいはサッカーについてよく知っていなければならない。そしてまわりの人々は、

かれがそうしたことについて話してくれるだろうと期待するのである。かくして、うわさというものは、おそらくは、話すことへの純粋な喜びや、話すことにより信望を集めることができるということよりは、むしろ、話すことにたいする制度化された義務にもとづいているのであろう。そうした会話によって確実さへの要求がみたされる。すなわち、人々は、それをもとにして、親しみのもてる、安定した、見通しうる環境をつくりあげるのである。

さらに加え、システムのために決定が下されなければならないあらゆる公式化されたシステムには、責任の問題をいっそう複雑なものにする構造的条件が存在している。システムの存続が決定を必要とするようになると——そしてこれは、行政という、その行為が決定以外のなにものでもないシステムでは、もっとも典型的なかたちであられるが——、ただちに不確実性の吸収は、役割形成の自然的過程や、個別の個人的名声、ないしは社会的好奇心の圧力といったものにはゆだねておけないようになってしまう。決定が一定の場所で、そしてとりわけ一定の時刻に下されることが保証されなければならないし、さらに、その決定は完全な情報がないときでも下されるという保証がなければならない。こうしたことにならざるをえないのは、とりわけ次のような事情があるためである。すなわち、決定がシステムの維持に欠くことのできない手段になってしまったときからは、決定を下さないこともひとつの決定になってしまうのである。なぜならば、決定を下さないということがシステムの存続にたいし影響をおよぼし、そしてそれゆえ、責任があると判断されなければならないからである。こうなると、情報が不十分だからといって自制して決定を下さなかったり、決定に消極的になったりすることは、もはや弁護できなくなってしまう。

この強制的状況にこたえるために決定の流れがある程度公式化されるわけであるが、これは責任にもかかわってくる。システムにとって必要なことは当然ながら成員であるための条件にされることとなる。これによって、システムの苦境、すなわち存在か非存在かという状況は、個々人に肩代わりされことになる。個人にとってそれは、成員としてとどまるか成員をやめるかという選択を意味する。決定への要求はシステムの成員資格を危険にさらすことなくしては回避できないように公式化されるのである。成員は、つねに、決定するか決定しないかについて決定を下さなければならない。そして決定しないならば、決定を下さない理由を述べることができなければならない。システム内で情報を受けとる側にも似たような苦境、それに対応する二者択一的状況がみいだされる。かれはよりよい提案をしたり、みずから責任を引き受けたり、ないしはよりよい情報を提供したりすることなしには、与えられた情報を批判することはできない。決定がなされなければならないときに、純然たる論争をおこすことや、ただ単に欠点や不確かさを指摘することは、うまくいかないのがふつうであり、組織内で「インテリ」の評判を落とすもとにもなっている。

これだけでもすでに、この責任についての構造的な制約が実際の行動にみられる傾向、すなわち、官僚たちが決定への圧力をかわすことによって責任を転嫁しようとしたり——これは周知のことであるが——、他者が責任をもつ決定を無批判的に受け入れたりする傾向をいかにして可能にし、どれほど助長しているかということがはっきりとする。しかし、われわれのイメージは、この問題を解明するためにはまだまだ粗すぎるのである。

さらに、責任の本来的機能、すなわち不確実性の吸収ということが、本質的には公式化による介入をうけいれるものではないという事情がつけ加わってくる。不確実な情報にもとづいて確実な決定を下すことができない以上、そうした確実な決定のコミュニケーションを成員であるための条件にすることはできない。そんなことをすれば、それはあらゆる失敗に口実をあたえ、チェックできないようにしてしまい、外部にたいするシステムの理想的な自己表現をそこねることになってしまうだろう。それゆえ、公式組織は、不確実性の吸収という機能を遂行するために、抜道や迂回策を用いなければならないのである。公式組織はこの機能には間接的にしか貢献することはできない。そしてそのさい、公式組織がさまざまな困難や矛盾に陥ることは明らかである。

それにもかかわらず、公式組織は、必要不可欠なこの不確実性の吸収ということに本質的には成功する。それも二通りの方法で。すなわち、排他的な権限にしたがって決定の管轄権を分化させることと、責任を責任事項、すなわち失敗にたいする釈明義務として解釈することによって。

ある組織が処理しなければならない情報が一定量を超えるようになると、すべての成員が同じ情報をえるように努力することは非合理的なことになる。そうすると、さまざまな基準ごとに情報処理のセンターが形成され、したがってまた、情報所有のセンターがつくられるようになる。システムはいわばブロックごとの記憶を獲得するのである。そうしたブロックについてはそれを互いに排他的な管轄へと強化して、公式化することができる。そうすると、輪郭のはっきりしたプログラムの枠内で、もっぱらある種の情報処理に権限をもつ位置がつくられることになる。さらに、その位置によって、システム内で用いられる公式的で合法的な事実がつくりだされるのである。

このことは分業による利益をもたらすだけではない。ちなみに、意思決定の領域においては、この分業による利益についてはいまだにほとんど研究がされていない。情報のセンターができることにより、同時に、全システム内の責任状況を一挙に変えてしまうような重大な効果があらわれる。すなわち、組織内である種の情報をもっている可能性がある特定の位置に集中することによって、すべての照会者は、情報源を選択するという責任から解放され、それによって、もっともよい情報源をみつけたり、ないしはさまざまな情報源からの情報を比較考量したりするという責任から解放され、それゆえ、情報そのものにまでふみこんで調べる必要もほとんどなくなってしまうのである。それゆ

え、分化したシステムでは、ある情報が権限のある位置からやってきた場合には、その情報は正しいという擬制的な前提のもとに仕事をする事ができる。受け手には、受け取った情報を自分自身で検証する知識もなければ時間もない。かれにできることはそれを受け取るか拒絶するか of the いずれかを選択することだけである。したがって、情報の受け手は、信頼性についての二次的指標にしたがうように義務づけられることになる。権限とならんで、ある種のことがらについてその情報提供者が過去にまちがいをしなかったかということや、一般的に知られた事実と情報が一致しているかということ、奇異な点がないかということや、そしてとりわけ、情報がそれにふさわしい外見をしているかということなどが、そうした二次的指標として役だち、これをもとにして、情報が注意深く処理され、真剣に考慮されるに値するかどうか判断される。このようななかば擬制的な方向づけによって、すべての組織で義務化されている、見知らぬ人にたいする合理的な行為がそもそも可能となるのである。

さまざまな位置で下される決定のこうした公式的で擬制的な結びつきは——これによって高度の内部分化が可能となる——、個々の位置がそうした情報処理に加わるよう組織的に責任をもたされること、すなわち、その位置の上司にたいし釈明義務があるということによって保護されている。すなわち、公式組織が影響力をもっている範囲では、責任は失敗を回避する義務として定義されるのである。それによって、責任の問題は簡明で的確な理解をえるようになるが、しかしながら、それはもはやその本来の機能を完全にカバーするものではなくなくなってしまっており、それゆえ、そうした理解は不十分なのである。

出発点となる問題はけっして恣意的に変形されるものではない。責任を引き受けることは信頼があってこそはじめて可能となる。誤りがないだろうという予想は、信頼が議論の対象となるための合理的形式である。ある人にたいして、なぜある情報を信頼するのかとたずねるならば、その人は、自分に情報をくれた相手がおそらく誤りを犯さないだろうことを示す論拠をもって答えるだろう。したがって、誤りのチェックは、当然のことながら、責任の問題と信頼の合理的正当化とを組織的に結びつけるものなのである。

それにもかかわらず、誤りにたいする責任事項を組織的にととのえることと、不確実性を吸収する必要とは大いに違ったものになる。なぜならば、責任事項を確定することは不確実性の問題のすべての側面をとらえるものではないからである。すなわち、不確実性は避けることのできる誤りだけにかかわるものではないのであり、また、不確実性は合理的方法だけによっては克服できないものだからである。

責任事項が組織的に確定されるべきであるとするならば、——そしてこれは、古典的組織論の中心的関心事であるわけだが——精確に公式化された期待システムや判断基準の体系があることに加え、成功や失敗の責任をはっきり特定できるということがその前

提となる。責任は必然的に個人に関係づけられ、それをもとにシステム内に配分される。命令系統の統一性という周知の組織原理には責任事項の統一性という原理が対応していなければならない。この二つのことは、基本的には同じことがらをさしている。そして、一方はそれを部下の視点から、他方はそれを上司の視点からとらえたものである。すなわち、一定の位置に還元することのできる確実なコミュニケーションだけが存在しているのでなければならないということである。

この基本的考えは伝統的な組織科学で主張されているさまざまな組織原理にふくまれている。たとえば、(1) 責任事項は分割できないという原理や、(2) 責任事項は譲渡できない、すなわち、課題の委譲は責任事項からの解放を意味しないという原理、また(3) 権限と責任事項の一致という原理などにそうした考えはふくまれているのである。これらすべての原理は、責任者から口実をうばいさることに、すなわち、適宜注意ぶかく行為するようかれらを動機づけることに役だっている。それはかれらの責任をいっそう重いものにする。

かくして、責任事項があるために、公式組織は個々人が決定を下すかたちをとる、いわゆる官僚制システムをさまざまなかたちで優先させることになる。同僚が共同で決定することは、帰責可能性や個人の責任事項がはっきりしないため不都合なこととみなされる。しかし、同僚による共同決定は、不確実性の吸収に大いに役だつものである。なぜならば、参加者は、即事的な洞察とならんで、しだいに形成されてくる合意によっても支持されていると感ずることができし、また、一致しているというまさにそのことにより、情報の欠落部分がみえなくなることもあるからである。

責任と責任事項のもう一つの相違は次の点にある。すなわち、責任事項は上司との関係でいえるものであり、釈明義務はかれにたいしてのみ成り立つものであるが、これにたいして、不確実性の吸収はコミュニケーションの受け手のためになされるということである。上司自らが受け手であることもあるが、多くの場合はそうではない。成員が同僚や部下にたいしてなにかを伝える場合でも、それが公文書にかかわるかぎりには責任ある行為であり、要求があれば自分の上司に報告しなければならない。したがって、責任あるコミュニケーションの発する側も受けとる側も、つねに上司や規定の手続きの存在に左右されることになる。もっとも、この上への開放性は、不確実性を吸収する過程のさまたげとなることがある。というのは、よくあるように、チェックされないことを知っているときの方が簡単に決定を下せるからである。そうした場合には、人々は責任を引き受けられるように、非公式的な、つまり釈明を求められないようなコミュニケーションの方法を選択する。ふたたびこのことは、当然のことながら、受け手側に不信感をひき起こすことがあるし、発進者を、公式組織の規則にしたがった表現に「縛りつけ」ようとする努力がなされることにもなる。公式的に組織化されたシステム内では、取引じみたさまざまな戦略的なうごきがみられるが、それはこの責任と責任事項の乖離がも

とになっているのである。

さらに、責任事項を、確認できる失敗に限定する結果として、本当に不確実な場合とその他の失敗とをはっきり区別することが難しくなる、ということがある。両者ともに責任事項への抵触ということになってしまうのである。そのかぎりでは、責任事項の領域が責任の領域にまで拡大されることになる。個々の役職に本当の意味でどの程度の責任があるのかは、潜在的な構造の領域に属しており、当事者自身まったく知らないこともまれではない。しかし、いずれにせよ、この潜在的な構造がかれらの活動を評価する基礎として認められることはない。

同じ線にそうものとしては、さらに、アーサー・デーヴィスがはっきりと述べた次のような確認がある。すなわち、サンクション（賞罰）についての公式的なシステムは、だれの功績ないしは過ちかを確定できる場合にかかわるものであり、したがって、公式組織が責任そのものを顕彰し、奨励することは、不可能とまではいえないとしても、難しいことなのである。

最後に、とくに重要なことは、先に引用した原理にしたがって、責任事項の大きさと公式的なヒエラルヒーが一致しなければならないということがあげられる。責任事項は権限と対応しなければならないもので、しかも譲渡できないものだから、それは位置の高さとともに大きくなる。上司ならばだれでも、その命令権のおよぶかぎりで部下の行為にたいして責任がある。したがって、責任事項の重心が部下よりは上司の側にあることは明らかである。公認の組織モデルにしたがうと、責任事項は、まず第一に、組織のトップにかかわるもので、——ここでの責任事項は外部にたいして釈明する義務があるということ、すなわち、システムの適応機能がトップに委託されているということの意味する——そして次に、システム内部でヒエラルヒー的序列や仕事上の課題領域にしたがって、責任事項が分かれていくということになる。

責任事項のヒエラルヒー的秩序は、同時に、一定の制度的な欠陥のもとになっている。ヒエラルヒーの上にいけばいくほど、それだけいっそう行動基準は非規定的になり、地位にふさわしい特徴も一般的になっていく。すなわち、責任事項が増大するにしたがって、それを実際に遂行するための基本前提がなくなっていくのである。責任事項がもっとも大きいのはもっとも高い地位の担い手である。すなわち、釈明要求からもっとも強力に守られている地位の責任事項がもっとも大きくなる。かれが自分の責任事項についてシステムの内部に釈明することはほとんどありえない。さらに、システムの管理職にある人々はシステムを外部にたいして代表するわけなので、システムにたいして害をおよぼすことがないように、過ちはかれらの個人的責任にされることがある。しかし、とりわけ、包括的な責任事項が上司にあるということは、上司自らが部下にたいして釈明を求めるさまたげとなる。くわしくいうと、責任事項の譲渡不可能性という原理の結果として、上司と部下の間には、責任事項についてはっきりとした排他的な境界をたもつ

ことができないのである。責任の所在については非公式的な規則が根づくこともある。こうして、行政においては、たとえば、計算の誤りは担当官の、めんどろな資料にたいする法的判断の誤りは法律関係の責任者の、そして政治的措置の誤りは部局の長の責任になるわけである。しかし、それは関係者間でとりかわされる一種の紳士協定であり、これによって、所有していなければならない情報やチェック活動を特殊な領域に限定することができるのであるが、公式的にはそうした分配が認められることはない。部下に釈明を求める上司は、そのことによってみずからの責任事項をもはっきりさせることになる。責任があるという意味ではおまえも同じではないかといった議論は、個人レベルでもときにはあえてなされることがある。下級の官庁と上級の官庁とのやりとりとなるとそうした議論はもう珍しいことではない。それに加えて、そうした議論はより高い位置の知るところとなる。それゆえ、そうしたシステムは、誤りの発見ではなく、むしろその隠蔽のために共謀する傾向をもっているのである。

しかしながら、ヒエラルヒー的な責任事項にともなうこの欠点は、必要以上に批判されてはならない。そうした傾向は、多くの点で、責任を引き受ける能力の不足をおぎなうものなのである。というのは、公式的に組織された巨大システムでは、責任と責任事項が大きく乖離しているからである。

ヒエラルヒー的な責任事項を強調することは、それに属する第二の仮説、すなわち、外部との接触は組織のトップを通して行われる、すなわち、外からの情報は組織のトップのもとにまずよせられ、そこで受け入れられるという仮説が正しいかぎりでは、それでも不確実性の吸収という要請とある程度までは調和させることができる。かくして、普通は、公式的な表現も次のような文面になる。すなわち、大臣に文書でうかがいをたてて、そして大臣から返答をうける。以下でさらにくわしく検討するが、こうした考えは、すべての巨大システムでは実際にはまったく非現実的なものになっており、便利な擬制として保持されているにすぎない。あらゆる巨大システムでは、膨大な数にのぼる外部との接触はトップが関係することなく、いやそもそもトップに知らせることもなく進行している。したがって、ある案件が重要になってくると、トップは下から、しかも、その案件の本質的でない部分をすべてふるいにかけてしまったあとで教えてもらわなければならない、ということになる。そのさい伝えられるのは、トップに知らせるためにわざわざ用意した、高度に濃縮され、不確実性をおおよそのところすでに吸収してしまった情報なのである。したがって、本来的な意味での責任は下の方にあるということになる。システム内の情報経路やその処理にたいする責任は、外部と接触をもつさいの秩序によって、あらかじめ広範にわたり指示されている。したがって、それが異なる観点から構築されている職務上のヒエラルヒー秩序と完全に一致することは不可能なのである。責任の分配と責任事項の分配は、組織化された巨大システムでは構造的に分裂している。下位の位階では不確実性が吸収され、トップでは毀誉褒貶が吸収されるのである。

責任と責任事項の不一致が組織構造によって調整されることはない。というのは、組織構造はつねに公式的な構造だからである。たしかに、不確実性の吸収をその潜在的機能としてもっており、それゆえまさに通常のヒエラルヒー的責任事項から解放されている確固とした役割や職務が存在している。通常それは、トップのすぐ近くにいる人々、たとえば中心的なスタッフやお気に入りの個人的助言者などがこれにあたる。しかしながら、かれらの責任は公式的に承認されることはない。より日常的な決定にさいしては、責任と責任事項の乖離というこの問題は、未解決のまま実際の行動に順送りにされていく。こうして、矛盾する必要がうまく組み合わせられるようになるが、これは実際の日常的な行動にみられるところである。

経験をつんだ実務の専門家は、原則で対処できるあらゆる場合には不確実な状況を克服して、自ら責任を引き受けることができる。しかし、やっかいな行為については責任事項から遠ざかり釈明義務を回避するか、もしくはそれを予測できる結果にうまく制限するのである。すなわち、あらゆる場合に、慣例にしたがうかもしくは責任を転嫁することができるのである。とりわけ、高度の分業を用いれば、成功ないしは失敗の原因がだれにあるかを確定することが難しくなる。かれは問題を細かい糸に分解し、次にそれをより合わせ、ついには、再び糸をほぐして計画の失敗について、一定の原因にまでさかのぼることができないようにしてしまう。この分業という岩礁につきあたり、責任事項という古典的原理はくだけ散ってしまう。いずれにせよ、経験をつんだ実務家は、システムのなかでトラブルに巻き込まれることなく行動できる多くの方法をしっている。かれは自分の発言にたいする責任が責任事項になる境界をはっきりと認識しているので、その境界をおぼつかなくぎこちない足どりで踏み越えてしまうようなことはない。踏み越えるのは、まちがいなく安全な場合に限られるし、しかも意識的に踏み越えるのである。たとえば、かれは他者を決定に参加させることによって責任事項を分散させることができる。ことに専門家に意見を求めたり、会議や委員会を開いたりといった、要するにはじめからヒエラルヒー的な配列に組み込まれていない制度が風よけとして好んで用いられる。そして、なにかあったときにはそれをたてに取るのである。さらに、ヒエラルヒーそのものに含まれる可能性がつけ加わるが、そのなかでも、上司に決定を強制できるという、部下のもつ大きな特権が重要である。より簡単に抵抗なく責任事項をのみこんでくれるのは過去である。過去は自らを守ることができない。あることがらについて、それがつねに一定のやり方で処理されてきたことを指摘できる人は、それによって責任事項から解放される。そのさい役にたつのは、実務家の地位にともなう知識や、その地位に集まる情報について他の人よりもはるかに熟知しているということである。かれは、必要とあれば引き合いにだすことのできる規定について、その保留条件や矛盾点、あいまいさなどのすべてにわたって精確に知っている。かくして、かれはあとを追いかける人たちよりもすばやく原則と例外のスラロームを滑りおりることができるのである。



かれは、前例によってその正しさが実証されている、多くの言い逃れや正当化を知っている。また、攻撃にあっても答弁できるように文書を起草することができわけであるが、そのためには磨きぬかれた官僚的文語体が役にたつ。そうした文章では、多くの関連性をもった、折り紙つきの、いずれにせよ無害なフォーマットが用いられ情報伝達の安全が確保されるわけであるが、さらには、共同署名をした人たちによって表現が手直しされているのである。最後に、実務にたけた人は、非公式的な状況で用いられる戦略をも利用する。かれは、どのようにすれば、主唱者や責任者として特定されることなしに、案件を提案し、関係書類に一定の力点をあたえ、決定のさいの状況を一定方向に誘導して他の可能性を消去できるか知っている。こうして、公式的な責任事項の実践的意義をかなりの程度まで小さくすることに成功する。そうすると、責任事項についての規則は、実際には、誤りの調査にだれが加わるべきかを規定するだけのものにすぎなくなってしまふ。

今日、とくに米国では、直接的ではっきりした命令にたいする批判がきわめて広くいきわたっているが、責任事項を分散し最小にするといういま述べた傾向は、こうした批判に多くの点で歩み寄るものである。すぐさま拘束力をもつ直接的な指示がどの程度の動機づけ効果をもつかということや、それがどれほどの心理的負担を増大させるものであるかということについて、どのような異議をとなえることができようとも、いずれにせよ、そうした指示は、拘束下における、真の意味で個人が責任をとる権力行使の一形態なのである。間接的にはたらきかけ、集団の合意を増大させることだけに指導を制限するという技術は、同時に、権力の行使を潜在化させるものでもある。これにより、権力行使を批判したり、釈明を求めたりすることができないようになる。批判はそのよい意味で議論の中で先取りされるのである。できるかぎり広い範囲で合意が形成され、すべての不確実性はとりのぞかれる。その後ではもはやだれにも責任はない。このようにして、不確実性を吸収する能力は高められるが、その反面、システムを外部から制御する可能性は減少する。

そうした態度や行動様式を前にして、その承認を拒否して憤慨したり、その改善を勧告したりしても、それでことがすむわけではない。ある行動についてそれが合法的であるとかないとか確認することはそれほど重要ではないし、また、その説明として、人間性の墮落だとか官僚の特殊な属性などを引き合いに出すこともあまり役にたたない。この現象を公式組織の逆機能として解釈する、オーサー・K・デーヴィス(1948)のテーゼでさえも、まだまだ短絡的にすぎる。問題になっているのは責任と責任事項の乖離にかかわる行動技術なのである。それは、公式的な責任事項にともなう欠点を、その制度としての利点をそこなうことなく回避しようとするものである。その原理は、公式組織を、人々が個々の状況で必要に応じて利用したりしなかったりすることのできる、戦術的な大きさにまで縮小することにある。このようにして、公式化されていない責任を引き受

けたり、リスクをとまう決断を下したり、刷新を行ったり、また、不確定要素をふくむ実験的な行動をとったりするための領域が作りだされることになる。そのためには、保護された暗闇の存在と、責任と責任事項がある程度まで乖離していることが不可欠である。

しかし、そうした乖離にとまう二つの逆機能的結果についてだけは、少なくとも簡単にふれておかなければならない。一方はシステムの内的関係にかかわるものであり、他方はシステムの外的関係にかかわるものである。

システム内の交わりにとっては、責任も責任事項も地位をとらえる観点になっているということが重要である。公式的なヒエラルヒー的地位は責任事項と一致している。すなわち、地位が高いということはそれだけ責任事項が大きいということを意味する。他者の行為にたいして公式的に釈明する義務をおっている者は、そのことから、その行為者にたいする要求権を導き出し、それによって、その他者の行為に口出ししたり統制をくわえたりする基礎とすることができる。かれの関心は正当である。なにしろかれは責任をとらなければならないのだから。そうした干渉や監視はつねにより高い地位にいることのあらわれなのである。

他方では、不確実性を吸収することによって責任を引き受けるということも、特殊な地位を基礎づけるものである。責任を引き受けるということは社会的に評価される行為であるが、それは当該の個人にたいする賞賛によってむくいられるものであり、強制することはできない。いずれにせよ、決定過程という暗い道のりを支配している人物は、その力がコミュニケーション・ネットワーク内の位置にもとづいて獲得されたものであれ、仕事上の性質ないしは個人的資質にもとづいて獲得されたものであれ、かなり大きな権力をもっているといえる。ここでの権力は、その人物の下す決定について一定の期待をもつことができないという点にあらわれている。ちなみに、行動が強く規制されていればいるほど、なおさら不確実ななかでも決定を下さなければならない人物の権力は大きくなる。当然のことながら、そうした権力は、システムの布置状況によって、責任をもって凝縮された情報を他の成員があら探しをすることなく受け入れるようになって、はじめて権力たりうるのである。そうした行動も、それが一方向的に生じ、典型的にくり返されるときには、地位の落差を象徴するものになる。

したがって、あらゆる責任と責任事項の乖離には、地位の秩序が一貫したものではないということを意識させる可能性がふくまれている。ある基準からすると高い地位にある者が、他の基準からするならばそうした地位にはふさわしくないのである。そうした内部矛盾から、不満や分不相応な要求、期待形成にさいしての不確実さ、社会的交わりにおけるあいまいさ、攻撃的な修正要求、潜在的な対立といったことが結果としてあらわれる。責任の高い地位にある人物がその正当性を拒否されるということはよくあることで、たとえば、その専門知識をもとに決定を下すスペシャリストは、提出されたこと

をそのまま受け入れることをつねとするヒエラルヒー上の高い地位にある人物にたいして、不満のまなざしをむけることになる。

外部との交わりにあっては、部外者には責任事項とは区別された意味での責任が実際にどのように配分されているか分かりにくいということから、不都合の生ずることがある。この責任配分は公式組織と矛盾するものであり、それゆえ、外部にたいして明らかにすることもできないのである。外部との関係は、トップの者が同時にもっとも大きな責任を担う者でもある、という擬制のもとで展開されなければならない。

しかしながら、情報によってシステムに影響をあたえようとする部外者は、情報が実際に評価される位置、ないしは、しかるべき情報が欠如している場合には、責任が引き受けられる位置へと近づく手段をみつけなければならない。かれは目的にあった情報を提供することによってそうした位置の責任を軽くしようとするのであり、それゆえ、責任が引き受けられる場所を知る必要があるのである。通常の場合、この困難は次のようにしてとり除かれる。すなわち、外部との接触は管轄にしたがって特殊化されており、しかも、外部世界と接触をもつ場所が、同時に、システムが決定を下すことになる対象を定式化する場所でもあるということによって。責任の重心は、公式的な組織図とはことなり、情報がシステムに入ったりシステムから出ていったりする位置にあるわけである。しかしながら、対立がもちあがったときや、とくに大きな影響力が求められるとき、問題が第二あるいは第三の位置にこっそりと伝えられなければならないときなどは、責任構造についての知識は成功をおさめるための必要不可欠な条件である。そして、システムにたいして影響をあたえるそうした可能性は、システムにとっても、批判的な環境の中でみずからが存続していくための不可欠の条件である。したがって、システムへの影響可能性をいかすためには、外部との非公式的な接触や、「個人的な関係」を補正手段として必要とするのであり、そうした接触や関係のなかで、秘密にされている組織の構造や、本当に重要な場所についての情報が注意ぶかく関係する部外者にもらされる必要があるのである。

したがって、公式的に組織されたシステムの中では、原初的で自然的な社会秩序にはみられないような、構造的に条件づけられた数多くの問題があらわれるのである。通常の社会的接触のなかでは、不確実性を吸収する必要はそれほどせっぱつまったものでもなければ、それほど特殊化されてもいない。そうした必要は無意識のうちに作用するメカニズムによってほとんどとり除かれてしまっているのである。こうして、とりわけ社会的コミュニケーションにさいして理想的な自己表現をしようとする努力が——このテクニックについては、ゴフマンが名人芸的にえがきだしている——、同時に、不確実性を社会的に吸収する方向にも作用しているのである。人々は通常、自分自らと自分の意見を、確実で十分に根拠のある、あらゆる疑惑からほど遠い、過ちのないものとして他者に示すものである。自らをまちがいのない人物として最後までおしとおす人は、信頼

と尊敬をかりとるのである。かれは、他の人々がよりどころとすることのできる情報をつくりだす。ここにパーソナリティの機能と社会的機能を同時に果たすことによって原初的な社会秩序に均衡をもたらす、いわば一つの自動スタビライザーとでもいうべきものが作用している。しかし、そうしたメカニズムは、公式化された巨大な社会システムの中では問題が多すぎて、局所的にしか作用することはできないのである。

公式化されたシステムでは、この機能をはたすために、われわれがすでに取り扱った代替的な解決策があらわれる。すなわち、情報センターの内部分化と過ちにたいする釈明義務がこれである。それは、他者が下した決定を高度の擬制のもとに受け入れられるようにする。人々が受け取る情報は、自分の部署の規準だけにとづいてさらにチェックされ、そして、自分の決定が他者にも同じように受け入れられるかたちに処理される。

このような擬制によって、原初的な社会秩序ではなくてはならない一定の個別主義的な確実性が解体される。すなわち、たとえば、主人が従者の行為を個人的に予測できるということ、すなわち、かれが信頼できる誠実な人物であり、また、助言者としてもすでに優れた能力を示しているということ、そして主人にたいする尊敬心がみられるなどといったことのうちに存在する確実性がなくてもすむようになるのである。巨大なシステムでは、そうした確実性については多かれ少なかれ無関心でいられる。それと同時に、他者にたいして個人的に依存することも少なくなり、コミュニケーションは感情的な負担から解放される。個人的で個別主義的な信頼にかわって、人々が成員となっているシステムの機能遂行能力にたいする一般化された信頼があらわれる。このシステムの一般的な条件については、成員ならばだれでも自分の部署の見方からではあるが知っているし、そして、成員が成員でありつづけるためにはそれを尊重しなければならない。ある人の意見だから正しいだろうとする個人に結びついた信頼は、システムにたいする一般化された信頼にとって代わられる。そして、これによって、不確実性が吸収され、責任が引き受けられるさいの様式も変化するのである。

### 第13章 コミュニケーション・ネットワークの公式化

社会システムは、そこに参加している人々が自分の意見や体験したことを交換することによって、すなわちコミュニケーションで互いに結ばれることによって、はじめて形成され、そして維持することができるものである。相互行為はコミュニケーションだけではない。たとえばそれは物品やサービスを与える行為でもありうる。しかし、なにかを与える行為がそもそもシステム内で意味をもち理解されなければならないとするならば、その行為には、つねに直接的ないしは間接的なコミュニケーションがともなっていないなければならない。すなわち、少なくとも主観的意味が認められなければならないのである。さらには、外部にたいする行為も第一義的にはコミュニケーションにかかわるよ

うなシステム、いわば言語的環境の中に生きているシステムが存在する。それゆえ、そうしたシステムはコミュニケーションだけを公式的な行為として承認するのである。たとえば行政システムなどがこれにあたる。

純粹に理論的にいうならば、複数の人々が会おうさいには、コミュニケーションに一定の内容をあたえたり、もしくはコミュニケーションを受けとったりする可能性は、まずすべての人に等しく存在する。しかしながら、あらゆる長期的関係にあつては、コミュニケーションの機会が等しく配分されているというそういったモデルは現実的ではない。人々の出会いから社会システムが形成されてくるにつれて、コミュニケーションの優先的な経路ができてくる。システム構造を定義する一定の理由から、一定のコミュニケーションを開始したり、情報を受けとったりする機会が何人かの人に集中し、他の人々はそうした機会にあまりめぐまれないようになる。これによって、システム内のいくつかの位置に情報が集まり、そしてその分だけ他の位置では情報が不足することになる。システムのふつうの成員にとってもこのちがいが認識でき、それがはっきりと期待できるようになると、制度化されたコミュニケーション経路ができあがったということができる。このことは、まず、システム内のさまざまな役割はそのコミュニケーションについての期待という点で一様ではない、ということの意味するにすぎない。すべての社会システムには、そうしたコミュニケーションの優先的な軌道がある。

コミュニケーション・ネットワークという概念は、ここでは、あらゆる社会システムにみられる現象ではなく、コミュニケーションの秩序というものにたいする大きな関心が前提されるような、もっとせまい事態を意味するものとしたい。コミュニケーション経路は次のような場合にはじめてネットワークを形成する。すなわち、その経路が互いに結びあわされ、情報がおおよそみてとれるようなかたちで複数の位置を伝わっていく場合である。ネットワークという概念には、発信者がある情報を直接の受け手に送るのは、その情報をさらに先のコミュニケーション状況で使えるようにするためだということ、そして、その発信者は、どのようにして、またはどのような軌道で情報が先に送られていくかを概観できるということが含意されている。ネットワークの透明性には大きなちがいがあるだろう。しかし、われわれは、情報がどのように転送されていくかがあらかじめある程度まで関係者に意識されており、そのことがかれらが情報を送る動機であるとまではいかなくとも、少なくともかれらのおかれた状況で同時に考慮される契機になっている場合にかぎり、ネットワークが存在するものとしよう。

情報の伝達という、ふつうは情報がただ送られるだけであるというように考えられているが、実際はそうしたものではない。コミュニケーションとは、意味を伝えるばかりでなく、同時に意味を処理するものなのである。純粹に意味を送ることだけにネットワークを特殊化することは、特別な状態では可能である。しかしそのためには、高度に特殊化されたあらゆるシステムの場合と同じように、環境内に特別な予防措置がなけれ

ばならない。典型的には、社会システムは、情報を送ると同時にそれを処理する必要にも直面している。そしてこの機能はコミュニケーション・ネットワークを通してしか充足することができないのである。したがって、システムがそもそもコミュニケーション・ネットワークをつくりあげるのは、とりわけそれが情報処理に役だつからなのである。ネットワークの状態は情報処理という課題にそうものでなければならない。したがって、できるだけ速くしかも完全なかたちで情報を送るという観点だけからコミュニケーション・ネットワークを合理化することはできない。

コミュニケーション経路の制度化とネットワーク形成の萌芽は、公式化されていない自然発生的システムにおいてもすでにみられるところである。ネットワーク形成は、原始的な社会的行動の可能性に徹頭徹尾もとづいている。しかしながら、情報処理のネットワークがまちがいに確実に機能し、それをはっきりと予測できるようにつくりあげることが、公式化されたシステムにおいてはじめて可能となる。それにはネットワーク役割の公式化が前提となる。

われわれが用いる公式化の概念は、このテーゼをさらにくわしく説明できるようにする。

コミュニケーション・ネットワークは、ネットワーク中のコミュニケーションが成員資格の問題を発生させる一因となることにより公式化される。その出発点となるのは関係する二つの極、すなわち送り手の行動と受け手の行動である。コミュニケーションについては、それをどのようなやり方で検討し、それにどのような表現をあたえるかという点で公式的な規則のもとにおくことができる。また、コミュニケーションは、どのようにしてそれを受け取り、それをもとにどのようなことをするかという観点でも公式化することができる。このことは、たとえば上司からの通知(指示)にたいして服従が規定されている場合などにあてはまる。しかし、公式化は、ヒエラルヒー的な「事務手続き」ばかりでなく、水平的なコミュニケーションや外部とのコミュニケーションの場合にもみとめられる。その一つの重要なケースについては、「条件プログラム」という概念ですでに取り扱った。しかし、このきわめて広範におよぶ、きっかけとなる合図とそれによって作動されるコミュニケーションとの関係の確定はのぞくとしても、ネットワーク内の交わりについては多くの公式的な規定が存在する。こうして、案件を受け取ったり、委託を受けたりした者は、それをそのまま処理しないでおくことはできないし、同僚から「共同署名」を拒否されたとして、それをそのまま無視するわけにもいかないようになる。もしかれば、反対の指示があるにもかかわらず、自分のそうした行動が正しいとしてそれに固執するならば、かれは組織をさらなければならないだろう。

公式的なネットワークに特徴的なことは、情報の発信者側の行動も受信者側の行動もともに公式化されているということである。その一方だけの行動しか公式化されていないということは、限界的な事例としては考えられるが例外的である。というのは、ネッ

トワーク上の位置は典型的には通過的な位置なのであり、受け手の行動にかんする規定は、同時に、——次のコミュニケーションからみるならば——送り手の行動にかんする規定になっているからである。これによって、公式的なコミュニケーション・ネットワークに固有な閉鎖性が実現される。このネットワークを通る情報はそれ自体が公式的なものとなるのである。情報がひとたびネットワークに取り入れられると、それは公式的な状況の構成要素となり、そうしたものとして処理されつづけなければならない。情報が送り手によって公式的なものとして処理されたことを示す痕跡はシンボルとなり、受け手の公式的な行動を惹き起こすことになる。ある情報を公式的にネットワークにのせる者は、それによって、その情報を受け入れた位置ばかりでなくネットワーク全体での公式的な処理、すなわち責任ある処理がなされるようにするのである。ネットワークは、それぞれの位置でなされる情報処理について釈明することができるし、さらには釈明が義務づけられているということもよくある。

もちろん、この公式的な行為を継続し完了させなければならないという要請は、その間に非公式的な行為が入ってくることを排除するものではない。担当者は、いつでも、やっかいな書類をわきにかかえて同僚もしくは上司のところへおもむき、その案件について相談することができる。そのような場合には、決定がすでに非公式的に取り決められたあとで、はじめて公式的なコミュニケーションが継続していくということになる。

したがって、公式的なネットワークが閉鎖的であるからといっても、公式的なコミュニケーションが実際に決定過程の唯一の担い手でなければならないということではけっしてない。しかし、この閉鎖性は過程全体の構造的条件であり、情報処理を分業的に特殊化するための前提なのである。この閉鎖性によって、特殊な課題とそれに対応する情報のストック（記憶）をもつ、数多くの位置をつくることができるようになる。この位置の間を、具体的な問題にしたがって、情報が行き来するのである。あらゆる位置は、それが部分的な権限しかもっていないにもかかわらず、複雑な問題で共働することができる。というのは、そうした位置は、自分がコミュニケーションとして公式的なネットワークにあたえた貢献が消えてしまうようなことはないということ、つまりその貢献がさらに処理されるものであるという前提にたつことができるからである。したがって、コミュニケーションの公式的な経路は、それにかかわる個人についても、そしてそれゆえ伝えられる内容という点でも、さらにそのコミュニケーションの形式についてもきわめて特殊的に、つまり排他的に規制することができるのである。

すなわち、ネットワークに閉鎖性があることで、公式化によりコミュニケーション経路を特定化することも可能となるのである。人間の接触能力には限界がある。そのためにネットワークを特定化して機能を高めなければならないのである。

人間が注意を継続していられる時間は短く、またその記憶力もかなり低い。そして、人間のそうした能力を強化することは本質的には不可能である。このことがコンピュー

タを用いないすべての情報処理にとって肝要な問題をなしている。すでに古典的組織理論はこうした問題の存在を——もちろんその一断面においてでしかないが——認めており、それに大きな意義をあたえていた。膨大な量の研究文献が、上司の「統制範囲」の問題や、かれが効果的に指導・監督することのできる部下の数という問題に取り組んできた。しかしながら、管理や統制の機能ばかりでなく、すべてのコミュニケーション活動が人間の体験能力の限界という問題に突き当たったのである。

社会システムが個々人の注意継続時間を超える量の情報を処理しなければならなくなるやいなや、課題は分割されなければならなくなる。課題と情報をより多くの位置に分配することによって、位置相互の間の可能もしくは必要な関係の数は急速に増大し、ネットワーク上の位置に求められるコミュニケーションの負担が過度に大きくなる危険性がでてくる。この危険にたいして、ネットワークは、時間をかけるという手段で対応することができる。それによって、個々のネットワーク上の位置における注意継続時間に変わりはないが、多くの情報を相前後して取り扱うことができるようになるのである。これによって、官僚制機構にいくどとなくよせられた批判、すなわち時間のかかりすぎという周知の問題があらわれる。しかしながら、複雑な案件をあつかうさいに時間次元にのがれることは問題のきわめて効果的な解決策であり、それにたいしてすぐさま批判したり怒りをあらわすべきではない。同時につきつけられる諸要求にたいして、それを十分に考えて前後に割りふって処理するというやり方は、さまざまな面からみて必要不可欠な逃げ道である。ちなみにこれは、最善の合理性モデルが多くの場合に情報処理システムに適さない理由の一つである。

しかし、この逃げ道が可能となるためには、その特別な前提、すなわち、システムが時間をかけることを許容する相対的におだやかな環境と、そして問題の構造が時間的に前後して部分ごとに解決できるようになっていることが必要である。もしこの条件が満たされていないならば、時間がかかることによるデメリットがシステムを困難に陥れる。

この問題にたいする機能的に等しい解決策をさがし求めるならば、われわれは、ここでコミュニケーション経路の特殊化という興味ぶかい現象に突き当たる。それはネットワークをあらゆる不必要なコミュニケーションから純化し、そして、情報内容の選択にあたっては、第一義的には送り手の望む自己表現のためではなく、受け手側の必要にしたがって情報が決められなければならない、という原則をうちたてる（これにたいし、非公式的な会話のさいには、この逆がほとんど自明のことである）。コミュニケーション・ネットワークの特殊化によって、あらゆるシステムにみられるコミュニケーション機会の不平等な配分ができあがり、そして合理的に利用されることになる。たしかに、専門化によって個々の位置相互の依存性が大きくなり、それとともに確実な役割期待の必要性も増大する。しかし、この問題は、ネットワーク役割を細かく公式的に規制することで解決できる。ネットワークは個々のコミュニケーションの観点から抽象化されて



おり、また、すべての当事者から同じように判断されているということがあるので、それ自体がもっとも重要な調整要因となっている。

さらに、公式的なシステムでは、動機づけをコミュニケーションから分離して、それをネットワークの外で確保することが可能である。これによって、ネットワークの継続的な利用可能性は関係者の気まぐれとはかかわりなく保証されることになる。関係は個人的な好意によって継続するというかたちをとらないので、そのつど動機づけられる必要もない。かくして、公式的なネットワーク中のコミュニケーションは軽快さと流動性を獲得し、注意力のすべてを仕事上の問題に向けることができるようになる。ちなみにこれはネットワークの容量（可能なコミュニケーションの数）を大きくするものでもある。

しかしながら、コミュニケーションの特殊化と一括した動機づけには重大な欠点もあり、これにふれないわけにはいかない。すなわち、コミュニケーションの特殊化と一括的動機づけは、要求できるコミュニケーション内容をあらかじめプログラムされたテーマに限定することになるのである。それ以外のことについての検討、すなわち、とりわけ問題提起にふさわしくない新たな着想について検討することは拒否される場合がある。もちろん、伝えることのできる内容をこのように制限することには、決定を容易にするという点で意義がある。しかし、そうすると、ネットワークは、プログラムを変更することであらうじて適応できはするが、もはやプログラム自体では適応できないようになってしまう。もちろん、個人的な裁量で利用することのできる非公式的なコミュニケーション経路が、公式的なネットワークとならんで形成されていて、必要不可欠な適応の準備をすることができる場合は別である。この二つのコミュニケーション経路はほとんどあらゆる面で反対の様式をもっている。そして、互いに混同されることはないという前提条件のもとで、補完しあうのである。非公式的なコミュニケーション経路は、あまり当てにならず、厳格に閉じられていることもなく、またテーマの上でも特殊化されていない。それは、正式な文書による伝達ではなく、口頭でのやりとりを好む。非公式的な経路は追加的な動機づけを必要とし、それによって個人的な関心や感情にゆだねられることになるが、そのぶん拘束が少なく創造的でもある。また、それは、公式的なネットワークにはのせることのできない数多くの連絡をするための手段である。クリークをあつかうさいにもう一度この問題を取りあげることになろう。

最後に、公式組織という前提があつて、はじめてネットワークを合理的で機能的に特殊な観点から計画するということがあげられる。そのさいもまた、接触の負担を軽減するという問題が導きの糸となる。情報処理の合理性が同じならば、コミュニケーションの負担を最小限にとどめるネットワーク類型を優先すべきであろう。ネットワーク類型の研究、すなわちその採用条件や効率といったことについての研究は、現実にはいまだ初歩的段階にある。しかし、この初歩段階の研究成果でも、次のことが示唆されている。

すなわち、調整を必要とするようなすべての課題では、だれもがだれにたいしてもコミュニケーションできる構造のないネットワーク——そうした構造はきわめて小さなシステムにしか適さないということを度外視したとして——の効率がつねにもっともわるいということである。あらゆる構造、それゆえまたあらゆる合理化には、コミュニケーションにたいする制約やコミュニケーションの強制的な方向といったものがなければならない。これによって、はじめてネットワーク内で情報を計画的に配分することができるようになるのである。効率のよいネットワークというものは、つねに一定のコミュニケーションを排除するための規則を必要とするだろう。

研究の現状では、この構造が個々にどの程度まで公式化されていなければならないかとか、あるいは、コミュニケーションが優先的になされていく非公式的な方向がどの程度まで根づいていれば十分なのかといった問題に答えることはできない。公式化の程度は、おそらく、取り扱われるテーマの種類に依存するであろうし、また、システムごとに違ってくるだろう。しかしながら、より具体的に分析するために、問題設定をもう一度限定して特殊な問題を取りだすことができる。そのために好都合なのは、垂直的なコミュニケーションの公式性が「事務手続き」にたいしてどのような意義をもっているかという問題である。

古典的な組織理論では、公式的なコミュニケーションと垂直的なコミュニケーションは同一視されていた。この同一視は、その機能、すなわち、他の可能性との関係で研究されることもなく、また、経験的に検証されることもなかった。そうした同一視は、公式性を支配によって定義することから生じるものであり、「指揮の統一性」という組織原理と緊密な関係にある。またそれは、ヒエラルヒーと調整課題を同一視することから生ずるものであり、これにはすべての調整はヒエラルヒーを通して行われるという考えが暗にふくまれている。コミュニケーションは、委譲された権限、ないしは上司の権威を通してのみ、すなわち事務手続きに則っている場合にのみ公式的な妥当性を獲得することができる。それにもかかわらず、たしかに多くの著者たちによって、部下同士の直接的なコミュニケーション経路の利用は必要欠くべからざることとして勧められてはいる。しかし、このようにいうことで、公式的な決定はすべての当事者の協調によってのみ成立するということがはっきりと念頭におかれているのである。なぜならば、その場合、公式的な決定は委譲された公式的な決定権限によってのみ保障されることになるからである。さらに、実際には、次のような考えがつけ加わる。すなわち、「外に」たいするすべてのコミュニケーションはトップから出ていかなければならない、すなわち、水平的なコミュニケーションはある上司についている部下の間においてのみ可能である、という考えである。もちろん、さらに、わずらわしい事務手続きをはぶく合理的なやりとりもあるが、しかし、それには暫定的であるとか拘束力をとまわれないとかいったありとあらゆる保留条件がつけられるし、そして多くの場合やましさがともなうものなのであ

る。

公式性を支配によって定義する古典的方法は、事務手続きの問題をより精確に研究するためのきっかけをあたえるものでもないし、また柔軟性も不十分である。事務手続きを公式化する根拠は、権威や権限の委譲、現実 に即した若干の知恵といったものだけから導き出すことはできない。むしろ、事務手続きは、まず、特定の種類のコミュニケーション・ネットワークとして、その適正ならびに適用条件という点から吟味されなければならないのである。これによって、事務手続きの使用を一定の場合に成員であるための条件にする根拠がはじめて解明できるのである。

ネットワークのヒエラルヒー的な構造は、高度の集権化とともに、コミュニケーションの機会が著しく不平等に分配されているというきわだった特徴をもっている。それは、他のすべての位置と交わることでできるただ一つの位置に特典を与えるものであり、その他の位置はこの中心的な位置とだけしか交わることができない。コミュニケーションの可能性をこのように制限することは、当然のことながら、ある集団が保有する情報と知的可能性を完全に利用することのさまたげとなる。それは、すべての着想を網羅するものでもないし、また、そうした着想にたいして考えられるすべての批判をうながすものでもない。かくして、ヒエラルヒー的な構造のために、ある問題解決が発見されないままだったり、まずい解決策が批判されないままになっているということがあるわけで、これに対して、集団に自由に議論をさせた場合にはそうしたデメリットはあらわれないのである。米国では集団的な問題処理についてさまざまな実験が行われたが、その大部分はこの洞察にたどりつき、そしていまなおそれにとらわれつづけている。

しかしながら、このことから、集団内の構造化されていない自由な議論を是とし、ヒエラルヒー的秩序を非とする結論をひきだすことは早計にすぎよう。複雑な問題の処理は、可能な限り多くの着想や情報を検討することのみにかかっているわけではないし、コンピュータによる情報処理システムの優劣も、記憶素子の能力のみによって決定されるわけではない。別の必要条件もつけ加わってくるのである。すなわち、システムは、そうした着想や情報を媒介する作業をくみ入れて、選択的に判断したり調整をはかったりしなければならないのである。システムの合理化は、すべてをすべてとつきあわせることと、あらゆる可能性に検討を加えることとを断念することによってはじめて可能となるのである。他の場合と同じくここでもまた、すぐれた組織というものは、すべての要求を最高度になえることではなく、適切な放棄のうちにあるということが示される。

ヒエラルヒー的で集権的な構造には、ある状況下では、ネットワーク中に存在する情報をもっともはやく確実に概観することができるという利点がある。米国における同じく実験的な別の研究成果にもとづくならば、こうした概観が問題になる場合、すなわち調整が問題になる場合は、すべて集権化されたネットワークがもっとも効率がよい。

しかし、複雑な組織の中の現実的な状況にとっては、この洞察でさえもまだそれほど益するところが多いとはいえない。すなわち、その実験的モデルは、システム内に一様な情報が分配され、そしてその全体が問題解決に同じように必要とされる、ということを前提しているのである。この前提のもとでは、下位の位置の間でなされる数多くのコミュニケーションは不要となる。しかしながら、実際には、すべての巨大な情報処理システムは分業の原理にもとづいている。これによって、通常、システム内の情報は不均等に分配されるのである。問題設定はそのつど変わってくるものなので、ある問題にたいして、すべての位置もしくはほとんどの位置がなんらかの貢献をしなければならないという原則をはじめからたてることはできない。一つないしは二つの位置がかかわるだけですむときに、すべての位置の情報を中心に集めようとすることはよけいな回り道であろう。

さらには、ヒエラルヒー的なネットワークは、その中心の位置にきわめて重い負担をかけるので、実際には、きわめて少数の位置をもつ小さなネットワークでしか機能しないということがある。情報の中心をもつネットワークは、中心以外の位置の数をいくらかでも大きくするというわけにはいかない。それは、ただ他のネットワークに組み込むことができるだけなのである。すべての巨大システムは、多段階的構成をとらなければならない。その原理は、垂直的にコミュニケーションを系列化するといったものではなく、集権的に組織化された小さなネットワークをくり返すということにある。すなわち、下位のネットワーク内では上位にあたる中心の位置が、そのすぐ上のネットワークでは下位の位置にくるようにするのである。そうすると、事務手続き原理とは、ある案件について決定が下されるさいに、その案件が、同じ序列にある位置がかかわることなしに決定できる位置にまでヒエラルヒーにそってもち上げられなければならない、ということの意味することになる。換言すれば、最終的な決定は直属の部下の情報のみをその基礎としなければならないということである。

したがって、コミュニケーション・ネットワークの能力は、システム内で課題や情報がどのように配分されているかに依存することになる。問題設定が比較的はっきりと規定されており、通常の案件ではネットワーク内の多くの位置が問題解決のためにその情報を与えなければならないことが予想されるようなとき、はじめて集権的なネットワークは優先されるに値するものである。それゆえ、複雑な課題を分業によって情報を処理しなければならない巨大システムにあっては、集権的なネットワークが実際に決定を下すさいのただ一つの原則である、というわけにはいかない。公式的な最終決定にいたる他の可能性がなければならない。

そのようなシステムでは、正しいコミュニケーション手続きをあらかじめ一般的に規定しておくことはできない。公式的に規定された分業に対応するコミュニケーションは、管轄の一般的秩序によって指図される可能性の中の一つなのである。したがって、適切

なコミュニケーション手続きはそのつど案出されるべきものである。このことは、ヒエラルヒー上の一定のレベルが、案件を処理し決定する通常のレベルとして定められているということを前提する。行政の場合では、部局の担当責任者ないしは担当官のレベルがこれにあたる。そうしたレベルにおいて、ある案件がたどるべきコミュニケーション手続きについて公式的に責任ある決定が下される。この決定は書類が経過するさいの「署名」というかたちで明らかにされるが、それによって同時に、そのコミュニケーションがそもそも公式的なものであり、なんら非公式なものが意味されているのではない、ということもはっきりさせられる。そうした決定を下すさいには選択の可能性を制限する一定の規則を遵守しなければならないわけであるが、そうした規則がネットワークの手続きを一つに確定してしまうのはきわめてまれである。それには、たとえば次のような規則が含まれる。(1) ある決定に管轄上かかわる者はすべて参加する、すなわち、参加するかどうかは自分が情報を必要としているかとか、責任を引き受ける用意があるかとかいったことには左右されない。(2) 公式的な決定は参加している同レベルの位置の意見が一致した場合にのみ可能である。(3) 意見がうまく一致しないときは、事務手続きは一つ上のレベルに上げられなければならない。(4) ここでの上司は、かれと同じ序列にある他の人々と新たに意見の一致をめざさなければならない。それができないときはさらに上にもちあげ、そして、最終的には、案件を一人で決定できる上司にまでもち上げられなければならない。

このようにして、硬直した排他的な事務手続きの規定は、決定の「条件プログラム化」という柔軟な規制技術にとって代わられることになる。コミュニケーションの指図は条件付きの指令という形式をとる。すなわち、もしある情報Aが入ってきたならば、XにたいしてABという伝達をしなければならないとする形式や、もしくは、もっと一般的な表現様式を用いるならば、ある案件が他の部署の管轄にかかわるならば、その部署はその案件の処理に加えられなければならない、というかたちをとる。かくして、情報が到着する時点や順序とは無関係に規定を定めることができるし、そしてそれとともに、期待されるべき着想の数やそうした着想がでてくる蓋然性とも無関係に決めることができるようになる。環境の移り変わりは予見することも統制することもできないが、それにもかかわらず、高いレベルでの公式的な正確さやルーティーン化が達成できるのである。細かな規則があるにもかかわらず、コミュニケーション・ネットワークは環境の移り変わりにたいして相対的な恒常性をもちつづける。

この秩序は、水平的なコミュニケーションについてもいっそうの公式化をおしすすめようとする。それは上への経路を同じ地位にいる成員による横からの関与や会議といったシステムによってふさぎ、これによって、同僚間の協力をこれまでとはちがったかたちで合理化できるようにする。さらに、それは小さなセクションに分けられた低い序列に位置する成員の中にスペシャリストや実際的なことがらに精通した人がいるというこ

とを考慮に入れている。まず、かれらの間で意見が一致しなければならない。というのは、より高い位置の決定では完全にそうした人々の代わりをすることはできないからである。古典的な考えでは、決定のさいにそもそも準備的コミュニケーションが必要とされるかぎりには、それは垂直的な方向でなされるということが前提されていた。しかし、仕事の特殊化がすすんだ今日では、反対のとらえ方が一般的になった。すなわち、しかるべき決定は水平的なコミュニケーションのなかで発見され、そして、垂直的なコミュニケーションは、とりわけ、「解決されていない点」をあるレベルから別なレベルへ移しかえる機能をもっている、とする考えである。このとらえ方の変化は、水平的なコミュニケーションが事務手続きを利用するための前提条件として公式化されているという点にあらわれている。

しかしながら、このように公式化された水平的接触をあらかじめもつことは、事務手続きを厳格に用いる場合と同じく、多くの派生的問題を生じさせるもとになる。というのは、それによって、事務手続きを利用することは、自らのレベルで調整がうまくいかなかったことの告白になりかねないからである。事態と状況しだいでは、そうした失敗を伝えることは程度の差こそあれ難しいものである。共通の上司へ依頼することは、とりわけそれが頻繁になされる場合には、あらゆる方面からの、とりわけ上司からの怒りをかうことになる。こうしたことがあるために、下位のレベルでの意見の調整や協力の方法が積極的に模索されることになるわけであるが、その方法があらかじめ公式的に考えられていた決定手段とつねに一致するとは限らない。たとえば、それはしばしば、取引的な性格をもったり妥協といった形式をとったりすることになる。さらに、事務手続きのこうした秩序は、創意工夫や修正を除去するフィルターとして作用することがある。いずれにせよ、決定されなければならないすべての案件は、外部からクレームがくるところまでもち上げられなければならない。同僚からの反対がきわめて強い場合には、自分がとりあげた案件を自ら撤回することもできなくなる。一般的に、垂直的な交わりではコミュニケーションに制約があるわけであるが、それだけでも上への手続にのせることには心理的な抑圧がかかり、それによって、ヒエラルヒー的集権化は危険にさらされることになる。さらに、上への手続きが技巧的・公式的にさまたげられるようになると、この懸念はいっそう大きなものになる。そして同僚の圧力が強くなってくるのである。

あらかじめ水平的な接触をもつことのもう一つの結果としては、上司の受け取る情報の範囲が抑制されるということがある。さらに、すべての情報がかれに与えられる場合でさえ、かれがどの情報を実際に取り上げ、集中的にかかわらなければならないかということは、水平的討論の結果に大いに依存している。これによって、かれの職務にそなわっている一般的な仕事上の能力や権威がそなわることがある。上司の能力や権威にとっては、情報を与えられていること、そして情報を与えられたものとして認知されているということが、重要な契機をなしているのである。

こうしたコミュニケーション秩序のとくに危険な点は、意見を一致させる手続きとしての水平的接触に多大な負担をかけ、それを多用しすぎることにある。水平的接触では、その序列構造が発言をひかえるように作用する垂直的な方向よりも、長々とこと細かな議論がしぶとく展開されるのがふつうである。かくして、近代行政の特徴としてしばしば苦情をいわれたり、また同じくらい頻繁にチームワークのあらわれとして賞賛されたりもする、会議や交渉の蔓延という事態が出現することになる。水平的な協議に時間にとられすぎることにより、ヒエラルヒー的な秩序の意味が変化してくる。命令の秩序に代わって、階層的な協議システムがあらわれるのである。ヒエラルヒーにそったやりとりのイニシアチブは、——古典理論の命令モデルの場合とは異なり——圧倒的に下の方がとることになる。案件処理にあたって上司の意見を必要とする問題が発生した場合には、上司は部下から要請されて意見を述べるのである。下からのイニシアチブは、上司のもつ命令権とはまったく異なる特質に訴えかけるものである。すなわち、かれの助言者としての資質やひろい人間関係、総じて、上司であるがゆえに行使できる可能性——批准能力や問題のあるやり方をかばう能力、儀礼的な重要性などがその中心となる——に訴えかけるのである。

上司はこのシステムにおいてもなお命令権をもってはいるが、命令を与える時間やきっかけはほとんどない。かれは自分がかかわる協議の準備を手伝ってもらうために部下をよびよせる。上司たちの協議は公式的には優位にあるにもかかわらず、内容的にはレベルが低い。なぜならば、意見の一致にたいする要請が不当に高くなってしまふからである。意見の一致というものは、専門的な知識をもっている人の手を離れ、第二・第三の人物を介した情報しかもっていない人々によって達成されるようになるにしたがいその価値を失うものであるが、こうした洞察は簡単に忘れられてしまうものなのである。別な言い方をすれば、システムは、直接的には分業的専門化によって基礎づけられてはいない、すなわち問題の技術的連関にもとづいていない、数多くの依存関係や諸事情に病んでいるのである。

それに加え、事務手続きの利用をあまりにも敬遠させてしまうことには、下位レベルでの意見の相違を固定化してしまい、より上級の機関があとで解決しようにも解決できなくしてしまうという危険がともなう。論争という事態になればあまりにも多くの論拠がすぐに提出されてしまう。上級機関にとっては不要としか思えないはた迷惑な対立が燃え上がってしまい、それを消すことができなくなってしまう。というのは、上司は忠誠義務によってかれらの部下と結びつけられており、部下を「見殺しにする」ことは許されないからである。ちなみに、上司と部下は、かれらがまとまっているということで、かれら自身でさえ認めることのできないような見解を主張している、という印象を不本意ながら与えてしまう。また、上司の出番になる前に、部下が上司のタマをすべて打ちつくしているというのも好ましくぬことである。そうすると、上司は自分がでいっ

たとしてももはや状況を変えることはできない。規定の手続きにしたがって、公式的に同じ論拠がルーティーン化されたくり返しのなかで展開されていく。

この欠点については、会議のさいにヒエラルヒー上の複数のレベルで同時進行的に水平的な交渉を行うことでうめあわせすることができる。部下が自分の立場を強く主張できるようにするために、かれの上司をその場でつれてくることもまれではない。しかしながら、そのためには、だれかが無視されたと感じたり、不在の上司をよぶことで会議が中断されたりすることのないように、あらかじめ取り決めをしておくことが必要である。たとえば、ドイツの行政においては、交渉の案内状に署名した人物の地位が、同時に交渉相手として望ましい序列を示すシンボルとしてのほたらきをしており、出席者はそれを拠り所としなければならないことになっている。

別の逃げ道としては、適切な時期に部下がかれの上司に非公式的な連絡をつけるという方法がある。厳格な事務手続きシステムが水平方向での非公式な接触を要求し、水平的なクリークの形成をうながすように、第一義的に水平的な接触に支えられた公式化は、上司と部下の間に適切で非公式的な連絡があってはじめて機能することができる。この接触は非公式的なものにとどまらなければならない。なぜならば、あらかじめ上司の公式的な決定があるならば、部下は水平的な交渉をするさいに身動きできなくなるのは明らかであり、交渉不能に陥ってしまうだろうからである。非公式的な接触ではあっても、それは、相互に信頼したり予見したりすることを可能とするためには十分なのである。上司の方では、適切なときがくれば、部下がもっとも重要なことについて情報を与えてくれるだろうとの信頼をもつことができる。部下の方でも、水平的な交渉で明言する前に上司に話しておくことができる。ちなみに、部下は、非公式的な会話から上司の態度をうかがい知ることができる。そのさい、上司が他の部門や部局の関心事に精通しているかとか、かれが公的な対立を恐れているかとか、また恐れているとすればだれとの対決であるかとか、さらには、確実に部下を援護してくれるのはどの程度までなのかとかいったことを推しはかることができる。

この例から分かるように、公式的なネットワークは、公式的な状況と非公式的な状況とを切り換える可能性におうところがきわめて大きく、またそれとともに、非公式的な行動秩序をささえる一定の前提にももつづいている。このことについては、のちほどくわしく論じることになろう。ここではとりあえず、公式的なコミュニケーションがネットワーク類型を選択するにさいしては、内的合理性の秤量、すなわち、接触の少なさだとか情報処理の速さや徹底性だとかといったことだけで判断されてはならない、ということを確認しておけば十分であろう。それと同時に、非公式的な秩序が必要な補完的調整をすることができるかどうかとか、またその秩序が、たとえば、水平的なクリークと垂直的なクリークのどちらを形成しやすいかとか、そして、それとの関連で、事務手続き原理と水平的な原理ではどちらがうまくその埋め合わせをできるかとかいったことが



吟味されなければならない。

## 第14章 指導者と上司

これまでの考察にふくまれるあいまいさや暫定的性格の一端は、それがなじみのない概念で展開されていることや、ないしは、これまではあまり研究されていない問題を取り扱っていることにある。それにたいして、指導者ないしは上司というテーマ、その資質や仕事、部下にたいする立場といったテーマについては、もはや概観することのできないほど膨大な量の文献が存在しており、それは政治科学のはじまりにまでさかのぼるものである。こうした状況にもそれなりの困難がある。すなわち、この大量の宝を磨いて銀色に輝かせ、実際の内容に即した洞察にもとづいて評価することができるようになるためには、長時間にわたる研究活動が必要なのである。

しかしながら、われわれの目的のためには、方法と問題設定についての問いから研究をはじめること、この課題を簡略化することができる。この観点から近年の文献を吟味するならば、ある奇妙な事態にでくわすことになる。ヨーロッパでは何百年も前にとだえてしまった、すぐれた領主の徳についての問いが、米国における研究で——あらゆる歴史的な方向づけを欠いたまま——最近再び息を吹きかえし、企業ないしは集団のよい指導者はどのような特性や性格的傾向をもたなければならないのかという問いとして、いま一度真剣に、そして活発に議論がなされ、そして頓挫してしまったのである。この議論から、指導とは社会システム内の一過程であり、集団や状況の種類にしたがってまったく異なる質が要求されるものである、という認識があらわれてきた。古い学説は、集団ないしは状況に相対的な考察方法にとって代わられた。しかしながら、この相対主義も、それが集団もしくは状況内のさまざまな指導問題を較べられるようにする一つの理論にまとめあげられることがないならば、さほど満足のいくものではない。かくして、部分的には暗黙のうちに、また部分的には方法的な意識をもって、指導にたいして社会システムを構成・維持するという特殊な作用を期待し、システム内でこの作用をもたらすすべての経過を指導として定義するような、機能的な考え方の価値がしだいに認められるようになってきたのである。このとらえ方によって次のような洞察がえられる。すなわち、社会システム内の指導は矛盾した要求、たとえば、感情に訴えると同時に、長期的目標を追求するといった要求をみたさなければならないということである。ただ一人の個人がそうした要求のすべての側面にわたって、同じように首尾よく応えることができるのはまれなことある。そこで、問題は、もはや指導者のパーソナリティとはどのようなものであり、どうしたらそれを改善できるかといったことではなく、システム内のどこで、そしてどのようにして指導の機能は充足されるのか、そして必要ならば、どのようなものによってそれは代替されるのか、ということになってくる。これによって、

同時に、これまでの理論で前提されてきた、指導者とはつねに制度的に指導をゆだねられた個人である、という単独支配的な考え方がなくなることになる。指導は、むしろ、非限定的な社会的できごととしてあらわれる。単独的な支配は、一定の事情のもとにおいて、しかも、不完全なかたちでしか制度化することはできない。

指導をするということは、承認された行動期待をつくり、それを維持することである。これによって、指導は社会システムの存続に寄与するのである。確固たる行動期待や状況の定義が根づくことを許さないような急速な環境変化によるものであれ、成員の動機づけの不一致に由来するシステム内の意見の相違によるものであれ、システムの規範が不確かになるにつれて指導は必要になってくる。すなわち、それは制度化された規範と機能的に等しいものなのである。システム成員が一緒にいて、共同して働くために制度が十分ではないときには、つねに指導が必要とされる。

この不確かになった行動期待をシンボル化し、会話にのせることで指導は行われる。指導は成員が表現された期待を受け入れるまで行われる。このような視点から、われわれは、指導を影響力の社会的一般化として定義したのである。

音頭取りをしたり、他者への影響力を行使して不確かな規範を承認させたり、なにが期待されているかを表現したりすることができるかぎりでは、あらゆる成員が社会システムの中で原初的な意味での指導をしているのである。すなわち、他者を納得させることができたり、通常とちがった状況で受け入れられる提案を思いついたりする成員などは、そのかぎりでは指導をしているのである。そのためには、この指導の行為が役割にそって期待されるとか、ましてや特別な位置のあらわれである権利や義務の内容となっているとかいうことは、それ自体前提とされていない。そうした指導は意識的な要求なしに貫徹されるものであり、それゆえ、他のケースや状況の先例になるものではない。原初的な指導はシステム内に無限定的なかたちで散在している。しかしながら、この原初的な指導がきわだった重要性をもつ役割の仕事内容にされるならば、指導はらくになる。そうすると、そうした指導が行われたとしても面くらう人もいなくなれば、それ自体正当なものと考えられるようになる。それは学習され、予見されるようになり、制度化され、そしてついには公式化も可能となる。指導の役割を引き受ける成員は、いまや継続的に、そして意識的に指導者としてふるまわなければならなくなる。かれらは、特別な規律にしたがわなければならない。というのは、かれらは他の成員や外部世界の注目的になるからである。

原初的指導がシステム内ではっきりとした特別な役割にまでつくりあげられるようになってくると、それだけいっそう他の指導要求と競合しないように規制する必要も大きくなる。そのためには、決定的な状況の定義をすることはそのつど一つの位置に任せられなければならない。もしそうでないならば、指導についての期待は多義的なものになってしまうだろう。もしシステムがただ一つの役割によって指導されるには複雑すぎる

ならば、指導の権限をさらに時間的、即事のおよび社会的に限定することが必要となる。すなわち、制度化にあたっては、排他的ではあるが限られた要求をもつ指導構造がつくりあげられなければならないのである。なぜならば、そのようになっていなければ、確固とした期待をつくることができないからである。指導役割が公式化されるやいなや、さらに、限られた権限には、とくにはっきりとした定式化があたえられなければならないくなる。というのは、服従が成員であるための条件となっているときには、だれがどのような範囲で服従を求めることができるのかが決定できなければならないからである。その反面として、いまや役割への配属は一般的に決定されなければならないくなる。システム内の指導の必要は、もはや多くのさまざまな才能をもった人々によって、入れ代わり立ち替わりみたまれるといったことはなくなり、任務として指導をまかされたひとりの個人によって充足されることになる。そしてその個人は、その才能からして、すべての場合にもっともよい指導者でありうるというわけにはいかない。したがって、公式的に決められた指導者には、実際の指導という面で問題がでてくるのである。

時間的には継続的な在任期間と、即事的には限定された権限と、社会的にははっきりと割り当てられた部下とをもつ、指導のための公式的な位置は、あらゆるヒエラルヒーの組織で基本的骨組みをかたちづくっている。官僚制はそうした構造によって何度となく定義されてきた。職務と個人の分離や、職務への一定期間の任命という原理、また、一義的に限定された権限や指揮の統一性といった原理は、官僚制秩序の根本法則として認められている。しかしながら、われわれが指導の機能を原初的な社会システムにおける秩序の必要性にまでさかのぼって考察したのは、こうした原理を発見するためではなく、その原理の限界を明らかにするためである。われわれが関心をいだくのは、公式化されたシステム内で実際にみられる指導行動の条件や機能なのである。

公式的な巨大組織の諸条件は、独特のやり方で指導の問題を変形してしまうために、結局は、上司はいわゆる指導者と別なものになってしまう。この変形にかかわるもっとも重要な契機の一つについてはすでに検討した。すなわち、指導を動機づけの仕事から放免することがそれである。これにより、部下の同意なしに上司を任命したり、罷免したりすることが可能となる。上司はまつり上げられるのではなく、上層部ないしは外部から指名されるのである。まさにそれゆえにこそ、服従が成員であるための条件にされなければならないわけである。これは同時に、影響力の基礎としての個人的な尊敬の代わりをするものでもある。自然的な指導者の場合には、特別な貢献を約束したり、その集団の規範を他にぬきんでて忠実に履行したりすることによって、いわば交換という方法によって部下の尊敬を手に入れなければならない。そうした指導者はつねに新たに尊敬を勝ちとることがないならば、自分への尊敬を失ってしまう。これはちょうど、危険にさらしたくないという理由で資本を使わないでおくならば、その資本をなくしてしまうのと同じようなものである。これにたいして、上司の場合には、公式的な決定を下す

にあたり、影響力の基礎としての個人的な尊敬を放棄することができるのである。これによって、上司は部下が尊敬の基準としている観点に束縛されないですむのである。

こうした独立性があるために、古い期待をそこねるような新しい行動をとることにたいしても一定の自由が保障される。これにたいして、原初的な指導では、人々の同意が一番らくにえられるのは現状を維持する場合なのである。すなわち、原初的な指導のほうむしろ保守的傾向をもっているのである。しかし、とくに重要なのは、指導構造は動機づけの仕事から放免されることにより、その力のすべてを、環境にたいする特別な連関のために使えるようになるということである。これによって、上司はもはや第一義的にはかれの部下の関心によって正当化されるのではなく、システムの目的によって、すなわち、環境への適応という必要によって正当化されるようになる。したがって、ヒエラルヒーの中では、だれもがかれの上司にたえず留意することになる。というのは、上司は外的世界について拘束力のある解釈を下す人物であり、また部下は上司に責任を負っているからである。トップにいる人でさえも、全体だとか、顧客、民族、ないしは法といったものにはなお責任を負っていると感じるものなのである。上司の態度や心構えは、まず第一には、主人の従者にたいする配慮とは性格を異にするものである。それは中間管理職の立場を色こく反映しており、それゆえ不安定で流動的なものであり、変化を念頭におきながら、仲裁をしたり、説明を加えたり、なだめたりすることを重視するものである。

この中間の位置は同時に、ヒエラルヒー的なコミュニケーション・ネットワークを構成するさいの一定の必要に対応している。われわれがすでにみたように、中心をもつように構造化されたネットワークは非常に小さなものでなければならない。それゆえ、巨大な組織は、複数のネットワークを相互に組み入れて、下位のネットワークの中心の位置(上司)が、同時に上位のネットワークでは部下となるようになっていなければならないのである。それゆえ、一人の上司は、それぞれ(少なくとも)二つの、まったく異なる要求をかかげる緊密なコミュニケーション・ネットワークに所属していることになる。かれは一つのネットワークから別のネットワークへと情報を伝えることができなければならない。しかしまた、ある情報については、ネットワークを分離させておくために、その情報をもとのネットワークに止めておくことができなければならない。上からの情報のすべてが下に伝える情報として適しているわけではないし、そしてその逆もいえるからである。

上司がはたしているこの情報の取捨選択機能は、不確実性の吸収過程に役だっている。上司は、一つのネットワークの情報を別のネットワークで使えるように凝縮するのである。この点にかれの責任が存在する。責任というものは、毎日のやりとりから個々の事実をとりあげて、それを広範におよぶ決定を下すさいの基礎として上に伝える場合にのみ要請されるわけではない。組織経営の一般方針を具体的な行動計画に活用していくとき

にも、まったく同じように責任はあるのである。というのは、そのことによって、与えられた情報に含まれていたものよりも多くの内容がコミュニケーションに取り込まれることになるからである。

さらに、個々のネットワークを分離することそれ自体にも重要な機能がある。上司があらゆる情報を上にも下にもなんの制限もなく通過させてしまうならば、すべてのネットワークに過剰な負担がかけられることになるだろう。そうなれば、全体システムは、分化したネットワーク・システムにそれぞれ異なる情報を配分するシステムよりも、少ない情報しか受け取ることができず、また、複雑性の低い問題しか処理することができなくなるだろう。多くの専門的文献では、上への経路で情報にふりがかけられることは悲しむべき付随現象として取り扱われているので、このことが、巨大なシステム内ではほとんど代替不可能な、不可欠で積極的な機能をはたしているということについては、強く指摘されなければならない。それは、システムの区分を維持し、意識にかかる負担を軽くしているのである。

他方では、複数のネットワークに所属することになる上司は行動にさいしてきわめて大きな困難につきあたることになる。かれの立場は構造的に不明瞭なかたちで定義されている。それは、異なる性格で行為したり、また状況と相手次第で役割を取り替えたりすることを可能とする。いや、そうした行為を要求しさえする。上司は、さまざまな、部分的に矛盾にみちた期待にさらされている。というのは、それぞれのネットワークには、そこで重視される独自の情報や経験、優先される態度といったものがあり、特殊なコミュニケーション慣習や、それとともに特殊な行動期待をつくりあげているからである。あるネットワークでは経験の自明な前提とされていることが、他のネットワークでは、はっきりと説明されなければならないといったことがある。また、あるネットワークでは公然と口にされることが、他のネットワークでは、ほんの少しほのめかすだけでも細心の注意を要するということもある。したがって、上司は、情報を別のネットワークに移しかえるにさいしては、十分に考えて注意ぶかく行為しなければならないのである。かれは、不利益になる情報を先送りしないことによって、それぞれのシステム内で信頼に値する人物でありつづけなければならないだけでなく、さらに、上司にたいしてだけでなく部下にたいしても、かれが優遇的な措置をとっているのだという印象をあたえなければならない。つまり、上司は、上方のネットワークにたいしても下方のネットワークにたいしても、一方のネットワークを犠牲にして他方に優先的に情報を与え、不快な干渉にさらされないように特別に保護している、という印象をあたえなければならないのである。

さらに、ネットワークへの参加者たちは、互いに同時もしくは前後して公式・非公式に交わりをもつので、公式的なネットワークは非公式的な期待によって強化されることになる。ネットワークに所属している人間には、公式化されていない行動においても一

定の忠誠心が要求される。かくして、部下たちは上司に次のような期待をもつことになる。すなわち、上司がかれの同僚やさらに上の上司との間で、自分たちの利益を代弁したり、上司が自分たちのために、仕事の軽減や昇進という点で相応の割り当てを確保したり、ある案件についての自分たちの主要な見解や自分たちが仕上げた提案を代弁し擁護したり、仕事にさいして用いることのできる非合法な手段を見ないふりをするか、ないしはふせておいたり、また、さらに上の上司が自分たちにかかわってくるときは早めに警告をしたり、そして、失敗にたいする処罰から自分たちを守ってくれたりすることなどを期待するようになる。そうした期待の弱点は、それがヒエラルヒー原理をねじ曲げるものなので、公式化することができないという点にある。しかし、こうした期待にこたえることは、実際に経験すればわかるように、上司にとっては部下との良好な関係を維持するための欠くことのできない前提なのである。上層部や外部への影響力によって、上司は公式的には規定されていない恩恵を部下にもたらし機会を手に入れるが、それによって、非公式的な指導の可能性も手に入れることになる。前述した重要で切に要望される貢献は公式化できないものであり、部下が要求することもできない。それは上司が自由に与えるものなのである。まさにこうした事情によって、公式的な上司という位置のかげで、原初的な指導をするための手がかりが与えられるのである。公式的な位置はそうした機会を与えるものであるが、それは状況の内にあるその他多くの要素の一つにすぎない。公式的な位置とならんで、自発的に援助を交換したり、互いの利益を承認したり、また、特権的な要求を承認することによって感謝をかたちにしたりするといった、まったく原初的な社会的形式がその効力を発揮する。公式的な秩序と非公式的な秩序が分離されていることによって、影響力の行使にさいして相容れない手段を同時に使うことができるようになる。

このようにして獲得された非公式的な指導の能力によって、上司はいま一度、上位のコミュニケーション・ネットワークにおけるかれの位置を強化して、そこでの影響力を同じような方法で基礎づけることができるようになる。部下にたいするかれの影響力は、それが公式的に保障された——それゆえにまた自明な——可能性を越えるものであるかぎり、一定の交換価値をもつことになる。かれは、状況しだいでは、公式的には要請できない希望だとか、もしくは、公式的な手段ではおしとおすことのできない願望にたいしてさえも応じる約束をすることができる。しかし、かれにそれを強制することはできない。というのは、かれのもつ影響力は、たしかに現実的には上司の位置から発生してくるものではあるが、ヒエラルヒーからは導くことのできないものだからである。すなわち、さらに上の上司にはさかのぼることのない「自由な」影響力だからである。さらに上の上司は当該の上司が行使する非公式的な影響力を支持することはできない。かれらはこの潜在的な影響力の行使を予想するようになるにしたがって、部分的には非公式的な位置に、そして部分的には当該の上司のパーソナリティにもとづいている、一定の

条件そのものを考慮に入れなければならない。これによって、官僚制的ヒエラルヒーは、いわば封土のヒエラルヒーへと倒錯していく傾向を示すことになる。しかし、システムをまとめる公式化によって、この崩壊過程はおし止められる。ヒエラルヒーから導き出すことのできない影響力は公式化できないのである。

こうした条件下で上下双方に影響力を行使する上司の立場を強固にするためには、かなりの技巧や複雑な道徳といったものが必要になるが、とりわけ、多種多様な行動、いやさらには矛盾した行動さえとることができなければならない。このことは銘記されてしかるべきである。そのさい、主要な困難は、より上の上司にたいしても部下にたいしても、その要求水準を一定に制限すること、いい換えれば、かれらのわがままを許さないということである。要求水準は成果にしたがって変動するものである。かくして、中間管理職は、上にたいしてであれ下にたいしてであれ満足にあたえすぎてしまうならば、それに振り回される危険に陥ることになる。さらに上の上司との関係であれ部下との関係であれ、確固とした公式的な期待からそれるとすぐにこの問題が発生してくる。小さな過ちに目をつむる者は、次にはもっと大きな過ちに直面させられるし、一度無理をいって部下を働かせてしまえば、上からのさらに大きな要求を考慮に入れなければならない。したがって、中間管理職は、行動上の矛盾やいかなるくいちがいがあるとも、一貫した方針をもっているようにみせかけなければならないのである。かれは考えぬいたあとで論拠を伝えることにより、自分との関係で確固とした期待がつくられるようにしなければならない。

しかし、いままで述べてきたことでさえまだ状況を単純化しすぎている。われわれはこれまで、下位のネットワークでは意見が一致しているということを前提してきた。しかしながら、このことは多くの場合あてはまらない。部下の間においても、仕事のやりかたや個人的なことで、緊張や意見の不一致、公然たる対立といったものがもちあがり、その結果、相反する決定への要求が上司につきつけられることになる。指導にかかわるすべての役割にみられる本質的な側面は、集団内の矛盾する期待をみずから引き受け、それを指導役割の内的葛藤に変えるところにある。直接的に決着をつけることのできない対立は、この回り道によって新たにとらえなおされ、新たな解決の可能性を獲得する。同じ序列にある者同士の挑戦というかたちの対立はやわらげられる。指導者は高い地位にあるために、かれが対立に決着をつけたとしても、部下の面目を失わせたり、勝ち負けによって部下の間に不平等が発生したりすることのないようにすることができる。かれはまた、決定を下さないで、協調的な生存方式を正当化することもできるし、あいまいな態度をとることもできる。または、決定によってあからさまに不利益をこうむった部下にたいしては、他の状況で優遇してその不利益を補償することもできる。かれの地位とその影響力の一般化が、そうした措置をとるために必要な息の長さをあたえてくれるのである。

したがって、指導役割は、一定の秩序問題を個人のジレンマに変えることによって、この役割がない場合には社会システムで用いることができなかつたであろうような、問題解決の新たな技術を動員できるようにするのである。指導者は——そしてわれわれが扱っている特殊ケースである上司も同じであるが——個々の状況における矛盾にみちた要求にたいして、一貫した役割行動によって応えることができなければならない。しかも、できるかぎり期待を裏切らないようなかたちで。このことは、かれの影響力が一般化され、またかれが社会的自己表現の特別な能力をもっていてはじめて可能になる。

こうした困難な状態にあつては、社会秩序はかれに援助を与えないで、そのまま放置しておくわけにはいかない。社会秩序は、かれがあいまいな状況把握をしつづけられるように制度的に保護したり、情報を秘密にしておく可能性をあたえたりしなければならないのである。ここでは、行動の正当化できない側面が関係してくるので、そうしたことを公的な目的規定によって行うことはできない。それは、異なる目的をもった制度の潜在的機能によってのみ可能となる。この機能のために、公式的な上司の位置にはその卓越した地位が与えられているのである。このことは、公式的な権限をそれだけ単独に取り出して考察するのではなく、位置の公式的なメルクマールについて、それがおかれている社会的文脈で、それが実際にどのように作用しているかを研究すればすぐに分かることである。

上司の位置の定義にとって欠くことのできない契機は、垂直ならびに水平の限られた権限の枠内で期待を公式化する能力である。この能力によって、かれは、組織内で合意義務のある（ということは、かれの部下だけが合意しなければならないということではない）決定を下すことができるのである。そうした決定は他の成員によって予期されている。これによって、上司のあらゆる意思表示は、それが非公式的に、なんらの拘束もなしになされた場合でも、いやそれがそもそも意思表示であることが意識されていない場合でさえ、もしかすると下されることになるかもしれない決定の前兆として特別な重みをもつようになる。ただの挨拶でさえ怒りが爆発する前触れかもしれないし、かれの質問は、予期しない突然的なできごとや気まずい瞬間を回避するためには、あらかじめ下調べをしておいた方がよいような関心方向やありうべき問題をひそかに教えるものであるかもしれない。上司と個人的な接触をもちたがる人をよく目にするが、それは、上司の高い地位の栄誉にいくばくか加わるためだけではなく、きわめて冷静に、自分の意見を形成するための情報やきっかけをさぐるために、計算づくでなされているということもあるのである。かれはつねに注目すべき人物なのである。こうして、上司の日々の行動は、事態がどのように推移するかをおしはかるための徴候になる。かれの行動は話題の中心であり、多種多様なうわさを裏づける証拠でもある。またそれは、身近な環境に秩序や予見可能性をあたえる重要な機能をもっている。このことは、たしかに上司のあらゆる要望がかなえられ、あらゆる指令が忠実に実行されることを意味するものでは



ない。しかし、なにをやるにしても、つねに上司から目を離さず、自分の行動をかれの行動に関連づけるのは賢明なことなのである。

このような行き過ぎや一般化の効果は、上司が人事権も同時にゆだねられていることによって、さらに大きなものになることがある。しかしながら、そうした効果は人事権だけに頼っているわけではない。公式化の権限だけで十分なのである。というのは、あらゆる公式化の背後には、可能性として、人事にかかわる決定がひそんでいるからである。すなわち、人事にかかわる決定をいわば自動的にひきおこすことなしには、公式的な期待に公然と反抗することはできないのである。

上司が加わっているすべての状況で、かれに与えられた特別な卓越性を象徴するのは「上下」の区別である。その区別のもつ意義については、序列の問題をあつかった章ですでに言及した。これによって、上司の役割につきもののジレンマが軽減されるのである。というのは、地位の秩序は上司の意向にそうように機会を分配するからである。とりわけ、上司は、高い地位についていることによって、コミュニケーションをするさいに一定の実践的な特権を享受する。かれは、いつだれと接触をもつかについても、自分が討論にくわわるテーマの選択についても比較的自由に決めることができるのである。かれにたいしてむやみにあらゆる疑問をぶつけることはできない。かれ自身の役割で慎重な配慮を要する側面にかかわる場合にはとくにそうである。これによって、かれは、部下との関係がどの程度の親密さないしは疎遠さを示すべきか決めるにあたり、主導権をにぎることができるのである。上司は、友人の間にみられる無限定的で見当をつけられないような義務の発生をおさえ、自分が必要とする距離を規定し、自分の役割で部下とかかわりのない部分については、部下が直接的にうかがい知ることができないようにするのである。

さらに、かれはその地位によって、状況の定義を貫徹したり、あるいは役割期待を精確に定めたりできるという有利な立場に立つ。かれは好ましくない役割、たとえば同僚を評価する役割や、失敗について弁解するといった役割を、そうした個々の役割は制度的に規定されていないにもかかわらず、部下におしつけることができる。したがって、かれはまた、出会いが公式的にとらえられるべきか、ないしは非公式的にとらえられるべきかを規定し、口にするのできる意見と差し控えるべき意見との境界を示唆するのである。かれがいつもそうしたことに成功するとはかぎらない。しかし、部下が上司のそうした意図に逆らうためには、特別な社交的技量をもちあわせていなければならない。上司にとって自明なことは、状況にとってもいわば自動的に自明なことになるのである。すなわち、部下がそれに逆らうためには苦勞をしいられることになり、そして、そのさい上司に聞き入れられないということがよくある。目上の人にたいして話しかけるときには丁寧なことばが用いられるが、これによって不愉快な報告から好ましくない明確さがとりのぞかれることになる。こうして上司は、その報告を——いずれにせよ、

その場においては——無視するか、ないしは誤解することができるようになる。

さらに、念頭におくべきことは、上司はかれの期待を公式化することができるので、一定の境界内でかれの希望を部下の義務に変えられるということである。その希望はいわば支払い済みのものであり、部下がそれに応えようとも、上司はなんら反対給付をする必要はない。これにたいし、部下がある要望をもつならば、かれはその実現を上司に願い出なければならないし、それがかなえられた場合には上司にたいして感謝の義務を負うことになる。その願いに応えることは徹頭徹尾上司の好意なのである。もちろん、一方では、上司の希望のすべてが公式化できるとはかぎらないし、他方では、部下が上司にたいして、上司が応えなければならないような要請をすることのできる状況もある。しかし、上・下図式には、好意や感謝、希望を口にできる可能性を計画的に不平等なかたちで配分する傾向がある。

このような、もしくはこれに類似した利益を、上層階級の伝統的特権だとか組織についての古くさい領主的なイメージの残滓、または有能な人物に与えられる一種の報奨金、ないしは「役得」とするだけではその特徴を十分にとらえたことにはならない。そうした利益が羨望的となって、能力のある人物が刺激をうけ、昇進をめざすようになるといったことも、ここではただ副次的関心をよぶにすぎない。地位にともなう特権は、本来的には、むしろ上司の位置に一般的にみられるジレンマを解決するという点に戦略的な価値をもっているのである。それは、あらゆる側面からさまざまな期待がよせられているにもかかわらず、本質的な期待を裏切ることなしに一貫した役割を遂行すること、ないしは少なくとも一貫した役割を遂行しているという印象をあたえることが重要なときに、欠くことのできない戦術的な補助手段となっているのである。そのためには、役割遂行のさいの一定の自律性、すなわち他からみられないように接触を分断したり、一方だけに肩入れしすぎないための防護、要するに立場を守る一定の保護が必要なのである。この保護は、下にたいしては地位にともなう特権により、そして上にたいしては、さらに上の上司にかけられる負担の過剰性によって保障されている。

しかしながら、立場にともなう利益だけをとりだして、それを上司の役割にともなう諸困難との関係だけで評価することは危険であろう。そうした困難は、むしろ巨大なコミュニケーション・ネットワークを構築するさいに発生する問題のうちにその原因をもっている。そして、それゆえそうした利益を享受するさいの条件も、全体システムのコミュニケーションという実際の秩序のなかに存在することになる。上司はとりわけ、コミュニケーションにさいして無遠慮な態度から守ってくれる一定の防護壁にたよることができなければならない。

多くの問題で、上司が公式的な決定を回避ないしは延期したいと考えているときには、仕事の進行をさまたげないようにするために、たとえば、部下の対立する決定要求にたいしてあいまいなうけこたえをしたり、さらには矛盾する対応をとったりすることさえ

も賢明であるということがある。しかしながら、そのことは、部下の間にいさかいがありコミュニケーションの障壁が構築されてしまっていて、部下同士がかれの上司についての経験を直接交換するようなことがない、ということを前提とする。逆にそうした緊密な人間関係が成りたっているならば、上司は、かれの指導のやり方をそれにあわせ、まず第一にはこの関係を用いていさかいを調整すべきであろう。すなわち、個々の部下を個別的に取り扱うことから集団の指導へと移行すべきである。これによって、かれの役割は対立にともなう負担から解放される。上司はただ、部下が自分たちで対立を解決する手助けをすればよいのである。

このことよりもはるかに大きな意義をもっているのは、われわれが垂直的コミュニケーション経路を検討したさいにすでにみたことであるが、ヒエラルヒー内では垂直方向でのコミュニケーションに制約があるということである。その制約は一般的に前提することができるほど強固なので、中間の上司を飛び越して、より上の上司と部下との直接的なやりとりを試みても多くの場合はうまくいかない。他方では、そうした接触は、中間管理職の役割の急所をつくことになる。それによって、本来なら下からこなければならぬ報告が不意に上からやってきたり、ないしはその逆になったりするために、かれがふだんとしている自己表現や対応の形式が不適切なものになってしまうということもあるが、それだけではない。それは、とりわけかれの役割の核心にかかわるものである。すなわち、役割の一方の相手方であるより上の上司と他方の相手方である部下がかれについての経験を交換できるということは、かれが二重のアイデンティティのもとに行うことに抵触するものなのである。中間管理職の仕事は、部下にたいしてさらに上の上司を代表し、そしてさらに上の上司にたいしては部下の立場を代表するということがあるが、そうした接触によってかれの仕事はうまくいかなくなってしまう。というのは、代表をするためには、矛盾をきたしてばつの悪い思いをすることがないように、代表権の独占がその前提となるからである。したがって、問題も、公式的な文書によるコミュニケーションのさいに事務手続きを遵守させることにあるのではなくて、中間管理職をとばすことが慣行になり、かれの頭越しに、かれのうかがい知ることのできない非公式的な接触が形成される可能性があるということにある。そうすると、そこからでてくる不信感は、中間管理職があとから公正な情報を与えたとしても取り除くことができなくなってしまう。

まとめよう。われわれの論究は、異なる正当化に由来する公式的な指導と非公式的な(「自然的な」)指導との単純な対比をこえるものである。また、影響力には公式的に与えられた地位とならんで、ほかの計画されない源泉もつねに存在するとか、職務上の位置に公式的に保証された影響力は効果的な指導のためには十分ではないとかいった、だれもが認める周知のテーゼをくりかえすことも重要ではない。そうではなくて、問題は、指導についての機能理論によって確定されたのである。すなわち、解明を要するのは、

公式化された協力関係の巨大なシステムのなかで、指導の機能はどのようにして充足されるか、そして、そのさいどのような派生的問題があらわれるかということなのである。

複雑な巨大組織では、依然としてその前面はヒエラルヒー的な位置構成をとりつづけているが、その背後では、上司が部下を叱咤激励する仕事から解放されてきていることと、かれの位置が支配のための地位から仲裁のための地位へ移行してきているという点で大きな変化がみられる。すなわち、高い地位にともなう一連の潜在的機能を活用するような展開がきわだっているものであり、そうした機能はもはや部下の利益に一方的に反するといったものではないのである。この展開は、「自然的」指導の原初的形態に戻ることができない場合でさえも、部下がシステムの全体構造を承認しやすくするであろう。というのは、上司に与えられる特典は、もはやかれの意思を部下の反対をおしきって貫徹することだけに役だつのではなく、上下を結びつける中間的な位置に典型的にみられる板ばさみ状態で、かれの行動を容易にするためのものだからである。

そうしたシステムで、動機づけと公式的な期待の一般的な承認が成員役割によって保障されているかぎりでは、指導の仕事は、コミュニケーション・ネットワークを結びつける、特別な種類の情報変形の権限に縮減される。この特殊な機能を与えられているため、上司は、公式組織ではクリーク内をのぞいてほとんどあらわれる可能性のない「自然的」指導者とは、まったく別なものになる。しかしながら、こういったからといって、上司はその機能を第一義的に公式的な行為によって、指示と報告によって遂行するというような誤った考えをしてはならない。その位置で成功をおさめるためには、上司もまた、表現上の規律や、説得力のある自己表現力、役割行動にさいしての原初的な秩序形式や技術といったものに大いに頼らざるをえないのである。上司にはそうした可能性に訴えることが保障されていなければならない。しかし、それは公式的には行動準則にすることのできないものであり、そして部分的には、けっして正当化したり口に出したりすることのできないものである。

## 第15章 境界上の位置

本章では、われわれが第II部で個別的に検討した一連の諸条件が重なり合うときに発生してくる問題が取り扱われる。すなわち、システムが公式的に定義された境界をもっているということ、また、システムの外にたいする自己表現が問題をはらんでいる、つまり特別な熟考と作用を必要としているということ、そして、システムが内的に強く分化しているために、もはやすべての成員が部外者と同じようにかかわりをもたなければならぬわけではなく、特別の位置が外部と交渉するようになっていることという、三つの条件が重なるときにあらわれる問題を取り扱う。本章での関心はこの特別な位置の機能と役割にある。われわれは、その位置を境界上の位置とよぶことにしたい。その例

としては、官庁を政治的に代表する長官や、つねに納入業者と接触している企業体の仕入れ部門、ないしはシステムの主要なクライアントと直接的な関係をもっている病院の医者や看護婦、刑務所の監視、警察の外勤や、郵便局の窓口勤務、さらにはシステムを成員にたいして代表する組織の人事部門などが考えられよう。いずれの場合にも、環境の一部分と交わりをもつことのために専門化された機能にかかわっているのである。

公式化されたシステムには、その環境にたいして、個々の成員が実質的な代表権をもつことを前以て約束できるという大きな利点がある。公式組織によって代表とされた一人の成員の行為は、すべての成員の行為として妥当する。その行為は、すべての成員に帰属させられ、すべての成員によって正しいものとして承認される。これによって同時に、環境内の相手方は、その代表者にたいする自分の行為がシステム内でまちががなく広範な反響をよびおこすであろうことを約束されるのである。代表は、効果を中継し、一般化するための一形式であり、分化した社会秩序にたいするその意義は、いくら高く評価しても評価しすぎることはないだろう。代表にはたらきかけることは、単なる個人が個人にはたらきかける場合には考えられないような影響の可能性をもつ。

システムを代表するためには、公式組織の存在がその前提となる。なぜならば、代表には、代表される成員の範囲をはっきりと確定することが必要だからであり、また、代表の下した結論を成員に承認するよう義務づけることも、公式組織があればもっとうまくいくからである。しかしながら、このことは、外的行為にともなうシステムのすべての困難や派生的問題が公式的な手続きによって解決できるということを意味するものではない。その他の場合と同じく、公式組織はここでも補完を必要とする部分構造として役だつにすぎないのである。

境界上の位置にいる成員が、外部にたいして好ましい印象を与えるように特別な方法で義務づけられていることは明白である。この点については非成員にたいするシステムの自己表現の章で十分に論じておいた。しかしながら、それだけではこの位置の問題はくみ尽くされない。さらに、その位置が他の位置よりも多くの外部情報にさらされており、それを知覚する特殊な能力を十分に発達させているという事情がつけ加わる。この位置は、システムにたいする環境の行動期待をいわば未加工の、改竄されない状態で受け取る。すなわち、環境についての情報が、複数の手をへてシステム内で支配的になっている仮説にそのようなかたちに変形されてしまう前に、危険なことがらが解釈によって取り除かれてしまう前に、受け取るのである。

境界上の人物は、環境とじかに接触する状態におかれているために、実際面でも規範面でも、逸脱的な意識をもちやすくなる。かれは、全体としてのシステムよりもすばやくかつ理解をもって、環境の変化についてゆくことができる。システムは、環境がシステムにたいしてもっている願望や要求、ないしは環境がシステムに与える用意のある作用などについて自ら仮定をつくりあげるわけであるが、それがあっていないときには境

界上の人物はすぐそれと分かるのである。システムの期待の期待、すなわち、その環境のもつ行動期待についてシステムが想定していることは、多くの場合、システムの公的な自己理解、すなわち公式的な構造に組み込まれているシステムの目的や社会的機能についての中心的な仮定と一致するようになっているのである。しかし、このように環境へと投影された自己のプログラムが事実と完全にはあっていないか、もしくは、時間の経過とともに事実とくいちがってくるということは、大いにありうることである。境界上の位置はまず最初にこのことを感じとる。それによって、境界上の位置は、公式組織ないしはシステムの意向と一致しなくなる危険性にさらされるのである。

この不一致は、公式組織やその指導的位置にある者が環境にたいして無頓着であるとか、にぶくてその変化をよみとれないだとか、ないしは怠慢であるといったことだけでもとづく結果ではない。境界上の位置にいる者は不一致の原因をそのように考えるかもしれない。しかしながら、それは過失などで惹き起こされたものではなく、実際は構造的に条件づけられており、したがって機能的に有意義なものなのである。やっかいな環境におかれた複雑な組織は、決定を下したりコミュニケーションをしたりするさいの技術的理由から、環境についての単純化されたモデルをつくり、自らそれと調和をはかっているかなければならない。環境のモデルは誤っているとまではいわないまでも、組織目的にそってつくられたものである。しかし、そのモデルと現実がかけはなれたものにならないためには付加的な装置が前提となる。そうした装置は、最近、サイバネティクスの規制メカニズム（フィードバック）としてよく知られるようになったが、これについてはすぐあとでとりあげることにする。しかしながら、そうした装置だけでは不十分なのである。そのメカニズムはプログラムをたえず環境に適応させていくが、しかしながら、その補助があったとしても、そもそも組織に固有のプログラムにしたがって環境を取り扱うということから発生する困難をのりきすることはできない。それとならんで、さらに、図式化そのものには反対しはしないが、そのプログラムの正しさを検査するようなことのない補整装置が必要である。このはたらきをしているのが境界上の位置なのである。それゆえ、そこでの行動には典型的な困難があらわれてくる。

境界上の位置が環境の中のかぎられた部分と接触をもち、これにたいしてシステムは複数の環境と交わりをもって、それらすべてとうまく折り合わなければならないとき、問題は先鋭化してくる。例としては、法学者という特殊な環境がもつかもしれない懸念のすべてをシステムの中にばらまいてしまう「やっかいな法律家」がいる。別の例としては、各省庁の財務係官があげられる。かれらはもっぱら大蔵省とかかわりをもたなければならないために、大蔵省側の懸念を知っている。そのためかれは、自分の同僚が要求する高額のコストを必要とする計画を思いとどまらせなければならないことになる。そうすると、かれらは、もはや自分の省庁の予算獲得という目的のために戦っているようにはみえないのである。特別な環境との接触に心をくだしている境界上の位置は、その

ことのゆえに、システムが決定した既定の路線から逆戻りさせるよう誘惑されているとか、ないしは実際に逆戻りさせようとしているのではないかといった疑いにさらされる。そのさい、境界上の位置が、外部の利害関係者と交わりをもっているか、それとも専門的知識の源泉、つまり専門家という環境と関係しているかによって一定のちがいはあらわれる。しかしながら、いずれの場合にも、境界上の位置がシステムを環境に理解させなければならないか、環境をシステムに理解させなければならないときは、同じような問題が発生するのである。

この緊張は、公式化によりシステム境界を恒常的に設定することの直接的な帰結である。われわれはすでに公式化の肯定的な側面、すなわち環境の変化にもかかわらず規範を安定させたり、多様な環境にもかかわらずシステムを同定したりするといった現象をとりあつかったが、この緊張はその裏面なのである。もしシステムが、一般化された、時間的に安定し、環境のきわめて多様な努力にもかかわらず一貫した期待構造を維持すべきものであるならば、そのことは、環境の期待がそのまま修正されることなくシステムの中に入り込んでではない、ということの意味する。境界におけるある程度の破損はさけられないが、しかし、それにもかかわらず、システムが危険にさらされてはならないのである。

したがって、境界役割の問題をただシステムにたいして離反的になったり、もしくは外部の影響のいいなりになったりする危険として性格づけること、すなわち、その危険を、システム内の公式的期待は絶対的に妥当すべきであるという要求だけから判断することは単純にすぎよう。公式的な期待はシステムの必要の一部分をカバーするにすぎないというわれわれのテーゼは、ここでも、行動上の困難についてのよりきめ細かで理解にあふれた評価を可能とする。制御できない環境の中でシステム境界を維持するという課題を現実的に考察するならば、ごく自然に、公式組織によってこの境界を定義するだけでは十分でないことが分かるだろう。この定義はむしろ、システムにそれ相応の負担と危険をもたらすものであり、それゆえ、修正的行為が必要になるのである。しかしながら、この修正行為を修正として公式的に正当化することはできない。なぜならば、そうやってしまえば必要とされる矛盾が公式構造の中にもち込まれ、公式組織の価値をだいなしにしてしまうだろうからである。そうした修正的行為は、境界上の役割に典型的な困難としてあらわれてくる。

したがって、システムによって境界上の位置にゆだねられた課題は、それ自体矛盾したものなのである。一方で、それは、公式的に受け入れられたシステム目標の意味にそってシステムを理想的に表現すること、すなわち、環境を確定された決定プログラムにしたがって取り扱うことをめざすものである。これはすでに検討した自己表現の問題と表出の技術へといった側面である。しかし、そのほかに、境界上の位置は、境界における平和にも配慮しなければならない。すなわち、緊張をとり除いたり、公衆をなだめた

り、システムが適当なときに必要なプログラムを変更できるように準備したりすることなどにも配慮しなければならない。境界上の位置は、システムにたいし警告を発するアンテナとしてのはたらきをする。その位置は、課題のこの側面によって、新たな情報にたいする責任を引き受け、イニシアチブをとり、また、境界をこえる役割義務を引き受けたり、それを隠蔽ないしは擁護したりするようにしいられるのである。すなわち、現状やシステムの決定ずみの政策にたいして再三再四対立して、動揺をもたらすようにしいられるのである。

われわれは、この行動要求のいくつかについていくぶんなりともはっきりとさせ、そしてそれとの関連で、その要求のあやしげな正当性が不可避的なものかどうか、ないしは、そうした行動の委託は公式組織によって公然と支持できるものなのか、それとも秘密裏にしか支持できないものなのかについて検証できるようにしよう。

外部と接触する位置の特別な責任についてはすでに指摘しておいた。境界上の位置はシステムのために環境を解釈するのである。それは、環境情報を精確に調べ、ふるいにかけて、それをシステム内で理解され受け入れられることばで表現しなければならない。その責任は、情報再現の正しさばかりでなく、とりわけその否定的保証、すなわち、それ以上のことは起こらないということの保証にある。というのは、境界において不確実性を吸収するためには、システム内に受け入れられる情報を選択して、システムがこの特殊な情報を処理することに自らの仕事を限定し、そして他のすべてについては考えないですむようになることが必要だからである。

この責任を遂行するにさいして、境界上の位置は、期待も歓迎もされない情報を、さらには、ありそうにもないと思えるような情報さえもシステム内に送り込まなければならないと感ずることがある。言い換えるならば、イニシアチブをとらなければならないと感ずるのである。イニシアチブというものは、予期されていないすべての行為と同じく、その個人に帰責されるというやっかいな属性をもっている。というのは、いかなる期待連関もそのような情報の説明とはならない、すなわち、それは、まずもって、イニシアチブをとった人自身の他に理由をもたないからである。他のすべての行為にまして、人々は、イニシアチブをとるさいに自己を表現し、自らをさらけ出すことになる。この危険にさらされた状態は、とりわけ、イニシアチブが現状を理由に却下された場合には、その人を個人的に傷つけることになるという点にあらわれる。このことはイニシアチブをとった人にとっても、それを却下した人にとっても気まずいものである。それゆえ、イニシアチブをとることは気分の悪いもので恐れられるのである。それが受け入れられるかどうかが決着するまでは、その場の雰囲気は重くなる。

それゆえ、境界上の位置でこのリスクを軽減するための典型的な戦術がみられるのは少しも不思議なことではない。その戦略としては、外交的な言葉づかいによって逃げ口上を用意しておいたり、境界上の位置がその情報を正式に、取り消しのきかないかたち



で送り出す前に、注意ぶかく、それと分からないような触手をのばして、システム内に受け入れる風土があるかどうかまず探りを入れようとしたりする方法がある。また、本当のイニシアチブを第三者、たとえば上司にとらせることもある。さらにまた、自分を通知の単なる伝達者として、まぎれもなく外からやってきた情報の因果連鎖の、さほど重要ではない一構成要素として示すことによって、個人的な負担を軽減しようとする方法などがある。そのさい、しばしば通知はそれにふさわしい様式に改められ、その情報の価値はおおいかくされる。すなわち、責任は責任のために引き受けられるのではなく、事務的な記述によりイニシアチブをおおいかくしたかたちで引き受けられるのである。

関係書類をそのような中立的な表現に改めることは、境界上の位置がかかわる必要のないはっきりとした事実、たとえば、納入業者が、約束期限を守れないと伝えてくるような場合にはらくである。はっきりとした事実ではなく、不確かな推測や、諸般の事情からの憶測、ないしは、不確実な情報源などがかかわってくると、たとえば、納入業者が経営危機に陥るかもしれないといったことになる、それだけですでに危険が大きくなる。そうしたときは、この可能性をシステムの情報へと凝縮し、そしてはっきりとそれについて決定しなければならないようにするかどうかは、明らかに個人的な決定の問題としてのこされる。もしシステムの情報にするならば、境界の位置は責任を次に引きわたすことになるわけであるが、しかし、まさにそのことによって、自ら嫌われ者になるのである。

同様の困難により、われわれの次の問題、すなわち役割のからみ合いという問題があらわれてくる。境界上の位置にいる成員が外部世界の事実にまったく関与しないということもないわけである。もしくは、かれが個人的に外部の世界に引きこまれるということもある。たとえば、前述の仕入れ係の例でいうならば、かれ自身が納入会社を選び出し、推薦したのかもしれない。そうすると、かれは二つの障害の一方につきあたる危機に陥る。すなわち、かれが以前に責任をもって下した決定にたいする信用を失うか、もしくは、よくなることを期待して目をつむり、以前の過ちに新たな過ちをつけ加えるかのいずれかである。

この背後には、すでに示唆したように、役割のからみ合いという問題がある。境界の位置は、他のシステムにたいして行動するよう所属システムによって義務づけられている。しかしながら、そうした行動を役割としてひきうけ、遂行できるのは、他のシステムも「一役かって」、それに対応する役割をひきうける意志を表明し、それに必要な状況の定義を理解し受け入れる場合のみにかぎられる。バス会社の組織や時間の計画、人員配備などは、乗客が乗客としての役割を正しく理解していることがあってはじめて可能となる。イスラエルの例をあげるならば、乗客が、運賃や出発時間、もしくは経路などについて、そうしたことが交渉次第ではなんとかなるという仮定の下で饒舌に交渉しようとはしない、ということが前提なのである。

この場合にはまだ、正しい役割についての単純な教育と学習にかかわる問題であるとしても、システム間の交わりそれ自体がシステムとしての性格をもつようになり、その維持が問題をはらんだものとなってくると、それだけで境界上の位置の問題は難しいものとなってくる。そうした場合、このシステムとシステムの間の中間システムは、それぞれの当該のシステムでそれ自体として妥当し、適切であると考えられているものとは完全に一致することのない特別な作用を必要とするようになる。そうになると、境界上の成員は、いつのまにか二つのシステムの成員になってしまう。すなわち、一方では公式化されたシステムの成員であり、他方ではその外的関係の担い手、いやたとえば交渉といった、外部との具体的な相互行為システムの構成員にさえなってしまうのである。

外部世界との役割のからみ合いによって、その中間システムを維持するために、かれが融和的な態度をよそおったり、約束をしたり、相手の主張にたいして異議を唱えることなく受け入れたり、ちょっとした不誠実さを示したり、さらには秘密を漏洩したりすることさえも必要となることがある。そうした行為は、公式化されたシステム内で知られてはならないものである。それらは潜在化されつづけなければならない。もっとも頻発するケースは、内部での意見のちがいを外部にもらすことである。それによって、境界上の位置は、却下された理由を説明し、相手をなぐさめようとするのである。かくして、地方官庁は、ある案件について自分たちの尽力のほどをとにかく強調しがちなのである。しかし残念ながら本省は別の決定を下したのだ、と。

この洞察は同時に、われわれが組織の公式的規制の対象であるとともにその機能としてすでに取り扱った、役割分離の原理にたいする制約を示すものである。組織の役割が遂行されるためには、小さなシステムにおいて数多くの小さな役割が引き受けられることを必要とする。そして、そうした役割は、目標によって制御され、十分に考えられた行動へと分解されていくが、それはもはやほとんど役割としては意識されることのないようなものである。なだめ役や調停者、説得者ないしは解説者、黙って怒りのはけ口となる人や、策略好きのずるがしこい人物、密告者、公正で融通のきかない形式主義者といった役割は、公式的な成員役割にはふくまれてはいないし、その一貫した枠組みにはなじまないものである。職務規定をいくら細かく仕上げていったとしても、そうしたもののにはいきつかないであろう。それにもかかわらず、そうした役割は、外部と接触するさいには状況に応じて必要なものであり、行動上の技巧を介して、公式的な役割義務と結びつけられなければならない。そこに、原初的な接触のレベルでの、環境にたいする公式的システムの依存性があらわれている。政治と宗教の分離や、行政と政党の分離、企業と家計の分離といった大きな社会制度から転じて、毎日の小さな仕事に目を移すならば、役割分離の原理にたいする著しい修正がみえてくる。もちろん、この修正は役割分離の機能を無にしてしまうわけではなく、ただその鋭い角を削り落とすだけなのであるが。

しかし、そうした中間システムは、原始的接触に固有の法則性をこえて、お互いにいつでも会うことのできる、多かれ少なかれ強固で、永続性のある「個人的関係」といった特徴をおびることがよくある。それは、職務上の交わりにおける役割の分離や没人格性、匿名性をときほぐすものである。互いに個人的に友人として、学生仲間として、テニスプレイヤーとして関係する人々や、もしくは戦争でともに捕虜になったことから知り合いになった人々は、追加的な個人的動機をはたらかせ、たとえばルーティーンにしたがって処理される一定の書類を少しはぶいてもらうことができる。そうした関係により、相手の意向をさぐったり、それを巧みに聞きだしたり、秘密や裏面の事情にかんする追加情報を獲得したりする可能性がもたらされるのである。そうした関係をもとに、他のシステムの人物に、かれが公式組織からするならばけっして境界上の位置にいるわけではない場合でも、声をかけて、動いてもらうことができる。そうすると、かれらは、関係の存続を考慮して、そうした関係がない場合とはいくぶん異なるように行為するのである。外の求めに応じて行為を変えることは、明白な非合法でなければならないわけではけっしてない。しかし、それは公には口に出すことのできない配慮を志向しているのであり、これはそうした行為がシステムにとって役にたつ場合でさえ変わらない。それは巨大組織間における公式的コミュニケーションによる交わりがめったになされず、しかも形式ばっていて、時機を逸することがあることにたいする、不可欠とまではいわなくとも有意義な補完手段なのである。もちろん、このような手段を使えるようにするためには、たゆまない努力と特別な戦略が必要となる。

中間システムの役割のからみ合いにはそれ相応の価値がある。一般化され特殊化された役割構造という手段でシステムが解決できない適応の問題は、外部との直接的な接触のなかで解決されなければならない。問題をこのレベルへ移すことによって、それ以外では使えないような、問題解決のための新たな形式を動員するのである。しかしながら、そのためには、システムが、外部との原初的な接触に寛容や支持をあたえ、場合によっては、それに一定の逸脱領域を容認することができる、という前提がなければならない。この考察によって、いかにして公式組織は、前述したような責任、イニシアチブ、役割のからみ合いという契機をもつ実際の行動連関に適応しうるのかという疑問があらわれる。

われわれは、基本的には、不確実性の吸収のさいと同じような状況につきあたる。公式組織はこの問題を行為規定によって直接的に解決することはできないのである。すなわち、公式組織は、境界上の位置の機能をその全般にわたり責務とすることはできないし、また、それを公式的な構造に組み込むこともできない。その機能のなかには、その意味からして公式化にはそぐわないものがある。というのは、それが解決しなければならないのは、公式化の派生的問題にかかわるものなので、一般的に解決することはできず、その場その場の対応によって解決するしかないからである。また、境界上の位置の

機能のなかには、それを責務にしようとするのが公式的な構造に矛盾をひきいれ、それによって、その構造の機能に過大な負担をかけることになってしまうようなものもある。責任が公式化できないということについてはすでに論じた。イニシアチブから気まぐれさを取りさることができないのは明白である。同じく環境との役割のからみ合いにとまなう困難も、業務規定によっては解決できないのである。もちろん、イスラエルのバスで、事情がわからない移住者にたいして、好意的で、親切に説明することを車掌の義務にすることはできる。しかし、そうした説明をするためには、運行計画から逸脱すること、すなわち前以て決められていない場所で停車したり、それに類することをしたりすることが必要なのである。しかし、そのような場合でも、それを車掌の義務として認めることはできないのである。服務規程は、表面的には矛盾があってはならないのである。すなわち、服務規程では、そもそも本来的な問題を公式化することさえできないのであり、ましてやそれを解決することはできない。

それにもかかわらず、公式組織は、境界上の位置の機能を間接的にうながし、その活動をらくにして、その位置に行為の可能性をあたえることができる。そのさい、それに対応する期待や行為そのものが公式化されるようなことはない。このようにして、公式組織は矛盾の承認を回避するが、そのさい、当然のことながら必要な行為を直接的に動機づけたり、直接的に貫徹したりすることは放棄しなければならない。それはただ、境界上の状況圧力のもとで、公式組織に矛盾する行為をとることがきわめて自然であるような機会をつくりだすか、ないしはそうした機会を黙認するだけなのである。

われわれは、四つのそうした間接的な支援策に検討を加えたい。すなわち、境界上の位置で、成員が完全な地位をもたない接触のための特別な位置をつくることと、決定の柔軟性にとんだプログラム化を行うこと、コミュニケーション経路を規制すること、ならびに境界上の位置の公式的な地位がそれである。境界の問題がひとたび認識されると、まず、その核心を直接的につくような答えがあらわれる。すなわち、秩序づけられてはいるが、公式的でも拘束的もないような接触を可能とする特別な制度をつくり、そこにその問題があらわれるようにすることができる。そうすると、中間システムは、関係するシステムの公式的な構造に一定の配慮はするが、それを中間システム自らの内部を規制するものとしては承認しないというかたちで確立される。なかば外的な機関や位置、委員会、専門家の会議などがつくられる。諸個人(成員ないしは非成員)はその中で隔離された役割をこなし、成員の通常の義務から解放された状態で緊張の調整に取り組むわけである。

この解決策は、とくに国家行政においてしばしば支持され、十分に試されてきた。おそらく、フォン・シュタイン男爵のいう自治行政の理念でさえ、すでに地方勢力にたいする中央行政の境界問題に還元されるものである。この境界が一九世紀中に意義を失ったあと、国家と経済との境界で同じような形態がみられるようになった。二〇年代の「職

能身分」運動は、諮問委員会で境界を不明確にしようとするまさに典型的な試みといえよう。

ある境界線が拡大され、比較的自由な、完全には責任はないが、しかしまた完全に拘束的でもない行為がくりひろげられる中間地帯があらわれる。それは、その特殊な性格のゆえに、双方から尊重されることになる。数えきれないほどの委員会や専門家会議、専門家による諮問機関などは、近代行政官僚制にとって、この意味で緩衝地帯としてのたらしきをしている。その中では、ある考えが、一つのシステムから他のシステムへ伝えることができるように、変形され、統一化される。そのさい、今日では、科学研究の世界にたいする境界が、経済にたいする境界よりも大きいとまではいなくても、同じくらいの重要性をもつようになってきていると思われる。

職能身分団体での討論は断念されることになった。帝国経済協議会のような大規模な組織的試みは、その後ほとんどくり返されることはなかった。しかしながら、挫折したのは、経済的利害をともにする団体がその主張を法律にすることで、広範におよぶ政治目的を設定しようとするものであった。それはまだ、ここで素描された狭い構想の挫折を意味するものではない。すなわち、それは、すべての関係するシステムが一定の距離をたもち、寛容を維持することのできる、意見交換のための常設フォーラムをつくろうとするものではなかった。そうした諮問委員会を前以てもつことにより、本来の境界上の位置が、システムにたいして環境を解釈したり、外部世界についての拘束力のある情報を定式化したり、システム境界をこえる役割のからみ合いを優先させたりすることが容易になる。

だましあいの場合から、特別の名声を獲得し、固有の行動基準をつくりあげる連結システムができてくることがある。そうした制度が重要性をますにつれて——学術議会はそのよい例である——、関係するシステムの境界上の位置は、その制度に一定の配慮をするように動機づけられるようになる。境界上の位置は、そうした配慮が一般に認められた機関にかかわるものなので、当該のシステムのなかでうまく代弁することができるのである。これによって、境界上の問題が問題として片づけられるわけではないが、しかし、問題がいわば格下げされるのである。こうして、境界上の位置の問題は、実際に行動するさいの多くの問題にとって扱いやすいものになる。

しかしながら、そうした解決策がまちがいなく功を奏するように組織化することはできない。当事者の満足にたいする実際的な保証がつけ加えられなければならないからである。さらに、そうした解決策は比較的費用のかかるものであり、したがって、巨大システムの重要な境界でしか考えることができない。同じく境界における行動上の困難をやわらげる他の戦略としては、決定プログラムを柔軟にするという方法がある。容易に考えられるように、境界上の位置にたいする依託内容をはっきりと規定しないで柔軟にしておけば、その環境とのつきあいはらくになる。しかしながら、くわしくみると、

この可能性がそれほど広範におよぶものではないということが明らかになる。このことは、プログラム化の主要な二つの形態、すなわち、目的プログラム化と条件プログラム化(ルーティーン・プログラム化)の双方に、それぞれ異なる観点であてはまる。

ただ一つの、まったく特殊な目的だけが問題であるときには、たとえば、どのような手段を使ってもよいし、どのような派生的問題がおこってもかまわないから、囚人を刑務所に入れておくとか、できるかぎり多くの手袋を販売するとかいった場合には、その目的を実現するために適していれば、あらゆる環境戦略が認められることになる。そうになると、公式的な意味での非合法はほとんど存在しなくなる。かくして、役割のからみ合いの問題にたいしても余裕をもって対処することができるようになる。しかしながら、錯綜したシステム構造は、このような仕方では、その諸境界にそれぞれただ一つの目的をあてがうといったことはできない。それは、たとえば、システムの他の境界の必要を考慮しなければならない。そして、この考慮によって、システム構造は、あらゆる境界における特別な役割のからみ合いと対立するようになるのである。さらに、目的プログラム化は、それが外部にたいして多くの手段を許容するというそのことによって、システムの内部にたいしてイニシアチブをとりにくくするという効果をもっている。あらゆる手段が正当化される、ただ一つの成果だけが問題であるときには、境界上の位置はその成果を「何とかして」達成するだろうと期待されるようになる。そうになると、困難があるという報告をしたり、生産の切り替えや目的の変更を願いでたりすることは、同時に、あらかじめ精確には規定されていない、したがってまた、はっきり不可能であるとはいえない課題にたいして、個人的にうまく対処できなかったことの告白になってしまうのである。これによって、同時に、システムの現状に変更を求めることが容易なことではなくなってしまうのである。

目的プログラム化の有力な代替策である条件プログラム化は、いま述べた困難を取り除くという点ではまさっているが、それでも完全に取り除けるわけではない。われわれがすでにみたように、条件プログラム化は、一定の外部情報と一定の決定プログラムとをしっかりと結びつけるものである。すなわち、一定のできごとが起こったり、ある類型ごとに確定された知らせが舞い込んできたりしたならば、あらかじめプログラムされたように決定が下される、というしっかりとした関係を打ち立てるものである。プログラムを発動させる目じるしとプログラムの結びつきは恒常的であり、決定にさいしての困難は、目じるしを認識することにある。ルーティーンにたいして流布しているすべての偏見にもかかわらず、このプログラム形態も、われわれの問題にはほとんど影響しない方向においてはあがあるが、決定の柔軟性に一役かっている。条件プログラム化は、決定プログラムを作動させるデータの時系列や頻度と無関係にプログラムを作成し、公式化できるようにする。この点に、類型的には予測できるが個別的には予測することのできない環境のできごとにたいして、システム境界を恒常的に維持するこの技術の本質が

ある。

このようにして、すでにみたように、一定の環境情報に「非ヒエラルヒー的な派生的権威」が与えられることになる。すなわち、境界上の位置が決定を下すさいの前提を確定する可能性があたえられるのである。環境内の派生的権威は、決定を作動させる外的行動を内的義務にすることによって成立する。部外者は、あらかじめ指定された位置にいることと一定のきっかけとなることばによって、組織の中に入り込むことができるのである。これは、環境から組織にたいする有意義な影響、もしくは避けられない影響を公式的に正当化し、それによって、境界上の位置をその葛藤状態から救い出すためのシステム戦略なのである。さらに、目的プログラム化とはちがい、条件プログラム化は内部にたいしてイニシアテチブをとりやすくする。なぜならば、そのときどきの作動シグナルは境界上の位置にいる人物が個人的に出したものではないということを示せるからである。

多くの場合、ルーティーン化されたプログラムは、いわゆる「サイバネティクスの」な調節システムがとりつけられるときは、その柔軟性はさらにいっそう増大する。基本的には、この自己制御装置は条件プログラム化の一変種にかかわる問題であり、原理的にはなんら新しいものを提供するものではない。それは、プログラムを選択するための作動シグナルとして、「純粋な」環境内のできごとを用いているのではなくて、システムが以前に下した決定の結果を情報として用いるのである。すなわち、それは、結果をフィードバックさせることにより、システムが自らのプログラムの選択をたえず環境に合わせて修正できるようにするのである。これによって、はるかに広い範囲で一定のシステム境界を恒常的にたもつことができるようになる。変化する環境内のできごとに対して自己の状態を一定に保つだけでなく、自らが環境におよぼす結果を、変化する条件にもかかわらず一定に保つことができる。つまり、同じ状態にとどまるだけでなく、一様な作用を与えることもできるようになるのである。そのさい、環境の数多くの反応が前以て考察され、それが計画された効果を減少させる場合には、対抗策によって補整することができるのである。

この技術は、理想的には、境界上の位置がとりうる行為をその目的にそった非合法活動にいたるまですべてプログラム化することができるが、その適用範囲については、目下のところ確実なことはいえない。いずれにせよ、この図式はきわめて特殊な結果を志向するものととどまらなければならない。まさにそれゆえに、環境がこれに対応する抽象的な状況の定義に巻き込まれるかどうか、そして、必要なパートナーの役割を遂行するかどうかということがとりわけ問題となるのである。この一致に到達するためには、状況によっては、フィードバックされない行為のほうが得策であることもある。

このことだけでも、境界上の交わりの条件プログラム化にも、それに固有の欠点があるということが示唆されている。その短所とは、次のことに由来する。すなわち、ルー

ティーン化された行為は思いやりを欠いた行動の典型であり、それによって、システムと環境との関係のなかに新たな緊張をうみ出すということである。思いやりとは、——これについては後ほど詳細に論じるが——他者を、かれ自身の自己表現にしたがって取り扱うことである。しかしながら、ルーティーン化された決定にあたっては、正反対に、環境は前以て確定されたシステム独自の情報期待によって取り扱われる。それは、接触によっても修正することのできないものなのである。ルーティーンにしたがって行為する人は、かれの状況の定義が絶対的な優位にあるということを前提している。かれは相手が自分の思うように自己表現することを助けることはなく、その表現について、ただルーティーン・プログラムを発動させる目じるしがないか探りを入れるだけなのである。かくして、ほとんど不可避免的に、環境を「規則にそって」処理するという悪名高い状態にいたる。すなわち、即物的な取り扱いということになるが、これは、外部と接触するさいの原初的秩序のすべての可能性を尽くすものではない。その正しさが保証された数多くの決定形式をもっているために、境界上の位置は、外部と接触するさいに、相手の本来的要求を、そのサインをすばやくてぎわよく認識することで、余裕をもって目立たないように斟酌することができるのである。

境界のはたす機能の負担を軽くする次の可能性として、われわれは、コミュニケーション経路の規制を取り扱いたい。境界上の位置という概念にはすでに一定の分業が前提されている。すなわち、すべての成員が同じようにこの境界にかかわらなければならないのではなく、一人ないしは何人かの成員が、他のシステムとの接触という特殊な課題を割り当てられているのである。この分業は、コミュニケーション経路の公式的な規制によってその基礎を補強することができる。たとえば、境界上の位置は、境界をこえて行われるすべてのできごとに関与する権利を入手することができる。この権利に拒否権がつけ加えられたり、もしくは、それが、交流を一手に引き受ける権利(独占)にまで強化されることさえある。さらには、入ってくるコミュニケーションを扱うのか、それとも出ていくコミュニケーションを扱うのかにしたがって分化がすすむ可能性も存在する。

境界上の位置をそのように強化する結果として、境界上の位置の外的パートナーとコミュニケーションをするさいには、その位置をはずすことができなくなる。すなわち、すでにコミュニケーション・ネットワークの集中化を検討したさいに分かったことと同じように、コミュニケーション経路においても、境界上の位置は、いずれにせよかなりの程度まで代替できないものになる。このネットワーク上の位置が、境界上の位置に、情報が包括的に与えられることを保証し、そして、そこから生ずる交渉能力を保証する。このことは、外部にたいする交渉をやりやすくするとともに、内部にたいしても、はっきりとイニシアチブをとりやすくする。そうすると、外部からやってきた者は、あるひとつの位置だけがシステムに接近する機会を提供してくれて、他の位置でよりよい条件を



みいだす望みはないということを知ることになる。システムは外来者にたいして内部調整のもとに立ち向かう。こうして、システムは、自らの役割期待にしたがってすばやく中間システムを構築することができるのである。

この効果は、境界上の位置が特定の外部との交流について独占権を手に入れると——それが完全な独占であれ、または、限定された制御可能な例外をともなう独占（たとえば自己の上司に有利なように）であれ——大きくなる。さらに、独占には次のような利点をともなう。すなわち、それは独占の受益者に秘密を保持する可能性をあたえ、これによって、かれがシステムを外部にたいして表現することも、システムのために環境を解釈することも容易になるのである。というのは、かれは一貫しないことがらについては効果的に口をつぐむことができるからである。同じような理由から、情報への排他的な接近は、責任を引き受ける能力、すなわち、かれ自らがシステムにたいして排他的な情報源として役だつ能力を強化する。しかしながら、境界上の位置の権利がこうした方向に拡大されることには、重大なデメリットをともなう。すなわち、他の成員が境界上の困難をもはや正しく評価できないということ、つまり、自らの——たとえそれがときたまであったとしても——同時体験から評価することができないということである。このことは、境界上の位置がシステム内でとるイニシアチブの成功を危うくすることがある。かくして、境界上の位置は、困難が内的イニシアチブよりも外部表現にある場合のみ、その独占を追求することになる。そして、境界上の位置は、どんな場合でも、裁量によって、他の成員、とりわけ一定のプロジェクトの貫徹にもっとも強い関心をもっている成員にたいし重要な交渉の場に参加するよう要請する権利を手離さないのである。

本章の最後を、われわれは、外部との接触を促進するおそらくもっとも重要な可能性であると同時に、もっとも興味ぶかい組織的問題のためにとっておいた。すなわち、外部との接触が行われるレベルがヒエラルヒー上のどこにあるかという問題、つまり、境界上の位置の公式的な地位の問題である。そこには、境界上の位置が実際に使える補助手段のなかでもっとも大きな機会がかくされているが、同時に、組織的遂行におけるもっとも大きな困難もひそんでいる。

境界上の位置が高い公式的地位にあるならば、その位置がシステム内にむけコミュニケーションをしたり、責任を引き受けたりすることが容易になる。序列が高くなればなるほど、期待の公式化にあたえる影響力もますます強くなり、そして、環境情報を成員の義務にかえる可能性もよりいっそうはやく、確実なものになる。この可能性が用いられない場合でさえも、地位の高さとともに、通常は、成員が吸収することのできる不確実性や非合法性も大きくなる。なぜならば、位置が高くなると、典型的には、よりよい情報がより早く与えられ、効果的に自己を弁護したり、確信をもって抵抗なしに行為したりすることができるからである。また、責任を引き受けたり、疑問の多い行為を正当化したりすることも、高い位置の担い手にたいしてはまさに期待されていることなので

あり、そうしたことをしても非難されることはない。このことと、さらに次のような観察の結果が関係している。すなわち、高い地位はイニシアチブをとることを容易にし、その担い手が、接触をもつかどうか、また会話のテーマをどうするかについて自由に決められるようにする。なぜならば、かれがあることにかかわるのは、あくまでも好意のあらわれだからである。

こうしたすべての利点は、組織の地位原理が環境で承認されていれば、外部との関係にも発揮される。このことは、本質的には、それぞれのシステムの大きさや名声に依存している。労働組合連合の指導者や政党の指導者は政府官僚制のトップと面会することができる。しかし、あらゆる団体の委員長やフリーメーソンの代表者、工場長などに面会が許されるわけではない。外部と接触する位置をヒエラルヒーの上にもっていくシステムは、これによって、他の弱点を相殺することができる。すなわち、下の序列が接触するときに可能であるよりも、外部にたいしてうまく交渉することができ、より多くの他のシステムと、そしてそのシステムのより高い層と話し合いをもつことができるのである。境界上の位置がそのシステム内の地位を外部との交渉で切り札として用いることができるかどうかは、中間システムの威信構造、つまり威信の落差によって、あらかじめ決定されている。小さい、見栄えのしないシステムにとっては、そもそも交渉そのものを可能とするためには、外部と接触する位置は高くしなければならないし、場合によっては、外からの推薦人すら用いなければならない。しかし、そうしたシステムは、まさにそのことによって、自らの劣勢を認めることになるのである。したがって、同じランクにあるシステム間の交流では、成員は、次のことを厳格にまもらなければならない。すなわち、すべての接触は「対応する」序列間でなされなければならない、序列のちがう者同士の交わりがもたれてはならないということである。というのは、そうなれば、どちらかのシステムの地位を引き下げることになるからである。巨大なシステムは、通常の交わりではその下位の序列や中間の序列を用いる。それは明確な範囲について全権をもつ小さな戦力をまず戦闘に送り出すだけの余裕がある。すなわち、その組織の威信が個人的な地位の低さを埋め合わせするのである。総支配人自らがなにかを売るときは、巨大なものでなければならない。

外部と接触する位置の高さの選択が、外的理由からしてすでに自由な好みにまかせられることがらではないとするならば、さらに、深刻な内的制約がつけ加わってくる。高い地位は必然的に稀少なのである。それはヒエラルヒー的秩序に応じて与えられるか、もしくは、いずれにせよ、それと矛盾してはならないものである。したがって、高い地位はシステムの統一的な首脳部に与えられなければならないことになる。それは少人数にとどまらなければならない。なぜならば、そこでは決定が可能でなければならないからである。かくして、たしかにシステムの首脳部を（唯一の）境界上の位置に就任させ、すべての外的接触を首脳部を通して行うことが考えられる。このことによって、もっと

も高い公式的な権力と、境界上の接触における必要性、すなわち、責任やイニシアチブ、逸脱にたいする寛容、ないしは方針変更といった必要性とを結びつけるという利点がえられる。しかしながら、われわれがすでに事務手続き問題を論じたさいにみたように、この解決策は、きわめて多様な環境との数多くの外部接触をもつあらゆる巨大システムにあっては実行できないのである。そうしたシステムでは、外部との接触は、もっとも高い序列の権利を留保するという条件のもとで、下位に委譲され、機能的に特殊化された境界上の位置に配分されなければならない。そうした委譲が可能であるということ、それゆえ、首脳部が必然的に唯一の境界上の位置ではないということが、巨大システムを構築するさいの重要な前提となっている。組織の観点からするならば、ヒエラルヒー上の地位を、期待の公式化にたいする内的権利だけから定義し、外部にたいする代表権は有効なところにあとで二次的につけ加える、ということは十分考えられることである。

したがって、首脳部の機能と境界における接触の機能とを区別できるということは、組織技術上の成果として首尾一貫して肯定的に評価すべきことである。これは、首脳部が本来遂行しなければならない課題の負担を軽減するための応急処置ということだけにかかわっているのではなく、あらゆる巨大システムにあって機能的に意味のある、分化と特殊化の過程にかかわる問題でもある。しかしながら、それには一連の派生的困難がともなっている。

われわれの検討の出発点となった境界における行動上の問題は、この観点に移し変えられると、地位の稀少さの結果、すなわち、境界上の位置にあてべきヒエラルヒー上の高い地位の不足から派生した問題として分析することができる。第二群の派生的問題は、ヒエラルヒーそのものにたいする反作用のうちにある。多くの外部との接触が下位の位置にまかされる場合、すなわち、下位の位置が上司よりも多くの情報をよりはやく入手する場合、ヒエラルヒーはそのコミュニケーションや指導の様式を変えなければならないのである。そうすると、ヒエラルヒー的関係のプロトタイプとしての、権威の命令モデルは役にたたなくなる。内的コミュニケーションのイニシアチブも、典型的には上司のもとにはありえないのである。すなわち、境界上で、高い地位の決定や高い地位による外部交渉によってしか解決できない問題がもちあがった場合には、合図はもっぱら下から発せられなければならないのである。上司は、部下にたいしてその外的関係を展開するための自律性を十分許容するような、一般化された指導様式を身につけるために、再教育されなければならない。他の多くの展開、すなわち、専門化によって惹き起こされた、ベルトコンベアにも似た部局を横切る水平的労働の流れや、または部下の専門知識の増大といったことは、ヒエラルヒーに制限を加えるという同じような傾向を促進させてきた。そうした展開は、その外部との接触をいまだ比較的中央によって行うことのできる、たとえば軍隊のような組織においてさえあらわれている。その結果として、上司の部下にたいする責任事項も、公式的にはそうではなくても、実際の取り扱いにお

いては限定されなければならないことになり、そして、上司と部下の間の自由な協力という形態が根をおろすようになった。

さらに、ヒエラルヒーがこれまでもっていた調整機能にたいする独占権が失われるという事態がつけ加わる。特殊な境界にたいしてはヒニラルヒーとは異なる水平的な調整があらわれる。われわれはそれを、個々の境界上の位置がその境界で外部との交流を独占的におこなう権利としてすでに知るにいたったし、そして、厳格な事務手続きシステムの批判にさいしても、同じような問題にふれておいた。境界上の位置は、外部にたいして、システムを全体として、すなわち調整されたものとして代表しなければならないのである。調整を必要とする案件のさいにも、外部との交流が下の序列で行われるようになればなるほど、それだけいっそう調整そのものを、事務手続きをへて再び上にひき上げることはむずかしくなる。調整は直接的交わりのなかで水平的におこなわれなければならない。さまざまな水平的調整のうごきは、参加義務を「条件プログラム化」することによって、すなわち、一般化された規制図式によって調和させることができる。

一定の典型的な危険がこの新しいイメージに対応してくる。部下は、上司には見通すことのできない自らと外部との接触によって自立化し、その接触が原初的システムの形態をとるようになるにつれて、交替させられなくなる。すなわち、かれは、その公式的な位置では取り替えられるが、しかし中間システムにおけるその役割という点では取り替えがきかなくなるのである。個人的関係は、当然のことながら私的所有に属する労働手段なのである。それは、マックス・ヴェーバーがはっきりと認識していた労働手段とは異なり、官僚システムの所有に移行させられるものではない。たとえば、ある省庁の報道担当官が報道機関に実際的な影響力を行使できるようになったとしよう。かれは貴重でもあるが危険でもある。かれは、その境界から、すべての上司を圧倒することができるし、その外的関係によって、ヒエラルヒー的秩序を混乱におとし入れるような内的地位を構築することができるだろう。同じようなことは、個々の行政官とかれが面倒をみる利害組織との同盟についてもあてはまる。そうした成員を公式的な手段で統制することはもはやできない。そうした成員は、ただ反対給付によってしか、すなわち、そうした成員がクライアントのためにシステムに要求できるものを給付することによってしか、統制できないのである。

そうした考察からするならば、公式組織はもはや不十分な援助者としてではなく、周辺の行動によって危険にさらされた犠牲者のようにみえてくる。さまざまな境界から多元的な秩序があらわれてくる。そのなかでは、公式的な規定はもはや権力闘争——成員がそれぞれの境界を考慮して互いにくりひろげる闘争——の戦略点として用いられるにすぎない。この像は誇張されているように思われるかもしれない。しかしながら、そうした方向への展開は、多くの重要な境界を考慮にいれなければならないシステム、たとえば、公的行政などにおいてはまぎれもない事実である。そして、システムのトップも、

数ある境界の専門化のひとりとして、たとえば政治的、議会的、もしくは政党的領域の擁護者として、ときどき集中的に自分の境界の利益のために熟慮した武器を携帯して闘技場におもむくようになると、完全に新しい秩序ができあがる。そうすると、そうした秩序の存続条件やもっともよい可能性について、古くからの先入観にとらわれず、新たに考えつくすことが必要になる。

## 第16章 社会的対立の公式化

あらゆるシステムはその行為を数多くの価値にあわせなければならない。それは、重要な価値については、たとえば、愛情よりは仕事をより高く評価するとか、短期的な消費より長期的な投資を優先させるとかいうように、はっきりとした序列関係にもちこむことができる。しかし、そうした優先秩序の制度化は、現代的なイデオロギー構成の合理的技術を完全に駆使した場合でさえ、ごく狭い範囲に限られる。そして、価値序列が言語行動という抽象的なレベルで承認されており、その序列にたいしてリップサービスがなされる場合でさえ、それによっては、あらゆる具体的な対立状況においてどのような行動が優先されるべきかについてはまだ決定されていない。したがって、現代の社会科学では、あらゆる社会秩序は自らの存続を危険にさらすことなしに、価値の矛盾に耐えなければならないし、そしてまた、その矛盾に大いに耐えられるということが広く認められている。価値の矛盾は、「制度の自らにたいする矛盾ではあるが、同時に制度化された矛盾」という形態につくりかえられる。

社会システムが公式化されると、これによって、たしかにすべての矛盾が公式的な期待構造からおいだされはする。しかし、それでも対立のすべての原因が除去されるわけではないし、対立行動のあらゆる形態が排除されるわけでもない。というのは、公式組織においても、すべての価値が一義的かつ完全で推移的な上下関係にもたらしことはできないからである。期待の公式化はただ次のことを意味するにすぎない。すなわち、対立がどこまで認められ、どこからは排除されるのかという境界が制度化されてははっきりと分かるようになる、ということである。公式的な期待を否定できる成員はいない。これによって、システム内のすべての対立は、共通に受け入れられた観念にもとづいていなければならないということ、一定のルールを遵守しなければならないということ、そして、対立の目的を定式化するにあたっては一定の条件に拘束されるということが保障されるのである。したがって、対立状況は、最低限の共通性をつねに新たに確認するような、すでに秩序づけられたやり方で体験される。規制された対立には共通の秩序を強化するという潜在的機能がある。すべての敵対関係は、システムに対して争われるのではなく、システム内の影響力を求めて争われるように構造化される。

あらゆる社会秩序は対立をおさえこむよう努力しなければならないが、その方法はき

わめて多様である。公式化されたシステムで対立をおさえる要因としてとくに典型的にみられるのは、二つの関連する観点、すなわち、対立を制御する仕事が特殊な役割によって担われる、つまりシステム内で分散していないということと、水平的関係と垂直的关系が区別されているということである。対立は水平的な方向では認められているが、垂直的な方向では排除される。このことは、実践的には、あらゆる公式的な対立に最終的な決着が保障されているということを意味する。というのは、あらゆる水平的な関係は垂直的な関係に組み込まれており、そして、システムのトップにはもう横の関係がない以上、対立が未決着のまま放置されることはないからである。公式組織は、公然たる対立を、公式的に構造化された決定可能な形態においてのみ許容するのである。意見の相違を決着がつけられるかたちで認めるというこの形態は、すべての公然たる衝突を吸収するという機能をもっている。これによって、内的対立がシステムの存続にたいしてもっている潜在的な危険は根本的にやわらげられ、そして、公式的な期待が正しく維持されているときには、内的な意見の相違、いや公然たる衝突さえ大幅に黙認することができるようになる。そうすると、あらゆる衝突は、公式的な決定か成員の入れ替えによって終結することになり、システムの基礎を破壊するような結果にはいたらない。

同じような意味で、システムの内的分化は対立を緩和させる方向に作用することがある。以下でさらにみるように、たしかにシステムの内部分化は、どのような場合でも、個々の成員にさまざまな情報を与えることになるし、異なる役割期待をかけるものである以上、内的対立の主要な源泉をなすものである。しかし、それは同時に、全体を貫く前線の構築を困難にするものでもある。なぜならば、それは対立の戦線を多岐にわたって分断するからである。たとえば、若干の問題では他の集団や他の部署に反対して自分の上司と提携するが、他の問題では、専門の共通性に左右され、すべての法律家たちやすべての医者たちが手を組むことになる。ときには、毎日顔をあわせる自分の狭い仕事仲間の範囲内で連携することもあるし、またときには、同盟の基礎として役だつのは、ヒエラルヒー上における序列の共通性やそこでの問題の共通性であるということもある。ある攻撃は一つの戦線を組織し、別の攻撃は他の戦線を組織する。このことが意味するのは、すべての闘争が他の状況を考慮して遂行されなければならないということ、そして、すべての闘争が、その間にクロスする戦線に対して攻撃するようになることを排除するものではないということ、そしてさらに、すべての闘争は他の目的のために連合する可能性を阻止してはならないということである。もちろん、戦線のそうした交差は、すべての組織で同じように発生するものではない。しかし、生産組織においてさえ、労働者と企業の首脳部の間にみられる主要な対立は、クロスする戦線により多くのやり方で分断されている。

最後に、社会的対立の問題をやわらげる方向に寄与するものとしては、公式組織においては必然的に、対立のあらゆるテーマが二つに分かれざるをえないということがある。

組織では人々が成員になるとき、もしくは成員としてとどまる動機の問題は、成員であるための条件を成員役割と結びつけることにより一括して分離されている。この分離によって、個々人は、成員としてシステムにたいしてもっているかれの利害と、システム内におけるかれの役割上の利害とを区別することを学び、これによって、それぞれ異なる態度や行動様式を要求する、二つの異なるレベルで対立にさらされていることを知るようになる。かれの動機づけにとって意義をもつ、成員をとりまく諸条件にかかわる対立、たとえば、賃金や労働条件にかかわる対立や、ないしは権威への服従の限界にかかわる対立などが一方にある。そして、役割分化、とりわけシステム内の分業から発生する対立が他方にある。たとえば、管轄権や稀少な手段、救援、ないしは、部分労働相互の時間的ならびに即事的な調整にかかわる対立などがこれである。

この二つのタイプへの分離を古典的な組織論はためらいなしに受け入れてきた。かくして、その対立理論は、公式組織が許容し可能とする対立の原因ならびに解決に自らの対象を限定した。この二分化の根拠にしても、その二分化の裏をかく対立の戦術の存在についても問われることはなかった。

この考えにしたがえば、個々の成員は、その契約ないしは規則に定められた拘束の境界内で、いつでも、自分とシステムとの関係の変更を要求することができる。同じことは、システムが個々の成員にたいして要求する場合にもあてはまる。このようにして生ずる対立は、徹底して、「組織の外にある」ものとして定義される。したがって、このような状況におかれた当事者たちは、共通の目的により義務づけられることはなく、それゆえ、その対立は、新たな条件について交渉したり、雇用関係を解消したりすることによって解決することができる。交渉による対立の解消に特徴的なことは、目的のちがいがつねにその基礎におかれているということである。

管轄権や稀少な手段、仕事の進行の調整やそれに類することがらについての対立は、組織内の領域に属するもので、前述の対立とは種類を異にすると考えられている。ここでは次のような想定がなされる。すなわち、対立は組織目的に合理的に照せば解決できるものであり、ヒエラルヒー上の規定の手続きにしたがって決着がつけられるとするものである。成員資格にかかわる対立を分離することは、間接的にこの想定を保護することに役立ち、そして、組織からあらゆる交渉をうまく追い出そうとするものである。

組織内の実際の行動に関心をもつ注意ぶかい観察者ならば、このとらえ方がきわめて非現実的であることに気づくにちがいない。どこに誤りがあるのだろうか？ 単純な答え方をするならば、それは調和をつくりだす定式として組織目的を過大評価していることにある。古典的な理論の出発点は、個々人の動機の相違、それゆえまた個々人の異なる生活目的は、組織の成員にたいする支払によって解消することができるか、少なくとも、組織内では中立化することができる、ということにある。別なとらえ方をするならば、各自が成員として義務を負っている公式的な役割は、もはや対立の発生する余地が

ないように行動を定めているといえる。それにもかかわらず意見の相違がでてきたならば、組織目的を分析し、それを具体的な状況へ適用することによって対立は取り除けるというわけである。組織の首脳部もこのような合理的観点を受け入れることが多い。かれらには、部下の間の対立は、いさかいや協調性の欠如といった、非合理的で純粋に個人的な原因に発するものと思われるのである。

しかしながら、実際には、公式組織は社会システムの部分構造にすぎず、しかも、この構造の中で、目的はある限られた固有の機能をもっているにすぎない。成員にたいする動機づけは、組織目的がどのようにして個々の状況のなかで遂行されるのかについてはほとんどなにも指示しない。それは、まさに個々の成員の個人的な貢献ということに限った場合でさえも、正反対の期待がつくられることを許容するものである。さらに、分業というものは、全体目的の非規定性のゆえに、摩擦なく機能するような手段の結びつきをあらかじめ指示するものではけっしてなく、個別主義的な関心をつくりだすものである。そして、それらの関心が集中的に注意ぶかく追求されるならば、互いに矛盾することになってしまう。それぞれの仕事場には別々な情報や期待が振り分けられているので、異なる経験や態度が形成されてくるのである。なわばり意識や部局間の対立といったよく知られた現象は、目的のもつ整序作用のこの限界を反映しているのである。こうした現象は公式的に規定された分業では避けることができないものである。しかし、それを承認することは、同じく公式的に規定されている組織目的の伝説、つまり組織目的は手段を決定するさいの基準としてのはたらきをするという伝説を、破壊してしまうことになるのである。

これまでいくども遭遇した構造的に条件づけられた矛盾というこうした状況には、ふたたび逃げ道が存在する。すなわち、必要なことが正当化できないやり方で行われるのである。多くの対立は公式組織の外で決着をつけられなければならない。公式化されたシステムは、価値の矛盾という永遠の問題を考慮に入れ、対立を取り扱う公式的な手段と非公式的な手段を併存させなければならない。

すでにみたように、公式組織には、問題解決のための二つの形式が存在する。すなわち、成員であるための条件について交渉をもとに決着をつける形式と、内的な意見の相違について上位の権威によって決着をつけるという形式である。この二つの変種とそれにいたる手続きのやり方だけで、公然たる対立行動の可能性が尽くされるものではない。そうした対立行動は、それにたいして権限をもつ位置によって決着をつけられる可能性につねにさらされている。というのは、公式組織は解決できない対立を承認することができないからである。

しかしながら、対立をそもそもこうした手続きにのせることができるかどうか、そしてもしできるとしても、だれが、どのような名目で、どの役割分担のもとにもっていくかについては、それだけではまだ分からない。むしろ、実際には、熟練した成員が対立



を公式化するさいには、それは純粹に戰術的な問題として、より広範な危機をはらんだ対立状況の下位の契機としてあつかわれるのである。そして、この下位の対立についてはケースバイケースで戰術的な観点から決着がつけられる。とりわけ一つの利点が重要である。すなわち、対立を公式的な手続きにのせることは、その勝者を正当化することになるのである。それは、反対の願望や疑念、批判のすべてを実際に消しさるものではないが、それを非合法の領域においやってしまうのである。他方では、決着をつけるために公式的な手続きにのせる方法は、よく知られてはいるが恐れられてもいる。対立を事務手続きにのせる者は、うまくやってのけることができればならない。すなわち、結果が自分に有利になることを予測できればならない。もしそうでないならば、いずれにせよそのままでは負けてしまうプレイヤーのすてばち的な行動ということになる。公式的な手続きは、ただ平和条約の締結や暫定的な休戦の批准、ないしは、プレミアム——たとえばすでに勝ちとられた昇進のような——の儀式的配分にしか役だたないといったことがしばしばみられる。

この公式的な方法とならんで、公式的には対立ととらえられないが事情に通じている人にはそれとして認識可能な、その他の数多くの対立行動の可能性や戰術的な要因がある。すなわち、他の位置との「良好な関係」や、仕事の手段への接近可能性、成員が互いに情報を交換し助け合うクリークへの所属、過去の給付にたいする感謝の要求、専門的な資格ないしは秘密を知っていることによる不可欠性、個人的ないしは政治的な敵味方関係だとか、規定はないが慣例化した参加権、また、法的状況の不明確さ、規定をすり抜ける可能性、個々の地位における決定の困難さや不安定性の程度、とくにその責任事項との関係における責任の重さ、敵対する立場に代理役や新入りを暫定的につけること、他者の調査能力のなさ、そしてとりわけ、自らの情報などがそうした可能性や要因にあげられる。こうした実状を利用して、有能な策略家は位置についてのかけひきを行うことができる。それによって、位置を公式的にくつがえすことはできないが、いわば副次的作用として、他者の一定の意図をさまたげることになるのである。

こうした要因を志向することには、それが公式的には正当化できるものではないにもかかわらず、公式組織への配慮が色こくみられるものである。公式組織はさまざまな方法で、いわば工作が行われる地域の地形を規定しているのである。そもそも人々は、公式組織の成員としてのみ出会うわけである。成員資格を維持すること、そしてそれとの連関で公式組織を承認することは、すべての対立にとってもその基礎をなしている。多くの目標は、たとえば人事移動や管轄の変更といった公式的な決定によってのみ達成されるのである。権力行使の機会にかかわってくる多くの必要や依存関係は、公式組織によって、すなわち課題や権限の公的分配によって、はじめてつくりだされるものである。公式的な目的にもとづいて、口に出すことのできる考えと口にできない考えとの境界も引かれる。さらに、状況の公式的な把握は、人々が敵対者につきあったり、同僚を潜在

的な敵対者として取り扱ったり、もしくはだれにも邪魔されることのない敵意をあらわしたりすることさえ可能にする形式をなしているのである。というのは、そうした状況では、特別な信頼はなくてもすむし、また、最低条件にもとづいて成員資格の存続が問題にされたり、特別な犠牲を払ったり期待したりするようなこともない、ということも同時に明らかにされるからである。しかし、とりわけ、公式的な規定は、それに敵対者が違反したときは、それがどのような規定であれすべて利用することのできる相手方の弱みになる——自分自身はそうした事態をできるかぎり回避するわけであるが——という点で重要である。そのさい、攻撃を黙って放棄することにより、敵対関係に同僚的な配慮が加えられることもある。そうした場合には、たとえば同僚にたいして、かれが遅刻してきたとか、自分の秘書に私的な手紙を口述筆記させたとか、ないしは必要以上に出張をのばしたとかいって、かれをつぶすようなことはしないのである。すなわち、公式的に組織化された共同的活動というこうした条件下では、議論や闘争にまったく独自のやり方がみられるようになるのである。そうした議論や闘争は、強い自制心や細やかな神経、それ独自の知識を必要とする。なぜならば、それは継続的な公式的共働への配慮とともに行われなければならないからである。そうした戦いは見えない敵との闘争のようなかたちをとることがよくある。

このような内的陰謀や策謀を非難したり、それを個人のさもしい権力欲や自己顕示欲に還元したりしたところであまり有益ではない。ましてや、それを、相手を殺害する可能性を前提とした、騎士道的な不文律と比較するなどはまったく見当はずれだろう。理論的関心はそうした行為の構造的制約や機能性の認識に向けられなければならない。それによって、他の秩序の可能性や条件を問題にしたり、もしくは派生的問題を問うことができるようになるのである。

非公式的な権力や非公式的な対立の秩序には、その他のもので取り替えることの難しいまったくもって肯定的な機能がある。まず第一に、それは、成員の目的志向や公然たる対立行動が公式的構造にかける負担を軽減する。非公式的な秩序は、公式的な秩序にはあってはならない対立や、公式的秩序にでてくるには機が熟していない対立を吸収するのである。非公式な秩序は、その権力関係のみわたせる範囲内で、その関係に一定の安定性をもたらす。というのは、非公式的な秩序は、目的志向の矛盾に由来しているために公式組織では承認することのできない対立を解決できるようにするからである。たとえば、黙って従ったり、生存方式を交渉したり、敵対関係を「個人的」なものと定義したり——これによって敵対関係は社会システムにとって中立化される——、無邪気な発言に気づかないふりをして無視したり、対立点を一定のものはや手をつけることのできないテーマ——つまり、実際の行動の中にはその解決のための抜け道があるようなテーマ——に限定したりすることによって、対立を解決できるようにするのである。

もちろん、非公式的な対立が収束しないで、全体システムを分裂させるということは

考えられることだし、実際にもそうなることがある。しかし、一般的には、上述した方法で、ある行動秩序が根をおろし、権力への欲求にたいして適応がなされ、確固たる期待がつくられるようになる。この秩序があるために、少しの間システムで経験をつんだ者ならば、確実な方向づけがえられるようになる。実際的ないしは予測しうる対立の決着が、公式組織では承認することのできない原理にもとづいているにもかかわらず、そうしたことが可能なのである。

こうした土台が信用できるようになるにつれて、複数の矛盾する価値にたえられる組織目的を宣言することができるようになる。そうした目的は、完全な内的賛同をえることもなく、また、一定の手段を選択するためのはっきりとした規準を提供することもない。これは、組織内に対立を解決するための非合理的なメカニズムがあることを前提とする。そうすると、組織目的はまさにその適応機能に、なかんずく、環境にたいして理想的コミュニケーションをするための条件に合わせて手を加えられるようになる。ソビエト連邦における行政の実際が示しているように、広範にわたり、直接的に矛盾する達成水準や計画目標にしたがって仕事をする事さえ可能である。もちろん、そのためには権力の非公式的な構造が、そうした矛盾から生じる緊張や対立を受けながせるほどの十分な柔軟性をもっていることが必要であるが。かくして、矛盾は、実際には力のある上司や同僚にゆだねられ、個別的に非公式的な防衛策を講じられながら解決されることになる。

対立を非公式的に展開することにもなうこの安定化作用は、第二の機能、すなわち、組織変動にたいする内的な用意と関係してくる。われわれがすでにみたように、公式組織は決定によってはっきりと変更されるまで現状を固定するものなのである。もちろん、その間にも実際には平穏が支配しているわけではない。変化への要求がたえざる実践の中からあらわれてきて、やがてははっきりとしたかたちをとるようになる。そしてそれは、敵対関係を刺激し、非公式的な対立となってだれの目にも明らかになる。そうすると、公式的な決定はもはや批准の意味しかもたないことになり、公式的な決定が下されたとしても、感情がかき立てられることはない。つばぜり合いに加わった当人でさえも、もはやその結果に驚かないのである。

しかしながら、対立が合法的に行われる公然たる論争と秘密裏に展開される陰謀へ分離されることには、マイナスの側面もある。したがって、この分離を矛盾する価値による方向づけという一般的問題の「解決」とみなすことができるのは、その「逆機能」がはっきりと自覚され、そして派生的問題としてそのものを解決できる場合にきざられる。重大な派生的問題としては、対立点がゆがめられたり、対立の原因が誤って評価されたり、対立を解決するための重要な方法がはやばやと放棄されてしまったりする傾向などがある。

組織内の対立は、それを決定の通常の手続きにとり込むことができない限り、可能な

かぎりその存在を否定され、たてまえや友好的態度、擬制などでおおいにかくされる。意見のくいちがいは公式的には正当でありえないし、取り除かれなければならない。したがって、システム内の構造的に条件づけられた矛盾も承認されないのである。現代の闘争社会学の本質的な発見は、公式組織の自己理解のなかに取り入れられることはなかった。対立が公然たる攻撃的言動により白日の下にさらされ、もはや無視することができなくなると、対立は——過ちの場合と同じように——個人に（ただしもちろん敗者に）帰責され、その心理特性や職業適性に問題があるとされたり、仕事や協力たいする心構えが不足していると判断されたりする。そして、必要な場合には、人事移動によって解決がはかられる。

対立点がゆがめられたり隠蔽されたりすることから発生するもう一つの問題は、対立を事務手続きにのせるだんになると、不安がでてきて、自制してしまうことが多いということである。くわしくみるならば摩擦の原因がおそらくは回避できる組織上の欠陥にあると分かるのであるが、当事者たちは、対立を個人的なものと定義してしまうために、事務手続きにのせることを躊躇してしまうのである。

そうした誤った診断の他に、対立にたいする公式組織のこうしたあり方は、外にたいして意見の一致を表現するために多大の労力を傾注させる誘因となる。内部の意見のちがいは外部世界に知られてはならない。争いは公式的に平和裏に決着がつけられなければならない。最後に、とくに有害なことは、公式組織の一面性によって対立処理のための重要な方法が使えないようになってしまうことである。公式組織はその内部では取引による問題解決や妥協といったものを認めることができないのである。なぜならば、そうした方法は当事者間で目標設定が矛盾するということを含意しているからである。すなわち、その方法は組織目的と相容れないものなのである。したがって、妥協は、すべての当事者が平和的な共同作業を長期にわたってつづけたあとに、ようやく発見された唯一正しい解決策にまでまつり上げられなければならない。結果をそのような最終形態にまつりあげる必要性によって、交渉手続きの公式化がさまたげられることになる。というのは、交渉はふつう妥協におわるものだからである。

他方では、対立をかくすということには、敗者が敗者としてはっきりと評判を落とすことがないという重要な利点がある。これについてはすでに述べたが、敗者はその公的な役割にもどって、なにごとにもなかったかのようにふるまうことができる。こうして、かれらは、「一敗地にまみれたがくじけることなく」組織にとどまることができるのである。かれらは追い出されることもなく、かれらの自己表現上の困難からシステムを出ていくといった必要もない。

このようにして、対立行動を合法的形態と非合法的形態に図式化することは、衝突する関心や評価を適切に表現することを困難にし、それによって、しばしば、対立のもとになった原因を意識させることさえ難しくする。対立は、心理学的な意味で「合理化」

されるばかりでなく、さらには、正しい表現に適合させられもするのである。公式組織は、正当性の独占と、すべての対立の規制にたいする独占権を要求する。しかし、公式組織の手続きのなかでは、対立はきわめて特殊な表現方法しか用いることはできない。したがって、苦情を申したてのさいには、一定の型にしたがうことや、前以て決められた対立類型と理由づけを選択すること、そして公式化できない対立原因については口をつぐむことが強要されるのである。

産業社会学は、労働者の苦情や不平の対象が、企業の首脳部がどのようなテーマを交渉可能なものとして認めているかによって左右される、ということを確認してきた。かくして、本来の不満の理由はまったく別なところにあるかもしれないのに、賃金や歩合制、社員食堂のメニュー、駐車場、ないしは洗面所などについて絶え間なく議論がつづけられることになった。そうすると、こうした領域において意見の一致や妥協、ないしは要求の実現をみたとしても、それは新たな交渉のための時間かせぎとか、交渉の出発点の改善とかいったこと以上の意味はないのである。結局、そうした不平があるということは、なんらかの社会的緊張や期待はずれがあることのあらわれでしかないわけで、そこから、真の対立原因をよみとることはできないのである。

ここに、改革にたいする広範な反対の一因も存在する。現状にたいしては、それが現状であるというだけでつねに正当であり一般的な合意をえているものとの想定がなされる。現状を擁護する権利に公式組織から疑問がなげかけられるということは、まず考えられない。それゆえ、多くの対立は、変更の導入をめぐるかたちをとりはじめることになる。そしてここから、しばしば変更対象の重要性とは釣り合いなほど激しい対立がくりひろげられ、戦い抜かれることになる。改革を導入しようとする者は、そのことだけで、まったく別の対立状況や不確実性、緊張といったものに根ざす敵意の標的にされることがある。しかもそれは、公式組織がかれにたいして正当な攻撃を許容するということ以外には、なんの理由もないのである。

このような攻撃先の転嫁の心理学的側面は、その原理からよく知られており、また研究されてもいる。人間はその環境にたいしてきわめて柔軟な資質をもっているので、緊張を、その発生とはなんの関係ももたない方向で緩和できるのである。そのためには、かれの行動にたいするもっともらしい説明がありさえすれば十分なのである。そして、この説明を、ここでは公式組織があまりにも早く提供してしまうことになる。

したがって、この種の転嫁された対立には、その対立に決着をつけることが問題の解決にはなりえないという欠点があるばかりではない。それはいずれにせよ克服されるだろう。というのは、それとならんで非公式的な対立が存在するからである。しかし、非公式的な行動は、一般に、その構造的な非制約性をはっきりと意識することができないのであり、したがって、システム内における対立の原因や対立が展開していく可能性についても見通すことができないのである。そうした展望は、システムの構造を定義し、

それによって方向づけに最初の枠組みを与える公式組織によってさえぎられている。したがって、陰謀や対立の原因は、もっぱら当事者の個人的特性のうちにさがし求められることになる。かれらの行動は、それが規則に対応しないかぎり、個人的で、「意図的」なものと解釈される。組織の成員は、状況や戦略的可能性を分析したり、間接的意図を認識したり、逆襲を計画したりすることにはすぐれた能力をもっているにもかかわらず、通常、対立の構造的基礎や、避けられる困難と避けがたい困難の区別については十分に理解していないのである。

## 第17章 期待はずれ、失敗、サンクション

どのような社会的秩序も、期待についての完全な確実性や無矛盾性、全般にわたる合意を保証することはできない。すべての行動期待がみたされるわけではない。期待はずれは不可避免的であり、それゆえ、それを乗り切ることが必要になる。ここに秩序の問題が存在する。それは、多くの場合、意識的な目的行動によってではなく、むしろ期待の無意識的な適応や、期待はずれの意味付与的な解釈、そしてとりわけ、感情の世界や感情表現の可能性を社会的に統制することによって解決される。期待はずれの危険は、行動期待の一般化、すなわち行動期待を規範や役割、制度へと展開させることにともなう派生的問題である。期待一般、そして特殊的には行動期待を実際のできごとに迅速に適応させることはできない。人は、それなりの理由があって、体験や経験の連関のなかで期待しているのである。それは前以て構成され、保証されたものであり、個々の期待はずれがあったとしてもあっさりと放棄することのできない。人間はその場その場でつくられた観念を信用することはできず、一般化された経験や要求によって方向づけられているものなのである。だからこそ、人間は期待はずれにあうことができるのである。

このことから導かれることは、期待はずれにたいする対応は、侵害された一般的な期待の秩序にまでさかのぼって評価されなければならない、ということである。したがって、期待はずれにたいする対応は、攪乱者にたいして罰則的な損害を与えとか、未来の行為を左右する動機づけに影響をあたえとかいった、特殊な結果を惹き起こすことで、その意味が尽されるわけではない。その対応にはその他に象徴的な意味があるのである。それは期待はずれにあった人のその期待にたいする態度をはっきりと示すものである。すなわち、かれがその期待を放棄するのか、それとも依然としてその期待の側にたって、その期待を規範的に要求可能で、内容的にも正しく、すべての理性的な人に納得のゆくものであると考えているのか、また、かれはあれこれの期待を抱く者として他者にたいして示してきた自己表現にとどまるのかどうか、それともその自己表現を放棄するのかどうか、そして、期待のみたされなかったことがかれの評判を落とすことになるのかどうかといったことにたいする、かれ自身の態度をはっきりと示すのである。

われわれは、期待と現実が疑いようのないほどくいちがっている場合をはじめから排除しておこう。その場合にも、期待はずれを十分にいやすための社会的技術が存在するが、ここではそれにかかわらないことにしよう。われわれはもう一つの可能性に関心を制限する。すなわち、期待をいただいている者がかれの期待に固執し、期待はずれにもかかわらずその期待を正当であるとみなすことのできる場合、すなわち、はかない望みを抱いているとしてばかりにされる危険がないような場合に限定しよう。

期待の継続にもとづいた対応は、危険にさらされた期待を抗事実に安定化させ、その期待をしっかりともちつづけ、その正しさを確認するという機能をもっている。あらゆる社会秩序には、矛盾を容認する形式とならんで、期待はずれを処理するための形式もなければならない。個々人がこの問題を自分一人で解決しようとすれば、どうしても不安に陥ってしまう。期待はずれによって衰弱しきってしまい、ひとりでは行動できなくなってしまうこともよくある。これにたいして、他者の同意があれば、あらゆる規範はこの困難を乗り越えることができるようになる。

このことはさまざまな方法でおこりうる。可能性は二つのグループに分けられる。期待はずれにあった者は、かれの期待が正当であるという仮定をもとに、行為によって対応することができる。かれは感情を激化させ、攻撃的になり、処罰をくわえ、怒りをあらわにすることができる。かくして、かれは正当な感情表現により、個人的なショックを克服し、自らにたいしその期待を確認すると同時に、無視された規範をその行為によって表現するのである。そのことについて、かれが他者の是認を獲得するか、それとも制度的に保証されていると確信しているときには、その規範は復権され、期待の一般的な確実性は修復される。この方法に特徴的なこととしては、しばしば、攻撃にさいして一定の儀式がまもられ、表現が誇張されるということがある。すなわち、事態は容易には受け入れがたいものである、ということがはっきりと示されなければならないのである。

もしくは、傷つけられた者は、期待はずれを説明することで満足する。かれは、自分自身と他者にたいして、期待に固執することが正しいことであり、攪乱によって期待が反駁されることはないことを確認するために、付随現象や生活体験、神話、仮定などの遠景を前面にもってくるのである。そのためには、たとえば、昔の悪魔信仰や幽霊信仰が、さらには、より新しい贖罪の山羊としては、とりわけそのときどきの国家権力などが役にたつが、前者にたいしてはいまだ完全な代替物は発見されていない。巨大組織においては、しばしば、長年の経験の結果として生じた、敵対的な職業ないし集団のステレオタイプがこの説明の機能をはたしている。法律家や教育者、技術者、統計学者、公務員にはそれぞれ特別の風評というものがあり、それがかれらの行動を説明すると同時に、攻撃的な対抗策を正当化するために用いられる。これに、規範にしたがわない者には敵対的な意図がある、とする想定がつけ加わる。とりわけ、経済学的、社会学的ない

しは心理分析的な動機研究の通俗版が数えきれないほどあって、この説明に科学的な枠組みを与えている。ルネサンス期のほんの短い間だけが、説明として単に幸運ないしは不運を用いるという度を超した贅沢をやったのけることができたのである。この例からよみとれるように、期待はずれの説明は、いろいろな状況で実証され、すばやくもっともらしさと確実性が手に入れられるように、可能なかぎり柔軟でなければならない(したがって、非現実的でもありうる)。ある種の神秘化をほどこすことにより批判者を沈黙させることも機能的に重要である。「悪意」というものは、政府の「無能」や期待に反した人の「劣等感」と同じく、それ以上の説明を要しない。

そうした因果帰属は、考えられる数多くの原因のなかから選択的に行われる。その主要なモチーフは、期待はずれという目をひく体験をゆるぎない確かな体験構造に関係づけることである。そのさいそれは、原因として期待することのできるすでに知られた通常の原因であることもあれば、正しいことを期待する権利に疑問をなげかけるものでないならば、的外れの原因であってもよい。因果説明はそのかぎり、同定することと同じ機能をはたす。すなわち、それは、さまざまな体験を同一対象の諸特質として取り扱うことができないところでさえ、確固とした期待構築を可能とするのである。

期待はずれを説明することと、はっきりとした行為によって期待はずれに対応することは、双方とも破られた規範の正しさを証明するという象徴的な意味をもっている。そのさい、両者は、一緒に作用するのが一般的である。したがって、攻撃的な性向にその対象を与えることのできる、期待はずれを個人のせいにするような説明が好まれることになる。しかし、行動による対応が一般に規範へのかたくなな固執を表明するのにたいし、期待はずれについての説明は、気づかぬうち期待をつくりかえることになる。期待は修正され、限定され、洗練されることによって、その妥当性要求とまではいわないが、その実際の運用面では変更されることになるのである。すなわち、Aは病気であるとか、Bは仕事上の負担が大きすぎたとか、Cは役割葛藤にさらされているとか、Dの失敗は一度きりであり許すことができるとかいったように。正当な攻撃可能性を見込めることと同じく、そうした緩和剂的な状況や、期待はずれにたいするその場に応じた説明といった付加的手段があることによって、期待は抗事実に安定化され、それによって、本来の意味ではじめて使用にたえる規範になる。これによってはじめて、期待は、規範を純然たる事實的期待からきわだたせる、その抵抗力を獲得するのである。

このきわめて一般的な考察だけでも、サンクションの公式的な秩序の特殊性を描きだすために必要な背景を示唆するには十分である。したがって、期待の公式化やサンクションはけっして自明のものではなく、それがはたす特殊な機能とそこから生ずる派生的問題との連関で明らかにされなければならない。

社会システムが期待の公式的な秩序を受け入れるようになると、これによって、社会システムは「成員規則」を導入することになる。すなわち、公式的な期待を承認する



者だけが成員としてとどまることができるということになる。これは、全体システムにおける期待はずれの問題を根底から変化させる。くわしくいうと、期待はずれにあうことのできる期待だけでなく、期待はずれにたいする対応をも変化させるのである。

まず第一に、成員規則は、公式的に妥当する期待を明確に規定する。このことは、期待はずれに「自然的」な対応をする機能の末分化な社会にくさびを打ち込み、サンクションに特殊な、唯一正当的な機能を与えられるようにする。いや、おそらくはそれを必要不可欠なこととする。原初的な社会秩序にあっては、期待はずれにたいする行動は、規範を表現すると同時に個人的ショックの情緒的埋め合わせ、そして一致した行動への社会的な動機づけに役だつものであるが、公式組織はこの最後の機能だけを正当化し、他のものは闇へとおいやってしまう。期待はいまや成文化されるか、いずれにせよ一般的な合意によって成員であるための条件として確認される。期待はそれ以上活性化される必要はない。むしろ、違反がおこった場合には、ただちに、そしてすべての人に、不一致を惹き起こしたのは違反者の方であるということが明らかになる。期待をもつ方には罪はない。対立の原因ははっきりと確定できる。システムによる対応がかなりすばやくなされ、期待をうらぎられた者はそれで納得するように要求される。

こうした条件のもとで、サンクションはもっぱら動機づけの課題のためだけにととのえられる。サンクションは目的を実現するための合理的な動機づけの計画という包括的なシステムに組み込むことができるようになる。そのなかでは、報償と処罰は——自然的感情にとってはまったく反対のものであるが——行動を制御するための機能的に等しい、技術的に類似した手段である。両者とも、成員の行動に人工的な結果を結びつけるものであり、一方の結果が当該の者にたいして有利であるのにたいして、他方が不利であるということ「だけ」によって区別される。システムの全体状況とその一般的な魅力によって、肯定的な誘因による支配がなされたり、懲罰的な脅しによる支配がなされたりするのである。こうして、サンクションは、一見したところすべての副次的機能に左右されずに、動機づけという特殊な観点のもとで合理的な使用に供される。サンクションは未来の正しい行動を動機づけることをめざしてととのえられ、その象徴的価値や規範呈示機能は意識の外においやられる。

これとならんで、期待はずれの問題について、第二の特徴的変形があらわれる。すなわち、成員規則そのものが、——これにしたがえば、公式的な期待を承認する者だけが成員としてとどまることができるわけであるが——、実際に適用されなければならないということである。これは自主的な移動によってかなりの程度まで実現される。そのかぎりでは、自由な加入・脱退は——まったくちがう方向をめざすものであるが——サンクションとまさに機能的に等しいのである。しかしながら、それを個人の自由にまかせただけでは、逸脱的な成員が実際にシステムに所属することにとまなう利益を放棄し、システムをあとにするという保証はえられない。脱退もサンクションという形式で強制

できるものでなければならない。成員資格の強制的終了ということが、それが解雇であれ、追放であれ、もしくは殺人であれ、サンクション秩序を組織する原理になる。他のサンクションは、極限事例としての成員資格の強制的終了に由来するものであり、そこから、順にきびしさの程度をやわらげられてそれぞれ割り当てられるのである。それらは、システムの期待が傷つけられたことにたいする、システムのよりおだやかな対応の形式なのである。そして、それにしたがうこともまた成員であるための条件である。システムはサンクションに服した者には罪からの解放を約束する。処罰の権利を原則的に否定し、これをもとに自己を守ろうとする者は、成員規則によってシステムから排除されることになる。

このよりおだやかなサンクションと成員規則を調和させるためには、違反は一定のやりかたで解釈されなければならない。違反は意図的な拒絶や不服従のあらわれとされてはならない。すなわち、違反は規範に挑戦するものではあってはならないのであり、正しい行動を期待する権利にたいして疑問をなげかけるようなことのない、「誤り」として示されなければならない。すなわち、過失、不運、間違い、もしくは一度きりのできごとといったものにされなければならない。意見の相違ないしは対立も、期待と行動の不一致の説明としては用いることができない。というのは、公式組織がそれに決着をつける可能性を用意しているからである。したがって、この可能性が利用されないならば、それは過ちである。過ちとして取り扱うさいには、個人的ないかりや攻撃のすべての痕跡は消しさられることになる。そうした痕跡は、できごとの公的なとらえ方のなかにあられてはならないのである。公式的なサンクションは個人的なしかえしに使ってはならないし、また、内的対立の武器としても正当化することは許されない。そうした機能は潜在化されており、事情に通じている人にしかそれと理解されないものである。その外的意味にしたがうならば、サンクションは過ちを取り除くものであり、浄化儀式として遂行されるのではなく、動機づけという目的によって正当化されるものなのである。

期待はずれのできごとを過ちとして取り扱うことには、主として、それを孤立化し、その表現的意義を取りさるという意味をもっている。期待はずれは、その個別ケースのゆえにやっかいなのではなく、その一般化された期待構造への遡及効果のゆえに慎重な配慮を要するものなのである。その背後には、妥当する期待への疑念がかくされているかもしれない。規定されたことにたいして、みんながあらゆる側面で、そしてあらゆる状況で正しいとは考えていないかもしれない。個別ケースはこうした疑念を示唆するものなのである。そしてこの疑念は、抑え込まれることがないならば急速に拡大するかもしれない。過ちとして取り扱うことは、とりわけ、その事例を法的にみごとなかたちで処理することは、この可能性から目をそむけ、火元を完全に消してしまうか、ないしは、その過ちを例外的ケースとして、そして過ちを犯した人（可能なかぎりただ一人の）だけにかかわるものとして孤立化するのである。

そのさい、その当人の協力は必要不可欠である。期待にはずれた行為を過ちとして解釈するためには、逸脱者自身がそうした解釈にそってふるまうことが必要である。かれは、実際の事態と規範の承認とを結びつける可能性を保留していなければならない。軽い逸脱——たとえば不倫など——の場合には、できる限り話題にならないようにされるし、ひどい違反の場合は、細心の注意のもとにひたかくしにされる。違反がかくされていれば、規範の威信が失墜させられることはない。これにたいして、行為者が現場をおさえられた場合には、かれは隠蔽しようとしてきたというそのことだけで、すでに規範にしたがう義務を認めたことになる。自分の行動の正しさを公然と主張したとしても、もはや立派な態度とはいえないのである。

このように、違反した人が過ちとしての説明で共同するときは——そしてこれは故意の違反であっても、後悔している場合でも、過失の場合でも可能なことであるが——、システムからの追放というもっとも厳しいサンクションは、多くの場合は回避することができる。自分が破った規範の正しさを認める者は、通常、システムにとどまることができるのである。公式的なサンクションという建造物は、たしかに成員規則によって成り立っているわけではあるが、しかし、同時に、その成員規則の適用を注意ぶかく回避するという性格ももっている。

こうして、公式組織では過ちの問題に多くの注意が払われるが、それは驚くに値しない。考えられる過ちを前以て排除するように心をくだくことは、決定過程の中心的要素であり、過ちがないということは、それだけでほとんど成功したも同じである。というのは、あらゆる攻撃は、過ちを立証しなければならないからである。しかし、この立証が可能な場合でさえ、たしかにそれは不快なものではあるが、たいていは命取りになることはない。

公式的な期待にたいする同意がはっきりと拒絶される場合には、事態はまったくちがってくる。ある成員がかれの逸脱行動をもはやシステムの期待によって正当化したり、もしくは過ちとして弁解したりしようとしたりはせず、公然と意図的にそして根底から反旗をひるがえす場合には、はなしはまったくちがうのである。そうした行動は、成員資格の喪失によってのみ終了する。もちろん、残りの成員がすすんで訴えを聞き流したり、事件を個人的奇癖、ないしは逸脱者の害のない気まぐれとして定義したりする場合は別である。そうしたことは、すべてシステム内で不可欠な合意の統一性を維持するための技術なのである。

したがって、公式的に組織されたシステム内には、期待はずれを解釈したり、取り扱ったりする特別なやり方がある、そのやり方を用いるさいには、きわめて自明な協力関係がみられるのである。逸脱行動にたいするこの態度の特異さは、その境界を観察するともっとはっきりとする。そうしたやり方は、公式的な期待の境界で終わりをつづけるのである。公式的な違反にかかわるかぎり、過りとして解釈することは優先するに値す

ることであるが、公式化されていない期待や外部と交わりをもつ領域においては、自分の仕事にもとづく観点をたてにとり、不一致は、自信と確信をもって容易に敵対者のせいにされてしまう。悪意のある敵とかスケープゴートなどは、環境がシステムに加える期待はずれにたいする説明をもっともらしくするために、公式的なシステムの境界の外にだけあらわれることのできる人物なのである。これにたいして、公式的な期待への違反は、過ちとして取り扱われ、言い逃れや弁解、告白、処罰、訂正、復権などといった、それに付随する儀式によって收拾される。すなわち、一定範囲内では、説明連関を操作することによって対応をかえたり、反対に、説明の方を優先される対応にあわせることも可能なのである。つまり、期待はずれは実質的な意見の相違に還元されるか、もしくは反対に、意見の相違が爆薬をふくんでいるところでは、それはシステムによる処罰をとまわらない、単なる過った措置であるとされるのである。そのさい、過ちとして示すことは、一般的には、行為者の責任になり、公然とした不一致という解釈をとれば、それは社会システムのせいになる。すなわち、どちらの戦略を選ぶかによって、直接的な結果はそれぞれ別のシステムに転嫁されることになるのである。

期待はずれにたいする対応が、動機づけのサンクションに変えられ、合理化され、成員規則が現実に適用されなければならないとするならば、さらにもう一步前進しなければならない。すなわち、サンクションそのものが公式化されなければならないのである。サンクションは、条件付きの期待というかたちをとり、そして、この形式で成員であるための条件として認められなければならない。そうすると、ある規範が犯されたときどのような処置がとられなければならないかがあらかじめ確定されていて、そして、各成員は前以てこの規則に同意していることになる。サンクションは、それが思考上先取りされて規範への忠誠を動機づけるべきであるとするならば、明確に公式化され、一定の期待を傷つけることとはっきりと結びつけられ、ある程度まで確実に見込めるものでなければならない。さらに、傷つけることのできる期待は、場合によっては、サンクションが加えやすいように定式化されなければならない。すなわち、違反の確定が簡単で、期待それ自体に互いに矛盾があってはならないのである。ここに、公式組織が不明瞭さや矛盾を受け入れられない理由がある。

このような形式をとるようになると、期待はずれとそれへの対応との結びつきはある意味で一般化される。すなわち、いかなる場合にも、そして直接の当事者の個人的利害とは関係なく、期待はずれにたいする対応がとられるべきであるという意味で一般化される。そうした対応はもはや自然発生的にでてくるのではなく、規定にしたがってとられることになる。人々が腹を立てているかどうかとか、まただれが個人的に不快に思うとかいったことは重要ではない。逸脱者が、過ちに気づいた人や、過ちの被害を受けた人とうまくおりあう可能性があってはならないのである。これは、公式組織が、内部の取引や契約に敵対的であることを示す数ある例の一つである。公式組織は、規範違反

が成員間での取り決めの対象になることを承認できない。

この一般化を実際に達成するためには、サンクションを加える権限は、違反をうけた人、ないしは違反をうけたと感じている人から取りさられ、システムに集中されなければならない。規範の一般化は、そのときどきの利害関係者や違反をうけた人という具体的な個人だけにかかわるといったことは相容れないのである。したがって、そうした人々にサンクションをゆだねることはできないのである。サンクションは、システムの委託にもとづいて行為し、公式的に規定された事態とそれにたいする対応の可能性とについて権限をもつ、特別な役割にゆだねられる。サンクションの執行は、例外なく役割のヒエラルヒー的配分にしたがって委託される。この役割がないところでは、そうしたものがこの目的のためにつくられなければならない。このようにして、規範にたいする違反とサンクションを加える権限との結びつきが确实性を増すのである。反対の見方をするならば、サンクションを執行するために特別な役割をつくるには、規範とサンクションの関係についての確固とした規則がその前提となるということである。このことにより、処罰者の行為は非個人的なものになり、それによって、その処罰者自身が敵対的な対抗措置をうけないですむようになる。かれは自分の義務をはたしているにすぎない。サンクションの運用を一般化することと、行動の相互的な制御という基本的な関係からサンクションを分化させることによって、サンクションと対抗サンクションの振動がエスカレートする危険がなくなり、これによって、一定レベルでの平和が保証される。

ここで取り扱われた規範とサンクションの関係は、最近までは伝統的な法学や国家学の排他的な研究対象とされてきた。そうした学問は、その問題性をもっぱらこの関係を完璧にすることの難しさのうちにみていた。それによって、そうした学問は、実際の抵抗を評価するすべを心得ている場合でさえ、公式組織の意味圏にとどまっていた。しかしながら、社会学的観点が普及して以来はっきりとしてきたことは、規範とサンクションの公式的構造は、ある種の原初的な秩序連関のなかに横たわっているということである。公式的な構造は、自らの貢献対象であるそうした秩序を、一定のやりかたで構造化し、変化させ、それに負担をかけるのである。ここから、公式的サンクション権力の限界や、それが作用するための特殊な条件、その補完の必要性、計画されない結果、逆機能的な問題といったものがしだいに関心をひくようになってきた。

こうした連関についての研究を、われわれは、これまで問題にしてきた規範とサンクションとの関係の一般化が実際にはどの程度にまでおよぶか、という疑問から開始したい。この一般化は、そのときどきの期待はずれを受けた人の個人的感情を提訴の動因にしようとするか、少なくとも訴追権という形式でその可能性をみとめようとする。しかし、それにだけでは、システムのもっとも重要な関心が一般的に定式化され、そのようなものとして是認されるというところまでは及ばない。むしろ、規範とサンクションとの関係が一義的であればやく執行されるためには、一定の違反と一定の結果との間に、き

わめて特殊なはっきりと定義された関係がなければならない。責任をはっきり確定することのできる事態についての期待だけがサンクションを加えられるのである。この事態を柔軟に保つことは、とくに、内的で非規定的な服従義務を是認することによって可能となる。しかし、このことも、上司と部下との間に個別主義的關係ができていることを前提とするし、場合によっては、すでに決着がつけられていることを前提とする。複雑に分化した巨大システムを、明瞭な行動規則と首脳部が下す実行のための特殊な方針だけで制御することはできない。そうしたシステムは、実行にさいしては各部所にかかなりの自己裁量をとめる、比較的抽象的な目的プログラムを必要とする。そうした全体的構造をサンクションによって維持することはできないのである。

さらに考慮しなければならないのは、システムの存続に必要なすべての期待を公式化することなどおよそ不可能であるということである。このことの若干の例についてはすでに説明した。すなわち、外部にたいするシステムの理想的自己表現は、そのすべての条件をふくめて公式化することはできないし、不確実性の吸収や、構造的にあいまいにならざるをえない中間管理職の位置も公式化することはできない。機能的に不可欠な行為には、せいぜいのところ、ぴったりあってもいなければ、それだけで十分ということもない、公式的な権利と義務のコルセットを身につけさせることができるくらいである。根本的にみるならば、あらゆる社会システムは、相反する要求をしてくる複雑で多様な存続要件の渦中に立っているといえる。ある機能に力を注ぐことは、他の機能に不利益をもたらすことになる。特殊な作用が合法的に期待され、公式的なサンクションによって保障されているとするならば、それは同時に、それと矛盾する必要性が非合法的にみたされなければならない、みえない利益でむくいられ、そしてこの領域での攪乱にたいしては秘密裏にサンクションが加えられなければならない、ということの意味している。ちなみに、仕事にたいする期待が質的にも量的にもはっきりと公式化することができないために、期待はずれがおこってもサンクションを加えられないということはきわめて頻繁にみられる現象である。近代の巨大組織では、生産実績が期待を下回ることは、通常、責任を問える失敗の結果ではなく、したがって、処罰の対象とはならない。それは配置替えによってしか改善できない。

ちなみに、サンクションを執行することにはそれに固有の逆機能的結果がともなう。サンクションは公式的なものなので、それを執行することは過ちを公開してしまうことになる。それは個人の名声をそこね、その個人がそれ以後使いものになるのかどうか疑問に付されることになる。しかし、それによって、とりわけシステム全体の名声が、システム成員の間ばかりでなく非成員の間でも低下することになる。この理由から、多くの公式化されたシステムでは、当然のことながら、地位の高い成員にたいするサンクションについては、これを控える傾向がある。そうした人物にたいするサンクションは、過った人員配置を白日の下にさらし、過去の案件の決定にたいする信用を失わせ、内部

の規律をそこない、そして、そうした高い地位の担い手がとくに代表として示してきた、組織の全体像に傷をつけることがあるからである。したがって、多くのシステムでは、無能として扱われることはないが実際には能力のない成員が存在することになる。そして、サンクションが不可避免的になると、サンクションが加えられなかったかのように装うことのできる形式が用いられることになる。すなわち、依願退職や、転勤、所轄の変更、さらには昇進といった形式さえもがとられるのである。しかし、逆の事態も考えられる。すなわち、すでに犯してしまった過ちをシステムとは無関係であると主張する可能性がそれ以外に残されていないときには、正しい処罰をするために、その人の無能を白日の下にさらす公的な裁判という残忍な儀式がとられることもある。失敗は手続きのなかで個人的な罪であるとされる。そして、厳格に法律的な議論のやり方がなされるために、用いることのできる弁護手段が制限され、罪があるとされた人物は、「秘密をしゃべり散らかし」たり、裏面の事情を徹底的に暴露したりすることができなくなる。かれは告発者と裁判官の協力によってそうした発言をさまたげられるが、それは、かれには秘密の申し合わせのもとに行われた共謀のようにみえるかもしれない。他者に分からないような矯正という戦略がとられるか、公的なサンクション手続きという戦略が選択されるかということは、一連のさまざまな状況に依存するが、とりわけそれは、失敗がすでに知られているかどうか、また、その失敗を法的に個人の責任とすることができるかどうかにかかっている。

公式的なサンクションがうまくいかず、期待はずれにたいする他の対応がその代わりをするような状況を注意ぶかくみるならば、二種類の非公式的サンクションが目にとまる。これをわれわれは、同僚間のサンクションと人事政策的サンクションとして区別したい。

最初のサンクションは、成員同士の直接的で原初的な接触のなかで執行される。それはほとんど気づかれぬことが多く、また分散的である。それは直接的に期待はずれを受けた人、たいていは同僚によって行使されるが、逸脱者をつねに直接的な接触をもっている直属の上司や部下によってなされることもある。この関係においては、われわれの研究の出発点となった、原初的な社会秩序にみられる、期待はずれにたいしてあまり構造化されていない対応がとられることになる。関係のちょっとした悪化やニュアンスのくいちがいにたいしてさえも、訂正的な対応が同僚から発せられる。それは、まず、サンクションを行使するさいに社会的経験をつんだ人だけに可能な繊細な手段を用いる。たとえば、驚きをあらわしたり、目くばりなどで合図を送ったり、間接的に警告したり、それとわかるように沈黙したり、相手からはたらきかけに応じなかったり、また不都合な結果を示したり、なにかのついでに否定的なことを述べたり、過ちにたいしてはつきりと無視したりするなどの方法がとられる。つまり、逸脱的意見を指摘するさいの思いやりのある形式がとられる。たいていの場合、そのようなかたちで過ちをはっきりさ

せるだけで十分である。そうした方法がうまくいかないときは、軽蔑的な態度をとったり無愛想な応答をしたり、不作法に会話を中断したりするといったよりひどい形式がある。さらに、小さな過ちや仕事の非合法的な軽減策、ないしは規定の手続きのなかで用いることのできる省略などにたいする同僚からの寛容が取り消されたり、最後には、直接的な接触のそとにある、非公式的な接触ないしは情報からの排除や、不利益をもたらすための陰謀ないしは中傷といったサンクションの手段もある。しかしながら、こうした措置は、もはやサンクション本来の性格をもつものではなく、闘争的性格をもった対立行動に移行してしまっている。この種の同僚によるサンクションは、産業社会学が、公式的サンクションと非公式的サンクションを区別し、後者の意義を指摘したさいにははっきりと念頭におかれていたことである。

同僚による統制がどれほど効果的で不可欠であるとはいえ、その統制が公式組織にとって利益になることを保証するものではない。それは単に公式的なシステムの下部構造にかかわるといった問題ではない。また、公式組織は、エルトン・メイヨーが考えたように、非公式的統制が公式組織にプラスに作用するようなかたちでうまくととのえられるものでもない。むしろ非公式的な統制は、共同生活と共同労働における独自の規範を構成するために役だつものである。それは、たしかに公式化された枠組みのなかの共通の行為に関係づけられるものであり、多くの点で、そこでの行為を軽減したり促進したりするが、しかし、公式的な期待と重なり合う必要はない。サンクションを加えられる逸脱の古典的な例は、生産の非公式的な制限である。しかし、過ちをかくすことや、情報を与えすぎないこと、職場にたいする統制や監視から守ることもサンクションの典型的な目標である。ちなみに、職場の快適な雰囲気など気にもかけず、反抗そのものに満足をみだすような執拗な違反者にたいしては、同僚間のサンクションはうまく作用しない。同僚たちはそうした平和の攪乱者を効果的に排斥することはできない。なぜならば、かれらはシステムの成員資格を自由に剥奪することができないからである。同僚間の規範は、この理由から非公式的なものとどまるのであり、自らの公式性を展開することはできない。そしてまさにこのゆえに、そのサンクションは、合意のみられる重要視された継続的な仲間を前提するのである。

こうしたサンクションの形式とならんで、組織経営それ自体によってなされる、ほとんど注目されることのない非公式的なサンクション活動がある。それは、公式的には非難の余地のない決定、すなわち組織についての決定や予算の決定、そしてとりわけ人事にかんする決定にあらわれる。そうした決定によって、組織成員の行動に微妙でほとんど予測することのできないやり方でサンクションが加えられているのではないかという疑いは、巨大組織では広範におよんでおり、そしてそれはたしかにいわれのないことではない。組織上の決定が職員におよぼす影響や人事上の決定によって、組織管理はそのサンクション手段を著しく拡大することができる。そうしたサンクションによって攪乱



をもたらす成員を罰したり、そこまではいかなくとも冷遇したりして、将来の期待はずれを予防することができるのである。そのさい、組織管理は公式的なサンクションにみられる典型的な強制とも公式的違反の前提ともかわりをもつことはない。サンクションは、公式的にも正しく、公然と非難することのできない行動とか、実際まったく意図されていなかった行動のある側面とか、ないしは期待にはずれた人の個人的特性とかについてさえ加えられるのである。すなわち、基本的には、いかなる種類の期待はずれにも対応することができる。

このサンクション形式の柔軟性には著しい長所がある。それは、行動期待と期待にはずれた行為、ならびにそれにたいする対応との間に前以て正確に規定された関係を必要としないのである。そうした決定のサンクション的な性格はくわしく述べられる必要も基礎づけられる必要もない。というのは、決定はほかの目的のために下されるからである。しかしながら、まさにこのことから、この種のサンクションに特有な短所があらわれる。人事政策的なサンクションは、基礎づけの義務がないし、多くの場合そもそも基礎づけが不可能である。その根拠は、もっとも高い地位の人物や、その決定を準備する少数の専門家のしかるべき考慮という闇にかくされつづけなければならない。すべての個人的なことがらには秘密を守るヴェールがかけられる。このヴェールは、その中でなにかが行われているということは分かるのだが、しかしなにが準備されているかまでは分からないといった程度の透明さをもっている。このヴェールは問題になっている人物の個人的側面を保護することに役だつことはまちがいにありえない。また、かれがそれを開けて中をのぞくことも許されない。それは権限のある位置が自由に決定を下すための保護策なのである。そのヴェールは決定のとくにサンクション的側面が暴露されないようにするために必要とされる。サンクションの公的システムは、公式的なサンクションによって完全に排他的に定義されている。合法的なサンクション権力はそれに吸収されている。すなわち、すべての他のサンクションは公式的には非合法的なものであり、したがって、そうしたものとして知られることがあってはならないのである。組織ならびに人事にかかわる決定は、単純に将来的に意味のある秩序とみなされればそれでよいのである。決定を下す動機となった過去のできごとは、それが否定的判断を含意している場合には、注意ぶかく覆い隠される。そうした決定は、すべてが順調であったし、将来はさらによくなるかのように下されるのである。決定のための公式的規則（たとえば、職務への任命や昇進は、能力にしたがってなされなければならないという原則）もそうしたことを目指している。これにたいして、サンクション的側面は規制されないままになっている。しかし、公然たる議論のなかでこの作為的な分離が維持されず、未来のことと過去のことが結びつけられる危険はつねに存在している。そこで、すべての公式的な制度と決定の形式は、サンクション的側面を考慮して、職務上の秘密を守ろうとしたり、照会や調査をする気がなくなるようにもっていこうとしたりする。自分に昇進の機

会があるかどうかを問い合わせたり、なぜ配置替えになるのかをたずねようとする者は、あつかましいとの取り扱いをうけるか、もしくは、それがかれにはなんらの関係もないかのような扱いをうける。

その結果として、システムの成員はそうしたサンクションに正確に対応することができないことになる。かれらはそうしたサンクションを——しばしばきわめて過大な危惧のなかで——あらかじめ可能性として見越すことになるが、そのサンクションと十分に定義された行動期待とを関係づけることができないのである。無限定的な不快感が醸し出され、批判のもとになる。そして典型的な批判対象がさがしもとめられることになる。すべての決定の背後に「個人的な」意図が推定されるが、それは経験的にはけっして反駁することのできない想定である。この想定によって同時に、ひそかな、もしくは公然たる攻撃が可能となり、期待はずれの責任をなすりつけることも可能となる。こうしたことについての知識が少しずつもれて、あちこちでうわさされるようになり、はっきりとした根拠もないままに事実まつりあげられてしまう。こうして期待はずれを説明する対抗システムがあらわれるが、それは、まさに、すでに説明した期待はずれの原初的な処理類型をよりどころとしている。すなわち、昔の幽霊信仰と——機能ばかりでなく——多くの共通項をもった、経験と仮定と想像とが入り混じった説明方法があらわれてくるのである。ただそれが正当な中心的世界秩序の地位を要求することができないという点だけは異なるが。こうした見解が情緒的な起源をもつことは、事実についての仮定を検証しようとししないこと、そしてそれに疑いがはさまれると過敏に反応することにもあらわれている。しかし、それは厳格に即事的側面に限定されており、強烈な感情をよびおこしたり、行為への備えをさせたりすることはなくなってしまっている。

さらに、この規則にもとづかない人事政策的サンクションによって、公式的構造には反するものではあるが、個人的な依存関係の発生が助長される。それはなんらかの冷遇から予防的に自分自身を守るためのもっともよい方法に思われることがよくある。すなわち、いつかはしかるべき地位に取りなしてくれるだろうという期待のもと、人々は派閥のボスのもとに身を寄せるのである。

システムにとってあまり好ましくないこうした副次的結果をさけるために、ふたたび多くの保護権がつくられることになる。すなわち、軍隊における上司をとおさない苦情申し立ての手続きや、訴えられる要求を拡充した公務員法、企業内のできごとにたいする組合もしくは「人間関係」の専門化の介入、経営参加委員ないしは人事委員の制度化などがこれである。しかし、これらすべての対抗手段は、決定について公表することのできる目的、すなわち、公式組織のレベルで議論される側面のみについて、それを改善しようとするものであり、サンクションの意図そのものを問題にすることはできない。それは、決定理由の解示ということで前進であるが、それ自体としては規制されているシステム内の規制外のサンクションにともなう逆機能的結果にたいしては、有効に対処

することはできない。個人的な保障と安心をうるための有効な手段は、危険そのものと同じように、公式的な領域のそとに存在する。すなわち、個人的な野望をすべてあきらめて、個人的態度としての落ち着きはらった無関心を増大させるか、もしくは、組織内における個人的・非公式的な地位を計画的に強化し、有力なクリークに加わり、とりわけ自らの情報提供サービスを良好な状態に維持するといったことに存するのである。この二つの解決策はシステムの公式的な目的を犠牲にする。すなわち、はじめの解決策は健全な動機を犠牲にし、第二の解決策は多くの時間と労力を犠牲にする。しかし、公式化されたシステム内の実際の従属関係を、法的なやり方で自主独立的な諸個人にもどすことはできない。そうした関係にたいしては平然と無視するか、同じく実際の影響力を行使する機会によって対抗することができるだけなのである。

まとめてみよう。二つの非公式的なサンクシヨンの類型、すなわち同僚によるサンクシヨンと人事政策的なサンクシヨンは、それらが公式的なサンクシヨンのごく限られた手段を拡大し補完するために、必要不可欠であるという点で共通性をもっている。しかしながら、それらは公式的なサンクシヨンによる正当性の独占の背後にかくされなければならない。したがって、それは、サンクシヨンとしてとられてはならないのである。非公式的なサンクシヨンは、いつわりの目的のもとに加えられなければならない。その目的は公式組織によって正当化され、規定を破るものでもなく、また、公式的な正しさという一般的枠組みにあてはまるように表現されなければならない。したがって、期待はずれと非公式的なサンクシヨンの関係は公にされてはならず、それゆえ、このサンクシヨンを動機づけの機能に効果的に特殊化することもできない。それは、原初的な社会秩序に典型的なかたちでみられる、期待はずれにたいする多機能・無限定的で予測のむずかしい対応にとどまりつづける。非公式的なサンクシヨンは原初的な社会秩序では中心的な規範と制度をかたちづくるものであるが、しかしながら、公式化されたシステムでは公式的なサンクシヨンによって周辺に追いやられ、なかば非合法的な状態におかれることになる。そのために、非公式的なサンクシヨンは、一連の不都合な派生的問題を惹き起こし、良心にさからうか、もしくはある種のやましさをなくしては行使することができないものになる。

本試訳は、Niklas Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Duncker & Humblot, Berlin, 1964. の第Ⅲ部、第11章から第17章までを訳出したものである。なお、註と参考文献は割愛した。