國學院大學学術情報リポジトリ

# 組織における相互準拠



| メタデータ | 言語: Japanese<br>出版者:<br>公開日: 2023-02-06<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 小木曽, 道夫<br>メールアドレス:<br>所属: |
| --- | --- |
| URL | https://doi.org/10.57529/00001052 |

学術論文

# 組織における相互準拠

小 木 曽　道 夫


## ▶ 要　約

自己組織または自己生産について論ずる際には、自己準拠もしくは自己言及が鍵概念とされてきた。生命システムが DNA という自己準拠できる秩序プログラムを保有しているのと比べて、社会システム、経済システム、および、経営システムという社会現象のシステムは、自己準拠できる秩序プログラムを保有していない。社会システム、経済システム、および、経営システムという社会現象のシステムは、これらの異なる種類のシステムが併存する多重システム間で、システムが作動するうえで相互に他者の基準に準拠する、すなわち相互準拠することによって秩序づけられると考えられる。



## ▶ キーワード

組織　自己準拠　相互準拠　多重システム　コミュニケーション　交換　統制


目次


1　はじめに …… 4
2　機械と生命現象と社会現象 …… 4
3　自己準拠，他者準拠，相互準拠 …… 5
4　組織の 3 要素 …… 7
5　組織の 3 要素の相互準拠 …… 11
6　結論 …… 14

# 1　はじめに

自己組織または自己生産について論ずる際には，自己準拠もしくは自己言及が鍵概念とされてきた。しかしながら，システムが作動するうえで自己の基準に準拠することを自己準拠と定義するならば，生命システムがDNAという自己が保有する秩序プログラムに準拠できるのと比べると，社会システムはDNAを保有していないために，社会システムは自己準拠できる秩序プログラムを持っていないと考えられる。そこで，社会システムなどの社会現象のシステムにとって何が秩序プログラムとなり得るのかを検討していく。

# 2　機械と生命現象と社会現象

「器官」（organization）という概念に象徴されるように，組織理論は生物学から概念を借用することが多い。しかし，社会科学が自然科学から概念を借用する際には，社会科学と自然科学の研究対象の相違に注意しなければならない。

## 2-1　生きものと機械との相違

ところで，生きものと機械とはどこが異なるのか。第一に，生きものはDNA（デオキシリボ核酸）という自らの設計図に準拠して自らを設計する。例えば，自らのDNAに準拠して，脊索動物門哺乳綱の生きものは4本の四肢を設計し，節足動物門昆虫綱の生きものは6本の脚を設計する。なお，「昆虫であれば脚は6本である」という命題は，因果関係ではなく分類や記述に過ぎず，社会科学において「昆虫であれば脚は6本である」といったような「決定論」を期待することは無理がある。一方，機械は技術者などの人間という他者によって設計される点が異なる。この点は，生きものは自己のDNAという基準に自己準拠し，機械は他者の設計図に他者準拠するという相違である。

第二に，生きものは代謝するが，機械は代謝しない。Schrödinger（訳2008：141）は，「物質代謝の本質は，生物体が生きているときにはどうしてもつくり出さざるをえないエントロピーを全部うまい具合に外へ棄てる」ことであると定義した。生きもののうちの動

物は，エントロピーが低いものを食事により摂取し，エントロピーが高いものを排泄により棄てる。この点は，生きものはエントロピーを減らすことができるが，機械はエントロピーを減らすことができないという相違である。

## 2-2　生命現象と社会現象との相違

遺伝や代謝という生命現象は，単独の生命システムの単位体で起きる。一方，交換やコミュニケーションという社会現象は複数の生命システム間の関係で起きる。なお，ここで言う社会現象とは，ウィキペディア（2020）が「広義には社会において観測された全ての現象は社会現象ではあるが，一般には社会において際立った現象のみを指して『社会現象化する』と表現する」と区別したうちの前者のことである。

節足動物門昆虫綱のミツバチなどや脊索動物門鳥綱のハチドリなどの蜜を吸う動物を吸蜜動物と呼ぶことにしよう。吸蜜動物は栄養を摂取するために，被子植物のうちの虫媒花植物の蜜を吸う。吸蜜動物が虫媒花植物の受粉を助けるというサービスを提供する代わりに，虫媒花植物は繁殖のために吸蜜動物に蜜を提供するという交換が成立している。また，このような交換が成立するためには，虫媒花植物が吸蜜動物に対して，目立つ色の花を咲かせるなどの情報を発信し，吸蜜動物はこの情報を受信して理解するというコミュニケーションが必要となる。そして，吸蜜動物は虫媒花植物の基準で設計された花の色など虫媒花植物という他者の基準に準拠することによって，どこに蜜があるのか知ることができる。つまり，ヒト以外の生きものの間であっても，社会現象においては他者に準拠することが必要となる。さらに，このような吸蜜動物と虫媒花植物との関係は，交換を構成素とする経済システムと，コミュニケーションを構成素とする社会システムという異なるシステムが併存し，これらの異なるシステムは互いに他種のシステムが作動しなければ作動しない相互依存関係にある。つまり，ヒトであれヒト以外の生きものであっても，複数の複数の生命システム間の関係で起きる社会現象は，まず，生命システム単位体は他の生命システム単位体という他者と準拠し合うという特徴を持つ。さらに，複数の複数の生命システム間の関係で起きる社会現象は，交換とコミュニケーションとが互いに作動する条件となる多重人格ならぬ多重システムであるという特徴を持つ。

# 3　自己準拠，他者準拠，相互準拠

## 3-1　自己準拠と自己言及

自己組織または自己生産[1)]について論ずる際には，自己準拠もしくは自己言及（self reference）が鍵概念とされてきた。先行研究では，自己準拠もしくは自己言及は，心理システムという自己が自己を認識することと，社会システムなどの自己が自己に準拠して作動することと，2つの異なる用法で用いられてきた。

今田（1986：21）は「自己組織現象とは，システムが自己の組織状態をみずからの手で変えていくこと，すなわち嘘つきのパラドックスにみられた，自分が自分のことに言及する自己言及の問題を含む」ため，今田（1986：22）は「自己組織性の解明は基本的に自己言及の問題をいかに扱うかにかかっている」と指摘した。今田（1986：176）は「自己組織性とはシステムが環境と相互作用するなかで，みずからの構造を変化させ新たな秩序を形成する性質をあらわす」と定義した。そして，今田（1986：264）は，行為を構造・機能・意味の3つのシステム次元から，構造次元に対応する慣習的行為，機能次元に対応する「目的達成のために最適な手段を選択する合理的行為」，意味次元に対応する「意味を問い直す自省作用は，たとえば行為の意図せざる結果がもたらされたとき，もとの行為に立ち返ってなぜそうなのかを問いなおす行為，つまり自省的行為」の3つに類型化した。ただし，今田（1986）は自己言及を明確に定義しておらず，自らの行為の意味を問い直す自省作用が自己言及であると位置づけている。したがって，今田（1986）の自己言及は行為者が自己を認識することに分類できよう。

吉田（1990b：11）は「システムの秩序が，当該システムが保有する秩序プログラムによって規定され，システムの秩序の保持・変容も，当該の秩序プログラムの保持・変容に媒介されて実現する，といった特性」をシステムの自己組織性と呼び，「自らの秩序を媒介にして自ら制御・保持・変容させる能力を有するシステムを自己組織システム」と定義した。吉田（1990a）（1990b）は自己準拠または自己言及を定義していないが，「自らの秩序を媒介にして自ら制御・保持・変容させる」（吉田（1990b：11））ことは，社会システムが自己に準拠して作動することに分類できよう。つまり，吉田（1990b）が定義した

1）　Maturana and Varela（1980）の“Autopoiesis”は訳出せずに「オートポイエシス」または「オートポイエーシス」と表記されることが多いが，今田（1986：59）に準拠して「自己生産」と訳して表記する。

自己組織性とは，自己準拠に他ならない。ところで，生命システム，例えば脊索動物門哺乳綱の生きものが4本の四肢を設計する場合の秩序プログラムは，DNAという自己が保有する秩序プログラムである。しかし，吉田（1990b）は，社会システムが保有する秩序プログラムが何であるのか明確に定義していない。ところで，社会システムの秩序が，社会システムが保有するDNAという秩序プログラムによって規定されているならば，社会システムが保有する秩序プログラムが何か明確であるが，社会システムはDNAを保有していない。したがって，社会システムにとって何が秩序プログラムなのかを特定する必要が生じる。

## 3-2　自己準拠と相互浸透

Luhmann（訳1993）は「要素と関係の区別が自己準拠の基盤となっているばあい」を基底的自己準拠（Luhmann（訳1993：807)），「要素となっている出来事の事前と事後の区別が自己準拠の基盤となっているばあい」を過程的自己準拠（Luhmann（訳1993：808)），「システムと環境との区別が自己準拠の基盤となっているばあい」を再帰的自己準拠（Luhmann（訳1993：809)）と分類した。Luhmann（訳1993）の自己準拠は，自己が社会システムなのか個人なのか明確でなく，社会システムなどの自己が自己に準拠して作動することと，心理システムという自己が自己を認識することが混在していると分類できよう。そして，Luhmann（訳1993：814）は「あらゆるオートポイエシスにおいて必要とされる自己準拠は，いかなるばあいでも自己を拠り所とするように指示すると同時に自己以外のものを参照するように指示する自己準拠に他ならない」と提唱した。つまり，Luhmannは自己生産システムは自己準拠すると同時に自己以外のもの，すなわち他者を準拠すると指摘している。さらに，後述するように，Luhmann（訳1993：336）は相互浸透を概念化した。

Luhmann（訳1993：336）は「システムと環境との一般ではなく，あるシステムと他のシステムとが交互に他のシステムの環境となっている」システム間関係であり，「あるシステムと他のシステムとが互いに他方の環境となっているばあいに，あるシステムが，他方のシステムが新たに編成されるために，そのシステム自体の複合性を提供するばあい」を浸透と定義し，「双方のシステムがそれぞれのシステムのすでに構成された複合性を他方のシステムに提供しその複合性を豊かにすることが交互におこなわれることによって，そうした二つのシステムが交互に他方のシステムの成り立つ前提条件となっているばあい」を相互浸透（Interpenetration）と定義した。Luhmann（訳1993：336）が「2つ

のシステムが交互に他方のシステムの成り立つ前提条件となっている」相互浸透と呼んだ特性は，自己生産システムが互いに準拠していることに他ならない。

### 3-3　自己準拠，他者準拠，相互準拠の定義

自己準拠（self reference）とは，システムが作動するうえで自己の基準に準拠することである。一方，他者準拠（other reference）とは，システムが作動するうえで他者の基準に準拠することである。ただし，自己準拠と他者準拠とは二律背反することではない。そして，相互準拠（inter reference）とは，システムが作動するうえで相互に他者の基準に準拠することである。なお，小木曽（2007：30）は「特定の条件を満たした場合に限定してある種類の自己生産システムが他の種類の自己生産システムを規定しあう事態を指して，条件つき相互規定（conditional inter definition）」と定義した。しかし，あるシステムが他のシステムを規定する以前にそのシステムが他のシステムを参照する必要があるために，本稿では，この条件つき相互規定を相互準拠と再概念化する。

システムが相互準拠する関係には，同種のシステム単位体の間の場合と，同じ単位体内の異種のシステム間の場合との両方がある。同種のシステム単位体の間の相互準拠の典型が役割期待に基づく相互行為である。つまり，行為者が他者には他者の役割期待に応じて相互行為する場合は，人間という心理システム単位体が互いに他者の役割期待に準拠して行為する同種のシステム単位体の間の相互準拠である。一方，同じ単位体内の異種のシステム間の相互準拠の典型が，これから検討していく組織の要素間の関係である。

## 4　組織の3要素

### 4-1　組織の3要素

Barnard（訳1968：85）は，「組織は，（1）相互に意思を伝達できる人々がおり，（2）それらの人々は行為を貢献しようとする意欲を持って，（3）共通目的の達成をめざすときに，成立する。したがって，組織の要素は（1）伝達（コミュニケーション）[2]，（2）貢献

2）　Barnard（訳1968）はcommunicationを伝達と訳出しているが，本稿ではコミュニケーションと表記した。

意欲，(3) 共通目的であ」り，「これら3要素が一般には相互依存関係にある」と指摘した。ここでは，これら3要素について検討していこう。

## 4-2　組織におけるコミュニケーション

常識的に考えると，組織の構成素は従業員や役員といった個人であろう。しかし，Barnard（訳 1968：74）が指摘したように，ある株式会社の従業員という個人は，従業員という役割以外に，家族において夫や父親といった役割を担っているかもしれない。したがって，組織の構成素は全人格としての個人ではない。

Barnard（訳 1968：75）は，「具体的協働システムにみられる物的環境や社会的環境にもとづく多様性，および人間そのもの，あるいは人間がこのようなシステムに貢献する基礎に由来する多様性のすべてが，組織にとって外的な事実や要因の地位に追放され，かくして抽出された組織は，あらゆる協働システムに共通する協働システムの一側面である」と，「人間をもその構成要素から除外するような組織の定義を採用し」，「組織とは意識的に調整された人間の活動や諸力のシステムと定義」し，組織の構成素は個人ではないことを強調した。そこで，組織の構成素がコミュニケーションであるという前提で，小木曽（2000：65）は組織を「組織目的に志向しての統制とこれに対する応答行為から構成されるコミュニケーションを構成素とする社会システム」と定義した。

組織における統制は，経営者や管理者が口頭によって指示することもあるが，定款，就業規則，職務規程書，作業標準など文書化されることが多い。これらの文書は規則に定められた行為を優先し，規則で禁止された，または，規則に定められていない行為を排除するよう規制するため，組織目標に志向しての統制のプログラムであると同時に，職務や課業という従業員などの組織成員が遵守すべき応答行為を規定したものであるため，統制－応答行為コミュニケーションを規制するプログラムである。ここで，統制－応答行為コミュニケーションを規制するプログラムのうち，定款，就業規則，職務規程書，作業標準のように明文化されたものを公式規則，自分の作業を定時で仕上げたとしても，周囲が残業している間は席に残っていなければならない」という「暗黙の定時」（城（2004：130）や，勤務時間外の早朝に理念研修を行う慣習など，明文化されていないものを非公式規則と分類する。なお，規範には公式規則と非公式規則との両方が含まれる。

作業標準というコミュニケーションの過程を例にとってみよう。作業標準の策定とは，情報の発信者である管理者や生産技術者が，受信者である従業員に伝達する情報を選択し，選択した情報を労働者が理解可能な言語に変換することである。作業標準の発信は作業標

準の配布などによって遂行される。作業標準を配布された従業員はこれを読むことによって受信し，再変換し，解釈する。作業標準という統制に対する従業員の応答行為は，作業標準を遵守するという返信のこともあれば，作業標準からの逸脱という返信のこともある。作業標準というコミュニケーションは，組織目標を達成できるように従業員を統制することと，統制を伝えるコミュニケーションとが相互補完的であることを示している。

組織を構成するコミュニケーションは管理者と被管理者との間で遂行されるだけでなく，統制に対する応答行為として被管理者間でも遂行される。分業化された組織における課業の遂行は，「発信者」が情報を発信しようと意識していなくとも，コミュニケーションとしての要件を満たしていることが多い。工程の前後により分業する垂直的分業の場合，前工程の課業遂行者が規定通りに課業を遂行して次工程の課業担当者に引き継いだならば，前工程の課業遂行者が当該の情報を発信する意志が無くとも，次工程の課業担当者は前工程が規定通りに終了したことを受信したことになる。例えば，「前工程からしっかり情報を入手し，横と連携して，後の工程に最高の品質の仕事を手渡そう」[3]という自工程完結は，言葉の表面的な意味とは逆に，垂直的分業の異なる工程間でコミュニケーションがとれていることを意味する。一方，前工程の課業遂行者が規定から逸脱して課業を遂行して次工程の課業担当者に引き継いだならば，次工程の課業担当者が当該の情報を受信していても気がつかないことがあり得るが，次工程の課業担当者は前工程が規定から逸脱して終了したことを受信したことになる。つまり，分業化された組織における課業はコミュニケーションであることが多い。

組織を構成するコミュニケーションには，従業員や経営者といった組織成員間だけでなく，当該の組織成員と顧客や原料供給者といった組織成員以外の人間との間での当該の組織の目的を達成するためのコミュニケーションも含まれる。顧客と組織成員とのコミュニケーションには，顧客が発信者となる場合と，組織成員が発信者となる場合とがある。顧客が発信者となる組織成員とのコミュニケーションには，顧客がどのような商品を欲しているのかといった情報の発信などがあり，マーケティング・リサーチなど顧客と組織成員とが対面的コミュニケーションをとらない場合もある。組織成員が発信者となる顧客とのコミュニケーションには，商品の設計者やデザイナーが商品の使用方法を顧客に伝達する場合などがある。

3）　山根（2007：168）のトヨタ自動車　社長　渡辺捷昭氏のインタビュー

## 4-3　組織における交換

Barnard（訳 1968：20-1）は，個人にとって，「行為がその目的の動機を満足し，その過程がこれを打ち消すような不満足を作り出さない場合には能率的である」と個人の能率を定義した。つまり，個人にとって能率的であることは，Weber（訳 1972：39）の価値合理的行為，すなわち，「或る行動の独自の絶対的価値～倫理的，美的，宗教的，その他の～そのものへの，結果を度外視した，意識的な信仰による行為」であることが多い。また，Barnard は組織の能率（efficiency）を「そのシステムの均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を提供する能力」（Barnard（訳 1968：97）），または，「組織活動を引き出すに十分なほど個人の動機を満足させて，組織活動の均衡を維持すること」（Barnard（訳 1968：250））と定義した。なお，日常語としての「能率」と Barnard の“efficiency”の定訳としての能率は意味が異なる。

Barnard（訳 1968：58-9）は，組織目的の達成のためには，組織成員の組織に対する貢献（contribution）意欲もしくは協働意欲が必要であり，組織成員が自らの自由を放棄してまで組織に貢献しようとする意欲は，組織成員が組織から得られる誘因（incentive）としての満足に依存するものであり，犠牲よりも満足が大きければ意欲は持続し能率的な組織の状態となる，というように誘因と貢献意欲とのバランスについて定式化した。つまり，営利組織においては，誘因は組織が組織成員に対する利益の分配に，貢献は組織成員が組織の利益の追求に対する資源の提供に関わり，さらに，組織成員から組織への貢献，組織から組織成員への誘因という資源の交換に関わる過程である。

Barnard（訳 1968：148）は，誘因の客観的側面である誘因の方法には，（a）物質的要因，（b）個人的で非物質的な機会，（c）好ましい物的条件，（d）理想の恩恵，（e）社会結合上の魅力，（f）情況の習慣的なやり方と態度への適合，（g）広い参加の機会，（h）心的交流の機会，などがあると指摘した。このうちの（a）物質的要因は，実質的に給与である（Barnard（訳 1968：148-51））。（b）個人的で非物質的な機会には，優越，威信，個人勢力および支配的地位獲得の機会が含まれる（Barnard（訳 1968：151））。Barnard（訳 1968：152）は「理想の恩恵とは，非物質的，将来的または利他主義的関係に関する個人の理想を満足させる組織の能力」と定義し，「協働に対する誘因としての理想の恩恵は最も強力である」と指摘した。そこで，誘因のうち給与などの（a）物質的要因を経済的誘因，（d）理想の恩恵，（e）社会結合上の魅力，（f）情況の習慣的なやり方と態度への適合，（h）心的交流の機会を価値的誘因と分類することにしよう。

なお，Barnard（訳 1968：85）は，有効性と能率との関係については，「組織が存続す

るためには，有効性または能率のいずれかが必要であ」るとしているが，どちらが原因でどちらが結果なのかは明確にしていない。

## 4-4　組織における統制

組織の目的や目標を達成するためには，組織の経営者または管理者が，従業員などの組織成員が組織の目的や目標の達成に協働するように統制する必要がある。統制（control）とは，他者の意思決定の選択肢に優先順位をつけ，優先される選択肢以外のものを排除することにより行為の多様性を削減すること，と定義する（Etzioni（1968：45）を参照）。

組織成員を組織の目的や目標の達成に向けて統制するために，標準化，すなわち規則を作り，その規則を遵守させる必要がある。組織成員が組織の目的や目標の達成に向けて貢献させるためには，組織が組織成員に対して誘因を提供する必要がある。統制の方法は，組織目標の達成に協働したり規則を遵守した場合の正のサンクションとしての誘因と，組織目標の達成を阻害したり規則に違反した場合の負のサンクションとしての制裁に大別することができる。正のサンクションとしての誘因には，給与，昇給，賞与，成果給，昇進，仕事自体の喜び，表彰，是認などがあり，負のサンクションとしての制裁には，解雇，減給，降格，仕事自体の苦痛，いじめなどがある。

他者の意思決定を統制するためには，影響力が必要となる。影響力（influence）とは，ある人間が他の人間の意思決定に影響を与える能力である。影響力の下位類型には，権力（power），すなわち，ある人間が否定的な制裁を用いて他の人間の意思決定に影響を与える能力，がある。

管理者による統制に対する被管理者である従業員の応答行為は，統制する規則などに対しての遵守と逸脱に大別できる。規則などの遵守という応答行為には，説得による統制に対する納得，強制による統制に対する服従が含まれる。規則などから逸脱した応答行為には，組織成員が組織に留まる場合の狭義の逸脱と，組織から（退職など）離脱する場合とがある。組織における対立やコンフリクトのおもな発生源は，この管理者による統制と従業員の応答行為にある。

狭義の逸脱には，Hawthorne研究の配電器巻線観察室調査で認められたように，公式の規則を遵守せず非公式な規則に準拠して行動するが，管理者に対して抗議することはないため逸脱していることが表面化しにくい表面的服従，説得による統制に対する反論，強制による統制に対する反抗が含まれる。

組織の管理者は，従業員などの組織成員に組織目標を達成させるために，組織成員を説

得するか，または，強制する必要が生じる。さらに，統制の下位類型として，説得と強制を区別することができる。なお，説得（persuasion）とは，ある人間が他の人間の意思決定に影響を与える際に，影響を与える人間は影響を受ける人間を納得させたうえで影響を与えること（小木曽（2007：12）参照），強制（coercion）とは，ある人間が他の人間の意思決定に影響を与える際に，影響を受ける人間の意志に関わらず影響を与えること（小木曽（2007：13）参照）と定義することができよう。

## 5　組織の3要素の相互準拠

組織が存続するためには，コミュニケーション，誘因と貢献との交換，共通目的を達成するための統制が必要となり，コミュニケーションは交換と統制がなければ作動せず，交換はコミュニケーションと統制がなければ作動せず，統制はコミュニケーションと交換がなければ作動しない，という3つの過程の相互準拠関係である。

### 5-1　多重システムと複合システム

株式会社という組織は，コミュニケーション，誘因と貢献との交換，共通目的を達成するための統制を必要とする。つまり，組織は，コミュニケーションを構成素とする社会システム，交換を構成素とする経済システム，統制を構成素とする経営システムという，異なる種類のシステムが併存する，多重人格ならぬ，多重システム（poly system）である。なお，多重システムと混同されがちな複合システム（complex system）とは，階層的秩序を持つシステムのことである（Bertalanffy（訳1973：24-6）参照）。複合システムの典型が原子システムや分子システムであり，水素原子システムという単位体は1つの陽子と1つの電子を構成素とし，水分子システムという単位体は2つの水素原子と1つの酸素原子を構成素とする。また，株式会社という組織が，複数の事業所から構成されている場合には，事業所組織が株式会社組織の下位システムとなる複合システムである。

## 5-2　コミュニケーションが作動する要件

コミュニケーションが作動する要件はつぎのとおりである。組織の構成素となるコミュニケーションは，組織目的を達成するために統制しようと，かつ，誘因と貢献とを交換しようと選択しなければ作動しない。まず，課業を従業員に伝えるコミュニケーションは，組織の目的を達成するために，従業員を統制することを伝えようと選択しなければ作動しない。また，組織が従業員にどのような誘因を提供するのか伝えるコミュニケーションは，組織が従業員に貢献してもらおうと伝えることを選択しなければ作動しない。この側面では，組織の構成素となるコミュニケーションが意味するもの，組織目的を達成するための統制，および，誘因と貢献との交換が意味されるものとなる。つまり，課業を従業員に伝えるコミュニケーションが意味するもの，組織の目的を達成するための従業員を統制が意味されるものとなる。また，組織が従業員にどのような誘因を提供するのか伝えるコミュニケーションが意味するもの，組織が従業員に要求する貢献が意味されるものとなる。

## 5-3　交換が作動する要件

交換が作動する要件はつぎのとおりである。組織の動力となる交換は，組織目的を達成するために統制し，かつ，誘因と貢献とを交換しようと伝えなければ作動しない。まず，誘因と貢献との交換は，組織が成員にどのような誘因を提供するのか，かつ，組織が成員にどのような貢献を要求するのか伝えるコミュニケーションが無ければ作動しない。また，誘因と貢献との交換は，組織が成員にどのような誘因を提供する代償にどのような貢献を要求する統制が無ければ作動しない。この側面では，誘因と貢献との交換が意味されるもの，組織が成員にどのような誘因を提供するのか，および，組織が成員にどのような貢献を要求するのか伝えるコミュニケーションが意味するものとなる。また，誘因と貢献との交換が意味するもの，組織が成員にどのような誘因を提供する代償にどのような貢献を要求する統制が意味されるものとなる。

## 5-4　統制が作動する要件

統制が作動する要件はつぎのとおりである。組織の目的を達成するための統制は，統制

しようとしていることを伝えるコミュニケーション，および，統制されることを受容して貢献を引き出す誘因がなければ作動しない。まず，組織の目的を達成するための統制は，課業を従業員に伝えるコミュニケーションが無ければ作動しない。また，組織の目的を達成するための統制は，目的の達成に貢献するように給与や仕事のやりがいといった誘因を提供しなければ作動しない。この側面では，組織の目的を達成するための統制が意味されるもの，課業を従業員に伝えるコミュニケーションが意味するものとなる。また，組織の目的を達成するための統制が意味されるもの，目的の達成に貢献するように給与や仕事のやりがいといった誘因が意味するものとなる。

## 5-5　コミュニケーション・交換・統制の相互準拠

営利組織である株式会社組織は，顧客に商品やサービスを提供する代わりに代金を交換し，従業員に給与・賃金を提供する代わりに労働力を交換する。コミュニケーションが社会システムの構成素，交換が経済システムの構成素のひとつ，統制が経営システムの構成素のひとつと仮定するならば，コミュニケーションが作動するためには交換および統制が作動することが要件となり，交換が作動するためにはコミュニケーションおよび統制が作動することが要件となり，統制が作動するためには交換およびコミュニケーションが作動することが要件となるという相互準拠が必要となる。

ここで，自動車を製造する株式会社を例として，相互準拠という視点から検討してみよう。

まず，コミュニケーションが交換と統制を準拠する側面を検討してみよう。自動車の作り方を従業員に伝えるコミュニケーションは，自動車を製造するという目的を達成しようと従業員を統制しようとする選択が無ければ作動しない。この場合では，自動車の作り方を従業員に伝える作業標準などが意味するもの，自動車を製造するという目的が意味されるものとなり，コミュニケーションが統制を準拠することになる。また，組織が従業員にどのような誘因を提供するのか伝えるコミュニケーションは，組織が従業員に貢献してもらおうとする選択が無ければ作動しない。この場合では，誘因を従業員に伝える給与表などが意味するもの，給与などの誘因が意味されるものとなり，コミュニケーションが交換を準拠することになる。つまり，組織の構成素となるコミュニケーションは，組織目的を達成するために統制しよう，および，誘因と貢献とを交換しようと選択しなければ作動しない。

つぎに，交換がコミュニケーションと統制を準拠する側面を検討してみよう。組織と従

業員の間で誘因と貢献を交換するためには，組織が従業員にどのような誘因を提供するのか伝えるコミュニケーション，および，従業員が組織にどのように貢献するのかを伝えるコミュニケーションが作動する必要がある。この場合は，コミュニケーションが意味するもの，誘因と貢献が意味されるものとなり，交換がコミュニケーションを準拠することになる。また，従業員に誘因と引き替えに組織目的の達成に貢献してもらうためには，従業員が自動車をつくるように統制することが必要である。この場合は，給与などの誘因が意味するもの，自動車をつくるという目的を達成するための統制が意味されるものとなり，交換が統制を準拠することになる。

そして，統制がコミュニケーションと交換を準拠する側面を検討してみよう。自動車を製造するという目的を達成しようと従業員を統制するためには，自動車の作り方を従業員に伝えるコミュニケーションが必要である。つまり，従業員に自動車の作り方を伝達するコミュニケーションが作動しなければ，自動車を製造するという目的を達成しようとする従業員への統制が作動しない。この場合では，自動車の作り方を示した作業標準が意味するもの，自動車を製造するという目的とそのための手段が意味されるものとなり，統制がコミュニケーションを準拠することになる。また，自動車を製造するという目的を達成しようと従業員を統制するためには，従業員が自動車づくりに貢献するように給与や仕事のやりがいといった誘因を提供する必要がある。つまり，従業員が自動車づくりに貢献するような誘因との交換が作動しなければ，自動車を製造するという目的を達成しようとする従業員への統制が作動しない。この場合では，給与や仕事のやりがいといった誘因が意味するもの，自動車を製造するという目的が意味されるものとなり，統制が交換を準拠することになる。

## 5-6　相互準拠の条件

異種のシステム間でシステムが他の種類のシステムに準拠するための条件とは，小木曽（2015）で指摘したように，異種のシステム間の構成素間の意味作用が成立していること，表現を変えれば，異種のシステム間の構成素間でコード化されていることである。つまり，経済システム，経営システム，社会システム，文化システム，心理システム，および，生命システムといった異種のシステムが相互に準拠しあうことができる鍵となるのが，異種のシステム間の構成素間の意味作用である。したがって，多重相互準拠（poly inter reference）とは，システムが他の種類のシステムと準拠しあうことであり，異種のシステム間の構成素間で意味作用が成立していることが条件となる。ただし，異種のシステム間の

構成素間で意味作用が成立していることは，「あたりまえ」すぎて意識されにくい。

## 6　考察

生命システムがDNAという自己準拠できる秩序プログラムを保有しているのと比べて，社会システム，経済システム，および，経営システムという社会現象のシステムは，自己準拠できる秩序プログラムを保有していない。そこで，社会システム，経済システム，および，経営システムという社会現象のシステムは，これらの異なるシステム間，それも株式会社組織という実体に併存する分析概念である多重システム間で相互準拠することによって秩序づけられると考えられる。

**【参考文献】**


Ashby，W. R.（1960）*Design for a Brain*，London：Chapman & Hall Ltd.，アシュビー著 山田坂仁他訳（1967）『頭脳への設計～知性と生命の起源』宇野書店

今田高俊（1986）『自己組織性』創文社

今田高俊（1987）『モダンの脱構築』中央公論社

Weber，M.（1922）*Wirtachaft und Gesellschaft, 5te.*，Tubingen：J. C. B. Mohr，清水幾太郎訳（1972）『社会学の根本概念』岩波文庫

ウィキペディア（2020年11月4日）「社会現象-Wikipedia」https://ja. wikipedia. org/wiki/%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E7%8F%BE%E8%B1%A1?msclkid=ca757d52b4f411ec879cdce396a40a2b，2022年4月6日閲覧

Etzioni，A.（1968）*Active Society*，N. Y.：Free Press

小木曽道夫（2007）『自己生産する組織～組織の環境，公式構造，課業特性，能率，および有効性の関係』夢窓庵

小木曽道夫（2014）「コミュニケーション理論と自己生産」『國學院大學　経済学研究』第45輯，1-18頁

小木曽道夫（2015）「意味作用と条件つき相互規定」『國學院大學　経済学研究』第46輯，1-30頁

川本英夫（1995）『オートポイエシス～第三世代システム』青土社

公文俊平（1994）『情報文明論』NTT出版

Schrödinger，E.（1944）*The Physical Aspect of the Living Cell,* Cambridge：Cambridge University Press，シュレーディンガー著　岡小天　鎮目泰夫訳（2008）『生命とは何か～物理的に見た生細胞』岩波文庫

城繁幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社

Saussure，F. de（1949）*Cours de Linguistique Generale*，Charles Bally et Albert Sechehaye，ソシュール著　小林英夫訳（1972）『一般言語学講義』岩波書店

Saussure，F. de，Komatsu，E.（eds.）（1993）*Troisieme Cours de Linguistique Generale*（1910-1911）（d' après les cahiers d' Emile Constantin），Pergamon Press，フェルディナン・ド・ソシュ

ール著　小松英輔編　相原奈津江・秋津伶訳（2009）『一般言語学第三回講義（増補改訂版）コンスタンタンによる講義記録＋ソシュールの自筆講義メモ』エディット・バルク
庭本佳和（1994）「現代の組織理論と自己組織パラダイム」『組織科学』第 28 巻第 2 号，37–48 頁
野中郁次郎（1985）『企業進化論』日本経済新聞社
野中郁次郎（1986）「組織秩序の解体と創造～自己組織化パラダイムの提言」『組織科学』第 20 巻第 1 号，32–44 頁
Barnard，C. I.（1938）*The Functions of Executive*，Camblige，Mass.：Harvard University Press，バーナード著　山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（1968）『新訳　経営者の役割』ダイヤモンド社
Bertalanffy，L. von–（1968）*General System Theory*，N. Y.：George Braziller，フォン＝ベルタランフィ著　長野敬・太田邦晶訳（1973）『一般システム理論』みすず書房
Maturana，H. R. and Varela，F. J.，（1980）*Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*，Dordrech，Holland：D. Reidel Publising Company マトゥラーナ・ヴァレラ著　河本英夫訳（1991）『オートポイエシス～生命システムとは何か』国文社
Luhmann，N.，（1984）*Sozial Systeme*：Grundriß einer allgemeinen Thorie，Frankfurt am Main：Suhrkamp Verlag，ルーマン著　佐藤勉監訳（1993）『社会システム理論（上・下）』厚星社厚生閣
Roethlisberger，F. J. and Dickson，W. J.（1939）*Management and the Worker,* Boston，Mass.：Harvard University Press
山根一眞（2007）「メタルカラーの時代　第 784 回　製造業の発展が日本の命運を左右，『手を汚さず仕事ができるか！』というトヨタウェイの未来力」，『週刊ポスト』2007 年 8 月 17・24 日号，166–70 頁
吉田民人（1990a）『情報と自己組織性の理論』東京大学出版会
吉田民人（1990b）「情報・情報処理・自己組織性～基礎カテゴリーのシステム」，『組織科学』第 23 巻第 4 号，7–15 頁