



タイトル Title	組織の意思決定と時間 : 協働のためのタイムマネジメント
著者 Author(s)	樋口, あゆみ
掲載誌・巻号・ページ Citation	社会の時間 : 新たな「時間の社会学」の構築へ向けて, :139-152
刊行日 Issue date	2022-06-30
資源タイプ Resource Type	Research Paper / 研究報告書
版区分 Resource Version	author
権利 Rights	
DOI	
JaLCOI	
URL	http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/90009423

PDF issue: 2022-07-04

第11章 組織の意思決定と時間 協働のためのタイムマネジメント

樋口あゆみ

第1節 はじめに

社会学が社会における時間の諸相を明らかにしてきたように、組織論もまた、社会学や人類学の研究成果を積極的に摂取しながら組織と時間との関わりを分析しようと試みてきた。とりわけ欧米圏では1980年代以降、新たな研究主題として盛んに論じられている¹⁾。しかしながら、日本では労働時間研究などの一部の実証研究を例外として、いまだに組織における時間が研究対象として主題化されることは少ない。その意味で国内の時間についての社会学的研究は、社会の水準か個人の水準に偏って論じられる傾向にあった。

そのため、本章ではまず組織論の時間に関する研究の潮流を概観する。予めまとめればこの潮流は、量的なクロックタイムによる一元的な経営管理にはじまり、しだいに時間の多様な次元としての質的な社会的時間が組織的協働のなかにも見出されていく過程として見ることができる。これは本論集第1章の鳥越論文で整理されている時間の社会学の流れを、後追的になぞるものである。

ただし組織という対象は社会と比較すると、組織内部の調整がより自覚的に行われていると考えられている、という違いがある。組織内の調整は一般に権限と意思決定を通じて行われるため、組織に関する時間の研究は突き詰めれば、組織内の人々の協働をどのようにうまく調整するのか——言い換えれば組織内の分権化と集権化をどのように行うか——を、時間との関わりにおいて分析する視点が鍵となる。そのため本章の後半では様々な事例を挙げながら、組織においてクロックタイムと社会的時間がどのように人々の協働と関わっているかを考察していく。その過程で明らかになるのは組織における時間を分析するために、組織固有の時間を、その意思決定連関の形式とともに考察する必要性である。つまり社会の水準でも個人の水準でもなく組織の水準で時間を分析するには、時間論と意思決定論を接続し、個々の組織が自律的に創り出す構造化された時間に着目する必要がある。本章はそうした問題関心のもと、N・ルーマンのコミュニケーション・システム論を用いて、意思決定を通じて生成される組織の時間を分析する端緒を示すことで、時間の社会学の新たな展開に貢献する。

第2節 時間による一元的管理から時間の多元的把握へ

近代的組織における時間把握の出発点はB・アダムが整理したように次の点にあるだろう。曰く、西欧的産業社会では「時間を量として理解すること、その量があたかも唯一の時間であるかのように関わること、その時間を割り当て、浪費、分配、売買、制御が可能な資源として利用すること」[Adam 1990=1997: 170]である、と。とくに組織論の文脈ではF・テイ

ラーの『科学的管理』[Taylor 1911]など初期の古典に代表されるように、当初は業務の標準化および効率的生産のための時間管理の視点が主流であった。たしかに産業組織にとって、クロックタイムを基準とした時間圧力 (time pressure) は現代に至るまでなくなることはない。とりわけ上場企業であれば四半期ごとの決算が自社の株価に影響を与え、株価の変動によっては株主から経営層への要求を引き出す要因となる。それゆえ決算を予測する精度が予算作成時には問題となり、業績予測に対する実績の追随や、目標に対する利益達成が求められる。そうした目標は組織成員にも共有されて、日々の業務の制約ともなる。そのため組織論における時間に関する問題は、トヨタ生産方式 (just-in-time) に象徴されるように、切迫する時間のなかでいかに資源を無駄なく分配し、市場の需要に合わせた生産体制を築くのかといった、クロックタイムに追従する問題として焦点化されてきた。

しかし、だからといって組織論における時間研究は、「どのように業務を期日に間に合わせるか」といったクロックタイムを前提とした問題に一元的に回収される訳ではない。とりわけ 1980 年代以降に知識労働が価値創造の中核に転換していくと捉えられるようになると [Drucker 1988]、組織文化論の隆盛の中で、組織論においても工場生産管理に代表されるようなクロックタイム一辺倒の把握からの転換が起きた。たとえば組織内の異なる部署の成員がタイミングを合わせて働く同期現象 (entrainment) や [Ancona and Chong 1996]、一定の間隔で周期的に繰り返される出来事がチームにもたらす効果 [Orlikowski and Yates 2002]、組織の経営層が過去・未来のどちらをより志向するかといった時間志向の違いなど [Schein (1985) 2010=2012]、刻々と過ぎ去るクロックタイムとは異なる時間的側面が注目されるようになった。組織内部に多様に現れる、質的な社会学的時間に光が当てられるようになったのである。これらの社会的時間への注目は一見、個別具体のばらばらな興味のようにも映るが、その実、共通した傾向性を持っている。それはいかに組織成員に対する一律の時間管理から離れて、組織固有のリズムやペースを組織内に分散的に創り出すことができるかという興味である。

たとえば E・シャイン [Schein (1985) 2010=2012] は組織文化論から生み出された時間研究の成果を整理するなかで、バイオテクノロジー企業を調査した F・A・ドゥビンスカス [Dubinskas 1988] が示した、組織内に現れる計画的時間と開発的時間の差異と葛藤とを、次のように戯画的に紹介している。

ビジネスパーソンが「どうしても5か月でベビーが必要になる」と言ったとすれば、バイオリジストは「悪いけどベビー作りは最低9か月必要だと」と。プランニング・タイムには締め切りが必要だが、ディベロプメント・タイムでは状況により締め切りを伸ばし、いつまでも待てることがある。[Schein (1985) 2010=2012: 148]

経営者は企業全体の業績や市場の状況を鑑みて新商品の投入時期を判断せざるを得ないのに対して、開発者は“時間は必要なだけ必要”と言わんばかりに、新商品の開発にはそれ自体が

要求するだけの時間が必要だと切り返す。このように業務に付随して必然的に生じてしまう所要時間に対する感覚の違いは、部門や職種間の違いに限らず様々な点で発見された。

シャインは特定の集団や組織が時間をどのように捉えているのかを知るためには、次のような時間の側面に注目するべきだとまとめている。(1) 過去、現在、近い未来、遠い将来の位置と方向性、(2) モノクロニックか、ポリクロニックか、(3) プランニング・タイムかディベロプメント・タイムか、(4) 時間枠の長さ、(5) 一時的シンメトリック活動 [Schein (1985) 2010=2012: 153]。(1) は組織の時間志向性 (time orientation) で、組織がどの時点を業務の参照点として重視するかの違いを表している。時間志向が過去の組織は前例を、現在の組織は当面の課題解決を、近未来の組織は四半期業績を、遠い将来の組織は研究開発への投資など当面の利益よりも長期マーケット・シェアを重視する、といった傾向を持つ。これは一企業全体の傾向性に限らず、企業内の部署間の違いや、さらには官公庁やその他の産業組織以外の組織の基本的な行動原理について比較したり、理解したりしようとする際に役立つ観点だろう。(2) は業務を単線的で連続的なものとして捉えるか (モノクロニック)、同時多発的に捉えるか (ポリクロニック) か、という違いである。同じ組織の中に両者が混在している場合は、モノクロニックに働いている成員が順番通りに業務をやる必要があるために、ポリクロニックに働いている人間の手が空くのを待つ、といったボトルネックが発生することもある。(3) は前述の通り、業務達成とそれに費やす時間に対する認識の違いである。(4) は企業が置かれている国の文化特性や、職種、組織がどの程度の時間幅を標準的と捉えているかに関わる。具体的には、通常業務計画を年単位で考えるのか、週単位か、日単位かといった違いであり、そういった違いがあれば、そもそも“時間通り”や“遅延”をどれくらいの精度で考えるか、という認識のズレに通じる。(5) はそういった組織内外の時間に対する様々な認識に対して、お互いのペースやタイミングを合わせる機会のあり方を示す概念である [Schein (1985) 2010=2012: 143ff]。

以上の観点は、ある組織の理解を深めたり、当該組織を他の組織と比較したりするのに役立つ。特定のフィールドを観察している研究者であれば、部署間のずれの違いの理由を解明したり、物事を進行する段取りの特性を明らかにするなど、対象の固有性や性質を把握するのに有用だろう。

とはいえ、このシャインの整理は、どのように様々な観点が組織内で統合されて、結果として組織の実践として現れるのかについては「一時的シンメトリック活動」というブラックボックスに入れられているという欠点も持っている。

第3節 組織固有の時間を見出した「時間の構造化」論

多元的な時間の把握は、組織文化論の人類学的な出自からも明らかなように、同一組織内の異質な文化の発見に役立った。他方、組織の成員がそれぞれに異なる慣習を保持しながらも、いかに他者と協働していくのかを分析・考察するには不十分であった。組織を運営したり協働したりするとは、個人やチームがまさにこのような異なる社会的時間をそれぞれに

横断し、妥協し、合意し、あるいは付き合っていく営みにほかならないのだが、それについては葛藤や衝突は指摘されたとしても、その統合に関して当初多くは語られていなかった。あるいは単純にそうした混乱や衝突の調整こそ経営者やマネージャーの仕事とされ [Dubinskas 1988]、なにをどのように扱っているかについて言及されないままに留まっていた。

また組織の時間に関する議論は、それまでクロックタイムに対する見方が支配的であったあまりに、量的時間に対する質的時間という対応関係と並行して、外的—内的、自然—社会、西欧—非西欧、客観的—主観的といった二項対立的な記述が基本となっていた。それらの研究はしばしば、時間に対する認識のどちらがより本質的なのか、あるいは優位にあるのかといった形で、二項対立のうち一方の項を非本質的としたり、劣位に置いて議論したりする傾向にあった。しかしながら 1990 年代以降には、両者を二項対立的に把握するのではなく、組織内の階層や部署間などの様々なレベル間の相互作用として捉え、組織的営為をそうした異なる時間を統合していく実践として捉えようとする議論が生まれてきた。その代表的な事例研究として W・J・オリコフスキーと J・イエイツの研究がある [Orlikowski and Yates 2002]。この研究は、客観的な時間と主観的な時間（つまり本章における量的なクロックタイムと質的な社会的時間）の双方が組織のなかで織り交ぜながら使われている様子と、さらにそうした時間との付き合い方が人々を組織化していく推進力にもなっている様子とを記述した点で秀逸だった。「一時的シンメトリック活動」のブラックボックスの一部を明らかにしたのである。

オリコフスキーらは A・ギデنزの構造化理論 [Giddens 1984=2015] の「構造の二重化」概念——つまり人々の行為が構造に拘束されると同時に、人々の実践によって構造が再生産されるとする——を、組織内の運営に関わる時間的側面に限定して応用し、「時間の構造化」概念を提示した²⁾。

この論文では、参与観察を行った事例として 1980 年代に米国国防省から依頼された、人工知能言語のデザイナーらによるプログラミング言語の標準化を行うプロジェクトが分析されている。このプロジェクトは参加者が世界各地に散らばっており、当初は資金調達もされておらず、ほとんどの参加者が職員として雇われていない、つまりはパートタイマーによって編成されていた。当然ながら同じ時間帯に働くといった事態は期待されておらず、参加者が一堂に会する機会もほとんどなかった。そのようななかで、作業は中心的な参加者が言語のマニュアルをインターネット経由で書き直すことから始まり、徐々に、いつ打ち合わせをするのか、どのようにコミュニケーションをとるのかなど、その集団なりのやり方が整備されていった。オリコフスキーらがまとめるには、それは当初締め切りや制限を定めず、大きな出来事を目印にして話し合いを進めていく段階からはじまり、成果がまとまっていくにつれて、より未決定な部分の少ない（つまりはオープンな形式から、よりクローズドな）締め切りのある構造へと移行していった。そうした過程で、たとえば参加者同士がそれぞれに異なる国の標準時間で作業しつつも、意識を合わせられるように締め切りのタイミング

が工夫されたり、進行役の人間が自分にとって覚えやすい記念日を、チーム全体にとって最重要となる言語マニュアルを確定するための投票の締め切り日として設定したりした [Orlikowski and Yates 2002 : 692ff]。

オリコフスキーらはそうした出来事を取り上げて、当事者にとって主観的な意味をもつ時間が、カレンダーに書き込まれる客観的な量的な時間へと切り換えられている場面として描き出した。たとえば投票の締め切り日は、当初は進行役の人にとってのみ有意味な、その意味で主観的なタイミングが選ばれた。それが共有可能な日時を設定されてチーム内に共有されることで、メンバーにとってマニュアル検討への制約ともなり、また推進力としてもはたらいた。そのような過程を時間の二項対立としてではなく、両者が実践のなかで人々に用いられている具体例として記述した。また、このような主観的な時間と客観的な時間との切り換えのタイミングは、当初から決められていたものでも予期されていたものでもなく、打ち合わせを重ねるなかで段々と決められていった。筆者らは、このような自体を、日々の実践を通じて組織における「時間の構造化」がなされている経過として描き出した [Orlikowski and Yates 2002 : 694]。

産業組織においては一般的に量的な時間が支配的に見えるが、このように組織の日々の運営をつぶさに分析していくとき、人々はただ数量的で連続的なクロックタイムに制約され、動かされるのではない。同時に人々は自ら特定の時間幅に意味の区切りを見出し、意味づけ、それを習慣化させることで、やがてそれは他の人の行動を方向づける特定の構造として集団に受け止められていく。上記の研究は、とりわけ構造が生成されるまでの過程に注目して、まだ明確な輪郭をもたなかったプロジェクトが組織化しつつある局面を説得的に描き出した。質的な社会的時間が個人に閉じて感受されるでもなく、特定集団の文化として固定化されているのでもなく、人々が活動の只中で紡ぎだしていく動的な過程として描き出されたのである。

しかしながら、こうして描かれた二項対立図式の乗り越えは、ややもすると組織論では相対的に重要ではないとして優先順位を下げられてしまいがちな、社会的時間をクロックタイムに回収して解釈される危険性も持っていた。たとえば、では「時間の構造化」というのは、打ち合わせを何日に一回にしようとか、あるいはプロジェクトに関わる重要なイベントに合わせて意思決定の日時を決めようというような、私たちが既に当たり前のようにやっている組織運営を描く以上の何かができているのか、という問いが生まれかねないように、「時間の構造化」が最終的にはクロックタイムに引き寄せて解釈されてしまう可能性を持っていたからである。それでも先に挙げたような問いは、あまりにも個々の場面だけに焦点を当てた問いだろう。オリコフスキーらが描いた「時間の構造化」とは、個別具体的場面での時間への言及の切り替え方としてではなく、組織という制度によって創り出され、その制度の運営を支える時間的契機として捉えるべきである。つまり組織が固有の自律的な時間を創り出していく組織の水準の時間を発見したことこそ、「時間の構造化」という概念の意義がある。そこに、組織論の意味生成の議論やシステム論との接点を見出すことができる³⁾。

第4節 意思決定連関の二類型

その接点について述べる前に、そもそも組織論では人々が組織的に働く状態をどのように分析できるかと考えられてきたのかを、意思決定連関という観点から確認したい。それを經由してこそ組織の水準で固有の時間が創り出されていくというのが、どのような現象として捉えられるのかがより具体的に理解できると思うからだ。

近代組織論の古典である『経営行動』を著したH・A・サイモンは、組織行動の本質を意思決定に置き、意思決定を数ある選択肢からの選び出し、あるいは諸前提からの結論を導き出す過程として描いた。そしてまた、経営行動はこうした前の意思決定が後の意思決定のための前提を与えていくような意思決定前提の連鎖であるとした [Simon (1976) 1997=2009]。

たとえば松永 [2020] はアニメーションの作画スタジオ X 社の参与観察を行い、アニメーターたちが個々の机で独立して作業しつつも、前工程に携わる人が書き込んだ申し送りによって、お互いの意図を共有して協働する様子を描き出した。アニメーション制作は設計図である絵コンテの制作からはじまり、それをもとにして場面設定資料であるレイアウトが引かれ、次に動きの中の要所を描く原画制作へ、そして原画の間の動きを描く動画制作へと制作が進んでいく。そこでは、それぞれ前の作業工程が後の作業工程のありようを決定していく形で制作されていく。もし通常の資料だけでは次の工程の担当者に意図が正確に伝わらないと思った場合、前の工程を担当するアニメーターが追加で指示書を作ったり、指示を書き込んだりして、離れた場所にいる協働者に対して意図やイメージを伝える工夫がなされている [松永 2020: 37ff, 73ff] ⁴⁾。

こうした分業と制作過程はアニメーション制作では一般的で、組織内やプロジェクト内の意思決定プロセスが一方向的に連鎖する。絵コンテはレイアウトの、レイアウトは原画の、原画は動画の描くべき諸条件の前提を決めていくことで、前工程の人の成果を受け継ぎつつ、多くの人々が協働してひとつの作品が制作される。アニメーション制作に限らず、こうした連鎖のなかで組織的な協働が達成されるという認識は、組織論においても一般的である。それは社会学においては官僚制の典型といった方がイメージされやすいかもしれない。主に経営層や上位階層が戦略や経営計画を描き、それを各部署がそれぞれの専門性と権限とを活かして、ヒエラルキーの上位から下位に向けて次第に選択肢を狭めながら実行に移していくというイメージがあるのではないだろうか。これは、シャインの分類で言えばモノクロニックに意思決定が連鎖する場合であり、その場合、組織内分業をしても時系列で物事が動いていくと想定できる。

しかしながら、組織のなかの人々の行動やコミュニケーションを観察していると、そのように逐次的に前の意思決定が後の意思決定を決めるというだけでは、うまく記述できない状況もありえる。とりわけ未知の新しい事業を生み出す場合や、様々な専門知を掛け合わせることで成立させるプロジェクトなどはそれにあたる。前述の逐次的な意思決定連関を本章では仮に定型的な意思決定連関と呼ぶとすると、これから見ていくのは非定型的な意思決定連関のあり方である ⁵⁾。

その一例として、D・スタークが描いたウェブサイト制作会社のエスノグラフィーが挙げられる [Stark (2009) 2011]。スタークは業務内容を時系列では分割できないコラボレーションのあり方を次のように描いている。ネットノウハウ社は業務受託から納品までの制作期間が非常に短いためウェブサイトの設計のすべてを決めないうちから、サイト制作に関わる専門部署がそれぞれ同時並行的に作業する必要があった。さらに顧客ごとに異なる仕様や要求があるために、過去のやり方や手順をまるごと使いまわすことができない。つまり個人には業務に関わる過去の経験や知識の蓄積があるものの、各プロジェクトは作業工程を決めておくことができないのである。結果として、各専門部署に散らばるプロジェクト担当者が適宜集まって状況を共有し、その都度、最終成果物に近づけられるように、各人の目論見や成果物を調整する必要が出てくる。自らの担当範囲内で決めきれない要素や、自分がつくりこむことで他の部署の作業に影響を与えてしまう箇所にさしかかった際に、意図を確認すべき上位の権限保持者がいるわけでもなく、意思決定を行うための手順や経路は事前に定められていない。それゆえ、自分が予想していなかった人からプロジェクトについて問い合わせられたり、調整を願い出されたりする事態も日常的に起きる。そうした状況を、社員の若いプログラマーは当事者目線で次のように証言する。「会社の中で自分を頼りにする人すべてに対して、私は説明責任を負っているのです」 [Stark (2009) 2011: 102=2011:203, 一部改訳]。

そうした状況であれば、それまでに用意した計画や工程表に沿って、期日で区切って順々に業務を進めていくのは難しく、プロジェクトメンバーは少なくとも、プロジェクトの進行上のどの地点でお互いの業務の調整をかけていくのかを確認する機会が必要となる。それは普段はプロジェクト進行に関する意思決定を各担当に分散化させているチームにとって、組織的な意思決定をしないおす契機となっている。より具体的には、共にプロジェクトを進めているチームメンバーが、いまどのようにプロジェクトの進行を把握し、なにを決まったこととして受け止めているのか、あるいは何が未決のまま先送りにされるのか、この先どのように進めていくのかなどが、そこでは確認し直されている⁶⁾。これはシャインの分類でいえばポリクロニックな協働、またはポリクロニックとモノクロニックが共にある意思決定連関である。

このように組織的協働は、必ずしもマネージャーや上司の意思決定を現場の担当者が粛々と受け取って実施していくというように、一方向に進んでいくわけではない。言い換えれば、そのような場合において業務は時系列に沿って進行していくわけではない。上記のような会議の機会は、たとえそれが週次で行われていたとしても、単なる周期的な区切りや、あるまとまった業務単位の区切りに対して新たな名詞をラベルとして貼る以上の意味合いを持つ。つまり、オリコフスキーらに提示された「構造化された時間」の内実は、集団で共有された意味を付与した機会や慣習に還元するのではなく、意思決定連関のあり方とも結びつけて検討する必要がある。かつ、その意思決定の分析は非定型的な意思決定連関をも内包する必要がある。

とりわけ近年になるにつれて、企画や新規商品開発、イノベーションなどの領域では、技術や顧客理解、あるいは製品企画に関しても意味生成の観点が不可欠と捉えられるようになってきた [Weick 1995=2001; Stark (2009) 2011; Verganti 2016=2017]。たとえば同じロウソクという物質であっても、明かりを灯す機能だけでは、もはや時代遅れの技術で災害以外には需要が発生しない一方で、アロマキャンドルとして提供・認知されるものには現在でも日常的な需要があり、比較的高額の付加価値がつく。つまり提供する財が「何であるか」と同等か、それ以上に、それが「何を意味するのか」が重要になってきたとされる [Verganti 2016=2017]。こうした組織のアウトプットに対する意味生成の重要性を意思決定連関と併せて考慮するならば、意思決定は必ずしも条件の絞り込みのような形式では連関しない。業務は、示された条件の絞り込みとしての定型的な意思決定連関ではなく、合意された意思決定が解釈余地を内包しているために「あいまいさ」 [Weick 1979=1997] を抱え、非定型的な意思決定連関と捉えた方がより実際の連関に近づく。

意味生成を鍵概念として提示した K・ワイクが『組織化の社会心理学』で「回顧」や「未来完了思考」といった時間的側面を協働の過程を記述する際に不可欠な要素として提示したのは、意味生成が時系列では捉えきれないと認識していたからである。ワイクは経営のただなかで、行ってきた事業を振り返ったときに初めて自分たちがやろうとしてきたこと、やってきたことの意味に気がつく、といった事態を指摘した [Weick 1979=1997: 250ff]。それは以前になされた意思決定自体があいまいさを含んでおり、当初の想定とは異なる意味があとから読みかえられたり、あとになってようやくその意味が理解されるような事態が起きるからである [Weick 1995=2001]。それは先に引用したネットノウハウ社の社員の証言からも明らかだろう。「すべての人に対して説明責任を負っている」のは、単に他者から説明を求められるだけではなく、ときに彼自身がやったことを修正しなくてはならない場面にも直面するであろうと予想される。意思決定が相互依存的であるとはそうした事態を付随させる。では、そのような成員同士の意思決定の相互依存性を加味しつつ、組織固有の時間について考察・記述するためには、時間と組織との関係をどのように捉え直せばいいのだろうか。

第5節 意思決定を契機とした組織固有の「時間」

以上の問題を視野に入れつつ考えるには、意味の時間的次元と意思決定とを結びつけて分析したルーマンのアプローチが助けになる⁷⁾。まずルーマンは時間を、「過去の未来の間の差異を考慮するリアリティの解釈として定義」 [Luhmann 1976: 135] し、「その際にわれわれは、時系列 (chronology) と時間とを混同することを避けるべきである。私が提起したいアプローチが表しているのは、過去と未来の間の関係としての時間的次元」 [Luhmann 1976: 136] だとした。具体的には次のような例で言い表される。

時間は意味規定の一つの次元である。つまり、出来事のなかでは出来事だけが起こるのではなく、出来事の関連性に応じて同時に過去と未来があらたに形成される。休暇中に家が火事になったとしたら、その家事は休暇の意味を変えてしまう。保険が十分でなかったこと、仮住まいを探さなければならないことなどが明らかになる。[Luhmann 1980: 242=2011: 224]

引き返せない時点に気がついたとき、その出来事の有意義性が新たに過去と未来とを出現させる。こうした例からルーマンが述べる「時系列とは異なる時間」とは、過去と未来との関係において現在をどのように捉えるかという問題であると言い換えることができる。

その現在を、ルーマンは可逆性と不可逆性の二重化された差異として整理している [Luhmann 1984=2020]。ある一瞬は常に均一に過ぎ去り、それ以前の瞬間に戻ることはない。そのとき現在はずねに時点として、つまり点的現在として把握されている。それと同時に私たちは、あるまとまりとして捉えられる現象をこそ、過去として回顧しうる。過ぎ去ったものが不可逆だと認識された際に、現在から過去への移行が把握され、他方で未来的なものが現れはじめる。それは裏返すと、まだ続いていると感じられる事象は持続的な現在として感覚されているということだ。ルーマンはその例として、あるものを見捨てた場所にいけばまだそこにあることや、間違ったらやり直すことができることを挙げている [Luhmann 1984=2020: 65ff, 1978: 142, 吉澤 1986:148ff]。

ルーマンはとりわけ組織における不可逆性の創出を意思決定に結びつけており、組織の「意思決定は、その時間を過去と未来とに分ける。過去はその際に、もはや変えることのできない形式として与えられ、未来はまだ定められていない形式として存在する」[Luhmann (2000) 2011: 162=2018: 129] と表現している⁸⁾。これは組織が意思決定を通じて組織固有の時間を自律的に創り出すことである [Luhmann (2000) 2011: 160ff=2018: 128ff]。つまり、会議や打ち合わせの日程はクロックタイムを目安として設定されるが、そこでは同時に、なにが各自で意思決定されたのかについての認識が共有され、新たな組織的意思決定がなされている。それは言い換えればプロジェクトの内容についての不動点の創出（つまりは不可逆性の創出）であり、その意思決定に付随する過去と未来の創出でもある。

しかもそれはひとつの組織についての、ひとつの統一した時間として限定する必然性はない。ルーマンの議論では意思決定により過去と未来が分けられるから、ポリクロニックに複数の意思決定が組織内で平行して行われている場合は、複数の過去と未来が組織内には（たとえそれが一時的であるにせよ）同時に存在すると考えられる⁹⁾。もちろん、そうした複数性はプロジェクトのメンバーが集合して新たな意思決定が合意されれば認識が統一され、時点の複数性も一旦は収束すると考えられる¹⁰⁾。

第4節のスタークの事例では各部署が集まって、それぞれの進捗に合わせて業務内容を調整する機会にあたる。第3節のオリコフスキーらの研究は、そうした実践の個々の意思決定の瞬間を描き出したかったのではないか。そのなかで「時間の構造化」概念がクロックタ

イムに引き寄せて解釈されてしまう可能性を残したのは、個別の実践ごとに事象を記述したからだろう。つまりはルーマンが組織の現在における意思決定とそれが創り出す過去と未来とを結びつけたように、意思決定同士の相互依存関係をも取り込んで理論化し、分析する必要があったのではないか。たとえば、それを用いて敷衍したのが上述した、瞬間的にせよ意思決定の分散化によって複数の時点が組織内に同時に存在するような事態である¹¹⁾。

本書第3章で梅村論文が紹介しているA・ナセヒによる作動時間と観察時間の概念を導入すれば、次のようにも言い換えることができる[Nassehi 2000]。組織では様々な意思決定がなされていく過程で、その度に不可逆な時点が創り出されていく。それは意思決定を要素とする組織システムにとって作動の連鎖であり、その過程は作動時間にあたる。それを“週次の会議を設定し、そこで決まった内容に基づいて、それぞれに必要な運営を行っていく仕組みを整えた”と反省することで観察可能な時間となり、作動の連鎖によって生み出された時間が、反省（観察）によって見いだされるのだ、と。

さらにルーマンは意思決定連関を条件の絞り込みとしてではなく、相互依存しつつ解釈的に連なる回帰的ネットワークとして捉えており[Luhmann (2000) 2011=2018]、非定型的な意思決定連関をも内包できる仕方で定式化している¹²⁾。その際に組織の意思決定が相互依存的な回帰的ネットワークであるからといって、実際の組織運営で事前の意思決定が事後に自由に解釈し直されるわけではない。長岡が簡潔にまとめているように、「経営組織では、先行する意思決定や予想される後続の意思決定は、意思決定の前提になるとともに、ありうる意思決定の関係を限定する。経営組織ではこのほかに、ありうる意思決定の接続関係を限定するために構造が形成される」[長岡 1998a:79, 1998b: 169]。第3節から第4節にかけての事例を見れば、各プロジェクトや組織は、それぞれに意思決定の回帰的ネットワークの上で構造を形成すると言えるし、時間の構造化とは、そうした回帰的ネットワーク上の限定とも重なる。

ゆえに前述の梅村や長岡らの議論と接続すると、次のように敷衍することができるのではないか。組織を意思決定の回帰的ネットワークとして捉えると、現在の意思決定によって過去になされた意思決定や未来に投射される意思決定は、そのつど回帰的（再帰的）に位置づけられ、意味づけ直される。そこで言及される意思決定は必ずしも組織全体を覆う決定ではなく、その意思決定に特に関連深いものだけが明示的に言及されたり、把握されたりするだろう。そのため組織規模が大きくなったり、組織デザインが複雑化することによって、厳密には相互に依存し合わない意思決定が同一組織内に併存する可能性が生まれ、それは複数の時点の成立を可能にする。そのような把握のもと、他の部署やチーム、グループに対しても影響を与えると考えられる意思決定は、その時間的な把握と共に、より広い範囲で組織に共有されうる。組織固有の「時間」はそうやって創り出されたり、あるいは一部は変更されたり、忘れ去られることで無効化されたりするであろう。

第6節 結語

本章では組織論においても、量的なクロックタイムだけではなく質的な社会的時間の多元性が発見されてきた経緯や、組織の実践を通じて量的時間と質的時間が架橋されるとした先行研究を紹介した。常に時間圧力に晒されている産業組織においても、多くの人が共に働いているからこそ、組織内で複数の時点が並列し、過去と未来が意思決定を介して創出されていく理論的視角を提示した。そして、そうした時間がどのように組織で統合されるのかは、組織論の中核的テーマでもある意思決定論と接続する必要があると、事例を通じて明らかにした。

補足したいのは、組織化という観点と本章で挙げた事例の特質である。産業組織というと、多くの人は正社員である従業員と経営者から成るような、組織の内外が明瞭に区別できる存在を想像するかもしれない。しかしながら、本稿ではあえて組織の境界が曖昧な事例を選択した。その組織形態から振り返ってみれば事例はそれぞれ、徐々にメンバーが集められていったプロジェクト（オリコフスキーとイエイツ）、フリーランスが集まって制作する会社でのワークプレイス研究（松永）、プロジェクト単位でチームが組み直されるウェブ制作会社のエスノグラフィー（スターク）である。これには理由がある。先ほど述べたように、組織はその意思決定を反省的に位置づけ直すなかで、固有の「時間」をその内部に成立させる。そしてその「時間」がそれぞれの組織や下位集団で変更可能性もありつつ比較的安定的に運用されている場合には、その後に参加した構成員にとっては、その「時間」は所与の構造として、人類学で従来からとりあげられてきた時間と同じように経験され学習されていく。

それゆえ個別具体の組織ならではの時間の構造を、人類学的な異なる社会間の時間と区別して積極的に記述するためには、組織化の途上にある状態を分析・観察する必要があり、それゆえ組織境界の曖昧な事例をより選択的にとりあげる必要があった。その意味で本章は組織化を捉える時間の社会学的分析の端緒である。また P・ソローキンと R・K・マートン [1937] が指摘した、集団間での時間把握の違いについて、集団間や組織間の境界の自明性が融解していく時代に、それでもどのように組織をめぐる時間論が展開可能であるかについての暫定的な応答である。

注

- 1) たとえばヨーロッパの組織学会（European Group of Organization Studies）において 2019 年から時間をテーマにしたワーキンググループが立てられ、活発に議論がなされている。時間はいまだ「ワークプレイス研究」のように領域化されていないものの、分析されるべき主題として認識されている。
- 2) ただし理論的立場をギデンズと共有している訳ではなく、自らの理論的立場を実践理論と称している。時間が構造化され、また再構造化されるのは常に人々の実践によってはじめて可能になるという点こそが、筆者らにとって重要な点であったためである。 [Orlikowski and Yates 2002: 699, 注 1]。

- 3) オリコフスキーらの 2002 年の論文のもとになったワーキングペーパーを読むと、この点はより明確になる。当初、対象を記述する理論として使用されていたのはギデンズの構造化理論ではなく、ワイクによるエナクトメント (enactment) と組織化の議論であった。その意味で、彼女らが描こうとした組織における主観的な時間と、客観的な時間の架橋という試みはもともと意味生成と時間とを結びつけて考えようとするものであったと言える [Orlikowski and Yates 1999]。
- 4) 時間研究の流れのなかで事例として挙げてはいるものの、松永 [2020] はワークプレイス研究であり、研究の本懐は個別空間を確保しつつ、いかにしてアニメーター同士が協働しているかを明らかにした点にある。
- 5) ここでの「定型的」とは、逐次的に意思決定が連鎖し、その過程の順番自体が組織予め成員に了解されているという意味であり、それ以外の予見や予断は含まない。したがって「非定型的」とは、逐次的に意思決定が連鎖するわけではないと成員間で了解されている場合、といったほどの意味合いである。
- 6) もちろんアニメーション制作であっても、新技術の導入によって制作進行が従来のように事前に計画できない作品や、量産体制を敷かないアートアニメーション制作などのように、作業工程同士が密接に影響しあっており、調整や変更がそのつど必要となる作品もあるだろう。その意味で、ここで挙げているのは、定型の業務工程が期待できる場合とそうでない場合の事例比較であって、アニメーション制作とウェブ制作全般についての業務進行の差異ではない。
- 7) 本書の第 3 章の梅村論文ではルーマンの時間論が広範に参照された上でまとめられている。
- 8) ルーマンは決定を過去と未来の切断として捉える観点については、経済学者 G・L・S・シャックルの定式を参照している [Luhmann 1978: 15, Shackle (1961) 2010: 3]。シャックルとルーマンの議論のつながりについては長岡 [2012] を参照。
- 9) 本書第 3 章で引用されている、ルーマンが描く「協調化されていないが同時に流れる多数の現時点」が「組織」によって「タイトにカップリング」されているような事態は、まさにこのような事態と考えられる。
- 10) 組織の境界が組織におけるコミュニケーションによって生成されるという理論的立場に立てば、こうした複数性や複数性の収束は、組織の境界論とも繋がる [樋口 2022]。
- 11) この一見突飛に思える指摘は、COVID-19 のパンデミックによって身近に感じられるようになったかもしれない。S・クニッヒらは組織論や経営学が時間の複数性に着目するようになった状況を指摘している。しかしクニッヒらは、そういった研究がしばしば異なるリズムの同期を効果的な時間戦略だとすることで結果的にひとつの時間への収束を前提としている点を批判する。そしてルーマンの時間論を引きつつ、時間は複数の方向に、異なる速度で流れていることを認識する必要性を主張している [Kunisch, Blagoev, and Bartunek 2021]。

12) ほかにもアジャイル開発と呼ばれる手法は、ルーマン的な回帰的ネットワークと時間論で捉える方が妥当な記述ができる。これは要件定義をすべて決めてから開発するのではなく、主要機能をいくつか選び出し、さらに個々の機能ごとに別々に開発することで、単一機能の開発と改善スピードを挙げつつ、ほかの機能と後ですり合わせる開発技法のことである [平鍋・野中 2013]。これにより劇的に開発時間は短縮されるが、機能間のすり合わせが必要になるため、意思決定連関と時間との関係性を描く必要が出てくる。

文献

- 樋口あゆみ [2022] 「組織境界の複数性」松永伸太郎・園田薫・中川宗人編『21世紀の産業・労働社会学』ナカニシヤ出版。
- 平鍋健児・野中郁次郎 [2013] 『アジャイル開発とスクラム』翔泳社。
- 松永伸太郎 [2020] 『アニメーターはどう働いているのか』ナカニシヤ出版。
- 長岡克行 [1998a] 「経営組織のオートポイエシス：オープン・システム理論から自己言及的システムの理論へ」片岡信之ほか編『新しい時代と経営学』ミネルヴァ書房。
- [1998b] 「自己組織化・オートポイエシスと企業組織論」経営学史学会編『経営学研究のフロティア（経営学史学会年報第5輯）』文眞堂。
- [2006] 『ルーマン／社会理論の革命』勁草書房。
- [2012] 「意思決定とは何をどうすることか？」『東京経大会誌』276。
- 吉澤夏子 [1986] 「不可逆性のメタファー：ルーマン理論における時間生成のメカニズム」『ソシオロギス』10。
- Adam, B. [1990] *Time and Social Theory*, Cambridge: Polity Press. (伊藤誓・磯山甚一訳『時間と社会理論』法政大学出版局, 1997年.)
- Ancona, D. and Chong, C. [1996] “Entrainment: pace, cycle, and rhythm in organizational behavior,” *Organizational Behavior*, 18.
- Drucker, P. F. [1988] “The coming of new organization,” *Harvard Business Review*, 66(1).
- Dubinskas, F. A. [1988] “Janus Organizations: Scientists and Managers in Genetic Engineering Firms,” Dubinskas, F. A. eds., *Making Time: Ethnographies of High-Technology Organizations*, Philadelphia: Temple University Press.
- Giddens, A. [1984] *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, London: Polity Press. (門田健一訳『社会の構成』勁草書房, 2015年.)
- Luhmann, N. [1976] “The Future cannot Begin,” *Social Research*, 43(1).
- [1978] “Organisation und Entscheidung,” *Organisation und Entscheidung. Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften (Geisteswissenschaften. Vorträge)*, vol 232. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- [1980] *Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Bd. 1, Frankfurt am Main: Suhrkamp. (徳安彰訳『社会構造とゼマンティック1』法政大学出版局, 2011年.)
- [1984] *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp. (馬

- 場靖雄訳『社会システム』上・下，勁草書房，2020年。）
- [(2000) 2011] *Organisation und Entscheidung (3. Aufl.)*, VS Verlag für Sozialwissenschaften. (Rhodes Barrett (trans.) *Organization and Decision*, Cambridge: Cambridge University Press, 2018.)
- Nassehi, A. [2000] »Tempus fugit? ‘Zeit’ als differenzloser Begriff in Luhmanns Theorie sozialer Systeme«, H. Gripp-Hagelstange (Hg.), *Niklas Luhmanns Denken*, Konstanz: Universität Verlag Konstanz.
- Orlikowski, W. J., and Yates, J. [1999] “It’s About Time: An enacted view of time in organizations,” *Working paper (Sloan School of Management)* ; WP 4055-99, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. <http://hdl.handle.net/1721.1/2741>
- [2002] “It’s About Time: Temporal Structuring in Organizations,” *Organizational Science*, 13(6).
- Shackle, G. L. S. [(1961) 2010] *Decision Order and Time in Human Affairs (2nd ed.)*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Schein, E. [(1985) 2010] *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*, San Francisco: Jossey-Bass. (梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房，2012年。)
- Simon, H. A. [(1976) 1997] *Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations (4th ed.)*. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動』(新版)ダイヤモンド社，2009年。)
- Sorokin, P. A., and R. K. Merton. [1937] “Social Time,” *American Journal of sociology*, 42(5).
- Stark, D. [(2009) 2011] *The sense of dissonance: accounts of worth in economic life*. Princeton University Press. (中野勉・中野真澄訳『多様性とイノベーション』マグローヒル・エデュケーション，2011年。)
- Kunisch, S., Blagoev, B., and Bartunek, J. M. [2021] “Complex Times, Complex Time: The Pandemic, Time-Based Theorizing and Temporal Research in Management and Organization Studies,” *Journal of Management Studies* 58 (5): 1411–15.
- Taylor, F. W. [1911] *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Verganti, R. [2016] *Overcrowded: designing meaningful products in a world awash with ideas*. Cambridge, Mass.: MIT Press. (立命館大学経営学部 DML 訳『突破するデザイン』日経 BP 社，2017年。)
- Weick, K. E. [1979] *The social psychology of organizing, 2nd ed.* Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂，1997年。)
- [1995] *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカーインオーガニゼーションズ』文眞堂，2001年。)

謝辞

本章のもとになった研究は、JSPS 科研費 JP20K22141 の助成、および福岡大学の研究助成(課題番号：204007)を受けたものです。