

在宅テレワークにおける「責任ある自律」の意味 —「自己統制」と「管理」の間で—

三 井 泉

目次

1. はじめに：問題の所在
2. 在宅テレワークにおける「責任ある自律」：イギリスの質的調査から
3. 組織における「仕事と責任」：客観的責任と主観的責任
4. 協働における責任の状況：仕事・責任・自由
5. おわりに：課題と展望

1. はじめに：問題の所在

2020年3月にWHO（世界保健機構）から緊急事態宣言が発出されて2023年5月に終結宣言が出されるまでの3年間、世界はCOVID-19と呼ばれる未知のウイルスの脅威に翻弄され続けた。日本では2020年5月のダイヤモンド・プリンセス号の乗客から発症したコロナ罹患者を皮切りに、次々と感染者数が拡大し、毎日のニュースの冒頭に流れるようになった。そして、日本の各都市の機能がストップしていった。「ステイホーム」「社会的距離」というキャッチフレーズが、瞬く間に人々の間に広がり、それに呼応するように、社会は急速にコロナウイルスへの棒業という目的で、「管理体制」を強めていった。

東京での緊急事態宣言が発出された数日後、都心の幹線道路の歩道を歩いていた私は、今まで見たこともないような光景に出会った。平日の正午近く、普段ならサラリーマンや買い物客、ひっきりなしの車の往来で大混雑しているはずの交差点から、人も、車も、ペットの動物も消え失せていたのだ。物音すらなく、ただ信号機のみが点滅する大都会の真ん中で、映画で見たディストピアに迷い込んだような、不思議で恐ろしい空気の中、私はただ黙って立ちすくんでいた。やがて遠くに人の姿が見え、次第にこちらに近づいて来たが、その人は大きなマスクをかけて帽子を深々と被り、私の姿を認めると、歩道ギリギリまで距離をとって、足早に通り過ぎていった。そこには、「他者は感染者。絶対近寄ってはならない！」という覚悟すら感じて、滑稽にも思えた。「確かに、大変なことが起きている」と私が初めて感じたのはその時であった。

かつて私はこれと似たような光景に出会ったことがある。それは東北太平洋沿いの穏やかな田舎町、「モニタリングポスト」という名の放射能計測器だけが動いている、住民の消えた街である。福島原発事故から数年を経ても、放射能被害の危険性から人が戻れなくなった街であった。そこもまた無音で、うららかな春の日に鳥の声だけがさえずっているある種の

静けさがあった。そして、そこにもまた、コロナウイルスと似たような「目に見えない脅威」が存在していた。そして、放射能計測器の数値だけが「確かな指標」として、その町を「管理」していた。

しかし、「コロナの街」が「原発の街」と確実に異なっていたのは、家の中には人がいる、という事実である。コロナの街では、耳をすませば人々の話し声や、生活音や音楽があり、生活臭が漂っていた。ただ、人々は、職場に、学校に、病院に、役所に、ショッピングセンターに、「行かれなくなった」というだけのことである。できる限りウイルスに触れない場所に閉じこもり、人との接触を避け、安全な場所に避難していた。しかし、生活を維持し、社会を動かし、経済を回すために、人々は「仕事」をし続けなければならなかったということである。そのための方法を、世界中の人々が模索した。その結果、たどり着いたのが、ICTを利用したりリモートワーク（在宅勤務）、つまり「テレワーク」と呼ばれる方法であった。社会の多くの「仕事」がPCを通じて行われるようになった。情報技術には今まで見向きもしなかった人々すら、SNS上でチャットを交わしたり、Zoomで会議を行ったり、YouTubeに動画を配信したりするようになった。かくして、コロナという人間の生命を脅かす「生物学的脅威」が大きなきっかけとなり、人と人の社会関係が、そして仕事のやり方や意味が、大きく変わることとなった。仕事は情報技術に支えられ、それを管理するのは「人」のみならず「機械」という事態が生じた。その転換は、コロナという驚異の中で、自然に、そして急速に行われた。かくして、会社からは人が消え、仕事場か家庭へと移っていった。家庭は「生活の場」という以上に、「仕事の現場」となった。

さて、本稿で取り扱うのは、こうして世界中で急速に始まった仕事の変化、特にICTを活用した「リモートワーク」、いわゆる「テレワーク」という仕事の形態が個人と生活に与えた影響についてである。とりわけ、本稿では「仕事と責任」の観点から、この問題に焦点をあててみたい。この論文の展開は以下のとおりである。

まず2節では、現状認識を行うため、ロックダウンが実行されたコロナ禍のイギリスにおいて、自らの仕事に強い責任感をもつ知識労働者が、実際にどのような心理的プレッシャーを与えられていったのか、ということをも念慮な質的調査の記録から明らかにしたいと思う。続く3節において、組織的協働における「仕事」と「責任」との関係について、マネジメント理論に基づいて考察する。それを踏まえて、4節では、コロナ禍における自律的な仕事と責任との関係について、検討を加え、この問題を解決するための何らかの道筋を示すことを試みたい。

2. 「責任ある自律 (responsible autonomy)」とは何か：ある質的調査の記録から

本節では、Abgeller et al. (2024) の論文を検討することで、パンデミック下—特にロックダウン化のイギリス—でどのような事態が起こっていたのかという現状を確認する。まず、Abegeller et al. (2024) の内容を2.1～2.9に簡潔にまとめ、2.10で筆者（三井）の見解を述べ

ることとする。

2.1 研究目的

この研究の目的は、2020年5月のイギリスのロックダウン下における30名の知識労働者への詳細なインタビュー、および1年後の2021年5月の21人を対象とした2回目の集中インタビューに基づき、彼らのリモートワーク体験を「責任ある自律性理論」(Friedman, 1977)の観点から明らかにすることであった。とくにリモートワークにおいて、知識労働者が「自らの自律性」、「管理者のコントロール」、そして「信頼の相互作用」をどのように経験したか、ということに焦点が当てられている。この相互作用のダイナミクスを分析することにより、責任ある自律性の概念を理論的に展開し、この時期の知識労働者のリモートワーク経験と結果に関連する「緊張とパラドックス」を明らかにすることを試みている。

2.2 「責任ある自律性」と経営管理

この研究で注目すべき点は、「責任ある自律性」の概念を従来のものより拡張して用いていることである。というのは、パンデミックという危機への対応として、政府は（実行可能な範囲で）強制的な在宅勤務を課したため、Friedman (1977)とは異なり、この研究では、雇用主による責任ある自律性の導入を、意図的に意図された経営戦略、あるいは従業員の抵抗に配慮する必要性から生じたとは考えずに、COVID-19の感染拡大という緊急事態において、責任ある自律性は、雇用主により突然かつ特殊な形で押し付けられた状況への対応として生まれた経営管理戦略であると考えた。つまり、公衆衛生上の危機に対応するため、雇用主は在宅勤務が可能な従業員に業務上の管理権限の一部を譲る以外に選択肢がなく、さらにこれらはICTにより促進された。この時期の状況は次のようにまとめることができる。知識専門職はリモートワーク／在宅勤務(WFH=Work From Home)に適した仕事に就く可能性が高く、責任ある自律性の要素を経験する傾向があった。対照的に、パンデミックの間、社会の機能を維持していた多くのエッセンシャルな最前線労働者はWFHを行うことができず、経営陣による直接的な管理を受け、健康と安全上のリスクにさらされる可能性が高かった。COVID-19パンデミックは、柔軟な労働時間制度(リモートワークやWFHを含む)にアクセスし、選択できる人とそうでない人との間の既存の労働市場の二極化と不平等を拡大した(OECD, 2021)。

2.3 フレキシブルワーク：緊張とパラドックス

知識労働者にとって、自律性と統制性の間の緊張関係は「自律性のパラドックス」を生む。つまり、知識労働者の自律性が高まるほど、努力が傾き、労働時間が長くなり、仕事と私生活の境界が曖昧になる(Mazmanian et al., 2013)。同様に、在宅勤務に特有の自律性を経験する従業員は、より長時間労働をしたり、仕事の激化を経験したりする傾向があることもわ

かった。(Kelliher and Anderson, 2010)。さらにパンデミック中の強制的な在宅勤務は、既存の緊張関係と複雑さを悪化させ、仕事と家庭の境界が崩れつつあることも明らかとなった。さらに、De Vaujany et al. (2021) は、エスノグラフィーによる研究によって、リモートワークに関連する多くの逆説的な経験が明らかになり、従業員の自律性と管理者によるテクノロジーによる監視・モニタリングが緊張関係にあることを指摘した。

2.4 信頼の相互作用

「責任ある自律性」の文脈において、信頼とコントロールの両方が雇用主と従業員の関係において重要な役割を果たす。WFH は、雇用主が従業員を信頼する必要があるものの、何らの安全策も講じずに信頼することはないという状況を生み出す。信頼とコントロールの相互作用に関して、雇用主と従業員の利害の相違から深刻な対立が生じる可能性がある。信頼はしばしば、肯定的なユニタリスト（利害の一致）概念として単純に描写されるが、多元主義・急進主義の学者たちは、雇用関係における緊張や利益相反が信頼を損ない、不信のスパイラルを引き起こす可能性があることを認めている (Fox, 1974; Siebert et al., 2015)。

在宅勤務の環境下では、雇用主は従業員を直接管理する機会を失うため、多くの場合信頼に頼らざるを得なくなる。信頼自体は不可欠であり、一般的には社会関係において非常に肯定的な要素だが、状況によっては、強制的な（自己）管理の道具となり、WFH 環境における緊張やパラドックスを生み出す可能性がある。

2.5 当該研究の方法

当該研究では、パンデミック中の在宅勤務体験に関する参加者の複雑な思考、感情、信念、そして物語を深く理解するため、解釈主義哲学 (Isaeva et al., 2015) に基づいた縦断的なアブダクション的質的研究を実施している。研究参加者（研究対象）は、多様な視点にアクセスできるよう、様々な知識集約型産業から最大限の異質性を持たせるよう意図的に選定された。個人的なネットワークを出発点として参加者を募集し、スノーボール方式で理論的飽和に達するまで継続した。

データは、2つの異なる時期に半構造化インタビューを通じて収集された。最初のインタビューは2020年5月に30名の参加者を対象に実施した。参加者には、口頭または書面によるインタビューの選択肢を与え、ビデオ会議ツールを介して15名のインタビューが実施され、また残りの15名は事前に設定された同じ自由回答形式の質問に書面で回答するという書面インタビューの形式をとった。

1年後の2021年5月に行われた第2回目のインタビューでも同様のアプローチが採用された。同じ参加者に対して21件のインタビューが実施され、そのうち17件は口頭、4件は書面で行われた。第1回目のインタビューでは、全体的に一般的な質問が中心となり、参加者に、英国で最初の全国的なロックダウン中の在宅勤務の経験、そして雇用主が在宅勤務の実

践や勤務パターンの編成に関してどのように対応したかを振り返ってもらった。

収集したデータの意味を理解するために、「再帰的主題分析」(Braun and Clark, 2022)を用い、参加者主導の「意味論的コード」を特定した。次に、意味が類似するコードをテーマごとにグループ化し、包括的テーマ、テーマ、サブテーマを特定した(Braun and Clark, 2022)。さらに、観察結果と新たに出現したテーマ間の関係性を考慮し、既存の理論(Alvesson and Kärreman, 2007)と比較する反復的な再帰的プロセスを通じて、責任ある自律性と在宅勤務に関連する緊張関係を構成する4つの包括的テーマ(1)自律性 vs. 可用性, (2)自己監視 vs. 管理統制, (3)高い信頼 vs. 低い信頼, (4)孤立 vs. 社会化(主題図については図1を参照)を特定した。

2.6 調査結果

2021年5月に2回目のインタビューを行った時点で、ほぼすべての参加者が在宅勤務を継続していた。最初のインタビューでは、パンデミックの影響に対する不確実性、不安、恐怖によって全体的な感情が抑制されていたが、2回目のインタビューでは、全体的な感情はより楽観的になっていた。

責任ある自律性に関連する説明責任と責任感は、部分的には管理者による直接的な管理の代替となり、自己監視のメカニズムとして機能した。注目すべきことに、一部の参加者は、「管理者による厳格な管理メカニズムの適用は従業員に受け入れられないだろう」と述べたし、またある参加者は、「(厳格な管理の適用により)従業員の幸福度、仕事への満足度、そしてコミットメントが低下するだろう」と述べている。

同僚の行動が自身の仕事のパターンに影響を与えることが見受けられ、個人は同僚の労働時間を鋭く意識しており、自身のパフォーマンスも同様の時間で行われるようにする義務感を抱いていると述べた者もいた。注目すべきは、この点が両方の時点で議論されたことである。興味深いことに、一部の参加者は、経営管理のメカニズムは、オンラインでの監視と関連して、新しい形態のデジタルおよびテクノロジーによる管理に基づいていることが多いと指摘した。

管理者が意図的に実装したものではなかったが、Microsoft Teamsなどの会議ソフトにおけるステータス表示の仕様により自分の存在が監視または追跡されていると感じていた者もいた。全体として、特に正式な管理メカニズムが整備されていない場合、あるいは整備できない場合、信頼が管理に取って代わる傾向があることも分かった。

2.7 高い信頼と低い信頼

信頼に関連する問題は、2回のインタビューで重点的に議論された。パンデミックへの組織の対応に基づいた組織的信頼について議論され、雇用主が危機を有能かつ人道的に管理できる能力を示した場合、信頼度は高まったが、雇用主が従業員の安全を守らず、従業員の声

に耳を傾けていないことへの懸念（コミュニケーション不足，協議不足）など，さまざまな問題が指摘された．誠実性の欠如が指摘されたケースでは，不信感が特に高かったことがわかった．

2.8 孤立化 vs 社会化

多くの参加者は，孤立感を抱き，職場での交流の機会を失ったことで，興味深い葛藤を抱えていることが明らかになった．実際，ほぼ全員が，フルタイムの在宅勤務で最も失われた要素として社会化を挙げた．興味深いことに，これらの参加者全員が実際の業務を自宅で行うことに満足し，自宅で行う方が生産性が高いと感じていたにもかかわらず，多くの人が，たとえ時折であってもオフィスに戻りたい主な理由として社会化を挙げていた．

参加者は，在宅勤務とオフィスワークを組み合わせたハイブリッドな勤務モデル（例：3日間自宅で，2日間オフィスで）への希望を繰り返し表明した．また，参加者は，コーヒーマーケティングやハッピーアワーなどのバーチャルな交流イベントへの参加について語り，参加者がこのようなバーチャルイベントに抱く価値は非常に肯定的だった．

2.9 考察（当該調査の研究者による）

この研究は，経営陣が生産現場やサービス提供現場における直接的な管理を，従業員に業務遂行上の要素に関する責任ある自律性を委譲することで緩和しつつ，より高い戦略的組織レベルでは一般的な管理と権限を維持することが可能であるという分析的観察（Edwards, 1986）を裏付けている．例えば，経営陣がプレゼンティーイズム（presenteeism/ 疾病就業）ではなく，業績成果に重点を置く場合（Van Dyne et al., 2007）などである．注目すべきは，この直接的な管理の緩和は，パンデミックという特殊な状況下で，雇用主に強制されたものであり，雇用主が自発的に実施したものではないということである．

また，4つの主要な緊張関係，すなわち，「自律性 vs. 可用性」，「自己監視 vs. 管理統制」，「高い信頼 vs. 低い信頼」，そして「孤立 vs. 社会化」を特定することで，学術貢献を行ったと言える．加えて，責任ある自律性が相互利益，すなわち従業員の業務裁量権拡大という肯定的な経験と，雇用主の生産性向上をもたらしたことを示し，「自律性のパラドックス」を概説した先行研究とも整合している．つまり，業務の編成に関する自律性と裁量権の拡大は，従業員の労力増加，労働時間の延長，ワークライフバランスの曖昧化，そしてワークライフバランスの「ダークサイド」と一致するということである（Hassard and Morris, 2022; Kelliher and Anderson, 2010; Mazmanian et al., 2013; Perrigino et al., 2018）．仕事と家庭生活の切り分けの難しさ，勤務時間のコントロールの喪失，そして終わりのないオンライン会議やバーチャルプレゼンティーイズムといった問題を従業員は経験していた．

だが，この調査に参加した従業員は，仕事に関して大きな責任ある自律性と裁量権を持つことを明確に歓迎しており，それにより自身の勤務スケジュールとワークライフバランスを

自分で管理できるようになった。

しかしその一方で、専門的な知識労働には要求が厳しいことが多く、常に高いレベルの対応力とアクセシビリティが求められた (Cañibano, 2019)。

多くの参加者にとって、経営陣、個人的な期待、あるいは同僚からのプレッシャーなどによって生じる、常に対応可能であることへのプレッシャーは、仕事の負担を大幅に増大させると報告されている。実際、「家」が「仕事場」になったことで、標準的な勤務時間という概念は消滅したと言える。

知識専門職の参加者における従業員の自律性、説明責任、そして責任感は、しばしば管理者による直接的な管理の代わりとなり、自己規律と同僚からのプレッシャーのメカニズムとして機能した。そして、この自己規律は、雇用関係における相互の信頼の構築に役立った。しかし、裁量権の大きい役割を担う知識労働者であっても、相互信頼には明確な限界がある。それは、新しいオンラインプラットフォームを「技術的な監視や監視のツール」として利用するなど、管理者による押し付けがましい統制によって簡単に損なわれ（不信のスパイラルを生み出し）、不信感を募らせる可能性があるからである。

本研究で明らかになったさらなる懸念は、在宅勤務によって対面での交流が制限され、孤立感を引き起こす可能性があることである。バーチャルな交流イベントは対面での活動ほど人気がないことがわかった。多くの参加者は、在宅勤務という自律性と引き換えに、緊張関係や矛盾を許容できる「トレードオフ」として受け入れているようであった。これは特に、管理業務の組織化に優れ、従業員の福利厚生を人道的に扱い、雇用関係における相互信頼を構築している場合に顕著であった。

2.10 筆者（三井）の見解

以上の Abgeller et al. (2024) の結果から、特に筆者（三井）が興味を抱いたのは下記の点であった。

- ①責任ある自律性に関連する説明責任と責任感は、部分的には管理者による直接的な管理の代替となり、自己監視のメカニズムとして機能した。
- ②個人は同僚の労働時間を鋭く意識しており、自身のパフォーマンスも同様の時間で行われるようにする義務感を抱いていると述べた。
- ③一部の参加者は、経営管理のメカニズムは、オンラインでの監視と関連して、新しい形態のデジタルおよびテクノロジーによる管理に基づいていることが多いと指摘した。
- ④全体として、特に正式な管理メカニズムが整備されていない場合、あるいは整備できない場合、信頼が管理に取って代わる傾向があることも分かった。」
- ⑤責任ある自律性が相互利益、すなわち従業員の業務裁量権拡大という肯定的な経験と、雇用主の生産性向上をもたらしたことを示している。一方で、「自律性のパラドックス」を概説した先行研究とも整合している。つまり、業務の編成に関する自律性と裁量権の拡大

は、従業員の労力増加、労働時間の延長、ワークライフバランスの曖昧化、そしてワークライフバランスの「ダークサイド」と一致するということである

- ⑥この調査に参加した従業員は、仕事に関して大きな責任ある自律性と裁量権を持つことを明確に歓迎しており、それにより自身の勤務スケジュールとワークライフバランスを自分で管理できるようになった。しかしその一方で、専門的な知識労働には要求が厳しいことが多く、常に高いレベルの対応力とアクセシビリティが求められた (Cañibano, 2019)。
- ⑦多くの参加者にとって、経営陣、個人的な期待、あるいは同僚からのプレッシャーなどによって生じる、常に対応可能であることへのプレッシャーは、仕事の負担を大幅に増大させると報告されている。実際、「家」が「仕事場」になったことで、標準的な勤務時間という概念は消滅した。
- ⑧明らかに、裁量権の大きい役割を担う知識労働者であっても、相互信頼には明確な限界がある。それは、新しいオンラインプラットフォームを「技術的な監視や監視のツール」として利用するなど、管理者による押し付けがましい統制によって簡単に損なわれ（不信のスパイラルを生み出し）、不信感を募らせる可能性がある。
- ⑨多くの参加者は、在宅勤務という自律性と引き換えに、緊張関係や矛盾を許容できる「トレードオフ」として受け入れているようであった。これは特に、管理業務の組織化に優れ、従業員の福利厚生を人道的に扱い、雇用関係における相互信頼を構築している場合に顕著であった。
- ⑩責任ある自律性に関連する説明責任と責任感は、部分的には管理者による直接的な管理の代替となり、自己監視のメカニズムとして機能した。
- ⑪個人は同僚の労働時間を鋭く意識しており、自身のパフォーマンスも同様の時間で行われるようにする義務感を抱いていると述べた。
- ⑫一部の参加者は、経営管理のメカニズムは、オンラインでの監視と関連して、新しい形態のデジタルおよびテクノロジーによる管理に基づいていることが多いと指摘した。
- ⑬全体として、特に正式な管理メカニズムが整備されていない場合、あるいは整備できない場合、信頼が管理に取って代わる傾向があることもわかった。
- ⑭興味深いことに、これらの参加者全員が実際の業務を自宅で行うことに満足し、自宅で行う方が生産性が高いと感じていたにもかかわらず、多くの人が、たとえ時折であってもオフィスに戻りたいとして、その主な理由として社会化を挙げていた。

以上のような報告に共通しているのは、テレワークにより、職場の時間的制約ならびに職務内容、作業等に関わる自由裁量（自己決定の自由度）が高まったにもかかわらず、むしろそのことから、自分自身による規制が厳格化していった事実が明らかとなった。さらに、ICTの活用頻度が高まり、その技術も高度化するにつれて、情報ツールが同僚や管理者からの「監視の道具」と化し、あたかも24時間の監視の下で労働が続くような、心理的プレッシャーが与えられるようになったことも明らかになった。しかもこれは、在宅勤務という

「自由」とのトレードオフとして与えられたもの、として従業員には好意的に受け取られていたということ事実も見逃せない。

また、このような「責任ある自律性」実現には、職場の管理層との信頼関係が極めて重要であることがこの調査から明らかになったが、この「信頼」もまた、場合によっては、「管理統制に代わる規律」として機能していたという事実も興味深い。これらの発見の事実を全体として俯瞰してみると、ここに実現しているであろう「責任的自律」とは、「自己管理」と「外部管理」との狭間で生じている、ある種の「統制状況」であるように思われる。これを象徴的に捉えるなら、哲学者ミッシェル・フーコーが「監獄の歴史」(Foucault, 1975)において象徴的に描いた「監視塔(パノプティコン)」による、自己統制による囚人の管理に似ていなくもない。

さて、ここで改めて問いたいのは、この研究に象徴されるような、パンデミック下で行われていたテレワークにおける「責任ある自律」とはどのような状況だったのであろうか。テレワークの研究ではともすれば見失われがちな、その背後にある組織や協働における「仕事と責任」については、どのように考えればよいのであろうか。そして、それとの関連において、あらためてテレワークにおける責任ある自律を考えると、どのような姿が浮かび上がってくるのであろうか。次節では、それを探ってみよう。

3. 組織における「仕事と責任」：客観的責任と主観的責任¹⁾

3.1 「責任 (responsibility)」の意味

「責任」という言葉を簡潔に説明すれば、「何かに応答する能力」(ability to respond)である。ここで直ちに問題となるのは、「何が何にどの程度応答する能力なのか」ということになる。つまり、責任の遂行主体とその客体(対象)をどのように考えるかということである。企業などの組織を例に挙げるなら、責任の遂行主体は組織メンバーとしての個人である。また、責任の対象は、主体をとり巻く状況すべてであるが、従来の組織論における責任論では「上司の命令に対する責任」(responsibility to the superior)「職務に対する責任」(responsibility for the job)「自分自身への責任」(responsibility to oneself)などが対象となる。これらの責任は、われわれが組織に参加し、何らかの機能(職務)を果たす際に、自分と周囲の状況との相互作用の過程で決定されるものであり、上司や組織から与えられたものであっても、最終的には構成員各自がそれを知覚し認識するものである。しかし、今日のように組織的環境の不確実性が高まってくると、各自が自分自身の制約された条件下で、責任の対象領域全体を認識することには大きな限界があると言わざるを得ない。組織や管理の理論では、そのような個人の制約を克服し、一定の組織目的に応答するように影響を与えるような枠組みを示してきたと考えることもできよう。この節では、いくつかの管理の理論を取り上げながら、責任の問題をどのように捉えてきたのか、ということ整理してみることにしたい。

まず、「組織の伝統理論」²⁾は、責任を「権限との関係」で捉え、その委譲から階層化され

た職務体系として組織機構を説明しようとした。その根底には「権限－責任均等の原則」が貫かれ、責任は雇用契約を基盤として個々人が上司の命令に従い、自分の職務を忠実に果たしていく責務として捉えられている。これに対して、近代組織理論の始祖であるバーナード（Barnard, C. I., 1886-1961）は、個々の「行動準則－道德準則－（codes of conduct）」に根ざす責任概念を示した。しかし、バーナードは主著（Barnard, 1938）において、行動準則が組織構造の形成とどのようにかかわるのかということについては必ずしも明示的ではない³⁾。一方で伝統理論は、責任を職務階層としての組織機構形成上の一要因としてのみ扱っており、その遂行主体である人間そのものに根ざしてそれを理解しているとは言い難い。基本的に「組織における責任」の問題は、対象とともに遂行主体が強調されなければならないと筆者は考える。従って責任遂行主体としての人間と、その活動によって形成される組織という双方にとっての意味を共に考えなければならない。しかし、従来の責任をめぐる諸研究⁴⁾においては、主として「権限－責任」関係をその分析枠組として用いてきた⁵⁾ために、近代理論における責任の捉え方も、その同一線上で理解されたと思われる。

本節では権限との関係を一応は踏まえつつも、責任そのものの持つ二つの側面、筆者が名付ける「客観的側面」「主観的側面」に着目し、伝統理論から近代組織論に至る理論のうち代表的な責任の概念を整理してみたい。その後、Barnard（1958）の検討を通じて、今日の組織における責任の問題解明への糸口を探りたい。

3.2 組織における責任：その客観的側面と主観的側面

組織における責任を考えるにあたり、まず責任の「客観的側面」に着目してみよう。ここでは客観的ということ厳密に限定しないが、責任の遂行主体の主観や価値の違いに左右されることなく、誰もがほぼ同じように認容していると考えられる責任の側面であり、典型的なものは成文化、定式化されたものとしてここでは捉えておく。例えば、特定組織との雇用契約に際しては、服務規定を守り、上司の命令に従い、課せられた職務を果たすことが組織規定により義務付けられる。これが責任の客観的な側面である。

これに対して主観的側面は、遂行主体の側の価値観や判断にあくまでも基づくものであり、自分の行為に対する「自分自身の内にある責任」と言ってもよいであろう。これは外部からの規制や命令に左右されながらも、自分自身の価値規範や行動準則を守り通そうとする信念や姿勢として現れてくる。こうした二側面においてとらえられる責任の姿を明らかにするために、遂行主体である人間とその対象である組織とのかかわりにおいてこれを捉えなおしてみたい。

個人が協働システムとしての組織に属す時には、必ず何らかの役割（機能）を果たすことになる。すなわち、特定の職務の担い手となることで、一度は組織目的達成の機能的役割を担う存任となる。また、それとともにこの様な機能の遂行を通じて、生活するための糧を手に入れたり、仕事の中で個性を発揮したり、人々との関係を通じて喜びや生きがいを感じた

りしながら日々暮らしている主体でもある。つまり、このような活動を行っていくということは、人間が組織という主体を生かすために一度は客体化される。と同時に、組織を自分が生きていくための手段として活用し、これを客体化して人間が自らの主体を確立して生きていく、という意味を持っていると言えよう。つまり、人間と組織との関係は、ある役割や機能を接点とした客体と主体のサイクルとして捉えることができる。

このような考え方を踏まえた上で、あらためて既述の責任の二側面を捉えなおしてみると、責任の客観的側面は、主として組織という主体を生かす——組織目的の遂行——ために人間が客体化される過程において強調される責任の側面であると考えられる。これに対して、責任の主観的な側面は、主体としての人間を生かすために組織が客体化されるという側面であると考えられよう。現実の組織には、「組織（主体）—人間（客体）、人間（主体）—組織（客体）」という循環的な関係が存在している、と捉えるなら、責任についてもそれに即して考察する必要があるのではないか。

従来組織論、とりわけ伝統的組織論における責任は、主として権限とのかかわりにおいて考察されてきた⁶⁾。なぜならば、伝統的組織論では「調整過程」としての権限及び権限体系が組織機構を考える際の中心的問題とされてきたからであると思われる。しかし、近代理論では、組織を「活動の体系」として捉えなおしたところに特徴がある。とすれば、責任もまた、そのような観点から捉えなおす必要がある。また、伝統理論では環境は所与のもの、あるいは静態的なものとして捉えられ、その観点から組織機構の設計の問題が重視されてきた。これに対して、近代理論では組織そのものを、環境変動に対応する動態的なものとして捉えている点に特徴がある。このような点を踏まえて、責任もまた動態的に理解されなければならないと思われる。

3.3 責任の客観的側面：H. Koontz & C. O'Donnell と A. Brown の所説

伝統理論の理論的中心である「管理過程学派」の代表とされるクーンツ（Koontz, H. D., 1909-1984）とオドンネル（O'Donnell, C. J., 1900-1976）は管理職能を「計画化・組織化・人事化・指揮・統制」と分類⁷⁾しそのうちの組織化の過程における中心事項として、上司と部下の間の権限関係の明示化、水平管理者間の権限関係の明示化ということをあげている⁸⁾。彼らは管理者の仕事の核として、上司と部下の間の権限の重要性を主張し、責任はこの権限にともなうものと考えた。彼らは責任を「職務（duty）を割り当てられている部下が職務を遂行する義務（obligation）」と定義している⁹⁾。しかも、企業においては、通常、（法的）契約関係にもとづいて、上司が部下に対して特定の職務遂行を要求する権限を持っている（上位権限説）と考えられるため、責任もまた上司から部下へと同時に強制される義務——その義務も権限により規定される——であると考えられる¹⁰⁾、つまり、権限と責任は論理的に一致するものと考えられているのである。従って、ここでの義務としての責任はあくまでも上司に対する応答（response）である。また、組織機構の設計において権限の委譲はありうるが、

責任の委譲は不可能であると考えられている。つまり、上司は部下に権限の委譲をしたとしても、責任を部下に転嫁し自らの責任を回避することはできないとされる。

こうした上位権限説にもとづく責任は、あくまでも雇用契約を通じて法的に（客観的に）裏づけられる上司と部下の権限関係に付随して生ずるものである。つまり、個々人は上司の命令に対してのみそれに従う義務としての責任があり、組織全体や自分自身に対する責任はここには含まれていない。個人はあくまでも決められた職務さえ果たしていれば、権限のラインに基づいて全体が調整されていくとここでは考えられている。こうした、特定の職務を遂行する義務は、同様の雇用関係を結び同様の上下関係を結んだ個々人の間では、同様の形で生ずる責任の側面であり、個々人の価値評価にもとづく主観的判断の余地はここには存在していない。たとえあったとしても、その責任の範囲はあくまでも上司によって規定されるという前提に基づいている。

こうした上位権限説に基づく責任概念を、既述の組織と人間の主体と客体の相互作用という観点から捉えてみると、この場合の責任は、あくまでも組織という主体を生かすために人間は客体として捉えられていると考えられる。すなわち人間は組織の中で規定された上司との関係において、その命令に従う限りにおいて責任を遂行していると考えられる。この場合の上司との関係は、あくまでも組織目的達成という観点からのみ規定されるものであり、人間個々人にとっては外在的に決定された責任にすぎないと考えられる。

次に、Koonz and O'Donnell (1968) と同様に、権限との均衡において責任を捉えつつも、その中心に「職能」という概念を置くブラウン (Brown, A., 生没年不詳) の考え方 (Brown, 1947) を検討することにしよう。ブラウンの捉える「企業における責任」とは、一企業の特定の成員に割当てられる経営活動の当該部分¹¹⁾一であり、「職務が規定する」¹²⁾ものであるという。つまり、責任を職務と同義に捉えているところにその特徴がある。また、この責任はあくまでもその職務担当の個人に帰するものであり、たとえ共同で相互依存的な作業を行なったとしても、最終的には個々人は分担された職務を通じて、各人が自分の責任を負うことになる。個人は、組織によって規定された責任を担っている（職務を果たしている）限りにおいてのみ、企業のメンバーであると考えられている¹³⁾。しかし、責任そのものは企業にとって永続的なものであり、特定の責任を担っていた人が辞めた場合でも、その次の担当者に引き継がれるといった代替可能なものとして捉えられている¹⁴⁾。

こうして、ブラウンの考える責任は職務と同義であることから、これを他人に委譲することが可能となる。彼は、「企業のある成員が自分の努力の一部を持分として規定し、他人に移転させる—こうしてこの他人は当該企業の成員となるが—とき、責任が創出される」¹⁵⁾という。こうして責任が委譲されると同時に、委譲された側にはそれを遂行する義務が生じ、またその義務を遂行するための権限が発生する。企業においては、株主から管理者そして従業員へと、委譲を通じて責任が連鎖と続く、いわば「責任の連鎖体系」が形成されていると考えても良いであろう。

このように、ブラウンにおける責任は、自らの職務（responsibility for the job）であり、これは組織目的達成のための手段の細分化から形成されてくる。こうした職務は目的がある程度明確化されている企業では、極めて客観的かつ明示的に示される。それと同時に、この職務遂行としての責任は他の個人との間で代替可能であるということから考えても、極めて客観性の高い責任である。こうした責任の連鎖を通じて、組織目的の達成を合理的かつ効率的に行っていくという意味で、このブラウンの責任の考え方もまた、クーンツとオドンネルと同様に、組織という主体を生かす客体として人間を捉えた責任の客観的側面の追求であるといえよう。

以上のような責任の客観的側面の強調は、基本的に仕事を効率的に行う体系（手段）としての組織を念頭に置いた伝統的組織理論の性格上当然のことのように思える。しかし、こうした側面のみを捉えるだけでは、既述の組織と人間の主体二客体関係のサイクルの片方の側のみを扱っているにすぎず、ここでは組織を静態的にのみ捉える結果となってしまう。現代の組織をリアルに捉えるには、「組織（主体）—人間（客体）及び組織（客体）—人間（主体）」という双方向の相互作用が存在するという事実認識が必要不可欠あり、この点から責任の姿をダイナミックに捉える必要があると考えられる。こうした意味での組織の動態化のプロセスに目を向け、組織（客体）—人間（主体）の把握を可能にするのがフォレット（Follett, M. P., 1868-1933）とバーナード（Barnard, C.I., 1886-1961）の捉え方であると思われる。以下、それを検討してみよう。

3.4 責任の客観的側面から主観的側面へ：M.P. Follett と C.Barnard の見解。

フォレットも職務に重点を置いて責任を捉えているという点では先述のブラウンと同様である。しかし、職務を単に組織目的からのみ導き出されるものとはせず、人間と組織全体との相互作用から生ずる機能（ないし役割）としているところに大きな特徴がある。

まず第一に、彼女は組織を「機能の統合的単位体」として把握しており、責任をこの機能にともなって生ずるものと考えている。また、彼女はこの機能を果たす¹⁶⁾という責任を、上司の命令に従うという責任よりも重視している¹⁷⁾。また、組織を「機能の統一体」として考えているところから、組織は「責任の交織」（interweaving of responsibility）としても捉えている点に特徴がある。

もっともフォレットの言う機能（function）を職務（job）と同義として捉えるならば、彼女の責任論はブラウンのものと類似している。事実、権限の源泉にもとづくならブラウンとフォレットを共に権限職能論として分類し、その同一レベルで責任を語ることも可能である。しかし次の二つの点で、フォレットとブラウンは決定的に異なっている。まず第一は「機能（職務）」の考え方である。ブラウンにとって職務は組織目的に従って規定され、組織メンバーに分担される「経営活動の当該部分」であるのに対し、フォレットは人々が自己の経験を生かし、しかも自主的に行う相互作用のプロセスから形成されるものと考えられてい

る。つまり、既にでき上がった組織が存在し、その目的にそって人々の機能が客観的に規定されているというのではなく、人々が継続的に相互作用を行うそのプロセスそのものが組織であり、その動的プロセスの中で、個々人は「主体的に機能化」し、自らの責任を主観的に把握していくと捉えられている。ブラウンの組織は、全体が職務の機械的な結合として考えられているのに対し、フォレットの場合は「機能の交織」という有機的関連づけが重視されている点も特徴的である。

第二には、ブラウンが責任を個々人に分担された職務にのみ限っているものとして考えているのに対して、フォレットは責任を①個人の機能に対する責任—「分担責任」(decentralized responsibility)—と②機能的全体(組織全体)に対する責任—「集合責任」(collective responsibility)—とに分けて考えている点である¹⁸⁾。この分担責任と集合責任を考慮することにより、責任という問題に対して、個人の分与された機能の遂行と全体としての組織の統合という視点を両者とも導入することが可能となる。

このようなフォレットの考え方も、職務遂行にともなう責任を重視しているという点では、一見すると組織の主体を生かすために個人の客体化を推し進めていくという側面を強調しているようにも思える。しかし、機能の遂行が組織により、個々の人間の相互作用の過程から形成されるものであり、そこに人間の機能化(客体化)を通じての主体化、つまり「主体的機能化」¹⁹⁾を踏まえたフォレット独自の責任論の展開が可能となっている。この意味で、フォレットの責任概念は責任の客観的側面と主観的側面を共に扱おうとする枠組を用意していると言える。しかし、こうしたフォレットの責任概念も彼女が「機能」と「職務」—組織目的からのみ導かれるもの—という概念の違いを明確に示していないことから曖昧さを残していることは否定できない。このような曖昧さを拭い去り、さらに責任の主観的側面により力点を置いたのがバーナードである。

これまで見てきたような責任の客観的側面は、意思決定の主体として人間を捉えるならば、あくまでも個人がその責任遂行を自らのうちに受け入れない限り成立しない。つまり、その行動をするかしないか、責任を果たすか否かということは、それを行う個々人の決定に、あくまでも委ねられる。従って厳密に言えば、責任は個々人の内面にある行動準則—ある特定の状況下では一定の行動をとり、他の行動はとらないという個々人の性向—に照らして考える必要がある。バーナードは、こうした行動準則を「道德準則」(moral codes)と呼び、責任をこの道德準則とのかかわりで捉えようとした。

バーナードによれば道德(準則)とは「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致するものにこれを強化する傾向をもつものである」²⁰⁾と定義される。この定義からも理解されるようにバーナードのいう道德は、一定の社会的倫理や共通の価値観—「人を殺すな」とか「盗みをするな」というようなもの—のような公に認められている社会道德を示しているのではない。むしろ、個々の人間にとって、独自の価値基準や行動準則があることを認め、こうした相対的な意味から道德とい

うものを捉えているところにその特徴がある。従ってバーナードは道徳を個人の内に根ざす内在的なものとして規定していると理解される。このような道徳概念の規定に基づき、バーナードは責任を「反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その行動を規制する特定の私的道德準則の力」²¹⁾として規定している。このような道徳準則の側面から捉えられる責任は、個々人の主観を重視した責任の側面を強調しており、主体としての人間を極めて強く押し出しているように思われる。しかし、バーナードによれば、この道徳準則は個人にとって先験的ではなく、また専ら個人の内面において、しかも主観に基づいてのみ行なわれるのではなく、個人を取り巻く状況との相互作用のうちに形成され内面化されるとするならば、個々人は自らの属している組織から与えられる影響を、道徳準則の形成過程と切り離すことは考えられない。そして個々人の持つ道徳準則がまた組織の道徳状況に影響を及ぼしていくことになる。ここにおいて、道徳準則を媒介として、組織と人間の主体・客体のサイクルが成立していると捉えられる。こうしたバーナードの視点のうちに、主観的、客観的双方の側面を同時に含みうる責任論の展開を見てとることができる。

彼のこうした主張をより明確な形で示したのが“Elementary Conditions of Business Morals.” (Barnard, 1958)である。次節では、この論文に触れながら、現実の問題への接近を試みたい。

3.5 ビジネス・モラルの基本的状況

バーナードによれば組織－特に企業－を例にとれば、そこにあらわれている責任は次の八つに大別できるという²²⁾。

- ①個人的責任 (personal responsibility)
- ②代理あるいは職務の責任 (representative or official responsibility)
- ③職員としての忠誠心 (personnel loyalties)
- ④法人責任 (corporate responsibility)
- ⑤組織への忠誠心 (organizational loyalties)
- ⑥経済責任 (economic responsibility)
- ⑦技術的および科学技術的責任 (technical: and technological responsibility)
- ⑧合法責任 (legal responsibility)

これらは、組織内の個々人に意識されているにせよそうでないにせよ、組織においてある程度まで客観的に存在している。しかし、このような責任を、個人がいかにか認識しているか、ということはその人の置かれている立場により異なっている。例えば企業における一般の従業員を例にとれば、まず上司の命令に従い、自らの職務を遂行する、という義務がある。そしてこれを遂行するにあたって各人には既述の①個人的責任、②代理あるいは職務上の責任、③職員としての忠誠心、⑤組織への忠誠心、その他が混在した形で要求される。これらは表現は違うものの、内容において伝統理論における責任の客観的側面と同じものという印象を与えるかもしれない。しかしバーナードの場合そうした客観的側面が人々の相互作用に

もとづく「間主観」のうちに形成され、それぞれが行動準則として個々の人間の私的道德準則としても存在している点が大きく異なるのである。そして、職務担当者は職務を遂行する過程で関係するようになるようになるいくつかの特定の行動準則に合致するような形で行動する。

つまり、責任は個々の人間が実際に遂行する「行為の過程」で、私的道德準則として位置づけられ、その準則の行動への支配力の程度に応じて、個人個人によって別々の形で具体化されるものなのであって、基本的には個人の主観的世界の中に存在する。従って、組織における責任を、誰もが了解する同じ形で存在しているものとして特定化することは不可能であると言わざるをえない。

バーナードによれば、個人の持つ私的道德準則には個人の倫理観、社会的恨習等により形成される「個人準則」と、その人が属する組織から植えつけられる「組織準則」がある。個人準則は個人々人にとって、ある程度固定的なものであり職位や階層を昇るにつれて一定に変化するとは、必ずしも言えないが、組織準則は変化する。なぜならば、個人は職務や職位が変わることにより、多様な経験が積み重なり組織準則が変化すると考えられる。一般に管理階層が高くなればなる程組織準則は複雑化してくると考えられる。

例えば、一従業員（非管理者）にとっては自分自身の持つ個人的準則の他に「職務遂行」、「自分の職場への忠誠」、「上司の命令に従う義務」といった準則（組織準則）がある。これが管理者となれば、上述のものに加えて少なくとも「部下に対する責任」「自分の関係している単一あるいは複数部門への忠誠」等が付加されることになる。さらに最高経営者ともなれば「法人責任」「会社の社会に対する責任」等も付加され、こうした職位にかかわり複雑となっている組織準則を自らの意思決定に体现していくことになる。しかし道德準則が複雑化すれば、そこに準則間の対立は避けられない。

一般に対立には、第一に個人的準則と組織準則との対立がある。第二は組織準則間の対立である。また、時には自らの個人的準則の間でも対立や葛藤が生ずることもある。こうした準則間の対立ないし葛藤は我々にとって日常茶飯事であるが、対立が生じて一つの準則がその人にとって有力で支配的であれば、本人は対立をほとんど意識しない。しかし、いくつかの準則がその人にそって同じ効力を持っている場合、準則間の対立はその人にとって大きな人格上の障害ももたらす可能性がある。例えば、①行動の麻痺状態が生じ、感情的緊張を伴い、挫折感、梗塞感不安あるいは決断の喪失および自信の欠如にいたること。②ある一つの準則の遵守と他の準則の侵害があり、罪悪感、不愉快や自信の喪失にいたること。③直接欲望、衝動、関心、あるいは代替行動が見出される²³⁾といういずれかである。

ここで、既述のように、責任を「反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があってもその個人の行動を規制する特定の私的道德準則の力」と定義すると、その人が責任的であろうとすればする程、組織的、私的道德準則の対立を一層深く感ずることにもなる。これを克服するには大きな能力が必要となるが、バーナードによればそれは第一に「一般的な機

敏さ、広い関心、融通性、適応能力、平静、房気などを含んだかなり一般的な能力」であり、第二に「特殊な資質とか習得技術にもとづく能力」であるという²⁴⁾。そして、それ以上に必要なことは、複雑な道德準則の対立を克服し、自らの準則を守りぬくことのみでなく、他の人々のために「道德準則の創造」をも含むということであると主張する。バーナードによれば、管理者に要求されるのは、個々人の道德準則に合致する新たな道德準則の創造を通じて個々人に組織への忠誠心をふるい起こさせ、人々の自発的な協力により、組織の凝集性を高めていくということなのである。つまり、伝統理論が組織全体の調整機能として「権限－責任」を重視していたのに対して、バーナードは、責任の主観的側面にも注目していたことにより、「道德準則の創造」というリーダーシップの役割を最重要視したと考えられる。

こうして、バーナードの責任は個人の道德準則に基づいているがために、第一義的には主観的なものとして規定される。しかし、この道德準則形成の過程では、個人を取り巻く外部状況の影響を大きく受けている。それを考慮すると、そこに客観的要素、つまり組織の道德準則が入り込んでくる。しかも、この組織の道德情況をつくり出しているのは、表面的には一つの機能を担う職務遂行者ではあっても、同時に全体としてまとまりを持った個人（全人）でもある。こうして、バーナードは組織の多様な価値を含んだ道德準則の網の目の中で生きている人間を捉えることにより、単に特定の職務や職位の担い手としての個人ではなく、全人格を持って組織の全体状況と結びついている人間の姿を描き、その中で「主観－客観」「主体－客体」の相互作用のプロセスを含んだ、「価値の動的創造過程」として、責任遂行の在り方を示そうとしたのではないかと筆者は考える。

4. 協働における責任の状況：仕事・責任・自由

以上のように客観・主観的という側面から、経営学の代表的責任論を整理し、主観と客観が循環的に相互作用するダイナミックな責任の像を模索してきた。さて、ここで現代組織社会のリアリティの中で、この責任概念を捉えなおしてみよう。「多国籍企業」とよばれる巨大組織が林立し、重工長大産業のベルトコンベアーが回り続け、再考の合理的意思決定をすはずの硬直化した官僚制組織が我々の行く手に立ちはだかる、そのようなイメージが20世紀の組織社会の像であったとすれば、21世紀はどのような形に変化したのであろう。世界中に張り巡らされた物流や情報のネットワークが絶え間なく個人や組織をつなぎ、我々の手のひらに収まるネット端末から、自宅にオフィスにいながらにして、世界中の情報に触れることができ、物品の購入や金融、公共サービスの提供が受けられ、ネットから遠隔地にいる親族の見守り介護すら可能な社会となった。身の回りにある大型家具や調度品は次第に姿を消し、小型、軽量、シンプル、そして「地球にやさしい」「自然素材」の物品が増えてくる。貨幣すら「あまり見ない」という若者も増えだした。決済を含めてすべてがネットで、スマートフォンで済ませられる世界。その背後に確かにいるはずの、物を作り、運び、売る人々の姿が見えない。それを支える人々の姿が、我々の目の前から次々と消えている。

もちろん、物流センターや、外食チェーンやコンビニエンスストア、病院、学校、介護施設などに行けば、そこでは働く人々がいる。具体的作業は確かに、昔も今も変わらずに行われている。しかし、それを「管理」している人は本当に存在しているのか。いるとして、その人が行っているのは、本社から指示された、あるいはAIが作成したルールやマニュアルに従っているだけなのではないか。つまり、そこには人間が解釈する「主観的責任」が入り込む余地は与えられず、「客観的責任」のみが存在するだけなのではないか。管理する側も、管理される側も、自らの判断や主観的解釈の余地を残さない「客観的」価値を優先する、あるいはそれを好ましいとする「価値観」が、働く現場で出来上がっているのではないか。これは、決定の現場でのミスを少なくしようとする意志の表れでもあろうが、一方で「できれば責任を回避したい」という欲望の表れかもしれない。その結果、今日の組織では、いたるところで「主観的責任」が消え、「客観的責任」のみが支配する世界が広がっているのかもしれない。これは、ある意味で「管理者」あるいは「管理機能」が消える、あるいは機械的決定に移行することを意味している。

このような時代の趨勢は、もう少し前から始まっていたのかもしれないが、しかし、新型コロナウイルスの世界的蔓延により、一気に拡大したと判断してよいかもしれない。

本稿の2節で扱ったイギリスの知的労働者は、まさにこの現象が、在宅テレワークにおいて生じ、そのことにより混乱（苦悩）を来した一つの例と捉えてよいと筆者には思われる。彼ら、彼女らには、自分自身の中に知的プロフェッションとしての責任の高い基準があり、疫病という外的強制による在宅勤務を強いられた状況かであっても、それが失われることはなかったと思われる。しかし、ここで重要なことは、自分の内にある自己管理以外には、職場から情報ネットワークを通じて伝えられる「管理者からの指令」と、PCの背後に控えていると想像される同僚の無言の軋轢による管理統制であった。これらが、決定的な「客観的責任」として、在宅勤務者にプレッシャーとしてのしかかり、結果的には自己責任のハードルを上げ、過酷な労働状況に自らを追い込んでいったとは考えられないであろうか。つまり、客観的責任と主観的責任が相互作用する余裕がなくなっていった、というようにも考えられる。

例えばこれが職場の対面的状況下であれば、与えられた仕事（客観的責任）に対する自己判断や主観的解釈を、他の人々と話し合いながら、相互に調整することもできたのではないか。また、バーナードが指摘したように、協働状況においては、ビジネスモラル（個人や組織の道德準則）が多様に織りなされており、それぞれの準則が対立することもあるが、管理者やその他の組織メンバーにより新たな準則が創造されることで解決する可能性がある。つまり、責任の主観的側面と客観的側面が相互に折り合わされ、そこから、自分自身の中に新たな準則が生まれ、責任の遂行が行き詰った時に、新たな方向性を見出す可能性も生まれる。もしかすると、コロナ下での在宅という隔離的状況においては、そのような新たな可能性が閉ざされていたのかもしれない。

もちろん、先に紹介した、マニュアルやAIによる「客観的」責任による一元的管理の全

てが問題である、というわけではない。しかし、仕事の現場は、常に程度の差はあれ環境の変化がありうる。また、扱っている商品やサービス、同僚や顧客との関係性の中で、「責任」の持つ意味や遂行の仕方が変化してくることも十分に考えられる。そのような意味での責任遂行を、感じ取ることができる能力を高めていく機会が、今後はますます必要になると思われる。

さらに近年の協働状況では、「責任はできる限り回避すべき」という考え方や風潮が高まっているようにも思われるが、それは、客観的責任つまり一元的管理を強める状況へと組織を向かわせていくことになり、そこには人間としての自由意思の働く場は望めなくなる。このような意味で、人間の責任は常に自由と共にあるとあってよい。協働の現場に情報化が浸透し、AI管理の進行が進む昨今にあって、人間の自由と責任という観点から、管理の意味を問い直す時期が来ているように思われる。

5. おわりに：課題と展望

この論文では、COVID-19以降世界中で増大した在宅テレワークにおける「仕事と責任」の関係について、「責任ある自律」という観点を中心に、英国の知識労働者を調査した論文を取り上げて検討した。そこで導出された「自己統制と管理」のパラドックスについて、今までの経営学（管理論）の責任概念を用いながら検討した。

特にその分析プロセスにおいて、従来の管理論の責任概念を「客観的責任」「主観的責任」という二つの概念で整理し、伝統的管理論において重視された「客観的責任論」が、近代理論において「主観的責任論」に移行している様子を明らかにした。そして、この二つの責任の概念を用いて、上記のパンデミック期のイギリスで、知識労働者の間に起こっていた問題について、検討を行った。

その結果として、その時期の在宅テレワークの現場で起こっていた問題は、「主観的責任」から生じているのではなく、むしろ、自らの責任を「客観的責任」からしかとらえられなくなった個人が、「自己統制」という名の、企業や同僚の、情報ネットワークを通じたプレッシャーに苦しめられていくのではないか、ということが明らかとなった。

この状況を回避する方向を模索するために、本稿ではバーナードの「道徳準則」の概念と、「協働における道徳状況」の考え方を再考し、ここから、「責任ある自律」実現への道を示そうと試みた。さらに、この問題を考察する過程において、実は、情報化の進んだ現代社会全体において、本来は存在していたはずの、「客観的責任」と「主観的責任」という区別も崩壊し、「客観的責任」のみが「仕事における責任」として捉えられているのではないか、という現状が浮かび上がってきた。しかし、この大きな問題に取り組むには、多角的な視点と方法論が必要になると思われる。

「責任ある自律」という問題は、おそらく、その背後にある現代社会の問題とも深く結びついていると思われる。今後は、このような背景の中で、今一度、本稿の問題を捉えなおし

てみることを今後の課題としたい。

注釈

- 1) 本節は、三井泉（1985）を加筆・修正し、再掲したものである。
- 2) 伝統理論は一般に、テイラーの科学的管理論にはじまり、管理過程論に代表されるものとされている。本稿では「責任」に論及している文献として、Koontz and O'Donnell（1968）と Brown（1947）の二つを挙げておく。
- 3) しかしこの点は Barnard（1958）においてより明らかにされている。
- 4) その代表的なものとしては以下のものをあげることができる。高宮（1970）、第14章、第15章。三戸（1973）、第6章。飯野（1978）、第8章、第9章。
- 5) 飯野春樹は飯野（1978）第8章において、権限を中心とする伝統理論を批判し、バーナード理論が「責任優先説」であることを責任論研究史上初めて主張した。
- 6) その代表的なものを「管理過程論」に見ることができる。
- 7) Koontz and O'Donnell（1968）、pp.48-50.
- 8) Koontz and O'Donnell（1968）、p. 59.
- 9) Koontz and O'Donnell（1968）、p. 65.
- 10) Koontz and O'Donnell（1968）、p. 65.
- 11) Brown（1947）、p. 27.（邦訳書 p.45）.
- 12) ここでの組織は「人間の努力をより効果的に協同せしめる手段」と規定されている。Brown（1947）、p. 16.（邦訳書 p.29）.
- 13) Brown（1947）、p. 29.（邦訳書 p.47）.
- 14) Brown（1947）、p. 29.（邦訳書 p.47）.
- 15) Brown（1947）、p.30.（邦訳書 p.8）.
- 16) ここで機能は、人々が自主的に相互作用を行う過程でその状況を個人々が十分に把握し、その中で自ら見出す自分自身の役割として捉えられるものである。
- 17) Urwick（1949）、p. 39.（邦訳書 p.83）.
- 18) Urwick（1949）、p. 71.（邦訳書 p.139）.
- 19) この点については三井（1984）を参照されたい。
- 20) Barnard（1939）、p.261.（邦訳書 p.272）.
- 21) Barnard（1939）、p.263.（邦訳書 p.274）.
- 22) Barnard（1958）、pp.5-9.
- 23) Barnard（1939）、p.264.（邦訳書 pp.275-276）.
- 24) Barnard（1939）、p.222.（邦訳書 p.232）.

参考文献

（邦文文献）

- 飯野春樹（1978）『バーナード研究』文眞堂
高宮晋（1970）『現代の経営』ダイヤモンド社
三井泉（1984）「『状況による管理』に関する一考察－Follett, Weick, Marchの所説を中心として－」『青山社会科学紀要』13(1): 83-98.
三井泉（1985）「組織における責任の問題」『青山社会科学紀要』14(1): 20-39.
三戸公（1973）『官僚制』未来社

(英文文献)

- Abgeller N., Bachmann, R., Dobbins, T. and Anderson, D. (2024) "Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19." *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 45(1): 57–82
- Alvesson, M. and Kärreman, D. (2007) "Constructing mystery: Empirical matters in theory development." *Academy of Management Review* 32(4): 1265–1281.
- Barnard, C. I. (1939) *The Functions of the Executive*. Harvard univ. Press.
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Barnard, C. I. (1958) "Elementary Conditions of Business Morals." *California Management Review*, 1(1): 1-13.
- Brown, A. (1947) *Organization of industry*. New York: Prentice-Hall
(安部隆一訳編(1963)『経営組織』日本生産性本部)
- Braun, V. and Clarke, V. (2022) *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Los Angeles: Sage.
- Cañibano A (2019) "Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences." *Human Relations* 72(2): 444–470.
- De Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoite, A., Munro, I., Nama, Y. and Holt, R. (2021) "Control and surveillance in work practice: Cultivating paradox in 'new' modes of organizing." *Organization Studies*, 42(5): 675–695.
- Edwards, P. K. (1986) *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: naissance de la prison*. Gallimard
(田村俶訳(1977)『監獄の誕生：監視と処罰』新潮社) b
- Fox, A. (1974) *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- Friedman, A. (1977) "Responsible autonomy versus direct control over the labour process." *Capital & Class* 1(1): 43–57.
- Hassard, J. and Morris, J. (2022) "The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control." *Human Relations* 75(9): 1647–1678.
- Isaeva, N., Bachmann, R., Bristow, A. and Saunders, M. N. (2015) "Why the epistemologies of trust researchers matter." *Journal of Trust Research* 5(2): 153–169.
- Kelliher, C. and Anderson, D. (2010) "Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work." *Human Relations* 63(1): 83–106
- Koontz, H. and O'Donnell, C. (1968) *Principles of management: an analysis of managerial functions*, 4th ed. McGraw-Hill
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. and Yates, J. (2013) The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science* 24(5): 1337–1357.
- OECD (2021) *Employment Outlook 2021*. Available at: <https://www.oecd.org/employment-outlook/> (accessed 27 October 2021).
- Perrigino, M. B., Dunford, B. B. and Wilson, K. S. (2018) "Work–family backlash: The 'dark side' of work–life balance (WLB) policies." *Academy of Management Annals* 12(2): 600–630.
- Urwick, L. H. (1949) *Freedom & Co-ordination*, Management Publication Trust.
(斎藤守生訳(1963)『フォレット経営管理の基礎—自由と調整』ダイヤモンド社)