

## 組織統治・倫理・パレーシア

企業統治論と組織論のアポリアをこえて

伊藤博之

Hiroyuki Ito

滋賀大学 経済学部 / 教授

## I はじめに

本稿は、企業統治論に対置する、組織統治論を提唱する筆者の一連の研究(伊藤, 2012, 2013, 2014, 2016, 2017)に位置づけられる。

ここで企業統治論とは、エージェンシー理論による経営の監視と牽制の諸言説を意味する。それに対して、組織統治論は、組織の内的規律による統治の論理であり、Foucault(以下、文章中「フーコー」と表記)の哲学を基礎に展開される、筆者による対抗言説である。

本稿では、企業統治論と組織論の論理構成における根本問題を「アポリア(行き詰まり)」と呼び、それを回避する組織統治論の論理がいかなるものかを、倫理学と呼ばれるフーコーの後期思想に主に依拠して考察していく。

以下、本稿は、次のように議論を展開する。第2節では、企業統治論と組織論におけるアポリアを説明する。これらのアポリアを解決する手立てをみいだすことが本稿のリサーチクエストとなる。第3節では、倫理学に至るフーコーの思想の展開を整理し、規律権力と統治性の議論とその組織論への応用を概観する。第4節では、フーコーの倫理学やその中核概念であるパレーシアの組織論への応用を概観するとともに、組織統治論の展開に示唆的な2つの研究(「破壊的決定」と「パレーシア的連鎖」)に言及する。最後に、2つのアポリアの解決策を整理して本稿の結論とする。

## II 2つのアポリア

組織統治論の核心は、統治を監視や経済的インセンティブによる外的規律ではなく、倫理としての組織の内在的規律として理解しようとするところにある。一方、企業統治論や組織論では、統治を

倫理の観点から捉える可能性は、論理構成上のアポリアにより予め排除されている（伊藤, 2012, 2017）。本節では、そのアポリアがいかなるものかを確認する。

## 1. 企業統治論のアポリア

企業統治論の論理構成は、エージェンシー理論による経済学的アプローチに依拠する。エージェンシー理論では、委託者（プリンシパル）である株主と代理人（エージェント）である経営陣の間に「エージェンシー問題（利益相反と情報格差）」が必然的に付随することを問題視する。エージェンシー問題を解決するためには、監視と牽制機能を設計することが課題となる。社外取締役の増員、会計制度の透明性の確保、経営陣への株価連動型報酬の導入、企業買収活動のための環境整備などがその具体例となる。種々の法令やガバナンスコードなどの規則の導入も、監視と牽制機能強化の観点から推奨される。

一方、このような論理には次のような根本的な問題が伴う。

企業統治論が前提に置く経営者の人間像は、利己的・機会主義的な行動主体であり、倫理に責任を負う個人ではない（Deetz, 1992）。このような人間観を所与とすれば、倫理は、個人の私的信条の問題とされ、統治を倫理の観点から理論化する可能性は最初から排除されてしまう（Deetz, 1992；伊藤, 2017）。

こうした倫理の不在に付随する問題として、以下のような諸点も指摘できる。

企業統治論の提示する、倫理の余地を排除した論理では、監視に対する別の監視が必要となり、その監視にはさらに別の監視を必要とするという無限後退が不可避となる。監視する者（社外取締役や監査法人など）にも利己的で機会主義的行

動をとる可能性があり、監視の委託者（株主など）との間の「エージェンシー問題（利益相反や情報格差）」が生じるからである。

また、規則や命令への無反省な追従は、個人の判断や責任感を不要とする。その結果、規制や命令の強化は、当該決定への個人の道徳的関与を排除し、そのことがかえって組織の倫理を損なうことが指摘されている（Crane et al. 2008）。たとえば、コンプライアンスのための規制強化が、組織の倫理に悪影響を与える可能性が否定できないのである。

哲学的にも、そもそもルールを設定してもそれに従う特有の主体を想定しなければ、ルールが守られる理由を説明できないとされる（MacIntyre, 1981）。経済的インセンティブで個人の行動を説明する場合でも、その前提には功利主義的な人間観が置かれることで初めてその説明は意味を持つ。こうした主体がいかに構成されるのかは、後述するフーコーの倫理学に関わる問いとなる。

## 2. 組織論のアポリア

拙稿（伊藤, 2017）では、組織論が統治の論理を構築することを難しくする次のような理論上のアポリアも指摘している。

Barnard (1938) と Simon (1976) の組織論に共通する基本的ロジックに組織人格と個人人格の分離がある。人間は、個人（人格）として多様な動機を持ち、組織に参加する目的も様々である。ある人は生きがい、ある人は名声、ある人は金銭的報酬を求めて組織に参加する。しかし組織に参加することで各々の個人的目的が満たされれば、諸個人は、組織の目的に貢献することを意思決定の基準とする組織人格を受け入れる。個人は、その範囲で組織のエージェント（代理人）となり、個人の個性や嗜好はその判断基準から除外される。そ

の結果、組織論は、個人のそういった基準に関わる心理学とは異なる独自の論理を探究することが可能になるとされるのである。

以上のような論理に対して、拙稿が問題にしたのは、組織人格と個人人格の分離を所与としてしまえば、組織の行為に対する個人の自由や責任を問うことが論理的に不可能になるという点であった。

個人の倫理を考察から除外する、こうした組織論の観点からは、統治を倫理の問題として考えることができなくなってしまう。このような論理構成においては、組織犯罪や不祥事に対して、「私は命令に従っただけだ」という言い逃れを許してしまうのである(Arden, 1963)。

本来、コーポレート・ガバナンスに関する領域がエージェンシー理論によって理論化される際に、組織論から企業統治論での倫理の次元の欠落を問題化する動きがあってもおかしくなかったはずであった。しかし倫理を理論化するうえでのこうしたアポリアが、企業統治論に対する代案を組織論が提示することを妨げたと考えられるのである。

### Ⅲ フーコーからの洞察 —規律権力・統治性・倫理学—

フーコーの後期思想の中心にある倫理学は、上記のアポリアを解決する手立てを提供する。本節では、フーコーの規律権力と統治性の論考とそれらの組織論(経営学)への展開を概観したうえで、組織統治論の理論的支柱となるフーコーの倫理学の考え方と、その中核にあるパレーシア概念を簡潔に紹介する。

## 1. 規律権力論

日本でフーコーの影響力は限定的であるが(清宮, 2019)、英米でフーコーは組織研究のメインストリームの著者の一人とみなされている(Carter, 2008; Mckinlay et al., 2012; Raffnsøe et al., 2017; Üsdiken and Pasadeos, 1995)。「フーコー派(Foucauldian)」と呼ばれる学派がイギリスを中心に存在し、彼らは批判経営学分野で勢力を有するとともに(e.g., Burrell, 1998; Deetz, 1992; Knights, 1992; Knights and Willmott, 1989; McKinlay and Starkey, 1998)、戦略(e.g., Knights and Morgan, 1991, 1995)、人的資源管理(Barnatt, 2003; Steffy and Grimes, 1992; Townley, 1993)、会計学(Power and Laughlin, 1992)、マーケティング(Skålén et al., 2008)、経営史(Jacques, 1996)などに関しても独自の議論を展開している。筆者自身の研究も含めて、フーコーの思想を実証分析に応用した事例も散見される(Casey, 2000; 伊藤, 2009; Knights and McCabe, 2003)。

こうした組織論でのフーコーの受容は、当初、『監獄の誕生』(Foucault, 1975)などを中心として展開された規律権力論に依っていた。権力=知による規律権力に隷属する主体の構成を問題化するのが、これら諸研究の基本的立場であり、組織やマネジメントは規律・支配のテクノロジーとみなされた(Crane et al., 2008)。

たとえば、経営戦略の言説的実践は規律権力の作用であり、戦略の諸実践(戦略の形成・評価・実施)に参加することで、組織メンバーは、管理者や労働者といったアイデンティティを獲得し、組織に関わる意味や目的感覚を備えた主体に変えらるとされる(Knight and Morgan 1991, 1995)。このような主体化によって、言説的実践としての戦略は、組織内での特権や不平等を内包した権力の

関係性を形づくり、正当化するのである。また、Townley (1993) は、戦略の言説的実践の作用と同様に、人的資源管理を権力のテクノロジーと捉えた。その他にも、ITTのハロルド・ジェニーンの経営を、規律権力の観点から分析した研究などもある(Hopper and Macintosh, 1998)。

一方、こうした初期のフーコーの組織論への展開に関して、厳しい批判も加えられてきた(e.g., Calas and Smircich, 1999; Feldman, 2002)。規律権力が主体を構築し隷属化するのであれば、個人には自由や権力への抵抗の可能性がなくなる。権力=知に支えられた現在の諸実践の変革の可能性もそこからはみえてこない。そこでは、「権力による個人の隷属」という支配・管理のあり方の抽象的な問題化と、解決策を伴わない批判の繰り返し以上を期待できないと考えられたのである。わが国においてフーコーの受容が進まない理由の一つは、フーコーの議論が「批判のための批判」を超えるものではないという、このようなフーコー批判と無縁ではなからう。

## 2. 統治性

フーコーの生涯にわたる思想展開の中で、規律権力論とそれに続く倫理学を繋ぐ位置にある論考が「統治性(Governmentality or Governability)」に関するものである。この論考は、コレージュ・ド・フランスでの講義録(Foucault, 1976c, 2004a, 2004b)で主に展開された。それは、フーコーの死後、統治性研究(Dean, 1999; Miller and Rose, 2008; Rose, 1999; Walter, 2012)として、社会科学の分野で独自の研究領域を形成することにもなる。

統治性とは、統治に関する合理性を意味する(Townley, 1993)。それは、何かを管理するためには、その対象となるものや人について特定の知が

適用されることを意味する。すなわち、統治性は、ある特定の合理性や真理を主張する知による「行為の管理(the conduct of conduct)」を意味する。

こうした統治性の概念は、組織に関連づけて理解することも可能である。すなわち、「フーコーにとっての統治性は、広義に、組織統治の諸戦略であると同時に、組織統治の主体となる人々による自己統治でもある」(Clegg et al., 2002: p. 319)と。あるいは、組織を貫くロゴス(合理性)として、「統治する者」と「統治される者」の関係を規定する理性の様相が統治性とされる(Clegg et al., 2002; du Gay, 1996; Jackson and Carter, 1998; Winiecki, 2006)。

統治が成功裏に貫徹されるとき、ある「真理の体制」が打ち立てられるとされる。規律権力の関連で言及された戦略(Knights and Morgan, 1991, 1995)、人的資源管理(Steffy and Grimes, 1992; Townley, 1993)、会計学(Power and Laughlin, 1992)における知も、こういった統治のための道具、すなわち、統治のテクノロジーの見本例となりうる。統治のテクノロジーが適用されることで、個人は統治可能な主体として構築されるのである(Townley, 1993)。

これらが統治のテクノロジーとして捉えられるのは、ある一定の方向での自己規律を追求する主体に自分自身がなることに個人を方向づけるからでもある。それは、他者支配(権力)のテクノロジーと自己支配のテクノロジーの間に繋がりがあがることを意味し、それこそが統治性の本質となる(Foucault, 1988)。

また、こうした統治性概念を応用した経営学の論考では、次のような分析が代表的である。現代の資本主義社会では、「主権者としての顧客」という原理から、組織全体の業務プロセス、資源、調整を決定する支配・管理的合理性、すなわち、統

治性が生じるとされる (du Gay, 1996; du Gay and Salaman, 1992; Skálén et al., 2008)。顧客価値に対する自己の貢献を測る (自己管理を促し方向づける) テクノロジーは、自律的に顧客に奉仕することで、従業員が個人としての成長を遂げ、幸福を増進し、満足する主体として自らを構成する役割を果たすとされる。

『エクセレント・カンパニー』 (Peters and Waterman, 1982) などが提唱した企業文化論の統治性も、このような自己と組織の統治の重なり合いを「よい統治」の条件とした (du Gay, 1996; 伊藤, 2013)。

もちろん、このような理想像が完全に実現することは現実にはありえない。しかし理想に足りない点は常に改善すべき点として問題視され (McKinlay and Taylor, 2014)、そこに「統治への意志 (the will to govern)」 (Knights and McCabe, 2003) による規律が働くと考えられた。

以上のように、統治性は、自己による自己の統治に依拠するのであるが、それが批判的考察や倫理的実践を妨げ、統治性による規律作用を強化する可能性も指摘される (Crane et al., 2008; du Gay, 1996; Rose, 1999)。統治性が自己統治と他者統治を結びつける所以である。企業家精神を強調する文化が強力な個人のコントロールの装置となることはフィールドワークによる研究でも指摘される (Kunda, 1992)。

こうした批判が示しているのは、個人の倫理、自由、責任をどう捉えるのかについての論考は、統治性の議論でも焦点化されていなかったということである。

### 3. 倫理の問題系へ

個人が規律権力に隷属する主体であることをこえて、自己の主体を構築する自由の可能性にフー

コーが焦点を当てたのは、『性の歴史』シリーズ (Foucault, 1976a, 1976b, 1984) や晩年のコレージュ・ド・フランス講義 (Foucault, 2008, 2009, 2012) においてであった。そこでの彼の思想は、規律権力や統治性に関する論考を包摂しつつ、その再解釈を図るものとなる。

#### (1) 倫理と主体

規律権力論では、権力=知は、真理の体制として、ある特有の行動規範を提示し、そこから個人が逃れる余地はないように思われた。

また、統治性の論考は、他者による統治が統治のテクノロジーを介して自己の統治に置き換えられるメカニズムを論じた。そこでもやはり、自己の統治は統治性に縛られたもので、一見自由を含意すると思われる自己統治が強固な支配の可能性に重なることが指摘された。

これらの論考に対しては、真理の体制に抵抗する可能性はこうした統治のあり方を問題化し、個人を隷属化する構造の暴露にしかなく、生産的な洞察を得る可能性はみいだせないという批判 (Calas and Smircich, 1999; Feldman, 2002) は依然有効なものに思われた。こうした批判に回答を提示したのが、フーコーの倫理学である。

フーコーの倫理学では、道徳には規範の側面と主体化の諸形式の2つの側面があるとされる (Foucault, 1976b)。規範は所与の価値や規則の集合であり、ある行為の方向性を指し示す。一方、この規範に対して自己がどのような立場をとるのかには判断の余地が残り、道徳規範は、個人には「行動の戒め」として現れる (に過ぎない)。個人が「自分の行動を所与の規則に合致させるためだけでなく、自分自身を自分の行為の道徳的主体に変えようと努めるために実行する、倫理的な作業」 (36頁) の側面を擁する主体化の諸形式も存在す

るのである。すなわち、行動の戒めを拠り所として、個人は、自分を道徳的主体として構成する責務を負い、そこに個人間の差異も生まれるのである。

## (2) パレーシアとパレーシアステース

フーコーの統治性と倫理学に関する議論は連続している点をおとさないことが重要である。両者の違いは、権力=知の作用に対して自己の立場を決める自由と責任の在り処を倫理学が明確にした点である。そして、自由と責任とは、個人が権力=知の作用（規律作用）に対して自己の判断を行使することにある。

しかしそれは容易に誰にでもなしうることではない。そのためには、自分の判断の根拠となる真理をみだし、それを奉じて行動する勇気が求められる。そのような洞察を、フーコーは「パレーシア」という概念で展開する（Foucault, 2001, 2008, 2009）。

パレーシアは、己が信じる真理が権力=知の提示する真理と異なるとき、リスクを負う覚悟と勇気をもって、自己の信じる真理を語り、その真理に自己の存在を賭けることである。それは、単に異議の言葉を発することというよりも、自らが信じる真理に適うように自己を変容し、それにふさわしい言動をとること（すなわち、自己に配慮すること）を意味する。こうしたパレーシアを実行する人を、フーコーは「パレーシアステース」と呼んだ。

パレーシアは、統治に本質的に関わる実践である。すなわち、統治性の概念によれば、組織はある真理の体制により統治されている（伊藤、2013）。統治性とは、真理を介して他者による統治と自己による統治が結びついた統治の形態であり、その統治性こそが組織の存在理由を提示するものだからである。それは組織の合理性や正統性の根拠となる現在の諸実践の秩序や人々の認識の原理

を支える真理の体制の根幹をなす。それに異議を呈するのがパレーシアである。

すなわち、パレーシアは、統治性をめぐる闘いを挑む危険な実践ではあるが、それを許容できる組織は変革し学習する能力を持つことにもなるのである。

## (3) 聴く勇気とパレーシア的協約

フーコーにも、上記のような観点から、パレーシアを政治的コンテキストで論じている個所がある。そこでの彼の議論は、次のように展開される（Foucault, 2001, 2008, 2009）。

（政治的）パレーシアの理想は、国家を導くために真実を語る闘いに自らを置く運動である。ここでは、闘争、競争、対立を前提として、人々は自らの信じる真実に基づいて勇気をもって論争し合うことで国家は導かれる（統治される）と。

しかし、実際には、理想的な状態でパレーシアを行使することは極めて難しいこともフーコーは指摘する。組織の倫理に関するフィールドワークによっても、そのことは示されている。

葛藤や不安に満ちた複雑な組織環境に置かれていると感じるマネジャーたちは、次のような倫理的態度をとるとされる（Jackall, 1988）。マネジャーたちは、組織の道徳規範に無自覚に従い、それを再生産する傾向にある。また、他者が組織の道徳規範をどう評価しているのかをみて判断を行う。すなわち、彼らは、真理の体制に従属すること、あるいは、道徳規範に無批判に従うことで、自らの自由を放棄しているのである。彼らは、道徳規範に従っているが、倫理的に振る舞ってはいないのである。

パレーシアがこのような障害を乗り越えるためには、フーコーは、「パレーシア的協約」が必要であるとする（Foucault, 2009）。パレーシア的協約とは、政治的場で他者のパレーシアを許す黙約で

あり、そのためには聴く側も勇気を持つ必要があるとされる。それについて、彼は、次のように述べている。

パレーシアステースが万難に打ち勝って真理を語ることで自らの勇気を示すならば、そのパレーシアが差し向けられる者の方は、自分に対して真理が語られるのを受け入れることによって自らの魂の高潔さを示さなければならないという協定、リスクを冒して真理を語る者とその真理を聞く者を受け入れる者との間のこの種の協定が、パレーシア的ゲームと呼ぶものの核心にあるのです。したがって、一言で言うなら、パレーシアとは、語る者における真理の勇気、つまりすべてに逆らって自分の考える真理のすべてを語るリスクを冒す者の勇気であると同時に、自分が耳にする不愉快な真理を真であるとして受け取る対話者の勇気でもある、ということになります。(Foucault, 2009: 邦訳18頁)

こうしたパレーシア的協約の背後には、さらに「真理のゲーム」という考え方がある (Foucault, 2008)。パレーシアを介した真理のゲームは、他者の自由な発言を認め、それに納得できれば従い、自らも他者を説得するというルールによる。こうした真理のゲームを支えるのは、統治に対する次のような共有された確信とされる。

ポリティアという言葉で彼が意味しているのは、まごうかたなく国家の体制そのもの、つまりもろもろの法それ自体によって構成された集合体なのですが、しかし同時に、統治する者とされる者、つまり最高の者と最低の者たちが持つ、良き法に従わねばならないという確信や、また実際に人々が国家においてそれらの法に従う仕方をも意味してい

るのです。国家の制度的枠組みという厳密な意味におけるポリティアに、そうした確信、そうした統治する者たちと市民たちへの説得を付け加えなければならないのであり、また、そうした説得が行為へと移される仕方そのものを付け加えなければならないのです。そしてそれらすべてが、広い意味でのポリティアを構成するものなのです。(Foucault, 2008: 邦訳289頁)

つまるところ、パレーシア的協約は、「統治は真理をめぐって進めなければならない」、「自分に不愉快な真理でも、他者の発言に納得すればそれを受け入れる必要がある」という共通の了解を意味する。それは、統治に参加する者が、真理をめぐり正々堂々と競い合う必要性を共有することであり、それが卓越した統治を実現するための前提条件となるのである。

## IV | 組織論での展開

パレーシアは、卓越した(国家の)統治の追求に関わるとされたが、組織の統治においてもそれは同様である。組織統治の理想は、パレーシア的協約のもと、各自が勇気をもって真理を語る真理ゲームが適切に展開されることである。本節では、こうした観点から、組織論における関連研究を概観することで、組織統治論の今後の展開の可能性を探る。

### 1. 組織論における倫理とパレーシア

フーコーの倫理学は、組織論で倫理を実践として捉える「批判的実践(critical practice)」の概念により応用されている (Clegg et al., 2007; Crane et al., 2008; Weiskopf and Willmott, 2013)。

「(実践としての) 倫理は、主体が自己や他者との関係を(再)定義する際に依拠する道徳的秩序と道徳的ルールに反省の目を向け、問題化する批判的実践である」(Weiskopf and Willmott, 2013: p. 469)と定義される。すなわち、批判的実践とは、組織内の現行の諸実践に埋め込まれた道徳性(morality)の根幹(真理の体制)を問い直し、組織と個人の変容の可能性をひらく実践とされる。パレーシアは、組織の秩序の土台となる真理の体制に対して、勇気をもって異議を唱える行為であり、批判的実践に必要なものとされる。

しかしパレーシアは、批判的実践の必要条件であって、十分条件ではないことにも注意が必要である。パレーシアは、他者に受けとめられることで初めて批判的実践となるからである。すなわち、現在の真理の体制を批判する誰かのパレーシアに、他の人々が耳を傾ける度合いに応じて組織に批判的な変革の空間がひらかれ、真理ゲームが作動し始める。そこで、現在の組織の規律実践が問題化され、自己の存在のあり方や他者に対する関係の変容が促されるのである。

こうした批判的実践のあり方は、組織における「卓越した統治の追求」、すなわち組織統治の本質を捉えているように思われる。

一方、パレーシア概念を用いた組織論の研究は、ホイッスルブローイング(以下、WB)に関するものに集中するという特徴がある(Vandekerckhove and Langenberg, 2012; Weiskopf and Tobias-Miersch, 2016; Weiskopf and Willmott, 2013)。

WBは、「組織内での誰か、あるいは、組織そのものの不正を内部者が公にするプロセス」と定義される(Perry, 1998: p. 235)。社内の不正を、リスクを冒し告発するWBの研究は、「(弱者が強者に対して) リスクを冒して真理を語る」というパレー

シアの定義からすれば、分かりやすい応用例となる。

しかしフーコーのパレーシア概念の含意は、WBの理解を助けることをこえて、組織統治論の基盤となるべきものと解されねばならない。WBでは、それが組織の多くの人々に聴かれる可能性を考慮しておらず、上記の批判的実践の概念が提示したような含意を踏まえた議論とは必ずしもなっていないからである。

## 2. パレーシア概念の組織統治論への展開

パレーシア概念は、リーダーの戦略的決定の本質にも関わる。また、日常的にパレーシアが行使され、批判的実践の可能性にひらかれた組織体制の構築こそが、組織統治の中心的課題とならずである。ここでは、こういった組織統治のあるべき姿の考察に寄与する、2つの追加的論点を検討する。

### (1) 破壊的決定—経営者のパレーシア—

フーコーは、パレーシアステースの見本例として、アテネの政治家ペリクレスをあげる(Foucault, 2008)。ペリクレスは、ペルシア帝国の侵攻を唯ひとり予測し、それに対する戦備を整えることを説き、反対する民衆を説き伏せ国論を自らの信じる方向へと導いた。それを可能にしたのが、ペリクレスの見識、勇気、弁論術であった。

このようにパレーシアは、弱者ではなく、リーダーや卓越者が手立てを尽くして行使するものとしても論じられる。こうしたパレーシアの特徴は、リーダーシップに本質的なものである。

たとえば、河合(2006)は、集団凝集性の高い「強い文化」を持つ企業の変革にはリーダーによる「破壊的決定」が必要であると主張する。破壊的決定とは、「共有される価値観や規範を真っ向か



ら否定する発言、施策の導入・実践」(33頁)であり、「企業そのものの存亡、社員の企業における職そのもの、あるいは地位(職位)や権限の喪失にも関わるかもしれない」(33頁)決定である。こうした破壊的決定が組織革新を起動させる「ゆさぶり」となる。

本稿の観点からみれば、破壊的決定は、経営者によるパレーシアの実践である。それは、社員からの怒りや反発、失敗や混乱の可能性を受け入れながら真理を語る行為であり、経営者個人の覚悟と勇気が問われる決定でもある。こうした覚悟と勇気は、パレーシアステースとしての経営者に求められる不可欠の徳であり、その実践は倫理的であると言える。

このような経営者は、余人をもって代えがたいリーダーシップを発揮することになる。Mukuda (2012) は、そのようなリーダーシップの特徴を、リーダーが組織の運命に決定的な影響を与える“indispensable (代替不可能)”なものとして表現している。

また、経営者がパレーシアステースとなるには、組織を解体するリスクを覚悟しなければならない。このような経営者のパレーシアの行使は、必然的に破壊的決定としての特徴を帯びる。そして、批判的実践により組織が解体されるとき、組織が存続するためにはそれは再組織化される必要がある。それを導くものは、パレーシアステースが信じる真理である。その結果、新しい手続きや行動規範が創出され、それが新たな規律化作用の源となるのである。

## (2) パレーシア的連鎖

パレーシアの視点を組織統治の論理に展開するためには、組織の権力・支配関係における「パレーシア的連鎖(parrhesiastic chain)」(Vandekerckhove

and Langenberg, 2012) という考え方にも目を向ける必要がある。

組織におけるパレーシアは、「組織」の計画、手続き、戦略、構造への批判を含蓄する。また、組織は階層的に組織化されており、パレーシアによる批判は階層の上に向けて伝えられる必要がある。すなわち、それぞれ組織の業務や道徳を引き受けながら、ある上司が部下のパレーシアを受け入れれば、それをさらに上に伝えなければならない。こうしたパレーシア的連鎖が成立するためには、パレーシアの聴き手は、次に自らがパレーシアステースになり、それが繰り返される必要がある。

現実問題として、組織内でパレーシア的協約を締結するのが難しいのは、このようなパレーシア的連鎖を実現することが極めて困難だからである。他者のパレーシアを聴くということは、自らもパレーシアステースとなるという覚悟を伴うが、それは誰にもなしうることではない。

組織統治論をより現実在即したものとして展開するうえで、このようなパレーシア的協約締結の困難さを確認したうえで、それを抑制するメカニズムを探ることが必要となろう。パレーシア的協約を支える組織文化やリーダーシップの意義もそこにみいだすことができる。

## V | 結論

コーポレート・ガバナンスの目的が「よい経営をいかに実現させるのか」ということにあるとすれば、組織統治論は、その目的を達成するメカニズムを実践としての倫理(批判的実践)やパレーシア的連鎖を可能にする組織の構築に求めることとなろう。しかしこうした視点は、企業統治論や組織論からは、それぞれのアポリアにより排除されているのである。

最後に、本稿の結論として、これらのアポリアへの回答を要約しておこう。

企業統治論のアポリアは、監視と牽制の論理が、統治の根拠として無効であるというものだった。それは統治のテクノロジーとはなるものの、それに対してどのような姿勢をとるのかは、個人の倫理の問題である。そして個人が倫理的であるためには、自己の信じる真理を吟味しそれに殉じて自己を規律づけるというパレーシアの行使が求められるのである。

一方、組織論のアポリアは、組織人格と個人人格を分離することで、個人の責任と自由の可能性を排除していることだった。そして、組織における個人の意思決定が組織人格によるものであれば、組織の不祥事や犯罪、不注意に関して個人の責任を問うことが難しくなる。

それに対して、組織統治論では、絶え間ない倫理的実践として、権力関係の中で道徳的主体としての自己を構築する責任から個人は逃れることはできないと考える。権力関係の中で自らの立ち位置をどうするのかについて、自らが信じる真理を問う姿勢が求められるのである。それが組織での支配的真理(真理の体制)と異なるときには発言(行動)する覚悟を持つこと、すなわちパレーシアが求められる。

このようにして組織の統治は、フーコー的な意味での倫理の問題として解釈することが可能となるのである。

## 【謝辞】

本稿のパレーシアの論考は、筈井俊輔(京都大学)、平澤哲(中央大学)、山田仁一郎(大阪市立大学)、横山恵子(関西大学) 諸氏との共同研究に触発されたものである。その成果は、「真理ゲームとアントレプレナーシップ—パレーシアステースとし

ての企業家—」(組織学会年次大会、2019年10月20日、於：西南学院大学)として報告されている。また、本研究に対して、公益財団法人陵水学術後援会より研究助成を受けた。

## 参考文献

- ◎ Ardent, H. (1963) *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil*, Biking Press (『イェルサレムのアイヒマン—悪の陳腐さについての報告—』みすず書房、2013年)。
- ◎ Barnard, C. (1938) *The Function of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)。
- ◎ Barratt, E. (2003) "Foucault, HRM, and the Ethos of the Critical Management Scholar," *Journal of Management Studies*, 40(5), pp. 1069–1087.
- ◎ Burrell, G. (1988) "Modernism, Post-Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault," *Organization Studies*, 9(2), pp. 221–235.
- ◎ Calas, M. B. and Smircich, L. (1999) "Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions," *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 649–672.
- ◎ Carter, C. (2008) "A Curiously British Story: Foucault Goes to Business School," *International Studies of Management and Organization*, 38(1), pp. 13–29.
- ◎ Casey, C. (2000) *Work, Self and Society: After Industrialism*, Routledge.
- ◎ Clegg, S., Kornberger, M. and Rhodes, C. (2007) "Business Ethics as Practice," *British Journal of Management*, 18, pp. 107–122.
- ◎ Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T. and Marosszeczy, M. (2002) "Governmentality Mattes: Designing an Alliance Culture of Inter-organizational Collaboration for Managing Projects," *Organization Studies*, 3(3), pp. 317–337.
- ◎ Crane, A., Knights, D. and Starkey, K. (2008) "The Conditions of Our Freedom: Foucault, Organization, and Ethics," *Business Ethics Quarterly*, 18(3), pp. 299–320.
- ◎ Dean, M. (1999) *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*, Sage.

- ◎ Deetz, S. A. (1992) *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*, State University of New York Press.
- ◎ du Gay, P. (1996) *Consumption and Identity at Work*, Sage.
- ◎ du Gay, P. and Salaman, G. (1992) "The Cult(ure) of the Customer," *Journal of Management Studies*, 29(5), pp. 615-633.
- ◎ Feldman, S. P. (2002) *Memory as a Moral Decision: The Role of Ethics in Organizational Culture*, Transaction Publishers.
- ◎ Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir: Naissance de la prison*, Gallimard. (田村俣訳『監獄の誕生—監視と処罰—』新潮社、1977年).
- ◎ Foucault, M. (1976a) *La volonté de savoir: Histoire de la sexualité 1* (渡辺守章訳『知への意志—性の歴史 I—』新潮社、1986年).
- ◎ Foucault, M. (1976b) *L'usage de plaisirs: Histoire de la sexualité 2*, Gallimard (田村俣訳『快楽の活用—性の歴史 II—』新潮社、1986年).
- ◎ Foucault, M. (1976c) *Il faut défendre la société: Cours au Collège de France*, Gallimard & Seuil (石田英敬・小野正嗣訳『社会は防衛されねばならない』筑摩書房、2007年).
- ◎ Foucault, M. (1984) *Le souci de soi: Histoire de la sexualité 3*, Gallimard (田村俣訳『自己への配慮—性の歴史 III—』新潮社、1986年).
- ◎ Foucault, M. (1988) *Technologies of the Self: A Seminar with Michel Foucault*, University of Massachusetts (田村俣・雲和子訳『自己のテクノロジー—フーコー・セミナーの記録—』岩波書店、2004年).
- ◎ Foucault, M. (2001) *Fairless Speech*, Semiotext (中山元訳『真理とディスクール—パレシア講義—』筑摩書房、1994年).
- ◎ Foucault, M. (2004a) *Sécurité, territoire, population: Cours au Collège de France*, Gallimard & Seuil (高桑和巳訳『安全・領土・人口』筑摩書房、2007年).
- ◎ Foucault, M. (2004b) *Naissance de la biopolitiques: Cours au Collège de France*, Gallimard & Seuil (慎重改康之訳『生政治の誕生』筑摩書房、2008年).
- ◎ Foucault, M. (2008) *Le gouvernement de soi et dsautters: Cours au Collège de France*, Gallimard & Seuil (阿部崇訳『自己と他者の統治』筑摩書房、2010年).
- ◎ Foucault, M. (2009) *Le Courage de la vérité: Cours au Collège de France*, Gallimard & Seuil (慎改康之訳『真理の勇氣』筑摩書房、2012年).
- ◎ Foucault, M. (2012) *Du gouvernement des vivants: Cours au Collège de France*, Gallimard & Seuil (廣瀬浩司訳『生者たちの統治』筑摩書房、2015年).
- ◎ Hopper, T. and Macintosh, N. (1998) "Management Accounting Numbers: Freedom or Prison-Geneen versus Foucault," In McKinlay, A. and Starkey, K. (eds.) *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage.
- ◎ 伊藤博之 (2009) 『アメリカン・カンパニー—異文化としてのアメリカ企業を解釈する—』白桃書房。
- ◎ 伊藤博之 (2012) 「コーポレート・ガバナンス論の系譜学—『よい統治』の探求をめぐる『現在の歴史』—」『滋賀大学経済学部研究年報』19巻、55-74頁。
- ◎ 伊藤博之 (2013) 「組織統治論の構想—企業文化論と統治性の交差点から考える—」『滋賀大学経済学研究年報』20巻、1-22頁。
- ◎ 伊藤博之 (2014) 「カリスマ幻想と組織統治の解体—なぜヒューレット・パッカード社はCEOを社外から招聘したのか—」『滋賀大学経済学研究年報』21巻、21-43頁。
- ◎ 伊藤博之 (2016) 「組織論と組織統治論1—Barnard著『経営者の役割』の統治的理性をこえて—」『彦根論叢』410号、24-38頁。
- ◎ 伊藤博之 (2017) 「組織論と組織統治論2—『Simonの組織論』と『組織の道德化』—」『滋賀大学経済学研究年報』24巻、1-19頁。
- ◎ Jackall, R. (1988) *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford University Press.
- ◎ Jackson, N. and Carter, P. (1998) "Labour as Dressage," In McKinlay, A. and K. Starkey (eds.) *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage.
- ◎ Jacques, R. (1996) *Manufacturing the Employee*, Sage.
- ◎ 河合篤男 (2006) 『企業革新のマネジメント—破壊的決定は強い企業文化を変えられるか—』中央経済社。
- ◎ 清宮徹 (2019) 『組織ディスコースとコミュニケーション—組織と経営の新しいアジェンダを求めて—』同文館出版。
- ◎ Knights, D. (1992) "Changing Spaces: The Destructive Power of Epistemological Location for the Management and Organization Sciences," *Academy of Management Review*, 17(3), pp. 514-536.

- Knights, D. and McCabe, (2003) "Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre," *Journal of Management Studies*, 40(7), pp. 1587-1619.
- Knights, D. and Morgan, G. (1991) "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique," *Organization Studies*, 12(2), pp. 251-273.
- Knights, D. and Morgan, G. (1995) "Strategy under the Microscope: Strategic Management and IT in Financial Services," *Journal of Management Studies*, 32(2), pp. 191-214.
- Knights, D. and Willmott, H. C. (1989) "Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations," *Sociology*, 23(4), pp. 535-558.
- Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press (金井壽宏監訳・櫻村志保訳『洗脳するマネジメント—企業文化を操作せよ—』日経BP, 2005年).
- MacIntyre, A. (1981) *After Virtue: A Study in Moral Theory (second edition)*, Notre Dame Press (篠崎榮訳『美德なき時代』みすず書房, 1993年).
- McKinlay, A., Carter, C. and Pezet, E. (2012) "Governmentality, Power and Organization," *Management & Organizational History*, 7(1), pp. 3-15.
- McKinlay, A. and Starkey, K. (1998) *Foucault, Management, and Organization Theory*, Sage.
- McKinlay, A. and Taylor, P. (2014) *Foucault, Governmentality, and Organization: Inside the Factory of the Future*, Routledge.
- Miller, P. and Rose, N. (2008) *Governing the Present*, Polity Press.
- Mukunda, G. (2012) *Indispensable: When Leaders Really Matter*, Harvard Business Review Press.
- Perry, N. (1988) "Indecent Exposures: Theorizing Whistleblowing," *Organization Studies*, 19(2), pp. 235-257.
- Peters, T. J., and Waterman, Jr., R. H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper and Row (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年).
- Power, M. and Lanughlin, R. (1992) "Critical Theory and Accounting," In Alvesson, M. and Willmott, H. (eds.) *Critical Management Studies*, Sage.
- Raffnsøe, S., Mennicken, A. and Miller, P. (2017) "The Foucault Effect in Organization Studies," *Organization Studies*, 40(2), pp. 155-182.
- Rose, N. (1999) *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self (second edition)*, Free Association Books (堀内進之介・神代健彦訳『魂を統治する—私的な自己の形成—』以文社, 2016年).
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior (third edition)*, MacMillan (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年).
- Skålén, P., Fougère, M. and Felleson, M. (2008) *Marketing Discourse: A Critical Perspective*, Routledge (折笠和文訳『マーケティング・ディスコース—批判的視点から—』学文社, 2010年).
- Steffy, B. and Grimes, A. (1992) "Personnel/organization Psychology: A Critique of the Discipline," In Alvesson, M. and Willmott, H. (eds.) *Critical Management Studies*, Sage.
- Townley, B. (1993) "Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 18(3), pp. 518-545.
- Üsdiken, B. and Pasadeos, Y. (1995) "Organizational Analysis in North America and Europe: A Comparison of Co-citation Networks," *Organization Studies*, 9(4), pp. 503-526.
- Vandekerckhove, W. and Langenberg, S. (2012) "Can We Organize Courage? Implications of Foucault's Parrhesia," *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 17(2), pp. 35-44.
- Walters, W. (2012) *Governmentality: Critical Issues in Global Politics*, Routledge.
- Weiskopf, R. and Tobias-Miersch, Y. (2016) "Whistleblowing, Parrhesia and the Contestation of Truth in the Workplace," *Organization Studies*, 37(11), pp. 1621-1640.
- Weiskopf, R. and Willmott, H. (2013) "Ethics as Critical Practice: The Pentagon Papers, Deciding Responsibility, Truth-telling, and the Unsettling of Organizational Morality," *Organization Studies*, 34(4), pp. 469-493.
- Winiecki, D. (2006) *Discipline & Governmentality at Work: Making the Subject and Subjectivity in Modern Tertiary Labour*, Free Association Books.

Hiroyuki Ito

This article attempts to re-establish the importance of Foucault's work for an understanding of corporate governance. This argument has two stages. Firstly, it critically interprets dominant theories in the field of corporate governance as well as organization studies. It is argued that in these fields, they have their own aporia which constitutes barriers to frame governance mechanism in organizations from the view point of ethics. Secondly, the paper examines the contribution of the French philosopher Michel Foucault to frame corporate governance from the view-point of ethical practice. The paper combines an analysis of Foucault's work on discipline and control with an examination of his later work on parrhesia (fearless speech). Parrhesia is a concept built on his argument with regard to the ethical subject and technologies of the self. Our paper argues that the work of the later Foucault provides an important contribution to corporate governance theory and practice. We discuss how it offers an alternative avenue to traditional way of thinking toward corporate governance. By situating ethics as practices of the self, and by demonstrating the conditions under which freedom in organizations can be exercised, Foucault's ethics attempt to connect an understanding of governance with a personal project of self.

