

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

A Study on 'Irresponsibility' at Organization

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-07-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 磯山, 優 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/894

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



組織における「無責任」に関する一考察

A Study on 'Irresponsibility' at Organization

磯山 優

ISOYAMA, Masaru

1. 問題の所在

近年、企業をはじめとする様々な組織における事件・事故の多発が大きな社会問題となっている。そのたびに議論となるのが、なぜそのような事件・事故は発生したのか、という原因を解明する過程で明らかになる責任についての問題である。多くの事件・事故は人間の行為によるものであるから、その行為における責任の所在を明らかにし、その行為を行った者に対して責任を追及する必要がある。なぜならば責任を追及することによって、なぜそのような事件・事故が起きたのかという原因を一層明確にしたり、場合によってはそのような行為を行った者を排除することにより、同様の事件・事故が再び起きることを未然に防ぐ可能性を高めることができるようになるからである。

ところが、現実には責任を追及する過程において責任の所在が不明確であったり、責任を負うべき者が責任を取ろうとしなかったり誰も責任を取ろうとしないという、いわゆる無責任な事態が発生することがある。このような事態は事件・事故の原因を明らかにする上で大きな阻害要因となるだけでなく、組織の構成メンバーの「気の緩み」や「甘え」を

容認することになり、構成メンバーの士気に影響したり、場合によってはさらなる事件・事故が発生する温床になりかねないと言える。

そして、組織における責任に関するこのような問題が深刻なのは、その原因が必ずしも構成メンバーの個人的な資質や組織文化に起因しているとは限らない、と考えられる点にある¹⁾。これは、上で述べた事態が大企業や国といった大きな組織、またある限られた特定の組織においてのみ見られるだけでなく、ふだん我々が関係している身近な組織においてもしばしば目にする事や、同一組織において問題を起こした構成メンバーを交代させても同じ問題が繰り返されたりすることによっても明らかであろう。

本来組織は、その規模の大小などを問わず、Simonが述べているように人間の合理性が「制限された合理性」である限り、人間にとって必要不可欠な存在である。組織は様々な側面から成り立っており、その重要な側面の一つとしてあげられるのが組織構造である。組織構造は、組織のマクロ的な側面としてとらえられ、組織における複雑な関係を抽象化・構造化し、組織における目的を達成するために組織がより効率的に機能するように設計される。そのため、いくつかの組織コンテクスト

キーワード：無責任、組織の抽象化、相互依存性、組織構造

Key words : irresponsibility, abstracted organization, interdependence, structure

を適切に組み合わせることが重要であると考えられている。そして組織構造においては、最終的には末端の各個人にまで、遂行されるべき職能や責任が細分化されて配置されている。このように、組織は構造化されることで、本来個人が単独で作業したりするよりも効率的な目的達成を可能にするはずである。その上、組織構造は各人の責任の分担についてまで細心の注意を払って設計されているはずである。しかし、そうであるにもかかわらず、どうして組織において責任の所在が不明確になったり無責任な事態が発生するのであろうか。

そこで本論では諸概念を整理した上で、本来、組織構造は責任や権限の所在が明らかになるように設計されているはずであるにもかかわらず、本質的には組織における責任の所在を曖昧にしている、ということ明らかにしていく。すなわち、組織構造を設計すること自体に矛盾が内包されていて、その矛盾が組織における無責任な状態を生み出しているという点について考察していきたい。

なお本論では、考察する範囲を組織の内部の活動における責任の問題に限定したい。責任の問題は非常に幅広くかつ複雑であり、そ

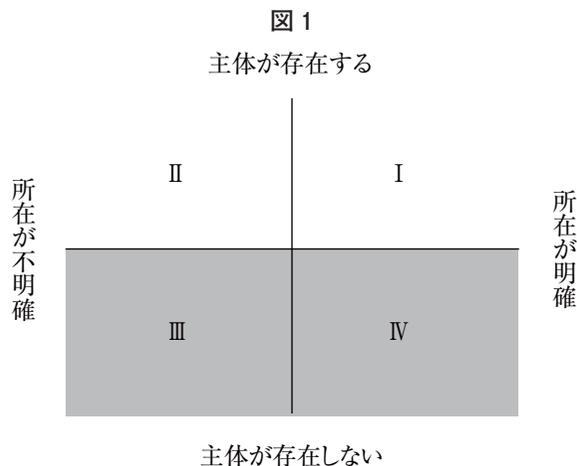
の全てを取り扱うことは極めて困難である²⁾。そのため、たとえば企業の社会的責任の問題や戦争責任の問題等について、本論では取り扱わない。

2. 諸概念の整理

(1) 責任の所在と「無責任」

われわれは、上で見たように日常生活の中でも「責任の所在が不明確」であるとか、「無責任」であるということばをよく耳にするし、実際に目のあたりにすることも多い。そして、一般的にこの二つの状態を明確に使い分けることはあまりないであろう。しかし、この二つの状態は厳密には異なっていると考えられ、明確に区別すべきではないかと思われる。そこでまずこの二つの事象の違いについて明らかにしたい。

ここでは議論を整理するため、①責任を取る主体の存在と、②責任の所在という二つの基準から考えることにする。すると、①は「責任を取るべき主体が存在しているかどうか」、②は「責任の所在が明確であるかどうか」、という二つの軸となりこの二つの軸から四つの象限に分けられる以下のような図が描ける。



第Ⅰ象限は「責任を取る主体が存在しておりかつ責任の所在が明確である」場合を指す。第Ⅱ象限は「責任を取る主体が存在しておりかつ責任の所在が不明確である」場合を指す。第Ⅲ象限は「責任を取る主体が不在でありかつ責任の所在が不明確である」場合を指す。第Ⅳ象限は「責任を取る主体が不在でありかつ責任の所在が明確である」場合を指す。このうち第Ⅲ象限と第Ⅳ象限がいわゆる「無責任」な状態である（図の網掛けの部分）。このうち、第Ⅰ象限は第三者による責任の追及も可能でもっとも望ましい状況であり、第Ⅱ象限は論理的にはあり得るが、現実にはこのような状況になることは考えにくい。

「無責任」とは、その責任を取るべき個人や部門が責任が取らない状態、すなわち責任を取る主体が不在である状態を指している。ここで注意しなければならないのは、「無責任」な状態であっても、必ずしも責任の所在が不明確であるとは限らないということである。たとえ物理的には目の前に責任を取るべき主体が存在していたとしても、その主体が責任を取らない、もしくは取ろうとしない場合には「無責任」な状態にあると考えられる。また皮肉なことに、責任の所在が明確になっているからこそ、責任を取るべき主体が意図的に責任の所在を隠蔽しようとしたり、責任を取ることを強引に拒否・放棄したりすることで無責任な事象が引き起こされる可能性は十分にある。また、責任をとるべき状況にあるにもかかわらず、あえてその状況を見逃したり、本来ならば、発言（voice）することで責任を果たすべきところだったのに、離脱（exit）したり沈黙することで責任を取らないというような、消極的な形で無責任な状況が起きることもあり得るのである³⁾。

これに対して「責任の所在が不明確」な状態とは、誰が責任を取るのかが明確ではない、すなわち、責任を取るべき主体である個人や部門が判別・特定されていない状態を指すと考えられる。このような状態の下で、特定の個人などが自ら積極的に責任を取ることはまず考えられないことであるから、当然この場合は無責任な状態にある。またこの際に、責任を取るべき事態を引き起こした当事者である個人や部門ですら、責任の所在を特定できない場合がある。

このように考えると、「責任の所在が不明確」であるという事象は、「無責任」であるという事象の一部であり、必ずしも「無責任な状態」＝「責任の所在が不明確な状態」であるとは限らない。すなわち、「無責任な状態」というのは、責任の所在が明確である状態と責任の所在が不明確な状態の二つに分けることが可能であるといえる。

無責任な状態が引き起こされる原因としては、二つ考えられる。第一に、責任を取るべき主体が消滅していたり交代して、存在しなくなっている場合である。これは、個人であるならば死亡や引退、もしくはすでに辞職してしまっているとか、部門であるならばその部門が解体されていたり他の部門と合併してしまっている場合に発生する。第二に、責任を取るべき主体が分散していて、複数の主体が責任を負うべき状態になっている場合である。この場合、進んで責任を取ろうとする主体が現れない限り、お互いに責任を取ることを回避しようとする「責任のなすりあい」の状況が発生しやすく、責任を取る主体が特定できないということが起きる。

（2）組織の「抽象化」と組織構造

組織構造は、組織論の主要概念として多くの論者によって論じられている。たとえば、Scott et.alによると、組織構造とは「組織内の諸職位がシステマチックな関係を保っているシステム」であり、「…職位保有者の行動についての期待、職位の分類形態、および職位に配分される意思決定権限の度合いに焦点を合わせて構成される」⁴⁾とされている。またMarch and Simonによると、組織構造は「組織の中の行動パターンの諸局面のうち、比較的安定的で緩慢にしか変化しない局面」から構成されており、人間の合理性に限界がある限り、組織は組織構造を持つと述べている⁵⁾。さらに、中條は組織を「団体の維持運営のための社会的関係」ととらえ、このような組織の構造化が「仕組み」の次元にまで高度化されたものが組織構造であると述べている⁶⁾。

いずれの論者においても、複雑で多様な側面を持つ組織を「抽象化」し、組織構造を組織内における操作可能な関係としてとらえている。ここでの「抽象化」とは、以下のことを指している。すなわち、組織を構成する個人と組織における活動を明確に区別し、組織を構成する各個人の倫理観や価値観といった個人的な特性と組織を切り離すということである。このような「抽象化」による組織構造の形成により、組織は初めてその活動を担当する個人の属性や特性から独立し、担当者の交代があった際にそのつど組織構造を再設計するという煩雑な問題を回避できるようになる。そして、特定の個人でなくてもその活動を遂行可能な個人が存在するならば、その個人から組織の維持・存続に必要な活動を引き出しうる限り分業が的確に行われ、組織は維持され存続できるという特性を持つに至る

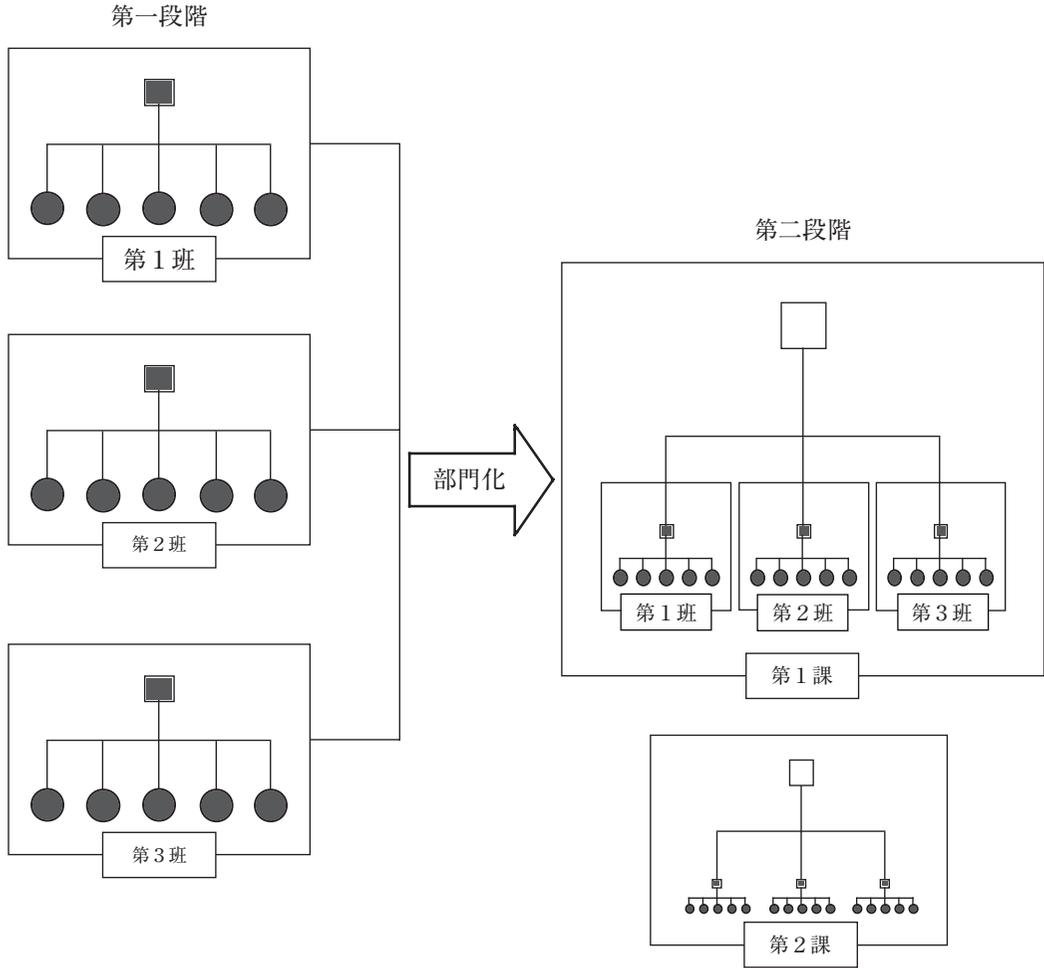
のである。そしてこの際に、活動を遂行するにあたって必要な権限や責任も適切に配置され、その活動を担当した各個人は個性とは無関係に配置された権限や責任を担うことになる。

このように組織を「抽象化」し構造化していく過程は、通常以下の二つの段階を経ていられると考えられる。第一段階は、職分・職能と個人の分離を踏まえた職位分割である⁷⁾。この段階で、たとえば少人数による現場作業班といったような小規模な組織においても、職能や職位による独自の体系を持つようになり、そこでは各人が担当する作業の内容や負担すべき責任が明確になるように工夫される。

次に第二段階として、部門化が行われる。組織の構成メンバーが少数である場合は、職位分割による体系のみで組織を構造化することは可能であるが、メンバーが増えてくると統制範囲の問題や専門化の問題などからさらなる「抽象化」が必要となる。そこで、一定の人数を部門という単位にまとめ、その中で行われている職位分割を部門の内部に包含する。これにより、組織外部の者は部門の内部での活動や構成メンバーを意識しなくてすむようになり、部門の外部の者が意識すれば良いのは、その部門の代表者（通常はその部門の管理者）に限定されようになる。このような部門化においては、現場作業班をいくつかまとめた「課」としたり、さらに「課」をいくつかまとめて「部」にしたりと、まとめられた部門をさらにまとめて、いったことを繰り返すことでさらに大きな部門を編成することも行われる。

われわれが一般的に目にする組織とは、このようにして構造化された組織のことを指している。そして、どのような基準を用いて部

図 2



門化するかによって、たとえば、職能を基準にして各職能ごとに部門を編成するならば職能部制組織、製品・事業や地域を基準とするならば事業部制組織、複数の基準（例えば製品と地域など）を組み合わせて部門を編成するならばマトリックス組織、といった形で分類されている。さらに、組織図として表すことで、われわれはより明確に組織構造を把握できるように工夫している。

3. 組織における「無責任」

先に見たように、組織の重要な側面である組織構造は、分業が的確に行われ責任が明確になるように設計されているはずである。しかし、現実には組織において責任の所在が不明確になったり無責任な状態が発生するのはなぜなのか。その理由として、三つがあげられる。

（1）構造化された組織における個人

組織は、上で見たようにいくつかの段階を経て構造化され、そのことによってより効果的に機能するようになる。しかしこのような利点と引き換えに、組織を構成する各メンバーは組織内において没個性的な存在として扱われるようになる。このため個人の組織への参加意識が薄れたり、場合によっては構成メンバーが自らを単なる組織の「歯車」ととらえるような事態を招く。そして、組織における自らの行為が他人に対してどのような影響を及ぼすか、また、他人の行為が自分に対してどのような影響を及ぼすかということについても関心を示さないようになり、組織における責任の問題についても無関心になる。このことが、組織における無責任な状態を引き起こす理由の一つであると言える。

このため、大規模な組織においてその構成メンバーがより無責任になる傾向があるのは、大規模な組織ほど組織が抽象化され構造化されているからであると言える。すなわち、大規模な組織ではたいていの場合、先に述べた部門化の段階まで構造化されており、部門化が繰り返されて高度に構造化されている。このため、個人が没個性的になるだけではなく、部門の中に埋没してしまうことにもなる。そして、大規模な組織であるほど、構造化を促進しないと組織として機能しないのであり、組織として機能させようとするほど、組織における無責任な状態が発生しやすくなる。

（2）責任と権限の不均衡

組織は、一般的に責任と権限の体系であると認識されている。そして通常の場合、組織構造の設計は、暗黙のうちかもしれないが各

職位において責任と権限が均衡するということを前提として進められるであろう⁸⁾。ところが、現実の組織においては責任と権限がしばしば均衡しておらず、個人や部門がある職務を遂行する上で必要な権限に見合った責任を負わずに権限を行使する場合があります、その結果、無責任な状態が発生することがある。これが二つ目の理由である。

ではなぜ、組織において責任と権限が均衡しないような状態が発生するのであるのか。その理由は、二つあると考えられる。第一に、権限の行使と責任の発生が必ずしも同時であるとは限らないからである。責任は、権限が行使され職務が遂行された後初めて発生するということがあるため、権限のみを行使して責任を負うことを回避することが可能となる。

第二に、組織構造を設計する際には権限の委譲が優先されるにもかかわらず、実際に上位者から下位者に責任と権限を委譲する際には、責任の委譲が優先され権限は上位者が保持したままの状態が続くことがあるからである。すなわち、組織構造において想定されている責任と権限の委譲と現実の責任と権限の委譲の間には乖離が存在することがあり、このため責任と権限の不均衡な状態が発生する。さらにこのことは、二重に責任と権限の不均衡な状態を生み出している。すなわち、責任と権限を委譲する上位者は本来負うべき責任より過大な権限を保持し続けることになり、同時に、責任と権限を委譲される下位者は委譲された責任よりも過小な権限しか委譲されないということになる。

そして組織構造の設計において、権限の委譲が優先される状態を回避するのは困難であると考えられる。なぜならば、組織においては目的達成が重視され、そのために効率的に

職務の遂行が行えるように組織構造は設計されるからである。そして、周知のように組織内では権限なしで職務を遂行するのは困難であるから、その職務を担当する個人や部門が的確に職務を遂行できるように権限の委譲が優先されることになり、責任の委譲は副次的に扱われるか、暗黙のうちに権限に見合った責任が委譲されたと了解されることになる。

(3) 組織における協働と相互依存関係

組織において責任の所在が不明確になったり、無責任な状態が発生する三つ目の理由は、組織内において協働する際に相互依存関係が発生するからである。組織は元々、個人が個別に活動するのではなく協力して活動する、すなわち協働することによって、個人では成し得ないような目的を達成可能にすることに、その意義がある。そのため、組織に参加している個人同士が利害調整の過程やコミュニケーションを通じて相互に影響しあうのは不可避であると言える。そして、相互に影響し合いながら協働することで、相互依存関係が生まれるようになると、個々人の責任を明確に区分することは極めて困難になり、その結果無責任な状況が発生しやすくなる⁹⁾。

Thompsonによると、組織内部における相互依存関係には集団共有的相互依存関係(pooled interdependence)、連続的相互依存関係(sequential interdependence)、互酬的相互依存関係(reciprocal interdependence)の三つのタイプがある¹⁰⁾。このうち、共通の目的のために寄与しようとするが互いの活動は独立している集団共有的相互依存関係の場合は相互の影響は弱い。しかし、ある個人や部門からのアウトプットが他の個人や部門のインプットになるような連続的相互依存関係や、

お互いのアウトプットがお互いのインプットになるような互酬的相互依存関係の場合は、個人や部門間の相互の影響が強くなる。そのため、より無責任な状況が発生しやすくなるのである。

また、この相互依存関係を組織構造の工夫によって解消したり低減させることは困難である。たとえば、事業や製品ごとに部門を編成している事業部制組織は、各事業部内に有機的職能をすべて取り込むことによって、各事業部がプロフィットセンターとして独立採算制を取れるようになり、集団共有的相互依存関係を形成することで部門ごとの責任を明確にできる。これに対して有機的職能ごとに部門を編成している職能部制組織は、各部門間の相互依存関係が連続的相互依存関係となるため、部門ごとの責任を明確にすることが困難である。たしかに、事業部と職能部という部門単位で見ればこの通りであるが、事業部制組織においても、各事業部が内部に取り込んだ有機的職能を担当する各部門間での相互依存関係は職能部制組織と同様に連続的相互依存関係であり、その部門間での責任が不明確になる状態を回避するのは困難であると考えられる。

4. 今後の課題

本論では、組織を構成する個人が非常に大きな努力をしても、また、組織において職務の内容を明確にしたりしても、組織における責任の所在を明確にしたり無責任な状態を解消することは困難であることを明らかにした。さらにその理由が、組織を形成し組織構造の設計自体に包含されているということを指摘した。そこで本論を踏まえて、組織における無責任な状態についてさらに考察する際の今

後の課題について述べたい。

第一の課題として、本論で考察したような組織における無責任な状態を軽減したり回避するためにはどうすれば良いかを明らかにすることがあげられる。冒頭でも述べたように、無責任な状態というのはわれわれもよく目にする非常に身近な現象である。にもかかわらず、これまで適切な対処法が明らかにされてこなかったように思われる。そのため、組織の構成メンバーの個人的努力に期待したりするのではなく、組織のあり方そのものを見直して、無責任な状態が起りにくい組織を構築する方法を考える必要がある。

第二の課題として、組織におけるフリーライダーの問題の検討があげられる。Olson (1971)によると、集団内では集合財に対する欲求度の高い構成員のみがその供給に貢献し、欲求度の低い構成員はその消費のみを行うという。そのため集合財の供給は、構成員全員にとって共通の利益となるにもかかわらずこのような不均衡が生まれ、欲求度の低い構成員による欲求度の高い構成員に対する搾取 (exploitation) が発生するという。すなわち、ここでは欲求の低い構成員が欲求の高い構成員に対してフリーライド (ただ乗り) しているのである¹⁾。ここで、責任の負担を組織における集合財とみなすならば、責任の負担について欲求度の高い構成員に対して、欲求度の低い構成員がフリーライドしていることになり、欲求度の高い構成員がいわば「ただ働き」することで責任を負担するならば無責任な状態にはなりにくいだろうが、「ただ働き」をやめてしまえば無責任な状態が生み出される可能性がある。このような責任に関する組織におけるフリーライダーの発生は、組織における無責任な状態の温床となっていると思

われる。そのため、今後は組織におけるフリーライダーの問題も視野に入れながら、組織における無責任の問題について検討していく必要があると考えられる。

注

- 1) 筆者とは異なる角度から組織における無責任な状態について検討し、その理由を人間の心理的側面に求めている研究も存在し、その例として岡本 (2001) があげられる。岡本は1999年にJCO(ジャパコンバージョン) で発生した核燃料臨界事故などを例にあげながら、「属人主義」という概念を提示し、意思決定に焦点を合わせながら無責任な状態が発生する過程について検討している。また岡本は、無責任な状態が起きないようにするために、個人が「属人主義」的ではなく「属事主義」的に考えることの必要性を主張している。岡本 (2001) 181頁-184頁。なお、「属人主義」については、岡本・鎌田(2006) に詳しい。
- 2) たとえば「責任の意味論」について、瀧川 (2003) は法学の立場から「責任実践」という概念を導入しながら説明している。
- 3) 組織における発言や離脱については、Hirschman (1970) を参照。なお発言とは、組織における不愉快な事態から逃避せずにそのような事態を変革しようと試みることを指す。Hirschman (1970)、p.30。これに対して離脱とは、文字通り組織の構成メンバーが組織から離れることを指す。ibid., p.4。組織の構成メンバーが組織に留まらずに組織から離れてしまえば、本文で述べたように責任を取らずにすみ、無責任な状況が発生する可能性がある。
- 4) スコット・ミッチェル・バーンバウム (1985)、194頁。
- 5) マーチ・サイモン (1977)、259頁-260頁。
- 6) 中條 (1998)、380頁。
- 7) この点について、高田はUlrichやNordsiegなどに依拠しながら、組織目的としての職分 (Aufgabe) を分割する職分分割 (Aufgabegliederung) と、職

組織における「無責任」に関する一考察

分を達成する上で必要な労働給付である職能 (Funktion) を分割する職能分割 (Funktionsgliederung) によって組織は成立すると述べている。この際、組織における客観性は職分分割と職能分割によって十分確保できるのであるが、これらに職位 (Stelle) を分割する職位分割 (Stellengliederung) を加えることで組織の具体的姿が明らかになり、組織の客観性が強化される。このような職位分割を考えることがなぜ重要なのかというこの根拠として高田は、職分分割と職能分割はいずれも担い手 (Träger) を必要としている点をあげている。すなわち、職分分割と職能分割は、それを実行する担い手なしでは成立しないため、分割された職分や職能そのものは客観性を持ちうるものの、実行される段になって客観性が失われる可能性がある。一定の職能を実行する場所あるいは地位を職位とすれば、この職位はその職能の担い手がいかなる人間であろうとそれに支配されず一定の存在を保っており、職能担い手の個別性、変化性を越えた存在になるとしている。そして、分割された職位によって形成された体系は、各個人の特性を離れた体系として独自の体系を持っていると考えられている。また、このような職位分割において見逃してならないこととして、職位には一定の権限と責任が付随していることをあげている。すなわち、職能担い手がその職能を遂行する時には、必然的にそれに関する権限と責任を持っており、そうでなければ、職能の遂行は不可能になるか不完全になると高田は主張している。高田(1959)、171頁-173頁を参照。

また、官僚制の長所としてWeberも同様の指摘をしている。Weberによると、官僚制は専門的に訓練された職員に個々の仕事を割り当てる際に、純粹に没主観的 (sachlich) な見地から作業分割の原理を実行する可能性を提供し、これが迅速で正確な職務処理を可能にしているとしている。ここでの没主観的とは、「人物のいかんを問わず」 (ohne Ansehen der Person) ということの意味しており、個人的な感情や非合理的な感情的要素を職務処理から排除することにつながる。Weber (1922)、SS. 549-550 (訳書571頁-572頁) を参照。

8) この点については、過去においても様々な議論があった。たとえばヘアーは「組織理論の神話において最も繰り返されてきたことの一つ」として、「ある職位に付随する権限は、責任と釣り合うべきものであるという考え方」をあげている。そして、このような考えがこれまで固執されてきた理由として、これが「組織に対する会計的アプローチにうまく適合するから」としている。すなわち、ヘアーは「きちょうめんな簿記的組織構造では、ある一定量の権限をあたえたなら、ある一定量の責任を期待することによって、一つのバランスが保たれる」と述べている。ヘアー(1963)、12頁-14頁参照。

9) たとえば、高宮はわが国の企業において職務が十分に明確にされていないことが、責任権限の不明確の根本的な原因であると指摘している。高宮(1961)、89頁。しかし、たとえ職務を十分に明確にしたとしても、組織内での相互依存関係を考えればまだ問題が残る可能性は高いと思われるのである。

10) Thompson (1967), pp.59-60.

11) Olson (1971), p.29 (訳27頁。)。また、組織におけるフリーライダーの問題については沼上(2003)を参照。沼上はこの中で、フリーライダー問題の解決策として、組織全体の運命と自分の運命が密接に関連していると思う人々をある程度育成することをあげている。沼上(2003)、116頁。

引用文献

中條秀治、『組織の概念』、文眞堂、1998年。

Haire, Mason, *Organization Theory in Industrial Practice : A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior* (edited by Mason Haire), Wiley, 1962. (『現代の企業組織：アクションと実際』、今坂朔久、井上吾省、今井敬二共訳、日本能率協会、1963年)

Hirschman, Albert O., *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard University Press, 1970.

March, James G., and Herbert A. Simon, *Organizations*, New York, Wiley, 1958. (『オーガニゼーションズ』、土屋守章訳、ダイヤモンド社、1977

年。)

岡本浩一、『無責任の構造 モラル・ハザードへの知的戦略』、PHP新書、2001年。

岡本浩一・鎌田晶子、『属人思考の心理学 組織風土改善の社会技術』、新曜社、2006年。

Olson, Mancur, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, [1965]1971. (『集合行為論－公共財と集団理論』、依田博・森脇俊雅共訳、ミネルヴァ書房、1999年。)

沼上幹、『組織戦略の考え方 企業経営の健全性のために』、筑摩書房、2003年。

Scott, William G., Terence R. Mitchell and Philip H. Birnbaum, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Fourth Edition, 1981. (『組織理論－構造・行動分析－』、鈴木幸毅監訳、八千代出版、1985年。)

高田馨、『経営の職能的構造』、千倉書房、1959年。

高宮晋、『経営組織論』、ダイヤモンド社、1961年。

瀧川裕英、『責任の意味と制度 負担から応答へ』、頸草書房、2003年。

Thompson, James D., *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill, 1967. (高宮晋監訳『オーガニゼーション イン アクション』、同文館、1987年)

Weber, Max, "Soziologie der Herrschaft", *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922. (世良晃志郎訳『支配の社会学 I』、創文社、1960年。)