

## 意思決定とガバナンス—権力を正当に 行使するために

橋爪 大三郎・東京工業大学教授(社会学) / 理事

社会学は理論と実証に分けられますが、私は理論を専門にしています。今日の講演では、意思決定をキーワードに、社会学、哲学の観点からガバナンスを考えてみたいと思っております。本日のテーマは概ね3つに大別できます。1. 意思決定とは何か、2. 意思決定とガバナンスとの関係を権力を差し挟んで考える、3. 意思決定を科学することは可能か、の3つです。

それでは、ひとつめのテーマですが、意思決定はそもそもパラドクシカルな概念です。何故なら、人間は自由な主体であり、自由は「~でない」という言い方でしか表せないからです。例えば、「水を飲んでも飲まなくてもいい」のが自由です。自由を行使した後では、「~をした」という表現になります。それは事実であって、もはや自由でも何でもありません。事前には決定されていなかったものが、事後には決定されている。何故決定されたのかを説明するものがなく、因果論で説明できないから、自由があったということになるのです。人間が、自由であることを実証するのは無理です。それで、人間はその実証できない部分を何かに求めるわけです。たとえば神学、特にカルヴァンの救済予定説では、すべてを神が決定していると考えます。これは完全な決定論であり、人間の自由な意思決定なんてまったく存在しない。この考えをコーポレート・ガバナンスに置き換えてみますと、経営者に意思決定はないということになります。これはあまりに極端すぎる考え方で、現実はどこか、中間のところでしょう。今までのところをまとめますと、自由な意思決定という現象はある。ただし、自由とは、因果論や決定論で説明できない特異点である。この特異点が一人一人に分けもたれていると考えることで、それを前提に社会科学は成立するのです。

次に、では、意思決定を社会科学はいかに考察したかということですが、経済学を例にして説明しますと、まず、選択肢集合が与えられる。この一部は実行不可能であり、一部は実行可能です。実行不可能なものを除去し、実行可能な選択肢のなかから、選好構造に照らしてもっとも満足度の高い選択肢をとる。これが経済学における意思決定です。しかし、お気づきのように、経済学では、選択肢集合も選好構造も最初から与えられているという前提で、本当には自由の問題を扱っていません。選択肢集合や選好構造がどうやって与えられたかは説明されないのです。ここが意思決定の本質なのに、経済学理論のなかにそれはみつからない。

社会的選択理論は、社会全体の意思決定を扱いますが、それを個々人の意思決定から合成することは一般に不可能である、すなわちアローの定理やセンの定理がその中身です。

ゲームの理論は、ミクロの相互作用を理論化し、相手のリアクションを織り込んだ意思決定を扱います。相手のリアクションを織り込んだ時点で、損害を最小にして利益を最大にする(mini-max)などの戦略が必要となります。そしてゲームの理論では行動特性が特定できると意思決定ができるというのですが、この行動特性が何であるのかについて説明はありません。

最後に、社会学では意思決定をいかに考察しているのかということですが、残念ながら明快な意思決定論はありません。少し私の考えを述べると、一般に意思決定では、選択肢がどれだけ存在するのか分からないことが多いから、自分が従うべき価値も与えられていない。選択肢を特定し、実数化してこれに順番をつけることを数量化といい、価値基準を意識化するための方法論を言語化と言います。両者を意思決定のプロセスであるとし、答えをひとつにしぼりこもうとしますが、どう消去してもいくつかは残り、やはり結論はないのです。

結局、意思決定とは理論で説明できないものであり、実践に熟達するしかないと言えらると思います。そして、選択理由を言語化することは日本企業に欠けております。一般的には選択の正当化のタイプは、例えば、1. 伝統的正当化、2. 価値合理的正当化、3. 目的合理的正当化の3つあげられ、順番が後になればなるほど、近代的であるとされています。意思決定を経済学はきれいに分析していますが、完全ではありません。

さて、2つめのテーマ、意思決定とガバナンスの関係ですが、これはまさに組織を作り上げていく状況に該当します。個人の意思決定と組織の意思決定の相違は、個

人の意思決定の過程は不可視であり、組織の意思決定は目に見える形でなされる点です。といっても、意思決定をする人が必ずしも明確なわけではなく、意思決定をしてはいない人がはっきりしているだけです。形式的には、権限や責任という形で誰が決定するかを明らかにしようとはしますが、完全には説明できません。現代の意思決定は諸個人の意思決定の集積であり、また相互行為をいかに連関させていくのかという問題となります。そこで、人間はそこに権力を差し挟もうとします。権力は難しい概念なのですが、簡単に言うと、ある人の意思と別のある人の意思をつなぐもの、ある人の意思決定を左右できるパワーということになります。こうした作用は、社会に確かに存在します。そして、ある人が権力を持てば組織ができ、この内部で条件付きで分配されるものが権限、すなわち意思決定をする可能性です。

近代社会は権力を嫌うので、意思をどこかに預ける一定の手続きを経る。そして、集計の論理によって権力を認めます。典型例が選挙です。個々人の参加する意思決定を一定の(正当な)手続きを経れば、個々人の意思決定に還元できない巨大な権力が創出されるのです。この場合、手続きが正当であることの証明を求められます。そして選挙では、一定の手続きを履行するのが選挙管理委員会であり、手続きの正当性を証明するのは新聞であります。組織の外の人間も、十分な知識、教養、能力など、いわば健全な権力感覚を持っていないと組織が機能しません。このことはコーポレート・ガバナンスでもまったく同様です。一般に企業は株主が所有者で、経営者は従業員を使い利潤をあげ、これを株主に配当しますが、それでは、企業の意思決定の実体はどこにあるのでしょうか。古くは株主にあるとされましたが、株式が多数分散した結果、経営者が意思決定者となり、次に経営者が飾りものになると従業員に移行しました。日本では特に、株主以外の会社構成員、すなわち経営者、管理者、従業員の一体感が強いのですが、しかし、企業は市場という外部を必要とし、市場には消費者が存在します。そこでは企業の財を消費者が買い、労働力を売ります。こうした結果、コーポレート・ガバナンスとは、それらに対して経営者、管理者、従業員間の意思決定のバランスを正しく保つことであると考えられます。これは行政組織の考えにも該当します。結局、近代社会には究極の意思決定主体は存在しないと思われる。国家主権と資本は分解しており、個々人の行動の集積により連関するだけのものとなった。だから、近代社会が成熟すると、コーポレート・ガバナンスの問題が必ず発生するのです。

次に、3番目のテーマ、意思決定の科学は可能か、ということですが、先ほど述べ

たように、意思決定は実践的に体得するしかないわけで、これをどこするのが最適かと言えば、教育訓練の場である。それには、リーダーを養成する学校をつくることです。優れたリーダーは創業者のタイプであり、彼は次の後継者を選ぶ場合、2代目は無難なタイプを選択し、3代目になると無能になってしまいます。日本はまさにそうしたタイプのリーダーが氾濫し、停滞している。決して人材がないわけではなく、組織作りに問題があるのです。その対策としては、競争を公認し、実際に勝ち残りゲームでリーダーになれる仕組みを企業の中に作っていくことです。小リーダーから中リーダーへ、さらに大リーダーへと上がっていきけるような仕組みができなければ、日本はだめになる。私自身、まだ考えを詰めていないので、何かアイデアがあれば、お教えねがいたいものです。



**会場** 会員の瀧井と申します。先生のお話の中で、選択を正当化するのに、3種類あり、慣習的正当化が出て参りましたが、特に、企業においては集団指向が強く、他企業がすると自分もしてしまう。まあ、談合なんかはその典型だと思うのですが、こうしたことに対する何らかのガバナンスの規制を作らなくてはいけないと考えますが、何かいい方法がございますか。

**橋爪** 慣習による右へ倣えや横並びには、意思決定は存在しません。ガバナンスの出発点は意思決定ですから、規制を排除して本来の競争を回復することが必要であると思います。

**会場** 朝日ダイヤモンド工業監査役の佐藤と申します。実務の立場からお伺いしたいのですが、商法、証券取引法の仕組みは整備されてきていますが、肝心の人間の中にある意思決定は曖昧なままです。これは日本人の生活行動、精神パターンが生き残っていることが原因であり、また、経営倫理がはっきりしないから社会的欠陥があると思うのですが、いかがでしょうか。

**橋爪** 日本人は明治維新後、変化をとげたと思います。その当時の日本人には、少なくとも新しい世界を作り出す力があつたのですから、今後も日本人が変化する可能性は十分にあると言えます。確かに現代の日本人は自我が縮小していますが、それを変える方法は考えられると思います。

**会場** ある企業の顧問と筑波大学の院生をやっております。以前、MITに通っ

西暦2001年の「幸福」を考える100人

PHP研究所創設50周年記念企画

Voice  
10月特別増刊号

# 日本の論壇500人

Who's Who

## 橋爪大三郎 (はしづめ だいさぶろう)

●東京工業大学教授

一九四八年神奈川県生まれ。東京大学大学院人文科学研究所社会学専攻博士課程修了。

八五年に著わした『言語ゲームと社会理論』(勁草書房)でデビュー。以来、『言語派社会学』の立場から、社会システムや政治制度がいかに「言葉の用法」と密接不可分に生成されるか、あるいは、言葉を越えた「別種の

現実」たる宗教がじつは「言葉の内側にある」ことなどを、現実問題に即して解き明かしてきた。日本語で社会学を行うのも、「日本社会の作動メカニズムは、日本語の与える現実から独立でない」とする認識から。現代思想の移植に汲々とする「思想の貧血症」状況に抗し、日本独自の言葉の用法Ⅱ「暗黙の前提」の解明に挑む。「思想とは、言語の個人責任の制度である」と語るだけに、いま最も了解可能な社会学者だ。  
著書に『橋爪大三郎の社会学講義』(夏目書房、95年)など。

CGF年報第1巻第1号

ておりまして、そこでは先ほどのお話の中にあつたリーダーの養成というものをやっておりました。主として、小説を読むのですが、そこで教えられたことはリーダーの上に何かがついて、それは自分で考えなさいという結論で終了してしまつたのですが、先生のご意見はいかがでしょうか。

橋爪 それは非常に経済らしい結論ですね。例えば、救済予定説においても自分が救済されるか否かを何とか知る方法はないかと考えめぐね、結局、自分が一生懸命働いて利益が上がればそれは神の救済であるとする考え方がありました。昔は経営者の上に神がついて、今は自分で価値を見つけよという話ですね。日本でも一緒に、従業員の幸せや会社の伝統に見いだすことが多いのですが、近代社会は差別をきらいますから、みんな一緒に与えられたポジションで最大限の努力をすることが大切という話になってしまいます。

会場 現在、企業は共同体化しており、これを組織体に戻すにはどうしたらよいとお考えですか？

橋爪 人事でしょうね。教育が普及してしまつたために今の状況が発生してしまつたのであつて、これを戻すには中途採用を基本にすることであると思ひます。組織に対する忠誠と職務に対する忠誠とは異なります。近代社会の基本は後者であり、これを教え込むための環境づくりと内部の人びとの頭の切り換えが必要でしょう。

会場 企業の実体は株主と経営者や従業員ではなく、革新した人間(創業者)とそれを取り巻く利益分配を求める人間の集まりであると思ひます。いかがでしょうか。

橋爪 ご質問の内容は、企業を支えるのはマーケットか、ということであると思ひます。株主も市場を通じて企業を支えているわけです。例えば、株式による投資と銀行の融資は異なり、銀行とは権力関係が発生してしまいますから、会社はなるべく株主に支えてもらう方が望ましいでしょう。その意味で今の日本の状況は不健全であり、アメリカの方が資本主義本来のロジックに近いとも言えます。

『AERA MOOK12 社会学がわかる。』

1996.2.10発行 pp.177 朝日新聞 おまけ

性愛のかたち・  
家族のかたち2



橋爪大三郎  
『性愛論』  
岩波書店・1995年

性愛とは自分が他者の身体を欲する現象であり、人間は他の動物よりも高度で複雑な愛のかたちを持つ。本書は、この性愛をめぐる謎に社会科学的方法で迫ろうとする試みである。そこでは「性愛の分離公理」(=性愛領域が他の社会領域から隔てられていること)を軸に、猥褻か現象するのは当該社会が性愛領域を公的領域から分離したことの帰結であること、性別はイデ

オロギーであり、家族内部の分離さえ維持されれば原則的に不要なものであること、「近親相姦の禁止」は分離公理が家族内部に写像されたことの効果であることなどが明らかにされる。さらにはフェミニズムの動きに言及する中で、性愛倫理の彼岸への方向性が模索される。「性愛そのものへの切実な感心に引き寄せられた人たち」にすすめる一冊。