

# バーナードにおける人間と組織

篠崎 恒夫

- 第1章 序
- 第2章 人間論
- 第3章 概念用具
- 第4章 公式組織定義論
- 第5章 結論

## 第1章 序

バーナード理論の現代的意義については、我が国では既に多くの論者の指摘するところであり、今更繰り返す迄もない。我々の課題は、彼の理論から何を採り、何を批判するかを理論的に究明することである。そのためには先ず、彼の理論の内在的必然性を方法論的に明らかにせねばならない。近年の飯野教授と加藤教授との間における“consciously”<sup>(1)</sup>論争もかかる問題意識の下になされているものである。

本小論では、こうした課題にいささかでも接近すべく、人間論から組織定義論への移行過程を筆者なりに整理し、そこから、全体性把握あるいは、個人主

原稿受領日 1980年1月7日

※ 本小論はバーナードの主著の解釈に限定されているため、彼の主著、C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 30th anniversary ed., 1968, 山本・田杉・飯野共訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、昭和43年からの引用は、本文中にカッコ書きさせて戴く。

- (1) 論争の発端は、加藤勝康稿「バーナード理解のための基本的視角をもとめて」『経済学』（東北大学）第35巻第3号、1974年3月；であろう。受け手の飯野教授については、論争経過を含めて、飯野春樹稿「バーナード研究の動向」、降旗・飯野・浅沼・赤岡編著『経営学の課題と動向』中央経済社、昭和54年、第6章参照。

義と全体主義の統合なる彼の主張の本質解明への手がかりを得ようとするものである。つまり、人間論において中心論理となる「有効性」と「能率」をめぐる諸問題に、方法的な考察をからませて、組織定義の持つ意義を究明しようとの試みである。

## 第2章 人間論

バーナード組織論の特徴は独得の人間の把握に始まり、次いでそこで捉えられた人間が、システムの論理枠において整備され、更に数次の論理的展開を経ながら、現実における管理の重要性とそれの完全遂行の至難さを語るところにある。かれによれば、主著の前半は、「協働と組織の理論の展開」にあてられ、「社会的行動の諸条件に関する学問から、私の心に浮んできた知識を適切であるかぎり、すべて圧縮して述べよう」(p.xii, 42頁)との努力が傾注された。後半にあっては、かれの個人的体験や観察をもとに、「公式組織における管理者の職能と活動方法との研究」が展開されている。かれは、かかる異質の二部分の論理的「統一性」を十分明瞭にし得なかったかも知れないと懸念するとともに、かれの著作の主眼点でもある「組織のセンス」を読者に伝えきれなかったという反省を吐露する。16回も推敲を重ねながら、それでもなおかかる感慨をもらさねばならないについては、それをかれ一流の自負の表現形式と受取ることもできようし、あるいはまた、文字通り、一応筆を執ってはみたものの、かれの実体験と思索を伝えるのに隔靴搔痒の感を拭い切れぬことの真なる述懐であるかも知れない。いずれにしても、何故、かかる表明をせざるを得なかったのかといった筋を追体験的に追ってみることは、かれの思想性を明らかにする一助になるかも知れない。

それでは順を追って、かれの論理構造の意図するところを要約的に読み取っていこう。主著第一部は、公式組織を定義するに至るまでの予備的考察がなされる。それは、「具体的な組織の諸問題の研究ないし討論にあたって有用な用具となる概念的枠組の構成を試みる」過程とされる。その試みは緒論で、公式組

織に対して、「意織的で、計画的で、目的をもつような人々相互間の協働である」(p.4,5頁)なる定義を与えることから始まる。この定義のレベルの限りにおいて、かれは、市民は日常、同時併行的に無数の組織に所属していることを指摘し、これら市民の個人的行為がかかる諸関係によって直接に支配され、規制され、条件づけられていること、また、かかる日常において、無名で、組織と考えられもしない短命の公式組織が無数に存在すると論ずる。この指摘において、かれの考える組織の存在形態の大枠を察することが出来よう。つまりわれわれが通常考える組織、つまり、物的な施設を有し、決裁を司る長がおり一定の事務機構をもった運動体のみを公式組織と云うのではなく、市民的な交友関係をも含んだ広汎な行為の結合関係をその存在の継続時間の長短に関りなく、公式組織と呼ぶのである。

かかる予備的な定義を前提として、バーナードの論義は人間論へと展開する。人間はまず、ホワイトヘッドの有機体観に導かれて人間有機体 human organism として登場する。人間有機体は、物的要因と生物的要因の行動的統合物であり、内外の環境に対する適応力、内的均衡を維持する能力、さらには、経験の能力を有する。後に協働体系の二要因として枠組の中に組み入れられる二つの要因は早くも、ここで登場するのであるが、それらは概念としては区別されるものではあっても、有機体内においては不可分であり、行動の次元で認識されるものである。人間有機体は物体としての相互作用をなすとともに、人間有機体同志での相互作用を有し、先の経験や適応性を相互にもち合わせている点で物体同志や物体と有機体との間の相互作用とは異なる。

適応と経験の相互作用は、各有機体それ自身に固有の諸要因に規制される情況と関る面をもつとともに、適応経験それ自体が相互に作用する面も有する。かかる相互作用は、適応的行動の意図 intention と意味 meaning に対する一連の応答であり、そこに特有の要因を「社会的要因」、それらの関係を「社会的関係」と称するのである。ここに人間有機体に関する第3の要因が誕生し、それを俟って、次のような「個人」の総括的な規定がなされる。すなわち、「個人とは、過去および現在の物的、生理的、社会的要因である無数の力や物を具

体化する、単一の、独特な、独立の、孤立した全体を意味する」(p.12,13頁)。ただこの規定は、個人行動の総合関連性、つまり、システムの存在を云い表わそうとするもので、かれの個人規定において積極的な意味をもつのは、その人間の特性の側面である。かれは、「人間の特性こそこの書物の基本的な公準なのである」と強調して、人間論、特にその心理的な力が、かれの理論構築の端緒となることを示唆する。それらの特性は次のような関連において示される。すなわち、心理的要因の結果として人間の活動ないし行動がみられ、それに加えるに、可能性の限定を附された選択力、意思決定能力、ならびに自由意思がある。かかる意思力の選択条件の限定が目的の設定へと結果する。ここで云う「心理的要因」は、人間有機体に関する4番目の要因であるが、「個人の経歴を決定し、さらに現在の環境との関連から個人の現状を決定している物的、生物的、社会的要因の結合物、合成物、残基を意味する」(p.17~8,18頁)のものである。これは他の三つの要因にまして相互規定的であり、パレットに発する残基なる範疇の地位を与えられている。しかしこれは次に、「動機」と呼び換えられて、以下、個人の協働体系参加の選択を規定する主要な役割を果たす。

「動機」が問題となる人間有機体はこれ迄の平面的な相互作用で捕えられる次元から「特定の協働体系的参加者」(p.16,17頁)の次元へと転換する。その転換は、次の設定によって行なわれる。すなわち、人間の活動は、純粋に機能的に捕えられる場合に、その努力は、非人格化され、社会化されて協働の機能的体系を構成する。一方、組織ならびに協働体系の外に存在し、それらから隔離され *isolated*、それと対立的個人化的側面が前者と機会的に併存する。後者の場合に人間は「協働的な機能もしくは過程の対象」(p.17,17頁:ゴシックは原文イタリクス)と考えられると同時に組織の外にある故に、逆にそこに参加するか否かについての判断をする立場に立つ。「この選択は、(1)その時点での目的、欲求、衝動、および(2)その人によって利用可能と認識された、個人に外的な代替手段 *alternatives* の二つを基礎として行なわれる。組織は、これらの範疇のうちのひとつを統制したり影響を与えることによって個人の行為を修正する結果、生ずる。これらの範疇に対する慎重で意識的専門的な統制

deliberate conscious and specialized control が管理職能の本質である」(p.17, 18頁:ゴシックは原文イタリクス)と選択における個人にとっての内外二つの基盤が示され、そのうちの個人の「心理的諸要因」が「動機」と呼換えられる。動機は欲求、衝動、欲望を総称する理論構成 *constraction* である。これは、主として過去および現在の物的、生物的、社会的環境における諸力の合成物として顕現するが故に、行為によって、すなわち、事実に沿って推論されるものである(pp.18~9, 18頁)。

ところで、この動機は人間行動の目的と行動の結果の次元で捉えられる。すなわち、動機によって惹起された活動は求める目的を達成し、緊張をとく場合もあり、しからざる場合もある。しかし活動はつねに求めない他の結果を伴うのである。かかる考量は、ヴェーバーが意味をもった人間の行為の目的と手段<sup>(2)</sup>に関して指摘した問題である。バーナードは、この点について「あまりに明白なために無視されがちな事実の一つであるが、この研究では第一義的に重要なことである」(p.19, 20頁)とその重要性を強調する。そしてその重要性は、以後、有効性と能率という主要範疇を数次の局面で登場させることによって表明される。それらは原則的には、所期の目的の達成の場合を「有効的」、求めた結果による動機の満足を「能率的」と表わされるが、目的の達成、不達成と求めた結果と求めない結果の評量がそれぞれ総合されて動機の満足、不満足を生み出す。したがって、所期の目的は達成されないにも関わらず、求めもしない結果が、行為の「原因」ならざる欲求や動機を満たして「有効的」ではないが「能率的」である場合もあり得るのである。

以上、「有効性」と「能率」を用意することによって、バーナードの論述は協働体系へと向う。協働は個人ではやれないことを協働ならばやれる場合のみつまり、個人にとっての制約を克服する手段としてのみその存在理由がある。個人は自らの状況が改善されるとの予想のもとに協働参加を選択し努力の総合を志向する。制約は、そのときの目的の観点からみた全体情況の関数であり、

(2) マックス・ウェーバー著、富永・立野共訳『社会科学方法論』岩波書店、昭和11年、14~5頁。

個人の行動を物理的にみれば、そこには、(1)個人の生物的才能又は能力、(2)環境の物的要因が制約となっている。具体的情況においては、かかる制約のなから変化させ得ると思われる要因を選んでそれを変えていけば、その結果全体情況が変わり、その段階での制約は存在しなくなる (pp. 23~4, 24~5頁: ゴシックは原文イタリクス)。制約を克服するための適応がなされないと、協働は失敗する故に、そのための適応過程および専門機関が必要となり、それらは、管理過程 *management process* ならびに、管理者 *executive*、管理組織 *executive organization* である (p. 37, 38頁)。これは、情況適応における管理の必要性を理由づける論理的な道筋であるが、そこに至る迄には、個人の協働への関りにおける社会的側面がむしろ根本的な重要性をもつ。社会的要因に関する論理は次のように展開される。すなわち、「個人がある協働の事業に参加するようになると、同じように参加している他の人々と接触する地位を受け入れたことになる。この接触から、これらの人々それぞれの間に、相互作用が生ずるに相違ないし、これらの相互作用は社会的なものである。たしかにこれらの相互作用は協働体系の目的でもなく、協働体系に参加している個人の目的でもないであろうし、また事実、目的でないことが多い。それにもかかわらず、相互作用は避けようとしても避けることができないものである。したがって求めたのではないけれども、このような相互作用は協働の結果であり、協働のなかに含まれない一組の社会的要因を構成する」(pp. 40~1, 42頁: ゴシックは原文イタリクス) と。つまり、個人が一旦協働に参加すると、個人は参加それ自体を契機として、協働の結果的産物としての社会的相互作用を必然的に、好むと好まざるとに関らず営なむのである。かかる社会的要因は、他の要因と結合して個人に作用し、個人の精神的、感情的な性格の中に組み入れられ、ひいては、個人の動機に変化を生ぜしめるのである (p. 41, 42頁)。

ところで、協働における相互作用は、一組の個人間にのみあるのではなく、個人と集団との間にもまた存在する。集団は、個人がそれと相互に作用し合う一つの単位であり、それを構成する個人間の相互作用のたんなる合計以上のものであるし、それとはまったく異ったものであるという点で一つの社会的単位

をなす。ここでの単位は同時に「社会的行為の一体系を意味し、全体としてその内部の各人と相互に作用し合うのである」(p.41~2, 43頁:ゴシックは原文イタリクス)。相互作用によって構成される社会的要因は、「主として意識されないものであり、非論理的なものである。この場合の関係は非公式的であり、概して意図されたものではない。しかし協働体系はまた個人に対して、意識的な、また意図された関係をもつこともある」(p.42, 43頁)。後者の意識的意図の関係は、個人を協働体系内にもたらすとともに、そこでの個人の行為を統制する機能を有する。

次に協働体系を公式的な目標・目的との関りで見ると、ここでは、協働的努力の目的と個人的努力の目的との区別が問題となり、一人では出来ないことを協働でなせば、その目的は、もはや個人的なものではなくて、集団努力の目的となる。このとき、協働目的達成の有効性はもとより協働体系の観点から見たものであり、協働行為の確認された目的、すなわち、非人格的で、全体としての協働体系の目標の達成の程度を問題とする(p.55, 57頁:傍点筆者)。個人的観点は「当面」直接関係をもたず、個人はむしろ、協働目的達成に対する個人的努力の意義あるいは、協働目的達成の個人的動機の満足に対する寄与度といった観点において捉えられる(p.43, 45頁)。個人的行為あるいは、協働行為のいずれの場合にも、その目的が達せられなくても満足の得られることがあるが、調整された行為の継続ないしは、組織の維持存続が問題となる次元になると、所与の目的の達成はそれ自体としては必ずしも必要ではなく、ある目的の達成とか、それが達成されそうだという信念 *belief* が必要となってくる(pp.55~6, 58頁)。信念の前提のもとに、個人の意欲 *willingness* が存在し、それが組織に生命力を賦与するのであるが、目的の達成が覚束なければ、信念は消滅し、意欲もそれに応じて無くなる。この意欲の継続性はまた、目的を遂行する過程において各貢献者が得る満足に依存するのである(p.82, 85頁)。

ここで、新しく用いられた信念と意欲の二つの概念に注目する必要がある。信念については、特段の定義的説明を見出すことは出来ないが、期待の確信の意味に類推し得よう。一方、意欲は、「克己、人格的行動の統制の放棄、人格

的行為の非人格化」(p. 84, 87頁)を意味するものであり、その結果が努力の凝集であり、結合である。つまり、これなくしては、協働への貢献としての持続的な人格的努力はありえないという基底的なものである。ただ、信念、意欲とも、人間の行動における欲求レベルを離れた、より理念化した内面的契機である。意欲は、努力の凝集のための不可欠な契機ではあるが、単なる内面性に留らない。意欲の内容たる「克己」、「人格的行動の統制の放棄」は、いずれも「自己否定」の論理に貫かれた概念である。自己否定の観念の表現が「忠誠心」であり、「団結心」「団体精神」である。個人目的の追求のための協働参加がこの次元に至って、自己の行動の人格的統制を放棄する立場に個人自らが立つという局面を迎える。そのときには同時的に、協働を構成する努力を提供する人々による目的の容認がなされる。容認される目的とは「それが組織のきめられた目的であると貢献者(もしくは潜在的貢献者)によって信じ込まれている目的」(p. 87, 91頁: ゴシックは原文イタリクス)を指す。しかし現実には、「忠誠心」に富み、「団体精神」が旺盛な個人のみによって協働が成立、運営される訳ではない。貢献意欲の強さは、個人によってさまざまであり、個人個人においてもその程度が一定不変ではありえない。断続的であり、変動的である。従って、意欲分布の範囲は強い意欲をもつ者から、中立的すなわち、零の意欲を経て、強い反対意思、すなわち、反抗とか憎悪にまで亘っている。特定の現存組織や将来成立しそうな組織について云えば、「現代社会における多数の人々はつねにマイナスの側にいる」(p. 84, 88頁: 原文イタリクス)のであり、積極的意欲の保持者は全体のうちで、ほとんど無視しうるような割合でしか存在しない。公式的協働体系に対する潜在的貢献者の総意欲は不安定なものといわねばならないのである。かように、各人すべてが、自己否定に徹し共通の目的が本当に存在しているという信念を抱く理想的な状況が容易に現出し得ないのは、「すべての公式組織の歴史から明白な事実である」(p. 85, 88頁)。

ところで、個人的動機が必然的に内的、人格的、主観的であるのに対して、組織の共通目的は、必ず外的、非人格的、客観的なものであり、主観的な個人

の解釈に左右されない。かかる一般原則に対する例外は、組織目的の達成それ自体が、個人的満足の源泉となり、人々の動機となる場合である。しかし、そのような場合は、たとえあったとしても稀であり、特殊な条件や状況たとえば家庭とか愛国的、宗教的組織などにおいてのみ可能である（pp. 87～8, 92～3頁）。したがって、内的、人格的、主観的な個人的動機に働きかけて自己否定的な情欲を燃焼させ、共通目的の存在の信念を抱かせるためには、相当の人的努力が協働の場において傾注されねばならないのである。かかる信念の植付こそ基本的な管理職能といわねばならない（p. 87, 91頁）。

以上、個人と協働との関りを人間論的に追ってみた。個人目的を達成せんがための協働の形成又はそれへの参加が一旦は個人動機の満足（能率）と協働目的の達成（有効性）という概念で捉えられたが、更に論理を進めるに及んで、自らの意志の抑制を課する社会的過程として捉えられるものとなる。その段階で、努力の提供は、「貢献」contribution と言い換えられ、本人の意志性は、「意欲」と表現されるものとなる。意欲とは自己否定の観念であるが故に、何らかの個人に対する処置が施されるのでなければ、積極的意欲の保持者はあらゆる組織にあってほとんど無視しうる割合でしか存在しえないのである。バーナードの論理には、かかる疎外的情況の認識があるが故に、彼の動機づけの活動に対する期待は、いやがうえにも強烈なものとならざるを得なかったのであろう。そうした期待を彼は、道徳的側面におけるリーダーシップに集中的に掛ける訳であるが、その問題の分析は別の機会に待たねばならない。今は、人間論がいかにか組織定義へと収束するかに関点を移すことにする。

### 第3章 概念用具

前章で考察したように、協働を形成せんとする個人は、様々の角度から捉えられる。その中の一つで、主著を織りなす綾である「有効性」と「能率」の概念も、個人行動解明の為の有力な概念用具として登場した。ここでは、人間論

と組織定義とを結ぶ一つの節としてかかる概念用具にしばし焦点を合せてみよう。

先にも触れたように、この一組の概念用具は、ヴェーバーの「社会的行為」に原型を求めることが出来るものである。このことは同時に、転化形態としてのパーソンズの「合理的単位行為」にも源を見出す可能性を意味しよう。まずヴェーバーによれば、「意味をもった人間の行為の究極的要素について行われる思惟的省察はいずれも先ず『目的』と『手段』との範疇に結び<sup>(3)</sup>つくものである。かかる行為において、もしもある想定された目的への到達可能性が与えられているようにみえた場合には、「勿論いつでもその時の我々の知識の限界内においてではあるが、必要な手段の使用が、全事象の全連関に基づいて、所期の目的の達成のほか如何なる諸結果をもたらすであろうかということをも確定することができる。そこで我々は行為者をして、彼れの行為から生ずべき意欲された結果と意欲されなかった結果とを秤量することを可能ならしめ、これによって、所期の目的の達成が予見され得べき他の諸価値の毀損という形で何を『犠牲にする』かの問いに答えをあたえることとなる<sup>(4)</sup>」。ここに、バーナードが索定した目的達成に関する「有効性」と「能率」すなわち、個人動機との対応を見出すことが出来よう。ただ表面的には、ヴェーバーで云う「予見され得べき他の諸価値の犠牲」が、バーナードでは、厳密な形で見出されず、それに近い「満足と不満足との創出と秤量」の概念として見出されるに過ぎない。そうした附随的な問題はあるにしても、基本的にはかかる目的と手段の連関の重要性が認められ、それが「有効性」と「能率」として展開されていることは十分に確認しうることであろう。

一方、パーソンズにあっては、行為の目的と手段とに関わる科学的考究の立場から「合理的単位行為」を論じ、一つの「理念型」すなわち、彼で云う「概念図式」の構築を試行している。彼の「合理的単位行為」とは、すなわち、「虚構ではあるが、実体がないわけではない… 合理的単位行為は、行為の具体的

(3) 同上訳、14頁。

(4) 同上訳、15頁、傍点訳書。

体系の具体的単位である。それは、一般行為図式の枠内で単位行為の一つの重要な属性、すなわち、合理性を最大化することによって得られた単位である<sup>(5)</sup>。かかる設定概念は、「科学的探求者から日常の実際の活動を行なう行為者を類推するという観点」<sup>(6)</sup>に立つことによって得られるものである。その行動模式は次のようにスケッチされるものである。「まず、そのなかで行為する状況、目的の実現に必要な条件、入手可能な手段といった諸事実を、行為者が認識するようになると想定することが出発点となる。つまり、目的-手段関係についていえば、本質的には、状況変更（代替的手段の利用）のさまざまに可能なやり方の蓋然的な結果を正確に予測し、それに基いて選択を行なうという事柄が<sup>(7)</sup>出発点となる」。

ところで、かかる「合理的単位行為」は、いわば科学的類推として研究の推進目標のように設定されている。その基盤は、かれの叙述において先行する「単位行為」unit act に求めることが出来る。「単位行為」は、具体的現象が、科学的概念形成の過程で、単位ないし部分に分解されるというとき、概念図式の基本的特徴をなす基本単位として位置づけられる。その属性については、つぎのような説明がなされる。すなわち、「古典力学体系の単位である質点が、その属性によってのみ——質量・速度・空間における位置・運動の方向等々——定義しうるのとちょうど同じように、行為体系の単位も、それなしでは『存在している』とは想定しえないような若干の基本的属性をもつ<sup>(8)</sup>」。さらに基本的単位については、つぎのような属性も要求されるのである。すなわち、「単位行為は存在する実体である、といわれるとすれば、それは具体的な場所を占めるもの、あるいは自立的に存在するという意味ではなく、ある準拠枠において単位として想定されているもの、という程度の意味である。あるものがともかく

(5) T. Parsons, *The Structure of Social Action*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1937, 2nd ed., The Free Press, 1949, p.59, 稻上・厚東共訳『社会的行為の構造』第1分冊, 1976, 99頁。

(6) *ibid.*, p. 58, 同上訳, 98頁。

(7) *ibid.*, p. 58, 同上訳, 98頁。

(8) *ibid.*, p. 43, 同上訳, 78頁。

も体系における単位といわれうるためには、用いられる記述的用語の数は最小でなければならず、またそれに帰属されうる事実の数は最少でなければならず、またそれに帰属されうる事実の数は最少でなくてはならない<sup>(9)</sup>。かかる「単位行為」の方法的前提は、バーナードが、「公式組織の定義」において中心的仮説の満足条件として掲げる一項、「このように定義された組織が、比較的少数の変数しかもたず、有効に研究できるから、広範な基本的情況を通じて妥当する」(p. 74, 76頁)を想起させるに充分なものであろう。勿論、「少数の変数」の要請は、ヘンダーソンが、パレートの社会システムを論ずる際に記述するところであり、バーナードのそれがパーソンズの規定に則るものか、ヘンダーソンの記述に即したものを究明する問題もあり得よう。しかし、当面の我々の課題にとっては、この時期、ヘンダーソンも、パーソンズも、まさに同じような変数の方法的思考を採用しているという類同性の方が重要であろう。つまり、バーナードは双方からの影響関係にあったと想定するのが妥当なのである<sup>(10)</sup>。

さて、上述の規定は、「行為」の論理的内包をつぎのように導く。すなわち「(1) 行為は、それを行なう者、すなわち『行為者』を念意する。(2) 行為の定義には、行為が『目的』すなわち行為過程が志向しているような事象の未来状態をもつことが不可欠である。(3) 行為は、『状況』のなかで開始されねばならない。その状況の発展傾向は、行為が志向する事象の状態である目的と、一つあるいはそれ以上の重要な点において、異なる。この状況は、さらに二つの要素に分解されよう。まず、行為者が制御しえないような状況、つまり、行為者が自分の目的にあわせて、変化させえないあるいはそうした変化が妨げられているような状況、次に行為者がこのような制御をなしうる状況の二つである。前者は行為

(9) *ibid.*, pp. 43~4, 同上訳, 78頁。

(10) L. J. Henderson, *Pareto's General Sociology*, Harvard Univ. Press, 1935, p. 84, 組織行動研究会訳, 東洋書店, 昭和50年, 48頁。

(11) かかる影響関係は、ハーヴァード大学における交流の産物として考えられる。特に、ヘンダーソンを中心としたパレート・セミナーは著名である。詳しくは、吉原正彦稿「L. J. ヘンダーソン研究序説」『千葉商大論叢』第14巻第3号, 昭和51年12月, 255~261頁参照のこと。

の『条件』と呼ばれ、後者は『手段』と呼ばれうるであろう。最後に、(4)分析的意味におけるこのような単位という概念には、諸要素間のある種の関係様式が、内在的に含意されている。たとえば、状況が選択可能である場合、目的に向けて代替的手段を選択しようとするが、この時にそのことは端的に示される。つまり行為の『規範的志向』がそれである……行為概念にとって本質的なことは、規範的志向が存在せねばならぬということであって、何か特定のタイプ(12)のそれを前提してかかることではない。

上述の「基本単位」の提示につづいて、基本的概念図式の主要な含意の幾つかが述べられる。すなわち、(1)行為というものは常に時間を含んだ過程である。目的という概念は未来への言及を含んでおり、いまだ存在しておらず、行為者によってそのために何事かなされなければ存在しないような状態であるか、あるいはすでに存在しているにしても、無変化のままではいられない状態を指し示したものである。一方、これに対して空間への関係は、分析上念頭に浮べられた行為体系にとって、そのまま有意的であるとはいえない。いはば、空間的諸関係は、条件を構成するのみで、それが行為の手段となるのは、その諸関係が制御可能なものである限りにおいてである。(13)(2)目的と手段の双方に関して、行為者には、行為の規範的志向の観念と連動してある巾の選択の余地が残されているという事実は、「誤り」の可能性、つまり目的の達成、あるいは、「正しい」手段選択のし損いの可能性を(14)含意する。(3)図式の準拠枠は、ある特殊な意味において、主観的である。つまりこの準拠枠が取り扱っているものは、その行為が分析され考察されている行為者の視点からみて、現出しているような現象——事物や事象——である。しかし、かかる現象は、同時に、理論図式によって利用されるものであり、主観的な観点をもちながら、その主観的観点のもとで、整序される対象となる。云い換えれば、行為の諸事実は、それを研究している科学者にとって、外的世界に属する事実であり、この意味において、客観

(12) T. Parsons, *ibid.*, pp. 44~5, 前掲訳, 77~8頁。

(13) *ibid.*, p.45 and foot note 1, 前掲訳, 80頁および註(1)

(14) *ibid.*, pp. 45~6, 前掲訳, 81頁。

的事実である。研究される現象は、行為者の精神的 content に深く関った、科学的に有意的な主観的側面である。いはば、「客観的」とは、「行為の科学的観察者の視点から」みられていることを意味し、また「主観的」とは、「行為者の視点から」ながめられていることを意味する。上述の「主観性」からの系として、さらに次のような帰結が生じる。われわれが行為者と見做している準拋枠上の単位は、有機体ではなく「自我」ego あるいは「自己」self である。従って、行為者の身体は、行為者自身にとって「外的環境」と同じような行為の状況の肝要な部分を成し、彼が自由にしうる最も重要な手段のなかには、自らの身体の「活力」power と、自らの「精神」mind とが含まれている<sup>(15)</sup>。(4) 行為の状況に含まれるものは、常識的意味において物的環境および生物的有機体と呼ばれている部分である。しかし、かかる状況に対する分析が科学一般にまで無際限に拡がるのではなく、行為研究者が用いる準拋枠によって限定される。つまり、行為論的観点に還元しえない側面をもつ現象に関心がもたれるのは、それが、条件あるいは、手段という役割で、行為図式と緊密に結びつくものである限りにおいてである。また、ある現象を行為の統合的手段あるいは条件という地点を越えてさらに分解していくとすると、その単位分析は、他の理論図式の観点に新たに立ったことになる。行為理論の単位行為も目的、手段、条件、嚮導規範といった要素に分解されるが、それ以上の細分化は、単位行為の図式体系に関りをもつ限りにおいてである<sup>(16)</sup>。

当初に述べた「合理的単位行為」は、功利主義的概念構造としてこれまで論じた単位行為論の特殊性を形成するものである。いはば、行為の下位体系のもつ主要要素に関する論議として展開されたものであり、功利主義的思想の第1の特徴を原子論とすれば、かかる「合理性」は第2に位するものである<sup>(17)</sup>。ここで、当初の概念的定義に回帰する手続として、「合理性」に触れておく必要がある。すなわち、「合理性に関する最も単純で最も普及した観念は、目的につ

(15) *ibid.*, pp. 46~7, 前掲訳, 81~2頁。

(16) *ibid.*, pp. 47~8, 前掲訳, 83~4頁。

(17) *ibid.*, p. 56, 前掲訳, 95頁。

いてはその合理性や『道理にかなっている』ことの吟味なしに〔それを：訳注〕与えられたものとして受容し、他方、目的-手段関係については特定のタイプの規範を定義していくような考え方である。次のように述べる事が許されるだろう。

行為が合理的であるのは、それが、状況の諸条件のなかで可能な目的を追求し、行為者に入手可能な手段のうちで、実証的で経験的な科学によって検証され理解可能な理由に基づいて、目的にとって内在的に最も適合的な手段を用いる限りにおいてである、と<sup>(18)</sup>。

いささか長きに失したパーソンズからの引用であるが、ヴェーバーにおける原基的な行為合理性の提起が、詳細にパーソンズ的方法に移し替えられている姿を看とることが出来よう。「合理的単位行為」を導入として、我々は、「単位行為」概念図式へと到達し、その何たるかを知った。「単位行為」は分析的な基本単位の発想であり、パーソンズ概念図式の基礎をなすものである。これが、バーナードにあっては、これから述べようとする「組織」単位に姿を変えて現われるものと類推することが出来よう。その時、パーソンズの基本単位である「単位行為」は、バーナードにあって、「組織」に座を譲ることになる。「行為」の単位から「関係」の単位へと視点が変っていることに留意せねばなるまい。勿論、パーソンズも「単位」に「諸要素間の関係様式」を内在的に含意せしめてはいるが、バーナードが、「組織」を採る以上は、単なる関係性以上の積極的意味においてかかる選択をなすと考えざるを得ない。

つぎに、上述と関って、行為状況における代替的手段の選択が語られ、意思決定論の原基概念が、ここに見出されることにも留意しよう。主要含意の(2)は、目的-手段の選択の余地が、「正しい」選択と「誤った」選択の可能性を示唆する。この場合、単独の行為者の単位行為であるから、その針路の指示は自らにおいてなすべきものである。管理的な複雑な行為関係は、この概念図式では必然的に排除されている。つまり、それらの要素を我々はこの段階でパーソンズに要求し

(18) *ibid.*, p. 58, 前掲訳, 97~8頁。

得ない訳である。このことはまた同時に、合理性の追求が純粹理論的に語られているとき、非合理または反合理の行為の次元は排除されていることをも意味する。反面、そうした理念的な限定は逆に、「残基」的ないしは非論理的な行為への照明の可能性を示唆しはすまいか。<sup>(19)</sup>

以上、バーナードの著者が、人間論から組織論へと移行する過程に焦点を合わせ、主としてパーソンズの論述を指標としながら、バーナードにおける概念構成の解明の手がかりを点描した。そこで多くの触発点をパーソンズに見出すことが出来た訳であるが、唯それをバーナードへの一方的な流入と看做す速断は避けねばなるまい。むしろ、両者間の学的な交流と考えるべきであろう。<sup>(20)</sup>

#### 第4章 公式組織定義論

ここでは、通常、協働論の第5章と公式組織の定義の第6章を切離して論ずるのを止めて、「体系」概念で一貫するものとして取扱うことを試みる。これは、バーナード自身が、第1部第5章の掉尾で、「この書物の第一部において、またとくに第5章で示した中心的思考は、以下の諸章で展開する理論の説明や実践の分析の基本的前提である。これらの思考は、概念的枠組——それによって協働体系や組織の理論を述べる——の展開に当たっても、また組織の過程、とくに管理の過程——それによって組織の生命が維持される——の記述に当たっても、繰り返し説明されるだろう」(p.59, 61~2頁)と述べていることにも反する。かかる試みが許されるとすれば、そこには、いかなる正当化の理由があるかということになるが、その一つの答えとしては、バーナードの著作が余りにも精緻に細分化されているが故に、本来、論理的に連結しているものが敢えて分断され、叙述が重複してしまうという危険性を内在しており、その故に、却って本質的な理解を妨げることがあり得るということを指摘しておこう。

(19) *ibid.*, pp. 16~20, 前掲訳, 36~43頁。C.I. Barnard, *ibid.*, pp. 301~5, 前掲訳, 313~8頁。かかる問題はむしろ、公式組織定義に直接関るよりも、それ以後の第9章非公式組織論、第12章権威の理論に重要な関りを有する。

(20) 註(1)を参照されたい。

それでは先ず、第5章の全体情況論と組織定義の連続性をうかがって見よう。すべての協働行為は、物的、生物的、社会的という諸要因の統合物であり、全体情況をなす。そこで、協働目的に関して、何らかの要因に働きかけると、行為体系の内部にあっては、部分を通じて全体に影響が及ぶ。体系は全体情況であるが故に、要因のそれぞれを分離したり、全体を変えるのに、一時に複数の要因に働きかけることは出来ない。何故なら、協働目的達成のための制約は、全体情況すなわち諸要因の結合から生ずるからである (pp. 46~51, 47~53頁)。制約要因とは、他の要因が不変のままならば、ある要因を取り除くか、あるいは変化させると、めざす目的を達成するようなその要因を指す (pp. 202~3, 212頁)。このように要因がある情況において特定されるとき、これを制約要因と呼ぶ。然らざる場合、情況の修正は全体情況における変化として進行する。協働は常にかかる制約の克服の過程として営まれるが、その営みが規模的に拡大し、複雑化してきて、各個人の努力が適切に調整されないために有効でなくなる事態が生じて来る。協働者は、この情況を考慮して、ある特定のメンバーを調整役のリーダーとし、その他の人々にはさまざまな相互関連的な仕事を割当ててこととなる。これは物的要因を克服するに際して、生物的制約を免れる社会的工夫の一例である。全体情況を変えるための手段として、つねに特定の要因に働きかけるのであるが、この働きかけの究極の目標は個人的動機の満足である (p. 53, 55頁)。目的達成の有効性と個人的動機の満足の能率については、すでに人間論で触れたところであり、再論は避けるが、上記の調整役の選出と業務の割当てこそ管理の形成に他ならない。協働の目的の如何を問わず、すなわち、教会、政党、友愛団体、政府、軍隊、企業、学校、家庭のいずれにおいても、管理者の行動や態度には多くの類似点が見られ、共通要素の存在も想定される。協働体系一般に斉一性 *uniformities* があるならば、それらすべてに共通な特定の側面、または部分のなかにも斉一性がみられる。これらの共通側面を隔離的に見れば、そこに共通な側面「組織」が抽出される (pp. 65~6, 67~8頁)。「組織」は、最も普通の、「その活動の多少とも調整された人々の集団」 (p. 68, 71頁) なる意味で論ぜられる。しかし、「集団」の概念は、実

効概念 *working concept* としては、これを確実に一般化して論ずることができないほどに多くの変数が含まれており、もっと限定した概念が要請されるのである。ただ、集団には、集団内の人々相互間の、協働体系の観点からみて重要な関係は個人の体系的な調整された相互作用と見なされるという含意がある。その含意から要因の排除を更に一步進めるとき、組織とは、「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」(p. 72, 75頁: 原文イタリクス)と定義される。「この定義によれば、具体的協働体系にみられる物的環境や社会的環境にもとづく多様性、および人間そのもの、あるいは人間がこのような体系に貢献する基礎に由来する多様性のすべてが、組織にとって外的な事実や要因の地位に追放され、かくして抽出された組織は、あらゆる協働体系に共通する協働体系の一側面であることが明白となる」(pp. 72~3, 75頁)。

上記の手續により抽出された「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(p. 73, 76頁: 原文イタリクス)という定義は中心的仮説として位置づけられる。これは、協働体系の経験を分析するための最も有効な概念である故に、以下の様な諸特性を有する。

(1) 共通側面の抽出である故に、目的、時代の如何を問わず適用し得ること。このとき、特殊目的の具体的構成要因は、協働体系全体の構成要因ではあっても、定義された組織にとっては外的要因となる。また、特定の協働状況の一要素にすぎないから、どれか特定の協働状況に関しては有用性が限定される。しかし、この定義を通して、特殊情況理解に効果的な一般原則に到達することができる(p. 73, 76頁)。

(2) 具体的情況における異種複数の体系構成要因のなかにあつて、すべてのこれらの他の体系を全体の具体的協働情況に結合する機能を有する(p. 73~4, 76頁)。

(3) 定義が、仮説の有効性の意味において満足なものであるとすれば、その理由は、(i) このように定義された組織が、比較的少数の変数しかもたず、有効に研究できるから、広範な具体的情況を通じて妥当する概念であり、また、(ii) この概念的枠組と他の体系との間の関係が有効かつ有用に定式化される

からである (p. 74, 76頁)。

(4) 組織に関するかかる概念的枠組を最終的にテストするものは、それを用いることによって、人々の間に、協働を有効的、意識的に促進したり操作したりできるかどうか、すなわち、この分野における有能な人々の予測能力を實際に増大できるかどうかにある。この概念は、すべての管理者の行動にみられる斉一性を説明するものであり、またそれを明確に定式化して展開すれば、さまざまな分野の経験を共通な言葉に翻訳し、活用することができる (p. 74, 76~7頁)。

(5) 協働的活動の体系を触知しえない、非人格的なもの、主として関係の問題と定義することの含意は、そこに関わる人間の集団を「構成員」と呼ぶよりは、「貢献者」と呼んで、より広い関係活動を包含することにある (p. 75, 77~8頁)。

(6) 組織は物理学で云う「重力の場」または「電磁場」に類似した人「力」の場であり、一つの「概念的な構成体」constructである。つまり、これらの諸力を叙述し規定するために用いられるすべてのものがその効果の証明であるから、これらの証拠の生ずる範囲が諸力の場を規定するといわれる。人間は、組織の場を占有する組織力の客観的な源泉である。この力は、一定の条件が場のなかで生ずる場合のみ組織力となり、言語、動作のような一定の現象によってのみ立証され、かかる行為にもとづく具体的結果によって推論される。しかし、人間にせよ、またその客観的結果にせよ、それ自体が組織ではない (pp. 75~6, foot note 7, 77~8頁, 注(7))。

(7) 組織力の証拠である行為には、あらゆる貢献の行為やエネルギーの收受が含まれるから、商品を購入する顧客、原材料の供給者、資本を提供する投資家もまた貢献者となる。彼らが貢献するものは物質的なものではなくて、物の取引、移転、支配、すなわち物それ自体に対する行為である。いわば、組織は人間の活動で構成される一つの体系であり、これらの活動を体系たらしめるものは、さまざまな人間の努力がここで調整されるということである。かかる理

由で、これらの活動の重要な側面は人格的なものではない。その態様、程度、時間はいずれも、体系によってきめられる (pp. 76~7, 79~80頁: ゴシックは原文イタリクス)。

(8) 組織が体系であるとすれば、体系の一般的特徴は、また組織の特徴だということになる。体系とは、各部分がそこに含まれる他のすべての部分とある重要な方法で関連をもつが故に全体として扱われるべきあるものである。何が重要かということは、特定の目的のために、あるいは特定の観点から、規定された秩序によって決定される。したがって、ある部分と、他の一つあるいはすべての部分との関係にある変化が起こる場合には、その体系にも変化が起こり、一つの新しい体系となるか、または同じ体系の新しい状態となる。つまり、体系の構成要素が相互依存的な変数である。「ある体系のなかにおける変数の相互依存性は、われわれの経験から最も多く帰納できるものの一つであるし、他の定義に代えて、それをもって体系の定義と見てもよい」<sup>(2)</sup>。体系は、部分体系および補助体系からなり、それらの変化は母体系を保つ限り許される。たいていの公式組織は、より大きな組織体系のなかに含まれる部分体系である。最も包括的な公式組織は、通常「社会」と名づけられる非公式な、不確実な、漠然たる、方向の定まっていない体系のなかに包含されている (pp. 77~9, 80~2頁)。

(9) 組織は社会的創造物すなわち「生き物」と見做され、それ故、それを構成する部分体系の合計とは異なるのである (pp. 79~80, 82~3頁)。

(10) 組織における相互作用の体系の〔空間的、時間的〕ひろがりについては、時間的な関係および継続性が重要であり、空間軸はむしろ漠然とし、間接的である (pp. 80~1, 83~4頁)。

上述バーナードの組織概念は、一面においてパーソンズの方法を踏襲する側面を有するとともに、ヘンダーソンを通じてのパレートのシステム的発想もまた有力な方法として用いられていることを知る。一方、彼の概念枠組には二

(2) Henderson; *ibid.*, p. 86, 上掲訳, 50頁。

つの意味が付されていることを無視することは出来ない。その一つは、概念枠組が有効な分析概念たるべく科学性の装いを有するとともに、他面、それが有効たることによって、管理者能力の増大に益するか否かを問うものである。すなわち、概念のプラグマチックな本質を併含するのが、彼の概念枠組ということになる。

また、人「力」の場規定のアナロジーは、パーソンズ、ホワイトヘッドにも共通するところであり、広く虚構論の支配を認めることになるのである。一方、虚構としての組織が集団概念と袂別して、非人格的な体系として存在するようになる、ヴェーバーの官僚制論やエールリッヒの「生ける法」に見られる集団における仲間の規範は、システム化された行為の次元においてのみ、組織存在と関りを有する様になるのである。言い換えれば、集団を形成する人々の個人意志は、ここで、非人格的な努力体系へと調整されねばならない。非人格的な体系への行為の貢献は、合法的法支配への服従を意味的に含んでいる。貢献の在り方が、体系によって決められるという規定(9)は、無主体たる体系による管理的調整といった解釈を生み出す危険性をはらむものである。社会学的な発想においてなら、かかる無主体的調整情況の概念化も有り得るのかも知れないが、ことは協働における管理、しかもその対象が、それぞれ利害の程度、信念の強さを異にする協働参加者である管理となれば、無主体的体系的調整の非人格性は、そもそも概念としては馴まないものといえよう。要するにこの規定(9)はあくまでも、抽象的な非人格的な行為体系の限りにおいて人間を単位組織的に見ることが我々に要求するのである(傍点著者)。

同じ抽象問題は、(2)で取上げた組織の他の体系に対する結合機能においても見られる。この規定は、一見、組織が具体的管理情況において、他の諸要因に対する結合機能を有するかに解釈される危険をはらむ。しかし我々はここで、概念構成を論じているのであって、管理機能それ自体を論じているのではない。概念枠組の限りにおいて組織概念は結合機能を果たすものと役割付けられていると解さねばなるまい。結合とは云ってもそれは、管理の実際における結合調

整ではないのである。

ところで上述を前章からの流れとして見た場合に、我々はここに、余雑物を捨象され、システム化された基本単位としての「組織」が確保されていることを知る。その流れを前章末尾では、「行為単位」から「関係単位」へと表わしておいた。つまり、パーソンズにおける単位行為の概念図式が、バーナードにおける公式組織の概念的枠組へと移行することを指摘していた。いま、バーナードが、単位行為のままの継承をしなかった必然性を想定するならば、そこには、バーナードにおける管理の場の想念が支配的に在ったと言えはしまいか。というのは、たしかに、パーソンズにあっても、個人目的の統合の観点は存在するが、彼の関心がすべて管理的な目的統合に集中していないことは云うまでもない。したがって、バーナードからすれば、調整作用の含まれていない単位行為では、管理状況を説明する為の概念用具としては不適當といった判断がなされて然るべきであろう。

それでも問題は残る。個人意思の組織への反映は、意欲を軸としての拒否で定義への混入を防ぐことはできたにしても、調整があるようで主体なしのままが良いのかという問題が依然としてある。勿論、調整は管理のそれでなければならぬ。調整抜きの管理などあり得ないからである。しかし、叙述の順序としては、管理職能はまだ先の番である。現実の組織経験を定義段階で断層写真に撮ったとき、管理が幻で写ってしまった。それを彼の主観において可能とさせたのは、他ならない単位的概念用具である。現実のどの層を採ってみても、現実協働体系の部分ではある。管理世界の秩序は、彼の主観では、「調整された体系」として断層化するものであったのである。

## 第5章 結 論

本小論の究極的な目標は、バーナード理論の方法論的批判である。しかし、現段階ではその基礎的な作業の一部を手がけたに止まる。読者も既にお分りの様に、本小論の方法的側面は、ある準拠枠と他のそれとの類同的な比較でしか

ない。そうしたことを自覚しつつ、これまでを要約し、主張点を整理してみよう。

先ず、小論の特徴を指摘すれば、それは、バーナードの叙述の順序を無視したことである。つまり、常識的知識、かつバーナードの主張に則れば、組織成立の三要件は、絶対に、組織公式論の後に来なければならない性質のものである。それをここでは無視した。第二には、何故、そうしなければならないのかといえ、三要件の一つである意欲は、人間論として取扱うべきものであるからである。我々は、原始共同体における協働形成史を論ずるのではなく、バーナード自身も承知の様に、管理化された組織社会に暮し、そこでの個人と組織の統合を論ずるのである。彼が意識するように、官僚制の人間抑圧は世の常識となっている。そうした状況にあっての個人は、純粹無垢の人間たりえず、意欲においてマイナス側の存在傾向を有するのである。たしかに、協働形成時における個人と組織、組織継続時における個人と組織とは論理的に区別され得ようし、またせねばならぬ側面もあり得よう。しかし、本質的には、非人格的な体系と個人の関係は、二つの場合のいずれを選ばないのである。考えられる選択の場合は、自らが、非人格的体系の形成者となり、自らに組織規則を適用するか、あるいは、既成組織への参加者として、成文化された規則に対する誓約書にサインするかのいずれかであるが、本質的には差異がないのである。そこで、本項を要約すれば、バーナード理論は疎外論であると結論づけられる。疎外論の主張者は、実践的立場に立つ時、リーダーシップの信奉者であらねばならない。すなわち、個人と組織の理念的統合を期待する唱導者に変ずる。その時、彼の主張の哲学的基盤には、全体性を保持し、道徳理念を許容する哲学思想が用意されてなければならないであろう。本小論は、それを探るほんの入口に差し掛っただけである。展望的に語れば、上向的な道行におけるホワイトヘッド哲学のバーナード理論において果す役割の究明がなされなければならないのである。