

6 マネジメント思想における 「個人と組織」の物語り

—「個人と組織」の20世紀から「関係性」の21世紀へ—

三井 泉

I. はじめに——前提としての「個人」と「組織」? ——

「個人の尊重」「個性的重視」「組織人間からの脱却」というフレーズは、20世紀から今まで持ち越され、いささか使い古されてはきたものの未だに巷を跋扈している。しかしその言葉は、我々を明日へと奮い立てる何かを、今でも持ち続けているのだろうか。それ以上に、われわれは今日、「個人」や「組織」というものをどこまでリアルに感じられているのだろうか。

ツイッターやブログそしてSNS (Social Network Service) を通じて、どこからでも途切れることなくコミュニケーションを続いている人々が世界中でいる。彼らは目の前にいる人々よりも、携帯の中の相手にリアルな連帯を感じるときさえ言う。この脆くも確かなつながりを求めて、バーチャルドリアルの中を行き来する人々の群れは、今、確実に増殖し続けている。また、日々の自分の克明な記録「ライフログ」を、毎日付け続けている人々がいる。それが近年来の日記と大きく違うのは、出来事が起こった瞬間に整理し、自分自身の「データ」を作成していくことである。この「データの連なり」にこそ、「自分自身の姿」をリアルに実感できる、と彼らは言う。

これはいささか極端な事例であったかもしない。しかし、現代の日本で「派遣」という労働形態が特別ではなくなったことも含わせて考えると、今日の社会は「個人が確かに自己と目的を持ち、特定の組織に絶縁的に所属しながら自らを満足させ、そのことにより組織も成長させる」という20世紀型モデルがそのまま通用するとは言いがたい、というのが筆者の見解である。本

稿では、このような現状を踏まえた上で、あらためて今までのマネジメント思想（アメリカ経営思想）を「組織と個人の物語り¹⁾」として再検討し、21世紀の「組織と個人」の新たな社会像の一つの指向性を示してみたい。

II. 20世紀「組織社会」の価値規範と「組織人間」の登場²⁾

20世紀の社会的特徴は「組織社会」と表現される。そこには少なくとも次の2つの意味が含まれている。第1は、われわれの生活に必要な多くの社会的機能が「組織」により遂行されていること。第2には、われわれの行動を規制している規範の多くが、個人よりも組織を源泉としていることである。このような組織社会に生きる人々を‘Organization Man’と呼んだのはW.H. ホワイトであった。³⁾それは、「自分の創造性の根源は所属する集団ないし組織にある」と信じており、自らの根源に組織への帰属欲求を持つていると信じ、その帰属を達成するために科学的方法を適用できると信じている人々のことである。ホワイトによれば、彼らは、会社においては「角のとれた」「中庸を重んずる」人であることを要求され、周囲の人々との調和を重んじ、組織の発展を自らの目的として、程良く仕事をこなすことをよしとされる。

このような人々は、「効動者」でも、「ホワイト・カラー」でもなく、組織そのものに従事する人々とという意味での「組織人間」であり、現場で働く作業者も、企業の中間管理職も、経営者も含まれる。ホワイトは、20世紀のアメリカの産業化の進展とともに、それまでの個人主義に代わって、このような価値観が社会のあらゆる場面に浸透していることを指摘した。

このホワイトの主張を継承し、W. スコットとD. ハートは著書 *Organizational America* の中で、組織社会アメリカを支えている行動規範（組織規範）を次の2点として指摘した。⁴⁾ 第1には、「個人にとつてよいものはすべて、近代組織からのみもたらされ」第2には「あらゆる行動は、この組織の健全さを強めなければならない」というものである。この「健全さ」とは、組織の「成長性」「成熟性」と組織の「環境適応力」を指している。また、こうした規範を強化するための行動ルールは(1)合理性 (2) 管理性 (3) 実用性であると彼らは指摘した。ここでの「合理性」とは、目的達成のための手段の経済性を意

味しており、「管理性」は、組織規範への忠誠心、組織の利害者達への忠誠心、組織の資源の節約を意味する。また、「実用性」は組織が直面する問題への有効かつ効率的な解決の能力である。

ホワイトが示した「組織人間」という人間像は、こうして、経済合理性、自己管理能力、問題解決能力、環境順応性を要求される「管理人間」という色彩を強めていく。つまり「組織社会」は見方を変えれば「管理社会」(Managerial Society)の様相を示すことになる。ここで暗黙の前提とされたのが、「個人の自由（自立性）」対「組織による管理（統制・コントロール）」という「対立図式」であったようと思われる。すなわち、20世紀組織社会の根底には、「自由と統制」という対立図式があつた、というのが筆者の見解である。

マネジメント思想とはこのような対立図式を前提に、「あるべき」そして「あるであろう」姿としての組織像や人間像を提示し続けてきたと考えられる。この像は時代の問題状況をも反映し、それと共に「個人の満足」と「組織の成長」の姿も変容してきたと考えられる。

III. 20世紀マネジメント思想における「人間像」の変遷

1. 「組織人間」の胎動

20世紀初頭のアメリカ企業の直面していた重要課題のひとつは、「生産能率の向上」と「労使対立の克服」であった。生産現場における労働者の慢性的な怠慢(1)と「組織的怠業」(自発的生産制限)に直面したF. W. テイラー(Taylor)は、この問題への解決として「科学的な測定」により仕事の「客観的な基準」を設定し、この基準を達成したものには高い報酬を、達成できなかつたものは相応の罰則を与えるという管理制度を確立した。この結果、全体としての生産能率が上がり生産性を向上させることで、労働者の要求（個人の満足）も雇用者の要求（組織の成長）も同時に満足させようというものがねらいであつた。さらに、この科学的方法をより効率的に運用する人々を管理者として、画部門」と「執行部門を」区分し、計画部門を担当する人々を管理者として、作業者と明確に役割を区別した。この制度の下では、管理も作業もそれぞれが専門的職能として分断され、一人の人間は一つの「専門職能」に専念する

ことににより能率が高まると考えられた。⁵⁾

ここには「組織人間」はまだ明確には登場しておらず、プロテスタンティズムの勤労觀に裏付けられた「個人」がいる。すなわち、すべての人間は神から与えられた「職業（召命）」があり、それを勤勉に果して神の栄光をこの世に実現することで、「神の恩寵」が与えられるという信念であった。そこで、神への冒流である「怠業」状況を極力避けたための方法が考えられたとも言える。そのために、「科学的」基準による「誰の目にも客觀的かつ公正な標準労働条件」が整えられる必要があった。この「科学的」に公正な条件の下で、各自の努力による競争とその結果としての適正な報酬により、個人の自發的な勤労意欲が引き出されると考えられたのである。

2. 「社会的人間」の登場

科学的管理運動は、人間の肉体的な制約条件を取り除き、経済的な報酬を与えていかに生産効率を上げるかという、「物理的な作業条件の設定」から始まつた。しかし組織的怠業は減らなかつた。そこで、更なる要因を探るべく行なわれた学際的研究がボーン実験である。ここでは、職場における人間は、科学的管理が前提としていたような「個人」ではなく、上司や部下および同僚達と社会的関係を結ぶ「社会的人間」であり、経済的動機の追求のみならず、社会的な帰属意識や連帶関係など社会的・心理的な動機を持つことが確認された。ここで初めて、組織を人々の相互作用からなる体系、つまり「社会システム」として把握しようとする根点が登場する。

この社会システムとしての組織の中で、個人は他の人々と、組織目的の下での経済合理的な「公式的関係」のみならず、仲間との自然発生のかつ感情的・没理性的な「非公式関係」をも築いていいることが確認された。ここに、「人間関係を通じて自らの社会的動機を満足させ、組織への帰属性や一体性を強め、その結果として組織に対しての自発的協働を促進させていく存在」という人間像が登場する。ここでは、各自の「自発的な協働意欲」を向上させることで組織に適応させ、また組織内部のコミュニケーションを高めるこにより、社会システムとしての組織を「均衡」させていくことが重要な管理の役割であるとされた。ここに、組織人間の前提となる「社会的人間」が誕生

3. 「組織と個人」——その相剋と調和——

1929年の大恐慌以降、「専門経営者」の時代が到来する。これは、経営者も従業員も共に組織に雇われた「組織人間」であるということを意味してもいい。こうして組織人間の時代が全盛期を迎える一方、大恐慌に伴う経済的困難の波をまともに受けた失業者、中小企業者達の救済の旗印として「産業民主主義」つまり「下からの管理運動」が起こってきた。そのような中で登場するのが「組織の理論」である。研究者や実務家の間でも「組織」に関する関心が急速に高まりを見せる。そこに登場したC. I. バーナード (Barnard)⁷⁾

の思想は、「組織の時代」の完成と呼ぶにふさわしいものであった。

バーナードは主著『経営者の役割』を、「個人の定義」から始める。それは、生物的・社会的・精神的に制約されているという意味で「決定論的」であると同時に、目的を持ち、心理的要因と限られた選択力の中で自ら活動するという意味で「自由意志論的」な、二つの側面を有する存在としての人間像であった。人間は、自らの自由意志に基づき目的を達成すべく活動するが、そこに生ずる様々な制約を克服するためにには他の人々との「協働」が必要となる。

この協働を継続する仕組みが一般に組織と呼ばれる「協働体系」であるが、この核心にあり協働を成立させていく「活動や力の体系」をバーナードは「組織」としてとらえた。つまり、個人そのものではなく「活動や力の体系」として、それ自体「自立した存在」としての組織像が確立する。

バーナードによれば、このような組織が成立するためには「共通目的・貢献意欲・コミュニケーション」という三要素が必要であり、それが維持・存続されるためには「有効性(共通目的の達成)」と「能率(成員の動機満足)」が確保される必要があるといふ。ここに、組織目的の達成と個人目的の達成は「不即不離」の関係にある、という「関係性の論理」が成立する。極言すれば、個人と組織はそれぞれの目的達成のために「相互に手段となりうる」という考え方である。バーナードによれば、組織に所属する人間は「個人人格」と同時に「組織人格」をも持つといふ。つまり、これは「組織人間」と「自立的個人」が、組織の中で同時に存在しているという考え方である。これ

は、自立的個人はあくまでも組織の外にいて、自分自身の欲求を満足するために組織を用いる、あるいは組織を存続させるためには個人の手段化もないとしない、という考え方とはかなり異なる考え方である。

とは言え、個人目的と組織目的、あるいは個人の道徳準則と組織の道徳準則の間には対立や葛藤があることをバーナードも十分に認めており、それを克服するための「道徳の創造」という役割を、マネジメントの最重要な機能として指摘したのである。このような考え方方に立てば、「個人の満足」と「組織の成長」は、一時的かつ部分的な対立はありうるにしても、最終的には「同時に達成されるものということがある。

4. 「制約された合理性」と組織

人間とは肉体的にも精神的にも制約を抱つておらず、その制約は組織を通じてこそ克服できるものである。「制約の克服」が協働の源泉となると捉えたバーナードの組織像は、1940年代から50年代にかけてますます鮮明になっていく。アメリカでは、第二次世界大戦の経験を通じて、組織とりわけ軍隊組織の研究が飛躍的に進んでいく。組織論への関心はますます高まり、「科学的な説明論理」を用いて組織や管理を記述していこうとする動きが現れる。こうした背景の下にH. A. サイモン (Simon), J. G. マーチ (March) らの「意思決定論的組織論」が登場する⁸⁾。彼らはそれまでのマネジメント理論が「格言」の寄せ集めであると批判し、組織現象を「仮説—検証」の論理的手続きをより「科学的」に説明するための基盤を作ろうとした。それまでの議論が、多くの場合、実務家等の具体的経験に基づいて書き出されたのにに対し、ここで初めて「組織の研究者」という専門家により構築される「理論」となる。このことは、「組織」という人間の目的達成のための用具に過ぎなかつた社会的情緒物が、「組織現象」として科学的研究の対象になるほどに「組織社会」が進展したことの現れと言つてもよい。

ここで組織を科学的に記述するための理論的枠組みとして彼らが選んだのは、「行動主義心理学」であった。ここで前提とされる人間観（ここでは人間モデル）は、「一時にただひとつのことしか、もしくは少しことしかできず、また記憶の中に記録され、また環境によって示された情報のうちのわずかの

部分にしか気をつけることのできない、選択し、問題解決する有機体」というものである。彼らは、いわゆる「方法論的個人主義」の立場に立ち、人間の基礎を心理学的な基準でとらえ、意思決定の主体としての側面を強調する。ここでは「組織人間」という視点は薄れ、人間を「自立的個人」として捉えた上で、その行動を規定するものとして、心理的侧面を重視している。彼らにとって、組織とは、個人が意思決定するときの心理的な環境要因であり、人間の肉体的・精神的な「合理性の制約」を克服する「手段」として存在していると考えられたのである。

5. 「自立的個人」の復権

「組織人間から個人へ」という観点の転換は、1960年代に入りさらには進む。哲学的には、実存主義の影響、心理学的には行動主義の展開を背景として、「自己実現人」と呼べる人間像が登場する。それは、自ら目的を持ち組織の中にあっても管理する側の強制によらず自律的に行動を決定し、その選択には責任をとろうとするという人間像である。ここで重要なテーマとされるのが、「組織目的と個人目的の統合」という問題である。確固とした目的をもつ個人であれども、組織目的との間でコンフリクトを起こす可能性が高まる。このような場合に、個人目的と個人目的との折り合いをつけ必要がある。この場合、組織の目的を何らかの意味で正当なものと認め、この目的と自己目的とを意味のある形で結びつけ、自ら納得した上で行動することが多い。このような人間像を前提としたマネジメントの代表が「目標管理」(Management by Objectives)であると考えられる。つまり、目標管理は、組織の目標から導き出される個人の目標を遂行者自らが設定し、自己統制と自己責任に基づいて遂行することをその基本理念としたマネジメント思想であると言えよう。

こうした考え方方に立つもう一つのマネジメント思想が、組織の仕事自体の見直しであり「職務充実」「職務拡大」と呼ばれるものである。この特徴は、個人の動機付けの大きな要因を「仕事そのもの」にあると考え、仕事を組織にとって必要な職務としてのみならず、それを遂行する個人にとっても意味あるものと考え、そこから職務を設計していくとする考え方である。この

背景には、組織を通じた個人の自己実現への希求があると考えられる⁹⁾。以上的のように1960年代のマネジメント思想においては、組織人間といふよりも自立的かつ自己実現を望む成長志向の個人像が現れるようになる。そうした人間像の代表がマグレガー（McGregor）の「Y理論」である。このようない思想的傾向は、一見、組織人間から個人重視の立場の転換のような印象があるが、「自己実現の場」としての「組織への信頼」は消えていないようと思われる。なぜならば、ここで個人の満足度は、職務を通じた自己統制による自己実現の達成であり、個人目的と組織目的は最終的には統合されるという期待が根底には存在しているように思われるからである。

IV. 20世紀マネジメント思想における「人間像」の崩壊

環境の不確実性を背景に1970年代に登場するのが「コントingenジエンシーリン理論（contingency theory）」である。¹⁰⁾ここで「組織人間」という人間像は決定的に変容する。つまり、普遍的な人間像ではなく、環境変化により変容する人間像が登場する。あるいは、環境によって求められる人間像が異なると言い換てもよいであろう。ここで「組織対個人」というそれまでの図式そのものも変容していく。極論すれば「組織の環境適応」のみが正当化され、組織も個人も固定的な実在としての全体「像」を結べなくなつたとも言えるのではないかと筆者は考える。ここでマネジメントの課題は、「組織の環境への適応」ということに向けられ、その観点では、人間もまた組織の「環境要因」となる。つまり、ある時は組織人間またある時は自立的個人として、環境に適応していく人間像が採用される。価値観の相対化という時代的趨勢もこれに拍車を駆けたと言えよう。「変化」と「適応」を常態として捉えていく社会的リアリティが確立されていく時代の到来をも意味していた。

1980年代には「変化」というリアリティがより現実的になる。また、グローバル社会の進展により、日本型経営に代表される非歐米型モデルへの注目から、それまで前提とされた西欧的な「目的合理的」組織観を見直し、非合理（没合理的）なもの、価値、文化などへの関心が高まる。その代表的論者であるT.ピータース（Peters）とR.ウォーターマン（Wateman）は、ホワイ

トの「組織人間」のような、社会全体に共通の理想像としての人間像も組織像もはや存在せず、それぞれの企業という個別の文化・価値体系の中でのみ固有のリアリティを持つ人間像が生まれるとということを明らかにした。さらに、情報化の進展は、情報ネットワークの中で常にダイナミックに動く「プロセス」としての組織觀を生み出した。¹²⁾

このような時代の組織像をあえて示せば、組織とは一定の目的達成を前提とした合理的な用具ではなく、独自の「価値（意味）のシステム」であり、周囲の環境を自ら創造しつつ、それに対応していく「組織化プロセス」であるという考え方である。ここでは、個人もまた意味創造の主体であり、あるときは「組織人間」またある時は「個人」として自らを意味づけて生きていく。むしろそのような自己を絶えず「演じている」存在である。極論すれば、個人や組織といふ「実体」がまず存在するではなく、意味の関係性のプロセスがあり、その中から「個人」や「組織」といった「主体」が形成されていく、というようなイメージである。このような社会では、個人の満足と組織の成長というよりも、「関係性の充実」こそまず第一に重要なこととなるのである。

以上のような傾向は、21世紀に入りグローバルなネットワーク社会の進展によりさらに強まっているように感じられる。そして、冒頭で述べたような社会が、今われわれの目の前にある。このような21世紀の社会を描くには、どのような枠組みが必要なのであるか。

V. 「関係性」思想への試み

西歐的近代は「自立的個人」という人間像を確立し、市民社会の進展の中でそれを正当化することによって発展してきたと言つても過言ではない。従つて、そのような「個人」を「善なるもの」として認めようとする「心の習慣」がわれわれの中に出来上がってきたとしても不思議ではない。ホワイトが指摘した「組織人間」の登場は、そのような自立的個人が失われかねないことへの恐怖と警鐘でもあった。上述のマネジメント思想の変遷において、「組織人間」は常に「自立的な個人」との対比において、「相互に正当化されるもの」

として物語られてきたと筆者は考える。

しかしながら、21世紀では、そのような二項対立による考え方そのものが意味を失いつつある。そこに現れてきたのは、先述のように「関係性」と「意味形成」に基づく組織像・社会像・人間像である。ここでは個人や組織が先に存在していてそれが関係性を結ぶということではなく、「関係性があつてこそ個人と組織が同時に成立しうる」という考え方である。関係性の存在しないところには個人も組織もそして社会も成立しないということになる。このような「関係性」あるいは「相互作用」を前提とする考え方は、現代の思想に特有なものではなく、従来の社会や組織の思想のなかに先駆的なものを見出すことができる。例えば社会学ではG. ジンメル (Simmel), 心理学者G. H. ミード (Mead) であり、マネジメント思想ではM. P. フォレット (Follett) がその特徴を有している。もちろん、これらの思想家は活躍した時代も場所も異なり、問題意識も異なっている。しかしながら、筆者にはその根底にある「関係性」とくに「相互作用の動的プロセス」として社会と個人を捉えようとする視点に、極めて共通したものがあるようと思われる。そこで、これらの特徴を簡単に示して、「関係性の思想」を切り開く道筋を探つてみたい。

1. ジンメルの相互作用論的社會觀

ジンメルは、個人が一定の衝動や目的にかられて相互作用に入るととき、そこにはじめて「社会」と「個人」が成立すると捉えた。個人は相互作用の主体ではあるが、「社会的な系が互いに結び合う場所にすぎず、人格とはこの結合の生じる特別な様式である」と彼は言う。(Simmel 1908, 翻訳書, 21頁)つまり、かれは社会關係の「系の交点」で人格が形成されると考えた。中世には個人の相互作用は限られていたが、近代社会では個人は自分自身の衝動や目的に従つて多くの集団（社会圈）への自由な結合が可能であり、それが人格の形成に大きく影響を及ぼしている。彼は続けて言う。「人格は社会圈に自らをゆだねてそのなかに自らを没却しながら、やがて自らのなかで社会圈を個性的に交差させることによって、ふたたび自らの特性をとりもどす。……すなわち人びとは人格を、その起源からして無数の社会的な系の交点として、

またさまざまな墨と適応の時期との遺伝の結果として説明し、そしてその個性を、人格のなかで一緒になる種族の諸要素の量と組合せとの特殊性として説明してきた」。(Simmel 1908, 翻訳書, 21頁)

つまり、関係性そのものが個人の人格を形成し、さらに社会そのものを形成していく、と同時に社会も個人を形成しているというのがジンメルの考え方の特徴である。菅野仁は、このようなジンメルの社会学の特徴を「相互作用論的・社会観」と表現し、ジンメルが人間関係の生成プロセスの観点から社会を描こうとしたと指摘する。さらに、ジンメルの視点（まなざし）は社会の外側からの俯瞰ではなく、常に当事者の観点から相互作用が生成される姿を描こうとしたと菅野は言う。(菅野 2003, 32-48頁)

2. ミードの自我の形成論

上記のような考え方を、「自我の形成論」から展開したのがミードであると筆者は考える。ミードのいう自我とは、「人間が誕生したとたんにすでにあるものではなく、社会的経験や活動の過程で生じるもの、すなわちその過程の全体およびその過程にふくまれている他の個人たちとの関係形成の結果としてある個人の中で発達するもの」である。(Mead 1934, 翻訳書, 146頁) さらにはミードは、自我 (self) は再帰代名詞で、主語 (subject) にも客語 (object) にもなれるという点を指摘し、人間は自分自身を「対象」として「客観的」に認識することができると言う。つまり、人間は、他者とコミュニケーションすることを通じて自分自身とも対話し、「再帰的に自我を形成する」存在である、ということである。われわれは社会の中で、さまざまな活動を通じて多くの他者と結ばれているが、ミードによれば自我を確立させているのは、このようなわれわれを取り巻く「社会過程」そのものであり、このような経験なしには自我として存在しないとされる。

このようにして獲得した複数の自我を、自分自身のやり方で全体として統一させて、我々自身の自我、つまり「個性」というものを形成しているのが人間である。ミードによれば、そのようなわれわれの「自我」とは、社会全体を構成しているいろいろな側面—社会集団や共同体などーの反映でもあるという。このような共同体や社会集団をミードは「一般化された他者」とよ

び、この一般化された他者の態度を自分自身の中に取り込みつつ、それに反応することによりわれわれは社会關係を築き、自我を形成していると考えた。ミードは次のようにいう。「かれがが他人の態度を採用できるようになり、他人たちが行為するように自分自身に向けて行為するようになるにつれて、かれは自我になる。身振り会話が経験を指揮し支配するような行為の一部になるにつれて、自我は発生できる。社会的行為のなかで他人たちに影響をあたえ、つづいて〔その影響という〕刺激で生じた他人たちの態度を援用し、つきには、今度はこの〔他人の態度の採用という自分の〕反応に逆に反作用していく、という社会過程こそが、自我を構築する」。(Mead 1934, 翻訳書, 183頁)

以上のプロセスは、所与の社会環境への個人の一方的な「適応」ではない。個人はある環境への対応を通じて自分自身を変えていくが、それと同時に環境そのものも変えているのである。つまり個人の自我の変化は、たとえ微々たるものであるにせよ、社会や共同体そのものの変化と「同時に起こること」と考えられるのである。このプロセスの中で、個人はあるときには自主的に為する「主体としての私 “I”」であったり、社会的役割や他者の行為を取り入れて行為する「対象としての私 “me”」であったりする。これがミードの描く「関係する社会と個人」の姿であった。

3. フォレットの相互作用論と関係的主体

以上二人の考え方は、社会を「相互作用」「統一体」「創出」の一連のプロセス「円環的反応」として捉えたフォレットのマネジメント思想とも共通する。彼女は個人と社会との関係を次のようによく表現する。「人は社会過程における一つの単位 (a unit) というより、むしろ一つの点 (a point) である。そこでは、形成する力が自らを解放し、再び前へと流れ出す。現代の言葉では、人は、社会的要素 (a factor) と同時に社会的産物 (a product) のである」。(Follett 1918, p.20) つまり、個人が一方的に社会に対して作用しているようを見ても、実際には社会と個人は永遠に相互作用を続けていくものであり、このプロセスにこそ注目すべきであるとフォレットは言う。

このプロセスの中で、フォレットは人間の個性を「個別性」(apartness) や、「相違」(difference) としてのみ考えてはいけない。眞の個性とは「全体

対するその人の関係」つまり、個人が他の個人と、そして社会全体と結合する能力—関係の深さと幅—により決定されると考える。もちろん個人には、個別性や他の人々と相違する面もある。しかし、この場合の相違は絶対かつ静態的な相違ではない。個別性や相違は、人々の相互作用のプロセス（＝社会過程）を通じて変化し、結合されていく。フォレットにとって関係を生み出さない相違や個別性は、「個性」という名に倣したものであった。

こうした「個性」が組織や社会の中で生かされることは、「全体における自分の場所（place）を見出す」ことであるとフォレットは考える。この場所は、時間や空間の中の定點や「機械の歯車」のような固定的なものではなく、「無限の関係、無限に変化する関係」とされたり、この「場所」というの関係、社会的相互作用における個人の全体に対する「役割」あるいは「機能」は、社会的相互作用においては、全体の中で自らの機能であり、人間が社会過程の中で個性を発揮することは、全体の中で自らの機能を見出し、これを主体的に果たしていくことであると彼女は考えた。さらに、このことは同時に、機能を通して「個の中に全体を反映させる」とでもあるとフォレットは考えていた。個人とは組織や社会全体の単なる一部分ではなく、あくまでも全体と「関係づけられている」存在であり、それ自身もまた全体性を持っている。つまり、個人は「一つの点における全体」（the whole at one point）でもある。「社会に対する私の価値は、私がいかに価値ある一部分であるかということではない。私は他の誰とも異なつて、異なるからユニークなのではなく、特定の視点（a special point of view）から見られた全体を現わしているからユニークなのである」とフォレットは言う。

(Follett 1918, p. 66)
フォレットのこのような個の考え方を、他との関係性を通じて成立する個という意味で、筆者はあえて「関係的個」と名付けたい¹⁰⁾。この関係的個が互いに相互作用を繰り返すことによって、互いの個性をさらに際立たせるとともに社会全体を成長させる動態的な姿を彼女は描こうとした。また彼女の視点は、ジンメルと同様に、相互作用を行う当事者の立場に常に立ち、そこから世界を描こうとしていたと考えられる。

以上、関係性を描くための三つの視点を紹介した。これらは「組織と個人」「全体と個」という二項対立を超えるとする姿勢、すなわち「関係性」と「動

態的プロセス」による社会像の提示といふ共通点を持っている。このようないくつかの思想の先に、21世紀の社会の姿がおぼろげながら見えてくるように筆者は思う。この思想の完成が次なる課題となる。

VI. おわりに ——「個人と組織」の20世紀から「関係性」の21世紀——

本稿の目的は、「個人の満足」と「組織の成長」という20世紀からのマネジメントの課題を、21世紀の問題として間違いなく、「個人と組織」という前提そのものについて考察してきた。その結果、「個人」と「組織」と「組織」というような二項対立的捉え方が、現実問題を解決するための枠組みとしては不十分であるという結論に達した。その限界を超える突破口を「関係性」という視点に求め、上記三人の思想の中に、その糸口を探った。

最後に、冒頭で述べてきた現代の人々について、今一度思いをめぐらせるところにしよう。ツイッターやNSNを通じてコミュニケーションを続ける人々も、時には顔を合わせて文字ではない関係を築くことができるのか。「ログ」を作成し続ける人々は、そのデータを通じて他の人々とリアルに関係することができるのか。その関係の中で自分自身の人生の意味を探る道があるのか。明日は違う会社で働くかもしない派遣の人々も、移り行く関係の網の目の交差点で、自分自身の生き生きと感じ取ることができるのだろうか。「個人の満足」と「組織の成長」という課題は、前述のように今日においては、「関係性の充実」というテーマとして読み替えられるであろう。そのため新たな理論的枠組みを創り上げること、これがわれわれに課せられた課題であると思われる。

注 1) 哲学者の野家啓一は、語られたものとしての「物語（story）」と「話る行為または実践（the act or practice of narrating）としての「物語り」を区別している。本稿では、組織論の流れを「語られた客体」「物語り論」としての物語ではなく、語りの主体とその行為を含めた「物語り」として捉えた。野家啓一「物語り論（ナラトロジー）」の射程：村田勝夫・吉原正彦編『経営思想研究への討究』学問の新しい形…！第1章、文鏡堂、2010年、4-5頁。)

2) 目録と並んで、三井　泉（1997）、「組織人間」とマネジメント思想—組織社会の神話…！（中牧弘允・日置弘一郎編『経営人類学とはじめ～会社とサラリーマン～』東方出版社）を加

- 筆修正したものである。
- 3) Whyte, W. H. Jr. (1956), *The Organization Man*, Simon & Schuster. (岡部慶三・藤永保訳「組織の中の人間—オーガニゼーション・マン」上・下) 東京創元社, 1959年。)
 - 4) 以下の記述については、Scott, W. G. and Hart, D. K. (1979), *Organizational America*, Houghton Mifflin. (寺谷弘正監訳「経営哲学の大転換」日本ブリタニカ, 1981年。)に基づき、筆者が整理したものである。

- 5) Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper. (上野剛一訳編「科学的管理法」産業能率短期大学, 1969年。) 参照のこと。
- 6) 本研究には、神経生理学の E. メイヨー、心理学者の F. レスリスバーガーはじめ、文化人類学者の R. ウォーナー、社会学者 G. ホーマンズらが別わった長期にわたる学際的研究であった。これらとの学際的視点により「社会人仮説」と呼ばれる人間像が生み出された。
- 7) 代表的文献は、Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉 勲・飯野春樹訳「新訳 経営者の役割」ダイヤモンド社, 1968年。)である。バーナードの人間観は前述のホワイトの「組織人間」における人間觀と類似するものと考える。

- 8) 代表的な文献としては、以下二つが挙げられる。Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan. (佐田 武彦・高柳 晃・二村敏子訳「経営行動」ダイヤモンド社, 1965年。), March, J. G. and Simon, H. A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc. (土屋守寛訳「オーガニゼーションズ」ダイヤモンド社, 1977年。) 上記二冊の人間モデルは若干違いがあるものの、行動心理学(特に認知的側面)を重視し、意思決定の主体として人間を捉えている点で共通していると考えられる。尚、「経営行動」については、1997年に第4版が出版されたが、本稿では、学史上の位置づけを強調するため、あえて初版を参考にした。

- 9) 代表的文献は、Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Pub. Co., T. Y. Crowell. (北野利信訳「仕事と人間性—動機づけ衛生理論の展開」) 東洋経済新報社, 1968年。) が挙げられる。

- 10) McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. (高橋達男訳「企業の人的側面」産業能率短期大学, 1966年。)
- 11) 代表的な文献は、Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1969), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, R. D. Irwin. (吉田 博訳「組織の条件適応理論—コンディンシジョン・セオリー—」) 産業能率大学出版部, 1977年。) ならびに Lorsch, J. W. and Morse, J. J. (1974), *Organizations and their members: a contingency approach*, Harper & Row. (U.村祐一・服部正中・馬場昌雄訳「組織・環境・個人—コントingenジエンシー・アプローチ」) 産業能率大学出版部, 1977年。) が挙げられる。
- 12) 代表的な文献はPeters, T. J. & Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前研一訳「エクセレント・カンパニー」) 講談社, 1983年。) ならびに Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison Wesley. (遠藤雄志訳「組織化の社会心理学」) 第2版, 文庫室, 1997.) である。
- 13) この点について筆者の以下の文献を参照されたい。三井 泉 (2009), 「社会的ネットワーキング論の源流— M. P. フォレットの思想」文庫室。

主要参考文献（注で示された以外の文献）

- Follett, M. P. (1918), *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Peter Smith (reprint 1965). (三戸 公監訳、辰本世彦・高澤十四久・上田 錠訳「新しい国家—民主的政治の解決としての集団組織論—」文庫室, 1993年。)

- Graham, P. (1995), *Mary Parker Follett: Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Harvard Business School Press. (三戸 公・坂井正監訳 [M. P. フォレット: 管理の予言者] 文庫室, 1999年。)
- Mead, G. H. (1934), *Mind, Self and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press. (福菜三千男・施沢正樹・中野 収訳「精神・自我・社会」青木書店, 1973年。)
- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press. (野田一夫・川村欣也訳「経営と勤労意欲」ダイヤモンド社, 1954年。)
- Simmel, G. (1908), *SOZIOLOGIE: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Duncker & Humblot. (居安 正継「社会学」上・下, 白水社, 1994年。)
- Wren, D. A. (1994), *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., John Wiley & Sons. (佐々木恒男監訳「マネジメント思想の進化」文庫室, 2003年。)
- 菅野 仁 (2003), 「ジンメル・つながりの哲学」日本放送出版協会。

7 経営学史における組織と時間 ——組織の発展と個人の満足——

村田 晴夫

I. はじめに

本大会の統一論題「経営学の貢献と反省—21世紀を見据えてー」にたいして、
「経営学史における組織と時間」の観点から応えたい。

経営学が渕んでいた歴史は、企業文明（村田 2010a, i 頁；村田 2010b, 105 頁）と呼ぶべき20世紀文明の形成と発展に貢献し、かつその文明の時間を作り出していることが本稿の基本的な主張である。企業文明の特色は機械論的時間（ニュートン時間）の優越である。しかし組織の本質をなすのは有機体時間である（村田 1984, 第4章第5節「組織の均衡—バーナードの時間観に基づいて」）。そのことが覆い隠されて、企業のおかれている全體状況を見る経営学の限差しが機械論的時間に偏ることになる。ここに反省がある。その反省の観点から、21世紀を見据えて、経営学史の新たな未来への生成を「マネジメントの解釈学」として提起したい。ここで「有機体の時間」とは、ホワイトヘッド＝バーナード理論に基いてこれまでにわたりしが主張してきた「有機体の論理」（村田 1995a；村田 1984, 第4章第5節）を踏まえたものである。

そして、副題に掲げられた「組織の発展と個人の満足」は、今回の統一論題の組織論領域において与えられた課題である。このテーマは、人間といかなるものか、組織とはいかなるものか、そしてそれらの関係はいかよう捉えられるのか、という根本的な問題を提示する。本稿の主題「組織と時間」はまさにここに関わってくる。

企業文明には光もあるが影もある。この度のフクシマ原発事故はその影の

部分の現われであった。「具体性置き違ひの誤謬」(Whitehead 1967, p. 51, 翻訳書, 67頁; Barnard 1938, p. 239n, 翻訳書, 250頁), これである。抽象的観念なくして論理的思考はありえない。そして意思決定や経営判断には分析と抽象化を踏まえなければならないが、意思決定自体は総合なのである。分析的知識は科学の方法によって鮮明化される。しかし、科学それ自体は抽象化された前提の上に立っている。にもかかわらず科学のもたらすものをそのまま具体者に置き換えることの誤謬、これが経営において自覚されていなければならぬ。ここにわれわれの経営学史における反省の視点がなければならぬ。

それぞれの組織にはそれぞれの時間がある。組織の時間は、企業文明に根差しつつ、企業文明に促されて立ち上がり、一つひとつの組織が自らの独自の時間を生み出し、組織の活動をなす。その成果はそのつど企業文明に返される。

企業文明の時間と組織の時間が交差することで自己を超える時間が入り込む。そのときには「具体性置き違ひの誤謬」²⁾をおかしてはならない。放射性廃棄物の時間は文明の時間を超える。それは組織の時間ではなくかに超越する、マネジメントの及ばない無機的時間である。このことがわざしに「組織と時間」というタイトルを選ばせた理由である。

II. 経営学の歴史と企業文明——貢献と反省——

1. 組織論の二つの流れの中で

——組織論の機械論的な展開と有機体論的な展開——

上に述べたように、20世紀の文明は企業文明と呼ばれるであろう。それは、人々の生活様式が企業によって提供され、支えられ、展開してきたこと、そこに絶えず新しい市場が形成され、市場を中心とした活動がビジネスによつて具体化されること、そして人々の共有する思想が経営的心性（ビジネスマインド）（村田 1995b）によって支配されるようになってきたことを意味する。

経営学はかかる企業活動の展開とともに誕生し、育ち、発展してきた。企業文明の形成と展開の歴史においては、基本的には機械論的時間が優越

しており、それが同時にまた、経営管理論を主軸として語られる経営学の歴史の主流となってきたのである。経営学は企業文明の形成と展開に貢献し、その歴史はまた企業文明の形成と進展の思想的側面を表しているのである。科学的管理法に表われる人間観は経済人のそれであり、利己心に基づく経済合理性を基本に据えて組織も設計して行こうとする。一定の価値観と目的を前提として、人間も組織も機械的な機能面で捉えることになる。このような人間観・組織観を、機械論的と呼ぶ。機械論的とはすなわち科学的・合理的なことであり、人間の有機体としての具体性は捨象されている。それにたいして人間を物的要因と心的要因として社会的要因の統合体として捉え、その生かされたある諸連関において、生きている有り様そのものとして捉えようとする見方を有機体論的と呼ぶ。有機体論的見方においては、人間自体の価値、目的、情緒性をそのまま認めて行こうとするのである。そしてさらに、それらの心的な要因を組織においても同様に捉え、人間と組織の内側から垂直的にそれらの諸連関を捉えて行く。人間の欲求自体がどこから来るのかも問われることが多い。このことは直ちに合理性を排除することではない。合理性においてもまた常に、価値・目的・情感という要因が伴なつていると考えるのである。

企業文明において、そしてまた経営管理思想の歴史において、機械論的時間が優越してくるとは言え、部分的には有機体論の考え方があつたのであり、そのことは組織論の歴史を見ることによって窺い知ることができる。既にわたしたちは20世紀の時代の管理思想の歴史区分を試みておいた(村田 1990, 第9章「時代と管理」)が、それを基礎として、また若干の追加も加えて、組織としてシステム論から見た20世紀企業文明の管理思想の歴史的流れにおける機械論と有機体論の絡み合いうところを概観しておきたい。

- (1) 機械論的組織観の幕開け——20世紀の初めから第一次大戦まで——

泰勒(F. W. Taylor)による科学的管理法以来、実践へと進む管理の理論と技術の客観的合理性が追究されてきた。それは新しい資本主義社会の進展に刺激を与え、逆にまた、その資本主義的展開の具現である企業文明から刺激を受け取ってきたのである。

またファヨル(H. Fayol)においては、『産業ならびに一般の管理】
- (2) 有機体論的組織観の展開

——戦間期(第一次大戦後から第二次大戦まで)——

目的達成への客観的合理性と、そして満足の充足という主体の過程をともに内包する組織の人間的な考察を基盤に据えて理論化したのがバーナード(C. I. Barnard)であった。それにわずかに先だって、フォレット(M. P. Follett)が有機体の思潮を告げていたことも言っておかねばならない。

バーナードの時代は第一次大戦と第二次大戦の間の時代であり、有機体論への眼差しが見られる時代であった。バーナードの人間観はレーウェル全人伝説(飯野 1978, 112頁)と呼ばれているが、言い換ればこれは有機体として人間を見るということである。有機体としての個人とは、人間の多様な満足の有り様がそのまま捉えられることになるのである。バーナードはこの満足の達成を efficiency と呼んだ。これは實に象徴的な用語である。この時代はまた、メイヨー(G. E. Mayo)、レスリバーガー(F. J. Roethlisberger)による人間関係論、社会人伝説が現われる時代でもあった。

そしてニックリッシュ(H. Nicklisch)もまたこの時期に当たることに注意しておこう。
- (3) システム論あるいは構造志向の展開

——第二次大戦後、ベトナム戦争まで——

第二次大戦後には、システム論の展開が盛んになる。

ベトナム戦争のころまでのこの時代における一つの特徴は、構造としての

Administration industrielle et générale という彼の著書の表題に表われているように、組織一般的管理という視野の広がりを持つっていた。

泰勒、ファヨルにおいては、組織は目的追求のための合理的手段として設計されるものであった。この流れは基本的にいまもなお引き継がれている。

マックス・ウェーバー(Max Weber)においては、組織の最も合理的な形態として近代官僚制組織が考案された。

これらによつて代表される時代、すなわち20世紀の初め頃からほほ第一次大戦に至る時代は企業文明の世紀の幕開けであり、科学的管理主義の管理時代の幕開けである。そして機械論的組織観の始まりの時代である。

(2) 有機体論的組織観の展開

人間自身の価値、目的、情緒性をそのまま認めて行こうとするのである。そしてさらに、それらの心的な要因を組織においても同様に捉え、人間と組織の内側から垂直的にそれらの諸連関を捉えて行く。人間の欲求自体がどこから来るのかも問われることが多い。このことは直ちに合理性を排除することではない。合理性においてもまた常に、価値・目的・情感という要因が伴なつていると考えるのである。

企業文明において、そしてまた経営管理思想の歴史において、機械論的時間が優越してくるとは言え、部分的には有機体論の考え方があつたのであり、そのことは組織論の歴史を見ることによって窺い知ができる。

- (1) 機械論的組織観の幕開け——20世紀の初めから第一次大戦まで——

泰勒(F. W. Taylor)による科学的管理法以来、実践へと進む管理の理論と技術の客観的合理性が追究されてきた。それは新しい資本主義社会の進展に刺激を与え、逆にまた、その資本主義的展開の具現である企業文明から刺激を受け取ってきたのである。

またファヨル(H. Fayol)においては、『産業ならびに一般の管理】

Administration industrielle et générale という彼の著書の表題に表われているように、組織一般的管理という視野の広がりを持つっていた。

泰勒、ファヨルにおいては、組織は目的追求のための合理的手段として設計されるものであった。この流れは基本的にいまもなお引き継がれている。

マックス・ウェーバー(Max Weber)においては、組織の最も合理的な形態として近代官僚制組織が考案された。

これらによつて代表される時代、すなわち20世紀の初め頃からほほ第一次大戦に至る時代は企業文明の世紀の幕開けであり、科学的管理主義の管理時代の幕開けである。そして機械論的組織観の始まりの時代である。

(2) 有機体論的組織観の展開

——戦間期(第一次大戦後から第二次大戦まで)——

目的達成への客観的合理性と、そして満足の充足という主体の過程をともに内包する組織の人間的な考察を基盤に据えて理論化したのがバーナード(C. I. Barnard)であった。それにわずかに先だって、フォレット(M. P. Follett)が有機体の思潮を告げていたことも言っておかねばならない。

バーナードの時代は第一次大戦と第二次大戦の間の時代であり、有機体論への眼差しが見られる時代であった。バーナードの人間観はレーウェル全人伝説(飯野 1978, 112頁)と呼ばれているが、言い換ればこれは有機体として人間を見るということである。有機体としての個人とは、人間の多様な満足の有り様がそのまま捉えられることになるのである。バーナードはこの満足の達成を efficiency と呼んだ。これは實に象徴的な用語である。この時代はまた、メイヨー(G. E. Mayo)、レスリバーガー(F. J. Roethlisberger)による人間関係論、社会人伝説が現われる時代でもあった。

そしてニックリッシュ(H. Nicklisch)もまたこの時期に当たることに注意しておこう。

- (3) システム論あるいは構造志向の展開

——第二次大戦後、ベトナム戦争まで——

第二次大戦後には、システム論の展開が盛んになる。

ベトナム戦争のころまでのこの時代における一つの特徴は、構造としての

システムがあつて物質と情報の流れを処理する、という観念が中心に置かれたことである。この時代は、言語の構造から人類学的構造への志向が見られるのであり、システム論においてもまた構造志向的であった。

サイモン (H. A. Simon) は自分がこの時代のシステム論の発展に貢献した。制約された合理性という考え方、経営人という人間観、そして方法論的には論理実証主義に立つ彼の観点に示されるのは、第二次大戦後のこの時代における豊かさを含んだ一つの実証的知見の展開であった。

(4) 構造から過程へ—ベトナム戦争後——

ベトナム戦争をはさむそれ以降の時代には各分野で、過程への指向性が現われる。構造中心の指向性から過程を重視する指向性へと変化し、展開していくことが見られるのである。プリゴジン (I. Prigogine), ルーマン (N. Luhmann) らが代表的である。ホワイトヘッド (A. N. Whitehead) の哲学 (その主著のタイトルが「過程と実在」である) への回帰が見られるものこの時代である。

この傾向は組織論でもまた、マーチ (J. G. March), ウェイク (K. E. Weick) ら、意味指向、文化価値指向の組織論が盛んになってくることと同調する。わたしはこの時代を「有限性的時代」と呼んだ (村田 1990)。私見によれば、ベトナム戦争からそれ以降の時代は、それまで楽觀的に無限と信じていた自然環境の実質が、にわかに有限なるものであることがつきつけられ、合わせて人間の繁栄と文化の興隆にも限りがあることが自覚されてきた時代なのである。ベトナム戦争期は日本における公害の時代とも重なるが、それを通じて科学技術に対する問い、資本主義への問い、生きる意味への問いと関心が高まり、そしてそれらの関心が次第に変質し、社会主義国家の崩壊の時代へと繋がり、グローバリゼーションの時代に入るのである。

この時代に起こつた組織論の新しい潮流には、暗黙のうちにそういう時代潮流が反映しているのである。

稻村 稲村毅はこの時代の組織論の新しい傾向を「非合理主義的組織論」として整理している (稻村 1994)。

庭本佳和はこの時代におけるバーナード理論の復権をマーチヒュエイクラに見ている (庭本 1995)。

しかしながら、人間は有限性を覆い隠す別の道を見出そうとする。その現われが既に読みとれる。ひとつが情報技術であり、もうひとつが生命技術、そして他のひとつが原子力技術である。いずれも当面の時間を超えた過剰な継続性を技術論的に求めている。それらの諸技術の展開の様相が示しているのは、有限性の自覺を欠いていること、したがつて美的調和から遠ざかっていることである。

上に示したような、そして世界史的な変化も起こつた1990年代からの様相にたいして、企業文明における経営思想のどのような時代区分が設けられるであろうか。わたしは、この1990年代からの時代に予想される問題を提起しておいた。人間性の問題、文化多元性の問題、そして環境問題である (村田 1995a)。経営思想あるいは管理思想において、これらの問題を包括する有効な思想が現われているであろうか、あるいは今後現われるであろうか。今後の課題である。

以上で、経営学の企業文明に対する貢献について語った。以下では反省について語る。そしてそこから21世紀を見据えて、新しい経営学を語る。企業文明への貢献と反省、そして21世紀を見据えての新しい経営学の展望を結ぶキーワードは「具体性置き違いの誤謬」である。

2. 具体性置き違いの誤謬——バーナードの警告——

先にも述べたように、企業文明とともに歩んできた経営学の歴史において、反省すべきことの根本にあるものは、経営の現場と、そしてまだ経営学の発展の流れの中で、具体者の実像を捉える眼差しに欠けたことである。バーナードにはそれがあつたにも関わらず、その後の展開には受け継がれることが余りにも乏しかつた。

バーナードが注意している「具体性置き違いの誤謬」というのは次のことであった。すなわち、分析的知性の作業は抽象化を伴うのであるが、それに縛つてもたらされる知をそのまま組織と経営管理における実践結合の具体的知と置き違えることである (Barnard 1938, p. 239n, 翻訳書, 250頁)。

「具体性置き違いの誤謬」Fallacy of Misplaced Concreteness は A. N.

ホワイトヘッドの哲学的知見に基づいている (Whitehead 1967, p. 51, 翻訳書, 67頁)。ホワイトヘッドによると、近代科学は次のような抽象化された前提の上に成立している。すなわち、物質はそれ自体として無感覺、無価値、無目的であって、外的関係によって決められた運動をするだけだ、というものである。このような考え方をホワイトヘッドは「科学的唯物論」と呼ぶ (Whitehead 1967, p. 17, 翻訳書, 23-24頁)。

近代科学が根本前提に置くこういう考え方とは一つの抽象化された前提の上に立っているというべきである。その抽象化ゆえに近代科学は精緻な理論を手にしたのである。それは評価されなければならない。問題はその抽象化されたところまでをそのままただちに具体的な現実の経験そのものの意味であると取り違える陥罪に陥ることである。

これが「具体性置き違いの誤謬」である。

われわれの日常の思考には抽象化が不可欠である。文明社会には、その時代における一定の抽象思考の様式がある。そしてそれを批判するのが哲学の役割だというのがホワイトヘッドの考え方であった (Whitehead 1967, pp. 58-59, 翻訳書, 77-78頁)。

そしてバーナードによる組織理論は、組織を「有機体の論理」によって理論化し、意味づけるものとして、画期的であった (村田 1995a)。「有機体の論理」はホワイトヘッドの「有機体の哲学」を踏まえている。

組織は意識によって秩序化される協働の場である。二人またはそれ以上の人々が、意識的に調整された活動の場で協働する。組織の協働活動は感覚的であり、価値的であり、目的的であることを含んでいる。それゆえこのように提えることは、有機体の論理の要件を満たしている。

それでもなお、バーナードは全体状況の把握について慎重である。「具体性置き違いの誤謬」について自らをも含めて警告しているのである。

これに対して、科学的思考の方法をそのまま組織の活動に当てはめたときに、科学的に抽象化された概念を前提することになる。その場合には、組織からは、感覚的なものが切り捨てられ、価値の側面は対象から外され、目的は与件として前提されて、目的をそれ自体として論ずることは理論上は切り離される。

ティラーの科学的管理法、そしてサイモンの組織理論を想起されたい。

ティラーの場合には、機械論的時間が対象になり、有機体のリズムは捨れた。サイモンにおいては、価値前提が考察の対象の外におかれた。有機体の時間のリズムを機械論的時間に置き換えることによって成立する科学的理論は、具体的な現実から科学的思考の目で抽象化したものである。そのこと 자체が避けられるのではなく、その理論とそこから得られる成果をそのまま現実の存在そのものの具体化であると信ずることが誤謬なのである。

機械論的時間の優越は「具体性置き違いの誤謬」を無視することになる。「具体性置き違いの誤謬」にたいする警告を経営思想において活かすことができなかったこと、これが反省である。

III. 組織の時間と文明の時間——21世紀を見据えて——

1. 組織の時間と個人の時間、そして文明の時間

協働システムが一つの有機体であって持続性を持ちうるのは、協働システムの統合を担う公式組織の持続性による³⁾。

有機体の論理から見ると、組織（協働システム）は、人間、社会、自然との関係において生成されていると考えられねばならない。生成されつ自らを生成する、これが過程として在るということである。それに伴って、組織の時間はこれら三元の総合として現われ、組織独自の時間を紡ぎ出す。これが組織一般の有機体の論理であるが、われわれの課題である企業文明の軸足から見れば次のような三元の時間になる。

① 人間有機体に対応する時間、② 市場における競争原理のルールに対応する時間、そして③ 自然環境に対応する時間である。

現代企業組織においては、組織合理性の時間は競争原理の時間が支配する。人間個人の時間は、自らの有機体の時間から離れて、この組織合理性の時間に適応させられる。組織合理性を受け入れる限りにおいて、個人は自由を感じるのである。その意味で、機械的全体主義を取り込まっているのである（村田 1990, 第9章第6節「機能的個人主義即機構的全体主義」）。ここにも企業文明における抽象化が忍び込んでいる。個人の当面の満足は充足しても、個

人の主体性は機構的制度に取り込まれていて、主体的創造性は育たない。そして組織の創造性は失われ、企業文明が退化するであろう。自然環境を傷つけることは、自然的世界の時間に企業文明の時間が侵入することを通して起こるのであり、そしてそこに参加するのが企業組織の時間なのである。

科学技術がもたらす企業組織の時間は、フクシマ原発事故で見るようには組織の時間を超えている。

このように、組織の時間は自己の時間を超えて文明の時間となるのである。それがお文明の時間を超えるとされるのが放射性廃棄物の時間である。しかもこれが「具体性置き違ひの誤謬」と重なるときに、最も重い責任が発生するであろう。

2. 新しい学としての経営学「マネジメントの解釈学」

21世紀の文明はますます危機に立つであろう。金融資本主義の世界が拡大し、文化価値の多様化と抗争が進む。そしてマックス・ウェーバーのいう通り、精神のない専門化だけが進んで行つて、人間性は見失われる。そして自然環境の傷は深くなるばかりであろう。このような21世紀の文明の頽廃を見ざるを得ない。

新しい学としての経営学が21世紀を見据えるものであるためには、それらの諸問題に対応する学でなければならぬ。本稿では近代科学技術に対する「具体性置き違ひの誤謬」に焦点をあてたが、その視点は広く以上の問題をも包摂していると思う。

そのような新しい学へのステップとして本稿で提唱するのは、仮に「マネジメントの解釈学」と呼びたいものである。「マネジメントの解釈学」が持つべき要件は、第一に「具体性置き違ひの誤謬」の克服である。そのためには、機械論的な組織論を排除するのではなく、それを包括する一段高次のものを生み出すことである。この包括の論理がバーナード理論を出発点とする「有機体の論理」である。したがって「マネジメントの解釈学」は、バーナード理論のエッセンスを「解釈学」として捉え直すことから始まるであろう。

バーナード理論の観点は管理責任の性質を以下のように論じたところにある。すなわち、経営における最高の責任は組織の道徳の創造にある。それは「共同目的 common purpose に共通な意味を与え」て協働への信念を人々の間に生み出るものである。道徳性は「ふかく過去に根ざし、未来永劫に向かっている」のであり、そこから「人々の目的を形成する精神」を生み出すことなのである (Barnard 1938, pp. 283-284, 翻訳書, 296-297頁)。

「マネジメントの解釈学」の基点はここにある。それは、経営の理念と意味を全体状況において解釈して実践へのマネジメントにおいてそれを具体化することなのである。

福村 繁は先に引いた論稿 (福村 1994, 118頁) で、非合理主義的組織論の展開で語られる諸流派は、「目的合理性の否定」という閑門を設けていることに疑問を呈している。同感である。また分析的論理を排除して解釈主義的な現象的認識論の上に立たざるを得ないといふのはどうであろうか、という問題提起はまさにそのとおりであろう。

わたしがここで提唱したいのは、分析的論理を内包するマネジメントの解釈学である。

近代科学の知見には十分な敬意を払うことは当然である。そのもたらす意味を「適切に解釈する」 (Whitehead 1967, p. 17, 翻訳書, 24頁) ことがたかいせつのである。その解釈においては、近代科学の知見、あるいは分析的論理から得られる知見は、全体状況の中におかれて解釈されなければならない。その全体状況を語るもののが有機体の論理である。

「有機体の論理」として提示されたのは、①組織は人間によつて受け容れられていなければならないこと、②組織は社会において受け容れられないなければならないこと、③組織は自然的世界の中で受け容れられていなければならないこと、であった (村田 1995a)。

マネジメントの解釈学はそこから出立する。組織の受容と生成の関係が解釈されなければならない。組織とその活動が受け容れられるためには、受け容れる側に主体的調和と満足がなければならない。「受け容れる」という主体的調和の意味は、外から横並びに見るだけでは見えないであろう。感覺、価値、そして目的といった心的要因が内側から垂直的に解釈されなければならぬことから始まるであろう。

ない。それぞれの意味が総合されて組織活動の生成へと結ばれて行くのである。

フクシマ原発事故を見れば、これは人間にも、社会にも、自然にも、受け容れられないものであろう。ここで人間は、未来の人間たちを含むことに気づかされる。「組織の発展と個人の満足」という論題はこのような意味にも拡大されよう。

新しい経営学にとって、マネジメントの解釈学がいかなる性格のものであるか、略述すれば以下のごとくである。

(1) 企業文明における経営の哲学的批判、すなわち「具体性置き違いの誤認」の反省

組織の時間と文明の時間とがどのように交差するのか、そして人間の時間、自然の時間との交差はいかなる様相かを解釈することを通して「具体性置き違いの誤認」を反省すること、すなわち企業文明における経営の哲学的批判への土壤を準備すること。これが出发点であり、また帰結点でもある。以下はそのステップである。

(2) 有機体の論理による解釈

組織の時間はそのつひとつつの価値の実現である。その価値が、人間に、社会に、そして自然によって受け容れられつつ、組織は自らを創造するのである。有機体の論理によってそのつど、これが解釈されなければならない。そのとき、「受け容れられる」ということの解釈の前提には、組織の目的、価値、感覚への吟味が要請されている。すなわち、(a) 組織の目的が受け容れられていること、(b) 組織が実現する価値が受け容れられること、(c) 組織の時間に美的的調和があること、が要請されるであろう。

人間に受け容れられるかという問いを中心と考えてみよう。この問いは、社会的受容の問題として自然の世界による受容の問題へ繋がって行く。先に示唆しておいたように、人間への問いは未来の人間たちも含む。これは文明論的課題と連結する。経済人、工作人を超えて、生活世界における人間として、未来の人間たちを含めて全人的に吟味されなければならないであろう。

そして目前の問題としては、その組織活動が、人々の目的形成の精神にど

のように反映されるのか、これが解釈されなければならない。

ビジネスが人々に受け容れられるとき、人間自身の新しい生活世界がそれによって生成される。そして生活世界はさらに新しいビジネスチャンスを生み出す。進行して行くビジネスが、いかなる関わりを人間に對して持つのか。それはいかなるビジネスチャンスをもたらすのか、解釈学的に循環する。

(3) 文明の解釈と解釈学的循環

マネジメントの解釈学は経営学史の解釈を大きな柱とする。経営学は21世紀の文明にも貢献するであろう。マネジメントの解釈学は21世紀の文明の解釈に関わらなければならぬが、そこには経営学の歴史を解釈することを通しても行われよう。それゆえ、マネジメントの解釈学はまた、21世紀の経営学の歴史によって生成されるのであり、そしてそれは21世紀の文明によつて媒介される。これは一つの解釈学的循環である。

(4) 多様な先行的価値観にたいして予想される多様な価値観は、解釈の状況に多様性をもたらすであろう。そのためには要請される方向性の基準あるいは背景となるのは、① 値値と目的における整合性と② 美的調和の感覚であり、③ 歴史における悲劇を背景化して共有しておくことである。

(5) 経営思想と創造性
経営と経営思想の歴史を、マネジメントの解釈学を土台として解釈するこゝ。

以上を総合して、経営思想の豊かさと、柔軟な創造力を養うことが求められる。

IV. むすび

フクシマ原発事故は、「具体性置き違いの誤認」によるひとつの現実である。経営学史において、バーナードはそのこと、「具体性置き違いの誤認」を明瞭に訴えていた。組織に働きかけるすべての経営的判断は、あくまでも全体状況に対する理解を背景としている。科学的知識は全体状況の中におかれて理解されなければならない。このことは経営学史の上に点としての位置づ

けでしか見えなくなり、継承され、展開され、発展される線としての力にはならなかつたようになれる。

人類は20世紀において科学技術の巨大な力を手にし、それを中心に据えて組織を作り、企業活動を発展させてきた。

近代組織は合理性を追求し、それ自身巨大な力を産み出す機械として機能した。そこからは次第に組織のリズムを中心として生活のリズムが造り出され、それらの全体は市場のリズムとなって、いまやグローバルに世界を覆い尽くす。そして支配関係は逆転して、市場のリズムによって支配されるようになってきた。

単に「いま」という時間だけが強調され、その機械論的時間が人間を支配する。人間の時間は近代組織の時間に吸収され、人間は自らの時間を忘れて精神なき専門人と化した。それでよいのだろうか。「いま」しか考えられない刹那的現在形の意識においては、時間のもつ重要な意味が無視され、忘却された。

近代企業の造り出す時間は、今や未来世代をも支配しようとする様相を示している。

科学技術の時代は企業活動によって担われる。そしてそれは新しい文明をもたらし、企業文明と呼ぶべきものを形成してきたのがこの20世紀であった。

その始まりはティラーの科学的管理論であった。経営学はその企業文明の開拓とともに発展し、あるいは企業文明の展開に大きく貢献してきた。

ペーナードによる組織論の創始は、機械論的近代を包摂しうる有機体論の内容を示していた。しかし、ペーナードのこの最も重要な理論基盤は主流にはならなかった（三戸 2000）。それだけではなく、われわれはペーナードの哲学的含意を十分に発展させることができなかつた。これが反省である。庭本佳和の「近代科学論を超えて」（庭本 1983）から、「ペーナード経営学の展開—意味と生命を求めて—」（庭本 2006）に至る論稿があつたし、他にもこの方向への研究は多くあつた。またわたしたし自身も拙著『管理の哲学』（村田 1984）以下の諸論稿でも展開してきたが、それらを踏まえて、近代科学知と実践を解釈するマネジメントの解釈学を打ちたてることが21世紀の経営学でなければならない。

われわれが担うべき新しい学としての経営学の視点は、科学技術を否定的に扱うことではなく、その抽象性を解釈において具体化のマネジメントに結びつけることである。そのマネジメントの解釈学は、経営思想によって育まれるというのがわたしの考え方である。

経営学史はその解釈の場を準備するとともに、経営思想と経営実践の解釈を通して、新たな経営学史の時間を生み出すのである。ここでは語ることが出来なかつたもう一つの問題は、21世紀の文明論的見の問題である。その一つの焦点は人口減少の問題である。組織のありようが問われる。そもそも含めて、マネジメントの解釈学の課題の一つである。マネジメントの解釈学は経営思想と相互に連関する。そしてその故に、経営的性には豊かな理解力が追加されなければならないのである。それに加えて、目的形成の精神力と美的調和への感覚が求められるであろう。

- 注
- 1) 本稿ではニュートン時間を機械論的時間と言い換えている。ニュートン時間と有機体の時間については、提示した文献（村田 1984、第4章第5節）を参照されたい。ニュートン時間では時間はそれ自身として一統に流れ行くと考えられるが、有機体の時間は諸要因の相互連関において生み出されるものである。
 - 2) 岩原正彦は同様の主張を生活世界との関連で論じている（岩原 2012年）。
 - 3) 本稿では協働システムと組織は微密な区別をしないで用いている。
 - 4) ホワイトヘッドは「適切に解釈されれば、（科学的唯物論は）間違った考え方ではない」と述べている。

参考文献

- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山木安次郎・田杉 肇・飯野春樹訳「新訳 経営者の役割」ダイヤモンド社、1968年。)
- Whitenead, A. N. (1967), *Science and the Modern World*, The Free Press (first ed. 1925). (上田泰治・村上至孝訳「科学と近代世界」松竹社、1981年。)
- 飯野春樹 (1978), 「ペーナード研究」文真堂。
- 福村 駿 (1994), 「非合理主義的組織論の展開を巡って」経営学史学会年報第1輯『経営学の伝承』文真堂。
- 庭本佳和 (1983), 「近代科学論を超えて」『大阪商業大学論集』第65号。
- 庭本佳和 (1995), 「現代経営学とペーナードの復権—ペーナード理論研究の過去と現在—」経営学史学会編、経営学史学会年報第2輯『経営学の巨人』文真堂。
- 庭本佳和 (2006), 「ペーナード経営学の展開—意味と生命を求めて—」文真堂。
- 三戸 公 (2000), 「経営学の主流と本流—経営百年、島嶼と課題—」経営学史学会編、経営学史学会年報第7輯『経営学百年—島嶼と未来展望—』文真堂。
- 村田晴夫 (1984), 「管理の哲学」文真堂。
- 村田晴夫 (1990), 「情報とシステムの哲学」文真堂。

村田耕夫 (1995a), 「バーナード理論と有機体の論理」経営学史学会編, 経営学史学会年報第2輯「経営学の巨人」文眞堂。

村田耕夫 (1995b), 「転換に立つ現代文明—「有機体の論理」へ向けて—」プロセス研究シンポジウム, 田中 榎他 「ホワイトヘッドと文明論」行路社。

村田耕夫 (2010a), 村田耕夫・吉原正彦編「経営思想研究への討究」文眞堂。

村田耕夫 (2010b) 「人間・社会・自然における企業の地位—事業の目的と使命—」日本経営学会編「社会と企業：いま企業に向かっているか」(経営学論集80集)。

吉原正彦 (2012) 「経営学の思想と方法」経営学史学会編, 経営学史学会年報第19輯「経営学の思想と方法」文眞堂。

第Ⅲ部 論 攻

Organization and Time in the History of Management Theories: Development of Organization and Satisfaction of Person

Haruo MURATA (Momoyama Gakuin University)

The civilization of the 20th century could be regarded as the civilization led by business enterprises. The history of management theories in the past one hundred years would be evaluated as a great contribution to this civilization.

But we know that this civilization has not only the light side but also the shadow side.

Fukushima Nuclear Accident shows a typical example of the shadow side of this civilization.

We should grasp this shadow side of this civilization as the "Fallacy of Misplaced Concreteness," the concept of which was introduced by A. N. Whitehead and cited by C. I. Barnard.

In order to overcome the shadow side we should make efforts to develop hermeneutics of management by introducing the philosophy of organism for the management theories and thoughts in the coming 21st century.

I will discuss about these themes from the point of view of organization and time.

経営学の貢献と反省

—二十一世紀を見据えて—
経営学史学会年報 第20輯

2013年5月17日 第1版第1刷発行 檢印省略

編 著 経営学史学会
発行者 前野弘

東京都新宿区早稲田鶴巣町533
会社文眞堂
電話 03(3202)8480
FAX 03(3203)2638
郵便162-1振替00120-2-96117
番号0641

組版・オービット 印刷・平河工業社 製本・イマキ製本所

©2013

URL <http://keigakusinto/>
<http://www.bunshindo.co.jp/>
落丁・誤丁本はたどりがえいたします
定価はカバー裏に表示しております
ISBN978-4-8309-4798-8 C334