

〈研究ノート〉

‘企業価値の創造’と北野利信 ——バーナード理論研究散策（12）——

川 端 久 夫

はじめに

I . 組織の制度化

II . 目的合意の形成

1. 活動概念の独自規定
2. 活動の ‘構造化’
3. 目的合意形成の場
4. 非公式組織の独自定義とその帰結
5. 目的合意形成の実相把握への途

III . 目的合意形成に関わる諸説

- 1 W・ウェーバー
- 2 A・シュッツ
- 3 P・セルズニックとP・ドゥオーキン

IV . ‘企業価値’ 創造の経営学

1. バーナード理論の独自解釈
2. 企業価値創造の経営学

はじめに

「バーナード理論研究散策（1）」において北野利信「バーナードの挫折」の行論を辿り、批判的考察を試みた。その論旨が基本的に誤りであったとは思わないが、視野は狭小、内容は不十分かつ皮相的であった、と反省している。本稿では、『経営学原論』の全体構想——一般的には企業統治の理論の構築、特定的には企業価値≒経営理念（の創造・変革）の意義宣揚——に留意しつつ、バーナードの‘挫折’確認に発し、ウェーバーの試行を経てシュッツによる（構造からの）溯及路線を可とする行論を（我流解釈を重ねつつ）なぞることによ

て、北野のバーナード理論把握の基本問題を追ってゆきたい。なお、読解作業に当って、北野に親炙した小林敏男の見解を補助線とした。

また、本稿では『経営学原論』から引照する場合、原則として行政を管理または経営、整合を調整と云い換える。北野の用語法は独特で、なるべく尊重したいのだが、このふたつについては、慣用語を云い換えねばならぬ必然性が見当たらず、むしろ独善的だと感じられるからである。以下『原論』からの引用ページは (K148) のように、Barnard 'The Functions…' からのそれは (B98) のように記す。

I . 組織の制度化

§ 1.

北野構想の原点はP・Selznick: 'Leadership in Administration' 1957 (邦訳『組織とリーダーシップ』1963) に在る。これはTVAやボルシェビキ党の研究(での成功)を足場に公私経営の診断を手掛けるようになったセルズニックが、「一連の実態研究から得た理論的成果を現場の管理担当者の実践的視点から展望し直した」(K64)もので、制度派社会学の礎石とされる著作である。

そのキーワードは、「組織の制度化」である。——経営とは目的志向的活動を行っている人間集団(≡社会体)であり、活動を目的合理的に調整するために「組織が編成される。組織は「人間エネルギーを動員し、定まった目標へ向けていくための技術的器械……使い捨て可能な道具である」。この組織が社会体を組み込んで稼動するとき、制度化が進行し始める。制度とは「社会の諸欲求および諸圧力の自然的産物、即ち応答的、適応的な有機体」である。」(Selznick: 5 → K66. 傍点筆者)

使い捨て可能な道具、つまり、ある特定の仕事をするために特別に考案された合理的器械——と聞けば、誰しも(管理機構とか権限ラインとも別称される)伝統的な組織概念を思い浮べるであろう。しかるにセルズニックは、バーナードの「組織」概念「意識的に調整された活動の体系」をそのように特徴づけ、「社会の必要や圧力から生れた自然発生的所産——反応性・順応性をもった有機体——」である「制度」と対照させた。

セルズニックによれば「組織とは生ける人間の集団」であり、フォーマルな仕組だけで活動しているのではなく必ずインフォーマルな構造によって補強されている。人間は多くの側面をもつ独立の人格であり、如何なる組織もフォーマルに設定された役割に縛りつけておくことはできない。必ずや役割をはみ出した(己れの役割・地位の利用を含む)様々の仕方で自分の心理的欲求を満たそうとする。このことは、もし本人が組織に一体化して、組織と共

に自己実現を志すのであれば組織の利益となるが、通常はその代償として（最良の条件の下でも）ある程度組織が硬直化することになる。

同様に、技術的に考案された組織単位が1つの社会集団（独立の人格から成る統一体）になるときは、内部分裂や欲求不満を生じる利用可能な新しいエネルギーが創造される。一方、集団の一貫性を守ろうとする衝動が、権限委譲や統制のために存在している規則や方式に絶えず影響を及ぼす。

大規模・持続的な組織では、1) 内部の士気高揚、意思決定基準の伝達、外部からの要求・批判からの防衛などのための意識的・無意識的手段としての管理イデオロギーが発達し、2) 組織特有の価値を創造・保持する役割を担うエリートが発生・維持され、3) 互いに競合する複数の利害集団が出現する。

そして、これら自然発生的諸傾向が交錯することの統一的効果として、1つの社会集団に特有の価値が形成され、内外の圧力に対する独自の反応様式が反復されて一定の型に結晶するとき、1つの社会構造が出現する。——社会構造が発達するにつれて、組織は単なる道具でなくなり、集団の一貫性とその志向を表現する1つの制度として、それ自体価値をもつ。

制度化の最大の意義は、‘当面の課題が要求する技術的条件を超越した価値の注入’に在る。価値を受容したメンバーの観点からすれば、組織は使い捨て可能な用具から個人的満足を与える貴重な源泉に転化する。組織との情緒的な一体化によって日常の努力が一層強化され、非常事態におけるエネルギー結集の源泉となる。しかし他方、組織が特殊な目標と手続に束縛され、資源活用の際にリーダーシップの自由が制約され、環境変化に対する組織の適応能力を減退させる。(Selznick.1957、邦訳 25～7)

§2.

バーナードの定義した組織は‘活動または諸力’の体系であって機構や器械ではない。セルズニックの見解は的外れも甚しい——と云いたくなるが、そう云い切れない事情もある。

活動としての組織は流動的で渦流に例えられる程だが、活動が反復・持続・定形化すると‘構造化’し、使い捨て可能か否かはともかく、(目標実現という結果を創出する限り)1種の道具と云えなくもない状況となる。現にバーナードは論文「リーダーシップの本質」(1940)の中で、リーダーシップ行動の4つの領域の1つとして‘行為の道具(の統制)’を挙げているが、そこで云う道具とは明らかに組織を指している。「リーダーシップは明らかに人々の特定の努力を調整することに関わりがある。……‘調整された努力が組織を構成する’。組織とは、リーダーの立場からみる限り行為の道具である。それも絶対不可欠な道具である。」

(Barnard1948:89、訳88)

バーナードによれば「リーダーたる者は何よりも先ず、活動の総合体系としての組織の維持と先導に努めなければならない」のだが、このことは殆ど理解されていないし、リーダーたちも大抵は直観的に実践しているものの気付いてはいない。その理由——「組織を構成する行為の大部分は、外見上は組織の維持とは無関係な特殊な機能、例えば組織の特定課業の達成、を担っている、そうした行為が同時に組織を構成しているということ、そしてそのような技術的ではなく道具的な行為こそが、リーダーシップの観点からすれば極めて重要なのだ、ということを見過させているのかも知れない。」注1) (Barnard1948:89、邦訳88、傍点筆者)

組織を維持する機能をもつ点でリーダーと Executive は共通する。ではどこで異なるか? Executive は組織に内在し、リーダーは (内在するだけでなく) 超越しうる、ということだろうか。——組織は自ら manege するのであって、Executive 機能が組織を manege するのではない、とされる限り、Executive が組織を己れが統制しうる道具とみなすことはありえない。リーダーは組織を維持するだけでなく先導もする。リーダーが Executive の地位を占め、両者の機能が重合するケースは多々あろうが、概念としてリーダーの方がより普遍的な存在とされている。したがって自分が Executive として維持している組織であっても、それを己れの行動の道具と観ることができる、ということであろう。——目的をその達成に必要な具体的行為 (何を、何時どこでするか) に翻訳する特定の伝達経路としてのリーダーが存在しなければ、そもそも組織は成立しない。成立した後に executive が組織を維持するのだ。以上、少々釈然としない点もあるが、リーダーとエグゼクティブの間での同一性と差異の確認を通じて、セルズニックのバーナード理解に一応の納得性を見出すことができる。

§3.

さてセルズニックの議論に立ち戻る。組織の制度化の進行につれて、(社会体への) 外部圧力に対する自衛行動、エリートの発生や内部紛争の惹起など、利害・理念の対立に関わる応急的反応が続発し、当該社会体独自の '社会構造' が出現する。——社会構造の発達につれて「組織は単なる道具ではなくなり、社会体の自完性と志望を表現する象徴的存在としてそれ自体、価値をもつようになる……客観的に目的合理性を意図して設計された組織が、その稼働課程でそこに組み込まれた社会体により、主観的に価値合理的意味を付与される」。そして「制度化が最終段階に到達するとき、臨界経験 critical experience として '組織性格' organizational character が社会構造を媒体とする意識現象として創発する。」(K67)

組織性格は、内外圧力の葛藤を調停する‘自己組織形成的 auto - plastic’機制の機能を果たすことで、組織の環境適応を助ける一方、適応の範囲や形態を‘性格’の枠内に限定することによって組織の進化に制約をもたらす。(K69)

バーナードもまた‘組織の制度化’について語った。——「あらゆる公式組織は社会システムであり、単なる経済的ないし政治的な用具とか、会社法が含意している擬制的な法人格とかよりも、遙かに幅広い何物かである。社会システムとして、組織は慣習、文化様式、世界観、深い信念、無意識の信仰を表現あるいは反映しており、そのことが組織を高度に自律的な道徳的制度たらしめ、そしてその上に用具的な政治的、経済的、宗教的その他の機能が積み重なり、あるいは、発展していくのである。」(Barnard1948:62、邦訳 233～4)

‘人々の中の協働が公式組織を通じて道徳性を創造する’という事実の認識は1938年当時のバーナードにとって‘驚くべき想念’だった(だから、その意義を十分に理解できないでいた)という回想を文字どおりに受けとることはできない。

バーナードは主著第17章において道徳的リーダーシップの意義を宣揚した。——道徳とは積極的あるいは消極的指示から成る私的行動準則であって、合理的思考よりはむしろ感情や内的強制によって守られるもの。そして逆境の下でもそれを貫徹しうる一般的能力を責任という。大規模組織の経営者は遵守すべき道徳 = 行動準則が複数・多様なので、準則間の対立を克服(して如何なる準則にも違反せずに組織目的を達成しうる代替策を案出・実行)する能力 = 責任が要求される。加えて他人(= 組織貢献者)が遵守すべき道徳を創造する(組織から課せられた職務を己れの行動準則として価値合理的に遂行する意欲・能力を植えつける)能力 = 責任をも要求される。これが道徳的リーダーシップ——‘組織目的の達成こそ至上のもの、それを通じて個人動機も充足されるに違いない’という信念を創造することによって協働的な個人的意思決定を鼓舞する、「協働諸力に不可欠の起爆剤」である。(B259)

道徳的リーダーシップが有効に発揮され、組織メンバーが目的達成に向けて燃えている状態、それはセルズニックのいう制度化(され、組織性格が創発している組織)に他ならない。組織目的によって調整された活動というだけでなく、当該組織特有の慣習、行動様式、世界観、信念、等々に染められた人間集団≡社会体が出現し(その機能として調整された活動が行われ)ている、そういう事態なのである。

制度化の推進力をセルズニックは経営者の(臨界的)リーダーシップに在りとした。恐らくバーナードはここにヒントを得て、組織が‘自律的な道徳的制度である、という想念に達したのであろう。注2)

Ⅱ．目的合意の形成

§1. ‘活動’概念の独自規定

「バーナードの革命的役割は、地位と関係の整然とした構造がはじめから実在しているかのようなそれまでの記述的組織研究を排除して、接近してみれば組織とは燃えたる人間エネルギーの塊であると指摘したことに集約されよう。」(K126) 北野がこのように喝破したバーナードの組織は、無論‘使い捨て可能な道具’としてのそれではなく、制度化がすすんで組織性格が創発し、客観的に‘目的合理性を意図して設計された組織が、その稼働過程でそこに組み込まれた社会体により、主観的に価値合理的意味を付与される’ことで燃えたる状態のそれである。(K66) 以下、バーナードが組織の容姿を傍観者的に描写するのではなく、その表面の内に潜むマグマの実態を捉えるべく、組織の内部に踏み込んで、(組織を構成している) 諸力の種類と性質、さらにすすんでその構造化の過程を解明しようとして挫折した(と北野が云う) その顛末をなぞるとしよう。

北野によればバーナードの組織定義に‘意識的に調整された活動や力’とあるように、力≡活動であり、活動は activity - action - act という3段階の位相をもつ。activity は力の潜伏段階であって直接には観察できないが、やがて action として具体化され、act となって完了する。注1) この観察可能な側面をバーナードは行動 behavior とよんでいる。行動は過去の経歴と現在の環境に規定された物的・生物的・社会的要因の結合・合成・残基としての心理的諸要因から不断に発生してくる能動的な活動的意識が、自由意志に基づく選択力の行使によって(現実にはエグゼクティブによる選択条件の限定に誘導されて) 設定される目的にまで焦点化したときに発生する。行動は目的的及び目的外的な種々の結果を生み、心理的諸要因に様々の影響を及ぼす。また、心理的要因のなかに活性化しない部分があって、目的の形成を妨害したり、目的行動が始ったときはその強度を抑制したりする。

目的外的結果が生じる原因は2つある。1つは目的行動に関わる環境的諸要因の予測外の作用。もう1つは‘目的(の構造化)からはみ出した活動の存在。別言すれば、行動に向って能動化した心理的諸要因のなかに目的的行動に焦点化ないし集約されなかった(動機のうち、組織目的にならなかった)部分があり、その一部が目的行動と併行的に目的外行動として具体化されるのである。——この事態をバーナードは目的と動機の区別、有効性と能率の乖離の問題として捉えている。(B18～21)

さて北野の云う‘活動’は、実は a) 活性化した状態の心理的諸要因、即ちバーナードのいう動機(≡欲求、衝動、欲望)であり、b) 活動の3段階の位相のなかの——観察不可能な潜在的段階である。そして北野が潜在的な活動 activity を顕在的な行動 behavior

(action → act) よりも重視している (activity がきまればあとは一本道だ) ことはバーナードが「活動という意識の力をあえて組織の質料として措定した」(K128) という言辞からも明らかである。ちなみに北野の弟子小林敏男は「組織とは活動ないし諸力の体系であって、決して観察可能な行動の体系ではない。」(1986: 120) 「組織は諸個人の意識のなかにあり、決して実体ではなく、極論すれば諸個人の意識体系なのである。」(全 121) と断じている。注 2)

ここまでくると、‘組織感’を伝えたいというバーナードの意図に沿いたい余りの読み込み過剰ではないか、という気がしてくる。——けだし目的だけでなく、選択(力行使)以前の動機までもが組織を構成するという構想は、

- 1) バーナードの組織の定義に違反し、
- 2) 目的と動機、有効性と能率の区別を抹消してしまうからである。

§ 2. 活動の構造化

北野によれば、バーナードは組織の質料である活動という力が作用する態様(それは活動が構造化される過程である)を解明しようと(主に主著第 16 章において)努めたが、「活動についての基礎分析が不十分なために、活動のなかから構造化の契機を引き出せなかった」。構造化の過程を記述しようとするれば、諸個人の活動(≡動機)の集合を組織目的の合意にまで誘導する過程から出発しなければならない筈なのに、彼は、「出来上った構造の維持運営へと分析を飛躍させ」た。(K126～7)

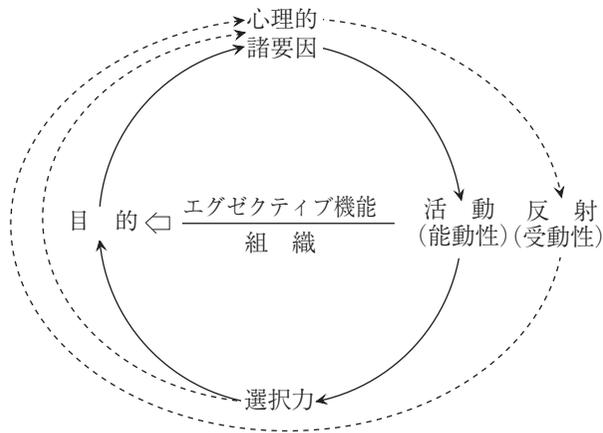
ここで若干の私見を夾みたい——敢て言葉尻を捉えるのだが、力(≡活動)が‘作用する態容’と‘活動が構造化される過程’との間に‘それは’でつなげてよい程の同一性はない。たしかに類似な態容の作用が反復される状態が持続すると、態容は次第に定形化し、遂には固定して‘構造’となる。しかし、それは長い道程であり、早々に構造化を云うべきではなからう。ここに筆者は少なからず違和感を覚える。この違和感を解消するために、北野がバーナードに代って試みた‘力の作用態容≡活動の構造化過程’の描写を、我流解釈を交えつつなぞってみたい。

北野はまず、バーナードの人格モデルの 4 元素の相互関係を、[図 1] のような‘活動の循環過程’として描き出す。——確固たる心理的諸要因が措定され、それらの結合的效果に反応して個人の意識に活動的領域が発生する。それは反応の焦点を能動的に探求するが、他方で目的とよばれる選択機会の制限範囲が設定させる。反応の焦点となった特定の心理的諸要因に選択力が行使されて行動となり、何らかの結果が生じることで活動の循環過程は原点に

戻る。(K129～32)

この図では、目的≒選択力制限範囲を設定するのは「組織を通じて活動を構造化するというエグゼクティブ機能」だと最初から決っている。つまり個人の活動でなく組織（として）の活動の循環過程の図なのである。

図1 活動の循環過程



[図1] に似せて個人の活動の循環図を描いてみよう。(図2)

過去及び現在の物理的・生物的・社会的環境諸要因に関わる体験が個人の意識に再現され、結合され、保持されることで形成された、‘環境の主観的マップ’が心理的諸要因である。(活性化した認識力・意志力から成る) 心理的諸要因から発した意識活動が、自由意思の発現である選択力(それは環境諸要因に由来する種々の選択機会制限作用を不断に受けている)の行使によって方向づけられ、目的(という二次的な心理的諸要因)へと焦点化される。目的設定(≒意思決定)の時点から行動 action が始まり、何がしかの結果 act (物理的・生物的・社会的諸要因、および心理的諸要因の何程かの変化)をもたらす。

活動の焦点化は完全ではありえないので、何がしかの目的外的行動が併行的になされ、おなじく何程かの環境諸要因の変化をもたらす。同時に活動と併行して受動的な反射作用が発生・持続して、活動→行動の全過程に抑制効果を及ぼす。

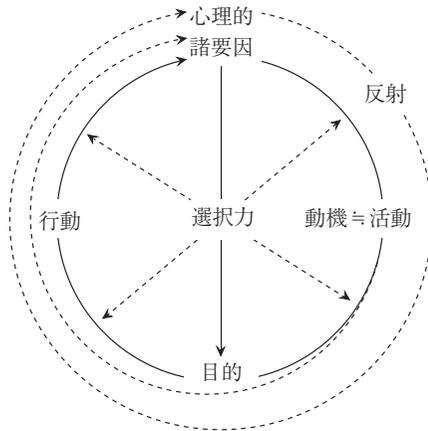


図2

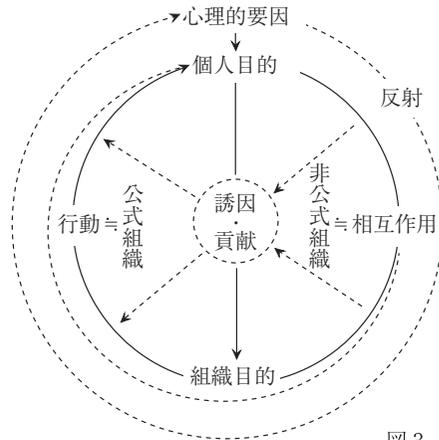


図3

§2.

つぎに、複数個人が組織として活動する（組織という活動を形成する）場合の循環図を考えよう。そこでは、[図3]のような循環が[図2]にかぶさって複雑な様相を呈する。

以下、イラスト風に描けば——各個人はそれぞれの動機を不完全にはあれ反映した‘個人目的’あるいはそれに近いところまで絞りこまれた実践的関心を既にもっている。そして多少とも似通った関心を持っている他人の存在に気付き、「複数人が目的範囲を重ね合わせ、かれらの認識能力をそこに集中させれば、能力が格段に増すことは疑いない」（K220）と期待して、互いにコミュニケーションを交わし、目的ないし関心をぶっつけ合い、擦り合わせ始める。

各個人の目的ないし実践的関心の源泉である認識力・意志力とそれを支える動機（の強弱）には多少とも差異・格差がある。それは擦り合せの過程で解消ないし縮小することもあるが、概して増幅・拡大する作用が強く働く。実践的関心を共有する同志の中で、問題意識・意欲・能力の最もすぐれた個人Aの目的aがB・C・D……の目的b・c・d……を吸収して共通目的となり、すべての個人目的は消失——これが組織の誕生である。注3)

組織目的の構想者ないし形成過程主導者が必ず目的達成行動のリーダー（組織伝達の主導者≒管理者）となるとは限らないが、自然発生的な組織の場合は大抵、目的構想者がリーダーになるだろう。フォロワーBCDらはリーダーAに管理されて行動する。その過程（とくに役割分担の局面）においてフォロワーの主体性は一層制限され、リーダーの主体性は一層拡大するが、その恣意的発揮は憚られ、フォロワー同様に客観的合理性を具えた管理行

動を期待されることで一面限定される。

行動の結果、組織目的が達成されたとして、フォロアーが当初の個人目的にこめた動機の満足度と組織目的達成度とのズレは、個人行動の場合のズレよりも概して(組織が拡大して行動のスケールが大きくなれば一層)大きい。とはいうものの、リーダーにとってはもともと目的と動機のズレが小さい上に動機満足度の絶対量が個人行動の場合より大きいことによって、管理労働の負荷を割引いても目的達成度と動機満足度とのズレは(フォロアーと対照的に)組織(→行動)が拡大すればする程小さくなり、彼らは組織に一体化していく。

組織が存続する——成立当初の行動とほぼ同様の行動がくりかえされると、リーダーとフォロアーの間の前記のズレの量的な差異は拡大して質的な転換をもたらす。——フォロアーの側は組織目的の達成それ自体から自らの動機満足を得ることを断念して、個人目的を可及的に組織目的に反映させて両者のズレを縮める努力を怠るようになる。もはや組織目的は共通目的でなくなる。むしろ、1) 主としてリーダーの管理の下で組織行動を遂行する代償として組織行動の成果からの分配を期待し、2) 副次的に組織目的とは無縁の個人目的を(目的達成)行動の中で併行的に追求するようになる。この目的外行動は組織の統制の下では個人行動の場合よりも限定されるが、リーダーとフォロアーの利害対立が存在する限り絶無とはなり得ず、状況次第では組織を衰滅に導くこともあり得る。

以上は組織が自然発生的に成立する場合の経過である。個人の計画的努力の直接の結果として成立する——彼が目的を思い浮べ、定式化し、他人に伝え、自分と協働するように仕向ける場合には、図の右半が差当り不要でいきなり公式組織が機能し始めるが、すぐさま(個人目的≒動機の充足の方法・程度を廻っての)フォロアー間の相互作用が発生する。即ち公式組織による非公式組織の創造である。

外部からの圧力や内部抗争による分裂・分離のケースでは、組織目的が動揺・重層化し、それに連動してメンバーの個人目的が変動するので、誘因・貢献の内容・形態も千変万化、複雑をきわめるであろう。

こうしたヴァリエーションもあると承知した上で、話を初回の組織行動に戻す(図3)——個人目的の擦り合せ過程は参加者相互のコミュニケーション(という対人行為の)集合であり、組織行動はまだ始まっておらず、いわば組織行動の‘動機’の段階に相当する非公式組織である。組織目的が定まって行動が始まる時点で(公式)組織が成立する。行動が相応の結果を生み、参加者(リーダー・フォロアー)の動機満足度(≒個人目的達成度)が定まって一段落。ここまでは北野のいう人間エネルギーの燃焼としての組織行動であって、(意識

の) 活動が構造化される過程ではない——ということを確認したい。

構造化は、ほぼ同じメンバーによって類似の組織行動が、そのつど多少の変容を伴ないつつくりかえされることで作動し始める。行動の反復、定型化、習熟（による効率向上）、意識的分析を介しての効率化、管理‘技術’の形成、管理機構によるその洗練……この辺りで初めて‘構造化’を語りうるのではないか。

§3. 目的合意形成の場

先述のように、北野は活動というコトバを広義（activity - action - actの連続体）に解し、可視的な行動よりも不可視の（狭義かつ北野独特の）^{アクティビティ}活動（実は心理的諸要因が活性化して、その発現＝行動の形態を模索しつつある状態）を重視して組織の核心（的内容）とみなす。そこでは「協働する人々の間で経験が照合され、目的領域について合意が成立するかどうか」が焦点であるから、組織の理論は当然、目的の合意が成立する過程の分析から出発しなければならない。しかるにバーナードは「既に目的の合意が成立し、それが個人の主観を超越した組織目的として客観的に存在しているとの前提から出発する」途を選んでしまった。（K220～1）

このバーナードの挫折を承けて、北野は目的合意形成過程の究明に着手した。まず組織目的の構成要因を（バーナードの示唆に拠って）道徳的要因〔最終的目的＝理想〕と機会主義的要因〔その手段ないし部分目的〕とに分ける。この区別をエグゼクティブ機能に投射して道徳的機能と機会主義的機能に分ける。「道徳的機能はエグゼクティブが個人的リーダーシップを発揮して協働する人々の間に存在する道徳を総合し、公式の組織目的を構成する。……機会主義的機能はフォーマルに構成された組織目的を達成するのに必要な部分目的や手段を決定し、公式の権威を行使して関係者に割り当てていく……それぞれの機能を遂行するのに用いられる組織が、コミュニケーション経路が公式に設定されているかどうかにより、インフォーマル組織とフォーマル組織と名づけられる。」（K222）

バーナードはエグゼクティブ機能において「論理的であるよりもむしろ審美的」な‘全体感覚’が要求される、としたが、「バーナードが展開してきたフォーマル組織の理論からは、こうした芸術的要素を抽出することはできない」と北野は云う。その理由を述べているらしい文章は次の如くである。

a. 「エグゼクティブ機能は究極的に芸術である——これがバーナードの持論であったと思われる。芸術家は主観的な構想を音や色という自然界の素材を使って表現する。エグゼクティブは一般目的という構想を状況を媒体に用いて表現する。なぜそのようなことをする

のかと芸術家に尋ねれば、頭に浮んでくる構想、すなわち整った構造をもった主観の世界を表出せざるを得ない内面の衝動を訴えるであろう。組織もまた究極的にはそうした理想の世界を表出する媒体であり、その意味で芸術作品である、とバーナードは考えていたようである。」(K225～6)

b. 「フォーマル組織の主観的基盤ともいうべき構想はどこから生れてくるのか。これまでの議論では、それは芸術家としてのエグゼクティブの頭から生れてくるかのように思われる。しかしバーナードは、そのようなワシマン的見解を退け、それがインフォーマル組織における協働する人々の合意過程から成立してくるものであり、そうした合意のうちから一般的な組織目的を構成してくるカタルシスの機能を、道徳的エグゼクティブ機能とみていたのである」(K226. 傍点筆者) ——ここまでの論旨、既に大いに問題含みであり、急いで検討する必要がある。

(1) 組織の「一般目的という構想を状況を媒体に用いて表現する」のは主としてエグゼクティブの道徳的機能である。一般目的 = 構想を「状況を媒体に用いて」適切な部分目的の集合として表現する（そして個人・集団に割り付け、その達成に向けて動機づける）のがエグゼクティブの機会主義的機能であろう。——構想がどこから生れ、どのように成形されるのか、バーナードはその過程を明示しなかった。それがインフォーマル組織における協働する人々の合意形成過程から生れ、その過程から道徳的エグゼクティブ機能が組織の一般目的を構成していくのだ、というのは北野自身の（ただし、バーナードが彼の人間観からすれば当然そうすべきだったと思われる論理経路を辿って到達したところの）主張なのである。

(2) 中心問題の検討に入る前に、北野の行論の中の小さな乱れ、些細なノイズのような部分を摘出・除去しておく。——私見によればインフォーマル組織における合意形成過程 = 一般目的構想過程と、エグゼクティブ機能は究極的に芸術であるというバーナードの持論との間に、北野が示唆するような格別の関係はない。おもうに、エグゼクティブ機能の芸術性は、道徳的・機会主義的の両面を貫く全般的特性であろう。他人の為の道徳の創造という機能も芸術的なら、物的誘因と非物質的誘因の最適ミックスの追求も芸術的であろう。強いてどちらかに属させなければ、道徳的よりはむしろ機会主義的側面の方がふさわしかろう。けだし芸術はもともと技術と同義であり、技術の（科学化とは別方向での）練磨・洗練の究極の姿というべきものだからである。エグゼクティブ機能（の機会主義的側面）は、概して論理的な分析過程と戦略的要因の識別として特徴づけられるが、その本質的な側面は「全体としての組織とそれに関連する全体状況」(B234～5)の感得にあり、「科学よりも芸術」、「論理的であるよりもむしろ審美的」だとバーナードが記した理由もここに在る。

(3) 論ずべき中心問題とは北野の行論全体を貫いている‘フォーマル組織とインフォーマル組織の不可分一体的把握’、そして‘インフォーマル組織の優位性の強調’ということの是非である。

バーナードは主著を「正確にいうなら‘公式組織の社会学’とでもよぶべきもの」(邦訳34、日本語版序文)と称したが、北野が示した構想はどうみても(インフォーマルを主要な側面、フォーマルを従属的側面とする)‘組織’の理論である。バーナードが抱いていた人間観を貫けば当然このような理論を築くべきだったのに(力及ばず?)挫折したのだ、と北野は断定した。とすれば、北野の立場がバーナードの真意に反するか否かは差当り問題にならない。北野構想そのものが正しいか否かが問われるべきである。

§ 4. 非公式組織の独自定義とその帰結

バーナードは公式組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」と定義した。おなじく非公式組織の定義は「個人的な接触や相互作用の結合、およびそれに関連した人々の集団化(grouping)」であり、「定義上、共通ないし共同の目的は除外されている、にもかかわらず重要な性格をもつ共通ないし共同の結果がそのような組織から生じる」。(B115)ここに云う結果とは、上記のような個人的接触、相互作用あるいは集団化の影響によって個人の経験、知識、態度、情緒が変化するということである。この点について北野は「いわば心の交流が起り、心の合流が生じる」(K229)と敷衍する一方、「このような定義に組織という名をつけることができるであろうか。組織というからには、内部的に整合された何らかの体系が認められなければならない。……接触、相互作用、あるいは集団化は社会的諸要因であり、その多様性のゆえに、エグゼクティブ機能の普遍的対象としての組織の概念構成から、バーナード自身によって既に外された諸要因である。それをあらためて組織の構成要因と規定するのは、その組織がフォーマルであろうとインフォーマルであろうと、自己矛盾といわざるを得ない。」と論難しつつ、「人格に関するバーナード自身の概念に立ち戻って」、インフォーマル組織の再定義を敢行する——「2人以上の人々の無意識的に整合された心理的要因の体系」。(K229～30 傍点筆者)

北野は云う——フォーマル組織の構成要素である活動(注4)は、心理的諸要因から発生する。それは「道徳律によって目的志向性を帯びている。」こうした心理的諸要因こそがインフォーマル組織を構成している。「協働を通じて生まれてくる個人的接触、相互作用、それに集団化は……インフォーマル組織が成立するための必要十分条件であるとみなすべきである。」(K230)それらは同時に、成立後の組織に構造を与える調整軸として機能し、この

(フォーマル組織における上下軸調整と対照的な) いわば横軸調整によってインフォーマル組織は有機的に構成される。そしてこの調整軸を維持・安定させるのが、エグゼクティブの道徳的リーダーシップである。(K230～1)

以上の行論を辿って直ちに疑念が湧く——個人的接触、相互作用、集団化は、インフォーマル組織を構成する社会的諸要因であり、それが共通の目的を欠く行為の集合であるが故に、(公式・非公式を包括した‘組織’ではない) フォーマル組織の概念から外されたのである。

バーナードの記すところでは「非公式組織は不明確で、構造を欠き、明確な下部単位をもっていない。いわば、さまざまに密度の異なる不定形な集合体(mass.)である」。密度の差異は a) 居場所の近接・拡散というような外的要因や、b) 公式組織の貢献者になっているか否かといったことから生じる。「近接・所属によって生じたこれらの特殊な密度をもった領域を非公式組織と呼ぶ」。(B115 記号は筆者)

密度が度を越して小さければ、そもそも識別困難・問題外であり、問題は b) のように公式組織によって調整されていないのに、集合体内での接触・相互作用によって、経験・知識・態度・情緒に共通ないし共同の変化が生じる場合である。地理的近接などによって特定の公式組織の貢献者と大いに重複していても、それは当該公式組織とは無関係な、単なる接触・相互作用の集合としての、非公式組織である。

もともと非公式組織という名称は、人間関係論の創始者たちが、ホーソン工場の職場集団に対して、それが発揮している特異・強力な機能に感動して奉った尊称であった。忽ちに彫琢を加えられて社会学に汎用の基本概念になっていくが、その最終完成者こそバーナードであり、非公式組織があらゆる集団・団体に遍在し「地域社会や国家にも非公式組織が存在する」ことになった。

このように、非公式組織という概念について決してバーナードは創造者ではなく、HR 論者の命名に便乗して普遍化・体系化した継承者であり、社会学的概念の枠を破る意図はなかった筈である。公式組織の構成要因である‘目的志向的活動’も社会学の概念であって心理学のそれではない。

バーナードは政府・教会・産業会社・交響楽団など、通常然るべき存在理由や名称、役員ないしリーダーを具えた協働的努力の結合体、という厳密でない定義から出発し、物的・社会的・個人的なあらゆる多様性を捨象していった最終的な抽象物をもって公式組織を定義した。物的要因は別として、その過程で捨象されたすべての社会的・個人的要因が(個人的接触・相互作用・集団化という表現によって) 非公式組織の構成要因とされたのである。北野

の云う‘内部的に整合された何らかの体系’は公式組織そのものであり、そうした体系を欠くからこそ非公式組織と名付けられたのである。

「組織というからには……」と北野が云う組織は、バーナードが‘差当り厳密に定義しないで’挙げた種々の‘協働的努力の結合体’即ち〔公式組織＋非公式組織〕としての組織、ウェーバーでいえば(強制または諒解に基づく)閉鎖的経営団体に当たるものである。

公式組織は活動または諸力(という社会的要因)の体系、非公式組織は心理的要因の体系——北野は、この不整合を以下のように無意識的に(?)整合しようとした。

a.「バーナードの挫折」1983では「個人の活動がそこから発生してくる心理的諸要因」(K216 傍点筆者)についてのバーナードの説明を独自解釈して「現在の行動を条件づける効果をもった過去の記憶」、すなわち「経験……そこでは人間行動が現在の環境に対する直接的反応ではなく、現在の環境によって刺激されて再生された経験という過去の記憶に対する反応である」(K217)と敷衍している。

b.「組織と理念」1984では「(バーナードが)活動という意識の力をあえて組織の質料として措定した」(K128)と云い、「バーナードのいう力とは心理的力である。彼はその原初的位相である activity に焦点を合せて観察しようとするのであるが、それはまだ力の潜伏段階であり、直接観察することは不可能である。activity はやがて action として具体化し、act となって完了する」としている。(K149)

a においても心理的諸要因の意義を強調する意図は明らかであるが、ここでいう活動は‘心理的諸要因から発生してくる’行動に焦点づけられている(ようにも読みとれる)。

b でいう活動は明らかに心理的な‘意識の力’に(それはまだ潜伏段階に在って直接には観察できないにもかかわらず)焦点づけられている。activity - action - act という意識能動性の位相3段階のうち未だ行動として具体化していない段階に限って活動とよぶ——バーナードの公式組織定義とは異なる、独自かつ狭義の‘活動’概念を北野は採用した。活動の主要部分は活性化した心理的諸要因であり、行動として具体化した部分は従属的だとみなすことで、組織の理論を心理学として首尾一貫させた(?)のである。

ここで一応整理しておく

(1) バーナードの公式組織には目的が不可欠である。組織目的が成立し、達成のための行動が展開している状態、それが公式組織である。目的成立以前、複数個人の相互作用の中で種々の目的志向的に活性化した心理的諸要因が高踏乱舞している状態は、公式組織のいわば動機であり、それが非目的志向的に活性化していたり、不活性化心理的諸要因と共存・結合

していたりする状況全体を指して非公式組織と呼んでいる。

(2) 北野の場合、まず組織があって公式と非公式に分れる。分ける基準は組織目的。その構成(=形成)過程が非公式組織、達成過程が公式組織である。

(3) 小林の場合、公式組織とは「活動ないし諸力の体系」のうち、「観察可能な行動の体系」を除いたもの、極論すれば「諸個人の意識(ただし個人意識を超越した共同意識)の体系」である。非公式組織はその前段階、即ち諸個人が「結合のなかから自らの活動を方向づけるべく共通目的を見出す」(小林1986:121)過程の集合である。公式・非公式の区別は重要でない。注5)

無意識的調整の結果は、バーナードの組織定義にいう(いわば広義の)活動と、その3段階の位相の原初段階のみを指す(いわば狭義の)活動とが併存する、という何とも煩わしい事態である。煩わしさの超克を目指すとなると広義の活動の中心部分を採用して付随部分を除去するのが自然の成行であろう——「組織とは活動ないし諸力の体系であって、決して観察可能な行動の体系ではない」、それ故に「活動の体系としての組織と行動の体系としての協働体系という区別が生じることになる」(小林120~1)という小林の主張は、北野路線の真髓を表現している。観察可能な行動は付け足りで、観察不能な共同心理(的狀態)こそ組織の中心的部分なのだ。公式組織よりも、非公式組織の方が、より‘組織らしい’存在なのだ。——こうして、北野が敢行したバーナードの非公式組織定義の改訂は、独自解釈の罅を越えた、バーナード組織論の全体枠組の(社会的要因を心理的要因に取り替える、という)改築を含意しているように思われる。

§5. 目的合意形成の実相把握への途.

接触・相互作用・集団化は、関与する諸個人の心理的諸要因を活性化する。その中で彼らが体得している諸道徳から発した種々の目的志向が交流し、一方では衝突・中和・消失しつつ、他方では合従・連衡して増長・具体化し、種々の個人目的を生み、個人活動の始動に結びつく。個人活動では不可能ないし非効率だと予想される場合、協働を通しての目的達成を志向して種々の構想が交流し、ある一点で合流したとき、組織目的が生れ、公式組織の(観察可能な)活動(=行動)が始まる。

公式組織の(広義の)活動は個人活動の一部を吸収し消失させ、一部に重大あるいは軽微な影響を与える。しかし公式組織は根底的に、(とくに生活に密着した)個人活動の存続に依存しており、個人活動の必要・変動から重大な影響を受け、その間の調整に腐心せざるを得

ない。このような個々の公式組織の活動に密接な関連をもつ個人活動(とその源泉である心理的諸要因)に限定して、北野は非公式組織を捉えるのである。

「……人々の無意識的に整合された心理的諸要因の体系」という北野の非公式組織定義は、「組織というからには、内部的に整合された何らかの体系が認められなければならない」という北野の独断の主張を基に、バーナードの公式組織定義になぞらえた苦心作である。「ここで‘無意識的に’とは……既定の公式目的を前提にしないでという意味である」(K230)と北野は苦しい説明をしている。——けだし、‘無意識的に調整される’とは絶対不可能ではないとしても異常な事態である。現実にはエグゼクティブが道徳的リーダーシップの限りを尽してほぼ既定の組織目的を(途中で障害があれば適宜に妥協・修正しつつ)貢献者の心に刻みつけるので、実は十分に意識的な調整である。公式組織成立以前・組織目的未定の場合はどうか。エグゼクティブは未だ不在、活性化した複数個人の心理的諸要因の噴出・乱舞、「愚者の話のように騒ぎと怒りに溢れ、全然意味が把めない」(K231) マクベスの混沌の中で、諸多の心理的諸要因にどのような変化が起きて協働への信念が呼びさまされるのか、についてバーナードは分析を断念した。「この混沌の中にこそ、エグゼクティブの権威を正当化する道徳の根源が潜んでいる」のに——と北野は残念がる。(K231)

なぜ断念せざるを得なかったのか。‘公式組織の理論’(そこでは個人の主観を超越した客観的事実としての組織目的が物象化され、その論理的細分化による機能的構造の分析が試みられる)という方法が、そこでは役に立たなかったからだ、と北野は云う。

「組織目的は組織の‘利益 good’に基づいて明確な形をとるようになる……それは常に未来に関係し、望ましさについての何らかの標準ないし規範からみた見通しを意味する。

組織の目的または目標のこの側面は理想である。それを道徳的要素とよぶことにする。公式組織が道徳的要素なしに行為することは定義上不可能なことである。」(B200～1) しかも「エグゼクティブ機能における重点は目的の定義に置かれる。他の諸機能においては環境の識別に重点が置かれる」(B210～11) それゆえ「エグゼクティブの道徳的機能とは協働する人々の内に存在する私的道德律を合流させ、組織の共同道徳律を引き出してくることに他ならない。こうした共同道徳律の志向対象が目的である。」(K229)

「こうした道徳的機能は非公式組織のなかで遂行されるべきものと思われる」のに、バーナードは見当違いにも‘公式組織とエグゼクティブ諸機能の遂行に関連させて詳述しようと試みた。(主著第16章) 共通目的が既に公式に構成されているは、エグゼクティブが道徳的機能を発揮する余地はない。せいぜい、非物質的諸要因の意義を重視した組織経済の均衡と発展(これとて機会主義的機能の芸術的洗練を要するが)を論ずる辺りに道徳的機能との接

点を感じしうるのみである。

道徳的機能を正面から取扱った主著第17章では専らエグゼクティブの道徳的リーダーシップの意義 = 偉大さが、‘責任’概念の彫琢・敷衍を伴いつつ語られる。「しかし、このリーダーシップが個人間の有機的関係にどのように作用し、それによって個人の心理的諸要因にどのような変化が起きて、協働への信念が呼びさまされるか」を論理的に解明することは、(抑も < 個人的卓越性 > というリーダーシップの定義からして) 不可能である。——「こうして協働する人々の間では、目に見えるものが目に見えないものによって動かされる。空虚 void から人々の目的 end を形成する精神が生まれてくる」(B284) としか云い様がない。

エグゼクティブが組織道徳を創造し、人々がそれを受容 (または否認) して協働への信念を体得 (または喪失) する——それら目にみえない過程の機微・詳細を経験主義的実証主義の方法によって発見・分析することはできない。「個人の主観に立入ろうとすれば……客観と主観の対立を、主観を切捨てるのではなく、逆に主観に客観を包摂し、主観を通して客観をみること」(K235) が必要になる。

北野は、バーナードがそのような新しい方法を模索していた形跡を「日常の営みにおける心理」(初出 .1936. → 『経営者の役割』1938 付録.) に見出している。——我々の日常の営みは専ら ‘仮構’ ‘fictions’ に依拠する没論理的思考によって支配されている。仮構とは「理論的推理によっても実験的証拠によってもその真実性が証明されえないことが認識されているにもかかわらず、ある基本的な命題を真実であるとする主張」(公理・仮説・‘自明の理’ ‘人民の意志’・法人格・(判決以前の被告の) 無罪推定 etc) である。バーナードは「全体は時として部分の総和より多かたり少なかつたりする。人間が関わっている場合には (全体と部分とは) 別物であることが多い」(B316 ~ 7) という仮構に依拠して、エグゼクティブだけでなくヒラの人々もが、部分の総和を超越したゲシュタルト (としての組織) を彼らの主観の上に形象化することによって組織が実在のものとなる次第を認識し始めた。個人間の「対人関係を主観対主観、即ち間主観関係と理解し、主観の交流、合流によって組織が形象化される過程を解明する」(K236) 手掛りを、バーナードは我々に遺した、というのである。注6)

Ⅲ. 目的合意形成に関わる諸説

§1. M・ウェーバー

北野はバーナードの‘挫折’の経緯・意味の解明を承けて、組織目的についての合意の成立過程の探索・分析作業を本格的に遂行したわけではない。組織概念を修正して心理的諸要

因の活性化→その交流・合流→目的形成の場を非公式組織に求め、エグゼクティブの道徳的機能に主導的役割を認める——という枠組を設定した(そして門弟小林が若干の敷衍を施した)にとどまる。遺された手掛りだという‘仮構’(や‘反作用’)についても、その実態分析や方法的意義の究明に立入って取り組んだ形跡はない。

北野が取り組んだのは、第1にバーナードが立ちすくんで‘取り組めなかった[活動の中から構造化の契機を引き出す]作業に取り組んだ先人の所説の検証である。まずM・ウェーバー——果して彼は「実証主義の罫にはまることなく、しかも観念論の手前に踏み止まること」が出来ただろうか。(K134～5)

ウェーバーは主観的意味と結びついてなされる人間行動を行為 Handeln と呼ぶ。まず行為の過程と結果の観察からその主観的意味を探り、ついで個人が抱いている動機に照した意味連関の説明的理解に至る。直接観察及び感情移入の追体験に基づく意味解釈によって、主観的意味の適合性と客観的な因果適合性の双方が満たされるとき、社会的行為の理解の明証性が確かめられる。

行為は「意味的に理解できる方向づけ」によって、目的合理的・価値合理的・感情的・伝統的という4種に類別される。なかでも目的合理的行為は意味解釈の明証性が最も得られやすく、「(他の3つの)行為に影響を及ぼしている感情的な意味連関を、すべて概念構成された純粋に目的合理的な過程からの逸脱として検討・記述すると最も明瞭に観察される」。(K137)

このようにウェーバーが目的合理的行為を「すぐれて研究に値するものとして抜擢」したことを、北野は、意味・方向の解釈を経験法則との照合に還元してしまい、「そのような還元が不可能な行為はすべて関心の外に放り出すものと難じている。——確かに行為の一般理論としては視野狭窄であろうが、組織活動の解明に特定化した言明と受けとれば差当り受容可能ではないか。けだしバーナードのいう組織とは複数個人による目的合理的行為そのものなだから。北野によればこの原初的組織が構造化——反復・定形化、複合・大規模化していく過程のどこかで、おそくとも「規則性の段階を過ぎ、秩序形成の手前まで来ると」非合理的要素が死活的に関与してくる(目的行為の[純粋類型]のみでは突破できない)瞬間がやって来る。けだし「目的合理的な動機によってのみに守られている秩序は、一般的にただ慣習によってある行動に馴染んでいる、ということだけで生じている秩序(や)……規範や義務、われわれが‘合法性’とよぶもの、の威信を帯びて現われる秩序に比べて遥かに不安定である」ことにウェーバーは気付いていた筈だからである。(K140)

ウェーバーのこのような行為理論を、組織活動の基礎分析として北野が受容できない理由

は、ウェーバーが個人のみを行為の相手と認め、‘集合観念’を徹底的に排斥したことに在る。(K141)「日常的思考や法律的（ないしその他の専門領域における）思考に付属する‘集合構成体’」が表象として行為者の頭脳に内在し、行為の方向づけに決定的な因果的意味をもっていることを確認しながら、それが検証可能な物理的存在でないが故に‘虚構’として研究対象から排除してしまう。「もし彼が個人の意識の中で縁取りされた‘表象’を分析する手法を身につけていたら、個人主義的方法によって構造化の決定的段階を解明できたであろう。なぜなら、構造とは人びとの個人的意識の間で、存在し効力をもつべきものが表象として立ち現われて、模範として行為を義務的に方向づけ、それによって行為が目的性をもつときに成立するものだからである。……もし彼が目的合理性を物理的法則による検証と結びつけていなければ、このことに気づいた筈である。」(K142)しかしウェーバーは表象という心理的存在も物理的存在と全く同様の存在基盤に立っていることを見逃した。

ウェーバーは‘心理学に対する偏見と哲学に対する無関心’の故に自然と社会の二元論に縛られており、今日の認知科学が解明しているように‘両世界とも実は行為者の意識によって意味づけられ、構成されている’ことを認識していなかった、と北野は云う。

周知の社会科学方法論文『客観性』1904においてウェーバーは、科学的営為・日常的営為を問わず「個人によって抱かれる意味＝方向が最終的に現実を形成する」(K144)ことを認めていた。彼の方法論の核心をなす‘理念型’は、実のところ、(一般人の行為を方向づける要因としては認められず)科学的営為にのみ許されるものとした‘集合概念’に他ならない。しかも「他方彼は、文化を‘世界の出来事の無意味な無限のなかで人間の立場から意味と意義を付与された有限の部分’と定義し、科学的営みと日常的営みの区別を問わず、個人によって抱かれる意味＝方向が最終的に現実を形成することを認めている。」(K144)この自己矛盾に気付いてその解消に努めることなく「一方で理念型の権威を肯定し、他方で集合観念に、現実を無視して権威を否認する」ウェーバーに対して、‘癒し難いエリーティズム’に由る‘傲慢と偏見以外の何物でもない’と北野は俄かに非難の言葉を投げつける。——彼が謙虚に自己反省しておれば、‘公衆が集合概念に実在をみる’無知を笑うことなく、却って‘自分を窮地から放り出してくれる英知を発見できた筈’なのに。(K144)

ここまで来るとウェーバーに同情したくなる。要するに彼は次々と遭遇する難問の解決に疲れ果てて立往生したのであり、我々としては今日の認知科学の知見に立って彼の陥った矛盾を解消すればよいのではなからうか。

つづいて北野はA・シュッツを取り上げる。彼は以下のようにウェーバーの基本姿勢(個人主義的方法)を生かし、時代遅れの要素(技術的合理性と経験主義的実証主義)を取り除いて、行為の‘構造化’の理論を再構築しようと試みた。

ウェーバーは行為を行為者が主観的意味を結びつけている行動と定義している。しかし彼の提唱する現場的理解と説明的理解の方法では行為の構成要素(行動・主観的意味・意味づけ)に迫ることは不可能である。——そもそも行為者自身にとって行為の意味は‘疑う余地なく与えられている’のであって、感情移入も内的直観も無用、彼はそれを意識する必要もない。むしろ行為者ではない観察者が、行為の対象である「相手の身体という‘体験表現の場’」に起きる変化や結果を標識として(行為者にとっての)主観的意味を読み取るのである。この現場的理解によって把握されるのは行為結果の客観的对象性、いわば客観的意味連関である。

他方、行為者は行為終了後のある時点において、事更に自己の行為の動機を調べる気になったとき、初めて行為の意味とそれに関連する過去の経験や予想される未来について想いを廻らすのである。そのとき、「行為は既に行為者を離れて客観化している。即ち、観察者と行為者は認識論的に同じ立場にあって互いに説明し、質問することになる。このような過程の積み重ねの中から、シュッツが解釈スキーマとよぶ意味連関の一般的図式がプラグマティックに協定されることになる。」(K147)ここに、間主観的に理解された‘社会世界の意味構造’が成立する。——社会世界の意味構造とは、個別組織にあてはめれば広い意味の‘理念’(狭い意味では、その中からエグゼクティブによって投企される部分)に他ならない。

こうしてシュッツは、既に出来上がっている構造から遡ることで行為の主観的意味を探るという方法を提起した。これは操作性の点でバーナード・ウェーバーよりも有望な試みのように思われる、現にこの方向に沿った多くの研究成果——C・ギアーツの‘濃厚記述 thick description’、K・ワイクの‘行為演出 enactment’や岩田竜子『日本の経営の組織原理』における同様の試みなど——が現われている、と北野は云う。(K148)

北野の紹介に拠る限りシュッツの主張は理解しやすい。対象観察者が実際に行為した経過を観察し、それが表出している客観的意味連関を読み取って現場的理解を得る、さらに行為者と対話して、彼自身が事後的に推理した行為の意味を互いに認識し合う。これで足りるのであれば、一挙に難題解決だが、一沫気になることがある。——これはバーナード以前から、多数の組織論・経営学研究者が不完全にはあれ、実行してきた方法手続きと殆ど同一、つまり元の本阿弥ではないか？

§3. セルズニックとドゥオーキンリーダーシップからフォーラムへ

北野が取り組んだことの第2は、組織目的形成におけるリーダーシップ（の役割強調）との訣別である。バーナードとセルズニックは、組織の制度化の推進力として、エグゼクティブないし少数エリートのリーダーシップに決め手を託した。「通常は構造的特徴が曖昧で作用要因の把握が困難だから……リーダーシップに頼る」（B258）と云ったままバーナードは世を去った。

その後のセルズニックもリーダーシップに執着し続けた。

目的合理的器械として設計された組織に活力源となるべき社会体が組み込まれると、組織の業務遂行過程に様々の当初の目的とは異質な社会的価値が持ち込まれる。やがて複数価値観の相互作用に支えられて独自の価値を体現した社会構造が形成され、それに伴って組織成員の価値合理的行為が生起し始める。これを目的合理性に叶った方向に誘導するのが、1957年当時の彼が期待したリーダーシップであった。（K156）

その後セルズニックは（権力紛争を通じて政治が生み出す社会的価値の客観化としての）法の生成過程を媒体として制度化の過程を追跡することで制度統治解明の手掛りを得ようと試みた。

制度化した組織への外部価値の浸透は繰り返し社会構造の自完性を脅かす。セルズニックは応答性を具えた選択的適応によって自完性を維持できると云う。ここに応答性とは、「社会的圧力を自己修正のための知識ならびに機会の源泉として知覚する」ことである。（K99～100）選択的適応に当っては、「法基準の何世紀にもわたる沈澱から進化の方向を推定し、その究極に社会的理想（セルズニックの場合、それは古代ギリシアの市民社会である）をいわば未来完了的に見定め、そこから現在を振り返って目的論的に応答的選択を行うべきだ」。（K167）とはいえ、応答的選択の過程では紛争を避け難く、首尾よく調整して適応し遂げるには結局のところ個人ないし少数エリートのリーダーシップに期待せざるを得ない——1979年に至ってもセルズニックは制度（の創出・維持）におけるリーダーシップの必須性を認容しつづけた。

北野は「同じく目的論的立場を堅持しながらも、応答性の実現について……究極目標を政治的現実の外に設定する外在的方法を避け、目的の生成を政治的現実そのもののなかに期待する」、すなわち価値の調整による目的の生成の場を、リーダーシップでなくフォーラムに託することによって青天白日の下におくR・ドゥオーキンに左袒する。

ドゥオーキンの提示するフォーラムの構造原理もまた応答性（原則ないし政策に関する諸

決定は、相互に応答し合って何らかの政治理論を形成すべく志向しなければならない）である。応答性の原理が構造化されるには、‘フォーラムの参加者が自省と無矛盾の規律に服従する’こと、そして原則や政策の決定に当って、その影響を受ける者すべてが、権力の大小にかかわらず平等者として扱われること（形式合理性の遵守というメタ原則）が要求される。‘平等者としての扱い’という「正義を手続的に遵守して相互応答が行われる」場＝フォーラムが成立するとき、経営はいわば自己統治能力を保持することになり、もはやリーダーシップという暗箱に運命を託さなくて済むことになる」。(K168) こうして北野はリーダーシップ概念と完全に訣別し、責任意識に貫かれた民主主義的討議を主張するに至った。

IV. ‘企業価値’創造の経営学

漸く『経営学原論』のうちバーナード理論に関わりある部分を読解し終えた。含意豊饒なれども難解を極め、多数の不明箇所では推察を重ねて何とか我流解釈を施す——まさに格闘であった。論点は広大・多岐にわたり、一貫性を保って手際よく総括することは難しい。読後感プラス若干の私見を記すにとどめる。

ひとつの論点は北野のバーナード理解についてである。——組織概念の実質的改訂をはじめ、北野は幾つもの独自解釈を施している。独自解釈に至る行論・手続の是非（恣意に過ぎはせぬか）、解釈自体の当否（それによって何が見えてくるか）、そして全体としてのバーナード理論に対する北野の評価（とその当否）など。

もう1つは北野の構想する‘企業価値の創造’を中心に据えた経営学の可能性ないし意義について——それがバーナードを原点とした、それ自体バーナード理論の一展開というべきものであるか否か、も問われよう。

§1. バーナード理論の独自解釈

北野は‘活動’概念を activity - action - act という3段階の位相より成るものと規定し、これをバーナードの人格規定に投射して、観察不能な潜在的段階の（狭義の）活動を主要な解明の対象と定めた。これが既に重大な独自解釈である。——目的が定まって初めて行動が可能になる。目的決定以前つまり動機の段階の方がより重要な活動だ、という判断を組織のレベルに投射すると、既定目的の達成行動に焦点づけられる公式組織よりも、目的の構成を志向して活性化した心理的諸要因の相互作用（結合と反発の交錯）である非公式組織の方が優越することになる。

バーナードは、それぞれが複雑多様な欲求を抱いている無数の個人・集団の集合のなかか

ら湧出・凝結してくる、特定の目的志向的協働行為を抽出して組織と名づけた。しかる後、特定組織の活動を圍繞して支持的または妨害的に作用している心理的・社会的諸要因の総体を、それを担っている諸個人の‘接触・相互作用・集団化’という現象形で表現し、(人間関係論者の肩に乗って)非公式組織と名づけた。その跳ね返りで、本来の組織に公式という形容詞がついた——主従関係は明白である。

初めに組織があり、それが公・非に分れたのではない。この点で北野のバーナード解釈は本末転倒である。——北野がバーナードの公式組織の定義を認容していることは、それに似せた非公式組織の定義を見ても明らかであり、自己矛盾といわざるを得ないのは北野であってバーナードではない。

‘組織というからには’という修辞から伺える北野本来(?)の‘組織’は、厳密に定義しなくても表象し得る、いわば現象次元で捉えられた‘協働的努力の結合体’、日常語でいう組織である。バーナードはそこから次々に非本質的部分を捨象して‘2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系’という本質に達し、それをそのまま組織の定義とした。——このふとした錯誤によって、分析手続の上で一旦捨象された非本質的部分はすべて組織外に放逐され、諸個人の‘接触・相互作用・集団化’現象一般に還元された。しかる後、そのなかから(いわば裸の)協働的努力の結合体=組織の全生涯(発生・成長・変転・衰滅)にわたって活力源かつ傷病源として直接作用を及ぼす社会的・心理的要因を分離抽出し、(それがもたらす重要な共同結果のゆえに)資格を欠くにも拘らず、非公式組織だと認知した。——こうした経緯を熟知しているにも拘らず、なぜ北野は誤判したのか?

嫡外子であっても認知されたからには平等の相続権がある、というのが近年の風潮であるが、学問にも風潮が作用するのかも知れない。

肉体→精神、資源→情報という関心重点の移行は社会進化の大勢であり、経営学のキーワードも作業→管理(指揮→意思決定)→知識と変遷しつつある、と云われて久しい。『原論』所収論文が書かれた1980年代は組織文化論やコーポレート・アイデンティティ論など、組織に対する文化的アプローチが繁栄し、『エクセレント・カンパニー』がベストセラーになった。日本的経営の素晴らしさが世界中に喧伝され、悲観論者として知られるセルズニックでさえ、(制度化した組織の)統治に関する彼自身の「構想が文化的伝統を通じて日本の企業経営に実現しているとの判断を下し」アメリカの企業経営に欠けている「自己規律と集団連帯を重んじる文化」の導入を提言、しかもそのための理論的基礎がバーナードの協働理論に見出せるのではないかとの意見を添えた程である。(K174)北野もまた、そのような風潮に棹したのであろうか。

そうだとすると、北野は決してナイーブな日本の経営礼讃者ではない。日本の大企業の大半を覆っているかに見える日本の経営の大半は目下の風潮に棹している模倣者であり、逆境にもたじろがぬ本物は数少ない、とする当時すでに有力だった主張(津田、1982、他)を北野も傾聴した筈である。

外部価値の不断の浸透を、過度な遮断や漫然放置でなく(業務遂行に対する阻害を抑止しつつ)バランスよく開放して組織成員間の接触・相互作用を活性化し、組織の価値体系・目的の適応的変革につなげていく——ワンマン支配のリスクを最小化し、民主主義的な目的合意の形成を至上の策とする北野の構想は、本物の日本の経営に対しては基盤強化、大多数の模倣者に対しては体質改革への助言(もしくは真偽識別の基準提供)という意義を担っていた。——非公式組織(における目的合意形成)の重視、活動の第1段階(観察不能な潜在的)への焦点づけ、ひいては独自解釈の域を超えて組織概念の実質的変更の提案に至らしめた推進力はここに在るのではなかろうか。

§2. 企業価値創造の経営学

現代政治の機構・運営を、古代ギリシアの古典的民主制を範として変革しようというのが、現代の政治(及び法)哲学の基本的風潮である。北野はそれをセルズニックやドゥオーキンを介して経営学に取り込んだのだが、そのような試みの可能性はセルズニックによって予め開かれていた。

H・ハートの法理論によれば、法体系とは‘権威づけられた準則’に他ならない。「準則それ自体は社会集団に共有されている、行動の適切性についての‘内的視点’……以外の何物をも根拠にしていない」(K91)。経営理論の領域におけるバーナードの権威認容説も同趣旨のものである。それゆえセルズニックは「ハートによる法の類比的把握に従えば、経営研究への法理論の援用を妨げるものには何一つない」「法と国家を等式化するのは社会科学的分析を不毛化する……政治全体に蓄積された統治に関する事柄についての経験を私的場面に生かすのを敢て引き止めることになる」(K91)とし、法概念をもって個別経営内部の統治の本質を見極めようと試みた。しかし、経営者が選択した「社会的理想を究極目標として措定し、そこへ向けて社会体を強引に誘導しようとする直線的思考」(K116)に拠ったが故に、リーダーシップへの依存を脱し得なかった。

この帰結を承けて北野は、‘制度的変化がどのように日常状況における個人たちの相互作用によって生み出され、また逆にそれを形づくるか’、この‘巨視と微視の媒介構造’を、(全員が平等者として扱われる)正義と応答性(を遵守した討論)を具えたフォーラムに見出し

たドゥオーキンに追従することで、‘企業価値創造’の経営学の基盤を固めた。

筆者はこのような北野の論旨の一貫性を認める。また、セルズニックのいう経営研究への法理論の援用可能性の主張自体を否認する心算もない。(例によって暗黙裡にはあれ)1980年代の日本経営学界に在って、かなりのインパクトを与えたに違いあるまい。

にも拘わらず、敢て超越的批判を呈したい。私企業一般、とりわけ現代日本企業の場合、ドゥオーキンが提示したようなフォーラムにおける目的合意ないし経営理念の創出・変更の可能性(その範囲・程度)はきわめて限定的であり、実効性をもつ提案とは云えないのではないか。——一般的には経済体制的・法体系的要因、特殊的には労使関係の伝統と現状に照らして、およそ現実性を欠くのではないか。以後4半世紀をこえる日本企業の有為転変は、その端的な証明である。

国際政治は別として、一国あるは一地域の政治・行政という領域では、現行制度でも様々の舞台・場面が設定されており、ありとあらゆる問題が討議・決定の対象となり得る。但し現実の討議・決定は、主要登場人物の多くが正義と応答性に欠けているので、古代民主制の実質から遠いことが残念である。従って、制度・機構の大幅変革は当面不要、内容の充実が専ら課題である。

私企業の領域では、個々の企業の活動範囲が狭く限定されている。巨大コングロマリットが興隆し推奨された時期もあるが、その趨勢は既に反転した。零細企業は別として、一旦活動範囲(≒製品構成)が定まると急速な大幅変更は難しく、小幅変更の長期積み重ねが進化の常態となる。その過程で累積する諸矛盾を劇的に解決するような‘臨界的決定’の機会に恵まれ、大幅変革を果せるか否かが当該企業の致命的課題である。活動範囲の変更の難易は業種によって異なり、製造-サービス-商業-金融の順に易しくなるが、それでも行政組織や各種ボランティア組織(例外はあるが)とは比すべくもない。

また、私企業は資本制的市場競争の規律に服さねばならない。‘社会の豊饒な含意’に応えて有用良品の廉価提供を志しても、業界標準の利益率を大幅あるいは長期にわたって下廻る訳にはいかない。赤字となれば総てを犠牲にして黒字に転じなければならない。加えて、いま支配的なビジネス・イデオロギーは極端な利益至上主義であり、最大の利益と最大の名誉が直結している。——多少とも著名な私企業経営者が取り得る‘選択的適応’の範囲は二重の意味で狭くなる。リーダーシップを発揮しようにも溢路だらけ、フォーラムに提示すべきテーマ(と討議誘導の方向性)も限られている。

私有財産と株式会社を基軸とする現代のビジネス関連法体系は北野が期待するようなフォーラム(の設置自体を含めて)の機能発揮を嚴重とってよい程に防除しており、先進

国ではドイツ経営体制法においてのみ、小さな風穴が開いているにすぎない。

労使関係の領域に限れば、経営協議会、労使協議制、経営参加……様々の論議と制度が発生・展開・定着し、その多くは今なお存続している。しかしその内容をなす‘産業民主主義’の理念と現実とは、往年と比すべくもなく、形骸化している。正義や応答性の生息する余地は乏しい。

ここまで述べてきた状況の殆ど総てが、(先進国間で比較した場合)現代日本において抜群とは云わぬまでも甚だ顕著なことは説明するまでもなく明らかである。——現在地の標高がいかに低くとも目指すべきは頂上に他ならぬという意味で、フォーラム提唱の意義は確かにある。特殊な条件の下にある企業やその下部単位、企業社会の周縁に在るNPOやNGOなど、試行可能性を期待しうる組織も多少は存在するであろう。しかし、全体的判断としてはフォーラム構想の非現実性を云わざるを得ない。

バーナードの組織定義およびエグゼクティブの道徳的機能(の強調)を重く受けとめたことを原点として、セルズニックによる制度の動態把握方法の進展を追跡し、その果てに見出された難点克服の方向として選択されたフォーラム——それ自体、バーナード理論の具体化の有力事例と云うべきものに対して、このような批判を呈するのは遺憾の極みである。しかも、その理由説明の尽くが、いちいち並べたてること自体、気恥ずかしくなるような常識(的事実・見解)ばかり——重ねて遺憾の意を表したい。

(2013.10.17)

Iの注

注1) 道具の原語は instrumentality で、邦訳書『組織と管理』では、道具性となっている。道具性では日本語として意味不明であり、(広義の)手段としようにも、第2領域「手段 means の操作」とがち合うので、敢て道具とした。バーナードがなぜ instrument でなく instrumentality としたのか、全くわからない。

もう1つ「そのような技術的でなく道具的な行為」について——原書では not the technical and instrumental とあり、邦訳は「技術的で道具的でない、こうした行為」となっているが文意不明である。どう考えても、not the technical but instrumental の誤植としか思えない。敢て訂した。

注2) ‘Leadership in Administration’の刊行は1957年。バーナードの講演 Elementary Conditions of Business Morals は1958年。経営者のリーダーシップが浸透し、組織メンバーが組織行動 = 目的合理的協働行為を価値合理性行為として遂行する、という事態の認識において、両者は同一である。実質内容の認識としては、セルズニックがバーナードの主著第17

章に学んだのであろうが、少なくとも、組織が‘制度’になる、という命名権はセルズニックに在ろう。

IIの注

注1) 意識の能動性が発揮される3段階の位相は「挫折」に既に記されており、activity - action - act にそれぞれ、活性、活動、行為という訳語が当てられている。『バーナード』1986に再録されたとき、それぞれ活動、行為、所行に改められ、『経営学原論』1996では「現在のところ、活動、行為、単位行為が術語として定着しているようで……混乱を招きかねないので、やはり慣例に従うことにしたい」と注記されている。(K149) このような変転の機微や学界での慣例(?)について筆者は全く通じておらず、そのまま受容する他はない。ただ、バーナードの組織定義にいう(いわば広義の)活動と、その3段階の位相の中の原初的段階のみを指す(いわば狭義の)活動とが併列する事態は何とも煩わしい。

注2) 北野とは若干見解を異にする(と称している)小林は、バーナードの人格特性における‘活動」を「いわば人間が有している生命力というべきものとみなし、その力のゆえに心理的諸要因が引金となって観察可能な行動が行われる」つまり、心理的要因は「活動から行動へ移行する際の媒介となっている」と解釈する。これだと活動は行動として発現することによって初めて意味がある潜在的エネルギーであっていわば傍役のようにみえる。また心理的諸要因は活動≡生命力でも行動でもなく、両者を媒介するだけのようみえる。しかし、小林の論述全体が示しているのは、行動志向的に活性化した心理的諸要因、すなわち(バーナードが別言している)動機こそ、単なる媒介どころか活動=生命力の実体なのだ——限られた過去の経験に基き、限られた選択力を行使して、思い浮かぶ種々の因果連関の中から目的を形成していく過程こそ活動そのものだ、ということである。

注3) このパラグラフは渡瀬浩「組織目的論」の所説に倣った。

注4) この‘活動」は、バーナードのいう(いわば広義の)活動である。北野のいう潜在行為としての(いわば狭義の)活動ではない。

注5) 小林の所説は、独特のバーナード解釈に立ち、甚だ難解である。まず、バーナードが「考えていた協働体系とは、複数の個人の間で物理的、生物的、および社会的諸要因がそれぞれ少しずつ連結され、‘個人的立場を超越する’いわば共同心理的な要因となって、諸個人の活動に働きかけている状態……共同意識成立の場、それが協働体系ということになる。」

つぎに、この共同心理的要因が「諸個人の活動に、まさにこれから、働きかけようとする状態が組織であり、働きかけた後の観察可能な行動の体系ではない。」(傍点筆者)つまり、

共同意識の形成過程が非公式組織。共同意識の完成形態（それは形成されて諸個人に働きかける瞬間の状態である）が公式組織。働きかけた後、即ち働きかけられた諸個人が組織目的達成行動を始めたら、（協働体系の埒内には存在しうが）もはや組織ではなくなる、というのである。なぜか？——その理由を述べているとおもわれる文章は次の如くである。「ひとたび観察可能な行動が現出すると、個人は‘有効性’と‘能率性’の観点から、協働行動といえども、その行動を事後的に吟味する。こうした吟味は……有効性の観点からは個人的立場を超越しているとしても支障はないが、能率性の観点からは、個人意識が共同意識そのものでない限りは個人的なものである。」だから、行動し始めた個人は共同意識に徹することができない不純な組織人だ、ということらしい。

この純潔な組織論をどう評すべきか？——共同意識の形成がすすんで、達成すべき組織目的の輪郭がほぼ見透かせるが、未だ最後の詰めに至っていない状態を想定せよ。個人は当然、（エグゼクティブによって？）働きかけられ行動した結果を予想し、事前的に吟味するのではないか？個人意識が共同意識そのものであるような（100%組織人格化した）個人を除けば、この吟味は能率性の視点からは個人的なものである。共同意識（≡組織人格的思考）と個人意識（≡個人人格的思考）とは常に共存する。だからこそ誘因と引きかえに貢献することができるのだ。要するに、この文章は小林の主張を論証していない。

注6) バーナードの‘仮構’という概念に、筆者は釈然としない。学問上の公理や仮説と‘裁判中の被告人の無罪推定’や‘法人格’のような日常生活ないし実務手続上の仮定とを、‘事実証拠や論理的推論によって真実性が証明されていない’点で共通だからとして、ひとしなみに‘仮構’とよぶのは乱暴ではあるまいか。バーナードは「仮構の範囲、有用性及びその真実性、すなわち仮構の権威にはかなりの差異がある」と云い、それによって通常の事柄における仮構と科学の偉大な仮構との差異を説明してはいる。バーナードが組織を形象する支えとなった（と北野が云う）「全体は部分の総和と等しくなく、人間が関わる場合は大抵別物だ」という‘仮構’は、幾何学の公理ほどではないにせよ、きわめて真実性の強い命題である。これをしも‘仮構’とよぶなら、多少とも有意義な社会科学的命題はすべて仮構であろう。

主著第12章第1節第4項「権威と組織の維持」(C)に出てくる‘上位権威という仮構’は、バーナードが仮構という概念を、主著中で明示的に適用した恐らく唯一の例である。小林の解釈によれば、経営者は「諸個人の権威に対する無関心図を意識的に維持することによって、彼らとの間に優越的権威の存在についての‘仮構’を間主観的に造り上げていく。すなわち、諸個人の意識のうちに客観的実在ではない現実——仮構——を造り上げていくのである。こ

うした‘仮構によって、そこにかかわっているのが組織の利益だという非人格的な見方が生じる’(B171. 傍点小林)。/このような仮構に接するときの感覚こそ、バーナード自らが論証を狙っていた‘組織の感覚’ではなかったか。」そして、「こうした非人格的な‘仮構’、すなわち個人意識を超越する共同意識が創出されればこそ、諸個人を誘因に関して‘説得’することも可能となれば、彼らが誘因を感じるができるような目的設定も可能になる。」と云うのである。(小林:124)

バーナードにおいて‘客観的実在である’権威は、諸個人が上司の命令(的伝達)を認容する(命令されたことを実行する)ことによって発生する。ゆえに権威の源泉は下位者にある、というのが‘現実’であるのに、それが上位者に発するものだと‘仮構’される、というのである。一抹にもせよ、客観的実在と方向性が一致する可能性を残している諸多の仮構(仮説・人民の意志、etc)とは異なり、‘上位権威’という現実を‘仮構’とよぶことは、現実を完全に逆立ちさせた‘虚偽意識’に他ならない。——

これは、組織がメンバーを欺いている、あるいは、メンバーが自己欺瞞に陥っていることを意味する。これもまた‘組織の感覚’の重要な一属性なのであろうか。

ついでに——年来の私見によれば、‘上位権威’を仮構とみなすことは、バーナードが冒した誤謬の1つであり、‘上位権威’こそ真実そのものである。特定の指示命題(とその言表者)に対して自発的に服従する(指示通りに行為する)ことで権威の源泉は下位者(服従者)に在る、——これが史的唯物論の解釈図式における、権威の一般的規定であって、通歴史的眞実性をもつ。しかし、階級社会(サイモンの云うハイアラーキカルな社会)においては、概して支配階級(とそれに連なる人々)が指示命題の発信機会を占有し、権力を背景として自発的服従を獲得する。ここにおいて権威の源泉は上位者に在り、権威は権力の一形態となる。これが権威の歴史的規定であって当該社会にのみ通用する歴史的眞実性をもつ。一般的規定は、いわば仮死状態として潜在化する。社会体制の動揺期においては歴史的規定の自明の眞実性が怪しくなり、一般的規定の形影が心ある人々の眼にちらつくようになる。——これがバーナードの権威認容説生成の背景であらう。

IVの注

注1) セルズニックのこの見解は、1984年、‘Leadership in Administration’のPB版序文において表明された。ちなみに、山田保『日本的経営の経済学』(1980)・『日本的経営と欧米的経営』(1984)は、バーナードによる人間・組織の本質的把握がA・スミス以来の経済学を止場する程の普遍性をもっており、日本的経営の高い効率性はまさにそのような普遍的理論

の最良の具現として説明しうる、と主張した。（当時、日本の経営学研究者によって、同趣旨の言明が数多くなされた。）セルズニックと山田は、まさに軌を一にしている。

参 照 文 献

- Barnard.C.1938 The Functions of the Executive 邦訳『経営者の役割』ダイヤモンド社
——— 1948 Organization and Management 邦訳『組織と管理』文真堂
加藤勝康・飯野春樹（編） 1986 『バーナード』文真堂
川端久夫 1973 バーナードにおける管理とリーダーシップ 組織科学（組織学会）7 - 1
北野利信 1996 『経営学原論』東洋経済新報社
小林敏男 1986 バーナードにおける意識の問題 大阪大学経済学 36 - 1/2
Selznick.P 1957 Leadership in Administration 北野利信訳 『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社
津田真徹（編著） 1982 『現代の日本の経営』有斐閣
山田 保 1980 『日本の聖営の聖済学』中央聖済社
——— 1984 『日本の聖営と欧米的聖営』中央聖済社
渡瀬 浩 1973 組織目的論 聖済研究（大阪府立大学）No.80