

# バーナードの方法再論（2）

——人間関係論とバーナード理論の方法的検討——

庭 本 佳 和

甲南経営研究 第48巻 第4号 抜刷

平成 20 年 3 月

## バーナードの方法再論 (2)

——人間関係論とバーナード理論の方法的検討——

庭 本 佳 和

### III 理論の類似性 (同型性) と差異性

——科学者コミュニティの作用と限界——

前節で指摘したように、吉原研究の狙いは、1930年代のハーバード大学経営大学院を舞台に経営学の新紀元を拓いた7人の思想家を描くとともに、新紀元の経営学の内実を構成する人間関係論とバーナード理論を「人間協働の科学」として一括りで捉えて、結果的にはバーナード理論を相対化することであった。そこで吉原は、まずバーナードがホーソン・リサーチを早くから承知していたこと、そしてバーナードがいかに人間関係論を意識し、その限界を乗り越えようとしたかを明らかにする。組織定義などにみられるように、その説明がバーナード理論に現れた人間関係論の影響、または両者の類似性・同一性の析出に力点におかれるのは、当然であろう。多くの人に対して、それは極めて説得的である。

さらに、両理論を一体的に把握する吉原の強力な根拠が、「方法の同一性」にほかならない。吉原は次のように述べている。「科学は、既に来上がった論考や書物だけを指すのではなく、そこまでに至る行動の過程としての“科学する”ことを含む。それゆえ、ヘンダーソンの『ヒポクラテスの方法』に至る思考の過程を明らかにすることは、単に彼の科学的方法を理解するのみではなく、当時のハーバードを舞台にした人間関係論やバーナード理論の

バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

方法的基礎となる“科学する”ことの意味を解明することになる」(327-328頁)。バーナードの方法も人間関係論の方法もヘンダーソンの方法であるから、つまり両者は同一の方法的基礎に立つという主張になる。この点を吉原はこれ以上説明していないが、1973年の佐々木の研究<sup>(52)</sup>にはじまり、吉原自身の研究<sup>(53)</sup>、特に加藤研究<sup>(54)</sup>(1996)に依拠して、それが自明だと考えているからであろう。このような理解を強力に推進するのが、科学者集団(科学者コミュニティ)としての「パレート・セミナー」の存在と影響力である。吉原もこの説明には力を入れている(163-204頁)が、バーナードがヘンダーソンの方法をどのように受け入れたのか、記述形式や表現形式を超えてバーナード理論のどこにそれが現れているのかを、加藤研究に任せているためか、具体的には語っていない。

だが、これまでの論述で臍げに示してきたように、ヘンダーソンの方法とバーナードの方法は必ずしも同じでない。人間関係論とバーナード理論も内容的に相当の隔たりがある。それは、パレート・セミナーに参加し、科学者コミュニティの一員である、つまり場を共有していることと、その中心メンバーであるヘンダーソンの方法を学び共有し、それを我が方法に据えて実際に活用することとは必ずしも同じではないからだ。これについて論及する前に、科学者コミュニティを超えた異なった基盤からでも、類似の理論や同型<sup>(55)</sup>の論理構造をもつ理論が形成される可能性があることの確認から始めたい。これによって、科学者共同体の存在と役割(影響力)が否定されはしないが、理論的類似性や同型性における科学者共同体の影響力を相対的に見る眼は養えるだろう。

---

(52) 佐々木恒男「ローレンス・J.ヘンダーソンについての覚書——バーナード理論の社会学的基礎——」『千葉商大論叢』第11巻第1号-B, 1973年6月。

(53) 吉原正彦「L. J.ヘンダーソン研究序説」『千葉商大論叢』第14巻第3号, 1976年12月。

(54) 加藤勝康, 前掲書。

1 異なった生成基盤と理論の類似性 (同型性)

(1) ファヨール理論とハーバード学派の経営理論

場の共有もなく、互いに意識しないまま、類似の理論が生まれてきた例を吉原自身はその著作の中で示している。それがファヨール管理論とケース・メソッドを中核にした、いわゆるハーバード学派の経営学との類似性である。第二代ディーンに就任 (1919) した「ドナムは専門経営者の養成を目指すべく、経営者が行う活動を機能的に分けて科目編成し、『事業教育』から、文字通り『経営教育』を行う教育過程を編成しようとした」(37頁)。その結果、ハーバード学派の経営学はファヨール管理論に近いものとなった。この点を吉原も脚注で次のように触れている。「経営を機能的に理解しようとするドナムの立場は、フランス人のH. ファヨールと一致するものがある。彼の『産業ならびに一般の管理』が公刊されたのが1916年であり、その書物が英語版に訳され、ファヨールの経営理論が普及し始めたのは第二次世界大戦後のことであった。ドナムがファヨールの書物をいち早く読む機会があったかは知らないが、確固たる経営理論がなかった当時としては、経営教育は困難であったと思われる。そのことが自ら経営理論の構築に向けて努力を始めることになる」(37頁)。

ちなみに『産業ならびに一般の管理』が英訳されたのは、1930年と1949年<sup>(56)</sup>であるから、ドナムが経営者教育を構想し、それに向けて科目編成に努力している時点では、おそらくファヨールの著作を読んでいないだろう。既に検

---

(55) この点は、経営学史学会第14回大会 (2006年5月19日～21日、熊本学園大学) での吉原報告「経営学史研究の方法——1930年代のハーバード・ビジネス・スクールを中心にして——」に対する磯村 (和人) コメントの枠組みを借りている。記して謝意を表する。

(56) 英訳書で確認していない不明を恥じねばならないが、経営学史学会編『経営学史事典』文真堂 (2002)、268頁の佐々木恒男の記述によった。なお佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社 (1972) の「訳者あとがき」(205頁) では「1929年には早くも英訳書と独訳書が出版された」となっているが、前者に従った。

バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

討したドナムの1936年論文「経営の理論と実践」における彼の経営政策の執行の説明などは、かなりファヨールのである。実際、ハーバード学派の経営学の構成は、第二次大戦後も長くファヨールを始祖と仰ぐ管理過程学派の理論構成に近かった。ハーバード学派にも、アンドルーズ(またはアンドリュウス)『企業戦略の概念』(1971)のような優れた研究も見られたが、1970年代～1980年代初頭まで経営戦略が独自領域を築けずに経営政策(Business Policy)として展開されていたのである。

## (2) 科学的管理法と人間関係論との論理構造的同型性

テイラーの科学的管理論とメイヨーやレスリスバーガーたちの人間関係論は、いずれも生産現場で誕生したという点では共通している。ただ、前者が実際の生産現場=実践から生まれたのに対して、後者は実験室から孵化したという点に大きな違いがあるだろう。その違いは、現象の認識者が一方は生産現場の現象を生み出す一人の実務家(エンジニア)であるとすれば、他方は現象をひたすら観察する研究者という違いの反映だともいえる。動作研究や時間研究を通した客観的データを重視するテイラーと観察データ、面接データ、現場の実践データを重視する人間関係論は、一見、似てはいるが、その底には両者の認識方法の本質的な違いが流れている。この点は、両者の違いを強調する人にも、これまでそれほど取り上げられなかったが、それが両者の経営学史上における評価を分けた重要な違いである。さらに年数的にもおよそ30年の隔たりがあり、両理論に共通の生成基盤は乏しい。

一般的にも、科学的管理法と人間関係論は、正反対の性質をもつ理論だと理解されている。それは上記のような理由でなく、前者が経済人仮説の流れを組む工学的で合理的な人間を想定して、効率的な生産組織の構築をめざしたのに対し、後者は非合理的な感情をもち、他者との繋がりや交流、つまり社会関係に喜びを見出す社会人モデルに立って、「経営組織を感情のシステム」

と構想し、さらには「経営組織は社会システムと捉えられる (industrial organization is regarded as a social system)<sup>(57)</sup>」という見解を浮かび上がらせたという理由からである。それは、仰々しく言えば、まさしく「人間性の発見」であった。

確かに人間関係論は、経済人仮説を否定し、あるいはこれを超越する社会人仮説によって、生産性の向上には物的な作業条件や金銭などの経済的誘因だけでなく、職場の人間関係から生まれる社会感情が左右することを明らかにした。経営的観点から言えば、モラルとモチベーションの重要性を示したのである。この点を捉えて、吉原が「レスリスバーガーとディクソンは、労働者の行動を、彼が働いている職場の人間状況から解明している。(中略) 彼らは、(中略) 職場の『人間情況』という視点から社会組織、そして非公式組織を概念化し、その(労働者の行動=生産制限——筆者)説明を試みたのである。それらの概念において問題があるとしても、明らかに彼らはテイラーの科学的管理法を乗り越えようとし、経営学史上において新たな地平を切り拓くための第一歩を確実に踏み出したのである」(238頁)と語るとき、暗黙のうちに人間関係論とテイラー科学的管理法を一括りにできない理論的差異性・異質性を強調していよう。<sup>(58)</sup> それだけに、両者は論理構造的に同型だといえ、特に人間関係論の研究者の不評を買うに違いない。それでも同型である。

何よりも人間観が同型である。もちろん、経済的利己心によって動機づけられる経済人仮説の場合、いわゆるモチベーション理論を必要としない。

(57) F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, *op. cit.*, p.551.

(58) この説明構造は人間関係論とバーナード理論の関係に対する吉原の説明構造と同型である。つまり、バーナードが人間関係論を意識し、それを超越しようとして理論化したという吉原の主張(296頁)の通りであれば、両者は全く異なったものとなって、「人間協働の科学としての経営学」と一括りにして捉えることは、ますます難しくなってしまう。

賃金論だけで済む。経済的誘因に反応する人間観である。これに対して、「生産制限」に直面した人間関係論は、「経済的欲求だけが、人間を動かすものでない」という事実と、「生産制限」による経済的犠牲が職場の良好な人間関係ないしインフォーマル・グループへの所属感を守るためという事実を明らかにし、経済人仮説に代わる社会人仮説を主張した。しかし、人間関係論が作り上げた「社会人」仮説も、職場の良好な人間関係やインフォーマル・グループへの所属感に満足し、それに反応する人間観、言い換えれば、自立欲求や自律意識の乏しい「依存的人間観」<sup>(59)</sup>であった。経済人仮説に比べて、反応する誘因範囲が職場の人間関係が生みだす社会感情まで広がったにすぎない。そして、人間関係論の実践理論として提示されたものが、「職場の人間状況に対する労働者の満足が高いほど、労働者のモラルが高まり、作業の生産性は高まる」という「満足—モラル—生産性」仮説にほかならない。この仮説は、後に J. G. マーチ=H. A. サイモンなどによって否定されたが、これはまさに経済的欲求に反応する経済人を想定した「満足(賃金)—(モラル)—生産性」と同型である。

このように、生成基盤が異なっても、しかも一見正反対に見えようとも、類似の論理構造をもつ理論が生まれるのである。逆に、共通の基盤、なかでも強力な同じ科学者コミュニティに参加していても、異なった理論が生まれたとしても不思議ではないだろう。これが次ぎの問題である。なお、上述した人間関係論の実践理論に関してレスリスバーガーが提示した「科学(理論)と実践」についての主張は、興味深いものがある。これについても次の「科学者コミュニティと理論の差異性」で論及することにしよう。

---

(59) 占部都美『現代企業の人間関係』白桃書房、1967年、90-91頁。

(60) J.G. March and H.A. Simon, *Organizations*, Wiley, 1958, pp.47-52. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年、73-81頁。

## 2 科学者コミュニティと理論の差異性

### (1) ハーバード学派と人間関係論

第二代ディーンのドナムの時代に、ハーバード経営大学院を舞台に3つの経営学が生まれた。ケースを中心にしたハーバード学派の経営学、人間関係論、そしてバーナード理論である。前2者は、経営大学院の経営者および管理者教育を担うべく、ドナムに要請され、また期待されて、現実にもハーバード経営大学院の教育と研究から生成した。その意味では同じ土俵に立っている。しかし、ハーバード学派のめざしたものが、経営者教育を実現すべく、経験則として把握した経営機能に基づいたケース開発や経営理論であったのに対して、人間関係論は工場の作業現場を実験室に切り出して観察し、その人間関係が生み出す社会感情の影響(=人間情況の一部)を解明した研究である。その実践論も主として労務関係や労使関係領域に限られ、経営管理(Administration)領域は空白であった。その意味では、両者は方法も対象も異なっている。共通の生成基盤といわないまでも、同じ経営大学院の、しかも同じ経営分野の研究と教育を担う教員コミュニティからでも理論の差異性は生まれたのである。コミュニティの繃帯の強弱にもよるが、その影響力は絶対的なものではない。この例だけでもコミュニティの影響力の綻びを予想させよう。

### (2) ハーバード学派とバーナード理論

必ずしも理論生成の場を共有していない(少なくとも場の共有度は弱い)が、経営管理(Administration)の研究と教育という観点からであれば、ハーバード学派は、経営管理機能(Executive Functions)を論じたバーナード理論にむしろ近い。経験を踏まえる点も共通している。しかし、一般的な経験則に立つハーバード学派の経営機能分析と、行為することから身分けた組織感(身体知)を基礎に行為に向けた経営(行動知)を把握しようとするバ



バーナードの方法再論 (2) (庭本佳和)

バーナードの方法とは、全く異なる。当然、理論的差異があり、その論理構造も異なる。それは、両者の差異が顕著に現れる経営管理過程論を比較すれば、一目瞭然である。世界的に著名なファヨール研究者であり、管理過程学派にも詳しい佐々木恒男がかつて「(バーナードの)管理過程 (executive process) の問題がなぜ組織経済の問題でなければならないのか」と問うたこと自体、<sup>(61)</sup>そのことを端的に示している。また既に触れたことであるが、「コーブランドーバーナード論争」も両者の理論的違いをよく表しているだろう。当時、ハーバード学派の代表とでもいうべきコーブランドが、一般的には妥当だと思われる「管理組織」に立脚してバーナードの組織把握に批判の矢を放ったとき、彼はこの理論的差異や論理構造の違いをよく理解していなかった。そのため、バーナードの活動的組織観からの反撃に有効な手だてが打てず、「コーブランド自身にとっても、ハーバード経営大学院にとっても、決して心地よいものではなかった」という事態を招いたのである。

コーブランドの後継者の一人であるアンドリュース (またはアンドルーズ) は、バーナード『経営者の役割』出版30周年記念版への「序文」で、この論争に触れながら、バーナードの貢献を次のように冷静に語っている。「バーナードの影響は、もちろん、学者や実務家の手になる多くの経験的、歴史的な組織研究にまで及んできた。コーブランド、ラーネド、スミス、クリステンセン、スローン、チャンドラー、ドラッカーのような人々、および経営学部や公経営学部でのケース・スタディがすぐ心に浮かぶ。(既に言及した)『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌上でのM. T. コーブランドとバーナードとの論文のやりとりは、このグループへのバーナードが与えた貢献のはじまりであった」。<sup>(62)</sup>アンドリュース自身が大きな影響を受けたことは、

---

(61) 佐々木恒男「アンリ・ファヨールとバーナード」飯野春樹編『人間協働 経営の巨人、バーナード』文眞堂、1988年、141頁。

(62) C.I. Barnard, *The Functions of Executive (30th Anniversary Edition)*, Harvard Uni-

『企業戦略の概念』(1971)に現れている。

しかし、この序文を読んで、当時ディーン補佐だったフォックスが「私には、バーナードとコーブランドの論争という非常に不幸な記憶 (a very unhappy memory of the Barnard/Copeland Controversy) があるように思う。(中略) それらすべては、大学院にとってもかなり気まずいものであった」とアンドリュースに書き送った書簡を、加藤は紹介している。<sup>(63)</sup> いずれにしても、バーナード理論との差異の結果として生じたこの論争は、ハーバード経営大学院に大きな衝撃を与えたことは間違いないようだ。

### (3) 人間関係論とバーナード理論

ハーバード経営大学院を舞台にして生まれた3つの経営理論の中で、ハーバード学派と人間関係論より、そしてハーバード学派とバーナード理論よりも、人間関係論とバーナード理論の方が近い関係にあると、少なくともかなりの研究者は見ていた。まず加藤が、ヘンダーソンの方法に基づいてバーナード組織論が形成されたことを、残されたバーナードの断簡を追って明らかにした。それを受けた吉原によれば、新紀元の経営学としての人間協働の科学は、先行した人間関係論と、それを意識し、乗り越えようとしたバーナード理論によって完成されたということになる。両理論をこのように一元的に結びつけるものが、科学者コミュニティとでもいうべきヘンダーソン主催のパレート・サークルや具体社会学講座を通した「ヘンダーソンの方法 (ヒポクラテスの方法)」の共有である。それは単に「ハーバード大学院を舞台にする」というレベルとは比較できないほど強い共通基盤であることは間違いない。しかし、科学者コミュニティの影響力も絶対ではない。

---

versity Press, 1968, p. xvii. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, p. 25。

(63) 加藤勝康, 前掲書, 580頁。

## バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

ヘンダーソンの方法の問題は後述するとして、結論的に言えば、両者の理論構造は全く異なる。まず認識対象が、バーナードの場合、自らが意思決定し行為して現出させる、まさにその経営実践(経営現象)であるのに対し、人間関係論では、工場の現場の一部を切り取った観察室に設えられた現場、いわば構成された現場であった。そこで抉りだされる真実は「ホーソン・リサーチの真実」である。現象の認識方法も、前者が「極めて高い一般化能力」(吉原、300頁)をもつバーナードが内的視点から行為の直観で把握するのに対して、後者は社会人類学的観察、面接という外部観察である。理論構築方法も、一方が「一般的抽象から具体的事実の提示能力」(300頁)が高く、「現実を切り離すことがなく抽象的に物事を考える人物」(301頁)であるバーナード自身の行動知、身体知の抽象化であり、概念化だとすれば、他方は観察データや面接データからの概念化にならざるを得ない。「ヘンダーソンの方法」云々という以前に、これで両者に理論的差異がなければ、不思議だろう。

もう一つ、「経済人仮説」を批判し、それに代わる人間観を提示した点で、人間関係論とバーナード理論は共通の基盤に立っている。もっとも、人間関係論が「経済人仮説」を否定して提示した人間観は、職場の人間関係が醸し出す社会的感情や非公式組織の規範に強く反応する「社会人仮説」であり、どちらかといえば自立意識の乏しい「依存的人間観」であった。それは、人間を広く社会的・集的存在と認めた上で、自我をもち、時に組織と対立して変革さえ迫る自律的人間観を提示したバーナードの「全人仮説(三戸公の造語)」とは正反対のロボット・モデルだといえるだろう。理論前提にこのような違いがあれば、両者に理論的差異や論理構造の違いがあっても当然である。

以上のように考察してみると、人間関係論とバーナード理論を同一レベルで並べて、「人間協働の科学」と理解するのは難しい。人間関係論は、「人間

協働の科学」]としてのバーナード理論を人事・労務領域や労使領域に結びつける実践論として、「人間協働の科学の一角を占めるぐらいのところだ」と言えば、またまた不評を買うに違いない。

ところで、人間関係論を確立したレスリスバーガーは、バーナード理論をどのように位置づけ、自らの研究をどのように見ていたのだろうか。それは人間関係論の科学意識とも当然に結びついている。もちろん、レスリスバーガーは、人間関係論を単なる実践論とは見ていない。それどころか、ヘンダーソンに従って、「理論、一般化などと同様に、原則は事実に従属する。原則は、事実を総合し、事実を叙述し、事実と理論を要約するのに役立つ方法にすぎない<sup>(64)</sup>」と事実重視の姿勢をとる彼は、人間関係論を「理論と実践が一致した研究領域」と位置づけて「人間関係の科学」(加藤=吉原流に表現すれば、「人間協働の科学」)としての発展を構想していたようだ。彼は自らの構想を図示し、「科学 $\leftrightarrow$ 応用科学 $\leftrightarrow$ 人間関係論 $\leftrightarrow$ 経営実践」と定式化して、人間関係論の学問的性格を明らかにしている。そこでは、人間関係論の経営実践として、経営管理、人事関係、労使関係が示されているが、「バーナードの『経営者の役割』は人間関係論を経営管理 (administration) に関連づける顕著な試みである<sup>(66)</sup>」述べて、自らを「人間関係の科学」に、バーナード理論を「人間関係の実践論」に位置づけている。これによって、彼がバーナード理論をどのように評価していたかが透けて見える。両者の理論内容を熟知している吉原は、このレスリスバーガーの見解をどのように判断するのだろうか。

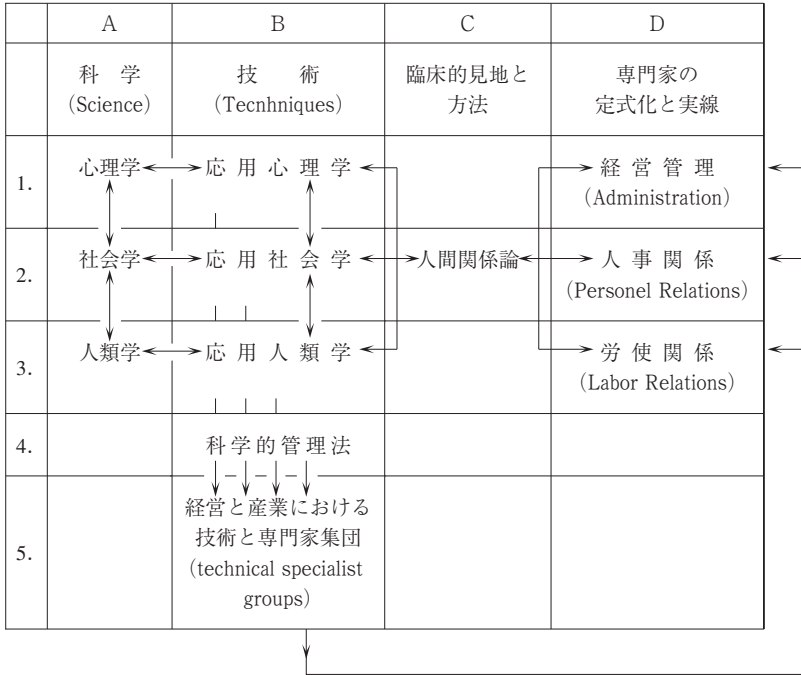
---

(64) F.J. Roethlisberger, "Human Relations: Rare, Medium, Well - Done," *Harvard Business Review*, January 1948, in *Man-in-Organization*, Harvard University Press, 1968, p.83.

(65) *Ibid.*, p.78.

(66) *Ibid.*, p.80.

バーナードの方法再論 (2) (庭本佳和)



3 科学者コミュニティの役割と限界

——パレート・セミナーをめぐって——

(1) パレート・セミナーと科学者コミュニティの形成

「歴史に『もし (if)』は禁物だ」ということは吉原も承知しよう。それを取えて破って「ヘンダーソンがパレートの『一般社会学概論』に出会うことがなかったならば、1930年代のハーバードに科学者集団が形成され、そして経営学史上において人間関係論やバーナード理論が生まれたかは疑問である」(139頁)と吉原に断言させるほどの切り札が、パレート・セミナーに集った科学者集団、いわば科学者コミュニティの存在と影響力である。科学者コミュニティは、時に大学や研究所を超えて形成される知的ネットワーク

クであり、「見えざる大学 (Invisible University)<sup>(67)</sup>」として機能する。それが、パレート・サークルのように、特定の組織（たとえばハーバード大学）メンバーによって形成されるとき、一般的に強い相互影響力をもつことは容易に想像できる。

確かに、バーナード自身が『経営者の役割』(1938)の「序文」で、ドナム、キャボット、ヘンダーソン、メイヨー、(A. N.)ホワイトヘッドの関心と援助に感謝しているが、とりわけヘンダーソンには「多大な時間を費やして、方法上の多くの問題に関する有益な助言と、全体の叙述に関する必要不可欠な助言と励ましを与えて下さった」と謝辞を呈している。また「日本語版への<sup>(68)</sup>序文」では、デュルケム、テンニース、タルコット・パーソンズとともにパレートをあげ、自著における概念用具の展開にあたって、それらの人々の著作に負う所が大きいと述べている。もっとも、その後すぐに「それにもかかわらず、本書の実体は個人的体験と観察とそれに対する長い間の思索から生まれたものである」と続けていることも見逃してはなるまい。バーナードが本当に言いたかったのは、むしろ後段の「本書は個人的体験と思索の産物」というところではなかったか。「経験に基づいた自己の思索を表現するために概念を借りただけだ」とも受け取れる書き方である。そうであれば、「真実はどこにあるのか」。これは検討するに値するだろう。そして、その鍵は吉原も強調するパレート・セミナーを土台に形成された科学者コミュニティが握っている。これに論及する前に、パレートについて必要最小限の素描をしておきたい。

先駆者クールノーが切り開いた数理経済学を確立したのは、一般均衡論の構築に努力したL.ワルラスである。<sup>(69)</sup>そして、ローザンヌ大学における彼の

(67) D.クレーン/津田良成監訳・岡沢和世訳『見えざる大学』敬文堂、1979年。

(68) 旧訳のためにバーナードから送られてきた原文は、監訳者の田杉競が渡米前の慌ただしさの中に紛失したとのことで、訳文で読むほかない。

後継者が、イタリアのトリノ大学およびトリノ理工大学で数学と工学を学んだV.パレートであった。数学を力学的均衡論へ適用した彼の工学博士論文が、後に経済学的均衡論を展開する基礎となっている。ワルラスよりもはるかに数学に通じていたパレートは、効用の可測性問題を処理して、つまり測定不能な効用の個人間比較なしに社会的厚生基準を構想した。有名な「パレート最適」で、市場交換において、他の人の満足度を下げずには自分の満足を上げられない均衡点が存在することを明らかにした。しかし、社会的厚生を論じ、政策提言するには、経済的・物質的要素だけでなく、精神的・心理的要素などの社会的効用を含む個人的効用(満足度)の比較が不可欠となる。当然、価値自由を標榜する経済学だけでは論じきれない。ここに、人間の非論理的な感情の表出である「残基」、それに基づく行為を正当化する「派生体」などを盛り込んだ2000頁に達しようかという大著『一般社会学論』(1916) (『社会学大綱』または『社会学概論』<sup>(70)</sup>)を著した社会学者のパレートが誕生するのである。

パレートにあつては、科学の目的は現象の斉一性を知ることである。それを達成することが科学することであり、その手段が科学の方法であった。その科学を似非科学と区別するものが、感覚による外的事象の観察、つまり外部観察にはかならない。社会的事実として外化されない「内観」は、科学的方法として認められない。そして外部観察による検証を実験と見立てた「論理実験主義」に立っている。パレートが「観察主義」より強い響きをもつ「実験主義」を選ぶのは、「我田引水論や感情との合致による推論」を排除したいからである。また彼は、ポアンカレの影響を受けて、「理論は事実

---

(69) 代表的著作が『純粋経済学要論』(1874-1977)である。L.ワルラス/久武雅夫訳『純粋経済学要論(第4版)』岩波書店、1983年。

(70) 本稿では、これを圧縮・整理した次の文献を用いた。(V.パレート/姫岡勤訳『一般社会学提要』名古屋大学出版会、1996年。

ついでに「約束ないし規約だ」という約束主義の理論観に立っている。事實は、感覚による経験と操作、つまり外部観察によって把握され、その事実の斉一性がまた事実であり、法則にはかならない。法則は事実に従う仮説であるが、同時に幾つかの仮説がありえ、実験的検証でも決着がつかない。ここに約束主義的な理論観と「事実への漸次的接近」の方法が取られることになる。<sup>(71)</sup>

このようなパレートの科学観（典型的な近代科学観）は、またヘンダーソンの科学観であった。吉原が紹介した「最初の社会学23講座」（1935-36年度）におけるヘンダーソンの講義内容にそのまま反映されている（吉原、199-203頁）のはそのためである。ヒポクラテスの方法にしても、ヘンダーソンが受け入れ、活用しようとしたのは、この科学観に合致し、その具体的展開を示していたからにはかならない。

1927年にパレートの『一般社会学概論』に出会ったヘンダーソンは、人間行動の科学を確信するようになり、創設（1930）間もない社会学科に、「パレート・セミナー」と呼ばれる講座を開設した。1931年から1934年までの3年間継続された。これを前期パレート・セミナーだとすれば、1935-36年度の「社会学23講座」を挟んで、ケースを取り入れた1937-1942年度「社会学23講座：具体社会学」は後期パレート・セミナーとでも呼べばいいのだろうか。残された受講者名簿から、前期パレート・セミナーには、受講院生だけでなく、メイヨーやレスリスバーガー、T. N. ホワイトヘッドなどの講師陣以外に、ハーバード大学同僚へのヘンダーソンの呼びかけに応じて、経済学者のシュンペーター、歴史学者のC. プリントンやB. A. デヴォット、気鋭の社会学者だったT. パーソンズ、マートン、当時は院生だったホーマンズ、人類学者のクラックホーン、心理学のマレーなど、日によってはその他数名

(71) V. パレート、上掲訳書、第1章「序論」。松嶋敦茂『経済から社会へ——パレートの生涯と思想——』みすず書房、1985年。特に次の文献に多くを負った。馬渡尚憲『経済学の方法論』日本評論社、1990年、80-99頁。



バーナードの方法再論 (2) (庭本佳和)

の同僚が入れ替わりながら参加していたようだ。

セミナーの進め方は、「読書が指示され、クラスメンバーによる討論」となっていたが、開講当時はまだ英語訳版がなく、フランス語版をヘンダーソンが説明し議論を誘発する形式だったこともあって、しばしばヘンダーソンの独り舞台となったようだ。そして、彼の『パレートの一般社会学』(1935)の記述にもしばしば見られるように、感情的だった。「『こうした行動は多くの議論を誘発しなかったし、少なくとも出席した少数の院生と若手教員には刺激にならなかった』というレスリスバーガーの言葉からして、ピーンと張りつめた雰囲気の中でヘンダーソンの独壇場が続き、出席者は緊張の連続であったに違いない。(中略)、厳格で『激しやすい』彼が『杭打ち機』のように喋りまくるのでは、若手にとっては身も凍るような心地であったと思われる。『われわれのほとんどは、彼に挑むことが命懸けであることを暗黙のうちに知っていたのである』(171頁)とのホーマンズの言葉を添えて、吉原もその雰囲気をよく伝えている。

このような雰囲気にもかかわらず、前期パレート・セミナーも3年も続くと、ヘンダーソンを中心にして同僚や若手研究者間で研究も深まり、次第に科学者集団(科学者コミュニティ)を形成していったのである(188頁)。W. G. スコットはこれをハーバード・サークルと呼んでいる。<sup>(72)</sup>

## (2) パレート・セミナーの同化力(影響)

科学者コミュニティとでもいべきパレート・セミナーを通して、徐々にではあるが、そして確実に、パレート社会学は若手研究者に浸透していった。ヘンダーソンの科学観と方法も浸透していくことになる。

たとえば、メイヨを「知的母」、ヘンダーソンを「知的父」と称するレ

---

(72) W.G. Scott, *Chester I. Barnard and the Guardians of the Managerial State*, University Press of Kansas, 1992, pp.40-60.

スリスバーガーが、特にヘンダーソンから人間行動の論理的行動と非論理的行動の峻別、科学観（後にはヒポクラテスの方法）を学んだことは、吉原の指摘の通りである（236－237頁）。それは彼らの『経営と労働者』（1939）にもよく表れている。常に出席していたホームズは最も影響を受けた。英文学から社会学へ専攻を変えた彼を、ヘンダーソンが社会学者への道を歩ませたともいえる。ホームズがパレート・セミナーで学んだものは、パレート社会学そのものというよりも、それを通じてヘンダーソンの科学観と方法であった（174－177頁）。

社会学科講師のパーソンズも定期的に出席した一人だった。彼がヘンダーソンの影響を受けたのは、パレート・セミナー以上に、助教授昇格審査時であろう。学科長ソロキンとの確執から9年間も講師の地位に据え置かれたパーソンズを社会学科外のゲイ、ウィルソンとともに助教授に推薦し、審査したのがヘンダーソンだった。この時の審査対象になったのが『社会行為の構造』の草稿であり、1936年秋から冬にかけての3ヶ月間、毎週2回、各2時間ずつ、「異例の特別な関係」の中で行われた。この審査＝草稿検討会では主にパレートとデュルケムを中心にパラグラフごとに検討がなされ、パーソンズに「精緻な思考の訓練」となったばかりか、草稿の改定の必要性を確信させたという。処女作『社会的行為の構造』<sup>(73)</sup>序文でヘンダーソンに謝意を表しているのは、こうした事情も働いているだろう。この著作に対して、ヘンダーソンもまた、社会科学者としては例外というほど高くパーソンズを評価したという（347頁）。確かに、パーソンズに対するヘンダーソンの影響は大きく、社会システム構築のためのシステム概念や晩年の「人間の条件」図式にも、それは現れているが<sup>(74)</sup>、バーナードも「彼（パーソンズ）が徹底した批評家だったローレンス・ヘンダーソンから大きい影響を受けていました」と

(73) T. Parsons, *The Structure of Social Action*, The Free Press, 1937, p. xxiii.

(74) 高城和義『パーソンズとアメリカ知識社会』岩波書店、1992年、106－107頁。

バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

認めている。<sup>(75)</sup>このパーソンズとバーナードの科学観や方法を比較するとき、パーソンズを激賞するヘンダーソンに本当の意味でバーナード理論を評価できたとは、筆者にはどうしても思えない。

しかし、パレート・セミナー参加者がすべてヘンダーソンの影響を受けたわけではない。ヘンダーソンは、知的面でもドグマ的で、必ずしも公正でなく、歴史学者のプリントンや経済学者のシュンペーターもヘンダーソン批判をもっていたという。<sup>(76)</sup>パレート・サークルは、決して知的一枚岩ではなかったのである。バーナードも「ハーバードでは、私の知るかぎり、ヘンダーソンほどパレートに傾倒していた人はいませんでした。そのことではヘンダーソンは平衡を欠いていました」、「彼は論争的立場に身を投じ、いつもパレート弁護のため誰とでも戦っていました。しかし、パレートに関する彼の行動の熱心さでは、彼は少なからず平静を欠いていました。この点では疑問の余地もありません」<sup>(77)</sup>と語っている。

ハーバード大学着任以来、ヘンダーソンとともに歩んできたメイヨーを別にすれば、パレート・セミナーを基盤にして生成した強力な科学者コミュニティの中でも、ヘンダーソンの影響を受けたのは、未だ学問的姿勢が固まらず、方法論が十分に確立していなかった若手研究者であったことがわかる。世界的業績をもつシュンペーターをはじめとする年配者はほとんど影響されず(受容する柔軟性がなく、頑固だということでもあるが)、時にはヘンダーソンに批判的でさえあった。バーナードもまた、社会体験、組織体験を十分に積み、さらに10年余り経営者として修羅場をくぐり抜けて、50歳を過ぎた1937年1月22日にようやくヘンダーソンの面識を得た。バーナードの科学観、方法論の確立を示す「日常の心理」(1936)を既に書き上げ、「人間関係

---

(75) W.B.ウォルフ／飯野春樹訳『経営者のこころ』文眞堂、1978年、4頁。

(76) 高城和義、上掲書、89頁。

(77) W.B.ウォルフ／飯野春樹訳、前掲訳書、21頁、23-24頁。

のあいまいな書側面に関する覚書」(1937年3月6日)も、ヘンダーソンとの邂逅直後に公表している。経営者として忙しく、キャボット主催のウィークエンド・コンファレンスにやっと参加しているバーナードに、翻訳書『経営者の哲学』頁数で70頁にも及ぶ論考を、しかも今日の知識論にまで影響を及ぼす極めて独創性の高い論考を、ヘンダーソンと出会ったわずか1ヶ月あまりで書き上げることができるはずもない。内容的にも、ヘンダーソンの影響は全く見られず、それ以前から、熟考し、書き進めていたと思われる。それどころか、『パレートの一般社会学』(1935)に示されたヘンダーソンの科学観をむしろ圧倒している。その意味では、バーナードが思考も方法も確立し、成熟したシニアだったことを忘れてはならないだろう。

### (3) パレート社会学とバーナード

バーナードもパレートに関心があり、ウォルフのインタビューに「私も英訳以前にフランス語で読んでかなり親しんでいました<sup>(78)</sup>」と答えている。イタリア語で書かれた原著は数年後(1922~23)にはパレート自身も加わってフランス語に翻訳されている。母がフランス人だったこともあり、フランス語は得意だった。そのフランス語版でバーナードが読んだとすれば、英訳書が出版された1934年以前ということになるが、吉原収集資料は1931年ないし32年頃であることを明らかにしてくれる(304頁)。ただ、イタリア語を最も得意とするバーナードが、パレートの『一般社会学概論』をなぜフランス語版で読んだのか些か気にかかる。入手しやすさの問題であったのかもしれない。

---

(78) W. B. ウォルフ, 上掲訳書, 2頁。

(79) バーナードはハーバード大学中退して入社したAT&Tの外国統計課でドイツ語, フランス語, イタリア語の翻訳係として勤務しているので, フランス語やドイツ語も堪能だったようだ(W. B. ウォルフ, 上掲訳書, 6頁)。

バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

バーナードはパレート『一般社会学』を何度も読んで、徹底的に理解していた。このため、バーナード自身の否定<sup>(80)</sup>にもかかわらず、主著『経営者の役割』が「パレートおよびアメリカ・パレティアンの強い影響の下で執筆された」としばしば指摘されてきたし、パーソンズ社会理論の組織論版と揶揄<sup>(81)</sup>されてもきた。確かにバーナードは、自分の行為や身体で捉えた組織感を表現するために、「論理と非論理」や「均衡」などの言葉や概念の一部をパレートから借用していることは間違いない。しかし、バーナードの哲学や思想の根幹に、ましてや科学観や方法の根幹にパレートの影響の痕跡さえ探し出すことは難しい。極論すれば、両者の科学観はむしろ正反対である。少なくとも、その隔たりは大きい。乱読・多読家のバーナードは、パレートに限らず、さまざまな著作を読みあさって、自己の感得した感覚を表現しようとし、経験から獲得した自己の哲学や思想を発展させようとはしたが、それが彼の経験を越えた思考の種を提供し、彼の思考の根幹を形成しているとわかる痕跡をその著述から見出すことも難しい。それは、バーナードがさまざまな組織体験・管理体験をもち、「多くの研究者とまったく異なり、終始一貫して日々の生活の中に生きており、現実と引き離すことなく抽象的に物事を考える」(301頁)からである。

パレートの著作にしても、バーナードは必ずしもパレート・セミナーの文脈で読んだわけではない。確かに、ヘンダーソンの論考の送付に対するドナムへの礼状(1936年6月8日)で、バーナードは「ヘンダーソンの『パレートの一般社会学』(1935)を改めて読み返し、それにかかなり影響されてきたこと、科学方法を社会科学に適用した意義と限界を展開する際に用いた技能もまたパレート自身の研究さえ超えている」(304-305頁)と、多少の外交

---

(80) W.B. ウォルフ、前掲訳書、4頁。

(81) 川端久夫「組織均衡理論の誕生」『経済学研究(九州大学)』第40巻第3号、1974年。渡瀬浩『日本の組織』洋書房、1989年、214-215頁。

辞令もあるだろうが、ヘンダーソンを高く評価している。と同時にヘンダーソンへは、パレートの著作の欠陥として「パレートは組織の側面に注意深い配慮を払っておりません……(中略)……彼は物理的方法論、とくに相互に依存的な変数のシステムや動的均衡の概念を社会現象に取り入れました。これらは、われわれが『組織 (organizations)』と定義する『人間相互作用のシステム』を理解する上で本質的な概念です。パレートの最大の欠陥は、組織からはじめなかったことであり、……」(305頁)と書き送り、暗に「あなたも気づいておられません」というメッセージを送っている。ヘンダーソンは答えなかったようだ。

バーナードはまたパレートの残基の分類と優先順位を批判するが、それは当然にパレートをそのまま引き継いだヘンダーソンへの批判でもあった。ヘンダーソンへの書簡(1938年5月20日付)でのパレートに対するより根本的なバーナードの批判は、社会における組織と個人の捉え方にある。パレートを含み社会学者は「社会を、制度、習慣、習俗、組織によっていくらか構造化されている数多くの異質な個人からなる」と考えているが、バーナードは「社会は主として社会的細胞から構成されており、各個人はむしろその細胞にしっかりと結びつけられている」、「社会的事例における細胞は公式組織および非公式組織であり、社会システムは数多くの蜜になっている協働システムから成り立っている」との考えから、大規模な集合体の構成要素を組織と人々だと主張した。そこでは組織と個人が同列に扱われている。これを認めがたいヘンダーソンにはバーナードの批判は厳しいものであったが、吉原もまた「パレート社会学に精通しており、さらには具体的な人々の相互作用の状況における経験を数多く積んでいるバーナードの言葉には十分説得力があったと思われる」(422頁)とバーナードのパレート批判、結局はヘンダーソン批判の妥当性を認めている。しかし、ここでは、バーナードのパレート批判の是非や妥当性が問題なのではない。そのようなバーナードにヘンダー

バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

ソンは自らの科学観や方法論を浸透させられるのだろうか。それが問題なのである。

なるほど加藤研究は、『経営者の役割』執筆過程で、バーナードがヘンダーソンと接して方法的自覚をもつことによって組織概念の記述レベルが上がっていき様を詳細に論証してみせた。その検討は他日に期すとして、たとえ加藤＝吉原の言う通りにバーナードがヘンダーソンの方法を受け入れたとしても、執筆過程に入った段階で、経営現象(＝組織現象)把握にそれが十分に行使できるはずもない。どこまでも、バーナードが行為的直観で既に獲得していた組織感の表現でしかなかったはずだ。ヘンダーソンの方法がヒポクラテスの方法に昇華したとき、単なる記述方法、概念化の問題にとどまらず、現象把握の方法に至っている。しかし、バーナードにはヘンダーソンの方法(＝ヒポクラテスの方法)を行使する時間(＝期間)がほとんどなかったという問題だけでなく、彼は本質的にヘンダーソンの方法(＝外的視点に立つ直観的習熟)を受け入れる必要のない自己の方法(＝内的視点に立つ行為的直観)をもっていた。繰り返して述べれば、バーナードがヘンダーソンの助言を真剣に受けとめ、最終原稿引渡の8ヶ月前から方法的自覚に基づいて概念を構成し、彫刻し始めたことが事実だとしても、それは概念構築、表現形式にとどまり、方法的自覚の下で展開した方法は、ヘンダーソンの方法でなくて、バーナードの方法だと思われる。これが人間関係論をはじめとする研究とバーナード理論を決定的に分けている。その違いを自覚しないまま、バーナード自身が自己の方法をヘンダーソンの方法から語るところに混乱も生じるのだろう。

概念構築のためや表現形式であれば、バーナードはパレートやヘンダーソンに限らず、色々な著作から借用している。たとえば、A.N.ホホワイトヘッ

---

(82) 加藤勝康、前掲書、447頁。

ドが『科学と近代社会』(1925)で取り上げた「取り違えた具体性の誤謬」に触れつつ、『経営者の役割』において、バーナードは全体感や全体状況を強調するとき、バーナード理論を「ホワイトヘッ드의有機体の哲学」の流れに位置づける主張が現れても不思議ではない。別の箇所ではあるが、バーナード自身が「以下のパラグラフで述べる表現形式や概念とは、一般的にいて、ともにA. N. ホワイトヘッ드의『過程と実在』に由来し、あるいはそれに影響されている」と認めている。<sup>(83)</sup>しかし、同時に「影響を受けたのは表現形式ですよ」とも受け取れる。バーナードの内部に沸き立つ躍動を形あるものに整えた一つが、ホワイトヘッ드의哲学に違いない。その事情は、パレートの場合と同じであろう。<sup>(84)</sup>

筆者(庭本)はかつて「‘均衡’概念は、管理過程の支配原理である‘全体感’を語る一つの表現形式であろう」と書いて、この「庭本の言は、バーナードの論述の端的な把握としては適切であろうが、‘均衡’概念の扱い方としてはいささか無造作に過ぎよう。経済学・社会学での長年の用例からみて、‘均衡’概念と‘全体感’とは本来なじみにくい関係といえよう」と批判された。<sup>(85)</sup>もちろん、筆者とてパレートが導入した‘均衡’概念の経済学や社会学における用例を知らないわけではない。しかし、その批判は明らかに既存の、ないしは自己の理解している‘全体’感から‘均衡’概念をみた上で、「‘均衡’概念はそんなものでない」と批判している。ことは逆だ。バーナードは自己が捉えた‘全体’感を‘均衡’概念を導入することで何とか伝

(83) C. I. Barnard, *Ibid.*, p. 239.

(84) 村田晴夫『管理の哲学』文真堂、1984年、第8章。

(85) C. I. Barnard, *Ibid.*, p. 195.

(86) 庭本佳和「組織と管理——三次元(有効性・能率・道徳性)統合理論——」『甲南経営研究』第45巻第2号(2004年)、62頁。

(87) 川端久夫「組織経済の理論と眞野脩」『熊本学園商学論集』第12巻第1号(2005年)、190頁。



バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

えようとしたのである。「『均衡』概念と『全体感』とは、本来なじみにくい関係」だとすれば、それだけ『全体感』の意味革新ないし意味創造がはかられたことになるだろう。それがバーナードの『全体感』なのである。表現や概念の借用が現象把握の方法の借用に必ずしも結びつかないのが、バーナードの特徴である。

ここに、科学者コミュニティとしてのパレート・セミナー(周辺の交流も含めて)の同化力(影響力)とその限界も浮かび上がるだろう。場の共有が、方法論の共有となって、理論の類似性ないし同型性に必ずしも繋がらないのである。人間関係論とバーナード理論は、まさしくこの例であった。

#### IV 理論の差異と断絶を生みだすもの ——バーナードの方法再論——

##### 1 経験と問題意識の差異

1930年代後半の同時期に、しかも同じハーバード経営大学院を舞台に、片や傍流、片や部外者ないし鬼子として、人間関係論とバーナード理論は生まれた。吉原によれば、主著執筆前(1936~37年)のバーナードは2つの大きな研究課題に直面していたという。一つは方法上の問題で、経験的に熟知している組織を如何に捉えるかということであり、いま一つはメイヨーを中心とする人間関係論を如何に乗り超えるかであった(296頁)。おそらく吉原から見れば、前者はパレート・セミナーを通してヘンダーソンの方法を受け入れることで、人間関係論と同じとなり、また人間関係論を意識して理論構築を行ったのだから、両者は手を携えて人間協働の科学と形成したということになるのだろう。確かに、わかりやすい主張だ。しかし、理論の内容比較もせずに、あるいは(比較したとしても)それを示さないまま、人間関係論とバーナード理論をともに「人間協働の科学」と認定するのは、いささか乱暴な議論ではないだろうか。両理論の「方法の同一性」と「相互影響」という

吉原の主張根拠が正しくても、そうだ。まして根拠がなくなれば、なおさらである。

両者の科学観と方法は、これまでも示してきたように、異なっている可能性が極めて高い。また、バーナードが人間関係論を意識し、超えようとしたとしても、それを理由にバーナード理論を人間関係論の延長上に捉え、両者が一体となって「人間協働の科学」を形成したと見るのは、必ずしも妥当でないだろう。それは、パレート・サークルのような特定の空間に形成された絆の強い科学者コミュニティでなくても、科学のごく普通の在り方だからである。それだけをもって、「同じ理論グループだ」とは一般的に見なされない。

たとえば、科学的知識が科学者個人の中に生み出されると考えていたM. ポラニーでさえ、各科学者の自由な活動を他の科学者がそれまで達成した成果に合わせて調整することを「科学の相互調整原理 (co-ordinative principle of science)<sup>(88)</sup>」と認め、科学者は科学全体の課題（つまり共同の課題）の達成を最大にするように共同を進めるともいう。それは、個人的な科学的創造活動が、広い意味での科学者コミュニティの伝統を基礎に展開していることを意味している。彼はそれを「科学の霊的実在性 (spiritual reality) の必然的帰結<sup>(89)</sup>」と見た。バーナードもこのような意味で、他の関連諸科学、経営領域の研究を視野に入れながら、「協働の科学」(バーナード的にはおそらく「組織の科学」)を構想していたであろう。

しかし、レスリスバーガーなどの人間関係論者は、「人間協働の科学」の確立をめざしていたのだろうか。あるいは結果として実現し、「人間協働の科学」の内実が伴っているのだろうか。少なくとも、筆者には『経営と労働者』(1939)から、そのような構想も内容も読み取ることはできなかった。バー

(88) M. Polanyi, *The Logic of Liberty*, The University Chicago Press, 1951, p.34.

(89) *Ibid.*, p.40.

バーナードの方法再論 (2) (庭本佳和)

バーナードの『経営者の役割』(1938)には嫌になるほど登場する「協働 (coöperation)」と「協働的努力 (coöperative effort)」などといった関連語が、レスリ・スパーガーたちの著作にはほとんど出てこない。「コオペレーション (coöperation)」とはほぼ同じ意味をもつ「コラボレーション (collaboration)<sup>(90)</sup>」も、バーナードの原著に比べて大判な上に本文頁で2倍余りの彼らの著作の中に、比較にならないほど僅かしか登場しない。

このように見てくると、人間関係論を「人間協働の科学」と呼ぶのさえ躊躇われる。もちろん、広く理解すれば、人間関係論も「人間協働の科学」に違いない。だが、そのときは、人と組織にかかわる広範な研究が「人間協働の科学」の資格を得て、まったく意味をなさなくなろう。もともと「人間協働」および「人間協働の科学」とは、加藤がバーナード理論に付けた名称であった<sup>(91)</sup>。本来、「協働」や「協働の(科)学」で十分であるのに、わざわざ「人間」を付けて「人間協働」および「人間協働の学」としたところに、バーナードの組織定義 a system of consciously coördinated activities or forces of two more persons を「自覚的に統括された人の活動または諸力からなるシステム」と訳した加藤の想いが込められていよう。Consciously を「意識的に」ではなく、「自覚的に」と訳すのも「一方ではシステムとしての wholeness をもちながら、他方では、提供される活動の帰属主体である個々人も、決してそこに埋没し去ることはない<sup>(92)</sup>」という加藤の強い願いがあるからだ<sup>(93)</sup>。

---

(90) コオペレーション (cooperation) よりもコラボレーション (collaboration) の方が目標の共有度合いが高く、コミット度が深いとも言われる (西垣通監修『組織とグループウェア』N T T出版、1992年、39頁) が、それも程度の問題であろう。

(91) 加藤勝康「人間協働、この未知なるもの」飯野春樹編『人間協働』。加藤勝康、前掲書、第22章。

(92) 加藤勝康「飯野春樹著『バーナード研究』(書評)」『商学論集』(関西大学) 第23巻第 号、1978年2月、89頁。

(93) システム論的(むしろ自己組織的)な組織解釈からでも、そのような個人理解は可能である。庭本佳和、前掲書、第1章、第2章、第12章。

「人間協働」と「人間協働の学としての経営学」とは、時に組織と激しく対立するその個人が、絶えず組織を離脱する可能性をもつその人間が、活動を提供し、調整されて成立する協働(=組織)と、それを描いたバーナード理論に対し、加藤が贈った尊称だといえる。「人間協働」は、「個人と協働(組織)の対立」に視座を据え、自律した個人とワンセットになった名称なのである。バーナード理論とは、「個人は、総じて人間というものは、組織にまつろわぬもの」というバーナードの実感を土台に「人間はなぜ協働するのか」、「人はなぜ協働できるのか」、「人間の歴史を切り開き、われわれの生活に不可欠な協働をどうすれば発展させられるのか」という強烈な問題意識から汲み出されたものである。同様の人間観と問題意識を人間関係論に読み取ることは、筆者(庭本)には難しい。この問題意識の差異が経験の差異に由来することはいうまでもないが、社会科学の場合、経験の差異はしばしば方法の差異をも生み出す。これらが、両者の理論的差異となり、経営学史上の評価を分けたのである。

にもかかわらず、「人間協働」と「人間協働の科学」を広く捉え、人間関係論にバーナード理論とともに「人間協働の科学」の名称を与えてしまえば、人間関係論はバーナード理論と同質で類似の理論という錯覚に陥りやすくなる。いわゆるレッテル効果である。

だが、いかに「人間協働の科学」として一括りにしようとも、人間関係論とバーナード理論は、バーナード理論とサイモン理論よりはるかに遠い。これを疑う組織研究者はいないだろう。バーナードが序文を書いた『経営行動』<sup>(94)</sup>(1947)は、公式組織、非公式組織、コミュニケーション、権限関係、受容

---

(94) H.A. Simon, *Administrative Behavior*, Macmillan, 1647 (2ed., 1957). 学部3回生の夏休みに、初めてバーナード『経営者の役割』(旧訳)とサイモン『経営行動』をともに翻訳書で読んだとき、バーナードとサイモンの主張を即座に識別することができなかった。

バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

圏(無関心圏), 誘因と貢献の均衡など, バーナードから受け継いだ概念が大きな役割を果たした。もちろん, サイモン自身が「私の考え方の中心は多くがバーナードに端を発している」と認め, さらに「意思決定アプローチ」や「限定された合理性の概念」もバーナードにアイデア源泉があることを明らかにしている。また, サイモン自らが「組織均衡論についてのバーナード<sup>(95)</sup>＝サイモン理論は基本的に動機づけの理論である<sup>(96)</sup>」と主張したこともあって, 近代組織論・近代管理理論の名(これもレッテル効果)のもとに「バーナード＝サイモン理論」という理解は広く普及した。しかし, これ(バーナード＝サイモン理論)を認めるバーナード理論研究者はほとんどいない。バーナードの道徳的リーダーシップを深く研究している吉原は, もちろん, これを認めまい。それ(否定した距離)がまた人間関係論とバーナード理論の間の距離でもある。

## 2 方法の差異——バーナードの科学観と方法——

理論間に差異と断絶をもたらす最も大きな要因は, 科学観と方法の差異であろう。科学観(に含まれる視点)の転換によって, アリストテレス—プトレマイオスの天動説から地動説への転換をはかったコペルニクスの転回は, その典型である。多くの点で, コペルニクスは古来の概念をそのまま踏襲した。天球(地球の完全な球体性)の概念, 太陽を中心にした斉一的な円運動などは, 後にケプラーによって, 自転に由来する地球のゆがみや楕円軌道であると修正された。それでも, プトレマイオスと同じ概念を用いながら, コペルニクスは『天球の回転』(1543)で科学革命の出発点となったのである。<sup>(97)</sup>

---

(95) H. A. サイモン/安西祐一朗・安西徳子訳『学者人生のモデル』岩波書店, 1998年, 134-135頁。

(96) J.G. March and H.A. Simon, *Organizations*, Wiley, 1958, p.84. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年, 128頁。

(97) 村上陽一郎『西欧近代科学——その自然観の歴史と構造——』新曜社, 1971年,

バーナード理論と、そこから多くの概念とアイデアを継承したサイモン理論を分かつのも、科学観と方法であった。バーナード理論と人間関係とを隔てるのも、問題意識の差異、研究対象の差異、そして何よりも科学観と方法の差異であった。これらの差異は、経験の差異から生じるが、それが必ず問題意識の差異や研究対象の差異、とりわけ方法の差異によって現れるとは限らない。そこには一定の条件が必要である。それは、第Ⅱ節で触れたように、実務家出身のドナムと研究者のメイヨーやレスリスバーガーがともにヘンダーソンの方法に依拠したことにも示されている。逆の例がドナムとバーナードであろう。いずれにせよ、バーナードの方法理解が鍵を握っている。

バーナードの主著『経営者の役割』(1938)に至る契機となり、そして主著の付録に収録された論文「日常の心理」(1936)<sup>(98)</sup>は、またバーナード理論を貫く論理、バーナードの方法ないし科学観を探る上で欠かせない資料の一つである。この「日常の心理」に彼の科学観が表明されていると最初に指摘(1974)したのは、バーナード理論を方法的に検討した加藤勝康である。<sup>(99)</sup>「思弁的であり分析的であり対象論理的な『科学』に対比せられるべき新しい論理の主張である」という加藤の把握は、単なるバーナード理論研究を超えた広さと深さがあり、当時の研究では群を抜いていた。加藤が、本稿第Ⅱ節で触れたように、バーナードの「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書(加藤訳では、人間関係の不明な若干の諸側面に関する覚書)」を、吉原と異なって、高く評価するのは当然といえば当然である。

その加藤が、バーナード理論研究としては最も大部な著書(本文764頁)

---

第2章。

(98) C.I. Barnard, "Mind of Everyday Affair," in *The Functions of the Executive*, pp.301-322. 加藤は1974年の論文では「日常のこころ」と訳し、前掲書(1996)では「日常のいとなみにおける心のはたらき」と訳している。

(99) 加藤勝康「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, 1-15頁。

バーナードの方法再論(2) (庭本佳和)

で、おそらくわが国の経営学書としても最大級に入るだろう著作で、1937年1月22日のヘンダーソンとの邂逅以来、とりわけローウェル講義草稿から主著最終稿に至る執筆過程の濃密な交流によって、バーナードがヘンダーソンの方法(=ヒポクラテスの方法)を受け入れ、方法論的自覚に基づいて書いた結果、厳密で論理的な『経営者の役割』に仕上がったことを、何度も書き直されたバーナードの草稿をたどって論証してみせた。ただ、そこでは「日常の心理」(1936)と「覚書」(1937)で論じられたバーナードの方法と科学観が、主著執筆過程でどう働いたのか、さらにはバーナードの方法とヘンダーソンの方法がどのような関係にあるのか、あるいはバーナードの方法はヘンダーソンの方法に吸収統合され、ヘンダーソンの方法の一本になったのか、といった両者の関係が明らかではない。

しかし、ヘンダーソンの科学観は近代科学の精神が背骨を貫いており、パレート社会学も、ヒポクラテスの方法も、その観点から評価し受け入れたと見る筆者(庭本)にとって、バーナードの科学観および方法とヘンダーソンの科学観および方法の関係こそが重要である。その関係の究明を通してバーナードの方法を浮かびあがらせることが、本稿の残された課題であり、結論でもある。暫定的に結論を述べれば、両者の科学観と方法は明らかに異なる。もし、バーナードがヘンダーソンの方法を受け入れたとしても、ヘンダーソンの方法はバーナードの方法の部分集合、もしくは上部構造であろう。それは、パレートやホワイトヘッドから概念や表現形式を借用した情況から「一歩も出ていない」とは言わないが、「数歩」も出てまい。土台はバーナードの方法である。この見通しのもとに、以下では、まず、加藤・吉原によって提示されたヘンダーソンの方法(ヒポクラテスの方法)を検討する。次にバーナードの組織定義に限定してヘンダーソンの方法の影響を吟味し、最後にバーナードの科学観と方法に論及する。特にバーナードの行為的直観(行動知)とヒポクラテスの直観的習熟(臨床知)を比較検討したい。これ

まで漠然と「直観的習熟がその中核だ」と理解されてきたバーナードの方法が、これによっていささかでも明らかになるに違いない。

(1) ヘンダーソン（ヒポクラテス）の方法と対象論理

医学部に学んだ医師であり、生理学者であるヘンダーソンは、長年の研究生活を通して、当然、自然科学の方法を身につけていた。この観点から評価したパレト社会学に接した後でも、近代物理学や近代化学を生み出した「精確で、数量的な、実験的な調査」という方法が人間研究の方法でもあると信じていた。近代科学を切り開き、それを基礎づけたニュートンの『プリンピキア』こそが彼の科学観を貫く背骨であり、彼自身が認めるように近代科学の対象の論理に立っている。いずれも、第Ⅱ節で触れたことである。

ヘンダーソンを社会学者に変身させたパレトの場合、科学の目的は現象の斉一性を知ることであり、その方法が外部観察による「論理実験主義」と「事実への漸次的接近」であった。このような科学観は、またヘンダーソンの科学観であり、最初の「社会学23講義（1935－1936年度）にそのまま反映したのである。ヒポクラテスの方法にしても、ヘンダーソンが受け入れたのは、この科学観と合致していたからだ、あるいは合致している限りだということ、まずは確認しておかねばならない。そうであれば、ヒポクラテスの方法も近代科学の対象の論理の精緻化という域を出ないと予想しても、それほど大きな間違いはないだろう。この点については、バーナードの方法との比較の中で詳述するつもりであるが、もし、ヒポクラテスの方法が科学的方法である対象の論理を超えるものであれば、ヘンダーソンは自己矛盾に陥り、悩んで、人格的に崩壊してしまうに違いない。裏を返して言えば、自己矛盾に悩まず人格の崩壊に陥らないとすると、ヘンダーソンはヒポクラテスの方法を理解したとしても、それを自らの方法と受容し、研究を展開しているかどうか疑わしい。



もともと医学部に学んだヘンダーソンがヒポクラテスの方法に精通していたとしても不思議でないが、後期パレート・セミナーとでもいうべき「社会学23講義：具体社会学」の構想をハーバード大学医学大学院ディーンであったエドサルを中心にしたハーバード大学の同僚達と協議したことが、残された日付のない鉛筆書きのメモから明かになっている。いずれも社会現象把握にも、ヒポクラテスの方法が有効だと考える面々であった。彼らは、ヘンダーソンがヒポクラテスの方法に熱意を注いだのに幾許か影響したであろう。

吉原(337頁)によれば、ヘンダーソンが「ヒポクラテスの方法」を初めて公に提示したのは、1937年5月15日だった。ただ、1936年4月17日のサートン・セミナーで「ヒポクラテスの方法」の講演案内がなされているから、非公式な場でも、その前後に語っていたと思われる。それでも、ヒポクラテスの方法が、1931年に終了したホーソン・リサーチにおける現象認識に活用されたということはある得ないし、第V部の結論をくだす数章を除いて、1936年2月には書きあがった『経営と労働者』(1939)の執筆に利用されたとも考えにくい。人間関係論を確立した『経営と労働者』は、パレート=ヘンダーソンの方法に依拠していたとしても、ヒポクラテスの方法に依拠していないことは明らかである。<sup>(101)</sup>

ところで、ヒポクラテスの方法とはどのようなものなのか。簡潔に言えば、次の3つの要素から成り立っている。第一に「身について習性となった物

---

(100) 加藤、前掲書、411頁。このメモについては吉原も触れている。いずれにしても本稿におけるヘンダーソン、ヒポクラテスの方法についての記述はすべて加藤と吉原の著作からの引用、参照である。ただ、緻密ではあっても分散的に記述している加藤より、「ヘンダーソンの方法とヒポクラテスの方法」を第X章にまとめている吉原の著作の方が、筆者には読みやすくわかりやすかった。

(101) それにもかかわらず、吉原は「ヘンダーソンの『ヒポクラテスの方法』に至る思考の過程を明かにすることは、(中略)人間関係論やバーナード理論的方法的基礎となる“科学する”ことの意味を解明することになる」(328頁)と、両者があたかもヒポクラテスの方法に立っているような説明をしている。

事への直観的習熟」(intimate habitual intuitive familiarity with things :「身をもって得た, 習い性による, 直観的習熟」吉原訳, 「血の通った習い性となるほどの物事への直観的習熟」加藤訳), 第二に「物事に対する体系的な知識」(systematic knowledge of things)], 第三に「物事に対する有効な思考方法」(an effective way of thinking about thing) である。第一の要素と第三の要素がヒポクラテスの方法を特徴づけているが, ヘンダーソンが何よりも強調したのは第一の要素であった(338頁)。そうだとすれば, 第一の要素が発揮できなければ, ヒポクラテスの方法の行使とは言いにくいということになる。バーナードがこの例にあてはまる。たとえバーナードがヒポクラテスの方法を身につけたとしても, この第一の要素を行使する時間がなかったことは既に触れた通りである。

第一要素の重視を吉原は, ヘンダーソンに依って, 次のようにも説明する。「ヒポクラテスの成功の第一は, 医師が『病に対する延々と続く, 絶え間のない, 身をもって得た習熟(long, continuous, intimate familiarity with “case”)]であった。それゆえヘンダーソンは, 科学研究の第一の基本的技能として, 人間の振る舞いに対する身をもって得た習熟を指摘する。(中略)この習熟は部分的には, 直観としばしば呼ばれるものからなり, また, 診断の根拠を自覚せずに状況を診断する能力によって明らかになり, 歴史家の技巧のように, 部分的には模倣と修業によって習得され, 実践を通して身に付いていく技能である」(336頁)。

ここで重要な指摘は, ヒポクラテスを成功に導いた直観的習熟は, 長年の絶え間のない経験で身をもって得た習熟であり, 一部は模倣と厳しい修練によって習得され, 実践を通して身につけていく技能だという点であろう。確かにヒポクラテスも, 医学教育の6つの条件の一つに年月を挙げている。しかし, ヒポクラテスは何よりも必要なのは資質(ピュシス)という。当然, 直観的習熟が科学研究の第一の技能であっても, 誰にでも身につく技能では

バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

ないということになる。続いて教育(ディダスカリア)と教育の場(トポス)、幼児からの教育(バイドマティエス)、その上で勤勉と月日が必要となる。

つまり、直観的習熟の習得には、生まれつきの資質に加えて長年の絶えざる厳しい実践的修練が不可欠である。この厳しい条件を満たせる人は一握りであろう。ヘンダーソンとて、知識としては「ヒポクラテスの方法」を理解し主張できたとしても、実際にそれを身に帯びていただろうか。それを示す研究成果は残していない。まして、その周辺研究者にはもっと難しい。その可能性があるのは、ヘンダーソンの周辺ではバーナードただ一人であろう。ヒポクラテスが付けた条件に限定すれば、ヒポクラテスの直観的習熟とバーナード行為的直観(行動知)はかなり近いものであるが、現象把握の視点の位置が異なっている。この相違は微妙な相違であるが、科学観においては決定的な相違でもある。これについては後述するが、ここで次のことだけは確認しておきたい。ヘンダーソン自身がヒポクラテスの方法を我が方法にできたのは、第二要素と第三要素だけだということである。<sup>(102)</sup>そもそも、直観的習熟を内包する第一要素は、外的事象の観察(外部観察)を基本とし、客観主義に立って内観を拒否する近代科学の方法とは本来相容れないものなのだ。ヘンダーソンには、その根本を受け入れられるはずもなく、受け入れたとしても科学的方法の枠内でしかない。それは近代医学の臨床にも似て、ヒポクラテスの方法の変質をもたらしていよう。

ところで、筆者が頼らざるを得ない吉原自身の「ヒポクラテスの方法」理解に対する判定基準が揺れているからややこしい。たとえば、その著書第X章で、第二の要素である「物事の体系的な知識」が欠落していることを理由

---

(102) 齊藤博「ヒポクラテスの医学教育」『埼玉医科大学雑誌』第31巻第2号(2004年)、138頁。

(103) それでもなお、「ヒポクラテスの方法」を内包させて「ヘンダーソンの方法」と呼ぶこと自体がおかしいのかもしれない。

に、「興味深いことに、また不思議なことに、ヘンダーソンと親しい間柄にあったE.メイヨーは、『ヒポクラテスの方法』を明確に掴んでいなかった」(338頁, 脚注22)と述べている。第一要素と第三要素が「ヒポクラテスの方法」を特徴づけている上に、ヘンダーソンが何よりも強調するのが第一要素だとすれば、この吉原の判定はやや厳しい。ところが、彼の著書の終章「結言」では、自らの研究を①臨床的方法に立った、②非指示的面接方法をとっていると説明したメイヨーに対して「ヘンダーソンの科学手続きである『ヒポクラテスの方法』に位置づけることができる」と前の判定を覆している。これを「以前(第X章)は、メイヨーの『ヒポクラテスの方法』理解が不十分だったが、後には(最終章「結言」)では理解が進んだのだな」と素直に読めれば問題はない。だが、第X章の記述が1940年2月に『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載されたメイヨー論文に対する判定であり、最終章「結言」が1937年11月13日のメイヨー発言に対する判定だから、混乱するのだ。「ヘンダーソンの方法」、その科学手続きである「ヒポクラテスの方法」の受容の有無が、吉原研究の鍵を握るならば、その判定基準は統一しておく方が望ましいだろう。その吉原も、第一要素の受容と実行が「ヒポクラテスの方法」に依拠していることを認定する最低の判別基準にしている。この点は注目しておきたい。

(2) バーナードの組織定義とヘンダーソンの方法

——加藤の所説を中心にして——

山本経営学の理論面(行為主体的方法)を実質的に継承し、さらに大きく発展させた加藤が、前述したように、バーナードの科学観と方法を示す「日常の心理」(1936)および「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」(1937)を高く評価するのは、当然であった。その加藤は、バーナードの科学観と方法を、それ自体から究明するのではなく、ヘンダーソンの方法、とりわけへ

ンダーソンが受容したヒポクラテスの方法から明らかにしようとして、大著『バーナードとヘンダーソン』(1996年)をものした。この大著の前になると、加藤の主張が真理だと迫ってきて、その真实性・妥当性を検討しようという気力も萎えてしまう。そのため、吉原も含めて私たちは、バーナードの方法＝ヘンダーソンの方法(＝ヒポクラテスの方法)と長い間思い込んできたのかもしれない。加藤に続いて、山本経営学に行爲主体的理解を学び、バーナードの科学観と方法を評価して、それをその理論の内から究明し、その展開の道を探ろうと加藤を追いかけてきたつもりの筆者と当の加藤の間には、<sup>(104)</sup>今、いささか溝があるようだ。単純化して言えば、それは、直観的習熟(臨

---

(104) 筆者の初めて印刷された経営学文献は、学部卒業して間もない大学院修士課程1年生で書いた経営学科目の単位認定レポート「経営学の課題と性格」で、執筆1年後の『千里山商学』(第4号, 1971年3月)に掲載された。そこでは、F. シューンブルーク、A. モクスターの学的分類を参考に、経営学を理論的、応用的、規範(価値)的側面をもつ実践理論科学と性格づけした上で、経営学を実践理論科学と位置づけながら、規範的側面を経営哲学だとして、実践理論科学からはずした山本経営学批判を展開している。今読み返すと恥ずかしいほど拙い論文であるが、その山本批判は今でも間違っているとは思わない。しかし批判しながら、山本経営学の核心である行爲主体的方法には惹かれた。その後、山本-加藤の方法的立場に沿って、経営学研究、バーナード理論研究を進めてきたといってもよい。とりわけ、バーナード研究では加藤の影響を受けた。もちろん、関西大学商学部で飯野の講義を聴講した筆者は、バーナード理論を自分なりに勉強し、(人に説明できる程度に)理解しているつもりだった。関西大学大学院の修士課程ではH. I. アンゾフ『企業戦略論』(1965)を、博士過程ではE. ハイネン『目標体系論』(1966)を中心に、その師匠のグーテンベルク『経営経済学原理』(1951)、当時比較的新しかったW. F. フィッシャー-ヴァインケルマン『経営経済学の方法論』(1971)といったドイツ経営学を研究していた筆者を再びバーナード理論研究に向かわせたのが、「アンゾフのいう経営戦略的決定は、このような協働システムの論理に基づくバーナード流の経営認識の基礎の上にこそ、その真の意義を理解することができる」という加藤の指摘(加藤勝康「経営戦略と経営認識: アンゾフ『経営戦略論』をめぐる一考察」『オイコノミカ』(名古屋市立大学) Vol.6, No.2, 1969年, 65頁)であった。バーナード理論を学び、アンゾフの戦略論を材料にして修士論文を書きながら、この加藤の指摘が理解できなかった筆者は、飯野研究室の門をたたいたのである。さらに、筆者をバーナード理論研究の奥深く引きずり込んだのが、前述した(本稿脚注97)加藤論文(1974)にはほかならない。公害に端を発した近代科学の行き詰まりを漠

床知)と行為的直観(行動知・身体知)が同じか否かの問題に帰着しよう。この点を確認するために、加藤による「ヒポクラテスの方法」の説明と、その方法からヘンダーソンが「バーナードの組織概念」に与えた助言に限定して、検討してみたい。

バーナードの組織定義は、人間が排除され、人間の活動だけを構成要素とする点が特徴的である。記述レベルの問題はともかく、ローウェル・レクチャーの段階で既に組織定義から人間は排除されていた。この点を捉えてヘンダーソンは、バーナード宛1937年10月28日付け書簡の中で、書き送る価値のある唯一の重要ポイントだ、と断った上で、「問題は、人間 (persons) を組織の構成員 (components of organization) として考えることが、便利かどうか、にかかわることです」と問いかけた。そこには、もちろん「事実問題としては、あなたに同意しますし、それを判断する資格は、私よりあなたの方がはるかに優っていると思います」と理解を示しつつも、組織定義(組織概念)に人間を含めるか否かは、いずれが便利かの問題であるというヘンダーソンの認識があった。さらに、組織定義から人間を排除したことはバーナードの見当違いでないのか、と問いかけたともいう(加藤, 478-479頁)。そして、「結局のところ、組織を構成する人々の貢献以外の属性はすべてこれを無視しても、一般的に差し支えないことが、経験から導かれることだとバーナードが言い続けるのであれば、一方では、言うべきことは言いえており、他方では、どの人にとってもその便宜性が一層大きいものであるような手を

---

然と感じ、考えていた筆者に、この論文は多大な影響を与えた。その一端は、筆者の学会デビュー報告原稿「協働システムと組織概念——バーナード理論の概念構成——」(1976)(庭本佳和、前掲書、第7章に所収)にもよく現れている。これ以降、筆者は、近代科学知の引き起こした病理現象を克服する道を、バーナードの科学観から探ろうとしてきた。その筆者の前に、筆者に指針を与えてきた加藤が、今、ヘンダーソンの方法を掲げた巨大な壁として聳え立っている。感慨を覚えざるを得ない。

バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

うちたいものです」とヘンダーソンは、その書簡を結んでいる(加藤, 481頁)。

ヘンダーソンの指摘は、結果としては主著全体の再構成に繋がる重要な助言ではあるが、これをヘンダーソンの方法の提示と言えるのだろうか。バーナードも感謝の言葉ともに、即座に人を排除した組織定義にこだわる理由を次のように説明している。①人を構成要素とすれば、短命な組織を組織として認識しにくいこと、②組織の「成員」と呼ばれている人ではなく、その人々のサービス(活動)から組織が構成されるとすると、組織定義が明確になること。また直接の便宜性に囚われて、新しいアプローチで外見上のリアリズムを得ようとしても、コペルニクス的システムの一つもりがプトレマイオスのシステムになってしまうと反論し、活動的組織定義に固執したのである(加藤, 482-483頁)。それはバーナードの行為的直観が捉えた組織現象に合致するからであった。

この2人の遣り取りについて、加藤はヘンダーソンの問題提起の仕方に注目し、「バーナードが、組織の定義の中で、人間ではなく、そこに属する人々の貢献のみをその構成要素として含めたことに対して、それが、経営者として豊富な体験をもつバーナードの考えである以上、事実問題としてはその通りであろうと認めつつも、概念枠組み(conceptual scheme)としては、便宜性の上で見間違いではあるまいか、とヘンダーソンはバーナードに問いかけているのである」(加藤, 483頁)とまとめている。そして、「ヘンダーソンのいう概念枠組みとは、真理の探究といった哲学理論でも、荘重な想像などといった大それたことではなく、(中略)ヘンダーソンが問うているのは、あくまで概念枠組みとしての便宜性(convenience)である」(483-484頁)と注意を喚起する。

つまり、ヘンダーソンは「活動的組織現象がバーナードの経験的事実であれ、人間を排除する組織定義は、概念枠組みとして便宜性があるのか」と問

い、「見当違いではないのか」と踏み込んだのである。この問いは、確かに「概念枠組みとしての便宜性があれば、経験的事実と合致しなくてもよい」というヘンダーソンの考え方をよく示しているが、経験的事実と合致しない概念枠組みが便利なのだろうか。「見当違いではないか」と踏み込んだヘンダーソンに、人間を排除したバーナードの組織定義に、便宜性以上に現実的な説得性を見出せなかったのではないのだろうか。筆者には、このような疑念を拭いきれない。

加藤はヘンダーソンの問いかけを、その方法論からも次のように説明する。「ヘンダーソンの方法の最も核心にあるものは、既に明らかにしたように、『血の通った慣性になるほどの事物への直観的習熟』、『事物の整然とした知識』、そして、『事物への有効な思考方法』の方法の結合であり、組合せである。このような科学方法論に照らして、バーナードの論述、とくに『事物の有効な思考方法』である概念枠組みにおいて、その便宜性に問題がないかどうか、ヘンダーソンによって問われているのである」（加藤484頁）。

第一の要素（と第二の要素）は、現象把握（認識）の方法にかかわっており、（第二の要素と）第三の要素は概念構築と表現形式の問題である。上述の説明では、ヘンダーソンの方法（ヒポクラテスの方法）の最も核心にあるものは、3つの要素のすべての結合なのか、単なる組合せなのか、が理解しにくい。そもそも第一の要素を抜いた組合せが、ヒポクラテスの方法の核心ではあり得ない。この点は吉原の判定基準に同意する。その意味では、組織定義上、人間の排除を変更しなかったバーナードは、ヘンダーソンの方法の核心を受け入れたのではなく、概念構築の工夫、表現上の工夫への問いかけを受け入れたのである。それがヘンダーソンの問いかけであったことは、上述の加藤の引用文にも示されている。組織現象把握はどこまでもバーナードの方法であった。

以上を踏まえて、組織定義をめぐる両者の遣り取りを、加藤は次のように



落とし込む。「問題の発端は、組織は人々 (persons) から構成されると見るか、それとも、二人以上の人々の個人的努力から構成される目に見えない非個人的性格をもつシステムとして見るのか、どちらが協働の経験的事実を分析するための概念枠組みとして便利であろうか、ということであった」。続けて「そこでは、孤立した個々の人間ではなく、経験的実在としての協働における人間とは一体どのようなものであるのか、が直観的習熟と整序された知識に基づいて、まず叙述され、次に、そのような経験的実在としての人間協働を有効に分析するための概念枠組みが、そこから必然的に導き出されてこなければならない」と主張している。

ここで、一続きの文章を取って分けている。後段は確かに加藤の主張の通りである。しかし、前段はヘンダーソンの問いかけと微妙にズレている。加藤の著作が示しているところから判断する限り、ヘンダーソンは単に「協働の経験的事実を分析するためにどちらが概念枠組みとして便利であろうか」と問うたのではない。「事実としてはバーナードに同意します」と認めた上で、活動的組織概念の便宜性に疑念を投げかけたのである。つまり「活動からだけなる組織現象をバーナードの経験事実として認めるが、人間を排除する組織定義が概念枠組みとして便利か」と問うたのである。「人間そのものではなく、人間の活動からなる」とバーナードが実感した経験的実在としての組織現象を認めた上で、それを分析するのに、「人間を排除した組織概念」は見当違いではないのか、それより「人間を含めた組織概念」の方が便利でないかと、ヘンダーソンは本当に考えていたのだろうか。常識的にはあり得ない提言のように思う。ひょっとすると、概念枠組みの便宜性ではなく、バーナードの経験的事実に対する疑念の表明ではなかったのか。

もちろん、バーナード主著執筆過程全体を検証した膨大な加藤研究を組織定義のごく一部に還元して論じるのは、無謀であり、失礼でもあるが、「ここで検討した限り」という限定を付けて、加藤研究からバーナードの科学観

や方法は消え、ヘンダーソンの方法の中に霧散したと言わざるを得ない。それにもかかわらず加藤の記述にさえ、ヘンダーソンの方法に納まり切らないバーナードの組織現象把握、その背後のバーナードの方法を垣間見ることができる。これを紡ぎ出すことが、本稿に残された最後の課題である。

### (3) バーナードの行為主体的理解（行為的直観）と内的視点

本稿執筆のきっかけは、研究会における吉原報告に備えて、その著書を通読したときの面白さと表裏一体の違和感であった。それは、人間関係論とバーナード理論を「人間協働の科学」を一括りに捉えることへの違和感、とりわけ、両者の方法の同一性を根拠にしていることに対して、永年、バーナード理論に接し、とりわけバーナードの方法に関心をもってきた筆者（庭本）の、それこそ直観的習熟とでも言えそうな勘が教える違和感であった。強力な加藤研究の影響も受けて、筆者もまたバーナードの方法、行為的直観による現象把握と、ヘンダーソンの方法、ヒポクラテスの方法の中核をなす直観的習熟による現象把握とは同じだと受けとめていた。その点は、吉原と変わらない。ただ、吉原が人間関係論の方法もまたヘンダーソンの方法であることを明らかにして、その延長でバーナード理論を捉え、人間協働の科学としての一体性を主張するに及んで、「ヘンダーソンの方法＝バーナードの方法」に対する疑念が生じた。吉原の主張の独創性、面白さを認めた上で、なお「変だ」という思いを拭いきれなかったのである。

この点は、吉原の著作から、ヘンダーソンは近代科学の精神に貫かれていることが直ぐに理解でき、「近代科学の方法＝パレートの方法＝ヘンダーソンの方法の方法（＝ヒポクラテスの方法）≠バーナードの方法」を根拠に論を展開することで、筆者としては解決できた。しかし、ヘンダーソンとヒポクラテスの関係理解はそれほど単純ではない。本稿を書き進め、そして加藤や吉原が示したヒポクラテスの方法を検討していくうちに、ヘンダーソンの

方法とヒポクラテスの方法の間には3つの関係があり得ることに思い至った。

第一はヘンダーソンの科学観と方法(=近代科学の方法)のもとにヒポクラテスの方法を取り入れるというものだ。その場合、近代医学における臨床(患者に接して診断や治療を行う医学)の立場がヒポクラテスの方法の位置ということになろう。ヒポクラテスの方法は、いわば、科学の対象の論理の精緻化装置となり、その本質は変質する。しかし、これが両者の一番自然な接合の仕方だろう。ヘンダーソンの立場からヒポクラテスの方法を受け入れるにはこれしかない。それはヘンダーソンがヒポクラテスを評価した次の指摘にもよく現れている。「科学研究を押し進めるためには、ヒポクラテスが頑に反対した三つの風潮と同じような困難と戦わねばならない」として、①病気について根拠のない因習的な意見、②医学への哲学の侵入(社会科学への広範な哲学の影響)、③偽りや根拠のない体系化(社会科学はそれ以上)をあげ、その科学化を求めている(吉原、331-332)。メイヨーの「臨床社会学」の主張や臨床の方法は、現実化したかどうかはともかく、その具体化への典型的な主張であろう(432-434頁)。本稿も、当初、この立場で論じてきた。

第二は、ヘンダーソンの本来の近代科学的性質に目をつぶり、ヘンダーソンの方法=ヒポクラテスの方法とする立場である。あるいはヒポクラテスの方法からヘンダーソンの方法を規定する立場ともいえる。ここではヘンダーソンは、ヒポクラテスの第一要素「物事に対する直観的習熟」を備えており、教えられた側も直ちに習得し実践できるという「あり得ない」仮定が前提となるだろう。それを全面的に受け入れたとしても、レスリスバーガーとディクソン『経営と労働者』(1939)の実際の執筆過程(1932-36)には間に合わなかったし、バーナード『経営者の役割』(1938)の概念構築に影響を与えただけで、直観的習熟が最も力を発揮する現象認識・現象把握には間に合わなかった。結局、人間関係論もバーナード理論も、基本的にはヘンダーソン

ン＝ヒポクラテスの方法の産物ではない。人間関係論だけが辛うじて、ヘンダーソン＝パレートの方法の産物と言えそうなのである。

第三は、ヘンダーソンは知識としてヒポクラテスの方法を理解しただけで、とりわけ、自らの科学的精神を貫く近代科学の方法と対極にある第一の要素「物事への直観的習熟」による対象把握を受け入れられないし、受け入れてもいないと考えるのが、論理的には最も自然だ、という理解である。また、受け入れようにも、長い月日の絶えざる実践と厳しい修練を必要とする「物ごとに対する直観的習熟」を、ヘンダーソンが短期間のうちに身につけ、実践したというのも極めて不自然だ。実際のヘンダーソンの方法はヒポクラテスの方法になっていなかったと考えるのが、最も現実的である。彼の周辺で、ヒポクラテスの方法、とりわけ第一要素を身に帯び実行できる可能性をもつのは、おそらくバーナードだけである。当然、ヘンダーソンの方法はバーナードの方法ではない。

以上が本稿でこれまで論じてきたことであった。それでは、ヒポクラテスの方法がバーナードの方法なのだろうか。これを論じるには、ヒポクラテスの医術の概略を掴んでおかねばならない。以下は、中村雄二郎の叙述を基礎にした、<sup>(105)</sup>筆者なりの素描である。

ヒポクラテスは、「人間とは何か」を知ることを医術の前提であることだと認める。だが、それは単に病気にかかる人体として知るためではない。彼が重視するのは、病気の自然的原因であり、それを生み出す生活環境である。当然、病気を独立した実体（それ自体）と見るのではなく、「病める人」の状態としてとして捉えることになる。結局、病気は局所的出来事である前に全身的異変と捉えられる。そして医者をつとめは、人体にそなわった自然治癒力を助けて増大させることであり、医術は病める人、悩みを負った人への

---

(105) 中村雄二郎『臨床の知とは何か』岩波新書、1992年、142-156頁。

「癒しのテクネー」と理解されている。このように、ヒポクラテスの医術は、生の臨床的な観察とその上に立つ直接的な推理に終始し、診断に注意が払われず、その関心はほぼ「予後」に向けられている。ヒポクラテスの時代、医術はその対象となる患者の面前で教えられ、弟子たちは病人のベッドで学んだ。弟子たちは時に医師の家に泊まり込み、患者宅への朝夕の往診にも先生に付いて行って学んだのである。そこでは、五感のすべてを動員して身体的に物事（現象）に直接接触れ（観察し）、そしてバランスよく身体的に知る（知識やスキルを獲得する）のであり、当然に「見ること、触れること」と「知ること」はワンセットだった。もちろん、経験が大きな力となっている。ここに医術とは、「知ったこと」を基礎に「見ること、触れること」にはかならず、病を負った患者個人との相互関係の中で、病気の単なる種類や分類（診断）に終わらない、適切で有効な治療と正確な予後の判定として働くテクネー（アート＝直観的習熟）ということができよう。

このようなヒポクラテスの方法に典型的に現れる直観的習熟とは、五感の宿る身体に基礎をおく認識方法で、物事（対象）に日常的に接して「よく見、よく観察」し、あるいは直接接触れて、その感触や感覚を身体に刻みつける永年の厳しい修練を経て身についた物事（現象）を把握する技（アート）ないし能力である。そのアートに把握された物事（現象）に関する知（ないし知識）が臨床知であり、その構造は永年の実務経験で磨かれたバーナードの行為的直観が捉えた行動知、身体知とほぼ同型だと言えるだろう。少なくとも、極めて近い構造をもっていることは否定できない。しかし、これまで何度か触れてきたように、両者の現象把握の視点の位置が微妙に違う。そして、それがヒポクラテスの方法とバーナードの方法を決定的に分けるのである。

直観的習熟を駆使するヒポクラテスの医術（医療行為）は、病気を負った患者の生活環境をも含めた全体情況に少しでも近くまで迫り、できれば潜入して自然治療力を助けて増大させる行為である。願わくは、医者現象（病

める人)と一体となった医療行為を施そうとするであろう。しかし、医療行為の対象は、医療行為ではなく、病める人であり、病気であり、医者ないし医療行為の対象(病める人)把握の視点を、病める人ないし病気の中に置くことが不可能である。視点は可能な限り対象に近づくにしても、対象(現象)の外に置くほかはない。ヒポクラテスの方法で掴めるものは、病気および病める人の内から獲得した“内知”ではなくて、病める人にギリギリまで接近して臨んで得た“臨床知”である。当然、直観的習熟を駆使した臨床知は、近代科学知の普遍主義、論理主義、客観主義を和らげ、時に近代科学に対する批判的立場を築き得ても、主体と客体の分離、対象の論理を超えきれず、完全な対抗知にはなり得ないのである。<sup>(106)</sup>この点がバーナードの方法と大きく異なっている。

翻って、バーナードの現象把握の方法として説明した行為的直観は、もともとバーナード理論の用語ではなく、西田哲学を特徴づける独創性の高い考え方(立場)を示す表現の一つである。<sup>(107)</sup>ここに行為的直観とは、行為が直観であり、直観が行為にほかならない。もう少しわかりやすく言えば、行為によって、物(出来事、現象)を見る(認識する)のであり、行為することで身分けた直観(見るに象徴された五感が捉えた感覚=知識)である。バーナードの言葉では、組織感(組織のセンス:sense of organization)と説明されてきたものだ。これは、行為する経営者としてのバーナードが、彼自身も投げ込まれて生きる現場で、責任を負って意思決定し、行為して、自らもその形成に参画した経営現象・組織現象を、その現象の内から、つまり行為点

(106) 演劇知、パトスの知、南型の知など、中村が広く捉えた「臨床の知」については、この判定を留保したい(中村雄二郎、前掲書、111-140頁)。

(107) 『西田幾多郎全集 第8巻』岩波書店、1948年(1979年)、541-571頁。ここに「行為的直観」と題して論じられているが、『全集』の多くの箇所でも説明されている。これを直接論じた次のような文献もある。竹内良知『西田哲学の「行為的直観」』農文協、1992年。本稿での「行為的直観」の理解は、必ずしも西田の主張を正確に踏まえたものでなく、バーナードの行動知に引き寄せた自己流解釈である。

バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

(=内的視点)で実感して体得した感覚であり、認識能力である。これを「行為と現象と認識の同時存在性」とでも表現しておこう。

しかし、行為が即現象を形成するとしても、行為が即現象認識、簡単に言えば「行為即認識」となるではない。行為の幾許かは行為即認識になるが、行為の多くは、永年の厳しい経験(=修練)を積む過程で働いた神経組織や五感によって身体に深く刻みつけられて、はじめて直観(=認識)として働くようになる。その直観が行為を導くことは、言うまでもない。したがって、行為的直観とは、現象(行為)を把握し、行為(現象)を連結させる身についた感覚、少し具体的には暗黙の技(アート)ないし能力である。そのアートに把握された物事(現象)に関する知(ないし知識)が、行為や行動を通して得られる知識であると同時に行動するための知識、つまり行動知であり、それを身体に宿しているという意味で身体知にほかならない。その大部分は、言葉として語れない暗黙知である。これを暗黙知から説明すれば、暗黙知とは、ピアニストやバイオリニストの指づかい、泳ぐこつなどの身体的スキルだけでなく、視点として働く認知的スキルでもある。もちろん身体的スキルにも認知的スキルは働いている。マネジメント・スキルも、同様の暗黙知であり、行動知といえよう。

このように自己を賭けた永年の責任的行為が、感性を磨き、想像力を豊かにして、創造力を高める源であるとともに、行動知や身体知を育む。この行動知や身体知に導かれる経営行為の対象は、経営現象であるが、経営現象の構成要素はその経営行為を含む経営行為であることを見逃してはならないであろう。これを表現すれば、経営行為(経営現象)=経営現象(経営行為)であるから、経営行為の対象把握の視点は経営現象の奥深く入り込んでいる。まさに行為的直観を駆使するバーナードの方法で掴み得るものは、経営現象(経営行為)内に視点をおいた、端的にいえば内的視点で捉えた“内知”であり、身体知、行動知である。ここでは、認識する行為(自己)と認識対象

の現象（行為）が分節不可能で、主客未分離のまま一体となって、近代科学の対象の論理を超えてゆくのである。

行為的直観で掴んだ行動知や身体知は、無意識で、暗黙的で、極めて不完全な抽象ではあるが、意識的な外部観察による言語抽象より、現象の奥深く入り込み、現象を幅広く捉えていることは間違いない。実務家が求める真実とは、あくまでも具体的行為での真実であり、単に語り得る真実だけではない。それは真実全体の一部であろうが、全体的真実ではなく、それだけを基礎に行為すれば、具体的真実を歪めてしまう。これが、「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」(1937)で、メイヨーなどの人間関係論者に秘かに伝えたかったバーナードのメッセージである。当然、対象の論理を超えきれないヒポクラテスの方法で把握した現象は、バーナードの方法で掴んだ現象より狭いだろう。近代科学の方法を背骨に背負ったヘンダーソンは、さらに狭い現象しか捉えられなかったに違いない。それは組織定義をめぐるバーナードとの遣り取りにも現れている。

そのバーナードも行為的直観で捉えた現象の言語抽象には苦勞をした。ここではバーナードも、L. J.ヘンダーソンのシステム理解や概念枠組みについての考え方、A. N.ホワイトヘッドのプロセス思考、V.パレートの均衡概念や論理的・非論理的の把握、W.ジェームスやJ.デューイにみるプラグマティズム思想、さらにはE.エールリッヒの法社会学に助けられたし、考え方を固めてもらったことを否定できない。その意味では、バーナード『経営者の役割』は彼らに大きな影響を受けている。しかし、土台はしっかりとバーナードの方法に依っており、それを対象論理に立つヘンダーソンの方法とか、パレートの方法に依っていると主張するのは間違いだ。概念構築に活用し、表現形式を借用した以上ではないだろう。たとえ、彼らの助けを借りて言語抽象した理論でも、どこまでもバーナード理論であって、彼らの理論でないことは言うまでもない。フランスの高名な政治学者ジュブネルは、「経



バーナードの方法再論(2)(庭本佳和)

経済学におけるケインズ革命が謳われるように、政治学においてバーナード革命が語られるべきだ」と主張している。そのジュブネルはまた、M.ポラニーの暗黙知を高く評価した。それはバーナードの方法的評価に繋がるであろう。バーナード革命は、まさに方法的転換、近代科学の対象の論理を超える科学観から評価されねばならない。それによって、バーナード理論は豊かな内容を展開できた。これが本稿の結論である(なお、バーナードの科学観、方法、そして知識論については、別のところでも論じているので、繰り返さなかった)。<sup>(108)</sup>

最後に、吉原研究に改めて敬意と謝意を表したい。筆者と見方も意見も異なったにしても、この長い本稿を書くにあたって、確認のために読んだ2～3の論文の検討と、加藤研究で少し補った部分を除いて、ほぼ吉原の著作一冊で間に合った。本稿がただ長いだけの駄文でなければ、吉原の著書はそれだけの内容をもっていたということだろう。また、膨大な資料に囲まれた混沌とした状態から形ある著作を創り出すより、それを批判的に検討する方がはるかにたやすいということも、筆者は自覚しておかねばならないだろう。筆者に与えたその知的刺激にいま一度吉原に感謝して、本稿を閉じることにする。

---

(108) 庭本佳和、前掲書、第4章、第5章、第6章、第10章。