

バーナード理論の論理構造 (2)

—川端の庭本批判に応じて—

庭 本 佳 和

甲南経営研究 第52巻 第1号 抜刷

平成 23 年 7 月

バーナード理論の論理構造 (2)

—川端の庭本批判に応じて—

庭 本 佳 和

- I バーナード理論の現在—川端の問題提起—
 - 1 バーナード理論研究の停滞と川端の奮闘
 - 2 バーナード理論研究における川端の視点と役割
- II バーナードの人間観・協働観
 - 1 バーナード理論に対する渡瀬理解の確認
 - 2 渡瀬の「功利主義」理解と「個人主義の三層構造」論 (以上第50巻第2号)
- III バーナードの方法と概念的次元
 - 1 バーナード理論の概念構成 (1977)—協働システムと組織—
 - (1) 2つの視点のせめぎ合い：経営学 vs 組織論的管理論
 - (2) バーナード理論における概念的次元
 - (3) 庭本解釈に対する川端の批判
 - 2 組織把握の視点と次元 (2003) (以上本号)
- IV 組織の主体性の問題—オートポイエティックな記述方法—
- V バーナード理論の論理構造
 - 1 管理過程と道徳性—組織と管理 (2004)—
 - 2 バーナードの責任優先 (中心) 思考をめぐって
—川端の飯野批判の視点—

III バーナードの方法と概念的次元

1 バーナード理論における概念構成 (1977)

—協働システムと組織—

(1) 2つの視点のせめぎ合い：経営学 vs 組織論的管理論

わが国の経営学研究史の一断面を示しているともいえるバーナード理論研究史において、名高い論争は占部-雲嶋論争 (1966) と飯野-加藤論争

(1978)であろう。とりわけ、後者はバーナード理論研究を超えた経営学の性格をめぐる問題に加えて、バーナード理論解釈の根幹をなす組織把握の違い、つまり「調整主体は何か」という問題が絡むこともあって、(当時の)中堅若手を交えて多くの研究者が長期にわたって参加する広がりをもっていた。⁽¹⁾筆者(庭本)は、直接、この論争に参加しなかったが、バーナードの方法や概念的次元に論及すること自体が、この論争に間接的にかかわる行為であったのかもしれない。「2つの視点のせめぎ合い：組織論的管理論 vs 経営学」の中に、筆者の1977年報告原稿(第7章)「バーナード理論における概念構成」を捉える川端論文(「シリーズ(8)」)の指摘で、当時は自覚していなかった筆者の論考の意味に気がついた。そこには、1977年には既に著名な研究者だった川端と院生を抜け出したばかりの筆者の学問的視野の違いが現れている。

飯野-加藤論争は、筆者の1977年報告を挟んで異なった様相を見せる。この論争は、筆者の1977年報告後に出版された飯野春樹『バーナード研究』(文眞堂、1978年)に対する書評で、加藤が「組織の調整主体は何か」と問い、「組織を定義するにあたって、組織が調整主体ならトートロジーになる」と指摘した上で、「組織の調整主体は個人である」と主張したことに始まる。ここに「組織の調整主体は組織」と考えるシステム論者の飯野と本格的な論争に発展した。これが、バーナード論者の一般的理解である。実は、飯野-加藤論争は、加藤の前面に山本が立って、その前哨戦が1977年以前に既に始

(1) バーナード理論研究に対しては批判経営学者が多く批判したが、既に指摘した外的批判であったため、バーナード理論研究者は応じず、論争に発展しなかった。川端に対する飯野の応答などは例外であろう。論争は一般にバーナード理論研究内にとどまり、しかも、組織構成の3要素説に立つ飯野とコミュニケーションを重視に傾く平の激しい論争にしても、当事者を超えた広がりもたなかった。そこに飯野-加藤論争との違いがある。

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

まっていた。これが川端の指摘する「2つの視点のせめぎあい：経営学 vs 組織論的管理論⁽³⁾」にはかならない。前後期のいずれの論争も、飯野の留学 (1971～1972) 成果ともいふべき「『経営者の役割』執筆過程における協働体系と組織の概念について」(1973)⁽⁴⁾が契機となった。ただ、そこには若干「ねじれ現象」が見られる。

飯野の上記1973年論文は、協働システム概念がバーナードの名著執筆過程で、ヘンダーソンに「人間を排除した組織概念の不適切性 (使い勝手の悪さ)」を指摘されて、ごく短期間に急遽導入されたものであることを明らかにした。自己の経営学観から協働システムを重視する山本安次郎は「アメリカ留学の記念碑として高く評価される」と讃えた⁽⁵⁾。それは、組織を中核に物的システム、社会的システム、人的システムなどの諸サブシステムからなる協働システム概念が、自らが経営学の研究対象と捉えた「事業 (客体)・企業 (狭義企業=意思主体)・経営 (行為主体) の統一的存在としての経営存在=経営体」に相当すると見るからだ。もとより、協働システムや経営体は、具体的には、企業だけでなく、大学や病院、広くは都市 (地方自治体) や国家をも含む包括概念であり、一般概念である。企業を例にとれば、技術や資本、その具現である道具や設備などは協働システムの物的要因であり、それらが組織と結びついて成立する生産システムや財務システムなどは、協働システムの物的システムとして把握される。組織や非公式組織は社会要因の一部を構成するが、ここで社会的要因とは、それを除く人間関係の諸問題や交換関係

(3) 川端は、「組織論的管理論 vs 経営学」と前後を逆転させている。意味はないのかもしれない。強いて意味づければ、筆者の並べ方は「経営学に軸において、経営学に対する組織論的管理論の自己主張」が強く出ているとしたら、川端の並べ方は「組織論的管理論に対する経営学の反撃」がクローズアップされる感じがする。

(4) 飯野春樹「『経営者の役割』執筆過程における協働体系と組織の概念について」『関西大学商学論集』第17巻第5・6号、1973年。飯野著作(1978)第6章として収録された。

(5) 山本安次郎「バーナード理解の鍵」『組織科学』Vol. 9, No. 3 (1975)。

などであり、それらが組織と相互作用するとき、社会システムとなり、人的システムを形成する。これも企業の人事システムやマーケティング・システムと重ねて説明することが可能だ。言い換えれば、協働システムは、いわゆるアメリカ経営学＝経営管理論（マネジメント論）を超えた経営学を構想する枠組みを提供するのである。これが、ドイツ経営学を基礎に自らの経営学観をつくり上げたバーナード理論研究の第1世代、とりわけ山本に「協働システム導入プロセス」を論じた飯野1973年論文が高く評価された理由である。

ところが、「協働システムの急遽導入」を解明した飯野自身は、これを根拠に「バーナードの意図に則して見るかぎり、バーナードの著者は組織理論を基礎理論にしたマネジメント論を試みたものである」（1978年著作、76頁）、「協働システムそのものの考察、あるいは協働システムのレベルでの考察は、バーナードの意図になかったはずである」（77頁）、つまり「バーナードのもともとの関心も意図も公式組織のマネジメント論の構築にあった」という主張に傾いていき、「協働システムの、公式組織以外の諸構成要素は、公式組織の環境に、より具体的には意思決定の環境に」（76頁）に押し出した「公式組織に視座を据えた組織論的管理論」を展開するにいたった。ここでは、協働システムだけでなく、公式組織の対概念である非公式組織も、当然その視座からはずれることになる。この点を筆者は、1978年書評で指摘したが、⁽⁶⁾後でその意味に論及したい。

飯野は、さらに「公式組織に視座を据えた組織論的管理論」の主張根拠として、「アメリカでの通例のように、動態のプロセスのように経営（マネジメント）論が経営学であれば、必ずしも協働システムはなくてもよいであろう」、「アメリカの文献で、バーナード解釈にあたって協働システムと組織を明確に区別しているものはほとんど見当たらない」（75頁）という理由も挙

(6) 庭本佳和「組織と管理の統合理論——飯野春樹『バーナード研究』（文眞堂、昭和53年）をめぐって——」『大阪商業大学論集』第57号、1980年。

げている。しかし、アメリカ文献に限らず、一般にバーナードの協働システムは組織と理解されているのであり、その協働システムを対象にマネジメント論が展開されているとすれば、敢えて区別しないのは当然だとも言える。川端も紹介しているように、「管理の具体的視座は、公式組織のレベルよりも、むしろ、それをサブシステムとして含む協働システムのレベルにおかれていると考えざるをえない」と加藤が主張するのも自然の成り行きだろう。しかし、「飯野のこの点へのこだわり（公式組織に視座を据えた組織論的管理論——筆者）は尋常ではなかった」という印象を川端に与えたとすれば、「経営学＝マネジメント論」との認識のもとに育った第2世代の飯野から第1世代に送った強烈なメッセージであり、「独自性を打ち出したい」という思いだったかもしれない。飯野の立場からすれば、それを主張する論拠もあった。

川端は、このような2つの経営学観のせめぎ合いの落とし子として、筆者の1977年報告を捉える。これが次項の問題である。

(2) バーナード理論における概念的次元

川端によれば、「庭本の学会デビュー報告『協働システムと組織概念』（1977）は、(a)この‘協働システム視点か公式組織視点か’をめぐる加藤 vs 飯野の対立（それはやがて公式組織の定義、その解釈と訳語をめぐる対立に発展した）がまさに顕在化する直前に打出され、内容的には、2つの視点の二者択一でなく併用、加藤・飯野の対立でなく両立を志向した野心的言説であった。(b)その故かどうか、『バーナード・経営者の役割』（1979、有斐閣新書）に収録されてその枢要部分を構成し、以後長きにわたって多くのバーナード理論学習者の指針となった。わけても、その苦心作‘バーナード理論における概念的次元’（図1——本稿図4）は、大げさにいえば、現時点における標準的なく協働システム・公式組織>像を提供している」（前半を(a)、

後半を(b)——筆者)。

前半の(a)に関して言えば、筆者の1977年報告を「2つの視点のせめぎ合いを止揚し、両立を志向した」と捉える川端の見方こそが野心的なのであって、筆者に対する「‘協働システム視点か公式組織視点か’をめぐる加藤 vs 飯野の対立（それはやがて公式組織の定義、その解釈と訳語をめぐる対立に発展した）がまさに顕在化する直前に打出され、内容的には、2つの視点の二者択一でなく併用、加藤・飯野の対立でなく両立を志向した野心的言説であった」というのは、些か過大評価である。当時、筆者にはそのような意図はまったくなかった。また、そのような事態を見通す力もなかった。ただ、2つの経営学観をめぐって、山本（＝加藤）と飯野との対立は表面化していたが、飯野の著書（1978）に対する加藤の書評に始まる飯野－加藤論争は始まっていなかったからから、「加藤 vs 飯野の対立がまさに顕在化する直前に打ち出され」たことは間違いない。報告者の主観的意図にかかわらず、筆者の1977年報告は客観的には川端が指摘する「加藤・飯野の対立ではなく両立を志向し」、その役割を果たしたのかもしれない。

「その故かどうか」という推測で始まる後半(b)が、「『バーナード・経営者の役割』（1979、有斐閣新書）に収録されて」と続く文章に接して、「そうだったのか」と眼から鱗が剥がれる思いだった。「どうか」を付けてほかしているが、川端はここに飯野の収録基準を見ている⁽⁷⁾。確かに、1977年報告は「その枢要部分を構成し、以後長きにわたって多くのバーナード理論学習者

(7) 飯野春樹『バーナード研究』（文眞堂）出版後、その普及版とでもいうべき企画が有斐閣から持ち込まれ、飯野が植村（省三）に執筆を依頼した茶店に筆者も同席した。その他の執筆者は「中堅・若手」と両者は一致し、「高澤さんと吉原さんかな」と植村。飯野が「彼（筆者）に『協働システムと組織』を書いてもらう」と続けた。会話の途中で飯野が決定的発言をするのは珍しく、印象に残った。飯野は別の執筆候補者も頭にあったようであるが、名前を出さなかった。筆者に執筆させることを優先したのだと思う。飯野、植村とも故人ゆえに紹介できる場面である。

の指針となった」。もつとも、川端の指摘する「その枢要部分」は、筆者の担当した第Ⅱ章「協働と組織の理論」の枢要部分ともとれるし、文字通りに新書の枢要部分とも読みとれる。もちろん、報告原稿は筆者が担当した第Ⅱ章の枢要部分を構成した。だが、それだけにとどまらなかったことも否定しない。それは、今日に至る長い間、「協働システムと組織概念の関係把握に苦悩していた」大学院生をはじめとする若手研究者に一つの指針となって大きな影響を与え、当初予想もしなかった新書の中核部分を担う結果となったからだ。

そこに、「わけても、その苦心作‘バーナード理論における概念的次元’(図1——本稿図4)は、大げさにいえば、現時点における標準的なく協働システム・公式組織>像を提供している」という川端の評価も生れるのだろう。出版部数が比較的多く、影響力の大きい新書(有斐閣)に掲載されるという幸運があったとはいえ、大学院生時代から疑問を基に考え、大学教員2年目に発表した(本稿第4図を含めた)報告原稿が「現時点における標準的なく協働システム・公式組織>像を提供している」というのは、些か褒め過ぎのきらいがあるが、事実はそうだった。蓄積がものいう学史研究の世界では、それは驚くべきことだ。確かに、大学院博士課程から数えれば40年になる筆者の研究者人生で、そのような例に遭遇したことはない。それどころか、短期的成果、目先の業績に追われる若手研究者(大学院生を含めて)の現状からすれば、今後もそれほど起こらないだろう。

筆者の著書(2006)第7章に収めたこの報告原稿は、もともとは飯野の「協働システムと組織の関係把握」に対して院生時代から感じていた素朴な違和感、不満、批判から出発したものであった。⁽⁸⁾何よりも、分析道具である

(8) 1977年9月に和歌山大学で開催された経営学会関西支部研究報告会場には、当時理事長だった市原季一の姿もあった。飯野批判を基礎にした筆者の報告に彼は、飯野門下生と思わなかったのか、隣の飯野に「なかなか鋭いが、誰の弟子だ」と尋

抽象的な組織（概念）を現実型に近い協働システム（概念）の即サブシステムとするのに強い抵抗があった。バーナードの主著を、筆者は飯野のように読めなかったからだ。また「専門化された単位組織は単独で存在するとすれば、理念型にあたる」との飯野の説明にいたっては、「とんでもない」と直観的、感覚的に受け入れられなかった。そして二義的なことであるが、飯野の「協働システムー組織」理解だと「組織概念が分析の武器とも分析対象ともなっている」という川端の批判をまともに喰ってしまうが、筆者の理解だとかわせるという思いもあった。もっと深刻な問題は、「公式組織に視座を据える」ことに余りにこだわると、協働システムを排除するだけでなく、組織価値（道徳や文化）の基盤である非公式組織の排除にも繋がりがねず、飯野の道徳性重視、管理要素としての道徳的リーダーシップ重視が論理的に破綻するのではないかと懸念し、心配した。筆者は、当時、「組織3要素に対して管理4要素説という不均衡な飯野の主張に既にその兆候が現れている」と見ていたからだ。

このような飯野に対する不満や批判を基礎にした筆者の1977年報告原稿を、飯野は自らが編集する有斐閣新書の第Ⅱ章に据えた。筆者が飯野門下生だったことを考慮に入れたとしても、飯野はかなりの決断を要しただろう。だか、飯野には、研究価値を認めれば、自己に対する批判的見解をも受け入れる度量があった。おそらく、飯野は、川端と同様に当事者である筆者以上に1977年報告のもつ広がりや意味を見抜いていたに違いない。

筆者は、報告にあたって自らの3つの基本的研究態度を明らかにした。これは飯野批判を直接に語らない飯野批判だった。川端はそれを次のように要

ねたという。飯野が「うちの研究室の者です」と答えると、笑いながら「あんたのお弟子さんか。いい報告だ」と褒めてくれたようだ。帰路、北の新地（梅田）で、学部時代の指導教授が筆者の学会デビューを祝ってくれた席上で、飯野が「市原さんにそう言われて、嬉しかった」と教えてくれた。

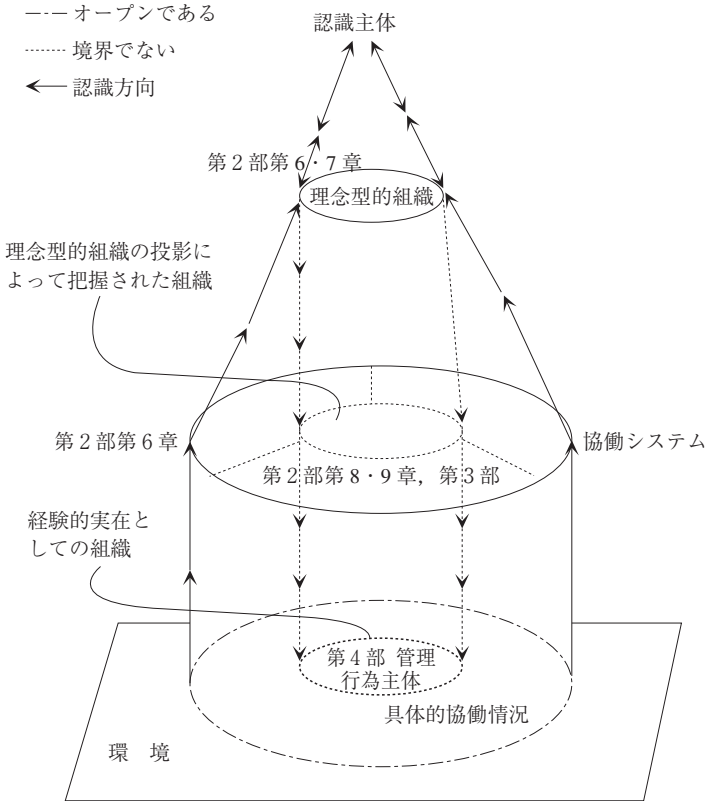


図4 バーナード理論における概念的次元 (庭本2006・1977)

約している。

「1) バーナードの主観的意図からではなく、客観的に提示された著作の内容から接近する。

2) 主著「経営者の役割」を中心に置く。

3) 主著は抽象的かつ難解、同じ言葉でも用いられる場所によって抽象度が異なり、構成部分の間に亀裂・断層がある——という困難を、先学が切り開いた‘行為主体的理解’によって乗り越える。別言すれば、バーナード理

バーナード理論の論理構造 (2) (庭本佳和)

論を行為主体理論として把握する」(庭本225～6頁, 川端148頁)。

そして川端は「行為主体的理解とは山本安次郎の主張する方法である。この姿勢と1)の選択が結びついて(飯野とは対照的に)協働システム概念の意義を重視する一単に組織概念を浮彫りにするための概念装置としてだけでなく, 主著全体に占める位置と役割を強調することになる」と続ける。巧くまとめてはいるが, 筆者の主張と微妙に異なる。

確かに, 客観的に提示された著作の内容から接近し, かつ「それを読み取る極めて高い能力があれば」という条件付きで, 1)の選択が行為主体的方法と必然的に結びつく。その意味では, 3)の姿勢が1)の「選択と結びついて」と捉えた川端の指摘は極めて鋭い。だが, それはおそらく後知恵だろう。自らが行為主体的方法と理解に立たなければ, これを視野に収めることは難しいからだ。

まして, この姿勢(行為主体的方法)と1)の選択が, 必然的に結びついて, 飯野とは対照的に協働システム概念の意義を重視するわけではない。そもそも行為主体的理解は, 西田哲学を基礎にした自らも深く関わる現象把握の方法であり, 経営学におけるその提唱者である山本が協働システム重視だからといって, その論理的帰結として, 協働システム重視を導き出すことはできない。この点に関しては, 第一と第二の確認だけで, 十分である。

客観的に, そして素直に主著に接すれば, 飯野とは対照的に, 主著に位置を占める協働システム概念の当然の意義と役割を読みとることができる。バーナードの主観的意図がどうであれ, 書き上げた著作は本人の手を離れた客観的な存在であり, 協働システム概念もそこに展開されている理論の論理構造から把握すべきだ。「有るものは在るのであり, それを無しにはできない」。筆者が言おうとしたことは, それだけである。それから10年後, 川端も紹介しているように, 岡本(康夫)が「バーナードの主著『経営者の役割』が, その執筆経過はともあれ, 一個の客観的成果として, それ自体の論理構造を

問われるべきことも当然であろう」(1986年、67頁)⁽⁹⁾と、同様の発言をしている。

筆者の1977年報告は、組織の概念的次元を整理することから、協働システムと組織概念の関係を明らかにしようと試みたものである。本稿の図4は、そのプロセスを示したものだ。もともとは筆者が説明したものであるが、川端による要約は庭本批判のためになされているので、それ(庭本批判)を検討するためにも、これに依って図4を説明したい。

「図の底辺はバーナードが投げこまれた具体的協働情況であり、その中でバーナードは行為的直観によって経験的実在としての組織現象(≡組織感)を認識した。具体的な協働情況の場は、日常語では会社・大学・軍隊等々と呼ばれているのだが、バーナードはそれらに共通してみられる協働一般に着目して協働システム概念(中段の円)を導入した。それは一般的な形ではあるが、いまだ具体的規定要因(≡物的、生物的、社会的、個人的差異?一川端)を含んだ第一次(‘私たちにも理解しやすいように’個別性・特殊性と一般性・普遍性とを結びつけた、いわば中間に成り立つ、‘实在型’)の抽象概念である。

次に、協働システムの具体的規定要因(の大部分を)を捨象し、本質的要因のみを一面的に昇華して、‘2人以上の人々の意識的に調整された活動のシステム’という組織概念を得る。これが上段の第二次(=‘理念型’)抽象概念であり、共通目的・コミュニケーション・協働意志の3要素が相互依存的に交叉する場として把握される。

さて、理念型組織=純粹組織は透視眼鏡であり、これを通して中段の協働システムを覗けば、そのサブシステムとしての(‘实在型’)の組織が他のサブシステムを結合させる中核に位置しているのが見える。それをバーナー

(9) 加藤勝康・飯野春樹編『バーナード：現代社会と組織問題』文真堂(1986)、67頁。

バーナード理論の論理構造 (2) (庭本佳和)

ドは単位組織・複合組織とよんでいる」(川端149頁, 庭本232頁)。

どんなに上手な要約でも, 原文との微妙なニュアンスの違いは免れられない。やむを得ないだろう。もちろん, 川端の上記要約は筋をきちんと押さえており, 批判や議論を展開するには十分である。この点の川端による庭本批判については, 後で論及しよう。

ところで, 筆者の1977年報告は, バーナード理論における「理念型組織とは何か」を, 特に単位組織との関係から明らかにすることが, もう一つの狙いであった。それによって, 組織の概念的次元をより明確にしようとしたのである。その要約を以下に示す。

純粹組織＝理念型組織と単位組織の関係は, これまでのバーナード理論研究において, ほとんど取り上げられてこなかった(1977年現在。なお2011年時点でもその事情はそれほど変わっていない)。せいぜいのところ「専門化された単位組織は単独で存在するものとすれば, 理念的な組織にあたる」(飯野)と解されるぐらいであった。そこでは, 単位組織の特殊なものが理念型組織であるかのように考えられているようであり, 必ずしも両者の概念的次元の違いは意識されていない。しかし, 筆者の理解では, 図4に示したように, 組織現象の特質を明らかにするため, 具体的協働システムから概念的に昇華させたものが, 抽象的な純粹組織＝理念型組織にほかならない。この純粹組織概念を透視眼鏡にして, バーナードはより具体的レベルで現れる単位組織の制約要因を明らかにし, 複合公式組織の構造と諸要素を解明しようとする。この意味で, 両者の次元は明確に異なるものであり, 理念型組織は単位組織の特殊型といったものではない。そして「協働システムの経験を分析する最も有効な概念が理念型組織である」(p. 73)というバーナードの中心的仮説からして, この理念型組織によって, 具体的協働システム・レベルで照らしだされたものが, 単位組織, 複合組織であろう。

具体的協働システムのレベルでの組織とは, 理念型組織ではなくて, 単位

組織，複合公式組織のレベルであるとすれば，理念型組織（＝抽象的な純粹組織）が即概念的次元の異なる協働システムのサブシステムという違和感もなくなる。また，そのように考えれば，一部に見られる「バーナード理論の組織概念は分析の武器になっていると同時に分析の対象にもなっている」という非難は，必ずしも当たらない。その非難は両者を混同するところから生まれる。分析の武器は純粹組織＝理念型組織であり，具体的レベルで現れる単位組織，複合公式組織，組織の諸要素などがその対象である。

このような筆者の主張の一部は，筆者の飯野批判を含みつつ，川端の飯野批判に応えたものであった。これに対し，川端も「理念型組織と単位組織との関係を両者の概念的次元の差異と絡めて把握したことは，庭本の自負するとおり独自の主張である」と認めている。

(3) 庭本解釈に対する川端の批判

筆者の1977年報告は，その後，有斐閣新書（1979）第Ⅱ章「協働と組織の理論」の主要部分として収録されたこともあって，特に本稿の図4を中心に多くの人から「組織の概念的次元」については質問や問い合わせを受けたが，「(図において)点線で表されているのは‘境界ではない’という意味であり，それぞれのシステムは協働システムの時空と一致している。言い換えれば，組織は協働システムの一部を領域にするのではなく，協働システムの隅々にまで行き渡っている。」(川端149頁，庭本232頁)に注目したのは，川端だけである。彼は「ついadenaながら，協働システムを3分している点線は組織以外の3つのサブシステム〔物的・社会的・個人的〕の存在を示すものであろうが，それら3システムもまた協働システムの一部を領域にするのではなく，協働システムの隅々にまで行き渡っている」と解釈している。その解釈に誤りはない。また「さらに，底辺の小円は『経験的実在としての組織，その作用としての管理』を説明するためのもので，『これも点線で書かれているの

は、経験的実在としての組織と具体的協働状況とは領域を異にしないという意味である。つまり、組織は具体的協働状況を現出させるのであり、両者は同時同領域的存在である』(庭本232頁)」(川端149頁)という筆者の指摘も見逃していない。さて、この点が川端の庭本批判の一つだ。‘同時同領域的存在’の強調は気がかりだと、彼は次のように指摘する。

「①協働システムのサブシステムである(単位ないし複合)組織は協働システムと時間・空間を共有し、協働システムの隅々にまで行き渡っている。つまり、(時間的・空間的には)組織の境界は即協働システムの境界であり、バーナードが個人・物的システム・社会的システムを組織の環境だとして外側に協働システムの境界を設定したのは純粋に分析的な意味合いにおいてである、ということ。

②経験的実在としての組織と具体的協働状況との区別もまた、純粋に分析的意味のものであること。

図示しようとするれば異なる位置に線を引かねばならないが、現実の時間・空間では同時一体的存在であることは概念論議においてはざらにあることで、むしろ殊更に強調することの含意を付度したくなる」(149-50頁)。

確かに、報告対象者や新書の読者が川端レベルの研究者だけなら、必要のない強調であったかもしれない。協働システムにおける物的要因や社会的要因は組織の環境と理解されていることもあって、当時、協働システムの中心に組織を描いた図が真実性を帯びて、筆者などのバーナード理論初学者に迫

(10) 筆者がバーナード理論の初学者だと言えば、謙虚さを超えて厭味だと受け取られかねないが、1977年当時は正真正銘の初学者だった。学部で飯野の講義(経営管理論)を登録しないまま盗聴したとはいえ、メインのゼミ専攻は「コンピュータ経営」で、サイモンの『新しい意思決定の科学』(1960)や、あるいは「コンピュータの出現で経営組織はピラミッド型から瓢箪型になる」と予想したりレポート=ウィスラーの「1980年代の経営」(1958)や、逆の主張のデアディンの「経営は自動化しうるか」(1964)といった論文を *Harvard Business Review* に追いかけていた。大学院修士課程では、アンゾフを中心に戦略論を、博士課程ではドイツ経営学のハ

っていたし、一般的にも、そのように受けとめられていた。今も、協働システムと組織、その他サブシステムの「同時同領域的存在」性が一般的な理解だとは思わない。⁽¹¹⁾

1977年報告に対する川端のもう一つの庭本批判（結局はバーナード批判）は、協働システム概念に対する庭本解釈とその概念の存在そのものに対する疑念から生じる（150頁）。

まず、川端は「‘具体的協働を包括的に捉えるための概念的工夫’ とされる<協働システム>概念の、いわば‘抽象性の乏しさ’」を問い、「①‘協働的現実に近い<実在型>」の概念構成である——と庭本も弁じているのだが、筆者（川端）からすれば、あまりに抽象度が低く‘科学的概念構成’とは称し難い」と批判する。この批判根拠が以下のように示される。

「日常的思考における概念構成として、まずは〇〇会社、××大学、△△組などと表現され、つぎにそれらにみられる（2人以上の人々が共同（ママ）して何事かを行っているという意味での）協働一般’に着目して<組織>あるいは団体、機関などとよばれる。——日常的思考は個別的協働状況だけでなくより包括的な（特殊的）協働状況をも十分に概念構成しうるのである。②<組織>という日常的思惟概念とほぼ等しい概念を、殊更に<協働システム>と別称して教示される必要はない。③バーナード自身も、その行為的‘直観で得た組織観を直接取り上げて抽象的に概念化’したのであり、‘実在型のな協働システム概念’のような中間項が必要だとは思ってもいなかった筈である」。

イネンを中心に企業目標論、意思決定志向的経営経済学を主として学んでいたので、バーナード理論研究では本当の初学者だった。

- (11) もっとも、協働システムと組織の「同時同領域的存在」は概念次元での理解である。もし、協働システムで現実の法的制度としての会社を意味する場合は、組織は企業境界を超えることもある。概念的には協働システムと「同時同行き領域的存在」である。

上記①, ②については④, ⑤と合せて後述するとして, ここでは③にだけ言及しよう。確かに, ③については川端の指摘の通りである。当初, バーナードは, 組織の定義を提示すれば, 自らの行為的直観で掴んだ組織のセンスを, ヘンダーソンをはじめとする人々に理解してもらえると考えていたに違いないから, 協働システム概念を必要だと思っていなかっただろう。しかし, 川端が既に確認しているように「バーナードの主観的意図からではなく, 客観的に示された著作の内容から接近する」という筆者の基本的な研究態度からすれば, そのこと自体は協働システム概念不要の根拠にならない。それどころか, 急遽導入を根拠に「協働システムのレベルの考察は, バーナードの意図にはなかったはず」と「公式組織に視座を据える」ことにこだわった飯野を批判して, 「執筆経過はともあれ, 一個の客観的成果としてそれ自体の論理構造が問われるべきことも当然であろう」という岡本の言葉を紹介した川端がここで飯野と同じ説明論理を駆使するのは, 不思議である。

「④組織の定義から人間を排除したことは見当違いではないか, というヘンダーソンの問いかけにバーナードは動揺し, 抵抗した。とどのつまりの妥協的解決として〈協働システム〉概念を設定したが, その実体は自らの〈組織〉概念を無傷で守るための防壁, 抽象的組織概念から出発して具体的協働状況(≒日常的組織概念)への論理的下向過程(その距離は短く, いきなり飛び降りても大事なかった。いきなり飛び上がったときと同じように)を大きさに荘厳するための仮構にすぎない」にいたっては, 苦笑せざるを得なかった(思わず吹き出してしまった)。まさしく川端らしい皮肉が効いた表現だ。結局, 川端にすれば, 「⑤庭本の説明の限りでは協働システム概念の論理的必然性は希薄であり, 図1中段に円盤を画くに値しない。底辺=具体的協働状況に合体させるのが簡明である」という結論になる。特に「庭本の説明の限りでは」という条件設定は実に巧みだ。バーナード理論における意義はともかく, 「庭本の説明の限りでは」という逃げ道を用意して「協働システム

の論理的必然性は希薄」と批判する川端は、むしろ老獪というべきかもしれない。

①, ②, ④, ⑤は、つながった一つの主張である。私たちは、協働状況の具体的場、特殊(特定)協働状況を、日常的思考における思考における概念構成(=日常語)によって、〇〇会社、××会社、△△会社、あるいはA大学、B大学、C大学、イ病院、ロ病院、ハ病院、そして神戸市、彦根市、仙台市などと呼ぶ。それらは、まとめられて単に会社ないし理論語としての企業、大学、病院、都市(地方自治体)と表現され、一般化される。抽象度は一段上がっているが、未だ日常語を脱し切れていない。「経営学の研究対象は企業だ」という場合は、このレベルで対象を捉えているだろう。社会現象を対象とする社会科学は、もともと日常語を使わざるを得ない宿命をもっているが、理論的に鍛えられていることは、経済学の企業概念がよく示している。一般的に、企業の組織や管理に焦点を合わせる経営学の企業概念よりはるかに抽象度は高い。もちろん、このことは経済学が経営学より理論レベルが高いということの意味するのではないことには注意を要する。

さて、日常語を基礎にしつつも、企業、大学、都市(地方自治体)などは、経営学、大学論、行政学などの研究対象になる既に一般概念だともいえる。協働システムは、それらに共通した協働に注目して、さらに一般化した概念で、いわゆる「経営体」である。Aさん、Bさん、Cさんをまとめて「人」とすれば、さらに「人、馬、猫、犬は動物である」という場合の「動物」に当たる(とすれば、組織は「生命」程度の抽象性かもしれない)。

ここに、企業、大学、都市などは、協働システムとして把握されるとともに、それらの間に無数にある特殊的、個別的差異は、協働システムのレベルでは、物的、生物的、社会的、個人的差異に収斂される。一般的な形であるが、未だ具体的規定要因を含んだ協働システムを、筆者は、協働的現実に近い「実在型」と把握し、個性・特殊性と一般性・普遍性とを結びつけた、

バーナード理論の論理構造 (2) (庭本佳和)

いわば中間に成り立つもの、と説明した。当然、企業レベルよりも抽象度は高い。「企業は協働システムである」と言えても、「協働システムは企業である」と言えないことが、このことを示している。つまり協働システムが上位概念で、企業が下位概念ということであり、この段階で協働システムは既に日常的な概念構成を脱している。

経営現象を、具体的協働の場である〇〇会社で語るのと、経営体（協働システム）レベルで語るのとで、本質で捉えれば（特殊の個別から一般の普遍を抽出する能力があれば）、おそらく違いはない。そして、語る場（次元）の違いは、「いきなり飛び降りても、飛び上がっても大事ない」程度の抽象度の微妙な違いにすぎないかもしれない。しかし、それが決定的な違いをもたらすことは、自社の個別的経営事象なら語れる経営者も、都市や国家に通用する経営理論（政治理論）どころか、他社の個別経営実践を含めて企業レベルの経営現象一般を捉える理論さえ構築できず、経営語録に終わることを見てもわかる。協働システム概念レベルに飛び上がれないのだ。概念操作や理論構築に長けているはずの学者でも、それを「我が物（自らの方法）」とできずに、単なる「物まね」に終われば、それは同じである。協働システム・レベルの少し抽象的なやや難しい話を、さらに難しく語る人は決して少なくはないが、それを日常的な概念で具体的に易しく説明できる人はどれほどいるのだろうか。「いきなり飛び降りても大事ない」どころか、多くは「飛び降り」さえしていない（できない）のである。

「あまりに抽象度が低すぎて‘科学的概念構成’とは称し難い」と川端が批判する協働システム概念であるが、この点を日常語の「企業」と「組織」と比べながら、もう少し検討してみよう。

バーナードの協働システムと説明したものは、従来は組織と理解されてきたし、今も一般的にはそのように受けとめられている。②で川端が「<組織>という日常的思惟概念とほぼ等しい概念を、殊更<協働システム>と

別称して教示される必要はない」と批判するのもそのためだろう。しかし、協働システム概念と日常語の組織概念は、本当に「ほぼ等しい概念」なのだろうか。確かに、しばしば「企業は組織である」と表現されてきた。その時、人々はそこに一般に工場や機械設備、そして店舗やオフィスなども思い浮かべている。これを組織（A）とすれば、確かに協働システム＝組織である。だが、日常的思惟概念としての組織でさえ、人間の集団活動と理解されているのが普通である（組織B）。社会学や経営組織論は、従来、この日常的理解の上に組織を概念化してきた。

だが、協働システム＝組織と見れば、組織の意味の間で混乱する（組織A ≠ 組織B）し、組織を後者の意味（組織B）だとすると、協働システムと組織は明確に異なる（協働システム ≠ 組織）。このように日常語は意味の幅が広く、多義ゆえに表現可能性が高く創造的であるが、同時にしばしば指し示す意味の厳密性を欠く。だが、企業だけでなく、大学や都市、そして国家さえも余すところなく説明できる協働システム概念に、少なくともそのような意味のブレはない。それは、第一次抽象概念とはいえ、協働システムが包含性、厳密性、抽象性を備えた科学的な概念構成だからである。

協働システムから導き出されたバーナードの組織概念は、極めて抽象度が高い。確かにローウェル講義の段階では、バーナードの行為的直観で捉えた組織感をそのまま組織観として示し、主著執筆にあたっては、それをもう少し洗練して「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力のシステム」と定義された。そこでは「目的実現に方向づけられた人間行為」だけが組織を構成し、人間は排除されている。

この組織理解は、わかりにくい。事実、社会学者のN. ルーマンやバーナード理論の限定的継承者であるH. サイモンも、バーナードの組織定義はあまり受け入れられていないという。⁽¹²⁾ その事情は今日でもさほど変わらない。バーナードの組織定義を受け入れながら、相反する組織観や管理観を開陳す

る論者も少なくないのである。組織を「意識的に調整された活動のシステム」としながら、組織を「役割の束」と説明するなどは、この例だろう。⁽¹³⁾それは組織構造だ。組織定義をバーナードに依拠するなら、せめて「役割行為の束」というぐらいの説明はせねばならないだろう。今日では広く普及したバーナードの組織定義にとりあえず従ってみたものの、こなし切れていないということだ。

同様の例は、著名な経営学者の著作にも散見される。たとえば、榊原清則である。彼は経営学入門書において、企業を組織と捉えた上で、組織を「意識的に調整された複数の人間の活動の集合体」と定義する。ほんの少し表現を変えているが、これはバーナードの組織定義そのものである。少なくともバーナードに立脚していることは間違いない。そして「意識的に調整された」という表現に「管理ないしマネジメントの存在」を指摘するのはさすがに鋭いが、続いて「最も一般的には」という逃げ道を用意しているとはいえ、この流れの中で、管理を「他の人に仕事をさせること」と説明されて肩を落とすのは、バーナード論者だけではないだろう。

もっとも、ここで彼らのバーナード理論理解の不十分さを指摘したいのではない。どんなに優れた研究者でも、すべてに精通しているはずがないからだ。バーナード理論が広く浸透してなお、日本でも高く評価されている研究者のバーナード理解がこのようなものだとなれば、主著執筆当時 (1938)、ヘンダーソンならずとも、バーナードの組織概念を理解できなかったとして

-
- (12) H. A. Simon, *Administrative Behavior (second edition)*, Macmillan, 1957, p. 113. 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年, 159頁。N. ルーマン『公式組織の機能とその派生的問題 (上)』新泉社, 1992年, 34頁。
- (13) 川村尚也「経営組織論の学習」甲南大学経営学会編『経営学研究のしおり』増補9版, 1999年。
- (14) 榊原清則『経営学入門 (上)』中公新書, 2002年, 頁。本書は一部記述に難点があるが、全体的には、よく工夫された解りやすい入門書だといえる。

も不思議ではない。これが言いたかっただけである。

それだけに、バーナード自身が自らの組織概念が従来の組織概念と隔離していることを示す必要があった。その一番簡単な方法は、バーナード理論の枠組みにおいて、従来の組織概念とほぼ同次元に位置する（ないし次元に近い）概念構成を示すことであろう。それが組織を包含する協働システム概念にほかならない。この協働システム概念は、具体的な協働情況を示す日常的概念に立脚しながらも、それを超えた科学的概念構成である。それは、経済学における企業概念、経営学一般における組織概念に次元的に近いが、より一般概念であり、包括概念である。

川端が「〈組織〉という日常的思惟概念とほぼ等しい概念を、殊更にく協働システム」と別称して教示される必要はない」と批判しているにもかかわらず、そもそも協働システムは、日常的思惟概念としての〈組織〉を説明するために導入されたのでも、あるいは経営学や社会学などの社会科学的〈組織〉概念の別称として導入されたのでもない。確かに、バーナードの主観的な意図に即せば、協働システムはまず調整された人間活動から構成された自らの組織概念を浮き彫りにし、際立たせ、その特異性を理解させるための概念装置である。もちろん、両概念の関係はバーナード理論研究において重要な論点であるが、主著で客観的に示された協働システム概念の意義がこれに終わるものでもない。この点を1977年報告（2006年著作第7章228頁）では次のように論じた。

「人間を、組織には環境であるが、協働システムの構成要素としたことから新しく書き加えられた第2章『個人と組織』と、それに続く第4章『協働システムにおける心理的および社会的要因』、第5章『協働行為の諸原則』は重要で、協働システム概念を確立できたからこそ扱いた問題である。とりわけ、第2章でバーナード理論全体を貫く人間論を展開しており、それがバーナード理論を行為主体理論としていっそう鮮明に基礎づけている」。さ

らに言えば、組織の存続をはかる管理職能は、その組織の機能を通して、協働システムの存続をはかる働きあることも明らかになった。

このように、バーナード理論の中での協働システム概念の位置と役割は、単に組織概念の特質を浮き彫りにする概念装置よりはるかに大きい。それを認めた上で、両概念の関係と抽象的な組織概念の次元を明らかにしようとしたのが1977年報告であったが、川端を納得させられるものではなかったようだ。その理由の一端は、1977年報告に若さ故の未熟さがあつたとしても、両者の資質の違いの方が大きいだろう。

「庭本の説明の限りでは」と条件を付しているが、「⑤協働システム概念の論理的必然性は希薄であり、図1中段に円盤を画くに値しない。底辺=具体的協働状況に合体させるのが簡明である」という川端の主張は、協働システム概念なしに、あるいは具体的協働状況からいきなりバーナードのあの抽象的な組織概念を提示されても直ちに理解できる自信がなければ、できない批判である。当時の世界的な生理学者にしてシステム論者であり、方法論に精通したL.J.ヘンダーソンでさえ、いきなりバーナードの組織概念を提示されて理解できなかったのである。私にはとても無理だ。協働システム概念があつて、辛うじて組織の輪郭が掴め、1977年報告に何とか自分なりの解釈を提出することができたが、それが精一杯だった。だが、バーナード理論研究の歴史をたどれば、筆者が例外ではない。サイモンやルーマンの指摘を待つまでもなく、経営学者一般は今日でもなお、そのレベルにあることは、上述した。もちろん、川端もそうだとは言わないが、バーナード理論に関する川端の初期の著述をみれば、研究が進展した今だからこそ⑤の批判ができるのではないかという疑念は残る。川端も、協働システム概念があつたゆえに、我が物とできたバーナードの組織概念を駆使して、バーナード理論批判、とりわけ協働システム概念批判を展開しているという印象を拭えないのである。

2 組織把握の次元と視点 (2003)

——「協働システム」と「制度としての組織」——

(1) 2003年論文の前提としての1977年報告

川端が指摘するように、「26年後に、庭本（筆者）は再び『組織の次元と視点』（2003）でやや別の角度から論じ直した」ことは間違いない。しかし、それは、あくまで1977年報告の主張（協働システム概念と組織概念の関係理解）を前提にして、多様な組織理解が主張される理由を、組織の概念構成の次元と視点に絞って解明し、時に生じる無用な論争を回避しようとしたものである。⁽¹⁵⁾したがって、2003年論文は、1977年報告と同じ「協働システムと組織概念の関係」を論じ直そうとしたものではない。どこまでも組織理解の整理が目的であることは、論題に示されている。26年を隔てた両者の差異は、それだけである。

1977年報告と2003年論文の違いを浮き彫りにするためか、川端は論旨要約冒頭で、「旧論では主著の記述の順序に沿って経験的実在（としての組織）→協働システム（第1次抽象）→公式組織（第2次抽象）という行論であった。新論文では‘バーナードの認識順序’に従って①経験的実在の次元、②制度の次元、③概念構成の次元という順序になっている」（151頁）ことを強調する。もちろん、バーナードの記述順序が①→③→②であることを庭本（筆者）も認識していることは、川端も認めている（153頁）。それでも、この点を論旨要約の冒頭に敢えて取り上げたのは、1977年論文の筆者の説明順序の「協働システム」の位置に2003年論文では「制度としての組織」があることを暗に示し、「協働システムの喪失と制度としての組織の浮上」という後に展開

(15) 高名な学者でも、自らの現象把握の概念的次元を自覚しないまま語り、混乱を招くことがある。たとえば、取引コストから企業の生成を説明して、1991年度ノーベル賞（経済学）に輝いたD. コースは、抽象的な概念構成としての企業を前提にして、制度としての市場と企業を語っている（庭本、前掲2006年著書、148-149頁）。

バーナード理論の論理構造 (2) (庭本佳和)

する庭本批判の伏線するためだろう。このような見方が穿ち過ぎかもしれないが、巧みなものだ。

それにもかかわらず、筆者が「経験的実在としての組織」に次いで「概念構成としての組織」ではなく、「制度としての組織」を論じたのは、「概念構成としての組織」を経ることによって今では周知の、公式組織と非公式組織が一体となり、とりわけ非公式組織を基盤に生成する価値を帯びた「制度としての組織」が、多くの人にとっての「経験的実在としての組織」であることを説明するためである。つまり説明のしやすさ、説明効果のためであった。いま一つの理由は、バーナードの組織定義が内的視点から把握された結果の反映であることを明らかにして、北野の「バーナードの挫折」に応答するためであった。この点は、川端の庭本批判に絡んで後でまた触れたい。

さて、庭本論文(2003)の「論旨要約」と、それに続く「庭本による解析」の叙述は、さすがに的確である。必要にして最小を押さえている。川端ほどの研究者だから当たり前であるが、その「読み」の確かさは気持ちが良い。だが、ここからなぜ「協働システムの喪失」庭本批判の一部(批判の全部ではない)が出てくるのだろうか。それがわからない。

(2) 「協働システムの実質的喪失」という川端の庭本批判

川端は「検討と批判」と題した冒頭で「77年論文と対照して最も目立つのは、協働システム概念の実質的喪失と<制度としての組織>概念による代位である」という。これが2003年論文に対する批判の最大のポイントである。そして、川端も脚注で示しているように、「『内的視点に立つオートポイエティックな記述方法』と組織定義との関連が、もう一つの重要な論点である」(154頁)。ただ、これに関する川端の庭本批判は、2008年川端論文を超えてなされているので、それらを含めて節を替えて応えたい。

最大の批判ポイントへ向けて、川端はまず「協働システムはどこに行った

のか?」と批判の問いを発射する。さらに筆者(庭本)の「主著第I部……一見、抽象的なこの部分が、一般的協働論に落とし込んで‘経験的実在としての組織’を語っている」(2006年庭本著作, 162~3, 斜体強調は川端)という文章に対して、「協働システム概念は、一般的協働論となって、[経験的実在としての組織]と同次元に‘落とし込’まれ、もはや前節図1(本稿図4のような中断レベルに描かれる必要はなくなった」(154頁)と畳みかける。

確かに、バーナードの主著『経営者の役割』の第I部は「協働システムの予備的考察」とのタイトルのもとに論じられており、その限りでは「第I部は、哲学的議論が続くため、組織論や管理論の立場から論及されることが少ない。一見、抽象的なこの部分が、一般的協働論に落とし込んで、彼は‘経験的実在としての組織’を語っている」という文章は不適切であったかもしれない。しかし、「第II部で、彼は‘概念としての組織’を明らかにし、……非公式組織の機能を論じ……第III部では……公式組織の諸要素を析出し、第IV部で‘制度としての組織’と取り組み」と続くのだから、筆者の説明が拙いとしても、文章の流れから何を述べようとしているかは、誰でもわかるだろう。

もちろん、第I部は協働システムにかかわる説明であるにしても、あくまで予備的考察であり、その全ての記述が協働システムそのものを説明するものでもない。協働システムとして概念化する基盤(具体的協働情況)とそれを構成する要因を語っているのである。特に第I部「協働システムに関する予備的考察」の第2章「個人と組織」は、バーナード理論における人間観の説明であるだけに、それが容易に理解できる。

この具体的協働情況のレベルで協働を現出させるものがバーナードの組織感(sense of organization)である「経験的実在としての組織」にほかならない。そもそも、一般的協働(論)をもって協働システム(論)だというのは、バーナード理論研究において、常識的で、それこそ一般的解釈なのだろうか。

必ずしもそうではない。協働とは普通、組織を指す。少なくとも、筆者はそうだ。バーナード自身が「協働システムとは、少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特殊なシステムの関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である」と定義した上で、「二人以上の人々の協働」という言葉のうちに含まれているシステムを‘組織’と呼び」と説明している⁽¹⁶⁾。「協働」とは「組織」の内容表現である。それは、修飾語の「人間」、「一般的」、「継続的」などが付いて、「人間協働」、「一般的協働」、「継続的協働」となっても、変わらない。

しかし、「一般的協働」論を協働システム概念論と見る川端は、「一見、抽象的なこの部分が、一般的協働論に落とし込んで、彼は‘経験的実在としての組織’を語っている」という筆者の説明から、もはや協働システム概念の必要がなくなり、「代わりに、＜制度としての組織＞が大写しされる」と強調することになる。さらに続けて、庭本の説明を要約した後、再び「＜制度としての組織＞はバーナードの概念枠組のどこに位置するのか？ 基本的には組織なのか協働システムなのか、どちらでもない第3カテゴリーなのか？」と問う。そして、庭本図解の批判（修正提案？）に絡めて、この点の批判的に考察するのである。

ここで、庭本図解批判の検討に入る前に、上記川端の批判と問いに対する簡単な結論的応答だけはしておこう。一般協働論が必ずしも協働システム概念論でないことは既に述べたが、2003年論文で協働システム概念に触れなかったのは、「組織把握の次元と視点」という論題が示すように、特に前半は組織の概念的整理、ないしは概念次元的組織類型論を展開したものだからで、敢えて協働システム概念に触れる必要がなかったからだ。もちろん、これはバーナード理論として「もはや前節図1（本稿図4）のような中断レベルに

(16) C. I. Barnard, *The Functions*, p. 65.

（協働システム概念が）描かれる必要がなくなった」わけではない。当然、協働システムの「代わりに、＜制度としての組織＞が大写しされる（登場した）」のでもない。

確かに1977年報告では、明示的には「制度としての組織」は登場しなかった。もっとも、当時から、バーナードの名著第Ⅳ部が「制度化された組織（道徳制度としての組織）」を前提にした管理責任論であることは、『カリフォルニア・マネジメント・レビュー』創刊号を飾った彼の最後の論文「ビジネスモラルの基本的状況」（1958）や飯野研究を通して既にわかっていた。図1（本稿図4）で、「経験的実在としての組織」と同次元に、「第Ⅳ部 管理」と記しているのは、それを暗に示している。1977年報告（原稿）は、主として「協働システムと抽象的な概念構成としての組織の関係」を説明しようとしたものだから、論点はほぼそこに絞られている。「制度としての組織」への直接的論及がなくても、不思議ではないだろう。翻って、「概念次元的組織類型」を論じた2003年論文には、当然、「制度としての組織」に論及している。そのため、川端に「協働システムの代わりに＜制度としての組織＞が登場した」との印象を与えたのかもしれない。筆者の論の運びの拙さもあるだろうし、理解の浅さもあるだろうから、批判は批判として受け止めるが、筆者が「数少ないバーナード理論研究のプロ」と認める川端が、どうして「協働システムの代わりに＜制度としての組織＞が登場した」、「＜制度としての組織＞は、……協働システムの道徳的側面に焦点づけた概念である」、つまり制度としての組織＝協働システムと解釈するのか、不思議である。

まず、川端は「物的システムは捨象して大過ない」と軽く流すが、「制度としての組織」が協働システムならば、「物的要因、生物的要因、個人的要因、社会的要因の一つでも欠けてはならず」（*The Functions*, p. 46）、組織と結びついた、生物的システム、社会的システム、個人的システムとともに、

とりわけ物的システムを備えていなければならない。むしろバーナード理論の場合、物的システムを内包するか否かが、協働システムと組織とを分ける決定的基準の一つと言えるほどである。「物的システムは捨象しても大過ない」と切り捨てられるほど、軽い事柄ではない。制度であれ、人間の活動ないし相互作用から構成される組織だから、物的システムを伴わないのである。

次に、両者は概念次元、抽象度が微妙に異なる。「制度としての組織」は、①協働システム・レベルの組織考察で析出された非公式組織概念を駆使して、②概念化される以前に感覚的に把握された「経験的実在としての組織」(＝組織感)の成立から時間を経た姿を把握し説明する役割を負っているからだ。前段①を重視すれば、協働システムとほぼ同次元となるし、後段②に焦点を合わせれば、具体的な協働状況を現出させる組織現象となろう。筆者はやや後段に傾いており、自著(159頁)で「制度としての組織」を「経験的実在としての組織の第二ステージ」と説明したのは、そのためだった。繰り返すことになるが、本稿の図4を用いて、この点をもう少し明らかにしたい。

(3) 「経験的実在としての組織」から「制度としての組織」へのプロセス
バーナードが主著『経営者の役割』で示し、説明し、伝えようとしたのは、彼が経営体験で感得した“組織感”、つまり経験的実在としての組織現象(図4の下部)であった。これを概念化したものが、「調整された人間活動」から構成されている組織定義である。そこに人間が含まれていない組織定義に対し、バーナードの理解者であったL.J.ヘンダーソンも疑念を表明し、⁽¹⁷⁾事実上これを拒絶した。組織の維持・存続をはかる(つまり組織に内的な)管理行為的な視点に立てはじめて感得できるバーナードの組織感を、どんなに「経験的実在だ」と叫び、いかに工夫して概念化しても、客観的に物事

(17) 庭本佳和「バーナードの方法再論(2)」『甲南経営研究』第48号4号(2008)105-108頁。

を捉える科学者の眼を備えたヘンダーソンが受け入れるはずがなかった。一般に外的視点で観察する私たちが、バーナードの組織定義に違和感を覚えるのは当然である。それ以前に理解できないだろう。その事情は、当時も今も変わっていない。バーナード理論研究者の一人に数えられる筆者も、いきなり彼の組織定義を示されて理解できたとは思えない。

そこで彼は、経験的な組織が現出させ、組織と融合し、そして物的、社会的、個人的要因を含む具体的な協働情況ないし“場”を説明するものとして「協働システム」(第一次抽象概念)を導入する(図4の中間の円盤)。企業、大学、都市(地方自治体)、国家などが協働システムだとすれば、これをイメージし理解するのは、バーナードの組織感を表現した組織観(組織定義)をいきなり提示されるより、はるかに容易である。

協働システムの具体的規定要因(物的、社会的、個人的要因)を捨象し、昇華して得られる組織は、協働システム(第一次抽象概念)を有効に研究するために概念操作によって敲き直された高度に抽象的概念構成(第二次抽象概念)であり、いわば理念型組織(図4の上部小円)にほかならず、協働システム概念より抽象度は高い。「純粹組織」とも表現される理念型組織は、「単独で存在する単位組織」などではない。「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力のシステム」と定義された抽象的な組織概念は、あくまで分析の武器であり、概念的透視眼鏡である。バーナードはこれを駆使して協働システム、さらに具体的協働情況を現出させる経験的実在としての組織(組織感)まで見通し、分析して、組織機能としての管理を捉え、説明しようとする。この透視眼鏡で協働システムを覗けば、その構造やメカニズムがよく見える。そこに析出された公式組織が単位組織であり、その連結からなる複合組織だった。分析対象である単位組織は、組織三要素に条件づけられた概念構成である理念型組織と同じ性質をもつゆえに、コミュニケーションの制約がその規模を決定する。そのため、組織が成長するには複合化せ

ざるを得ない。また、分析道具である組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力の流れ行くシステム」と過程的に捉えたゆえに非公式組織も浮き彫りにした。

複合組織は、職能分化した多くの現場単位組織と、それら単位組織を結びつけて組織を全体として機能させる管理組織から構成されている。この単位組織にも、単位組織の連結からなる複合組織にも、時間経過とともに「人々の相互作用」である非公式組織が生成することは、バーナードなどの一部実務家には直観的に知られていた。この非公式組織を基盤に組織文化や組織価値(道徳)が生まれる。バーナードはこれを次のように語っている。「人々の間の協働が、彼らの活動からなる公式組織を通して、道徳性を創造するという事実は、1938年には、私にとって驚くべき着想であった」⁽¹⁸⁾。

もっとも、経営研究として非公式組織の存在を明らかにしたのは人間関係論である。ただし、人間関係論は生産現場組織にだけ非公式組織の存在を認めただけで、ボトムからトップまでに至るあらゆる組織階層に生成すること、つまり管理組織にも生成することを指摘したのはバーナードであった。このことは、人間関係論の立役者・レスリスパーガーも認めている⁽¹⁹⁾。また、公式組織と非公式組織を一体(ワンセット)として捉え、前者における後者の機能ないし影響を明らかにしたのもバーナードであった。むしろ、両者をワンセットとして理解したからこそ、彼は「制度としての組織」をその射程に収めることができたのである。

1930年代末に、人間関係論の著作(1939)やバーナードの著作(1938)によって明らかにされた非公式組織を基盤に、共通の感覚や理解、規範、習慣

(18) W. B. Wolf and Haruki Iino eds, *Philosophy for Managers*, Bunshindo, 1986, p. 162. 飯野春樹監訳『経営者の哲学』文真堂, 1986年, 234頁。

(19) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and Worker*, Harvard University Press, 1939, p. 562.

といった文化や価値が創出される。続けて2003年拙論で「セルズニックは、このような価値が注入された組織を制度と捉えたが⁽²⁰⁾、バーナードもまた公式組織と非公式組織が分かちがたく結びついて価値をおびる組織を制度化した組織（道徳的制度）と理解していた」と説明した点を捉え、川端はまずバーナードとセルズニックの同一性と差異性を問題にする。その上でセルズニックの言説をバーナードの継承・発展と把握して、〈制度〉を端的に〈経験的実在としての組織〉の第2ステージに位置づけるなら、機会主義の無視、道徳的側面の一面的強調という誤りを冒すことになろう」と厳しい庭本批判を展開する。

この点に応えるにあたり、セルズニックの組織観からは本来、価値的組織観（「制度としての組織」理解）は生まれないということを指摘しておきたい。「意識的に調整された活動のシステム」というバーナードの定義に則して規定した組織を「一つの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巧みに考案された合理的器械」と捉えるセルズニックの組織理解は、伝統的理論の組織構造ないし管理機構に近い。おそらくセルズニックは、過程的に把握されたバーナードの活動的組織観の意味を理解していないし、まして組織観と価値生成の関係にまで想像は及ばないだろう。当然、セルズニックの組織定義には非公式組織生成の契機、価値生成の契機が内包されていない。北野のセルズニック解釈を基礎にした川端の論証を待つまでもなく、⁽²¹⁾価値が注入された組織を制度と捉え、道徳的あるいは創造的リーダーシップを強調した以外に、バーナードとセルズニックに「同一性」はない。その意味では、セルズニックもまたバーナード理論の一部に賛同した限定的継承者

(20) P. Selznick, *Leadership in Administration*, Harper and Row, 1957. 北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1963年、25頁。

(21) 北野利信『経営学原論』東洋経済新報社、1996年、67-68頁。確かに、セルズニック自身の説明よりわかり易い。

にすぎない。2003年論文で、セルズニックに触れたのは、彼が最も早く「組織の制度化」に論及しているからである。

確かに、セルズニックの制度理解や独自能力論の源流がバーナードの著書や『カリフォルニア・マネジメント・レビュー』創刊号の巻頭言を飾ったバーナードの最終論文「ビジネス・モラルの基本的状況」(1958)にあることは容易に想像できる。特に後者の直接的反映である⁽²²⁾。それでも、「『組織→制度』関係についてのセルズニックとバーナードの言説は同質ではない」という川端の主張(156頁)は間違いない。「セルズニックの組織は伝統的管理論のそれ(=管理機構)に近い」(156頁)という川端の指摘も「その通り」と認める。しかし、これに続く川端の叙述は、筆者に何を伝えようとしているのかわからない。156頁(右段)~157頁(左段)の論述は「協働システムと制度としての組織の関係」について、何を示唆しているのだろうか。ここでの、川端の主張を100%認めても、「協働システム≒制度としての組織」の根拠にはならない。また「セルズニックの言説をバーナードの継承・発展と把握」しなければ、「<制度>を端的に<経験的実在としての組織>の第2ステージに位置づけるなら、機会主義の無視、道徳的側面の一面的強調という誤りを冒すことになろう」という厳しい庭本批判を回避できるのか。そうではあるまい。とすると、川端による庭本批判の論拠はどこにあるのか。「<制度>を端的に<経験的実在としての組織>の第2ステージに位置づける」ところだろうか。いずれにしても、わかりにくい。

それ以上に不思議なのは、セルズニックの説明する制度化メカニズムないし制度化プロセスと組織理解に、川端は納得しているかに見えることだ。この点を、セルズニックの主張と北野の解釈を基礎に、川端は次のように要約

(22) セルズニックの著作(1957)との時間的前後については、飯野春樹『バーナード研究』文真堂、1978年、262頁。庭本佳和『バーナード経営学の展開』文真堂、2006年、369頁。

する。「ここでは、組織は道具、つまり純粋に機会主義的な存在と考えられており、それが社会体（≒人間集団）のなかで稼働することで価値に浸され、制度、つまり機会主義的かつ道徳的な存在となる。社会的に実存するのは制度のみ、前者＝組織は分析的に制度を構成する一側面でしかない」。これは巧みな要約だ。ただ、気をつけねばならないのは、川端の引用要約文の中の「社会体（≒人間集団）」を、セルズニックは「組織」とも捉えていることである（pp. 7-8, 12-13頁）。

実は、セルズニックは「組織」という言葉を二つの意味で使っている。一つは「使いすて可能な道具、仕事をするための合理的な機構」を意味するが、いま一つは、その組織には外部環境との関係以外に「内部社会という世界が存在する」ゆえに、「組織とは、生きた人間の集団である」と説明される意味である。川端の要約を加えて、これが指し示すところは、「使い捨て可能な道具、つまり純粋に機会主義的な存在（つまり合理的な機構）である組織（A）が、生きた人間集団としての組織（B）のなかで稼働することで価値に浸され、制度になる」ということだ。ここで組織（B）を非公式組織と捉えれば、もちろん、感覚的には何とか理解できる。だが、組織に（A）（B）と筆者が付けなければ、「組織は組織のなかで稼働して制度になる」となってしまう。少なくとも形式論理的には混乱だろう。

そもそも、「合理的な機構が価値に浸され、（価値が注入された—p. 17, 25頁）制度になる」、簡単に言えば「機構（組織構造）の制度化」というセルズニックの主張自体、端的には「機構に価値注入」という事態を直ちに理解することが筆者には難しい。まして静態的な機構（構造）を基礎にしたその「制度は一つのプロセスである」（p. 16, 24頁）とのセルズニックの指摘に至っては筆者の想像を超えている。もちろん、「制度がプロセスである」ことはその通りだが、制度が介在するとはいえ、機構（structure）が動態的な過程（process）に転換する論理が示されていないからだ。

バーナード理論の論理構造 (2) (庭本佳和)

バーナードの場合、価値の形成と保持は非公式組織でなされる。公式組織は、それと一体となって価値を帯びるとき、再帰性の強い道徳的制度となるのである。当然、セルズニックに依拠して、「制度としての組織」を主張した覚えはなく、川端がなぜセルズニックを論拠に庭本批判を展開するのか、理解に苦しむ。

最後に、庭本図解批判と川端図に簡単に触れておこう。もちろん、庭本図をベースにしているのだから、川端図の方が個々の組織類型図として適切で優れている部分はある。しかし、両者の意図が違うことも考慮せねばならないだろう。筆者は、単なる「相互作用 (未組織)」と「経験実在としての組織」と「制度としての組織」の間の差異を一瞬に理解するための描写が狙いであり、組織類型間の比較ないし関係を示すことが目的であった。それが達成できれば、個々の図解の優劣は問題にならない。特に川端の図Ⅱ-3の「制度としての組織」図の外枠の実線化は、協働システムの代位としての「制度としての組織」を打ち出す意図のもとに描かれていることを指摘だけはしておこう。

なお、組織の主体性の問題、管理過程、責任優先思考については稿を改めて応えたいと思う。 (未完)