

バーナード組織論における 道徳準則の創造

——西田幾多郎における二元論の否定を踏まえて——

柚 原 知 明

はじめに

C.I. Barnard (1886-1961, 以下バーナード) は、1938年の主著 *The Functions of the Executive* (『経営者の役割』) において「個人人格 (individual personality) と組織人格 (organization personality)」「有効性 (effectiveness) と能率 (efficiency)」「公式組織 (formal organizations) と非公式組織 (informal organizations)」「論理 (logical) と非論理 (non-logical)」「誘因の客観的側面 (誘因の方法) と主観的側面 (説得の方法)」「権威の客観的側面と主観的側面」等の双対的な諸概念の二元性を踏まえた視点から組織に関する特質を論じている。特に管理職能においては、リーダーシップに関する「技術的側面 (technical aspects) と道徳的側面 (moral aspects)」, 道徳に関する「個人準則 (personal codes) と組織準則 (organization codes)」における異質かつ双対的な諸概念を対比させた二元性を論じながら、人間 (管理者) による両者間の矛盾や対立する諸力の調整を踏まえた結合・調和の重要性を考察している。

René Descartes (1596-1650, 以下デカルト) は、1637年の *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison, & chercher la vérité dans les sciences* (『理

性を正しく導き、学問において真理を探究するための方法の話（序説）』において「還元主義（reductionism）⁽¹⁾」を基本とする二元論的思考によって近代哲学を構築し、以降の西洋的な近代科学の発展に大きく貢献した。デカルトの二元論的思考は、考える我である精神と身体とを明確に切り離し、考える我である精神を身体の外側に置いて、客観的・普遍的に物事の本質を考察しようとした。デカルトは、思考する我である精神が身体から独立した存在である二元論的思考を出発点として、あの有名な命題「我思う、ゆえに我あり」を自己哲学の原点に据えたのである。しかしながら、近代においては様々な学問領域の研究者たちによってデカルト哲学の二元論的思考に対する批判や限界が指摘されている。本稿では、まずデカルト哲学の二元論的思考に対して真っ向から対峙した西田幾多郎の哲学を紹介したい。西田幾多郎（1870-1945、以下西田⁽²⁾）は、1911年の主著『善の研究』において仏教や儒教など東洋的な思想を踏まえた自己哲学を構築している。西田の自己哲学は、Arthur Koestler（1905-1983、以下ケストラ⁽³⁾）を越えてより包括的な視点から西

(1) 複雑な物事やシステムにおいては、全体を構成する要素に分解して、それらの個別（一部）の要素を分析・理解することによって、対象となる元の複雑な物事やシステムの特徴が理解できるとする概念。「要素還元主義」ともいわれる。廣松渉 其他編 [1998]『哲学・思想辞典』岩波書店、279頁によれば、「ある事象や存在が、それとは別のものに他ならない、あるいは、それにすぎないとする立場。これはさまざまな領域で問題となる。世界の中のすべての事象は原子の集合離散に他ならないという原子論の世界像や、生命現象の物理科学法則への還元、人間社会の事象の経済的基盤への還元、道徳行為の利己的動機への還元などである。」と記されている。

(2) 西田幾多郎（1870-1945、以下西田）は、日本の哲学史において西洋の哲学と徹底的に対峙した哲学者である。西田と西田の弟子たちを中心に形成された哲学学派である「京都学派」の創設者である。西田の主著は、1911年の『善の研究』であり、主観と客観を分離する二元論を否定しながら禅仏教における「無の境地」である「純粹経験（直接経験）」を論じた。その後、行為と直観の相互依存的・相補的な関係である「行為的直観」を論じ、最終的には絶対的矛盾と絶対的対立が存在する現実に対して、全体としての自己同一性の存在に関する「絶対矛盾的自己同一」を提唱した。

洋におけるデカルト哲学以降の二元論的思考を完全否定している。デカルトは、疑わしきものをすべて捨象し、疑う自己である精神と疑う対象である身体を明確に区分して、最終的に疑い考える精神である自己を哲学構築の出発点とした。一方の西田は、デカルト的な思考の粹組みをも捨象し、主体(精神)と客体(身体)の区分以前もしくは両者の区分を超越した「純粹経験(直接経験)」を自己哲学構築の出発点にしている。西田は、組織やシステムにおける二元性の否定を所与の前提として捉えた。一方、バーナードは「組織人格(有効性)と個人人格(能率)」、「技術的側面(technical aspects)と道徳的側面(moral aspects)」、「個人準則(personal codes)と組織準則(organization codes)」等の異質かつ双対的な諸概念を対比させた二元性を論じながら、人間(管理者)による調整を踏まえた結合・調和に向けた創造の在り方を考察したといえよう。

バーナード組織論の二元性に対する両者間の調整による結合・調和と西田哲学による二元論的思考の否定には、いったい如何なる関連が存在するのだろうか。本稿においては、西田哲学の二元論的思考の否定を踏まえて、バーナードにおけるリーダーシップに関する「技術的側面(technical aspects)と道徳的側面(moral aspects)」、道徳に関する「個人準則(personal codes)と組織準則(organization codes)」に対する両者間の結合・調和に向けた創造機能について比較考察を行う。

-
- (3) 田中三彦・吉岡佳子訳〔1983〕『ホロン革命』ペリかん社における著者紹介によれば、「1905年、ハンガリーのブタペスト生まれ。ウィーン大学工学部で物理学を学び、シオニズムやコミュニズムを経由しながら、中東、ソ連、スペインなどでジャーナリスト活動を展開。48年イギリスに帰化。人間のおぞましさと創造活動の可能性を広範な視点で追求する作家、サイエンス・ライター。とくに素粒子論、心理学、生物学、大脳生理学から経済学、組織論にわたるホーリスティックな論点は、L.ワトソン、M.ファーガソン、F.カブラをはじめとする<科学のニューウェーブたち>のバックボーンとなっている。邦訳されている著書は、『スペインの遺書』『真昼の暗黒』『神は蹟く』『機械の中の幽霊』『創造活動の理論』『サンバガエルの謎』など。」と記されている。

第1章 西田幾多郎における二元論の否定

1.1 考究の出発点

デカルトは、考究の出発点として「ほんの少しでも疑いをかけるものは全部、絶対的に誤りとして廃棄すべきであり、その後で、わたしの信念のなかにまったく疑いえない何かが残るかどうかを見きわめねばならない、と考え⁽⁴⁾た」と論じている。自己哲学構築への出発点としては、すべての疑わしいものを捨象した。精神と身体に関しては、「わたしは一つの実体であり、その本質ないし本性は考えるということだけにある、存在するためにどんな場所も要せず、いかなる物質的なものにも依存しない、と。したがって、このわたし、すなわち、わたしをいま存在するものにして魂は、身体（物体）からまったく区別され、しかも身体（物体）より認識しやすく、たとえ身体（物体）が無かったとしても、完全に今あるままのものであることには変わりはない、と。」⁽⁵⁾と論じている。デカルトは、人間の魂（精神）と身体を明確に区分した二元論的思考による考察を行っている。二元論的思考による考察とは、考える我である魂（精神）と身体とを切り離し、考える我である魂（精神）を身体の外側に置いて、客観的・普遍的に物事の本質を追及しようとするものである。デカルトは、思考する我である魂（精神）が身体から独立した存在である二元論的思考を出発点として、あの有名な命題「我思う、ゆえに我あり」を自己哲学の原点に据えたのである。

一方の西田は、主著『善の研究』の第二編「實在」第一章「考究の出発点」において「さらば疑うにも疑い様のない直接の知識とは何であるか。そはただ我々の直接的経験の事実即ち意識現象についての知識あるのみである。現前の意識現象とこれを意識するということとは直に同一であって、その間に

(4) 谷川多佳子訳〔2001〕『方法序説』岩波書店、45頁。

(5) 同上書、47頁。

主観と客観とを分かつこともできない。事実と認識の間に一毫の間隙がない。⁽⁶⁾」と論じている。西田もデカルト同様に「考究の出発点」として、真の实在を求めて徹底した懐疑的思索を行っている。西田の「考究の出発点」は、純粹経験の事実、即ち意識現象に関する知識である。西田は、主著『善の研究』の第一編「純粹経験」第一章「純粹経験」の冒頭「経験するというのは事実其儘に知るの意である。全く自己の細工を捨てて、事実に従うて知るのである。純粹というの、普通に経験とって居る者もその実は何らかの思想を交えて居るから、毫も思慮分別を加えない、真に経験其儘の状態をいうのである。例えば、色を見、音を聞く刹那、未だこれが外物の作用であるとか、我がこれを感じて居るとかというような考えのないのみならず、この色、この音は何であるかという判断すら加わらない前をいうのである。それで純粹経験は直接経験と同一である。自己の意識状態を直下に経験した時、未だ主もなく客もない、知識とその対象とが全く合一して居る。これが経験の最醇なる者である。」⁽⁷⁾と論じている。西田は、純粹経験(直接経験)の事実に関して考究しており、上述において「……(前略)……全く自己の細工を捨てて、事実に従うて知るのである。」という表現が目される。私たちは、通常物事を観察する時、従来までの先入観や主観が大きく作用してしまいがちである。西田の論じた純粹経験(直接経験)とは、経験を如何に認識するかという問題を時間軸によって捉えた場合、主観や客観を判断する以前の状態(实在)、もしくは主観や客観を超えた真实在を意味している。即ち、純粹経験(直接経験)とは人間が花を観察した場合「赤色である」とか、「美しい花である」と認識する以前の花そのものの、または主観性や客観性を超越した花そのものを対象とすることである。西田は、このような純粹経験(直接経験)を基本としながら真の实在を求めて、従来までの伝統的な西洋哲学と対

(6) 西田幾多郎〔1991〕『善の研究』岩波書店、66頁。

(7) 同上書、17頁。

峙したのである。

1.2 純粹経験を基本とする二元論の否定

西田は、主著『善の研究』において二元論的思考としての「主観（精神）と客観（自然）」「精神（主観）と物体（客観）」「知（理論）と行（実践）」「一（要素）と多（全体）」に関してその両者の存在を認めながらも、二元論的思考の否定という対立する両者間の独立性や区分を超えた考察を行っている。

「主観（精神）と客観（自然）」に関しては、「純粹経験においては未だ知情意の分離なく、唯一の活動である様に、まだ未だ主観客観の対立もない。主観客観の対立は我々の思惟の要求より出てくるので、直接経験の事実ではない。直接経験の上においてはただ独立自前の一事実あるのみである。見る主観もなければ見られる客観もない。恰も我々が美妙なる音楽に心を奪われ、物我相忘れ、天地ただ嚙喰たる一学声のみなるが如く、この刹那いわゆる真実在が現前して居る。これを空気の振動であるとか、自分がこれを聞いて居るかという考は、我々がこの実在の真景を離れて反省し思惟するに由って起こってくるので、この時我々は已に真実在を離れて居るのである。普通には主観客観を別々に独立しうる実在であるかの様に思い、この二者の作用に由りて意識現象を生ずる様に考えて居る。従って精神と物体との両実性があると考えて居るが、これは凡て誤である。主観客観とは一の事実を考察する見方の相違である、精神物体の区別もこの見方より生ずるのであって、事実其者の区別でない⁽⁸⁾」と論じている。また、「我々は主観客観の区別を根本的であると考える処から、知識の中にのみ客観的要素を含み、情意は全く我々の個人的主観的出来事であると考えて居る。この考えは已にその根本的の仮定

(8) 同上書、80-81頁。

において誤って居る。しかし仮に主観相互の作用に由って現象が生ずるとしても、色彩などという如き知識の内容も、主観的と見れば主観的である。個人的と見れば個人的である。これに反し情意ということも、外界にかくの如き情意を起こす性質があるとすれば客観的根拠をもってくる、情意が全く個人的であるというのは誤である。我々の情意は互いに相通じ相感ずることができる。即ち超個人的要素を含んで居るのである⁽⁹⁾と論じている。「精神（主観）と物体（客観）」に関しては、「精神現象、物体現象の区別というのも決して二種の実在があるのではない。精神現象というのは統一的方面即ち主観の方から見たので、物体現象とし統一せらるる者即ち客観の方から見たのである。ただ同一実在を相反せる両方面より見たのにすぎない。それで統一の方より見れば凡てが主観に属して精神現象となり、統一を除いて考えれば凡てが客観的物体現象となる（唯心論、唯物論の対立はかく如き両方面の一を固執せるより起こるのである⁽¹⁰⁾。）」と論じている。

「知（理論）と行（実践）」に関しては、「意思と知識との間には絶対的区別のあるものではなく、そのいわゆる区別とは多く外より与えられた独断にすぎないのである。純粹経験の事実としては意志と知識の区別はない。共に一般的或る者が体系的に自己を実現する過程であって、その統一の極致が真理であり兼ねてまた実行であるのである。かつていった知覚の連続のような場合には、未だ知と意と分かれて居らぬ、真に知即行である。ただ意識の発展につれて、一方より見れば種々なる体系の衝突のため、一方より見れば更に大なる統一に進むため、理想と事実との区別ができ、主観界と客観界とが分かれてくる、そこで主より客に行くのが意で、客より主に来るのが知であるというような考えも出てくる。知と意との区別は主観と客観とが離れ、純粹経験の統一せる状態を失った場合に生ずるのである⁽¹¹⁾。」と論じている。「一

(9) 同上書、83頁。

(10) 同上書、106頁。

バーナード組織論における道德準則の創造（柚原知明）

（要素）と多（全体）」に関しては、「統一する者と統一せらるる者とを別々に考えるのは抽象的思惟に由るので、具体的にてはこの二つの者を離すことはできない。一本の樹とは枝葉根幹の種々異なりたる作用をなす部分を統一した上に存在するが、樹は単に枝葉根幹の集合でない。樹全体の統一力がなかったならば枝葉根幹も無意義である。樹はその部分の対立と統一との上に存するのである。統一力と統一せらるる者と分離した時には実在とならない。」⁽¹²⁾と論じている。西田の論じた「一（要素）と多（全体）」に関する統一力は、ケストラーの論じた「ホロン」に存在する統合傾向（integrative tendency）と自己主張傾向（self-assertive tendency）という二つの対立する機能間の相反する力の消滅に関する動的均衡（dynamic equilibrium）と非常に類似する概念である。⁽¹³⁾西田による1911年の『善の研究』は、ケストラーによる1967年の *The Ghost in the Machine*（『機械の中の幽霊』）よりもすでに半世紀以上も以前に組織における「部分と全体」の区分という二元論的思考を否定する統一力を論じていたことになる。

第2章 バーナード組織論における二元性と道德準則

2.1 「有効性」と「能率」

バーナードは、組織の存続条件として「有効性（effectiveness）」と「能率（efficiency）」という二つの異質な概念に関して人間（管理者）の調整を踏まえた均衡の重要性を論じている。「有効性」に関しては、「われわれが協働の

(11) 同上書、49-50頁。

(12) 同上書、93頁。

(13) 「ホロン」における統合傾向（integrative tendency）と自己主張傾向（self-assertive tendency）という二つの対立する機能間の相反する力の消滅に関する動的均衡（dynamic equilibrium）については、柚原知明 [2015] 「バーナード組織論における二元性の特質と調整——ケストラーと西田幾多郎の所論を踏まえて——」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会、第25巻第1号（通巻第43号）を参照されたい。

「有効性」というところのものは、協働行為の確認された目的を達成することであり、達成の程度が有効性の度合いを示すのである。協働の目的は非人格的なものであり、全体として協働体系の目標であることは明らかである。したがって、いかなる場合にも有効性のいかんは、また全体して協働体系によってなんらかの方法で決定されるべきものなのである。この決定の基礎は、おこなわれた行為およびそれによって得られた客観的結果が、個人的動機を満たすに必要な諸力や物を協働体系のために十分確保したかどうかである⁽¹⁴⁾。」と論じている。「有効性」とは、組織目的の達成度合いを意味しており、非人格的・客観的な特質をもつ概念である（図表1参照）。「有効性」の在り方については、構成員の個人的動機を満たすことが出来るか否かが決定の基礎となり、組織目的の達成と個人充足が相互に密接に関連している。「能率」に関しては、「能率は個人動機の満足に関連する。協働体系の能率は、その構成員としての努力を提供する各個人の能率の合成されたものであり、したがって各個人の観点からみられたものである。個人は自分の行為によってその動機が満たされていることがわかると、協働的努力を続けるし、然らざる場合には続けない。……（中略）……協働体系の能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力、すなわち負担と満足と釣り合わせることといえよう。」⁽¹⁵⁾と論じている。「能率」とは、組織目的の達成に向けての構成員の貢献に対する個人動機の満足度合いを意味しており、人格的・主観的な特質をもつ概念である（図表1参照）。個人においては、組織への貢献度と組織からのその見返りである充足度との比較から協働努力が決定される。

組織存続に関しては、「組織とは、単純なものであろうと複雑なものであ

(14) C. I. Barnard [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, pp. 55-56. (山本安次郎ほか訳 [1968]『経営者の役割』ダイヤモンド社, 57-58頁)

(15) *Ibid.*, pp. 56-57. (訳書, 58-59頁)

図表1 「有効性」と「能率」の概念比較

組織における異質な二つの存続条件	特質
「有効性」（共通目的）	非人格的，客観的
「能率」（個人動機）	人格的，主観的

（出所） C. I. Barnard [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, pp. 88-89.
（山本安次郎ほか訳 [1968]『経営者の役割』ダイヤモンド社，91-92頁）より作成。

ろうと、つねに、調整された人間努力の非人格的な体系である。そこにはつねに、調整および統一の原理としての目的がある。そこではつねに伝達能力が不可欠であり、人格的な意欲が必要であり、さらに目的の統合と貢献の継続とを維持するに当たって有効性と能率が必要とされる。⁽¹⁶⁾と論じている。公式組織の存続に向けては、経営管理の要諦として組織目的の達成度を示す「有効性」と構成員の充足度を示す「能率」という二つの概念が密接に関わっており、両者の均衡と同時的な実現が必要となる。河野は、「公式組織は人間活動の非人格的体系であることによって、かえって人間の人格的な側面を浮き彫りにするのである。そこで、協働システムにおける個人は、「操作される客体」(objects to be manipulated) であると同時に「(動機が) 満足されるべき主体」(subjects to be satisfied) という二重の人格において扱われることになる。前者は、協働システムに対して個人の機能的で非人格的な側面としての「組織人格」(organization personality)、後者は、協働システムに対して個人の独立的で人格的な側面としての「個人人格」(individual personality) と呼称される。そして、この二重人格は、協働システムのなかにおいて便宜的に区別されることもあるが、実際的には渾然一体をなしているところにその特質がある。」⁽¹⁷⁾と論じている。

(16) *Ibid.*, pp. 94-95. (訳書, 98-99頁)

(17) 河野昭三 [1995]「第5章経営組織」佐々木弘・小松章編『現代企業の経営学』八千代出版, 100-101頁。

協働システムにおける「組織人格」と「個人人格」の渾然一体性は、西田の論じた主観と客観の未分離という二元論的思考の否定と類似する概念である。バーナードは、「有効性」と「能率」という二つの異質な概念を明確に区別し対比させながら、組織における両者に対する人間（管理者）による調整を踏まえた同時的な均衡の重要性を論じたのである。

2.2 リーダーシップの「技術的側面」と「道徳的側面」

バーナードは、*The Functions of the Executive* における第1部第1章緒論から第4部第16章管理過程に至るまで、組織の構造並びに過程の原理について共通の理解を得るために協働の道徳的側面の論述をできるだけ避けており、協働の技術的側面を中心に扱っている。バーナードは、「通常は、構造的な特徴が曖昧で、作用要因の把握が困難であるために、人間協働における主要要因を「リーダーシップ」だけに求めることになる」と論じている。⁽¹⁸⁾ 具体的なリーダーシップの必要性については、下記の9点である。⁽¹⁹⁾

- ① 物的環境と人間の生物的構造とに基づく諸制約
- ② 協働の成果の不確実性
- ③ 目的の共通理解の困難
- ④ 組織に欠くべからざる伝達体系の脆弱さ
- ⑤ 個人の分散的な傾向
- ⑥ 調整の権威を確立するための個人的同意の必要性
- ⑦ 組織に定着させ組織の要求に服従させようとする説得の大きな役割
- ⑧ 動機の複雑性と不安定
- ⑨ 意思決定という永続的な負担

これらすべての組織要素——道徳的要因はそこに具体的にあらわれる——

(18) C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 258-259. (訳書, 270頁)

(19) *Ibid.*, p. 259. (訳書, 270頁)

バーナード組織論における道徳準則の創造（柚原知明）

を挙げている。

バーナードの道徳は、「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつものである。」と定義されている。⁽²⁰⁾ 道徳の性質に関しては、「性向と一致しない直接的な欲望、衝動、あるいは関心を禁止、統制、あるいは修正し、また性向と一致する直接的な欲望、衝動、あるいは関心を強化するというこの傾向は、合理的過程とか熟慮の問題であるよりも、むしろ情操、感情、情緒、内的強制の問題である。ただし多くの場合、かかる傾向は理由づけをされたり、ときには論理的過程に従うこともある。この傾向が強くと、安定しているときにはじめて責任の一条件が備わることとなる。」と論じている。⁽²¹⁾

バーナードは、リーダーシップについて双対的な相反する「技術的側面（客観的）」と「道徳的側面（主観的）」の二つの側面を論じている（図表2参照）。バーナードの強調する側面は、「道徳的側面（主観的）」であり、行動の質を決定するものであり、人がどんなことをしないか、すなわちどんなことを差し控えるかという事実から、最もよく推察されるものであり、尊敬と崇敬を集めるものである。また、我々が普通に「責任」という言葉に含めるリーダーシップの側面であり、人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質である（図表2参照）。優れたリーダーシップにおいては、「技術的側面（客観的）」と「道徳的側面（主観的）」の一方が独立的に存在して強調されるわけではなく、双方がバランス良く存在し両者は相互補完的な関係にあるといえるであろう。バーナードのリーダーシップ

(20) *Ibid.*, p. 261. (訳書, 272頁)

(21) *Ibid.*, p. 261. (訳書, 272-273頁)

図表2 「技術的側面（客観的）」と「道徳的側面（主観的）」の概念比較

リーダーシップの側面	特 質
「技術的側面（客観的）」	<ul style="list-style-type: none"> ・局部的，個人的，特殊的，一時的であり，体力，技術，知覚，知識，記憶，想像力における個人的優位性の側面である。 ・直接的な側面で時と所の如何によって非常に変動し，条件づけ，訓練，教育によってとくに育成され，特殊な事情のもとにおいてとくに意味があり，相対的で，かなり容易に決定しうるものであって，比較的客観的で，積極的な行為に必要であり，人からも尊敬され，対抗もされるものである。
「道徳的側面（主観的）」	<ul style="list-style-type: none"> ・より一般的で，より不変的であり，特定の育成することが難しく，より絶対的で，主観的であり，社会の態度と理想およびその一般的諸制度を反映するものである。 ・決断力，不屈の精神，耐久力，および勇氣における個人的優位性の側面である。 ・行動の質を決定するものであり，人がどんなことをしないか，すなわちどんなことを差し控えるかという事実から，最もよく推察されるものであり，尊敬と崇敬を集めるものである。 ・我々が普通に「責任」という言葉に含めるリーダーシップの側面であり，人の行動に信頼性と決断力を与え，目的に先見性と理想性を与える性質である。

(出所) C. I. Barnard [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, p. 260.
 (山本安次郎ほか訳 [1968]『経営者の役割』ダイヤモンド社, 271頁) より作成。

には，西田の論じた主観と客観の未分離という二元論的思考の否定との類似性が存在しているのである。

また，リーダーシップが信念を作り出すことによって協働的な個人的意思決定を鼓舞するような力が必要となる(図表3参照)。その信念とは，次の5点⁽²²⁾である。

(22) *Ibid.*, p. 259. (訳書, 270頁)

バーナード組織論における道徳準則の創造（柚原知明）

- ① 共通理解の信念
- ② 成功するだろうという信念
- ③ 個人動機が結局満たされるという信念
- ④ 客観的権威が確立しているという信念
- ⑤ 組織に参加する個人の目的よりも共通目的の方が優先するという信念

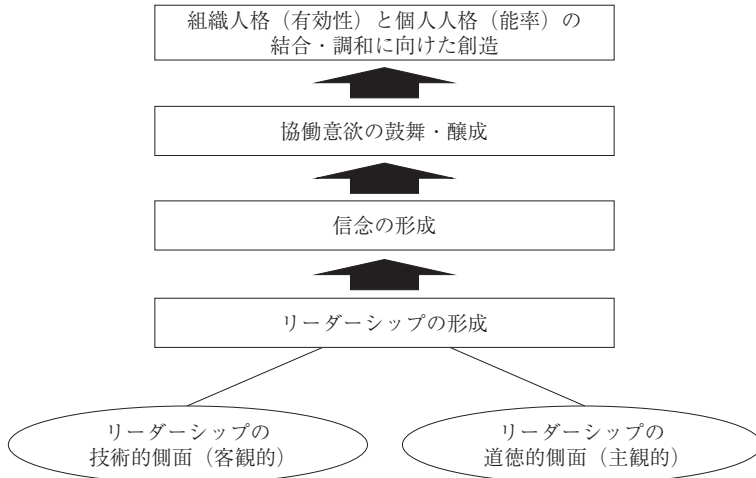
しかし、信念を作り出すことができなければ、すなわち、人間努力の生きた体系がエネルギーおよび満足をたえず相互に交換しつづける触媒がなければ、これらの構造は存続することができない、否、一般に成立すらしない。生命が欠乏し、協働が永続できないのである。リーダーシップではなくて協働こそが創造的過程である。リーダーシップは、協働諸力に不可欠な起爆剤である。⁽²³⁾リーダーシップにおける相互補完的な関係にある「技術的側面（客観的）」と「道徳的側面（主観的）」が上述の信念を形成させることによって、協働意欲の鼓舞・醸成を実現させることとなる。最終的な協働システムには、これらのプロセスを経て組織人格（有効性）と個人人格（能率）の結合・調和に向けた創造性のあるリーダーシップが求められるのである（図表3参照）。

バーナードは、「管理責任とは、主としてリーダーの外部から生じる態度、理想、希望を反映しつつ、人々の意志を結合して、人々の直接的目的やその時代を超える目的を果たせるよう自らを駆り立てるリーダーの能力である。……（中略）……しかし、これらの目的が高くて、多くの世代の多数の人々の意志が統合されるときには、組織は永遠に存続することとなる。」と論じている。⁽²⁴⁾バーナードの管理責任は、組織存続に向けて上述のリーダーの能力であるリーダーシップの在り方に大きく影響を受けることとなる。リーダーシップの在り方としては、

(23) *Ibid.*, p. 259. (訳書, 270頁)

(24) *Ibid.*, pp. 283-284. (訳書, 296頁)

図表3 協働システムにおける創造的過程



(出所) C. I. Barnard [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, pp. 258-260. (山本安次郎ほか訳 [1968]『経営者の役割』ダイヤモンド社, 269-271頁) より作成。

- ① リーダーシップの質
- ② リーダーシップの影響力の永続性
- ③ リーダーシップの関連する組織の持続性
- ④ リーダーシップによって刺激される調整力

を挙げており、これらの全てが道徳的抱負の高さと道徳的基盤の広さを表すのである。⁽²⁵⁾

従って、バーナードは「組織の存続は、それを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち、予見、長期目的、高遠な理想こそ協働が持続する基盤なのである。」と主張したのである。⁽²⁶⁾

(25) *Ibid.*, p. 284. (訳書, 296-297頁)

(26) *Ibid.*, p. 282. (訳書, 295頁)

2.3 道徳の「個人準則」と「組織準則」

バーナードは、道徳の形成に関して「道徳は人間としての個人に外的な諸力から生じる。道徳のうち、あるものは直接的に超自然的な起源をもつと多くの人々に信じられている。あるものは一般的、政治的、宗教的ならびに経済的な環境を含む社会的環境から生じ、あるものは物的環境における経験、生物的な特性ならびに種属発生の歴史から生じ、また、あるものは技術的な慣行あるいは習慣から生じる。多くの道徳的諸力は教育と訓練によって各個人に教え込まれるが、また多くは — 抑制あるいは奨励によって、またおそらくは具体的な経験がないという消極的な形において — いわば環境からの摂取によって得られるのである。」と論じている。⁽²⁷⁾人間は、バーナードが論じているようにこれらの道徳の形成期において、教育をはじめとして、それぞれの生い立ちや様々な経験等の環境からの摂取によって各人各様の多様な行為規範が人格の基盤として確立されていくこととなる。取り巻く環境や置かれている状況によっては、形成された道徳によって様々な行為規範同士が対立する事態に遭遇し、時として二者択一的な厳しい内面的な葛藤に苦しめられることとなる。

道徳は、各人各様の多様な行為規範によって構成され、「個人準則」と「組織準則」に区分され支配される。「個人準則」は、各人各様の家族、友人、恋人、宗教、その他の個人的な人間関係、価値観、嗜好、主義主張、イデオロギー等によって支配される個人的な行為規範である。「組織準則」は、所属している国家、社会、組織、職位、業務・役割・分担等によって支配される組織人としての行為規範である。バーナードは、これらの道徳の性質について下記の3点を論じている。

- ① 「一定の活動分野で、二人の人が実質的に同じ準則をもつかもした

(27) *Ibid.*, p. 262. (訳書, 273頁)

いが、直接、逆境下におかれた場合、その準則が一人の行動に対しては支配的であるのに、他の人に対しては同じあるいは類似の状況において支配的でないことがある。」と論じている。⁽²⁸⁾ 道徳は、複数の人間が類似する準則を保有していたとしても、置かれている状況や環境によって行為規範の支配が異なるのである。即ち、道徳は複数の人間に対して静態的な視点だけではなく、動態的な視点から考察されなければならないのである。

② 「すべての人は、たとえ多くではないにしても、いくつかの私的準則をもつから、そのうちのある準則について責任的であり、他については責任的でないことがありうる。……(中略)……ここで重要な点は、高い道徳水準にある人でも、自分の道徳水準によって強く支配されないことがあろう、そのときにはそれだけ無責任であるということである。また逆の場合もある。」⁽²⁹⁾ と論じている。道徳は、同じ人間に対しても置かれている状況や環境によって、行為規範の支配力が異なるのである。

③ 「自分の直面する問題が、特定の準則と単純に合致するか、さもなければ全く合致しないときに、責任的となる人がかなりある。しかし、個人の行為を支配する私的準則が、いくつか、あるいは多く存在するときには、特定の行動あるいは具体的な状況には、諸準則間の対立が生じやすいのである。すなわち、一つの欲望があるいは衝動が、ある準則には完全に合致しているが、他の準則に合致していないこともあろう。事実、ある準則は欲望あるいは衝動を強化し、あるいはそれを強化し、あるいはそれを正当づけるのに、他の準則では逆の結果となるのである。」⁽³⁰⁾ と論じている。道徳準則間においては、対立が存在するが、同じ人間においても置かれている状況や環境によって対立の状況が異なるのである。

(28) *Ibid.*, p. 263. (訳書, 273頁)

(29) *Ibid.*, p. 263. (訳書, 274-275頁)

(30) *Ibid.*, pp. 263-264. (訳書, 275頁)

2.4 管理責任と道德準則の創造

バーナードは、管理職位に関して「(a)複雑な道德性を含み、(b)高い責任能力を必要とし、(c)活動状態のもとにあり、そのため、(d)道德要因として、対応した一般的、特殊な技術的な能力を必要とする。……（中略）……そのうえ、(e)他の人々のために道德を創造する力が求められる。」と論じている⁽³¹⁾。また、管理責任に関しては、下記の5点を論じている。

①「管理者はだれでも、自分の職位とは無関係に個人的な道德準則をもっている。人が管理職位におかれるとただちに、少なくとも公的には、その組織の準則である幾つかの付加的準則が課せられる。組織準則はそれ自体、主として無形の諸力、影響力、慣行などから生じるものであって、全体として受け入れられねばならないものである。……（中略）……管理者はその職位を与えられると、そうでない場合よりも複雑な道德性をもつようになるのは、特定の組織を考えないこの簡単な叙述からでも明白であろう。……（中略）……管理職能に特有なことは、道德準則の創造もまた必要だということである。かように管理者の場合は、一般的な個人の道德問題のほかに、組織によって道德的な複雑性ならびに責任感のテストのいちじるしい増大と、道德状態を創造する機能とがつけ加えられるのである。」と論じている⁽³²⁾。

②「責任能力とは、準則に反する直接的衝動、欲望あるいは関心にさからい、準則と調和する欲望あるいは関心に向かって、道德準則を強力に遵守する能力である。……（中略）……低い地位と高い地位との間の主な差異は責任能力にあるのではなくて、道德的な複雑性の程度である。いいかえれば、職位が高くなれば、しばしば言われるように、それだけ多くの責任がかせられるのは確かであるが、しかしより大きな責任感が強く要求されるのではない。」と論じている⁽³³⁾。

(31) *Ibid.*, p. 272. (訳書, 284-285頁)

(32) *Ibid.*, pp. 273-274. (訳書, 285-286頁)

③ 「一般に管理職能の状態は、大いなる活動量を必要とするものである。…… (中略) ……職位が高くなればなるほど、その担当者は各方面から課せられる行為——それは意志決定活動を必要とする——にますます多く直面するのは明らかである。」と論じている。⁽³⁴⁾

④ 「管理職位が高くなればなるほど、ますます道徳的な対立にさらされ意思決定過程は道徳的にも、またはしばしば技術的にもますます複雑になるのである。高い責任感がある場合には、これらの対立は次の二つの方法のいずれらによってのみ解決できるのである。すなわち、情況の戦略的要因をより正確に決定し、それによっていかなる準則にも反しない「正しい」行為を発見するために、当該環境をさらに分析すること、あるいは、一般目的と合致する新しい細部目的を採用すること、のいずれかである。…… (中略) ……地位の高低を区別する重要な点は、地位が高くなればなるほどそれに含まれる道徳性がますます複雑になり、責任を果たすため、すなわちその職位に内在する道徳的な対立を解決するため、ますます高い能力が要求されるのである。」と論じている。⁽³⁵⁾

⑤ 「管理責任は、複雑な道徳準則の遵守のみならず、他の人々のための道徳準則の創造をも要求するということを特色とする。この職能の最も一般的に認められている側面が、組織内における「モラル」の確保、創造、鼓舞と呼ばれているものである。これは組織ないし協働体系と客観的権威の体系に、考え方、基本的態度および忠誠心を教え込む過程であり、それが個人的利害とか、個人的準則の重要でない指令を協働的全体の利益に従属せしめることとなるのである。この過程には (これまた重要な) 技術標準に関する道徳性を確立することも含まれている。」と論じている。⁽³⁶⁾

(33) *Ibid.*, pp. 274-275. (訳書, 286-287頁)

(34) *Ibid.*, p. 275. (訳書, 287頁)

(35) *Ibid.*, pp. 275-276. (訳書, 288-289頁)

これらの道徳準則は、組織の種類、組織の地位、組織の形態（補助的、従属的、依存的）、組織の目的（教育、産業、商業、政党、友愛、行政、宗教）、また技術によって影響を受けるので、極めて様々である。道徳の複雑性は、組織における職位の上昇とともに個人準則に加えて、行為規範の広がりと同様性が交錯し増大するのである。その結果、人間（管理者）には行為規範間の対立が発生することとなり、その対立の調整や解決に向けた道徳準則の新たな創造という一層高い能力が求められることとなる。道徳準則間の対立の解決に向けては、「かような場合の解決策は、対立を避ける新しい処置を代わりにもってくるか、あるいは例外とか妥協に道徳的正当性を与えるかのいずれかである。第一の解決策が「行政的」であり、第二の解決策が「司法的」であるといひならわされている。……（中略）……管理職能を遂行する場合には、必ず司法的な過程が伴うのである。組織においてはいろいろな準則間の対立はまぬがれない。おそらく対立はその大部分が対替行為によって解決され、それは主として技術的決定の問題である。しかし（狭義における）技術、組織準則、および個人準則などの要求するところがどうしても対立矛盾することが多い。……（中略）……管理的見地からみた司法的過程は、道徳準則の遵守を確保するために、目的の変更、または再規定、あるいは新しい特定化を道徳的に正当づける過程である。一つの終局的な効果は、道徳すなわち行動準則の精緻化と精練である。」と論じている⁽³⁷⁾。道徳準則間の対立には、組織準則内の対立、個人準則内の対立、組織準則と個人準則間の対立が存在するが、バーナードは多くの場合において組織準則内に対立が存在すると論じている⁽³⁸⁾。

バーナードは、上述の管理責任に関して「全体としての創造機能がリーダー

(36) *Ibid.*, p. 279. (訳書, 291頁)

(37) *Ibid.*, pp. 279-280. (訳書, 292-293頁)

(38) *Ibid.*, p. 278. (訳書, 290頁)

シップの本質である。それは管理責任の最高のテストである。なぜなら、創造機能は、これを立派に達成するためには、リーダーの見地からみて個人準則と組織準則とが一致しているという「確信」の要因を必要とするからである。」と論じている。⁽³⁹⁾ リーダーシップの本質とは、「個人準則」と「組織準則」の対立の解決に向けて組織人格（有効性）と個人人格（能率）の結合・調和という創造機能に他ならないといえるであろう。

結びにかえて

本稿においては、まず西田の著『善の研究』における二元論的思考としての「主観(精神)と客観(自然)」「精神(主観)と物体(客観)」「知(理論)と行(実践)」「一(要素)と多(全体)」に関してそれぞれの両者の存在を認めながらも、対立する両者間の独立性や区分である二元論的思考の完全否定について紹介した。次に、バーナード組織論における組織の諸概念（「有効性 (effectiveness) と能率 (efficiency)」「技術的側面 (technical aspects) と道徳的側面 (moral aspects)」「個人準則 (personal codes) と組織準則 (organization codes)」) に関する異質かつ双対的な諸概念の二元性を論じながら、西田の主張した二元論的思考の否定である両者間の矛盾や対立する諸力の統合・調和の重要性を論じた。バーナード組織論における二元性の諸概念に関する統合・調和と西田の論じた二元論的思考の否定との関連については、多くの非常に類似した特質が存在する。

バーナードは、リーダーシップに関して双対的な相反する「技術的側面(客観的)」と「道徳的側面(主観的)」の二つの側面を論じている。バーナードの強調する点は、「道徳的側面(主観的)」であり、行動の質を決定するものであり、人がどんなことをしないか、すなわちどんなことを差し控えるか

(39) *Ibid.*, p. 281. (訳書, 294頁)

バーナード組織論における道德準則の創造（柚原知明）

という事実から、最もよく推察されるものであり、尊敬と崇敬を集め、人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質をもつ側面である。しかしながら、優れたリーダーシップにおいては一方の側面が独立して機能するわけではなく、両側面の相互補完的な関係が強調されなければならない。優れたリーダーシップには、「技術的側面（客観的）」と「道德的側面（主観的）」の双方がバランス良く存在しており、両側面は相互補完的な関係にあるといえる。西田の論じた純粹経験（直接経験）とは、世に存在する全ての実在における主観性と客観性という二元論的思考を否定し、二元性を超えた真実在を意味している。バーナードは、リーダーシップに関して「技術的側面（客観的）」と「道德的側面（主観的）」という二元論的思考を踏まえながらも、西田の主張した二元論的思考の否定である両者の対立する諸力を超えた相互補完的な関係を論じたといえるであろう。

リーダーシップにおいては、相互補完的な関係にある「技術的側面（客観的）」と「道德的側面（主観的）」が信念を形成させることによって、協働意欲の鼓舞・醸成を実現させることとなる。また、道德準則については、各人各様の多様な行為規範によって構成され、「個人準則」と「組織準則」に区分され支配される特質に関して論じた。道德準則の複雑性は、個人準則に加えて、組織における職位の上昇とともに行為規範の広がり多様性が交錯し増大する。その結果、人間（管理者）には行為規範間の対立が発生することとなり、その対立の調整や解決に向けた新たな道德準則の創造という一層高い能力が求められることとなる。

しかしながら、西田による二元論的思考の否定においては、バーナードが論じた人間（管理者）による微妙な調整を踏まえた両者の均衡の在り方が論じられておらず、人間（管理者）による調整機能が所与の前提として論じられている。組織の存続・発展に向けては、バーナード組織論の二元性に対して人間（管理者）による意図や意思を踏まえた調整と創造を必要としている

点が注目されるといえる。バーナードの管理責任は、創造機能として多様に交錯し対立する行為規範に対して「個人準則」と「組織準則」とが一致しているという「確信」の要因を必要とするのである。リーダーシップの本質とは、「個人準則」と「組織準則」の対立の解決に向けて組織人格(有効性)と個人人格(能率)の結合・調和という西田の主張した二元論的思考の否定である両準則の独立性や区分を超えた道德準則の創造機能に他ならないといえるであろう。

参考文献

- Arthur Koestler [1967] *The Ghost in the Machine*, Henry Regnery. (日高敏隆・長野敬訳 [1969] 『機械の中の幽霊』ペリかん社)
- Arthur Koestler [1978] *Janus*, Hutchinson. (田中三彦・吉岡圭子訳 [1983] 『ホロン革命』工作舎)
- Annabelle Gawer & Michael A. Cusumano [2002] *Platform Leadership*, Harvard Business School Press, 2002. (小林敏男監訳 [2005] 『プラットフォーム・リーダーシップ』有斐閣)
- C. I. Barnard [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎ほか訳 [1968] 『経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Edith Penrose [1995] *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition, Oxford University Press. (日高千景訳 [2010] 『企業成長の理論』ダイヤモンド社)
- Herberd A. Simon [1965] *The Sciences of the Artificial*, second edition, Hutchinson. (稲葉元吉・吉原英樹訳 [1987] 『新版 システムの科学』パーソナルメディア)
- Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi [1995] *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高 [1996] 『知識創造企業』東洋経済新報社)
- Masahiki Aoki [2001] *Towards A Comparative Institutional Analysis*, Massachusetts Institute of Technology. (瀧澤弘和・谷口和弘訳 [2001] 『比較制度分析に向けて』NTT出版)
- Michael Polanyi [1966] *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd. (佐藤敬三訳 [1980] 『暗黙知の次元』紀伊國屋書店)
- Michael A. Cusumano [2004] *The Business of Software*, The Free Press. (サイコム・インターナショナル監訳 [2004] 『ソフトウェア企業の競争戦略』ダイヤモンド社)
- William G. Scott [1992] *Chester I. Barnard and the Guardians of the Managerial State*, University Press of Kansas.
- 阿部敏哉 [1990] 「A. ケストラーの組織認識に関する一考察」『研究年報経済学』東

バーナード組織論における道徳準則の創造（柚原知明）

- 北大学経済学会, Vol. 52 No. 3。
荒谷大輔〔2008〕『西田幾多郎——歴史の論理学』講談社。
河野昭三〔1995〕「第5章経営組織」佐々木弘・小松章編『現代企業の経営学』八千代出版。
小坂国継〔2002〕『西田幾多郎の思想』講談社学術文庫。
紺野登〔1998〕『知識資産の経営』日本経済新聞社。
竹内毅〔2009〕『経営と西田哲学』文眞堂。
田中潤一〔2012〕『西田哲学における知識論の研究』ナカニシヤ出版。
谷川多佳子訳〔2001〕『方法序説』岩波書店。
西田幾多郎〔1991〕『善の研究』岩波書店。
野中郁次郎〔1990〕『知識創造の経営』日本経済新聞社。
野中郁次郎編・上之郷利昭〔1997〕『俊敏な知識創造経営』ダイヤモンド社。
野中郁次郎・紺野登〔1999〕『知識経営のすすめ』ちくま新書。
野中郁次郎編〔2002〕『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版。
野中郁次郎・紺野登〔2007〕『美徳の経営』NTT出版。
野中郁次郎・遠山竜子・平田透〔2010〕『流れを経営する』東洋経済新報社。
藤田正勝〔2007〕『西田幾多郎——生きることと哲学』岩波新書。
山田善教〔2005〕『場所の論理による事業改革 イノベーションへの西田哲学の応用』白桃書房。
山本安次郎〔1964〕『増補 経営学要論』ミネルヴァ書房。
湯浅泰雄〔1990〕『身体論 東洋の心身論と現代』講談社学術文庫。
湯浅泰雄〔2012〕『湯浅泰雄全集 第十五巻心身論(Ⅱ)』ピング・ネット・プレス。
湯浅泰雄〔2012〕『身体宇宙性 東洋と西洋』岩波新書。
柚原知明〔2010〕「プラットフォーム・リーダーシップの戦略的構築への一考察——A. Gawer & M. A. Cusmano「4つのレバー論の視点から」——」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会, 第20巻第1号（通巻第36号）
柚原知明〔2010〕「知識資源の動態性と組織の相互作用に関して——Penroseの所論を中心とした視点から——」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会, 第21巻第1号（通巻第37号）。
柚原知明〔2011〕「Barnardのリーダーシップ論に関する一考察——管理者における道徳の視点を中心として——」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会, 第22巻第1号（通巻第39号）。
柚原知明〔2012〕「Barnardの権威に関する一考察——無関心圏の視点を中心として——」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会, 第22巻第2号（通巻第40号）。
柚原知明〔2015〕「バーナード組織論における二元性の特徴と調整——ケストラーと西田幾多郎の所論を踏まえて——」『宮崎産業経営大学経営学論集』宮崎産業経営大学経営学会, 第25巻第1号（通巻第43号）。