

バーナード創造的管理論の現代的意義

— 「文明の転換期における経営学の役割」を問うために —

藤沼 司^{*}

1、はじめに—問題の所在—

人間社会を含めた生命圏の危機という一事をとっても、その持続可能性の確保を目指すならば、現代文明はこれまでの方向性を問い直し、その転換を迫られていると言える。こうした時代の要請に応えるために、「現代文明の転換期における経営学の役割」を問う必要があるだろう。

A. N.ホホワイトヘッド (Alfred N. Whitehead, 1861-1947) によれば、ひとつの時代から他の時代への際立った移行は、いつでも、2つの要因が作用していると言う。それが、「無感覚な作用者 senseless agencies」と「説得的な作用者 persuasive agencies」である。無感覚な作用者とは、「人類を推し進める粗野な必然性を代表しているもの」である (Whitehead [1933,1967] p.7,9頁)。それに対し説得的な作用者とは、明瞭にされた信念・意識的に公式化された理想の力である。これが、それぞれの時代を革新する (Whitehead [1933,1967] p.6,7頁)。そして、「際立った移行の時代には、習慣となっていた無言の行為と情緒のパターンは過ぎ去っていき、新しい習慣の組み合わせがやってくる。」 (Whitehead [1933,1967] p.7,8頁) のである。

文明の転換期にある現代社会において、現状にとどまることを許さない<無感覚な作用者>として自然環境破壊、テロリズム、科学技術や情報化の進展、グローバルに展開する資本主義、あるいは最近のサブプライムローンに端を発した金融危機などを想起することができるかもしれない。それに対し、<説得的な作用者>にあたるものは何であろうか。こうした<説得的な作用者>を容易に見出せない時代だからこそ、われわ

れには不安感がつきまとっているのではないか。

文明の転換期に立つわれわれは、習慣となっていた自明の行為と情緒のパターンを問い直し、新しい習慣の組み合わせを創造する時期にきているのではないか。

そうした課題に経営学が如何にして貢献することができるのであろうか。そのために、「現代文明の転換期における経営学の役割」という問いに向き合いたい。ただし、ここでいう「現代文明の転換期における経営学の役割」には、ふたつの含意がある。第1の含意は「現代文明の形成に際して経営学が果たしてきた役割」であり、第2の含意は「新たな文明の形成に向けて経営学が果たしうる役割」、である。

本稿の課題は、主として第1の含意に集中し、そこに潜む問題性を明らかにし、第2の含意である「新たな文明の形成に向けて経営学が果たしうる役割」へと接続するための方途を探ることである。これまで経営学は、企業経営の実践的課題への応答を通じて、現代文明における物質的豊かさの実現に対して貢献してきたと言えよう。しかし、現代文明が転換期を迎えていることを考えるとき、経営学も自らを問い直し、新しい文明の形成に貢献しうる「新しい経営学」の構想が求められるのではないか。本稿は、そのための予備的考察である。

2、文明と文化

そこでまず、本稿において用いる「文明」という表現の意味内容について、予め瞥見を示すことにする。

「文明」を論じる際、そこでは必ず「文化」との関連性を論じる必要が出てくる。まず、両概念

^{*} 青森公立大学准教授

を語源にさかのぼって検討することからはじめる。伊東俊太郎〔1985〕や村上陽一郎〔1994〕がこうしたアプローチから「文化」や「文明」について論じているので、両者に拠りながら検討する。

「文明」という言葉の語源となったヨーロッパ語の《civilization》は、18世紀に造られた語であるという。ここで《civil》という語は、ラテン語の《civis》もしくは《civitas》から派生した語で、それらは「市民」あるいは「都市」と関わり合いのある語であって、したがって《civilization》を直訳すれば「市民化」あるいは「都市化」となる。村上によれば、そこで究極的に象徴されていることは、「自然」に対置される「人為」である(村上〔1994〕76頁)。また、「文化」のヨーロッパ語である《culture》の語源は本来「農耕」である。そして「農耕」は「自然に対する人為の働き掛け」そのものであった。語源的に見て、「文明」と「文化」との間には「自然」に対置される「人為」という意味の連続性を見出すことができる。ただしこうした観点から、「文化」と「文明」との間の差異も浮かび上がってくる。それは、「農耕」という「文化」の形態は、「人為による自然への介入」としては、きわめて不徹底に感じられるという理由に由来する(村上〔1994〕77頁)。「農耕は半ば以上自然によって管理されているではないか。どれほど育種学が進歩し、人為淘汰が行われても、穀物や野菜は自然の掣肘の外にはない。土地も気候も、人間に支配され、管理される部分は少ない」のである(村上〔1994〕77頁)。だからこそ「文明」は、「人為によるより徹底した自然の管理」あるいは「自然の徹底的人為化」という価値理念をもっており、「人間は自然から自立する、自立した上で自然を管理し、支配し、征服し、収奪する。それを『善』と判断するのが『文明』のイデオロギーであるということができよう」(村上〔1994〕78頁¹⁾。

ここから、「文化」と「文明」についてのひとつの考え方が出てくる。それは、「文化と文明は本質的に連続したものであり、文明は文化の特別発達した高度の拡大された形態であるとする

ものである。したがって最初の原初的な状態は"文化"であり、それがあがる高みにまで発展して、広範囲に組織化され制度化されたものになると"文明"になるという考え方である(伊東〔1985〕13頁)。こうした「自然の徹底的人為化」を指向する「文明」には、二重の意味での「攻撃性」があると、村上是指摘する。第1は「自然に対する攻撃性」であり、第2は「普遍化へ向かう攻撃性」である。第1の意味の攻撃性は、すでに述べたとおり、「文明」が「自然の徹底的人為化」を指向するということである。それに対し第2の意味の攻撃性は、特定のひとつの「文化」が他の諸「文化」に対して攻撃的な姿勢を示すことを意味する。換言すれば、「一つの『文化』が、そうした普遍化への意志を持ち、その意志を実行に移すだけの装置を備え、そして事実、多くの異なった文化を、自分の文化的な価値のなかで統一する形で支配し統治したときに、その状態に対して付される術語」(村上〔1994〕83-84頁)が「文明」であると、村上は言う²⁾。

こうした「文明」の「普遍化へ向かう攻撃性」に注目するとき、もうひとつの「文化」と「文明」についての考え方が出てくる。それは、「精神文化」と「物質文明」というように、これらを連続的に捉えるのではなくて、むしろ対立的に把握する立場である。この立場からすれば、「文化」とは心の内部に基盤をもつものであるのに対して、「文明」のめざすものは物質的条件の改善、生活の便宜とか快適さである。それは前者が精神的・内面的なものであり、後者は物質的・外面的なものであるとして、両者を二項対立的に把握する。「そこから"文化"には中心があって、そこに凝集していくような性質があるのに対して、"文明"は拡散し拡大していく性質をもっている」という把握も出てくる(伊東〔1985〕17頁)。言い換えれば、「文化」は精神的、内面的、求心的、民族的、そして魂の問題であり、それは哲学や宗教が深めていくものであるのに対して、「文明」は物質的条件の改善発展であり、外面的、遠心的、普遍的であり、そして生活の便利さを求めていくもので、それを進めるのは科学・技術である、という二項対立的把握をもたらす(伊

東〔1985〕17頁)。

以上のような「文化」と「文明」に対するふたつの考え方を踏まえ、本稿ではふたつの立場をともに受け入れる方向を模索する。そうした観点からすれば、川勝平太の「文明にはかならず求心力と遠心力がある。…(中略)…文明の基礎として文化がある。」(川勝〔2002〕19-20頁)、「文化が他地域に普及する遠心力をもったとき、その文化は文明になる。」(川勝〔2002〕20頁)という指摘は、示唆に富む³⁾。それは、文化と文明との関係を、一面では「自然の人為化」という連続性において捉え、他面では両概念の差異をも受容するからである。

まず、文化と文明の共通点は「自然の人為化」(自然に対する攻撃性)という点にあるが、その「自然の人為化」のパターンは文化ごとに多様でありうる。なぜなら「文化は、それを構成する人間集団の性格、あるいは自然風土との関係などによって、多様化し、個別化する傾向にある」からである(村上〔1994〕82頁)。当該文化が共有される範囲内において人間集団の凝集力が高まり中心性が生じるが、そこに文化の求心力を見出すことができる。さらに、こうした多様な文化の中から、特定の文化が他の諸文化に対して「普遍化へ向かう攻撃性」を發揮し、実際に普及していく過程で「文明」が成立してくる。こうした特定の文化が普遍性を獲得しつつある過程に、文化の遠心力を見出すことができる。川勝は、「文化の求心力とは他地域から憧れられること、文化の遠心力とは他地域に影響を与えることである」と言い、「文明とは、他地域から憧れられ、広まっていく文化である」と定義する(川勝〔2002〕20頁)。ただし村上が指摘するように、特定の文化と諸他の文化とが完全に同一化することなどあり得ず、それは諸文化の相違をある程度均し、かつ社会的組織力によって、その状態を強制的にある程度の時間維持することが精一杯なのである(村上〔1994〕90-91頁)。すなわち、「文化は人々の暮らしがあるところに遍在するだけでなく、持続する。一方、文明は(偏在し)興亡する」のである(川勝〔2002〕19頁；括弧内は筆者による)。

以上のことを踏まえ本稿においては、文化と文明とを単に二項対立的に捉えるのではなく、「自然の人為化」という基本的性向を前提として、文化は主観的・価値的な非合理的実質であって、それを核心として客観的・物質的な合理的形式にまとめられ普遍化を指向するものが文明であって、文化と文明をひとつのまとまりある全体として理解し、それを単に「文明」と呼ぶこととする。

3、文明化の起動力としての組織化能力 —人為の組織的展開力—

次に、文明と経営(学)がどのような関係にあるのかについて、瞥見を示すことにする。経営学の主たる研究対象は、株式会社企業に代表される営利組織体である。その意味で、経営学が対象とするタイム・スパンは主として18世紀後半以降、あるいは長くとも16世紀以降と言えよう。しかし経営学の今日的展開を鳥瞰すれば、経営学の対象は営利組織体にとどまらず、むしろなんらかの共通目的の達成を目指す人間協働一般—営利および非営利組織体—であると言える。こうした人間協働は、人類の歴史とともに見出される現象である。確かに、20世紀以降の「組織(中心)社会」と言われるときの人間協働と、それ以前の人間協働との間には重要な非連続性がある。「組織(中心)社会」における人間協働が、規模の点でも組織=管理の原理の点でも、格段に複雑化・高度化してきていることは、近・現代史の諸研究からすでに明らかであろう。

しかしここでは、そうした非連続性に目を向ける前に、人類史に通時的に見出される人間協働の一般性に注目してみよう。人間協働一般を射程に収め、壮大な理論体系を構想したのが、C. I.バーナード(Chester I. Barnard, 1886-1961)であった。バーナードの言説は、より一般的に「文明と経営」という視点—「組織生成史観」とでも言おうか—の可能性を示唆している⁴⁾。

バーナードは、主著『経営者の役割』(1938)に先立つ論稿「社会進歩における不変のジレンマ」(1936)—以下「ジレンマ」論稿と表記する—において、自身の文明論を展開している。そこ

では、「自然の人為化」を促す動因として個人および人間協働という「起動力powers」が据えられている。

バーナードは、われわれの生きる「社会的世界を、生きた、動的な、つねに変化している人間世界」(Barnard [1936,1986] p.28,40頁)と把握し、そこには放っておけば矛盾・対立する諸力(forces)が渦巻いているものと措定する⁹⁾。そして人間には、個人としてあるいは人間協働として、そうした諸力を相互に矛盾・対立させるのではなく、むしろ相互に補完・強化し合うように(再)調整する「人間のart」(本稿ではこれを「組織化能力」と呼ぶ)の発揮が期待され、こうした諸力に対する不断の(再)調整過程は、人間が背負わざるをえない運命であるという(Barnard [1936, 1986] p.30,42頁)。およそ文明の程度は相反する諸力の(再)調整能力たる組織化能力の程度に依存する(Barnard [1936,1986] p.35,51頁, Barnard [1937,1986] p.78,113頁)。起動力はその組織化能力の程度に応じ、自然の人為化を遂行する。人類の歴史を特徴づけるものは、自然性に対する人為性の拡張(自然の人為化の徹底)であり、それを可能にしてきたものこそ人間協働という起動力の拡大・高度化である。ここに、「artとしての管理」の文明論的な意味が見出される。

ここには「人間協働における自由」の問題が潜んでいる。ホワイトヘッドは、状況を超え出るところに自由があるという(Whitehead [1933, 1967] p.67,92頁)。ここで「状況circumstance」とは、人間協働に引き寄せた場合、それを取り巻く自然環境のみを意味するのではなく、社会環境や諸個人も含まれよう。その意味で、「自然の人為化」は「状況の人為化」として概念的に拡張される必要があるかもしれない。状況の拘束性を超え出て、当該主体に固有の目的を設定し、その実現を追求するところ(目的の実行可能性the practicability of purpose)に、自由の本質があると、ホワイトヘッドは言う(Whitehead [1933, 1967] p.66,90頁)。人間の歴史を概観するとき、人間協働の拡大・高度化を通じて、「状況の人為化」という形での自由度を増大させてきたと見ることができよう。それに伴って、協働に参加する

諸個人の自由度も増大してきたと言えまいか。こうした「人間協働における自由」の問題は今後の課題である。

ただし、社会進歩との関連で組織化能力を発揮するには、3つの不変のジレンマが存在すると、バーナードはいう。それは、①全体と個のバランスの問題、②権威の確立と維持の問題、③寛容の確保の問題、である。この3つのジレンマは密接な関連をもっている。相反する諸力を(再)調整する組織化能力を発揮するためには、全体と個のバランスを確保する必要がある。しかしこのバランスは、「それは社会全体と個人とのいずれについても主観的であるから、この割合がどうかということを科学は語りえないと信じる。それは哲学と宗教の問題である。」(Barnard [1938,1968] p.296,309頁)。したがって全体と個のバランスの問題は、どこまでいっても客観的・科学的に確定することができず、絶えず主観的・価値的要素が入り込んでこざるを得ない。そこで全体と個のバランスをめぐる、人々の間での主観的権威の確立とその維持という問題が生じてくる。人々によって、特定の全体と個のバランスが受容される必要がある。しかしこのことは、多様な主観的権威が確立・維持される可能性を含意している。そこで、多様な諸権威間において互いを排除し合うのではなく、むしろ互いを認め合うという寛容の確保が問題となる。この寛容の確保の問題は、諸権威間の調和と当該権威の確保・維持というより高度化された全体と個のバランスの問題へと、スパイラル・ループを描きながら戻ってくる。

以上の3つのジレンマを、「現代文明の形成に際して経営学が果たしてきた役割」を分析する観点と見なしたうえで、経営学の生成・展開過程を通観する。

4、分析枠組みとしてのバーナード理論 —協働システムを中心に—

現代社会を「組織の時代」と呼ぶことがあるが、それは現代社会が人間協働のartの能力に大いに規定されているという事態に由来する。バーナードは、多種多様な人間協働を「協働システム

cooperative system」として概念化する。協働システムは、自然的（物的・生物的要因を含む）、社会的小および人間の諸力／状況を客体的要因としてそれらに規定されながらも、それらを却って積極的要因に転化し、組織という諸力の結合因を主体的要因として、自己を創造的に生成しつつある過程的存在である。協働システムは人間と同様に、諸力／諸状況によって支えられ、生かされつつ生きる過程的存在である（図1を参照）。

協働システムには、潜在的に、各々の諸力／諸状況からの促し・呼びかけがある。そうした促し・呼びかけが「道德準則moral code」と呼ばれる。バーナードが言う「道德準則」とは、当該主体を現に規定する力という意味である。すなわち協働システムには、潜在的に多様な道德準則がある。そうした道德準則に対して、組織が主体的にどのように応答するのかという経験の蓄積の過程で、当該システムに固有の組織準則が生成されつつある。したがって協働システムは、自然的、社会的、私的道德準則（個人準則）

および組織準則といった多様な道德準則が潜在する複雑な道德的システムであると言える。

ここで、人間協働における責任の問題が浮かび上がってくる。協働システムには、自然的道德準則、社会的道德準則、私的道德準則（個人準則）および組織準則といったそれぞれの要請（呼びかけ）に対して応答する能力(response-ability)が必要となる。要請に応答することが、すなわち「責任」(responsibility)を意味する。したがって協働システムには潜在的に、自然的、社会的、人間的責任および組織責任といった多様な責任が内在している。

人間の社会は、長い年月をかけ、人間協働の拡大を通じて、各々が固有の目的を設定し、その目的の実行可能性（自由度）を高めてきた。つまり、協働システムは状況への単なる「反応」的応答を超えて、当該組織に固有の組織準則に応答する自由を獲得してきた。ここに、状況と自由とのコンフリクトが拡大する危険性が潜んでいる。協働システムが、当該状況によって支えられ、生かされつつ生きる過程的存在であることを想起すれば、状況と自由との調和を図ることが「人間のart」、つまり「artとしての管理」の役割であると言えよう。

状況と自由との間の甚だしいギャップを克服するために、バーナードは「新たな道德性の創造」を主張する。これこそ「artとしての管理」の核心である。コンフリクトを解消するために「新たな道德性の創造」が要請されるが、「道德性は展開するにつれてますます複雑化し、その対立はますます多く深くなり、(責任の)能力に対する要請はますます高くなり、道德性が理想を達成することができなければ、(その対立は)ますます悲劇的となるに違いない」(Barnard [1938,1968] p.284,296頁；括弧内は筆者による)。こうした人間協働の不変のジレンマを、人間は引き受けていかなければならない。ここで問題となるのは、新たに創造される道德性の方向性や内容である。その条件としてバーナードは、「道德的抱負の高さ the height of moral aspirations」および「道德的基盤の広さ the breadth of moral foundations」のふたつを提出する (Barnard [1938,

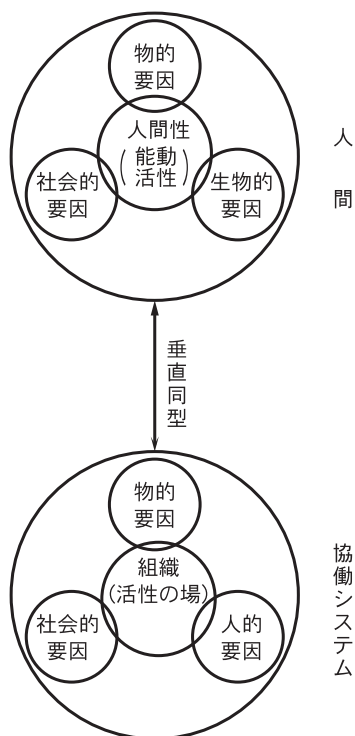


図1 村田晴夫 [1984] 54頁。

1968] p.284,297頁)。「新たな道徳性の創造」の成否は、この2条件の調和ある実現にかかってくる。

道徳的抱負の高さとは、換言すれば、「目的の高邁さ」である。「これらの目的が高く、多くの世代の多数の人々の意思が結合されるときには、組織は永続することとなる」(Barnard [1938, 1968] p.284,296頁)のである。当該組織は、人間や社会、自然に由来する多種多様で多元的な道徳準則を、高い理想性すなわち高い目的に向かって統合しつつ自己を生成し行く必要がある。

しかし同時に、多種多様な道徳準則との間にコンフリクトを生じさせることなしに組織準則が受容される必要もある。そのためには、多元的な道徳準則が共存可能な共通の道徳的基盤を必要とする。それが「道徳的基盤の広さ」である。この問題をバーナードは「寛容の確保」の問題として捉えた。協働の存立基盤を成す道徳的基盤は、「全世界からきたり、全世界に展開する。それは、ふかく過去に根ざし、未来永劫に向かって」(Barnard [1938,1968] p.284,296頁)開かれている。道徳的基盤の広がり、たんに空間的広がりのみならず、時間的広がりをも有する。すなわち、組織が成功裡に継続するためには、協働に関わる過去－現在－未来の諸状況によって受容されうる組織の道徳的基盤を生成しつつあることが必要なのである。組織が存続・発展していくためには、国境を越え、時代を越えて受容されるような組織の道徳的基盤の広がりが必要とする。

上述の「目的の高邁さ」および「道徳的基盤の広さ」とは、協働システムが内包する諸力を統合する2つの契機である。文明の程度は、2つの契機を介して、システム固有の目的の実行可能性と客体要因(自然的、社会的および人間の状況)との調和を実現させる「人間のart」の程度に、換言すれば「諸力の組織化能力の程度」(=「<artとしての管理>の程度」)に依存するのである。

5、人間協働の拡大とその問題性

5-1 人間協働の拡大と社会の変容

人間協働を研究の中心に据えているのが経営学である。経営実践と歩調を合わせて、経営学は展開してきている。以下において、人間協働の展開過程を、経営実践や経営学と関連づけつつ概観する。

経営学の嚆矢を成すF.W.テイラー(Frederick W. Taylor, 1856-1915)の科学的管理の展開は、職務細分化を通じて公式組織構造の階層組織化(官僚制化)を促進した。バーナードは、そうした事態に「公式組織とそれに伴う機能的専門化との分裂的効果による非公式組織の細分化」(Barnard [1943,1948] pp.146-147,147頁)を、ひいては<非公式組織の分裂・崩壊>の危機を指摘する。

バーナードは「非公式組織」を、<第一次非公式組織>と<第二次非公式組織>の2種類に分類する。第一次非公式組織とは、特定の人間協働とは無関係に存在する、例えば「社会」や「共同体」のような広範な人々の相互作用を意味し、第二次非公式組織とは特定公式組織の成立に伴伴する人々の相互作用である。

バーナードは、「われわれの社会の非公式組織の統一は、それ独自の習慣と言語をもつ無数の第二次非公式組織の発展によって、こわされがちである」(Barnard [1943,1948] p.148)と言う。それは、特定公式組織の高度な専門化・階層組織化(官僚制化)の進展が、多数の単位公式組織と第二次非公式組織とを創出し、それに伴い<第一次非公式組織の細分化>ひいては<その分裂・崩壊>の危機が惹起される、という指摘である。

バーナードは<社会という第一次非公式組織の衰退>の根源として、(企業などの)大規模な経済的協働システムの台頭を指摘する。「近年までの経済的諸活動はほとんどまったくといっていいほど個人的で地域的であり、そして特定地域の慣習によっておおいに左右されていた」(Barnard [1936,1986] p.41,59頁)。この「特定地域の慣習」こそ、第一次非公式組織に固有の「文化」である。だが大規模な経済的協働システムは、「その規模がきわめて大きいものなので、それはこれまでの幾世紀かに存在した国家や教会に匹敵する、目立ちはしないが組織化された一

つの権威となっている」(Barnard〔1936,1986〕 p. 41,59頁)。こうした特定公式組織の中で個々人の活動が多く為されるようになると、「これら(特定公式組織)が、彼らにとっての大部分の主要関心事の焦点」(Barnard〔1943,1948〕 p.147,148頁；括弧内は筆者による)になる。特定公式組織の専門化・階層組織化の進展に伴い、人々の個人的あるいは社会的諸行動を規定する「文化」の、「第一次非公式組織の文化」から「第二次非公式組織の文化」への移行、あるいは<個人の特定組織への包摂>という事態が生起してくる。

以上、バーナードの問題提起には2つの特徴がある。第1に<第一次非公式組織の細分化>ひいては<その分裂・崩壊>の危機、つまり<伝統的社会関係の解体・変容>である。この問題は19世紀中も大いに論じられた(M.マルクス=F.エンゲルス〔1951〕初版は1848年、レオ13世〔1961〕初版は1891年等)。第2に<個人の特定組織への包摂>である。これは20世紀に顕著な事態である。協働システムの大規模化は、多数の単位公式組織を創出し、伝統的社会関係の解体・変容を促し、さらには組織貢献者達は組織の全体目的(一般目的)を知ることもなく、ただ直接関わる単位公式組織の中間的あるいは手段的目的に意識を向けることで個人の特定公式組織への包摂傾向をも促す。それにより、「道徳的抱負の高さ」や「道徳的基盤の広さ」の確保が困難になってくる。しかしこんにち、事態はさらに深刻である。それは、グローバル・マーケットの成立と関わっている。バーナードによれば、マーケットも公式組織である。そうであるならば、グローバル・マーケットに随伴した巨大な第二次非公式組織も想定できよう。それは、諸他の第一次非公式組織(諸社会や諸共同体)を取り込み、巨大な第二次非公式組織に特徴的な「経済価値優先」の文化が、諸他の第一次非公式組織に固有の文化を侵蝕し、諸他の第一次非公式組織固有の文化の変容を惹起しつつあるように見える。ここに、現代文明の「普遍化へ向かう攻撃性」を見出すこともできるのではないか。

5-2 人間協働における「具体性置き違いの誤謬」

しかも経営実践および経営学は、経済的協働システムを理解する際に、「具体性置き違いの誤謬Fallacy of Misplaced Concreteness」を犯した。「具体性置き違いの誤謬」とは、ホワイトヘッドの用語である。現実の具体性は<意味>の多様性を孕んでいるにもかかわらず、われわれが概念を介して状況を理解することで著しく抽象化される。それにもかかわらずわれわれは、状況を抽象化したことを忘れ、抽象化の結果を「具体的な現実と取り違える」(Whitehead〔1925,1967〕 p.51,67頁；村田〔1984〕180-181頁；中村〔2007〕68-69頁⁶⁾)。

現代文明を支える協働システムは、複雑な道徳的システムである。そこには、<自然の意味>や<社会の意味>、<人間の意味>、そして<組織の意味>といった多様な意味が潜在している。しかし、経営実践や経営学によって経済的協働システムに潜在する多様な意味の中から<組織の意味>が抽出され、しかもそれが「経済的利益の極大化」や「組織の存続指向」として理解された。協働の拡大は、多様な意味に対して組織固有の意味の自立をもたらした。協働システムは、自然的、社会的、人間の状況の拘束を超え出て、組織の自由度を増しつつある。それは、組織が、組織準則(組織の有効性の実現・組織存続に対する責任)に応答することを優先させ、他の諸準則に対する応答の看過・軽視を、すなわち自然的責任、社会的責任、および人間的責任の看過・軽視をもたらした。こうした事態を本稿では<組織の不寛容>と呼びたい。協働システムの大規模化は組織の自立化を促し、組織が立脚する文化の第二次非公式組織への移行を促進し、<組織の意味>の多様な意味からの乖離という組織の道徳的基盤の矮小化をもたらした。

こうした底流があって今日、①環境問題、②文化多元性の問題、③人間性の問題が、現代経営学の文明論的諸課題として論じられるまでに顕在化してきているのである(村田〔1995〕)。こうした諸課題は、経営学の基調が孕む問題である。「多様な意味の<組織の意味>への一元化」(多様な意味の排除)という<組織の不寛容>の問題を克服するには、いかにして人間協働が<組織の

意味>と多様な意味との調和を実現させるかという「寛容」の問題への原理的応答が要請される。

バーナードは、寛容とは均衡を確保する問題である、と言う（Barnard〔1936,1986〕p.40,57-58頁）。ただし、ここで注意すべきは、「『均衡』ということ静態的に捉えるのではなく動態的に捉えること、そして量的にのみ捉えるのではなく質的・価値的に捉えることが要請されてくる」（村田〔1995〕62-63頁）ということである。すなわち、諸力間に生じる不均衡＝不寛容に対処するには、人間協働に潜在する多様な道德準則の間の均衡＝寛容を不断に目指すことが必要なのである。言い換えれば、多様な道德準則間の対立をひとつの調和ある全体（one harmonious whole：Barnard〔1936,1986〕p.45,65頁）へと向かわせる均衡の確保、すなわち寛容の確保が求められる。そのために、<世界>に渦巻く諸力からの呼びかけに対して組織が応答する際に、それらに対してどのように応答するかという「起動力の組織化能力の革新」が必要になる。

この課題に応えるためにバーナードは、「創造的管理論」を唱える。それは、<世界>には様々な道德準則が渦巻いており、それら多様な道德準則間の対立をひとつの調和ある全体へと向かわせる、つまり寛容を確保するために、経営者には「新たな道德性の創造」が要請されることを中核とする。'art'としての「創造的管理」には、人間協働における自然的、社会的および人間的諸状況を背景としつつ、それらと調和する形で組織目的を目指すことが求められる。バーナードの創造的管理論は、現代経営学の文明論的諸課題を克服し、「新たな文明の形成に向けて経営学が果たしうる役割」の方途を指し示していると思われる。

むすびにかえて—まとめと課題—

協働システムには多様な意味—自然の意味、社会の意味、個人の意味、そして組織の意味である—が潜在している。しかし、協働システムが内包するこうした潜在的な意味の多様性のなかから<組織の意味>が優越し、しかもその他の意味から乖離する事態を、本稿では<組織の不寛

容>として指摘した。こうした事態が全体と個とのバランスを崩した。しかも強調された<組織の意味>は経済的価値を権威化するものであり、<自然の意味>や諸他の<社会の意味>、<人間の意味>を、経済的価値の中に包摂した。

こうした<組織の不寛容>が、具体的にはこんにちの生命圏や諸社会、諸個人と人間協働との「調和の破れ」をもたらし、環境破壊や企業の社会的責任、ビジネス・エシックス、あるいは労働の人間化要求や過労死、うつといった精神疾患などの現代経営(学)が抱える諸課題として顕在化してきているのではないか。

こうした現代経営(学)の諸課題に通底する問題性として、「<組織の意味>の優越」という不寛容の問題が、その基調に孕まれている。こうした諸課題を克服するには、ここから翻って、いかにして「人間協働における多様な<意味>の調和」を実現させるかという問いが出てくる。この解決の方途を、バーナードは「新たな道德性の創造」を核心とする創造的管理論という形で示している。バーナードの創造的管理論をさらにどのように理論化していくかは、今後の課題である。

(2008年12月15日受付、2008年12月18日受理)

注

* 本研究は科研費(18730263)の助成を受けたものである。

- 1) 村上は、「文明」概念が「自然を管理し、支配し、征服する」という価値理念を有すると指摘する。村上は、人間が自然から自立しようとすることの重要な結果として2つの事態を指摘する(村上〔1994〕78-80頁)。その第1は、自然についての学問的知識を利用して、人間が自然を支配し、制御し、管理するという目標の達成を目指すようになったことである。またその第2は、「人為」の世界の中に残ってしまった「自然」の問題、すなわち「自然的存在」としての人間(ヒト)の人間による支配を要求するようになるということである。以上の村上の議論のなかで「管理」という語が使用されている。経営学にとって「管理」とは最重要概念のひとつであるが、この意味内容には慎重な検討が必要である。この問題は、今後の課題である。

- 2) 村上は、「普遍化への意志を実行に移す装置」として、軍隊や警察のような権力の施行を円滑にするための統治制度や、あるいは自らの文化的価値を布教し教化するための教育制度などを重要な要素として含む社会制度や機構を想定している(村上[1994]83頁)。
- 3) 川勝平太は、西洋社会に成立してきた文明を、それらが依拠してきた価値(真・善・美)の観点から整理し、今後のありうべき文明について言及している(川勝[2002]27-40頁)。川勝によれば、西洋社会における価値の力点は、「真→善→美」へと移行してきており、地球環境問題に直面している現代社会においてはますます「美」という価値に立脚した文明(=「美の文明」)の重要性が高まると指摘する。その理由として川勝は、①地球環境保全とは「地球を汚さない」ということであり、この「汚さない」ということは「美」という価値に立脚しているということ、②地球と結びつく価値は真でも善でもなく美にあるということ―「地球は真であるか」や「地球は善であるか」という問いは意味をなさないのに対して「地球は美しいか」という問いは意味をもつから―、を挙げる。
- 4) バーナード理論が歴史性を有していないと批判されることがある。筆者はその点に関して、歴史性を有していないからこそ、バーナード理論は人間協働の通時的・共時的分析枠組みとしての可能性を秘めているのではないかと考える。その可能性の一端として、公式組織の基本要素―共通目的、コミュニケーション、貢献意欲―を例にとりて述べれば、以下のような論点が直ちに出てこよう。例えば、「どのような過程・手続きを経て、どのような共通目的が設定されるのか」、「どのようなコミュニケーションの経路を媒介して、どのようなコミュニケーションが為されるのか」、「どのような誘因を用いて、どのようにして人々の貢献が引き出されるのか」といった諸点を通時的・共時的に分析することで、それぞれの人間協働の歴史性や固有性を明確に浮かび上がらせることも可能であろう。
- 5) ここでいう「諸力」(forces)をバーナードは、「ジレンマ」論稿の段階では「社会的諸力」(social forces)と呼んでいるが、1938年の主著との一貫性を重んじ、「諸力」という表記に統一する。また、「ジレンマ」論稿の中でバーナードは、諸力として、①宇宙の物理的諸力(the physical forces of the universe)、②人間の生物学的諸力(the forces of human biology)、③経済的諸力(economic forces)、④宗教的または精神的諸力(religious or spiritual forces)、⑤民族的諸力(racial forces)、⑥政治的諸力(political forces)、を指摘している。1936年の段階で指摘されている諸力は、主著『経営者の役割』の段階で、物的要因、生物的要因、個人的要因、社会的要因へと再構成されている。残った経済的、宗教的、民族的および政治的諸力は、人間有機体間の相互作用である「適応的行動の意図と意味に対する一連の応答」としての社会的要因にまとめられる。この「意図と意味の一連の応答」としての人間有機体間の相互作用が積み重ねられるその中から、様々な機能が、つまり、宗教的、政治的、経済的、あるいはその他の諸機能が分化・発展してくる(Barnard [1958,1986] p.162も参照のこと)。
- 6) しかし「ホワイトヘッドは、普遍を否定しているのではない。普遍によって分析するという主観主義原理をチェックしようとするのである」(村田 [1984] 181頁)。

引用文献

- Barnard, Chester I. [1936,1986] 'Persistent Dilemmas of Social Progress', in *Philosophy for Managers : Selected Papers of Chester I. Barnard*, edited by Wolf, W.B. & Iino, H., Bunshindo. (C.I.バーナード「社会進歩における不変のジレンマ」、W.ウルフ・飯野春樹編、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学―バーナード論文集―』文眞堂所収、1986年)
- Barnard, Chester I. [1937,1986] 'Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations', in *Philosophy for Managers : Selected Papers of Chester I. Barnard*, edited by Wolf, W.B. & Iino, H., Bunshindo. (C.I.バーナード「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」、W.ウルフ・飯野春樹編、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学―バーナード論文集―』文眞堂所収、1986年)
- Barnard, Chester I. [1938,1968] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (C.I.バーナード『経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、タイヤモンド社、1968年。)
- Barnard, Chester I. [1943, 1948] 'On Planning for World Government', in *Organization and Management: Selected Papers*, Harvard University Press. (飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳「世界政府の計画化について」『組織と管理』文眞堂、1990年。)
- Barnard, Chester I. [1958,1986] 'Elementary Conditions of Business Morals', in *Philosophy for Managers : Selected Papers of Chester I. Barnard*, edited by Wolf, W.B. & Iino, H., Bunshindo. (C.I.バーナード「ビジネス・モラルの基本的状況」、W.ウルフ・飯野春樹編、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学―バーナード論文集―』文眞堂所収、1986年)
- 伊東俊太郎 [1985] 『比較文明』東京大学出版。
- 川勝平太 [2002] 『「美の文明」をつくる―「力の文明」を超えて―』ちくま新書。
- レオ13世 [1961] 『レールム・ノヴァルム―労働者の境遇―』岳野慶作訳、中央出版社。
- マルクス、カール=エンゲルス、フリードリヒ [1951] 『共産党宣言』大内兵衛・向坂逸郎訳、岩波文庫。
- 村上陽一郎 [1994] 『文明のなかの科学』青土社。
- 村田晴夫 [1984] 『管理の哲学―全体と個・その方法と意味―』文眞堂。
- 村田晴夫 [1995] 「バーナード理論と有機体の論理」、経営学史学会編『経営学の巨人』所収、文眞堂。
- 中村 昇 [2007] 『ホワイトヘッドの哲学』講談社選書メチエ。
- Whitehead, Alfred N. [1925,1967] *Science and Modern World*, The Free Press.(A.N.ホワイトヘッド『科学と近代世界』上田泰治・村上至孝訳、松籟社、1981年)
- Whitehead, Alfred N. [1933,1967] *Adventures of Ideas*, The Free Press.(A.N.ホワイトヘッド『観念の冒険』山本誠作・菱木政晴訳、松籟社、1982年)

A Study related to The Contemporary Significance of Barnard's Creative Management Theory : Role of the Management Theory on the Turning Point for Civilization

Tsukasa FUJINUMA

Abstract

Chester I. Barnard (1886-1961) is noted as the founder of modern organization theory in the field of business administration.

According to Barnardian thoughts, in our social world various forces (physical, biological, personal, and social) flow in whirls. It is the inescapable task of human beings to coordinate these conflicting forces and to integrate them. This task must be performed by human beings and human co-operations. Barnard calls them "powers". The degree of civilization is determined by the ability of powers which bring forces into a coordinated system. This is the art of human beings.

The characters of powers are (1) to be restricted by forces/circumstances (givenness), (2) to sublimate them into some positive factor, (3) to become an act.

Human co-operation is composed of forces as given objective causal factors and they are integrated by organization, which is oriented by subjectivity. In the contemporary society, the degree of civilization is in large part dependent on the ability of organization. This situation is called "The Age of Organization". We are now faced with the crisis of losing harmonic relations between organization and its forces/circumstances. Today, the task of management theories and management practices is to create harmonic relations between these two. This is the function of "management as Art". This is the core of Barnard's Creative Management Theory.