

〔研究ノート〕

マネジメントの変容 I

稲垣保弘

〈目次〉

- I はじめに——キャンプの初日にいきなり紅白戦——
- II マネジメントの理論——その展開の分水嶺——
- III 包括的な理論化

(以下次号予定)

I はじめに——キャンプの初日に
いきなり紅白戦——

2003年10月にプロ野球の中日ドラゴンズの監督に就任した落合博満は、それまでのプロ野球界では考えられないような通知を中日の全選手に送った。以下は、その落合の著書からの引用である¹⁾。

「来年2月1日のキャンプ初日には紅白戦を行います」

何か監督から指導があるわけでもなく、いきなり紅白戦？

選手は色々なことを考えただろう。本当にキャンプ初日から紅白戦をやるのか。ただの脅しではないのか。初日から紅白戦をこなすためには何をすればいいのだろう。紅白戦の結果によって選手を振り分けるのだろうか。

私としてみれば、「新監督のなぞめいたメッセージ」によって、選手たちが12月から1月の2か月間、常に野球のことを考え、自分なりの準備に取り組んでくれればよかった。

何を隠そう、それが誰からも押しつけ

られたのではなく、自分自身で自分の野球(仕事)を考える第一歩だからだ。

通常プロ野球球団の首脳陣は、キャンプ解禁の前に自主トレーニングという名の下に合同トレーニングを選手に暗黙的に課し、選手のシーズン・オフの過し方に干渉することもある。また一方で、実績のあるベテラン選手はペナントレースの開幕に照準を合わせ、キャンプ中もマイペースの調整を許されるケースも多い。

だが落合監督(当時)は中日の選手にたいして、合同自主トレも求めず、オフの過し方にも干渉しなかった。キャンプ初日の紅白戦まで、選手はオフをどのように過ごそうと各自に任されている。何をしようと自由である。しかし、2月1日に紅白戦ということになると、レギュラーのベテラン選手でもそれまでに調整を仕上げてこなくてはならない。

落合監督は、「『自分で育つ人』になること」を選手に求め、「自分で自分を成長させた選手がレギュラーの座を手にしていく」と述べている²⁾。

また、選手の指導に当たっては、コーチにつきの2点を徹底したという³⁾。

ひとつは、絶対に押しつけてはならないこと。

そしてもうひとつは、スポーツ界では長く当たり前のことのように行なわれてきた鉄拳指導の禁止である(鉄拳指導とは、できない選手、結果の出せない選手を殴ったり、蹴ったりしながら教えること)。

さらにコーチングの基本は「見ているだけ」

だという。そして、責任者である監督は、『「たまにしか見ない」ことがたいせつなのではないかと思っている」という⁴⁾。この点については、つぎのように説明されている⁵⁾。

スポーツの世界でもビジネスの世界でも共通しているのは、現場の長がいるときは組織全体の雰囲気がピリッとすることだろう。普段はなあなあでやっているという意味ではない。ドラゴンズの練習は、私が姿を見せなくてもしっかり行われていた。だが、第三者からは「監督がいるのといないのとでは、練習の雰囲気がまったく違いますね」と言われる。これは、どのチームでも、誰が監督でも同じようなものなのだと思う。

私があまり練習を見ないようにしたのは、そうしたピリピリした雰囲気を無用に作りたくないからだ。私が練習を見に行くと、選手よりもコーチに緊張感が走り、普段よりも練習時間が長くなってしまふ。そんな状況が続くと、選手もコーチも身が持たないだろう。

「自分で育つ人になることを求める」「押しつけない」「コーチングの基本は見ているだけ」「監督はたまにしか見ない」、これらは、選手の自主性に任せた「脱管理」を示しているのだろうか。本当に「誰からも押しつけられたのではなく、自分自身で自分の野球（仕事）を考える第一歩」なのだろうか。

いや、どうもそのあたりは微妙になってくる。もちろん、「2月1日に紅白戦」という通知には、成果を生み出すために相互関係をもつチームメンバーの仕上り具合をスケジュールの設定によって規定するという管理的な面のあることは明らかであるが⁶⁾、それだけではなく、落合監督の手法には管理についてさらに深い動向が潜在しているのかもしれない。フランスの哲学者 Foucault ならば、これをパワー現象の変容の観点から論ずるだろうが、Foucault の理論については後に検討することにして、ここでは考察の手がかりとしてより単純なケースを示し

ておこう。

浅田彰は、何の変哲もない、部屋の大きさや形、席の数や配列、どこをとっても何らかわりはない二つの教室で自習している生徒たちの例を用いて、興味深い指摘を行なっている⁷⁾。この二つの教室のただひとつの違いは、第一の教室では監督者が前かららみをきかせているのに、第二の教室では後ろにいる、というかいられないとしかわからないことである。

さて生徒たちの行動はどうなるだろうか。第一の教室は厳しい環境のように見えるが、慣れてくれば監督者の目を盗んでそれなりに、机の上を立てた本のかけでイタズラ書きをしたり、隣の子とお喋りしたりできる。

第二の教室は、一見したところ、自由な感じがする。少々さぼっていても、後ろから叱声かとんでくる気配はなく、ちょっとしたイタズラは黙認されているらしい。増長して生徒たちが派手なイタズラを考えるうち、生徒たちは何となく背後が気になりはじめる。もしかしたらボクはうしろから目をつけられているんじゃないだろうか。監督者がいまだここにいるのかさえはっきりわからないのだが、その不在の視線はやがて確実に生徒たちのうちに内面化されていき、一人ひとりが自分自身の監督の役割を引き受けることになるだろう。

落合監督は間違いなく、教室の前からではなく後ろから選手たちを見ている。このような行為はマネジメント理論の展開のなかでは、どう位置づけられるのだろうか。

II マネジメントの理論 ——その展開の分水嶺——

ポストモダンという言い方が、かつて現代思想の分野で流行した。きっちりと構築された近代（＝モダン）社会のゆらぎと変貌の行方を示すような魅力的なイメージを形成しながらも、どこか浮わついたとらえどころのないような表現でもあった。ポスト産業資本主義という言い方もある。こちらはポストモダンよりも明確な考察をともなって、限定的に使用されている。

ただ、この二つの表現はいずれも、社会、文

化、あるいは経済といった「大きな枠組み」、そしてそれらを理解する知の状況の「大きな構図」までが変化しそうな必然性を示そうとするものだろう。そのような変化は、企業活動と相互投影の関係にあるマネジメント理論にも、何らかのかたちで顕在化したのだろうか。

フランスの哲学者 Lyotard は、ポスト産業社会の知の状況を問うという目的で書かれた『ポストモダンの条件』のなかで、人類の進歩や解放といった近代(＝モダン)の「大きな物語」が有効性を失い、「小さな物語」が差異性と競争性をはらみながら散乱している状況に注目して、それをポストモダンと呼んでいる⁸⁾。

物語とは単なる虚構ではない。Benjamin はつぎのように指摘している⁹⁾。

物語作者は、その語ることを経験から引き出してくるが、それは自分自身の経験であることもあるし、報告された経験ということもある。

物語は何らかの経験とのつながりをもって。解釈学的には、物語は意味階層のなかで、仮構の意味のレベルと経験というかたちで実体的に顕在化した意味のレベルとを媒介することになる。ここで「実体」ではなく、「実体的に顕在化した」と表現されるのは、経験も記憶のなかから解釈によって引き出されるしかなく、さらに意味階層にかかわっていく視点の位置によって実体的に顕在化したにすぎないからである¹⁰⁾。

また、ポスト産業主義というコンセプトを提起した岩井克人は、資本主義の変質について、わかりやすく興味深い指摘を行なっている。岩井によれば、資本主義とは「利潤を永続的に追求していく経済活動」であり、その利潤は差異性から生み出されることになる¹¹⁾。

その利潤を生み出す差異性のタイプによって、資本主義が類型化されている。すなわち、「二つの市場のあいだの価格の差異性を媒介して利潤を生み出す方法」としての商業資本主義、「産業革命によって上昇した労働生産性と農村の産業予備軍によって抑えられた実質賃金率との間

の差異性を媒介して利潤を生み出す方法」としての産業資本主義、そして、既存の差異性を媒介するのではなく、「意識的に差異を創り出さなければならなくなった」ポスト産業資本主義、という三つである¹²⁾。

後述するマネジメント理論との関連では、つぎのような産業資本主義からポスト産業資本主義への移行がポイントになる¹³⁾。

利潤は差異性からしか生まれません。もはや産業資本主義が依拠していた労働生産性と実質賃金率との間の構造的な差異性には依拠できなくなったのです。企業はそれぞれ、新しい製品を開発したり、新しい技術を発明したり、新しい市場を開拓したり、新しい組織形態を導入したりして、みずからを他の企業から差異化することによってしか利潤を生み出すことができなくなったのです。すなわち、資本主義が資本主義でありつづけるためには、今度は、意識的に差異性を創り出さなければならなくなったのです。それが、いまわたしたちの目の前で進展している「ポスト産業資本主義 (POST-INDUSTRIAL CAPITALISM)」といわれている事態にほかなりません。

産業資本主義からポスト産業資本主義への変質は、企業活動のレベルでは、産業革命による労働生産性の向上と産業予備軍の存在による労働賃金の抑制のあいだに存在する、いわば既存の差異性を媒介するプロセスで効率性や生産性を向上させていくことから、新しい製品、新しい技術、新しい市場、新しい組織形態を追求することによって、自ら差異性を創り出していくことへの焦点の移行というかたちで示されるというのである。では、そのような変化の動向が顕在化した時期はいつのことなのか。

アメリカ経済の場合、それが産業資本主義からポスト産業資本主義へと本格的に移行し始めたのは、1970年代の初頭においてだと言われています。だが、その萌芽は、すでに60年代にかけてみられまし

た¹⁴⁾。

大きな物語に導かれた状況から小さな物語の散乱状況への移行、あるいは既存の差異性を媒介し利益を生み出す状況から、差異性の自己創出がもめられる状況への変容は、企業活動のレベルでも顕在化する以上、マネジメント理論の展開にも変化をもたらすことになる。すなわち、岩井の指摘と重なるように、1960年代においてマネジメント理論にも変化の兆しがみえている。それは当然、企業活動の変質を反映したものであるだろう。

ここでは、マネジメント理論の変化を明らかにするために、まずその変化の生起する以前の理論について検討することから始めよう。そこでの有名なマネジメント(=経営管理)の定義といえば、「他人を使って物事を行なわせる活動」という管理過程論によるものだろう¹⁵⁾。この定義が示された Koontz=O'Donnelle の『マネジメントの原理』は、その後も版を重ね、経営学の標準的なテキストとして英語圏以外でも15ヶ国語に翻訳されるほど普及することになった¹⁶⁾。

この管理過程論の定義では、使う側(=管理者)と使われる側とが想定されていて、管理は組織の上下関係の中で遂行される活動として捉えられている。そして、管理過程論では管理はプロセスとして理解され、そこに包括される要素となる活動も明確化されている。計画化——組織化——指揮——統制というのが、その内容として一般的な理解だが、このプロセスが計画化によって開始される点にまず着目しなくてはならないだろう¹⁷⁾。

計画化とは、将来達成すべき状態が明確であることを前提に、そこに到達する筋道を段階的に明らかにしていくことである。その達成すべき望ましい状態を表現したものをヴィジョン、あるいは目的、その内容をさらに具体的に記述したものを目標とするなら、計画化が端緒であるから、目的ないし目標の存在はすでに既定のものとなっている。すなわち、目的の先与性が前提となっている。これは当然のことのようだが、後に検討するようにその理論的意味は重大

である。大きな物語の有効性が、目的を既存の前提とすることを可能にし、そのことへの疑念を排除しているのかもしれない。

また、このような管理プロセスを遂行していくために従うべき原則も、たとえば、命令一元性の原則、専門化の原則、統制の範囲の原則、階層性の原則といったかたちで明らかにされている¹⁸⁾。そこにあるのは、従うべき原則を「発見」し、活用しようという姿勢である。

管理過程論の基本的な枠組みは、既存の目的ないし目標を達成するための計画を設定し、それを実行に移す組織編成を行ない、組織メンバーの行動を方向づけ、逸脱のないように統制し、その一連の過程を有効に遂行するために依拠すべき「原則」を発見し活用するというもので、これらは組織の上下関係の中での活動として行なわれるということだろう。

管理過程論に先行する科学的管理法は、Taylorによって提起され、マネジメントの目的についてつぎのように明らかにしている¹⁹⁾。

経営管理の主たる目的は、各従業員に最大の繁栄をもたらすとともに、雇用者の最大の繁栄を確保するものでなければならない。

各従業員と雇用者というすべてに「最大」の繁栄をもたらすことができる、と素朴に信じられている。そこにも、「大きな物語」の存在が暗示されているのかもしれない。

科学的管理法は、時間・動作研究によって、作業の手順、速度、必要とされる技能などについての知識が明らかにされ、それを管理する側が入手できたことにもとづいている。すなわち、作業者たちの間に不十分なかたちで散在していた知識が、管理する側に移行して体系化され、そこから作業一人当たりの標準の作業量として「課業」が設定され、作業マニュアルが作成され、作業活動がコントロールされ、課業を達成したかどうかで経済的報酬の差別化を図る差別出来高給制度が導入された²⁰⁾。時間・動作研究によって収集された知識が「課業」に凝縮され、それが核となって科学的管理法の制度設

計がなされたといってもよい。

知識の収集と体系化を通じて、管理する側が組織活動の主導権を全面的に手に入れ、管理は上下関係のなかで上方向から遂行される。作業側がその経験にもとづく裁量を発揮して組織活動に貢献し、管理する側はそれを受け入れるという状況から、全体を把握した管理する側による活動の規定が、経済的報酬だけを労働のインセンティブとして一方的に行なわれ、効率性を高めて成果を上げる組織への移行でもある。

また科学的管理法の発想を前提としたホーソン実験からは、その当初の意図に反して、作業者の感情面とインフォーマル組織の状態が公式組織の成果へ影響を及ぼすことが示された。そこで、管理する側が、作業者の感情面に配慮し、インフォーマル組織を含めて適切な人間関係が形成されるように、上方向からの気配りを示すことが、集団のモラル (morale) を高めて集団の成果の向上に結びつくという図式、すなわち人間関係論が形成されることになった²¹⁾。これは、作業者の感情面とインフォーマルな人間関係の活用という、科学的管理法とは違った面からのものではあるが、組織全体の生産性を高めようとする一種の効率化だろう。

これにつづく人間資源論では、組織メンバーの自己実現の欲求を充足できるような仕事状況の設定が、マネジメントの役割だとされる²²⁾。自らの可能性の実現、潜在的能力の顕在化と発揮といった自己実現は、人それぞれによる多様性をはらむ。適材適所による仕事遂行を通じた自己実現は仕事意欲を向上させるだろうが、組織という枠が、多様性をはらむメンバーたちの自己実現を妨げることはないのだろうか。組織という全体のなかでのメンバーの自己実現の難しさ、すなわち適材適所の「適所」の不足を、教育その他による自己実現の中身の変容の企て、あるいはその組織で自己実現できそうな人材を採用するといったことで補えるのだろうか。

この理論を提起した代表的な一人である McGregor は、「従業員が企業の繁栄のために努力することによって各自の目標を『最高』に成し遂げられるような条件をつくってやること」、すなわち個人の目標と組織の目標の統合を主張

する「統合の原則」を提示し²³⁾、つぎのように述べている²⁴⁾。

統合とそれに基づく自己統制の考えのいわんとするところは、企業目標と従業員個人々の欲求や目標とをはっきりとした方法で調整できれば、企業はもっと能率的に目標を達成できるという点にある。

McGregor は、人間の潜在的な能力を信頼し、組織ではそれが十分に活かされていない過少活用状態にあるので、マネジメントの役割はそれを活かせる状況を設定することだという²⁵⁾。しかし、組織活動という枠組みのなかで、そのような仕事状況をそれぞれのメンバーについて設定できるのだろうか。それが難しいとすれば、科学的管理法のような権限行使による指示・命令と統制を重視する「階層原則」ではなく²⁶⁾、個人の欲求や目標と組織の目標とを統合するという「統合原則」にもとづく個人の自己統制に依存するものだといわれても、組織目標は組織の全体性を示し、その達成の効率性を自己統制によって追求するという色合いが濃くなって、この自己統制は破綻するか、後に検討するように Foucault がパノプティコンに見出したパワーの潜在化による自発的な服従と通底するものになってしまうかもしれない。

以上のようなマネジメント理論の流れは、既存の全体性を前提に、そこでの活動の効率性の向上によって成果を追求するという性格を共有するものということになるだろう。

ところが1960年代になると、経営学の分野では経営戦略論が展開されることになる²⁷⁾。経営戦略の形成が、環境の状況を考慮し、組織の能力を検討し、組織の進むべき将来の構想を描いて、その実現への道筋を明らかにし、その道筋を歩むための手段の選択を行うといった一連の過程を包括するものであるとすれば、ここでは効率性だけでなく、将来の構想の描写というかたちで創造性がもとめられることになる²⁸⁾。そこには、組織活動を包括する全体性の変容がともなう。将来構想を記述したものが目的だとすれば、そこには目的の先与性は前提と

されていない。もとより将来構想は描写される仮構であり、目的も探求されるべきものとなる。

また、組織が環境状況の変化にその活動を適応させていく必要性を説いたコンティンジェンシー理論の展開も、1960年代後半からである。状況への適応、すなわち状況ごとに組織活動に成果をもたらす適合関係を明らかにしていこうという発想は、大きな物語の有効性の消失と小さな物語の散乱とを経営理論の流れのなかで示すものかもしれない。

さらに、それまでは科学的管理法や管理過程論に典型的に示されているように、どちらかといえば組織内部の効率性、すなわち既存の目的を効率的に達成するための原理・原則の「発見」とその活用の手法を定式化する理論であったが、岩井の指摘するポスト産業資本主義への移行と符合するかのようになり、経営戦略論は当然のこととして、組織のコンティンジェンシー理論を代表するLawrence=Lorshの研究にも創造性への焦点の移行を示す面がある。

ここでは、そのLawrence=Lorshの研究について、従来とは異なった視点も意識しながら触れておこう²⁹⁾。この環境状況と組織の適合関係を解明しようとした実証研究は、不確実性の高い環境では、分化と統合を高度に達成している組織が高業績を上げ、不確実性の低い環境では、分化の程度が低く統合の程度の高い組織が高業績を上げていたことを明らかにしている。

これは、有効な組織が環境に適応した組織であることを示し、組織化やマネジメントの有効な方法をそれぞれの状況との適合性によって明らかにしようとする理論で、それまでの科学的管理法や管理過程論などが、すべての状況に妥当する唯一最善の方法を明確化しようとする一般理論への志向性を示すものであったことから、大きな物語がその有効性を失なって、小さな物語の散乱状況が顕在化していくというLyotardの主張とも重なり合うものなのかもしれない。

さらに、不確実性の高い環境で事業展開する当時の先端産業としてのプラスチック産業の組織と、不確実性の低い安定的な環境にある容器産業の組織が、この研究の焦点となっているこ

とも示唆的である。まず、当時のプラスチック産業を特徴づける要因について、つぎのような指摘がなされている³⁰⁾。

技術・科学・市場の変化が急速なこと、さらにそれに伴って、この産業が直面していた主要な問題が製品と市場のイノベーションだったという事実である。

また、容器産業の特性については、「現在の一般的産業条件を代表するものであって、未来を代表する産業条件ではない」という指摘がなされ、つぎのように述べられている³¹⁾。

もっと重要なことは、過去20年間にこの産業には新製品らしきものが現われていなかったことである。さらにこの産業に明るい人の話によれば、業界の競争要因はコスト低減をはかると同時に、迅速な配達とムラのない品質で顧客にサービスするという日常業務的な問題であった。

このようにイノベーション、すなわち創造性を追求する組織と、効率性の追求に活動の焦点が合わされている組織の存在が明らかにされていて、しかも効率性を追求する組織の特徴については、「現在の一般的産業条件を代表するものであって、未来を代表する産業条件ではない」と明確に規定されている。組織活動において、効率性追求の一辺倒から創造性追求への傾斜が顕在化しているのかもしれない。

以上のように、1960年代の後半には、経営理論の焦点が組織活動を包括する既存の全体的な枠組みのもとでの効率性の追求から、新たな全体性を——それが小さな物語にすぎないとしても——描いていく過程に移行しはじめたことが、経営戦略論、あるいはLawrence=Lorschの研究などによって理解できるだろう。

さらにその後には、目的の先与性を前提とすることへの疑問を提起する理論が形成されてくる。目的を達成するために最適の手段を選択することが「合理的」であるとするれば、これらの理論では、組織活動の「非合理的」な面がその

射程に入ってくることになるだろう。

March は意思決定のゴミ箱モデルを提起しながら、目標と行為についてつぎのように述べている³²⁾。

目標が先にきて、行為がその後にくるということを想定した行動の描写は、しばしば根本的に間違っていると私には思えてならない。人間の選択行動は、目標にむかって行為するとともに少なくともそうした目標を発見する過程でもある。

また Weick も組織化について検討するなかで、つぎのように述べている³³⁾。

行為が目標に先行するというこうした順序は、組織の営みをより正確に描写するものであろう。目標の一致が行為に先行していなければならないという通俗的な主張は、一致しうる何か実体的なものがない限り、一致はそもそも不可能であるという事実を無視している。

ここでは、活動のなかから新たな将来構想ないし目標が創発してくる過程に焦点が合わされている。March の発想は、既存の目標に導かれている行動のなかで異例に遭遇すれば、新たな目標が探求されるということを示している。

Ⅲ 包括的な理論化

Ⅱ節で概観してきたように、1960年代後半は、マネジメント理論の構図の焦点が効率性の浸透から創造性の追求へ移行しはじめた時期なのかもしれない。すなわち、一般性のある全体構想＝大きな物語に依拠して、その効率的な実現を追求することで成果を生み出そうとすることが難しくなり、組織はそれぞれの時期と状況に適合したそれぞれの構想を描いて実現に移そうとする。一般性のない個別の全体構想＝小さな物語に導かれて、そこには他の組織との差異性、自らの過去との差異性が創出されることになる。

Lyotard のいうポストモダン状況の生成らしきものは、組織活動、そしてそれと相互投影の関係にあるマネジメント理論にも顕在化していたのだろう。もちろん、個別の全体構想としての小さな物語のもとでも、その実現の過程で効率性の追求はなされるが、それはつぎの構想が創発されてくるまでのものでしかないだろう。だとすれば、そこには、創造性の追求と効率性の浸透が混在しながらも、そのそれぞれに軸足を置いた過程が交互にあらわれる循環が展開していくのかもしれない。

そして、活動のなかから新たな全体構想を描き、それを実現すべく活動を遂行していくという、創造性と効率性を追求する二つの過程のいずれかだけに焦点を合わせるのではなく、それらをともに包括する枠組を備えた理論も希少だが見出すことができる。たとえば、Barnard、Drucker、Mintzberg などの理論がそれに該当するだろう³⁴⁾。

ここでは、すでに1930年代に提起されていた Barnard の理論について触れておこう。Barnard はマネジメントを全体と部分との間に効果的なバランスを追求する活動として捉えた上で、その性格についてつぎのように述べている³⁵⁾。

用いられる手段は相当程度まで論理的に決定された具体的な行為であるが、この過程の本質的な側面は全体としての組織とそれに関連する全体状況を感得すること (seeing) である。それは、たんなる主知主義的な方法の能力や、状況の諸要素を識別する技術を越えるものである。それを適切にあらわす言葉は「感じ (feeling)」「判断 (judgment)」「感覚 (sense)」「調和 (proportion)」「釣り合い (balance)」「適切さ (appropriateness)」である。それは科学よりもむしろ芸術 (art) の問題であり、論理的であるよりもむしろ審美的 (aesthetic) である。この理由により、それは記述されるよりもむしろ感得されるものであり、分析によるよりもむしろ結果によって知られるものである。

ここでは、マネジメントにアートとサイエンスの二つの局面のあることが明確に指摘されている。しかも、アートの面が本質的であることが強調されている。「相当程度まで論理的に決定された具体的行為」としての手段の採用というサイエンス的な局面は、「全体としての組織とそれに関連する全体状況を感じ得ること」というアートの局面にもとづいて遂行されるからである。

組織活動のなかの事象ないし行為を手がかりにそれらを部分とするような全体性へ、すなわち現状の部分から将来の全体的構想へという、空間的、そして時間的な「未知の空白」を包括することになるアートの局面と、それによって描写された全体構想、あるいはそれを記述したものとしての目的を実現するために、手段として適切な具体的行為を採用するというサイエンス的な局面の存在が示されている。目的は既定のものではなく、アートの局面から形成される。

Barnard はこの二つの異質な局面の特徴を、「論理的過程 (logical process)」と「非論理的過程 (non-logical process)」という表現でも明らかにしている³⁶⁾。論理的過程では、論理性的の貫徹する推理 (reasoning) がはたらくのに対して、非論理的過程では、「直観 (intuition)」、「よい判断 (good judgment)」、「インスピレーション (inspiration)」、「感覚 (sence)」、「天才のひらめき (stroke of genius)」などの論理の飛躍を示すようなはたらきが作用するという³⁷⁾。そして、論理的過程への過度の依存について、つぎのように問題にしている³⁸⁾。

しかし多くの経験者が論理に不信を抱く最も重要な根拠は、推理を偏重すれば、彼らが一般に必要な不可欠とみなし、多くの場合いっそう信頼しうるものと認めている直観的過程が抑制されるかもしれぬと恐れるためである。いいかえれば、慣習的分析は一つのことについてより多くのことを教えるかもしれないが、同時にそのものの全体の感覚を破壊するかもしれないか

らである。

したがって Barnard によれば、論理的過程は、「非論理的、直観的さらに靈感的過程と、知的に調整しつつ発展させるのが望ましい」ということになる³⁹⁾。

また、全体と部分との効果的なバランスを見出すというとき、組織全体とそれを構成する部分としての組織単位ないし組織メンバーというケースのほかに、全体構想とその枠組みのなかに位置づけられる部分としての事象ないし行為、しかもそれが、組織現象の流れのなかで遭遇した事象ないし行為とそれらを徴候とするような将来の全体像との関係性であるというケースも包括される。このとき、部分はいまここに「実体的」に顕在化していて、全体は時間軸の先に「仮構的」に現出している。

アートの局面とは、「実体的」な部分から「仮構的」な全体への過程で、「未知の空白」を埋める論理性的の飛躍をはらむ。サイエンス的な局面とは、「仮構的」な全体から「実体的」な部分を規定する過程で、論理性にしたがい分析的である。Barnard は組織活動のなかに、この二つの過程を明確に識別していたわけである。

Barnard とともに近代組織論に類型化される Simon の理論は、意思決定をその理論化の中心に据えて、組織活動について解明しようとしている。そこでは、意思決定は目的を達成するための手段の選択であり、その目的は既定のものとされている⁴⁰⁾。したがって Simon は、Barnard の理論を部分的に継承し、「組織の上層部では、業務は芸術的 (artistic) で創造的である」と指摘しながらも、科学的な理論構築を志向して、サイエンス的な局面に焦点を合わせ、その存在をわかっていながら、アートの局面は理論化の射程から除外したといえるだろう⁴¹⁾。

[未完]

〈注〉

- 1) 落合博満『采配』ダイヤモンド社、2011、p.214.
- 2) 『同上書』p.11, 215.
- 3) 『同上書』p.269.
- 4) 『同上書』p.174.
- 5) 『同上書』pp.174-175.
- 6) Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill,

- 1967, p.56
 (高宮晋監訳、鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション・イン・アクション：管理理論の社会科学的基础』同文館,1987,p.71) .
- 7) 浅田彰『構造と力』勁草書房,1983, pp.211-214.
- 8) Lyotard, J.F., *La Condition Postmoderne, Minuit*, 1979 (小林康夫訳『ポスト・モダンの条件: 知、社会、言語ゲーム』風の薔薇, 1986) .
- 9) Benjamin, W., “Der Erzähler,” *Gesammelte Schriften* Bd.1-2, Suhrkamp, 1977. (高木久雄・佐藤康彦訳『文学の危機』晶文社, 1969, p.185) .
- 10) 視点の位置と実体性については、ここでは簡単に例示するにとどめよう。すなわち、街は存在する実体のように見えるが、そこには通り、店、住宅というより実体的な存在を見出せるし、さらに視点をずらすと、住宅には庭、車庫、建物というさらに実体的な存在が見出されることになる。詳細な検討については、つぎの文献を参照。
 ・稲垣保弘『経営の解釈学』白桃書房, 2013, 第8章.
- 11) 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社, 2003, p.204.
- 12) 『同上書』 pp.205-209.
- 13) 『同上書』 p.208.
- 14) 『同上書』 p.222.
- 15) Koontz, H. and O'Donnelle, C., *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, 1955, p.3.
- 16) Koontz, H., O'Donnelle, C., and Wehrich, H., *Management*, 7th ed., McGraw-Hill, 1980, p. xx i .
- 17) 管理過程論についての詳細は、つぎの文献を参照。
 ・稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, 第2章.
- 18) 『同上書』 第2章.
- 19) Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, 1911, p.9 (上野陽一訳・編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部, 1969, p.227) .
- 20) 科学的管理法については、つぎの文献で検討がなされている。
 ・稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, 第1章Ⅱ.
- 21) 人間関係論については、つぎの文献で検討がなされている。
 ・稲垣保弘『同上書』第1章Ⅲ.
- 22) 人間資源論については、つぎの文献で検討がなされている。
 ・稲垣保弘『同上書』第1章Ⅳ.
- 23) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960, p.49 (高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率大学出版部, 1970, p.56) .
- 24) *Ibid.*, p.50 (邦訳, p.57) .
- 25) *Ibid.*, pp.47-49 (邦訳, pp.54-55) .
- 26) *Ibid.*, p.49 (邦訳, p.56) .
- 27) たとえば、つぎのような文献がその端緒である。
 ・Chandler, A.D.Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社, 1967) .
 ・Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969) .
- 28) この点については、つぎの文献を参照。
 ・稲垣保弘『経営の解釈学』白桃書房, 2013, 第6章.
- 29) Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, 1967 (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977) .
- 30) *Ibid.*, p.85 (邦訳, p.100) .
- 31) *Ibid.*, pp.85-86 (邦訳, p.101) .
- 32) March, J.G. “The Technology of Foolishness” in March, J.G. and Olsen, J.P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1972, p.72 (遠田雄志・A ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986, p.115) .
- 33) Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Random House, 1979, p.18 (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997, p.25) .
- 34) この点については、つぎの文献を参照。
 ・稲垣保弘「ドラッカー理論の解釈学Ⅰ」法政大学経営学会『経営志林』第50巻第3号, 2013, pp.107-116.
 ・稲垣保弘「ドラッカー理論の解釈学Ⅱ」法政大学経営学会『経営志林』第50巻第4号, 2014, pp.89-98.
 ・稲垣保弘「異例と境界のマネジメント: H. ミンツバーグの理論から」法政大学経営学会『経営志林』第49巻第2号, 2012, pp.51-66.
- 35) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.235 (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, p.245) .

- 36) *Ibid.*, p.302 (邦訳, pp.314-315).
- 37) *Ibid.*, p.305 (邦訳, p.318).
- 38) *Ibid.*, p.313 (邦訳, p.328).
- 39) *Ibid.*, p.337 (邦訳, pp.337-338).
- 40) この点については, つぎの文献で検討がなされている。
・稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, 第5章.
- 41) Simon, H.A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed., Expanded with New Introduction, The Free Press, 1976, p.218 (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動: 経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989, p.273).