

〔研究ノート〕

「マネジメントの変容Ⅱ」

稲垣保弘

〈目次〉

- IV 全体性と部分から
- V 循環の力動性——「違い」と「差」から——
- VI マネジメントのアートとサイエンス
- VII むすび——控えめなコメント——

IV 全体性と部分から

Barnard が提起した全体と部分の関係性は、マネジメントについて検討する上での核心をついている。それは、部分と全体という文字通りの空間の中だけでなく、時間軸の中でも断片から全体性へ、そして全体性から部分へという相互規定の循環として現出するダイナミックな関係性だからである。

現状の行為ないし事象を手がかりに全体構想を描くのは、直観やイマジネーションといった論理性の飛躍を埋める作用をとまなう非論理的過程である。しかし、現状の行為ないし事象という「実体的」に顕在化しているレベルを導くのは、この「仮構的」に描かれている全体構想なのである。「行為は意味に導かれて対象へと向かう」⁴²⁾。そして、行為や対象の意味は、それらが全体構想のなかに部分として位置づけられることによって明らかになる。

しかしその全体構想は、行為ないし事象を手がかりに「仮構的」に現出している。そこには、いまここに現状として顕在化している「実体的」なレベルと、将来性と包括性を備えた「仮構的」なレベルとの相互投影あるいは相互規定がある。この「仮構性」というのは、断片から全体性への空間的な余白と、現時点から将来への時間的な隔たりとによって必然的に仮構のものとして

示されるしかないということである。

文化人類学者の Geertz は、「人間は自分自身がはりめぐらした意味の網の中にかかっている動物である」と述べているが⁴³⁾、これは、意味の網は人間が自らはりめぐらせたものであり、そしてそれによって人間の行為が制御あるいは整序されることを示している。意味の網という「仮構的」な全体性が、個々の「実体的」な行為を覆い規定する。これは、部分＝実体性と全体＝仮構性という二つのレベルの相互投影という発想と鮮かに重なり合う。自分自身がはりめぐらせたものである以上、つきつめるとその根拠には恣意性が色濃くにじんでいるだろう。したがって意味の網は変容を免れないはずだが、実体的レベルでの異例が徴候として新たな意味の網の描写に結びつかないかぎり、仮構であるからこそ、崩すべき根拠が明確でないからこそ、却ってやわらかく強固であるかもしれない。規則の改定や組織編成の変更よりも、企業文化の変革が困難なように⁴⁴⁾。

仮構である全体構想は、当然のことながら変容を免れない。その変容の契機は、行為とそれにかかわる事象、すなわち構想と触れ合う断片＝実体性に求められる。こうして個別行為ないし事象と全体構想とは、相互投影ないし相互規定によって差異を現出しながら反復していく。すなわち、全体性と断片＝部分との、仮構的なレベルと実体的なレベルとの相互投影の関係性が変容しながら循環していく、いわゆる解釈学的循環として理解することができる。実体的に顕在化している行為を導いているのは仮構的な全体性である。しかし、その既存の全体性に対して異例となるような行為の生起ないし事象の識別は、逸脱として排除されなければ、新たな

全体構想を描写する手がかり、あるいはその形成を告げる徴候となるだろう。

Weick が、「流れとか変化こそ管理者が管理するものの本質である」と述べているが⁴⁵⁾、その流れとか変化は、全体性と部分との相互投影ないし相互規定の差異をはらんだ反復という循環の表層的な様相なのかもしれない。Weick は、この流れのなかに柔軟性と安定性とを識別しているが、それらは断片から全体性、そして全体性から部分へという二つの局面に特徴的な性格を示すものとして理解できるだろう。そして、この柔軟性と安定性はつぎのように、それぞれメリットとデメリットを形成する両義的なものであり、組織活動は一方だけに永続的に傾斜していくわけにはいかない⁴⁶⁾。

柔軟性は、一過性でない環境変化に適応すべく現行のやり方を修正できるようにするために必要である。組織は、イナクトメントを通して変化を察知し、生態学的変化を理解し、それに適応しうる新しい行為の十分なプールを保持していなければならない。しかし、完全な柔軟性は逆に、組織のアイデンティティや継続性の保持を妨げてしまう。いかなる社会的単位も、自らの歴史、自ら何をやってきたのかそして何をくり返してきたのかによって自らを定義するものである。慢性的な柔軟性はアイデンティティを破壊する。

安定性は、一時的な変化を取り扱う経済的な手段を与える。というのは、世界には規則性というものが現にあり、組織に記憶と反復能力があればその規則性が活用できるからである。しかし慢性的な安定性は逆機能的である。なぜならば、それがためにもっと経済的な方法があるのに見出されなくなるかもしれないし、新しい環境変化が気づかれなくなるかもしれない。

この柔軟性と安定性の局面は、解釈学的循環のなかに位置づけることができる。柔軟性の局面は、新たな全体構想を生成していく創造性を特徴とする、断片から全体性へのアートのな過

程に、また安定性の局面は、構想に規定された活動を遂行していく、効率性を求める全体性から部分へのサイエンス的な過程に重なり合うものだろう。

組織全体が柔軟性か安定性の一方に完全に覆われてしまえば、循環は停止するかもしれない。安定性だけに傾斜した組織は異例を逸脱として排除し、新たな全体性を描けない。大衆車市場の可能性という全体構想に規定されたフォード社の、T型フォード生産の19年間にわたる効率性の追求には、柔軟性の局面を見出すことが難しいように⁴⁷⁾。また柔軟性だけに覆われた組織では、多様な全体性が仮構的なレベルに散乱し、全体性によって組織活動を規定し整序することはできないだろう。

さて、実体的に顕在化した行為を導くのが、仮構的に創出された全体構想で、その相互影響による活動の流れが解釈学的循環と重なり合うとすれば、ではその循環的な流れを推進していく力は何なのか。そこにパワー作用の問題が入ってくるだろう。

V 循環の力動性

——「違い」と「差」から——

「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マネジメントの定義には、上下関係のなかでの階層的権限にもとづくパワーの作用が明確に示されている。Dahl はパワーについて、「A が B に本来しないようなことをさせることができる程度まで、A は B に対してパワーをもっている」というかたちで定義しているが⁴⁸⁾、この記述では、「A が B に対してパワーをもっているから、A は B に本来しないようなことをさせることができる」という転倒が当然のように起こり得るだろう。管理過程論のマネジメントにも、組織階層で上位の職位の権限にもとづいてパワーを行使し、管理活動を遂行するというように、この転倒が映し出されている。

この点については、Barnard の権限受容説が示唆的である。Bacharach = Baratz がパワーを、強制力 (coercion)、影響力 (influence)、権限

(authority)、推進力(force)、操作力(manipulation)に類型化しているように、権限の行使もパワー作用である⁴⁹⁾。Barnardは権限をつぎのように定義している⁵⁰⁾。

権限とは、公式組織におけるコミュニケーション(命令)の性格であって、それによって、組織の貢献者ないし「構成員」が、コミュニケーションを、自己の行為を支配するものとして、すなわち、組織に関してその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして、受容するのである。

Barnardによれば、指示・命令といったコミュニケーションが、受ける側に受容されてそれに従う行為が遂行されるとき、権限が成立ないし維持され、受容されなければ権限は否定される⁵¹⁾。したがって権限が存在するかどうかは、指示・命令を受ける側がきめるのである。

だとすれば、組織活動のなかで権限が維持されて、重要な協働がスムーズに確保されるのはなぜなのか。この点について、Barnardはつぎのような理由を示している⁵²⁾。

- 通常の組織活動では、受容されるような指示・命令が出されている。これには、指示・命令が受容されるような工夫、状況の設定なども含まれている。
- 各組織メンバーには「無関心圏(zone of indifference)」が存在し、その圏内に入る指示・命令は意識的に問題とすることなく受容される。このような無関心圏は、組織メンバーの組織への執着が強ければ拡大するし、組織もその範囲を広げようと工夫する。

このために指示・命令は受容され、権限が成立し維持される。しかし、これは組織階層の上位者ないしその職位に権限が付随しているのではなく、あくまで指示・命令が受容されることによって権限が成立ないし維持されているのである。Barnardはこれを「権限が上から下へ下降し、一般的なものから特殊的なものにいたるという仮構(fiction)」、すなわち「上位権限の

仮構」であるとしている⁵³⁾。

権限については、行為に対するパワー作用が仮構にもとづいていることになる。Barnardの理論には、受容されるような指示・命令を出すこと、そのための工夫と状況設定も行なうこと、そして無関心圏の維持・拡大を図ることのような実体的レベルから「上位権限の仮構」が形成され、その仮構が組織メンバーの行為という実体的レベルに作用するという二つの局面が示されているが、管理過程論では、この仮構が既存の実体的なものとして位置づけられていて、「AがBに対してパワーをもっているから、AはBに本来しないようなことをさせることができる」というDahlの定義の転倒が色濃く反映されることになるのだろう。Dahlの記述はパワーの定義というよりも、パワー現象を一面的に表現したものかもしれない。

Barnardはパワーというコンセプトを用いなくて、権限によって組織のパワー現象を考察したのだが、組織のパワー研究としては、French=Ravenが報酬、ペナルティ、組織上の地位と規則、一体感の形成、専門的知識という異なったパワー・ベースにもとづいて行使される、報償的パワー、強制的パワー、正当化パワー、同一化パワー、専門的パワーの5つを識別している⁵⁴⁾。このパワー・ベースとは、Barnardの理論では、指示・命令を受容させるための工夫や状況設定にかかわる要因として位置づけられるだろう。ただし、それらによってパワーを類型化しても、現実にはこれらの5つのパワーは複合的に作用するだろうし、これら以外のパワー・ベースも存在するかもしれない。もちろんパワーを行使するためには、いつどのようなパワー・ベースを確保すればよいかというハウツー的な探求の余地は残されているかもしれないが。

また、Pfeffer=Salancikは、組織の構成単位のパワーが、組織に対して重大な影響を及ぼす不確実性へ対応を可能にするような、しかも代替可能性のない希少な資源を保持することで形成されると指摘している⁵⁵⁾。これは、不確実性への対応に有効な希少資源を確保しているメンバーがパワーを行使できるというように、組織

単位だけでなく組織メンバーのレベルにも拡張できる資源依存の発想である。だが、パワーをもっていれば、何が重要な不確実性なのかをきめることができるかもしれないという問題は残ってしまい、Dahlのパワー定義と同じような転倒を引き起こすかもしれない。パワーは突きつめると厄介なコンセプトである。

ここでは、解釈学的循環との関連でパワーについて検討してみよう。断片＝部分と全体性との相互投影ないし相互規定は、それらのほらむ変容を顕在化しつつ循環していく。流動的な組織現象ないし組織活動の変容のなかに構造的ないし関係性を描写するメカニズムがあるとすれば、それはこの全体性と部分との循環しかないだろう。事象や行為の連続としての流れという組織現象を、解釈学的循環の進行に重ね合わせるとき、この循環的な流れを推進していくパワーはどのように示されるのだろうか。

流れという現象の推進力は、慣性ないし変化として顕在化する。それは、差異性、すなわち「差」と「違い」によって形成される。水が地面の高低差という「差」を埋めるべく流れるように、そして硬い大きな岩の存在という「違い」にぶつかれば流れを変えるように。既存の全体構想に導かれた活動は、現状と構想とのギャップ、すなわち「差」を埋めようと進行する。そして、異例という行為ないし事象に遭遇すれば、それが逸脱として排除されない限り、それを手がかりに新たな全体構想が描かれることになる。この異例とは、それまでの活動を導いてきた、すなわち各行為をその部分として位置づけてきた既存の全体性に対する異例であり、そこには「違い」がある。この異例から新たな全体性へという推進力のベースは、既存の全体性と異例との「違い」である。そしてまた新たな全体性が想定されれば、それと現状との「差」を解消する方向に、活動は慣性に後押しされて遂行されていく。

異例と既存の全体性とは明らかに対立する。だから異例なのだが、異例としての行為ないし事象は、全体性の枠の外部に排除されても、それが重要なものであればその全体性を矮小化することになるだろうし、内部に侵入すれば全体

性の枠を揺さぶり、部分の配置を攪乱するだろう。このような異例のもつパワーは、「盲目的な力」であり、まだ方向性の定かでない推進力である。論理性の飛躍を埋めるべく直観、イメージーション、インスピレーションなどの作用によって、異例が徴候となったとき、その推進力は「盲目的」ではなく新たな全体性の創発という方向性をもつことになるだろう。

したがって異例の形成するパワーは、既存の全体性の秩序形成ないし維持を志向する慣性的なパワーとは対抗する。パワーが作用するのはパワーに対してなのかもしれない。Weickが組織活動の流れのなかに識別した安定性と柔軟性の2つの局面はそれぞれ、「差」を埋めるべく慣性に従うパワーと、全体性に変化を起こす「違い」から生起するパワーとにかかわっているのだろう。Weickはこの2つの局面の顕在化について、つぎのようにも述べていた⁵⁶⁾。

組織は、柔軟性への要求と安定性への要求を以下のいくつかの方法で折り合いをつけることができる：足して2で割るような折衷法で、あるいは安定と柔軟を交互にか、システムのある部分で柔軟性を他の部分で安定性をとるように同時に双方を実現する。

そしてWeickは、「そのうち交互法と同時法によるのがよい方策である」と結論づけている⁵⁷⁾。対抗するパワーを足して2で割るかのように扱えば、双方のパワーが打ち消し合い推進力は損なわれる。交互法は解釈学的循環の進行に完全に適合している。そしてそれは必ずしも同時法と矛盾するものでない。なぜならば、安定性の局面に柔軟性の要素がまったくなければ、異例はすべて逸脱として排除されて循環は進行しないし、柔軟性の局面から安定性が完全に消失すれば、多様な全体性が散乱し、活動を導いていく新たな全体性は創発されないかもしれない。

Mintzbergによる組織のコンフィギュレーション (configuration) の力動性についての記述は、「違い」によるパワーの作用を空間的に

論じたものでもある⁵⁸⁾。コンフィギュレーションとは、いくつかのまとまり (parts) の配置ないしそれによって形成される全体としての形態 (form) のことである。このまとまりとは、ここでは組織単位になる。どのような構成単位がどのように配置されるのかによって、組織の形態と特徴がきまってくる。そして、それは単なる配置ではなく、そこには組織活動を推進するパワー現象が顕在化している。すなわち、コンフィギュレーションを形成する各組織単位は、それ自体に固有の活動の方向性を追求しようとするパワーを作用させ、それらの絡み合いがコンフィギュレーションに力動性をもたせて、組織全体の活動の方向性と特徴が形成されることになる。

Mintzberg は各組織単位が顕在化させるパワーを、それぞれに固有の引力 (pull) と形容している⁵⁹⁾。それは他の組織単位との「違い」にもとづく自らの活動の方向性に沿った推進力であるが、他の組織単位を巻き込み引きつけようと作用するという意味で引力である。おそらく支配的な組織単位はその推進力を、他の組織単位を引きつけることで組織全体の推進力と化して、組織活動を導く全体性を自らの志向と一致させている。また、周辺の組織単位が異例としての「違い」にもとづくパワーを顕在化させて、組織活動に新たな全体性を描写し、組織全体の推進力の方向性が変わることもあるだろう。もちろん異例は、組織単位レベルだけから顕在化するとは限らないだろうが。

さて、既存の全体性による規定の下で活動を整序していく「差」にもとづくパワーについても検討すべき展開がある。フランスの哲学者 Foucault は、イギリスの Bentham が設計したパノプティコンに注目している⁶⁰⁾。パノプティコン、すなわち一望監視装置は、中央監視塔とそれを囲む円周上に配置された独房群からなる監獄である。この監獄の特徴は各独房が中央監視塔に向かって窓をもち、中央監視塔にいる監視人からは独房の囚人の様子まではっきりと見えるが、囚人は監視人の姿を見ることができないという点にある。この空間的配置による囚人の可視性と監視人の非可視性からは、監視人が

囚人を実際に見ているかどうかは問題ではなく、それどころか監視人の不在が不都合をきたさないということになるかもしれないのだ。

Foucault は、このようなパノプティコンの空間的配置のもたらす囚人の可視性と監視人の非可視性の権力 (pouvoir = power : パワー) 現象の意味について、つぎのように述べている⁶¹⁾。

権力の自動的な作用を確保する可視性への永続的な自覚状態を、閉じ込められる者にうえつけること。監視が、よしんばその働きに中断があれば効果の面では永続的であるように、また、権力が完璧になったためその行使の現実性が無用になる傾向が生じるように、さらにまた、この建築装置が、権力の行使者とは独立した或る権力関係を創出し維持する機械仕掛になるように、要するに、閉じ込められる者が自らその維持者たる或る権力的状況のなかに組み込まれるように、そういう措置をとろう、というのである。

このようにパワーの行使者とは独立したパワー関係が創出されて維持され、パワーを行使されている側が自らその維持者となってそこに組み込まれていくパワー状況について、Foucault はパワーの変容とも結びつけて、つぎのように明らかにしていく⁶²⁾。

<一望監視装置>は、見る＝見られるという一對の事態を切り離す機械仕掛であって、その円周状の建物の内部では人は完全に見られるが、けっして見るわけにはいかず、中央の塔のなかからは人はいっさいを見るが、けっして見られはしないのである。

これは重要な装置だ。なぜならそれは権力を自動的なものにし、権力を没個人化するからである。その権力の本源は、或る人格のなかには存在せず、身体・表面・光・視線などの慎重な配置のなかに、そして個々人が掌握される関係とその内的機構

が生み出すそうした仕掛のなかに存している。一段と大きな権力が統治者において明示される場合の、儀式や祭式や標識は無用となる。不均肖と不均衡と差異を確実にもたらす一つの仕組がこうして存在するわけで、したがって誰が権力を行使するかは重大ではない。

パノプティコンの空間的配置がパワー現象を変容させている。中央監視塔からは、囚人たちの様子は細部まで監視できるが、囚人たちには監視人の姿が見えない。Foucault はそこに可視性の反転を見ていた。近代以前には、「王」のようにパワーを行使する主体が可視的で、刑罰の執行を儀式化ないし祭式化してパワー・ベースと行使者の存在を誘示し、行使される側は影のように排除されていた。しかしここでは、囚人たちの姿とその行為の隅々まで可視的であるのに対して、監視する側の姿は影ないし気配として、その存在感を漂わせているだけである。

そして、可視性が囚人たちの行動をコントロールしている。中央監視塔にいる監視人が誰であろうと、いや監視人がいようとまいと、見られているかもしれないという意識がつねに囚人たちの行動をコントロールし、やがて囚人たちは自分で自分の行為を監視し律するようになる。これはパワー作用の内面化で、パワーの具体的な行使者の姿が消えてしまった非人称の監視だろう。監視人がその権限に依存して、抑圧的に上からパワーを押しつける構図ではない。しかし、パワーの作用は有効である。この空間的配置では、視線の可能性さえあればよいのだ。

これは明らかにパワーの変容である。Foucault はパノプティコンについての考察から、「単なる『禁止』の作用より遥かに複雑で、とりわけ遥かに積極的なものの存在を明らかにし」、「王なしで権力を考える」という方向性を示している⁶³⁾。それはパワー現象が、もはや「禁止」や「抑圧」のようなネガティブな作用だけでなく、むしろ人々の行為の細部まで浸透する視線であることによって、そうした行為を形成するポジティブな、あるいは「遥かに積極的な」

作用としての面をもつことにも焦点を合わせるものである。

パワー・ベースを誘示しながら、パワー行使者にとって不都合な行為を「禁止」「抑圧」「排除」していくというネガティブな作用でも、その結果としてパワー行使者にとって望ましい行為が、行使される側の遂行のために残されるといふかたちで形成される。ただし、これはあくまでも、このようなパワー行使の裏面だろう。ところがここでは、その裏面が反転して表面になったかのように光を浴び、行為の形成のほうに焦点が移っていくことになる。行為の自発的な形成と規格化を促すような、ポジティブな「遥かに積極的な」パワーの作用となる。これは可視性の反転だけでなく、パワー作用そのものの反転でもあるだろう。

権力の効果と強制力はいわばもう一方の側へ——権力の適用面の側へ移ってしまう。つまり可視性の領域を押しつけられ、その事態を承知する者（つまり被拘留者）は、みずから権力による強制に責任をもち、自発的にその強制を自分自身へ働かせる。しかもそこでは自分が同時に二役を演じる権力関係を自分に組込んで、自分がみずからの服従強制の本源になる⁶⁴⁾。

パノプティコンでは、監獄の空間的配置がパワー現象の性格を変容させていた。パワー作用は監視人という中心にではなく、配置の関係性のなかで囚人の内面に浸透ないし形成されてくる。また当然のことながら、この構図はFoucault にあっても、監獄だけに止まるものではない。

〈一望監視施設〉は一般化が可能な一つの作用モデルとして理解されなければならない。人間の日常生活と権力との諸関係を規定する一つの方法として、である⁶⁵⁾。

Foucault の示したこのような構図は、一般社会では監視カメラの設置と、そしてプロ野球界

では落合監督の「選手の自主性を引き出す」マネジメントと、まさに重なり合うだろう。

また組織のパワー現象についての検討でも、Barnardの「無関心圏」と容易に結びつく。無関心圏の存在によって、実体的な活動のレベルで、組織メンバーが指示・命令を当然のこととして受容するような状況が形成されている。これは明らかに、全体性から部分への過程での活動の規定と整序にかかわる。ただし、明確なパワー行使者によるあからさまなパワー行使ではなく、パワー作用は潜在化している。したがって、対抗的なパワーは形成されにくい。

VI マネジメントのアートとサイエンス

マネジメントのアートとサイエンスについては、管理過程論ですでに論じられている。Koontz, O'Donnell=Wehrichによれば、サイエンスは「基礎となる体系化された知識」であり、マネジメント活動では、それは誰がやっても成果に結びつく方法を示して現実に適用されるのに対し、アートは個々の状況で具体的な成果を達成するために用いられる「ノウハウ」である⁶⁶⁾。したがって、サイエンスとアートは「相互に排他的なものではなく、補完的である」ということになる⁶⁷⁾。

Koontz, O'Donnell=Wehrichがマネジメントについて想定するサイエンスは、現実を律しようとする確固とした知識の体系であり、アートは状況に応じてその不足部分を補完する「ノウハウ」である。マネジメント活動には、不確定要素をサイエンスへの依存で排除しようとしても排除しきれない残存部分があって、そこをアートで補完するというのが彼らの主張である。

これは、マネジメントにアートとサイエンスの二つの面があることを指摘した上で、アート面の本質性を強調したBarnardの理論とはまったく異なる。Koontz, O'Donnell=Wehrichの研究、すなわち管理過程論では、将来構想とそれを記述した目的はすでに既定のものであり、そこで構想ないし目的と現状とのギャップを埋めるためにサイエンスを適用し、それが適用できない残存部分をノウハウ的なアートで補完する

ということである。すなわち、全体性という仮構はすでに既定のものとして存在し、それに規定される活動が対象となっている。全体性から部分への過程でのサイエンス志向とそれを補完するアートについて論じられているのである。

既述のように、Barnardは全体性の創発、すなわち断片=部分から全体性への過程そのものにアートの性格を見出している。この点は、Barnardの意思決定についての洞察を継承して精緻化したSimonの理論を併せて検討することでさらに明らかになるだろう。

Barnardは意思決定に着目し、それを目的と手段の関係性に結びつけて、つぎのように述べている⁶⁸⁾。

意思決定が問題となるときには、意識的に二つの条件が存在する。すなわち達成されるべき目的と用いられるべき手段とがこれである。目的それ自体は、論理的過程の結果であることもあるが、論理的過程においては、その目的がこんどはより広い、あるいはより遠い目的にとっての手段となる。あるいは直接目的および一般に究極目的は、必ずしも論理的過程の結果ではなくて、過去あるいは現在の社会的諸状況と組織の命令とを含む諸状況によって「与えられる」、すなわち無意識的に印象づけられるかもしれない。しかし、どのような過程によるにせよ、ひとたび目的がきまると、手段に関する決定それ自体は、識別、分析、選択という論理的過程である——たとえ選択の事実的基礎、あるいはこれらの事実に関する推理のどちらかに欠陥があるとしても。

このようにBarnardは、意思決定を目的を達成するための手段の選択として捉え、Simonほど強調しているわけではないが、目的と手段の連鎖で構成される階層的な目的体系の存在も示唆している。手段の選択は論理的過程に属するサイエンス的なものであるが、目的の設定は上位目的に規定されるケースを除けば、非論理的過程でアートの性格を備えることが示されている。

Simon は、この目的達成のための手段の選択としての意思決定に焦点を合わせ、それをサイエンス的に定式化することで組織活動を解明しようとした。すなわち Simon は、論理的整合性と事実による裏づけをその基軸とする論理実証主義に依拠しながら、意思決定に焦点を合わせて、組織とマネジメントの分野に「科学的」な理論を構築しようとしたのである⁶⁹⁾。

ただし Simon によれば、人間は認知能力に限界があって、「制約された合理性 (bounded rationality)」しか確保できない存在である⁷⁰⁾。このような人間が意思決定を行なうときには、選択における代替案の多様性とそれとの関連で考慮すべき要因の多様性とがもたらす不確実性に向き合わなければならない。それは、人間の制約された合理性によって意思決定状況で顕在化する、合理的な意思決定の実行を阻む制約としての不確実性である。

Simon はこのような制約を、組織の階層的秩序によって緩和できるとしている⁷¹⁾。目的と手段の連鎖による階層的な目的体系、その各レベルで目的と手段を媒介する意思決定の階層性は、組織階層と重なり合う。目的が既定のものであれば、その存在自体が手段の選択の範囲を限定していることになる。Barnard が目的の設定を、「意思力を行使するように選択条件を限定すること」だと指摘しているように、目的の設定とは行為の選択の範囲を限定することに他ならない⁷²⁾。あるいは意思決定階層に即していえば、上位の意思決定の結果が下位の意思決定での選択の範囲を限定するということになる。したがって、階層的な目的体系と階層的な意思決定体系と対応する組織階層の存在は、制約された合理性しか確保できない人間が行なう意思決定で、合理性への制約を緩和することになるというのである。

ただし、このようなメカニズムが作用するためには、組織の階層的秩序において上位の目的があらかじめ設定されていること、すなわち目的の先与性が不可欠の条件となる。目的の設定される過程は考察の対象から除外されている。Barnard は、目的の設定、すなわち活動を規定し整序する全体性の創発にアートの性格を見て

いる。Simon も、「組織の上層部では、業務は芸術的で創造的である」と述べているように、このアートの過程の存在には気づいていた⁷³⁾。しかし、サイエンス志向のために、Barnard がマネジメントにとって本質的だと規定したこの過程を、Simon は理論形成の射程から意図的に排除したのである。

要するにマネジメントには、直観、イマジネーション、インスピレーションといったアートの要素をその本質として、現状の活動の断片＝異例から将来の全体性を描写するという創発の過程と、サイエンス的な性格に傾斜して全体性の枠組みのなかで活動を部分として規定し整序していく過程という二つの異質な局面が存在し、Barnard はこの二つをともに理論的視野に入れていた。

一方、Simon と管理過程論は、全体性を既定のものとして、全体性から部分への過程に焦点を合わせている。Simon は全体性の創発というアートの局面に気づいていながら、サイエンス志向によってそれを排除したのだが、管理過程論の研究者たちはその存在に気づいていなかった、あるいは気づく必要がなかったということになる。それは、管理過程論が「大きな物語」の有効であった状況で、効率性と機能性を追求するマネジメントの理論だったということでもあるだろう。

解釈学的循環の断片＝異例から全体性への過程は、アートの性格のものでサイエンス的な要素によって補完され、全体性から部分への過程は、サイエンス的な性格のものでアートの要素に補完されるということだろう。

Ⅶ むすび ——控え目なコメント——

組織現象の流れは、解釈学的循環に重ね合わせて理解することができる。この循環は、全体性という仮構のレベルと、行為の形成される実体的レベルという二つのまったく異質なレベルの相互投影ないし相互規定によって、差異をばらんだ反復として進行する。ただし、この二つのレベルは無限に積み重なっているかもしれない意味階層のなかで、行為との関連で焦点を合

わされて顕在化した二つのレベルである⁷⁴⁾。たとえば、化粧品会社にとって素顔は実体で、化粧された顔は仮構である。しかし、美容整形業にとっては細胞、皮膚、骨格が実体的レベルを構成し、素顔は仮構となる。行為にかかわる二つの意味レベルは、上位レベルが仮構性＝全体性、そして下位レベルが実体性＝部分性という性格をもって顕在化する。

そこにはこの二つのレベルを媒介して循環を進行させていく異質な二つの過程が識別された。「違い」にもとづくパワーによって推進される、断片＝異例から全体性へ向かうアートの過程と、「差」にもとづくパワーによって推進される、全体性から部分へ向かうサイエンス的な過程である。

マネジメントの理論と実践にも、1960年頃までは、Lyotardの表現を借用すれば「大きな物語」、岩井克人によれば「産業資本主義」といったような、目的の足式化を容易にする確固たる全体性＝仮構性が作用していた。その下で、活動を整序し効率性や機能性を追求する理論として、科学的管理法や管理過程論は全体性から部分への過程で有効性を発揮したのだろう。

しかし、60年代に入って、それまで支配的だった全体性＝仮構性に対して異例が出現する。経営戦略やイノベーションへの注目は、新たな全体性＝仮構性が描かれるべきことを示していた。そこからまた循環は進行しはじめる。Barnardはこの循環を構成する二つの過程を理論構築の視野に入れていた。DruckerとMintzbergの理論にもその傾向が明らかに存在する⁷⁵⁾。またSimonはこの二つの過程の存在を理解しながらも、サイエンス志向によって、断片＝部分から全体性への過程を目的の先与性というかたちで排除していた。

そして現在では、サイエンスの高度化によって全体性から部分への過程が短縮し、解釈学的循環のサイクルは短くなっている。したがって、イノベーションの重要性が高まる一方で、それが有効な期間も短縮化し、二つの過程を包括する循環の進行をマネジメントすることが重要になってくるだろう。1960年代以前は、全体性から部分への過程での機能性や効率性の向上が

マネジメントの焦点であったが、それ以後、断片＝異例から新たな全体性を描写する創発の過程にもマネジメントの焦点が当てられ、現在はこの二つの過程を包括する循環をいかに推進していくのかという、循環全体のマネジメントが求められているのかもしれない。

さて、落合博満監督のマネジメントであるが、その性格はここまでの検討を踏まえれば、つぎのような主張からも明らかだろう⁷⁶⁾。

例えば、ファームで目立つ実績を上げている選手がいたとしよう。二軍の首脳陣からは「あとは一軍から声がかかるのを待つだけだ」と成長を認められ、本人も一軍で活躍しようと意気込んでいる。ところが、運が悪いことに一軍で補強したいのはそのタイプの選手ではなく、他の選手が一軍に呼ばれることもある。

若手の中から誰を抜擢するか。それは、実績だけでなく、運や巡り合わせのようなものも絡んでくるものだろう。だが、実績を残したのに一軍から声をかけられなかった選手にしてみれば、やり切れない気持ちの矛先は私に向く。不運にも、その後は目立つ実績を残せず、何年かして自由契約を通告したのも私となれば、「落合が監督じゃなければ、俺も活躍できたかもしれないのに」ということになる。

乱暴な書き方かもしれないが、それがビジネスの世界の現実だ。実力第一、成果主義、好き嫌いで人は使わないとはいえ、チャンスをつかめるかどうかには運やタイミングもある。

すではめ込まれるべきポジションがきまっでいて、そこが埋まっていれば、ファームで実績を上げてもその能力を発揮する場は与えられない。落合監督の口にする運とか巡り合わせは、全体性という枠の中での活動の整序から生起するものである。確固たる全体構想はすでに、自分が監督をしているそのシーズンのチームの好成績というかたちで——近い将来に実力と人気

を兼ね備えたチームを作ろうというのではなく——存在していて、それによる活動の規定と整序、すなわち全体性から部分への過程だけが、そのマネジメントの対象である。ただし、落合監督のマネジメントは、「来年2月1日のキャンプ初日には紅白戦を行ないます」という通知によって、パワー行使を潜在化させたのだ。プロ野球チームにパノプティコンの構図をつくり上げるように。

〈注〉

- 42) 稲垣保弘『経営の解釈学』白桃書房, 2013, p. 78.
- 43) Geertz, C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, 1973, p. 5 (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美訳『文化の解釈学』岩波書店, 1987, p. 6) .
- 44) 企業文化については、以下の文献を参照。
・稲垣保弘『前掲書』2013, 第11章。
- 45) Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Rondon House, 1979, p. 42 (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997, p. 123) .
- 46) *Ibid.*, p. 215 (邦訳, P. 280) .
- 47) Crainer, S., *The Management Century*, Booz・Allen & Hamilton, 2000 (嶋口充輝監訳, 岸本義之・黒岩健一郎訳『マネジメントの世紀1901—2000』東洋経済新報社, 2000, pp. 37—38) .
- 48) Dahl, R. A., “The Concept of Power” in Bell, R., Edwards, D. V., and Wagner, R. H. (eds), *Political Power : A Reader in Theory and Research*, The Free Press, 1969, p. 80.
- 49) Bachrach, P., and Baratz, M. S., *Power and Poverty : Theory and Practice*, Oxford University Press, 1970, pp. 24-37.
- 50) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 163 (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.170) .
- 51) *Ibid.*, p. 163 (邦訳, p. 171) .
- 52) *Ibid.*, p. 167 (邦訳, p. 175) .
- 53) *Ibid.*, pp. 170-171 (邦訳, 178-179) .
- 54) French, J. R. P., and Raven, B., “The Bases of Social Power,” in Cartwright, D. (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan, 1959.
- 55) Pfeffer, J., and Salancik, G. R., *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978, pp. 230-235.
- 56) Weick, K. E., *op. cit.*, 1979, p. 217 (邦訳, p. 282) .
- 57) *Ibid.*, p. 217 (邦訳, p. 282) .
- 58) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, 1989, pp. 111-115 (北野利信訳『人間感覚のマネジメント：行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社, 1991, pp. 171-177) .
- 59) *Ibid.*, p. 111-115 (邦訳, pp. 171-177) .
- 60) Foucault, M., *Surveiller et Punir : Naissance de la Prison*, Gallimard, 1975 (田村俣訳『監獄の誕生—監視と処罰—』新潮社, 1977, 第3部第3章) .
- 61) *Ibid.*, (邦訳, p. 203) .
- 62) *Ibid.*, (邦訳, p. 204) .
- 63) Foucault, M., *La Volonte' de Savoir : Histoire de la Sexualite' I*, Gallimard, 1976 (渡辺守章訳『知への意志：性の歴史 I』新潮社, 1986, p. 118) .
- 64) Foucault, M., *op. cit.*, 1975 (邦訳, pp. 204-205) .
- 65) *Ibid.*, (邦訳, p. 207) .
- 66) Koontz, H., O'Donnelle, C., and Wehrich, H., *Management*, 7th ed., McGraw-Hill, 1980, p. 9.
- 67) *Ibid.*, p. 9.
- 68) Barnard, C. I., *op. cit.*, 1938, p. 185 (邦訳, pp. 193-194) .
- 69) 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. 45 (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. 56) .
- 70) *Ibid.*, pp. 81-84 (邦訳, pp. 103-106) .
- 71) *Ibid.*, pp. 62-64 (邦訳, pp. 78-81) .
- 72) Barnard, C. I., *op. cit.*, 1938, p. 14 (邦訳, p. 15) .
- 73) Simon, H. A., *op. cit.*, 1976, p. 218 (邦訳, p. 273) .
- 74) この点については、以下の文献を参照。
・稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, 第10章。
- 75) この点については、以下の文献を参照。
・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2号, 2012, pp. 51-66。
・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4号, 2014, pp. 89-98.
- 76) 落合博満『采配』ダイヤモンド社, 2011, p. 247.