

# 経営における思考の変化

## －レスリスバーガー稿「思考の革命」の翻訳とその解題－

杉 山 三七男

1. 緒言
2. 翻訳：「思考の革命」
3. 「思考の革命」の背景と意図
4. 「思考の革命」の意味

### 1. 緒言

この2012年3月末をもって、静岡産業大学の前学長の大坪檀が学長の職を退いた。長期にわたって学長の職を引き受けてこられたことと、大学の内外において積極的にさまざまな活動をしてこられたことを高く評価するとともに、それらの努力と成果が大学に良い影響を与えていることに感謝するものである。こうしたことから、過去の学長が退任した場合の事例を参考にして、この度静岡産業大学の経営学部では、専任教員の全員が執筆して学部の紀要『環境と経営』に投稿することに決まった。それも、資料や研究ノートなどではなくあくまでも論文に限るということである。この大学からの指示に従うにあたり、私は、急にこれまでとは異なった新しいことを行うこともできないので、これまで進めてきた自らの研究活動の流れとの関係で執筆することにした。

翻訳の作業を中心にしてはいるけれど、学生委員長職にあった一時期を別にすれば、これまで私は、一年に一編以上を目標にコンスタントに研究成果を出してきているつもりである。現に今も、『環境と経営』の第18巻第1号に投稿した翻訳の校正が終わって発刊を待っている段階にある。その結果として現在、この課題により、急遽次号までの短い期間に新たに一編成果を出さなければならなくなった。いかに短くとも、明確な問題意識に基づいた正規の論文を予定外にさらに一編完成させるということは、才能に乏しい私にとっては非常に困難な仕事である。事態がこのよ

うに展開することを想定しておかなかった私自身が悪いのではあるけれど、最初にこの話を耳にした段階でかなり困惑したことは事実だ。これまでは、英語の論文を理解することが中心の仕事であったが、今度は論点を探し出し、対立する立場の思考を精緻化させ、それぞれの立場の持つ論理体系を闘わせなければならない。とすることになれば、思考するスタイルもこれまでとはかなり異なってくる。このようなことからして、私にとってこの仕事は、まさに予定外に急に湧いて出た感じのある新規の課題と映ってしまう。

この課題に対処するにあたって、これまでとは異なるまったく新しい形で成果を出すことは困難だ。そこでここでは、これまで進めてきた翻訳の作業をそのまま一歩進め、新たに訳出した部分の内容に関して解題を付す形でもって事に当たることにする。

これまで私は、一貫して初期の人間関係論 (Human Relations) に関心を持ってきた。この領域は、第二次世界大戦後すぐに日本でも紹介されて脚光を浴びたけれど、それ以降はそれほど研究対象にされてきていない。とは言ってもアメリカでは、その後もかなりの指向性を持って研究成果が出されている。残念ながら我が国では、その後そうした成果を含めた全体像が示されてきたようには思われない。そして、初期の成果の紹介だけで過去のものにされてしまった観がある。こうした状況を踏まえ、私としては少しでもその全体像に近づきたいと思っている。これまで具体的にやってきたことは、先にも述べたように、

その中心人物の一人であるフリッツ J. レスリスバーガー (Fritz J. Roethlisberger) が晩年に自らの成果を年代順にまとめた論文集 *Man-in-Organization* の中の論文を一編一編翻訳することである。<sup>1)</sup> 現時点で出来ることを考え、ここでもその作業を継続することにする。その論文集の中に、「思考の革命」<sup>2)</sup> と題された非常に短いけれど問題を提起しているようなものがある。ここではその論文を翻訳して解題を加える。

## 2. 翻訳：「思考の革命」

そこでこの「思考の革命」の翻訳である。実はこの論文の翻訳作業は、すでに私の師である故坂井正廣によって15年ほど前に一度行われている。そして、それに研究仲間である辻村宏和が解題を加えている。<sup>3)</sup> ここで敢えてそれを再び訳出することにしたのにはそれなりの理由がある。もちろん私自身は、このレスリスバーガーの論文集をすべて自分の手で翻訳したいと思っているし、そのつもりですでに公にされている別の人の翻訳と重複することを承知で訳出したものもある。

ここでの問題はそのことではない。翻訳はしているけれど、私は語学に長けているわけではない。坂井は若い頃から留学を重ねていて英語に堪能である。しかし、この論文を翻訳するに当たっては、何か特定の意図を強く持っていたようだ。それゆえであろう、部分的には普通では考えられないような訳し方をした所がある。たとえば、説明を付加したような訳し方をしているとでも言ってよかろう。もちろん、説明以上の意図があるように感じられる。そこで考えられることとして、当時の坂井は重大な病気を抱えており、腰を据えてじっくり翻訳の作業を進めることができな

かった可能性がある。たとえば、翻訳された中には意識なのかイメージなのか判断に苦むような箇所もいくつかある。ここでは、これらの点を指摘することが目的でもなければ修正することが目的でもない。表現としては不適切かもしれないけれど、まずは以下に私なりに「普通」の翻訳を示しておくことにする。そして、辻村とは別の解題を加えることにする。

管理の哲学は、私には、16世紀のコペルニクス革命にも匹敵する思考上の革命を経験しているように思われる。16世紀当時、地球は固定されており、その周りを太陽が回っているものと考えられていた。コペルニクスは、むしろ太陽が固定されており、その周りを地球が回っていると考えた方が、もっと実り豊かな考え方ではないかと示唆したのだ。この新しい見解は、多くの事実をより一層体系的に説明するものではあるけれど、肝をつぶすような驚きと警戒心をもって見られることになった。それは、常識的な観察に基づいた事実と反するように思われたからだ。しかしそのこと以上に、人間を宇宙における中心的な地位から引きずり降ろしてしまうように見えていたらしい。もし類推することが許されるとするならば、われわれのビジネスの世界も、それと非常によく似た激変を経験しているように思われる。

伝統的で常識的な見解によれば、マネジメントが中心の確固とした位置を占めており、その周りを組織が回っていて、この確固とした位置からすべてのものが評価され、測定されることになっている。プトレマイオスの考え方、言い換えればコペルニクス以前の考え方というものが、太陽の運動に関するわれわれの日常的な観察に基づく事実と上手く合致していたように、この考え方は、まさに経営者の活動に関するわれわれの日常的な観察に基づく事実と上手く合致しているのである。われわれは、あたかも日が昇って沈んでいくのを見ているように、経営者が命令を発し、意思決定をし、

1) Roethlisberger, Fritz J., *Man-in-Organization*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1968

2) Roethlisberger, F. J. 'A Revolution in Thought' in *Man-in-Organization*.

3) 辻村宏和、坂井正廣稿「フリッツ・レスリスバーガーの思考方法－『思考の革命』の翻訳と解題を中心として－」経営情報学部論集（中部大学）第12巻 第1・2号、1998年3月。

政策にかかわる問題を処理し、目標や目的を定め、さらには他の人々の活動を測定したり評価したりするための標準を設定しているところを見ている。

しかし、コペルニクス以前の見解は、より広範囲にわたる衛星の運動に関連した観察を考慮し損ねていた。同じような仕方、マネジメントが中心的な位置を占めていて組織がその周りを回っているという伝統的な見解は、組織とそこにおける人々の行動に関するより広範囲にわたった観察を考慮し損ねている。多くの観察が示唆するところ、説明に困るのは、経営者が常識的な観点を文字通りに実践しようとすればするほど、そしてすべての物事を自分自身の基準に基づいて測定しようとすればするほど、自分自身が管理している人々の協働を確保することができなくなり、そうした人々を人格的に成長させることもできなくなってしまっているように思われるという点である。これは、経営者にとって深刻な事態だ。彼は、自分一人では自らの仕事を遂行することなどできはしない。他の人々の助力と協力が必要である。魚に水が必要なように、経営者には人々の組織が必要なのだ。

この事態はまた、経営の研究者に対しても深刻なジレンマを課すことになる。というのも彼は、常識的な見解を理解しようとすれば、組織にかかわりを持つこともなければそのメンバーでもないような場合の経営者の行為がどのようなものであるかについて概念化しようとしているという、まことにもってぎこちないポジションに身を置いていることに気づくことになってしまうからだ。つまり水から出された魚が、死んではないかとして、どのようなものであるべきかを概念化しようとしているようなものである。

その結果経営の研究者のいく人かは、自らの見解を変更する必要があると感じることになる。彼らは、絶対的で固定された一点からすべての物事を測定しているというマネジメントの伝統的な概念に関していえば、もはや役に立たないものだと思ってい

る。組織および組織に対する経営者の関係に関して、もっと実り豊かな思考方法が必要とされているのだ。求められているのは、異なったさまざまな観点を考慮に入れた上での一つの観点からだけではなく、そうしたさまざまな異なった観点それら自体からも組織を測定することである。したがって彼らは、ビジネスの組織を太陽系に類似した社会システムとして概念化することになる。すなわち、それを相互に独立した部分からなる一つのシステムとして概念化しているのであるが、そこではマネジメントは重要な役割を果たしてはいるけれど、だからといって主役というわけではない。

この新しい概念は、まったく当然のことながら、ある所では警戒心をもって見られている。それは、常識に基づくわれわれの耳には奇妙な響きがあるのである。この考え方は、すべての物事がマネジメントの周りを回っているものと考えているマネジメントの位置の中心性を否定しているように思われる。私としては、このような気持ちを抱いている人々に対し、一つの観察結果をもって答えてみてもよい。文明の歴史を見ると、人間は、自己中心性と神人同型論を放棄した時に、より効果的な力を有することになっただけではなく、より道徳的となり、成熟し、さらには教化されてきていることがわかる。同じような形で経営者は、組織が単に自分の周りを回っているだけのものではないという事実を深く受け入れれば受け入れるほど、より良い経営者になるであろうと私は確信しているのである。自分自身の観点からだけではなく、多くの異なった観点から物事を測定し始めるようになれば、はじめのうちは自分自身の終末を迎えたかのように感じられるかも知れないことが、新たな冒険と自分自身の職業的な能力の伸長の始まりになるであろう。

### 3. 「思考の革命」の背景と意図

一見ただけで分かることであるが、この論文は、彼の論文集の中の他のものと比較して極端に内容が短い。一般的に言っても、私

自身これほど短い内容の論文はこれまで目にしたことがない。その点だけからしても、これが本来の意味での論文ではないことが判るであろう。初出の後この論文集に再度掲載されることになった段階で付された頭注によると、実際これは、レスリスバーガーがマネジメント促進協会 (Society for the Advancement of Management) からテイラー・キー賞 (Taylor Key Award) を授与された時に明らかにした考え方をその協会の機関誌の *Advanced Management* に発表したものである。そこで、最初にこの名称の付された賞が授与されたということの意義を確認するため、少しアメリカの経営学と経営学会のおさらいをしておこう。

アメリカ経営学会は、形式的には1886年にタウン (Henry R. Towne) が *The Engineer as an Economist* を出版した事をもって始まったことになっている。しかし実態としては、それに先だって1880年に設立されたアメリカ機械技師協会 (American Society of Mechanical Engineers) で能率増進運動が進められている中、会員の一人であるテイラー (Frederick W. Taylor) が、それに代わって科学的管理法 (Scientific Management) の運動をそこに導入して普及させようとする過程で発展してきたと言っても過言ではない。その運動は、工場の作業現場で無理や無駄のない唯一最善の合理的な動作や作業方法を追求するものであった。そしてそれは、現在でも産業工学などの形を取って展開されている。残念ながらマネジメント促進協会がどのようなものであるのかは分からないけれど、こうした歴史的推移から見ても、アメリカの経営学の領域でテイラーの名前が非常に重要なことは確かだ。経営学を研究する者にとって、わざわざ言及するに値しないほど当然のことである。これらの経緯から見れば、彼の名前を使用しているということ自体、この協会がアメリカ経営学会と深く関わるものであることを示していると言えよう。さらには、彼の名前を付した賞を頂くと言うことは、その協会でも最も高い評価を受けたということであろう。アメリカ経営学会の会員であるならば大変光

栄なことのはずだ。

一般的な常識から考えれば、このように見てよいものと思われる。そうは言っても、レスリスバーガーの立場からはどのように見えていたのであろう。もしかしたら、まったく異なって見えていたのかも知れない。そこで、彼と科学的管理法の出会いの場に遡って、彼がそれをどのように見えていたのかを考えてみる。<sup>4)</sup>

移民の国であるアメリカ合衆国に生まれたレスリスバーガーは、フランス系の文化とドイツ系の文化の入り交じる複雑な環境の中で育つことになる。父はスイスのドイツ語圏の人で、スイスからアメリカへ家業のレスリスバーガー・チーズを売るために来ていたが、彼が6歳の時にアメリカで他界している。母は、スイスのフランス語圏からの移民の子であり、死別後ドイツからの移民の人と再婚している。そしてレスリスバーガーは、前の父親の家系からの支援を受けながら、母の家系の家族の中で育つことになる。フランスの文化に強い愛着を持ち、集まるたびにそれを表明するかのように「ラ・マルセイユ」を歌ったりして感情的に振る舞い、アメジストは高価かどうかなどといった些細なことで口論して楽しむことの多い、古い体制の臭いのする人々には一体感を持つことができず、つまりは家族から孤立することになってしまう。自意識が強い彼は、前の父の家系の援助により家計の割には余裕があってボーイ・スカウトに入っていたが、同年代の仲間と一緒に遊ぶこと自体を楽しむことはでき、合い言葉を言い合ったり同じユニホームを着て街中を歩いたりすることには強い抵抗を感じていた。それゆえ、所属していたクラブのメンバーに好感を持つこともできなかった。学校に入学した当時フランス語しか話せなかったレスリスバーガーは、学校の計らいで姉と一緒に授業を受けていたけれど、優秀であった彼は、結

4) 以下の記述は、レスリスバーガーの自伝で最後の著作の一部をまとめたものである。  
Roethlisberger, F. J., *The Elusive Phenomena*, Harvard University Press, 1977, pp.11-44.

果として能力に劣る姉の面倒をみることになってしまい、そのことが嫌で彼女を重荷にさえ感じていた。このように家族とうち解けることもできず友人からも孤立した状況にあった彼は、現実的に思考するドイツ系の継父には一体感をもつことができた。そして、継父と共にアメリカン・ドリームを追い求める本当の意味でのアメリカ人になっていく。そうは言っても、彼は、小さい頃から何か確固としたものが欲しかった。それに応えてくれるものの一つが土木であった。その気持ちに呼応するかのように、彼は技師に成ることを夢見ていた。そして1917年にコロンビア大学に入学して工学を学び、22年には実際に化学技師として就職している。

自意識過剰になって孤立することが多かったレスリスバーガーは、強迫的な傾向を強く持つようになっていた。彼は、論理的に物事を考える真面目な人物である。しかし、こうした人々によく見られる傾向ではあるけれど、化学や物理に関して論理的に考えることはできても、実際に実験などをする段になると上手くない。つまり彼は、スキルに欠けていたのであった。就職して働いていた化学技師の仕事が彼があきらめることになってしまったのも、原因はそこにあったのだ。職場の先輩は勤やスキルで仕事をしているのだけれど、彼は、それができずに落ち込んでしまった。そうした状況で、次第に物事の根本を求める傾向が強くなり、文学や経済学、そして最終的には哲学に関心を持つようになっていく。会社を辞めた後、本の通信販売員の仕事をしながら実際に多くの本を読み、自らの境遇に近いところを描いたアメリカ文学の作品に共感することになる。レスリスバーガーは、その当時のこうした自分自身を「ボヘミアン」と称している。

時間的に少し前後することになるが、その当時マサチューセッツ工科大学では経済学と工学の結合を目指してコース15にエンジニアリング・アドミニストレーションが設置されていた。レスリスバーガーにとってそれは、自分のキャリア・プラン上適切なもののように思われた。そこで1920年にMITに移り、

コース15の授業を受けることになる。ただし、サマー・セメスターなどを利用してコロンビア大学の単位を修得して、そこは卒業はしている。そして前述のように、その後化学技師として職にもついているのだ。しかし、そこには大きな問題があった。このコース15の実態は、まさに科学的管理法なのである。精神的に疲弊している彼にとって、その内容はあまりにも悲惨なもののように映った。たとえばそこでは、「トイレは夏暑く、冬寒くしておけ」<sup>5)</sup>と教えられていた。そうすれば、労働者はトイレに長居をせず、すぐ職場に戻ってくるからだそう。こうした人間性に欠ける内容は、精神的に疲弊していた彼にとっては非常に苦々しいものであったようだ。これがレスリスバーガーと科学的管理法の最初の出会である。このように感じた彼が、科学的管理法を好意的に見るようになることは到底思われない。

哲学的思索を求めるようになったレスリスバーガーは、ウィリアム・ジェームズ等の後継者がいるものと思って、1924年にハーバード大学の哲学研究科に入学している。しかし、そこには彼の期待に応えるものは無かった。そこでの形而上学的神の世界の話など、科学的管理法の原理と大差のないこじつけにしか感じられなかった。そうした中でも、ホワイトヘッド (Alfred N. Whitehead) の授業はまさに哲学の授業のように感じられたようだ。そこで、彼の数学を基礎とする厳格な授業に魅せられてそれを受講する。ところが、その厳格さはレスリスバーガーに冷水をかけるような恐ろしさも持ち合わせていた。こうしたことの結果として、彼は再び精神的に疲弊してしまい、ホワイトヘッドから逃げてジルソン (Etienne Gilson) の下で研究することにしてしまう。しかし、すでに精神的に疲弊している彼は、そこでも膨大な資料を前にして圧倒されてしまい、研究に打ち込むことができずに困惑してしまう。精神的に衰弱状態になった彼は、誰かにハーバード・ビジネススクールに來たばかりのメイヨー (G. Elton

5) Roethlisberger, F. J., *The Elusive Phenomena*, p.21.

Mayo) に会ってみるよう勧められた。

このメイヨーは、オーストラリア生まれの精神病理学者である。彼は、イギリスとオーストラリアで学び、当時フォード財団のもとでアメリカに移って職場における労働者の心理・社会学的な調査や研究を始めていた。そして、それらの新しい学際的な研究が評価され、1926年に、ハーバード大学の経営実務者養成大学院であるビジネス・スクールに迎え入れられたばかりであった。またこのメイヨーは、その後すぐにあの著名なホーソン調査(Hawthorne Research)にも関わることになるのである。こうした背景をもつメイヨーから見れば、強迫的傾向が高まって精神衰弱の状態にあったレスリスバーガーは、精神病理学的な立場から見て関心の対象となる興味深い人物であったのであろうが、同時に研究に必要な助手にする対象の人物にもなったようである。メイヨーは、彼に会うとすぐその彼に職まで与えたのであった。このようにしてレスリスバーガーは、1927年にハーバード・ビジネス・スクールのインストラクターになることになった。そして、彼ら二人を中心に新しい人間関係論の研究領域が展開されることになる。<sup>6)</sup>

ここでは、もうひとつ別の経営学が形成されている。先の経営学が問題にした唯一最善の作業方法の追求などに関しては、もちろん経営者や管理者がその責任を負っている。しかし実際には、先に述べたように、現在ではその領域の多くが経営学ではなく産業工学や経営工学として別の研究領域になっている。そこで実際の経営者や管理者を見ると、これらの人々は上司や同僚や部下など多くの人びととともに会議をもったり話し合いをしたりして情報を共有し、それに基づいて判断を下し、時には命令を出したりして物事を進めている。そうは言ったところで、現実には適切に情報が収集されなかったり、具体的に情報が伝わって来なかったりもする。また、決め

た通りに命令が伝わっておらず、結果として物事が思ったように進んでいないことも多くある。特に企業の規模が拡大し、そこでの権威の階層が増加するに従って状況はひどくなってきている。

こうした物事の展開の中で、コミュニケーションと意思決定、そしてそれらの背後にある組織の問題が経営学の中心課題となる。レスリスバーガーがメイヨーと一緒に展開した人間関係論は、この種の経営学の先駆けでもあった。そして、ハーバード大学の卒業生でその後も大学との交流が深かったバーナード(Chester I. Barnard)が、彼らの調査研究の成果と自らの社長としての経験に基づいて名著『経営者の役割』を著す。<sup>7)</sup>

このように、科学的管理法に否定的な感情を有していたレスリスバーガーが、結果として新たに人間関係論を打ち立てることになった。その彼は、結局のところ両者の追求するものが異なっていることを示して、頭注で、経営学における「自分の道とテイラーの道が一つのまったく同じものであるとの確信は無い」<sup>8)</sup>と述べている。本音で言えば、まったく異なっていると言いたかったのかも知れない。また表現こそソフトではあるけれど、頭注の次の言葉は、そうした彼の強い意志を示したものと言ってよからう。つまり彼は「ここで述べることの潜在的内容は、私がテイラー・キー賞を受賞する名誉の根拠を明確にすることである」<sup>9)</sup>と言っている。そして、その実際の内容がコペルニクス的転換であった。ここから導き出されるのは、レスリスバーガーの行ったことが科学的管理法とは真逆のことであり、そのことによって経営学のあり方が一変したのだけれど、まさにそうした業績によってテイラー・キー賞を頂くことになったと言うことになる。これを皮肉と言わずして何と云えばよいのであろうか。

7) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 (山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)

8) Roethlisberger, F. J. *Man-in-Organization*, p.217.

9) Idem

6) 人間関係論の最大の成果がディクソンとの次の共著である。Roethlisberger, F. J. and Dickson, William J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939.

#### 4. 「思考の革命」の意味

これまで論文の背景と意図について考察を加えてきた。そのことから明らかになってきた点として、結局のところレスリスバーガーが科学的管理法をあまり良く思っていなかったことがわかる。もちろん頭注でも表明しているように、彼は、経営学の祖とも言われるテイラーに対して尊敬の念は持っていた。しかしそうではあっても、結局両者の追求するものは根本的に異なっていたのだ。レスリスバーガーの言葉を借りれば道が違うということになる。そこで、その違いとはどのようなものであったのかを少し考えてみることにする。もちろん、さまざまな点で違いが想定される。しかし、その一つで非常に重要なこととして、主体性がどこに設定されているかをあげることができよう。

科学的管理法は合理的な動作や作業方法を追求するものである。たとえば、何らかの目的を達成するために仕事を行うものとしよう。それを合理的に行うために科学的管理法が活用される。そのことによって追求されるのは、ムリ、ムラ、ムダのない唯一最善の作業方法だ。その方法を活用した結果として作業は楽になり、能率は上がり、その労働者の仕事量も軽減されることになるかもしれない。テイラーが科学的管理法で主張したのはこのようなことであった。その限りにおいて、科学的管理法は労働者にとってもマネジメントにとっても良いものだと言える。しかし、実際に各労働者の仕事量自体が軽減されるかどうかは科学的管理法の問題ではない。結局のところマネジメントの考え次第で決まってしまう。まさにそこにこそ主体性があるのであり、つまりは「マネジャーが中心の確固とした位置を占めている」ことになる。

これが科学的管理法の基本的な考え方と言ってよからう。しかしそれは、ただ工場の現場に科学的管理法が適用されることに限定されたものの考え方ではなかった。むしろ経営学に関連した多くの学問領域において共通して見られるものである。たとえばウェーバー (Max Weber) が示した官僚制も、基本的にはこの考え方に従っているとよい。

そこでは仕事が機能的に体系化されており、専門的な訓練を受けた官僚がその仕事の遂行に専念し、結果としてそれを遂行する体系自体が生ける機械になっているとウェーバーは言うのである。そのようにしているのはマネジメントであり、彼らがそのように組織を構築しているのだ。

この話はそれだけでは終わらなかった。その後ネオ・ウェバリアンとも言われるサイモン (Herbert A. Simon) は、組織論の名の下にその点を理論的により純化させていく。<sup>10)</sup> 彼は、目的を達成するための組織に焦点を置き、それが合理的であることを追求する。そこで、それを合理的でなくしているのは人間だと考え、人間が自由に行うことのできる範囲をできる限り少なくしようとし、パターン化した活動をする存在にしてしまう。本来人間は思考し、意思決定して行動するものだろうが、その思考する部分を極力少なくし、最終的には刺激に反応して行動するような人間を作り上げてしまった。そして、それを可能にするように権威体系とコミュニケーション体系を構築することを主張する。その彼が最終的に到達した世界はといえば、結局のところ生身の人間が排除された意思決定の体系、つまりコンピュータの世界なのである。そこには主体性のある人間などまったく存在していない。強いて言えば、実際にコンピュータの導入を決めるマネジメントに主体性があることになろうか。

そのように言ったところで、現実には実際の人間が仕事をしている。それも、理論で想定されている範囲を超えた多様性と主体性を持つ人間である。その点だけからしても、サイモンの世界は現実離れた絵空事だと言える。レスリスバーガーの言葉では「水から出された魚」ということにもなる。そこで今度は、もっと現実的な状況を考えてみよう。もちろん本当の現実には到達できないけれど、それでもっと現実に近いよう。

10) サイモンの研究成果に関しては、共著であるけれど次の著作が最も体系的であろう。March, Jams G., and Simon, Herbert A. *Organizations*. John Wiley & Sons, 1958.

いずれにしても、一般的に言って組織はすでに存在しているのだ。もちろん官僚制も存在している。そして、何か特別な企画が提案されたり事件が発生したりしない限り、その構造の中で人々はいつもの仕事を淡々と遂行しているだけである。しばしば上司が命令を出しているように言われるけれど、多くの場合、実際に命令を出すようなことはほとんどない。たとえば官僚制が示しているように、文書の形態をとることもあろう。それ以上にもっともらしいのは、命令の授受と言うよりも、いつものように決められた範囲内の仕事を機械的、反射的に行っていると言った感じであろう。しかしそれは、サイモンが想定した刺激に対する反応とは異なっている。マネジメントが主体的に形成したと言うよりも、現場での人々の相互作用の自然発生的な結果として生まれてきたものと言った方がよいからだ。そうした安定した職場状況にマネジメントが何か組織的変化を導入するとしても、現場の問題として見れば、部署の名称が変更されたり一部の人びとが移動したりする程度のことになる。

その現場を主体性の立場から考えてみよう。当然のことではあるけれど、実はそこに存在するすべての人に主体性がある。あたかも主体性が無いかのように機械的に仕事をしている人びとも、自覚的であるかどうかは別にしてそうした状況を受け入れる主体的な判断をどこかで一度はしているはずである。たとえば就職した時点がそうであったのかも知れない。もちろん物事はそのように単純なものではなく、人々は日々主体的な判断を下している。そうではあるけれど現場では、そこで人々が形成している社会的な関係が「無関心圏」<sup>11)</sup>を強化するように作用していて、よほどのことが無い限り先に述べたように物事が機械的に進んでいるかのようになるのである。だからといって、人々がいつもそのようにマネジメントの思い通りになっているわけではない。解雇が問題ともなれば、反対にその主

体性が強力な抵抗として作用してくることもある。レスリスバーガーが示したメアリーのケースでは、メアリーを解雇するにあたって、彼女にとって良い条件で解雇するように努力した親切な所長が、結局彼女の感情的な行動によって不当な被害を受けることになってしまう。主体性を持つ個人同士は必ずしも対立するものではないけれど、メアリーのケースほど激しくはなくとも、われわれの周りにこの種の問題が多くあることは確かだ。それらが仕事に関係していれば、責任ある対応はマネジメントが行うことになる。

実は、メアリーは急に解雇を言い渡されたのである。しかし、その時彼女の夫には収入が無く、彼女は働かざるを得ない状況にあった。だから彼女は、見境もなく感情的に行動することになってしまったのである。そこでレスリスバーガーは、もちろん過去に戻ることは出来ないが、もっと早い段階でその可能性を知らせておけばよかったという。そうすれば、彼女の側にも対処のしようがあったであろう。もちろん会社の側にも都合があり、だから彼女を解雇せざるを得なくなった。このようなことから、主体的な存在同士では相互理解が重要なものとなる。もちろんそれは、同じ立場に立って同じように考えることを言っているのではない。立場が異なり考え方も異なっているけれども、それらが分かっているかどうかが問題なのである。分かっているならば、無軌道的な感情的行動は減るであろう。しかし、そのためには長期にわたる親密な人間関係の形成が必要とされるように思われる。

そこで日常の交際である。人間関係論ではそれを非公式組織と呼ぶ。<sup>12)</sup>それは、主体性を有する人々の相互作用である。それによって組織内での命令が通りやすくなり、コミュニケーションが促進される。一般に人は、命令されることが好きではない。なぜならば、大なり小なりそこに屈辱感が伴うからではなからうか。非公式組織がしっかり形成されて

11) これは、バーナードが提示した概念である。Barnard, C. I., *The Functions of the Executive* pp.168-69 (邦訳177頁)

12) この概念の使用は、公式組織の概念とともにバーナードと共通しているけれど、バーナードが公式組織に焦点を当てたのに対して人間関係論は非公式組織に焦点を当てている。



いる場合、その屈辱感がかなり和らぐように思われる。場合によっては、命令されることを期待する人も出てこよう。さらには、そのことによってさまざまな形のコミュニケーションが促進され、状況の認識が一致し、情報の共有もすすみ、各自が命令されることなく自らの立場で主体的に行動することも可能になる。つまり、命令するという現象が無くとも全体として体系的な活動が形成されることもあるのである。もちろん、その場合に屈辱感はない。

しかし、ここには注意を要する点がある。日常の交際が進めば進むほど自分に関するさまざまな情報も相手や他の多くの人びとに伝わることになる。それも、仕事に関係することだけではなく、人格に関係することでもある。こうした中では、非公式組織は嘘を見破る力を持っている。

現代社会では、権力でそれを押し通すわけにもいかない。組織の階層を上げれば上がるほど、多くの人々と非公式組織を形成する必要性も生じてくる。そしてその組織は、現存ますます大規模化している。その結果として、一層人格の高潔さが求められることになっているのではないか。ただし、我が国では組織の閉鎖性が高く、この傾向が弱いかも知れない。実際にそれに反する事件も多く生じ、要職にある人々がスキャンダルなどで職を去っていてもいる。しかし、こうしたことで去ることになっているという事実が、この嘘を見破る点を証明しているようにも思われる。