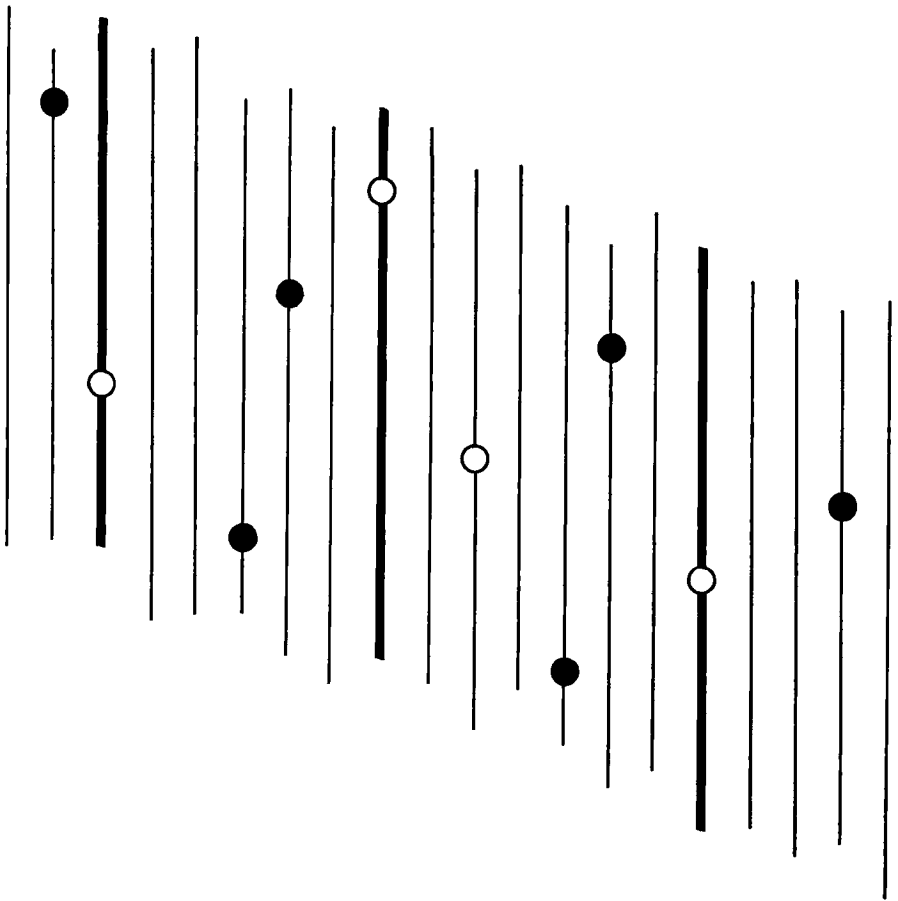


齋藤弘行著

人間學的經營組織論



東京 白桃書房 神田

著者略歴

さいとう ひろゆき
斎藤 弘行

1957年 早稲田大学大学院商学研究科卒業
1961年 同研究科博士課程修了
1961年 東洋大学経済学部講師
1972年 東洋大学経営学部教授 現在に至る
経営組織論担当

著書：『流動性組織論入門』（共著）1972年，ビジネス社
『基本経営組織』1977年，同友館

著者との申し
合わせにより
検印省略

人間学的経営組織論

昭和55年4月16日 初版発行

著者 斎藤 弘 行
発行者 大矢 順 一郎
印刷者 西 村 允 孝

* * *

発行所 株式会社 白桃書房

〒101 東京都千代田区外神田5-1-15
電話(03)836-4781(代) 振替東京 0-20192

落丁・乱丁本はお取り替えいたします。 誠之印刷／日進堂製本

書籍コード 3034-260378-6915

まえがき

本書は、主として経営組織についての、ドイツ語圏における文献を用いて語られたものである。したがってドイツの事情が中心にあるかもしれないが、それだけに限定しないで、より一般的な意味を示すことに努力したつもりである。しかも従来の経営組織論の構成にとらわれることなく、かなり自由な構成によっている。これをもって、これまでの経営組織論の呪縛から解放されることを信じている。そこでは組織に存在する人間を主題とする一貫したテーマはあるが、その扱い方はいわゆる科学的思考からそれている。また、組織論そのものが語られるというよりも、メタ組織論的色彩の強いものであることも特色である。本書に扱われる課題をもって組織論がすべて語られているのではなく、ほんのわずかのテーマが扱われたに過ぎないし、そのなかでもさらに個別により詳細に語られるべきものがあるが、かなり省略せねばならなかった。また、英米文献とのミックスも当然、次に展開されるべき事柄であろう。

ある作品が形成されるということは、そこにはすでに著者の観点、思想、信仰、生活様式などが含まれると思われる。あるいは純粋に自然科学的思考を追究するにはこのことは不必要かもしれないが、そこでさえも、ある問題への突破口は意外に非・自然科学的なものから得られるのをよく聞く。もちろん、ここでひらめきを特に強調しているわけではないが、明言したいことは、われわれが組織論、とくに経営組織論を思考するときに、科学的思考をば土台の一部にしているが、自然科学を行なっているのではないということである。しかも、自然科学にたいする社会科学という範疇にもとらわれたくないとする意識的な努力がある。それはわれわれの組織論のなかに、個人の有する規範、信仰その他が意識的にとり入れられていることを意味するのであって、その限りで一般的にいう科学的構成ならびに叙述が期待されない。

次に、経営組織論が、経営もしくは企業というある存在物のために何らかの

技術を提供しないとする確信のもとに論述が進められている。これは広く経営学に対する我々の視点によるものである。経営学を何らかの役立ち、方策、技術とは見ないとする見地が根底にある。社会におけるある現象ないしは事柄（どのようにして表現してよいかわからないが）を示すには、経営学を含めてのことだが、それが自然科学で示すのか、社会科学で示すのか、それとも、より広く文学なのか、哲学なのかといった誰が決めることなのだろうか。これはある意味では経営学を科学的に形成しようとする態度に対する反逆である。このとき、われわれは役立ちや技術のことを放棄したことになる。それは経営学が所持する、一方での強力な武器としての経営—科学—物質—技術（方策）—実務—計数—利益—図式を無視することである。われわれはその図式が存在することを少しも否定するものではなくて、それがあからこそ、それにたいするアンチテーゼとしての経営—非科学—思考—質—人間—美—図式を提出するものといえることができる。要するに、ある事象もしくは問題（そのような表現でしか経営もしくは経営組織を表現しようがないが）を把握するときに、どのようにすればよいかわれわれにはわからないのである。ある学問の標識を付して、それで理解できるとするのはどのようにして誰によって保証されるのだろうか。その際に、少なくとも経営組織論にたいする役立ちの要請が出される以前の課題があることを発見し、現在そのなかに立っていることを知る。これが役立ち—技術思考が放棄される理由である。そのときに、経営組織論が、精神科学のなかのある一方の方向（例えば、人文科学や哲学）へと傾斜したとしても、それを否定しないことになるとともに、その方向への契機がある。

経営組織を含めた、組織を考える場合に、組織とはいったいどういうものかがまず初めに不明確なことをあげなければならない。組織という言葉によって表示される何ものかがあるとする想定が初めにある。次にそういう言葉があって、それがどういうものか実体がつかめない状況があるとする。この段階では組織が「何か成立したもの」なのか、現象か、過程か、あるいは問題なのかつまびらかでない。ただ、全くその語が存在することを頼りにして説明もしくは推定しているのに過ぎない。したがって、組織それ自体の追究というよりもむ

しろ組織を「通して」考えると、組織に「ついて」考えるといった操作をすることになる。そのときどのような事柄が語られるかを試みたのが本書の主な目的である。その場合に、われわれは、先ほど提示した、いわゆる非科学的立場に立って物を見る。それは、いわば、還元主義にならないことである。組織（という問題）が全体的にわれわれの観念のなかに存在し、それをそのままとらえようとする。それは、分析して、まゝ組み立てるといった手続きを踏んで、組織を解明しようとするものではない。矛盾するかもしれないが、あえて還元という語にこだわるならば、文化への還元、さらには人間への還元ということができる。

組織を「通して」とか組織に「ついて」見るときに、組織の何を見れば最もわれわれの基本態度（思想、信念、規範）に合うかが語られるかを考えるとすれば、それこそ、人間であり、しかも、文化を負担するところの人間である。還元もしくは分析の手続きを経ないならば、科学でないとすれば、それでよい。組織がどのように見えようとも、まずもって人間が存在することだけははっきりしているし、この人間がそれぞれを独自の文化を負担するかもしくは文化を帯びたものであることに着目する。それは、組織が人間もしくは文化の観点から見られることであって、その限りでは限定を行なっているのであり、還元への方向へとふみ越える可能性を含めるかもしれない。しかし、われわれはその前方にふみとどまるよう努力する。そのときに、経営組織論が科学ではなくなることである。意味はこうである。例えば、人間の主体としての地位のみが認められるとは考えていないが、だからといって客体としての地位でもない。しかし、どのくらいの比率で主体と客体が決まってくるのかは数値では出すことができないということである。また人間化についても、経営意思形成にどのくらい関与すればよいのか、美的思考の分量はどの程度かを明確に示さないし、またそのことが文化的組織論の内容だということがいえる。

われわれの経営組織論を一貫して流れる思想は人間中心の思想である。そこでは組織のなかで人間をどのように処遇するとか、どのようにすれば人間化が実現するかを具体的に示すことではなく、人間が組織のなかでどのような現存

在を有するかが示されている。組織が文化的に観察されること、文化そのものであるとする観点からすれば当然そういうことになる。人間の本性としてのユートピア的センチメントとロマン主義的思想をどうしても捨て去ることができないからである。ここに明白に技術的もしくは工学的組織論から訣別する。かくて、われわれは、現実と抽象世界（もしくは理想—空想—理念—世界）を往復する。そのとき、この両者の関係が曖昧になる。組織、文化、人間の関係がそうなのである。

現代においては、言葉が示す通りのものはないということができる。組織がその代表的なものかもしれない。組織といっても誰もそれについて一致した記述をなしえないことは確実である。それは主観と客観の分離が初めは都合がよかったのだが、人間が組織において活動すること、そこでの人間の理解もしくは発展・向上に関して語るときにははなはだ都合が悪いものとなる。人間は、言語のなかに示される限りの人間ではないことはわかるにもかかわらず、経営学において、あるいは経営組織論においてそのような人間存在の本質はどうでもよかった事実がある。それは、いわば、知のコンステレーションのなかに置かれた人間である。われわれの人間はたとえ少しであっても、ここから脱出した人間把握たることを目指すものである。

もちろんわれわれは組織の存在を否定しているのではない。人間が組織のなかで人間化を企てるというのは、いわば、組織（もしくは経営）が人間的自然となることを望むことなのである。

1980年2月

著 者

目 次

第1章 組織概念の形成	1
はじめに	1
第1節 組織概念の範囲	1
1. 組織概念の二重性	1
2. 広義と狭義の組織理解	8
第2節 組織と人間関連性	12
1. 人間要素を加えた概念形成（社会的システムへの方	12
2. 人間関連性と形式性	17
第3節 人間学的組織論への萌芽	19
1. 組織としての企業	19
2. 人間学的組織概念への方	22
第2章 組織の形式性	31
はじめに	31
第1節 英語文献における形式性（公式性）	31
第2節 ルーマンによる形式性	39
1. 非公式的組織への注目と公式的組織	40
2. 従来の形式性の標識特性	41
3. 形式性の本質への接近	44
4. 終りに代えて	51
第3章 経営経済的組織論の存在証明	59
はじめに	59
第1節 一般的組織論の存在	60
第2節 経営経済的組織論の存在	66
終りに	73

第4章 経営組織と経営：とくに経営の意味について	81
はじめに	81
第1節 経営組織における経営	81
第2節 経営標識と有機体標識	85
第3節 人間的経営概念（終りに代えて）	89
第5章 経営経済学における人間の立場の傾向 ——人間的組織論への橋渡しのために——	95
はじめに	95
第1節 人間取扱いに関する3つの方向	95
第2節 人格主義的思想を中心にした人間の立場	103
終りに	108
第6章 人間学的経営組織論の意義	117
はじめに	117
第1節 人間学の意味と理解	117
第2節 経営組織における人間学的観察の傾向	123
第7章 人間学的経営組織論と文化	133
はじめに	133
第1節 文化に関連した人間の理解	133
第2節 人間的経営組織の課題	138
1. 文化と人間組織	138
2. 組織現象と客観的精神	140
3. 経済的経営としての組織	143
4. 人間学的経営としての組織	146
5. 終りに代えて	154

第8章 経営組織目標の展開	165
は じ め に	165
第1節 単一目標と複数目標	166
1. 組織と職務	166
2. 企業の理論と単一の目標	167
3. 複数目標への方向	170
4. 複数目標と現実的接近	174
第2節 多元的目標の存在	176
1. 多元的目標形成の背景	176
2. 組織の多元的・複数人的目標	184
第3節 目標方向とその発展	195
1. 目標方向づけの本質	195
2. 目標思考の発展可能性（終りに代えて）	211
第9章 教育学的経営組織論への視座	229
は じ め に	229
第1節 教育学的組織論の前提	229
1. 人間学的組織論の前提的提言	229
2. 人間的（および人間学的）組織論の課題	232
第2節 教育学的経営組織論の成立	234
1. 経営組織論における教育学的視点	234
2. 経営組織と教育過程（人間像形成）	242
第10章 経営組織の人間化の課題	253
は じ め に	253
第1節 主体性のカテゴリー	254
第2節 宗教的視点による人間像	259
第3節 主題としての人間化	267
1. 経営組織と人間	268
2. 人間労働と経済的關係	269

3. 人間化のテーマの発見	271
4. 人間化の規定要因の例	272
5. 人間化の意味	274
6. 人間化と民主化	277
7. 人間化と人間の尊厳	280
8. 人間化と参加的および共同決定的思考	283
9. 人間化とユートピア, 美的思考	296
終　　り　　に	306

第1章 組織概念の形成

はじめに

組織概念にかぎらず、ある事柄についての概念を獲得することには2つの意味が含まれている。そこにはあらかじめ当該概念のおおよその輪郭ができあがっていて、その用語を最初から定義することなしに、その概念「について」記述がなされていく過程である。もうひとつは、それを最初から正確に、厳格に定義しなければ爾後の説明が不可能な場合である。一般に社会科学の用語においてはこの両者の意味が混合しているのであるが、組織という用語の意味も明らかにこの傾向を示している。しかし、この考えを極端におし進めると、組織概念を「定義してもしなくてもよい」ということになりかねない。

われわれはこの危険を避けるとともに、物の出発点としていくらかの組織についての概念をもつことが必要である。しかし、ここでは定義を「完成してしまう」というのでなくて、どのような組織概念形成の過程がとられているかを観察するほうに重点をおきたい。そのことは組織概念の定義そのものを決して放棄するものではないはずである。以下において、われわれはいくつかの著書からこの概念形成プロセスを示してみることにする。

第1節 組織概念の範囲

1. 組織概念の二重性

組織の概念を形成したり、いわゆる組織研究を行なおうとする試みはかなり古い時期にさかのぼることが指摘されているけれども、組織概念を使用して理

論を形成すること、組織が理論の中心的存在になるほどの重要性を見いだしたのは第2次大戦後のことであるとされている。どちらの場合にも、「あるシステムの部分の間にある配列と関係」と、「目標方向づけられた行為関係」がおもな特色としてあげられているようである。いうまでもなくこのことは社会学における事情であって、われわれの主題とする経営組織とは関係ないように見えるけれども、そこには組織を語るにあたって重要な知識がすでにあったことを認めなくてはならない。

われわれはこのような問題にはのちほどはいっていくのであるが、その前にある回り道をしなくてはならない。⁽²⁾これもよくドイツ語圏の組織論文献に見られることであるが、「組織はひとつの現象であるかあるいは状態であるか」ということ、換言すると、「ひとつの活動であるかあるいは形成物であるか」という質問を考えなくてはならないことである。その解答にもとづいて、組織概念を2つのパターンに分けようとする。しかし、その際にあらゆることがすべてこの分類で片づくというのではないし、説明によってはどちらともとれないようなものも存在するのはいうまでもない。

この二分割傾向について触れている学者をマークはいく人か示しているが、それによると次のような説明を得ることができる。引用される学者の順番はとくにきまりがなくてかなり恣意的であるが、われわれもこの点については問わないことにしよう。

ビーゼが社会学辞典のなかで示した説明によると、ある場合には行動を主として念頭においてみるときには組織化という活動について組織を語るのであり、ある対象あるいは実体にたいして関心を向けるときに、この組織化の行為の結果を語るのだとする。⁽³⁾それは、組織化の行為は少なくとも単一の語をもってしては語ることができないで、ある意味では説明とか表示のことからであるし、他方で、その活動の結果をひとまとめにして、ひとつの名辞で表現したものがあつたことを知らせる。したがって、われわれはこの際にどちらを採るかを語るのではなく、そのつど便宜的に使い分けるか、組織を「二重の意味で」考えてもさしつかえないことを知る。

形成過程と結果をとくに強調すると、たとえばノルトジークのような説明方法がでてくる。⁽⁴⁾もちろんここでも二重の意味で受け取られるのだが、経営の構造のほうにより多く重心をおいてみると、組織化は時間的にも実質的にも組織に先行するものであって、それぞれの内容がはっきりしてくる。そこで次のような説明が引用される。「組織は現在行なわれている組織的（経営形成的）規則のシステムであり、その意味関係は最上位の経営職務によって決まっている」と。

この引用文が組織を示すのであって組織化とは別のことだと判明する。組織は経営構造を示しているのにはかならない。ところが、これに先行する活動があって、それが「現行の組織的規則の事前の計画化であり、それを実行させること」なのである。しかし、この場合にも、どちらかを切り離して組織だとするのでなくて、いわゆる組織が「出現する」過程をも含めて組織を考えているように思われる。活動の結果、成立した構造を見るほうがより具体的に組織としてわれわれの感覚に訴えることは事実であり、この局面を強調するのがノルトジークの組織だということもできよう。

しかしこれはあくまで、特別な研究目的に応じて重心が移動することを教えるものである。たとえばコジオールはノルトジークの見解を構成物もしくは構成体に注目しているとみていることによってもわかるであろう。他方で、組織化についても語っていてその人物としてエルトマンとシュラムをあげている。しかし、それを見るととくに組織化という語を想像できるほど顕著な標識を示しているとは思われないのである。その点についてコジオールの引用によって、組織化といっても、「人間と人間の関係または人間と対象物の関係の目標追求的規則としての組織」、「ある職務の共同的解決のために適切な人間と事物の計画的なまとめ」⁽⁵⁾として見られているようである。どちらにしても、この関係で組織をみることは不十分であって、組織化とはすべてのことに関係しなくてはならなくなってしまうというのである。

そのほかに、このような組織の意味の二重性について語った者が数多くあげられているが、われわれの手に入る資料にもとづいて語るとすれば、次のよう

なものが示されるであろう。⁽⁶⁾

たとえば、リンハルトにおいては、組織概念が学問領域で統一されていないし定義にも矛盾があると指摘し、それは種々な学科の異なる観察方法と対象限界づけからそうなるときもあるし、組織が結果と状態また努力行為と事象としても理解されるところに原因があるものとみている。⁽⁷⁾

われわれはここまでについて、これまで語られたことと一致するのであるが、さらにこの考えを発展させてみるとこういえる。コジオールの指摘どおりリンハルトはプレングに依拠して次のようなことを語っているとす⁽⁸⁾る。「組織は意識された部分から成立する意識された単位」だとするのがそれである。この場合単位というのはひとつのまとまりのあるものというような意味に理解されねばならない。したがって、ここに意味されることは最小の社会的単位についても、また最大のそれについてもあてはまることになる。この単位は要するに生活単位なのであって、人間の基本的関係があるとみなされる。

それはリンハルトの解釈によると、次のように説明される。この単位が想像上のものであるにせよ、現に人の前面に立って見える存在のものであるにせよ、それは意識から発生するものであり、意識された部分から成立しているものということである。その土台をなしているものは個人が自分で現実に見たり、出会ったりしている関係なのであり、また手に入れようとして努力している関係なのである。さらに、個人でなくて、人の集合体があることによってすでに存在しているか、それとも形成されている関係なのかもしれない。

このように見ると、組織はこれから出現するのか、いま出現しつつあるのか、すでに前面にあり、しかも確実に目に映るものなのかははっきりしないであろう。ここに組織の理解に対する二重の意味がはっきりうかがわれる。いうまでもなく出発点として、意識の事柄があったというところに原因をおくことができるが、それは組織の性格的な、本質的問題を含んでいるように見える。

そこでそのような生活単位を想定することは、明らかに人間の理解を欠いてはならない。しかしまずここでは、人間そのものの理解というよりも組織への人間の登場を示唆しているものと理解したらよいであろう。その際に、ただ人

間があるだけではなくて、さきに示したとおりこれがある関係において存在するとみなければ話は進行しない。それが人間と人間、人間と事物、人間とイデーの関係である。それは行為の実践においても思考的立場においても語られる事柄である。⁽⁹⁾このときイデーという言葉が用いられるのはわれわれの推測の域を出ないけれども、人間のもつ意思的なもの、あるいは目標方向づけにかかわるある精神状態を示しているものとみなすことができよう。そうすれば、「事物はイデーに、またイデーは人間と人間という基本関係に還元されうる」という陳述もいくらかは理解できるかもしれない。

このあたりの説明になるとかなり日常的説明から離れていくような気がする。人間の本来的なある性格もしくは存在状況に立つならば意思的なものが導入されなくてはならない。もちろんそのことだけが組織の内容を表わすのではなく、ある関係を語っているのだということがさらに発展的に推察されてくる。換言すれば、組織にたいして人間とかイデーを含めて考えることにより、意思の展開としての方向づけ設定つまり目標設定と、手段形成もしくは手段選択が必要ならしめられることがより表面化してくるわけである。それは思考領域と実践領域の具体的表現によって示すことができるかもしれない。

およそ組織の形成過程とその結果との二重性または混合を考慮することは、思考と実施の混合を考えることに遠くさかのぼることなのだとする筋道を経るとしてもそう無理ではないことがこの時点で明らかになってくる。しかもそれは単なる二重というよりも、ある種の関係のことを語っているのだとすることも次第にわかってくる。だから、「組織は所与の手段をもつての、あらかじめ設定された目標の追求にあたっての関連形成」という言明がなされることになる。

ただここで目標も手段もただひとつのものが固定してあるというのでないことに注目しなくてはならない。それに関して目標も手段も変化にさらされているのであって、このことが「関連形成を必要ならしめる」ことになる。またこの「関連」の示すことはひとつには「目標順序の結合」がなされていくという説明である。そのことによって目標が手段になり、それをまた目標へと高めていくといった関連が形成されていくことになる。そのときに組織のなかにある

流れが生じる。これを、「あらゆる組織のもとで、人間の思考と人間の行為が交互に貫き通っている」という表現にもどすことができる。

さらに、この関係を拡大して考えるとこういうことが語られるであろう。つまり、それは人間の思考作用と、それが組織体のなかでどのように発揮されるかを考えようとするものである。およそ人が交流するところでは、「ひとりの人間の思考が他の人間の行為へと移る」ことが見られるし、「多くの人間の行為はわずかな人間の思考からでてくる」という事象を見のがすわけにはゆかない。それは別の表現をするならば個々の思考の集約作用がなされることにより、多くの人間の行動が可能になるということである。したがって組織においては実施ということは多数の人間にかかわることなのであり、それは必然的に多くの手段が存在しなければならないことなのである。

この事象を拡大してみると、社会的組織体はどれも、「ただひとつの思考機関と、ただそれにのみ全く依存する実施機関を備える」ということになってしまう。しかしこの思考により、ワンマンがあって、他の人間がそれに従属することを示すのだと早急に結論したくなるであろう。本質的意味は次のごとき立言によって示される。「社会組織体のもとでは思考機関が思考し、それがあらゆるその肢体のなかにはいつていつて行動を示す。つまり、ただ思考機能だけをもった唯一の思考中心点があるということは、個人のパーソナリティが自由に喚起されることと同じことであり、個人と広い社会の間にある実り多き緊張関係の除外と同じことである」と。

明らかにこれだけの立言によってだけで判断するならば、好ましからざる批判に到着するかもしれないが、人間の行為はそのような単純なものではないことを知るときに別の結論が浮かんでくる。人間の行為、もしくは人間的事象は組織に利用されることは事実であるけれども、あらゆるもので組織にとらえられるというのでなくて、「組織はそれ独自の領域を社会的行為および事象のなかにもつ」のである。どこまでが組織の必要とする人間的行為ならびに事象であるかは最初からははっきりしていない。それを限定することはできないとする。それぞれの場合に異なる行為領域を組織は要求してくることになる。