

寄稿

自発的秩序と組織自律性をめぐって：

C.I. バーナードと M. ポランニーの知的交流を通じて

磯村和人

概要

本稿の目的は、バーナードとポランニーの知的交流を手がかりに、ポランニーの提示した自発的秩序 (spontaneous order) とバーナードが論じる組織自律性 (organization autonomy) の概念がどのように交差するかを検討し、組織自律性がどのように維持されるかを探索することにある。まず、二人の往復書簡を検討し、バーナードが影響を受けているポランニーの文献を特定する。それらの文献に基づいて、ポランニーが自発的秩序についてどのような議論を展開しているか、その概要をまとめる。続いて、ポランニーの自発的秩序に関する理論の概要を整理し、バーナードの組織自律性に関する議論と比較検討するための分析的視点を提示する。さらに、バーナードが組織自律性についてどのような議論を展開しているかを吟味し、ポランニーの自発的秩序の理論と関連するバーナードの議論を特定、整理し、分析的視点から比較検討を行う。最後に、本稿のインプリケーションをまとめた上で、結論を述べる。

Abstract

This paper aims to examine how Barnard's views on organization autonomy are related to and influenced by Polanyi's views on spontaneous order; it then explores how Barnard proposes the way to maintain organization autonomy. First, the paper

examines correspondence between Barnard and Polanyi; it identifies what Polanyi's books and papers influenced Barnard's views on organization autonomy. Second, it summarizes main points of Polanyi's views on spontaneous order; it then builds an analytical framework to examine Barnard's views. Third, the paper clarifies Barnard's views on organization autonomy; it then examines them from the analytical framework. Finally, the paper summarizes its main points and presents conclusions.

I はじめに

本稿の目的は、バーナードとポランニーの知的交流を手がかりに、ポランニーの提示した自発的秩序 (spontaneous order) とバーナードが論じる組織自律性 (organization autonomy) の概念がどのように交差するかを検討し、組織自律性がどのように維持されるのかを探索することにある。

本研究の背景として、1980年代から1990年代にかけて、自己組織性の概念に注目が集まったことを挙げられる。具体的には、生物学ではマトラーナ=ヴァレラらがオートポイエーシス理論を展開し、社会学ではルーマンが社会システム理論をベースにして自己言及性について論じたことによって、自己組織性についてさまざまな研究分野で議論されるようになった (Maturana and Valera,

1981; Luhmann, 1984). こうした研究動向のなかで、経営学においても自己組織性についてさかんに議論されるようになり、『組織科学』において、1988年には「組織変動・情報化・自己組織性」、1994年には「自己組織モデルの再検討」という特集が組まれた。

しかし、自己組織性については、早くからバーナードの組織理論と関連づけて議論する研究動向があり、代表的なものとして、吉田(1986)や山口(1988)を挙げることができる。吉田(1986)はバーナード理論が体系的な自己組織の理論であると主張し、山口(1988)もバーナードの公式組織概念が自己言及的であり、フラクタル性に通じる理論であると指摘している。吉田(1986)、山口(1988)ともに、バーナード理論が自己組織性を議論できる根拠として、バーナードが参加観察を研究方法として採用したことを論じている。

さらに、時代を遡ると、バーナード理論をめぐる、早くから組織自律性について議論されている。例えば、飯野(1978)が出版されると、加藤(1978)が書評を行い、組織の調整主体は何かという問題提起を行った。いわゆる飯野-加藤論争が組織自律性を議論するきっかけになっている。飯野(1978)は、公式組織の調整主体をシステムそれ自体として捉えたのに対して、加藤(1978)は、システムがシステムによって調整されると公式組織の定義を解釈すると、トートロジーに陥ると疑義を提示した。これを受けて、飯野(1979)は、組織は自律的であり、システム自体を調整主体と捉えることが妥当であると反論した。この飯野-加藤論争を踏まえて、村田(1978, 1987, 1989)は、組織自律性を公式組織と非公式組織の交織のなかに見出し、庭本(1994, 1996)、あるいは、藤井(2001)はオートポイエーシスの視点からバーナード理論の意義を論じることにつながっている。

このように、経営学という研究領域においても、組織自律性が積極的に議論されてきた。しかし、自己組織性についての概念的な検討が中心的であり、組織自律性それ自体が実際にどのように維持

されるかについては、十分に議論されているとはいえない。バーナード自身においても組織自律性について断片的に言及するものの、組織自律性がどのように維持されるかについて明確には論じていない。こうした議論の空隙を埋めるために、本稿では、バーナードとポランニーの知的交流を手がかりにして、バーナードがどのように組織自律性が維持されるかと考えていたか、そのヒントをポランニーの自発的秩序の理論に見出すことを試みる。一般的に、ポランニーは、自発的秩序について議論を展開し、ハイエクに影響を与えたと評価されている(江頭, 1999; 渡辺, 2006; 今池, 2015)。しかし、ポランニーの自発的秩序に関する議論は、ハイエクだけではなく、バーナードにも大きな影響を与えている。バーナードがポランニーの理論を参考にしつつ、組織自律性を考えている点についてはあまり知られていないこともあり、検討する意義が十分にあると考えられる。

こうしたことを踏まえて、本稿では、バーナードとポランニーの知的交流を通じて、バーナードが組織自律性をどのように維持すると考えていたのか、自発的秩序と組織自律性という概念が交差する点からアプローチする。

II 研究方法とデザイン

本稿では、以下のような研究方法を採用する。第1に、バーナードとポランニーとの間でどのような知的交流が図られたかを理解するために、バーナードとポランニーの往復書簡を取り上げる。往復書簡におけるやり取りを検討することで、バーナードがポランニーからどのような影響を受けているかを明らかにする。

第2に、往復書簡の検討を通じて明らかになる事実から、バーナードが影響を受けているポランニーの文献を特定する。それらの文献に基づいて、ポランニーが自発的秩序についてどのような議論を展開しているか、その概要をまとめる。その上で、ポランニーの自発的秩序に関する理論の概要

に基づいて、バーナードの組織自律性に関する議論とどのように関連するかを比較検討するための分析的視点を提示する。

第3に、バーナードが組織自律性についてどのような議論を展開しているかを吟味する。その上で、ポランニーの自発的秩序の理論と関連するバーナードの議論を特定、整理し、分析的視点から比較検討を行う。

最後に、本稿のインプリケーションをまとめ、結論を述べる。その上で、今後の研究の方向性を提示する。

III バーナードとポランニーとの知的交流

本節では、バーナードとポランニーとの知的交流について2人の往復書簡を検討することによって明らかにする。2人の交流については、すでに磯村(2021)で取り上げているので、以下、基本的にはこれに基づいて論じる。

ハーバード・ビジネススクールのベーカー・ライブラリーに所蔵されるバーナード・コレクションには、バーナードとポランニーの往復書簡、その他のものを含んで全部で45通が残されている。具体的には、バーナードとポランニーとの往復書簡が42通、ポランニーから紹介を受け、バーナードがホーリーへ送った手紙が1通、バーナードからシカゴ出版会に送られた手紙が1通、マルジョリー・グリーンからバーナードに送られた手紙1通が含まれる。往復書簡は、1949年3月21日から1959年5月22日まで約10年間にわたり、1年で平均すると4通であり、3ヶ月に一度のペースで書簡を交換していたことになる。

バーナードとポランニーとの知的交流は興味深く、往復書簡の全容を紹介する意義は十分にあると思われる。しかし、本節では、第1に、自発的秩序をめぐって関心を共有していること、第2に、ポランニーの『個人的知識』(Polanyi, 1958)の出版に関してのやり取り、第3に、2人の関係を理解する上で興味深い事実をいくつか整理した上

で指摘することに限定する。

まず、ポランニーは、“Planning and spontaneous order” (Polanyi, 1948) の抜刷をロックフェラー財団のバーナードのオフィスに送っている (Letter from M. Polanyi to C.I. Barnard, March 21st, 1949)。これに対して、バーナードは、感謝の意を示し、ポランニーの“The growth of thought in society” (Polanyi, 1941) とハイエクの“Scientism of the study of society” (Hayek, 1942) を何度も読み、興味を覚えたことを述べている。バーナードは、『組織と管理』(Barnard, 1948) の序文とこれに所収されている「世界政府の計画化について」(On planning for world government) (以下、「世界政府」論文) において、ポランニーの考え方の一部を反映したことに触れている。また、『組織と管理』を必要があれば送ること、ここにはハイエクの*The Road to Serfdom* を含むバーバラ・ウートンの本への書評が所収されていると述べている (Letter from C.I. Barnard to M. Polanyi, May 16th, 1949)。

また、ポランニーが『自由の論理』(Polanyi, 1951) を送ると、これに対してバーナードは謝意を示し、ポランニーのサイン入りであることを喜び、すでに3度読んだと述べている。公式組織の限界を考慮し、自発的組織の発展の必要性を論じたことを組織の一般理論への大いなる貢献であると指摘している (Letter from C.I. Barnard to M. Polanyi, March 6th, 1952)。

続いて、バーナードは、ポランニーがシカゴ大学で行われたギフォード講義(1951-1952)を発展させ、『個人的知識』の出版しようとしていることに強い関心を示している。例えば、バーナードは、ハーバード大学でのミーティングでシカゴ大学のエドワード・シルズと話をした際に、ポランニーがマンチェスターに帰ったこと、シカゴで『自由の論理』に続く仕事と関連づけて、考えを進展させたことをシルズから聞いたことをポランニーに伝えている。ギフォード講義に関連したものが何らかの形ですでに出版されているなら、読みたい、可能なら貸してほしいとポランニーに要

望している (Letter from C.I. Barnard to M. Polanyi, November 29th, 1954).

これに対して、ポランニーは、ギフォード講義のうち、No.16だけが印刷され、他はまだ読める状態にはないので、No.16だけを送ると返答している。ギフォード講義については、その内容を集約し、1. Objectivity, 2. Chance, 3. Order, 4. Skills, 5. Knowing Life, 6. Living Action, 7. Intelligence and Responsibility の7つにまとめていることを説明している (Letter from M. Polanyi to C.I. Barnard, December 13th, 1954)。すると、バーナードはNo.16を送ってくれたことへの感謝を示し、シカゴでの講義内容がわかるものがあれば、送ってほしいと要望している。1941年に *Economica* に発表された論文、“The growth of thought in society” を読んで以降、ポランニーの著作に対して触れ、興味をもってきたことを述べている (Letter from C.I. Barnard to M. Polanyi, December 23rd, 1954)。

バーナードは、ギフォード講義のNo. 1～7まで読んだこと、No. 8も読みたいことを述べるとともに、ギフォード講義を出版するように強く勧めている。スキルに関心をもつバーナードは、ピアノのタッチに関しては説明が不十分であるとコメントを寄せている (Letter from C.I. Barnard to M. Polanyi, April 4th, 1955)。また、No. 8がまだ届いていないことに触れつつ、重ねて出版するように促している (Letter from C.I. Barnard to M. Polanyi, March 19, 1956)。さらに、バーナードは、スキルについて述べられていることに関心を示し、ピアノのタッチについてかなり詳細に自分の考えを披露している (Letter from C.I. Barnard to M. Polanyi, March 24th, 1956)。加えて、ポランニー『個人的知識』の出版に当たって、バーナードは、財政的支援が必要なら、ロックフェラー財団に掛け合うことも提案している (Letter from C.I. Barnard to M. Polanyi, April 16th, 1957)。

最後に、バーナードとポランニーとの往復書簡で明らかになった事実として、ポランニーがバー

ナードをマンチェスター大学の Simon Visiting Professor として招聘し、講義を担当できないかを打診している点が挙げられる。ポランニーは、期間は短くすることもでき、正教授としての給与を受け取り、交通代も負担すること、著名な教授をこれまで迎えてきたことを説明している (Letter from M. Polanyi to C.I. Barnard, January 18th, 1955)。ただ、バーナードは、客員教授について、公的職務から引退したとはいえ、政府、ビジネス、学術に関する仕事を15から16は引き受けていて、身動きがとれず、残念ながら受けられないことを詫言っている。同様の理由でコーネル大学、ハーバード大学からの招聘も断わったことを付言している (Letter from C.I. Barnard to M. Polanyi, February 8th, 1955)。また、往復書簡のなかで、何度も会おうという提案がされ、その度にすれ違いになって、直接会うことができないことを残念に思っている二人の姿が示されている。ただし、往復書簡からは、最終的に、二人が会うことができたかどうかは確認できない。

このように、バーナードとポランニーとの往復書簡では、自発的秩序と個人的知識に関するアイデアがしばしば話題に上がっている。バーナードとポランニーはナレッジマネジメント論の源流と考えられるために、個人的知識について相互の影響について関心が集まるとと思われる (Badaracco, 1991; Gehani, 2002; Isomura, 2012; Novicevic et al., 2002)。また、それらをベースにする科学的方法論についてバーナードとポランニーの関係が論じられている (庭本, 2006; 三井, 1988)。しかしながら、往復書簡からは、むしろ、バーナードが自発的秩序についてポランニーからの影響について言及していることが注目値する。

バーナードは、『経営者の役割』(Barnard, 1938)において組織自律性について論じている。公式組織は貢献者の活動によって構成されるシステムであるが、一つの全体であり、有機体のように自律的であるとしている。公式組織は自律的であるので、管理者は公式組織をコントロールする

ことはできず、管理者の機能は、公式組織を維持することであるとバーナードは論じている (Barnard, 1938)。

また、「世界政府」論文でそのデザインについて議論した際に、階層組織 (scalar organization) と側生組織 (lateral organization) という2つの概念を導入し、非公式組織 (informal organization) のために組織を計画通りに動かすことはできないこと、複雑な状況に適応する組織自律性を生かすためには秩序を生み出すことの重要性を指摘している (Barnard, 1948)。さらに、United Service Organizations (以下、USO) という側生組織を経営した経験から、自律性を生かすために、責任が重要であることを指摘し、公式組織が生み出す道徳が十分に機能する制度として確立することの必要性を論じている (Wolf, 1973; Wolf and Iino, 1986)。こうした議論の背景にポランニーとの知的交流があったことが往復書簡から明らかになった。したがって、本稿では、以下、この点についてポランニーとバーナードの文献を比較検討することで、その具体的な内容について、次節以降でさらに掘り下げることにする。

ナレッジマネジメント論については、往復書簡からバーナードがポランニーから『個人的知識』の原稿を見せてもらっていること、バーナードが出版を早く進めるように激励していること、必要があればロックフェラー財団から出版助成を得られるように支援すること、などがわかり、バーナードが『個人的知識』について並々ならぬ関心をもっていたことも明らかになった。

しかし、バーナードの知識理論については、1938年に『経営者の役割』で行動的知識 (behavioral knowledge) について言及し、1940年の「社会行動における意思決定行為の意義：意思決定に関するノート」(The significance of decisive behavior in social action: notes on the nature of decision) で有機的知識 (organic knowledge)、個人的知識 (personal knowledge)、公式的知識 (formal knowledge) という3つの知識形態について論じ、

それらのアイデアを体系化した1950年「技能、知識、判断」(Skill, knowledge and judgment) を出版していることから、ポランニーとは独立にバーナードの知識理論が展開されていることが確認できる (Barnard, 1938; 1995[1940]; Wolf and Iino, 1986)。このように、バーナードが独自に組織における知識理論を構築してきたので、ポランニーが『個人的知識』をまとめる際にバーナードが強い関心を示したといえることができる。

IV ポランニーの自発的秩序について

前節のバーナードとポランニーとの往復書簡から、バーナードがポランニーと知り合う以前から、Polanyi (1941) を読み、強い関心をもっていたことが明らかになった。実際に、Barnard (1948) の序において、この論文を引用し、バーナードの「世界政府」論文においてもポランニーのこの論文の影響を見ることができる。また、ポランニーとの往復書簡から、Polanyi (1951) を3度読んだこともわかった。したがって、本節では、Polanyi (1941, 1951) に基づいて、ポランニーが自発的秩序についてどのような議論を展開しているかを論じる。Polanyi (1941) は、Polanyi (1951) に大幅に引用され、組み込まれているので、Polanyi (1951) のなかから自発的秩序について集中的に論じている第8章「集中的指令の制御範囲」(The span of central direction) と第10章「社会的課題の管理可能性」(Manageability of social tasks) を取り上げ、どのような議論を展開しているか、その概略を明らかにする。

まず、Polanyi (1951) の第8章から見る。ここで、ポランニーは、自発的秩序 (spontaneous order) とコーポレーション秩序 (corporation order) があるとしている。自発的秩序の事例としては、市場の競争的秩序があり、自発的秩序は相互調整 (co-ordination) によって維持されるとしている。これに対して、ポランニーは、計画経済のようなコーポレーション秩序によっては生産を計画する

ことはできないと論じている。自発的秩序とコーポレーション秩序は、基本的に相互排他的で、両立することはできない。

コーポレーション秩序は階層的秩序であり、上長の指令によって動き、統制の範囲が限定される。一般的に、統制の範囲は、3～5人までであり、それらを超えるごとに上長が設定されるので、規模が拡大すると階層が次第に深くなる。規模の拡大によって階層が深くなると、階層的秩序を機能させるためには、統制の範囲を超えるたびに一連の継起的なものとして分割することが求められる。次節で論じるように、この点についてバーナードも「世界政府」論文で同様の趣旨の議論を展開している。つまり、複雑性が高い場合には市場型組織しか活用できず、適切に分割できる場合には階層型組織を採用できる。基本的に、自発的秩序とコーポレーション秩序は相互に排他的であるが、自発的秩序のなかにコーポレーション秩序を含むことはできる。つまり、自発的秩序は、相互調整を行うプレイヤーとしてコーポレーション秩序のなかに存在することは可能である。

コーポレーション秩序が集中的な目標を設定すること自体は合理的である。しかし、個別的な目標をすべてに割り当てることは不合理である。もちろん、集中的な目標を設定し、それが達成されることによって計画通りに物事が進んだように見せかけることはできる。しかし、ポランニーは、実際に計画通りに進んだという保証はないと論じている。このように、第8章では、主に、自発的秩序とコーポレーション秩序における違いが中心に議論されている。

続いて、Polanyi (1951) の第10章について移る。ここで、ポランニーは、市場のように相互調整によって保たれる秩序があり、アダム・スミスが見えざる手と呼んだもののことであると指摘している。ケーラーは、ゲシュタルト心理学において全体性を議論し、動態的秩序 (dynamic order) と呼んでいるが、これが自発的秩序と同様のものと考えられるとしている。ポランニーは

ゲシュタルト心理学に言及し、バーナードも全体性についてコフカに言及しているので、双方がゲシュタルト心理学の影響を受けている点でも共通している。

こうした秩序には、計画に基づくものと相互調整に基づくものという2種類のものがある。計画に基づく秩序では自由に制限があるのに対して、相互調整に基づく秩序では完全な自由が保証される。相互調整は、相互作用という内部の力によって内的均衡を確保する。しかしながら、必ずしもつねにうまく機能するとは限らない。

また、自由には2種類のものがあり、私的自由 (private freedom) と公的自由 (public freedom) を挙げている。私的自由は、全体主義においても認められる。私的自由は、自由意思に基づき、罰や非難を浴びることなく、行うことができる。しかし、公的自由については、全体主義では否定、制限される。公的自由が保証されるのが自由な社会である。公的自由は、規制された自由であり、慣習やルールのように過去の活動の結果に合わせて自分を調整するなかで行使することができる。

さらに、自発的秩序には、いくつかの種類がある。第1に、市場システムがあり、物的利益に奉仕するものである。市場システムには、生産者システムと消費者システムがある。第2に、知的秩序として法的システムがある。法律、あるいは、慣習法では、新しい判例が付け加えられることで、秩序が更新される。判例の適用と再解釈という相互調整と適合性によって変化を続けるシステムであり、市場システムとは異なり、利益以上のものを達成する。第3に、科学のシステムがあり、研究では訴訟や判事によって裁判されることはなく、自らで問題を設定し、さまざまな研究成果を発表するなかで研究者によって相互調整が図られる。当面、正しいとされるものは、基本的に研究者のコミュニティのなかで判断される。

こうした自発的秩序を維持する働きとしては、ポランニーは、協議 (consultation)、競争 (competition)、説得 (persuasion) の3つを挙げる。ビジネスで

は、個別の利益を追求するなかで相互調整される競争的調整が行われる。これに対して、市場システムでは、ルールに基づく協議と競争によって相互調整される。法的システムでは、協議がベースになる。科学のシステムでは、協議、競争、説得がともによく機能するとされる。陪審員を説得するように、科学者のコミュニティでは、研究者を説得することで、相互調整が図られる。科学システムだけが3つの機能を兼ね揃えた自発的秩序であると捉えられる。

ポランニーは、近代資本主義では、職業人主義 (professionalism) と獲得主義 (acquisitiveness) が対立するという。市場ではプロフェッショナルな標準では調整できず、消費者の満足という個人に還元される。市場による経済システムは基本的に競争的であるのに対して、知的システムは協議的である。知的システムでは伝統をベースにし、専門的意見を参照しつつ、調整される。研究はシステムに内在的で、コミュニカルな性質をもち、消費されるわけではなく、共有される。資金が援助され、研究が行われるが、知的権利を主張する仕組みがないと、その成果を占有することはできない秩序になっている。

計画経済は、基本的にレッセフェールと対立する。自発的秩序は、多中心的な秩序であり、その調整については、厳密な計算による調整と近似的な計算による調整に基づく場合があるとともに、計算不能になる可能性も含んでいる。しかし、基本的には、自発的秩序は、近似的計算によって調整される。それは、仮説を活用するものである。動物や生物は生きていくために、問題を解決していくことによって、ホメオスタシスを維持し、自由を確保する。同じように、自発的秩序では、競

争的フィードバック・システムが効き、競争はルールによって機能する。規則による協議が法システムであり、個々の行動を制御することで経済的自由を可能にする。

公的自由は、自発的秩序において自由を確立する。そして、社会は自らコミュニティとして形成する。信念の受容が自由に先行し、個人の利益追求は、公共の福祉を阻害しないか、競争は特定の集団に力を与えないか、自然発生的秩序は誰も望まない現実を生み出していないか、結果に対して誰が責任を負うのか、という問いが自発的秩序では問われることになる。このように、第10章では、自発的秩序とコーポレーション秩序の違いから始まり、私的自由と公的自由、自発的秩序の種類、自発的秩序を維持する3つの方法、自発的秩序の計算方法が体系的に論じられている。

第8章と第10章の議論を踏まえて、ポランニーの自発的秩序に関する理論に基づいて、表1のように、バーナードの組織自律性と比較検討するための分析的視点を設定する。次節では、これらの視点からポランニーの自発的秩序に関する理論とバーナードの組織自律性に関する理論における共通点と相違点を比較する。いうまでもなく、『経営者の役割』は1938年に出版されているので、Polanyi (1941) の直接的な影響はありえず、両者の近接性を考察することになる。しかし、『組織と管理』については、ポランニーの影響を見て取ることができるだろう。

V バーナードの組織自律性について

バーナードは、組織自律性について体系的に論じることはなく、断片的にその重要性について言

表1 バーナードの組織自律性を検討する分析的視点

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 自発的秩序とコーポレーション秩序の違いはどのように理解されているか。 2. 私的自由と公的自由はどのように位置づけられているか。 3. 組織は、どのような自発的秩序の種類に相当するか。 4. 自発的秩序を維持する方法 (協議、競争、説得) は、組織のマネジメントにどのように活用されているか。 5. 組織のマネジメントにおいて、どのような計算方法が利用されているか。 |
|--|

及している。したがって、まずは、バーナードが『経営者の役割』、『組織と管理』、『経営者の哲学』(Wolf and Iino, 1986), 『経営者のこころ』(Wolf, 1973)において組織自律性についてどのように論じているか、一つひとつ拾い上げて、検討する。

バーナードは『経営者の役割』第6章で公式組織の概念を定義し、「われわれが組織と呼ぶ協働の体系を社会的創造物、すなわち、『生き物』とみなすのであり、それは、ちょうど、個々の人間をこれを分析すれば部分体系の複合体であるが、これを構成する部分体系の合計—『合計』という言葉がこの関連でなんらかの意味をもつとすれば一とは異なるものとみなすのと同様である」(Barnard, 1938, p.79-80)と述べ、組織が生き物と見なすことができるという考え方を示している。

また、第15章では、「管理職能は協働努力の体系を管理することであるということさえ正しくない。協働努力の体系は全体として自ら管理するものであって、その一部である管理組織によって管理されるわけではない」(Barnard, 1938, p.216)と指摘し、組織それ自体が自らを管理するという考え方を示している。したがって、管理職能というのは、自律的に自らを管理する組織それ自体を維持する作用であると論じている。

次に、『組織と管理』について見る。バーナードは、『組織と管理』の序において、「われわれは、われわれの社会の無数の変数間の複雑な相互作用の無意識的適応からのがれることができません。実際、大きい公式組織の管理における重要な技術は、集団が全体として、意識的統制なしに、状況にかなうように自律的に行動するよう、職員を訓練し、条件付け、選択することです。これが、教育の潜在的な目的です。しかし、われわれの大抵は、自律的適応をのがれえぬこととそのような適応の理論的根拠の両方を、おそらくは誤った知的プライドゆえか神秘主義のおそれゆえか、理解できないようです」(Barnard, 1948, p.iv)と述べている。複雑に関連し合う相互作用のなかで、自律

的な調整が機能しているので、組織の貢献者はこれに自律的に適応する必要性を主張している。ここでは、上述したように、注でパレート、ポランニー、ハイエクに言及している。

『組織と管理』第6章では、「社会的、政治的計画者が直面する最大の困難は、非公式組織のもつ、触知しえず、計りがたく、漠然とした力と慣性である」(Barnard, 1948, p.148)と指摘し、非公式組織の存在が計画を実現することを困難にするという見解を示している。また、第7章では、バーバラ・ウートンの書評を行うなかで、ハイエクにたびたび言及している。そこで、バーナードは、「自由の最も一般的な条件は秩序である。かりに自然のなかに秩序がないとすれば、自然に適応することは不可能であると考えられる」(Barnard, 1948, pp.192-193)と述べ、ハイエクの見解に対して同調している。非公式組織が無意識的な適応プロセスを生み出していること、それらに組織の貢献者が自律的に適応できるようにするためには、秩序が生み出されていなければならないことを論じている。

さらに、『経営者の哲学』に所収される「ビジネスモラルの基本的状況」(Elementary conditions of business morals)において、「組織は、慣習、文化様式、世界についての暗黙の仮説、深い信念、無意識の信仰を表現し、あるいは反映するのである。そしてそれらは、組織を主として自律的な道徳的制度たらしめ、その上に手段的な政治的、経済的、宗教的、あるいはその他の機能が積み重ねられ、あるいは、この制度からそれらの機能が発展してくるのである」(Barnard, 1958, p.162)と述べ、組織の活動を通じてさまざまな道徳を生み出し、組織はそれらによって自律的に調整される制度であると論じている。

また、この論文の結論部分では、「近年の戦争やわれわれが病的なまでに意識している多くの種類の対立にもかかわらず、実際は、巨大な大きさと複雑さをもつ社会的行動のネットワークが、比較的過ちや失敗もなく、日ごとに、そして大い

に自律的に維持されている，ということである。もっとも，ニュースや報道でわれわれの心を奪うものは，まったくといってよいほど過ちであり，失敗であるけれども」(Barnard, 1958, p.178)と指摘し，複雑にからみ合う組織のネットワークが自律的に維持されているという事実注目している。

そして，「イニシアティブと実際に責任ある行動とに欠くことのできない分権化と自律性の度合いを確保しながら，どのようにして諸活動の巨大なシステムに欠くべからざる程度の調整を確保するかという問題である。信頼できる行動を成しえない人びとに局地的な意思決定をゆだねられないことはほとんど明らかである。とはいうものの，もしそうできなければ，広大な領域にわたって適切な行動を確保するという，集中化された権限に課せられる負担は，事実上，遂行不能な負担である。統制の範囲は非常に限られているので，専門的な訓練方法と適切な観点の教導にもかかわらず，われわれが広く『責任感』と呼ぶ道徳感覚—それが教え込まれたものであろうと自発的なものであろうと—がなければ権限は十分に作用することができないであろう。責任は恣意的には委任できないのであり，それ故に，責任が進んで受け入れられない限り，高度に自律的行動は確保しえないのである」(Barnard, 1958, pp.178-179)と述べ，自律性が分権化と責任の委任によって可能になっていることを指摘している。

最後に，『経営者のこころ』で，バーナードは，ウォルフのインタビューに答えて，「最も効果的なアプローチは，次のような理解から出発することだといえましょう。すなわち，もし個人の集合が一つの集団になると—それが自然発生的なもの，つまり自然発生的に組織化された集団であれ，あるいは名目的に設計されたものであれ—いったん活動を始めた上は，集団は大いに自律的であるということ，そして公式的側面の機能は身体における骨格のような機能であるということ，です。人が主として関心をもつのは，当該諸関係の生理

学ですが，しかし骨格があって，それがほとんど自律的に機能しようとする諸器官を然るべきところに保ち，支えているのだというくらい解剖学的知識がまずなければなりません」(Wolf, 1973, p.29)と述べ，組織が自律的であることを認識する重要性を指摘している。こうした認識をもたないと，組織はコントロールできると考え，管理者という地位につく人びとが命令することで自由に組織を動かせると誤解するという問題点を論じている。

以上のように，バーナードは，繰り返して組織が自律的であることについて言及し，その重要性を指摘している。にもかかわらず，具体的に組織自律性がどのように維持されるかについては明確に論じていない。もっとも，組織が自律的であることを認識した上で，『経営者の役割』が執筆されているとすれば，それらを踏まえて，管理者の職能がすでに論じられているとも考えられる。したがって，前節で取り上げたポランニーが自発的秩序に関する理論とバーナードの組織とマネジメントの理論がどのように交差するかを検討することで，バーナードとポランニーの類似点と相違点を比較し，バーナードが組織自律性を生かして，どのように組織を維持しようと考えていたかを考察する。

第1に，2種類の秩序の分類については，バーナードの場合，ポランニーとはその位置づけが異なっている。つまり，自発的秩序とコーポレーション秩序は2つがあるというよりも，複合公式組織というコーポレーション秩序のなかに自発的秩序とコーポレーション秩序が併存するという問題構成になっている。したがって，バーナードは，複合公式組織に2つのタイプがあるとし，階層組織と側生組織に分けている。側生組織がポランニーのいう自発的秩序に当たり，階層組織がコーポレーション秩序に相当すると考えられる。バーナードとポランニーの往復書簡から，バーナードが複合公式組織を2つの概念に分類することになったのはポランニーの影響があったと考えられ

る。確かに、『経営者の役割』を執筆した時点でもタテとヨコに結合する複合公式組織があることは論じられていた。しかし、『組織と管理』では、概念的に明確に2つを分けて、側生組織という自発的秩序に当たる組織概念を導入するに当たっては、ポランニーからの影響もあったと考えることができる。

第2に、私的自由と公的自由については、バーナードの人間観に深く関わっていると考えられる。バーナードは、組織の一機能となる個人と組織から独立する個人という二面的な理解を示している。前者は、組織に参加を決定した時点で、組織の一部分に組み入れられた存在ということが出来る。これに対して、後者は、組織への参加を個人の動機が充足されるかどうかによって決定する存在である。私的自由を行使する個人がバーナードのいう組織から独立する個人に当たり、公的自由を行使する個人は組織の一機能になる個人に相当するといえる。バーナードは、個人を自由と制約という二面性をもつ存在として捉えて、ポランニーの私的自由と公的自由について見解を共有していると考えられる。特に、公式組織に参加を決める個人は、公的自由になかにある個人を議論している。

第3に、自発的秩序を維持する協議、競争、説得というメカニズムについて検討する。競争を秩序に参加するドライバーとして理解すると、競争メカニズムは、誘因と貢献の理論のなかに組み込まれていると考えられる。組織から独立する個人は、自らの動機を充足できるかどうかで組織への参加を決定する。その上で、できる限り、自らが提供する貢献以上に組織から多くの誘因を引き出そうとする。このことを通じて、組織への参加や貢献が促進されることで、相互調整が働く。

協議というのは、ある種のルールに基づき、それらのルールの解釈をめぐる、相互調整を図ることを意味するので、非公式組織と道德準則(moral code)に関する理論が深い関係にある。非公式組織は、共通目的をもたないが共通の結果

を生み出す。具体的には、活動をともにする人々の間に、慣習、習慣、非公式的なルールなどが形成され、これらが人びとの行動を無意識に調整する働きをもっている。また、道德準則とは公式組織が創造する行動準則(code of conduct)のことであり、組織に深くコミットするなかで個人が身につけるものである。公的準則は、組織目的に沿うものとして形成され、どの準則を優先させるか、基本的に順位を定めることで体系化されている。しかし、私的準則と公的準則が対立し、これを適切に処理できない場合に、個人の行動が麻痺したり、道德や責任感を減退させたり、することが起きるので、管理者はこの調整を図る必要がある。バーナードはその方法として、立法的、行政的、司法的方法の3つがあることを論じ、ポランニーのいう協議に相当するものを示している。

説得については、誘因と貢献の理論のなかで、誘因という方法と説得という方法があることを指摘し、個人の動機に働きかけ、心的状態を変化させることで、協働へと導くコミュニケーションの方法として論じている。また、バーナードは、USOという非政府組織のマネジメントに携わった経験から権威よりも責任の委任を論じる重要性を強調している。このUSOは、まさにポランニーのいう自発的秩序に関わる経験であり、個人の自発性を活用するボランティアの活動を調整する方法として道德的説得(moral persuasion)を挙げている。つまり、責任を委任した個人の行動を調整する方法として、道德的説得をバーナードが位置づけていることがわかる。

最後に、多中心的な秩序の維持については、バーナードの戦略的要因の理論が深く関わっている。ポランニーは、自発的秩序は多中心的であり、各中心で問題解決を図るときに近似的な計算を活用することを論じている。これは、まさにバーナードの戦略的要因(strategic factor)の理論と呼応する。管理者は全体状況に対して、直接、働きかけることが難しいので、組織目的という観点から目的達成に関わる戦略的要因を特定し、それらを

変化させることで目的達成を図ろうとする。いったん、戦略的要因の働きかけに成功すると、次の戦略的要因を探索し、特定し、今度はこれを変更しようとする。こうした累積的な意思決定プロセスを通じて、組織目的の達成に導くという方法であり、自発的秩序が自らの維持と存続を図る方法を管理者の職能としてバーナードが議論していることができる。

VI 考察と結論

本稿のインプリケーションをまとめた上で、結論を述べ、今後の研究の方向性を提示する。

まず、バーナードとポランニーとの往復書簡から、バーナードがポランニーの自発的秩序に関する議論に影響を受け、組織自律性を考察していることが明らかになった。実際、バーナードは、『組織と管理』においてポランニーとハイエクの論文を引用し、組織自律性について言及している。また、『組織と管理』の第6章「世界政府」論文では、ポランニーの自発的秩序の考え方を一部、採用していることも確認できた。さらに、往復書簡から、バーナードがポランニーの『個人的知識』の元になる原稿を送ってもらい、熱心に読んでいたこと、ポランニーに『個人的知識』の出版をさかんに勧め、個人的知識について関心を共有していることなども明らかにできた。こうしたことは、今後、バーナードの経営思想を研究していく上でも、興味深い事実といえるだろう。

次に、バーナードは、組織自律性について、その重要性を断片的に指摘しつつも体系的には議論していないことも確認できた。もちろん、『経営者の役割』ではすでに組織自律性が前提にされ、組織とマネジメントの理論の理論を構築しているので、改めて、組織自律性を明示的に議論し直す必要はないとも考えられる。例えば、バーナードは、管理者の機能は組織をコントロールするのではなく、組織を維持することであると明確に論じている。組織は自律的であるので、コントロール

することはできず、それを維持することが管理者の役割であるとし、組織自律性を前提として、公式組織を成立させ、維持し、発展させることが管理者の機能であると論じているからである。

とはいうものの、バーナードは、『経営者の役割』出版後、USOにおける経営の経験を踏まえ、責任委任の重要性を指摘し、道徳的説得の必要性を論じ、公式組織が自律的な道徳的制度であると述べるようになっていたので、より組織自律性に沿った管理者の職能について考察を深めていたということではできただろう。実際、ポランニーの自発的秩序に関する理論からバーナードの組織とマネジメントの理論を見直すことで、新たなバーナード理論の意義を明らかにすることができた。

具体的には、複合公式組織をより明確に階層組織と側生組織の概念と明確に分けている点、複合組織においては階層組織と側生組織は両立し、ハイブリッド化する点など、ポランニーの理論を活用しつつ、公式組織の理論を発展させているということも可能である。また、私的自由と公的自由について、バーナードとポランニーは共有する点があることも確認できる。全体主義と個人主義の対立と統合を基本哲学として、バーナードは、自由と制約の関係のなかにある個人を議論している。さらに、協議、競争、説得という点からバーナード理論を検討すると、協議については非公式組織、管理責任、リーダーシップの理論、競争については誘因と貢献の理論、説得についてはボランタリーな組織における責任の委任や道徳的説得性と深く関連しているといえる。こうしたことを踏まえて、組織自律性という観点からこれまでとはフォーカスの異なるマネジメント理論を論じることが可能になるだろう。

結論としては、ポランニーの影響を受けながら、新しい概念の導入を図り、責任委任の重要性を強調し、道徳説得の必要性を論じることにつながっていると考えることができる。したがって、組織が自律的であることをより明確に意識した場合、どのようなマネジメントがより有効的であるかを

体系的に議論すると、バーナードの経営理論をさらに深めることにつながると考えられる。

今回は、バーナードとポランニーとの知的交流にフォーカスし、その影響について考察した。これまで、自発的秩序については、ポランニーとハイエクとの関係において精力的に議論されてきたので、本稿が新たにポランニーとバーナードとの関係について検討したことに大きな意義があると思われる。したがって、今後の研究方向性としては、バーナードがハイエクとの間でも自発的秩序について往復書簡を通じて議論しているので、ポランニー、ハイエク、バーナードという3人の関係から組織自律性を考察することが可能であり、こうした方向性で今後の研究を進めていくことの重要性を認識する必要があるだろう。

参考文献

- Badaracco, J.L. (1991) *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Barnard, C.I. (1938) *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』文真堂, 1968年)
- Barnard, C.I. (1948) *Organization and management: selected papers*, Harvard University Press, Cambridge, MA (飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』文真堂, 1990年)
- Barnard, C.I. (1950) Skill, knowledge and judgment, in Wolf, W.B. Wolf and Iino, H. (eds.) *Philosophy for managers: selected papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, Tokyo, pp.129-137 (「技能, 知識, 判断」飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学』文真堂, 1987年)
- Barnard, C.I. (1958) Elementary conditions of business morals, in Wolf, W.B. Wolf and Iino, H. (eds.) *Philosophy for managers: selected papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, Tokyo, pp.161-179 (「ビジネスモラルの基本的状況」飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学』文真堂, 1987年)
- Barnard, C.I. (1995[1940]) The significance of decisive behavior in social action: notes on the nature of decision. *Journal of Management History*, 1(4): 28-87
- Gehani, R.R. (2002) Chester Barnard's 'executive' and the knowledge-based firm. *Management Decision*, 40(10): 980-991
- Hayek, F.A. (1942) Scientism of the study of society. *Economica*, 9(35): 267-291
- Isomura, K. (2012) Exploring practical thinking and knowledge on the basis of Chester Barnard's insights. Paper presented at the Western Academy of Management, 53rd Annual Meeting, La Jolla, California, USA, March 21-24, 2012
- Luhmann, N. (1984) *Soziale systeme: grundriss einer allgemeinen theorie*. Suhrkamp, Frankfurt (馬場靖雄訳『社会システム 上・下』勁草書房, 2020年)
- Matunara, H.R. and Valera, F.J. (1980) *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*, D. Reidel Publishing, Dordrecht (河本英夫訳『オートポイエーシス』国文社, 1991年)
- Novicevic, M.M., Hench, T.J., and Wren, D.A. (2002) 'Playing by ear' ... 'in an incessant din of reasons': Chester Barnard and the history of intuition in management thought. *Management Decision*, 40(10): 992-1002
- Polanyi, M. (1941) The growth of thought in society. *Economica*, 8(32): 428-456
- Polanyi, M. (1948) Planning and spontaneous order, *The Manchester School*, 16(3): 237-268
- Polanyi, M. (1951) *The logic of liberty: reflections and rejoinders*. Liberty Fund, Indianapolis, IN (長尾史郎訳『自由の論理』ハーベスト社, 1988年)
- Polanyi, M. (1958) *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press, Chicago, IL (長尾史郎訳『個人的知識』ハーベスト社, 1985年)
- Wolf, W.B. (1973) *Conversations with Chester I. Barnard*. New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, NY (飯野春樹訳『経営者のこころ』文真堂, 1978年)
- Wolf, W.B. and Iino, H. (eds.) (1986) *Philosophy for*

- managers: selected papers of Chester I. Barnard*,
Bunshindo, Tokyo (飯野春樹監訳・日本バーナード協
会訳『経営者の哲学』文眞堂, 1987年)
- 江頭進(1999)『F.A. ハイエクの研究』日本経済評論社
- 藤井一弘(2001)「バーナードのオートポエティックな視点」
河野大機・吉原正彦編『経営パラダイムの探求』文眞堂,
pp.242-253
- 飯野春樹(1978)『バーナード研究』文眞堂
- 飯野春樹(1979)「バーナード研究の動向」降旗武彦・飯
野春樹・浅沼万里・赤岡功編『経営学の課題と動向』中
央経済社, pp.71-86
- 磯村和人(2021)「知的ネットワークを構築する」『The
Meaning of Work』<https://lm-tmw.com/theory-and-practice/bernard-intellectual-exchange/> (2022年6月
11日アクセス)
- 今池康人(2015)「F.A. ハイエクとM. ポランニーの自由論」
『経済社会学会年報』第37巻, pp.115-124
- 加藤勝康(1978)「書評 飯野春樹著『バーナード研究
—その組織と管理の理論—』」『商学論集』第23巻, 第2
号, pp.144-158
- 三井泉(1988)「人間協働の新たな理解へ向けて —バー
ナードは近代科学を越えているか」飯野春樹編『人間協
働』文眞堂, pp.114-120
- 村田晴夫(1978)「構造と主体 —バーナードの公式組織
の概念をめぐって—」『武蔵大学論集』第26巻, 第2号,
pp.55-68
- 村田晴夫(1987)「バーナードにおける組織と意識」『研究
年報 経済学』第48巻, 第6号, pp.87-95
- 村田晴夫(1989)「バーナードのシステム論について —
相互浸透性を中心として—」『武蔵大学論集』第36巻,
第5, 6号, pp.131-149
- 庭本佳和(1994)「現代の組織理論と自己組織パラダイム」
『組織科学』第28巻, 第2号, pp.37-48
- 庭本佳和(1996)「組織統合の視点とオートポイエーシス」
『組織科学』第29巻第4号, pp.54-61
- 庭本佳和(2006)『バーナード経営学の展開』文眞堂
- 山口昌哉(1988)「システムの新しいかたち, フラクタル
について」飯野春樹編『人間協働』文眞堂, pp.63-75
- 吉田民人(1986)「自己組織パラダイムの視角 —一つのバー
ナード再考—」加藤勝康・飯野春樹編『バーナード —現
代社会と組織問題—』文眞堂, pp.91-109
- 渡辺幹雄(2006)『ハイエクと現代リベラリズム』春秋社