

組織均衡論について

鈴木 幸 毅

1

周知の通り，C.I. バーナードは，W.B. ウォルフとの対談（W.B. Wolf, *Conversations with Chester I. Barnard*, 1972. 飯野春樹訳『経営者のこころ——チェスター・バーナードとの対話』）のなかでレスリスバーガーとディクソンの共著“*Management and the Worker*” by F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson (1939) との関係，したがって Howthorne Experiment への依存について否定する（前掲，飯野訳，21ページ）が，その著書“*The Functions of the Executive*” (1938) では，例えば，非公式組織は「貢献意欲と客観的権威の安定とを規制することによって公式組織の凝集性を維持する機能」を有する（*Functions*, p. 122），と述べ，またその他の個所で，とくにコミュニケーションの有効な維持や公式組織の動学的展開にとっての非公式組織の意義を重要視している。われわれは他方で，external balance と internal balance の区別はバーナードに依拠するというレスリスバーガーなどの言を知っている（Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, pp. 552, 569）。われわれは，以上のことを客観的事実として認めなければならない。認めたらうで，バーナードとホーソン実験の思想的理論的指導者メイヨー（E. Mayo），パレート研究を通してホーソン実験に影響を及ぼしたとみられるヘンダーソン（L. J. Henderson）などとの知的交流の事実からみて，かれが人間関係論的視座の有意性を充分感得し，それに自己の経営者としての経験および知的営為が重層されて内面的に統合され，人間関係論的思考の公式組織論への摂取となってあらわれ，組織

均衡論として、したがって経営者の実践課題としての組織均衡維持の理論として結晶したものと考えることができる。そして、バーナードの側にホーソン実験の結果とその理論化たる人間関係論との親近性がみられたがゆえに、レスリー・スベーカーなどはホーソン実験を集約し理論化した際にバーナード的視座をとり入れることになったのではないかと解することができる。

さて、本稿の課題であるが、それは、人間関係論とバーナード組織理論——組織均衡論——との間に相関性があるという観点に立ったうえで、人間関係論から組織均衡論への流れを後者による前者の継承、統合とその方法論的、理論的視角とから検討するとともに、バーナード組織理論をもって近代組織論、近代管理学とする学説史上の通説の有する意味、つまり近代組織・管理論（学）というときの「近代」とは何か、という点について明らかにすることである。このような課題、その議論は、組織・管理論の多くの研究者にとっては自明であり、無意味、非生産的であるかもしれない。また、設定した課題に対して十全の解答を述べることができるか否か、わたくし自身、極めて不安である。できうる限り、意味のある生産的な議論をもって自らの不安に挑戦することにした。

2

人間関係論とバーナード組織理論については一定の解釈と評価が定着しているように思われる。ここでは、野口祐と権泰吉の主張を例示するにとどめるが。

野口は、人間関係論について、「いわば、初期のH. Rの内容は、1929年を契機にした大恐慌を出発点とするものであり、それは労働運動、特に失業と賃下げの中で昇揚したアメリカ労働者階級の反撃の対抗緩和策であった。いわば労働者の経済と権利の要求をかえるための心理的な緩和政策がこれである。」（野口祐著『経営管理論史』、139ページ）と述べ、H. Rの本質を剰余価値増大（価値実現）の手段および労働者運動の抑制・緩和に求め、さらに「H. Rの本質はあきらかに賃労働の自己疎外とその復活運動の結果としてあらわれたも

のであるが、また自己疎外の強化を示している。」（野口，140ページ）と、また「メイヨーは、テイラーの精神革命論をより掘り下げた。とくに労働者の心情をとらえる人間関係論のイデオロギーは、労資協調思考だけでなく、進んで経営者の視角に立たせるような方法でもある。一方での徹底した合理化運動による労働者の不満を、情感という非合理によって補強するプラグマティックな論理こそ、人間関係管理の本質といってよいであろう。」（野口，147ページ）と論じられている。また、権は、「機械の資本主義的利用，労働強化に対する労働者の不平・不満の増大とモラルの低下，労働運動の高揚にともなう階級対立と闘争の激化，労働者の企業に対する忠誠心の稀薄化などに直面し，従来の能率一点張りの管理方式にかわる労働者の感情的内面的動機をある程度満足させることのできる新しい措置をさがし求めていた独占資本によって人間関係論が有用性をもつ研究として注目された。」（権泰吉著『経営組織論の展開』，170ページ），「しかしながら，これらの研究は，その形成と発展のために不可欠である物質的，経済的条件を意識的，あるいは無意識的に捨象し，もっぱら，管理のしかた，やりかたの問題に解消し……，したがって，そこでは，企業・経営の資本制的本質や，それにもとづいて生起する現実の具体的な『人間的諸情況』に対する歴史的・理論的解明のかわりに，労働の強化，労働者の自己疎外をいっそうつよめる，より巧妙な管理の『技術』・方策が『人間尊重』という口実のもとで開発されることになる。」（権，187～8ページ）と論じ，人間関係論は主観的観念論の産物であり，人間操縦論にはほかならない（権，167ページ），と論断されている。

バーナード組織理論について，野口は，バーナードの人間一般，人間行動一般，協働体系一般といった抽象的把握，とくに「機能的人間把握は歴史的現実的社会諸関係の下における人間把握とするどく対立する。」（野口，151ページ）と批判され，そのうえで，「バーナードのアプローチは，協働体系の過程の歴史的現実的プロセスを抽象化し，そこにおける生産諸関係——社会諸関係の矛盾を協働体系の過程の欠陥として隘少化し，そこにおける欠陥の調整機能としてとらえ，矛盾の展開として客観的に分析するのでなく，主体的＝経営者＝管

理者の観点からのみアプローチしているのである。この意味ではバーナードの立脚点は管理者的实践以外の何者でもないのである。」(野口, 156ページ)と論破され、そしてバーナードの理論は、物質構造の重層的性格・異質性の等質化を意図する近代機械論であり(野口, 158ページ)、非合理主義、現象論、生物学主義、不可知論であり、論理実証主義に通ずる組織のカテゴリーを用意していると論及される。また、権は、個人→協働システム→組織→経営者職能という論述は近代理論の特長であって、組織均衡は「自発的協働」を引き出すためのもので、個人的意思決定の主観的基準の意識的=経営者的操作による均衡を意味し、組織的意思決定円滑化の技術論(権, 208ページ)としての権限理論——無関心圏, 権限受容説, 上位権限仮構——を不可欠とする、経営者的視点に立つ理論である、と主張されている。なお、わたくしも、バーナード組織理論——組織均衡論——を批判して、現象論、還元主義、外因論、主観主義、道具主義、自己運動の否定などを指摘したことがある(拙著『組織と管理の批判的研究』, 11~3 および156~7 ページ)。

3

人間関係論とバーナード組織理論との差違性と関連性・継承性について各論者の見解を簡単にみることにする。

野口によれば、「物質的生産→総過程の法則性とその認識がなければ、カオスの感覚的、経験的把握としての非公式組織と、経験のアプリオリ的悟性把握としての公式組織の二元論が展開される……。ところが、この後者のアプリオリ的悟性のみでは、ハミ出す部分が必ず出てくるので、ここに二元論のギャップが明瞭になり……。非公式組織を必要とするのである。バーナードの組織理論は本質的には非合理主義的な非公式組織論が基軸にあり、この感覚と現象の整理、再加工の上に、理想型的な公式組織論が位置づけられている文字通りの『近代主義的な組織論』である。そして伝統的な合理主義的管理論と、その補填としての非合理主義的人間関係論が何らかの形で統合した典型的な近代主義理論一般であり、その基底はニヒリズムであり、不可知論に外ならないので

ある。」（野口，163ページ）

権によれば，人間関係論とバーナード組織理論は人間行動一般，組織一般という点では同似的であるが，バーナード理論は「自生的な小集団を，この抽象化された組織にとって外生的な存在として位置づける点で，人間関係論と区別される。」（権，240ページ）そして，人間関係論は，感情の論理に支配される自発的協働関係，インフォーマル組織をコントロールすることによって，欲求充足と目的達成とを結合することを目指す，この視点は「主体者」意識の重要性認識となって近代組織論に包摂されることになるのである。

岩尾は，人間関係論すなわち「経営者権限の有効な利用のための労資協力のイデオロギー」は「バーナードに継承され，全面的に展開されていくことになる。」（岩尾祐純編著『講座経営理論Ⅰ，制度学派の経営学』，39ページ）と主張されている。

中村瑞穂はその著『管理組織論の生成』において，管理組織を「仕事と仕事の関係」つまり職務関係と「人間と人間の関係」つまり小集団としての人間関係＝心情的関係との二重性において把握され，管理組織は人間関係の認識の複雑化につれてテイラー→ファヨール→レスリスパーガー→バーナードの順で複雑化してきたと論じたらう，インフォーマル組織の概念の提起した問題は，個人，小集団，組織という三者の二者組み合わせによって成立する関係の問題として，現代では人間関係論のフォーマルとインフォーマルの区別は意味をなさなくなっているとしても，経営学では「人間関係」として認識され，「内容的に継承」されてきたと論及されている。

山田坂仁は，「インフォーマルな“組織”の本質は，“バンク捲線室における観察”からはっきりわかるように，たんに技術の水準に制約される作業上の協力方式そのものにあるのではなく，むしろ集団の利害や各成員の協力方式の反資本的性質にある。指導の社会化が，資本による指導によっては包摂されえないところに感情の違和もでてくる。したがって，指導の社会化が進むほど，この矛盾は深まる。」（山田坂仁著『技術と経営』，252ページ）と述べ，さらに，人間関係論は「伝統的な社会的均衡論」に「感情的宥和手段」つまり「ソーン

ャル・スキル」をつけ加えただけ（山田，267ページ）と論じているところから理解できるように，人間関係論は組織均衡論に受けつがれると考えているものと判断できる。

ティレットなどは，「メイヨーは，一層広範な社会状況とその作業行動との関係，および作業場内部における全体的な社会状況について共に，詳細な研究を行なうのを怠った。……メイヨーは，社会心理学者として単純な集団を研究したにすぎないので，社会学者の用いる一層広範で包括的な接近方法のもつ価値と重要性を過小評価することになった。」（ティレットほか著，岡田ほか訳『現代経営学への道程』(A. Tillett, T. Kempner, and G. Wills (ed.), Management Thinkers, 1970), 238~9ページ)したがって，メイヨーのこの欠陥をバーナードは，たとえば，L.J. ヘンダーソンのいう「活動体系としての社会」とその特性たる「活動体系の均衡」という社会学的視点に立つことによって補正することになった（ティレットほか，247ページ）と考えているものといえる。

占部によれば，「人間関係論の分析は，インフォーマルな組織に向けられ，今日の産業社会をつくっている普遍的な構造単位であるフォーマルな組織にたいする科学的分析を行なったものではなかった。フォーマルな組織を科学的な分析の対象とするバーナード＝サイモンによる近代管理学と，人間関係論とは，その点で，袂を分かつのである。しかし，後者は，その科学的な方法の点で，前者がよって立つ行動科学的な方法と袂を連ねている……。人間関係論は，近代管理学のもつ1つの基本的な側面である行動科学的な方法にたいして，もっとも近接した道を開いたものである。」（占部都美著『近代管理学の展開』，14ページ）

最後に，山本・田杉によれば，「人間関係論がバーナード理論の血となり肉となっていることを（かれ）自ら認めている。」（山本安次郎・田杉競編『バーナードの経営理論』，19ページ），「この面（参加決定，組織による動機の充足による行動の誘出→誘因など——鈴木）は主著とほとんど時を同じくして発展した人間関係論（メイヨー，レスリスバーガーらのホーソン工場実験）からの

影響を受けたと考えられる。」（山本・田杉・42ページ）、「しかし、バーナードは集団のメンバー個人に対する作用は両様にはたらきうることを、とくにまた第9章では、コミュニケーションに関して協働に好ましい方向に作用する側面を重視している。」（山本・田杉、48～9ページ）と主著にそくして解釈したうえで、「バーナードは、一方では伝統的な科学的管理法の合理性や生産性向上を承認するとともに、他方では人間関係論の非合理性や人間性の根底性をも認識し、互いに対立し矛盾する要求を独創的な主体の論理によって経営における『人間協働の理論』とくに『組織行動の理論』に統一」（山本・田杉、13ページ）するのである。

いずれの論者も、本稿の1でわれわれが確認したように、人間関係論とバーナード組織理論の差違を認めながら、後者の内容から判断して両者間には一定の連続性、後者による前者の継承性が見られるとしている。しかし、言うまでもなく、連続性・継承性に関する視点は各論者によって異なっている。内容的連続性・継承性については、引用した限りでは、非公式組織と公式組織の二元論の前者にかたよった統合（野口）、欲求充足と目的達成の結合論（権）、心情的な人間関係（中村）、社会的均衡論（山田）、協働とそれに作用する諸要因（山本・田杉）などが例示でき、また連続・継承を可能にしたバーナードの方法論的立場として、たとえば、非合理主義（野口）、「主体者」意識の重要性認識（権）、人間関係の複雑化の認識（中村）、社会学的視点（ティレットなど）、行動科学的方法（占部）、「独創的な主体の論理」（山本・田杉）などがあげられ、イデオロギー的連続・継承性として、労資協調の経営者の視点（野口、権、中村、山田、岩尾）を指摘することができる。

しかし、人間関係論とバーナード組織理論の内容的、方法論的、イデオロギー的連続・継承性があるといっただけでは、連続性・継承性の問題に対して解答したことにはならない。両者それぞれの課題、概念を具体的にとりあげ、両者の連続性が表見的なものか、実質的なものかを明らかにし、バーナードによる人間関係論（的視座）の摂取、つまり継承性が看取できるなら、そのための方法論と併せて理論装置を検討しなければならない。そうすることによって、

近代組織・管理論といわれるバーナード理論の「近代（性）」の意味，さらにはいわゆる「バーナード革命」の意義が理解できることになる。この結果，バーナード理論に対する評価も，明確になるものと考えられる。

4

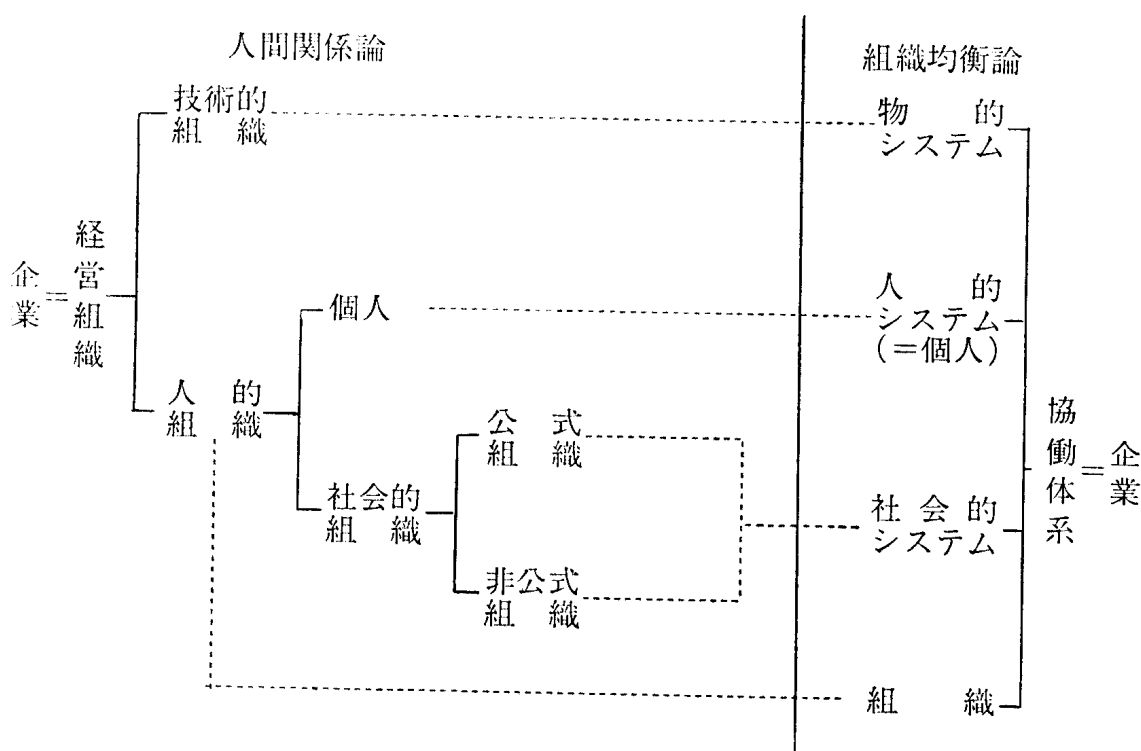
さて，ホーソン実験の結果が知られるようになり，人間関係論として理論化されると，それ以後の「科学的管理」はインフォーマル・グループのフォーマル理論化を指向する，換言すれば，「インフォーマルな諸関係を内包する『組織』を全体として『管理』する」（鈴木，3ページ）方向へむかうことになった，と解することができる。そして，われわれはこの方向への最初の決定的な第一歩を踏み出したのがバーナードであるとみるのであり，この事実を指して論者は「近代」組織・管理論の生成，バーナード革命と称するものであると解することができる。野口は，この点をとらえて，「非合理主義的な非公式組織論」を「基軸」とする「典型的な近代主義理論一般」が，また中村は，「人間関係」複雑化認識の極致（？）が，バーナード理論であるといわれるのではないだろうか。以下では，これら，および人間関係論，バーナード組織理論に対する批判的検討，評価を充分考慮に入れながら，人間関係論とバーナード理論，とくに組織均衡論の関連性と継承性の問題に関して私見を述べることにしたい。

われわれは，「人間関係論的視座と経営管理論」（『駒大経営研究』第10巻2・3合併号）の「4.組織均衡論」において，人間関係論と組織均衡論の関連の表見性について簡説し，組織均衡論をおおっている人間関係論の「影」すなわち継承性を指摘した。以下では，多少重複するが，継承性問題を中心に，したがって組織均衡論の側から両者の関連性について論ずる。

われわれは，現時点では，バーナード理論を行為理論ないし行為的見地と組織均衡論ないし均衡の見地の両面から把握できるものと想定している。前者については，また両面の連関，総合の問題については，遠くない将来の発表にゆずることとし，後者のみをここでは問題とする。組織均衡論も人間関係論も抽象論，一般組織論をめざす点において同似的であるが，組織均衡論における自

由意志と決定論の対立と調和のうえにとらえる「全人」的人間仮説はインフォーマルな諸関係を内摂する協働関係を視野に入れてたてられたものであり、インフォーマル・グループでの個人に重心をおきながら社会心理学的な個人の全体情況理解にもとづき定立された人間関係論における「社会人」的人間仮説をも包摂していると考えられる。抽象的個人の把握であっても、抽象度は人間関係論より組織均衡論のほうが高いといえる。このことは両者の企業概念についてもいえるのである。表見的には下記のようにいえるであろうが、バーナードが自由意志発現の場としてのインフォーマル・オーガニゼーションの有意性を認めながらそれをフォーマル・オーガニゼーションの場で「行為(ないし行動)」の観点から統一的に把握しようとしていること、また、組織メンバーとして資本家、経営者、管理者、一般従業員のみならず、原料供給者、消費者、公共団体などを含めていること、を想起するならば、表見的関連性は認められるとしても、「内容的継承性」の点では、インフォーマル・グループの把握と作用、それへの働きかけもしくは動機づけに関する一定の理解を除いて、かなり疑問があるといわなければならない。(もとより「管理組織」という側面から裁断するのであるなら別であるが。)したがって、同じ「社会的」という用語を使用

企業概念の表見的類似性



しても、その概念内容は異なるのである。また「組織」の概念も両者において相違するのである。バーナードの企業概念の単純性は抽象度が濃い証拠であるといえる。

両者の抽象度の相違は、人間関係論での組織（人的組織）が「個人，小集団（非公式組織），組織（公式組織）」の組み合わせによって把握される「仕事と仕事の関係」と「人間と人間の関係」のコンプレックスとして理解できるのに対して、組織均衡論での組織は「人的組織」ではなく、また「関係」概念でもなく、「人間行為システム」であって単純に管理組織として把握できない（バーナードは単位組織が成長して複合組織になったとき、管理組織が必要となり形成されるとしている）という点に、あるいは、非公式組織は「複合組織」の中に自生し、それを活化させる機能を有するが、概念的にも実際的にも「社会的システム」に関連し、場合によっては組織の境界を超えて自生し活動するものと、バーナードにそくするならば、理解できる点に、具体的にあらわれる。そしてさらに、組織均衡の把握の際に、より鮮明にあらわれることになる。高い抽象性は、いずれにしても、「具体組織論」の一般理論としての展開を可能にし、「主体の論理」の貫徹を容易にし、経営者イデオロギーとしての理論を結実せしめることになるのである。

5

ホーソン実験は、合理性思考と労資協調思考とを同時併行的に実現するものと資本（家）によって考えられていた「科学的管理法」とそれを支える諸仮説を否定するかのような経過と結果に直面して、それを論理的に説明し、合理的な産業組織を支持する基盤の確立を指向し、合理化を推進するために、実験的方法的基礎として社会心理学を採用し、その当然の帰結としてインフォーマル・グループを再発見することをもって終結したのであるが、このことは、「主体者」意識の重要性認識に立ったソーシャル・スキル論（ソーシャル・モチベーション、リーダーシップ、コミュニケーションの問題）とソーシャル・バランス論（人的相互作用としての組織という「場」の静学的維持の問題）とし

て理論化され、人間関係論として周知されることになった。ソーシャル・スキル（論）とソーシャル・バランス（論）とは結合し、経営管理課題としての組織均衡の実現を指向することになる。この点については、後述するものとして、ここでは、インフォーマル・グループの再発見と連動して認識されることになった企業を主導・支配する論理ないし基準、および、オーソリティの所在について簡説する。

人間関係論では、社会的組織を構成する非公式組織は感情の論理によって、公式組織は費用と能率の論理によって、したがって企業はこれら2つの論理によって主導されるとするが、2つの組織を統合する論理ないし基準は考えられていず、ただ感情の論理にもとづくソーシャル・スキルの採用によって結果として公式組織が支持されるという立場に立っているものと解される。それは、「組織的に非合理的」な行動の組織的合理化を指向するものであるとしても、あくまでインフォーマル・グループというフォーマル組織にとっては非合理的な組織に偏向した論理そのものであって、フォーマル・オーガニゼーションの運営——資本の論理の貫徹——にとって「予期せざる結果」であるインフォーマル・オーガニゼーションをフォーマル・オーガニゼーションの理論に包摂する思考ではない。それに対してバーナードは、企業を支配する基準として有効性——フォーマル・オーガニゼーションの運営基準——と能率——インフォーマル・オーガニゼーションを支配する基準——とを認めたらうで、個人レベルの能率の組織レベルのそれへの組み替えという論理装置を設定し、組織の能率が有効性を内摂する——有効性の組織能率への実質的包摂——という立場にたち、組織の中の個人の側に組織人格から個人人格への回流の自由、権利がある以上「予期せざる結果」は組織にとって不可避的であるという事態を認めたらうでなお、組織メンバーの整合合理的行動を誘出する経営管理が展開できるという理論——インフォーマル指向のフォーマル理論——を主張している。

つぎに、オーソリティの所在の問題であるが、インフォーマル・オーガニゼーションの再発見はオーソリティ行使の不確実性を明らかにする結果になったと解されるが、人間関係論はこの問題についてはまったく解答を与えていない。

しかし、バーナードは、オーソリティ問題をホーソン実験とその結果から認識しその理論を構成したか否かは明らかではないが、上位権限説もしくは法律万能主義のオーソリティ理論を批判し、オーソリティ所在の多元性、オーソリティ行使の不確実性、オーソリティ源泉の受令者側の反応との関連性を考慮に入れて、オーソリティ=コミュニケーションの性格と規定し、コミュニケーションを権威あるものとして受容するというオーソリティの主観的側面と受容されるコミュニケーションそのものの性格というオーソリティの客観的側面とを同時に認める受容説を唱え (Barnard, p. 163), このオーソリティ受容と無関心圏と上位権限仮構を組み合わせたオーソリティ理論を構成、オーソリティのインフォーマルへの偏在を容認したうえでそれを自由意志との関連でとらえなおしてフォーマル理論化しているのである。すなわち、かれは、オーソリティの受容による顕現と「外面的行為」を説明する仮構としての上位権限の行使とを結びつける無関心圏の概念を導することによって、一方で自由意志をもつ人間の個人的意思決定力を理論的に貫徹しつつ、他方で客観的権威の安定性を保証するフォーマル理論を展開しているのである。

組織均衡論は、企業支配原理・基準とオーソリティ理論などを基軸として、組織行動の一般理論として構成され主張されるが、それは、自己運動を否定する、本質的に静学的な、外因論的理論であり、「経営者的に操作される」理論である。このようなバーナード理論を人間関係論における「社会的均衡論」と関連させて論ずるのが以下の課題である。

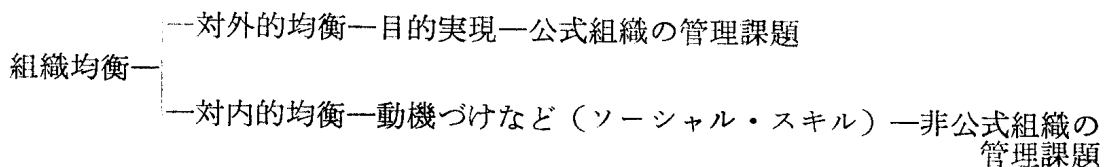
6

山田によれば、インフォーマルな組織は搾取や労働強化に対する労働者の自己防衛的対抗手段であって労働者の理性的措置であり、労働者の感情に発する措置ではない (山田, 251ページ)。そして、メイヨーなどは、インフォーマルな組織の発生の事実を認めながら、その歴史的真理性を認めず、感情問題にすりかえ、事実問題を回避する (山田, 269~70ページ)、すなわち、技術の高度化→労働の社会化→指導の社会化→社会関係の崩壊→階級的団結→新しい「労

働者」理念の形成といった関連を、客観的事実を容認しようとしなない、それを感情問題としてとらえ、社会的連帯の喪失→非論理的行動への理解不足→社会的不均衡→ソーシャル・スキルによる正常状態の回復→社会的均衡という考え方に立っているのである。したがって、人間関係論はソーシャル・スキルとソーシャル・バランスの結合のうえに成立するものと考えられるであろう。

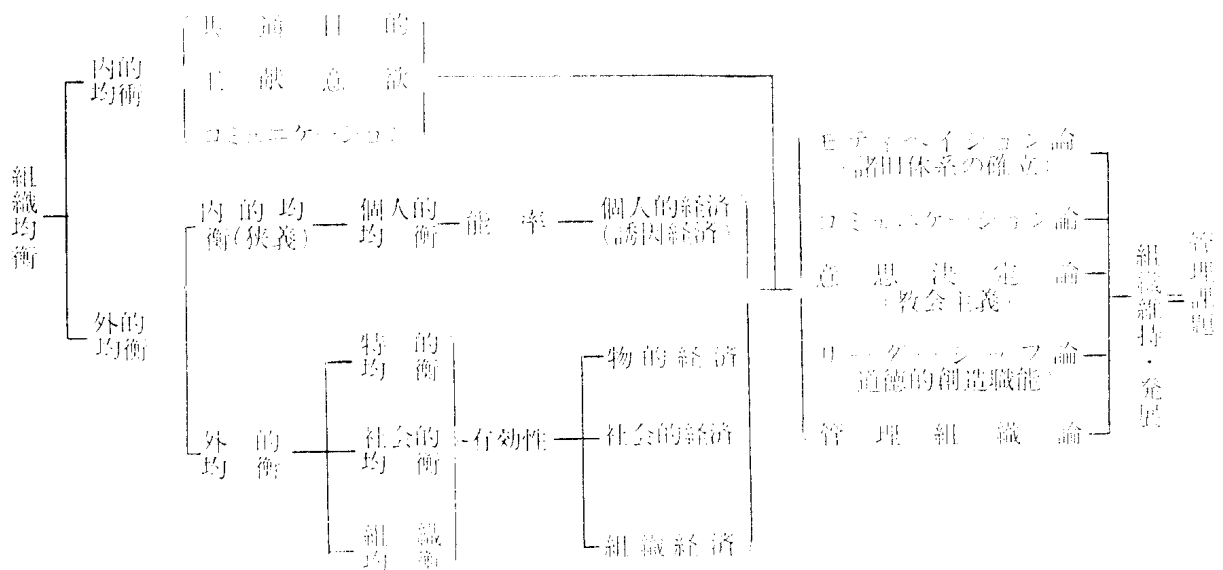
「19世紀における均衡論のさいしょの形態は、運動にたいする形而上学的な見解の一分枝として現われた。コント、スペンサー、デューリングなどがその代表者であった。かれらは、静止は現象一般の、したがって社会の、“正常な状態”とみなし、運動はたんに一時的な、偶然的な、攪乱的意味をもつにすぎないものとした。運動の原因は社会そのものの内部の矛盾にあるのではなく、ただ外面的に対立する相異なる諸力が均衡を失する点にあるとした。だから、均衡を回復することが、社会を“正常な状態”に戻す所以だとみたのである。だからこの種の社会的均衡論が“階級闘争の調停”を説教する目的に、種々のしかたで利用されてきたことは偶然ではない。メイヨーやレスリスバーガーは、ただ、この伝統的な社会的均衡論に、感情的宥和手段をもってする技術というエレメントをつけ加えただけである。」（山田，267ページ）

人間関係論における「社会的均衡」を管理課題との関連で示せば、下記の通りである。それは、バーナードの組織均衡とその課題との間に表見的同似性を見出せるが、統合基準とオーソリティ理論を欠くゆえに、実質的内容は大きく異なるのである。



バーナードの組織均衡論も、本質的に「社会的均衡論」であり、ソーシャル・スキルをもつが、ソーシャル・モチベーションへの偏向を修正している点、また人間関係論では操作の主体の問題はその理論のなかで明確には位置づけられていないのに対して、組織均衡論では意思決定論として明確に位置づけられている点、「人間と人間の関係」という社会集団の均衡の問題は内的均衡

(狭義)の一部としてしか扱われていない点、さらに個人論→協働体系論→組織論→四重経済論→意思決定論(機械主義的および道徳的)という構成をとっている点において、組織均衡論は「社会的均衡論」に人間関係論よりも多くのものを付加しているといえる。組織均衡論を管理課題との関連で示せば下記の通りである。



人間関係論は個人の所属単位組織への帰属を強調するが、バーナードは「インフォーマルとフォーマルの相互規定」、「単位組織の内在的特性の複合組織への反映」、「単位組織形成での社会結合(インフォーマル・オーガニゼーション)の専門化」を強調している。そして、バーナードでは、人間関係論のインフォーマル偏重は修正されて、インフォーマル・オーガニゼーションの有意性を視角に含めながら「インフォーマルのフォーマル理論化」が行なわれている。

組織均衡論は、現象としての組織均衡を説明するだけでなく、組織均衡の実現を問題とするものとして理解する必要がある。しかも、個人的均衡あるいは社会的均衡だけを組織均衡としてとりあげる通説(？)、したがって誘因と貢献のバランスとしてたげ扱う考え方は、論外といわなければならない。また、意思決定論(機会主義的理論とリーダーシップ論)を含めて考えるとき、外因論としての組織均衡論は完結するものといえよう。組織均衡論は、人間関係論よりすぐれて経営者の操作的な理論であるといえるのである。

7

外因論としての組織均衡論は、既述のように、「社会的均衡論」の亜流である。社会的均衡は、一般に、集団生活を構成する複雑な諸条件、諸変数が力学的に釣合った状態にあることを意味する概念であり、集団行動が統一的な集団目標に指向している限り、成員間に組織化の作用が働き、力の対立、緊張が低下していわば完全な静的均衡状態にあるとみなされるが、しかし現実の集団生活では、行動の基準、集団規範の完全な意味での固定化は考えられず、成員間の相互作用過程には常にさまざまな力の対立、緊張が発生しており、このような緊張は、その潜在的エネルギーが一方的に消滅するか、一方が他方を克服するか、または、闘争、緊張の顕在化の結果、新しい均衡状態に再構成されるか、によって常に終局的には緊張低下へと向う傾向をもち、このような動学的均衡の過程として組織の解体、再組織化、あるいは構造変化、一般に集団生活の現象的变化が説明されるのである（福武直ほか編『社会学辞典』、378ページ）。したがって、このような現象説明を目指す「均衡理論」は、社会体系を所与として、それを構成する諸要因の相互依存的諸関係からなるシステムであると規定し、このような社会的諸量・変数の相関的な関数関係を記述し、その静学的安定と動学的変化の諸条件を明らかにすることを目的とする理論であるといえ、パレート、パーソンズ、レヴィンなどによって研究されている（福武ほか、178ページ）。したがって、それは、社会についての客観的な全面的認識による法則性が見ぬかれていないために、資本主義社会のその時々々の個々の現象にとらわれて、社会の変動は非合理的根源にもとづき生起する（森宏一編『哲学辞典』385ページ）、とみなす非合理主義に根基を有し、個人の内的・心理的特性から社会を説明しようとする方法論的個人主義と実体・物自体の認識を不可能として作用・属性・現象が実在でそれだけが認識可能であるとしたうえで相互依存的全体をなす諸因子・事象の関連・関係において対象を記述しようとする機能主義という2つの方法的立場にたって社会現象とその変化を説明しようとする主観主義的理論であるといえよう。そして、この理論はまた、既述のように、

基本的に力学をモデルとする機能的・関数的方法論に立つ理論であって、パレートによれば、社会体系の構造は静学的均衡状態における一定の「残基」——比較的安定的な「感情の表現」の部分——の配分にもとづく階層構造であり、残基の不平等配分が階級の周流であって主要な2つの残基が交互に交替するプロセスとして均衡——不均衡——回復は説明される。この説明において採用される力学は古典力学（ニュートン力学）であり、均衡過程は古典力学的集団理論として説明され、この際に古典力学をモデルとする「場の理論」が援用されているものと考えられる。すなわち、「場」の理論は、社会科学、とくに心理学において用いられ、そこでの「場」の概念は、力学的に構造をもつ空間、物理学における電磁場や重力場などの「場」の類推適用概念であって、部分の変化が全体の構造を変化させるような特質をもち、現象生起の特定のメカニズムが不明なときに「場」の力として説明する概念用具なのである。この概念を使用するとき、たとえば、知覚は知覚場の事象と考え、視角的に知覚されたものの集合は現象的場とみなし、この場は一定方向をもって分節し、場の一部分に変化が生ずれば、新しく分節しなおされると考える。また、ゲシュタルト心理学では、場の力はもっとも均衡のとれた状況に向かう、と仮定し、レヴィンによれば、場の記述は、要求、誘発性などの概念を使って現象的・行動的場を記述し、数学的体系に対応させる試みである（外林ほか編『心理学辞典』、395ページ）。このような場の理論ないし概念は、物体の運動現象、とくに力と加速度との一般的関係をあらわすニュートン（力学）の3法則——慣性、運動、および作用反作用の法則——という、基本的に静学的な平衡化に関する記述・説明原理を社会的、心理的、行動的現象に対して適用したものである。この適用によって現象の外因論的記述・説明は有意に行ないうるようになったが、矛盾の止揚、自己運動、弁証法的発展は説明できない。しかし、いずれにしても、このような場の概念ないし理論が社会的均衡論ないし均衡理論の構築にとって有効であることは明らかであろう。そしてまた、社会的均衡論ないし均衡理論を継受してその理論を展開しているバーナードは、「組織」概念の説明に際して「重力場」「電磁場」に対する「人力の場」が「組織」であってこの類比によって

「関連するあらゆる現象が有効に説明される」としていることから明らかのように (Barnard, p. 75), 場の理論ないし概念によって組織均衡論を論述するものといえる。場の理論ないし概念は, 主意主義, 方法論的個人主義に立つ理論構成, 現象記述・説明にとって有効な用具となりうるものといえるのである。

8

バーナード理論, したがって組織均衡論の「近代性」は, 不可知論, 非合理主義的現象認識によるほか, 当時の社会状況のなかにあって組織現象, 管理的行動現象を把握しきれないことを自覚し, そのうえで自由意志 (ないし意志の自由) ——個人主義と決定論——全体主義の対立と調和を, 個人→協働→協働体系→組織→管理者職能という論述枠組み全体に, 哲学的仮想のもとに, 適用, 貫徹しようとする啓蒙的・教化的思考態度, 哲学的仮想を重ねてブルジョア的科學方法論をかなり厳密に採用し, プラグマティッシュに社会諸科學を批判的に摂取するとともに, 最終的には社会学主義的視点からの総合を試みようとする方法的・理論的思考様式, ブルジョア社会学の伝統に立って静学的均衡論を展開し, 場の理論ないし概念を導入して外因論としての組織均衡論を確立し, 管理者・経営者に対して理論的武器を提示するという実践科學的態度, などに求めることができる。したがって, 組織均衡論は, いわゆる伝統的組織・管理論とも, 新古派といわれる人間関係論ないし人間関係論的組織・管理論とも異なるが, この2つを一定の方法論的, 理論的態度に立って統合した近代主義的組織・管理論であるといえる。論者は, このようなバーナード理論をもって, それは「革命」である, 「コペルニクス的転回」であると称している。その含意するところは, おそらく, 労働者を客体としてではなく主体として認めるという視点, 主体者意識の重要性認識, 主体の論理の確立ということであろう。しかし, 組織均衡論は外因論であって, この理論での客体と主体の転換はじつはブルジョア科學の成果によって労働者を主体として扱っても労働者の経営者的操作が可能になったことをあらわすにすぎないのである。労働者の主人公化は仮構にすぎないのである。コペルニクスは地球中心から太陽中心へと見

方の転換を行なったのであり、これに対比してコペルニクスの転回をいうのならば、「自然と社会の事物、現象の合法則的・因果的関連性の承認とこの関連性の科学的認識にもとづく人間による自然と社会との目的意識的な変革」（森宏一、121ページ）を実現する理論でなければならないが、組織均衡論は、既述のように、主観主義的理論であり、主観的観念論であって、何ら本質的転換を行なったものではない。むしろ、それは、主観的観念論を新たな方法視角や理論装置をもって、表見的な労働者主体性承認のもとで、精微な形で展開し、精巧な操作主義的理論を構成したものにほかならず、その記述科学的、行動科学的性格のゆえに、経営者の・管理者的政策と無縁であるとの理論的仮装をほどこすことによって、かえって強度の労資協力の経営者イデオロギーとしての理論となりえたのであり、このような意味において、経営者理論としては「革命」であり、ブルジョア的な理論構成ないし理論構造あるいは理論展開においては「コペルニクスの転回」であったといえるであろう。