

## [資料] 産業研究のなさるべき組織の諸側面

その他のタイトル	[Material] Chester I. Barnard, "Some Aspects of Organization relevant to Industrial Research"
著者	チェスター バーナード, 飯野 春樹, 南 龍久
雑誌名	関西大学商學論集
巻	23
号	1
ページ	52-67
発行年	1978-04-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00020981">http://hdl.handle.net/10112/00020981</a>

〔資料〕

## 産業研究のなさるべき組織の諸側面

チェスター・バーナード稿  
飯野春樹 監訳  
南龍久 訳

### は し が き

今回われわれは、バーナードが、1947年1月10日、ペンシルベニア大学ウォートン・スクールの Industrial Research Department 設立 25 周年を記念して行なった講演である “Some Aspects of Organization Relevant to Industrial Research” の翻訳を試みた。それは、同大学から出版された *The Conditions of Industrial Progress, 1947* の62～72ページに収録されている。

このなかでバーナードが、組織研究の必要性を説いているのは当然としても、そのような研究の基礎となるべき彼の組織観ばかりでなく、科学観にもふれている点で、いっそう興味深い資料である。

バーナードは、集団行動の2側面を eidological と ethological とに分類して話を進めているが、これらは eidos と ethos に由来するものと考えて、いろいろの候補訳語のなかから、試みにそれぞれ「知性的」と「徳性的」を選んでみた。主著にみられる分類を継承しているものとみなされ、また、

知性よりも徳性の側面を重視している点も主著と同様である。さらに、主著の意図を集約したような「一般組織の原理」という表現も、われわれにとって意義深い指摘であるといえよう。

内容的な解題はほとんど省略して、ここでは別の観点から本稿の評価を試みてみたいと思う。

筆者はかつて、バーナードは「食欲な読書家であり、つねに批判的な読書家、評論家であった」とのべたことがある。それほどの読書家であったにもかかわらず、彼は主著においても他の論文においても、本文中に人名や書名を直接取りあげることの少ない執筆者であった。このことが、バーナード研究における困難の1つとなっているのは事実であろう。実業家として、「学者スタイル」に慣れていなかったのか、好まなかったのか。それとも、自己の体験と思索に重きを置く独創的な著述家であったゆえであろうか。ともあれ、本稿には人名や書名が比較的多く含まれているというのが、やや斜めに見た本稿の評価である。

バーナードのタイプされただけの資料のなかには、文献リストを掲げたものがある。たとえば、“Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations”(1937)のSection I 執筆に役立つ文献として、次の4冊をあげている。(1) Alfred Korzybski, *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*, 1933. (2) C. K. Ogden and I. A. Richards, *The Meaning of Meaning*, 1936. (3) Arthur F. Bentley, *Behavior, Knowledge, Fact*, 1935. (4) Alfred North Whitehead, *Process and Reality: An Essay in Cosmology*, 1936.

また、主著緒論（第1章）の草稿のなかでも、主著執筆の参考となった5冊の文献を指摘している。すなわち、(1) Eugene Ehrlich, *The Fundamental Principles of the Sociology of Law*, 1936. (2) Vilfredo Pareto, *The Mind and Society*, 1935. (3) John R. Commons, *Institutional Economics*, 1934. (4) J. F. Brown, *Psychology and*

*the Social Order*, 1936. (5) Kurt Koffka, *Principles of Gestalt Psychology*, 1935.

本稿では、Korzybski, Whitehead, Pareto については、同じ文献をあげている。他に、Mayo, Henderson, Malinowski などの名前を見ることができる。本稿に指摘されている人たちは、たしかにバーナードに影響を与えた人びととみなしうるであろう。これらの名前はまた、主として1930年代にバーナードが接触していたハーバード大学の雰囲気を反映するものといえるであろう。レスリスパーガーの自叙伝 *The Elusive Phenomena*, 1977 に生生と描き出されている当時のハーバード大学ビジネス・スクールでは、バーナードが本稿で言及しているこれらの名前が主役のように現われているように思われる。バーナードが、少なくともこのような時代の風潮のもとにあったことは、否定すべくもないであろう。

これらの人物について、あるいは、主著に引用されている Ehrlich や Commons などについても、彼らがいかにほどバーナードに実質的な影響を与えているのか、われわれのバーナード研究展開のために、多くの方々からのご教示をいただきたいと願っている。

なお、本稿の翻訳は、九州産業大学助教授南龍久氏の内地研修の機会を利用して、お願いしたものである。氏の訳稿によりながら、2人で4回にわたるバーナード検討会を持ったことは、充実した楽しい思い出である。氏の内地研修から生れたこの有形の記念品を喜ぶとともに、氏のいっそうのご発展をお祈りしたい。

☆ ☆ ☆ ☆

産業研究のなさるべき組織の諸側面

## I

「産業研究学科 Industrial Research Department」という名称からは、「これはどんな研究 research を意味するのか」という質問が出てきます。

ウォートン・スクール the Wharton School of Finance and Commerce の産業研究学科ですから、この研究は性格上、どうしても経済学的なものと思われるかもしれませんが。私はのちに、これがそれ以上のものであると強調するつもりです。しかしながら、産業研究学科の仕事には直接に含まれていないような、産業におけるいくつかの種類の研究があることを指摘しておくのが適切です。私は二つの種類について述べることにしましょう。第一は、工業技術的研究 technological research です。これは、25年前かなりの規模で、体系的に組織化されはじめたものにすぎません。今日のような総合的な形態と機能をもつベル電話研究所が設立され、そしてその他いくつかの産業界での研究所や研究部門が現われたのは、ほぼこの時期のことでした。しかし、その後今日までの間に、産業における工業技術的研究の範囲は驚くほど拡大してきました。

この機会に、われわれは、ペンシルベニア大学に対し、過去25年にわたる産業研究での業績について心からお祝を申し述べ、またこの国に対し、他の教育機関や産業における類似の諸活動の発展についてお祝を申し述べることができます。とはいえ、人員と資金の点からみて、この仕事は、工業技術的研究の発展に比べて遅れがちであったことをわれわれは無視すべきではありません。かように、社会科学における研究と自然科学における研究との間にバランスのとれていないことが、産業における経済的、社会的研究と工業技術的研究との間のバランスのなさに見合ってきたわけです。

もう一つの産業研究、つまり、フレデリック W. テーラー <sup>\*</sup> Frederick W. Taylor の名を連想させ、科学的管理法として知られている産業研究の種類は、人びとの活動を、材料や機械により効果的に適合させることに関係するものでした。この種の研究の目的にとっては、人間は社会的存在としてではなく、生物的ロボットとして取り扱われました。この事実のゆえに、しかも、この研究が各人の生産や報酬の問題にかかわりあってきたがゆえに、それは、多くの人びとの見解からは疑いの目で見られていました。それにも

---

\*〔訳注〕 速記の誤りであろうか、原文では Frank となっている。

かかわらず、この種の研究は、さまざまな名のもとに継続されてきました。おそらくその最も代表的なものは、流れ作業方式による大量生産ですが、そこではいまだかなりの程度に、人びとの人間的、社会的側面が技術的情況から切り離されています。それにもかかわらず、人間努力の物的生産性を増大させるにあたってこの種の研究のもつ重要性ゆえに、その継続が是認されているように思われます。さらに、最近における最も重要な応用のいくらかにおいては、その目的は、機械および物的体系を、人間の存在——社会的存在とまではゆかないにしても——としての人びとに適合させることを含んでいます。これは、産業における疲労とか、戦争での武器の使用における疲労とかに関する多くの研究の対象となってきました。

必要と思われることは、工業技術的研究または科学的管理法を縮小することではなく、組織におけるわれわれの知識や慣行を、人間の本性とわれわれ勤労者層の社会的特性に適合させるために、人間行動の社会的側面に関する探究を拡大することです。もし私が、ウォートン・スクールの産業研究学科を設立した人びとやその後継者たちを知らなかったとしても、25年前の産業研究は、私がいまそれが重要であると指摘したほどに、当時はそれほど広い範囲をもたなかったであろうと容易に考えることができます。産業研究が開始された頃に使用された用語や概念は、新古典学派ないしマーシャルの経済理論のものであったであろうとみなしうるでしょう。私はまた、その仕事が知的に、かつ、まじめに行なわれたとしても、純粋に経済的な観点からの産業研究は、産業行動の多くの側面を無視するので、そのような研究は単に不十分であるだけでなく、ひどく誤解をまねきやすいものになるということが、ほどなくわかってきたであろうと思います。企業の理解にとって不可欠であるような側面は、心理的、文化的、社会的側面ばかりではなく、公式組織と政治学に関連する側面、すなわち意思決定と行政・管理 administration です。かように、企業も、報酬を求めて働いている個々人の場合と同様に、単なる経済的現象ではありません。

幸いにも、産業研究学科の仕事は十分に広い範囲からはじまりました。そ

れは、「ビジネスと産業の社会的問題との研究に 継続的に 従事する」ものでした。事実、その最も初期の諸研究は、労働流動性、労働移動、および欠勤についての研究のような人事関係や労使関係に関するものであり、これらすべては、非経済的側面が非常に重要であると私には思われる問題です。

このことから私は、当学科の印刷された歴史には書かれていない、産業研究へのウイリッツ Willits [Joseph H.] 博士の貢献の特別な一面に言及したいと思います。初期の当組織の重要なメンバーは、労使関係の社会的側面に長年の経験をもつ心理学者であり、精神医学者でもあるエルトン・メーヨー Elton Mayo 文学修士でした。メーヨーの仕事のほとんどは、ここにしばらくいたのち、他の機関で行なわれましたが、その発展は重要であり、その影響は広汎なものでした。

産業研究において果たしたメーヨーの役割のもう一つの側面は、人類学と人類学者たち、とくにマリノフスキー Malinowski [Bronislaw] との交友から生じていると私には思われます。それがどのように生じようとも、社会人類学者たちが産業組織や地域社会の研究にいよいよ活発に取り組んできたのは事実です。かように、人類学者がエール大学の労働研究所のバック Bakke [E. Wight] 教授のスタッフにおり、人類学者たちと社会学者たちがシカゴ大学の産業研究におけるリーダーのなかにおり、そして人類学者たちによる地域社会の研究は、ハーバード経営大学院によって推進された主要な事業の一つであったのです。私は、ある一つの理由からこれらの事実を指摘するのです。次の点を別にすると、人類学者たちを産業研究に適したものとするような、人類学の学徒なるがゆえの特別な利点があるとは思われません。すなわち、人類学者は、自分の研究が関係する現実の生の資料をもって仕事をすることの重要性を教え込まれているということです。これは明らかに、他の社会諸科学での従来やり方ではありませんでした。これは、有効な産業研究の必須条件であるように思われます。このことは、当機関によって行われた産業研究においては、最初から明白にそのようにみなされてきています。

私はもちろん、このように言ったからとて、価格の変動、国民所得の増減、大量失業の問題、抽象的な国家に帰属された機能のような、経済学ないしは社会学における大きな集合体を抽象的に取り扱うのは無益であり、不必要であると言うつもりはありません。このような諸問題は、個人や集団の具体的な行動に関係なく、有効に研究されうるものです。それらは、生物学者が用いている用語を使用するならば、われわれの知識の構成のより高次なレベルにあるものです。しかし確かに、大きな集合体の行動に関するわれわれの理解は、社会的であろうと産業的であろうと、組織のなかで作業している個人の具体的な行動に関するわれわれの理解がどれほど大きく拡張されるにかにかかっています。

## II

産業研究がこの国で発展してきましたが、同時にわれわれのうちのあるものは、とくに組織の機能や行動に対して注意を払ってきました。私がいま、あなた方に注目していただきたいのは、この分野における研究の必要性に対してです。その必要性と機会について、私には限られた例証によって示す時間の余裕しかありません。われわれの大規模公式組織の単位細胞はつねに集団であり、それも通常は小集団であると指摘するのが、まず望ましいことです。その集団は個人から構成されたものではなく、個人の相互作用から成り立つものとするのが、最も便利であると私はいつも思っています。集団が組織の基礎的な細胞となるのは、この相互関係や相互依存のゆえです。生物学的類推によれば、個人によって貢献される活動は、私の考えでは、つねに細胞から出たり入ったりしている原形質とかエネルギーのようなものです。新しい事業が企てられるとき、それは、創設者または法人発起人たちからなる小集団とか、あるいは、自分の回りに人を集めて最初の小集団をつくる一個人からはじまります。それはやがて、集団間での個々人（より正確に言えば、彼らの活動）の絶え間ない循環によって連結された、追加的な細胞とか



集団の成長によって組織に発展してゆきます。この主要な連結活動がコミュニケーションです。こうしてわれわれは、複合公式組織をつくりあげ、そのいくつかは非常に大規模で、みんなよく知っているものです。

細胞または小集団の、このような集合を結合するにあたっての主要な要素は、コミュニケーションという要素です。すでによく認識されているように思われますが、産業関係における最も重要な問題の一つは、命令の階層的な連鎖を通るタテのコミュニケーションばかりでなく、高度に専門化された職能をもつさまざまな集団間のヨコのコミュニケーションをすることの難しさです。

最近、自分の組織を数か月間留守にしていたのですが、帰ってきて、留守中のことを私に報告するための役員と部長からなる会議中に、私は次のように尋ねました。「組織の非監督者層におけるさまざまな集団の気持や態度や意見について何かわかっていることがあるかね」と。私の問に対する正味の答えは、実際ほとんど何もわからないということでした。次いで私は、次の階層、つまりは管理組織の最下層について、同じ質問を繰り返しました。再びその答えは、ほとんどわからないということでした。私は、管理組織のすべての階層について、似たような質問によってこの問を続けましたが、結局、同じ答えが返ってきました。これと同様に、ラインの下の方の人たちは、上位の階層にいる人びとの見解や気持を、少なくとも部分的には不十分にしか理解していないということは全く明らかです。私と似たような地位にある人びとを除くと、私のなすべきことは何か、あるいは私がいかに機能するかについて、ほとんど誰れもさっぱり理解していないと私には思われます——実際、多くの人たちは完全に誤った考えをもっているようです。

正しい概念を伝えることの難しさは、次のような話によって例示できるでしょう。あるとき、当時11歳か12歳であった娘と一緒に土曜日の朝外出しましたが、どこかへ行く途中で、私はちょっとした用事のために、オフィスに立ち寄りました。私の決裁を待っている多くの請求書や証券を見て、私はその場で処置しようと思い、娘に坐ってしばらく待っているように言いまし

た。2、3分すると彼女は、「おとうさん、何をやっているの」と聞きました。私は、「請求書や証票に決裁するために、サインしているんだよ」と言いました。すると彼女は、「なぜ、そんなことをしなければならないの」と聞きました。「請求書に決裁しないと、これが支払われないし、お金の支払を受ける人たちはこれが要るからだよ」と私は答えました。ちょっと黙っていたのち彼女は言いました。「おとうさん、会社はそんな仕事にお給料を払っているの」と。

この意味深長な質問に、わかりやすくいかに答えればよいでしょうか。そのために私は、次のように——本当はもっと長々と——言わなければならなかったはずです。決裁を求めて私に提出された何千という請求書や証票のなかで、私は、おそらく多くて5、6枚は決裁を拒否したでしょう。だからといって、私はその程度まで支出の必要性または妥当性に同意したということの意味しておりません。確かにほとんどの場合、組織的観点からみてそれに代わる実際的な方法がなかったのです。決裁権者の行動は、次のように示すことができます。ある種のケースには、私は責任者に言うでしょう。「計算書は決裁するが、それは妥当でないように私には思える。このことを君に知らせておくが、しかし君が、私の判断でなく君自身の判断を引き続き行使してほしいと思う」と。他のケースでは、「請求書に決裁したが、私は君が誤りをおかしていると思う。君が正しいと思う理由を示してほしいものだ」と言います。いま一つのケースは、「君は間違いをおかしていると思う。だから、二度と繰り返さなければいいのだが」と言う場合です。さらに、そのほかの場合には、私の諸見解を、集団に対して非人格的におし扱った形で、自分の態度を一般化する場合などです。この例は、経営者が実際どのように機能しているかを伝えるには、私の考えつくかぎり最も単純なものです。それは、必要とされる行動の選別的な性格についてある程度の理解を与えるでしょう。しかしながら、その重要な側面については、ほとんど明らかになっていないことに留意して下さい。有効な経営者の行動を直接に観察することは、事実上不可能なことです。

## III

集団行動に対し、また、それが個人の行動とか公式組織というより大きな集合体の行動とかにもつ関係に対して、多くの注意が払われ出したのはごく最近のことです。これらはコミュニケーションの問題に関係があるので、私は、集団行動の二つの側面——それらについてはほとんど知られていないけれども、非常に重要であると私には思われる——を論じてみたいと思う。第一は、人びとが物事について考える考え方の相違の側面です。人類学者であるグレゴリー・ベイツン Gregory Bateson 氏は、その著書 *Naven* において、この側面を「知性的 eidological」と言っています。彼がニューギニアで研究した種族は、一般に<sup>ベ</sup>対で考える——対等ではなくして、一方が上位にあるような対で考える——と述べています。日常の出来事についてのわれわれの思考を支配しているように見えるアリストテレス派の論理学は、概して、これと同様な二分法であると思われまゝです。すなわちわれわれは、存在か非存在かで考え、中間領域を排除するわけです。それは二元論です。コージプスキー Korzybski [Alfred]（その著 *Science and Sanity* のなかで）と彼の追随者たちは、この思考方法は多くの目的にとって不適當であることと、微分学の多元的アプローチの重要性について明らかにしました。

物事に関して異なる思考方法があるということは、多分いまだに広く普及していない考え方です。われわれは、一連の演繹的推理の法則と、それほど確かではないでしょうが、結論をテストするためだけでなく、推理過程としても有効であるような帰納的推理の技術があるものと、あまりにも想像しがちでありましよう。

私の友人、故ローレンス J. ヘンダーソン Lawrence J. Henderson 教授——彼は、物理化学、生化学、科学哲学、血液生理学、および社会学の分野で次々と仕事をした人ですが——は、彼の死後私が入手したその自叙伝風の草稿のなかで、1904年にハーバード・メディカル・スクールで C. L. アル

スパーク C. L. Alsberg とともに生化学の授業をはじめたが、ある日、アルスパークから「生物学的思考方法」の話聞いてショックを受けたと語っています。明らかにその頃、ヘンダーソン博士は、唯一の思考方法、つまり有効な論理的思考しかないと確信していましたが、しかし、アルパークの言った意味を間もなく理解したと言っています。事実、彼の晩年の主要な知的関心は、異なる種類の現象に関する有効な思考方法における相違を学ぶことにありました。

数年前に私ははじめて、二種類の状況に関して思考方法に根本的な相違があることに、かすかながら気づきました。第一は、単純な因果関係、つまり私がいま「直線的推理」と呼ぶものが、十分かつ有効であるような状況です。第二は、多数の相互依存の変数からなるシステムに適用できる推理です。パレト Pareto [Vilfredo] は、その *The Mind and Society* において、多くの相互依存の変数からなるシステムに適用しうる唯一の論理は、幾組かの微分方程式であると述べて、この問題を論じています。そのようなシステムを適切に表現しうる純粋に言葉による記述はありません。それでも、そのようなシステムを構成している変数的要素が測定できるのでなければ——それはほとんどできないことですが——そのようなシステムの記述に数学を適用することは不可能です。したがって、そのようなシステムの理解は、性質上ほとんど審美的な判断の問題でなければならず、状況に対するこの感覚は、これを言葉で表現しようとすれば、単純な因果関係の推理か、または戦略的要因に即して言い換えられなければなりません。そのような言い換えは、つねに欠陥をもち、しばしば誤解をまねき、そして実際の結果において完全に誤っていることもあります。それは、ホワイトヘッド Whitehead [Alfred North] の用語を使えば、「とり違えた具体性」という誤り、つまり「他の事情が等しければ」という誤った仮定を含んでいます。

さて、程度は異なりますが、企業またはその他の組織活動の管理にたずさわる人びとは、ほとんどつねに、多くの相互依存の変数を含むシステムにおける変化についての判断にかかっています。ほとんどの場合、彼らは自分

たちのかかわる諸要因を測定することはできないし、また、変数のうちどれかを修正しようとする特定の行為から生じる、組み合わせられた変化に対する自分たちの直感を正確に表現することはできません。ビジネスマンや他の人びとが、自分たちの行動や提案について語るときに混乱があり、実際に多くの矛盾があるのは、このような事態のせいであると私には思われます。事実、私の友人、ウォーレン・ウィーパー Warren Weaver 博士によれば、二つ、三つ以上の相互依存的変数からなるシステムを取り扱う技術の発展が期待されています。少数の相互依存的変数と独立変数を取り扱うスペクトルの低次元においては、その技術は高度に発達しており、正確です。われわれが大きな統計的集合を取り扱う他の次元においても、その技術は高度に発展してきています。しかし、その中間領域、たとえば6から50ないし100までの変数からなるシステムについては、この技術は適切ではありません。新しい、きわめて正確な計算機が、この分野において役立つでしょう。

すぐ前の論議において私は、思考方法における相違の主要な側面と、コミュニケーションにおける主要な困難に注意を向けてきました。しかしながら、私の主たる論点は、異なる活動分野で仕事をしている異なる集団は物事についての、経験上それぞれに有効であると思われる、異なる思考方法を発展させるということを示すことです。すぐれた機械工は、特殊な機械システムについては、機械のことを知らない人とは全く違った考え方をすることは、ほとんど疑問の余地はありません。特殊な種類の活動と結びついて、その方面にくわしい人たちによって理解される特殊な言語があるときには、異なった思考方法があるという事実は、それに精通していない人びとによって容易に認められます。このことは、適切な思考方法に通じている人たちが、彼らの理解を、それになじんでいない人たちに伝えるのを容易にするものではありませんが、この場合は適切なコミュニケーションの手段のないことが誰れにも明らかなので、つねに重大な困難をひき起こすとはかぎりません。コミュニケーションの重大な困難が生じるのは、異なる思考方法があるのに、それが同じであると思われる言語によって表現される場合です。明らか

に単純で、簡単で、よく理解されていることが、実際、全く誤解されていることを知って驚くのは、そういう場合です。不誠実や裏切りに対する多くの責め合いや告発が生じるのは、そのような情況からです——実際、すでになされたコミュニケーションの欠陥の重要な原因であるとともに、コミュニケーションをしようとする欲求または努力に対するきわめて重大な障害となるのは、この種の誤解の懸念ではないかと私には思われます。

#### IV

さて、集団心理のもう一つの、いっそう重要な側面に話をうつしましょう。それは、ベイツンによって「徳性的 ethological」と名づけられた側面であり、倫理的であるもの、すなわち、倫理的か、道徳的か、あるいは審美的ですらあるものに対する<sup>フイーリング</sup>感覚とともに、目的あるいは手段としてふさわしいもの、ふさわしくないものに対する感覚に関係しています。ここでは、それは、何が目的に対する有効な手段であるかを、何らかの種類の論理的過程によって決定するという問題でなく、手段か目的かのいずれかを、それが「よくない」と思われるので拒否する、逆の場合には、そのいずれかを、それが「道理にかなっている」ので受け入れる、という問題です。

私は、拙著 *The Functions of the Executive* の第17章で、経営者たちが一般にしばしば悩まされる「道徳準則の対立」と私が呼んだものについて、かなり詳しく取り扱いました。それ以来私は、環境や仕事の物的情況が、道徳的義務感——同じような立場にいないような人びとには生じない——を、どの程度負わせるかについて、努めて観察しようとしてきました。かくて、明確な命令や厳格な規律がなければ、明らかに生命の重大な危険があるような情況のもとで働いている人たちは、きびしい制裁によって必要な規律が支えられなければならないことを、知的感覚としてよりも、情緒的、道徳的感覚として正しいとみなします。これは、たとえば鉄道の仕事において観察しうるでしょう。

雇用の条件から生まれてくる道德感とは、工具製作者のような熟練機械工とか、ダイヤル電話交換局を保守する熟練電気工のような場合により敏感に示されますが、この場合には、間違っただけ、不注意な、効果的でないやり方で仕事をすることは、ただ単に技術の問題であるというよりは、むしろ情緒ないしは道德感の問題です。あらゆる種類の仕事において、これはおそらく、言葉による抽象のレベルよりも下方に存在するような状況についての知覚や感情の作用であり、理解されるよりもむしろ感得される事柄であり、それらはそれぞれの具体的状況の真の構成部分をなすものです。徳性的な感覚のスペクトルの一方の端では、何が正しく、何が正しくないかは、道德律もしくは道德準則に明示されたもの、および倫理システムの合理化作用の明示されたもの、に支配されるようになります。他方の端では、これらの感覚は、本質的に何が適切で何が適切でないかという情緒的感覚でしかないものです。いずれにしても、労働の専門化の違い、管理の階層の違いに応じて生じる、物事に対する適合感の違いは、考慮される必要が大きい何ものかです。それは、大幅な進歩を達成するために必要とされるであろう、時間のかかるつらい研究に値するものです。私は、集団行動の徳性的側面における相違の方が、知性的側面における相違よりも、コミュニケーションを阻害する点では、いっそう重要なのではないかと思います。

## V

おそらく私は、一定の領域で必要な研究の性質と、それが組織一般の諸問題にもつ意義を示唆するに十分なことを述べてきたと思います。組織化に関する多量の「ノーハウ」は明らかに存在しますが、組織に関する科学的知識はほとんどありません。研究が進むにつれて、われわれは、最終的には、一般組織の原理について述べることができると期待してよいでしょう。通常いわれる「組織の一般原理」に代えて、「一般組織の原理」という言葉を用いる場合、私は、研究活動とその有用性に適した一つのアナロジーに従っていま

す。英国の高名な生理学者であるベイリス William Maddock Bayliss 卿は、1914年に、「生理学の一般原理」ではなく、『一般生理学の原理 *Principles of General Physiology*』を出版しました。この著書への言及をいくつか見ているうちに、「一般生理学」とはどんなものだろうかという好奇心から、私はそれを検討してみることにしました。ベイリスは、生物の多くの形態に共通な諸要素のそれぞれを選び出し、そしてそのそれぞれを、これらの種々な形態のなかに現われているものと記述しました。たとえば、原形質の諸特性は、ただ人間にだけあるものではなくて、一般にもあるものと記述されており、神経の感受性などの場合も同様です。このアプローチから出てくるものは、人間のような単一種の生理学ではなく、複数の種あるいは類の比較生理学でもなく、一般生理学なのです。それは、特殊な有機体の生理学を研究し、理解するにあたっての強力な助けとなるものです。ロックフェラー研究所の所長であり、ベイリスの著書の第4版のために数章を編集したハーバート・ガッサー Herbert Gasser 博士は、この本は最初に公刊されたときにユニークだったし、いまでも依然としてユニークであると私に語りました。

私は、似たようなことが、組織の諸研究からも発展することを希望します。軍隊、市民、労働、宗教の組織ばかりではなく、産業の組織にも多くの種があります。コミュニケーション、権威、責任、ステイタス、集団、ならびに意思決定過程のような諸問題とかかわる、種々の組織における行動の包括的な研究は、われわれがもしそれに成功するなら、一般組織の原理と、そして特殊な組織を記述し理解するための有効な用具をやがて与えてくれることでしょう。これは、もちろん、特殊な組織化にとっても、あるいは特殊な組織のメンバーとして有効な行動をなす場合の指針としても、十分なものではないでしょう。特殊な状況のもとでの特殊な組織に関する明確な知識と具体的な経験が、独特の結合体としてのそれらを理解するのに必要となります。そのような知識や経験は、その組織で実際に働くのでなければほとんど獲得できません。有効な行動は、主として無意識的、自動的、習慣的なものです。同様に、われわれが集団行動の心理学をいかに多く学ぼうとも、いか



に行動するかをそのような知識から教えうとは思わないでしょう。これは、丁度、われわれが一般に生理学の本を読んで、いかに呼吸し、歩き、バランスを保つかを学ぶのではなく、経験によって学ぶのと同じことです。せいぜいのところ、われわれは、いかに有利な行動の条件を確立し、不利な行動の条件を排除するかを学ぶことでしょう。われわれの科学が進歩するにつれて、諸組織の「公衆衛生」と個々の「療法」を、よりいっそう期待することができるでしょう。