

[資料] ビジネス・モラルの基本的状況

その他のタイトル	[Material] Chester I. Barnard, "Elementary Conditions of Business Morals."
著者	チェスター バーナード, 飯野 春樹, 桜井 信行, 坂井 正廣, 吉原 正彦
雑誌名	関西大学商學論集
巻	20
号	1
ページ	51-78
発行年	1975-04-25
URL	http://hdl.handle.net/10112/00021088

〔資料〕

ビジネス・モラルの基本的情況

チェスター・バーナード 稿

飯野春樹 監訳

桜井信行・坂井正廣・吉原正彦 共訳

ま え が き

以下に訳出したのは、チェスター・バーナードの事実上最後の論文である “Elementary Conditions of Business Morals” である。

このなかで彼は主著を「公式組織の社会学」と呼んでいるが、この論文は「公式組織の倫理学」ともいうべき新分野を開拓した彼晩年の傑作とみなしうるのであろう。これが *California Management Review* の創刊号（1958年）の巻頭を飾ったとき、同誌第1巻を通じての最優秀論文として McKinsey 賞を受けたのもうなづけよう。

この論文は1955年5月25日バーナードがカリフォルニア大学（バークレー）の The Barbara Weinstock Lecture on the Morals of Trade の一環として行なった講演を印刷したものである。それは、前述のように *California Management Review*, vol. 1, no. 1, 1958, pp. 1-13 に掲載されるとともに、同講座委員会からパンフレットとして同時に刊行された（翻訳は前者によっている——翻訳権取得済）。その内容は、バーナードが主著第17章で試みた道德論、責任論のより一層の展開であり、自律的制度としての公式組織における道德的諸問題を積極的に論じたものである。近時わが国でも少なからず注目され、すでに次の諸論文に取扱われている。ここでは解題を試みないので、是非それらを参照していただきたい。

坂井正廣・吉原正彦稿「バーナード研究序説」(Ⅰ), (Ⅱ), (Ⅲ), (Ⅳ) (『青山経営論集』第7巻第1・2号, 第3号, 第4号, 第8巻第4号)。真野脩稿「管理者理念論の展開」(北海道大学『経済学研究』第23巻第2号)。川端久夫稿「責任・権限・委譲」(九州大学『経済学研究』第38巻第1-6号)。飯野春樹稿「バーナードの責任優先説について」(関西大学『商学論集』第19巻第5・6号)。

なお、この論文はバーナード研究に取組まれた青山学院大学桜井信行教授がその病床で翻訳に着手され、雑誌掲載の最初の2ページ半を訳しておえて亡くなられた点でも、われわれの思い出に残るものである。教授の文字通りの絶筆として、『青山経営論集』（第7巻第1・2号、1972年9月）に掲載されている。謹んで教授の御冥福をお祈り申しあげる。

桜井教授の高弟、坂井正廣 青山学院大学教授は、弟弟子の吉原正彦会津 短大助手（1975年4月より千葉商科大学専任講師に就任）とともに、残りの部分の翻訳を完了されて今日に至ったが、縁あって飯野にその再検討を依頼された。本論文をバーナードの最重要な論文の一つと考えていたので、この光栄な依頼を喜んでお引受けした。きわめて短時日ではあったが集中的に検討を加え、坂井教授のおすすめに従って飯野監訳の形でここに掲載することとなった。かえって多くの誤りを付け加えたのではないかとおそわれているが、不適切な所はすべて監訳者の責任である。この翻訳がバーナード研究にいささかなりとも貢献することを、訳者とともに願っている。（1975年1月23日）

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

ビジネス・モラルの基本的情况

- I 緒言
- II 道徳性の定義
- III ビジネスにおける道徳性の種類
- IV 責任の対立
- V 責任の対立を解決する方法
- VI 結論：この議論のもつ意義

I 緒言

この論題は、バーバラ・ウェインストック基金の創設者の目的に合わせて選ばれたものである。「ビジネス・モラル」は、⁽¹⁾「トレード〔商業・取引〕のモラル」よりは幾分広い意味をもっているが、創設者の用いたその言葉は、前者〔ビジネス・モラル〕を含んでいる。また、私は「ビジネス・モラルの諸原理」についてではなく、「基本的情况」について述べようとしているの

(1) この論文は、最初パークレーのカリフォルニア大学において、トレードのモラルに関するバーバラ・ウェインストックの講演としてなされたものである。

であり、また理論的ないし哲学的であるよりも、むしろ経験的であることに重点があることにも、ご注意願いたい。以下に述べることは、社会学、社会心理学、あるいは倫理哲学における論文でもないし、また企業組織のなかにおける、あるいは企業組織の、徳や罪についての神学的論議でもない。以下に述べることは、会議や書物で述べられた多くの他の人々の見解から得るところがあったことはいうまでもないが、観察の広範な機会を与えられた各種の組織——企業組織、政府組織、および慈善組織——における長いあいだの個人的経験に対する省察の結果である。したがって、私は、まったく非公式になり、時にはまったく個人的になることを特にお許し願いたい。

この問題についての現在の私の見解に到達するまでの私の経験を要約するならば、われわれの主題の重要性とこの講演の目的を理解する助けとなるかもしれない。都合のよいことに、私が先週オーストラリアのシドニーにある工業学校の学生から受け取った手紙がある。彼は私の書物の少なくとも一冊を読むことを求められ、論文の題目として「バーナードの伝記」を割り当てられていたことは一見してわかる。彼がいうには、シドニーでは『紳士録』以外には私について書いたものはなにも見出されず、その『紳士録』にもほとんど書かれていない。そこで、「どうしてあなたはそのようになったか」を自分に教えてくれるような簡単な自叙伝を書いてくれないだろうか、ということであった。そこで、「どうして私はこのようになったか」を述べてみよう。

1937年に、私は「経営者の役割」という題で、ボストンにあるローウェル研究所で8回の講演を行なった。これらの講演は、原稿なしで即席に話したものであったが、ハーバード大学出版部の提案にもとづき、私はそれを本にすることに同意した。これは、1938年の秋に、同じ表題で出版された。おそらく、より一層適切な表題は「公式組織の社会学」であったであろうが、そのような努力はとて私には考えられなかったし、そのような表題は私にとって他の人々にとっても同様に大きさに思われたであろう。私は、経営の実践やリーダーシップの諸問題の論議の不可欠な序論として、経営者がそ

れを用いて、それを通じて、あるいは、それによって仕事をしなければならぬ必須の用具ないし装置の本質を記述ないし陳述しようとしたにすぎない。

私は出版後にいたるまでそのことに気づかなかつたが、この研究からこの講演に関係のある二つの指導的観念が浮び上ってきた。その第一は、あらゆる公式組織は、社会的システムであり、単なる経済的あるいは政治的な手段的存在とか、会社法のなかに暗に含まれた仮構的法的存在よりもはるかに広い何ものかである、ということである。社会的システムとして、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。

第二の観念は、経営意思決定は大いに道徳的な問題に関係がある、ということである。疑いもなく、このことを認識するずっと以前から、私はそれを例証するような数多くの経験をしてきたのであった。しかし、私は事実的で推論の結果達せられた結論に支配されている、技術的ないし科学技術的な性格の意思決定と、価値という比較的明確に感取しえないものを含んでいる意思決定とを、決して区別してはいなかった。しかし、組織における道徳性についてのこのような観念は、組織内部に生じてくる問題の一つであった。そしてそれは、これらの公式組織がそのなかに存在している大きな社会に一般に行きわたっている道徳概念と、ほとんど、あるいはまったく関連がないし、また法的存在としての法人組織の責務ともかかわりのないものであった。

人々への協働が、彼らの活動からなる公式組織を通して、道徳性を創造するという事実は、1938年には、私にとって驚くべき着想であった。そこに含まれている深い意味の一つは、近代西洋文明が、他の諸文明よりもはるかに、道徳的に複雑であるということであった。この見解は、われわれの社会

の驚くほどの秩序正しさと安定性とによって確証されているように、私には思われた。もう一つの意味は、道徳的立場の対立と誤解が、経済的あるいは権力的な利害の対立とくらべて、大いに増加したにちがいないということ、そして正邪善悪に関して欲求不満、混乱、および不安が、たしかに増大したということであった。しかしながら、このことすべてが、なぜユダヤ・キリスト教的倫理、十戒、山上の垂訓、黄金律などが、実務の世界の道徳的問題にほとんど適用されず、あるいは関連をもたないようにみえるのかという理由をめぐる私のとまどいを大きくするものであった。私は当時、他の人々がこのことを、私が後に発見したように、認識していたことを知らなかった。たとえば、フランク・H・ナイト Frank H. Knight 教授は、彼の論文「価値の対立——自由と正義——」“Conflict of Values: Freedom and Justice”のなかで、次のように述べている。

文字通りの個人的自由は、法律によって、強制的な法律によって、制限されなければならないことに、すべての人々は同意するであろう。われわれはここで無政府主義に対して反論する必要はない。また、望むらくは、人間に罪がなかったら、法律や政府は不要で「あったらう」という見解（公式のキリスト教によって長いあいだ保持されてきたけれども）に対して反論する必要もない。純粋に個人的関係の倫理は、どんな形態のものであっても、国際貿易のような活動のための、あるいは、われわれにとって個人としての現実感を感じないほどの、余りに数多く、かつ遠く離れている人々との取引、まだ生まれていない人々との取引のための、あるいは、文化的価値の未来のための、規則をほとんど提供することができないのである。事実、仕事とか遊びを組織するための、ほとんどいかなる規則も提供できない⁽²⁾。

そして、アルフレッド・ノース・ホワイトヘッド夫人は、次のように言ったと報ぜられている。すなわち、「彼らは十分に毒されてしまった後に、ついには、その毒にまけて、その毒を好むようになるかもしれない……」と。

(2) In *Goals of Economic Life*, ed. A. Dudley Ward (New York: Harper & Brothers, 1953), pp. 203—230.

ホワイトヘッドは言った。「あなたがたの新聞の宗教や倫理に関するコラムに書かれていることの大部分は、読者たちの前に社会体系を維持する責任を提示することに向けられていることに私は気づいているが、それは結構なことである。このことの局面はさまざまであるが、それは、結局すべてのものが滞着するところのものである。すなわち、読者たちが社会体系の保持は彼らに依存していることを、いつも考えさせられるということである。今や社会体系に対する責任が文明の基礎である。生命や財産がある程度保障されている社会がなければ、生存は最低の水準でしか継続されない——あなたがたは、あなたが愛する人々のために幸福な生活を送ることもできないし、あなたがたの精力を、より高い水準の活動に傾注することもできない。したがって、社会体系の継続に対する責任感は、いかなる道徳にとっても基礎的なものである。現在、この形の責任は、ほとんどまったくキリスト教には欠けている。イエスは、ひとこと、ふたこと以外には、ほとんどそれにふれていない」と。

ホワイトヘッド夫人は言った。「そして、それらの言葉の一つである『カイザルのものはカイザルに』というのは、逃げ口上のようなものであった」と。

ホワイトヘッドは続けて言った。「なるほど、この欠如には歴史的理由があった。ユダヤ人は、統治すべき独立国家をもっていなかった。誰も自分の時代に考慮の機会がなかったことを考慮しなかったからといって責められはしない。イエスは、有能な思想家なら言ったにちがいないことを言った。彼の歴史的状況は、社会体系に対する責任に関係した倫理要綱を引き出さなかった。しかし、そのような責任の欠如は、何世紀ものあいだユダヤ人の特徴であった。そのことが、彼らの不人気の一つの理由である。彼らが滞在した多くの国々における彼らの扱われ方は、そのような参加を許さなかったと、あなたは言うかもしれないが、私はまったく同感である。しかし、その欠如は、キリスト教を、ほとんど永遠的な自己矛盾に巻き込んでしまった。キリスト教は、生活の外形的なものは気にかけるに値いしないものであると主張し、同時に、生活の外形的なものが十分よく組織されなければ、——墮落することもなく——守られないような形の道徳的行為を強調した。厳密にキリスト教的原理にもとづいて運営される社会は、まったく存続することができなかった」と。

戦争の接近と、その後の戦時の任務とは、私のこれらの問題に対する深い省察を妨げた。この時期の経験は、公式組織における行動の本質的に道徳的な性格に関する私の以前の結論を確証するように思われたのだけれども。

私は1944年に「全米キリスト教会協議会」の活動の一つである「公正・恒

(3) *Dialogues of Alfred North Whitehead. As Recorded by Lucien Price*
(Boston: Little, Brown & Co., 1954), pp. 261—262.

久平和に関する委員会」と当時呼ばれていた会議に出席したが、その時に私はこの主題をほんの少しばかり多く洞察し始めた。その会議は、ジョン・フォスター・ダレス氏を議長として、オハイオ州クリーブランドで開かれた。参加者の約半数は牧師で、残りの大部分は教会関係者であった。その会議は本来、国際関係を論じていた。しかし、いろいろの分科会に出てみて、討議が行政やビジネスの実務に関係する時にはいつも、その実務の性質についての仮説が、まったく非現実的であるように私には思われることに気がついた。道徳的教訓を適用しようとする試みがなされる時にはいつでも、それは実質的に見当違いであるように私には思われた。そして、ビジネスや行政の実務の本質的な道徳的ジレンマであると私には思われたものは、明らかに全然熟考されなかった。

それはなぜだろうか。思うに、ビジネス生活の諸事実が利用できなかったからである。このことはある程度まで、コミュニケーションの問題であり、言葉の問題であるように思われた。神学者たちは、大多数の人たちが田園生活の経験をもっていないこの工業時代に、遊牧生活や単純な農耕生活の観点から——羊や子羊、あるいは羊飼いの観点から——語っていたのである。しかし、このような欠点は、神学者や牧師だけのものではない。経済的行動の原理として利潤極大化という高度に人為的な仮説をもって、きわめて抽象的な集合的行動に取り組んでいる経済学者たちの教義も、ただ単に誤解を与えるばかりでなく、もともと実らずじまいのむなしなものであった。彼らは、ビジネスそのものの研究、企業者職能とその歴史の研究を無視していたのであった。さらに、実務家たちは、大いに弁じ立てている人もいくらにはいるが、自分たちそれぞれの職場の専門用語を使用する場合を除くと、奇妙にも物が言えないのである。後に言及するが、この理由はいくつかある。ここでは次のことだけを述べておこう。つまり、私の判断では、ビジネスや実務における行動、組織、組織の創造する道徳性についての経験的研究、それらは倫理の一般的諸問題に関心をもつ人たちとのコミュニケーションを促進するような言葉で述べられていなければならない、が必要になるだろうというこ

とである。

私がこの見解に到達した道がどんなに困難にみちたものであったにせよ、それは新奇なものではない。「教会協議会」は永年にわたって、「教会と経済生活の分科会」を維持していた。その接近方法は主として宗教的立場からのものではあったが、この部門は経験的事実に関心をもっていた。しかし、それは費用のかかる調査に必要な資金をほとんどもっていなかった。この方面での私の先輩の一人であり、当時「経済開発委員会」の議長をしていたポール・G・ホフマン氏は、察するに彼の委員会の努力と幾分か似かよっていたからであろうか、このような努力に対して大いに関心を示したのである。彼は、私も協力するのならば、研究上必要な資金を調達しようと申し出てくれた。しかし、私は、少なくとも初めのうちは、資金は最も中立的な財源、すなわち財団から求められるべきである、と提案した。なぜならば、論争をひきおこすような多くの問題が出てこよう、そしてそれらの取り扱い方が、民間人であれ、法人であれ、あるいは労働組合からであれ、資金提供者によってゆがめられるようなことがあってはならない、と考えたからであった。かくて「協議会」は、ロックフェラー財団に補助の申請をした〔その時、バーナードはすでに同財団の理事長に就任していた〕。そして、二つの資金の割当てで20万ドル以上の資金が利用できることになり、その成果はハーバー・ブラザーズ社から出版された一連の書物となったのである。それらのなかには経験的研究にもとづく省察が多いわけではないが、ビジネスの道德性に関する諸問題の理解に必要な研究方法と考察に関する啓蒙的な提示がなされている。

この緒言での私の目的は、ビジネスの道德性に関する問題の本質、それをめぐって存在する混乱、その問題の重要性、そして不明確なこの分野において研究を進めていこうとする最近の試みの若干を指摘することであった。以下の論議で私がやりたいことは、道徳的諸問題に関連したビジネスにおける行動の基本的情况のいくつかを素描することである。

Ⅱ 道徳性の定義

道徳性の数多くの体系、準則、あるいは態度がありうるという観念、また公式組織における協働がこのような体系、準則、あるいは態度を創造するという観念は、一般周知のことではない。そしてまた、道徳的態度によって規定される多くの行動が、そのようなものとして認識されてもいない。したがって私は、道徳、道徳性、および関連諸概念のおおまかな定義を試みなければならぬと思う。私は、道徳的行動とは、当面の状況のもとで、あるいは特定の文脈において、特殊なことをなすかいなかの意思決定の私的利害または直接の結果に関係なく、何が正しいか、何が間違いであるかについての信念ないしは感情によって支配されている行動、と考える。ある程度まで、ビジネスにおける正邪善悪の諸問題は、厳密には個人的な問題——正直であること、他人の権利を侵害しないこと、礼儀作法をわきまえていること、他人の利益に関した黄金律、慈悲心——であり、伝統的な宗教的、あるいは哲学的倫理が関係する問題である。しかしながら、現在のたいていの具体的なビジネス行動は、間接的にはともかく、直接的な個人的利益にかかわるものでなく、むしろ道徳性は、「組織に望ましいこと」、「社会の利益」、法律の諸規定に関連している。個人的利益は関係がないという事実ゆえに、多くの人々は、組織の利益を固守すること、法廷におけるように——たとえば、連邦憲法修正第一次10個条の適用の場合のように——正しい手続を固守すること、が技術的なものとはならず、むしろ今述べたような意味で道徳的なものとなる、ということを確認しそこないかねないのである。私はこれらの道徳性のいくつかを「道徳性の種類」と題したこの講演の次節で説明しようと思う。

宗教的教義の倫理的基礎、あるいは哲学的な教えにはお構いなしに述べられた理想的行動への傾向は、人を欺くような単純さがあり、そのために、現代のビジネス行動の大部分にある道徳的性格をあまりに強調することは、しよせんは「実務的」行動でしかないものを美化することになるのではないかという疑問を提起する。一般の人々にとって、なぜビジネスの実践は不道

徳か、あるいは道徳に無関係のものか、そのいずれかであると思われることが多いのであろうか。この講演の残された部分は、この問題にある程度かかわっている。しかし、ここで少しばかり、短い一般的なコメントを加えておくことは有益であろう。

第一に、完全主義者の標準は道徳的行動の有効な評価尺度ではないということである。道徳的理想が、具体的状況における行為に即して表現されるよりも、むしろ一般的に表現されるときには、それは必然的に抽象的になり、達成度はとうていその理想に及ばないであろう。このことは、達成できないことが不道徳の証拠であることを意味するのではなく、道徳的達成は、部分的には、さまざまに変化する具体的状況に依存していることを意味している。あるいは、このことは道徳から逸脱しようとする「誘惑」の程度が考慮されなければならないということを行っているにすぎないのかもしれない。そのテストは、道徳的誤ちがなされるかどうかではなく、それがなされた時、謝罪、後悔、あるいは自責の念をもって、それを不道徳であると認めるかどうかの問題であるということである。しかしながらこの状況は、道徳標準の唱導者が批判に対して弱い状況である。とくに技術的な問題が含まれている時には、対応するのがきわめてむずかしいものである。このことが、自分たちは卒直に私欲にもとづいて、あるいは経済的ないしは法律的でさえある理由のために仕事をしているのだと——そうではないと私にはわかっているのに——人々が言っているのを、私が非常にしばしば耳にする理由を説明している。

第二に、組織的行動がより一層道徳的となるにつれて、道徳諸原則のあいだだけでなく、これらの原則と、技術的（会計、財政、法律、組織にかかわる）および科学技術的性格の諸原則とのあいだの対立もまた、ますます多く出てくるであろう。この点については、やがて、さらに詳細に検討しようと思う。ここでは次の点を指摘しておくだけにしよう。すなわち、この状況は、道徳諸原則をくつがえしたり、それらの建設的な作用を妨げたりする絶え間のない対立の状況として、容易に理解されるものであるということである。

最後に、そしておそらくより重要なことは、明らかに道徳にかかわる用語がビジネスや行政の実務においてそれほど認められていないという事実である。最も多く使用される用語は、「忠誠心 loyalty」、「責任 responsibility」、「義務 duties」、および「責務 obligations」である。このような用語はあいまい（たとえば、責任は道徳的内容が何ら含まれていないといってもよい「法的責任 legal liability」を意味するのししばしば用いられるように）であるけれども、それらは事実、道徳的意味あいをもっている。これらは一般に使用されている用語なので、私は以下において、より便利な、そしてまたおそらく論議を一層わかりやすいものとするのに役立つものとして、「道徳」ないし「道徳性」の代わりに、これらの用語を大いに使用していくことにしよう。

Ⅲ ビジネスにおける道徳性の種類

すでに述べた一般的所見に、一層多くの意味と内容を与え、そしてビジネスのもつ道徳性の「基本的情況」の意味するものを示唆するために、いくつかの種類の責任をここに提示することにしよう。それらは大規模組織においては容易に識別することができ、また他の組織においては、たとえ小規模であっても、ほんの少しだけ認識しにくいものにすぎない。私は、ここで、包括的であろうとしたり、あるいはビジネスの道徳性の徹底的な分類研究にもとづいて選ばれたものを提示しようとしているのではない。実際、そうすることは現時点では不可能であると私は思う。そのためには、あらかじめ多くの観察と分析とが必要であろう。この問題に関しては十分に解明された知識はほとんどない。それをあるがままに理解することは、特定組織、特定活動、および特定情況に対する直観的習熟 *intuitive familiarity* の問題である。かくして、異なる組織における道徳的風土は非常に異なるので、非常に有能な経営者、管理者、あるいは従業員ですら、ある組織から他の組織に転ずるとき、技術的状況の場合と同じように、その道徳的風土の「コツを覚えるこ

と」に多くの時間を必要とし——しかも、彼らは決して「コツを覚える」ことではないかもしれない。というのは、運輸会社、公的規制を受ける電力会社、靴の製造会社や危険な化学製品の製造会社、また自動車の販売業者やナイロン・ストッキングの販売業者などの忠誠や責任は、それぞれ根本的に異なるからである。

以下の議論において、私はこのトピックスを、おおよそ一般的で単純なものから、より特殊的で複雑なものにいたる順序で配列している。私は、まず個人的責任を論じ、次に代理的責任を、そして職員としての責任を、それから法人としての責任を、さらに組織への責任を論じようと思う。続いて、経済的責任、技術および科学技術的責任、そして法的責任の順序に従って論じようと思う。

1. 個人的責任

ビジネス・モラルの、必要ではあるが決して十分でない基礎は、個人自身のもつ性格である。性格の基盤は、宗教あるいは哲学の教義から生じる倫理的な教えであったり、また個人がそのなかで発展していく社会の慣習であるかもしれない。なくてはならない性格には、以下のものが含まれる。犯罪的行為やはなはだしい公然たる不道徳的行動をしないこと、とくに盗みをしたり嘘をついたりしないこと、次に、通常の儀礼の程度まで他人の利益を快く認容する気持、そして最後に、委ねられたことをすすんで履行する気持、換言すれば、受け入れた義務を果たし、約束を尊重すること、である。

2. 代理的あるいは公的な責任

古代、あるいは実際100年、200年前の西洋社会とくらべて、現代西洋社会の、支配的ではないとしても重要な特徴の一つは、個々人の具体的な行動が個人的というよりは代理的なものになってきた、その度合である。ここにいう「代理的」とは、「他の人々に代って」ということを意味する。つまり、行為者個人によるのではなくて、「他の人々によって決定された目的ないし

目標に従って、あるいは方法によって」ということを意味している。この講演の見地からすると、この根本的な状況の変化の最も重要な側面は、個人的行動の倫理と代理的行動の倫理とのあいだにある大きいギャップである。このことは受託者の意思決定や株式会社の取締役の意思決定、および個人か会社かあるいは法人など、いずれかの代理人の意思決定に関してのみ十分に認識されているように思われる。これらの専門的な機能において、受託者は個人ならするかもしれないことをしないかもしれないし、また、個人ならするように要求されないことを彼がしなければならぬ、ということはよく理解されている。これらは信託証書、遺言書、成定法や裁判所法、また代理行為法によって支配されている事柄である。このように定められている制限も、通常、判断の行使にかなりの自由裁量の余地を残している。しかし、たとえそうであっても、その判断は個人的関心からまったく切り離されるべきものである。

法的規制のおよぶ代理ないし公式の行動領域は、他の人々に代わって行なう行動全体のうちのわずかな部分にすぎない。受託者、取締役、役員、あるいは従業員の行為は、いずれも公けには代理行為であって個人的なものではない。そして、個人的行動の倫理は代理的行為の倫理に、偶然の一致を除いて、適用できない。このことは、ごくわずかの種類の行為についてのみ一般に認められているように思われる。道徳的にも、法律的にも、人を殺すことは（正当防衛の場合を除いて）だれにとっても許されることではない。しかしながら、警官、兵士、死刑執行人は、職務遂行上、人を殺すかもしれないし、また時には殺さなければならぬことがある。通常、ここには不道徳性の意味あいは何ら含まれない。実際、そうすることを怠ったり、拒否すれば、しばしば不道徳であるとみなされよう。これに反して、私の知る限り、軍事目的のために食糧を徴発する場合は一応別として、命令に従って合法的に盗みをはたらくものはだれもいないであろう。しかし、個人的観点からは不道徳であり、違法でさえあることをしないことが、責任ある代理的行動の見地からは不道徳である場合もあるのである。

組織的行動のもつ代理的性格は、多数の特殊な道德性の基礎的条件である。代理的性格は、このような行動に直接的に影響するだけでなく、まったくの個人的行動にも影響をおよぼす。たとえば、チェーン・ストアから買い物をする主婦は、その店のもつ非個人的な道德性によって影響される。そして利害の対立よりも、むしろ関連する道德性の対立があることが多いのである。

3. 職員としての忠誠

代理的行動は、組織的協働における、時として精巧な道德性の構造が、それにもとづいて構築される倫理的基礎である。これらの道德的構造のなかで、おそらく最も浸透しており、また重要なものは、職員としての忠誠の構造である。外見的には、これらは個人的忠誠の様相をもつけれども、そうではない。この事実こそが、職員としての忠誠に特別な道德的性格を与えるのである。

公式に組織された諸活動において、主要な職員の関係は上司と部下の関係であり、同じ階層の人々（同僚の労働者）のあいだの関係である。この関係には、それぞれの公的資格で行為する個人への忠誠が含まれている。このような状況における忠誠とは、他の人たちの責任を認めること、誤っていると思われたり、私欲に反すると思われる手段によることも多いが、それによってこれらの諸責任が遂行される過程で他の人たちを支持しようとする欲望を意味する。自発的な建設的努力は主としてこのような忠誠から生れてくるのであり、そしてそれらは組織の凝集性の非常に大きい部分を構成する。

職員としての忠誠の基準が服従であると認めるようでは、これらの関係の高度に道德的な性格は理解されないであろう。単なる命令の受容、規定通りの報告書の作成、明細書に記された職務の効果的な実行などは、すべて固有の不忠誠とまったくかわりがなく、事実また、サボタージュの手段となりうるのである。

さらに、職員としての忠誠は、個人々の平素の社会関係に含まれている

個人的忠誠と混同されてはならない。一方の忠誠は他方の忠誠を含まないし、実際、それらは通常両立しえないのである。このことは、たとえば退職、雇用の満了、昇進の場合などのように、職務上のステイタスないし関係に変化があるところで容易にみられる。相互の職務上の忠誠によって結ばれている二人の人が、公的な関係が終った——たとえば、一人が退職した——後も、親密な個人的友人関係を保ち続けるという場合は、おそらくきわめてまれな例外である。このことの理由の一つは、どんな個人でも他の人々と親しい個人的接触を維持できるのは限られた範囲内である、ということである。いま一つは、逆説的ではあるが、親密な公的関係はかなりプライベートであり、内密なものである、ということである。かくして、AとBとが公的な関係において互いに忠誠であり、事のなりゆきでCがBの後任になると、AのCへの忠誠は、彼のBへの忠誠を断ち切ることを要求する。Aは、Cとの関連で内々のものとなった話をBに伝えることができないし、そしてもはやAとBのあいだには、親密なコミュニケーションを可能とするだけの共通の関心はなくなっている。こうして、AにとってはCの仕事ぶりをBと論じあうことは、通常、きわめて悪趣味とみなされるのがおちであろう。職長へ昇進した多くの労働者が驚くことであるが、彼は同僚の労働者への自分の忠誠が根本的に変ってしまった性格のものであることを知るのである。

4. 法人としての責任

有限責任法人という社会的発明は、それがビジネスのためであれ、また他の諸目的のためであれ、私の意見では、発見の実用化、あるいは大量生産ないし大量配給を可能とする点で、いかなる単一の科学的あるいは科学技術的発見よりも一層重要なものである。それはまた、経済的、社会的安定のための重要な要因でもある。しかし法人は、人格という属性をもつものとして法的に権威づけられた仮構である。その根底にある具体的な有形の諸活動は、個々人ないし組織化された集団の活動である。しかしながら、個人的行動のための基礎として広く認容されている神話ないし仮構は、社会的な実体とな

る。法人は告訴することができ、また告訴されうる。法人は所有権をもつことができる。それはまた、たとえば税金に関して官公庁に対して責任を負っており、また土地収用権のような特権を与えられる。法人は、その組織を除いては何もないのであるが、あたかも人間であるかのように、法律のみならず一般的にも、特別の責任を負わされている。それ故に、法人には道徳的行為あるいは不道徳的行為があるとされるのである。

法人が道徳的責任——単に法的な責任や特権だけではなく——を負わされていることは、受託者、役員、従業員の具体的行為においてのみ明確に認識することができる。彼らがしなければならない道徳的な意思決定は、しかしながら、個人的道徳性の性質をもつものでもなく、また公的な組織的道徳性の性質をもつものでもない。それは、責任や諸責務が、多くの点で個人的道徳性あるいは組織的道徳性のいずれにも関連をもたない仮構的実体の性質をもつのである。

法人の責任は、基本定款や法律に従うという責任の他に、次の二種類のものがある。すなわち、(1) 株主、債権者、取締役、役員、従業員などの衡平法上の利害にかかわるもので、内的と呼びうるような責任、および、(2) 競争者、地域社会、政府、社会一般などの利害に関係する責任である。

5. 組織への忠誠

法人という存在は、公式の法人、合名会社や個人所有の企業のみでなく政府部門や教育機関をも含んでいるが、それらはわれわれが一般に組織と呼ぶ調整された諸活動（それが指揮されたものであろうと、自発的であらうと、あるいは自律的であらうと）に関連する場合を除いて、なんらの実在性をもっていない。若干の周辺領域では、法人そのものの道徳的情况と異なる組織の道徳的情况がときとして存在することを認めねばならないけれども、組織の倫理的諸問題、すなわち組織の義務や責務は、最も便宜的にはすでに論じた公式の法人の倫理的諸問題と同じものと考えられている。他方、目下われわれが取り扱っている実体としての組織に関連して、個人に、また集団ないし

地域社会にもかかわる道徳的情况がある。多くの個人は、個人的関心ないし利益を超越する実体——組織——であると考えものに対して責務を感じる。極端な場合には、この忠誠は、世間一般に知れわたるような、「組織の利益のため」の大きい個人的犠牲を伴う。しかし、この種の忠誠は、大部分、公然とは認め難いものである。このことは十分に認識されているので、この考えを詳しく述べることはここでは必要がないけれども、それについて若干のコメントを必要としないほどには十分に認識されていない。単純な批評家や皮肉家は、組織の忠誠のもつ高い道徳的性格、それらの重要性、ならびにそれに伴う倫理的諸問題を認識しそこなう。これは、おそらく、主として以下の諸事情によるものであろう。

1. いくつかの例外があるが、とくに宗教、教育、慈善、政治の分野では、個々人は道徳に無関係な誘因によって組織と接触をもつことになる。忠誠がその後展開するということは容易に認識されない。
2. どのようなときでも、組織の構成員には、組織に対する忠誠をもっていない多くの人々が含まれている。
3. 組織への忠誠は、見過されたりあるいは割引して考えられるような小集団（補助組織）における行為と主として結びついて具体的に現われる。

6. 経済的責任

われわれは経済的行動を考える場合に、計算、需要と供給、能率、利潤極大化などに即して考えがちであるために、経済的道徳性を考慮することを忘れがちである。それは、借金の義務を果たすべきだという単純な信念から、浪費あるいは非能率に対する道徳的嫌悪感にいたるまで、多くの形態をとって現われる。私が少年のころ、幾度となくどくどく聞かされたのは、「気ままにやって泣く貧乏」という格言であったが、近ごろそれはめったに聞かれない。浪費は経済的に愚かな行為であるばかりでなく、罪深い行為でもあったのである。このことが私の正邪善悪の感覚のなかに深く刻み込まれているために、どのような経済的あるいは政治的議論をもってしても、価格維持のために食料のストックを破棄することが道徳的に弁護可能であると私を納得

させることはできない。卑近な例は、私が関係している、あるいは関係したことのあるどの組織においてもみられる、照明用電力のはなはだしい浪費に対する私の絶え間のないいらだちである。このような浪費が、このパークレーのキャンパスで今現在もなされていることは疑いない。私が責任をもっているある組織で、年間の電気代が約5千ドルであることがわかった。少なくともその半分は浪費であると私は見積ったが、この事態を是正することは習慣を変えるための口やかましい強制を伴い、そうすれば得るよりも失うもののほうが大きいにちがいないと思った。私は黙して耐え忍ぶべきであった。しかし、私は時々誰もいない事務所に寄って、あかあかともっている無用な明りを消さずにはいらなかった。

浪費や明らかな非能率に対する道徳的嫌悪は、もちろん損失や倒産の危険のような経済的制裁によってしばしば強化される。そしてこのことは、多くの人々に保守的で能率的な経営は、やはり効果的な計算の問題にすぎないと仮定させる事実である。しかし、この考えは、あまりにも狭い考え方といわなければならない。計算は十分な基礎ではないのである。

7. 技術および科学技術的責任

道徳性のもう一つのタイプは、私が「技術および科学技術的責任」と名づけるものである。この種の責任が、創造的な芸術家、一流演奏家、実験科学者、第一級の工具製作工のような職人などの仕事に含まれていると一般に推定されている。高い業績水準を守ることが、協働企業における人間関係の管理を含めて、多くの種類の技術および科学技術的業務の共通的な特徴であるということは、それほど広く認識されていない。このようにビジネス活動における最も重要な要因の一つを認識しそこなうのは、多くの技術的な仕事において、業績水準を明確にすることが困難なためであろう。技術的でしかないと一般にみなされる多くの仕事において、道徳的要因が実在していることは、たとえば経済的な理由によって、意識的な政策として、基準を引き下げようとするときに明らかとなる。このような努力に対して、会計士、技師、

管理者などはみな、不服従とか、指示に従おうとしない意識的な非協力の問題としてではなく、間違っただけで仕事をすることに対する道徳的反応として、抵抗するのである。

この反応の意味するものは、次のケースによって説明されるであろう。ある製造業者は、それぞれの部品が特別注文品に匹敵するような、最上の材料と精密度の高い技量を使用して、非常に品質の高いある型の車を製造していた。同じ型の車を、質の落ちた材料と精密さの劣る機械的作業によって、大量生産方式で製造することが決定された。この製造業者は、これを同じ工場の中かで、単に基準を引き下げ、若干の新しい機械を使用するだけで、しかも同じ組織を用いて行なおうとした。この企ては失敗に終わった。以前からの組織は、低い基準では効果的に製造することがまったくできなかったのである。そこで結局、安いほうの製品を製造するために、新しい工場が離れた都市に、新しい組織とともに設立されることになった。このことは、新しい技能が習得されねばならなかったというケースではないことに注意されたい。一般的に、技能も時間もそれほど要求されはしなかった。しかし、低い基準を受け入れることが道徳的に気に入らなかったのであった。

逆に、'低品質から高品質の製品への転換が試みられたとした場合には、この変化に対する道徳的抵抗は明らかであろう——関係者たちには、不経済で、ばかばかしいとさえ思われることが多いであろう。

8. 法的責任

私が提示したい道徳性の最後の型は、私が「法的責任」と呼んでいるものである。これは、成文法、判例、法規に従おうとする性向よりはるかに多くのものを意味している。私はまた、公式組織の運営にとって重要な側面である内的で私的な性格をもつ諸規制をも含めている。たしかに、これらを守ることは、多くの場合、制裁あるいは責任を回避する利益を反映するのであるが、私の語っている道徳性は、この利益を超越するものである。その基礎にあるものは、必要な秩序の種類および度合いが、効果的な協働と特定責任の

適正な配分にとって不可欠であるばかりでなく、公正と正義のためにも必須であるという深い信念、ならびに法的規制の蔑視は組織の統一性とモラルを破壊するものであるという深い信念である。したがって、特定要求の当面の利益、不利益、あるいは究極的な利益、不利益さえも無関係なのである。

以上はビジネス組織に含まれるいくつかの種類の道徳性についての不完全な記述にすぎないが、道徳的要因が支配的に重要であることを十分に納得させうるものであることを、私は望んでいる。明らかにそれらは複雑であり、あるものは他のものからまったく独立し、またあるものは密接に関連し、相互依存的であり、かつ、それらの大部分は計測することのできないものである。しかし、それらのあいだには多くの不一致と矛盾があり、それ故に責任の対立は協働的努力の特徴的な状況であることは、あえて考えるまでもなく明らかである。次に、この重要な問題に注意を向けることにしよう。

Ⅳ 責任の対立

異なる道徳性の組合せが同時に効力をもつとすれば、倫理的対立、つまりは忠誠や責任のジレンマが起りそうなことは、経験が示し、あるいは注意深い思索や想像からさえわかることである。このような事態は、たしかに実務の世界における意思決定の特徴である。しかし、その本質は、「パーソナリティの葛藤」、(経済的、政治的、あるいは威信の)「利害の対立」などと描写されるレッテルによっておおい隠されている。それはまた、対立する責任を果たそうとする苦闘を包み込んでいるプライバシーによってもおおい隠されている。人々は、道徳的苦闘を漏らすことを好まないか、あるいは漏らすことができないらしく、しばしば「本当の理由」の代りに、自分たちの意思決定をなんとか合理化してしまうことを余儀なくされるように思われる。

以下において、実際の業務における倫理の研究のためにわれわれが求めね

ばならぬそのような対立を示すために、私はいくつかの型の道徳的対立の性質を簡単に述べることにしようと思う。しかし、それに先立って若干の一般の見解を示しておくことが、混乱を避けるうえで望ましいものと思われる。

第一は、効力をもつほとんどの道徳体系は、十戒あるいは山上の垂訓とは異なり、明確に公式化されたり、法典化されたりしてはいない、ということである。それらは、明白な行為（あるいは禁止）か明白な（すなわち、言葉で表現される）意思決定によって明らかとなるような「感情」ないしは「態度」である。このことは、道徳情況の理解には大きな困難が伴うことを示唆する重要な事実である。それは、単に自己分析に際してほとんどの人の能力に制約があること、また彼らが明瞭に表現できないことによるだけでなく、道徳が多くの点でプライベートなものであると感じられ、公然と発表することが適切でないか、あるいはふさわしくない、という事実にもよっている。

第二の一般の見解は、二種類の道徳的対立を区別することが重要である、ということである。私は、第一のものを「客観的な対立ない矛盾」、第二のものを「主観的な対立ないシレンマ」と呼ぼう。第一の種類にあっては、行動の不一致が、それを「犯した」人々には認識されたり自覚されたりしないが、観察者にはそれが明白に認められる。その興味ある例の一つは、競争を絶えず賞賛しているのに、競争企業の買収あるいは合併を達成しようとする実業家の性向である。これら相反する見解はともに堅く信じられ、その矛盾はまったく自覚されていない。というのは、具体的情況では、合併を成し遂げようとしなないことは、株主、後継者、組織、あるいはその他の義務遂行に対する、自己の本分を怠っているようにみえるからである。

このような客観的対立は、高い道徳的あるいは宗教的確信をもっている個人々の行為を含めて、他の多くの情況において共通に観察される。それは、不誠実とか偽善を意味するのではない。この種の対立は、個人的非難のやりとりや訴訟をもたらすことはありうるが、個人的な挫折感や不安をもたらすことはない。

ビジネスにおける諸道徳の観点からする行動の最も決定的な試験は、責任

の対立に現われる。ビジネスのなかでは、このような対立はめったに認識されることもないし、あるいは少なくともそのようなものとして表現されることはないけれども、ほとんどあらゆる道徳問題は、事の大小を問わず、そのような対立から生じるのである。このような対立の性質を、私は三つの実例によって説明したい。私が選んだものは、あるドラマチックな特徴をもつ広範で、複雑な諸問題に関連しており、そのために例示としては一層効果的である。しかしながら、これらの対立の性質は、幾千という道徳的ジレンマ——一般にみたり、論じたりされはしないが、それらは実務の管理者の主たる負担となっている——において例証することができるということを心に留めておくべきである。

1. シシリー島のアメリカ軍政に従事していた友人が、彼本来の学究的な仕事にもどった後、私に会いにひょっこりとやってきた。私が、シシリーで何をしていたかと尋ねると、彼は、アメリカ軍当局のためにパレルモのイタリア市民のあいだで世論調査をしていたと答えた。ところで、アメリカ軍が占領したとき、刑務所に収容されていた事実上すべてのものが、ファシスト体制の敵とみなされていた政治犯であると勘違いされて釈放されたことがあった。その結果、単に政治犯だけでなく、窃盗、強盗、強姦、殺人犯までも釈放され、彼らは引き続き、おきまりのことをやって一般市民を恐怖に陥れた。審理を経ずに嫌疑で逮捕したり監禁したりする専断的方法によって、この事態を抑制しようとする試みは、アメリカ的でなく、権利章典に違反するとして、軍の法務当局が反対した。権利章典が政治的、社会的保全のための最も根本的な法的基盤であると私同様に考えない人は、皆さんがたのなかには一人もおられないと思う。パレルモの市民に意見が求められたとき、多くの人々は、逮捕や拘留という専断的方法がその事態を鎮圧する唯一の手段であろうと言った。そのような方法を用いれば、重大な権利侵害が、たとえ多くはなくても、かなりの人々に対してなされることは避けられないと彼らに示唆されたとき、これに対するもっともな回答は、囚人であった多くの者の犯罪行為を取り締まることができなければ、必然的にこれら犯罪者の多数の被

害者は、はるかに大きな権利侵害を受けることになるということであった。これはたしかにその通りであろう。それ故、この情況は、最も決定的な特徴をもつ道徳的ジレンマを示していた。このような情況において、われわれが通常その維持を基本的に重要なものと考えている手続は、法と秩序を維持しえないために生ずる大きな権利侵害を防ぐために、捨てられるべきなのであろうか。大きな道徳的責任を伴う一定の情況のもとで、人身保護令状の停止を行なう大統領の権利は、実務行為のなかで日々経験されているこの型のジレンマを承認するものである。

2. 私の第二の実例は、しろうとにとっては道徳の問題が顕著であると思われぬようなエンジニアリングの問題に関連する。これがそうでないことは、究極的には道徳問題であるもの、つまり、いわゆる「安全率」を考慮すれば容易に理解されうることである。将来の情況の不確実性、予測の誤り等々を相殺するために安全係数を導入することは、費用を必要とし、それはしばしば相当な額にのぼる。経済状態から、実行可能性がうんぬんされることがないかと仮定されうる限り、大きな問題は何もない。それは単にエンジニアリングにおける能率性の問題である。しかし、安全係数に伴う費用がエンジニアリング企業の経済的可能性を疑わしくするような場合には、問題は別である。なぜならば、その場合には、社会からサービスを、あるいは企業家から機会を奪ってしまうか、それとも怠慢の危険を冒すかどうかという意味決定を行わなければならないからである。

3. いま論じた問題からは、建造物や電力システム、化学システムにおける安全係数の問題を含むばかりでなく、人事や規律の問題にもかかわる事故防止の問題が容易に出てくる。多くの人が死ぬという破局的性格をもつ重大事故が起こるたびに、一般の人々からの反応は、しばしば、たとえどんなに費用がかかろうとも、このような事故を未然に防ぐべきだというものである。しかしながら、容易に察せられるように、多くの場合、不注意による事故の発生可能性を少しでも減らそうとすれば、実質的な安全係数の導入のために非常に巨額の費用をかけ、極端な調査、検査および警戒をすることによ

つてのみ減らすことができるのである。もし「安全第一」というスローガンが過度に、しかもそれが初期の段階で適用されていたならば、われわれが現在享受しているサービスの多くは、経済的に実行できなかったであろう。したがって、このような問題について意思決定を行なう人々は道德問題に直面している。われわれが生産事業に対し、万一の可能性に対して、あるいはいくらかありうる可能性に対してさえ、それを防ぐように重い負担を背負わせることは、どの程度まで道德的に正しいのであろうか。

V 責任の対立を解決する方法

省察が示唆し、経験が示すように、責任の対立が道德問題を引き起こすものと認められるけれども、ビジネスあるいはその他の種類の組織における道德的緊張の状況は、耐え難いものとなり、また破壊的なものとなりうるものであり、激しい政治的色彩をもつ論争や抵抗を生み出すようになる。したがって、このような対立を解決する方法を発見し、開発することが重要になってくる。このような解決の技法に関する包括的な論議をここですることはできないが、この一般的問題の三つの主要な解決様式について、少しばかり述べておくのが適当であろう。

その第一は、司法的方法と呼ぶことができよう。これは、基本的には責任の範囲を狭め、境界を定め、そうすることによって対立が起こるのを制限する方法である。

対立を解決する第二の方法は、調停の方法である。これは、基本的には責任の対立のように見え、対立しているといわれるものが、実は誤った仮定もしくは事実の無視にもとづく擬似的対立であると証明する方法である。これは、さまざまな組織においてひんぱんに行なわれている方法であり、「ものの方を変えらるること」としばしば表現されている。それはまた、しばしば管轄権の再規定を含むものである。

責任の対立を解決する第三の方法は、具体的解決を発明する方法と呼ぶこ

とができよう。かくして、ある観点からは望ましいと思われる提案が、いくつかの点でいちじるしく有害な結果をもたらすように思われる場合には、その解決は、別の提案、つまり当初の望ましい目的を、回避すべき有害な作用を伴うことなく、効果的に達成するような別の提案を発見する、あるいは案出することであろう。このことを、よく似た薬の例で説明すると、初めは特定の病気に大きな治療効果をもつかもしいないが、長く服用すれば害になり、命にかかわりさえする副作用をもつある種の薬がある。これは、医者にとって、そしてまた、しばしば患者にとってもジレンマを生じさせる。その結果、望ましい治療特性をもち、しかも好ましくない副作用をもたない派生的な、あるいは類似した薬を発見する努力が生みだされ、それはしばしば成功している。コカインに代わるノボカインの開発は、引き合いに出せる数多くの実例の一つである。代替手段の発明の必要性が、卓越した能力をもつ人々を確保しようとする努力の主要な理由の一つである。なぜならば、代替的な解決法は、想像力、するどい識別力、また不屈の精神を必要とするからである。活動的な業務に従事する個人々が道徳的に崩壊するのは、多くの場合、彼らが、発明や創出によって解決するに足る十分な能力をもちあわせていないような、道徳的ジレンマを含む地位に配置されていることから起るのである。

Ⅵ 結論：この議論のもつ意義

これまでの議論を要約して提示するよりも、現代の諸問題に対してこの議論のもつ意義あるいは関連性について若干の所見を述べることのほうが、より有効であろうと私は考える。その理由は部分的には、現時点でのどのような要約も、安易な一般化や極端な単純化になってしまうと私には思われるからである。私は、誰も十分に理解していないように思われる基礎的な情況と一組の問題群にわずかに論及しただけであり、それらの実例のいくつかを寄せ集めたにすぎない。

この議論は、少なくとも幾分かは、道徳的行動の重要性と複雑性が増大

した結果によるものである。今日聞かれる多くのぐちとは違い、現在の情況で私を最も印象づけるものは、大いに注目されている混乱、挫折、無責任さではなく、むしろ現代文明とその科学技術的表現の発達に伴った責任ある行動のいちじるしい増大なのである。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、比較的誤ちや失敗もなく、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、ニュースの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誤ちであり、失敗ではあるけれども。

道徳的行動の規模と複雑さがこのように増大したのは、第一に、増大した専門化、とりわけ経済的諸活動における、また物質的目的のために用いられる機械や原材料における増大した専門化の結果である。現に必要とされる技術的知識と専門化された経験から生じる技術的スキルに対してはますます注意が払われている。これらの諸活動に含まれる道徳的要因は、ほとんどまったく無視されているように思われる。しかしながら、専門化された諸活動の重荷が果たされるに際しての信頼性と、われわれがそれを担う人々に帰する信頼性とは、現代文明の最も基本的な側面をなすものである。かように初期の時代には、道徳は多かれ少なかれ厳格に守られ、また強制されえたという事実によって明らかのように、比較的狭い選択の範囲に限定されていた。いうまでもなく、このことは専門化された職能についてはほとんど認められていないので、関連する道徳的諸問題の性質を伝えることは、特定の機能的問題についての知識をもっている人々を除いて、きわめて困難なことである。事実、われわれの最も重要な問題は、技術的、科学的な問題——われわれの教育と訓練の方法がほとんどそこに向けられている——よりも、むしろ関連する道徳的諸問題の理解を伝えることであると私には思われる。

このことは、現代のきわめて重要な問題の一つに関して一層の重要性をおびてくる。すなわち、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。信頼性ある行動をなしえない人々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」と呼ぶ道德感覚の発達——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。責任は恣意的に委任できないのであり、それ故に、責任が自由に受容されない限り、高度に有効な自律的行動は確保しえないのである。自由に受容されるとき、効果的な自律的行動の可能性が実現されるのである。

また、多くの挫折や病的な行動をさえもたらすものは、道德的問題であることも銘記されるべきである。このことは個人的行動におけるその他の要因に関心をもっている精神医学者には一般に無視されているように思われる。それは、エリオット・D・チャップルによって、「制度的精神病学への人類学の貢献」⁽⁴⁾と題した論文のなかで詳細に、また啓蒙的に論じられている。この無視が、責任ある経営の立場にいる人々による道德的要因の無視に対してある程度責任がある。そして技術的問題に取り組むほうが比較的容易であるという事実によって一層無視されるようになるのであろう。

この主題の強調に値いする別の側面は、それが専門化された組織における内部から外部へのコミュニケーションの重要性を指摘している、ということである。いくたびとなく私にとって明らかになったことであるが、一般の人々の誤解の原因は、専門化された諸活動のなかに含まれる道德的要素への正しい認識が欠如していること、これらの道德的要素がなんであるかを部外者に伝えることが極度に困難であることに主として依存している。

(4) In *Human Organization*, XIII, 2, (Summer, 1954), 11—15.

この主題を考察する誰もが、われわれは少なからず無知の状態にいるということをおこさなければならない。この世の仕事を行なう人々の直面する道徳的諸問題の数およびその特徴がなんであるかは、たとえ大ざっぱでも容易にはわからないものである。この点で、大学が将来大きな機会をもつであろうと私は考える。なぜならば、われわれの組織のなかにいる人々が、自らの直面する道徳的諸問題の性質を適切に研究するに十分なほど精通し、客観的でありうるかどうかは、私には疑問だからである。……それにもかかわらず、ビジネス諸活動の本質に関して深く省察すれば、必然的にこれがまさに必要とされる研究であることがわかるであろう。