

## 組織論と組織統治論1

Barnard著『経営者の役割』の  
統治的理性をこえて

伊藤博之

Hiroyuki Ito

滋賀大学 経済学部 / 教授

Platon(プラトン)著『アルキビアデス』は、政治家を志す名門出身の青年アルキビアデスがソクラテスとの問答を経て、「無知の知」に到達する対話編である。この対話編で、アルキビアデスは、「政治(統治)とは何か」、「それにはどのような術が求められるのか」を知らないことさえ知らないまま政治家を志していたこと(「無知の知」の欠如)を露呈していく。企業統治論の研究者は、このアルキビアデスをわらうことができるかを自問することから始めるとよい。

企業統治論は、1990年代に新しく成立した経営学の一領域である(Clark, 2004; 加護野・砂川・吉村, 2010)。素朴に考えれば、企業の統治を論じるためには、真っ先に「統治とは何か」が深く問われねばならなかったはずである。ところが、企業統治論においては、ギリシア哲学以来の伝統をもつ、統治についての政治哲学的考察はほぼまったく考慮されていない。

このような企業統治論に関する根本的疑問を出発点として、本稿では、「人間の統治」の観点から組織論に目を向ける。ここで「人間の統治」とは、「人間を導いたり、人間の行動や反応に制約を加えたりするやり方、様式、可能性のすべて」(Foucault, 2004b: 邦訳書、3-4頁)を意味する。

組織論も統治に関する政治哲学的考察を無視していた点では企業統治論と大差ない。しかし、組織論には、「人間の統治」と関連づけて解釈可能な言説が多い。そういった組織論の解釈を積み重ねることで、狭義の企業統治論と一線を画した統治への新たな視覚を導き出すことが期待される

1) 拙稿(2013)の一部では、既に組織文化論に統治的理性としての解釈を提示している。

2) 統治的理性は、Foucault自身が統治性研究で使用する用語である。

のである。この新しい視覚による企業統治論を「組織統治論」と呼ぼう。

このような構想のもと、本稿では、Chester Barnard著『経営者の役割』(1938)を、Foucault(2004a;2004b)の統治性研究における国家理性論の分析と関連づけて解釈する。

組織概念の提唱者とされるBarnardの検討は、組織と統治の関係性を吟味するためには避けては通れない第一の関門である<sup>1)</sup>。Foucaultの国家理性論の分析で展開される「人間の統治」の議論とそれを対比することで、組織統治論のあるべき姿を構想することが本稿の意図するところである。

以下、本稿は次のように展開される。

第一に、狭義の企業統治論を概説し、それが「人間の統治」の考察を排除した理由を明らかにする。

第二に、Foucaultの国家理性論の統治的理性分析を要約する。ここで統治的理性とは、統治の実践を説明し正当化する原理を意味する<sup>2)</sup>。また、統治実践を正当化する言説や仕掛けの総体は「統治術」と呼ばれる。統治的理性や統治術は、単に知的な認識装置にとどまるものではなく、実践を駆動する原理や道具ともなることに注意を要する。

第三に、Barnard著『経営者の役割』を要約する。なお、ここでの要約には、それが含意する統治的理性を浮きあがらせることを目的とした取捨選択が加えられる。

第四に、本稿の組織統治論への含意を整理する。すなわち、①Barnardの組織論を統治術と捉えることは、必ずしも牽強付会な解釈ではないこと、②近代の組織のあり方とこの統治術は相関関係<sup>3)</sup>にあること、③Barnardや国家理性論が含意するものとは異質な統治的理性が存在し、それは

Barnardとは別のタイプの経営学の理論に対応しうることを指摘する。

最後に、本稿の論点と課題を簡潔に要約する。

## II 企業統治論の「真理の体制」

企業統治論は、1990年代に登場した経営学の新しい下位領域である(Clark, 2004; 加護野・砂川・吉村, 2010)。この特定の時点に企業統治論が出現した理由は、Foucault(2004b)の「真理の体制」の議論に依拠して説明できる。

Foucaultは、ある言説が「真理の体制」のなかで「権力=知」の作用を有することを指摘した。たとえば、精神医学の言説は、科学(医学)の名において狂気を「精神病」と診断するばかりか、精神医療制度や病院建物の設計と相関する。拘禁のための施設や法的制度・慣習は、治療のための拘禁を正当化する精神医学の診断と関係しているからである。

そこに拘禁を否定するような新たな言説(理論)を組み入れることには困難を伴う。それは、その言説の客観的真偽によるのではない。拘禁を支える実践の諸体制(真理の体制)がそれと対立・矛盾するからである。

同様に、1990年代に登場した企業統治論は一つの「真理の体制」と相関する。すなわち、企業統治論は、いわゆる投資家資本主義の登場を背景に、ファイナンス理論や法律論を前提として展開された「権力=知」としての特徴をもつ(伊藤, 2012)。ファイナンス理論の一つであるエージェンシー理論が企業統治論の支配的パラダイムとなったのもそれゆえである。

3) 本稿では「相関」という言葉には特別な意味をもたせている。言説は、後述する「真理の体制」を一方的に決定するわけではなく、その産物でもある。たとえば、精神医療で拘禁制度が一般化するほど、拘禁状態における患者のデータが蓄積され、精神医学の言説もより拘禁制度を前提としたものとして展開され、また正当化されていく。このような言説と「真理の

体制」の関係を表現するために「相関」という言葉が使用されているのである。

この企業統治論においては、「統治とは何か」、「誰のための統治か」、「よい統治とは何か」を白紙の状態で問うことはできない。これらはすべて投資家資本主義に関わる「真理の体制」に書き込まれた、所与のものだからである。

企業統治論では、「統治」は、経営者を市場メカニズムによって規律づけることと概念化される。「よい統治」とは、会社の所有者である株主に貢献するように財務上の透明性を確保し、市場の牽制メカニズムを機能させることである。これらの命題は、投資家資本主義の「真理の体制」の定義によって「真」とされる。

本稿では、このような「真理の体制」の作用を逃れるために、Foucaultの統治的理性の分析に依拠することを提案する。とりわけ、Barnardの組織論との関係で注目されるのが、国家理性論の分析である。

### III 国家理性論

本節では、国家理性論と「人間の統治」との関連性を論じる。次いで、国家理性論とBarnardの組織論を比較する根拠を示したうえで、Foucaultによる国家理性論の統治的理性の分析を要約する。

#### 3.1. 「人間の統治」と国家理性論

先述のように、Foucaultによれば、統治を「人間を導いたり、人間の行動や反応に制約を加えたりするやり方、様式、可能性のすべて」(Foucault, 2004b: 邦訳書, 3頁)と捉えることができる。

一方で、歴史を遡ると、このような統治概念は、政治や国家との関係では意味をもたなかったとさ

れる<sup>4)</sup>。それが16世紀以降、主権権力を行使する者(君主)が「人間の統治」をどの程度引き受けるのかが問われるようになる(「人間の統治」を問われない君主の主権の論理がどのようなものかは、後述する『君主論』の説明で例示される<sup>5)</sup>)。 (君主の)主権の枠内で人間を統治できるのはどのような合理性、すなわち、統治的理性によるのかが論じられるようになるのである。そして、主権と統治を結びつけた最初の統治術が国家理性論とされる。

#### 3.2. 国家と組織

国家論としての国家理性論が組織論のコンテキストで省みられなかったのは当然のことに思われるだろう。

一方で、Barnard(1938)の議論にしたがうなら、国家論を組織論に関連づけることは許される。Barnardの組織論は、企業と同様に国家にもあてはまるものとして展開されているからである。後述するように、国家、企業、クラブ、組合などのすべてに同じ組織の理論が展開できる、というのが彼の組織論の最も革新的な点であった。

Barnardに政治哲学的な統治の視点が欠けていたわけでもない。「個人主義や自由社会を前提にいかに関係者を協働させるのか」がBarnardの問題意識の出発点であった(Barnard, 1986)。これは、政治哲学の根幹をなす自由と統治についての問いでもある。

一方、本稿で、国家理性論は、Barnardの組織論を解釈するために便宜的に利用されているに過ぎないことも強調しておくべきであろう。

ここで国家理性論とされるものは、Foucaultによるその統治的理性の解釈に関わるものに限られ

4) それ以前の「人間の統治」のテクノロジーは、司牧者権力として教会などで発展させられていたとされる。

5) その経緯についてはFoucault(2004a)を参照されたい。

る。国家理性論の論者の原典にまで議論は遡っていない。

また、16世紀末から17世紀初頭に展開された国家理性論とBarnardでは、議論の立て方に根本的な違いがあることも当然であろう。国家と企業という念頭に置かれる団体も違えば、それぞれの時代背景や政治状況も異なる。

Barnardの組織論は、20世紀初頭のアメリカ社会をコンテクストとして展開されている。一方、ヴェストファーレン条約締結<sup>6)</sup>を契機とする近代国家の登場と国家理性論は関係している。

しかし、このような違いにも関わらず、統治的理性のレベルで、両者の類似性は本質的なものである。後述するように、それとは異なるタイプの統治的理性との対比において、両者の共通性は際立つこととなる。

### 3.3. 国家理性論の統治的理性

Foucault(2004a)は、国家が本質をもつ実在物とも、国民を抑圧する「リバイアサン」(Hobbes=ホッブズ, 原著1651)のような怪物ともみない。私たちが現在当然視している国家も、以前から存在していたわけではないとする。それは、「ヴェストファーレン条約」締結以降の近代の産物とされる。

国家と統治についても、彼は、常識と異なる見方を提示する。すなわち、国家が統治を生むのではなく、国家は、様々な統治実践の効果に過ぎないものであり、その状況の解釈格子とされる。

それゆえ、Foucaultの関心は、私たちが当然視する国家の存在が現れる歴史を分析することで、国家という解釈格子の構成のされ方を問うことに向けられる。一方で、彼は「国家とは何か」を問わ

ない。以上の観点に立てば、そのような問いは無意味だからである。

そして、Foucaultは、近代の国家観生成への転機に、国家理性という新しい統治的理性の出現をみる。

国家理性を基軸とする統治術である国家理性論が出現する16世紀は、宗教改革や神聖ローマ帝国の解体により中世の秩序が崩壊した時期にあたる。

中世の君主の統治は、究極的にはキリスト教(カトリック)を基盤としていた(それゆえに、後年、宗教改革がこの究極の基盤を揺るがし、新しい統治システムが登場する原動力となりえたのである)。また、直接的には、君主の権力の維持や富が統治の目的であった。そこでは、「人間の統治」が、統治の目的と直接関係をもたなかったことに注意を要する。

それに対して、16世紀末から17世紀初頭に台頭した統治的理性が国家理性である。Foucaultによれば、当時の国家理性の代表的な定義は、「国家の完全性・静穏・平和を獲得するための諸手段を私たちに知らしめる[……]規則ないし術」(Foucault, 2004a: 邦訳書, 319頁)というものであった。また、国家理性の「理性」とは、「物事のすべての部分の結びつき」(Foucault, 2004a: 邦訳書, 318頁)であるとされる。すなわち、国家理性とは、統治の実践的処方箋を提示するものであり、国家をシステムとして捉えた概念であることが分かる。

さらに、彼は、国家・国家理性・統治の関係を次のように説明している。

6) ヴェストファーレン条約(1648年)により宗教戦争が終結し、各国は領土内の主権が保証されることとなった。ここから現在の主権国家体制が始まるのである。

この国家なるものは、統治実践に対し、統治実践の計算に対して、まず所与としての役割を果たします。というのも、すでにそこにあるものとして与えられる一つの国家のみが統治されるのであり、一つの国家という枠組みにおいてのみ統治が行われることになるからです。しかしそれと同時に、国家は、構築すべきものとして目標とされることにもなります。国家とは、存在するものであると同時に、いまだ十分に存在していないものでもあるということ。そして国家理性とはまさしく、所与として提示される国家と、構築し築き上げるべきものとして提示される国家とのあいだに位置づけられることになる一つの実践、というよりもむしろ、そうした一つの実践の合理化です。(Foucault, 2004b: 邦訳書、6頁)

この引用文は、国家理性の統治的理性としての意義のみならず、統治的理性や統治術と統治実践との一般的な関係性を例示する重要なものである。

ここで指摘されているのは、次のようなことであろう。国家理性論による統治実践により、国家は、絶えず維持されなければ存続できない。すなわち、国家理性論における統治とは、国家の連続的創造行為を意味するのである。それゆえ、国家理性論の目的は国家自体に置かれ、国家の完成が永続的に目指され続けなければならない。

また、中世の君主の支配では、歴史的起源や血統の正当性が問われた。しかし国家理性論では「国家理性による統治」そのものが正当性の根拠となる。それゆえに、主権者より国家が優先されることにもなる。国家理性論における主権者である

君主は、彼らがいかに強権を発動しえたとしても、国家権力の受託者と位置づけられる。

さらに、この国家権力の受託者である統治者(主権者)は、国家理性を実現するためには、国力の維持・繁栄のための諸要素の成り立ちを知らなければならない。「人間の統治」との関連では、人間の活動から国家にとっての有用性を創造することが国家理性論の目的となるといえる。

それゆえ、国家理性論による統治的理性を具体化するために、国内での出来事や個人を把握するための「知の装置」である行政機関が発展し、Foucaultが「内政国家(ポリス)」と呼ぶ統治形態が発展することになる。

ルイ14世(宰相コルベール)のフランスは、内政国家に重商主義が結びつき、国家理性論による統治実践の一つの到達点を示したとされる。

## IV | Barnardの『経営者の役割』

上記の国家理性論とBarnardの組織論は、それぞれが含意する統治的理性の根幹における共通点をもつ、というのが本稿の主張である。以下では、もう一方のBarnard著『経営者の役割』が含意する統治的理性を明らかにすることを主眼に置いてその要約を試みよう。

### 4.1. 人間観

Barnardの組織論は人間観の議論から始まる。そして、彼の人間観では、最初に「個人(the individual)」と「人間(the person)」の概念が区別される。

まず、物的、生物的、社会的要因の統合物であり、一人ひとりが独自の存在としてあるのが「個人」

である。「個人」は、複雑な全人であり没論理的な存在とされる。

一方、「人間」は、次のような特徴を備えた、「個人」の人格の側面であるとされる。「人間」は、自由意志と選択力をもつ意思決定者であり、その活動は内的過程による選択の結果である。そして、意志力を行使するためには、選択条件を限定する目的の設定が「人間」には必要となる。この目的との関係で、「人間」は論理(合理)的存在となるのである。

Perrow (1972) やFeldman (2002) によれば、Barnardの上記の人間観は、計算主義的で個人主義的なものとされる。事実、Barnard自身が確固とした個人主義的な価値観をもち、この価値観と適的な協働の論理として提出されたのが彼の組織論だった(Barnard, 1986)。

一方、国家理性論での統制的理性は、個人の自由や民主主義を前提としない(国家理性論は16～17世紀の議論であったことを想起されたい)。国家理性論での統治の正当性の根拠は、国会理性以外に存在しない<sup>7)</sup>。

この点で、Barnardの組織論と国家理性論の出発点には大きな違いがあるように見える。しかしBarnardの組織論も、個人主義や人間の自由を前提としつつも、そこから統治の目的を組織そのものに置く統制的理性を含意する論理を次のように展開していく。

## 4.2. 協働体系と公式組織

国家理性論は、国家をシステムと捉えることを基本的特徴とした。Barnardの組織論もその根幹にシステム観があることは、「協働体系

(cooperative system)」と「公式組織(formal organization)」という中核概念に明確に現れる。

まず、Barnardが協働体系と呼ぶものは次のように定義される。

協働体系とは、少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特定の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的要素の複合体である。(Barnard, 1938: 邦訳書、67頁)

協働体系の具体例としては、政府(国家と地方)、政党、教会、会社、友愛団体、家庭などがあげられる。協働体系とは、それらの全体状況を指し、物的、生物的、個人的、社会的側面などをもつとされる。われわれが日常的に「組織」とみなすものにそれは該当する。

次いで、Barnardが「公式組織(時に彼はそれを「組織」とも呼ぶ)」とするものは、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(Barnard, 1938: 邦訳書、76頁)と定義される。協働体系の諸側面を全体状況として動的に結合するのが、この公式組織である。

それは、われわれが通常「公式組織」、あるいは「組織」と考えるものとは異なる彼独特の概念である。そこで混乱を避けるために、本稿では、“FO(formal organization)”とそれを表記することにする。この概念の特殊性を確認するために、FOの説明をもう少し続ける必要がある。

Barnard自身があげる単純な例では、道を塞ぐ岩をどけるために協力する3人の合力がFOとされる。その本質は、調整された人間の活動にある。その意味で、たとえば、会社で実践される個々の取

7) 国家理性論は、Rousseau(ルソー)(原著 1762)の社会契約論とも矛盾しないことは注記すべきであろう。社会契約論でも、人民は、社会契約に同意した後、国家の一般意志に服することが想定される。このような社会契約のプロセスは、Barnardの組織論の個人人格と組織人格の区分と整合的でもある。この点を掘り下げれば、国家理性論が「人間の統

治」と主権の理論をどのように融合させているかが明確となるかもしれない。

引行為でさえも、社外の取引相手も参加者とするFOであるとされる(Barnard, 1948)。

一方、FOは、物理学における「重力場」や「磁力場」と同様、直接みることのできない概念的構成体であるとされる。それは、FOが客観的実在物や実体ではない概念上の存在であることを意味する。それがあると想定すれば、われわれが管理職能を理解することができるし、管理をより適切に実践することもできる、そのような概念的構成体がFOとされるのである。

このように、FOが認識や実践の道具として概念化されていることは、国家理性論同様に、彼の組織論が統治術(統治の実践論)として解釈可能であることを示している。

#### 4.3. 管理職能と組織均衡

Foucaultは、国家を実在物や実体とみななかった。そして、国家理性論においては、国家の統治目的は国家そのものであり、国家は、君主の権力や富のために統治されるべきものとも考えられていなかった。国家を絶え間なく創造し続けることが統治の目的とされた。

このような国家理性論の統治的理性は、Barnardの組織論の含意するそれを解釈する準拠とできる。Barnardでも、FOは管理職能により常に創造され維持され続けるものとされるからである。それは次のような論理による。

まず、Barnardは、「単純なFO(単位組織)」の概念を構築し、それを複雑で大規模な組織にも共通する理念型とする。

このFOへ諸力を提供する人々は「貢献者」と呼ばれる。会社の場合の貢献者には、従業員以外に、株主、供給業者、顧客、債権者などが含まれる。

これらの人々は、①それぞれが個人的動機を満足させるためにFOに「貢献」を提供する意欲(「協働意欲」と呼ばれる)をもち、②FOの目的(「組織目的」や「共通の目的」と呼ばれる)を受け入れ、③目的やそれを達成するための具体的行為の「伝達」(「意思疎通」や「調整」とも呼ばれる)が行われる限り、FOに「貢献」を提供し続ける。

この3要素はFOを構成する必要十分条件であり、ここからFOの参加者は「個人人格」と「組織人格」の二重人格をもつとみなされる。

まず、貢献者の個人人格が、FOへ参加(「貢献」を提供)するか否かを「誘因」に照らして判断する。「誘因」とは、金銭的報酬や参加する活動の社会的意義やステータスなど、多様な経済的・非経済的報酬に対する貢献者の主観的評価である。

個人に対する「誘因」と「貢献」のバランスが保たれる限り、FOへの参加を個人が受け入れ、協働の目的の観点から非人格的意思決定を行う組織人格が個人を支配するとされる。

そして、FOが存続するためには、一方で、貢献者の協働意欲を維持するよう成果が配分され「内的均衡」が図られ、他方で、目的が達成されることで、配分される成果の原資を獲得するための「外的均衡(協働行為と外的な全体状況間の均衡)」が実現される必要がある。

すなわち、FOが存続するためには、「有効性」と「能率」のダイナミックなバランスである「組織均衡」の絶え間ない維持が必要であり、それが管理者の役割(管理職能)とされる。ここで、「有効性」は外的均衡、「能率」は内的均衡の実現をそれぞれ意味する。

8) ここには異なる解釈の余地もある。組織均衡における「貢献」の確保の重要性をより重視すれば、それは個人を尊重する論理と解釈することもできる。しかし本稿のように統治的理性としてそれを解釈すれば、組織均衡そのものが優位にあるとみなされる。ここは、Barnardの評価が分かれる主たる場所なのである。

こうして管理職能の役割がFOの概念によって理論的に導出される<sup>8)</sup>。これこそがBarnardの組織論の核心であった。

#### 4.4. 複合公式組織

Barnardは、以上のFOの議論が現実の大規模な組織である「複合公式組織 (complex formal organization)」を理解することにも適用可能とする。

すなわち、彼は、複雑で大規模な組織も小さな単位組織から派生し、単位組織の組み合わせだったものだから、という理由でそれを正当化する。

一方で、複合公式組織の存在論的な位置づけについては、次のような指摘がある。

複合組織は、継続的ではなく、そしてつねに直接的かつ能動的ではない。複合組織は、ある共通目的のもとに構造化され、かつ共通目的をめざして貢献している単位組織および個人活動の時間の経過を写した写真のようなものとしてみなされるであろう。(Torgersen, 1968: 邦訳書、58頁)

ここでは、複合公式組織 (引用文では「複合組織」) と単位組織が明らかに性質の異なるものとして捉えられていることを確認されたい。

このように複合公式組織を捉えるのであれば、Barnardの先の正当化は、必ずしも十分に説得的ではない。事実、後述するように、複合公式組織と単位組織の関係を記述的に捉えようとすると困難な課題が現れることとなる。

むしろ、Barnardの議論は、FOの概念を前提としつつ、ここから「管理実践の理論」としての本来の特徴を強めていく、とみるべきであろう。あるい

は、管理の観点からの「当為(こうあるべし)」の主張がより鮮明になるといえる。

すなわち、Barnardによれば、複合公式組織は、完全なかたちではないが、次のような理由で相互に秩序づけられている (なお、その際重要になるのは、やはり管理職能である)。

単位組織では、必ずしも管理職能は専門化される必要はないが、伝達の限界のために、複合公式組織では管理職能の専門化と管理組織の構築が必要になる。

その場合、個々の管理職は、下位組織のリーダーであると同時に、上位の管理組織の一員である。そのことによって、複合公式組織の統合が構造的に促される。

また、管理職能に求められる意思決定は組織に関するものである。すなわち、管理者の職能は、組織目的に関わる意思決定を行い、コミュニケーション・システムを形成・運営し、貢献者からの「貢献」を確保し続けることである。

そのためには、大規模な複合公式組織においては、管理の諸技術を適用して、組織目的にとって合理的になるように、目的・手段の連鎖関係の分析により伝達体系 (指揮命令系統) を設計し、組織的な意思決定過程を工夫する必要がある。

このような管理の観点からみれば、複合公式組織は、上から下へ向かう組織的意思決定が行われるシステムとして存在すべきものとなるのである<sup>9)</sup>。それは、個々の単位組織が、「複合公式組織」の「特定の目的、特定の場所の特徴、特定の時間計画をもち、個々の貢献者の選択を規定する特定の社会的結合上の状況を包含」(Barnard, 1938: 142頁) した位置に配置されることも意味する。

9) 複合公式組織としての組織は、全体を調整するコミュニケーション、あるいは権限のシステムでもある。そして、「権限は、公式組織におけるコミュニケーション (命令) の性格」(Barnard, 1938: 邦訳書、163頁) である。すなわち、階層にしたがい上位者は職位に応じた命令を発することができるというコミュニケーションの性格がある。一方で、その権威 (命令)

が効果をもつか否かは個人の受容 (同意) による。これがBarnardのよく知られた「権限受容説」の説くところである。

さらに、Barnardの議論は、ここで終わることなく、経営者のリーダーシップや道徳性に向けられていく。その解釈にも、国家理性論の統制的理性を応用することは有効である。

#### 4.5. 経営者・リーダーシップ・道徳

一見すると矛盾するようだが、国家理性論では、主権者が専制君主となることができるとされた。たとえば、国家理性論の君主のモデルが「朕は国家なり」と述べたとされるルイ14世だったことを想起してもよい。

ルイ14世が「朕は国家なり」と述べたのは、自身が絶対的権力を保持していることを表現するだけでなく、国家の存在を自らが体现することを宣言するためであった。国家理性論における主権者は、国家権力の受託者として、国家のために強権を発動する権利と義務を負うのである。

同様に、Barnardの組織論でも、経営者（管理者）は、組織の管理職能の受託者であり、そこに個人的動機が関与する余地は理論上排除される。

そして、組織目的への確信を担保するのも、人々の協働意欲を掻き立てるのも、伝達における権威への信頼を確保するのも、究極的には経営者の協働体系の全体状況の理解と道徳性を基盤とするとされる。

協働体系の全体状況を正しく理解することは、適切な組織目的の設定に必要とされる。国家理性論でも、国家を繁栄させる物事についての統治者の知識や「知の装置」が必要とされた。

一方、Barnardは、具体的な道徳の内容をほとんど語っていない。彼は、忠誠、誠実、正直などについて触れているが、それは、組織目的の達成に

貢献する特性と位置づけられている（Feldman, 2002）。

また、経営者に求められる道徳的役割は、個々人の道徳準則の多様性を乗り越え、組織目的への合意を実現することで道徳的な全体像をつくりあげることに見出される。

以上が意味するのは、実在物ではない組織の根拠は、究極的には、組織への貢献者の確信によるしかないこと、その確信を支えるのが経営者のリーダーシップであるということである<sup>10)</sup>。ここにも、組織自体を統治の目的とする統制的理性をみることは不可能ではない。

## V ディスカッション： 統治術としての組織論

本節では、まず、Barnardの組織論を統治術として解釈する理由を再確認する。ついで、Barnard組織論は、組織概念の標準化にかかわり、近代に特有の組織の登場やその理解の仕方に大きな影響を与えたことを指摘する。そして、国家理性論とは別のタイプの「君主の統治」と「自由主義的統治」という統治システムについてのFoucaultの議論を紹介し、その組織論との関係性を簡単に論じる。

### 5.1. Barnardの組織論と統治術

Barnard以前の経営学では、組織論よりもむしろ管理論の精緻化が課題であった。たとえば、大規模化した工場や事業所の管理をどうするのがTyler(原著1911)やFayol(原著1916)によって論じられていた。

<sup>10)</sup> このような組織の特性に注目したSelznick (1957) は組織の制度論を展開することになる。

とりわけ、Fayolは、Barnard同様に、管理についての「実践の理論」を展開していた。Fayolの議論も、管理の「実践の理論」として決してレベルの低いものではない。それに対して、Barnardの独自性は、管理実践の理論化のために組織論を提示したことにある。

すなわち、Barnardの目的は、組織論を構築すること自体ではなく、実践としての管理の理論化を図ることにあった。彼自身次のように述べている。

私が経営者の役割に関する一連のローウェル講義<sup>11)</sup>の準備を始めたとき、経営者は何をするのか、そしてどのように仕事をするのかについて整理した叙述をすることだけを考えていた。しかしながら、私には問もなく、組織の構造と動態的な特性に関する用語によって初めてこれができることがわかった。(Barnard, 1948: 邦訳書、112頁)

それぞれが独自の存在である「協働体系」であるが、その存在を支える何かを想定し、その何か、つまりFOを維持することが管理であるとする。それによって、管理論をFOの概念に沿って理論化する。これがBarnardの目的であり、彼の議論が「組織論的管理論」(飯野, 1973)と呼ばれる所以である。

この点を確認しておくことは、『経営者の役割』を読解するうえで決定的に重要である。また、このような彼の目的に鑑みれば、彼の組織論を統治術とみるのは牽強付会な解釈ではない。

逆に、彼の組織論を、客観的な組織の姿を描くものと捉えようとすると様々な困難に直面することになる。

たとえば、Barnardの提示する秩序だった複合公式組織像は、彼自身のFOの概念と必ずしも整合しない。

FOには偶発的な協働も含まれることをBarnard自身が強調している。管理職能を担う階層的で公式的な単位組織のネットワークはそのうちの一つの切り口に過ぎない(通常最も影響力が大きいはずだが)。会社全体と部門の関係も、組織図上の階層関係に尽きるものではなく、同じ個人の「貢献」を奪い合う多層的・多元的な関係にある。それは次のようなものとなる。

理念化された単位組織は通常、重なりあった協働の連鎖として描写される。この概念構成のもつ弱点は、模型が実在そのものであり、かつ、その模型が示すとおり「ものごとはいつでも起こる」と人が信じるようになることである。もし単位組織がこのピラミッド型でしか實際上形成されたり、存在しないとすれば、単位組織全体は不毛で非有効的になるであろう。むしろ、全体組織ないしその一部分は、まま公式組織の公式的なネットワークを無視して互いにむすびあっている単位組織の一集合体として機能するであろう。もしこの状態を組織図に描きだそうとすれば、単位組織の現実的な様式は特定の単位組織がもはや識別しえないほどにたくさんの線を組織図に描くことを必要とするであろう。全体様式はもとの組織図に示された理念化された様式の範囲内に収れんする傾向にあるが、多くの逸脱した例もまた存在するであろう。(Torgersen, 1968: 邦訳書、59-60頁)

この引用文が示すように、どのようなFOが存在するかは、現実には調べてみる以外に確認できない

11) 『経営者の役割』は、彼のハーバード大学ローウェル講義を書籍化したものである。

のである<sup>12)</sup>。Barnardの組織論は、やはり、あくまで管理論を展開するための手段とみなされるべきなのである。

## 5.2. 近代の組織とBarnardの組織論

国家同様、組織も本質をもつ実在ではなく、「組織とは何か」を問うことには意味はないかもしれない。私たちが直観的に理解する組織も、様々な統治実践の効果の解釈格子と考えることもできる。Barnardの組織論は、このような可能性を少なくとも否定するものではなかった。

さらに、近代の国家概念の出発点に国家理性論という統治術があったように、近代の組織理解の契機として、Barnardの組織論の登場をみることもできる。

Burrell (1988) も、Foucaultに依拠しつつ筆者と同様の観点に立つ。すなわち、Burrellは、近代の組織という概念が、Foucault (1972) の『狂気の歴史』において記述された精神医学における「狂気」と同じ役割を果たすことを次のように指摘する。

狂気は、医学の歴史的発展において発見された真理ではなく、特定の言説の産物であるとされる。すなわち、精神病としての狂気という概念が人間を分類する新しいカテゴリーをつくり出す。それによって、精神科医がこのカテゴリーをある人々に割り振り拘禁する特権を得る。そのことが、現実の医療実践を規定していくのである(これが「権力=知」の作用である)。

同様に、「組織」という概念は、監獄、工場、病院、学校、企業などの差異や、そこでの生活や出来事の差異を「組織」という同質性に還元する。そして、組織概念が普及することによって、さまざまな組織

の類型化が試みられるようになり、組織の有効性や効率性の序列化が可能となる<sup>13)</sup>。

Barnardの組織論は、まさにそのような論理として展開されていたことは本稿の要約からも明らかであろう。

## 5.3. 統治的理性の多様性

本稿でBarnardの組織論を国家理性論に関連づけた理由は、組織論とFoucaultの統治的理性の分析を繋ぎ、組織統治論の今後の研究の起点とするためであった。

それゆえ、Foucaultに依拠して、今後どのように組織統治論が展開できるのかを示すためには、国家理性論と異なる統治的理性についての議論を組織論と関連づけておくことも有意義であろう。それによって、国家や組織自体を目的とした統治的理性の意義や独自性も再確認できよう。

### 5.3.1. 君主による統治

Foucault (2004a) は、国家理性論以前の時代の統治について、Machiavelli (マキアヴェッリ) の『君主論』(原著1532) を参照する。

『君主論』は、君主による領土や人民への主権の行使をめぐる統治論とされる。同著では、国家理性論と異なり、抽象的な国家ではなく、君主の権力の維持が統治の目的となる。すなわち、君主は、他国との競争を勝ち抜き、国内の支配を完全なものとする必要がある。そこで問われるのは、君主による主権の行使であって、Foucaultのいう「人間の統治」ではない。

狭義の企業統治論は、一見すると、この『君主論』と隔絶した議論にみえるかもしれない。しかし両者には、「人間の統治」の視点が欠落することと

12) このような組織の記述の一つの試みとして伊藤 (2009) を再解釈することができる。

13) Deetz (1992) によれば、このような組織概念は「マネジリアルイズム (Managerialism)」の一つとしても理解できる。

主権の理論の枠内にとどまる点で、統治に対する観点に本質的な共通性がある。

すなわち、企業統治論で繰り返し提起されてきた問いも、「会社の法的な主権者は誰か」や「主権者の法的な権利は何か」という主権に注目するものであった。企業統治論の統治観には、それに対応する独自の会社観も付随する。

そこでは、会社は単なる「契約の束」であり、会社は名目上の存在に過ぎないとされる。このような会社観は、企業統治論では「法人名目説」や「会社用具観」などと呼ばれる。そこでの統治の根拠や目的は、法的に定義される主権者のためのものとなる。

この会社観のもとでは、独自の組織論が展開されることもない。組織は、会社同様、名目上の存在に過ぎないとみなされるからである。これまで企業統治論が組織論とほとんど関連づけられることがなかったのはそれゆえである。このような企業統治論の(非)組織観には、「人間の統治」への視点が欠ける必然性が伴うことも明らかであろう。

### 5.3.2. 自由主義的統治

18世紀以降、国家理性論と結びついた重商主義が、重農主義やAdam Smith (アダム・スミス)の自由主義へ転換するとともに、Foucault(2004a)が「自由主義的統治」と呼ぶ統治システムが現れる。

そこで新たに重視される「人口」や「安全装置」という概念は、組織論や経営思想の解釈に新しい可能性をひらく。その詳しい考察は、稿を改めて展開することにしたいが、ここでは最低限のことに触れておこう。

「人口」とは、自律的に振る舞う経済主体としての人間の集合を意味する。重商主義に続く重農主

義やその後の自由主義の時代には、「人口」を統治することが新たな課題として現れる。そのための統治術として登場したのが政治経済学であった。

たとえば、Adam Smith (アダム・スミス) (原著第六版1791)の「見えざる手」を想起してみよう。「人口」を統治に反映させるには、統治者は、市場の「見えざる手」の自生的な秩序創出機能を前提としなければならない。

このような前提での統治的理性は、国家理性と根本的に異なるものとならざるをえない。自由主義的統治の統治的理性においては、国家理性におけるように個人に直接働きかけるのではなく、個人の自由を前提に環境に介入することで統治が実践されるのである。

また、個人の自由を前提とする「人口」には法則性があるとともに、一定のリスクや不確実性も存在する。それゆえ、それを補う安全装置のテクノロジー(たとえば、失業保険制度など)が必要とされる。

このような人口概念は、国家理性論には欠如している。国家理性論における人間は、国民となるべきものであり、国家理性は、そのような個人を構築すべく、人々の意識に介入する統治的理性である。国家理性論では、統治者が国家の繁栄に関わる物事の知を掌握し、人々の規律づけを目指すのである。

このような個人の捉え方や(国家に相当する)組織と個人の関係性は、Barnardの組織論の統治的理性にも共通する。

一方、組織論には、自由主義的統治の統治的理性を応用して解釈できる言説も存在する。

たとえば、進化論的組織論(Burgelman, 1983; 野中, 1985; 竹内他, 1986)では、企業家的ミドル

の役割や組織の自己組織性などがその論理の基軸に置かれる。このような言説は、偶然性や特定の個人の企業家精神に論理の基盤を置いている点で弱点をもつと考えることもできる（伊藤，2015）。しかしFoucaultの自由主義的統治の議論は、そこから様々な含意をくみ取ることが可能にしてくれる。自由主義的統治の統治的理性において、個人に自由を発揮させることが統治の手段となるからである。

## VI 結び

本稿は、Barnardの組織論と国家理性論の含意する統治的理性に注目して、企業統治論の「真理の体制」に対抗する新たな議論の立て方を提案することを意図した。また、「君主の統治」や「自由主義的統治」などの統治システムと、それが含意する統治的理性を組織論と関連づけることで、今後の組織統治論の展望も示した。

一方、Platon（プラトン）の対話編と比べべくもないが、ここでの議論も答えを提示するよりも、問いを投げかけることに向けられている。それだけに、本稿には残された課題も多い。

まず、Barnardの組織論に対して様々な解釈の余地が残されている。紙幅の関係もあるが、非公式組織<sup>14</sup>や組織の経済といった重要な議論で要約の対象になっていないものも少なくない。組織統治論の観点からも、Barnardの組織論には様々な解釈の余地がまだ残されている。

また、組織統治論の議論も未熟な構想段階を超えていない。Foucaultの統治術や統治的理性などの用語についても、さらに検討を加える必要がある。ここでは、かなり単純化したかたちでこれら

の用語を使用している。多様な統治的理性の関係性などにも触れていない。

今後、Barnard以外の組織論の統治的理性の解釈を継続するとともに、組織における統治的諸実践の分析を積み重ねることが求められる。

### 参考文献

- ◎Barnard, C. (1938) *The Function of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- ◎Barnard, C. (1948) *Organization and Management*, Harvard University Press (飯野春樹監訳『経営と管理』文真堂, 1990年).
- ◎Barnard, C. (Wolf, W. B. and Iino, H., eds.), (1986) *Philosophy of Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo (飯野春樹監訳『経営者の哲学』文真堂, 1987年).
- ◎Burgelman, R. (1983) "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, 28(2): pp. 223-244.
- ◎Burrell, G. (1988) "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault," *Organization Studies*, 9(2): pp. 221-235.
- ◎Clark, T. (2004) "Introduction: Theories of Governance-Reconceptualizing Corporate Governance Theory after the Enron Experience," in Clark, T. (ed.), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*, Routledge, pp. 1-30.
- ◎Deetz, S. A. (1992) *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*, State University of New York Press.
- ◎Fayol, A. (1979/原著1916) *Administration Industrielle et Générale*, Bordas S. A. (山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985年).
- ◎Feldman, S. P. (2002) *Memory as a Moral Decision: The Role of Ethics in Organizational Culture*, Transaction Publishers.

<sup>14</sup> 非公式組織は、意識的な調整による公式組織に対して、人々の無意識的な接触や個人的目的による相互作用の総合であり、不明確で決まった構造をもたないものとされる。しかし、それは、結果として、慣習、しきたり、風俗、制度、社会規範、理想などを産む。また、非公式組織は、個人が「自律的人格保持の感覚、自尊心および選択力を維持する」(Barnard,

1938: 邦訳書、128頁)場を提供する。非公式組織は、FOの土壌となり、FOを成立させる共通目的の受容、伝達、協働意欲などを支えるものとなる。この非公式組織を統治的理性の議論にどう組み込むかも今後の検討課題の一つである。

- ◎ Foucault, M. (1972) *Histoire De la Folie à L'âge Classique*, Gallimard (田村俣訳『狂気の歴史』新潮社, 1975年).
- ◎ Foucault, M. (2004a) *Sécurité, Territoire, Population*, Gallimard & Seuil (高桑和巳訳『安全・領土・人口』筑摩書房, 2007年).
- ◎ Foucault, M. (2004b) *Naissance de la Biopolitique*, Gallimard & Seuil (慎改康之訳『生政治の誕生』筑摩書房, 2008年).
- ◎ Hobbs, T. (ホブズ) (1954/原著1651) 水田洋訳『リヴァイアサン』(1)～(4), 岩波書店.
- ◎ 飯野春樹 (1973) 『バーナード研究』文真堂.
- ◎ 伊藤博之 (2009) 『アメリカン・カンパニー—異文化としてのアメリカ企業を解釈する—』白桃書房.
- ◎ 伊藤博之 (2012) 「コーポレート・ガバナンス論の系譜学—「よい統治」の探求をめぐる「現在の歴史」—」『滋賀大学経済学部研究年報』19, 55–74頁.
- ◎ 伊藤博之 (2013) 「組織統治論の構想—企業文化論と統治性の交差点から考える—」『滋賀大学経済学部研究年報』20, 1–22頁.
- ◎ 伊藤博之 (2015) 「日本企業論の考古学—「誘発型自己組織の理論」を中心にして—」『彦根論叢』406, 22–37頁.
- ◎ 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010) 『コーポレート・ガバナンスの経営学』有斐閣.
- ◎ Machiavelli, N. (マキアヴェッリ) (2004/原著1532) 佐々木毅訳『君主論』講談社.
- ◎ 野中郁次郎 (1985) 『企業進化論—情報創造のマネジメント—』日本経済新聞社.
- ◎ Perrow, C. (1972) *Complex Organization: A Critical Essay*, Scott, Foresman and Company (佐藤慶幸監訳『現代組織論批判』早稲田大学出版会, 1978年).
- ◎ Platon (プラトン) (1975) 田中美知太郎訳「アルキピアデス I—人間の本性について—」『プラトン全集6』岩波書店, 1–107頁.
- ◎ Rousseau (ルソー) (1954/原著1762) 桑原武夫・前川貞次郎訳『社会契約論』岩波書店.
- ◎ Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper and Row Publishing (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1975年).
- ◎ Smith, A. (アダム・スミス) (2007/原著第六版1791) 山岡洋一訳『国富論—国の豊かさの本質と原因についての研究—』(上)(下), 日本経済新聞社.
- ◎ 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎 (1986) 『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント—』中央公論社.
- ◎ Taylor, F. W. (2006/原著1911) *The Principles of Scientific Management*, Cosimo (有賀裕子訳『科学的管理法—マネジメントの原点—』ダイヤモンド社, 2009年).
- ◎ Torgersen, P. (1968) *A Concept of Organization*, Litton Educational Publishing (岡田和秀・高沢十四久訳『C. I. バーナードの組織概念』白桃書房, 1973年).

# Organization Theory and Organizational Governance

## Theory 1

Beyond the Rationality of Governance of "The Function of the Executive"

Hiroyuki Ito

This paper reinterprets the organization theory of Barnard from the viewpoint of the "governmentality" concept, which was proposed by Michel Foucault, in order to provide a theoretical introduction to organizational governance theory.

An analysis of the state reason theory in Foucault's concept is the focus, since it has been suggested that the state reason theory and Barnard's organization theory basically hold the same views on governance.

According to Foucault, the state reason theory sees the state itself as the objective of governance. Even a sovereign monarch is supposed to obey the order for maintaining the state. Likewise, Barnard's theory sets the organization as the objective. The function of the executive is supposedly to maintain the organization. Here, it is argued that the organization is equivalent to the state in their logical structures of governance.

On the other hand, this kind of rationality of governance is different from the dominant paradigm of the corporate governance theory. This paradigm, which is based upon the agency theory, gives little thought to the concept of governance itself. It assumes that a corporation is responsible only to its shareholders. Here, employees as well as management cannot be

morally obligated to a corporation that lacks substance: the essence of a corporation is considered as a bundle of contracts.

This paper views the lack of concept of governance in the corporate governance theory as a problem.

