

# フリッツ・レスリスバーガーの「経営者論」再論： 「ホーソン再訪」の翻訳と解題

A Study of the Administrative Skill:  
Translation and Commentary of “Hawthorne Revisited”

辻 村 宏 和  
Hirokazu TSUJIMURA

坂 井 正 廣  
Masahiro SAKAI

|       |                             |
|-------|-----------------------------|
| キーワード | 目 次                         |
| ホーソン  | I. 緒 言                      |
| 公式組織  | II. 翻 訳：「ホーソン再訪」            |
|       | 1. 頭 注                      |
| 科学技術  | 2. 問題の提起                    |
| 自然科学  | 1) 科学技術スペース                 |
| 社会科学  | 2) 社会スペース                   |
| 人事管理  | 3) 組織スペース                   |
| 専門化   | 4) 生活スペース                   |
|       | 3. 要約と結論                    |
|       | 4. 若干の感想                    |
|       | III. 解 題：経営教育学の「思想的支柱」      |
|       | 1. はじめに：「コントローラーの育成」との深い関わり |
|       | 2. 「個別解で考えるべき問題を普遍化する」習慣    |
|       | 3. むすび                      |

## I. 緒 言

坂 井 正 廣

われわれは、これまで、『組織における人間』に収録されているフリッツ・ジュール・レスリスバーガーの研究を幾つか紹介してきた。

- ①杉山三七男「人と人とのコミュニケーションの障害：翻訳と解題」『聖泉論集』第3号，1995年11月。77-94頁。
- ②坂井正廣「レスリスバーガーの視点：『効率と協働』の解題と翻訳」『青山経営論集』第30巻・第3号，1995年12月。153-174頁。
- ③辻村宏和・坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの思考方法：『思考の革命』の翻訳と解題を中心として」『経営情報学部論集（中部大学）』第12巻・第1号，1998年3月。79-94頁。
- ④辻村宏和・坂井正廣・中村秋生「レスリスバーガーの人間関係論：『人間関係論における監督者訓練』の翻訳と解題」『産業経済研究所紀要（中部大学）』第8号，1998年3月。47-95頁。
- ⑤坂井正廣「レスリスバーガーの経営技能論：『経営者の活動領域と技能』の翻訳と解題Ⅰ」『青山経営論集』第33巻・第1号，1998年7月。181-196頁。
- ⑥坂井正廣・辻村宏和「レスリスバーガーの経営技能論：『経営者の活動領域と技能』の翻訳と解題Ⅱ」『青山経営論集』第33巻・第2号，1998年9月。89-105頁。
- ⑦坂井正廣・辻村宏和「フリッツ・レスリスバーガーの経営者論：『現代社会における経営者の役割』青山学院大学経営研究調査室『ワーキング・ペイパー』1998-A-1。1998年1月。
- ⑧辻村宏和・坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの経営者論：『現代社会における経営者の役割』の翻訳と解題」『経営情報学部論集（中部大学）』第13巻・第1号，1998年12月。41-72頁。
- ⑨坂井正廣・辻村宏和「経営組織論の基礎：『コントローラーの育成』の翻訳と解題」青山学院大学経営研究調査室『ワーキング・ペイパー』1998-A-5。1998年4月。
- ⑩坂井正廣・辻村宏和「レスリスバーガーの経営者論再論：『ホーソーン再訪』の翻訳と解題」青山学院大学経営研究調査室『ワーキング・ペイパー』1998-A-6。1998年6月。

わが国経営学界に対するこれら一連のレスリスバーガー研究の持つ意義は決して小さくはなからうと、われわれは密かに自負しているところである。ここに発表しようとする研究は、これまでの研究と同様にレスリスバーガーの『組織における人間』に収録されたものの一つである。それは『組織における人間』の発表以前になされた最後の講演原稿であり、論文集における最後のものとして収録されている。それは、われわれが明確に気づいてはいないが、なお重要なことがらを具体的にとりあげながら、現代社会が内包する普遍的な諸問題を科学と経営という関係において論述している。辻村宏和教授が「解題」を担当している。大方のご批判を頂ければ幸いである。

## Ⅱ. 翻 訳：「ホーソン再訪」

坂 井 正 廣

### 1. 頭 注

この小論は、1966年10月24日、ワシントンD.C.において開催された公務員協会のための講演である。それは、同協会の機関紙『人事報告』(Personnel Report) 671号(1967年だったと思うが)に発表され、その許可を得てここに収録されている。この小論はこの論文集『組織における人間』が出版される前に公表されることとなった最後の講演原稿である。私はおどけた調子で書いているけれども、この時期、世界で起こっていたさまざまな出来事について、またそれらの出来事に関し何を語り、あるいは何をすべきか、に関する私の無能さに、実際のところ私は全く混乱に陥っていた。特に、科学と技術が生み出した新しい世界における大学の機能に不安を感じていた。この世界に有効に関わろうとすると、大学はその内部組織に大きな重圧と負担を背負うようになっていた。ハーバードなどは、もはや1927年に私が在籍していたころの研究一筋の機関ではなくなっていた。変化をものに被っていた。そんな変化の真ただ中で、私は、不幸な変化活動の担い手はジョーカーになるだけのことだ、と感じていた。

私がこの小論のタイトルを「ホーソン再訪」としているにもかかわらずウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場における調査研究について私が何も語っていないことを読者が奇妙だと思われるなら、ホーソン調査に関する論述の省略は、そう思われるほど不思議なことではないと言わせてもらいたい。私が再訪しようとしたのは場所ではなく、「ホーソン」が象徴的に示している私の人生の一時期、つまり、私が、凄い獲物を捕まえたと思っていた、あの人生の華やかな時期を再訪しようとしていたのである。

### 2. 問題の提起

坂 井 正 廣

この論文で、私は長い間、隔靴痛痒の感を抱き続けてきた部分について語りたいと思う。そして、その痛痒故に焦燥を感じていた部分を、かなり高度の抽象性と普遍性をもって言語化したいと思う。私は、実際に存在しており、その痛痒を抑える価値のある何かを、そして更に、ある意味において人事上の職務に関連している何かを明らかにしているということを読者に説得できるように、この痛痒を客観化しようと考えている。

私としては、何かがあったとすれば、何が起こったかを見るために、1966年という年から始め、その30年前の1936年を回顧してみたいと思う。1966年は、もし違っているとすれば、1936年とどのような点において違っているのか？多少とも同じに見えるものは何であり、違って見えるものは何か？この間、アメリカに住むわれわれ

は、直線的に、もしくは螺旋的に上昇してきたのか？円の回りをめぐり続けてただけに過ぎないのか？といった諸問題を明らかにしようと考えている。

1936年から1966年までの間の人間の状況を見る限り、われわれはそこに大きな違いを見ることはできない。人々は、30年前そうであったように良い状態で、あるいはひどい状態で、今日も生き、死に、また税金を払っている。基本的レベルにおける社会生活を見てみても、やはり大きな変化を見ることはできない。人々が仲間たちと生活する社会ルールは変化し、ルール数は僅かに増えているかもしれない。だがしかし、そのことは人々がそれぞれに仲間たちと調和を保ちながら生きる能力あるいは無能力において実質的な相違を作り出しているようには思われない。30年前と同様に、今も勤勉に仕事をしている人もいれば、あるいはまた勤勉には仕事をしていない人もいるように思う。

人間の組織生活を見ると、複合公式組織の数と規模は著しく増大した。基本的な社会的レベルにおいて生活が行き詰まると何時でも、そのダメッジを修復しようとして新しい公式組織が出現する。1936年には、私は、例えば、私の住む町の所番地、電話番号、自動車の登録番号といったような、ほんの幾つかの数字を覚えていればそれで済んだ。1966年の今では、私には、いろいろな商店、ホテル、モーテル、レストラン、さまざまな社会的地位を示す高級クラブの会員番号による分類以外に、社会保障番号、医療保険番号、地域のコード・ナンバー、郵便番号、銀行の口座番号、従業員番号がある。

しかし、公式組織は、たんに私を見失わないようにするためにだけ、また私に独自の数字上の認識を与えるためにだけ現れるわけではない。それらの公式組織は別の理由で作られるのである。1936年から1966年までの間に、かつてない最大の変化が、科学および技術の分野において生じている。この期間、この分野には爆発的な進展があった。それは当然の帰結としてビッグバンを起こしただけでなく、私が述べてきた人間生活——その個人生活、その社会生活、そしてその組織生活——の他の側面にも浸透し影響を及ぼしている。

30年という短い期間のなかで、この変革は、1936年の世の中をあたかも駅馬車の時代であったかのように見せている。この短期間に、専門化は加速度的な速さで進み、同時に専門化の目的に相応しい新しい言語が数多く生み出されてきた。二つの主要な言語は応用数学と応用行動科学の言語である。これらはフランス語、スペイン語、ドイツ語、英語、もしくはロシア語のような本来の言語ではない。つまり、特別な目的のために創造された言語ではあるが、本来の言語と同じものであり、もし結果的に伝達が可能であるならば、これら二つの言語は学習され、適宜に使用されることになる。それ故、1936年と1966年のあいだに、これら専門化の追及によって生み出された何千もの新しい言葉が、日常の語彙のなかに入り込んできている。私が今1936年と

1966年を比較したいと思っているのは、この多数の新しく専門化された言語の見地からである。それらは人間生活のあらゆる面にくまなく浸透しているからである。

便宜上、私は人間が住み生活している四つのスペースという見地から人間生活の異なった面を述べていこうと考えている。私が言う異なったスペースというのは次の四つである。すなわち、(1) 科学技術スペース、(2) 社会スペース、(3) 生活スペース、(4) 組織スペースである。私はこれらの言葉を定義づけようとするつもりはないけれども、それらの意味が明らかになればと願っている。

## 1) 科学技術スペース

1936年と1966年との違いを最もよく見ることができるのは、この科学技術スペースである。何故なら、1966年の科学技術スペースでは、新しい言語ばかりでなく、新しいことがらが一般的なものとなっているからである。このスペースが独自の特殊性を備えているのはそのためである。他のスペースを検討するときに理解してもらえらるであろうが、新しい言語が造られたからといって自動的に新しい物が造られるという保証はない。新しい言語は更に多くの言葉だけを造り出すに過ぎない。しかし、科学技術スペースにおいては、新しい言語と新しい物の間にはより深い相互関係がある。これがまさに他のスペースと比べて科学技術スペースが持つ重要な違いであり、その違いはどんなに強調しても強調し過ぎるということはない。

人類の歴史のなかで初めて、大学関係者が機械を造り始め、純粋な理論から、すなわち、新しい考え、言葉、概念、模型そしてものごとを想像する方法というもののから機械を造り出した。彼らが造ったものは、原子爆弾、ミサイル、ロケット、コンピュータという眼に見えるのであった。この眼に見えて、触れることができ、形のある結果によって、人々は理論を受け入れることができたのである。理論は、もはや馬鹿らしいものとして簡単に捨て去れるものではなくなった。しかし、考えを語らない新しい種類の人たちもいた。彼らは考えを語らないけれども、その考えをそれまで存在しなかったものを作るために使用した。考えを語ることと新しいものを生み出すために考えを利用することの間には、測り知れない程の大きな違いがあるだが、今のところこのことは殆ど理解されていない。

## 2) 社会スペース

この種の人々が全て大学関係者であるとは限らないのは明らかであるが、大学関係者の多くは、人間社会とか人間的な状態、もしくは私がここで言おうとしているところの人間の社会生活スペースに、より多くの興味を持ち続けている別の分野に属する人がいる。はるか昔から、社会生活のスペースは、詩人、小説家、宗教指導者、それに哲学者ばかりでなく素人などの間でも話題になり、それはそれぞれ自分自身の母国語

で語られてきた。しかし、大学関係者のなかで、社会学者と呼ばれる弱小分野に属する人が、自然科学に属する同僚が、巨大勢力分野に属する人に誘われ、莫大な調査補助金を割り当てられるのを見たとき、「われわれだって科学的なものたりうる。われわれが興味を示しているこれらのスペースにも違いが生じるような考えをわれわれは造り出せる。人間、組織、制度、そして社会の新しいモデルはわれわれにも造り出せる」と言い出した。そして彼らはそうしたのである。そしてなんと私はこのゲームに嵌まってしまった。われわれは多くの新しい言葉を生み出した。しかし、これらの言葉は具体的な何かを造り出すとは思えなかった。われわれは、明らかに、機械のような眼に見えて、触れることのできるものを造り出すことはできなかった。われわれが腹を立てようが足掻こうが、われわれの考えを示してくれるようなものは何もなかった。われわれは、偉大な社会とか、より民主的な社会とか、より人間的な官僚制度とか、より十分考えられた行動のようなものを何も造り出すことはなかった。われわれは、実証されるべき科学的意味における意見とか提案すらしなかった。われわれはただものごとを再分類していたに過ぎなかったのである。つまり、1936年には存在していたが、それまではそのように分類されていなかったものに名前を付けていただけなのであった。

われわれが直面している困難な問題の一つは、これらの新しい分類の概要を定着させることができないということであった。動物たち、鳥類、蜂類、魚類、木々、草花類、そして鉱石類のような動物界、植物界、鉱物界の全ての実存物は科学者たちが付けた名前を受け入れたけれども、一方で、人間社会の実存物たちはこの名前と呼ばれることに抵抗した。われわれが彼らに付けた名前で印象づけられることを彼らは受け入れなかった。例えば、「ブルーバード」(Bluebird)の代わりに、「毛羽だち頭の啄木鳥」(Fuzzy-headed wood pecker)という名前で作られた自然界の鳥たちは、それは今のところコンピュータがわれわれに教えてくれないので解らないことであるが、ひょっとしたら後者よりも前者の名前の方が気に入っていたかもしれない。しかし「ブルーバード」の代わりに、「毛羽だち頭の啄木鳥」と呼ばれる鳥が人間であったならそうはいかない。「君は私をうまく表現しているつもりかもしれないが、それは評価できない、私にはそういうふうには感じられない。私自身は青い鳥のように思うし、私は自分自身を青い鳥だと考えている。だから、私は青い鳥だ。君も君の分類計画も馬鹿げている」と言うに違いない。

こうした困難にもかかわらず、われわれは屈することがなかった。われわれは文章に書き表すことはできなかったが、辞書に匹敵し、辞書とも言い得るようなものをより多く造り出そうと決意したのだった。それぞれの新しい辞書が難問の突破口であると予告した。しかし、それぞれの辞書の製作者が自分自身の辞書のほうを同僚たちの辞書より好んだので、どの辞書が良いという同意は得られなかった。そこで、誰が一

番良い辞書をもっているかということで、大きな争いが続発したのである。しかし、この争いは学界内と学術誌の内部に限られていた。実践家たちができたことは、それぞれの学派あるいは大学の辞書を吟味することであり、どの辞書が彼ら自身の極悪非道な目的に最も役立つものかを決めることだけであった。

### 3) 組織スペース

1950年代の中頃までに、事態は、特に組織スペースにおいて、過熱し始めた。それまで、どこにでも存在していたもの全てに名前が付けられた。例えば、1936年にも、データは処理されていたが、「データ処理」と言う言葉はなかった。情報は流れていたが「情報システム」という言葉はなかった。従業員と経営者はそれぞれにやりとりがあり相互間にもやりとりがあったが「ゲーム理論」という言葉はなかった。1936年にも、生産統制はあったが、「線形計画」と言う言葉はなかった。1936年、“R and D”は共和党員と民主党員を意味していたが、1966年になると“R and D”は「研究開発」を意味していた。

1936年には、殆どの経営者は経験を積み、苦労しながら成長していた。「経営者育成」(management development)がなかったからである。人々はお互いに価値を交換し合っていたが、「交換理論」はなかった。1936年にも、競争は存在したが、それは全て「完全」であった。1966年になると競争はあったが、それらは全て「不完全」であった。1936年にも、紛争はあったが、「紛争処理」はなかった。

1936年には、殆どの管理者たちは二進法の代わりに十進法でものを数えていた。彼らは、それがものを数えたり、説明する唯一の方法だと思っていた。go-no-goの言語は、まだ現在流行のわけの解らないものではなかった。意思決定はなされていたが、特に不確実な条件下で、合理的に決定を下すための明確な「決定規則」はなかった。更に、管理者よりも速く適切に、ある種の決定を下し得るような機械にインプットできるような意思決定ルールはなにもなかったのである。つまり、概略的に言えば、1936年には、事態はあったけれども、「役割演技者」も、「イメージ・メイカー」も、「ゲーム・プレイヤー」も、「リーダーシップ・スタイル」も、「影の説得者」(hidden persuaders)も、「組織人間」も、“waste makers”も言葉としては存在していなかったのである。それでも、全ての古いものに対するこうした全く新しい名前が、次々と生まれる運命にあった。

1936年に、会社の管理者に「あなたはどんな仕事をしているのですか？」と尋ねれば、彼の答えは明確に即座に返ってきたことであろう。彼は、「何をやっているかですって？」、「きまっていますよ。芝生の種を扱っていますよ」と言ったであろう。それが1966年になると、それ程はっきりとした答えを引き出すことはできなくなっていたであろう。彼は、「そうですね長いこと芝生の種を扱っていたのですが、今で

はいわゆる『芝生』関係を扱っています。つまり、肥料、芝刈り機、除草剤、殺虫剤、その他芝生を綺麗にしておけるものならなんでも売っているのですよ。実を言うと、芝草の種は今では私たちのビジネスの付随的な一部でしかないのです」という答えが返ってくるに違いない。

この30年という短い期間に、多くの新しい事業ができたばかりでなく、昔からある事業の多くがどんな仕事に従事していて、何を販売しているのか、または何を販売すべきなのかということに、もはや確信を持てなくなってきた。彼らが販売しているのは、「芝生」なのか草の種なのか？「進歩」なのかそれともトースターなのか？「多くの人々にとってのより良い生活」なのかストックングなのか？「柔らかい手」なのか洗剤なのか？「清潔な口腔」なのか歯磨き粉なのか？「マルボウロ・カントリイ」なのか美味しい煙草なのか？「ミスアメリカ」なのか化粧品なのか？誰も分かってはいなかった。殆ど一夜にして誰もが新しい仕事に就いているか、もしくは誰もが自分がどんな仕事に就いているのか、もはや全く分かっていないかの、どちらかであろう。

#### 4) 生活スペース

科学技術の変革に影響されたスペースは、しかしながら、社会スペースと組織スペースだけではなかった。生活スペースもまた同じように影響を受けた。神の子、もしくは自然の被造物としての単純な人間モデルから、競合するモデルが出現した。例えば、1936年には、人間は天使より一段低いのか、猿より一段高いのかどうか確信が持てなかった。しかし、人間が猿より一段高いとすれば、例えば少しは時間と行為を必要としても人間は成功を得ることができるということがその後すぐに明らかになった。ところが、人間が堕ちた天使だったとすれば、人間は、かつての自分自身、すなわち天使になることが唯一できることであった。この後者の考えは、読者には同意してもらえと思うが、前向きの見方ではなかった。それは、いわば、人間を完全に無気力にさせるものであった。あらゆる人間の価値を、遠い過去、もしくは全く起こりそうもない将来に帰し、人間の存在から全ての意義を奪い去ってしまったからである。人間はただ恥ずかしそうにうなだれ、「私は堕ちた天使です」と言うだけであった。

1936年と1966年の間あたりで、私は実際に次のように言っているのを耳にし始めた。「この世にいる落ちた天使たちよ、立ち上がりなさい。君たちが失うもの白い衣だけではないか。このうえない不名誉な立場を酒に酔って嘆くことは止めなさい。自分自身を見出だしなさい。これはあなたにとって耐えられない条件であろうけれども、栄光ある存在条件である。初期の抑圧された立場に帰ろうとしてはならない。本来の自分自身になるよう努力しなさい」。

そういうわけで、1936年と1966年の間で新しい人間モデルに対する熱心な探求が

始まったのである。最初、ある人々はそのメッセージを聞く耳を持たなかった。彼らは自分たちが天使でありえないかぎり、より良い猿になるようにすべきだと思ったのである。しかし、これは展開が逆であった。そこで経済学者たちが自分たちの解釈を提示した。彼らは、もし人間がより良い機械になれば最大多数の人々に最大利益が得られるであろうと言った。しかし、他の社会学者たちは、経済学者たちに圧倒されないように、矢継ぎ早に自分たちのモデルを提示した。——自我（an id）と超自我としての人間、安全保証探求者で順応的な人間、権力と地位の追及者、役割演技者と役割遂行者、神話とイメージ創造者、規則と法律の制定者、問題解決者と意思決定者、そして最後には自己実現人、自己革新人、創造的人間などがそうしたモデルである。

しかし、応用数学者がその企画を盗用したのは、誰もがこのモデルの類別のなかから自分自身に対し、どのモデルを選んだらよいのかを決めようとしているのと同同時であった。「あなた方、言葉の啄木鳥たちは本筋を離れています。つまり、あなた方は間違った目的から問題に近づくようとしているのです。合理的な人間を作るより、合理的な機械を作るほうがずっと容易なのです。私はあなた方にその方法を教えてさしあげましょう。あなた方が誰で、何になりたがっているのか、どこに行こうとしているのか、どんな仕事に就きたがっているのか、そんな主観的な問題を決定するときには、私の計算センターにおいでなさい。あなたに納得のいく方法を教えてさしあげましょう」と応用数学者が話をまとめた。

ローレライが唱われて以降、これほど魅力的な曲の歌手はいなかった。結局、「人間が現在よりも一層合理的になるであろう機械によって、人間を合理的になるようにしましょう。青い鳥がこの機械に馬鹿げた質問をすればいつでも『だめ』と答えるように、合理的で知的な質問だけに答える機械を作りましょう。やがて青い鳥は、機械はそうした質問には決して答えることがないと気づくことになりましょう。そうすれば、自分自身の正確ではない、もって生まれた言語で愚かな質問をするのを止めるようになることでしょう。彼は、コンピュータの合理的な go-no-go 言語を学び始めるようになります。それこそコンピュータが理解し答えを出せる唯一の言語だからです。彼の合理的なイメージにまともに向かい合って、やがて青い鳥は自らを恥じて毛羽だち頭の啄木鳥になるでしょう」ということになったのである。かくして、50年代中葉のどこかで、この刺激的な考えから、第二次産業革命と超合理主義が生まれた。事実、10年というこの短い期間に3世代ものコンピュータが生み出されている。

### 3. 要約と結論

坂 井 正 廣

きわめて控え目にではあるが、1966年に対し私が言えることは、そこには青い鳥たちにとって多くの変化を引き起こす空騒ぎと混乱があったけれども、同時に大きな

挑戦もあったということである。どうしてそんなことになってしまったのかを見てみよう。私はそれぞれのスペースがどのようにして独自の言語を話し、何をもって合理的で現実的としているのかという独自の論理と考え方、即ち、何を本当に考慮し、重要であると考え、違いはどこにあるのかを示そうとしてきた。それぞれのスペースの専門家は、誰もが自分こそが真実の追及者であるかのように、自分のスペースこそが唯一の真実のスペースであり、他の全てのスペースは当然に自分のスペースの下位にあると感じている。学界においては、この過程において、これらのスペースを学問 (disciplines) として組織化するようにしてきた。あたかも、誰かが博士号を取得しようとするれば、どれか一つのスペースもしくはサブスペースにおける専門家になるようにである。

私は、今これらの用語を使用して、私が30年間掻き続けることを止めることができなかった痒みを旨く述べる準備ができたように思う。私が自問し続けている問題は、次のようなことである。もし自然が大学と全く同じように学科によって組織化されることはないかと分かれはどうなるのか？青い鳥が、私が語ってきている全てのスペースにおいてばかりでなく、それらのスペースが交差するところに関わるとすればどうなるのか？それらのスペースが持つ問題の殆どがその交差するところに在り、そのためその問題がそのどれか一つのスペースにあるだけでなく、それらのスペース相互に関わるとすればどうなるのか？あなたならどうするであろうか？これらの交差の中であなとはどんな二か国語もしくは多国語で話すのであろうか？それは擬似英語なのであろうか、それとも go-no-go 語であろうか？それとも青い鳥に固有の言語で話すのであろうか？もちろん、もうお分かりであろうが、「青い鳥」という言葉で私はある階級に属している鳥を述べようとしている。それは、今でも幾人かの人間がいて目的達成を目指す組織において、管理上責任ある立場にいる人を指す私の略語である。あくまでも記述的な評価を含まない略語に過ぎない。「青い鳥」という言葉は簡便であり、経営者を呼ぶのに短く、便利なラベルである。「青い鳥」という呼び方には彼らと彼らの辛く苦しい——毛羽だち頭の啄木鳥たちによって次第に侵略されている領域のなかで、矛盾と、曖昧きわまりなく生きていく——状況に対する私の親愛の情が込められている。それは私の友人でもある応用数学者や社会学者たちに対する愛情を込めた略語である。

それでは、ここで私の痒みを書き出してみよう。青い鳥（人事管理者）と毛羽だち頭の啄木鳥（科学者）は同じ領域（同じ目的組織）で一緒に生きることをどのように学ぼうとしているのか？青い鳥は、生き残るために、啄木鳥になろうとしているのか、それとも啄木鳥を青い鳥に変えようとしているのか、それともより良い青い鳥になろうとしているのか？それともまだ他に選択の余地があるであろうか。

30年間この痒みを掻き続けて、今私が到達した結論は次ようになる。もしあなた

が第一の選択を取り、啄木鳥のようになろうとするなら、あなたは責任を放棄していることになる。もしあなたが啄木鳥を青い鳥にしようとしているなら、それはあなたが良い啄木鳥の数を減らし紛争的な青い鳥の数を増すだけのことであろう。それでは、より良い青い鳥になろうとする第三の選択はどうであろうか？しかしそこには矛盾がある。私がこれまで記述してきたさまざまなスペースのなかで、あなたはそれらが交差するところに巣を作る場所を見出だすまで、あなたはより良い青い鳥になることはない。しかし私が自分の痒みを搔くことによってあなたに語ろうとしてきたように、あなたが見つけ出すその場所は、のんびり横になれるような快適な巣ではない。そこに巣を作り、良い時代遅れの青い鳥のままでいることは難しいことかもしれない。もしあなたがそこにいようとするならば、あなたはより良い青い鳥になるのではなく、博物館向けの剥製の青い鳥になることであろう。このようなわけだから、青い鳥への私のメッセージを伝えることは少しばかり難しいと言わなければならない。しかし、要約すれば次のようになる。より操作的に目標志向的な素晴らしい羽毛に覆われたあなたの友人を真似るのはお止めなさい。彼らの言語を理解する一方であなた自身の言語をアピールしなさい。そうした友人たちの支配から上手く逃れるスペースの交差するところで幸福に生きる術を身につけなさい。あなたは唯一の専門家ではない鳥として残ることである。あなたが絶滅種になりたくないのなら、あなたがどのような種類の鳥かを知り、あなた自身特有の能力を啓発しなければならないであろう。その場合、コンピュータが助けになるとは私には思えない。絶対に啄木鳥ではなく、あなたが本来あるべきである鳥とする偉大な造物主はいない。だからあなたが誰であるかを彼に語らせてはならない。あなたは苦勞してはじめてあなた自身になることができるのである。それ故、世界の青い鳥諸君よ、立ち上がって、自分自身の運命は自分で探し求めなさい。あなたたちが失うものはあなたの羽毛だけではないか。しかし、啄木鳥と争うことでそれを失ってはならない。自分自身になる過程においてその羽毛を失うがよい。

#### 4. 若干の感想

坂 井 正 廣

この論文「ホーソーン再訪」<sup>1)</sup>は、冒頭にも述べた通り、フリッツ・レスリスバーガーが自らの手で編纂した論文集『組織における人間：フリッツ・レスリスバーガー論文集』<sup>2)</sup>の最後、第26番目に収録されている。彼が、この論文のタイトルを「ホーソーン再訪」としているのはまことに興味深い。「ホーソーン」とはシカゴ郊外の地名であるけれども、何よりも、ウェスタン・エレクトリックの工場が在り、そこで行われた——ホーソーン調査と呼ばれている——一連の調査研究によって、経営学の研究者にとってはよく知られている。この調査研究はレスリスバーガーとウィリア

ム・ディクソンとの指導によって行われ、その結果は『経営と労働者』<sup>3)</sup>として報告され、経営学・社会学はもちろん、社会科学全体に大きな影響を与えている。そして、われわれがレスリスバーガーについて語る場合、そこでの発見について語るのみである。われわれの一連の研究が、そのようなレスリスバーガー理解を超えるようなものであることは言うまでもない。そして、更に一步進んでレスリスバーガーの主張の価値と魅力を改めて人々に伝えるようなものであってくれたらと心から願っている。困難であるばかりか、面倒でもある「解題」を引き受けてくれた辻村教授に、一言感謝申し上げたい。

### Ⅲ. 解題：経営教育学の「思想的支柱」

辻村宏和

#### 1. はじめに：「コントローラーの育成」との深い関わり

「ホーソン再訪」は他の論稿と比べて風変わりで、その価値は一読しただけでは分かり難い。それは、論調全体が文明時評かと思われるようなタッチで展開されているからである。しかしながら、筆者が先に解題した「コントローラー育成方法」<sup>4)</sup>と併せ読むとき、実は衝撃的な「社会科学方法論」であることが分かる。坂井正廣教授が「I. 緒言」の中で次のように指摘されている通り、少なくとも付録のような取り扱いには許されない。

われわれがそれと明確には気づいてはいないが、なお重要なことがらを具体的に取り上げながら、現代社会が内包する普遍的な諸問題を科学と経営という関係において論述している。

ラインとスタッフの確執の根元には、実際には、根深い社会問題がある。この論文の意義を掘り下げて解明するために、先ず「コントローラーの育成」の翻訳と解題によって得られた知見を再度検討しておかなければならない。それには、ハーバート・A・サイモンの「適応の限界」についての発想が有用である。彼はそれを、モーター制御装置を例に挙げ、次のように説明している。

めぐまれた環境のもとでは、われわれがモーターについて知ることは、そのモーターに遂行するように要求されていることだけである。ところが、きびしい環境のもとでは、そのモーターの内部構造、とくにモーターの性能の主たる制約要因となる内部構造の局面に関して、いくつかの点が明らかになるであろう<sup>5)</sup>。

要するに、サイモンは、「内部システムの特徴がその姿をあらわすのは適応の限界を超えたときである」ということを指摘しているのである。したがって、ライン・アンド・スタッフの問題も、単なるルール説明——ライン：決定・命令権，スタッフ：助言・指示権——だけでは、その正体を捉えることができず、ある程度「適応の限界を超えたところ」を見ないことには、その本質は解らないということである。だからこそ、「ラインとスタッフの確執」の描写を幕開けとして展開された「コントローラーの育成」には、迫真のインパクトがあったのである。

前回の解題で得られた成果をアナログ的にまとめれば、スタッフであるコントローラーには、ちょうど湯加減における「いい加減」を理解できないのである。つまり湯加減は、「客観的温度」によって決められるべきものではなく、「体感温度」によって決められるものであり、それがスタッフには「いいかげん（発音のアクセントは「いい加減」とは異なる）」なもの、と映るのである。要するに、『『いい加減』に対する『いいかげん』』は、『『受容性』に対する『合理性』』という対決図式のアナロジーなのである。「受容性」といい「いい加減」といい、およそスタッフおよび経済学者にとって、それらは「管理コスト（ロス）」以外のなにものでもない。また経済学の「契約概念」で考えれば、「外部取引費用を上回る内部管理費用」という説明に落ち着くところである。

筆者が、『『小賢しい奴ら』VS.『お前たちに一体何がわかるというのだ！』』こそがラインとスタッフの「果てしなき論争の典型」であり、「ライン・アンド・スタッフ組織固有の構造的トラブル」として位置づけられるべきことを強調したのはそのためであった<sup>6)</sup>。レスリスバーガーは、その究極的原因をこの「ホーソーン再訪」の中で見事に展開している。それは、レスリスバーガーも言うように、「科学技術スペースのみ専門化が先行し過ぎた」ことによる不可避的な現象なのであり、各スペース間にみられる、いわば「専門化の跛行性」のなせる業と言っている。

ところで、前回の筆者の解題作業<sup>7)</sup>において、われわれは大きな「忘れ物」をしていた。それは、「コントローラーの育成」の中には、組織理論のニュー・モードとも言える「あいまい系」の考え方が既に取り込まれていることである。レスリスバーガーの「相違の経営」は、例えば、遠田雄志教授の見解と全くと言っていいほどに符合し、われわれは大変な命題に辿り着くことになる。その理由は、遠田教授が、経営という営みが『『意思決定』の問題というよりも、『解釈』の問題である』と主張されているからである。われわれの研究との関連において、遠田教授の主張の主たるものを以下に列記することにする。

この世は、「あいまい」だらけで、あいまいな世界だ。そこでは、すべての可能な解釈は妥当性においてそれぞれ本来同等で、そのうちどれが適切かは結果次第で、

結果的にというか回顧的にしかいえない<sup>8)</sup>。(強調は筆者、以下特に付記しない限り同様である)

あいまいな世界では解釈が大切である。さて、その解釈だが、それは意思決定のロジックとは大分違うようである<sup>9)</sup>。

ところで、モダン・マネジメントの今日とはいえ、企業経営においていささか意思決定の面が強調されすぎてはいないだろうか。そのため、アイドル情報が意思決定に直接関連しないとの理由で後ろめたい思いをしているのでは、と危惧される<sup>10)</sup>。

何故、企業ですらホンネのところでアイドル情報を必要とするのか。人間はけっして“デジジョン・メーカー・マン”としてはとらえきれない、という重い事実が、その大きな理由の一つであろう<sup>11)</sup>。

それならば、組織は、多義性を削除するために、解釈コードや文法の共有、そして統一した認識というカイナクトされた環境の浸透を促進すればするほどよいのだろうか。そうではなさそうだ。解釈や認識の一致を求めすぎるのは、組織の団結という点では問題のようだ。

というのは、普通の場合、人々に解釈や認識の細部まで一致するように求めれば、かえってその分各人解釈の違いに気づくようになり、したがって社会的絆は弱くなるだろう。解釈があいまいにされていたほうが、組織の結びつきは強まるのかもしれない<sup>12)</sup>。

「コントローラーの育成」の解題から得られたものと遠田教授の主張とを照合してみると、次のような知的刺激に富む命題を導き出すことができる。レスリスバーガーの主張した「正解探しの否定」は遠田教授の「経営は意思決定の問題というよりも、解釈の問題である」という主張に符合し、そして経営が解釈の問題であるとすれば「解釈の多義性」すなわち「相違の経営」は不可避ということになる。かくして、レスリスバーガーが開発・提唱した強烈な概念「相違の経営」は、三段論法的に、『相違の経営』＝『多義性の調節』という経営の本質に迫り得る命題に変換され、経営技能への接近にとってきわめて大きな示唆となるのである。それにしても、組織学界の目下の到達点がレスリスバーガーの世界において視野に含まれ、論述されていたとは、何とも皮肉な結果であるという気がする。

現代社会は、レスリスバーガーの予言通りと言おうか、その命題を無視するかのように「経営の科学化」が際限なく拡大し、「経営＝科学」という方向に確実に向かい

つつある。経営学者もそのような潮流に流され、それと気づかぬうちにスタッフ同様に「分析科学」的志向の強いものになってしまっている。経済学がそうであるように、経済ないし効率という「個別専門領域からの攻撃」は非論理的側面を捨象しているだけに、議論に強いのは当然である。スタッフによる攻撃は、レスリスバーガーの次のアナロジーによって巧みに表現されているように、現代社会において、一層強められ、拡大されていくことであろう。

「…あなた方が誰で、何になりたがっているのか、どこに行こうとしているのか、どんな仕事に就きたがっているのか、そんな主観的な問題を決定するときには、私の計算センターにおいで下さい。あなたに納得のいく方法を教えてさしあげましょう」と応用数学者が話をまとめた。

きわめて危険な事態と言ってよいであろう。「コンピュータが人生を決めてくれる」と言わんばかりである。レスリスバーガーはそれに対して、まるで美しい詩を読むかのように警告を発している。

だからあなたが誰であるかを彼に語らせてはならない。あなたは自分で苦勞してはじめてあなた自身になることができるのである。それ故、世界の青い鳥たちよ、立ち上がり、自分自身の運命を自分で探し求めなさい。

この「美しい詩」が、「ライン・スタッフ間での主従関係の逆転」に対するアナログ的な警告であることは間違いない。世の中はまさに彼の予言通りの方向に進み、「ライン・アンド・スタッフ・シンドローム」と言ってもいいような状態に多くの組織が突入している。それは既述の通り、「専門化の跛行性」からくる社会の不可避の現象なのである。

そこで筆者は、今になってようやく、当時としては異端的な研究スタンスを保持していたレオナード・セイルズが、かつて「助言関係における相互作用の困難性の要約」<sup>13)</sup>として以下のような問題発生図式を挙げた意義を理解することができる。

1. アドバイザーは問題をかかえている管理者からの要請を待たずに先手を打ってくる。
2. アドバイザー・グループからの手のこんだ介入は、管理者をしてどの専門能力が最も価値あるものであるかの判断を迷わせる。
3. 助言担当の管理者は助けのいる人々に対しては、ラインの管理者の上部に対してでも下部に対してでもおかまいなしに関係をもつ——その結果、管理者の立場

上均衡が破られる。

4. 問題の解決を依頼された場合、助言担当の管理者は**援助の提供に熱心なあまり**、同じくこの状況を扱う他の管理者の「責任」を侵害しがちになり、応答に失敗することがある。
5. 助言担当者は管理者とその部下との関係を妨害しがちである。ときどき、アドバイザーは他部門の管理者の部下に直接指示することがある。これらの指示は既存の命令（上司たる管理者からの）と衝突することがある。さらに厄介なことは、既に述べたように、部下自身が**自分たちの管理者よりも助言担当の管理者のほうが万事便利になる**と思うようになることである。この結果、管理者のリーダーシップは大いに傷つき、彼は外部の人間に干渉されるのを拒むようになる。

したがって、セイルズが続けて指摘するその対応策、「管理者は主として**自分のほうからスペシャリストであるアドバイザー・グループへ問題を提出すること**」、「管理者は時間が経つにつれ自分の領域で起こる問題の処理能力を増加させることができること、すなわち、**アドバイザーを訪問する回数が減るようになること**」<sup>14)</sup>、「アドバイザーは企画やプロジェクトの数で評価されるのではなく、**ライン管理者が問題であると感じているような問題を解決する能力によって評価されること**」<sup>15)</sup>なども、今になれば十分に納得がいく。筆者は当時、それらの対応策など「何の変哲もない単なる管理者の心得」程度のものでしか受け止めていなかったが、レスリスバーガーがイシュー・オリエンティッドに展開した「コントローラーの育成」によってはじめて、その有意性を理解できるようになったのである。

## 2. 「個別解で考えるべき問題を普遍化する」習慣

今回の解題作業において、筆者にとって最も気がかったことは、レスリスバーガーの「そしてなんと私もこのゲーム（社会科学の自然科学化）に嵌まってしまった」（括弧内は筆者）という表現である。自戒の念を込めた彼のこの表現を解明することが、経営教育学の「思想的支柱」の大きな手掛かりになろうとは思ってもよらないことであった。

経営学は、経営戦略論に象徴されるように、「環境適応」という言葉を金科玉条の如く守り過ぎたせいか、「環境適応論から環境決定論へ」という形での曲解がまかり通り、「経営者不在」のまま「自然科学派経営学」の方向に突き進んでしまったのである。それは、まさに「経営学の経済学化」をも意味しており、経営学の主流であるかの観さえある「経営戦略論」はその傾向が強い。

「相違の経営」は、そのような「環境条件によって一義的に意思決定される」というプロセスを排除するものであり、そのような意味においてレスリスバーガーが「違

った観点を評価し、受け入れる術（the art）を実践」できるような「よりよい聞き手」、「よりよい討論指導者」<sup>16)</sup>にこだわる理由が、先の「多義性の調節」という意味関連からもよりよく理解できる。更に演繹すれば、「相違の経営」つまり「多義性の調節」は見方を替えれば、経営組織における「ショブ・ストレス」の大きさをも物語っている。経営学は経営者の「ライン&スタッフ・ストレス」とでも言うべきものを認識すべきであり、ここにも新たな概念開発の可能性が生じている。要するに、「経営者不在」では経営の本質に迫れない。ましてやレスリスバーガーが言うように、ラインとスタッフの問題が究極的には現代社会に深く根ざす問題であるとするならば、依然としてそれは経営学の中心的論題の一つでなければならない。筆者は、こういった問題をモチーフにしたケース・ライティングの需要が、これから急増していくとさえ予想している。

そこで敢えて、学説史に関する筆者の仮説を開陳することを許してもらうならば、「ライン・アンド・スタッフの問題が経営組織論のなかでチャンピオンの座を明け渡してしまったことと、人間関係論が誤解されたこととは重なるのではないか」ということである。この点、ハーバード・ビジネス・スクールにおいてケース・メソッドによる教育に大きく貢献したアンドリュース・R・タウルの説明を、坂井教授の説明を借りながら、少々長くなるが引用しておこう。

大規模組織になると、職能の専門化とコミュニケーションの複雑さが、この二種類の決定（「事業的意思決定」と「経営的活動」）の統合をきわめて困難なものとする。マーケティング担当の副社長は、販売高の増加のために、販売部長に対し、昇級や昇進というプレッシャーをかける。それから、何を売ったらよいのかを学ぶためにマーケット・リサーチの専門家を仲間に入れなければならないことに気づく。製造担当の副社長は、工場の監督者たちや職長たちに生産増大のプレッシャーをかける。それから、労働者たちが生産的でない理由を知るために人事部のスタッフを仲間に入れなければならないことに気づく。

要するに、組織の規模が拡大するにつれて、**ラインとスタッフの関係が絶えず問題にならざるを得ない**。（それ故）1950年代、HBSでは、第1年次において、マーケティング、生産、財務、統制、パブリック・リレーションズと社会的責任、そして経営実践論が配置され、経営政策、購買管理、販売管理、政府とビジネス、その他の政策決定の領域、そしてそれらの科目とともに人間関係論が第2年次に配置されていた。経営実践論も人間関係論も、**職能的に分割された領域における意志決定よりも、全体情況に対応する経営者活動に注意が向けられていた**と考えられる。経営実践論も人間関係論も、**経営者の技能育成に関心**が払われており、機械、資金、市場（モノ、カネ）とともに活動するばかりではなく、人間関係と

いう織物の織り方と深く関わるものであることが強調されていたのである。経営者は、彼の事業（ビジネス）を指揮しているばかりでなく、現代社会組織という織物を紡いだり、解いたりしているのである<sup>17)</sup>。

上掲のタウルの説明において、「ラインとスタッフの関係が絶えず問題にならざるを得ない」、「職能的に分割された領域における意思決定よりも」、「経営者の技能育成」に注視したい。そのことから窺えるように、HBSカリキュラムの方向は決して間違っていなかった。したがって、HBSの教授たちは、「マーケティング政策、財務政策、生産戦略、等々における意思決定の学習をするという課題が与えられていた」者と「政策や目的ではなく、人間関係を強調するケースについて学生たちと協働するという課題が与えられていた」者とに分かれていたのである<sup>18)</sup>。「学生たちと協働する」とは、きわめて印象的である。しかしながら、事態は偏った方向に展開していくのである。すなわち、「経営実践論」と「人間関係論」は、HBSのカリキュラムから消えてしまうのである。

数年間にわたって、キャタログにおける経営実践のコース説明には、他のコース説明では意思決定の学習に力点が置かれていたのとは対照的に、「人々を通して仕事をさせる」こと（“getting things done through people”）が強調されていた。そのために、担当教授たちがいくら「そうではない」と説明したところで、「アド・ブラック」という言葉が、説得、操縦、そして「マッキヤベリアニズム」と同義語であると思われるようになってしまったのも、ある意味では当然の結果であったと言えるかも知れない<sup>19)</sup>。

このような事態にたち至った問題の核心は、「経営実践についての理論」、「人間関係についての理論」の認識の仕方にあると考える。筆者がしばしば利用している表現を使用すれば、経営学は「個別解で考えるべき問題を普遍化する」習慣を身に付けてしまっていて以来、実践性に関して言えば、そうした習慣は自滅行為であったのかもしれない。レスリスバーガーはこの「ホーソーン再訪」を通して、その理由を奥深い社会問題としての的確に答えてくれている。

「コントローラーの育成」からわれわれが学んだように、経営の本質は「相違の経営」概念に象徴される。「正解探しの否定」を演繹すれば、経営技能（すなわち問題解決行為）は常に「個別的な総合化」行為なのであり、普遍解レベルのものではない。したがって、例えば「実務家が編み出した手法を学者が後から理論化していく」ことでさえも、技能論的には大きな矛盾を抱えることになる。個別解はどこまでいっても「当事者だけの理論」すなわち「持論」であり、場合によっては当事者が「理論とし

て自覚していない」ということさえあり得るのである。筆者はこれこそが、「経営実践についての理論」、「人間関係についての理論」に対してわれわれのとるべきスタンスであると考えており、経営技能においては、「理論は持論であって、普遍性はない」という図式で認識している。それにもかかわらず経営学は「普遍性のない経営手法を普遍化」させようとする過ちを犯しており、筆者は、それでは経営の本質から逸脱してしまうという危惧を抱くのである。「個別解で考えるべき問題を普遍化する」習慣というのは、「個別の問題解決を『抽象化能力』に頼る」習慣と言ってよい。「問題解決能力を抽象化能力として捉える習慣」はわれわれの罪深き錯覚だったのであり、経営教育学にとって「抽象化能力は現象説明能力にはなっても、問題解決能力にはならない」という認識が重要であり、その必要性はどれだけ強調しても強調し過ぎることにはならないであろう。

ここで再び想起せざるを得ないのは、レスリスバーガーの「ケース・メソッドを導入した理論的基礎」である。経営教育に関する彼の論理は、そういった習慣を断ち切るためだったのではないか、ということである。

…、ケース・メソッドは教師の技能をも必要とする。(中略)。それは全く違った仮定に基づいている。知識は権威に基づき上から与えられるものであるとか、そうした知識の獲得が、それ自体教育的であるとかいう仮定はとらない。学習は学生の抽象化能力にはよらない<sup>20)</sup>。

われわれは、経営者に対して「直接的に行動的教示を与えるような教科書」などできるはずがないということを、一連の解題作業から得られた知見として肝に銘じておかなければならないであろう。そういったレスリスバーガーの考え方を取り込まなかった経営学が被った損失には、計り知れないものがあり、その後の「経営学迷走」の大きな原因はそこにあったとさえ言えるように思われる。それは「文献リサーチの不備」という点において、明らかにわれわれの怠慢であった。

さて、「コントローラーの育成」の再検討が長くなってしまった。しかし、それは、ここまでの理解を踏まえた上でないと、「ホーソン再訪」の価値が理解し難いと判断したからに他ならない。レスリスバーガーは、経営学というよりも社会科学に「個別解で考えるべき問題を普遍化する」習慣が定着してしまった事情を、「ホーソンを再訪しながら」的確に描写したのであった。レスリスバーガーは、それを自戒の念を込めて説明している。そしてそれが、先の「そしてなんと私はこのゲーム（社会科学の自然科学化）に嵌まってしまったのである」という表現である。

レスリスバーガーの心中を察すれば、「人間関係論」の中核概念たる「情緒人（社会人）」という人間仮説の提示でさえ、抽象化能力につながり反省しているかのよう

である。その理由は、彼の次の命題に集約することができるであろう。

考えを語ることと新しいものを生み出すために考えを利用することの間には、計り知れない程の大きな違いがあるが、このことは今のところ殆ど理解されていない。

この命題は、筆者もしばしば使用する「『知る』ことと『できる』ことの相違」<sup>21)</sup>と同義であるが、より一層論理的で明快な表現である。レスリスバーガーが、アナロジカルに、そしてアイロニカルに「誰が一番良い辞書をもっているかということで、大きな争いが続発した。しかし、この争いは学界内と学術誌の内部に限定された。」と暗に示唆しているように、単に「知る」、「考えを語る」ことは、実践行為と次元が異なるのである。たとえ『全何百巻の超大百科事典』を持っていようと、それを利用しない限り問題解決能力にはつながらない」。レスリスバーガーに言わせれば、必要なのは「『考えを利用する』ための理論」である。しかるに社会科学者は、錯覚に陥ってしまう。レスリスバーガーが言うように、「社会スペース」は、「考えを語る」つまり「説明する」ことはできても、科学技術のように「新しいものを生み出すこと」などできないにもかかわらずに、である。彼は次のように言う。

われわれは、偉大な社会とか、より民主的な社会とか、より人間的な官僚制度とか、より十分に考えられた行動のようなものを何も造り出さなかった。われわれはただものごとを再分類していたにすぎなかった。つまり、1936年には存在していたが、それまではこのように分類されていなかったものに名前を付けていたのである。

そしてレスリスバーガーは、社会科学者がそのような落とし穴にはまっていく様を、次のように生々しく描写している。

…，大学関係者の中で、社会科学者と呼ばれる弱小分野に属する人が、自然科学分野の同僚たちが巨大勢力機関に誘われ莫大な研究補助金を割り当てられているのを見るにつけ、「われわれも科学的なものになり得る。われわれが興味を示しているこれらのスペースにも影響を与えるようなアイデアを造り出せる」と言い出した。そして彼らはそうしたのである。

重要なのは、彼の「再分類していたにすぎなかった」という指摘と「1936年には存在していたが、それまではこのように分類されていなかったものに名前を付けてい

た」という指摘である。タイポロジー、タクソノミーなどとラベル変更はしているものの、現代の数ある経営学研究のうち、どれほど多くが「再分類」の延長線上にあるであろうか。更に、レスリスバーガーの上の指摘には、それ以上の含意がある。それらを筆者なりの表現で言えば、「所詮、行為が先なのであって、概念が先なのではない」ということなり、要するに社会スペースにおいては「概念が行為に先行することなどない」とレスリスバーガーは強調しているのである。われわれは、「社会スペース」は、元来「科学技術スペース」とは事情が大きく異なっているということに留意する必要があったのである。彼はその違いを、次のように力説する。

このスペースが独自の特殊性を備えているのはそのためである。他のスペースを見るときに解るであろうが、新しい言葉が造られれば自動的に新しい物が造られるという保証はない。新しい言葉は単に多くの言葉だけを造り出すのである。しかし、科学技術スペースにおいては、新しい言葉と新しい物の間にはより深い相互関係がある。これがまさに重要な違いであり、その違いはどんなに強調しても強調し過ぎることはない。

人類の歴史のなかで初めて、大学関係者が機械を造り始め、純粋な理論から、すなわち、新しい考え、言葉、概念、モデルそして物事を想像する方法というものから機械を造った。彼らが造ったものは、原子爆弾、ミサイル、ロケット、コンピュータという眼に見えるものであった。この眼に見えて、触れることができて、形のある結果によって、人々は理論を受け入れた。

社会スペースは「科学技術スペース」とは違って「概念が行為に先行しない」ということになる。例えば「官僚制」という「説明のための抽象概念」を開発することはできても、「より人間的な官僚制度」といったような「新しい物」つまり「現在の行為の先を行く新しい行為概念」を開発することはできない、ということである。「行為それ自体を概念化する」ことなど不可能なのである。「再分類」は「抽象化（個別の捨象）」を経てなされるのであり、その研究手続きは、取りも直さず、レスリスバーガーの言う「考えを語る」レベル止まりのものなのである。その点、従来から「経営戦略のタイポロジー（あるいはタクソノミー）」と銘打った類型論的アプローチがもてはやされているが、注意が肝要である。分類は確かに学問の第一歩ではあるが、いかに精緻な分類を行ったとしても、考えを語ることはできても、考えを利用することはできないのである。つまるところ、「考えを語る」人（「経営評論家」）にはなれても「考えを利用する」人（「名経営者」）になれないのである。

そうしたことを百も承知のレスリスバーガーによれば、社会学者たちは——そして一時、レスリスバーガーまでもが——、経済学者が「もし人間がよりよい機械にな

れば最大多数の人々に最大利益が得られるであろう」という命題のもとで人間モデルを提示したことに煽動され、「新しい人間モデルに対する熱心な探求」コンテストに「嵌まってしまう」のである。彼は次のように言う。

…社会科学者たちは、経済学者たちに圧倒されないように、矢継ぎ早に**自分たちのモデルを提示した**。——自我(an id)と超自我としての人間、安全保証探求者で順応的な人間、権力と地位の追及者、役割演技者と役割遂行者、神話とイメージ・メイカー、規則と法律の作成者、問題解決者と意思決定者、そして最後には自己実現人、自己革新人、創造的人間などである。

問題は、社会科学者が「自分たちのモデルの提示」という「してはならないこと」をしてしまったことである。「自己実現人」までもリストアップされているところを見ると、後年のレスリスパーガーにとって「情緒人」モデルの提示などは、抵抗があったであろうということは容易に想像することができる。

われわれが注意しなければならないのは、経済学者の「もし人間がよりよい機械になれば」という部分は、「個別経済ではなく全体経済」を説明するための前提的仮定なのであって規範的提言ではないということである。経済学者は「『森』を見るために『木』を仮定した」のであって、それは方法論的に間違っていない。しかし、結果的に社会科学者は、「『木』を見るために『木』を仮定する」というような初歩的な方法論的ミスを犯す羽目になった。われわれが絶対に見失ってはならぬことは「行為は個別である」ということであり、それが「科学技術スペース」に対する「経営技能スペース」の特殊性なのである。もし個別行為を研究対象に置いているのであれば、「個別行為をモデル化することは間違いで、更に大きな罪は、それを規範的提言とすること」である。

筆者の個人的考えにすぎないけれども、「経営技能」、「経営術」、「経営手腕」などといった行為それ自体を説明することはできないと思っており、できることは「それらへの迫り方の工夫まで」であると考えている。その理由は、「経営技能は『個別的に総合的なもの』で、『当事者の持論』によるしかない」と考えているからである。その一つの工夫が筆者の言う「問題発生図式」<sup>22)</sup>であり、それは「行為あるいは技能それ自体を説明するための概念開発」ではなく、「問題を説明するための概念開発」、「迫り方の工夫」なのである。「問題」それ自体は、研究のために分解しない限りもともと総合的なものであるから、その意味ではそもそも「総合的な問題」という言い方はトートロジーと言ってよい。したがって、レスリスパーガーが憂いているように、「大学が『学科によって組織化』される」ことは、問題本来の総合性を奪ってしまい、大きな問題なのである。例え、「総合大学」といえども、今の学部・学科編成のまま

では、あるいはカリキュラムに工夫が加えられない限り、「スペシャリスト」は輩出されるであろうけれども、「ゼネラリスト」を育成することは不可能であろう。

われわれは、漸く経営教育学の構築に当たって貴重な認識に辿り着くことができたのである。レスリスバーガーの命題、「抽象化能力は問題解決能力ではない」という理解に達していれば、「個別解で考えるべき問題を普遍化する」習慣など身に付かなかったろうし、モデル提示などすることもなかったであろう。経済学と経営学は、文字こそ一つしか違わないが、「研究対象の広さ」において「経済学（全体経済）＞経営学（個別経済）」という不等式関係になるかもしれないけれども、「問題本来の総合性を扱う」という点で「経済学＜経営学」という関係になると言うことができよう。筆者は、質的には、経済学は「経営学の隣接学問」ではないとさえ理解している。

さて貴重な認識の効用として筆者が提示したいことは、以下に示すように、さまざまな研究者によって発信される各種の命題が、「経営技能論たり得るか否か」についての判断材料を提供してくれることである。例えば経営財務論者の若杉敬明教授（東京大学）が最近しきりに提唱している「株主重視で経営再構築を」<sup>22)</sup>という規範的提言を検討してみよう。今回の解題から得られた知見に鑑みれば、「個別解の立場」を堅持する経営技能論としては、それを「経営技能論の命題」として取り入れるわけにはいかない。例え、その提言に「経営者向け」という意図があったとしても（若杉教授の意図は不明だが）、一体「誰に対しての提言になりうるのか」という点において理解に苦しむことになるからである。われわれとすれば、その提言は、時宜に適したタイムリーなものではあることは認めつつ、なお経営者に『『いじめ』はいけません、注意しましょう』といった類いのものにしか聞こえないのではないかと判断せざるを得ないのである。若杉教授の重要な主張を、下に列記する（強調された箇所注意されたい）。

日本では、従業員重視と言いながら、実は放漫経営を糊塗しているケースが少なくない。従業員や経営者向けに、ストックオプション制度、持ち株制度が普及しており、株主利益最大化が株主のみならず従業員、経営者**共通の目標**ともなっている米国企業と対照的である<sup>23)</sup>。

年金の運用分野などを中心に、ようやく日本にも合理的な投資家が出現しようとしている。**日本企業の再生のためにも**、こうした動きを積極的に生かし、株主重視へ企業経営を転換する必要がある<sup>24)</sup>。

実は、日本の経営者は口で言うのとはまったく違うことをやろうとしている。従業員重視と称し、雇用を維持するためにもあえて不採算の事業を続けている企業が

多い。その結果、企業の収益性が顕著に下がり、急速に国際競争力を失っている。やがて倒産に至り、従業員は職を失うことになる。これは、株主利益最大化あるいは利益追求という**単純明らかな目標**がないからである。

株主利益最大化を追求するなら、当然、もうからない事業は、自発的にやめざるをえない。もし雇用の維持も図りたいというのであれば、企業は収益性の高い新規事業を開発し、そこで雇用を吸収する必要がある。

もちろん、これは大変困難なことで、**高度の経営能力**が要求される。日本の経営者の多くは、本質的で困難なことから目を背け、従業員重視の大義名分のもと何もせず、業績が悪くなっていくのを黙って見守っているだけである。日本でこのようなことが許されるのは、経営者を厳しく監督する仕組みがまったくないからである<sup>25)</sup>。

このような提言を経営技能論が実践的勧告命題として取り入れることの問題点は、若杉提言が「日本企業」という「平均概念」レベルで論じられている点にある。それは「世間」という概念と同様に、「実体概念」ではない。次に、「共通目標」という部分も問題であろう。個々の経営においては「**単純明らかな目標**」が設定できないというのが組織の現実であり、できることなら全ての利害を統合した「**複合目標（1つ）**」が設定されることが望ましいのだが、現実には「**複数目標**」化しており、各々が制約的關係となっているのである。最も強調したい点は以下のことである。経営技能は、そのような状況下において「なんとかしよう」という部分にこそ求められるものであり、そこにこそ「経営技能論としての提言」が成立し得る領域が存在するのである。「共通目標を設定すべきか否か」の議論ではなく、「共通目標を設定できるか否か」こそが経営技能論の焦点なのである。若杉教授はそれに対して「**高度の経営能力**が要求される」と述べられているが、経営技能論としては、あまりにもあっさりと「**高度の経営能力**」と言われても当惑するばかりである。社会現象には「**選択ゾーンと必然ゾーン**」の両方があるにもかかわらず、日本企業の問題点がおしなべて経営者の「**選択ゾーン**」の問題に還元されて論じられているため、その帰結は「**日本企業の経営者の選択ミス**」ということになっている。したがって、「**経営者糾弾**」説となりやすいのである。

われわれは、経営者の意思決定の選択性を重視するものの、他方で、その必然性をもきわめて重視する。それは、「**環境決定論的な選択的意思決定**」とは大いに異なり、いわば「**必然性を克服するところに選択性を見出だす**」という経営技能論固有のアプローチである。それこそが、われわれがレスリスパーガーから学び、演繹して導いた立場と言ってよい。この点については別の機会に論じたいと願っている。

### 3. むすび

一読したときには、文明時評ではないのかという感想を抱いたものの、それは現代に通じるとてつもなく重要な問題を投げ掛けていることが解った。「ホーソーン再訪」という論文の価値は大きい。本文中にも言及したけれども、先に「コントローラー育成法」の解題作業をしておいてよかった、としみじみ思わざるを得ない。もしそうでなければ、この「ホーソーン再訪」を経営教育学の「思想的支柱」として読み取ることなど筆者には不可能であったと思われる。解題作業中、坂井正廣教授から「ホーソーン再訪」が「レスリスバーガーの論文集においては最後のものとして収録されている」ことの意義について示唆を与えられたが、まさにフィナーレに相応しい論文と言える。

『組織における人間』に収録されている全ての論稿を解題すれば、経営教育学にとってこの論文の更に奥深い意義が解明されるのではないかとさえ考えられる。その成果いかんによっては、会計学が「財務会計」分野と「管理会計」分野とに分かれているように、経営学もまた「経営の説明」分野と「経営の教育」分野とに分化しなければならないことを学会に提唱する必要性が生じることになるかもしれない。

### 注

- 1) Roethlisberger, Fritz J., "Hawthorne Revisited", in *Man-in-Organization: Essays of Fritz Roethlisberger*, Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard University Press. 1968. pp. 305-313.
- 2) Roethlisberger and W. J. Dickson, with the assistance and collaboration of Wright Hrold A., *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1939. Roethlisberger, *Management and Morale*. Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1939. 野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、1954年。
- 3) Roethlisberger, Fritz J., "Hawthorne Revisited," in *Man-in-Organization: Essays of Fritz Roethlisberger*, Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard University Press. 1968. pp. 305-313.
- 4) Roethlisberger, F. J., "How to Develop Controllers", Roethlisberger, *Man-in-Organization: Essays of F. J. Roethlisberger, op. cit.*, pp. 176-181., 坂井正廣訳「コントローラーの育成」青山学院大学経営研究調査室『ワーキング・ペーパー』1998-A-6, 1998年6月に所収。 辻村宏和「VII. 解題：ラインとスタッフの関係に見る『経営学と経済学の関連』」同上『ワーキング・ペーパー』。

- 5) Simon, Herbert A., *The Sciences of the Artificial*, 2nd ed., The MIT Press., 1969. 稲葉元吉・吉原英樹訳『新版システムの科学』パーソナルメディア株式会社, 1987年。21頁。
- 6) 辻村, 前掲書。
- 7) 同上書。
- 8) 遠田雄志『私, あいまい系です: “反常識”の経営学』同朋社, 1997年。14-15頁。
- 9) 同上, 15頁。
- 10) 同上, 91頁。
- 11) 同上, 93頁。
- 12) 同上, 98頁。
- 13) Sayles, Leonard R., *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill, Inc., 1964. 山城章・佐藤允一訳『管理行動: ミドルマネジメントの行動研究』ダイヤモンド社, 1967年。110-111頁。
- 14) *Ibid.* 訳書, 112頁。
- 15) *Ibid.* 訳書, 114頁。
- 16) Roethlisberger, *op.cit.*
- 17) Towl, Andrew R., “Administrative Practices and Human Relations: For What?”, in Kenneth Andrews ed., *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration: An Interim Statement*, Cambridge, MA.: Harvard Univ. Press, 1956, p. 172. 坂井正廣「経営実践と人間関係論: 『経営者』の再検討を中心として」青山学院大学経営研究調査室『ワーキング・ペーパー』1998-A-4, 1998年4月。3-4頁。この研究は坂井正廣「ケースブックの古典『経営者』の再検討: その『序論』を中心として」(『青山経営論集』第33号・第3号, 1998年11月)としてまとめられている。
- 18) *Ibid.*, p. 165. 同上書, 2頁。
- 19) *Ibid.*, p. 167. 同上書, 2-3頁。
- 20) Roethlisberger, “Efficiency and Cooperative Behavior”, in *Man-in-Organization*, 1968. 坂井正廣訳「効率と協働」, 坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの視点: 『効率と協働』の解題と翻訳」『青山経営論集』第30巻・第4号, 1996年。169頁。
- 21) 辻村宏和『組織化技能論と問題発生図式: 個別ケースからの仮説発見の有効性』成文堂, 1997年。
- 22) 辻村, 同上書。同『組織のトラブル発生図式: 問題分析志向の経営組織論』成文堂, 1994年。同『組織化技能への接近: 経営組織論の実学性』成文堂, 1995年。同『ケースから発見する組織化技能: バーナードが用いたケースを基にして』青山社, 1997年。
- 23) 若杉敬明「経済教室: 株主重視で経営再構築を」日本経済新聞1998年3月25日付朝刊。
- 24) 同上。
- 25) 同上。