

組 織 情 報 の 思 潮
—C.I.バーナードの組織思想から導かれるもの—

阿辻 茂夫

On the Informatics of Organizational Thoughts:
from C.I. Barnard's thoughts to the present and beyond

Shigeo ATSUJI

Abstract

This is an essay about informatic processes in modern organizations—an e-merging area of interest known as organizational intelligence with cognition. Cognition refers to the ways we think about people in social situations in general. This essay is concerned specifically with learning and thinking processes in organizational intelligence. It is based on the fundamental assumptions that learning and thinking are the lifeblood of organizations, and that organizational intelligence lies at the heart of decision making, intra-communication, strategic analysis, organizational behavior, individual activity, organization design, and virtually every other important organizational process. Consequently, the main purpose of this essay is to discuss the learning and thinking processes in organizational intelligence, and offer treatments of the informatics of the organization thoughts, especially C.I. Barnard's theory.

サイバネティクスによる情報の思想では、ミクロ・マクロを問わず、有機・無機の別にかかわらない情報観がおかれる。そこでは物質と精神を二極分化させず、これらを共通に解釈する尺度として情報がみなされている。こうした情報観を基軸にした思想では、現象を観察し物事を知るという人間の情報過程、つまり心の働きを「認知」(cognition)という視点から探究されはじめた。いまや情報の思想は、「人の知」の形成過程に焦点が絞られ、「行為と知」の相関性を解明しようとしている。一方、人間行為の動学に着目したバーナード(C.I.Barnard)は、「個と全体」の統合という視点より組織の思想を展開した。彼は、協働という極めて普遍的な人間の営みに焦点をあて、行動的・経験的側面から「実践の知」の所在にせまろうとした。ここでは、人間行為に介在し経験と理性を包摂する「知のダイナミクス」そのものを問うている。これら情報の思想(行為と知)と組織の思想(個と全体)の接点から導かれるのは、社会組織等の全体レベルの情報過程、すなわち「組織の知」の所在が再考され始めたのである。

1 節 行 為 と 知

人間の情報過程についての体系的な思想には、サイモン(H.A.Simon)の所説がある。サイモンは当初、人間を社会的な情報システムとみなし、社会組織に共有された知識を加工処理(獲得・生成・表現)する情報過程のメカニズムに焦点をあてていた⁽¹⁾。彼は、知識の獲得対象をひろく捉え、人間の知を言語知識(language knowledge)のみならず、skill(熟練・練達)やart(芸術・技芸)といわれる「非言語域」にまでその枠組みをひろげる。そして知識獲得の延長上に、行為と連動する直感(intuition)によって形成された高次の情報過程があると主張するのである。それは言語知識だけではなく経験知識(empirical knowledge)を含むトータルな知識の獲得こそが、人間の情報過程の核心部であるとし、直感そのものは、経験的に獲得した事実前提(factual premises)や価値前提(value premises)によって構成されるという⁽²⁾。彼が1979年に著した *Models of Thought* では、人間の情報過程のなかでも、特に直感と思考の関係を中心に論じている⁽³⁾。

サイモンは、認知科学や認知心理学の研究成果を例にあげつつも、直感そのものは、経験知識の潜在的な学習をもとになされるという。こうした機械の情報システムと人間のそれとの根本的な差異とみなされる直感という非論理的過程を、経験の蓄積による知(intelligence)が高次に合成された作用とみなしていた。彼はその延長にエキスパートシステムを位置づけ、そこから人間の直感を模倣する機械体系の設計は、可能であると提唱するのである⁽⁴⁾。サイモンの関心は、社会全体に共有された知識の形成過程にほかならず、その延長に人間の知の機械への置換え、いわば知識のコンピュータへの移植可能性を射程に入れていた。

もともとサイモンのいう直感とは、客観的事実から獲得生成される「知の実体的作用」であり、それは言語知識や経験知識といった多様な知識体系のバラエティに裏付けられるという。サイモンは、知識を統御しうる知能がなければ、直感というプロセスは生まれてこないとした

うえで、社会組織のなかで共有された知識を個人相互が獲得するプロセスに焦点を絞っている。つまり、彼の枠組みでは人間の知のメカニズムについて、その記述可能性を条件に、社会組織全体に共有済み既存知識を主な対象とするのである。彼は、人間の情報過程の処理や伝達のしくみを明らかにすることにより、全体と相関する知識処理のしくみを解明しようとしたのである。しかし、そこには内面より想起される「創造性」という「無から有」を生じせしめる人間の知の本質については十分に説明されていない。

サイモンは、既に体系化した知識の獲得・生成・表現について考察の対象としているのだが、人間の創造性にかかわる部分まですべて直感という過程で説明し、その根拠すらも、既に獲得済みの言語知識や経験知識の合成による「必然的過程」であると主張する。全くの突然変異によって無から有が生ずる「偶発的過程」を否定するわけである。個と全体の相関を意図しながらも、個別人間の情報過程のスタティクス、つまり人の知の「解剖学」を中心に扱っていたといえよう。サイモンは、個々人間の情報過程について探究しようとしたが、あくまで静態化した分析にとどまり、社会組織という全体との相関性を徐々に捨象していった。個と全体の相関のなか、相互の動的な情報過程のダイナミクスを有する人の知の「生理学」が問われなかったのである。つまり人間相互の作用による創造性にかかわる側面としての直感についてはほとんど言及されていない。サイモンの思想の根底には、すべての事象を対象化して、その「静学」を中心に記述する近代科学の方法を踏襲し、そこからのパラダイムはなかった。

近代科学の方法では、それが結果的に私たちの物事への多様な見方を拘束してきたことは、否定できない。とりわけ、物と心をわかった二元化による方法では、人間行為の動きそのものを静止させ、その存在を関係する多くの脈絡から取り出し対象化したうえで、そこでの機能と構造を中心に扱う。近代科学のこうしたやり方では、現象そのものを静態化させたうえで、各部分の機能と構造を遡及するほかになく、そこから現実の様態にみられる全一的様相への還元が十分になされなかったのである。こうした思想の根底には、合理性 (rationality) 一辺倒が科学的方法であるとされ非合理 (irrational) な事象を捨象させたうえで、現象を静止させ分節した対象の各部位について限定的に記述することが、事の真理を探究するには better な方法と理解されていた。

ほとんどの記述科学がそうであるように、そこに捨象されるものは決定的である。科学的といわれる記述が結果的に現象固有のリアリティから掛け離れたものにしていったのは否めない。近代科学による方法の特徴は、人間の「こころ」を超越的かつ審美的とし、客観論理の向こうに押しやり、あらゆる現象を物象化させ、論理的に介入可能な分解の対象としたうえで、その機能と構造を遡及している。こうした客観論理による科学的記述が真理探求には正当とされたのである。一度は心から遠ざけ物象化させた断片や部分は、「機械じかけ」の対象となり、そのしくみや機能をめぐってメスで切り刻み、分解交換して取り替えることは、近代科学による二元論の思想からはあまり問題視されなかった。つまり分析方法の是非は問われず、その結果、動的な有機現象、とりわけ人間行為にかかわる個と全体の相互事象においては、十分に吟

味されたとはいえないのである。特に、人間行動の非合理的な側面は、捨象されてきた。それゆえ今日私たちがかかえる様々な問題・課題で、かかる人間の本性への理解が再び問われはじめたといえよう。

ともあれ近代科学の方法では、人間の心身を二元化して一度は「こころ」を隔離したうえで、人間有機体からこれらをあたかも部品のように取り出すことで、残基としてある「からだ」、すなわち「物象化」した人間を分析の対象としてきたのである。脳のメカニズムや人体情報システムの機能面を中心にその構造が、いわゆる記述の対象とされたわけである。また、そのことが best な方法態度とみなされてきたといえよう。そこでは全体との相互事象としてある人間システムではなく、社会組織から剥ぎ取り独立事象としたうえで、同時相関のなかで行為する人間の動的側面を捨象したうえで、静態面での分析に重きがおかれた。人間の行為は、常に個人相互の間で作用を及ぼしあい、互いの引力によって全体の諸相がつくりだされる。人間相互の動的な連関にもかかわらず、人間の実相そのものを関係する多くの脈絡から切り取って、静態面のみが扱われてきたといえよう。

全体との相関で人間行為のダイナミクスは明確にとらえられていなかったし、近代科学の方法ではそうするしかなかったのかもしれない。これを科学的と称して、人間の情報過程をあたかも歯車の機械じかけのように取扱い、その静学やモデル構築に主眼がおかれていたといっても過言ではあるまい。「知情意」の解明と理論化を学究しながらも、あくまで主知化のための機能—構造による解析の一環でしかなかったのである。客観論理による科学的記述では、動的現象の全一性は余儀なく捨象される。現象の総体から切り取られたスタティックな部分は、再度全体に戻してそのダイナミクスが検証される必要があるのにもかかわらず、ほとんどの場合それはなされていなかった。近代科学によって分節した個別科学は、現象や状況そのものがいか変わろうと、それとは別に言説理論だけが個別分野の世界で雪ダルマのように成長し続けてしまう特性、すなわち「現象と理論の乖理」や学問分野のセクショナリズムをかかえている。確かに我々は、近代科学の恩恵を享受してきたが、現代社会をめぐる様々な問題の解決に、分節した個別科学のロジスティクスは、もはや機能不全に陥っているのも事実である。個別科学の寄り合いが様々な問題の病巣となっており、そこに「部分化の危機」の根拠をおくこともできよう。

今日、現代社会がかかえるほとんどの問題で、この物と心の二元化に端を発する方略そのものが疑問視されはじめた。それが明らかになるにつれて、我々に許されていた「からだ」と「こころ」を別々に切り離す二元化への免許符は、もはや効力を失ってきている。確かに歴史的にみれば、人間の精神と肉体とが一体として扱われた神秘的な一元論から、私たちを解放したはずの近代科学ではあったが、いまや、その行き過ぎた二元化への警鐘がなされている。地球環境をめぐる様々な問題やエイズ、バイオテクノロジーによる遺伝子操作、そして癌告知、脳死・尊厳死にみられる生命倫理などの現代的課題では、現実には「全一体」としての問題であり、近代科学によって分節した個別分野だけで解決されるわけではない。全一的な現象や問

題への理解に近代科学の二元化による方法は、もはや限界をきたしているのも明らかである。いまや二元論を越えた経験と理性、そして実践と理論の間隙に位置する思弁上の「手がかり」を探ることが急務となってきたおり、そこに「行為と知を統合」を模索したバーナードの思想が再考されはじめた。

2 節 個 と 全 体

従前の二元論による思潮とは別に、人間行為の動学に着目した思想があった。社会組織に生きる人間行為の非合理性を、その動態に問いながら、個と全体の相関という視点で考察したが、バーナード (C.I.Barnard) の *The Functions of The Executive* (『経営者の役割』) であった⁽⁵⁾。その思想は、人間行為を個と全体の関係から論究した点でユニークである。バーナードは、組織論を展開するうえで、組織という全体を構成する個への解釈、つまり根拠におく人間仮説を提示し、時代背景に制約される人間の歴史性を踏まえうえて、審美的で理想的な存在としての人間像という現実にはありえない特殊な構図から脱する。そこから「真・善・美」を有する人間存在を認めつつも、人間行為の多様な側面を絶対視せず、経済人や機械人そして社会人といった任意の側面のみに特化した人間観をひとまず否定する。そのうえで、「醜美」をまとい日常どこにでもいる個人を想定し、自由意思を有しつつ他の人々と相関しながら生きる相対的な人間観、いわゆる社会や組織といった全体と呼吸しながら個性と人格を維持する人間の仮説を提示し、その組織論の視座にすえたのである⁽⁶⁾。

その思索の基軸におかれる人間仮説は「全人格」的である。彼はこの全人仮説に立脚しながら、組織の思想を展開したからこそ、個と全体の問題は、その理論構成のうえでも重要な位置を占めている。彼の組織現象を観察する視座は、個のみにあるわけではなく全体だけにあるのでもない。個と全体の統合という立体的な視点にたった思想であったといえよう。バーナードは、個々の人間は自由意思を持つが、日常世界において純粋な独立存在ないし個別事象としての個人はありえないとして⁽⁷⁾、全体社会や組織から切り取った個やこれを審美的な存在としてだけとらえることへの限界を示唆する。むしろ、人間をその行為の側面から観察し、社会組織という全体との相互関係のなかにある「複合事象」として人間の動態を捉えたほうが、より現実に近い。全体との相互作用を度外視した人間への解釈は、現実と乖離しがちであり、特に相互に影響しあいながら複合する人間行為について一面的には扱えないという。

このような視点は、人々の活動によって生み出される社会組織の現象を理解する上で重要である。全体組織の現象を構成する個への解釈、すなわち人間の仮説が狂えば、認識されたはずの理論や知識が、現象そのものとは掛け離れたものとなっていく。なる程それを考えれば、人間の仮説こそが、あらゆる社会組織の思想にとって根幹にあたるにちがいない。人間行動の醜美性を具備した人間仮説こそが、彼の提示した枠組であり、「行為と知」に立脚した人間の諸相を実践経験のなかで検証することで、可逆的に理性と経験の統合を模索していたといえよう。

言説よりも「行為先行」の人間活動の実体にそくした彼の思想からは、その背景にある非論理的過程（non-logical process）や身体知識（bodily knowledge）の問題も主著の付録において取り上げている。

バーナードの組織概念は、前述の全体組織を構成する個々の人間仮説に立脚したうえで、まず、人間の肉体を含む物質的なものが一切含まれない人間の諸力（forces）や活動（activities）だけを濾し取った事象、すなわち純粋な行為（action）の体系をもって組織というのである⁽⁸⁾。むしろ、組織は諸力や活動という人間のエネルギーによって構成された「場の体系」であり、時間的・空間的枠組を取り払い、人間の行為過程による動態のなかにのみ存在するという⁽⁹⁾。動態こそが、組織の常態であるという解釈から、人間諸力の相互連関によって構成された「行為の場」として組織を抽出している。さらに彼は、組織を電磁場（electromagnetic field）にたとえ⁽¹⁰⁾、離反しがちな個々人を組織電磁場のうちにとどめる磁力（pulse）として管理を位置づけ、この組織参加する諸個人を吸引し、動機づける媒介作用によって組織存続が維持されるという。すなわち、個々の人間諸力によって共有された行為の場が、全体として組織を構成する。人間理性によって認識された組織ではなく、むしろ行為されることを前提に実践経験のなかから、人間の感性（sense）を通して解釈される「全体の場」としての組織観を提示したのである。その基軸には、行為的直感を包摂する動的な行為と知の「共時性」（synchronics）がおかれている。

バーナードの理論の特徴は、人間協働における個と全体の関係性をもとに、個々の人間行為の視点から組織論・管理論を展開しており、そこに介在する「行為知」（actionable knowledge）の所在に触れていたことによる。彼は、組織を「人間行為の体系」としてとらえ、人間の肉体をも含む一切の物的事物を捨象する。つまり、実在する総体としての「協働体系」と、人間諸力のみで特化した組織を抽象分割することで、全一的な経営現象から人々の行為だけを濾し取るのである。その意味で彼の組織概念は、人間の意識と行為によって構成された「超物的体系」であると同時に、人々の現実的な組織体験から共通に抽出したシンボリックな存在であるとみなす。組織は、経験と行為を共にする個人相互の意識に宿る非物質的な共有財といってもよい。

もともと組織は、人間相互の活動による実体験をもって知られる体系であり、日々の行為過程のなかで暗黙裏に学習され、しかも意識性を越えた次元で非言語的に解釈されている。つまり個々人の組織への観念は、日常の現実体験から潜在学習された心象や情景といったイメージ先行の「組織の認知」が前提となっている。個々人が、経験的に「直覚」した体系が主観的な組織であり、そこから誰もが共通に知ることのできる行為の共有部分こそバーナードのいう組織概念、すなわち「複数による意識的に調整された活動や諸力の体系」なのである。人間行為という非物質的事象から組織現象をとらえた彼の方法は、行為の背景にある知を示唆しただけでなく、行為によって構成される組織の認知面の所在をも暗示していた。それゆえ、近年の組織研究がバーナードの思想をロジックベースとして遡及してきたといえるだろう。

現代の組織論研究の新しい潮流は、バーナードの組織思想を基調にしたサイモン (H.A.Simon) の組織の知識処理⁽¹¹⁾をはじめ、アージリス (C.Argyris) の組織の学習過程⁽¹²⁾や、マーチ (J.G.March) とオルセン (J.P.Olsen) による組織の学習記憶や「組織の知 (organizational intelligence)」⁽¹³⁾を経て、今日では「組織の思考過程 (thinking process of organization)」として研究されている。組織の情報過程の体系的な研究として展開をみるシムズ (H.P.Sims) とジオイア (D.A.Gioia) の編著による *The Thinking Organization*⁽¹⁴⁾ にも、組織現象を解明するトータルな解釈枠組みをみてとることができよう。彼らの方法は、個々の人間思考のアナロジーとして、個と全体、行為と知に介在する潜在的な情報過程として組織の思考系統を明らかにしたうえで、「組織の知」の所在を提示している。こうした方法は、認識前の知の作用、つまり認知レベルで組織現象をとらえており、人間協働に内在する行為と知の共時的関係と実に符合するのである。そこでは、人間行為や人格形成と密接にかかわる全体としての社会組織と、認識世界を構成する個レベルの「人間の知」から、相互に共有された全体レベルの社会や「組織の知」の所在について取扱われはじめてきたのである。

3 節 組 織 の 知

人間の情報過程についての研究では、1952年にアシュビ (R.W.Ashby) の *Design for a Brain* において人脳の構造上の分析を人間の機能的特性から遡及していた⁽¹⁵⁾。その当時、様々な学問領域で引用されたアシュビの「学際性」を具備した研究は、なにも人間の情報過程を対象とする認知諸学の分野だけでなく、人間の群現象を対象とする社会組織の思想にも影響を与えた。社会組織の思想では、個体特性をもつヒトの情報過程への理解が、個々人間によって構成された全体的現象の解釈に密接に関わるのである。特に、全体における人間行為の諸相を探る組織の理論や思想においては、その学問上の性質からして人間行為の動的特性は最大の関心事であったことはいうまでもない。個によって構成された全体は、一方で個を制約することから、同時に個の動的特性が常に、「全体との相互補完」の関係にあるといえよう。こうしたアシュビの人脳の分析にはじまる人間情報過程の研究を、組織の情報過程の研究に繋げ、全体レベルにおける組織の知の所在に独自の仮説を展開したのは、ミンツバーグ (H.Minzberg) であった。

ミンツバーグは、組織における個と全体の相関性を根拠に、組織そのものは、人間行為によって構成された体系であり、この人間行為の背景には、それを支える「神経系統」としての情報過程があると考えた。そこから彼は、全体組織を個別人間の情報過程から構成された一群のシステムととらえ、アナロジーとして個々の人脳の群化した集積体を「組織の脳」とみなす。ミンツバーグは、組織が個別人間の脳メカニズムに制約されるとしたうえで、これの相似システムとして組織に「右脳特性と左脳特性」があると主張するのである⁽¹⁶⁾。彼の所説では、論理的・客観的な計画策定を司るのは、組織の「左脳」を中心にした処理過程であり、非論理的で直感的といわれる領域は、組織の「右脳」を中心にした非言語的なプロセスであると説明す

る。両者があいまって、組織での協働が実現され、この2つの情報過程はトップマネジメントのレベルでは、相補的な役割を担っているという。

組織右脳部は経営管理における個と全体の統制（control）に関係する非言語的・非論理的領域、組織左脳部は状況把握や環境への解釈といった解析（analysis）に関係する言語的・論理的領域を司るという。たとえば、軍隊組織では司令官と参謀、政治組織では総理と内閣官房、総裁と幹事長のように組織内部の調整と統制に関わりつつ、組織の情報過程において双発的な役割を演じるべき、組織部門を分掌する職性の外延と職能の拡大が示されている。1960年の発表当初は、学界で受け入れられなかったミンツバークの主張も、1976年には、実証データを提示することで、16年前の仮説を再度繰り返し、学界は彼の先見性を認めざるを得なかったことは特記できる。今日、社会組織を脳現象化としてみなす方法は、様々な学問領域においてよく用いられている。ガザニザ（M.E.Gazzaniga）の *The Social Brain* では、個々人間の情報過程の群化集積した全体レベルの情報過程を「社会脳」とみなし、個々人に共有される「社会知」の解釈を踏まえて、人間の脳システムのアナロジーとして社会組織の現象をとらえる⁽¹⁷⁾。

ミンツバークやガザニザのような思想、すなわち社会組織の現象を人間システムのアナロジーとみなす方法は、旧来より用いられていた。この方法では、対象となる現象を大枠で理解するには有効なのだが、事の細部にわたる分析は決して十分とはいえない。むしろ、この方法の利点は、複合する単一の理論を体系的に整理することである。つまり、複数の識者によって分節された現象をもとの全一的な実態にそくして総合的に再構成したり、部分化した対象への静態的な記述を、もう一度現象全体に照らして統合するのには効果的である。それゆえ、対象の細部に関する分析や記述は十分ではない。動的現象の静態化と分化によって研究された細部の分析結果を再度、現象全体に戻し検証する方向からは、記述上の精緻な論理一貫性は望めなかった。しかし認識対象そのものを全一的な現象の動的な実態に引き戻したことに意味があった。このような視座は、ベイトソン（G.Bateson）のいう科学の細分化がもたらした危機⁽¹⁸⁾、そして言語知識のための知識化がもたらす弊害や様々な現代的問題の病巣をクローズアップさせる。今日では、マクロレベルの地球環境問題への学際的な取り組みやマイクロレベルの遺伝子操作も含む人間の総合的な科学が問われている趨勢を鑑みれば、対象限定的な精緻化に向かった科学的方法はいまや、諸分野を有機的・体系的に繋げる「統合の思想」が検討されるのは自明なのである。当然、組織の思想においても学際、もしくは超学（trans-disciplinary）の潮流が生み出されてきたのである。

これらの趨勢ともあいまって今日の組織研究では、組織の動的側面を全一的に把握するために、組織メカニズムを個々人間の「知・情・意」に照らしたうえで、全体レベルで組織行動の神経系統を行き来する情報を体系的・総合的にとらえる「組織情報過程」として分析する傾向が強くなってきている。つまり、動態のなかにもみ存在する組織現象を解明するには、組織の「解剖学」ではなく、組織の「生理学」が問われはじめたのである。組織の情報過程に関する研究では、その思索の背景に個と全体、そして行為と知の問題が内在しており、そこに「統合

の思想」を基軸に展開したバーナード理論が引用されるのは、偶然ではあるまい。組織の情報過程を中心にした研究をいくつかあげると、ミッチェル (T.R.Mitchell) らの “Image Theory and Organizational Decision Making”⁽¹⁹⁾ やドネロン (A.Donnellon) の “Language and Communication in Organizations”⁽²⁰⁾ がある。とくに、ドネロンは、個人が組織参加の直接体験を通して他と同時相関するというバーナードの組織思想をもとに、個々人が組織において行為を相互に共有することで行動知識 (behavioral knowledge) が非言語的な情報過程を通して潜在学習されるという仮説を展開しており、これは組織行動の認知的側面を捉えた研究といえよう。

ミッチェルやドネロンの主張は、組織での経験行為という現実的な関わりのなかで、個人が自ら社会的な構成体として組織を認知しており、組織での日常的な活動のなかで *organizational image* (組織イメージ) —個々の組織観・印象・心象・思い入れ・情景—として潜在的に学習獲得していると説明する。つまり組織における個人の暗黙的な行為過程に焦点をあてた主張なのである。組織イメージとは、個々が帰属する組織に対して言語知識による理解よりも、組織での現実体験によって非言語的に潜在学習し、メンバー相互の間で共有され認知した総体をさす。それは経験知識や行動知識を包摂する暗黙の知 (tacit knowledge) によって育まれるという。また、組織イメージは、組織に帰属する参加者の共通意識を生み出し、「組織の総意」という全体意思のフィクションを構成するのだと説明する。組織の意思はフィクションにもかかわらず、一方で個人の意識や行動を制約する実体的存在にもなるのである。まとめると、個と全体の相互過程では、個人のうちに組織体験の認知によって生じたイメージが、全体組織という社会的創造物を形成し、同時に全体意思が共有されることで実体性をもち参加する個人を制約してくる。これが、組織の内的過程で個と全体における認知と受容の相補的なプロセスであるという主張なのである。

これらの組織情報過程に関する研究では、シムズとジオイア編著による *The Thinking Organization* に様々な研究成果が集められている⁽²¹⁾。本書は、副題に示される *Dynamics of Organizational Social Cognition* から、組織の情報過程を個人人間の情報過程に照らして、全体組織レベルでの認知と思考の動的過程について論及され、同書の巻頭、“*Social Cognition in Organization*” と題して、日常の個人相互の社会的な関係への認知を通して、組織的行動が実現されると主張している。さらに興味深いのは、バーナード理論を基軸に組織の社会心理面を研究しているウェイク (K.E.Weick) が同書で、“*Organization as Cognitive Maps*” を掲載していることである⁽²²⁾。ウェイクは、個々の組織イメージが、組織での現実体験の認知と人間相互の社会的関係との相補的な関わりをもって形成され、そこに個と全体との間に認知地図 (cognitive map) が介在するという仮説を展開する。

次いで、組織における認知と思考の過程について組織管理の視点より検討しているのは、同書掲載のアイゼンバーグ (D.J.Isenberg) の研究である⁽²³⁾。彼の1983年の管理職の認知過程に関する事例研究に続いて⁽²⁴⁾、84年の “*How Senior Managers Think*” では⁽²⁵⁾、組織管理にお

けるシニアマネージャの思考過程に焦点を当て、組織内外の環境への学習と理解についてケーススタディしている。また86年の *Academy of Management Journal* にも転載の “Thinking and Managing” では、経営管理という行為過程と、環境や状況を分析する思考過程との相互補完関係について管理実践の側面より明らかにしている⁽²⁶⁾。アイゼンバーグの研究は、組織における管理行動の背景にある認知と思考の相関性を主な対象としており、管理職の内面にある思考過程（論理性）と行為過程（非論理性）との間にゆれる心理的葛藤の所在から、合理と非合理を同時に背負う人間存在の本質的な「背反律」を描き出している。組織管理に内在する思考と行為の自己矛盾の源泉は、人間情報過程の機能分化、つまり右脳による行為過程と左脳による思考分析過程の「溝」である脳幹に求めている点に特徴がある。

こうした個々人間の特性を踏まえた組織の情報過程に関する研究は、80年代の後半より顕著にみられるのだが、特筆されるのは、そこに引用されている組織思想がバーナードにまで溯っていることである。近年の「組織の認知的研究」の源泉が、彼の組織理論に求められている点は、実に興味深い。バーナードの主著 *The Functions-* の30周年記念版の刊頭、その学説を位置づけたアンドリウス (K.Andrews) は、経営管理の実践面において、状況や環境の認識と過去に蓄積された経験的事実が相互に補完しあい、組織での活動を通して暗黙裏に獲得された諸々の知識や体験を含む認知的所産すべてが、組織の実践的行動に密接に関与するという。これら「実践の知」を育む基盤こそ行為と感応する知の所在であり、そこにバーナード理論の認知的側面とその先見性を見出している⁽²⁷⁾。また、今日の多様な組織研究の潮流にあって、先程の組織の内部過程に焦点をあてた認知的研究と相反し異なる分析方法、特に確率統計による数理的手法を用いた組織生態論 (organizational ecology) においても、バーナードを援用していることが、キャロル (G.R.Carroll) の “On the Organizational Ecology of C.I.Barnard”⁽²⁸⁾ によって明らかにされている。

バーナードの組織思想では、経験実践することで同時に知が形成されるという。行為と知の共時性を人間協働という視点より明らかにしたのである。その意味では、彼は、人間行為に潜む「実践の知」の所在を人間協働のリアリティにもとめ、静態ではなく動態のなかに視座をおきつつ「行為の学」を探究していたといえよう。それゆえ、現代の情報社会にあって組織現象を解明するのに、バーナードの組織思想が引用されている。その時間と空間にとらわれない組織観は、今日の情報社会を理解しうる視座を提示したのである。彼のアプローチは、その経験と実践に根ざした認知レベルの解釈で組織を捉え、人間行為と知への理解を、現象を静態化し分節した近代科学の方法ではなく、現象の動的実体から客観的共通項をそのまま取り出した「統合への動学」なのである。それゆえ彼は、人間行為そのものを対象として、言語理解を超えた行為実践の知の所在を明らかにしようとした。言語や理論の外にある潜在的な「知の働き」こそが現実を支配しているのであり、彼の知の潜在過程を予見したその思想からは、組織の認知的解釈を見出すことができるのである。バーナードの組織理論を再考するとき、理性と経験の統合が認知という次元で、模索していたことは特筆されよう。

バーナードをはじめ、サイモン、マーチそしてシムズ、ジオイアに代表される組織思想は、個々人間の情報過程から全体組織の情報過程へと展開され、「人の知」が「組織の知」を介して「社会知」を構成することに帰納されていく。そこでは理性と感性の調和、そして個と全体の統合のなかに「行為と感応する知」の所在がいつも本質的な問題となっている。そこに全人仮説という人間観を基軸にしたバーナードの組織思想がいまも再考される根拠を見出すことができよう。バーナードの方法は、従前の認識科学とは異なり、記述のための人間ではなく、行為実践する人間の現実の姿を写そうとした。ある意味で彼の人間観は、経験や実践を通して人間行為の非合理や不合理（non-rational）を包摂する「プリミティブな人間仮説」であったといえる。それは必然的に個と全体の相互作用のなかで、全体と呼吸する現実の人間行為の動態をその視座にすえていたと換言することもできよう。その組織思想は、普遍的な人間観に立脚した全人仮説をもとに、行為世界と認識世界を乖離させず、経験と理性の統合が模索されている。その個と全体の相関のなかに繰り広げられる人間行為の動態をとらえた組織思想は、まさに現代的問題とも密接に関わり、近代科学の枠組みを越えて、人間協働という普遍現象の解明にいまも貢献しているといえるのではないだろうか。

注

- 1) Simon, H.A., Newell, A. and Shaw, J.C., "Elements of a Theory of Human Problem Solving", *Psychological Review*, 1958, vol.65, pp.151-166.
- Simon, H.A., "Simulation of Cognitive Processes: A Report on the Summer Research Training Institute, *Social Science Research Council*, 1953, vol.12, pp.37-40.
- 2) Simon, H.A., *The Science of the Artificial*, 2nd ed., MIT Press, 1985, pp.157-159. (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社, 1987年)
- 3) Simon, H.A., *Models of Thought*, vol.3, Yale University, 1979, pp.30-38.
- Simon, H.A., "Rational Choice and the Structure of the Environment", *Psychological Review*, 1956, vol.63, pp.129-138.
- 4) Simon, H.A., and Prietura, M.J., "The Experts in Your Midest", *Harvard Business Review*, 1989, Jan.-Feb., pp.120-124.
- 5) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- 6) 飯野春樹『バーナード組織論研究』文真堂、1992年, 52, 85頁。
- 7) Barnard, C.I., *op.cit.*, pp.16-17. (邦訳, 16~17頁)
- 8) *Ibid.*, pp.75-80. (邦訳, 77~83頁)
- 9) *Ibid.*, pp.79-81. (邦訳, 83~84頁)
- 10) *Ibid.*, p.75. (邦訳, 78~79頁)
- 11) March, J.G. and Simon, H.A., *Organizations*, 2nd ed., Blackwell Publishers, 1993.
- 12) Argyris, C., and Schein, D., *Organizational Learning*, Transaction Publishers, 1974, pp.122-124.
- Argyris, C., *Knowledge for Action*, Jossey-Bass Publishers, 1993, pp.1-3, 19-21.
- 13) March, J.G. and Olsen, J.P., *Ambiguity and Choice in Organization*, Universitetsforlaget, 1976, pp.26-27. (遠田雄志・ユング, アリソン。『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986年)
- 14) Sims, H.P., Gioia, D.A., and Associates, *The Thinking Organization; Dynamics of Organizational Social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, 1986, pp.1-17.
- 15) Ashby, W.R., *Design for a Brain*, John Wiley & Sons, 1952.
- 16) Minzberg, H., "Planning on the Left Side and Managing on the Right", *Harvard Business Review*, Jul.1976, pp.49-51.
- 17) Gazzaniga, M.S., *The Social Brain*, Basic Books Inc., 1985. (杉下守弘・関啓子『社会的脳』青土社, 1987年)
- 18) Bateson, G., *Step to an Ecology of Mind*, Paladin, 1973. (佐伯・佐藤・高橋訳『精神の生態学』上・下, 思索社)
- 19) Mitchell, T.R., Rediker, K.J., and Berch, L.R., "Image Theory and Organizational Decision Making", Sims, H.P. and Gioia, D.A. (eds), *op.cit.*, pp.293-315.
- 20) Donnellon, A., "Language and Communication in Organizations; Bridging Cognition and Behavior", *Ibid.*, pp.136-163.
- 21) Sims, H.P. and Gioia, D.A., "Social Cognition in Organizations", *Ibid.*, pp.1-4.
- 22) Weick, K.E. and Bougon, M.G., "Organizations as Cognitive Maps; Charting Ways to Success and Failure", *Ibid.*, pp.102-134.
- Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979, pp.249-251.
- 23) Isenberg, D.J., "The Structure and Process of Understanding; Implications for Managerial Action",

Ibid., pp.238-262.

24) Isenberg, D.J., "Drugs and Drama; The Effects of Two Dramatic Events in Pharmaceutical Company on Manager's Cognitions", Working Paper #83-55, Boston MA, Harvard Business School,1983.

25) Isenberg, D.J., "How Senior Manager's Think", Henry,J.(eds), *Creative Management; The Open University* 1991, Sage Publications,1991, pp.43-57.

26) Isenberg, D.J., "Thinking and Managing: A Verbal Protocol Analysis of Managerial Problem Solving", *Academy of Management Journal*,Dec.1986, p.775

27) Andrews, K., "Practice in Management", *Harvard Business Review*, May-Jun.1987.

28) Carroll, G.R., "On the Organizational Ecology of Chester I.Barnard", Williamson, O.E. (eds), *Organization Theory; from Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press,1990, pp.56-71.