立性を自ら進んで容認せる場合である。そは、即ち、他に非ず、最高統率者が一定の中間統率者に或程度に責任を持たせ、委任せる範圍に於て相對的獨立性を與へ置く方が、然らざる場合よりも、中間統率者をして當該組織運營上の實蹟を擧げしむるに好都合なりと考ふる場合である。尙、少しく詳言せんか、中間統率者に殆ど相對的獨立性を與へざる場合に比し、之に或程度の相對的獨立性を與ふる場合の方が、彼をして一層良く組織運營上の實蹟を擧げしむるものなりとの推斷に基づくものである。而して、最高統率者の行ふ此の推斷は、又、之を、事實に妥當するものとして、或程度に說明し得るものである。今、此點に就いて簡單に述べんに、右の推斷は、次に云ふ如く、特に所謂心理的說明によりて或程度に其の妥當性を明かにし得る。即ち、最高統率者が、中間統率者に對し、其の仕事の巨細の點に互りて一々指圖するよりも、寧ろ、中間統率者に或程度の相對的獨立性を與へ、一定の範圍に於いて自由裁量を行はしむることゝする方が、中間統率者に對し、心理上、概して、中間統率の仕事に能動的に活動せしむる如き影響を與へ、而も又、この能動的活動は、組織の運營上、最高統率者の欲する方向に概して有利に作用する傾向ありと考へられるのである。この事は、最高統率者が、中間統率者の行動に一々干涉する場合に比する時は、特に明かに看取さるゝ傾向と云へよう。即ち、斯の如く、最高統率者が巨細の點に互りて一々干涉がましき措置に出づる場合に於ては、中間統率者は、萬事受動的且つ退嬰的となり、前者の指圖なくしては自ら積極的に出づることを差控ふる傾向を生じ、この事は、引いて、組織の運營上、最高統率者の欲せざる方向に作用する傾向が多いことゝなるが、中間統率者に或程度の相對的獨立性を與ふる時は、之と正に反對の事態を生じ、而も、そは、概して、組織の目的に對し有利となると云ふのである。

尤も、嚴密に云へば、右に述べし事態は、必ずしも、凡ての場合に妥當するものとは云へぬ。即ち、中間統率者に或程度の相對的獨立性を與ふることが、組織の運營上、最高統率者の欲せざる方向に作用する傾きのある場合も無いではない（附言）。斯る場合に就いては、次の附言の中に言及するが、ともかく、右に述べし事態が必ずしも凡ての場合に妥當するものに非ざる事を一言注意して置く。即ち、そは、或程度の蓋然性を有するも、凡ての場合に於て必ずしも普遍的に妥當するものではないのである。

（附言）例へば、其の一例として、中間統率者に對し、從來よりも、かなり廣汎なる範圍の自由裁量を急激に許容するが如き時には、時として、斯る場合を生ずることがあらう。即ち、中間統率者の相對的獨立性が斯の如く比較的急激に增大する時は――その事の善惡の問題は別として――ともかく、時として、最高統率者の欲せざる事態を生ずることがある。この事は、次の二つの理由より說明し得る。

（一）右の場合、中間統率者は、從來よりも、比較的廣範圍に自由裁量をなし得ることゝなるが、この場合、時

として、――特に當初の間に於ては――未だ慣れざる結果、組織の立場より見て、誤れる裁量が行はるゝ可能性あること。

(二)　更に又、右の場合、俄に、比較的廣範圍の自由裁量が容認さるゝことゝなりし結果、中間統率者は、自由裁量の容認されざる範圍の仕事に就いても、更に自由裁量の許されんことを欲し(又は、自由裁量を現實に行ひ)、之が爲に――その事の善惡の問題は別として――事實上、當該組織にとりては、欲せざる結果を生ずる可能性のあること。

(d)　中間統率者の相對的獨立性の事實を最高統率者が容認する場合として、更に、次の如き場合がある。そは、卽ち、或る組織に於て、歷史的理由により、中間統率者に或程度の相對的獨立性を與へ來れる場合、最高統率者が此の傳統に對する顧慮よりして、引續き、その相對的獨立性を認むるに因るものである。卽ち、例へば、その一例として、或る產業體に於て、曾て、其の一支店、又は、一工場の長たりし人が、其の個人的勢力等の關係よりして、事實上、相當の程度に相對的獨立性を以て行動せし事實ありし結果、其人の後に右の支店又は工場の長となりし者に對しても、傳統的に、或程度の相對的獨立性を容認し來れるが如き場合、現在の最高統率者も、やはり此の傳統を守ることがある。卽ち、彼は、一般に傳統が守らるゝ場合と同じ理由(直ぐ後に述べる)によりて此の傳統を守り、從つて、寧ろ進みて、右の中間管理者に相對的獨立性を與へんとするものである。(次に揭ぐる諸理由は、固より、產業體のみならず、他種の組織にも妥當するものである。)卽ち、一般に傳統の守らるゝ場合と同じく、此際、最高統率者は、

(一)　其の傳統を棄つることに依りて生ずべき結果――但し、彼にとり望ましき結果並に望ましからざる結果の雙方を含めて云ふ――に就き、或程度に明確なる豫測を有せざること、從つて、此點よりして傳統を棄つるに躊躇すること、並に、又、

(二)　特に、傳統を棄つることに依りて生ずる「危險」(Risiko)を惧れ、而も、之を過重視する結果、傳統を棄つるの決心をなし得ず、或は又、敢て、之を棄つることを欲せず、從來通りに、中間統率者の相對的獨立性を認めんとするものである。

(曾て別著にも述べし如く、「コスト」と「危險」とは、近接せる概念であり、「危險」なる概念が、uncertain loss を意味するに對し、コストは、certain loss――少くとも、或程度に生起の確實なる價値犧牲――と觀念し得るが、この事を念頭に置くとき、上記の場合に於ても、最高統率者は、一つの廣義の原價計算によりて行動せるものなることは明かである。)

(三)　尙、今一つの理由としては、傳統を棄てゝ新しき方法に改むる時は、少くとも、當初の間、新しき

方式に慣れざる結果、組織の運營上、過渡期に往々免がれ難き「摩擦」を生じ、かくて、最高統率者の欲せざる若干の結果を生ずるを以て、此點を顧慮して、傳統を守ることがある。

（尤も、此の第三の理由は、上記の(二)の理由と類似せるものとも見られるが、兩者は、明に、之を區別し得る。第三の理由の下に述べし「摩擦」に依る犧牲は、或程度に uncertainty の要素を含むも、然し、單なる危險とは異なり、寧ろ、生起の蓋然性を有するものである。且又、第二の理由に於ては、特に危險の程度を過重視することを內容として居るが、第三の理由の內容には、この事は包含せられて居ないのである。）

さて、以上述べし事由は、もし最高統率者が中間統率者の相對的獨立性を廢棄せんとせば、之を廢棄することの少くとも可能なるに拘はらず、尙且、之を自ら進んで容認する場合に當るものであるが、中間統率者の相對的獨立性なる事實は、尙、之等の場合以外にも生じ得る。即ち、それは、最高統率者が中間統率者の相對的獨立性を――少くとも、原則的に――廢棄し得ざる場合である。換言せば、前者が容認せざるに拘はらず、中間統率者の相對的獨立性の事實を生ずる場合である。次に、節を更めて、斯る場合に就き述べよう。

三　第二群の諸原因

茲に述べんとするは、上に云ふ如く、最高統率者が、中間統率者の相對的獨立性を容認せざるに拘はらず、原則として、之を廢棄し得ざる場合である。即ち、此の場合に見る所の中間統率者の相對的獨立性は、最高統率者が自ら進んで容認するものに非ざるに拘はらず、事實上、寧ろ、原則として、彼が廢棄し得ざるものである。但し、此の場合に就き、尙少しく仔細に考察せんに、今日、現實に存する所の中間統率者の相對的獨立性は、前節に云ふ如き諸事由に因りて生ぜるものか、又は、前節に云ふ如き諸事由（其の何れか一つ、又は、それ以上）に因りて生ぜるものに、本節に云ふ事由によりて生ぜるものゝ合體せしものたることが普通である。即ち、換言せば、現實に存する所の中間統率者の相對的獨立性の事實は、純粹に、本節に述ぶる事由のみによりて生ぜるものは殆ど無く（但し、本節の(ま)の條下に云ふ所、參照）、從つて、本節に於て述ぶる諸事由は、それのみにては、一般に、中間統率者の相對的獨立性を、今日、現實に生じ得るものに非ずと云ふことが出來る。即ち、本節に述ぶる諸事由は、寧ろ、今日、現實に見る所の、中間統率者の相對的獨立性なる事實の一側面――之等の諸事由に因り生じ來れる一側面――のみに關するものであると云へる。之は、以下に述ぶる諸事由に就いて特に注意さ

るべき點である。

（但し、之は、主として、今日の社會的狀態を環境的條件として考へて云つて居ることを併せて注意されたい。環境的條件の變じ來る時は、同一の原因が更に異なる結果を持つことゝなるは云ふまでもなからう。）

次に、之等の諸事由の一々に就き述べることゝする。（但し、之等の一々に就いても、玆には、彼述を概略に止め、その巨細に就いては他日の機會に讓ることゝする。）

（e）さて、曩に第一篇にて組織一般に就き述べし如く、多くの組織は、現實に於いて、何等かの程度に內部的不一致又は摩擦を包藏して居るのが寧ろ常態であり、斯くて、今、吾々の問題とする中間統率者と最高統率者との間に於ても、何等かの程度の不一致又は摩擦あるを寧ろ常態とするのである。而して、此の事態は種々の理由に基づきて生ずるが、之等の理由中、特に、次の如き理由が最も重要なる一つである。そは、卽ち、他に非ず、中間統率者は、之を一般的に云ふ時、最高統率者層に比し、概して、其の過去及び現在の生活環境を異にし、從つて、之れよりして、又、概して、或程度に異なる志向乃至世界觀を有することゝなるを免がれず、斯くて、組織が現實に採る運營政策上、之等兩者の見解の間に若干の齟齬を生じ來る傾きあるを免がれないのである。但し、此點に就き、爲念、一言せんに、旣に、他の所にても述べし通り、筆者は、一部の論者が云ふが如く、社會に於ける人々の志向乃至世界觀が其の當時の生活環境によりて、完全に規定さるゝものと見ることには反對であり、生活環境に依る制約は、唯、一つの經驗法則として、或程度の蓋然性を有するに止まるものと解するを妥當と考へるのである。

（附言）從つて、又、知識社會學に於ける斯る經驗法則を目して、凡ゆる方法論上の問題の基礎的命題と見、或は又、方法論上の問題に對する解答に代ふることは、抑々、知識社會學の限界を不當に擴張せるものと云はればならぬ。我國に於て、一部の論者の間に此種の誤謬及び之に基づく立言が、時折、行はれて居るので、右、序乍ら一言して置くことゝする。兎も角、上述する所の、社會環境に依る制約が、決して決定性を有するものに非ざる事は、方法論上（又は、廣く科學概論上）の問題を論議する際に、特に留意さるべき點である。卽ち、學者及び學問上の思惟を問題とするとき、特に注意さるべき所である。

尙「社會的環境に依る思惟の制約」と云ふ語の意味も、從來、漠然と考へられて居る場合が多いが、此語の意味する所を今少しく仔細に分析することが、此の問題の爲めに必要であらう。卽ち、例へば、其の一例として、Grünwald (Do., Das Problem der Soziologie des Wissens, S. 104–106.) の示す所によりても明かなる如く、同じく社會的環境に依る思惟の制約と云ふ場合にも、數種の場合を分ち得る。之等の點は、他日、別稿にて述べる考であるが、序乍ら右一言して置く。

斯くて、右に云ふ所の、社會的環境に依る制約は、決して決定的なるものではないことを同時に注

意せねばならぬが、ともかく、そは、上述の如く、或程度の蓋然性を有するものであり（附言）、斯くて、中間統率者の一部は、往々、最高統率者と或程度に異なる志向乃至世界觀を持つことゝなる。即ち、今特に産業體なる組織を例に採りて、少しく仔細に之を見んに、産業體に於て、最高管理者の志向乃至世界觀と勞働者の夫れとの或程度に異なることは特に多くの人々により述べらるゝ所であるが一方又、上述の如く、最高管理者と中間管理者も概して或程度にその志向乃至世界觀を異にする。（而も、中間管理者の志向乃至世界觀は、他方、勞働者の夫れとも、一般に異なるものであり、此の意味に於て、中間管理者の志向乃至世界觀は、その經濟的所得の大いさと同じく、一つの中間的存在である。）今、勞働者のことは、本節に於ては、問題外なれば、暫く之を措く、ともかく、中間管理者の志向乃至世界觀は、右の如く、最高管理者の夫れと概して異なるを以て、産業體の經營政策上、兩者の見解に或程度の齟齬を來す事は、概して免がれ難き所である。尤も、産業體に於ける中間管理者は、所謂 managerial employee として、企業家に雇傭さるゝものであり、解雇並に位置の昇進等に就き企業家の決定に依存せる結果、上記の志向乃至世界觀上の相違又は齟齬を現實に表はすことをかなり抑へられては居るが、さりとて、之を表すことを全く抑へられて居ると見ることも正しくない。右の志向乃至世界觀上の相違又は齟齬は、産業體に於ける現實の經營政策上の見解の相違（少くとも、或程度の齟齬）として、或程度に顯はれて來ることは免がれない。

而して、一般の組織に就き云はんに、斯の如き組織運營上の見解の相違又は齟齬の顯はれは、固より、最高統率者の欲せざる所であり、彼の容認せざらんとする所たることも亦、事實である。然し乍ら、彼は、此の顯はれを全く抑へんとするも、そは、今日、原則としては、不可能と云つてよい。即ち、固より、今日、箇々の組織に於て右の志向乃至世界觀上の相違又は齟齬の程度は多少異なり、且又、最高統率者が之が顯はれを或程度に抑ふることは現實に可能ならんも、之を全然抑へ、斯くして右の事實を廢棄せんとすることは、不可能と云つてよい。

（附言）但し、この制約の程度は、固より、社會の各層により異なり、又、同一層の内部に於ても、人により異なる。斯くて、同じく學者の間に於ても、此の制約の程度（又は、制約の有無）を異にする。而して、個々人に依る此の異同は――上掲附言中にも云ふ如く――就中、學者の思惟を問題とする時、特に注意さるべき點である。

上記の點に就いては、各種の組織の間に多少の異同あることを注意せねばならぬが、兎も角、斯くして、中間統率者と最高統率者との間には、往々、組織の運營政策上の見解に就き、或程度の齟齬を生じ來ることあるべく、而して、本節の初に述べし如く、此際、前節に述べし諸事由の中、何れかのものが同時に作用せる場合に於ては、此際に於ける中間統率者の相對的獨立性は、最高統率者の欲せざる

方向に作用し來る(少くとも、斯る方向に作用し來る一面を有する)ことゝなるのである。

(f) 最高統率者と中間統率者との間に於ける組織、運營政策上の見解の齟齬は、又、往々、次の如き事由に依りても發生する。即ち、右の兩者は、當該組織に於て、日々、其の直接接する人々並に環境を異にし、自然、其の組織内(及び、外)の事實に就き、自ら又は他人より受くる所の information を異にする。從つて、之れよりして、最高統率者と中間統率者とは、假令其の目的乃至志向とする所を全然同じくする場合に於ても、或程度に異なる運營政策上の見解を採ることゝなるのである。之れ、目的が同一にしても、組織の内外に關する狀態に就き異なる知識を有するときは、必然、採るべき行動に就き其の見解を或程度に異にし來るを以てゞある。(今、一例を示さんに、この事實は、例へば、同一産業體に屬する本店と支店、又は、本社と工場との間に於て、往々、現實に生ずる所であり、本店と支店、本社と工場との經營上の活動の調整が、屢々、現實の問題となる所を見ても明かである。)尤も、右の事實は、通信技術並に其他の交通技術の發達に依りて或程度に阻止されるが、しかし、之によりて全然排除さるゝ狀態に到つて居ないことは明かである。尚又、右の事實は、最高統率者の欲せざる所であり、從つて、彼は成るべく之を排除せんと欲せんも、しかし、この事實は、彼の力によりて全然排除し得るものではなく、寧ろ、原則的には、或程度に免がれ難き所である。

而して、本節の初にも云ふ如く、この事實が、前節に述べし諸事由の何れかと相伴ひて同時に發生せる場合に於いて、此際の中間統率者の相對的獨立性は、又、往々、最高統率者の欲せざる方向に作用することゝなるのである。但し、此の場合注意すべき事は、前述の(e)に於ける場合と異なり、此際は、必ずしも恆に最高統率者の欲せざる方向に作用するものではないことである。即ち、例へば、上例に於いて、支店又は工場に在る中間管理者が、産業體の内外の狀態に就き、企業家の得居れる報告よりも一層正鵠なる報告を得、之に基づきて行動せる場合に於ては、事實上、企業家にとりて望ましき方向に行動することがあり得る。即ち、企業家が其の現在有する information に基づきて抱懷する經營政策的見解よりすれば假令望ましからざるにせよ、中間管理者がより正しき information に基づきて行動することは、事實上、企業家にとりて結局望ましき行動たることが、少くともあり得る。

但し、此際に於ても、兎も角、兩者その得る所の information を異にする以上、經營政策上の見解の齟齬の事實は之を免がれ難く、從つて、産業體全體の調整 (co-ordination) を或程度に失し、この點よりして最高統率者たる企業家の欲せざる結果を生ずることも亦、可能である。

以上、簡單乍ら述ぶる所より見ても、兎も角、この際、中間統率者の相對的獨立性が、往々、最高統率者

の欲せざる方向に作用し來る可能性あることは否み得ざる所である。而も、この事は、上に云ふ如く、最高統率者が必ずしも全く之を廢棄し得ざる事實である。

(g) 最後に、やはり最高統率者が全く廢棄し得ざる事實として、次の如き事由を擧げることが出來る。而して、此の事實は、特に professionalize せる職能の中間統率に於て最も生じ易きものであるが、そは、即ち、次の如き場合である。即ち、此種の中間統率に當れる人が、特に責任を以て、自ら進んで或程度の自由裁量の下に行動する場合であり、斯の如き際は、最高統率者の欲すると否とに拘はらず、中間統率は、自づから相對的獨立性を帶びて來ることゝなるのであり、而も、時として最高統率者が欲せざる方向に作用し來ることが少くとも可能である。尤も、最高統率者が欲せざる方向に作用する場合には、彼は之を抑へようとするであらうが、此際、中間統率者の携はれる職能が上記の如く professionalize せる職能なる時、且又、中間統率者が充分の責任感を以て之を行へる時は、——直ぐ後に言ふが如き理由に依り——最高統率者が、事實上、之を抑ふる事は、必ずしも現實に行はるゝものではない。假令現實に之を行ひ得るにしても、少くとも、直ちに行はるゝものではなく、之を行ふことは、現實に於て、寧ろ、一定の期間を經過せし後に見る所であらう。尤も、斯の如く最高統率者にとり望ましからざる方向への作用が相當永續的に行はるゝ時は、彼は此種の中間統率者を解職又は解雇し(又は、轉任せしめて)右の事實を抑へ得んも、此種の中間統率者は、現實に於て、恐らく其の携はる職能の範圍に於て有能なる人であり、その行ふ所は、一方に於て、又、最高統率者の欲する方向に向つて顯著なる實蹟を擧ぐる所も多きが如き中間統率者たるべく、從つて、——彼の行ふ所が、假令、一方に於て最高統率者の欲せざる方向に向ふことありとしても——最高統率者は、彼を解職又は解雇し、又は、轉任せしむることに依りて生ずる不利をも同時に考へ、之をなすに躊躇することが多いであらう。否、此種有能なる中間統率者が、その統率の活動によつて擧ぐる實蹟は、全體として之を見る時、最高統率者の立場より見て、結局、其の目的に資する所多かるべく、從つて、假令、時として、彼の欲せざる方向に行動することありとしても、やはり、之を其の位置に止めることであらう。斯く考へ來るときは、此種の中間統率者の場合は、寧ろ、結局、前節に述べし場合(即ち、最高統率者が自ら進んで中間統率者の相對的獨立性を容認する場合)に屬するものとも見得ることゝなるが、唯、此種の中間統率者が、上述の如く、時として最高統率者の欲せざる方向に行動することあるものとして、其の關係上、本節に取扱ふことゝしたのである。

尙、此種の中間統率者——特に經營組織に於ける夫れ——に關し、Wissler は、其著の一部分に簡單

乍ら興味ある考察を行つて居る。但し、此の部分は、必ずしも直接、中間統率者のみに關する敍述ではないが、少くとも、右の如き中間統率者に關する問題に對し、若干の示唆を與ふるものとして、次の附言に掲げて、讀者の注意を喚起して置くことゝする（附言）。

（附言）今、此の部分中、特に注意すべき語句を擧げんか、まづ、氏は曰ふ「……諸術語の定義に於ては、〔特に〕權威（authority）〔なる名辭〕の意義及び使用に對して、或程度の省察を拂ふことを必要とする。經營〔活動〕のあらゆる發揮の背後に……普通、權威として考へらるゝ所の勢力の貯藏所（reservoir of power）が存するものと考へられて居るらしい。〔斯くて〕大多數の人々に對しては、權威は、一の決定を果す爲めに喚び寄せらるゝ力である。權威なるものが、一の獨立の存在として各個の決定を處理するものとする所の、此の確信は、其の危險を包藏して居る。『經營者の決定は、過程に於ける一刹那に過ぎない。吾々が特に研究するを要するは、〔斯る決定のなさるゝ〕最後の段階には非ずして、〔寧ろ〕一の決定の成長〔し來る過程〕、權威の累積〔し來る道程〕が夫れである』と Mary P. Follett は主張して居る。」更に又、曰ふ「一般には『權威には責任が伴ふ』と云はれるが、然し、こは、恐らく、本末を顚倒せしものであらう。權威が責任を生ぜしむるには非ずして、寧ろ、責任が權威を生ぜしむるもの（Responsibility generates authority.）と云つてよい。」尙、Wissler は、上記の Follett 其他 Reitell 等、最近の米國經營學者と Taylor との此點に關する見解の相違を指摘しつゝ、次いで又、左の如く述べて居る。「權威は、實行する能力のある人々の方に引きつけられて來るものである。（Authority gravitates toward those who can.）斯くて、眞實の權威は、名義上の〔有名無實の〕經營者より極めて遠き所にあることがある、〔例へば〕祕書役が、最高位者を左右する裏面の實權たることがある。」Wissler, Business Administration, pp. 90—2. 參照。

尙、上に用ゐらるゝ「權威」なる概念は、從來、一部の社會學者によりて用ゐらるゝものと略々同意義に解せらるべきものであり、之に就いては、別著、經營學の基礎的諸問題の一部（二〇〇頁）に言及した。

上來、簡單乍らも述ぶる所により、中間統率者の相對的獨立性なる事實の生じ來る所以を略々明かにし得たことゝ思ふ。但し、之が理由の箇々に就いては、本稿にて充分詳說し得ざる所もあつたが、之等の點は、他日、別の機會に於て詳說したいと思ふ。尙又、中間統率者の相對的獨立性なる事實が、組織の活動上、如何なる意義を有するかの點に就ては、上來述ぶる所に於て、間接的乍らも、若干之に觸れたが、この問題は、本稿の主題とする所と、一應、別箇の問題であり、之又、近き中に、別稿で論ずる考である。更に又、今日、種々の組織に於ける中間統率者は、之を社會全體より見て、所謂新中間層の中の最も中堅的なる層として、甚だ注意すべき社會層であり、之等の點も、他日の機會に之を取扱つて見る考である。之等の諸問題の中、茲には、唯、上揭第二篇の敍述に關聯し、中間統率者の相對的獨立性なる事實が、組織に對して有する意義の一斑に就き、一言言及して本稿を了ることゝしたい。

茲に言及したいと思ふのは、右の事實が組織に對して有する意義の全般に亙るものではなく、本書第二篇の內容に關聯せる一部分の事項に就いてゞある。さて、曩に第二篇の中で述べた通り、組

織に於いては、諸種の技術が何等かの程度に統合されて居り、此點を考ふる時、自ら、之等各種の技術の背景を成す諸種の分科的知識の連繫の問題が考へられて來るが、第二篇にも云ふ如く、今日、現實の組織に於いては、此種の連繫は、箇々の組織に屬する人々に依り、殆ど見透されて居らず、假令或程度に之を見透す人ありとしても、そは、概して、不完全なる程度に之を見透すに過ぎないのである。之等の點を中心とする諸事項に就いては、既に、第二篇の中に簡單乍ら述べた所であるが、今、之を、中間統率者の相對的獨立性なる事實に關聯せしめて考ふる時、次に云ふが如き諸事項が考へられて來るのである。

上に、第二節及び第三節の所々にも言及せる通り、今日の組織に於ける中間統率者には、夫々、何等かの分科々學に關する專門的知識を、或程度に有する人々が多いのであるが、之等の人々が中間統率者として相對的獨立性を有し來る時は、組織に對して如何なる意義を有するか？　此の問に對する答の或る部分は、既に、第二及び第三節の中に或程度に述べて來たが、未だ言及せざりし一つの點として、茲に、第二篇の敍述に關聯する上記の點に就き一考せんに、上述の如き中間統率者は、夫々、或る特殊の分科々學の知識は或程度に之を有するも、當該組織に含まるゝ諸技術の背景を成す諸種の分科々學の全體に對しては、今日、一般に之を知らず、從つて、之等の諸科學の知識の連繫に對しては、到底、充分なる見透しを有しないのが普通である。而して、此場合、右の點が組織に對する意義として、次の二事項が注意される。

(1)　其の一は、誰しも先づ氣付く事であり、上記の所にも少しく觸れた事であるが、中間統率者が其の相對的獨立性を有する領域に於いて行ふ所の統率は、自ら、彼の有する特定の分科々學の知識に基づいて行はるゝことであり、而して、上記第二及び第三節に述べし所より明かなる如く、事實上、又、斯る知識を特に必要とする領域に於いて、相對的獨立性を生ずる事が多いのである。而して、此種の領域に於いて、中間統率者は、少くとも右の如き分科的知識を有せざる人々に比し、或程度の實績を擧げ得ることは一般に否定し難い所であらう。

(2)　然し、右の事實と關聯して注意すべきは次の事項である。即ち、右の場合、中間統率者の擔當せる領域の仕事は、一般に、單に、彼の有する分科的知識のみを以てしては、組織の目的に副ふべく充分に之を行ひ得るものではなく、同時に、他の分科々學の知識、及び、諸種の分科々學の關聯に就いての知識をも必要とするのである。然るに、此種の知識は、普通、上記の中間統率者により持たれて居ないのが事實であるから、之れよりして、次の如き結果を生じ易いのである。（少くとも、その傾向が相當にあると云へる。）即ち、此際、中間統率者は、往々、特に其の有する分科的知識乃至は專門技術の

立場を主として、組織に於ける凡ての事項を眺むる傾きあり、而も、時として、右の立場を目して、組織に於ける他種の技術(自己の有する技術以外の技術)の上位に立つものと一概に獨斷して行動する場合があるが、この事は、當該組織の目的の立場よりしては望ましからざる結果を將來するものである。例へば、斯る場合に該當する一例として、或る行政官廳(又は、その一部局)を司る中間統率者が、法律學的知識(乃至は、法律學的技術)のみを或程度に專攻せる場合の如き、屢々、事實として見る所であるが、此の場合、彼は、往々、自己の專攻せし法律學的立場を最も重視し、當該組織(又は、その部局)に於ける諸技術の統合に適正を失することが屢々あるのである。(所謂權限爭ひの弊竇の如き、或は、其他 Bureaukratismus の名の下に包括さるゝ若干のものゝ如き、その例である。) 此際、彼の法律學の專攻が未だ本格的なるものに非ざる場合に於いては、右の弊は一層甚だしきものとなる。斯くて、一般的に云ふ時、第二篇にも述ぶる如く、中間統率者に於いても、その擔當する領域に就いて、或程度の綜合的知識を有することが必要となるのである。

尙、中間統率者の相對的獨立性なる事實の有する意義に就いては、他に述べたき事項あり、上述の事項に就いても尙少しく委曲を盡くしたきものもあるが、之等は、別稿に讓ることゝした。

(昭和十一年八月上浣稿、同十六年八月—九月上浣加筆)

附錄

組織なる語の種々の意味及び其の間の關聯に就いて

一

本書にて用ゐる「組織」なる語の意味に就いては、上記本文中に述べたが、第一篇の一部分にも云ふ如く、組織なる語は、一般用語としては、右の意味と異なる種々の意味に用ゐられて居る。然し乍ら、「組織」なる語の之等種々の意味に就いては、從來、系統的に研究されて居ない爲め、單に一般人のみならず、學者の場合に於ても、之等種々の意味を一應念頭に置くことなくして、云はゞ、思ひ思ひの形にて組織の語を用ゐて居り、斯くして、夫々の場合の意味に就き、甚だ混同を生じ易き狀態に在ると云つて宜い。斯の如き狀態は、殊に、組織に就き、科學的に考察せんとする場合には、當然、排除されねばならぬ。依つて、以下、組織なる語の種々の意味を討ね、且、其の間の關聯に就いても、少しく檢討することゝする。此のことは、當初、本書の第一篇の一部分として其の中で行ふ考であつたが、之を或程

度に系統的に行ふには、比較的多くの紙幅を要することなので、特に、之を、第一篇より離し、茲に、本書の附錄として取扱ふことゝしたのである。

云ふまでもなく、組織なる語の種々の意味を討ね、且、其の間の關聯を檢討することは、次の如き二つの點に於て意義を有するものである。

(1)卽ち、先づ、組織なる語の用ゐらるゝ個々の場合に於て、其の意味に就き混同を防ぐこと、且又、

(2)此語を――本書に於けるが如く――一定の意味に用ゐる場合に於て、此の意味を、此語の他の意味と比較して其の異同及び關係を明かにして置くことは、上記一定の意味を特に闡明するに役立つこと、之れである。

然し乍ら、本文中にも云ふ如く、從來、組織に就いては、內外の學界にて其の研究未發達なりし結果、右の仕事――卽ち、組織なる語の種々の意味及び其の間の關聯を檢討する仕事――を系統的に行ふことは、未だ學者によつて殆ど爲されて居ない（附言）。尤も、組織なる語は、一般用語として行はれて居る結果、一般辭典の中には、之が意味に就き多少述べて居るものがある（第二節以下、參照）が、次の第二及び第三節にも示す如く、之等の辭書の中、比較的良きものに就いても、尙、次の如き諸種の缺點あるを否定し得ない。

(1)之等の辭典に於ては、組織なる語の種々の意味及び其の間の關聯に就き、未だ充分系統的に述べて居ない。換言すれば、その敍述は、未だ、右に就きての科學的考察と云ふを得ざるものである。

(2)且又、之等の辭典にて、「組織」なる語の意味として揭ぐるものは、未だ、此語の用ゐらるゝ種々の意味を網羅して居ない。（此點も、內外の辭書に略々共通の缺點であるが、特に、邦語の辭書に於て一層不備である。）

(3)之等辭書の敍述は、組織なる語の個々の意味の解明に就き、必ずしも明確でない場合が多い。

斯くて、上記の點を考ふる時、茲に、組織なる語の種々の意味を討ね、且、其の間の關聯を檢討して、此語の意味に就き秩序づけて述べることは、今日、相當の意義を有する仕事かと考へられる。茲には、固より、本書附錄の一文として書く關係上、未だ必ずしも充分委曲を盡くすものではないが、兎も角之によりて、組織なる語の意味に就いての混同を防ぎ、且つ、本書に用ゐる意味を更に闡明するに資するものと考へる。尙、本書に用ゐる意味に最も近接せる意味――後述の如く、之にも種々のものがある――に就いては、特に留意して、其の敍述を少しく詳細にし、且、夫々の意味に就いては、之が混同を避くる爲め、夫々、別箇の名辭を之に充てる等の配慮をも行つた。

（附言）組織の問題に就き、從來、多少の考察を行へる學者の中には、組織の語の意味の若干に就きても多少の

考察を行へる者も皆無ではないが、斯る例に於ては、精々、數人の學者の採れる組織概念を簡單に羅列せる程度に止まるものであつて、組織なる語の種々の意味と其の間の關聯を、其の種々の意味の全體に亙り且つ系統的に研究せるものとは云ひ難い。

尤も、或る特殊の觀點より組織なる事象を研究せんとする場合は、特に此の觀點よりして意義ある組織概念が中心題目となるものであり、組織なる語の種々の意味に對し凡て同樣の意義を與へて注意する必要はないと云へる。此の意味に於て、或る特殊の觀點より特に意義ある數種の組織概念のみを採り、之等に就き仔細の檢討を行ふことは、充分意義のあることである。本文の一部分にも既に云へる如く、此の意味よりして、筆者は、近く、別稿に、從來、組織の問題に就き、主として社會學の觀點より――少くとも他の學者に比しては――比較的考察せる若干の社會學者の述作に顯はれたる組織概念(及び、之と類似の諸概念)に就きて述べ、聊か之が檢討を行ふ考である。

二

さて、組織なる邦語、竝に、organization なる英語、更に又、Organisation なる獨逸語は、夫々、後述の如き種々の意味を有するが、特殊の用例(附言一)の場合を除き、そは、大觀して、之を、先づ、次の二つの意味に大別することが出來る(附言二)。即ち、

(1)　其の一は、一般に「組織されてあるもの」(that which is organized) を意味する場合であり、而して、

(2)　其の二は「組織すること」(organizing 又は、Organisierung) の意味、換言すれば、「組織する行爲(作用)乃至過程」(the action or process of organizing) の意味に用ゐらるゝ場合である。

但し、右の(1)及び(2)の何れに於ても、「組織する」(organize, organisieren) と云ふ語の意味――後述の如く、之には種々のものがある――如何により、種々の意味を生ずるのであるが、兎も角、此點を姑く別問題とする時、組織なる語の意味は、右の二つに大別することが出來る。

(附言一)　玆に、特殊の用例と云ふは、邦語の「組織」の場合には無いが、英語の organization の語の場合にあり、そは、即ち、中世の音樂に於て用ゐらるゝ用例であつて、今、New Standard Dictionary に據れば、「organum を歌ふこと」とあり、更に、organum を說明して、下の如く述べて居る。"In mediaeval music, a part sung as a accompaniment to the melody or plain-song at an interval of a fourth or fifth above or below it; (also this method of part-singing)."

之は、兎も角、特殊の用例であり、本書に云ふ組織と殆ど無關係と云つて宜い。

(附言二)　本稿一九六頁に揭ぐる附言、參照。

さて、上記の(1)及び(2)の中、(2)は「組織する行爲又は作用」を意味するが、「行爲」又は「作用」なる語には、(1)の場合に比較して、多義性無く、從つて、少くとも、(1)の場合に比し、其の意味は單一種に止まると云つて宜い。反之、(1)の場合は「組織されてあるもの」を意味するが、後述する如く、玆に「もの」なる語は、種々の內容を持ち得るので、自然、(1)の場合は、種々の意味に細別されることゝなるのである。而して、右

の「もの」の種々の意味に依る此の細別は、後に示す如く「組織する」又は、organize (又は、organisieren) なる語の種々の意味に依る細別に丁度對應するものである。此點は、後に述べるが、兎も角、上の大別に於ては「もの」なる語は、最廣義のものと解されたい。

次に、前記の(1)及び(2)に於いて「組織する」又は organize (又は、organisieren) なる語の意味であるが、此際、邦語の場合と英語の場合とにては、少しく事情を異にする。即ち、此の兩者は、直ぐ後に云ふ所の廣義の用法に於ては、大體同じきも（附言）、之れ以外の特殊の意味に於ては多少の異同を有する。從つて又、之れよりして、上記(1)及び(2)の夫々の意味に於て「組織」なる邦語の場合と、organization なる英語等の場合とでは、特殊の意味に於では、異同を生ずることゝなるのである。次に、先づ、右の廣義の場合より筆を進め、順次に、之等の點を少しく述べて見よう。

（附言）但し、嚴密に云へば、之は、他動詞としての用法に就いて云へるものであるが、英語の organize なる語には、別に自動詞として用ゐらるゝ場合がある。反之、邦語の「組織する」は、恆に他動詞の形に於てのみ用ゐられ、此の點、英語の場合と異同がある。

さて「組織する」と云ふ邦語、及び、organize なる英語(又は、organisieren なる獨逸語)を廣義に用ゐる時、それは、略々、次の意味を表すものと云へる。即ち「統一ある全體に持ち來す」の意味、更に少しく詳言すれば「諸部分を統一ある全體に調整する」の意味、之れである。現に、New English Dictionary を見るに、一般的意味として、"to co-ordinate parts or elements so as to form a systematic whole" 又は、"to form into a whole with mutually connected and dependent parts" などゝあり、更に、New Standard Dictionary には、同じく、organize を解釋して、"to bring into systematic connecton and co-operation as parts of a whole, or to bring the various parts into effective correlation and co-operation" と述べて居る（附言）。

（附言）邦語の「組織する」の一般的意味に就き、一般辭書を見るに、例へば「辭苑」には「個々の物件、人員が集合して、秩序ある一體を構成する」の意となし、又「新修漢和大辭典」には「個々のものを相互の關係で一體にくみたてる」の意に解して居る。尙、序乍ら「組織」なる語の由來を見るに、そは「組紝」なる語と同義であり「絲を組みはたを織ること」を意味し、古き用法の一例として、「樹二桑麻一、習二組織一」（遼史）などゝ云ふ風に用ゐられて居る。

さて「組織する」(organize, organisieren) と云ふ語を、斯の如き廣義に解する時、上記の(1)の意味の「組織」は、此の意味にて「組織されてあるもの」を意味する（附言）。但し、上に云ふ如く、茲に云ふ「もの」は最廣義の「もの」であり、斯くて、此の場合「組織されてあるもの」は、少くとも先づ、次の三種類に分つことが出來、而も、此の三種のものを包含するものである。

(a)　組織されてあるものが、人間(又は、人間の集まり)又は人間の活動なる場合。

(b)　組織されてあるものが、人間以外の生物なる場合。

(c)　組織されてあるものが、無生物なる場合。

而して、此の三つの意味は、事實上も行はれて居ることは、次に述べる通りである。而して、此の三者の中、特に、本書に云ふ意味の組織は、(a)に屬するが、後述の如く、(a)には、又、種々の細別も考へられるので、(a)に就いては後に述べることゝし、先づ、問題の簡單なる(c)より述べて行くことゝする。

（附言）但し、「組織」乃至 organization なる語は、時として、「組織されてあるもの」の或る一側面を抽象したるものを表すに用ゐらるゝことがある。例へば、「敵軍は、最早、組織を失つて抵抗して居るに過ぎない」などゝ云ふ風に用ゐらるゝ場合の「組織」は、「組織されてあるもの」に即いて其の「組織されて居る狀態」(the condition of being organized) の側面を抽象し、專ら此の側面を表すに用ゐられて居るものである。之は、上掲(1)及び(2)の用法と一應別種の用法とも見られるが、上記の如く、(1)の意味の組織の或る側面を抽象せるものであり、此の意味に於て、(1)の用法に附隨的なる用法と見ることが出來る。

尙、右の用法は、上に掲ぐる三種の「組織されてあるもの」に亙りて一般的に行はるゝものであるが、本稿の後の所に示す如く、組織なる語は、又、時として、上掲三種の中、(a)のみに就き、其の或る側面を抽象したるものを表すに用ゐらるゝことがある。斯る用法に就いては、第三節の二〇六頁の終より二行目以下、參照。

さて、組織なる語が、組織されて居る無生物の意味に用ゐられて居る例として、例へば「機械も一つの組織である」と云ふ場合の如き、夫れである。即ち、少しく詳言すれば、別著にても述べし（附言）如く、機械は、幾千かの機構より成るものであるが、機構は、更に、幾千かの部分の結合より成り、而して、機械を構成する之等の部分は、決して、夫々、任意の運動をなす如く結合されて居るものではなくして、所謂「動力學的に一義的なる」結合に在るものであり、此の意味に於いて、明かに、組織されて居るものと云へる。

（附言）拙著、技術と社會、第一卷、五七頁以下、及び、拙著、技術と經濟、一九九頁以下、參照。

右の(c)の用法は、邦語及び英獨語等にも共通に見る所であるが、兎も角、そは、本書に用ゐる意味と直接の關係はない。

次に、上記の(b)の意味、即ち、組織されて居る、人間以外の生物を意味する場合であるが、此の意味に用ゐられて居ることも事實である。現に、New Standard Dictionary を見るに、organization の一つの意味として、"That which is organized. (1) An animal or vegetable organism……" とあり、又、New English Dictionary には、同じく、organization の一つの意味として、"An organized structure, body or being; an organism." とあつて、organism と同一視して居る。而して、此の點は、獨逸語の Organisation にも共通である（附言一）。此の點は、英、獨語の場合と、邦語の場合とに異同ある場合の一つであり、邦語にては「組織」なる語を以て、有機體を端的に意味する事は、少くとも一般語としては、行はれて居ない（附言二）。而

して、外國語に於ける右の用例は、動詞形の organize にも表はれて居り、例へば、New Standard Dictionary を見るに、organize の一つの意味として、"To furnish with organs or parts mutually dependent on and essential to life; endow with life; form as an organism; ……" とあり、更に、New English Dictionary には、同樣の意味として、"To furnish with organs; to render organic; to give the structure and interdependence of parts which subserves vital processes; to form into a living being,……" とあり、而も、此の意味を第一番に掲げて居る。有機體は、明かに、相互依存的なる各部分より成るものであり、此の意味に於て、明かに、組織されて居るものであり、組織なる語が此の意味に用ゐらるゝことは、上記の一般的意味より見て、特に、異とするに足らぬ。

但し、右の(b)の意味の組織も亦、本書に云ふ所の組織と異なることは、明かである。

（附言一）例へば、Meyers Lexikon (70. Aufl.) を見るに、"Organisation の一つの意味として、次の如く述べて居る。

„In der Biologie versteht man unter O. die den Lebensanforderungen entsprechende Bildung, Anordnung und Funktion der Teile in einem lebenden Wesen."

（附言二）但し、邦語に於ても、特に、生物學上の用語としては、例へば、動物の上皮組織、筋組織等、乃至は、植物の柔組織、紡錘組織等など、用ゐらるゝ場合の如く、生物の構成要素たる細胞及び其の誘導體の集團を表すに用ゐられて居り、之は、特に tissue の語に相應する意味である。

本書に用ゐる意味を考ふる時、最も重要なるは、云ふまでもなく、前記の(a)の意味、即ち、組織されてあるものとして、人間(又は、人間の集まり)又は人間の活動が考へられて居る場合である。組織なる語が、此の意味に用ゐられて居ることは、普通の辭典にも表れて居る（附言）。但し、此の(a)の意味は、少しく仔細に見れば、次に云ふ如く、少しく細分して考ふべきであるが、之等の點は、普通の辭典類には必ずしも明確にされて居らず、旁々、次に少しく此點を分析的に考察して見ることゝする。

（附言）例へば、New Standard Dictionary を見るに、organization の一つの意味として、"That which is organized. (1) … (2) a number of individuals systematically united for some end and work;……" とあり、又、New English Dictionary には、右の語の一つの意味として、"An organized body, system, or society." とあり、共に、明瞭に、上記の(a)の意味に屬するものを指示して居る。

さて、上記の(a)の意味に就き、少しく分析的に考察せんか、先づ、之を、次の如き三つの意味に大別することが出來る。

(イ) 社會科學的事象（即ち、社會科學の中心題目として其の對象となる事象の意）としての人間又は人間の活動、の活動、の組織。

(ロ) 自然科學的事象（自然科學の中心題目として其の對象となる事象）としての人間又は人間の活動の組織。

(ハ)　上記(イ)及び(ロ)の意味を包攝する人間又は人間活動の組織。(之は、人間又は人間活動の組織に就き、社會科學及び自然科學の兩領域に亙る綜合的研究をなさんとする場合に考へらるゝ組織概念である。)

さて、本書に云ふ意味の組織の研究に際しては、右の三者の中、第二の(ロ)が少くとも最も關係の薄きものであり、先づ、之に就いて一言して後、他に及ぶことゝする。此の(ロ)の意味の組織は、上揭の(b)と密接なる關係にあるが、(ロ)は特に人間に關せるものなる點に於て之と區別せられる。而して、此の(ロ)の意味の組織も、仔細に視れば、必ずしも單一種ではなく、從つて、之を對象とする分科的自然科學も單一種に止まるものとは云へぬが、兎も角、本書に用ゐる意味の組織とは關係の比較的薄きものなれば、之に就いて述べることを略する。唯、この(ロ)の意味の組織を對象とする自然科學の一例を擧ぐれば、解剖學特に、其の一分科としての Histologie (histology) を擧げることが出來る。之は、邦語にて「組織學」と呼ばれて居るが、固より、自然科學的組織學である（附言）。

（附言）社會科學的なる組織學が未發達なりし爲め、邦語の「組織學」なる文字は、從來、專ら、右の Histologie を表すに用ゐられて居る。この事は、今後發達し來るべき社會科學的組織學の爲には、名稱の上から見て、一見、先鞭を着けられた感があるが、元來、Histologie は、其の內容、明瞭に自然科學的なるものであり、從つて、社會科學的組織學（又は、社會科學的組織論）に對し、組織學の名稱を用ゐても、特に、混同を生ずる惧れもなからうと考へられる。

次に、上揭の(イ)及び(ハ)の意味の組織であるが、(ハ)を說明せんには、先づ、(イ)及び(ロ)に就いて述ぶる要あり、依つて、次に、(イ)に就いて述べることゝする。而して、上にも云ふ如く、右の(イ)及び(ハ)の意味は、特に、本書に云ふ意味の組織に密接の關係あるを以て、之に就いては、節を別にして他のものよりも少しく詳細に說述することゝする。

三

さて、上記の(イ)の意味の組織は、組織されて居るものとして、人間（又は、人間の集まり）又は人間の活動を考へ、而も、之を、社會科學的觀點より見たる場合を意味するが、之に就き、少しく仔細に見る時、此の意味の(イ)は、次の三者（少くとも、其中の初の二つ）に細分して考へることが出來る。此の中、第三の意味は、初の二つと、多少、別種のものなれば、之を後に述ぶることゝし、先づ、初めの二つを擧ぐれば、左の通りである。

(α)　組織されたるものとしての人間の集まりを考へ、而も、之を、社會科學的事象として見る場合。

(β)　組織されたるものとしての人間の活動を考へ、而も、之を社會科學的事象として見る場合。

上記(α)の場合は、organized group としての組織(嚴密に云へば、之を特に社會科學的事象として見たるもの)を意味するものであり、之を、他の意味の組織より區別する爲め、特に「組織體」と呼ぶことゝする(附言)。

又、上記(β)の意味の組織は、少くとも何等かの程度に統一的方向を指すやうに調整されたる人間活動の體系であり、此の意味に於ての co-ordinated activities 又は organized activities を意味するものである。今、此の意味の組織を、他の意味の夫れより區別する爲め、「組織的活動」又は「組織活動」と名付けることゝする(附言)。

(附言)　但し、後に、二〇九——二一〇頁に述ぶる所、參照。

本書の本文は、大體、社會科學的研究として行へるもの——少くとも、社會科學的研究を中心として行へるものであり、而して、そこに云ふ組織は、——第一篇第一節の中に云へる如く——右の意味の組織體を指せるものである。此の意味の組織體は、第一篇の中にも云へる通り、單なる人間の集まりと異なり、組織せられたる人間の集團であり、少くとも何等かの程度に統一性を有する人間の集團である。而して、之亦、本文中にも云ふ如く、斯る組織體が苟も組織體と呼ばるゝ所以は、其の組織體に屬する人々の行ふ行動に何等かの程度の統一性を有する側面があるからであり、而して、之等の人々の活動に於ける右の如き側面を、特に、當該組織の組織活動と名付けたのである。斯くて、即ち、組織體の本質的要素は、其の組織活動にあると云へるのである。斯く考へ來るときは、上掲の(α)の意味と(β)の意味の間には極めて密接なる關係があると云へる(附言)。

(附言)　別著「組織と技術の問題」の第一篇の一部分(同書、四九頁)にて、「何等かの程度に統一的方向を有する人々の行動の集まりが組織である」と云ひしは、此書の第一篇が特に組織に於ける技術及び技術體系を主要題目とせしに職由するものであるが、兎も角、そは、本書第一篇に於ける組織概念と極めて密接なる關係にあることは、上述の所よりして明かである。否、右書及び本書に於ては、元來、組織の語の下に同一のものを考へて居るのであるが、右書にては、上記の如く、組織に於ける技術及び技術體系を主要題目とせし結果、上掲の如き言となつて顯はれたるに過ぎない。

斯くて、上の(α)の意味と(β)の意味とは、極めて密接なる關係にあり、一見すれば、此の二者を特に區別すべき必要もないものと考へられるが、然し、下の如き點を考ふる時は、上記兩者の密接なる關係を認め乍らも、尙且、之等二者を一應區別して置くことの意義を知るのである。

(一)　先づ、組織されたる人間の集團たる組織體は、前記の組織活動を營むも、單に組織活動のみより成るものではなく、そこには、當該組織體を構成する各箇人の懷く世界觀乃至目的をも包藏し、更に又、之等の人々(少くとも、其の一部分)の營む活動は——本文中にも云ふ如く——上記の組織活動

に屬する側面以外の側面をも併せ有して居る。從つて、之等のものを併せ考ふる時、組織體を組織活動と同一視することは、前者の內容を狹くするものと云へる。

(二)　組織體に就いて、單に組織活動のみを研究せんとする場合に於ても、組織活動は、當該組織體に於ける他の諸要素――卽ち、上記の如き各人の世界觀、並に、各人の活動に於て右の組織活動に屬せざる側面等――と密接なる關聯あり、從つて、此の場合にも組織活動の概念の外に、上記のものを包含する組織體の概念を必要とする。

大略、上記の如き見地より、組織活動なる概念の外に、組織體なる概念をも必要とするものであり、本書の本文は、特に、此の意味の組織體を組織と呼び、之を中心的對象として來たのである。

尙、上記の意味の組織體並に組織活動をして其の統一性を保持せしめ、斯くして、其の何れもをして「組織されてあるもの」たらしむるものは、本文中に云ふが如き調整力の作用せるに基づくものである。そは、固より、箇々の組織體に於て、其の內容を異にするも、兎も角、各種の組織體が何等かの統一性を示せるは、一般に、何等かの調整力の作用せるに依るものである。而して、此の調整力は、組織體(又は、組織活動)を構成せる諸部分を、何等かの程度に組織するの作用をなせるものであり、而して、右の調整力を考へ來る時、此文の第二節の初に揭げたる(2)の意味――卽ち、「組織する行爲(作用)乃至過程」の意味――が、直接に考へられて來るのである。但し、今、玆に考ふるは、單に、「組織されてあるもの」一般に非ずして、特に、組織されたる人間の集團であり、從つて、特に斯る意味の「組織されてあるもの」に卽して、組織する作用(卽ち、organizing, Organisieren)が考へられて來るのである(附言一)。而して、組織されてあるもの一般に就いて、此の意味の「組織する作用」を、又、組織の語にて呼ぶことは、第二節の初に云へる如く、一般に行はるゝ所であるが、特に、組織體、卽ち、組織されたる人間の集團に就いて、右の意味の「組織する作用乃至行爲」を、「組織化」と呼ぶことゝしたい。(こは、旣に、上揭二拙著にも行へる所である)(附言二)。

(附言一)　斯くて、此際、上記の意味に對應して、動詞としての「組織する」(organize)も、之に相應する意味を持つて來る。卽ち、そは、前節の初の部分に示せし廣義の夫れに非ずして、特殊の意味の organize であり、卽ち、"to coordinate men or their activities so as to form a systematic whole." の意味の夫れである。

(附言二)　此の意味の「組織化」に當る意味は、一般辭典の中にも見られる。例へば、Meyers Lexikon にて、Organisation の一つの意味として、次の如く云へるが如き、略々、それに當るものと云へる。卽ち、"……eine Tätigkeit mit dem Ziele, mehrere Wirkungsträger so einander zuzuordnen, dass sie zusammen wie ein Organismus wirken. Diese Zuordnung besteht in der Regel darin, dass die von den Wirkungsträgern ausgehenden Wirkungen so geleitet werden, dass sie sich gegenseitig nicht hemmen, vielmehr nach Möglichkeit parallel, in günstigen Fällen nach einem Punkt hinstrebend verlaufen." と云ふもの、之れである。

但し、右の意味の「組織する作用」に就き、一言注意すべき事は、此の作用は、單に組織體の創設せらるる場合のみならず、寧ろ、不斷に行はれつゝある事である。かゝる作用が不斷に行はれつゝあることに依り、組織體乃至組織活動は能く其の統一性を保持し得るのである。斯くて「組織する作用」は、組織體の創設に當りて單に一回限りに行はるゝものではないことを注意すべきである。但し、從來の用語例として、組織體の創設當初に行はるゝ組織化を特に考へ、之を、又「組織」乃至 organization の語にて呼ぶことが屢々行はれて居る。例へば、邦語にて「何々團乃至何々組合の組織を完了した」と云ふ場合の如き、其の一例である（附言）。筆者は、此の意味の組織を、他の意味より區別する爲め、特に「結成」（又は「編成」）と呼ぶことゝしたい。

（附言）一般辭典の中にて、此の意味の組織を、特に區別せる例として、例へば、次の如きものがある。即ち、New Standard Dictionary は、略々右の意味の「結成」に當るものを、organization なる語の一つの意味として掲げ、次の如く述べて居る。"Specif. to prepare for transaction of business, as a deliberate assembly, by electing or appointing officers, committees, etc."

右の「結成」は、上述の如く「組織する作用」の一つの場合を表し、第二節の初めに掲ぐる(2)の方に屬するものであるが、之に對し、第二節の初に掲ぐる(1)の方に屬する意味として、――且又、組織されてあるものとしての人間又は人間の活動に關するものを表す意味を持つものとして――次の如き意味を、組織なる語が表すことがある。之は、上掲の(α)及び(β)に次ぐ第三の意味として、(γ)の意味とすべきものである。而して、此の意味は、上記の如く、(α)及び(β)の意味と關係あると共に、又、一面、上記の「結成」の意味とも關聯する所あり、旁々、茲に述べるのが、場所として適當と考へられる。此の(γ)の意味と云ふのは、上記の意味の組織體の單なる一側面を抽象せるものと見る事が出來、從つて、明確に、組織體の概念と區別すべきものであるが、通例、何れも、「組織」なる語にて呼ばれて居る結果、屢々、混同さるゝ嫌ひがある、ものである。此の(γ)の意味とは、次の如き言葉の中にて組織なる語に依り意味されて居るものを云ふのである。即ち、例へば、「いくら組織ばかり作つても、適當の人を得なければ駄目である」とか、又は「組織を作るのは紙の上の問題だ」とか、更に又「物と組織のみを重視し、人と心を閑却し過ぎた」などゝ云はれる場合の組織の意味がそれであつて、こは、明かに、前掲の組織體乃至組織活動の意味の組織とは異なるものであり、一言にして之を言へば、組織圖表（organization chart）――即ち、組織體の構成又は構造を示せる圖表――乃至それに準ずるものを意味して居る。尙、少しく詳言せんか、右の言葉の中の組織は、組織體（但し、組織活動を含みての夫れ）を構成する人々の行ふ組織活動の種類、及び、其の組織內にて占むる統率關係の上の地位等を、組織體全體に亙りて表示せる

もの(及び、之に準ずる類似のもの)を意味して居るものであつて、組織體に屬する人其のものを指すものに非ず、又、組織體の行ふ現實の組織活動を指すものでもなくして、之等の人々及び其の行ふ活動より、單に或る一側面――即ち、之等の人々の役名及びその行ふ活動の種類の名稱等――のみを抽象して之を示せるものに過ぎぬ。此の意味の組織は、又、時として、「機構」又は「編制」の語にて呼ばれて居ることがあるが、兎も角、此の意味の組織が、上記の組織體又は組織活動の意味の組織と異なることは明瞭であり、斯くて又、そは、本書にて用ゐる意味の組織とは明かに異なるものなることは云ふまでもない。本書にて云ふ意味の組織が、組織圖表乃至機構を意味せざることは、本文の第一篇にも述べし所である(附言)。

(附言)　組織なる語に限らず、一般の日常語は、その意義の不明確なるものが多いが、組織なる語に就いても、略略、上記の組織圖表乃至機構の意味に用ゐらるゝことの、大體明瞭なる場合の外、時としては、その語義、不明確にして、右の意味と、一方、組織體の意味との中間を彷徨せるかの感を懷かしむるが如き意味にて用ゐられつゝある事は事實である。從つて、一般日常語を念頭に置きて編纂せられし一般辭典の示す語義も、自ら、右の如き感を懷かしむるが如き解釋を掲げつゝあることがある。現に、organizationの一つの意味として、New Standard Dictionaryが掲ぐる次の意味は、略々、上記の如き感を懷かしむる內容のものと云へよう。即ち、"The set, arrangement, or structure of parts.....by which a society of individuals is prepared for systematic co-operation." と云ふものゝ如き、之れである。

最後に、第二節の末尾に掲げし(ハ)の意味の組織に就き述べる順序であり、之に就き少しく言及して、この文を了ることゝする。

さて、此の(ハ)の意味の組織とは、前掲の(イ)及び(ロ)の意味を包攝する人間又は人間活動の組織であつて、人間又は人間活動の組織に就き、社會科學及び自然科學の兩領域に互りて考察さるゝ場合に考へらるゝ組織概念である。之は、既に、上記の(イ)及び(ロ)の意味に就き解說し來りし關係上、之に就いて特に縷述するを要せざるものと考へられるが、此種の概念が必要とさるゝ所以は、結局、現實の組織體に於いて、その社會科學的側面(但し、社會科學の主題となる側面の意)と自然科學的側面とが密接に關聯せる事に基づくものと云へる。唯、從來、社會科學並に自然科學の兩領域に互る綜合的研究が、組織體の研究に就いても、未だ充分に發展し來らざる爲め、右の(ハ)の意味の組織概念が、學問上の概念として意識的に掲げらるゝには到つて居ないが、若し、將來、右の如き綜合的研究の擡頭し來る時は、必然、其の中心概念として登場し來るべきものと云へる。

尤も、現實の組織體に於ては、――他の事象の場合と同じく――上にも一言する通り、其の社會科學的側面と自然科學的側面とは密接なる關聯を有し居り、從つて、組織體に關する既往の社會科學的研究の中に於ては、何等かの程度に、其の自然科學的側面にも互つて居り、且又、一般日常の用語に

於ても、組織體の意味にて組織の語を用ゐる場合、不明確乍らも、何等かの程度に右の兩側面を考へて居るものと云へる。唯、之等の場合に於ては、上に云ふ如き(ハ)の意味の組織概念を充分意識的に考へて居ないことは事實と云はねばならぬ。

尙、右の(ハ)の意味の組織概念に就いても、曩に、(イ)の意味に就いて述べし如く、上記の(α)及び(β)の意味に準ずる細分を考へることが出來るが、此點は、上に、(イ)に就き述べし所に準じて考へらるれば、自ら明かであり、玆に特に述ぶるまでもなからうと考へる。

上來、組織なる語の表す種々の意味に就き述べて來たが、固より、附錄の一文として書ける關係上、その敍述は簡單であり、且又、以上を以て、組織なる語の表す種々の意味を全く文字通り餘す所無く揭げ盡くしたとは云へぬかも知れぬが、兎も角、其の種々の意味は大體洩れなく之を示し、且、其の間の關聯を、簡單乍らも系統的に示したつもりである。之に依り、組織なる語の用ゐらるゝ場合、其の意味に就いて生ずる混同を防ぎ、且、本書に於て用ゐる組織の語の意味に就き、之が闡明に幾分資する所ありしものと考へる。（昭和十六年十月上浣稿）

昭和十六年十二月五日印刷
昭和十六年十二月十五日發行
組織の基本的性質　奥付
(停)定價　貳圓
著者　東京市京橋區京橋三丁目四番地　馬場敬治
發行者　東京市麹町區五番町十二番地　鈴木利貞
印刷者　東京市神田區淡路町二丁目九番地　谷口熊之助
配給元　日本出版配給株式會社
東京市京橋區京橋三丁目四番地
發行所　株式會社　日本評論社
電話京橋(56)六一九一—四　振替東京一一六
日本出版文化協會會員番號第一二二五四〇番
(組神製本)
(谷口印刷)

エト3E-58

馬場敬治著作表

産業經營の職能と其の分化（大正十五年四月）（大鐙閣發行）
産業經營理論（昭和二年十二月）（日本評論社發行）
經營學方法論（昭和六年三月）（日本評論社發行）
經營學研究（昭和七年十一月）（森山書店發行）
技術と經濟（昭和八年六月）（日本評論社發行）
經營學の基礎的諸問題（昭和九年七月）（日本評論社發行）
技術と社會（第一卷）（昭和十一年十三月）（日本評論社發行）
化學工業經濟論（昭和十三年十一月）（共立社發行）
組織と技術の問題（昭和十六年二月）（日本評論社發行）
組織の基本的性質（昭和十六年十二月）（日本評論社發行）