

335.94
B12
20



0025723000

0025723-000

335.94-B12-2ウ

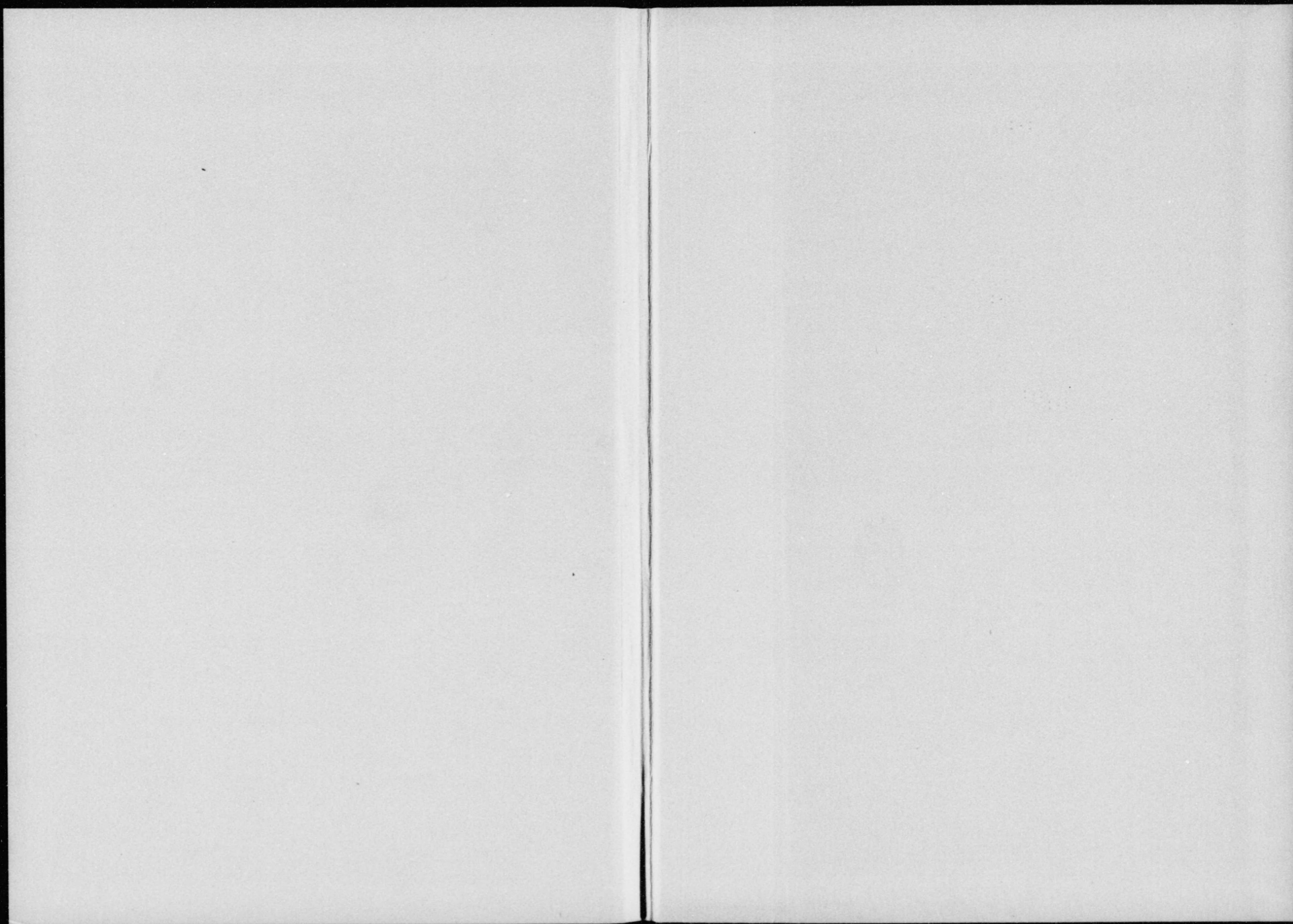
組織の基本的性質

馬場敬治・著

日本評論社

昭和16

ADF





エト3E-58

335.94
B12
2ウ



馬場敬治著

基本的性質

(組織と技術 第二册)

日本評論社版



913
189

序

會て別著の中にも述べた通り「組織と技術」の問題に關する筆者の研究は、決して最近に始まるものではなく、かなり久しい以前から此の問題に興味を懷き之が研究に親しんで來て居り、從來、右の問題に屬する諸事項に就き研究し得たる結果は、既に屢々之を公にして來たが、今後に於ける筆者の研究も、恐らく、右の問題を中心として進めらるゝものと言つて間違は無い。自己の研究が「組織と技術」の問題に屬する箇々の部分的問題の検討から次第に歩を進めて此の問題の全面的把握に近づくに従ひ、筆者の研究は、——假令箇々の部分的問題を取扱ふ場合に於ても——略々、右の問題の全面的見透しの下に、之を行ひ得ることゝなつた。斯くして、——之亦、既に別著の中にも明言せし如く——筆者の目指す所の「組織と技術」の研究は、言葉の正しき意味に於て、一つの綜合的研究の方向にあるものである。即ち、筆者の目指す「組織と技術」の研究が、少くとも其の形を整へ來れる場合に於て、それは、社會科學と自然科學の兩領域に互れる研究となるものであり、假令必ずしも其の全面的綜合化に非ざるにせよ、少くとも、右の兩領域に跨がる部分的綜合化、而も、相當廣範圍の夫れの一

方向にあるものである。而して「組織と技術」の問題の研究が斯の如く総合的研究として發足し得ることゝなつたのは、——之亦既に別著の中に於て稍々詳しく述べた通り——次の二つの理由に職由するものである。

即ち其の一は、右の方向への學問的地盤の成熟し來れる事であり、更に少しく詳言すれば、過ぐる十九世紀は、往々「分化の世紀」と呼ばれるが、兎も角、前世紀を含む近き過去に於て、諸種の分科々學の發達を見、之等諸科學に於て、——假令尙不充分なるにせよ——尠くとも、以前の時代に比しては、分科的抽象的知識の顯著なる蓄積を見たる事は、斯る蓄積を有せざりし以前の諸時代に比較して、分科化の進展をかなり容易にしたものと云へるのである。蓋し、綜合化の企ては古き時代より存せるものであるが、從來、それが顯著なる發達を見るを得ざりしは、要するに、右の如き學問的地盤を缺きしことに職由するものであり、諸種の分科的研究が或程度に發達せざる所に、綜合的研究の本格的なる發足を庶幾するを得ないのである。畢竟、學問の世界に於て、綜合的研究と分科的研究とは相併んで進めらるゝことが必要であり、後者が或程度の發達を示し來る場合に於て、始めて前者は本格的なる發足を爲し得、而も、之が研究が或程度の熱と努力とを以てなさるゝ限り、所謂廣く且淺き研究に墮せずして、或程度に「廣くして且深き」研究たり得るものである。（一方、又、綜合的研究の或

程度の發達は、分科的研究の爲に必要であり、之に依つて始めて、各分科の研究者は、自己の研究が學問の世界の全體の中にて占むる位置を或程度に明かにし、且、他種の科學的研究と比較的密接なる關聯を保ちつゝ、其の研究を進め得るのであり、斯くして、又、始めて、諸種の「分化の弊」を矯正し、本格的なる分科的研究をも行ひ得るのである。）

斯くて、兎も角、上記の如き學問的地盤の成熟は、今日、綜合的研究の進展を助成する最も有力なる事情の一つであるが、之に亞いで有力なる第二の事情は、次に掲ぐるが如き社會的事情の發生である。而も、茲に一言注意すべきは、右の第一の事情即ち、上記の如き學問的地盤の成熟は、——單に「組織と技術」の綜合的研究に對してのみならず——凡ての種類の可能性なる綜合的研究に對し、略々共通に、之を促進する作用を有するものと言へるが、此の第二の事情は、特に「組織と技術」の綜合的研究に對し、比較的顯著に作用するものたる事である。（而して、此點より考ふる時、あらゆる可能なる綜合的研究の中、特に「組織と技術」の研究が、綜合的研究として最も發達し易き位置に在るものと云へる。但し、斯く云ふことは、固より、此の綜合的研究が必ずしも容易なりとの意味ではなく、唯、之を他種の綜合的研究に比較して云へるものである。）さて、右に云ふ所の第二の事情とは、之を一言に約せば、要するに、近時、社會生活に於て、近代技術の發達に伴ひて組織化の著しき進展を見、特に、國家的

統制の範圍と程度とを増大し來りしことである。此の事情に就いては、固より、此の序文の中で細説することを略せねばならぬが、此の事情が「組織と技術」の総合的研究を促進するは、大略、下の如き諸理由に基づくものである。

(1) 先づ、其の一つとしては、上述の如き現實界の發展は、斯る現實を對象とし之を把握せんとする純科學的見地よりして、総合的研究としての「組織と技術」の研究を促進するものである。本書の本文中（特に、第一篇第七節及び、第二篇、参照）に示すが如く、組織なる事象と技術なる事象とは、種々の點に於て密接に關聯せるものであり、而も、此の關聯は、近代技術の發達に伴へる上記の如き現實界の發展と共に、愈々密接の度を加へ來り、而も、本書並に別著に述ぶるが如き理由に依り、「組織と技術」の研究は、必然、総合的研究たるを要請さるゝものであるが、この事は、上記第一の事情にも援けられて、次第に實現されて行くことと考へられる。

(2) 尙又、上記の如き現實界の發展は、大規模の組織化の進展を生じ、斯くて、國家的統制並に其他大規模組織の運営の主要なるポストに於て、「組織と技術」の問題に關し、——單なる分科的知識に墮せざる——総合的見透しを爲し得る頭腦を持てる人々を切實に要求するに到れるものであり、且又、此の事は、惹いて、斯の如き頭腦の養成に當る教育者にも、右の如き総合的知識の所有者を要求し來

れるものであつて、之等並に其他の相關聯せる事情よりして、「組織と技術」の問題に關する総合的知識の實際的必要の度を加へつゝあるのである。

斯くて、兎も角、「組織と技術」の研究は、尠くとも、上述の如き二つの事情——上記の如き學問的地盤の成熟少くとも、或程度の成熟と、前記の如き實際的事情の發生——により促されつゝあるものと云へる。唯、今日、學界に於て、右の問題の重要性が尙充分には確認されて居らず、且、之が総合的研究を本格的に行へる學者の甚だ乏しきは、要するに、今日の學界の主流が、分化主義偏向の状態に在ることに職由するものと云へる。學界の主流が、斯の如く、尙、分化主義の方向にある今日、上記の如き総合的研究の提唱に對し、之を充分理解し得ざる人々が多いやうであり、従つて、尙後、総合的研究の進展を滑らかにするには、之に對する種々の低調なる分化主義的偏見を打破して行くことが必要である。此の趣旨から、筆者は、既に別稿に於て、総合的研究一般に關する若干の科學論的考察をも公にして來て居り、此種科學論上の努力にも亦、尙後、更に微力を竭す考である。

簡單乍ら、上に述ぶるが如き見地に基づき、筆者は、年來、「組織と技術」の問題に親しんで來て居るが、更に、尙後、此の問題に屬する研究を、順次、發表して行く考である。右の問題を中心とする研究は、既に於ても、著書の形に於て若干發表して來て居るが、此の問題に關する研究は、尙後特に、「組織と技

術」の名の下に一括し、各冊の書名としては、夫々の主題を以てするも、兎も角、本書の扉にも示す如く、夫々「組織と技術」の第何冊と云ふ風に一括した形にて公にする考である。斯くて、向後「組織と技術」の名の下に出す研究は、凡て、此の問題を中心として密接に關聯するものであり、而して、前記の如き意味の総合的研究としての面目も、右に屬する冊數の累ねらるゝに隨ひ、次第に之を顯著に呈示し得ることゝ考へて居る。但し、右の各冊は、必ずしも恆に、豫じめ一定されたる順序に従つて公にせんとするに非ず、固より、各冊、夫々「組織と技術」に屬する箇々の問題を取扱ふにせよ、之等各冊は、其の内容上、必ずしも一定の體系的順序を追うて公にするものではない。然し、向後、其の幾冊かを出す時、「組織と技術」に關する筆者の研究の基本體系は、自ら、之等の中に露呈さるゝであらう。

而して、今茲に「組織と技術」の第一冊として公にせんとする本書は、書名に示す通り、組織の基本的諸性質を取扱ふものであり、少くとも、之が探究を中心課題とするものである。即ち、茲に組織と云ふは、尠くとも或程度に統一的に動きつゝある人間の結合體を指稱するものであるが、本書は、此の意味の組織一般に妥當する——尠くとも、理念的に妥當する——基本的諸性質を討ね、而も、之等の諸性質を相互に關聯せしめて研究し、斯くして、組織の一般的基礎理論の樹立に聊か資せんとするものである。而して、上に所謂基本的「諸性質」なる語の意味に就いては、特に、本書第一篇の初に之

を述べたが、兎も角、此の第一篇の各節は、組織に就いて此の意味の基本的諸性質の箇々のものを中心題目とし、それに關聯する一般的諸事項を取扱へるものである。之等の基本的諸性質は、固より、何れも、組織なるものゝ有する性質たる以上、必然、相互に關聯せるものであり、従つて、本書は、此の關聯を恆に念頭に置きて各節の敘述を行ふことに留意し、斯くして、組織の基本的諸性質の全貌を提示するに勗めたるものである。從來、内外學界に於て、之等の基本的諸性質の凡てを的確に把握し、且、之等を相關聯せしめて考察せる述作は、尠くとも筆者の知る限りに於ては、未だ之を見ず、本書の敘述は、箇々の點に於て尙委曲を悉すものではないが、上記の點に就き聊か苦心を費せるものであり、之を公にすることに依り、組織の問題に關する諸種の研究に新しき寄與をなし得べきかと考へ、茲に之を公刊することゝしたのである。

本文中にも云ふ如く、今日、現實に存する組織は、其の種類、甚だ多岐に互り、箇々の現實の組織は、夫、相互に異なる種々の性質をも有するものであるが、之等諸種の組織を把握せんとするに當りては、先づ、右に云ふが如き基本的諸性質の把握の基礎に立ち始めて之を本格的に行ひ得るものである。而して、右の基礎に立つ事は、單に、各種の組織に關する理論的又は歴史的研究の爲に必要なもののみならず、更に、組織に關する諸種の實際的(政策論的)問題の考察にも必要であり、即ち、此種の問

題の解決を考ふるに當りても亦當然、右の如き基本的諸性質の把握を基礎とすべきものである。否、右の基本的諸性質の把握の必要は、單に、直接、組織に關する諸問題の考察に對して必要なるに止まるものではなく、社會科學の範圍に屬する諸種の理論的、歴史的、乃至は、政策論的問題の考察にも甚だ必要なりと云へる。此點は、別稿の中にも少しく言及したが、今日、案外にも、多くの學者により、尙注意されて居ないので、次に、一言、之に言及して置くこととする。

凡そ、社會科學に於ける問題にして、何等かの程度に、組織の問題と關聯を有せざるものは殆ど無いと言つて宜い。否、社會科學に於ける各種の問題は、殆ど例外無く、組織の問題と、本來、密接なる關聯を有せるものと言へる。之は、畢竟、現實の人間が社會に於て何等かの組織——而も、多くの場合、二つ以上の諸種の組織——に屬し、社會に於ける諸種の事象は、夫々、之等各種の組織の内部の事象として、或は、之等諸組織——其の二つ又は夫れ以上——の間の何等かの交渉の結果として生じつつある事を一考することに依つても、比較的容易に理解し得る所であらう。而して、曩にも言へる如く、特に近時、社會の各方面に於て、組織化の顯著に進展し來れる事は、上記の關聯の度を愈々密接にしつゝあるものと言ふことが出来る。斯くして、今日、社會科學に於ける各種の問題の考察は、本來、組織の問題と離して、之を行ひ得ざる筈である。而して、此の事は、社會科學に屬する諸種の問題

に關して、近時、内外學界に顯はれつゝある文獻の多くにも或程度に見らるゝ所であり、即ち、此の方面の文獻の中、何等かの程度に組織の問題に關聯せしめて考察せるものは、明かに、其の數と割合とを加へつゝある。然し、右の事實と共に氣付く一事は、此種の文獻の殆ど全部を通じて、——其間、多少、程度の差こそあれ——何れも、組織の問題に對する把握殊に、其の基本的把握の尙概して未熟幼稚なる事である。此事は、尠くとも、組織の問題に就き或程度の研究を行へる者の例外なく認むる所であらう。兎も角、今日、内外に於て社會科學者の少くとも大多數に共通なる缺點の一つとして、組織の問題に對する注意の不充分にして此の問題に對する把握の未熟なる點を指摘するは、恐らく、失當の措置ではなからうと考へる。今、内外の文獻を點檢して右の點を立證する事——これは、組織の問題の研究者にとり興味ある研究題目の一つである——は、他日の機會に譲らねばならぬが、恐らく、向後、何年かの間に於ける學界の研究の進展の後、振り返りて今日の學界の研究状態を眺むる時、何人も容易に右の缺點あるを認むるに躊躇せざることと考へられる。

思ふに、今日、組織の問題の重要視すべき理由を數へ來れば一にして足らず、上掲の諸理由以外にも尙之を擧げ得るが、兎も角、上述の所を以てしても、其の重要性を充分に窺ひ得べく、恐らく、近き將來に於て學界に於ける重要な研究題目となることは、之を逆睹するに難くない。本書は、筆者の

曩に出せる著書「組織と技術の問題」と其の中心内容を異にするも、兎も角右の二著書により、特に組織の問題に對する一般の注意を喚起するに資し得るものかと考へて居る。筆者は曩に、約八、九年以前より技術の問題を中心とする諸著書を公にして聊か此の問題に對する一般の注意を喚起し來り、近時漸く、八、九年以前に書きし拙著の内容の若干の部分が比較的多くの人々に注意されて來たかの形跡を見つゝあるが、組織の問題乃至組織と技術の問題の重要性も、徐々乍らも、追々と學者の間に注意されるに到ることかと考へられる。學界に於ける新しき問題——即ち、從來系統的なる研究に乏しき問題——に關して、比較的纏まりたる述作を書くことは、固より、多くの努力を必要とする仕事である——殊に、組織の問題の場合は、一層然りと云へる——が、此の苦心努力の結果は、少くとも、暫らくの間は、先づ、單に著者一己のみの研究上の楽しみたるに止まること多きは、知識社會學上の一法則的事實の如く思はれる。さはれ、幾年かの後、組織の問題乃至組織と技術の問題が學界にて重視せられ、眞摯なる研究者の目指す研究題目となるべきことは、毫も疑無く、若し斯る確信の見透しを有し得ずとせば、右の問題を研究して尙到らざる所多きものと云はねばならぬ。

「組織と技術」の名の下に、先づ、其の第一冊として、「組織の基本的性質」を公にせんとするに當り、今茲に、本文の校正を了りて筆を取り、聊か、考ふる所の一端を記して、本書の序文とする。

尙、本書に取扱ふ内容に就いては、其の細目に互りて、之を目次の中に示した。之にて見らるゝ如く、本書は、第一篇を以て主内容とするものにして、之を補ふ爲め、更に、第二及び第三篇を附加した。此の二篇は、大體に於て、夫々、第一篇の一部分に取扱へる若干の問題に就き更に詳説せるものであるが、第一篇に取扱へる其他の諸問題（及び、直接、夫れに關聯せる諸問題）にして、既に別著の中に詳説せし以外のものに就いては、稿を別にして之を詳説する考である。（筆者が最近草して、「經濟學論集」十二月號に公にすべき一論文の如き、其の一に屬するものであり、之は、本書の第一篇と、種々の意味に於て、密接なる關聯あるものなれば、之と併せ讀まるゝことを希望する。）尙、本書附録の一篇は、組織なる語の種々の意味と其の間の關聯に就き考察せるものであり、組織なる語が種々の意義に用ゐられて往々混同をも生じつゝある今日、之亦、若干の意義を有するものと思惟する。此の文は、當初、第一篇の一部に入れる考であつたが、此の文の初の所に云へる理由に依り、之を獨立の一篇としたのである。

昭和十六年十一月中浣

馬場敬治

目次

第一篇 組織の基本的性質

一 序言

組織は歴史と共に古し——所謂組織の時代——近時に於ける組織化の新しさ——組織の問題に關する既往の研究と其の不備——組織に關する一般的基礎理論の缺如——組織の問題と技術の問題との關聯——[組織と技術]の問題に關する綜合的基礎理論と予が研究の目標——本書第一篇の内容——組織の基本的性質と之が把握の必要——本書に於ける[組織なる語の意味]——第一篇に云ふ所の[基本的性質なる語の意味]——靜態的組織と動態的組織——組織に於ける變不變の兩側面——組織一般に妥當する不變の側面の把握と組織の本格的の研究

二 組織の統一性

現實の組織に於ける統一性は觀點的統一性——人々の行動に於ける意識的統一性——一面的統一性の組織と多面的統一性の組織——統一性の程度の高低を標準とする組織の分類——組織と單なる集團——組織の行動方向と組織活動——組織活動の異同を標準とする組織の分類

目次

— 行動方向及び組織活動の可變性と其の因由 — 組織の目的と其の行動方向 — 兩者の不一致を來す理由 — 組織の調整力 — 組織の問題と勢力の問題 — 統率及び統率者 — 統率關係の行はるゝ組織と統率關係の無き組織 — 部分組織 — 其の相對的獨立性 — 各部分組織の組織活動に於ける分化

三。組織の多樣性

— 部分の獨自性と不一致性 —

組織を構成する各部分の有する多樣性 — 此の事實の認識の必要 — 各部分の獨自性乃至不一致性は、組織にとり必ずしも望まじからざるものに非ず、卻つて組織の目的達成に資する側面を有するものなり — 此の事態の分析的考察 — (1)各部分獨自の諸種能力の分業的發揮と組織の豊かなる發展 — (2)各部分の個性の發揮と組織 — 組織の問題と個性の問題 — (3)各人の見解の不一致と綜合的知見への到達 — 此の到達を阻む二事情 — (4)各部分相互の間の對抗意識と組織の目的達成 — 前者が後者に資する爲の必要條件 — 茲にも見る組織の辨證法的構造

四。組織と無定態過程

組織の考察に於ける無定態過程なる概念の重要性 — 組織の内外に於ける無定態過程の存在 — 無定態過程は組織の目的の充分なる達成を阻む一つの源 — 外的並に内的無定態過程と

外的並に内的危險 — 物的並に精神的無定態過程 — 無定態過程なる概念の二要素 — 完全無定態過程と半無定態過程(第一種及び第二種の夫れ) — 茲にも看らるゝ組織の辨證法的構造 — 無定態過程の輕減又は除去の可能性 — 之が輕減又は除去の順序 — 知的無定態過程の克服と其の意義 — 信仰的又は意志的無定態過程の克服と其の意義 — 確立され來る信仰の内容と當該組織の組織活動に依る制約 — 「理想的組織」 — 信仰としての「人間心奥の理想」 — 組織の問題と信仰 — 人間は「世界觀的動物」 — 世界觀に於ける不變の側面と變の側面 — 世界觀の時代的側面と個人的側面 — 各人の世界觀の間の相互作用と組織 — 組織活動のルール — ティン化と世界觀 — 組織と傳統の問題

五。組織の目的

— 組織の最高目的と中間目的 —

組織の三つの理念型と組織の目的 — 最高統率者と中間統率者 — 分權制組織 — 組織の第一次的目的と第二次的目的 — 後者の生じ來る諸理由 — 第二次的目的の二側面 — 其の反組織的側面 — 最高統率者並に中間統率者の世界觀と右の兩種目的間の關係 — 第一種及び第二種の組織 — 組織の目的に關聯して注意すべき重要諸事項 — (1)統率者の眞に懐ける目的と單に標榜する目的 — (2)組織の目的は、往々、複數の目的より成ること — 中間目的 — 第一次的・中間目的と高次の中間目的 — 中間目的は、普通其の奉仕する目的を不完全に實現し得るに止まること — 其の諸理由 — 複數の最高目的 — 主目的と副目的 — (3)組織の最高目的

的は、往々、必ずしも明瞭に意識されざること——最高目的の解釋と定式化——最高目的の定式化は恆に可能なりや——之を定式化し得ざることの事由——文化の複雑化と組織の最高目的——中間目的の部分的變化と其の因由

六 組織に於ける廣義の經濟と廣義のコスト

組織活動の實施に因る價值生起と價值犠牲成果とコスト——廣義の經濟と之を支ふる基礎的事象——廣義の經濟はあらゆる組織に行はる——廣義の經濟並に廣義のコストの的確なる把握は、組織の考察に甚だ必要なること——箇々の組織に於ける特殊なる成果と特殊なるコスト——國家的成果と國家的コスト(國家の經濟)——企業家的成果と企業家的コスト(私企業的經濟)——眞の意味の統制經濟——成果及びコストの評價並に其の表現——國家の立場よりする場合と産業體の立場よりする場合との比較——國家的コストとの異同の把握と、國家的立場よりする無定態過程の克服——從來の統制に顯はれたる右の洞察の缺如

七 組織と技術

——特に近代技術と組織化の問題——

最高並に中間目的を達成せんとする方法廣義の技術——組織は諸種の社會科學的技術並に自然科學的技術を使用す——組織に於ける技術體系——組織に於ける諸技術の實踐的綜合——技術は發明の所産——技術的手段——技術の發明と環境的事情——各種組織に於ける技術的

發達の不均衡性——各種技術に於ける發達の不均衡性——近代的技术的手段——各種組織に於ける其の普及の不均一性——生産技術と軍事技術に於ける顯著なる發達——各種組織への影響の異同——近代技術と組織化の進展——所謂經濟生活に於ける二方面の組織化——「組織の時代」——コストの構成に於ける變化との關聯——今日必要とさるゝ組織化——(1)現存技術の齎らし得る効果を充分に獲得する爲の組織化——(2)近き將來に於いて潜在的技術を實現し、且之に依る効果を充分に獲得する爲の夫れ——一定時に用ゐらるゝ技術と組織の諸狀態との關係——技術の影響の「環境的多様性」の事實——右の組織化を統率する人々に必要なる資格——上記(2)の組織化——潜在的技術の各種——全般的組織化と部分的組織化——組織化は特に社會科學的技術を必要とす——廣義の政治——綜合的知識に基づく社會科學的技術——自然科學的技術に對する社會科學的技術の「遅れ」——綜合的技術と綜合的教育の必要——「組織と技術」に關する社會科學的問題を中心とする知識の綜合

第二篇 組織に於ける諸技術の統合と綜合的技術論に就いて

一 序 言

「組織と技術」の研究は綜合的研究なりと云ふことの意味——分化主義的視野のみよりする狭き批判を排す——此篇の主たる問題——知識の綜合の問題と組織の問題との密接なる關聯——實踐を通じての知識の綜合

二 組織に於ける諸技術の實踐的綜合と之等諸技術の背景を成す各種分科的知識の連繫(併せて、組織に於ける右の連繫の見透しの程度)……………二七

組織は諸種の技術が實踐的に綜合さるゝ場所——此の事實よりの出發——技術の二種類經驗的技術と科學化技術——廣義の技術家社會技術家と自然技術家——各種の科學化技術の直接の背景を成す分科的知識の連繫——(1)右の連繫が組織に屬する何人に依りても殆ど意識されざる場合——之が普通の場合たることの理由分化主義的なる學界及び教育界の現状——右の連繫は、大多數の場合、無定態過程に屬す——經驗的技術の場合に於ける右の連繫と其の見透し——之亦、今日、無定態過程に屬す——(2)各種技術の背景を成す分科的知識の連繫が組織に屬する何人かに依つて何等かの程度に見透さるゝ場合右の見透しは、今日、精々、不完全なる程度に止まる——(a)技術家により不完全乍ら見透さるゝ場合——之は如何なる事情に依るか(其の二事由)——(b)組織の統率者に依り不完全乍ら見透さるゝ場合——之は如何なる事情に依るか——組織に於ける考へる人の必要——今日、組織に行はるゝ諸種技術の連繫を繞る因果過程は、大部分、無定態過程なる事——斯くして、技術體系は不完全技術體系となる——綜合的知識の缺如——次節の問題

三 綜合的技術論に就いて……………一三三

一定の目的を達成するには、綜合的知識を必要とすること——之が事由たる二つの事情——上記の點の例證——綜合の行はるゝ爲の學問的地盤各種分科の發達の必要——綜合への努力の

必要——組織が其の目的を達成する爲に直接必要とする綜合的知識の論理的性格——次の二點に於て特異の性格を有する技術論的知識たること——(1)分科的技術論に非ずして、綜合的技術論に屬するものたること——(2)一般的綜合技術論に非ずして、個別的綜合技術論に屬するものたること——斯る綜合的知識の出で來ることを阻む分化主義的學界の現状——現實界の發展に對する科學の「遅れ」——斯る遅れは、如何にして且如何なる程度に之を輕減し得るか——右の遅れを生ぜしめつゝある直接の二事情——綜合的基礎理論の未發達と學界の現存のスタッフの過少——重要なる若干種類の組織に關する一般的綜合技術論——組織に關する綜合的基礎理論と一般的綜合技術論の將來に於ける發達の豫想と其際に於ける組織の實踐

第三篇 中間統率者の相對的獨立性を生ずる諸原因……………一五二

一 序……………一五二

此篇と第一篇との關係——中間統率者なる語の意味——此篇の主題の把握は、組織の問題の具體的把握に資する所多し——此篇の中心課題——中間統率者の相對的獨立性を生じ來る諸原因——第一群の諸原因と第二群の諸原因——コストの問題との關聯への注意

二 第一群の諸原因……………一五二

比較的規模の大なる組織に於ては、中間統率者の相對的獨立性なる事實を見ること——此の事

實の確認と其の由つて来る所以の説明——經驗法則と基礎づけられたる法則——理論の本質的任務は説明に在ること——此の篇の主題と内外學界に於ける既往の研究の不備——組織の經濟に於ける成果とコストとの比較——中間統率者の相對的獨立性を最高統率者が容認する場合に於ける右の兩者の比較——茲にも原因の多樣性の顯はれ——(a)第一の原因——専門的技術の領域に於ける中間統率——此の場合に於ける成果とコストとの比較——(b)第二の原因——此の場合の成果及びコストの比較——(c)第三の原因——相對的獨立性を認むることの心理的影響——例外的場合——(d)第四の原因——組織の傳統への顧慮——斯る場合一般に傳統なるものゝ守らるゝ諸理由

三 第二群の諸原因

.....二五

本節に述ぶる諸原因に就いての特別の注意——之等の諸原因は事實上第一群の原因に伴ひて、中間統率者の相對的獨立性を生ずる事——(e)第五の原因——最高統率者と中間統率者が過去及び現在に於ける夫々の生活環境を多少異にすることより来る兩者の世界觀上の異同——之が組織の運營政策上の見解に於ける顯はれ——(f)第六の原因——最高統率者と中間統率者との原因——専門的能力を有する中間統率者が特に責任を以て進みて自由裁量を行ふ場合——此の場合の特殊なる性質——權威と責任及び能力——此の篇の主題に關聯する諸問題——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若干特に本書第二篇の主題に關聯して

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

.....二九

一二九
 組織なる語の多義性——之等種々の意味及び其の間の關聯に就き從來系統的研究無し——本稿の任務——其の意義——内外の一般辭書に於ける解説の有する三缺點——本稿にて特に留意せる事項

二

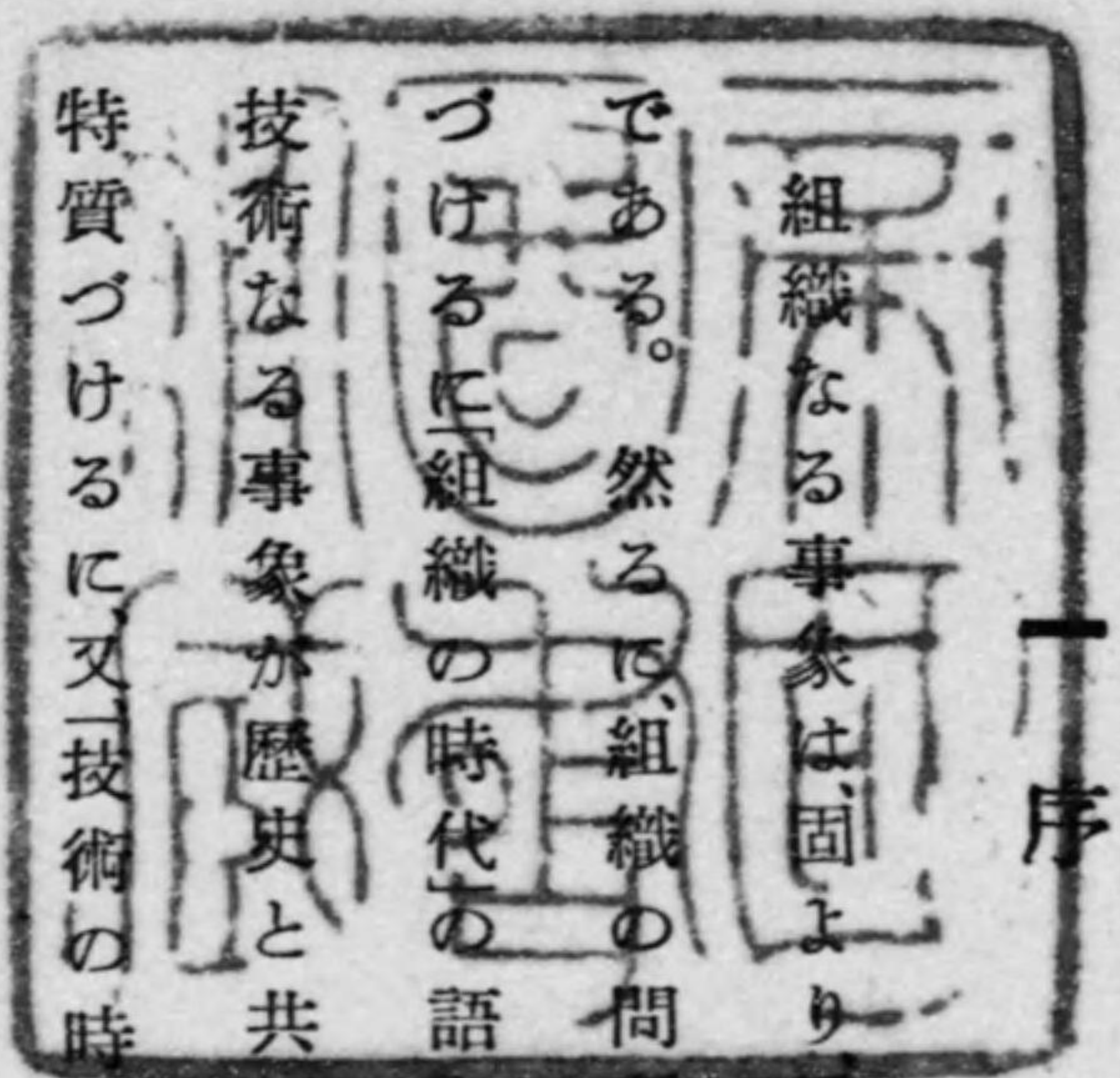
.....二九

「組織」なる語の意味の二大別——(1)組織されてあるもの及び(2)組織する行為——特殊の用例——上記(1)の意味の細別と「組織する」なる語の意味の細別との對應——但し邦語と英獨語に於ける此際の異同——先づ「組織する」と云ふ語の廣義の意味及び之に對應する上記(1)の三種別——組織されてあるものが(a)人間又は其の活動なる場合(b)人間以外の生物なる場合及び(c)無生物なる場合——右に關聯する特殊の用例——右の(c)及び(b)の場合に就いて——(a)の場合の分析的考察其の三別——(1)社會科學的事象としての人間又は人間活動の組織(2)自然科學的事象としての夫れ及び(3)上記(1)及び(2)の意味を包攝するもの——右の中先づ(1)に就いて

三

上記(4)の細別——(a)組織體及び(b)組織活動——上記二者の密接なる關係——然も此の二者を區別すべき二理由——組織體に於ける調整力の作用——組織化の概念——結成又は編成の概念——(γ)組織圖表又は機構の意味の組織——上記(4)の意味に就いて——其の將來に於ける意義

第一篇 組織の基本的性質



一序言

組織なる事象は固より近代に始まるものではなくして、寔に歴史と共に古き事象に屬するものである。然るに組織の問題が特に近時に到りて重要視され、既に一部の學者に依り、今世紀を特質づけるに組織の時代の語を以てせらるゝまでに到れるは、如何なる事由に基づくか？ 之は、宛も、技術なる事象が歴史と共に古き事象たるに拘はらず、近時に到りて特に重要視され、而も、今世紀を特質づけるに、又「技術の時代」の語を以てせらるゝ事と似て居る。否、此の二つの事實は、單に似て居ると云ふに止まらず、後の所（第一篇第七節）に云ふ如く、極めて密接に關聯せる事實であるが、今、茲に、此點は姑く措き、組織の問題が近時特に重要視され來れる理由を一考するに、本書の序の中にも言及する如く、仔細に視れば、其の理由必ずしも一にして足らぬが、主としては、近時、特に大規模の組織化の進展し來りしことが組織の問題に對し、人々の注意を大いに喚ぶに到りしものと云ふことが

出来よう。即ち組織の事象は歴史と共に古きも、近時見る如き大規模の組織化は從來殆ど見ざりし新しき現象である。而も、之と共に注意すべきは、此の大規模の組織化は、種々の點に於いて、近代技術の發展と密接に關聯せるものであり、別著にも云ふ如く、此の兩者は相互に分離しては殆ど考察し得ざるものとなつて居る。之等の點に就いては、後の所に述べたので、今茲に繰返すことを略するが、兎も角、上述の如き點に、近時の組織化の「新しさ」があり（附言）、惹いて又、近時、特に組織の問題が重視され來れる理由——重要な理由の一つがある——と云へる。

（附言）近時の組織化の持つ今一つの「新しさ」として、この組織化により統合さるゝ諸技術（廣義の技術）の中に科學的知識を背景とする技術——即ち、科學化技術——の次第に多くなれることをも擧げることが出来る。之又、組織の問題を考察する際に注意すべき點であるが、尙一般に注意さるゝに到つて居ない。尙此點に就いては、第二篇、參照。

斯くて、之を諸國に就いて見るに、最近、組織に關する種々の實際的問題が多くの人々により、夫々多少異なる視角より論議され、斯くして、兎も角、組織の問題は、次第に廣き範圍の人々に重要視されるに到つて居る。而も、組織に就いては、單にそれに關する實際的（政策論的）問題の論議のみならず、又、後に云ふ如く、特殊の組織に關する各論的問題に就いても、一部の學者に依り、不充分乍らも、理論

的乃至歴史的研究も或程度に行はれて居る。斯くして、組織の問題は、恐らく、近き將來に於いて、學界に於ける重要な研究題目となることゝ推せられるが、唯、今日までの所、其の内外に於ける研究に就いて氣付く事は、組織の問題に關する一般的基本的研究の尙未發達なることである。即ち、組織に關する一般的基本理論と稱し得べきものは、未だ内外學界を通じて未發達——甚だ未發達の狀態に在ると云はざるを得ないのである。組織に關する從來の諸研究に就いては、近く別稿を以て之を論ずる豫定であり、茲に之が巨細の論評に立ち入ることを略するが、今、之に就き一言言及せんに、組織の問題に就いては、既に曩にも一言する如く、從來、之に關する研究が無いと云ふのではなく、特に、其の各論的問題に就いては、或程度に研究されて來て居るが、組織に關する一般的基本理論に到つては尙甚だ不備なりと云ふのである。即ち、特殊組織に關する諸種の各論的研究に就いては、夫々、箇々の特殊科學——經濟學、經營學、政治學、行政學、社會學等——に於いて、或程度に行はれ、之等の科學に於いては、夫々、特殊の組織——例へば、所謂經濟上の諸組織、政治上乃至行政上の諸組織等——に就き、夫れに關する若干の問題が取扱はれて來て居るが、之等の特殊科學に於いては、固より、各種の組織に通ずる一般理論の展開は未だ殆ど行はれて居ない。組織の一般理論と云へば、人は、先づ、社會學を考へるであらうが、近く別稿にて述ぶる通り、少くとも既往に於ける社會學の研究

には、未だ組織に關する一般理論と稱し得べきものゝ目ぼしき展開は、——少くとも筆者の知る限り——未だ行はれて居らず、而も此の事は一部の社會學者に依つても認められて居る所である。固より社會學上の文献の中にも特殊の組織に就き或程度の研究あり、且組織に關する一般的問題に就いても若干の研究が無いと云ふのではないが、兎も角、それは何としても、組織の一般理論と稱し得る程のものとはなつて居ないのである。而も之と共に特に注意すべきは、組織の問題は、上にも一言せし如く、技術の問題と密接に關聯せるものにして、此の意味に於て、組織の問題は、必然「組織と技術」の問題となり、而も「組織と技術」の問題は、既に別著にも云ふ通り、本來、一つの綜合的研究たるべきものであるが、斯の如き「組織と技術」の問題に關する綜合的基礎理論に到つては、尙更、社會學——少くとも、既往の社會學——に於いて之を見出し得ざることは、此の方面の文献を知る人々の否定し得ざる所である。尤も、社會學界に於いては、過去に於いて既に所謂綜合社會學の試みあり、最近に於いても、此の方向への傾向が或程度に顯はれて來ては居るが、兎も角、上述の如き「組織と技術」の問題に對し、未だ其の綜合的基礎理論と稱し得べきものゝ存せざることは、今日尙、否定し得ない事實である。斯る綜合的基礎理論が社會學以外の諸特殊科學に於いて見出し得ざることは尙更云ふまでもなからう。

別著「組織と技術」の問題の中にも述べた通り、筆者は、右に云ふ意味の「組織と技術」の問題の綜合的基礎理論の建設に志し、久しき以前より、此の目標を目指して微力を傾注し來れるものであり、本書並に之に續いて發表し得べき別稿に於いて、次第に右の目標に近づかんことを庶幾するものである。此の第一篇は、本書の中核を成すものであるが、此の篇にて述べし内容の大部分は、今春以來、或る講義にても述べ、筆者の腦裡にて一應の纏まりを得たので、茲に本書の首篇として之を公にするものであり、之に依り、又組織の基礎理論の樹立に向つて幾分資し得れば幸と考へて居る。組織の問題に關し、筆者自らの研究に依り、今日迄に到達し得たる見透しに依るも、此の第一篇を以て、右に云ふ所の綜合的基礎理論の全面的スケッチを與へ得るものとは考へないが、兎も角、筆者の從來公にせし論文の何れ的一篇に比しても、本篇は、組織の問題に關する卑見を比較的最も包括的に述べしものと云ふことが出来る。(序乍ら、本篇、並に、別著「組織と技術」の問題の第一及び第二篇が、從來筆者の公にせし論稿の中、右の問題に關する最も基本的のものであり、此の三篇の中、特に、本稿が、取扱ふ問題の範圍に於いて最も包括的である。)

本稿の取扱ふ主題は、表題に示す如く、組織なるものゝ有する基本的諸性質であり、苟も組織の問題を考察するに當りては、常に之等の諸性質の把握を必須條件とする。然るに、從來、組織の問題を

考察する實際家は素より、更に、此の問題を取扱ふ諸特殊科學の學者に於いても、之等の基本的諸性質を充分に把握してかゝれる者無く、其の取扱が淺薄皮相に墮するは免かれ難き所である。さて、右の基本的諸性質は、以下、第二節より第七節に到る各節に互りて述べられ、之等の各節は、夫々、大體、右の基本的性質の箇々のものを取扱つて居る。之等各個の基本的性質は、何れも、組織なるものゝ有する性質たる以上、必然相互に關聯せるものであり、この事は、第二節以下の敘述を見らるれば自ら明かであるが、組織の問題を考察するに當りては、兎も角、之等の諸性質を絶えず相關聯せしめて念頭に置かるゝことが、必要である。尙、此の第一篇の取扱へる内容に就いては、其の各節に就き、本書の目次に、其の細目を比較的詳細に掲げて置いたので、茲で、一々之に就いて述べることを略して置く。

尙、以下の所にも述ぶる通り、之等各節に取扱へる問題に就いては、固より、尙、委曲を盡くせるものではなく、その一部分の問題に就いては、第二篇及び第三篇を以て補つたが、其他の點に就いては、尙、後順次に公にすべき別稿を以て、次第に補つて行くつもりである。尙、茲に、組織の問題を論ずるに當りては、先づ、少くとも、筆者の用ゐる意味に於いての組織なる語の意味を明かにして置く必要があり、當初の豫定にては、此篇の初に組織なる語の從來の慣用上の意味に關聯せしめて之を述べる

考であつたが、元來、組織なる語は、極めて種々の意味に用ゐられて來て居る語であつて、之等種々の意味及び其間の關聯に就き、一應或程度に考察するには、比較的多くの紙幅を費す必要があり、旁々、之に就いては、本書附録の別稿にて取扱ふことゝした。此篇と併せ讀まるゝことを希望する。

斯くて、組織なる語の種々の意味並に其間の關係の穿鑿に就いては右の別稿に譲ることゝするが、本書に於いては、組織なる語は、大體、次の意味に解するものと考へられたい。即ち、之を簡單に定義すれば、組織とは、何等かの程度に統一的に動きつゝある人間の結合體を意味するものであり、少くとも、一定時に於いては、何等かの程度に一定の方向を指して動きつゝある人間の結合體を指稱するものである。此の簡單なる定義の巨細の意味に就いては後節の敘述によりて明かとなるが、兎も角、之により、筆者が、組織なる語を以て、大體、如何なるものを指稱せるかと判ると思ふ。斯くて、本書に於いては、組織なる語は單なる機構乃至組立圖表の如きを意味するに非ずして、上述の如き性質を有する人間の結合體を指すものである（附言）。以下、右の組織概念を研究要具とし、之に導かれつゝ現實の具體的組織を觀察し、其の有する基本的諸性質を探らんとするものである。而して、之等基本的諸性質の把握に依つて始めて現實の組織の把握、少くとも、其の基本的把握が行はれるのであり、斯くて又、眞に組織の概念が得られるのである。上掲の簡單なる定義は、此の意味の組

組織概念に到達する爲めの研究要具であり、且又、讀者に對しては、日常語としての組織なる語の多義性より來る混同を防止する爲めにも、一應、右の定義に言及するの必要を感じしものである。

(附言) 尙、本稿に云ふ組織概念と、別著「組織と技術の問題」第一篇に於ける夫れとは、固より、略々、同様の内容のものであるが、其の若干の異同及び斯る異同ある理由に就いては、直ぐ上の所に云へる別稿、参照。

尙、上に、組織の基本的諸性質乃至組織の基本的把握等、諸所に「基本的」なる語を用ゐて來たが、之は、本稿の主題とする所に關係あるものなれば、この「基本的」と云ふ語の意味に就き、茲に少しく關説して置かう。之れ、組織なる事象の研究に於ける一つの方法論的問題として重要なものであるからである。然し、此點も之を仔細に論ずるには、本來、獨立の一論文として別の篇に取扱ふことを必要と考へるが、茲には、右に云ふ「基本的」なる語の意味を解明する必要あり、簡單に言及することゝしたのである。組織の問題の研究に關する方法論的問題の重要なものに就いては、他日、別稿にて多少詳細に論じたき考もあり、旁々、右の問題の詳説は、茲に之を避け、唯、一言關説するの程度に止めることゝする。

蓋し、一定の組織に働ける諸々の力(但し、茲に、「力」と云ふのは、當該組織に何等かの作用を及ぼせるものと云ふ意味である)の種類及び箇々の力の作用の程度が一定不變なりと假定すれば、當該組織は不斷

に一定の方向に向つて活動し、此の組織に屬する各人は一定の活動を繰返すことが想像される。斯る組織を靜態的組織(statische Organisation)と名付けんに、現實の組織は、此の意味の靜態的組織たることは殆ど無く、其の活動——即ち、組織活動(此語の意味に就いては、第二節、参照)——に於いて、何等かの程度に變動乃至變動への傾向を含むものである。此種の組織を動態的(又は、動的)組織(dynamische Organisation)と名付けんに、現實の組織は、程度の差こそあれ、殆ど凡て、此の意味の動態的組織であり、即ち、換言すれば、何等かの程度に動的運動を爲せるものである。現實の組織が、殆ど皆、斯の如く動的運動をなせることは、畢竟、之等の組織に作用せる諸力の種類及び作用の程度が必ずしも一定不變に非ずして、少くとも、何等かの程度に部分的變化を生じ、斯くて、上記の諸力が安定の状態に非ざることに因るものである。さて、次の第二節の中に述ぶる如く、組織の本質的要素は、複數の人間に依る組織活動であり、従つて、動的組織なるものは、畢竟、此の組織活動の過程に何等かの變化を生じ、つゝあるものである。但し、現實の組織を少しく仔細に視るに、其の組織活動の過程は、必ずしも凡て、變動乃至變動への傾向を示すものゝみより成るものではなく、變動乃至變動への傾向を示す變の側面と共に、又、不變、少くとも相當長き期間に互りて不變の側面を併せ有して居る。(現實の組織が斯の如く不變の側面をも有することは、次節以下に述ぶる所を見らるれば自ら明かとなる。斯

る意味の不變の側面は、次節以下の各節に互りて述べられて居るのである。斯くて、現實の組織は、殆ど凡て、右に云ふ意味に於いて、變、不變の兩側面を有するものである。固より、此際、右の兩側面の具體的内容は、箇々の組織に依つて異なり、且又、同一組織に於いても、時によりて必ずしも一定不變ではないが、兎も角、現實の組織は、完全に變の側面のみより成るものではなくして、一面、不變の側面を包藏するものである。此の意味に於いて、現實の組織は、不變の側面と變の側面とを含む辨證法的構造を有するものにして、この兩側面を包藏して運動しつゝあるものと見ることが出来る。

従つて、現實の組織を把握するには、右の兩側面に注意する事が必要であり、而して、之が爲には、先づ、右の兩側面に分析し、之等を抽象的に考察するを必要とする。而して、此際、順序としては、先づ、不變の側面、少くとも比較的長期に互りて不變の側面を最初に把握し、此の認識の基礎に立ちて、變の側面を眺め、斯くして、漸次、具體的なる全面的把握に近づくことを妥當とする。之れ、變の側面は、不變の側面の把握を基礎として、始めて、之を把握し得るものであるからである。斯くて、組織の一般理論に於いては、上記の如き不變の側面の把握を以て其の基礎とするが、苟も、組織の一般理論と云ふ以上は、それは、特殊の組織のみを對象とするに非ずして、組織一般を對象とするものであり、従つて又、上記の不變の側面は、組織一般に就いて妥當する——少くとも理念的に（附言）妥當する——

ものでなければならぬ。斯くて、組織の一般理論の基礎を成すもの、即ち、其の一般的基礎理論の内容を成すものは、右の意味に於いて一般的に妥當する不變の側面の把握でなければならぬ。本稿に於いて、組織の基本的諸性質を主題とすと云ふ場合、それは、正に、組織に就いて、右に云ふが如き意味の不變の側面を把握せんとすることを意味するものであり、以下の敘述は、大體、右の方針の下に行はれしものである。即ち、現實の組織に於いて看取せらるゝ諸性質の中、組織一般に共通——少くとも、理念的に共通——し、且、比較的長期に互りて不變なる側面を、特に主題とするものである。組織の有する變の側面の把握、更に又、箇々の組織の特殊的なる性質の把握は、右に云ふが如き不變の側面の把握に基づきて始めて之を本格的に行ひ得るものである。右の如き基本的諸性質の把握の基礎に立たざる研究は、畢竟、根無し草に類するものであり、それは、科學的研究の名に値しないものである。世上、學者の中には、所謂具體的把握に専らなるの餘り、右に云ふ如き基礎理論を忘却せるものが多いが、率直に云へば、斯る人々は、少くとも本格的なる科學的研究を斷念せるものと云はねばならぬ。此の注意は、從來、屢々述べて來たが、我國の學者の中には、今日も尙、徒らに具體好みに墮せる人々が甚だ多いので、序を以て一言する次第である。

（附言）茲に「理念的なる語を用ゐしことに就き、爲念、一言言及して置く。曩に本節の初に云へる如く、近時

の組織化は特に其の規模の大なるを一つの特色とするが、今日組織の問題を考察するに當りては、自ら比較的なる規模の組織を理念型として考察することが多いのである。固より組織の一般理論に於いては、必ずしも恆に、規模の大なる組織のみに就いて考ふるものではないが、以下の敘述の中にも、右の如き理念型に就いて考察せるものあり、之れ、上に「理念型的」の語を挿入せし所以である。

二 組織の統一性

先づ、組織は、之を構成する複数の人間より成るものであるが、單なる集團に非ずして、兎も角、全體として、何等かの程度に統一的なる活動を行ふ人間の集團である。何等かの程度、の統一の無い所には組織は無く、組織の概念は、少くとも、或程度の統一の存することを必要として居る。尤も、此の統一を生じ來る因由は、箇々の組織に依り必ずしも同じからず、又、其の統一の程度も、同様、組織により必ずしも等しくないが、兎も角、何等かの因由に基づいて或る程度の統一の存することを必要とするのである。若し、斯る統一が存せざる時は、所謂無秩序(Anarchie oder Chaos)であつて、それは、組織でないのである。

上述の如く、組織は、複数の箇人より成るものであつて、後節に述ぶる如く、それは、一面、多様性を有す

るものであるが、組織が斯の如く統一性を有すると云ふのは、要するに、一定の観点より見たる統一性を有すると云ふ意味である。蓋し、現實界に於いて、統一とは、要するに「多」(Vielfalt)が何等かの観点より「一」(Einheit, Unity)として見られる場合を意味するものである。即ち、現實の組織は、殆ど例外なく、多様性を有するものであるが、それが、一定の観点より見て何等かの程度に統一性を有する時、之を組織と名付けて居るのである。然し、それは、必ずしも、凡ての観点より見て統一性を露呈せるものではなく、観点を別にして之を視る時は、統一性を有せざることが多いのである。例へば、一例として、生産上の組織の一種たる今日の工場なる組織を観るに、當該工場の目指す一定の生産目的の達成と云ふ観点より見れば、此の組織は、明かに——少くとも、或程度の——統一性を有して居るが、今、観点を別にして、美的價値の實現と云ふ目的(乃至は、特定の道德的價値の實現と云ふ目的)より之を観れば、必ずしも、統一性を有するものとは云へないのである。斯くて、現實の組織の有する統一性は、或る観点より見たる夫れであつて、全面的なる夫れではないのである。然らば、組織の統一性と云ふは、一般的に云つて、之を如何なる観点より見て云ふものであるか？

それは他に非ず、組織に屬すと考へらるゝ人々の行動(但し、少くとも、之等の行動の一側面)に就いて云ふものであり、此點を別にしては、組織の統一性を考へることは出來ない。尤も、之等の人々の行

動の全體に就いて観る時後にも述べる通り、統一的と稱し難い側面のあることが多いのであるが、兎も角、之等の行動に於いて、一定の統一的方向を指す側面があり、少くとも、此の側面に即して組織を觀る限り、それは、統一性を有するものと云へるのである。而も、右に關聯して注意すべきは、組織に屬する人々の行動に於ける上記の方向は、單に、偶然的乃至は無意識的に指す方向ではなくして、組織に屬する人々(少くとも、其の中の多數の人々)が意識的に目指せるものたることを必要とする(附言)。人間の集團が假令偶然的乃至は無意識的に一定の方向を目指せることありとしても、それは未だ茲に云ふ意味の組織とは云へないのである。(之は、上の所に「行動」なる語を用ひ、「活動」なる語を避けて居る所よりしても推察し得ることゝ考へられるが、念の爲に一言して置く。尤も、邦語の「行動」は、必ずしも恆に「意識」なる活動を意味するものではなく、従つて、以下の敘述中にも、右の二者を必ずしも區別して用ひて居る譯ではないが、上記の所では、右の如く區別して用ひたのである。)

(附言) 茲に「意識的に目指す」と云ふのは、必ずしも、組織に屬する凡ての人々が、之を第一目的として目指すと云ふ意味ではない。之等の人々の中には、他に第一目的あつて、之に對する手段として目指す者もある。

斯くて、組織の統一性は、上述の如く、當該組織に屬する人々(少くとも、其の中の多數者の行動が意識的に一定の方向を目指せる時に、之を指して云ふものであり、組織の統一性は、單なる統一性では

なくして「Plenge」も云ふ如く、意識的統一性(Bewusste Einheit) (註)であり、且又、上述の如く、必ずしも全面的統一性を云ふに非ずして、或る觀點より見たる統一性(觀點的統一性)である。斯くて又、現實の組織は、之と別箇の觀點より觀る時、必ずしも統一性を示さざること多きは、上述せし通りである。

(註) Plenge, Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre, S. 45, etc.

但し、現實の諸種の組織に就いて觀るに、此點に於いて異同があり、即ち、或種の組織は、或る一定の觀點より觀て統一性を示すに止まるも、他の或る組織は、二種以上の觀點より觀て、統一性を露呈する事がある。(例へば、直ぐ後にも例示する如く、學校、家庭等の如き組織の如きは、後者の例である。) さて、上記の如き異同を標準として、組織は、之を、下の如く二大別し得る。

- (1) 即ち、上述の中、前者に屬する組織を、一面的統一性の組織と名付け、
- (2) 後者を、多面的統一性の組織と名付けることゝする。

さて、組織は、一般に、少くとも、夫々、一定の觀點より見て、統一性を呈するものであるが、現實の諸種の組織に就いて觀るに、此の統一性の程度は、一様でなくして、一方、統一性の程度の高きものと共に、他方、之が低度に止まれるものあるを見るのである。然らば、統一性の程度が如何なる程度に達するものより之を組織と云ふかと云ふ問題を生ずる譯であるが、此の問題は、如何なる程度の知

識の集まりより之を科學と稱するかと云ふ問題と同種の問題であつて、畢竟、相對的問題である。即ち、現實の集團中、兎も角、其の統一性の程度の比較的高きものを組織と云ふものと解するの外無いのであるが、此の場合、現實に組織と呼ばれるものの中には、統一性の程度が、他の組織に比して比較的低くして、單なる集團と相撰ぶ所無きものが無いでもない。之等の組織は、組織(即ち、組織されたる集團、organized group)と單なる集團(即ち、非組織的集團、一部の學者の用語に據れば、amorphous group)(附言)とのグレンツゲビートに屬するものと目すべきである。尙、上述の如き事情を考慮に入ると、時、組織と呼ぶるものに就き、その統一性の程度の異同を標準として、之を、次の如く二大別し得るのである。即ち、

- (1) 統一性の高き組織、及び、
- (2) 統一性の低き組織、之である。

(附言) 集團(groups)を種々の標準に依つて分類することは、社會學者に依り廣く行はれて居るが、斯る分類の一つとして、集團を組織せられたる集團と然らざるものとに分つ分類があり、之又、相當多くの社會學者により行はれて居る。曩に、第一節の中にも云へる如く、社會學者の組織に關する研究に就いては、別稿にて稍詳しく論評する考であり、其際、右の分類の問題に就いても論評することとする。唯、第一節に云ふ如く、社會學者の組織に關する研究は、今日迄の所未發達であり、組織を右の如く二種に分つ學者に就ても、組織

の基本理論に就いては、さほど深きものを看出し難いのである。

さて、之等二種の組織の何れたるを問はず、曩に云ふ如く、箇々の組織は、夫々、一定の觀點より觀る時、其の行動に何等かの程度の統一性を有するものであるが、各組織に於いて、現實に其の中に行はるゝ行動の指す統一的方向を、當該組織の行動方向と名付けることとする。斯くて、夫々の組織は、其の行動方向に向つて、何等かの程度の統一性を示せるものである。今、此の行動方向に向つて居る組織の中の行動を總括して、其の組織活動(又は、組織行動)と名付けることとしよう(附言)。

(附言) 曩に「行動」と「活動」の兩語を區別せし趣旨より云へば、組織行動と云ふを適當とするが、其際にも云ふ如く、右の兩語は、普通、區別せずして用ゐらるゝこと多く、此際も、組織活動の語の方、寧ろ、用語として通り易き感じがあるので、茲に、兩方を併記して用ゐた。

組織活動に就いては、後節に稍詳しく述べる筈であるが、兎も角、茲に少しく言及せんに、組織活動は、箇々の組織により必ずしも同じくない。今、組織活動の内容の異同を標準として、組織を分てば、又、組織の一つの分類を得るのであり、而も、此種の分類は、他種の分類よりも廣く行はれて居る所である。此種の分類に就き、詳論することは、茲に略するが、兎も角、上記の點を標準として、組織を分つ場合、次の如きものを區別し得るのである。

- (1) 組織活動が主として生産活動なるが如き組織。之を一般に経営組織と名付けることゝする(附言一)。
- (2) 組織活動が主として政治的活動なるが如き組織。之を政治組織と名付ける。
- (3) 組織活動が主として行政活動(政治活動と區別したる意味の夫れ)なるが如き組織。之を行政組織と名付ける。

(4) 組織活動が主として軍事活動なるが如き組織。之を軍事組織と名付ける。

(5) 組織活動が主として宗教的活動なるが如き組織。之を宗教組織と名付ける。

(6) 組織活動が主として教育活動なるが如き組織。之を教育組織と名付ける。

(7) 組織活動が主として學問上の研究活動なるが如き組織。之を研究組織と名付ける。

(8) 其他。(其他の組織として、尙、諸種のものも挙げ得るが、茲に細別することを略する。唯、其の

一、二、三の例を挙げれば、社交組織、娛樂組織、醫療組織等、其の中の若干例に過ぎぬ。(附言二)。(附言三)。

但し、上記の分類に關聯して一言せんに、曩にも云ふ如く、現實の組織には、所謂多面的統一性の組織あり、斯る場合、其の組織の組織活動は、上に掲げし諸種活動の二つ以上に互ることゝなる。例へば、學校なる組織が少くとも教育活動と研究活動とを兼ね、又、宗教組織の一つたる修道院が宗教活

動の外に生産活動を兼ねるが如き、其例である。更に又、今日の大規模なる工場の如き組織は、生産活動の外に、財務活動を兼ねるばかりでなく、又、或程度に、研究活動及び或種の教育活動(例へば、技能者の實地教育)を兼ね、時として、更に、醫療活動及び娛樂活動(所謂福利施設に於ける夫れ)をも兼ねることがある。但し、此種工場の如きに於て、右の如く諸種の活動を兼ねるにせよ、其の組織活動の主たるものは、生産活動(及び、之と共に、それに直接關聯する財務活動)であり、少くとも、今日一般の工場に於ては、上記の教育、研究、醫療、娛樂等の活動は附隨的のものなりと云へる。之等の點を考慮して、上記の分類の際には、主として「なる語を挿入したのである。但し、固より、現實の組織の中には、主たる組織活動が單一種に止まらずして、上掲の諸活動の二種以上に互るものあり、従つて又、現實の組織の中には、上記の分類の中の二種以上を兼ねるものあることを注意せねばならぬ。

(附言一) 今日の經營組織は、殆ど凡て、財務活動の組織をも兼ねて居り、單に純然たる生産活動のみを、組織活動となすものではない。尙、之に關聯して一言すべきは、一方純然たる財務活動のみを主たる組織活動とする組織があり、之は、財務組織(或は、廣義の銀行)と名付くべきであらう。但し、念の爲め更に一言せんに、今日現實の銀行は、一方、商工業に關聯する限り、若干の生産活動をも併せ行へるものであり、従つて、純然たる財務活動のみを行ふ銀行は、現實には殆ど無いと云つてよい。(尙、生産活動及び財務活動なる概念に就いては、拙著、經營學の基礎的諸問題、二二四頁以下、参照。)

(附言二) 尙、以上、組織活動の異同を標準として、各種の組織を區別したが、之に關聯して、次の事を注意する必要がある。即ち、上記の如き分類を行ふに當つては、生産活動、政治活動、行政活動、研究活動等、其他各種の活動を、相互に明確に區別し得る如く考へる人々があるが、嚴密に云へば、この事は必ずしも全面的に肯定し得ず、少くとも、之等の活動の中には相互に充分明確に區別し得ざるもの、あることを注意せねばならぬ。之に就いては、別稿にて詳説するが、茲に序乍ら、一言注意して置く。

(附言三) 尙、上記の組織の分類は上に示すが如き組織活動の異同を標準として之を行つたのであるが、嚴密に云へば、之等各種の組織には、共通なる活動(少くとも、共通なる活動の側面)が考へられる。之に就いては、別著の一部、即ち、拙著、經營學の基礎的諸問題(二〇五頁以下)に少しく言及したが、別稿にて詳説したい。こゝは、結局、各種の活動に就き、或側面を抽象せるものである。

尙、箇々の組織に於いて、其の行動方向並に組織活動は、必ずしも恆に一定不變のものではない。否、現實の組織に於いては、一般に、少くとも、何等かの程度に、之等の變化を包含して居る。斯くて、組織なるものが何等かの程度に一定の方向を指すと云ふのは、嚴密に云つて、一定時點に就いて云へるものであり、凡ての時を通じて云へるものではないのである。即ち、嚴密に云へば、組織とは、少くとも、一定時點に於いて、何等かの程度に統一的方向に向つて活動せる人々の結合體なりと云ふことが出来る。

組織の行動方向並に組織活動が斯の如く時と共に可變なるは、次の二事情の何れか一方又は、雙

方に依るものである。即ち、

- (1) 其の一は、當該組織の環境状態に變化を生じ來れる事に因るものであり、
- (2) 其の二は、組織の内部の事情例へば、組織の目的に何等かの變化を生じ來れる事に因るものである。

之等の事情に就いては、別の機會に之を詳説する考であるが、直ぐ上の所に一言言及せし組織の目的なるものに關し、之と、組織の行動方向なる概念との比較に就き、一言して置く必要がある。

さて、組織の目的と普通呼ばるゝものは、上述せし「組織の行動方向」と必ずしも同じからざる事を注意すべきである。組織の目的に就いては、後節に稍詳しく述べるが、茲に、之と行動方向との區別に就き一言して置きたい。後にも云ふ如く、組織の目的と云ふのは、簡單に云へば、組織によりて懷かるゝ目標を指すものであり、此の目標に達せんとして、組織に於ける行動を生ずるものである。而して、組織が若し此點に就いて判斷を誤り、右の目標に副ふべき行動を採らざる時は、組織の行動方向は其の目的に副はざる場合を生ずるのであり、斯る場合は、組織の目的と其の行動方向は、少くとも或程度に一致せざるものとなる。従つて、斯る事態を考ふる時は、右の兩者は、之を一應、區別して考へることが必要となるのである。

右の如く、組織の行動方向が其の目的に副はざるが如き場合を生じ来る因由としては、次の如き二つのものを擧げることが出来る。

(イ) 其の一は、組織の目的の實現を中心とする因果關聯の見透しを誤ることであり、之が一つの因由たることに就いては特に解明するまでもなからう。

(ロ) 其の二としては、次の如き事情を擧げることが出来る。即ち、組織の目的なるものは、當該組織の到達せんとする目標點であつて、今現に到達せるものではない。従つて、それは、現實に於いて、多くの場合、當該組織に屬する各人の腦裡に於いて必ずしも明確なる形に於いて定式化されて居らず、寧ろ、多分に感情的に (señhlsamässig) 懷抱されて居るものである (附言)。従つて、斯る組織の目的を、何等かの程度に實現に持ち來すには、右の如き目的の解釋 (Auslegung) を行ひ、之を或程度に定式化するを必要とするのであるが、次節の中に云ふ如く、此際に當り、當該組織の各人に一致を期待し難いのである。殊に、組織の目的が比較的廣汎にして多方面に互れる組織に於いて、斯る場合を比較的多く生じ易き傾向があるのである。

(附言) 此點に就いては、例へば、下記の書参照。Günger, Führen und Folgen, S. 23-4.

斯くて、兎も角、上來述べ來れる所に依り、組織は、少くとも一定時に於いて、一定の方向への統一を

有するものであるが、斯る統一は、固より、何等の事由なくして生じ来るものではなく、それが事實として生じ来るが爲には、之を生ずる事由が存在せねばならぬ。今、組織に於ける斯の如き統一を生ずる力を、一般に、調整力 (co-ordinating power) と名付けることとする。此の意味の調整力に依つて、組織の各人の活動は、其の組織の行動方向に向つて、統一を露呈することとなるのである。而して、此の調整力の内容並に此の調整力を生じ来る態様は、箇々の組織に依つて一般に何等かの程度に異同あり、之に就いては、別稿にて詳説する豫定であるが、今、此點に關聯する一事に就き簡単に言及せんに、調整力に關聯する下の如き見地より、組織を、又、下記の如く分類することが出来るのであり、此の分類も、組織の問題を考察するに當りて必要なことがある。

組織の問題が勢力 (Macht) の問題と密接に關聯せることは、近く別著に於いて之を詳説する筈であるが、兎も角、現實の多くの組織——但し、必ずしも凡ての組織ではないが——を見るに、夫々の組織に於いて、其の組織に屬する或人又は或る一群の人々の勢力が特に強大であつて、當該組織に屬する他の人々を或程度に自己の意志に従はしめつゝある場合の多いのを觀る。而して、斯の如く組織の中の或る個人又は或る團體の意志が其の組織の内部の他の人々の意志を、一定方向(組織の行動方向)に向つて、自己の意志に従はしめつゝある事實を、統率と云ひ、此の統率を行ふ者を、一般に、

統率者 (Leader, Leiter) と名付けることとする。更に又、斯の如き統率関係が組織の内部に行はるゝ組織を、統率関係の行はるゝ組織と呼ぶこととせんに、現實の組織の中には、此種の組織に屬するものが甚だ多いのは事實である (附言)。然し乍ら、嚴密に云へば、凡ての現實の組織が必ずしも悉く此の範疇に屬するものではなく、時として、調整力は、上述の如き特定の人又は人々より出でざる場合がある。而して、此の場合にも亦、種々のものを細別し得るが、茲に之が巨細に立ち入ることを略し、單に其の一例を擧げんか、組織に屬する各人が略々同じ程度の勢力を有し、斯くて、組織の調整力は、略々、之等の各人の合意に基づいて生ずることがある。今、此種の組織を、一般に、統率関係の無き組織と名付けることとする。但し、現實の組織は、此種の組織に屬するよりも、上記第一種の組織に屬すること甚だ多く、従つて、本稿に於いては、以下、主として、統率関係の行はるゝ組織に就き考察して行くこととする。

(附言) 此點に關聯して、Wieser が特に *Das Gesetz der kleinen Zahl* と名付けて、下記の著書の到る所に述ぶる所を考へられた。Wieser, *Das Gesetz der Macht*. 但し、氏が斯く名付ける事應は、必ずしも、組織に於ける上述の事態のみに限らないが、兎も角、之を包含して居る。尙氏の所説に對しては、勢力關係を取扱ふ別稿にて批評する。

尙、上記の點に關聯する一事に就き更に一言して置くが、今、茲に、名義上獨立せる二箇又は、それ以

上の組織あり、一方の組織の組織活動が他方の組織の調整力に依つて大體左右され、斯くて、前者の行動方向が後者の調整力によりて大體決定されつゝあるが如き場合は、此の兩組織は、實質上、一つの組織と目すべきである。即ち、前者は、後者の部分組織 (Teilorganisation) を成せるものと見るべきである。但し、前者の組織活動が、後者の調整力により或程度に左右され乍らも、其の調整力の及ぶ程度が低き場合は、時として、前者を、獨立の組織なるが如く目する場合がある。大規模なる組織の中に於ける部分組織に於ては、此種の事例を屢々見るのであり、此種の部分組織は、高度の相對的獨立性を有し、従つて、往々、獨立の組織として取扱はれるのである。(比較的規模の大なる組織に於いて此種の部分組織が何故生じ來るか、組織論上、興味ある一問題であり、之に就いては、本書、第三篇、參照)。殊に、部分組織の行ふ活動の中、大規模組織の調整力を殆ど受けざる部分に就いては、尙更、之を獨立の組織として取扱ひ得ることは云ふまでもない。本稿の敘述に於ても、右の意味にて、本來、部分組織たる組織を、宛も一つの獨立の組織なるが如く取扱ふ場合ある事を茲に一言して置く。元來、今日、現實の組織中、嚴密なる意味に於いて獨立の組織と云ひ得るは、政治組織としての國家——而も、單に國家一般に非ずして、眞に獨立性を有する國家に限る——のみであり、他種の組織は、多かれ少なかれ、それが屬する一定國家の調整力の下に立つて居る。唯、之等の部分組織の中、比較的國家

の調整力の作用を受くることの少きものを、上述の通り、宛も獨立の組織なるが如くに取扱ひ得るのである。

尙、部分組織に就いては、部分組織相互間の關係——殊に、同一の調整力の下に立つ部分組織間の夫れ——が、之等の部分組織を包攝する組織全體を考察する上に重要な一つの問題であり、斯くて、それは、又、組織論上の一つの問題となる。本稿は、必ずしも、此の問題の巨細に立ち入らなかつたが、近く、別稿の中にて之に就いても、少しく詳細に述べて見る考である。

尙、或る程度の規模に達せる組織に於いて斯の如く部分組織を生じ來る時、之等の部分組織の夫の組織活動は、多かれ少なかれ、分化せることを普通とする。之れ、分業なる事實の一つの顯はれであることは云ふまでもないが、曩に、組織活動の内容の異同を標準として分類せし諸種の組織の多くは、即ち、斯る分化の結果生ぜしものであり(附言)而して、此の分化の傾向は、近代に到り、次第に顯著に行はるゝ所である。

(附言) 斯る分化の過程の歴史的研究は、即ち、組織の歴史的研究に屬する一題目であり、組織の理論的研究を、目指す本稿の主題外であるが、他日、組織の歴史的研究を取扱ふ際に其の一部分として、稍詳しく言及することゝしたい。

三 組織の多様性

——部分の獨自性と不一致性——

上に述べし如く、組織は、複數の箇人より成るものであるが、之等の箇人は、現實に於いて、精神的並に肉體的兩方面に互りて必ずしも相互に同じからず、否、一般には、夫々或る程度に特異の個性を有し、其の能力、性格等に於いて多様性を有するものである(附言)。而して、組織は、兎も角、斯の如き多様性を有する人々をして、一定の方向に何等かの程度の統一的行動を採らしむるものであるが、其の統一性を示すは、現實に於いて、組織の一側面の事實たるに止まり、現實の組織は必ずしも恆に充分なる全面的統一性を露呈せるものではない。否、現實の組織は、殆ど例外無く、完全なる統一性を示すものではなくして、統一的ならざる側面を有するを普通とするものである。即ち、組織を構成する各部分は、何等かの程度に其の獨自性を有し、且、又、組織の目的及び其の解釋、並に、又、其の目的の實現方法の選擇に就いて、必ずしも、完全に一致せるものではない。(而して、時として、組織の各人の中には、當該組織の目的と或程度に一致せざる目的を懷抱せるものをも見ることがある。)斯くて、之等組織の構成部分は、現實に於て、何等かの程度の獨自性乃至不一致性の一面を有するのである。

斯くして、殆ど凡ての現實の組織は、一面、組織の行動方向に向つては或程度の統一性を示すと共に、他面、その各部分は、何等かの程度の獨自性乃至不一致性を示すものである。併し、此の獨自性乃至不一致性は、必ずしも恆に組織の統一性を害するものではないが、往々、それが組織に對し不統一性を生じ、其の統一を害する一面を生じ來る源となり得るものである。(例へば、上記の獨自性乃至不一致性の事實よりして、組織の各部分間に内部的摩擦を生じ來る場合の如き、夫れである。)此の意味に於いて、現實の組織は、統一性の一面に加ふるに、何等かの程度の不統一性を包含して居るものであつて、現實の組織は、右の兩面を含む辨證法的構造を有するものと云ふことが出來よう。(而して、若し、不統一性の一面が其の度を加へて顯著となつて來る時は、次第に其の組織の統一を害し、其の組織の存立を危くして來ることがある。)

(附言) 組織が、上述の如く、多様性を有する各部分より成る事は、組織の問題を取扱ふ場合に特に注意すべき事である。即ち、それは、組織の問題を、學問的に取扱ふ場合及び之を實踐的に取扱ふ場合の何れを問はず、留意すべき所である。若し、組織の統率者が、この事に注意せざる時は、彼の統率は、所謂劃一主義的統率となり、又、獨善主義的統率となるのであつて、こは、能く組織の目的を達成する所以ではないのである。然るにも拘はらず、右の事實が今日尙一般に充分注意せられざるは、畢竟、右の如き組織の基本的性質が、學者に依りて充分に強調され居らず、従つて、斯る知識が廣く實際家の間に普及するに到つて居ないからである。

組織の問題を何等かの程度に取扱へる學者の中、組織の包含する各部分の多様性を、或程度に強調せる一例として、曾て別著の一部分に言及せし von der Forderung がある。今、序を以て、此點に關する氏の所説の一部を例示せんに、氏は曰ふ、「人々は、『性來、』必ず〔相互に〕異なるものであり、而も、肉體的並に精神的兩方面に互りて異なるものであつて、能力、性格、行爲等に於いて無限の多様性を示して居る。組織化と云ふのは、正に、斯の如き多様性を一つの事實として承認し且つ受取るが、然し、之を一つの目的の爲に利用し且つ統合することを意圖するものである。」又曰ふ、「組織するとは、斯の如き多様性を無理に抑壓し去らんとせず、各人を其の職場に於いて、其の能力に應じて、且つ、彼が正にその仕事〔組織の目指す仕事〕に對して爲し得る勞務に應じて、共同の仕事に統一せんとするを云ふ。」(Otto von der Forderung, Organisation, Ihr Wesen und ihre politische Bedeutung, S. 16 u. 17.) 尙又、別の學者の例として、Letchton は「組織を以て、living unity-in-diversity」と做し、又、Plenge は「組織を Einheit aus der Vielheit」と定義せるが如き、同一の方向を指せるものと云へよう。Letchton, Man and the Cosmos, p. 290. 及び Plenge, Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre, S. 45-9, etc. 参照。

但し、上述の點と共に注意すべき一事は、上記の如き各部分の獨自性乃至不一致性は、組織にとつて、必ずしも恆に望ましからざるものに非ざる事である。否、それは、時として、却つて、組織の爲め(組織の目的に近づく爲め)に望ましかることがあることを注意すべきである。即ち、組織の各部分が其の究局の目的とする所に於いて一致する限り、又は、各部分の活動が究局に於いて一致するやうに統率の行はるゝ限り、各部分の間に、或る程度の獨自性乃至不一致性の存する事は、組織の目的達成に

好都合なるものである。此の事態も、從來、一般に、必ずしも充分に把握されて居ないので、次に、此間の事情を少しく分析的に述べて見ることにする。この間の消息に通ずることは、夫の劃一主義的統率の陥り易き弊竇を防止するに甚だ肝要の事である。

蓋し、上記の如き事態は、少しく分析的に之を視る時、次の如き諸事情に基づくものと云へる。

(1) 先づ、第一の事情として掲ぐるものは、特に縷説を要せざるものであるが、それは、次の如きものである。即ち、組織を構成せる各人又は各部分が獨自性を有する一つの場合として、之等各人又は各部分が其の能力に於いて夫々何等かの獨自性を有し、而も、之等獨自の諸種能力の各人に依る分業的なる發揮が、一定の方向に或程度に統合せられ、當該組織の目的達成に好都合なるが如き場合は、明かに、之等各人又は各部分が同一の能力を有し、之を發揮して、單純なる協業を爲せる場合に比し、組織にとり一層望ましきことは云ふまでもなからう。組織がその豊かなる發展をなし得るは、斯の如き諸方面の能力の分業的發揮と其の統合に負ふものであり、殊に、多數の個人より成る大規模の組織が、個人又は小規模の組織の到底企及し得ざる成果を擧げ得るは、その組織の各人の能力に、右の如き多様性あるに基づくものである。それは、到底、單一種のみを有する個人の集まりによりて爲し得ざる所であり、組織に屬する各人を劃一主義的養成方法のみに頼りて教育せんと

するが如き組織の到底庶幾し得ざる所であると云はねばならぬ。

此の事情と似て而も之と區別すべきは、次に述ぶる第二の事情である。

(2) 組織を構成する各人が、夫々、何等かの程度に異なる個性を有し、斯る個性に基づいて其の創意を發揮し來ることは、一面、組織の統一性を害する場合があるが、他面、組織の目的達成に資するところがある。斯る場合、上述の如き個性に基づく創意の發揮は、組織にとり望ましいものとなるのであり、之を、夫の劃一主義的乃至は、獨善主義的統率の場合に見る如く、一概に抑壓し去らんとすることは、組織の爲めに必ずしも採らざる所である。組織の目的の立場より排斥さるべきは、當該組織の目的の實現に資することなき箇我の發揮であつて、個性の發揮其のものは、必ずしも一般に排斥さるべきものではない。組織の目的達成に資すべき個性の發揮を抑壓せずして、其の創意に基づく活動を組織の爲めに利用すべく努力することが、組織の爲めに必要事である。(尙、此點は、後節に於いて、組織の目的に就き述ぶる所と密接なる關聯あり、同節の敘述と併せ讀まれたい。)

元來、各人の獨自なる個性は、組織に於いて之を抑壓し廢除せんとするも、容易に之を廢除し得ざるものがある。殊に、各人の性質中、其の根柢の深きものは、之を廢除すること殆ど不可能に近く、斯る場合は、組織としては、寧ろ、斯る獨自性を事實として承認し、此の認識の基礎に立つて、成るべく、斯

る獨自性を組織の爲に有利に利用すべきものである。

(附言) 個性の問題も亦組織を研究する場合に、是非考察に入るべきものである。然し、此事も、從來學者によつて、忽ち附せられて居り、近く別著の中にて、稍詳しく論ずる考である。

序乍ら一言すれば、個性なるものも、組織と同じく、一つの統一的方向を有するものであり、而も、之亦、組織と同じく、多様性より成る統一であると云へる。此點並に之に關聯する其他の諸點に就いても、近く別著にて細論する。

尙、上に云ふ如く、組織を構成する各人の個性なるものには、少くとも、容易に之を變更し得ざるものを含んで居るが、少くともこの部分は、例へば、一定の機械乃至其の材料の有する性質が一定の自然科学的法則に従ひて不動のものたると同じく、やはり一定の法則に従ひて不動のものであるが、此點も、從來、組織を考ふる人々に依つて充分に確認されて居ない。然し、各人を能く組織の目的の方向に動かすには、この事實を充分把握することが必要である。尤も、筆者は、各人の有する性質の凡てが一定不動のものと云ふのではないが、この種の性質に就いて考へても、少くとも一定時に於いて云ふ時は、やはり容易に動かし得ざるものゝ多いことを同時に注意すべきである。

尙、序乍ら言及するが、組織の問題に關する若干の事項に就いては、此の問題に關する最近の學術文献よりも、卻つて、系統的ならざる一般の古典の中に、簡單なる語で其の核心が示されて居ることがある。例へば、上記の點に關聯する其の一、二の例を擧げんか、例へば、近思錄にある「物各物に付すれば、則ち是れ物を役す」の語の如き、又、老子に於ける「萬物の自然を輔けて敢て爲さんとせず」の語の如き、固より、組織のみに就いて云へるものではないが、上記の點に關聯して考ふる時、滋味ある語句である。尙、上掲の語句に關聯して一言念の爲め附加すれば、從來、老子の教説は所謂無爲を説けるものとされて居るが、之は、老子の説く所を

解するものとして正鵠を得たるものではない。上掲の語句より見ても、萬物の自然を輔けることを説けるものであり、輔けると云ふ積極面を持つて居るのであつて、文字通り無爲を説けるものではないのである。老子の所説に必ずしも賛すると云ふのではないが、其の解釋に關して右一言して置く。

(3) 別稿(本書第二篇)に云ふ如く、一般に或る特定の目的を達成する爲には、單なる分科的知識にては不充分であり、本來、綜合的知識を必要とするものであるが、一定の組織が其の目的を達成せんとするに當り、その組織に屬する各人は、少くとも今日、斯る綜合的知識を有して居らず、従つて、組織に屬する一部の人々が、同一組織内の他の人々と、此方面に關する知識に就いて不一致あるとき、何人も、他方の見解を充分に論破し得るものではない。然し、斯る場合、相互に不一致ある之等の人々の間に、相互の見解に就き、虚心坦懐に討議することに努力し、斯くして、相互の見解を調はせて一段の高所を目指す時は、組織の目的達成に資する方法の發見に、少くとも歩を進むることゝなるのである。あり、斯る場合は、相互の間の知見の不一致は、結局、組織の目的達成に資することゝなるのである。

然し乍ら、右に云ふが如くして一段高所の知識に到達し、斯くして、組織の目的達成に必要な知識に到達することは、現實の場合には、相當なる困難を伴ふものである。而して、この事は、主として、次の如き二つの事情に基づくものである。

(a) 先づ、右に云ふ所の組織の目的達成に必要な総合的知識なるものは、現實に於いて、組織の各人にとり未知のものであり、各人は、精々、この総合的知識の一側面を把握して居るに過ぎぬ。従つて、上記の如き討議によりて此の総合的知識に近づかんとする場合に於て、各人は、云はゞ、未だ見ざる目標を目指して船を進めて居るのであつて、換言すれば、或意味に於いて、暗中摸索の状態にあるものである。従つて、各人は、討議に當りて餘程の努力を爲さざれば、右の総合的知識に近づくことは至難となるのである。而も、此の場合には、相互に討議する各人の間に問題にふさはしき知的素養が或程度に必要であり、特に、討議する相手の意見を理解し、之と自己の見解を結合する爲めの素養を必要とするが、之亦、現實の場合に於いて、仲々に實現され難き條件である。その一例として、單なる法律専攻の官吏の間に行はるゝ討議を考へられよ、更に、政府の諸種委員會に於ける委員間の夫れを考へて見られよ。人は、右の點に就き、思半に過ぐるものがあらう。尙、右の討議に於て、その成果を或程度に擧げるには、其の會を司會する人に於て、特に討議の問題にふさはしき相當の素養を必要とするが、之亦、多くの現實の場合に庶幾し難きものである。まして、之等の素養乏しき人士が、その仕事にふさはしき努力をなさざるに於いては、其の擧げ得る結果や知るべきである。

(b) 上記の如き條件は、姑く措くとするも、上に云ふが如き総合的知識に近づく爲めには、曩に云へる如く、互に討議する各人が、虚心坦懐に天々の知見を聞はすことが必要であるが、此の條件も現實に於いて、仲々、その實現を庶幾し難いものである。即ち、討議の目的たる総合的知識への近接と云ふことが各人によりて専ら目指されずして、往々、右の討議に與かる人々の間に種々の成心乃至個人的感情の介在し來るあり、之が上記の討議の目的への進展を相當妨害することが多いのである。之も現實の組織に就いて少しく觀らるれば、自ら明瞭であらう。但し、この事情は、次の(4)の條下に述ぶる所とも關聯あり、之と併せ讀まれたい。

兎も角、上述する如き諸事情の存することに依り、上記の如き総合的知識へ近づく途が決して滑らかなるものに非ざることを注意すべきである。

(4) 組織に屬する人々の間に、上述の如き知識の點に於ける不一致以外の不一致の存在する場合も亦、必ずしも恆に組織にとり厭ふべきことに非ず、否、時として、組織の目的達成に資することがあるのである。其の重要な場合の一つとして、一定組織に屬する若干の人々の間に於いて、各人夫々独自の性質を或程度に有し、且つ、相互の間に何等かの程度に對抗乃至對立意識のある事は、必ずしも恆に組織にとり不利なるものではない。殊に、之等の人々が、大體、組織の究局の目的に於て一致し、兩者共にこの目的を第一義として動く限り、上述の如き對抗意識のある事は、却つて、兩者の

各々を緊張せしめ、其の努力を促し、斯くして、組織の目的達成に資すること大なる場合が多いのである。之れ、人間は、何等かの對抗意識により促さるゝ時に、始めて上記の如き緊張と努力を生じ來ることが多いからである。

但し、斯る場合、上にも云ふ如く、右の人々は、究局の目的とする所に於いて大體一致し、斯くて、大本に於て不動の所あることが必要條件である。若し、單に對抗意識のみ強くして相互の間に共通の目的無き時は、組織の統一を害し、其の目的の實現に支障を來すに到るであらう。夫の程伊川の「公なれば則ち一なり、私なれば則ち萬殊なり」(近思錄)と云ふは、右の如き事態に關するものと云へよう。斯くて、兎も角、上記の對抗意識が組織の目的達成の方向に資するが爲には、各人が組織の目的を究局に目指す點に於いて大體一致し、各人との間の對抗は、共通の目的を目指しての對抗——此の意味に於いて、深き心奥に於ける肯定を含む否定(對抗)——たることを必要とするのである。

但し、現實の問題として、斯る場合、人々の間の對抗がよく右の如き種類の對抗たることを得るは、必ずしも庶幾し得ず、斯くて、現實の場合に於いて、組織に於ける各人との間の對抗が、組織の目的達成に資するものとなるには、屢々、下記の如き條件の存在を、必要とし、下記の如き條件の存在することによりてのみ、よく組織内部の對立を組織の爲に活かし得ることとなるのである。(但し、固より、下

記の條件は、必ずしも現實に存在せるものではなく、否、其の實現は之を庶幾し得ざる場合が多いのである。)

(a) 其の條件の一としては、右の如き對立のある場合、少くとも一方の人(又は、人々)が、假令自ら當該組織に對し功績あるが如き場合にも、其の功に誇らず、寧ろ、其の功を隠し、所謂「迹を消す」の途を採る等、専ら自己を第二とし組織を第一として動く時は、他方の對立意識をして組織に不利なる方向に作用せしめざることとなり易いのである。

但し、右の條件も現實に於いては、仲々其の實現を期待し得ないものであることは、現實の組織を少しく觀れば明かであらう。否、現實には、却つて、之と反對の場合——即ち、自らの功を隠し迹を消すどころか、さしたる功績にも非ざるものを誇張して宣傳するの類が甚だ多いのである。日々の新聞紙には、官民双方の組織に互りて、之に類する宣傳に出遭ふ事が相當多いのである。否、時として、未だ何等の實績をも擧げざる計畫案——而も、半熟の計畫案——がその主唱者と名のる人々の名と共に大々的に報ぜられ、而して、後に到り何等の實行をも見ざる事例が、相當多いやうである。

「天功無名」と云ふことは、古來、東洋人の一美德として、一部の人々に慕はれて來た所であるが、今日の現實は、之と對蹠的なる「無功有名」乃至「小功有名」が多くの人々に實踐され、或は、目指されて居るやう

である。而も、之等の實踐者の一部分より、時として、「滅私奉公」の叫びを聞くことは、一體何を意味するものであらうか？

(b) 組織に屬する若干の人々の間に、上記の如き對立ある場合、其の組織の統率者が、之に對し、特に深甚の考慮を拂ひ、種々の工夫を施して、兩者の對立意識を、組織に不利なる方向に作用せしめず、之を組織の目的達成に資する方向に善用するの方途を講ずることは、第二の條件である。即ち、右の人々の間の對立意識を、組織の目的達成への方向に向つての眞劍なる競争意識にするやう種々の工夫を施すが如き、其の一つの例であらう。

但し、よく右の如き條件を充す統率者を見出すことも、現實には、相當困難である。尤も、斯る條件を充す仕事は、必ずしも單に統率者のみに限らず、統率者側近の人々でも、之に當り得る譯であるが、兎も角、現實の組織に於いて、統率者並に其他の人々の中に右の如き能力を有する人を看出すことは、仲々困難である。否、時として、上記の如く對立せる人々の一方に左袒し、兩者間の對立を、組織に不利なる方向に激化する例も屢々見る所である。

斯くて、兎も角、上來述ぶる所に依り、現實の組織に於いては、之を形作れる諸々の部分は、當該組織

の行動方向に於いて或る程度の統一性を示せる一方、尙、恆に、組織への全面的包攝に對しては、何等かの程度の反撥乃至反抗を示せるものと云ふことが出来る。斯くして、殆ど凡ての現實の組織の内部に於いては、尙、何等かの程度の摩擦あり、且、不統一あるを常とするのである。斯の如き内部的摩擦乃至内部的不統一が何等かの程度に存せざる組織と云ふものは、現實に殆ど存しないのである。而も、上にも述べたる如く、組織は、斯る内部的摩擦乃至内部的不統一を通して、其の組織の目的達成に歩を進めるものである。此の意味に於いて、組織は、夫れ自身、諸々の摩擦乃至不統一を包含し、且つ、之等の摩擦乃至不統一(少くとも、其の一部分)を利用する辨證法的なるものと云ふことが出来るのである。

組織に於ける内部的不統一が——一定の條件の下に於いて——當該組織の目的達成に資する側面を有することは、曩に述べた通りであるが、然し、そは、半面、組織の目的の實現を何等かの程度に阻む側面を併せ有することも事實である。斯くて、又、現實の凡ての組織を目して、恆に、其の統率者の意圖が滑かに全面的に實現さるゝ場所と見るは、當を缺くものである。現實の組織は、前述の通り、或程度の不統一を藏し、之に依り、組織の目的の實現に資すると共に、又、半面、少くとも、統率者の考ふる限りの目的の實現を或る程度に阻むことあるを否定し得ないのである。現實に於て、箇々の

組織に依り、此の兩側面の存在の程度は自ら多少異なるも、兎も角、右の事實を認むることは、現實の組織を把握する上に一つの重要な注意事項である。

但し、現實の組織に於いて、其の組織の統率者の意圖の滑かなる實現を阻む事情は、上記の點のみに限らず、尙、之と別箇の事情がある。次に、その重要な一つに就き述べることにする。之れ、次の事實は、夫れ自身、又、現實の組織の有する重要な基本的性質の一つであるからである（附言）。

（附言） 嚴密に云へば、上に云ふ所の組織の統率者の意圖の實現を阻む事情と云ふのは、換言すれば、統率者が其の意圖する通りに統制し得ざる過程であり、此の意味に於いて、それは、次節に云ふ所の無定態過程の一種に屬するものと云へる。但し、次節に云ふ無定態過程なるものは、其他のものをも包含する廣汎なる概念であり、且、又、上に一言する如く、斯る意味の無定態過程を包蔵するは、組織なるもの、基本的性質の一つであるから、之に就いては、特に節を別にして、稍詳しく考察することとした。

四 組織と無定態過程

さて、現實の組織を眺むる時、次に云ふが如き意味の無定態過程なるものが、種々の形態に於いて、組織の内外に存在することに氣付くのであり、而して、此の意味の無定態過程なる概念を恆に念頭

に置いて組織を視ることは、現實の組織の把握に極めて必要である。此の意味にて、無定態過程なるものゝ存在は、組織の有する一基本的性質と云ふことが出来る。此の無定態過程に就いては、簡單乍ら、曾て、別著（組織と技術の問題、第一篇、第五節）の中に取扱つたが、茲には、之を更に補充し、無定態過程に就き、同書に説述せしよりも、稍詳しく考察することとする。

さて、曩にも云ふ如く、組織は、少くとも一定時に於ては一定の目的を有し、且つ、一定の行動方向を有する運動を爲すものであるが、茲に云ふ無定態過程は、下記の意味に於て方向を有せざる運動であり、少くとも、當該組織に屬する人々（或は、少くとも、當該組織の統率者）より見て、其の動向を見透し得ざるが如き種類の運動を指稱するのである。即ち、無定態過程に於ては、そこに働ける諸々の力が斷えず新しき結合に入り、斯くて不斷に新しき關聯の交代的出現を見つゝあり、而して、之等箇々の力其のものは夫々一定の法則に従ひて作用し、之に依つて一定の必然的結果を齎らしつゝあるものであるが、然し、今考ふる所の一定組織に屬する人々（少くとも、其の組織の統率者）より見て、右の諸力の作用や其の生ずる結果としての全過程の動きは殆ど見透されて居ず、従つて又、右の過程全體は殆ど當該組織の統制の埒外にあるのである。斯の如く、一定組織より見て、殆ど（或は、全く）其の統制の埒外にあり、且つ、其の動きを殆ど（或は、全く）見透し得ざる過程を、茲に、無定態的過程と名付け

るのである。斯る無定態過程の一例として、例へば、經濟生活に於ける景氣變動過程の如きを挙げ得るのであり、即ち、之を或る特定の産業體(但し、之は企業家の支配下にありて生産を營める一つの組織を云ふ)より見れば、明かに、其の外部にある一つの無定態過程(少くとも、無定態過程を相當の程度に包藏する過程)である。尤も、右の景氣變動過程の中に含まるゝ箇々の運動は、夫々、一定の必然的關係によりて生じ、又、景氣變動過程全體も一つの必然的過程であるが、少くとも、從來の科學の發達程度に於ては、之を尙、充分に把握し居らず、況んや、箇々の産業體にある人々よりしては、其の過程全體の見透しを充分に行ひ得ざるものであり、更に、又、之が動きは、當該産業體にとり、之を統制し得ざるものである。此の意味に於て、それは、明に、一つの無定態過程である。(但し、後に言ふ如く、之に就ては近時其の研究も、次第に進められつゝ、あるが、尙、少くとも、無定態過程を包藏せるものである。尙、後述の所参照。) (而して、下記の附言にも云ふ如く、一部の學者は、無定態過程の中の一例たる右の景氣變動過程を表す Konjunktur なる語の意味を一般化し、略々、上に筆者の定義せし意味の無定態過程に當るものを、一般に、右のコンジュクツールの語にて呼んで居る。)

さて、此の無定態過程は、種々の組織に就いて、其の外部に、又、其の内部にさへ見られるのである。固より、組織の内部に如何なる程度に無定態過程を包藏するかは、箇々の組織により異なるも、兎も

角、何等かの程度に之を包藏せることは殆ど凡ての組織に共通であり、此事は、現實に存する箇々の組織に即いて少しく仔細に視れば自ら明かである。而して、之等の觀察に依り、經驗的に知り得る一つの事は、概して、組織の規模の大となるに従ひ、そこに包藏さるゝ無定態過程の程度は比較的大となる傾きがあることである。之等の無定態過程も、組織の力に依りて或程度に之を輕減又は除去することが可能であるが、兎も角、上記の如く、殆ど凡ての現實の組織は、何等かの程度に無定態過程を包藏せるものである。否、無定態過程は、又、組織を構成せる各個人の中にも含まれて居る。(此事に就いても他日詳論する筈であるが、各個人に就いて、無定態過程は、物的並に心的兩過程に存する。例へば、不隨意筋の動きの如き物的過程の外に、心的過程にも亦、無定態過程が存する。殊に、心的過程に存する無定態過程(即ち、精神的無定態過程)は、後にも云ふ如く、組織の問題を考察する上に甚だ重要なものである。) 斯くして、一般に、組織の外部及び内部に、上記の如き意味の無定態過程が存するものであるが、この事は、又、組織に於いて其の目的の充分なる達成を阻む一つの源となるのである。次に、先づ、其のことに就き少しく述べよう。

(附言) 上記の意味の無定態過程に就いては、既に約七年前、下記の拙著の中に少しく述べた。拙著、經營學の基礎的諸問題、一八〇頁以下。尙、同書の一部にも述べた通り、上記の如き意味の無定態過程に略々該

當するものを、獨逸の一學者 Pietsche は Konjunktur と呼んで居る。Do, Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre, S. 23-4 u. 49-50. 参照。但し、氏が之に就いて述ぶる所は極めて簡單である。

組織が其の内外に於て斯る無定態過程を有するとき、其の目的を充分に達成し得ざることとは、次の如き事態を一考することのみによりても明かである。即ち、此際、當該組織の統率者が一定の目的を目指して組織の諸活動を指揮、統率せんとするも、之等諸活動並に之と關聯せる外部の諸過程の中に無定態過程の存する時は、上記統率者は之を見透し得ざる爲め、其の指揮統率のプランにて豫想せしものに齟齬を生じ來ることあり、斯る場合、當該組織の中に行はるゝ活動の中には組織の目的に副はざるものを生じ來るべく、斯くて、當該組織に行はるゝ活動は、其の組織の目的より見て、少くとも何等かの程度に不完全なるものとなるは見易き所であらう。斯の如き齟齬の生じ來る可能性を、——之も經濟學に用ゐらるゝ一用語の意味を擴大して用ゐて——危険(Risiko)と名付くるとき、現實の組織は、殆ど凡て、斯る意味の危険に曝されて居るのであり、而して、此の危険は、單なる可能性に止まらずして、屢々、現實に生じ來りて組織の目的達成を不完全のものとする(又は、不完全の程度を増大する)のである。而して、無定態過程には組織の外部にある夫れ(之を外的無定態過程と名付けることゝする)と、其の内部にある夫れ(之を内的無定態過程と名付ける)とがある關係上、上記の意味の危険にも、自ら、外的危険と内的危険とを區別することが出来る。組織は、一般に、此の二種の危険に面して居り、之が發生によりて其の組織の目的達成を阻むことゝなるのである(附言)。

(附言) 尙、上記の内的及び外的無定態過程の區別は、無定態過程が組織の内に在るか外に在るかを標準として行ひしものであるが、之と別に、無定態過程が、物的過程なるか精神的過程なるかを標準として、物的無定態過程と精神的無定態過程とを區別することが出来、之亦、組織の問題の研究に考慮すべき一研究要具である。

尙、上記の所に於いて、無定態過程を「一定組織(の立場)より見て、殆ど(或は、全く)其の統制の埒外に在り、且、其の動きを殆ど(或は、全く)見透し得ざる過程」と云ふ風に定義したが、茲に、今少しく分析的に、此の概念を考察して見よう。右の意味の無定態過程は、明かに、次の二要素を含むものである。

- (1) 一定組織の立場より見て、殆ど(或は、全く)其の統制の埒外にあること。
- (2) その過程の動きは、一定組織よりして、之を殆ど(或は、全く)見透し得ざること。

然し、後に述ぶる如く、現實の過程の中には、右の二つの性質の中、一方のみを有して、他方を有せざる過程が存在して居る。即ち、

- (a) 先づ、上記の(1)の性質を有するも、(2)の性質を有せず、即ち、一定組織より、之が動きを、少くとも

大體、見透し得るも、之を統制し得ざる過程。

(b) 次に、上記の(2)の性質を有するも、(1)の性質を有せず、即ち、一定組織より之を統制し得るも、之が動きを見透し得ざる過程。

斯くて、上記(1)及び(2)の兩性質を併せ有する過程を完全無定態過程或は、狹義の無定態過程と名付け、又、上記の(a)又は(b)を、共に、半無定態過程と名付けることとする。而して、此の中、(a)を第一種の半無定態過程(b)を第二種の半無定態過程と名付けることとする。(尙、第二種の半無定態過程は、上記(2)の性質を有するを以て、自ら、之が統制の可能性は充分なる程度に達し得ず、一般に、限られたる程度に止まること多きを注意すべきである。)之等兩者(即ち、上記の(a)及び(b))は、兎も角、狹義の無定態過程に屬するものには非ざるも、廣義の無定態過程に屬するものとして考察内に入れて置くことを必要とする。

但し、以下には、大體に於いて、無定態過程として、狹義の夫れを考へることとする。

(尙、曩に記せる内的並に外的無定態過程は、狹義の無定態過程に就き之を述べたが、更に廣義に云ふ時、其の各々は、共に、完全無定態過程と半無定態過程とを包含するものである。但し、上記の第二種の半無定態過程は、一定組織の統制圏内にある過程を意味するを以て、之は、内的無定態過程に屬

するものにして、一般に、外的無定態過程には存せざるものである。)

斯くて、組織は、兎も角、内的無定態過程(廣義)を有するものであるが、之に於いて、上記の(1)及び(2)の性質を夫々考へるとき、下の如くに云ふことが出来る。先づ、内的無定態過程に就き、其の(1)の性質を考ふる限り、現實の組織は、其の中に、統制し得ざる過程を含み、斯くて、組織は、統制し得るもの(調整力の圏内に在るもの)と統制し得ざるものとを包含する所の辨證法的構造を有するものであり、次に、上記の(2)の性質を考ふる限り、組織は、その過程の動きを見透し得るもの、外に、之を見透し得ざるものをも含む意味に於いて、又、辨證法的構造を有するものと云ふことが出来るのである。

上記の無定態過程の事實を知ると共に、之と併びて注意すべき一事は、各種の無定態過程に依り多少の異同あるも、此の無定態過程なるものは、必ずしも恆に、全然、人間の統制外に在るものに非ざる事である。固より、無定態過程の中には、人間の力に依りて之を動かすことの相當困難なるもの又は不可能なるものもあるが、現實に存する無定態過程の凡ては、必ずしも全然之を動かし得ざるものには非ずして、寧ろ、概して云へば、人間の努力に依り、少くとも或程度に之を動かし得るものが多いのである。而して、此種の無定態過程の場合に於ては、概して、一個人の努力を以てするよりも組織全體の力を合はせて之に當ることの遙に有效なるは云ふを俟たぬ。従つて、現實に於て、組織

の懐く目的の中、特に最も重要なものゝ達成が、或る無定態過程の存在に依つて阻害されつゝある場合には、組織全體の統一の度を高めて、此の無定態過程を輕減又は除去することが企圖されるのである。而して、斯る際には、多くの場合、先づ、當該組織の内的無定態過程の輕減又は除去が企圖せられ、之れに依りて、更に、外的無定態過程特に、上記の目的達成を阻害しつゝある夫れ)の輕減又は除去が企圖せられるのを常とする。之れ、内的無定態過程を統制し得る時は、それにより、外的無定態過程を克服する力を増大することゝなるからである。

(尙、上記の場合、内的無定態過程の克服に際し、現實に於ては、直ぐ後にも云ふ如く、先づ、當該組織に屬する一部少數の人々が自己の精神的無定態過程を克服し、斯る人々の先導に依りて、當該組織は、其の内的無定態過程の克服に向ふことゝなるのが一般である。)

尙、曩に無定態過程なる概念を定義するに當り、組織に屬する人々より其の動きを殆ど見透し難きものなることを此の概念の一内容としたが、現實の無定態過程の有する此の性質も亦、必ずしも絶對不變のものではない。即ち、此の性質も亦、人間の努力に依りて之を輕減又は除去することが出来る場合が多い。(例へば、其の顯著なる一例として、經濟界に於ける景氣變動過程上に云ふ如く、之は一つの無定態過程である)が、之に關する研究者達の努力の蓄積に依り、次第に闡明されりつ

つあるが如き例を見られよ。)一般に、無定態過程の有する右の性質を輕減するは、少くとも直接には、人間の知的努力に由るものであり、此の知的努力の積み重ねらるゝことに依りて、次第に右の性質を輕減し行くことが出来るのである。而も、之と共に茲に注意すべき事は、直ぐ上に述べし所の、無定態過程の今一つの性質(即ち、一定組織の力に依りて殆ど統制し難しとの性質)を輕減又は除去せんとする場合にも、之を本格的に行ふには、先づ、右の知的努力に由りて、無定態過程に對する或程度の見透しを得來ることを必要とすることである。社會科學的過程たると自然科學的過程たるとを問はず、一般に、之を、人間の欲する方向に或程度に動かすには、先づ、當該過程の動きに關する知識——能ふべくば、夫れに關する法則的知識——を必要とするのであり、此の知識を基礎として始めて、此の過程を合目的々に統制し得るのである。少くとも、此の過程に關する知識の深ければ深き程、それだけ地につきたる統制、適正なる統制を行ひ得るのである。

而して、假に、右の過程を統制し得ざる場合に於ても、此の過程の動きに就き見透しを有せる時は、組織の目的の達成にとり好都合である。之れ、上の見透しに依りて、右の過程の動きが、組織の目的の實現に對して及ぼすべき作用を明かにすることが出來従つて、當該組織の目的の達成上、適當なる行動を採り得るからである。若し、此の場合、右の過程の動きを知悉せざる時は、此の過程の動き

よりして豫期せざる影響を受け、組織の目的の達成に對する「危険」の發生を見ることゝなるかも知れぬのである。斯くて、當該組織の立場より云ふとき、假令、右の過程の動きを左右するを得ざる場合に於ても、之が動きを見透し得ることを必要とするのである。

尙、無定態過程の動きに關する或程度の見透しを得ることは、從來、此點に關して不明確なりし知識を明かにすることであり、換言すれば、人間の知的精神的過程が當該組織の目的を達成する方向に確立されて居なかつたのを、今、之を確立するに到ることであり、従つて、その事は、それ自身、人間の精神的無定態過程少くとも、知的範圍の夫れの一つの克服である。斯く考へ來るときは、あらゆる無定態過程の克服は、先づ、人間の精神的無定態過程の克服に始まるべきものと云へる。少くとも人間の精神的無定態過程の克服に始まるものにして、始めて地につきたる統制たり得るものと云ふことが出来る。知識、特に科學的知識に導かるゝ統制にして始めて眞に指導力ある統制となり得るのであり、然らざる統制は、暗中摸索であり、未だ眞の意味の統制ではないのである。

精神的無定態過程の中、知的無定態過程の克服が組織の目的達成上必要なるは、上述の通りであるが、此の知的無定態過程の克服と相併んで、否、之にもまして重要なるは、意志的又は信仰的無定態過程の克服である。但し、茲に意志的又は信仰的無定態過程とは、組織に屬する各個人の意志乃至

信仰が當該組織の目的に向つて確立されて居ない状態を云ふのであり、組織の目的達成の爲めには、之が克服を甚だ必要とする。(之れ、又、少くとも、曩に云へる第一種の半無定態過程に屬する。)例へば、國民組織の如き組織に於て、其の目的を貫徹せんには、之に屬する各人が組織の目的をよく把握し之に向つて志を立て之に對する信仰の篤きことを必要とする。「必ず行かんと欲するの心有りて、然る後に路を知る。行かんと欲するの心は、即ち是れ意にして、即ち是れ行の始なり」とは傳習録に見ゆる言であるが、之は、文字通り讀めば、道德的訓戒と云ふよりも寧ろ事實を述べたる言と考へられるのであり、而して、之れより見るときは、上記の知的無定態過程の克服も、結局、意志的(又は、信仰的無定態過程の克服に基づくものと云へる。否、單に知的無定態過程の克服のみならず、其他の精神的無定態過程の克服も亦、此の信仰的無定態過程の克服に基づくものと云へるのである。例へば、從來、屢々一般に云はれる通り、組織を構成する各人の間に相互信頼の念薄き時は、組織の統一を害し、其の目的達成を阻害するものと云はれるのであるが、この相互信頼の缺如なるものは、要するに、各人が他の人の動きに疑懼を懷き、従つて、其の動きに對し確信的なる見透しを有し得ざることを意味するものにして、明かに一の精神的無定態過程を示すものであり、而も、之亦、畢竟、上記の信仰的無定態過程に基づくものである。即ち、當該組織の目的に對する信仰が各人の間に確立し來

る時は自ら消滅し去るべきものと云へる。反之、もし右の信仰の確立せざる時は、各人の間に相互の信頼を缺き、その結果、各人の爲す所の行動は、當該組織の目的に向つてよく調整さるゝことなく、斯くて、此點よりして、組織の目的達成を阻害する一つの源を成すことゝなるのである。但し、信仰的無定態過程の克服は必ずしも直ちに各人の技術的能力を生じ來るものではないが、右の過程の克服は、少くとも、各人の現在有する技術的能力を組織の目的達成に向つて有意義に發揮せしめ得るものである。

但し、固より、信仰的無定態過程の克服の現實の姿には種々のものあり、換言すれば、此際、確立され來る信仰の内容は、箇々の場合に於いて同一ではない。而して、確立され來る信仰の具體的内容の如何に依りて、組織に與ふる影響乃至効果は、一般に異なるものとなる。今、一々、此點の巨細に立ち入ることを略するが、若し、確立され來る信仰の内容にして、人間心奥の理想（附言）に最も近きものなる時は、斯る信仰の確立に依りて組織に與ふる影響は、概して、最も深く且最も永續的なものとならう。然し、反之、確立さるゝ信仰の内容が、比較的一時的なる内容の目的に屬する性質のものとなれば、其の確立に依りて生ずる組織への影響も自ら一時的のものに止まる傾きがある。（但し、此際、右の如き信仰が、組織に屬する何人に於いて確立さるゝかが、固より、組織への影響を考ふるに當り

て重要な問題であるが、上記の立言は、此點を捨象して、一般的に述べたるものなることは云ふまでもない。又、信仰が組織に屬する小範圍の人々のみに確立さるゝか、又は、之に屬する多數の人々に確立さるゝかの問題も、右の影響を考ふるに當りて重要な關係あることは云ふまでもない。）

（附言）茲に、此種の言葉を用ゐたことに就き、一言附言して置きたい。茲に所謂「人間心奥の理想」なるものに就ては、後の所で少しく言及するが、少くとも此の語の意味する内容を各人が言葉にて言表はさんとする時は、今日各人の言ふ所は、夫々主觀的なものを包含する。後に、世界觀に就き云ふ如く、右の語の内容も、之を科學的に闡明するを得ざるものである。然し乍ら、翻つて考ふるに、右の語は、全然無内容のものでもなく、又、各人にとり全く異なる内容を有するものとも考へられないのであり、之れ、茲に、敢て、右の語を用ゐる所以である。唯、上に云ふ如き注意を同時に附加することが必要と考へ、茲に一言右の附言を挿入することゝした。

尙、上記の點に關聯して、茲に一言注意すべきは、各人に於いて確立され來る信仰の内容は、必ずしも恆に、其の人の屬する組織の組織活動にのみ制約さるゝものとは限らないことである。即ち「中庸」に見ゆる「曲すれば則ち能く誠あり」の語にも示さるゝ如く、組織に於いて特殊の組織活動に執掌するも、之に徹することに依り、よく人間心奥の理想に對する志を確立し得ることが無いではないのである。唯、然し、多くの現實の場合に於いては、確立され來る信仰の内容は、當該組織の組織活動

の内容に制約さるゝこと多きを否定し得ない。(此點に關し、例へば營利的なる經營組織に従事せる人々の場合の如きに就いて一考せられよ。)従つて、特殊の組織活動を營む箇々の組織に於いて、斯の如く、夫々の組織活動により制約されざる爲には、組織に屬する各人並に其の統率者殊に、後者に於いて、當該組織の組織活動を斷えず人間心奥の理想に關聯せしめて考へ、且、實踐するやうに仕向けるやう努力することが必要となる。此の意味に於いて、凡ての組織に於いて、廣義の教育活動が活潑に行はれることが必要となるのである。

而して、若し、確立され来る信仰が、能く上記の如き人間心奥の理想を具體的内容とし、而も、そが各人に於いて不動の信念となる場合に於いては、組織の基礎は洵に磐石の固きものとなり、當該組織に於ける各人の獨自性は恆に組織の目的達成に資することゝなり、そが、組織の統一性を害し之よりして其の存立を危くするが如きことは毫も惧るゝ要なきことゝなる。斯の如きは、畢竟、右の如き意味に於いて、「理想的組織」であつて、此種の組織に於いては、組織の目的が即ち人間心奥の理想と隙間無く合致し、後者が活々と各人の胸に懷かれつゝあるが如き組織を云ふのである。假令斯の如き組織に到達することは不可能なりとするも、斯の如き組織を目指して之に近づきつゝある組織が現實に生じ来る時は、之により、恐らく、何等かの程度に他の組織を刺戟し、之等の組織をして、右

の如き組織に近づかんとする希望を或程度に懷かしむる傾きありと云へるであらう。

(附言) 斯の如き意味の「理想的組織」は、人間心奥の理想を現實に目指すものであるから、凡ての組織は、そが人間に依つて構成されて居る以上、一見、必ず之に向ふものと考へられるが、現實には然らざること、周知の通りである。之れは何故であるか？ 此の理由を充分明かにすることは、組織論の一重要問題でなければならぬ。

但し、上に「人間心奥の理想」と呼びしものは、現實に於いては、各人を通じて共通の内容を有するものとして表象されて居るものではない。事實上は、各人により夫々主體的に把握され、其の内容は各人によりて一様ではない。異なる人々の懷く信仰が、假令同一の名稱にて呼ばれて居る場合にも、其の具體的内容の同じからざることとは屢々見る所である。即ち、各人が同一の名稱にてその信仰を表示する場合にも、其の解釋は必ずしも合致しないのである。而して、此際、兩者に於いて、苟も信仰である以上、必ずしも、言葉の上の説得によりて其の考ふる所を一方に變ぜしめ得るものではない。殊に、そが浮動的なる域を脱して不動の信念となれる場合に於いて一層然りである。而して、一般に、此の信仰なるものは、曩にも述べし如く、組織の問題を考ふるに當りて甚だ重要なものなれば、次に、尙、少しく、之に就いて考察することゝする。

さて、各人の信仰は、上述の如く、事實上は、各人により夫々主體的に懷かれて居るものであるが、それは、普通、各人に於いて、世界に對する各人の知的把握と一體を成せるものである。而して、世界に對する知的把握を含めたる信仰を、普通、世界觀 (Weltanschauung) と呼ぶのである。世界觀なる語が當初用ゐられ初めし時期の意味は今日の意味と異なるも、近時に於いて、右に云ふが如く、知的把握と信仰とを包含せる意味に用ゐられて來て居り、此語を用ゐる顯著なる學者の一人として Dilthey 等の述作を見るも此の事は明かである。而して、世界觀は、固より、世界の單なる知的把握のみを意味するに止まらず、同時に、世界に對する評價及び意義付けなることをも、其の特質とする。斯くて、それは、全體的なるもの、究局的なるものに對する各人の解釋と評價とを意味して居る。而して、其の具體的内容は、各人に依り、或程度に異なるを普通とするものであるが、兎も角、事實上、各人は、何等かの世界觀を有するものである。人間は世界觀的動物乃至は——之と略々同様の意味で——形而上的動物 (animal metaphysicum) と呼ばれるのは此の故である。(因に、後の名稱は、Schopenhauer に出づるものである。)

上に、各人箇々の世界觀は、人に依り一樣ならずと述べたが、之は、各人に依り全然異なるものと云ふ意味ではない。元來、人は、既に何等かの世界觀の存する社會又は組織の中に生み出され、且、斯る環境の中に育つ關係上、少くとも、一定時代の一定社會に在る人々(少くとも、其の大多數の間には、或る程度に共通の内容を有する世界觀の懷かれつゝある事實を見るのである。更に、視野を廣めて、諸種の時代の世界觀を観るに、其の内容は、必ずしも各時代に依り全く異なる内容を有するものに非ず、之等の間には、一方に於いて、相互に異なる一面あるを否定し難きも、他方、又、共通の側面あることも之を否定し得ないのである。斯くて、之等の事態を考へ來る時は、凡ての時代を通じて不變なる世界觀の側面を考へ得られないではないのである。而も、斯る共通の側面は、單なる形式的性質のものたるに止まらずして、或る程度に實質的内容を有するものと云へるのである、古代の人々の書ける古典に顯はれたる世界觀の少くとも一部分が現代の人々の心を惹くものあるを考ふることに依りても此の事は明かであらう。

斯くて、各人の懷く世界觀には、右の如く、普遍的、超時代的側面の存することを否定し得ざるも、上述の如く、世界觀は、一面又、或る特定の時代に限らるゝ歴史的側面を有し、更に又、同一時代に於いても、各人に依りて或程度に異なる個人的側面を有して居る。(更に又、同一個人に就いても、時に依り變化し動搖する側面を持つて居る。)斯くて、現實の世界觀には、右に云ふ意味に於いて、不變の側面(超歴史的側面)と變の側面(歴史的側面)とを有し、各人の具體的なる世界觀は、此の兩側面の綜合より

成るものである。

(附言) 而して、斯る綜合的一體としての各人の世界觀が、事實上、相互に異なる側面を有せることは前述の通りであるが、兎も角、之等の世界觀は單なる知的見解に非ずして、夫々、實踐の目標として、其の自己を主張するものである。此の事實よりして、人々は、一定の世界觀に到達し得ずやとの考の起り來ることは、一應、首肯し得る所である。然し、上述の如く、世界觀なるものは、單なる知的把握のみより成るものに非ずして、信仰を含むものであり、従つて、既に別著にても述べし通り、科學の名を以て、一定の世界觀を作り出すことは之を爲し得ざる所である。それは、飽く迄も、信仰の名に於いて主張さるゝものと見ればならぬ。而して、それが信仰として主張さるゝ限り、之を科學の名に於いて否定し排斥することは、之又、科學の爲し得ざる所である。近時、往々、世界觀學 (Weltanschauungsgelchne) なるものが一部の人々により唱へられて居るが、若し、それが科學の名に於いて一定の世界觀を樹立せんとする事を任務とするものとせば、それは、本來、科學と稱し得ざるものである。斯くて、所謂世界觀學なるものを取扱ふ學者の中、例へば、Dilthey, Rickert 等の述作を見ても、世界觀の諸類型を擧げ、之に就いて考察するものにして、一個の世界觀を打出せんとせるものではないのである。

尙世界觀に於ける上述の變の側面に就いて觀る時、之を次の二つに大別することが出来る。

- (a) 各時代に依り異なる變の側面。之を世界觀の時代的側面と名付けることとする。
- (b) 各個人に依り異なる變の側面。之を世界觀の個人的側面と名付けることとする。

上記の(a)に即して云へば、時代の移ると共に、即ち、世界觀の一側面(時代的側面)が新しく創造され、

又は、破棄されて行くのを觀るのである。而して、之は、事實上、或る個人(又は、或る一定の人々)に於ける(b)(即ち、個人的側面)が新しく創造され又は破棄さるゝことに端を發するものと云ふことが出来る。(此間の事情に就いては、別稿で詳説する機會あることと考へるが、茲には巨細に立ち入ることを略する。)

斯くて、兎も角、現實の世界觀は、變不變の兩側面を併せ有し、變の側面に於ける破棄と創造とに依りて新しき綜合を生じ、全體として動いて行くものと云ふことが出来る。而して、今、本稿の問題に直接關聯しては、世界觀の斯る變化の行はるゝ場所の一つとして組織なるものを考へることが出来るのである。而も、組織は、其中に屬する各人の相異なる世界觀の間に、次に云ふが如き意味に於いての「切磋琢磨」(茲に、特に斯る語を用ゐし意味に就いては、後述の所、参照)の行はるゝ一つの場所と云ふことが出来る。固より、複數人の世界觀の間に相互作用の行はるゝは組織の内部のみに限られるものではないが、組織内に於ける夫れは、次に云ふが如き點に於いて、此の相互作用上、特異なる性質を現せるものと云ふことが出来るのである。即ち、組織なるものは、人々の單なる集團と異なり、少くとも或程度に一定の統一的方向への運動を生じつゝある場所であるから、此中に活動する人々は、日々の實踐に於いて、當該組織の斯る行動方向に關聯せしめて、勢ひ、自己の世界觀を反省する機

會を強ひられ、更に此の反省よりしても、又組織内の他の人々の世界觀の上に影響を及ぼすこととなり、斯くして概して云へば、各人の世界觀の間に、實踐を通じての相互作用が比較的顯著に行はれるのである。(而して、上に、世間觀の間の「切磋琢磨」なる語を用ゐしは、此の意味である。)

(附言) 但し、組織に於いて各人の世界觀の間に右の如き相互作用の行はるゝ程度は、夫々の組織の内部的事情に依りて異なるものであり、特に、その組織に於いての調整力の作用の仕方如何にも依存する。換言すれば、組織内部に於ける勢力の作用の仕方如何に依存する所多く、一つの極端なる場合として、若し、勢力の作用により、組織内の多くの人々がその世界觀に就いて殆ど發言し得ざるやうに抑壓されて居る場合は、固より、上記の如き「切磋琢磨」は行はれ得ないこととなる。之等及びそれに關聯する諸問題に就いては、別稿にて組織に於ける勢力關係に就き述べる際に少しく述べることにする。

然し乍ら、上記の點に關聯して、同時に注意すべき事は、若し、組織に於ける組織活動がルーティン化し、其の行動方向が全面的に固定化する傾向の大なるが如き場合には、當該組織に屬する人々の間に、夫々の世界觀に就き上記の如き反省を強ひることは、少くとも一般に乏しきに到る傾向がある。即ち、斯る場合、概して一般的に云へば、多くの人は、固定化せる行動方向の壓力に抑へられ、各自の世界觀も自ら固定化せんとする傾向が大となる。即ち、斯の如く、組織が、創造の一面を殆ど有せざるに到る時は、それに屬する各人の世界觀は、概して、固定的、保守的のものとなる傾きがある。

斯る場合、組織に屬する人々の中、自己の世界觀が組織の行動方向と一致せざることを或る程度に明確に感じ、且、此の行動方向の下に服することを欲せざるものは、概して、極めて少數なるを普通とするが、兎も角、斯る場合の事態を考察するには、組織の目的なるものと其の行動方向との異同及び關係の問題が一つの重要な考慮事項となるものであり、之に就いては、第五節の中に言及することとする。尙、以上、組織に關聯して世界觀に就き述べ來れる諸事項は、組織の目的と密接に關聯せるものが多いが、此の組織の目的なるものに就いては、敘述の便宜上、之亦、右の第五節に於いて取扱ふこととした(附言)。

(附言) 尙、組織に於ける世界觀乃至目的の問題に關聯して、組織の傳統の問題がある。之は、實は、組織に關する種々の問題に關聯あり、旁々、別稿にて之等の點を取扱ふこととしたが、茲に、上述せる所に關聯して一言言及して置く。茲に組織の傳統と云ふは、固より、單に過ぎ去りしもの乃至は過去の遺物ではなく、現在、組織に屬する人々(少くとも、その一部分)によりて把握され、斯くて、現在に尙生きつゝあるものである。而して、組織は、曩に第一節の中にも云ふ如く、動的なる運動をなせるものであるが、斯る動的過程に於いて傳統の演ずる役割を注意すべきである。今、之を、上述の世界觀に就いて見るに、組織に屬する人々の世界觀は、前述の如く、變、不變の兩側面を有し、變の側面に於いては、新しき創造を齎らし、斯くて、不斷に新しき綜合を生じつゝあるものであり、斯くて亦、當該組織の目的なるものも一定不變のものに非ずして、後節に云ふ如く、何等かの變化を包蔵せるものである。而して、組織に於ける此種並に其他の動的過程に於いて、傳統の

演ずる役割は、箇々の組織に依り、その程度を異にするものであるが、強固なる傳統を有する組織は、然らざる組織に比して、上記の變動に因る擾亂の作用を受くることは概して尠い。即ち、傳統なるものは、一般に云ふ時は、組織の行動方向に對し、或る程度に確實なる基礎を與へ、屢々、詭激なる改革の危険より組織を救ふことあると共に、又、一面新しき創造而も、地につきたる創造を導き來るに與つて力あるものとなることが多いのである。之等並に其他の點の互細に就いては、別稿に述べることとする。

五 組織の目的

——組織の最高目的と中間目的——

曩に、第二節の一部分に於いて、組織に就き、下の如き二種のものを區別した。即ち、

- (1) 統率關係の行はるゝ組織、及び、
 - (2) 統率關係の無き組織、之れである。但し、(2)は、曩にも定義せる通り、組織の調整力が、當該組織に屬する凡ての人々の合意に基づきて生ずるが如き組織を指稱するものである。
- 今、上記の(1)に就いて視るに、こは、更に、下の二つに細別することが出来る。

- (a) 組織の中の或る個人の意志が其の内部の人々の意志を、一定方向に向つて自己の意志に従

はしめつゝある組織、即ち、組織の統率が一個人により行はれつゝある組織。

(b) 組織の中の或る一部の人々の意志が其の組織に屬する他の人々の意志を一定方向に向つて自己の意志に従はしめつゝある組織、即ち、組織の統率が二人以上の複数の人々(但し、組織に屬する人々の中の比較的少數の人々)之を、統率團體と名付ける)により行はれつゝある組織。

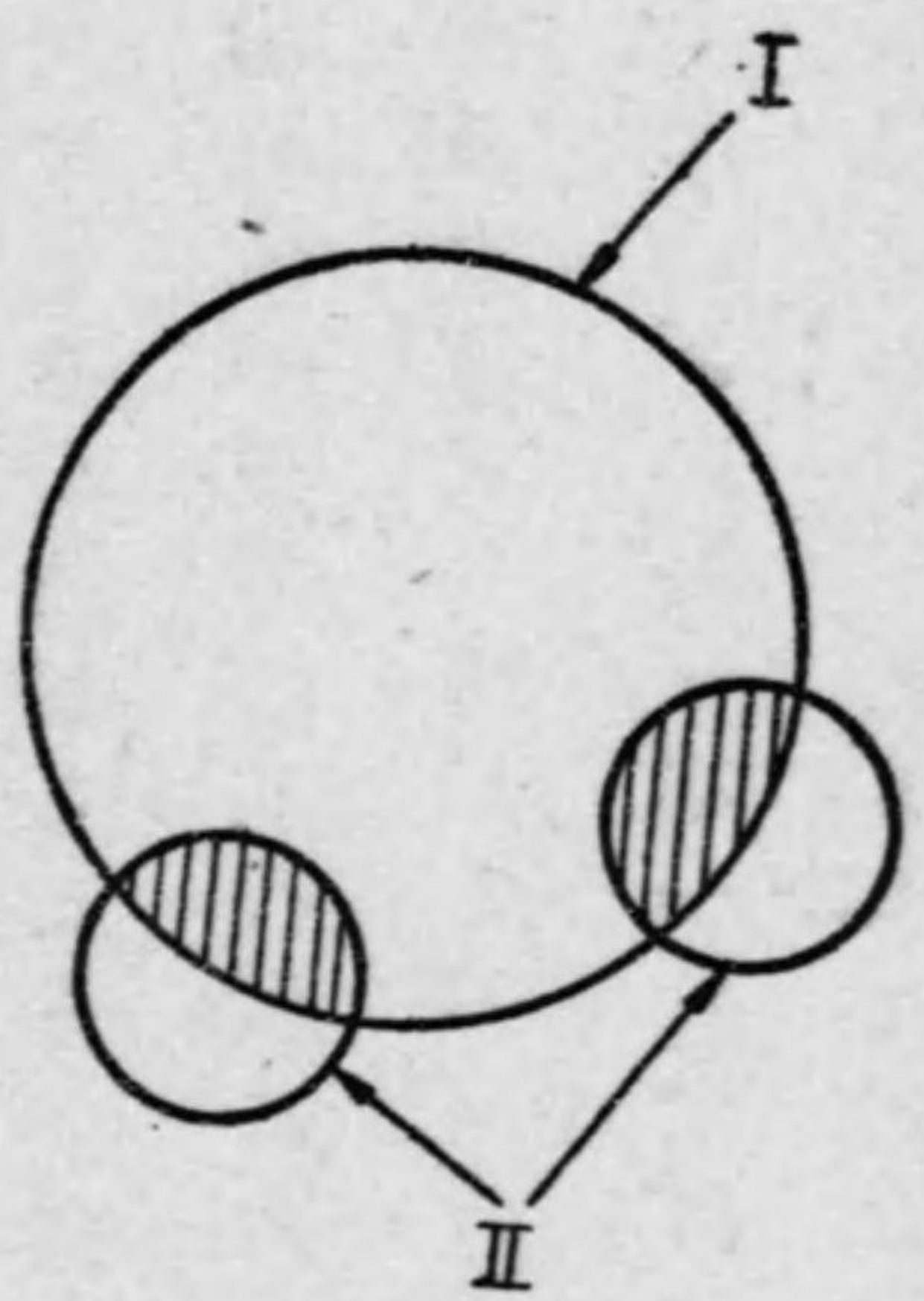
さて、上記の(a)の場合は、組織の目的、即ち、當該組織の目指す目標は、明かに、統率者たる個人の目指す目的である。又、上記(b)の場合は、組織の目的は、之を統率しつゝある人々(統率團體)の目指す目的であり、更に、上記の(2)の場合は、組織の目的は、當該組織を構成する全員の合意に依りて生じつゝあるのである。而して、今、現實にある諸種の組織を観るに、全く純粹に、上記(1)の(a)、又は(b)、又は(2)に屬するものは、寧ろ稀であり、従つて、上記の三つの型は、畢竟、組織の理念型に他ならぬものと見るべきである。現實の組織の多くは、之等の型の何等かの程度の混合型である。唯、曩に第二節の中にも云へる如く、現實の組織の中には、比較的上記(1)の型に近いものが多いと云へる。然し、嚴密に云へば、此の場合も、全く純粹に上記(1)の型の組織に屬するものではない。即ち、現實の多くの組織に於いては、單に組織の統率者又は統率團體の意志のみが専ら其の組織の目的を決定するものではなくして、之に比し程度に於いて劣るにせよ、少くとも組織の中の他の若干の人々の意志が組織の目

的決定上、或る程度に作用して居るのである。少しく詳言すれば、之等の人々の意志は、彼等自らの活動及び彼等の活動に近き關係にある活動を行へる他の若干の人々の活動に對し、或る程度——其の程度は、上述の如く、統率者又は統率團體の意志に依り左右さるゝ程度には、概して劣るが——に作用せるものである。今、統率者又は統率團體の統率の下に立ちて、斯の如く或程度に其の意志を作用せしめつゝある人々を、中間統率者 (intermediate leader) と名付けることとする。(之に對し、上に云ふ統率者又は統率團體に屬する各人を、最高統率者 (highest leader) と名付けて區別し得る。) 此種の中間統率者に就いては、特に第三篇に於いて稍詳しく述べる筈であるが、兎も角、現實の組織中其の規模の比較的大なる組織に於いては、概して、此の意味の中間統率者を有し、而も、規模の大なるに従ひ、一般に、其數を増すを常とする。而して、此種の中間統率者を有する組織は、一般に、之を分權制組織と名付けることとする(附言)。但し、分權制組織に於いて、その分權制の行はるゝ程度、即ち、中間統率者の意志の作用する程度は、個々の分權制組織により異同あるは、後の所(第三篇)にも述べる通りである。兎も角、上にも云ふ如く、現實の組織殊に、相當の規模の夫れ)の多くは、何等かの程度に於いて、分權制組織たる性質を有するものである。

(附言) 念の爲め一言するが、曩に第二節の末尾に云へる部分組織なるものを有する組織は、必ずしも、茲に云

ふ分權制組織ではない。部分組織が殆ど相對的獨立性を有せずして、組織の調整力の下に立ち、之と渾然一體を成せる場合は、分權制組織ではない。唯、相對的獨立性を有する部分組織を構成要素とするとき、初めて、分權制組織と云へるのである。

さて、此種の組織に於いて注意すべきは、斯る組織の目的は、統率者又は統率團體の懐ける目的——之を第一次的目的と名付けることとする——と、中間統率者の懐ける目的——之を第二次的目的と名付ける——とが渾然合して一つの目的を構成して居るものとは云ひ難い事である。即ち、少しく詳言すれば、第二次的目的は、第一次的目的の調整力の下に立ち乍ら、或る程度の相對的獨立性を有し、斯くて、少くとも、之と多少別箇の方向を指せる側面を持つて居るのであり、之を譬へて云



へば、上圖に示すが如き關係に在るものと云へよう。(即ち、Iの圓は、第一次的目的を示し、IIの圓は、第二次的目的を示すものであり、後者が前者の調整力の下に立つ限りに於いて、兩圓は相交錯して一部分の面積を共通にするも、一面、共通ならざる部分を有して居る。) 斯くて、分權制組織に於いては、第一次的目的の外に、右の如き

第二次的目的が存在し、箇々の第二次的目的を中心として之に支配さるゝ限りの活動は、夫々、一つ

の部分組織 (Teilorganisation) —— 而も、何等かの程度の相対的獨立性を有する部分組織 —— を構成して居るものと見ることが出来る。

尙、組織の規模の或程度に大なる組織に於いては、中間統率者は、單一人に非ずして、複數の夫れを有するを常とし、而して、各々の中間統率者を中心として、幾千かの部分組織を成せるものである。

さて、上記の如き第一次的目的の外に、第二次的目的の生じ来る理由の巨細に就いては、第三篇の中に述べるが、今、之が理由を二大群に大別せば、下の通りである。

(a) 組織の統率者又は統率團體が、斯る第二次的目的の存在を、進んで容認せるに基づくこと。之は、統率者又は統率團體が、右の第二次的目的の存在を、何等かの理由に依り、意識的に承認せる場合に於いて、即ち、之を徒に抑壓せんとせず、寧ろ、進んで之を容認せる場合である。

(b) 第二次的目的が、統率者又は統率團體の承認すると否とに拘はらず、或る理由に因り不可避的に生じ来ること。

此の(a)及び(b)の二つの場合に就いては、夫々、第三篇の第二及び第三節の中にて、少しく詳細に取扱ひ、如何なる理由により、斯ることの生じ来るやを述べることにする。

さて、上記の第二次的目的なるものは、第一次的目的に對し、或る程度の相対的獨立性を有するも

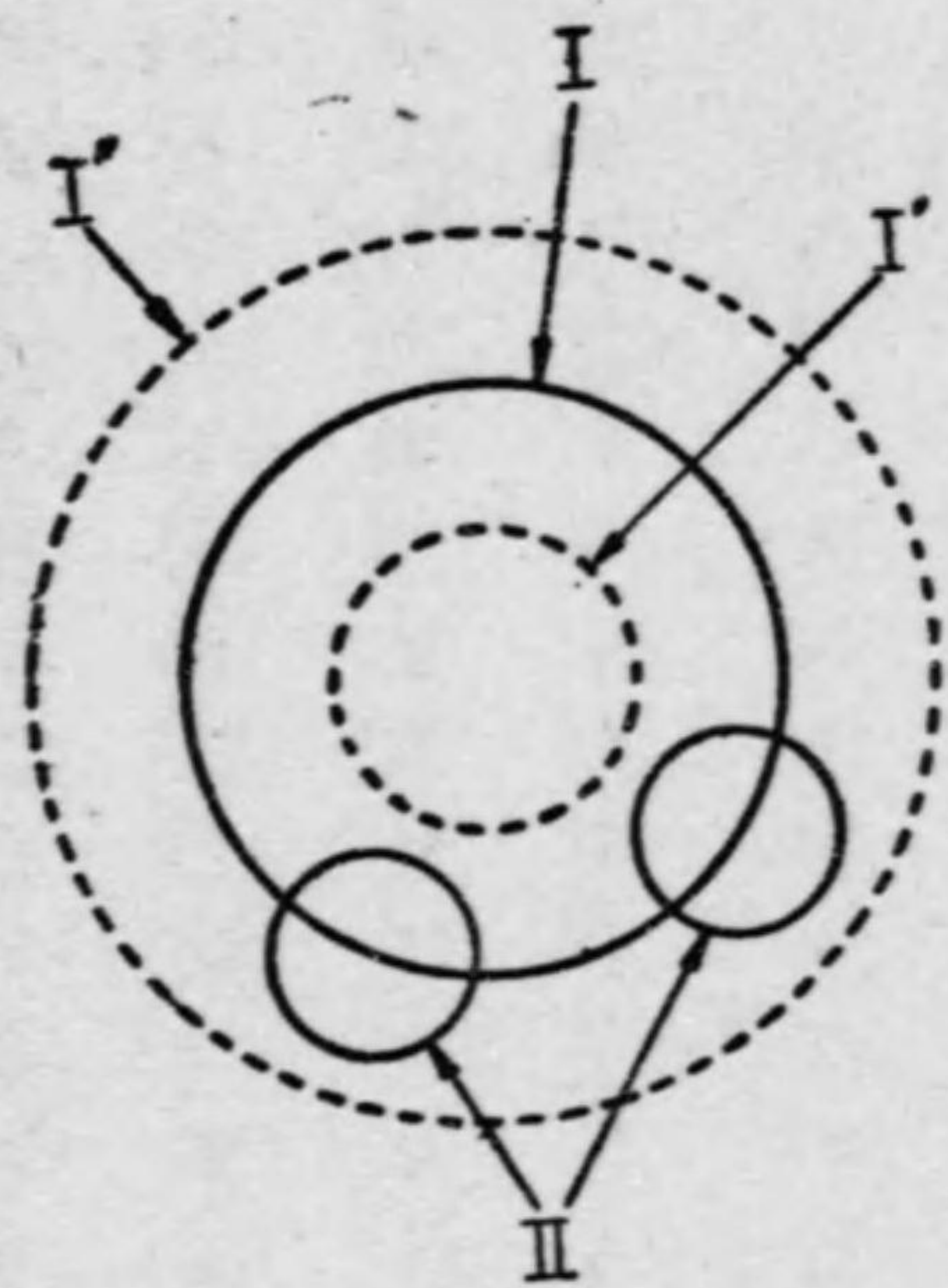
のであるが、それは、半面、又、固より、第一次的目的に従屬せるものであり、斯くて、第二次的目的には、本來、次の二側面を區別することが出来る。

(a) 第一次的目的の指す方向に合致せる側面。

(b) 右の方向に合致せざる側面。(こは、當該組織の目的に一致せずと考へらるゝ側面であり、其の意味に於いて、之を、第二次的目的の反組織的側面と名付けることが出来る。)

右の如き(b)の側面を生ずるは、要するに、最高統率者の懐ける世界觀と中間統率者の夫れとの間に、若干の齟齬する所がある(附言)からである。従つて、又、最高統率者が、其の世界觀を廣汎にして組織を統率するに到る時は、從來、上記の(b)に屬せし側面も、(a)に屬するものに變じ得べく、反之、最高

統率者の世界觀が從來よりも偏狹のものとなる時は、(a)に屬する側面を増大せしむることとなるであらう。此の間の關係は、又、之を譬ふるに、上圖の如きを以てすることが出来る。(即ち、Iの圓は、第一次的目的、IIの圓は、第二次的目的を示すものとし、Iの圓がI'の如く收縮することに依り、最高統率者の世界觀の偏狹となりしこと、斯くして、又、第二次



的目的を全く包攝し得ざるに到れることを示し、之と反對に、I'の圓がI''の圓に擴大することに依り、最高統率者の世界觀が廣大となりしこと、且又、斯くして、第二次的目的を全面的に包攝するに到りしことを示せるものである。

(附言) 但し、嚴密に云へば、此際、必ずしも恆に、兩者の世界觀の異同に基づくものではない。即ち、第三篇第三節の(f)の條下に云ふ如く、兩者の世界觀は同一にても、その見解に異同を生ずることがある。

尙、上記の(四)の側面、即ち、第二次的目的の反組織的側面が、相當強大のものとなる時は、第一次的目的との間の對抗の關係を次第に激化し來るべく、斯くして、遂には、組織の存立を危険に陥らしむることゝなるのである。尙又、斯る場合に於いて、第一次的目的の内容が貧弱にして弱小なるものとなる時には、同一組織内の第二次的目的の若干のものゝ間に、相互の對抗關係を、次第に顯著に示來ることゝなる。(例へば、夫の行政官廳たる各部局の間の所謂繩張争ひの次第に甚だしきに到る場合の如き、其の一例である。)而して、上記の如き場合に於いて、第一次的目的が若し甚だ貧弱且弱小のものとなり、例へば、上圖に示すI'圓の如きものとなる時は、結局、中間統率者を統率し得ず、斯る場合、所謂最高統率者は、實質上、單に名義上の統率者(Circular Leader)になり了ることゝなる。

尙、之と反對に、第二次的目的が、略々、第一次的目的の調整力の下に服するに到れる時には、當該組

織は、本節の初に述べし「統率關係の行はるゝ組織」——以下、之を、簡單に、第一種の組織と名付けることゝする——に屬するものとなるのである。但し、曩にも云ふ如く、現實の組織は、寧ろ、何等かの程度に分權制組織たる性質を包含する組織——之を、簡單に、第二種の組織と名付ける——たること多く、斯る場合に於いて、第一種の組織の概念を以て之を律することは、現實に妥當せざることを注意すべきである。唯、本稿にて、以下の敘述を行ふに當りては、考察を簡單にする爲め、理念型として、少くとも先づ、第一種の組織の概念を中心として考察することが多いが、時としては、分權制組織たる性質の存在を考へ、考察を現實に近づけることを努むる考である。

(附言) 尙以上、第一種及び第二種の組織なる名稱を設けたが、序乍ら、本節の初に掲げし「統率關係の無き組織」は、之を第三種の組織の名にて呼ぶことゝする。

さて、上記の第一種の組織に於ては、其の組織の目的は、其の統率者又は、統率團體の懐ける目的である。次に、此場合の組織の目的に關聯して注意すべき重要な諸事項を、簡單に述べて置かう。

(1) 先づ、此の場合、組織の目的とは、上記の如く、統率者又は、統率團體が眞に懐いて居る目的を指すのであつて、彼又は彼等が單に標榜せる目的を指すものではない。(更に又、當該組織の統率者又は統率團體以外の人又は人々が、其の組織の目的として擧ぐるものを、直接指すものでもない。)之

れ、下の如き理由に因るものである。

(c) 彼又は彼等の標榜せる目的は、必ずしも、彼又は彼等が眞に懐ける目的と同じからず、否、時として、兩者の間にかなり異同があることすらあるからである。

(d) 更に、之と共に注意すべきは、右の如き場合、當該組織の組織活動を實際に動かす原動力となるものは、彼又は彼等が單に標榜する目的に非ずして、彼又は彼等が眞に懐いて居る目的であり、従つて、組織活動を研究せんとするには、何としても、その原動力として、後者を重視すべきであるからである。

上の點に關聯して一言せんに、各種の組織に於いて、其の統率者又は統率團體が宣言其他に於いて標榜する目的が、實は、その組織の統率者又は統率團體が現實に目指せる目的と相當異なる事例は、かなり多く、従つて、組織の問題を研究するに當りて忘るべからざる事項の一つである。其の顯著なる一例として、先づ挙げらるゝものに、營利的なる經營組織（之を産業體と呼ぶ）の統率者たる企業家が公衆に向つて標榜する所と其の現實に懐く目的（營利目的）が屢々乖離する所あるが如き、又、此種の企業家の連中によりて組織さるゝ企業家團體に就いて見る同様の事實の如きがあるが、固より、之は、上記の事の一例であり、統率者の標榜する所と其の眞の意圖とのかなり相違ある事例

は、他種の組織に就いても、案外多いのである。それは、單に經營組織のみならず、殆ど各種の組織に就いて觀る時、自ら明瞭である。組織の宣言書又は所謂會則等に於て標榜せらるゝ所が、當該組織を動かす現實の目的乃至は其の行動方向とかなり異なることを、第二節の初に掲げし各種の組織に就いて觀察し、進んで、其の因由を考察することは、組織の問題に屬する興味ある一研究題目であらう。今、茲に右の因由に就き論ずることは之を略するが、ともかく、右の事例は、各種の組織に就いて數多く發見出来るのであり、一見、斯る事例と無縁の如く考へらるゝが如き組織——例へば、宗教組織、學術上の組織等——に於いても、やはり其の例に乏しくないのである。

(2) 組織の目的なるものに關して注意すべき第二の事項は、次の如き點である。此點並にそれに直接關聯する事項に就き少しく述べよう。

即ち、組織の目的なるものは、現實に於いて必ずしも單一種に限らるゝものに非ず、往々、複數の目的より成るものたること、之れである。この事實は、畢竟、當該組織の統率者又は統率團體の現實に懐ける目的が、往々、複數の目的より成ることに依るものであり、換言すれば、結局、彼（又は、彼等）の懐抱せる世界觀が其の意志方向として往々複數のものを包含せることに依るものと云へる。

但し、茲に組織の目的が複數なりと云ふ場合に、之に關聯して注意すべき事は、各種の組織が現實

に目指せる目的と云ふ語の中には、世上、往々、次に云ふが如き意味の中間目的 (Mitzwecke) が併せ包含されて居る事である。但し、茲に、中間目的と云ふのは、當該組織の懐ける他の目的への手段として考へらるゝものであり、換言せば、他の目的の實現——少くとも、或程度の實現——を結果として齎らすべきものと考へらるゝ手段であり、其の意味に於いて、中間目的も亦、當該組織よりその實現を庶幾するものとなるが故に、世上、往々、之を、目的と云ふ語の中に包含せしめるのである。然し乍ら、組織の目的と云ふ時には、此の意味の中間目的を包含せしめず、當該組織の最高目的のみを指すことが、語の意味の混同を避くる上より必要であり、本稿も亦、此の方針を探るものである。

尙、組織の目的(即ち、最高目的)に對する中間目的に對しては、更に、之が實現——少くとも、或程度の實現——の爲めの手段となるものと考へらるゝ他の中間目的が考へらるゝことが多い。斯くて、中間目的には、種々の段階を分ち得るのであつて、直接、最高目的の實現に役立つものと考へらるゝ中間目的を第一次の中間目的と名付け、直接、此の第一次の中間目的の手段として役立つものと考へらるゝ中間目的を第二次の中間目的と名付け、以下、之に準じて高次の中間目的を區別し得るのである。

尙、中間目的なるものに就き、更に一言注意すべきは、中間目的は、之が實施に依り、上にも言ふ如く、それが役立つべき目的を何等かの程度に將來する原因なりと考へらるゝものであるが、普通、それが役立つべき目的を完全に實現し得るものではなくして、寧ろ、一般には、之を不完全なる程度に實現し得るに止まるものなることが、現實に觀る所である。而して、この事は、深き理由のあることたるを注意すべきである。即ち、既に、他の箇所にも述べたる通り、一定の目的を達成する手段を探求するには、少くとも、此の目的を中心として、原因、結果の關係を闡明することを必要とするが、斯る方面の知識は、現實の組織の有する目的、最高目的のみならず、その第一次の中間目的等の低次の目的をも含めて)を中心として、未だ學界に於いて充分に闡明されて居らず、況んや、組織に働く實際家によりては充分に持たれて居ないのであり、従つて、一定の目的を達成せんとする手段が上記の如き不完全さに止まることゝなるのである。更に又、嚴密に云へば、本書第二篇の中にも示す如く、一定の目的を完全に實現せんには、本來、一種又は二種の分科的知識のみにては一般に不充分であり、之が爲めには文字通りの総合的知識を充分に有することが必要であるが、分化主義偏向の今日、斯る総合的知識は學界によりても持たれて居らず、況んや、組織にある實際家に依りては持たれて居ないのである。之等の點を少しく考ふることに依りて、今日現實に行はるゝ手段が、その目的に對し、一般に不充分なることは明かに首肯し得る所である。

上記の如く、現實の組織に働く實際家が因果關係に就いて有する一般的知識(理論的知識は、一般に概して、當時の學界の到達せる知識のレベルに比し劣るのみならず、又、特定組織に於いて一定時に採るべき手段方法を決定するには、當時の組織内外の事情に就いて充分に知ることをも必要とするが、實際家は、此の情況判斷に於いても、往々、判斷を誤ることあり、従つて、右の二事由よりして、彼が一定の目的の爲めに選り來る手段は、彼の主觀に於いて假令最適の手段と考へらるゝものにせよ、實際は、當該目的の達成上、かなり不充分——否、時として、全く不適當——なることもあり得る譯である。然し、現實の組織に於いては、兎も角、之等實際家の判斷に基づいて手段が選ばれて居るのであり、之れ、上述の中間目的の定義に於いて、一定目的の達成に役立つものと考へらるゝものと定義せし所以である。即ち、現實の手段は、斯る實際家が主觀的に適宜のものとして考ふるものであるが、それは、當時の學界の有する知識のレベルより見て不完全なることあるのみならず、又、當時の組織内外の事情の誤認に基づく不備をも併せ有することが屢々あるのである。之等の點も、組織の問題を考ふるに當りて念頭に置くべきものである。

(尙、右に云ふ意味のあらゆる中間目的を實施することは、即ち、別著「組織と技術の問題」(第一篇)に云ふ「廣義の技術」を實施することに外ならぬ。従つて、中間目的の問題に就いては、特に、同書に述べし

所を併せ参照さるゝことを希望する。)

組織の中間目的に就き之れ以上言及することを略し、次に、組織の最高目的に就き尙少しく注意せんに、各々の組織に於いて、其の最高目的なるものは、單一種なりやと云ふに、之は、既に上に言ふ如く、必ずしも然らず、現實の組織に於いては、相互に目的手段の關係に非ざる複數の目的を有するところが多いのである。之等の目的は、苟も、最高目的たる限り、其の中の一つに還元し得ざるものである。但し、現實に於て、之等の目的間の關係は、之を評價する人々の立場に依存するものであり、従つて、嚴密に云へば、或る人の立場より見て目的手段の關係に非ざる二目的が、他の人々の立場より見る時は、目的手段の關係に在ることもあり得るのであり、従つて、又、現實の組織の最高目的と云ふのは、當該組織の統率者又は、統率團體の立場より見て他の目的に還元し得ざる(即ち、他の目的の手段たり得ざる)ものと考へらるゝものであると云はねばならぬ。斯くて、又、上に、現實の組織が二つ以上、の最高目的を有すと云ふ意味は、當該組織の統率者又は、統率團體の立場より見て、相互に目的手段の關係に非ざるものと考へらるゝ複數の目的を有すとの意味に解せねばならぬ。

而して、組織が斯の如く複數の最高目的を有する場合に於て、之等の最高目的の中には、其の重要度但し、固より、當該組織の統率者又は、統率團體に對する重要度を異にするものゝあることが往々

見られる。斯る場合に於いて、右に云ふ意味の重要度の最も高き目的を主目的(Hauptzweck)と名付け、然らざる最高目的を副目的(Nebenzwecke)と名付けることとする。但し、右に云ふ主目的、又は副目的は、夫々、必ずしも單一種に止まるものではなく、二種以上存在することがある。

現實に於いて、一定組織の目的を表すに、往々、或る抽象的なる語句を以て簡單に之を單一化して表すことが多い。然し、當該組織に就き少しく仔細に之を觀る時、上記の如く、最高目的が複數に互れることが甚だ多いのである。

(附言) 曩に、第二節の中に述べし多面的統一性を有する組織に於いては、——必ずしも其の凡てが然りと云ふのではないが——主目的及び副目的が複數なることが多い。

(3) 組織の目的に就き注意すべき第三の事項は次の如き點であり、次に、此點を中心として少しく述べよう。

さて、現實の組織に於いて、其の最高目的は、普通、其の組織の統率者(又は、統率團體及び其他當該組織の内外の人々に依り、必ずしも明瞭に意識されて居るものでないと云ふ事、即ち、換言すれば、それは、之等の人々に依りても不明瞭に意識さるゝ場合の多い事を注意したい。之は、必ずしも現實の凡ての組織に就いて事實ではないが、一方、必ずしも例外的場合のみに觀る事實とは云ひ難く、而も、後に云ふ如く、之には、充分その生起を説明し得る事由があるのである。

但し、上に、組織の最高目的が不明瞭に意識さるゝ場合と云つたが、之は、最高目的が全然意識されて居ないと云ふ意味ではなく、況んや、最高目的なるものが潜在的にも存しないと云ふ意味ではない。若し、組織の最高目的が全然意識されて居なければ、當該組織に於ける活動は、唯、無目的に、即ち、慣習的又は本能的に行はるゝに過ぎず、斯る場合に於いては、曩に第二節の一部に云へる、意識的統一性と云ふ性質を有しないのであるから、最早、之を組織と稱し得ないこととなるのである。況んや、最高目的が潜在的にも存しない場合は、尙更然りである。斯くて、最高目的が不明瞭に意識さるる組織に於いても、その最高目的は何等かの程度に意識されて居るのであり、唯、充分明確には意識されて居ないのである。従つて、斯る組織に於いては、其の組織活動が充分意識的に行はるゝには、先づ、當該組織の最高目的の解釋(Auslegung)を充分に行ひ、之が定式化に努力することが必要である。然らずして、漫然、組織活動を行ふ時は、其の組織活動は、當該組織の最高目的に副はざるものとなり易く、斯くて、組織の目的と其の行動方向とが相副はざるものとなるであらう。(尙、曩に、組織の目的が簡單なる抽象的言辭を以て云ひ表はさるゝ場合と云ふは、組織の目的が明瞭に意識されざる場合に屢々見る所——但し、固より、此の場合のみに限るものではないが——である。)

尙又、斯の如く組織の目的が明確に意識されずして、單に感情的に懷抱さるゝに止まる場合に於いては、其の一つの歸結として、自ら、當該組織に屬する人々は、往々、其の目的達成に對する熱意を缺くことゝなり易き傾向あり、従つて、その目的達成の立場よりしては、當然、上記の如くに目的の明確化を期すべきことゝなるのである。

然らば、次の問題として、現實の組織に就いて、其の目的は、必ず之を明確に定式化し得るものなりやと云ふに、之は、現實に於いて必ずしも肯定的に答ふることを得ず、寧ろ、概して、之を完全に定式化し得ずと答へざるを得ないのが事實である。思ふに、之は、如何なる事由に基づくか？ この事由は、箇々の組織に就いて必ずしも全然同様に云ふを得ず、旁々、茲に之が巨細に就き述べることを略するが、今、之を理念的に云ふ時、少くとも、多くの組織に就いて、次の如き事由がその最も重要な事由なりと見ることが出來よう。

即ち、上記の事態は、結局、主としては、次の如き事情に基づくものと云へる。他に非ず、人間の懷ける世界觀は、一定不變のものに非ずして、時と共に、少くとも或る程度に可變であり、斯くて、組織の最高目的の内容、最高目的が複數なる場合に諸種の最高目的の重要度等が、或程度に時と共に變ずること、之れである。固より、現實の組織の目的は、必ずしも、時と共に、殊に、短期間には、全部的に變り行

くものではないが、少くとも、部分的に可變なるを普通とし、この部分的變化に依りて上記の事態を何等かの程度に將來するのである。此の事實の是非の問題は茲に問ふ所ではないが、ともかく、それは現實の組織に於いて生じつゝある事實であることに疑は無い。

(唯、組織の目的實現の爲めの基礎條件たる當該組織の存立が、何等かの事情によりて脅かさるゝ場合には、何よりも先づ、此の存立維持が、當該組織にとりて、至上の目的となり、且、明確に意識さるゝことゝなることがある。之は、各種の組織の中でも、特に、國家に就いて顯著である。但し、或種の組織に就いては、この事は必ずしも同じ程度に當嵌らず、當該組織に屬する人々が單に一時的に加はり居れるが如き組織に於いては、必ずしも右の如き事實を見ないのである。)

尙、最高目的の明確なる定式化の行はれざる附隨的事由として、下の如き事情に一言言及して置くことは必要であらう。(但し、之は、上記の事由に比し、重要度に於いて劣るものであり、従つて、附隨的事由として茲に掲ぐるものなることを念の爲め一言する。)そは他に非ず、組織に屬する人々(特に、其の統率者又は統率團體)の懷ける世界觀が、往々、其の指す方向に於いて浮動的狀態又は未決定の狀態にあると云ふ事實である。之は、必ずしも大多數の人々に於いて見る事實ではないが、所謂文化の複雑化に伴ひ、往々、見る現象である。即ち、斯る場合、人は、諸價値の秩序に就いて明確なる意

識を失ひ、その極、一部の學者により、凡ての價値は各人に對して同一なりとまで誇張さるゝが如き傾向を持つて來るのである。但し、固より、凡ての價値が各人にとり同一のものと云ふは事實に當らざるも、少くとも、各人の世界觀に於いて略々同一の價値を置くものが複數に達し、而も、之等の諸價値は必ずしも恆に相互に同一方向を指さざる結果、彼の世界觀の指す方向が未決定の状態にあることゝなるのである。従つて、此際、此種の人々に依り構成され又は統率さるゝ組織は、此點よりしても、その最高目的が、不明瞭なるものとなるのである。

但し、右の附隨的事由に依り、組織の最高目的が不明瞭なる場合に於いては、當該組織は、箇々の時點に於いてもその目的明確を缺くことゝなり、自ら、統一性を保持すること次第に困難となるべく、斯くて、此種の組織は永續的に其の存立を保ち難きものと云ふことが出来る。(之を換言すれば、組織の存立を永續的に保つ爲めには、之を構成する人々の間に、なるべく諸價値の明確なる秩序の意識があることが必要であり、此の意味に於いて、世界觀に統一性の存することが、少くとも一つの必要條件となるのである。今日の時代は、一部の學者により既に「組織化の時代」の語を以て、特質づけられて居るが、若し此の組織化が次第に進展する時は、それは、必然、人々の世界觀に於ける價値の秩序の混亂——之亦、一部の人々に依り、今日の時代の一特質なりとされて居る——なる事態を次第に

排除し行く事が想見される譯である。此の問題も組織の問題に關聯する一つの興味ある問題であるが、茲には、之れ以上立ち入ることを略することゝする。

以上は、主として、組織の最高目的に就いて述べて來たが、次に、上記の敘述に關聯して組織の中間目的に就き一言言及して置く。

さて、組織の最高目的が假に不變なりとしても、其の中間目的(少くとも、其の中の或るもの)が、少くとも部分的に變化することがある。之れ、組織の環境等の事情に變化を生ぜしことに因るものであつて、組織の最高目的は不變なるも、之が實現の爲の手段として、從來採り來れる中間目的が不適當となり、少くとも之と或程度に異なれる手段を用ゐるを必要とし來れることに因るのである。

以上、組織の目的に就き注意すべき若干の事項に就き少しく述べて來たが、兎も角、組織の目的、最高目的及び中間目的の兩者を含めては、上記の如くして可變なるものであるが、少くとも一定時に於いては、——曩に云へる最高目的の浮動状態の場合を除きては——組織は、一定の目的(最高目的及び中間目的)を有するものと云へる。(而して、最高目的が浮動状態にある場合とても、假令最高目的が一定の明確なる方向を指し居らずとは云ふものゝ、曩にも云ふ如く、全然無目的の状態に在るものではないのであり、價値等しとさるゝ複數の最高目的として一定の目的を有するものと云へ

るのである。

六 組織に於ける廣義の經濟と廣義のコスト

斯くて、兎も角、箇々の組織は、夫々、一定時に於いて、一定の目的(最高目的)を有し、之を實現せんとし、之に適すべき方法を見め、其の適當なりと考ふる諸方法を用ゐて組織活動を行ふものである。而して、組織が其の目的を實現せんとして右の如く組織活動を行ふ際に於いて、此の活動を行ふことにより、一方に於いて、右の目的を或る程度に實現し得る外に、他面、其の組織の立場(其の最高目的の立場)より見て、何等かの價值あるものを失ふのが常である。即ち、組織活動の實施は、一方に何等かの程度に於ける其の目的の實現を將來し、此の意味に於いて、何等かの價值實現を生ずると共に、他面、何等かの價值犠牲を伴ふのが不可避の事實である。即ち、組織は、一定の成果を實現するには、何等かのコスト(廣義の夫れ)を必要とするのである(附言一)。此の事態は、組織の問題を考ふるに當りて注意すべき一事項であるが、それは、別著にて稍詳しく論ぜし如く、結局、組織が其の目指す諸種の目的(但し、最高目的並に中間目的を含む)を達成せんとして用ゐる所の諸手段(有形的並に無形的諸手段)が、其の懷く諸目的に對して稀少性を有し、且又、箇々の手段は當該組織にとり重要さの異なる二

種以上の可能なる諸目的に用ゐ得ると云ふ性質を有せることに基づくものである(附言二)。茲に於いて、組織は、その處分し得る有限の稀少性手段——之を組織の現有手段(resources)と名付けることとする——を用ゐて、其の最高目的を成るべく有効に達し得る方途を選ぶことが必要となるが、斯る選擇が筆者の所謂「廣義の經濟」に他ならぬ。茲に云ふ所の經濟は、考へ得るあらゆる目的並にあらゆる手段(即ち、廣義の目的及び廣義の手段)に就いて、上記の方向に行はるゝ選擇を意味するものにして、經濟學にて普通に用ゐらるゝ狹義の經濟と異なるものであり、この狹義の經濟を特殊の場合として包攝する廣義の經濟である。此の意味の經濟(廣義の經濟)は、單に所謂經濟組織のみならず、あらゆる組織に於いて行はるゝものであり、少しく詳言すれば、上掲別著の一部分(附言三)に云ふ所の「經濟の本質を支ふる基礎的事象」の存する限り、凡ての組織に行はるゝものである。即ち、それは、政治組織、宗教組織、研究組織及び其他各種の組織に就いて行はるゝものであり、この事は、右の別著(第二篇)を讀まれるれば自ら明かである。但し、既に、別著にも云ふ如く、右の意味の經濟は、單に組織のみならず、又、各箇人の生活に於いても行はれるが、兎も角、廣く、各種の組織を通じて、右の意味の經濟の行はるゝことを注意すべきであり、此の意味の經濟が、單に所謂經濟組織のみに行はれて他種の組織には行はれざる如く考ふるは、單に、組織一般の問題を充分に把握する所以に非ざるのみな

らず、又、狹義の經濟をも充分に把握する所以でないのである。尙、又、右の廣義の經濟の行はるゝ所に於いては、上述の如く、一定の成果の實現さるゝ一方、必ずコストの發生を見るのであるが、此の意味のコスト(即ち、廣義のコスト)の概念も、亦、組織の問題を考察する上に甚だ必要である。そは、別著にも云ふ如く、狹義のコスト(普通云へる意味のコスト、即ち、所謂企業家的コスト)と異なるものであるが、右の廣義のコストを的確に把握することは、此の狹義のコストの性質並に其他の特殊のコストを充分に闡明する爲めにも必要なるものである。而して、組織の一般理論に於いては、上記の如く、先づ、廣義のコストなる概念を必要とするが、又、特殊の組織、例へば、國家なる組織、又は、國家なる組織の調整力の下に在る其の各種の部分組織の研究に當りては、國家的コストなる概念を必要とするものであり、之亦、別著の一部に論ぜし所である(附言四)。

斯くて、組織の研究に就いて、右に云ふが如き廣義の經濟及びコストの概念を甚だ必要とするのであるが、此の兩概念に關する一般的事項は、既に上記の別著の中に稍詳しく述べたので、茲に之を繰返すことを略する。讀者は、本稿の敘述を之等のものと併せ讀まるゝことを希望する。尙、組織に於ける經濟並にコストに就きて、巨細の各論的事項を取扱ふことも興味ある題目であるが、之は本篇の主題外なので、別稿に譲ることとする。(之等各論的問題の一部の事項に就いては、本書、第三

篇の中に取扱つた。)

(附言一) 茲に成果及びコストの概念は、固より、廣義に用ゐるものであり、之に就いては、拙著「組織と技術の問題」特に、第二篇、及び、第二篇、補論、参照。

(附言二) 上掲拙著、第二篇、第二節、參照。尙、この拙著にて掲ぐる四つの基礎的事象は、上記本文中にて、簡單に表はす爲め、必ずしも四つの條件に分たなかつたことを一言して置く。

(附言三) 附言二に示す個所に述べた。

(附言四) 上掲拙著、第三篇、參照。

斯くて、箇々の組織に於いて、一定の活動(又は、數種の活動)を行はんとする場合には、この活動に依つて齎らし得る成果と、この活動に依り蒙るべきコスト(原價)とを考慮し、この兩者を比較して、其の經濟が營まれる(附言)。但し、此際、何を成果と見、又、何をコストと見、更に、又、之等のものを如何に評價するかは、自ら、箇々の組織の目的に依存する問題であり、箇々の組織に依りて何等かの程度に異なることは云ふまでもない。即ち、今、之を國家なる組織に就いて云へば、此際考へらるゝ成果及びコストは、共に、國家的立場より考へたる成果及びコストであり、之を、夫々、國家的成果及び國家的コストと名付けることとする。國家は、一定の活動又は諸活動を行ふに際し、此の活動に伴ひて生ずべき國家的成果及び國家的コストを考慮し、此の兩者を比較して、經濟(國家の經濟)を行ふのであり、斯

くして、國家の處分し得る諸々の現有手段の配置も定まり、國家の組織活動も定まることとなるのである。之に對し、企業家の統率せる經營組織即ち産業體に於いては、一定の活動又は諸活動を行ふに際しては、此の活動に伴ひて生ずべき成果及びコストを企業家的立場より考慮し評價すべく、即ち、此際考へらるゝ成果及びコストは、夫々、企業家的成果及び企業家的コストであり、共に、企業家の目指す目的の立場より見たるものである。而して、企業家は、右の兩者を比較して、その統率する産業體の經濟(所謂私企業的經濟)を行ふものである。尤も、現實の産業體は、何れかの國家の中に存するものであるが、それが殆ど國家の統制の埒外に立てる時即ち、曩に第四節の中に用ゐし用語によれば、産業體が、國家の統率より見て、少くとも、その第一種の半無定態過程に屬するものなる時、その經濟は右の如く行はれるのである。但し、固より、國家の立場と産業體の立場とは、少くとも全面的には一致せざるものであり、従つて、國家が上記の無定態過程を克服し來る限り、産業體の經濟は、最近の事實に見る如く、次第に國家の統率の下に立つこととなり、斯くて、國家の部分組織たる色彩を次第に濃厚にして來るのである。而して、此の傾向が次第に強まる時は、遂に、國家目的と、その部分組織たる個々の經營組織の行動方向とは、殆ど乖離無き状態に立ち到るものであり、之が恐らく、眞の意味の統制經濟であらう。而して、今日、諸國に就いて統制經濟と呼ばれるものゝ實狀が、右の意

味の統制經濟の地位に達せざることは、兎も角、否定し得ざる事實であり、この事は、國家目的の立場より見て、未だ克服されざる無定態過程の存在することを意味するものである。

(附言) 但し、別著、組織と技術の問題、第二篇、第三節及び其の補論に云ふ如く、嚴密に云へば、此際、同書に云ふ所の副成果及び副原價をも何等かの程度に考慮に入らざることが多い。従つて、上記本文中に於ける成果並に原價なる語の中には、夫々、右の意味に於ける副成果並に副原價をも包含せるものと解されたい。右、念の爲めに一言して置く。

尙、上記の成果及びコストに關聯する一事項として、夫々の評價の表し方に就き一言して置く。

さて、云ふまでもなく、企業家的成果及び企業家的コストは、普通、貨幣額で表され、之によりて測定されて居るが、國家的成果並に國家的コストは必ずしも然らず、否、少くとも、第一次的には、原則として貨幣額にて測定されざるものであり、時として、副次的に貨幣額にて表さるゝに過ぎぬ。之は、國家的立場と企業家的立場との性質の異同上、當然であり、企業家的立場に於いては、本來、貨幣的價値の獲得を目的とする以上、上記の如き表示の方法を採るは自ら當然である。而して、兩者の表示方法が右の如く異なる以上、一般に、各種の國家的成果又は各種の國家的コストを比較するに當り、企業家的成果乃至企業家的コストの場合の如く、數量的に表現して之を比較し得ざることは明かである。但し、茲に注意すべきは、貨幣額にて數量的に表現し得ずと云ふは、之を比較するを得ずと云ふ

を意味しない事である。國家的成果乃至國家的コストの場合と雖も、各種の成果及びコストは、之を相互に比較することは可能であり、此の事は、國家の活動の擔當者又は其の研究者等の現實に行へる所である(附言)。

(附言) 尙、此點に關しては、Wieser, 'Theorie der gesellschaftlichen Wirtschaft', G. d. S., Abt. I, S. 215—6, 423, etc. 參照。

尙、上記の點に關聯して今少しく言及せんに、貨幣額にて數量的に表現し得ることは、比較に便なるは明かであるが、單に比較上の便宜よりして、直ちに、之が唯一の又は最上の比較法と考ふるは、固より、誤りである。殊に、企業家的立場は、本來、國家的立場と異なるもの——少くとも、一致せざるもの——であり、此點を忘れて、企業家的表示方法に據ることは、固より、許されざる所である。別の場所にて稍詳しく論じたる如く、企業家的コストは國家的コストと明かに區別するを要するものであり、従つて、國家の立場よりしては、原則として、企業家的コストを以て國家的コストに代ふるを得ざるものである。前者を或る意味にて參考に供することは、國家的立場よりしても許さるゝ所であるが、企業家的コストの表現の便利なることよりして、一定活動に伴ふ企業家的コストを以て直ちに當該活動の國家的コストと目するは、飽迄も避けねばならぬ。企業家的コストの原價計算に關する諸問題も、凡て、此の立場より考ふべきものであり、企業家的立場に基づく原價計算方法を唯

一の又は最上の根據として、國家的コストの問題を處理し去らんとするは、コストの問題に對する把握の極めて淺薄なる證左である。而して、斯る淺薄なる知見に依りては、企業家的統率の下に立てる經營組織の無定態過程を、眞に國家的立場より克服することは不可能事に屬するものと云つてよい。今日、統制經濟乃至計畫經濟の問題を考察するに當りては、右に云ふ國家的コストと企業家的コスト(並に又、國家的成果と企業家的成果)の區別を充分に把握することが必要なのであるが、此の事は、尙、一般に行はれて居らず、茲に、右の點に言及する所以である。

(尙、組織に於ける經濟とコストに就いては、更に述べたき多くの事項があるが、之等の一部に就いては、別著「組織と技術の問題」の中に或程度に述べたので、茲に言及することを略する。但し、之に關する諸事項に就いては、近く、又、別稿にて更に論ずる考である。兎も角、組織に就いては、上に云ふ意味の廣義の經濟及び廣義のコストなる事象の存することを恆に念頭に置くことが必要である。右の別著にては、この點を、主として第二篇に述べたので、單に、その第一篇のみに重きを置いて讀みし人々は、この事に氣付かぬ人が多いやうであるから、茲に念の爲め繰返し注意して置く。)

(經濟なる概念を上述の如く廣義に解することは、最近の學界に見る一傾向であつて、上掲別著の一部にも言及した所であるが、近く、之が學史的考察を稍詳細に行ふ考である。)

七 組織と技術

——特に近代技術と組織化の問題——

さて、組織は、其の最高目的を達成せんとする方向に、上記の意味の経済を行ひ、斯くして、其の最高目的並に之より派生する諸種の中間目的の實現の爲めに、夫々に適する方法を用ゐつゝあるものである。今、一定の目的を何等かの程度に達成するものとして用ゐらるゝ方法を、一般に、技術廣義の技術と名付くる時、箇々の組織は、上記の諸目的を達成せんが爲めに諸種の技術を使用せるものと云ふを得べく、而も、組織に於いて、之等の諸技術は、無關係に併存するものに非ずして、何等かの程度に組合はされ、統合されて居るものである。別著に云ふ如く、右の意味の技術は、之を自然科学的技術と社會科學的技術とに大別し得るが、殊に、規模の比較的大なる組織に於いては、かなり廣範圍に互りて、諸種の社會科學的技術並に諸種の自然科学的技術の統合が行はれて居る。固より、現實の箇々の組織に於いて、之等諸技術の統合は、必ずしも緊密なる程度に行はれて居るものではないが、兎も角、何等かの程度に諸技術の統合が行はれ、斯くて、一つの組織に於ける諸技術は、筆者の所謂「技術體系」を形成して居る。但し、固より、組織其のものは、前數節に述べ來れる所よりして自ら明か

なる如く、單なる技術體系と等しくないが、兎も角、斯る意味の技術體系を包含せるものと云ふことが出来る。斯る意味に於いて、組織は、一般に、諸技術の綜合が實踐的に行はるゝ場所と見ることが出来る。

組織に於ける右の如き意味の技術廣義の技術並に、技術體系に就いては、別著「組織と技術の問題」の中で稍詳しく述べたので、同書に述べし所に就いては、茲に繰返すことを略することとする。讀者は、之を、本稿の敘述と併せ参照せらるゝことを希望する。兎も角、右の別著にも云ふ如く、組織なる事象は、技術なる事象と離し得ざる密接なる關係に立てるものであり、組織の問題を考察するに當りて、技術に關する諸問題を研究することの必要なるは、不充分乍ら、右の著書にも示した通りである。茲には別著に殆ど述べざりし若干の一般的事項に言及し、且又、同時に、右著書の諸部分に述べし重要な若干事項の敘述を纏め、聊か、右著の敘述を補充することとしよう。

さて、別著にも云ふ如く、技術は、一般に、發明の所産であり、従つて、夫々の時點に於いて用ゐらるゝ技術は、一定不變のものでなく、寧ろ、何等かの程度に、不斷に變化しつゝあるものである。而して、此事は、自然科学的技術並に社會科學的技術の兩者を通じて共通に見らるゝ所である。但し、上に發明と云ふは、固より、從來、經驗界に存せざりしものを人間が經驗界に齎らすことを意味するもので

あり、此語は、從來、最も多く技術的手段——即ち、廣義の技術に於いて用ゐらるゝ物的補助手段(例へば、機械、道具、裝置、施設等)——に就いて用ゐられて居るが、茲には、技術的手段のみならず、之を補助手段として用ゐる廣義の技術に就いても用ゐたのである。兎も角、現實に用ゐられつゝある技術は、凡て、何れかの時に於いて何人かによりて發明されしものである。之等の技術を用ゐつゝある人は必ずしも其の發明者ではないが、兎も角、それは、曾て、何人かによりて發明され、斯く發明されしものが諸方面に傳播普及して多くの人々に利用されて居るのである。發明の行はれざる場合に新しき技術の誕生無く、一定の目的を達成すべき或る種の技術を希求する場合には、當然、之が發明を將來すべき方途を講ぜねばならぬ。尤も、此種の技術が既に他の場所に於いて發明されて居ることの知らるゝ場合には、之を必ずしも自ら發明するの必要はないが、兎も角、未だ發明されざる技術を欲する時は、當然、之が發明を促すべき方途が講ぜられねばならぬ。

但し、別著にも述ぶる通り、新しき技術の誕生は、種々の環境的事情に制約せらるゝものであり、單に、斯る技術の必要ありと云ふだけの理由にて發生し來るものではない。如何なる發明が現實に生じ、且つ、夫々の發明が如何なる程度に普及するかは、當時の環境的事情に依存するが、此の事情は、箇々の組織に依りて異同があり、従つて、又、一般に、箇々の組織に依り、そこに用ゐらるゝ技術の具體

的内容、即ち、各時點に於ける技術的發達の程度を異にする。此の事は、第二節の一部分に掲げし各種の組織に就いて讀者自ら少しく考察せらるれば自ら明かであらう。而も、同種の組織に於いても、それに屬する箇々の組織に依り、技術の發達の程度を異にすることは、近代的大工場の如き經營組織と小規模の經營組織とを比較せらるゝことに依りても自ら明瞭である。之は、上述の如く、各個の組織の箇別的事情の異同に依るが、兎も角、右の如き技術的發達の不均衡性の事實は、組織の問題を考察するに當りて注意すべき事項である。

斯くて、技術の發達の程度は、箇々の組織に依りて一般に異同があるが、更に又、各種の技術に就いても、その間に、發達の程度を異にする。(尤も、此場合、性質の異なる各種技術の發達の程度を、何を標準として比較するかは、一つの問題となるが、普通考へらるゝ一つの標準として、技術の變化、即ち、技術的變化の行はるゝ速さ及び變化の頻度の如きを擧げ得る。)而して、上の事は、自然科学的技術の箇々のもの、社會科學的技術の箇々のものを相互に比較して云ひ得ると共に、又、自然科学的技術全體と社會科學的技術全體とに就いても大體云ひ得る所である。(前者に就いては、讀者自ら、箇々の事例に就いて考察さるゝことを望む。)而して、右の如き比較により、特に、吾々の氣付く顯著なる事象は、所謂近代技術の發達のテンポの目覺ましき事である。但し、茲に近代技術と云ふのは、特に、機

械、装置及び施設の三範疇に屬する近代的技術的手段を云ふのであつて(附言)そは、殊に、夫の産業革命以來、顯著なる發達をなし來れるものであり、右の三者は、現代の技術的手段を構成する最も重要な三要素となれるものである。尤も、上にも云ふ如く、技術の發達は、箇々の組織に依りて異なり、上記の三者の行はるゝ程度も、自ら、各種の組織によりて相當異同がある。即ち、上記の如き近代的技術的手段は、今日尙、凡ての種類の組織に互りて一様に普及せるものではなく、今日存する組織の中には、斯るものを全く(或は、殆ど全く)使用せざる組織も相當多いが、一方、或種の組織——特に、經營組織及び軍事組織——に屬するものには、之をかなりな程度に使用せるものがある。斯くて、近代技術は、特に、生産技術並に軍事技術として最も顯著なる發達を示せるものであり、而も、之と共に注意すべきは、此種の技術の採用及び改良を研究せる人々の背景(直接の背景)とせる分科的知識より見て、大體、自然科學的技術に屬するものと云つて宜いのである。(尤も、之等の技術の發明及び普及に際しては、固より、社會科學的事象も大いに與かつて居り、且又、今日、之等の技術は、各箇の組織に於いて、一定の社會科學的事象の實現を目指して使用されつゝあることは論の無い所であるが、兎も角、之等の技術其のものゝ探求に當りて直接問題となる因果關係は、少くとも主として、自然科學的事象間の夫れであり、此の意味に於いて、明かに、自然科學的技術に屬するものと云へるのである。)

(尙、之に關聯して、上掲別著第一篇に於ける自然科學的技術なる語の定義を参照されたい。)

(附言) 此の三者に就いては、特に、上掲拙著、第六篇、參照。

斯くて、近時に於ける技術の發達は、特に、生産技術及び軍事技術に於いて最も顯著であるが、この事は、自ら、技術の發達が各種の組織に及ぼせる影響——特に、その第一次的影響(直ぐ上の附言中に示す拙著、第五篇、參照)——に異同を生じ來るものであり、換言すれば、經營組織及び軍事組織に屬する組織に於いて、少くとも、最も顯著である。尤も、各個の組織の間の關係は密接であり、殊に、近時、交通技術の發達は廣範圍に互りて此間の關係を一層密接にしつゝあり、従つて、上記兩種の組織への影響は、自ら、間接に、他種の組織にも影響し來ることは云ふまでもないが、兎も角、技術の第一次的影響に即して云ふ時、先づ、右の如く言ふことが出来るのである。

さて、近代に於いて、諸種の組織に生ぜし諸々の變化は、必ずしも凡て、近代技術の發達のみ因るものではなく、更に又、組織に於ける之等の變化の中には、却つて、技術の發達へ影響を及ぼせしものもある。尙又、之等組織に於ける諸變化の中には、近代技術の發達無くしても之を實現し得るものもあるが、兎も角、一方に於いて、右の諸變化の中には、少くとも、近代技術の發達に伴つて生じ、而も、此の發達なくしては之を實現し得ざりしものゝあることは事實である。之等の點に就いて詳説す

ることは、本稿の任務とする所ではなく、それは、別著に於いて之が詳細を語る考であるが、今、少くとも近代技術の發達に伴ひて生ぜし所の組織に於ける顯著なる一變化を擧げんか、それは、近時に於ける所謂組織化の進展である。而して、此の組織化は、各種の組織に於いて行はれつゝあるが、特に、その最も顯著に行はれ來りしは、所謂經濟方面——茲に、經濟は、狹義に用ゐるものであり、此の爲、所謂の字を附した——に於ける組織化の進展であり、即ち、特に、生産技術の發達に伴ひて生ぜし所謂經濟生活の組織化と云はるゝもの、之れである。而して、こは、次の二つに大別し得る。

(1) 其の一は、私企業的統制の下に行はれし組織化、即ち、企業家が主として其の目的(營利目的)を指して行へる組織化である。而して、此の中に屬するものとしては、近代技術の發達に伴ふ工場の發達普及、工業以外の産業に於ける大規模經營の發達普及を先づ生じ來つたが、前世紀の七、八十年代以降に及びては、之と並びて、別の意味の私企業的組織化を生じ來つた。即ち、カルテル、トラスト、コンツェルン等の所謂結合組織の發達普及が之れであり、而も、それは、最近に到り、益々、その普及と高度化とを示しつゝあるものである。

(2) 其の二は、國家的統制の下に行はるゝ組織化、即ち、國家が自己の目的を指し、所謂經濟生活に對して行へる組織化である。之は、上記の結合組織の發達に關聯する理由並に其他の理由よりして生じ來れるものにして、國內の所謂經濟生活に對し、以前よりも次第に積極的に參加し、斯くして經營組織の運行は、次第に國家の統制下に立つ程度を顯著にし來れるものである。而も、國家的統制は單に其の國內の範圍に止らず、その勢力範圍の他の地域にも及び、所謂經濟ブロック乃至經濟圏の結成をも見るこゝとなり、斯る廣範圍に互りて、少くとも生産乃至配給上の一定事項に就き、國家的統制が行はるゝことゝなつたのである。

以上は、所謂經濟生活に於ける組織化に就いて一言したが、程度の差こそあれ、近時、其他の領域にも、組織化の進展を見つゝあり、之等の巨細に就いて茲に言及することを略するが、兎も角、今日の時代を特質づける一つの言葉として、之を組織の時代(意識的組織の時代)と呼ぶことは、恐らく失當の言ではなからう。而して、之に就いて注意すべきは、既に上にも一言する如く、近時に於ける斯の如き組織化の進展は、近時に於ける技術的發展と密接なる關聯を有することであり、此の兩者は相互に分離し得ざる事實である。但し、筆者は、——之亦、曩にも一言する通り——近時に於ける組織化の進展を、以て、必ずしも全く、技術的發展のみに因るものと做す者ではないが、兎も角、前者が、後者に依りて助けられし所甚だ大なるものなることは、疑を容れない所である。此間の事情を具體的に詳述することは、別著に於いて行ふ豫定になつて居るが、それは、從來、所謂經濟生活に於ける組織化を

論ずる内外の文献に於いて、不充分乍らも、兎も角、之を技術的發展の事實と關聯せしむるものゝ多き事實を一考せらるゝことに依りて略々推知し得らるゝ所かと考へる。唯、右の點に關聯して特に一言せんに、上述の所謂經濟生活に於ける組織化の進展と技術的發展との關聯を考察するに際しては、一般にコストの問題に關聯せしめて考察することが必要であり、而して、之亦、不充分乍らも從來、學者に依りて一般に行はるゝ所である。少しく詳言すれば、此際、技術的發展に因るコストの構成に於ける變化(附言一)の問題と密接に關聯せしめて論ずることが必要であり、斯くて、茲にも、組織と技術の問題は、又、コストの問題と密接なる交渉を持つことゝなるのである。今、茲に此間の事情に巨細に立ち入ることを略するが、兎も角、以上略説する所よりしても、近代技術の發展は、其の性質上、組織化を強ひる傾向を顯著に有するものと云へる。而も、直ぐ後に述ぶる如く、今日現存の技術の齎らし得べき効果を充分に獲得するには、更に、意識的に、或程度に組織化(附言二)の程度を高めることが必要とされるのである。次に、此點並に此點に關聯する若干の事項に就き少しく述べることゝしよう。

(附言一) 此の點に就いては、近く別著にて詳説する豫定であるが、既に、下の拙著にも簡單乍ら述べた所である。拙著、化學工業經濟論、第六章、第六節、參照。

(附言二) 茲に組織化なる語の意味する内容に就いては、後の所に述べるが、それは、固より、單に、機構乃至機關を作ることのみを意味するものでない。右念の爲め一言して置く。尙、本書附録の論文、參照。

但し、今日必要とさるゝ組織化は、

- (1) 上に云ふ所の、現存技術の齎らし得べき効果を充分に獲得する爲めのみならず、又、
- (2) 近き將來に於いて必要とさるゝ技術——これは、現在尙使用されて居ず又は現在尙實現されて居ない技術なれば、之を潜在的技術と名付けることゝする——を顕在化し、且つ、其の齎らし得べき効果を充分に獲得する爲にも必要である。

此の(1)及び(2)の目的の爲に行ふべき組織化は、或程度に共通の問題を含んで居るものであるが、先づ、上記の(1)の考察より初めよう。

蓋し、一定時に於いて、一定の社會乃至は一定の組織に於いて用ゐられつゝある諸種の技術は、當該社會若くは當該組織の中の諸状態の在り得べき又は到達し得べき限界(Limit)を劃するものであり、少くとも、當該社會若くは當該組織の諸状態は此の限界以上に出で得ないのである。今、一二の例を簡單に擧げんか、例へば、今日見る如き近代的交通技術を有せざる場合に於いては、此種の交通技術に依りて始めて可能となる如き諸状態には達し得ず、又、今日の如き電力利用の諸種技術を

有せざる場合に於いては、此種の技術に依りて始めて可能となる如き諸状態には到達し得ないのである。今之を組織に就いて云へば、一定の組織が用ゐつゝある技術は、當該組織の目的實現の限度を劃するものであり、此の意味に於いて、當該組織の目的實現従つて又、其の組織活動等は、右の技術に依りて制約さるゝものである。但し、右の點に關して特に注意すべき一事は、一定時に於いて一定の社會乃至は組織に於いて用ゐられつゝある技術は、當該社會又は當該組織の諸状態が到達し得べき限界を劃するものではあるが、それかと云つて、其の現實の諸状態は、必ずしもそれが當時用ゐつゝある技術に依りて可能とさるゝ右の限界まで到達せるものとは限らない事である。即ち、現實の諸状態は、此の限界以下に止まることがあり、否、寧ろ、何等かの程度に於いて、此の限界以下に止まることが普通である。之は、畢竟、當該社會又は當該組織の諸状態が、その用ゐつゝある技術に依りて制約さるゝ外に、他の諸要素による制約をも受ける爲めであり、斯くて、他の諸要素の如何に依り、現實の狀態は變つて來るからである。即ち、之を各種の組織に就いて見るに、そこに用ゐらるゝ技術が一定なりとするも、別著の一部分(附言一)に述べしが如き不完全技術體系を生ずる原因の作用せる時、箇々の組織に於いて其時々々に於ける其の作用の程度如何に依り、當該組織の現實の狀態は種々異なるものとなる。之は、畢竟、筆者が別の所(附言二)にて、技術の影響の「環境的多様

性」と名付けし性質あるに依るものである。例へば、組織がその中に諸種の技術を使用せるも、其の組織の統率者、最高統率者及び中間統率者が、之等の諸技術を當該組織の目的達成に副ふ方向に充分統合する爲に必要な総合的知識に甚だ乏しき時は、統率者が此種の知識を或程度に有する場合に比し、——假令同一種の技術を使用するも——當該組織の現實の狀態は、之等の技術によりて可能とさるゝ限界に一層遠きこととなるのである。斯くて、若し、組織が、其の目的上、當該組織の有する現存の技術に依りて可能となれる上記の限界に近づくことが望ましとさるゝ場合には、現存技術以外の他の諸要素を能ふ限り適當に按配することを必要とする。而して、斯る按配を適當に行ふ爲めには、組織に屬する人々(少くとも、其の一部分)を、右の目的に副ふ方向に動かすことが必要となり、斯くて、組織化の度を更に加ふことが必要となる。特に、今考ふる組織が國家の如き組織なる場合には、其の目的達成上、右の如き按配を行ふ爲めには、廣範圍の組織化を行ひ、能く其の目的に合致するやう諸技術の統合を行ふことが必要とされるのである。

斯の如くして、組織の有する現存の諸技術を當該組織の目的に副ふやう充分に利用して上記の限界に次第に近づく爲には、右の如き組織化の爲の方法、即ち、此の組織化の爲の技術を必要とするのである。而も、此の組織化は、單なる組織化ではなくして、能く上記の目的に副ふべきものでなけ

ればならぬ。單なる機關や官廳等の増設は、右の意味の組織化の技術を能く發揮し得るものとは云へぬ。右の意味の組織化の實質を殆ど有せざる時は、機關や官廳の増設は、所謂 *Bureaokratismus* (附言三) の弊に陥ることとなる。上にも言及せる如く、斯る組織化を行ひ得る爲には、特に、統率者に於いて、右の組織化に必要な総合的知識を必要とするものであり、單なる法律學的知識而も、それとて、本格的なる法律學的知識とも云ひ難きものを以てしては、斯る組織化に當面する資格に明かに缺如せる者である。特に、國民社會の如き組織に於いては、此事は一層然りであり、此の種の廣汎なる組織に於いては、中間統率者に於いても、右に云ふ総合的知識の必要の度は大であり、——特に法律的事務のみに執掌する部局を除き——大多數の部局に於いては、單なる法律學的知識のみの専攻者を以て、よく其の任務を果し得るものではない。(此點は、今日、國家目的に副ふ統率の必要を考ふる時、甚だ重要な問題であり、後の所で、之に關聯せる事項に言及することとする。)

(附言一) 拙著、組織と技術の問題、第一篇、第五節、參照。

(附言二) 上掲拙著、第五篇、第三節、參照。

(附言三) 此語の意味に就いては、Bunte, *Organisierte Unwirtschaftlichkeit*, S. 27, 53, 150, etc. 參照。尙、茲に云ふ意味の *Bureaokratismus* に就いては、近く別稿の中で稍詳しく取扱ふ考であり、其際には、上記 Bunte の所説をも批評する考である。

次に、上掲の(2)、即ち、潜在的技術を顕在化し、且、之が齎らし得る効果を獲得する爲の組織化(又は、組織化の程度の強化)の問題であるが、之を述ぶるに先だち、先づ、潜在的技術なる概念に就き一言言及する必要がある。曩にも一言する如く、潜在的技術とは、未だ現實に使用され居らざる技術を意味するものであるが、既に別著にも述べし通り、潜在的技術には數種の段階を分ち得るのであり、此の細分は、潜在的技術の問題を考ふるに當りて是非必要のものと考へられる(附言)。其の一種として、先づ、筆者の所謂第一次的潜在的技術とは、未だ現實に使用され居らざるも、既に發明され、又は設計され得る技術であり、従つて、技術家(但し、廣義の夫れ)に依り比較的短日月の間に容易に實施され得るものであり、之に對し、次に、第二次的潜在的技術と云ふは、未だ發明され居らざるも、現存の技術家が有する知識を以てせば、比較的短日月の間に比較的容易に案出し得るが如き技術を總稱するものであり、そは、未だ發明せられざる點に於いて、上記の第一次的潜在的技術と異なり、それだけ現實となるに遠きものなれば、之に「第二次的」の語を冠したのである。尙、右の第一次的並に第二次的潜在的技術以外の潜在的技術も考へ得るが、之を第三次的潜在的技術と名付ける。そは、上記の二者に比し、現實となるに一層遠きものであり、従つて、今日及び近き將來に於ける技術の問題を考ふる場合、直接には殆ど問題となり得ないものである。(近時、我國に於ける所謂科學技術新體制に

於いて目掛けらるゝ技術は、上記の第一次的並に第二次の潜在的技術(而も特に急を要するものとさるゝ自然科学的技術の方面の夫れ)であることは云ふまでもない。

(尙上の(1)に掲ぐる目的を目指して行はるゝ組織化の爲の技術も、未だ案出されざるものたる限りに於いて、一つの潜在的技術である。(少くとも、潜在的技術の概念の中に、單に、技術的手段のみならず、廣義の技術一般(即ち、社會科學的技術をも含む夫れ)を包含せしむる限り、上の如くに云へる。)而して、右の組織化を充分に行ふ爲めの技術は、之を實現することは相當困難であり、其の意味に於いて、それは、輕々に、之を第一次的又は第二次の潜在的技術に屬するものとは云へないのである。)

(附言) 尙潜在的技術の概念に就いては、既に下記の二拙著に於いても述べた所である。即ち、拙著、技術と社會、第一卷、第一章、第五節(同書、三一—二頁)及び、組織と技術の問題、第四篇、第二節。

さて、潜在的技術には、上記の如く、種々のものを區別し得るが、今、一定の組織が、その目的達成の爲に實現を求むる所の潜在的技術を顕在化し、且、之が齎らし得べき効果を能ふ限り充分に獲得するが爲には、又、組織化の度を高めることを必要とする。即ち、此の場合には、二段の手續が必要であり、先づ第一段には、當該組織により望ましと考へらるゝ潜在的技術を齎らし、次いで第二段には、之が發揮し得べき効果を能ふ限り充分に獲得するやうに努むることが必要であり、而して、右の二段の目

的を達成するが爲に、適當なる組織化を必要とするのである。今、斯る組織化を、特に、國家なる組織が行ふ場合を考へんに、先づ、上記第一段の目的を達成せんが爲めには、此の目的に特に關係深き方面の技術家(但し、廣義の夫れ達の努力を國家目的に向つて組織化することが要求され、又、第二段の目的を達成するが爲には、上記の(1)の場合と同様又は類似の組織化が要求せられるのである。(但し、此の第二段の目的を達成せんとする場合には、單に、新しく顕在化せられし技術のみに就いて考ふるに止まらず、之と、以前より存せし技術とを併せて考へ、総合的に施策を講ずることが一般に必要である。)

思ふに、今日、我國にとり、其の顕在化を要望せらるゝ潜在的技術には、多くのものあり、若し、之等のものを顕在化し、且、其の齎らし得べき効果を能ふ限り充分に獲得し得る時は、國家の目的として考へらるゝ所を達成するに資する所大なるものあるべく、従つて、又、此の國家目的より見て、上記の組織化が大いに要求せられて居るのである。但し、茲に、組織化と云ふ中には、國家なる組織の全般に互る組織化(全般的組織化)の外に、又、國家の統率下に立つ各種の部分組織に於ける組織化(部分的組織化)をも包含する。而して、苟も、組織化と云ふ以上、特に組織に屬する人々の活動を當該組織の目的の方向に統一化する(又は、從來よりも一層統一化すること)を意味するものであり、この意味に於

いて、それは、特に社會科學的技術に屬するものを意味する(附言一)。而も、之を、國家及びその部分組織に就いて考ふる限り、廣義の政治に屬する活動を主とするものである。而して、この事は、固より、單に上記の(2)の目的の爲のみならず、(1)の目的を實現せんとする場合に就いても同様である。

斯くて、上記(1)及び(2)の目的を實現するには、右の意味に於いて、その組織化にふさはしき社會科學的技術を必要とするが、それは、曩に述べし所よりして明かなる如く、特に、綜合的知識に基づく社會科學的技術である(附言二)。上に述べたる通り、夫の産業革命以來、所謂近代技術の顯著なる發達により、自然科學的技術(少くとも、或る種の生産技術及び軍事技術としての夫れは、かなり目覺ましき發達を示したが、一方、社會科學的技術——即ち、特に、廣義の政治の技術——は、之に匹敵すべき發達を示すに到らず、此の意味に於いて、前者に比し、云はゞ、遅れ(3)(4)の状態にあるものと云へるのである。(此の事は、近代技術に關聯する自然科學的諸科學の發達と廣義の政治に關聯する社會科學的諸科學の夫れとを比較することに依りても、容易に推知し得る所であらう。)上記の廣義の政治技術は、畢竟、上記の自然科學的技術(顯在的並に潜在的の夫れ)の齎らし得べき効果を充分に獲得するが爲に必要とさるゝ社會科學的技術であり、換言すれば、之等の自然科學的技術をよく利用して組織の目的に資せしむるが爲の技術であり、此の意味に於いて、之等の自然科學的技術を支配する爲の

技術と稱することが出来る。尤も、廣く、自然科學的技術を支配する爲の社會科學的技術は、特殊の組織(例へば、特に、私企業家の統率する工場組織)に於いては、少くとも或程度の發達但し、その組織の目的に副ふ限りの發達を見せて居るが、それは、廣汎なる組織、特に、近代的大國家なる組織に於いて、上述の如き遅れの状態に在るのである。

而して、斯る組織に於いて必要とさるゝ組織化の爲の技術は、上に云ふ如く、綜合的知識に基づく技術、即ち、此の意味の綜合的技術であり、而も、それは、自然科學的技術を支配する目的を有する以上、必然、自然科學の領域に屬する知識にも及ぶべき綜合的知識を基礎とせねばならぬ。今日、右の如き大規模組織の統率を行ふ位置に立つ人々は、右の意味の綜合的知識を有する人たることを必要とするが、曾て、別の箇所(組織と技術の問題、第四篇、第三及び第四節)にも論ぜし如く、此種の人々を養成する教育機關は今日皆無と稱するも過言でなく、現存の諸大學、更に又、所謂綜合大學と稱せらるゝものも、今日の教育方法に據る限り、右の如き教育を與ふるものに非ざることは、何人も否定し得ない。筆者は、斯の如き綜合的教育に就いては、近く更に詳細に論ずる考であるが、次の第二篇に於いては、兎も角、組織の要求する綜合的技術一般に就き、少しく、基本的考察を行ふことゝした。此の篇に示す如く、組織は、知識の綜合と云ふものとも極めて密接なる關聯を有するものであるが、この事は、今

日尙、一般に注意されて居ない。然し、曩に第一節の一部に於いて注意せし如く、現時の組織の一特色は、概して、そこに用ゐらるゝ諸技術に分科的知識を背景とするものが漸次に増加しつゝあることにあり、向後、此の勢の次第に増大し來る時は、必然、組織を中心としての各種の分科的知識の綜合と云ふことが、現實の問題として考へられて來るのであつて、次の第二篇は、今日の組織に於ける現實の状態と比較しつゝ、此種の問題を考察せんとするものである。

(附言一) 此點に關聯する一事項として、前に一言言及せし我國の科學技術新體制なるものに就き一言附加せんに、本年に入りて以來、之に就き我國に於いて多くの人々に依り論議されつゝあるが、之等の論議の内容を見るに、此の新體制の問題を、組織の問題として本格的に論ぜるものは殆ど見當らない。即ち、苟も「新體制」と云ふ以上、それは、主として組織に關する社會科學的問題として論議さるべきものなるに拘らず、右の問題に關する論議には、組織の問題に關する本格的なる考察が殆ど行はれて居ないのは一奇と云つて宜い。固より、右の新體制の問題を論ずるに當りては、純粹自然科學及び工學等に屬する問題をも併せ考察するは是非必要であるが、兎も角、苟も新體制の問題として提起さるる以上、組織の問題が、少くともその中心題目たるべきは疑無い所であらう。茲に、組織に屬する此種の各論的問題を取扱ふことは本稿の任務とする所でないが、事の序に、右の點を一言して置く。

尙、右の科學技術新體制の問題に對する從來の論議に於いて上記の如き缺陷ある事は、要するに、主として、之に就き發言せる大多數の人々が狹義の技術家乃至は自然科學者であり、自然科學及び技術の社會的關聯の問題に就いては、未だ科學的教養の乏しき人々たることに由るものであらう。右の問題に限らず、從來、技術の問題に就いては、單なる技術家、狹義の技術家に屬する若干の人々が書物や雜誌上の論文で屢々見解を述べて居るが、筆者の見所を率直に云へば、之等の人々——其間には多少異同あるが——は、その書けるものより見て直ちに知り得る如く、技術の社會的關聯を論ずるに必要な社會科學的素養に乏しき——甚だ乏しき人々がその殆ど大多數であり、而も、之等の人々は、右の素養を持つことの必要さへ悟らざるものゝやうに感ぜられる。其の書けるものが淺薄なるものとなるは當然である。此事は、他日、今少しく詳密に書く考であるが、事の序に一言して置く。

尙、事の序に今一つ附言して置くが、右の技術家と別箇の存在として所謂管理技師と呼ばれる、人々の中に、最近、工業經營乃至工場管理に關し書物を公にする人々が多いやうであるが、此の種の人々の述作——嚴密に云へば、その間、多少の異同はあるが——は、その取扱ふ問題に對する學問的素養に於いて一層御粗末の感が深いものがある。即ち、此種の人々の學問的素養は、經濟學等の社會科學方面に於いて甚だ貧弱なるのみならず、又、工學方面の教養に於いても甚だ乏しきことが一般である。洵に、之等の人々の中には經濟學のイロハさへ辨へず、能率の事を論じ乍ら、コストの理論に殆ど無理解な人々が多いのである。此種の人々に就いても、右の如き具體的事例を経験して、其の貧弱さに一驚を喫した事なので、事の序に一言して置く。

(附言二) 科學の世界に於ける綜合化に就いては、別著の中「組織と技術の問題」第四篇、第三節及び第五篇、第二節で少しく述べて置いた所であり、その一部分にも云へる如く、之を純粹科學の見地より、即ち、今日現存の科學的地盤のみより云ふ時は、綜合的研究には種々のものを考へ得るが、現在の學問的地盤を考ふると共に、又、現在及び近き將來に於ける實際的必要をも同時に考ふる時は、近き將來に於いて最も實を結び易き綜合的研究は、即ち、社會科學的問題——特に、組織と技術に關する夫れ——を中心とする夫れであると云

つて宜い。之は、上記本文中に云へる事態を考へ、且、上掲別著の敘述を讀まるゝ時は、略々、何人も肯定さるることゝ考へられる。

(昭和十六年五月—六月稿、同年八月中浣—九月五日加筆淨書)

第二篇 組織に於ける諸技術の統合と

総合的技術論に就いて

一 序 言

第一篇の中にも言へる如く、社會生活の諸方面に於ける組織化の進展は、近時、諸國を通じて看らるゝ顯著なる傾向であつて、組織の問題は、次第に多くの人々に依つて重要視され、既に、一部の學者により、今世紀は「組織の時代」の語を以て特質づけられて居る。唯、今日までの所、組織の問題に關する一般的基本的研究は、内外を通じて尙未發達の状態にあるが、恐らく、近き將來に於て、學界に於ける重要な研究題目となることが、略々確實に豫想せられる。而して、既に別著の中にも述べた通り、組織なる事象は、元來、技術なる事象と密接に關聯せるものであり、従つて、此の兩種の事象の何れを研究するに際しても、恆に、此の兩者の密接なる關聯を念頭に置き、單に組織の問題として、又は、單に技術の問題として之を取扱はずして、「組織と技術」の問題として之を視ることが必要であり、斯く

してこそ初めて兩種の事象の何れをも充分に把握し得るのである。此の意味の「組織と技術」の問題に對しては、筆者は相當久しい以前より興味を有し、之に就き研究し得たる所の一斑は、既に屢々之を公にして來たが、本稿も亦、斯る方向への努力の一つの結果として雑誌上に發表せし一論文に若干の加筆を行へるものであつて、右の問題に屬する事項の中、直ぐ後に述ぶるが如き若干の事項を採り、簡單乍ら、之等の事項を中心として少しく考察を行へるものである。本稿と、本書第一篇との關聯、並に、別著「組織と技術の問題」との關聯に就いては、夫々、第一篇及び本稿の一部にも言及したが、兎も角、本稿に取扱ふ問題は、組織を考ふる場合は、是非考察さるべきものである。(尙、序乍ら、念の爲め注意するが、既に別著「組織と技術の問題」の中にも述べた通り、筆者の意味する所の「組織と技術」の問題の研究は、言葉の正しき意味に於て、一つの総合的研究を目指せるものであり、従つて、それは固より、現存の分科々學の何れか一つの部門を成す底のものではないのである。既に総合的研究と云ふ以上、そこに綜合さるゝ諸種の分科々學とは特に密接なる關係を有するものではあるが、それは、固より、之等の分科々學の何れとも異なるものであり、況んや、其の部門を成すものではない。従つて、又、例へば、上掲の拙著竝に本稿の内容を讀まるゝ場合、之を或る單一の分科々學例へば、經濟學又は經營學のみに屬する一問題を取扱ふものとして見らるゝが如きは、筆者の研究上の意圖を

把握し理解する所以でないのである(附言)。狭き分化主義的視野よりする批判に對し、此事を念の爲め一言附記して置く次第である。)

(附言) 現に、本稿に述ぶる内容の如きも、經濟學乃至は經營學の如きもの、みに屬する問題を取扱ふものに非ず、その外に、他の社會科學(知識社會學等)に屬する一部の問題にも關聯し、更に又、方法的問題にも互れるものである。而も、総合的研究と云ふ以上、固より、之等諸科學に屬する問題の併立的取扱に非ずして、之等を密接に相關聯せしめて取扱はんとするものなることは云ふまでもない。

本稿は、大體、其の表題に掲ぐるが如き事項に就き、簡單乍ら、少しく考察せんとするものであり、茲に、先づ、其の取扱ふ問題の輪郭を示す順序であるが、之亦、少くとも今日の學界に於ては、尙、新しき問題に屬するものたる關係上、之が輪郭を一般に理解され易き言にて要約することは困難である。然し乍ら、論文の發表に當り、其の劈頭に之が輪郭を掲げ置くことは、何等かの程度に讀者に資するものと考へられるので、敢て、從來の慣例に従ひ、數言を費すことゝした。(尙、以下、本稿にて用ゐる技術なる語は、主として、廣義の技術、即ち、夫々、一定の目的を達成する爲めの方法を意味するものと解されたらう。)

さて、別著にも述べた通り、一般に、組織に於ては、諸種の技術が組合はされ、統合されて居り、殊に、比較的規模の大なる組織に於ては、かなり廣範圍に互つて、諸種の社會科學的技術竝に諸種の自然科

學的技術の統合が行はれて居る。固より、現實の組織に於て、之等諸技術の統合は必ずしも緊密なる程度に行はれて居るものではないが、兎も角、何等かの程度に諸技術の統合が行はれ、斯くて、一つの組織に於ける諸技術は、筆者の所謂技術體系を形成して居る。固より、組織其のものは、技術體系と同一ではないが、兎も角、斯る意味の技術體系を包含して居り、此の意味に於て、組織は、一般に、諸技術の統合が實踐的に行はるゝ場所と見ることが出来る。本稿は、先づ、斯る事態を認め、此の觀點より考察を進めんとするものである。さて、本稿にて謂ふ所の技術は、廣義の技術即ち、夫々、一定の目的を達成する爲めの方法を意味するものであり、換言すれば、之が實施は、夫々、一定の目的を結果として齎らすべく何等かの程度に役立つ原因となるものであり、従つて、諸種の技術の背後には、夫々、一定の因果關係に關する科學的知識が豫想されるのであり、殊に、後述の所謂科學的技術、又は、科學化技術に於ては、斯る因果關係に關する科學的知識が既に夫々の分科々學の發達に依りて或程度に既知のものとなつて居る。而して、現實の組織が、上述の如く、諸技術の實踐的統合の行はるゝ場所たる以上、組織を考ふる限り、必然、之等の技術の各々の背景、直接の背景を成す各種分科的知識の連繫の問題が考へられるのであり、且又、斯る連繫が現實の組織に屬する人々、少くとも、其中の何人かによつて、何等かの程度に見透されつゝありや、又、斯る連繫の見透しに依る分科的知識の統合が、

現實の組織に於て、如何なる形態に於て且如何なる程度に行はれ又は行はれんとするかの問題、更に又、斯る諸種分科的知識の統合が組織に對して有すべき意義如何の問題等が考へられる。本稿は、略々、之等の諸問題を中心として、簡單乍ら、若干の考察を行はんとするものである。尙、右に云ふ所の諸種分科的知識の統合としては、種々の形態のものが考へられるのであるが、本稿に於ては、特に、現實の組織の直接に希求する総合的知識として、後に云ふが如き意味の総合的技術論に就き少しく考察し、之に關聯して、附隨的乍ら、夫れが基礎を成す総合的基礎理論に就ても少しく言及することゝした。

蓋し、組織が、何等かの程度に諸技術の實踐的統合の行はるゝ場所たる以上、而して又、之等の技術が何等かの程度に科學化技術となる以上、必然、之等の技術の直接の背景を成す分科的知識の連繫乃至綜合が、組織の問題と關聯して、考へられて來るのであり、此の意味に於いて、組織は、又、諸種分科的知識の統合を、實踐を通じて考へるにふさはしき場所とも云へるのである。下記の本文中にも云ふ如く、固より、今日、現實の組織は、斯の如き知識の統合が實踐を通じて行はるゝが如き状態には到つて居ないのであるが、兎も角、實踐を通じての斯る綜合を考ふるにふさはしき場所と云へるのである。総合的知識なるものが何等かの程度に發達し來る時、そが、教育並に研究上の組織(即ち、學

校、研究所等に於いて、多大の實際的意義を持つは言ふまでもないが、それは又他種の組織、否、凡ての組織に於いて、多大なる實際的意義を有すべきことが想見せられるのである。組織と総合的知識との関係は、極めて興味ある一題目と云はねばならぬ。

本稿は、もと、紙幅限りある雑誌上の一論文として發表せし關係上、其の取扱ふ所は、「組織と技術」の問題の僅かに一部分に屬する事項に限らるゝものであり、且又、之等の事項に就いても簡単に考察せしに止まるものであり、他日更に別稿に依つて之を補つて行く考である。尙又、本稿の取扱ふ問題に關聯しては、上掲別著、特に、其の第一―第四篇の部分と併せ讀まれるれば、其の理解に資し得ることゝ考へる。

序乍ら一言するが、本書並に右の別著に於て述ぶる所は、主として、「組織と技術」の問題に於ける基本的諸事項の研究であり、之が「組織と技術」の問題に屬する各論的研究乃至は所謂實證的研究に對して不可缺の基礎たるべき事は、他の問題の場合と同様である。世上、基本的問題の研究の意義を輕視する人々の行へる研究乃至所論を見るに、やはり、其の根底に何等かの基礎的「ドグマ」―未だ省察を閱ざる、缺點多き「ドグマ」―を有せるものであり、之等の人々も、此點に思ひを致すとき、基本的問題の研究の意義は疑ふべくもないのである。この事は、一つの科學論的問題として豫てより

屢々言及し、且又、近き機會に更に詳説する考であるが、序を以て、茲に一言附記して置く。

二 組織に於ける諸技術の實踐的綜合と之等諸技術の背景を成す各種分科的知識の連繫(併せて、組織に於ける右の連繫の見透しの程度)

さて、別著並に本書第一篇の中にも述べた通り、箇々の組織は、夫々、一定時に於て、一定の目的―並に、之より派生せる諸種の中間目的―を有するものであり、之等の目的の實現の爲に、諸種の技術(即ち、諸種の社會科學的技術及び諸種の自然科學的技術(註))を用ゐつゝあるものである。殊に、相當なる規模の組織に於ては、諸種の社會科學的技術と自然科學的技術とが、かなり廣範圍に互つて組合はされ、當該組織の目的に向つて或程度に關聯せしめられて居る。即ち、此種の組織に於ては、個人の生活乃至は小規模の組織に於て見ざる諸種の社會科學的技術並に諸種の自然科學的技術が組合はされて居り、而も、之等の諸技術は相互に無關係に併存するに非ずして、何等かの程度の關聯を以て實施されて居る。固より、現實の組織に於ける之等諸技術の關聯は必ずしも充分緊密ではなく、當該組織の目的より見て、其の連繫は未だ不完全なるを寧ろ普通とするが、兎も角、一つの組織に於ける之等の諸技術は何等かの程度の連繫を有するのが普通であり、少くとも、此の意味に

於て一つの體系を形成して居る。斯くて、一つの組織に於て實施されつゝある諸技術の總體は、一つの「技術體系」を成せるものと見ることが出来る。

(註) 之等の語の意味に就いては、上掲拙著、第一篇、第二節、參照。

斯くて、上述の意味に於て、組織は、諸種の技術の實踐的に綜合(又は、統合)さるゝ場所である。固より、此際綜合さるゝ技術の範圍と夫等の綜合さるゝ程度とは、箇々の組織に依りて異同がある。(例へば、或種の小規模なる組織に於ては、少數種類の技術が綜合さるゝに過ぎぬが、近代的國家の行政組織乃至は巨大なるコンツェルンの如き組織に於ては、極めて廣範圍の諸技術が綜合されて居り、更に又、或種の組織例へば、近代的工場に於ては、そこに綜合さるゝ諸技術が、少くとも、他種の組織に於ける夫れに比し、比較的緊密なる關聯に於て綜合されて居るに反し、他種の組織例へば、多くの學會、協會等の如き組織の内部に於ては、往々、之に屬する人々の間の關係が比較的ルーズであり、從つて、之等の人々により發揮さるゝ諸種技術の連繫も概して緊密でない。)各種の組織に依る右の如き異同の事實は、夫れ自身、又、興味ある一研究題目であるが、茲に此點の考察は姑く措き、兎も角、右の如き異同こそあれ、凡ての組織は、何等かの程度に、諸種技術の實踐的に綜合さるゝ場所たる點に於て共通である。即ち、箇々の組織に於ては、夫々、之に屬する各人の實踐を通じて、各人の有する技術

が一定の關聯に於て現實に綜合されて居るのである。即ち、之等各種の技術は、單に思惟のみの中に於て相關聯せしめらるゝに非ずして、當該組織に屬する各人の實踐する技術として現實に組合はされ統合されて居るのである。斯くて、之等各種の技術の連繫の態様は、之を單に腦裡に於て抽象的に相關聯せしめて考ふる場合と異なり、現實に之を實踐する各個人の特質やその間の具體的關係の下に於て實現されて居るのであり、この事は、現實の組織に於ける技術の綜合を考へる場合、特に注意すべき事項であるが、今、此點を姑く措き、兎も角、現實の組織は、一般に、上述せる如く、諸種の技術の綜合(又は、統合)が實踐的に行はるゝ場所と見ることが出来る、而して、此の事實は、組織と技術の問題を研究するに當りて注意すべき重要事項の一つである。

今、本稿に於ては、先づ、右の事實を認め、且、此の事實より出發して、組織に於ける諸技術の背景に豫想さるゝ諸種の科學的知識の關係付けの問題に就き、次に、少しく考察して見よう。

さて、今日、一つの組織に於て各人により實踐さるゝ技術の中には、所謂經驗的技術(即ち、主として所謂經驗的、傳統的方法より成り、科學的知識を殆ど背景とせざる技術)も見られるが、今日の多くの組織に於ては、科學的知識を背景とする技術(此意味にて之を科學的技術又は科學化技術(註一)と名付ける)が相當多く看られる。(第一篇の初に云へる如く、之が近時の組織の一特色と云へる。)殊に、

當該技術が、筆者の所謂「廣義の技術家」(註二)によりて實施さるゝ場合に於て、科學的知識を背景とすることが顯著となる。即ち、茲に廣義の技術家と云ふは、何等かの程度に發達せる特定の分科的知識の所有者を意味するものであり、之等技術家の實踐する技術(専門的技術)は、何等かの分科的知識を背景——直接の背景——として居る。而して、その直接の背景を成す分科的知識が社會科學に屬するか、將又、自然科學に屬するかに依り、廣義の技術家を、社會技術家と自然技術家とに二大別することが出来るが、兎も角、特に、之等廣義の技術家の實踐する技術は——一面、何等かの程度に經驗的技術を含むものではあるが——科學化技術に屬するものが比較的に多い。而して、一つの組織に於て、夫れに屬する廣義の技術家に依り、夫々、各種の科學化技術が實踐さるゝ時、之等の科學化技術の或程度の關聯が實現され、斯くて又、夫々の科學化技術の背景(直接の背景)を成す各種の分科的知識の間に、必然、或程度の連繋が想見さるゝこととなる。

(註一) 筆者が從來用ゐる社會科學的技術並に自然科學的技術の語は、別著「組織と技術の問題」(六—八頁)の中に云ふ如く、單に科學的又は科學化技術に屬するものゝみに限らない。従つて、此點よりして、科學的技術の語よりも科學化技術の語の方が適當である。

(註二) 上掲拙著、二八頁以下、参照。

但し、此際、之等各種分科的知識の間の連繋は、必ずしも、恆に、之等の技術家、乃至は、當該組織に屬す

る他の人々(例へば、其の組織の統率者等)に依りて意識さるゝものではない。斯くて、右の連繋は、

- (1) 組織に屬する何人に依りても意識されざる(或は、殆ど意識されざる)場合と、
- (2) 組織に屬する何人かによりて何等かの程度に意識さるゝ場合とに分ちて考へることが出来る。

次に、右の兩場合の一々に就き、尙少しく考察して見よう。

先づ、上記(1)の場合の考察より始めることとする。廣義の技術家は、固より、自己の實踐する特定の専門的技術に就いては、其の背景(直接の背景)を成す分科的知識を少くとも普通人以上に有せるものであり、従つて、當該技術の直接の效果に就いては、之を意識して、其の技術を實施するものではないが、然し、彼は同一組織に屬する他の技術家(他種の専門的技術を實施する技術家)の實施する技術と自己の技術との連繋——更に進みては、右兩種の専門的技術の直接の背景を成す夫々の分科的知識の間の連繋に就いては、必ずしも恆に、之を意識せるものではない。否、現實に於て、右兩種の分科的知識の連繋に就いては、多くの場合、少くとも之を充分に意識せざることを普通とする。(假令意識するも、多くの場合、甚だ不充分にしか意識しないのが寧ろ普通である。)後節に言ふ如く、組織に屬する人々が此の連繋を充分に意識することは、組織の目的を達成する上に甚だ必要なる事

であるが、兎も角、今日、多くの組織に於ては、上記の如き状態が寧ろ普通に見らるゝ所である。思ふに、此事は何に基づくか。

一言にて之に答ふれば、即ち、それは、主として、今日の分化主義的なる學界及び教育界の實情に因るものと云へる。即ち、今日一般に見る所の學者及び教育者は、概ね、分化型の夫れであり、夫々、特定の抽象的分科的知識の所有者たるに止まり、原則としては、之と他種の分科的知識との連繫乃至綜合を殆ど考察せざる人々であり、従つて、斯る人々に依りて導かるゝ雰囲気は、育つ今日の技術家の大多數が右の如くなることは寧ろ當然の成行と云へるのである。殊に、教へらるゝ人々が學窓を出で、後、自ら努力して研究を更に進むことを爲さざる人々の多き場合は、固より、教ふる人々程の學識をも有せず、従つて、斯る場合は、一層、分科的知識の間の連繫を見透し得ざることゝなるのである。而も、今日の技術家の大多數に於て、斯の如きが其の實情であると云へる場合が相當多きやに推せられる。斯くて、兎も角、右の如き技術家に於ては、一つの組織に於て實踐さるゝ諸種技術の背景をなす各種分科的知識の間の連繫は、之を見透し得ず、それは、彼等にとりて一つの無定態過程(註)であると云へる。

(註) 茲に無定態過程なる語の意味に就いては、上掲拙著、七五頁以下、並に、本書、第一篇、第四節、參照。右の箇所

にも示す如く、此の概念は組織の問題を研究するに當りて甚だ重要な概念の一つである。

尙、上記の如き各種分科的知識の間の連繫が、其の中の一つを専門とせる技術家の大多數に依りて見透されざる以上、組織に屬する他の人々によりて見透さるゝことは一層至難と云はねばならぬ。斯くて、右の連繫は、技術家廣義の技術家にとりて無定態過程たるに止まらず、當該組織に屬する他の人々に於ても亦、大多數の場合、無定態過程に屬するものと云へる。(唯、一つの組織に於て數種の技術的活動を統率せる人の中には、その職能の性質上、何等かの程度に、上記の連繫を意識し、他の人々よりも比較的よく之を洞察せる人がないでもない。之に就いては後に言及する。)

尙、以上は、各種の科學化技術に就いて其の直接の背景を成せる分科的知識の連繫に就き考察して來たが、次に、組織の中に行はるゝ技術の中には、科學化技術の外に、所謂經驗的技術があり、之は、上記の廣義の技術家の實踐する技術の中にも多少含まれて居るが、主として之を實踐するものは、廣義の技術家に非ざる人々である。即ち、それは——筆者が上掲別著の中にて用ゐし用語に據れば——専門的技術に對する所謂普遍的技術に屬することが多いが、兎も角、組織に屬する多くの人々に實踐さるゝ所であり、而して、此の場合、科學化技術の場合と異なり、之が背景に分科的知識の發達を今日尙見居らざるものである。即ち、將來は問はず、少くとも現在に於て、尙、科學的知識の背景を

有せざるものであり、單に、所謂經驗に因りて知られ居る技術たるに過ぎぬ。而して、今日、尙現實の組織の多くに於て、此種の經驗的技術に屬するものが相當多く見られるが、此種の技術は、現實の組織に於て、

(イ) 一方、何等かの科學化技術と組合はさるゝと共に、又、

(ロ) 他種の經驗的技術とも組合はされて居る。

而して、(イ)及び(ロ)の何れに於ても、少くとも、一方に經驗的技術があり、こは、上記の如く、未だ科學的背景を有せざるが故に、之と他の技術との連繫は、一般に——少くとも、今日——之を科學的に見透されて居ないものである。將來、もし、經驗的技術及び之と他の技術との連繫に含まるゝ因果關係が科學に依りて見透さるゝに到る場合には、よく右の連繫を見透し、依つて、以て、之等諸技術の統合を組織の目的に適ふやう行ひ得んも、少くとも今日の知的發展の段階に於ては、右の連繫は、組織に屬する各人にとりて、尙、無定態過程に屬するものである。

以上、上記(1)の場合に就いて少しく考察して來たが、次に、上記の(2)の場合の考察に移ることとする。之は、組織に行はるゝ各種技術の直接の背景をなす各種分科的知識の連繫が何等かの程度に意識さるゝ場合である。

さて、既に上に云ふ如く、今日の分化主義的なる學界及び教育界の現状の下に於て、此種の連繫を充分に見透すことは大多數の人々のなし得ざる所であり、従つて、現實の組織に於て、此の連繫を充分に見透せる人は一般に之を見出し難い。斯くて、今日の實情として、(2)の場合が完全に實現せる場合は殆ど無く、現實の場合としては、上記の(2)が不完全に實現せられて居る場合に止まる。斯くて、茲に考察する場合としては、自ら、(2)が不完全に實現されて居る場合を採ることとする。

(但し、特殊の場合として、或る特殊の二種の科學化技術に就き、夫々の背景を成せる兩種の分科的知識の連繫を相當充分に見透せる人の存することがある。但し、斯る場合は、精々、右の特殊の科學化技術を中心として、夫々直接關係ある兩種の分科的知識の一部分の連繫を見るのみにして、未だ、この兩種の分科的全體に互りてその連繫を見透せるものとは云ひ難いのが普通である。例へば、最近屢々所謂綜合技術の名にて呼ばるゝ場合に見る如く、或る二種の工學的知識の間の連繫の見透しの行はるゝ如き、其の一例であるが、此種の實例にて知らるゝ通り、之は、精々、或る特定の工學的技術を中心とし、之に最も近き範圍の工學的知識を綜合するの程度に止まるものにして、一般には、二種の工學の全體に互りて其の知識の綜合を行へる底のものではないのである。尙、此の程度の實例は、又、社會科學の領域に於ても見出し得る。)

さて、上記(2)の不完全に實現さるゝ場合に就いて、次に少しく考察して見よう。之は、二種(又は、二種以上の分科的知識の連繋が、組織の中の何人かによりて不完全の程度に洞察さるゝ場合であるが、此の場合には、之を見透す人の何人なるかを標準として、次の二つの場合に大別し得る。

(a) 組織に屬する技術家の中の何人かによりて不完全乍ら洞察さるゝ場合。

(b) 組織の統率者によりて不完全乍ら洞察さるゝ場合。(但し、統率者自ら或る専門的技術に就いての技術家を兼ねる場合があるが、此の場合も、彼は單なる技術家たるに止まらず、同時に又、統率者たる點に於て、上記(a)の場合と區別し得る。)

此の兩場合を區別することの意義に就いては後の所に述べるが、先づ、右の(a)の場合より少しく考察しよう。

さて、此の(a)の場合に見る如き事實は何に因つて生じ來るかを考へんに、之を生ずる因由として次の如き事情を擧げることが出来る。

(イ) 曾て他の個所にも述べた通り、今日現實の各分科々學の内容に立ち入りて少しく仔細に之を視る時、其中には、何等かの程度に、一つ又は夫れ以上の他種分科々學の知識(之等他種の科學の夫々の中心的對象に關する知識)を包含して居る。此事は、畢竟、之等諸種の分科々學の中心的對象

が現實に於て相關聯せる事に基づくものであり、即ち、一つの科學の中心的對象の把握に向つて研究の歩を進むる時、吾々は、必然、之と別種の他の科學の中心的對象に就いて何等かの程度に知ることを必要とするに因るものである。斯くて又、或る一つの分科的知識を背景とせる技術家も、之を背景とする限り、其中に含まるゝ他種の分科々學の知識と必然接觸することになるのである。従つて、殊に、後述の(ロ)の事情の併せ存する時は、此種の分科々學の研究に更に或程度に足を踏み入るゝこととなり、斯くて、不完全乍らも、二種(又は、夫れ以上)の分科的知識の連繋を或程度に見透し得ることとなるのである。此の(イ)に屬する事例は、諸種の分科々學の内容に就きて少しく仔細に視る時に、容易に看取し得る所であり、従つて、茲に一々其例を擧ぐるまでも無からうかと考へられる。

(ロ) 第二の事情は、一言にして約せば、實際上の必要より來るものである。即ち、各種の技術家が現實の組織に於て活動するに際しては、次に例示するが如き諸種の實際上の必要よりして、必然、二種(又は、夫れ以上の分科的知識の連繋を不完全乍らも或程度に見透すこととなるのである。此種實際上の必要としては種々のものがあるが、今、其の中の若干の事例を示さんに、例へば、其の一つの場合として、現實の組織に於ては、別著にも述べし通り、缺如技術(註)なるものが往々存在し、従つて、技術家は、自らの専門的技術と接近せる領域に於て、缺如技術の存するときは、其の日々の仕事を組

組織の目的の方向に遂行する必要上、必然、此種の缺如技術を或程度に自ら補ふ必要に迫られ、斯くて又、自己の専門的技術と此の缺如技術との背景を成す兩種の分科的知識の連繫を不完全乍らも或程度に考察すべきこととなるのである。更に又、右の如き缺如技術の存せざる場合に於ても、技術家は、組織の目的の達成を一層有効に行ふ爲め、彼自らの管掌する仕事を一層充分に行ふには、彼が行ふ専門的技術と、組織に於ける諸技術中、少くとも之と最も密接なる關係にある他種の技術との關聯を考ふる必要に迫らるべく、斯くして又、之等の技術の背景を成せる分科的知識の間の連繫を不完全乍らも或程度に考ふることとなるのである。

(註) 茲に「缺如技術」の概念に就いては、上掲拙著、五四頁以下、参照。

(附言) 組織に於ける諸技術の直接の背景を成せる各種分科的知識の間の連繫の見透しが、不完全乍らも、比較的最も顯著に行はるゝ組織の例としては、教育組織及び研究組織が、先づ考へられて來るのであるが、此事は、今日の現實を少しく仔細に看する時、必ずしも、一般的に妥當するものとは云へないのである。即ち、今、教育組織として、特に科學的知識に關係深き専門學校、大學を考へて見るに、そこに活動する教育家によりて、果して、上記の見透しが他種の組織に於ける夫れよりも顯著に行はれつゝ、ありやには多大の疑問がある。之は、上記の如き分化主義偏向の勢が學界の主流をなせる今日、一應、已むを得ざることゝされて居るが、教育上、充分考ふべき問題である。此の事は別著の中にも少しく論じたが、近く、更に詳細に論ずる考である。(尙、學問及び研究に關係ある組織として、上記の學校以外の組織を考ふれば、上記の見透しに於いて

極めて幼稚なるものが一般である。學術振興の機關其他學術關係の諸組織に於いては、諸科學の連繫の見透しは愚か、單一の分科々學の見透しすら持たざる人が、斯る組織の一員時には、主要なる一員となつて居る例が多い。

(b) 次に、組織の統率者が各種の分科的知識の間の連繫を不完全乍らも見透す場合であるが、茲に、組織の統率者と云ふ中には、組織の最高統率者の外に、中間統率者をも含むものであり、而して、此際、嚴密に云へば、此の兩者の各々に於て、右の點に就き多少の異同はあるが、茲には、兩者の異同の點は捨象し、兩者を一括して考察することゝする。

さて、組織の統率者が、不完全乍ら、右の連繫を或る程度に知ることとなるは、主として、實際上の必要に基づくものである。即ち、彼は現實の組織に於て、諸種の技術的活動を統率し之を組織の目的の方向に調整する必要上、必然、或程度に諸技術の連繫を考慮すべきこととなるが、諸技術の連繫を考へ、之等を組織の目的の方向に調整する爲には、少くとも、或程度に之等の技術を中心とする因果關係の知識を必要とし、斯くて、之等の技術の背景を成す科學的知識に注意する必要がある。而も、統率者の場合は、前掲の單なる技術家の場合と異なり、其の仕事の上より注意すべき技術の範圍は比較的廣汎であり、従つて、之等の技術の背景を成す分科的知識に注意するに際しては、單なる技術

家の場合よりも比較的廣汎なる範圍に互りて分科的知識の連繋に注意する必要がある(附言一)。然し乍ら、曩にも云ふ如く、今日の分化主義的なる學界の現状に於ては、斯る廣汎なる範圍に互る知識を體系的に綜合せるものは學界に於て之を見出し難い。統率者は學窓に於ける教育に於ても斯る廣汎なる連繋を考ふべき準備としての総合的教育を與へられて居ないのみならず、實際界に入りて後も、その必要に應ずべき廣範圍の総合的知識を見出すことが出来ないのが、今日の一般の状態である。勢ひ、彼自ら努力して、不完全乍らも或程度の見透しを自ら考へ自ら研究することに依り得るの外ないのである。然し乍ら、斯の如く自ら考へ自ら研究する爲めには、その基礎として少くとも或程度の廣汎なる素養(附言二)を必要とするが、從來の教育は斯の如き総合的基礎知識を殆ど提供し居らず、従つて、彼は、假令自ら考へ自ら研究するの意志ありとしても、到底、其の意圖を實現し得べくもないのが、少くとも今日一般の事實である。

(尚、各組織の統率者は、右の缺を補はんが爲め、其の側近にブレインを置き、或は、委員會を設くることが考へられるが、今日、之等にも一般に多くを期待し得ざることは、既に別著の一部(上掲拙著、六五頁以下、参照)に述べた通りである。)

(附言一) 但し、此際、統率者の注意すべき分科的知識の範圍は、固より、組織の種類及び規模に依りて異なるも

のである。

尙又、上記本文中に於ては、統率者の注意すべき分科的知識の範圍を、當該統率者の統率せる組織の目的の觀點より考察して述べたが、之を、他種の組織の目的の觀點より見れば、その範圍の異なり來ることは云ふまでもない。例へば、斯る場合の顯著なる一例として、企業家の統率する經營組織自體の目的より見る場合と、國家なる組織の目的の觀點より見る場合とに依り、企業家の注意すべき分科的知識の範圍、竝に種類(ば相當著しく異なり來るものである。而して、今日、經營組織に對する國家的統制の程度が増大し來れる時に於いて、國家目的よりしては、企業家が、次第に後の觀點——即ち、國家の目的の觀點——よりして、彼の注意の視野を擴めることが要請されて居る。

(附言二) 上記本文中にて「素養」と云ふは、各組織の統率者が、組織の統率を行ふに當りて必要な基礎知識を指すものであり、之あるに依つて、始めて當該組織の其時々の状態及び環境状態と睨み合せて、其際施すべき方策を考へ出すことが出来るのである。然るに、現實に於いて、組織(特に、規模の比較的大なる夫れ)の統率者は、此の意味の素養に乏しいのが寧ろ一般である。然し、統率者に或る程度の素養が無ければ、彼は、當該組織に屬する各部門の専門技術家に對し、適切なる質問をも行ひ得ないことを注意せねばならぬ。例へば、工業關係の行政組織に於いて、統率者が單に法律學的素養のみを有するに止まり、工業に關する自然科學的素養に乏しき時は、工業行政に必要な工學的知識に關し、その下僚に對し適切なる質問を爲すことも困難となるのであり、斯くて、工業行政に必要な総合的知識を彼に期待することは、明かに至難の事となるのである。

斯くて、兎も角、今日、概して、各種の組織の統率者に對しても、其の組織に行はるゝ諸種技術の連繋

を繞る因果關係の過程は、大部分、無定態過程であり、僅かに、一部分の見透しを有するに過ぎない。従つて、又、斯る因果關係の知識に基づいて組織に於ける人々の活動を組織の目的の方向に充分調整し、斯くして、組織の機能を充分發揮することは、之を庶幾するを得ず、大多數の組織——殊に、大規模の組織——は、筆者の所謂低連結度技術、遊離技術、乃至は、缺如技術、不用技術（註）を輕減又は除去し得ずして、所謂 *organisierte Unwirtschaftlichkeit* の事態を露呈する結果となるのである。

（註）之等の概念に就いては、上掲拙著、第一篇、第四節、參照。

斯くて、現實の組織（殊に、規模の比較的大なる組織）は、そこに於て、多種類の技術が實踐的に組合はさるゝ場所たるも、之等の技術並に當該組織の目指す目的を繞る因果關係の全般に互る見透しは、組織に屬する人々によりて不完全にしか持たれて居らず、斯くて、之等各種の技術の背景を成せる諸種の分科的知識の、實踐を通じての綜合は、未だ殆ど行はれて居ないのが普通である。唯、右の因果關係の全般の一小部分への見透しは、一部少數の技術家乃至統率者により得られて居るに過ぎず、之等の人々にとりても、右の因果關聯の大部分は、尙、無定態過程に屬する。この事は、組織の規模の大となるに従ひて、概して一層顯著に看らるゝ所である。

斯る事態は、要するに、組織に屬する人々（特に其の統率者）に、當該組織の目的達成に必要な綜合的知識の缺如せること（少くとも、其の甚だ不充分なること）に基づくものと云へる。但し、別著（上掲拙著、第一篇、第五節）に云へる如く、右の綜合的知識の確保のみによりては、尙、組織に於ける技術體系を完全なるものとなし得ず、之が爲めには、他の諸要素の實現をも必要とするが、兎も角、組織に於ける技術體系を完全技術體系に近づけ、斯くして、當該組織の目的の達成を企圖する爲めには、右の如き綜合的知識を確保することを其の一條件とするものである。少くとも、此の綜合的知識を確保することに依りて、初めて、與へられたる條件の下に於て、組織の目的達成上、最も適正なる技術を選び、且、之等の技術の組合せを最も適切に行ひ得るのであり、斯くて、即ち、當該組織の目的達成に最も好都合なるやうに諸技術を統合し、且、之等の技術の背景を成せる分科的知識の綜合を實踐を通じて行ひ得ることゝなるのである。此の意味に於て、右の如き綜合的知識は、當該組織の目的達成にとりて不可缺の一要素である。次に、斯る綜合的知識（即ち、一定の組織の目的達成に必要な綜合的知識）なるものに就き、少く考察して、其の性質を闡明することゝしたい。

三 総合的技術論に就いて

右に云ふ所の総合的知識なるものは、上述の如く、一定組織の目的を達成するに必要な総合的知識を意味するものであり、従つて、厳密に云へば、それは、組織の目的の異なるに随ひ、一般に、その知識の具體的内容を異にするものである。然し、茲には、先づ、斯る具體的内容の異同の問題は姑く之を捨象し、但し、本節の後の所に於ては之を考へる。兎も角、一定目的を達成する爲めに必要とする所の総合的知識一般として考察することとする。而して、斯る意味の総合的知識の性質を闡明する爲めには、先づ順序として、一般に、或る一定の目的を達成する爲めには総合的知識を必要とすることを明かにして置くことが必要と考へる。即ち、一定の目的を達成する爲めには、單に或る一つの分科的知識のみを以てしては、一般に不十分であり、諸種の分科に互る総合的知識を必要とするものであるが、此事は、今日尙、必ずしも、多くの人々に明瞭に把握されて居ないのである。之は、今日の學界及び教育界の状態が分化主義に偏せることの一つの顯はれであり、まづ、右の點を明かにして置くことが必要かと考へる。さて、右の點は、要するに、次の如き二つの事情に基づくものと云へる。

(1) 先づ、一般に、或る一つの目的を達成する爲め的手段(即ち、右の目的を達成する爲の方法)は、單一種に止まらずして種々のものに互るを普通とする。之は、一定の目的(之をAにて表すこととする)を結果として實現するが如き原因が單一種に非ずして多種に互る事を意味するものである。

即ち、換言せば、それは、Millの所謂「原因の多様性」(Plurality of causes)に基づくものであり、各種の目的の實現に於ては、此の「原因の多様性」なるものが作用せることが寧ろ普通なるに依るものである。(但し、誤解無きやう念の爲め一言附加せんに「原因の多様性」と云ふのは、或る一つの事象が必ずしも恆に或る一定の原因のみによつて惹起さるゝとは限らずして、此の事象を生じ得る原因の多數存することの意味するものであるが、この事は、現實に於て、當該事象の生ぜる時、必ず之等多數の原因が同時に作用するにより生ぜるものと云ふ意味ではない。此際、現實の事象は、之等多數原因中の單一種に因る事あるを否定するものでない。唯、兎も角、右の事象が、右の多數の原因の何れかにより生じ得ることを云はんとするものである。此點、誤解無からんことを希望する。尙又、右の「原因の多様性」なる事態は、自然科学的事象に就いて生ずるのみならず、又、社會科學的事象に就いても生ずるものであり、この事も、念の爲め、附記して置く。)

斯くて、一定の目的を達成すべき原因は、單一種に非ずして、諸種のものに互るが、之等の諸原因は、普通、今日現存の分科々學の一つに於て包括的に取扱はれて居るものではない。従つて、上記の目的を達成するが爲め的手段を研究するに當りては、之等の原因を、夫々取扱へる數種の科學の知識を何等かの程度に見透し、之を綜合することを必要とし來るものである。

(2) 更に又、上記の目的を達成すべき諸原因の中、或る特定の原因に就いて視るに、此の原因が右の目的を或程度に十分に達成し得るには、之を容易にし又は促進する手段(又は、條件)を必要とする事が多い。此意味にて、此種の間接的手段乃至條件の實現が同時に必要とされるが、上記の原因並に此の間接的條件は、通例、単一の分科々學の中にて、少くとも、十分に研究されて居るものではなく、従つて、右の兩者の實現方法を十分に研究するには、又、何等かの程度の総合的研究を必要とする。

今、上記の點を例證する爲め、一例を挙げんに、例へば、上記のAなる目的が「生産費の低下」なる目的なりと考ふれば、此の目的を達成すべき直接的並に間接的手段は、單一種に非ずして、下記の如く多種に互れるものである。(但し、下記に掲ぐるものは、右の目的を達成すべき凡ての手段を網羅的に示せるものではなく、兎も角、その多種に互れることを示さんとするものである。)即ち、右の目的達成の手段としては、下記の如く、今日、各種の分科々學の考ふる要素に互れるものであり、之等を夫々各種の分科々學の範圍に屬する手段として次に列挙して見ることにする。

(イ) 先づ、主として經營學の考ふる要素の改變に依る方法を經營學的手段と名付けんに、此の範圍に屬する手段の一例として、例へば、經營組織の改變に依り生産費の低下を圖る手段の如きを挙げ得る。

(ロ) 次に、經營學と區別したる意味の國民經濟學の考ふる要素の改變に依る國民經濟學的手段の一例として、例へば、産業に對する金融政策の適當なる按配に依り、一定の生産財の價格低下の方策を採り、之に依りて當該生産財に依る生産物の生産費の低下を企圖する手段を挙げ得る。

(ハ) 更に又、主として、政治學の範圍に屬する政治學的手段の一例としては、例へば、右の(イ)に掲ぐる手段の實現を容易にし又は之を促進する政治的手段の如きを挙げ得る。之は、上記の(2)に云へる間接的手段の一例である。

尙又、生産費の低下を圖る手段は、單に社會科學的手段のみに限らず、更に、次に例示するが如き諸種の自然科學的手段をも包含する。

(ニ) 例へば、其の一は、工學的手段であつて、之は、更に、工學の各分科に應じ、之を細別することが出来るが、今、斯る細分に基づく各種の例を略し、單に、工學的手段に屬する一例のみを挙げんに、例へば、機械又は装置の改變に依る生産費低下の方法の如き、明かに其の例である。

(ホ) 自然科學的手段の他の一つとして、又、醫學的手段があり、之に屬する一例としては、従業員の生産能率を高むる方向に向つて其の保健を圖り、依つて以て、生産費の低下を企圖する方法の如きを挙げ得る。

以上は、單に若干の分科に就き、而も、その一々に屬する例を一つ宛擧げしに止まるものである。然し、上掲の各分科に屬する手段の外に、尙、之と別種の分科に屬する手段が無いのではない。(例へば、其の一つとして、産業心理學的手段の如きを擧げ得る。即ち、従業員の生産能率を擧ぐる爲めの心理學的方法の如き、其の例である。)

斯くて、兎も角、上の簡單なる敘述を見らるゝも、「生産費の低下」と云ふ一目的を達成する爲めの手段として、各種の分科に互る諸手段のある事を知り得る。而して、「生産費の低下」の目的を達成する爲めには、一般に、單に其中の一を以てするよりも、之等諸種的手段(少くとも、其中の二つ以上のもの)を併せ用ゐることが、概して有效なるものと云へる。而も、之と共に注意すべきは、上掲の(2)に云ふ如く、之等諸手段の中には、一方が他方の有効性を助くるものあり(例へば、上例にて、(ハ)の條下に掲ぐる手段の實施が(イ)の條下に掲ぐる手段の有効性を助くるが如き、其の例である)、此場合の如き、明かに、之等兩種の手段の併せ用ゐらるゝことを一般に必要とするが、現實に於いて、或る目的を實現する爲に此種の間接的手段を同時に必要とするのが一般である。

(念の爲め一言せんに、既に別著「上掲拙著第一篇竝に第二篇、參照」に詳説せし如く、一定の手段を實施するに當りては、之に伴つて生ずる成果とコスト(但し、共に廣義の夫れ)との比較を必要とするが、此

の比較に基づきて、上記の場合、二種以上の多くの手段の併用さるゝことが一般に必要と考へらるる場合が多いのである。)

斯くて、上記の「生産費の低下」と云ふ目的の例によりても明かなる如く、一定の目的を達成する爲めには、必然、諸種の分科に互る手段の併用さるゝことを一般に必要とするのであり、従つて、此際、右の目的達成の爲に、必然、之等各種の分科的知識の綜合されたるものを必要とすることは明かである。此事は、既に、他の所(附言)にも言及したことであるが、茲に特に例を擧げて闡明して置くこととした。但し、此際、斯の如き綜合の可能となるべき爲には、綜合さるべき各種分科的知識が、少くとも、或程度に、發達せる事を必要とすることは云ふまでもない。即ち、若し、此種の分科的知識の發達無き時は、右の綜合を企つるも、畢竟、「廣く且つ淺き」ものとなるの外はない。斯る際は、寧ろ、退いて、先づ、各種分科的知識の發達を企圖する事を必要とするのである。尙又、假に、學界に於いて、各種分科的知識の發達ありとするも、綜合を企つる學者が、斯る分科的知識の理解と攝取とに努力せざる限りは、之亦、前記の場合と同様の結果を生ずる事は明かであらう。斯くて、上に云ふ如き綜合が本格的に行はるゝには、右の如き分科的知識の發達あると共に、綜合を企つる人が、この知識を理解し把握するに努力することが必要であり、斯くして始めて、上記の綜合が眞に可能となるのである。

(附言) 拙著、組織と技術の問題、二一九—二〇頁、参照。

但し、前節にも云ふ如く、斯る総合的知識は、分化主義的傾向の顯著なる今日、組織に屬する人々によりて一般に持たれて居らず、唯、時として、少數の人々が甚だ不完全なる形に於て所有せるに止まるものである。

次に進みて、前節の末尾に云ふが如き「一定組織の目的を達成するに必要な総合的知識なるもの」性質に就き、少しく考察して見よう。

さて、「一定組織の目的を達成するに必要な総合的知識なるもの」は、先づ、其の論理的性格より見て、直接には、明かに、一つの技術論的知識を意味する。(但し、念の爲めに一言するが、茲に技術論と云ふは *Kunstlehre* の意味である)(註)。固より、それは、理論的知識と密接なる關係にあり、且、現實の技術論的知識の中には或程度に理論的知識をも包含せるを普通とするが、兎も角、それが、直接、一定の目的達成を目指す爲めの知識たる點に於て、純粹の理論的知識と其の中心内容を異にする所の技術論的知識である。而も、それは、單なる技術論的知識に止まらず、次の如き二點に於て特異の性格を有する技術論的知識である。

(註) 右に云ふ技術論の意味に就いては、尙、上掲拙著、一五頁以下を参照されたい。之れ、今日、技術論なる語は、人により、之と別箇の意味にも用ゐられて居るからである。

(1) まづ、「一定組織の目的を達成するに必要な総合的知識」は、それが「総合的」なるものたる點に於て、單なる技術論的知識一般と異なる。(此の意味に於て、それを「総合的」技術論的知識と名付けることとする。) 即ち、從來、一般に、技術論乃至技術論的知識と呼ばれるものは、概して、或る特殊の分科々學の一部門として考へらるゝものであり、當該分科の理論的部門の知識を主たる基礎として考へらるゝ技術論である。例へば、經營技術論、經營學的技術論と云へば、主として、經營理論(理論經營學)を基礎とする技術論であり、經營學なる分科々學の一部門として考へらるゝものであり、更に、別の例として、電氣機械設計論と云へば、主として、電氣機械の理論を基礎とする技術論であり、大體に於て、電氣機械論なる分科々學の一部門として考へらるゝものである。斯くて、此種の例より見るも、從來、一般に、技術論と呼ばれるものは、抽象的なる分科的技術論(*Fachkunstlehre*)である。反之、上述の総合的技術論的知識なるものは、斯の如き單一の分科的技術論より成るものに非ずして、諸種の分科的技術論の綜合より成るものと考へらるゝ點に於て、明かに分科的技術論とは異なるものである。但し、右の総合的技術論的知識なるものが、將來、現實に顯はれ來る時、其の内容は必ずしも直ち

に諸種の分科的知識を全面的に総合せしものを期待し得ざるにせよ、兎も角、其際も、單一の分科的知識に比しては、相當廣汎なる範圍に互る部分的総合(註)より成るものであり、明かに、上記の分科的技術論と區別し得るものである。今、此の意味に於て、之を簡単に総合的技術論之に該當する獨逸語を作れば、*synthetische Kunstlehre*と名付けることとする。即ち、それは、一定の目的を達成するに必要な諸種の分科的知識の総合(少くとも、其の部分的総合より成る點に於て、先づ、明かに、從來の分科的技術論と異なるものである)。

(註) 茲に部分的総合及び全面的総合なる語の意味に就いては、上掲拙著、第五篇、第二節、參照。

(2) 上に云ふ所の「一定組織の目的を達成するに必要な総合的知識」の特異なる性格は、單に前述の點のみに止まらぬ。それは、前節より述べ來れる所に依りて明かなる如く、一定の組織に於て一定目的を達成する爲に必要なりと考へらるゝ総合的知識であり、多くの組織に共通に當嵌るが如き総合的知識を意味するものではない。此意味に於て、それは、多くの組織に於て、一定の目的を達成するに必要なりと考へらるゝ一般的知識を集めたるものとしての一般的総合(的)技術論(*allgemeine od. generelle synthetische Kunstlehre*)には非ずして、特殊の組織に於いて一定の目的を達成する爲に必要なる凡ての技術論的知識を集成して成れるものであり、云はゞ、特殊的又は個別的総合(的)技術論

(*spezielle od. individuelle synthetische Kunstlehre*)とも名付くべき性格のものである。即ち、それは、特定の組織の箇別的狀態と其の特定の環境状態とに制約さるゝ内容を有するものであり、更に嚴密に云へば、此の特定組織に對しても、必ずしも凡ての時を通じて妥當するものに非ずして、一定の時(即ち、上記一定目的の達成を考へつゝある一定の時)に於て妥當するが如きものであり、従つて、此の一定時に於ける當該組織の具體的狀態と其の環境状態に制約せらるゝ歴史的内容を包含するものである。現實の組織に於て一定の時に直接希求せらるゝ技術論的知識は、少くとも、斯の如き性格を有する知識たることに論はない。

斯くて、上來考へ來れる「一定組織の目的を達成するに必要な総合的知識」なるものは、それが、総合(的)技術論であり、而も、箇別的综合(的)技術論たる點に於て、明かに、從來の技術論(即ち、分科的技術論)と異なるものであり、且又、それが、右の如き性格を有する技術論的知識たる點に於て、理論的知識とも一應區別さるゝものである。

さて、現實の箇々の組織は、夫々、一定の時に於て其の懷抱せる目的を達成するに必要な知識として、少くとも直接には、右の如き箇別的综合(的)技術論を要求して居るのである。然し乍ら、直ぐ下に述ぶるが如き事情に因り、斯る総合的知識は、少くとも今日、學界に依り提供されて居らないので

あり、假に一部分提供されて居るとしても、到底、右の要求を極めて不十分にしか満足し得ざるものたるを普通とする。(此點に就いては、後にも少しく言及する如く、箇々の組織に就いて多少の異同があるが、今茲には、斯る異同の點に立ち入ることを略する。)斯くて、勢ひ、現實の組織の統率者(乃至は、之に屬する技術家は、不完全乍ら、自己の組織の要求する方向への知識を自ら或程度に研究し考案し出すの外なく、否らずば、單に從來の傳統的方法を用ゐることに満足するの外ないのである。此の意味に於て、各種の組織(殊に、大規模の組織にして、且、傳統的方法に頼り難き組織)に於て考へる人の存在は甚だ重要であり、殊に、學界の現状が右の如き今日、斯る人の存在の意義は、當該組織にとり甚だ大である。即ち、各種の組織に於て、極めて少數乍らも、或程度に総合的に考へる人々の存在することは、當該組織の目的達成上、洵に重要な事項であり、この種の人々の出で來る途を滑らかにすることは、當該組織の爲に喫緊の必要事と云つて宜い。

然し、此の爲には、何としても、學界並に、教育界が今日の分化主義偏向の状態を脱して、分化型の學者と共に、一方、綜合型の學者を生じ來ることが最も必要事と考へられるのであるが、上にも云ふ如く、それは今日尙實現されざる所であり、學界の状態は、一般に、現實の多くの組織の要求する綜合技術論的知識を提供し得ざる現状である。即ち、此點に於ても、科學の状態は現實の發展に對して相當

著しく遅れ(Lag)の状態に在るのである。然らば、斯の如き遅れの状態は如何なる事情に依るものであるか、又、斯る遅れは、如何にして且つ如何なる程度に之を軽減し得るものであるか。本稿は、もと、雑誌上の論文として發表せし關係上、之等の點に就き、固より、充分に考察するを得ざるものであるが、次に、少しく之等の點に言及して本稿を一先づ了ることとする。

先づ、右の如き遅れを生ぜしめつゝある事情であるが、上述の如く、之に就いて詳述し、その巨細の點に立ち入ることは、他日の機會に譲り、次には、右の状態を生じつゝある所の直接の事情に就きてのみ單に一言言及するの程度に止めることとする。さて、此の意味の直接の事情としては、次の二點を擧げることが出来る。(此の二事情を分ちて考ふることは、上述の遅れの軽減の問題を考ふる上より必要なのである。)

(1) 先づ、第一の事情は、次の如きものである。即ち、上にも言及せし通り、今日、學界の提供する技術論的知識は、概ね、上述の如き分科的技術論であり、而も、それは、今日の状態に於て、分科的技術論としても、必ずしも、完成又は完成に近き状態に在るものではない。(尤も、此點に就いて、今日現在の各種の分科的技術論の間には、多少の異同あることを認めねばならぬが、茲には、斯る異同を姑く問はず、一般的に見て、概して、右の如く云ひ得ると云ふ點のみを問題とした。)即ち、換言すれば、今日、學界の

提供する技術論的知識は、精々、箇々の分科的技術論であつて、未だ総合的技術論として多少形を整へたるものを提供し得るに到つて居ないのである。但し、箇々の分科的技術論の内容を少しく仔細に視れば、その中には、或る一種の分科的技術論を中心とし乍ら、多少、他種の分科的技術論の知識をも包含して居るものがないではないが、ともかく、それは、固より、未だ総合的技術論と云ひ得ざる底のものである。而して、學界の現状が、斯の如き総合的技術論を未だ提供し得ざる所以の基礎的事

情としては、今日の學界に総合的基礎理論の確立されて居ないことに結局基づくものと云へる。即ち、斯る総合的技術論の生じ來るが爲めには、必然、之が基礎たるべき諸種の因果關係に關する理論的知識の整備を必要とするものであるが、之が未だ確立さるゝに到つて居ないことが、其の基本的原因なりと云へるのである。(尙、右の総合的基礎理論に就いては、後に尙少しく言及する。)

(2) 次に、第二の事情としては、右の(1)と區別すべき左の事情を擧げることが出来る。即ち、曩に云ふ如く、現實に於ける箇々の組織の直接要求するものは、單なる総合的技術論と云ふよりも、上述の如き箇別的総合的技術論であり、一定時に於て箇々の組織の懷抱する目的の達成に直接役立つべき技術論的知識である。斯る技術論的知識は、今日、固より、學界より提供されて居ないものであり、而して、それは、直接、下に述ぶるが如き事情に因るものである。(但し、この點に就いても、少しく仔細

に視れば、箇々の組織によりて異同がある。即ち、多くの組織に對しては、特に、下に述ぶるが如き事情に依り、學界は之を直接提供し得ざるも、或る特殊の組織に對しては、少くとも一般の組織に對する場合と異なり、學界は、不完全乍らも、右の方向を目指す技術論的知識を或る程度には提供して居る。例へば、國家の行政組織の或る部分の場合の如き、其の顯著なる例であり、この場合は、當該組織が、少くとも一定の時代に於て希求する箇別的技術論的知識を或程度に提供して居るが、唯、今日の學界が分化主義偏向の状態にある爲め、之とても、総合的技術論的知識としては、尙一般に未だしの感が深し。

さて、右に云ふが如き箇別的総合的技術論が學界に依りて提供されて居ない所以は、一つには、曩の(1)の條下に云ふ所の総合的基礎理論が學界に於て未だ樹立されざる事に基づくが、單にそれだけの理由に因るものに非ずして、今一つには、左の如き理由に因るものである。即ち、右に云ふが如き箇別的総合的技術論を組織に對して提供せんとせば、個々の組織に對し、且又、箇々の時に應じて、夫々、それに應ずる総合的技術論を提供せねばならぬことになる。之れ、現實の箇々の組織は、夫々、其の内部的状態と環境状態とを或程度に異にし、而も、同一組織に就いても、箇々の時に應じて右の状態を或程度に異にするを以て、假令、之等の組織に於て、目的とする所が同一なりとしても、之に達

する爲に適用すべき手段は、箇々の組織により、且、箇々の時に應じて、夫々、或る程度に異なるを以てである。斯くて、現實の箇々の組織が要求する総合的技術論は、箇々の組織に依り、且、箇々の時に依りて異なるものとなるべく、今若し、學界が斯の如き総合技術論を提供せんとせば、必然、箇々の組織、箇々の時に應じて、箇別的考察をなすべきこととなるが、斯の如き事を學界の力にてなすを得ざるは、下の點を一考することに依りても自ら明かである。即ち、斯の如き箇別的考察を箇々の組織に對して行ふことは、今日、組織の種類と其數の甚だ多き事を考へても、到底、之を學界の現存のスタッフの力によりて行ひ得ざるのみならず、假に學界の現存のスタッフの分業によりて之を試み得るだけのスタッフの數ありとしても、各箇の組織に就き研究せんとする學者は到底極めて僅少にして、自然、各箇の組織の箇別的総合技術論は其の研究上の効果を擧ぐることを期待し得ないのである。之等の事情を少しく考ふれば、今日、右の如き箇別的総合技術論が學界により提供されて居ない事情は極めて明かであらう。恐らく、此種の箇別的総合技術論を各箇の組織に對して充分に提供するが如きは、何時の時代になりても不可能であらう。

上來の簡單なる考察に依りても、學界が、各個の組織に對し右に云ふが如き箇別的総合的技術論を提供することは不可能であり、此の意味に於ての學界の遅れは之を除去するを得ざるものである。唯、將來、學界に對し或程度に期待し得るは、廣範圍に妥當する一般的総合技術論之は一般の組織を對象とするものであるであり、且、又、之に加へて、社會に於ける重要な數種の代表的組織例へば、行政上の組織、生産上の組織等に對する一般的総合技術論であらう。但し、斯る一般的総合的技術論の形を整へ來るが爲には、上にも云ふ如く、その基礎として、必然、各種の組織に於いての因果關係に關する総合的基礎理論の或程度に樹立さるゝことを必要とするのである。右の総合的基礎理論と一般的総合技術論とは、將來、現實には、恐らく相伴ひて發達するものと考へられるが、兎も角、後者の發達し來る爲には、或る程度に前者が樹立さるゝことを必要とするのである。(尙、組織に關する総合的基礎理論に就いては、本書(特に、第一篇、並に、別著「組織と技術の問題」の中に、或る程度に述べたので、旁々、茲に關説することを略する。尙、之に就いては、更に「組織と技術」第二冊以下に於いて、其の全貌を次第に明かにして行く考である。)(附言)

(附言) 尙、組織に關する総合的研究としては、上掲の総合的基礎理論及び総合的技術論の外に、組織を中心とする総合的研究を擧げることが出来るが、之に就いては別の機會に論ずることとする。組織に關する上記三種の研究は、其の中心問題を異にする意味に於いて、一應、之を相互に區別することが出来るが、之等三者の間には、固より、密接なる關聯あることは云ふまでもない。

斯くして、若し、右の兩者——即ち、組織に關する総合的基礎理論と一般的総合技術論——が、次第

に其の形を整へ來る時、而して、組織に於ける實際家其の統率者竝に技術家等が、之等の科學的知識に通曉し、且、之等の知識を基礎として自ら適當に判斷し得るに到る時、組織に於ける諸種の技術は、組織の目的によく副ふやうに統合さるゝことゝなり、且、又、斯る方向への諸技術の實踐を通じて、之等の技術の背景を成せる諸種の分科的知識が右の方向に向つてよく綜合さるゝことゝなるのである。斯る場合に於ては、少くとも組織に屬する一部の人々（即ち、其の統率者乃至は其のブレイン等にとりては、右の諸種分科的知識の綜合は最早未知のものでなく、之等の知識の綜合に於て把握さるゝ廣範圍の因果關聯の網は、最早無定態過程に屬するものに非ずして、相當明瞭に見透し得るものとなるのである。固より、斯る状態は、今日一般の組織に於て現實のものではないが、斯る方向に向つて知的無定態過程が漸次に克服されて行く過程は、組織の問題に關聯する一つの知識社會學的問題として興味ある一研究題目であり、之が巨細に就いては、別の機會に、微力の及ぶ限りに於て考察することゝしたい。固より、右の過程は、今日、未だ全面的に現實化せるものではないが、さりとて、必ずしも全然無定態過程に屬するものでもなく、之に就いて考察することは、今日の學者に對する一つの試金石である。

（昭和十六年四月下浣稿、同年夏加筆）

第三篇 中間統率者の相對的獨立性を 生ずる諸原因

一 序 言

此の篇は、本書第一篇第五節に取扱ふ事項と特に密接に關聯するものであり、第一篇の敘述を補ふものに他ならぬ。本稿に取扱ふ問題に就いては、直ぐ後に述べるが、此の問題を充分に考察することは、組織の問題の把握に資する所多く、旁々、之を離して茲に稍詳しく取扱ふことゝしたのである。後に言及する如く、筆者は、かなり久しい以前から此の問題に興味を有し、從來、屢々、特殊の組織に即して、之に關聯する事項に就いて書いて來たが、茲には、組織一般に關する問題として、特に一般的取扱を爲さんとするものである。

さて、比較的規模の大なる組織に於いては、既に第一篇の中にも述べた通り、中間統率者 (intermediate leaders) なるものゝ存在するありて、直ぐ後に云ふ意味の相對的獨立性を有せることは、特殊の

組織に限らずして廣く一般の組織に見らるゝ事實である。此の事實夫れ自身に就いては、少しく第一篇の中にも述べ、且、特殊の組織即ち、企業家の支配下に在る經營組織に於ける此の事實に就いては、既に久しき以前から別著の中(附言一)にも述べて來て居るので、茲では、右の事實其のものに就いて更に繰返し述べることを略し、本稿の主題としては、特に右の事實——即ち、中間統率者の相對的獨立性なる事實——の説明を、稍詳しく行ふことゝしたい。唯、それに先立ち、之等の別著等を讀まざる讀者の爲め、簡單に、右の用語——「中間統率者の相對的獨立性」なる用語——の意義を明かにして、本稿の理解に資することゝする。

先づ、中間統率者なる名辭であるが、之も從來殆ど術語として用ゐられて居らぬ語なので、念の爲め、之に就きて一言して置かう。此の語は、一般に、組織に於いて、最高統率者の下にありて統率(中間統率)の活動を行ひ、後に云ふ如く、或程度の相對的獨立性を有する者を指すのに用ゐる。例へば、組織の一例として、産業體(即ち、營利的經營組織)を採らん、今日、此の種の組織の最高統率者は、概ね、企業家(附言二)であり、又、此種の組織に於ける中間統率者は、所謂俸給使用人に屬し、而も、特に、其の中間 managerial employee に屬する者である。從來、一部の學者(附言三)の中には、右に云ふ意味の中間統率者なるものは、當該組織の最高統率者の命令によりて全く其の活動を規定され、單に上よりの

命令を自己の下の位置の人々に傳ふるに過ぎざる者と見從つて、中間統率者は最高統率者と全く本質的に異なるものにして、本來、統率者の範疇に入るものに非ずと云ふ人があるのであるが、筆者は、右の別著にも述べし如く、中間統率者が相對的獨立性を有するの事實を認め、此點よりして、之を統率者の範疇に入るゝを適當と思惟するのである。(斯くて、中間統率者の相對的獨立性の問題は、統率者なる概念の規定の問題とも密接に關聯せる問題である。更に又、特に、經營組織に就いて云へば、經營者即ち、經營組織に於ける統率者なる概念の規定の問題と密接なる關聯あり、此事は、既に久しき以前別著(附言四)の中にて注意した。)但し、茲に所謂中間統率者の相對的獨立性(relative independency)とは何であるか? 一言にして之を約せば、中間統率者が、最高統率者の統率の下にあり乍らも、前記の學者の考ふる如く、單に最高統率者の命令を下に傳ふる所の自働人形の如きものには非ずして、其の携はる職能の範圍に於て、寧ろ、或程度に自由裁量を働かせ、或程度に獨立性を有することを云ふのである。この事實は、特に經營組織に即して、右の別著の中に稍詳しく述べたが、それは、他種の組織にも見らるゝ事實であり、ともかく、斯る事實あるによりて、今日、相當の規模の組織に於ては、或程度に統率上の分權制(decentralization)を生じ、斯くて、組織は、最高統率者の下に co-ordinated decentralization の状態にあると云へるのである。

さて、右の事實は、後にも云ふ如く、種々の關係に於て極めて注意すべき事實であるが、從來、多くの學者によりて未だ必ずしも確認されて居ないのである。然し乍ら、この事實を確認し、且つ、之が由つて來る所以を説明することは、「組織の問題」の具體的把握に資する所多きを以て、茲に之が説明を試みることにする。上に掲げし別著の中にも、經營組織に即して、單にこの事實を述ぶる外に、簡單乍ら、若干其の説明をも行つたのであるが、其後、昭和十一年に草せし一論文(附言五)に於いて、右の別著に於けるよりも詳細に且つ系統的に、經營組織に於ける右の事實の説明を行つた。茲には、特に經營組織のみに限らず、組織一般に就いて、右の事實の説明を主題とし、斯くて、一般組織論の問題として、右の事實に就き、詳細に且つ系統的に、之が説明を行ふことにする。

さて、中間統率者の相對的獨立性なる事實を生じ來る原因としては、後節に示す如く、數種のものがある(附言六)が、之等數種の原因は、次節に云ふが如き標準に基づきて、之を二大別することが出来る。而して、次の第二節に於ては、先づ、此の中の第一群の諸原因を取扱ひ、次いで、第三節には、第二群の諸原因を取扱ふことにした。之等諸原因の内容に就いては、第二及び第三節に於いて述べる所であるが、茲に簡単に云へば、第一群の諸原因と云ふのは、組織の最高統率者が中間統率者の相對的獨立性を容認する場合に、此の容認を將來する方向に作用する諸原因であり、次に、第二群の諸原因

と云ふのは、最高統率者の容認すると否とに拘はらず、中間統率者の相對的獨立性を不可避的に生ずべき諸原因を大體指すものである。而して、之等諸原因(特に上記第一群の夫れ)の夫々に由りて、上記の事實を生じ來ることを明かにするに當りては、多少、コスト及び成果の問題とも關聯せしめて、之を論ずることとした(附言七)。之れ、第一篇の中に一般的に論じたる通り、組織に關する諸問題は、廣義の經濟の問題、從つて、コストと成果の問題と密接に關聯せるが爲めであり、本稿は、此事を、簡單乍ら示すことにも留意せしものである。

(附言一) 之に就いては、下記の拙著の中に述べた。即ち、拙著「經營學の基礎的諸問題」二四八頁以下。尙、拙著、

産業經營理論、第五章、參照。

(附言二) 企業家なる概念に就いては、上掲拙著「經營學の基礎的諸問題」第三篇、第七節、參照。

(附言三) 斯る學者の一例に就いては、上掲附言二に掲ぐる拙著の二五三頁以下、及び拙著「産業經營理論」二七

五―八頁、參照。

(附言四) 拙著「産業經營理論」第五章、參照。

(附言五) 此の論文は、「組織の問題」としての中間管理者の相對的獨立性「組織の問題」に於ける理論的解明の一例と題し、雜誌「經營經濟研究」第廿一冊に公にせしものである。但し、此の論文に於いては、特に經營組織に即して、中間統率者の相對的獨立性の生ずる理由を明かにした。而して、此の論文の中にも注意せし如く、その中に述べし事項は、他種の組織の中間統率者に就いても、略々同様に云ひ得ることが多い。本稿は、此の論文に加筆を施し、上記の如く、一般の組織に關する問題として取扱つたのである。

(附言六) 之等の諸原因中、若干のものに就いては、從來、一部の學者により、簡單に言及されては居るが、それは、單に之等の諸原因中の僅少部分たるに止まり、之等の諸原因の凡てに互つて居ない。従つて又、之等の諸原因相互間の關係等も、問題とされて居ないのである。

(附言七) 第二群の諸原因なるものは、特殊の場合——第三節(之)の條下に述ぶる所、參照——を除き、最高統率者の容認する与否とに拘はらず、中間統率者の相對的獨立性を不可避的に生じ來るべき傾向ある諸原因であり、従つて又、普通、この種の場合に就いては、現實の組織に於いて、最高統率者に依り、コストと成果との比較が行はれず、斯くて又、斯る場合に就いては、吾々が現實を説明するに當りて、コストと成果の比較の問題が現實的意義を有しないこと、なるのである。

二 第一群の諸原因

さて、比較的規模の大なる組織に於いては、中間統率者の存するありて、それが、上記の意味の相對的獨立性を有せることは、廣く一般に看られる事實である。組織に關する理論的研究に於て、吾々は、先づ、此の事實乃至は、此の傾向を確認することを必要とするが、次いで、進みては、此の事實乃至は、此の傾向の由つて來る所以を説明することが必要である。即ち、一般に、理論なるものは、嘗に、或る一般的事實を記述するに止まらず、又、此の事實を説明することが必要とされて居る。換言すれば、或る一般的事實を、單に所謂經驗法則(Erfahrungsgesetz)として掲ぐるのみならず、進みて、之を説明し基

礎付け、斯くして、基礎付けられたる法則(即ち、嚴密なる法則)に到達することが必要とされて居り(附言)而も、此の第二段の任務——即ち、説明——が、特に、理論の最も本質的なる任務とされて居る。斯くて、本稿の主題とする所の事實に就いても、特に、此の事實の説明が、其の本質的なる任務として必要となつて來るのである。

(附言) 筆者は、近き將來に於いて「經濟學方法論」を書く豫定であるが、其際に、右に云ふ「經驗法則」と「基礎付けられたる法則」との異同を詳論することとする。

然し乍ら、此の事實の説明は、曩にも云ふ如く、筆者の知る限り、從來、内外の學者に依り未だ充分に行はれて居ない。之も、要するに、從來、學界に於いて、組織の問題の理論的研究が甚だ不備なることの一證左と云つて宜い。否、學界に於いては、上にも言及せる如く、未だ右の事實の確認さへ尙充分に行はれて居ないのであり、従つて、第二段の仕事たる、此の事實の系統的なる説明へは未だ殆ど歩を進めて居ない状態に在ると云へるのである。然し乍ら、吾々は、此の事實の確認と説明とを併せ行ふ事に依り、上にも云ふ如く、組織なる事象の把握に歩を進めることが出來るのであり、従つて、以下、組織の問題の研究に資する爲め、右の事實の説明を、少しく系統的に試みることにしよう。

尙本稿に述ぶる所は、組織活動の種類の如何を問はず、比較的規模の大なる組織には、如何なる組

織にも、——假令、組織の種類により、多少、程度の上の異同あるにせよ——大體同様に、妥當するものであるが、唯、所々に於いて、右の事實の最も顯著に顯はるゝ組織の一つとして、企業家の支配下に在る經營組織（之を産業體と名付ける）を例として述べる事がある。然し、この場合は、單に一例として、産業體に就き例示せるものであり、そこに云へる一般的立言は、上記の如く、各種の組織に略々同様に妥當するものなることを注意されたい。

さて、第一篇の一部分にも述べし如く、一定の組織に於ける統率者は、當該組織に於ける一定の行動を起さんとする場合には、當該行動（並に、之と比較して選擇さるべき他の行動）に依つて生ずべき成果とコストとを比較して、之が決定を爲すものであり（附言）、斯くして、組織の經濟廣義の夫れが營まれるのである。唯、此際、組織の種類乃至目的の異なるに従ひ、成果及びコストの評價は夫々或程度に異なるべきも、兎も角、夫々の組織の立場よりして、右の如く、一定の行動に伴つて生ずる成果及びコストを比較して、經濟の營まるゝ點は、凡ての組織を通じて共通なる事象である。

（附言）茲に成果及びコストと云へるものに就いては、曩に第一篇、八七頁の附言に掲ぐる注意、参照のこと。

蓋し、各種の組織に於いて、夫々の組織の最高統率者が、其の組織に於ける中間統率者の相對的獨立性の事實を容認するか否かは、今日、多くの場合、一應最高統率者の自由であると云へる。即ち、彼

は、中間統率者の相對的獨立性の事實を欲せざる時は、多くの場合、此の事實をなくすることは、彼にとりて少くとも可能である。（但し、此の事の殆ど不可能なる場合があるが、之に就いては第三節の中に述べる。）然るに、右の事實の可能なるに拘はらず、尙且、組織に於いて、中間統率者が相對的獨立性を有するの事實を見るは、要するに、最高統率者が、此の事實を容認せるに基づくものと云へる。然らば、彼が此の事實を容認するは、如何なる事由に基づくか？ 即ち、彼に依る右の如き容認の行動は、如何なる理由に依つて之を説明し得るか？ 之は、要するに、最高統率者に依る他種の行動の場合と同じく、當該行動に依つて生ずる成果とコストとの比較に基づくものと、一般に云ふことが出来る。即ち、此の場合も、最高統率者が右の事實——中間統率者の相對的獨立性——を容認する場合に生ずる成果とコストとの比較の結果が、之を容認せざらむ場合の夫れに比して、彼の立場にとり望ましと考ふるに基づくものと云へる。今少しく詳言せんか、右の場合、最高統率者にとり、其の選擇し得る方途は、二者擇一的なる次の二途あるのみである。即ち、

- (1) 中間統率者の相對的獨立性の事實を容認するか、又は、
- (2) 之を容認せざるかの二途、之れである。

最高統率者は、此の二つの方途に就いての選擇を行はんとするものであり、而して、彼にして、事實

上、(1)の方途を採るものとすれば、上述の如く、(1)の方途が彼の立場の上よりして望ましと考へらるるに基づくものと云へる。

然らば、次の問題として、此の場合、何が故に、最高統率者にとり、上記(1)の方途を採ることが望ましと考へらるるか？ 彼が事實上、(1)の方途を採れる場合には、之を説明し得る理由が事實上存在するに由るものとせねばならぬ。然らば、如何なる理由に依つて、最高統率者は、(1)の方途を採ることを望ましと考ふるか？ 之れ、本節の主題であり、次に此點を解明しよう。

之は、最高統率者が、事實上、(1)の方途を採れる場合、此の決定の由つて來る原因を明かにする事に他ならぬ。さて、一般に、一定の事實を生ずるに當りては、必ずしも恆に單一の原因にのみ由るものに非ず、時として、一定の事實は、數種の原因中、何れか一つ(又は、それ以上の發生に由りて生ずることが屢々ある。斯る現象を、一般に、原因の多様性(plurality of causes)と云ふ。而して、この現象は、自然科学並に社會科學の對象とする兩領域に於て共通に見る所である。今、本節にて問題とする事實——最高統率者が中間統率者の相對的獨立性を容認すると云ふ事實——に於いても、次に示すが如く、やはり、原因の多様性の現象の顯はるゝを見るのである(附言一)。即ち、換言すれば、此の場合、最高統率者が、上記の(1)の方途を採るは、必ずしも凡ての場合、唯一の理由のみに基づくものには非ずし

て、次の如き數種の理由の何れか一つ(又は、それ以上に)に基づくものである。(次の理由の何れか一つのみ)に依りても右の事實を生ずるが、又、其の中の二つ以上が同時に働ける場合(附言二)もある。)次に、之を明かにしよう。

(附言一) 尙、第三節に取扱ふ第二群の諸原因に就いても、原因の多様性なる事象を見るが、茲では、本節の主題たる第一群の諸原因に就いて上の如く述べたのである。

(附言二) 例へば、特に、次の(a)(b)の條下に述べる二つの理由の如き、然りである。

(以下、右の理由を分析的に述べる。尙、之等各種の理由として述ぶる事項が現實に作用する程度は、組織の種類に依りて必ずしも同じからず、其他、之等の事項に關する巨細に就いては、又、各種の組織により多少の異同はあるが、之等の異同を述ぶることは、組織の各論に屬する事項なので、茲には之に立ち入らず、大體、一般的に取扱ふこととした。唯、曩にも云ふ如く、一般的事項に關し、その例示的目的の爲に、特殊の組織を取りて、之を述ぶることあり、其際、少しく、此種の組織の各論的事項に觸れることがある。)

(a) 先づ、第一の理由として擧ぐるものは、相當の規模の組織に就き何人も氣付く所であつて、自ら、從來、多くの人々によつても注意されつゝある所であり、即ち、それは、規模の比較的大なる組織に於

て、其の最高統率者は、次に述ぶる如く、或種の職能の中間統率は、之を自ら兼ね行ふことの次第に困難となり來れる事である。但し、茲に「或種の職能」とは、特に所謂 professionalize せる職能、即ち、其の職能が一定の専門的知識を背景とし、此の職能の遂行に斯る専門的知識を必要とするものを云ふ。即ち、別著の中（附言）に用ゐし用語を以てせば、筆者の所謂専門的技術が或程度に發達せる領域に屬する仕事を指すものである。今日、組織活動の中間統率には、此種の専門的知識を必要とするものが次第に多くなりつゝある。例へば、工學其他の所謂技術學、即ち、農學、醫學等の各種分科の専門的知識を必要とするものゝ如き、其の顯著なる例である。（但し、専門的知識を必要とするは、固より上例の如き應用自然科學の範圍に屬する知識を要求する仕事のみに限らないが、兎も角、斯る應用自然科學に屬する例が、少くとも今日最も顯著なる例たることは疑無い所である。）此種の職能の中間統率は、上記の如き専門的知識を必要とする關係上、最高統率者にとり、自ら之に當ることは次第に困難となつて來て居る。（殊に、最高統率者自身が、此方面の専門技術に通ぜざる時に特に然りである。）假令、最高統率者自ら之に當ることが全然不可能ならざる場合に於いても、寧ろ、此方面の専門的知識を有する人々に、之が中間統率を委任し、斯くて、之に或程度の相對的獨立性を與ふる方が、彼にとりて望ましとさるゝ場合が多い。斯くて、最高統率者自らも斯く考ふることに依り、此種

の職能に就いては、中間統率者をして之が中間統率に當らしめ、之に或程度の相對的獨立性を、進みて與へんとするのである。之れ、要するに、最高統率者が、斯くすることの、自らにとりて望ましき事を認め、自ら進みて、中間統率者の相對的獨立性を容認するに由るものである。

（附言） 拙著「組織と技術の問題」、二八頁。

尙、右の場合に就き、上述の成果とコストとの比較が具體的に如何に行はるゝかを示す爲め、産業體なる組織を例に採りて述べて見よう。但し、上記の場合、何れの種類の組織に於いても、成果とコストとの比較は行はれるが、此間の事情を多少具體的に示す爲め、特殊の組織たる産業體を例に採りて述べることにするのである。

さて、右の場合、「或種の職能」に就き、右の如き専門的知識が生じ且つ斯る専門的知識を有する人々（即ち、廣義の技術家の生じつゝあるは、一つの社會的事實であるが、今、一定の産業體の最高統率者、即ち、企業家は、斯る社會的事態に當面し、上述の如き決定をなすのである。而して、この場合、彼にとりて選擇の可能なる方途は、次の二つである。

（一） 右の如き「或種の職能」に就き、之が中間統率者（之は、産業體に就いては、中間管理者と云つた方が一般の用語例に近いと云へよう）を雇入れ、之に相對的獨立性を與ふるか、又は、

(2) 之をなさずして自らその職能の中間管理をも兼ね行ふかである。

而して、彼が事實上、(1)の方途を採ることは、要するに、(1)の方途を採る方が彼にとりて望ましと考ふるに由るものであり、更に少しく詳言すれば、(1)の方途を採ることに依る成果とコストとの差が、(2)の方途を採る場合の夫れよりも、彼にとりて望ましと考ふるに因るものである。今、右の場合の成果及びコスト(附言)の内容に就き簡單乍ら少しく述べんに、上記の(1)の方途を採る場合の成果としては、中間統率者が經營上に擧げ得る成果等が考へられ、一方、(1)の方途を採る場合のコストとしては、種々のものがあるが、まづ、其の一としては、中間管理者に支拂ふべき俸給があり、別に又、中間管理者が其の産業體に入り來り、而も、相對的獨立性を有することによりて、當該産業體の蒙る所の其他の價值犠牲がある。

(附言) 尙、此際に問題となる成果及び原價は、凡て企業家の判斷に於て考へらるゝ、成果及び原價であり、即ち、企業家的見地より見たる成果及び原價(即ち、企業家的成果及び企業家的原價)である。従つて、それは、所謂「社會的見地」乃至「國家的見地」より見たるもの(即ち、社會的成果及び社會的原價、乃至は、國家的成果及び國家的コスト)とは、一般に異なる。尙、此點に就いては、拙稿、所謂「國家的コスト」と企業家的コスト(拙著、組織と技術の問題、第三篇)参照。

次に、(2)の方途を採る場合の成果としては、企業家自ら一定職能の中間管理を行ふことにより當

該職能の中間管理上に擧げ得る成果等が考へられ、一方、(2)の方途を採る場合のコストとしては、企業家が自ら當該職能の中間管理に携はることによりて蒙る價值犠牲(之に就いては、直ぐ後に述べる)がある。之等各種の成果及びコストの内容に立ち入りて巨細に述ぶることは、他日の機會に譲ることとするが、ともかく、企業家は、少くとも、或程度に、之等の成果及び原價を比較商量して、(1)の方途を採れるものであり、而して、曩にも一言せる如く、此の場合、彼は(1)の方途を採る場合の成果とコストとの差が(2)の方途を採る場合の夫れよりも自己にとりて望ましと考ふるに由るものである。

而して、此際、彼にとり何故望ましと考へらるゝかは、上記各種の成果及びコストの内容として簡單に述ぶる所に就き少しく考察することに依りても、之を略々首肯し得るであらう。即ち、まづ、(1)の方途を採る場合の成果と、(2)の方途を採る場合の成果とを比するに、上記の如き「或種の職能」(即ち、特に professionalize せる職能)に就いては——企業家自身が此種の方面の専門家たらざる限り——今日、事實上、前者の方が、後者よりも、企業家にとり、價值大なりと考へらるゝことは明かであらう。次に又、(1)の方途を採る場合のコストと、(2)の方途を採る場合の夫れとを比較するに、——(2)の方途を採る場合のコストに就き、直ぐ後に述ぶる所より見て——先づ、

(イ) 今日、特に、相當の規模の産業體に於ては、往々、(2)の方途を採る場合のコストの方が(1)の方途

を採る場合の夫れよりも大となることが多い(後述参照)。而して、斯る場合に於ては、明かに(1)の方途を採る場合の成果とコストとの差が(2)の方途を採る場合の成果とコストとの差より大なることは明かである。之れ、此の場合に於ては、(1)の方途を採る場合の成果は(2)の方途を採る場合の夫れより大なるが上に、(1)の方途を採る場合のコストが(2)の方途を採る場合の夫れよりも小であるからである。

(ロ) 次に、假令(1)の方途を採る場合のコストが(2)の方途を採る場合のコストより小ならざる場合に於ても、この兩者の差但し、前者より後者を引ける値が夫々の場合の成果の差を超過せざる限り、尙(1)の方途を採るを有利とするのであり、而して、今日、現實に於て、相當の規模の産業體に就いて、斯の如く成果の差を超過する場合の生ずることを理由付けることは困難であらう。もし斯る場合ありとしても、それは、今日、寧ろ、例外的場合と目するを妥當とするのである。斯くて、兎も角、此の(ロ)の場合に於ても、企業家にとり、(1)の方途を採る方が、概して、彼にとり望ましと云へるのである。

尙以上は、成果及びコストに關する細密の點に互ることを略したが、上述せる事項の中、本節全體の問題特に、次の(1)の理由にも關聯して特に尙少しく言及したきは、(2)の方途を採る場合のコストに關してである。即ち、企業家が上記の(2)の方途を採ることにより、當該産業體の蒙る價值犠牲の

内容に就いてあるが、此種の價值犠牲としては如何なるものを挙げ得るか？ 之れ、後に示す如く、本節の主題とする所(特に、次の(1)の條下に云ふ所)と直接にも關係ある問題であり、従つて、之に就き、今少しく關説することとする。而して、此點に就き、今少しく述ぶることにより、上記(イ)(ロ)の條下に述べし所を更に明かにし得るのである。

然らば、此種のコストとしては如何なるものがあるか？ 茲に云ふコストは、企業家が、上記の如き、或種の職能の中間管理を自ら兼ね行ふ事によりて蒙る所の價值犠牲である。即ち、今少しく詳言せんか、企業家が此種の中間管理を他人に委任せずして之を自ら兼ね行ふ時は、之が爲に、特に一定の時間と配慮とを費すことが必要となるが、之に依つて産業體が蒙る價值犠牲が、即ち、茲に考ふる所のコストである。而して、之に就いて述ぶることは、産業體に於ける中間管理者の相對的獨立性を生ずる第二の理由を述べることに亦なるのであり、従つて、之を、次の(1)の條下に述べることにしよう。

(b) さて、中間統率者の相對的獨立性を生ずる理由の第二として述べんとするは、以下に述ぶるが如き事情であり、此の事態を明かにする爲には、直ぐ上に、産業體に即して云へるコストの内容に

就きて省察するを便とするが、此の第二の理由は、單に産業體のみならず、他種の組織にも妥當するものなるを以て、茲には、單に産業體のみに限らずして一般的に述べることとする。

さて、茲に云ふ第二の理由は、組織の最高統率者が、其の組織に於いて、中間統率を自ら兼ね行ふ場合に當該組織の蒙る所の價值犠牲に直接關聯せるものである。即ち、斯る場合に於いて、最高統率者は、此種の中間統率を兼ね行ふ時は、之が爲に、特に一定の時間と配慮とを費すことが必要となる譯であるが、之等の時間と配慮とは、若し、右の中間統率の仕事を他人に委任し、自ら行はざる時は、之を他の目的——即ち、最高統率者本來の領域たる最高統率の仕事に、彼にとり合目的に、行ふと云ふ目的——の爲に使用し得るのであり、斯くて、それは、固より、少くとも右の最高統率者にとりては、何等かの程度に價值ありと考へらるゝものである。然るに、今、若し、右の如き中間統率の仕事に、兼ね行はんとする時は、之等の時間と配慮とは、之を最高統率者本來の仕事の領域に用ゐることを得ず、斯くて、それは、右の中間統率の遂行の爲に失はれて行くものである。従つて、それは、明かに、最高統率者乃至は當該組織にとりて、右の中間統率を兼ね行ふ爲に蒙るべきコスト(少くとも、其の一部分)であると云へる。而して、現實に於いて、相當なる規模の組織に於いて、其の最高統率者にとり、右の時間と配慮とは、少くとも大多數の場合、之を右の中間統率を兼ね行ふことに使用するよりも、彼本來

の仕事の領域に使用する方が、彼及びその統率する組織にとりて一般に望ましいのである。従つて、最高統率者にとりては、假令中間統率の仕事に自ら充分に兼ね行ひ得る能力を有せる場合に於いても、右の如き時間と配慮とを、敢て中間統率の領域に用ゐんとせず、此の領域の仕事は、之を他人(中間統率者)に委ね、最高統率者本來の領域に之を使用せんとするのである。即ち、斯くする方が、最高統率者の懐ける目的——即ち、當該組織の立場より見て、其の成果とコストとの差違(附言)を成るべく大にせんとする目的——を、一層良く達成する途であり、斯くて、事實上、彼は、自ら進んで此の途を選ぶこととなるのである。而して、最高統率者が右の途を選ぶことは、自ら、中間統率者の相對的獨立性を生じ來ることとなるのである。

(附言) 第一篇の中にも述べし如く、成果とコストとの差違は、經營組織に於いては、一般に、貨幣額を以て數量的に表現される傾向があるが、上記本文中に述ぶる如き場合には、事實上、必ずしも數量的に表現されて居るとは云へぬ。然し、兎も角、此の場合も、兩者の比較の行はれて居ることは、事實である。

(c) 中間統率者の相對的獨立性を生ずる事由として、上記のものゝ外に、尙、數種のものがある。

茲に述ぶるは、その一つであるが、此の場合も、上記の場合と同様、やはり、最高統率者が、此の相對的獨