

組 織 論 その1

人間のための組織を求めて

伊佐治 大陸

Theory of Organization

By

Tairiku ISAJI

は じ め に

本稿は、教育の組織論に関心を持っている私が教育に固有な組織論を具体的・実証的に展開する以前に、私なりに解明しなければならない認識のレベルでの「ことがら」のひとつの整理を試みたものである。教育の組織に限らず、現代人は何らかのかたちの組織の中で働き、かつ生きている「組織人」である。教育、企業、役所、政治、サークル等々いずれを取り上げてみても、そこに働く人々はいわば宿命として組織の人とならざるを得ない。しかし本来的に組織は、人間が便宜のために作り出したものであった。ところがいつのまにか逆転現象が起こり、人間は「組織のための人間」へとなりつつある。「組織のための人間」ではなく、「人間のための組織」を希求するのは自然である。本稿はこの辺のあたりにかかわる認識レベルでの「ことがら」を整理する試みであり、私の関心である教育の組織論へとつながるささやかな一里塚である。

組織と個人の同時存在

もしも私が、あの小説上の人物ロビンソン・クルーソーのように一人離れ小島で生活できるとしたら、私は私の欲求のままに行動することができるであろうか。自然の産物と私自身のわずかな知恵を使って、まず私は食べ物と住まいとそして衣服を調達するだろう。木の実や魚、枯枝やつる草そして葉っぱや草を調達するだろう。衣と食と住は、私の生活にとって基本的な不可避な欲求だからである。ぜいたくを望まず、貧弱さに甘んずるとしたら、最低限この欲求は満たされるかもしれない。おまけに私は一人っきりだから、他者との関係に何らわずらわされることもない。私自身のために他者に親切をほどこすこともないし、他者と喜びや悲しみを分かち合うこともない。いわば私は、気楽に生活できるというものだ。嵐や暴風雨や大津波など、天災が私の生命を抹殺しない限り。

しかし果たしてそうであろうか。ロビンソン・クルーソーは人間の歴史が作り出した仮空の人物である。人間はまさにその字の如く、人の中にある。ミット・メンシュの存在である。「自己と他者とが互いに交わりあう存在」(Mensch-mit-Mensch Sein)である。創造の当初から複数の存在である。原始の時代において既に、人間はどうもな野獣の「キバ」や「ツメ」からおのが生命を守るために、組織の人とならねばならなかった。初めに人ありき、そして次に組織でもなく、初めに組織ありき、そして次に人ありきでもない。初めに、組織と人あ

りき——なのである。この場合の組織と人間は決して対立関係にあるのではなく、一人一人の人間がその生命を存続させ、生活を発展させていくために全人格を捧げてつくり上げた組織である。このような組織はそこでの人間と何らの対立もなく、組織と個人は同時的に存在しているのである。

組織の原理としてのダイナミズム

人間の存在にとって確かなもの、確実なものは何一つない。人間の歴史と人間の叡智が創り出した神や仏など絶対者の前に確かではあっても、現実に確かなものは何一つない。人間の存在は不確かであるが故に、そこには未来に向けての可能性と崩壊性が同時に内包されている。人間存在の可能性にのみ夢見がちの目を向ける者はオプティミストであり、崩壊性にもおのきの目を向ける者はペシミストである。いずれにせよ、一方だけを強調することは片手落ちである。相補関係にある可能性と崩壊性からみ合いこそが、人間存在のダイナミズムである。比喩的な例として言えば、一個の人間は複雑な無数の細胞から成り立ち、その細胞は絶えず消滅してまた新しい細胞が生成される。そして一個の人間はその内部で無数の細胞が消滅、生成しながらも全体として存続、発展し、いつかは消滅する。しかしそのあとにまた新しい人間を残す。

組織もまたこれと同様である。組織は、未来に向かって、その可能性の中に崩壊性を孕み、その崩壊性の中に可能性を孕んでいるのである。一個の人間が一つの有機体であるように、組織もまた比喩的に「組織有機体」である。だからいったん出来上がった組織が、そっくりそのまま永遠に続くと考えるのはオプティミストのみである。組織の崩壊性を鋭く見抜く者のみが、未来に向けて組織の可能性を伸ばすことができるのである。ここに、組織の原理としてのダイナミズムがある。いったん出来上り、制度化された組織を静的に把握することは、組織を組織体としてみることに同じである。しかし、組織の原理がダイナミズムである限り、組織を組織体としてではなく、絶えず組織化するものとして認識しなければならない。

マックス・ウェーバーの合理的組織

以上で、組織と個人は同時的存在であること、組織の原理はダイナミズムであることが確認された。しかし、歴史の発展とはある意味で皮肉でもある。発展は同時に矛盾をも発展させた。つまり、いつのまにか「人間のための組織」が「組織のための人間」へと逆転しつつあるのである。このことの意味は余りにも深い。いろいろな諸要因を考慮し、具体的、実証的に検討しなければ、その過程を明きらかにすることにはならない。しかし、ここでは私の問題関心としてマックス・ウェーバーを必要な限りで取り上げよう。ウェーバーは近代が生み出した偉大な社会学研究者である。ウェーバーは、いわば「組織のための人間」のあり方が具体的にどのような内容であるかを我々に示した。それは、彼の官僚制理論の中で展開されているが、彼にとって未来はペシミスティックであり暗い宿命を持つものであった。彼の官僚制の組織論とは、理念型としての純粋に技術的、合理的な組織論であり、組織の中で働く成員は、組織の目的遂行のために、合理性にのみもとずいて行動する人間である。組織の成員は、組織に対して全人格的にかかわるのでなく、合理性にもとずいて人格の一部のみをかかわらせるのである。それは、組織の目的遂行のために組織が要請する各々の「役割」を果たすことの必然の結果である。ウェーバーの好んで用いた（あるいは用いざるを得なかった）ことばは「不可避

性」であった。官僚制組織の主な特徴は、規則（法）による支配、権限の原則（権限の上向集中）、職位階層制の原則（ヒエラルヒー）、職務遂行の没主観性（没価値性）——である。

これら官僚制の合理的組織は、その成員を「組織のための人間」へと向かわせるものであり、同時にこのことは組織の維持、発展にとって不可避のことからである。しかし一方において、組織によって分断された個人の人格は、かって組織と個人が同時的存在であったように、あるいは個人が全人格的に組織にかかわったように、全人格を捧げる組織を希求する。このことはいわば自然である。何故なら人間は人格のまとまりを分断されるとき、その内的葛藤において再び不死鳥のごとく人格のまとまりを希求するからである。

インフォーマル組織への着目

ウェーバーの官僚制組織論は、純粹に技術的な合理主義に立脚した理念型としての青写真である。しかし組織の中の成員は全人格の回復を求めて、成員相互の間に自発的に私的にインフォーマルな組織を形成する。それは現実の官僚制組織の中で一つの常態となる。つまり、官僚制組織を単に合理的でフォーマルな組織としてでなく、インフォーマルな組織との統一的構造としてとらえ、とくにインフォーマルな組織に官僚制的機能障害に対する克服の方途を見い出そうとするのである。インフォーマルな組織への着目である。フォーマルな組織はその成員にとって私情をさしはさむ余地のない与件であるのに対して、このインフォーマルな組織は成員相互が自らつくりだす組織であり、自然発生的側面をもった自発的組織である。フォーマルな組織は、その成員に課する職務においてはまず人間であることよりも、組織図の中の一個の歯車的存在であることを要請するが、そのようなフォーマルな組織によって疎外された人間性の回復を無意識のうち求めて、情緒的で全人格的な指向をもつインフォーマルな組織が形成される。しかしここで特に注目すべき点は、インフォーマルな組織がフォーマルな組織からの単なる逸脱ではなく、それ自体が社会的に組織化されて、フォーマルに制定された社会的パターンを補足する役割をもつものであるという点である。つまり官僚制組織の機能にとって、フォーマルな組織とインフォーマルな組織はともに不可欠であり、したがってインフォーマルな組織は成員の人格を全面的に回復するものではあり得ない。ともあれインフォーマルな組織への着目は重要であり、この両組織の関係性の実証的な分析は大きな意味を持っている。何故ならそれは官僚制組織の逆機能とその克服を技術的・实际的に深めていくことによって、ウェーバーの官僚制組織論の限界を突破していこうとするものだからである。ところでインフォーマルな組織への着目もまた、同時に一定の限界を孕んでいた。

このような性格をもつインフォーマルな組織が、全体としての官僚制組織の中でどのような意味と位置付けをもっているのか、もう少し見てみることにしよう。ウェーバーの理念型として把握された合理的な官僚制組織は、実質的には民主化の原理との矛盾のうえに成り立っている。しかしインフォーマルな組織の着目は、一方で個人の主体性と自発性を設定しつつ、他方では服従を要求する組織的要請を認めている。そしてインフォーマルな組織とフォーマルな組織との絶えざる緊張関係のなかに全体としての組織の本質を見い出そうとしている。ここで問題になってくるのは、個人の主体性と組織的要請との間にどのように妥協ないしは調和的結合が成り立つのだろうかという点である。組織的抑圧による個人の一方的服従という発想は極端であり、「服従と自発性」の内的な緊張関係のあり方が組織一般の中心の問題となる。

官僚制組織の中での成員の行動は、感情をさしはさむ余地もなく「物化」され「合理化」さ

れるのが趨勢である。しかし人間の感情と非合理性が人間存在の本質に属するものである限り、親密な「顔と顔」の接触を通しての人格的まじわりが不可避に要請される。いわば情緒の深層から共同体のなかに埋没する生き方である。このようにインフォーマルな組織への着目は、合理的な官僚制組織の展開の背後において、当の官僚制そのものが自発的で全人格的なインフォーマルな組織を内包せざるを得ない事情への認識であり、さらには人間の合理（理性）に対する感情、部分的合理性に対する全人格的非合理性——といった人間内部の緊張と葛藤を、人間存在の基本的なあり方だとみる認識にもつらなっている。それは、人間的感情と非合理性の意義の再発掘、近代社会における「組織人」の機械的、合理的な生活に対する前近代的共同体的生活の再検討を促す。組織と人間の予定調和的な同時存在は、果たしてもう不可能なのであろうか。

家族的共同体の組織

さて、わが国の前近代的共同体的生活の再検討にとって看過できないものが一つある。それは、「家」を単位とする家族主義である。家族主義においては、その成員は与えられた役割を役割として演ずるのではなく、お互いが全人格的にかかわりあっている。家族主義においては少なくとも成員の人格は分断されていない。何故なら「父長」を中心にして、条件付きの契約ではなく、いわば無条件の契約が成員の間で成立しているからである。

わが国の「家」の原理は、家族国家観の形成につながる。しかし国家レベルにまで拡大しなくとも、それは今日の諸々の組織にいまだなお共通してみられる原理でもある。特に企業や教育の組織においていまだ根強いといえよう。恩情的共同体的な家族主義は、わが国の諸々の組織論の伝統である。「家」の原理に基づく組織は、その成員がお互いに全人格的にかかわるという点で、ウェーバーの官僚制組織と対比をなす。それはインフォーマルな組織から出発して形成される組織であるともいえる。ウェーバーの官僚制組織は、合理的支配の最も典型的な組織としてとらえられたものであり、その合理的支配は、合意ないし同意を前提とした合法性、正当性の信念によって支えられたものであった。それは、わが国の家族的共同体の組織につながる大きな意味をもつ。つまり組織への自発的忠誠を保障するものの必要という点で、親と子の間の自然心情を、組織における忠誠の内面的自発性へと類推するのである。家父長的家族主義によって、組織における長の位置付けを行ない、また父母への敬愛という人間の自然的心情ないしは共同和合の精神を組織論に援用し、このような感覚的情緒を組織への忠誠に動員しつつ、組織の合理化をすすめることが意図される。このようにして、家族的共同体の組織論は、上からの組織的機能合理化と下からの自然心情的要請を結びつけ、ないしはそれを下から支え維持するはたらきをもつものである。わが国の組織論の伝統と特質は、いわば「二元的官僚制」である。つまり、一方において目標達成のための機能合理化と、他方において処置決定はより多く伝統に依存するという伝統主義とが融合し、共存するのである。

原初的に、組織と個人は同時的存在であった。しかし逆転現象によって、いつのまにか組織と個人の関係は「組織のための人間」となりつつある。それは、官僚制の組織論によっても、家族主義的共同体の組織論によっても回復の糸口を見出すことはできない。とすれば、第3の組織論とは一体何であろうか。本稿では、ひとまずのまとめをここで終えることにする。