

### バーナード理論と暗黙知

INAGAKI, Yasuhiro / イナガキ, ヤスヒロ / 稲垣, 保弘

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

30

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

51

(終了ページ / End Page)

61

(発行年 / Year)

1994-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016039>

## 〔 論 文 〕

## バーナード理論と暗黙知

稲垣保弘

## ＜目次＞

- I はしがき — ブダペストから —
- II ホロン  
— 全体と部分の失なわれた環 —
- III 暗黙知  
— 部分から全体へのダイナミズム —
- IV バーナード理論  
— 全体と部分のバランス感覚 —
- V むすび  
— 意味形成のダイナミズムと多様性 —

## I はしがき — ブダペストから —

Drucker の『傍観者の時代』のなかに、ブダペストの Polanyi 家について論じている次のような一節がある。<sup>1)</sup>

Karl Polanyi は、並み外れた両親の間に生まれたこれまた並み外れた五人の子供の四番目だった。Polanyi 一家は — 父子とも — 私の知る限り最も才能豊かな人たちであり、最も大きな業績を収めた人たちである — それぞれが桁外れの成功を収め、多大な影響を各方面に与えた。とはいうものの、Polanyi 一家を真に特異な家族たらしめているのは、家族全員が — ビクトリア朝時代における父親を始めとし、1960年代における Karl と Michael を最後として — 同一の大義を信奉していた事実である。家族全員が、19世紀を克服して、新しい社会 — 自由でありながら「ブルジョワ的」でも「リベラル」でもない社会、繁栄してはいるものの経済に支配されていない社会、共同体的ではあるもののマルクス流の集団主義とは無縁の社会 — を探求することに献身していたのだ。父親と

五人の子供は — そして母親もまた — それぞれまったく別個の道を歩み、しかもなお同一の目標を探求した。彼らが私に想起させるのは、キリストの聖杯を求めて — それぞれ異なる方向に — 出立した円卓の騎士である。

この引用のなかの Karl とは経済人類学者の Karl Polanyi (1886-1964) であり Michael とは化学者から科学哲学者に転じ、暗黙知の理論を提起した Michael Polanyi (1891-1976) である。また Drucker は、別の箇所で、この Polanyi 家のなかで最も才能に恵まれていたのは長女の Mousie であったと述べているが、<sup>2)</sup> 彼女がブダペストで主宰していた幼稚園へ、1910年に5歳で入園してきたのが、後にホロンという概念を提起することになる Arthur Koestler (1905-1983) であった。<sup>3)</sup> Koestler は、この幼稚園で一緒であった Mousie の長女と晩年まで親交があったので、Michael Polanyi との間にも同じ時代、同じブダペスト出身という背景の共通性以上に何らかの影響関係が存在したのかもしれない。<sup>4)</sup>

Koestler によるホロンの理論と Polanyi による暗黙知の理論には、本稿で検討するように、内容的に非常に近いものがある。そして、これら二つの理論にみられるのと類似した内容が Barnard (1886-1961) の理論にも存在する。ほぼ同時代を生きたとはいえ、東欧ハンガリーのブダペスト出身である Polanyi や Koestler の理論とアメリカのニュージャージー・ベル電話会社に社長として1927年から1948年まで在任した<sup>5)</sup> Barnard の理論とに類似性のあることは興味深い事実であるし、また、ホロン理論あるいは暗黙知の理論との比較検討によって、Barnard 理論の性格がさらに明らかになるかもしれない。

## II ホロン——全体と部分の失われた環——

Koestlerは『機械の中の幽霊』という一風変わった題名の書物のなかで、ホロン(holon)という概念を提起している。<sup>6)</sup> この書物のなかでKoestlerは、まず行動主義心理学とネオ・ダーウィニズムの進化論に対する批判を展開する。

行動主義(behaviourism)の「行動」とは、外部から観察可能な活動のことであり、物理学者が「公的な事象(public event)」と呼ぶような、例えば機械の計器類の動きのようなものを指しているという。<sup>7)</sup> したがって行動主義心理学では、あらゆる心的な事象(mental events)が当人の内省にもとづいてのみ記述できるにすぎない外部からは観察不可能な事象であるという理由で、研究対象から排除され、人間に対する外部からの刺激とそれに対する反応という外部から観察可能な要素だけに考察が限定される。<sup>8)</sup> すなわち、人間の行為は外部からの刺激に対する反応にすぎないことになり、人間は受動的な存在としてのみ捉えられ、人間の主体性は考察の対象から排除されてしまうのである。

このような行動主義的傾向をもつ哲学者 Ryle が、心を身体という機械のなかに潜んでいるかのように見えるだけの根拠のない幽霊のようなものであるという意味で「機械の中の幽霊」と呼んだのに対し、Koestlerは「身体の活動に依存もするがそれに対して責任をおってもいる」のが心という存在であり、それを「機械の中の幽霊」という言葉で表現されるようなあやふやな存在として捉えてしまってもよいのかという反語的な意味で、彼の著書に『機械の中の幽霊』という題名を付けたのである。<sup>9)</sup>

ネオ・ダーウィニズムの進化論も生物の能動性ないし主体性を考察の対象から排除して、偶然の突然変異と自然淘汰の積み重ねだけで進化を説明しようとする。Koestlerによれば、行動主義的心理学もネオ・ダーウィニズムの進化論も、人間や生物を環境に支配された受動的な存在であると看做し、人間の行為を外部からの刺激への個々の反応の集合として、あるいは進化を個々の遺伝子の突然変異として捉えているので、その基礎には還元主義的思考が存在するというのである。<sup>10)</sup>

Koestlerは人間の主体性のないし能動性の重視と還元主義の否定とを強調するわけであるが、全体論、すなわちホーリズム(holism)に傾斜するのではなく、次のように第三の途を探求しようとする。<sup>11)</sup>

だが還元主義もホーリズムも、それを唯一の指針とするなら袋小路に陥いる。「バラはバラだからバラだ」というのはホーリズムの言いまわしだが、バラの化学成分式がバラについて何も述べていないのと同様、この文もバラについて何も述べていない。そこで還元主義とホーリズムを超え、両者の有効な面を併せもつ第三の方法が必要になる。それにはまず、全体と部分の関係という一見抽象的だが基本的な問題からとりかからねばならない。

Koestlerはこの第三の途の探求に際して、階層的秩序(hierachic order)という概念を導入することによって、ある対象が階層のなかに位置づけられるとその対象について言われる「全体」あるいは「部分」という言葉に相対性と不明確性が伴うことを指摘し、次のように主張する。<sup>12)</sup>

「部分」という語は通常に用いられる場合、何か断片的で不完全なもの、それ自体では存在を正当化されないものを意味している。これに対し、「全体」という語は、それ自体で完結したもので、それ以上説明の必要のないものと考えられている。しかし、このように絶対的な意味における「全体」とか「部分」というものは、どこにも存在していない。

この全体と部分の関係性の問題に対処するために、すなわちKoestlerの表現によれば、全体論と還元主義との間の「失われた環(missing link)」を象徴するものとして、ホロンという概念が提起されているのである。<sup>13)</sup>

ホロン(holon)とは、ギリシャ語で全体を意味するholosに粒子ないし部分を示す英語の接尾辞-onをつけたものである。<sup>14)</sup> ホロンは全体に対して部分であるとともに、見方を変えればそれ自体が全体でもあり、全体としての性質と部分とし

ての性質を合わせもち、階層的秩序のなかに位置づけられるものである。すなわち、対象をホロンとして捉えること的前提には、対象をそのなかに位置づける階層的秩序の存在が想定されているのである。Koestler はホロンをローマ神話のヤヌス (Janus) に譬えて次のように説明している。<sup>15)</sup>

階層の個々のメンバーは、ローマ神話のヤヌスのように、反対に向いた二つの顔をもっているのだ。下のレベルへ向いた顔は自己完結した全体という顔であり、上を向いて頂端を見ている顔は、依存的な部分という顔である。

ホロンはこのような二つの顔に対応して、自己主張的傾向 (self-assertive tendency) とその逆の統合的傾向 (integrative tendency) という二つの傾向を備えることになる。<sup>16)</sup> そして Koestler は、ホロンの一例として、人間について次のように論じている。<sup>17)</sup>

人間は一個のホロンである。内側へ向かって見れば自己完結的な独自の全体であり、外側へ向かって見れば従属した部分であるという、ヤヌスの顔をもった実在である。彼の自己主張的傾向は、彼自身の全体性、ホロンとしての自律性・独立性のダイナミックな表示である。同様に普遍的な対立物である統合的傾向は、彼の属するより大きな全体への彼の従属性、「部分性」の表現である。

したがって、個人というホロンは自己主張的傾向をもつ自己完結した全体であるとともに、例えば、その個人が所属する集団というような上位ホロンに対しては、統合的傾向をもつ依存的な部分でもある。また、その集団も自己主張的傾向をもつ自己完結した全体であるとともに、その集団が構成要素となる上位ホロンとしての組織が存在するとすれば、その組織に対しては、統合的傾向をもつ部分でもある。このようにホロンは階層的秩序のなかに位置づけられる存在であり、その全体性と部分性は階層性によって相対化されている。そして Koestler によれば、この階層性は、「上の

方へ向かってと同じように、下の方へ向かってもその末端は開いたままなのである」<sup>18)</sup> ということになる。すなわち、可能性として層が無限に積み重なっているかもしれない階層的秩序の存在が想定されているのである。

また、Koestler はホロンのもつ自己主張的傾向と統合的傾向について次のようにも述べている。<sup>19)</sup>

好ましい情況であればこのふたつの傾向、つまり<自己主張>と<統合>は、ほぼ等しくバランスし、ホロンはいわば動的平衡状態のなかに存続する。すなわちヤヌスのふたつの顔はたがいに補い合う。しかし好ましくない状況では平衡は破れ、惨憺たる結果を招来する。

いかなるレベルにあるホロンも、そして後に明らかになるように、いかなるタイプのヒエラルキー・システムのホロンも、この自己主張的傾向と統合的傾向の両極性をもっていると考えねばならない。この両極性こそわたしの理論の基本であり、中心思想のひとつである。それは形而上学的な思弁の産物ではなく、マルチレベル・ホラーキーのモデルそのものに包摂されるものだ。なぜなら、このモデルの安定性は「全体であり部分でもある」ホロンの二重性のバランスの上になりたっているからだ。

ここでは、対象をホロンとして捉える Koestler の理論には対象をめぐる階層的秩序を存続させるための秩序維持の志向性が存在し、そのためにはホロンのもつ全体性と部分性、あるいは自己主張的傾向と統合的傾向とのバランスの維持、すなわちバランス感覚が重要であることが示唆されているのである。

そしてホロンは、それ自体の「可変的な戦略 (flexible strategy)」をもち得るとともに、上位ホロンからの「固定的規則 (fixed rule)」によっても規定されることになるが、<sup>20)</sup> この点に関して Koestler は、階層の  $n$  レベルにあるホロンは  $(n-1)$  レベルにあるホロンよりも多くの「自由度 (degree of freedom)」をもっている (規則で許

されている選択の幅が広い) という形で定式化している。<sup>21)</sup>

このようにホロンは、絶対的な存在としての全体あるいは部分を否定し、階層的秩序との関連で全体と部分とを相対化し、全体と部分との間の失われた環 (missing link) を象徴する概念として提起されている。そしてホロン概念に伴う秩序維持の志向性とバランス感覚は、以下で検討するBarnardの理論にも共通するものである。

### Ⅲ 暗黙知

#### —— 部分から全体へのダイナミズム ——

Koestlerはホロンについて、「それは見方によって、全体の性質も示し、部分の性質も示すものである」と述べている。<sup>22)</sup> 対象をヤヌスの顔をもつ二面的存在であるホロンとして捉えるKoestlerが、「見方によって」という表現で対象を認識する側、すなわち認識主体の関与について示唆しているのであるが、このような個所は『機械の中の幽霊』のなかでもごくわずかしかない。むしろKoestlerの理論では、ホロンのもつ二面性が対象の属性として論じられる傾向が強いのである。Polanyiは、Koestlerのホロン概念によって展開されるのと類似の内容を、対象を認識する主体の認識の様相、さらには知の全体としての在り方に焦点を合わせて暗黙知 (tacit knowing) の理論として展開する。

Polanyiによれば、対象を把握する感知には焦点的感知 (focal awareness) と全体従属的感知 (subsidiary awareness) とがあるという。<sup>23)</sup> 人間が対象をそれ自体として完結的に感知するのが焦点的感知であり、対象を部分ないし細目 (particular) とするような包括的全体 (comprehensive entity), すなわち上位の原理の中ではどのような位置で役割を果たすのかに注目して感知するのが全体従属的感知である。対象についてのこの二つの感知の存在が、Koestlerにおけるホロンの二面性に対応するものであろう。対象が焦点的に感知されれば対象の全体性が強調され、全体従属的に感知されれば部分性が強調されることになる。また対象を焦点的に感知するということは、認識主体が対象を構成する、すなわち対象よりも下位

のレベルにある部分ないし細目を全体従属的に感知した結果、包括的全体としての対象が現出しているということである。

そしてPolanyiは、人間が対象を全体従属的に感知することによって、対象を部分ないし細目とする包括的全体を設定し、対象の意味はこの包括的全体にあることを指摘する。<sup>24)</sup> これは、手がかりとしての諸細目を暗黙的に統合して包括的全体という意味を得るという暗黙知の構図である。諸細目についての感知を包括的全体に統合するのは認識主体としての人間であり、したがって暗黙知の構図は、細目としての対象への全体従属的感知、対象の意味である包括的全体への焦点的感知、認識主体としての人間という三要素によって構成されることになる。

Polanyiは、対象を全体従属に感知し、その意味としての包括的全体へ暗黙的に統合するためには、対象に潜入 (dwell in) しなければならないという。<sup>25)</sup> Polanyiによれば、潜入 (indwelling) とは「理解を広げるためにあるフレームワークによって課せられる指示や標準に依拠しつつそのフレームワークを利用すること」であり、対象への人間の主体的な関与の形態でもある。<sup>26)</sup> 暗黙知は人間の対象への主体的な関与にもとづくものであって、認識主体から独立的ないし分離的な「客観的存在」としての対象を想定してのものではない。

Koestlerのホロンの場合と同じように、暗黙知の構図も階層的なかに位置づけられている。暗黙知の構図における諸細目から包括的全体へという認識主体による二項関係の設定は、二層完結的なものではなく、可能性として層が無限に積み重なっているかもしれないなかで、認識主体の注目によって現出する二層の関係なのである。ホロンがそのなかに位置を占める階層的秩序が上位の方向にも、下位の方向にも開かれているのと同様に、暗黙知が提起する意味の世界も可能性として無限に積み重なっているかもしれない層状の世界なのである。認識主体の注目によって意味階層的なのあるレベルが全体従属的感知の対象として部分ないし細目となり、そのひとつ上位のレベルが包括的全体、すなわちその部分ないし細目の意味となる。下位のレベルに対してそのひとつ上位のレベルが意味となるのであるが、この意味となるレ

ベルも認識主体の注目の仕方によって全体従属的に感知されると、さらにそのひとつ上位にその意味としての包括的全体が設定され、この新たな二項関係のなかでは下位レベルに位置づけられることになる。また逆に部分ないし細目であったものも、認識主体の注目の仕方によっては、その下位レベルに対して包括的全体、すなわち意味となることもあるのである。

そして、暗黙知とは知の特殊な在り方を表現するものではない。人間が対象を捉える場合、それが対象の焦点的感知によるものであれば、その対象は意味階層のひとつ下位のレベルの諸細目が暗黙的に統合されたことにより現出しているのであり、また対象の全体従属的感知によるものであれば、細目のひとつとしての対象を暗黙的に統合して、ひとつ上位のレベルの包括的全体としての意味が形成されているのである。いずれにしても認識主体による暗黙的な統合が作用しているのである。Polanyiは次のように述べている。<sup>27)</sup>

あらゆる知は暗黙的であるか、暗黙知に根ざしているかのいずれかである。完全に明示的 (explicit) な知は考えられないのである。

さらに、Polanyiによる「暗黙の思考とはすべての知識の不可欠の要素であり、それはまた、すべての明白な (explicit) な知識に意味をあたえる究極的な精神的能力である」<sup>28)</sup> という指摘からも推察できるように、暗黙知とは、人間の主体的な関与にもとづく知の全体の在り方を示すものである。

このような暗黙知の構図に関連して現出する層状の意味の世界において、下位レベルの諸細目を暗黙的に統合して上位レベルの包括的全体である意味を生成する動きは、下位レベルに依拠するだけで実現されるものではない。そこには認識主体である人間による主体的な関与の形態として、イマジネーションと直観 (intuition) とが作用する。Polanyiは、下位レベルとしての諸細目に依拠しつつ、認識主体のイマジネーションと直観にもとづく暗黙的な統合によって上位レベルを形成するプロセスを創発 (emergence) と呼ぶ。<sup>29)</sup> したがって上位レベルの包括的全体には、それを下

位レベルの部分に分解すると消失してしまう特性が存在することになり、還元主義的思考は否定されることになる。意味階層を下方へたどっていくことは、創発のプロセスで形成された意味を取り除き、現実を解体していくことになるかもしれないのである。

Polanyiによれば、認識主体は上位レベルの包括的全体としての意味を形成するために、下位レベルに依拠しつつイマジネーションを展開していく、それによって得られる潜在的可能性としての徴候を直観によって統合するというのである。<sup>30)</sup> すなわち、下位レベルに依拠しつつ直観を伴うイマジネーション (imagination-cum-intuition) の作用によって意味階層の上位レベルが形成されていくのである。<sup>31)</sup> 対象の意味がどのようなものになるのかは、対象に依拠しつつも認識主体の関与に依存することになる。そこには、認識する人間の主体的関与にもとづく意味形成のダイナミズムと形成される意味内容が認識主体の違いによって多様化する可能性とが存在する。そして、Koestlerのホロン理論に潜在していたバランス感覚と秩序維持の志向性は暗黙知の理論には稀薄なように思われる。これは、極めて近い内容について論じていながらも、Koestlerがホロンの二面性を対象の属性として論ずる傾向が強いのに対して、Polanyiは暗黙知という人間の認識の様相あるいは知の全体としての在り方に焦点を合わせて理論を展開していることによるのかもしれない。

#### IV バーナード理論

##### ——全体と部分のバランス感覚——

Barnardの理論には、全体と部分のバランス、論理的過程と非論理的過程のバランスという二つのバランスの効果的な達成を強調するバランスの理論としての性格が備わっている。Barnard理論のこのような特徴は、管理過程についての考察に典型的に現れている。Barnardは目的の達成度を示す有効性 (effectiveness) と動機の満足度を示す能率 (efficiency) との関連で管理過程について論じているが、まず管理過程と組織の有効性については次のように述べている。<sup>32)</sup>

管理過程をかりに組織の有効性の側面ならびに組織活動の技術面だけに限定しても、それは全体の統合（integration）の過程であり、局部的な考慮と全体的な考慮との間、ならびに一般的な要求と特殊な要求との間に効果的なバランスを見出す過程である。

組織目的の達成度である組織の有効性を確保するためには、広範な意味での技術が不可欠となる。<sup>33)</sup> Barnard は組織目的、すなわち組織の包括的な目的（general purpose）を構成する細部目標（detailed objectives）の存在を指摘する。<sup>34)</sup> すなわち組織目的を頂点とする組織内の目的体系を想定するのである。この目的体系を構成するある細部目標を達成するための技術過程は、組織内の他の技術過程と無関係に存在するわけではない。そこに部分としての細部目標あるいはそれを達成するための技術過程と、全体としての包括的目的あるいは技術の全体的連鎖との関係性、すなわち部分と全体の関係性を考慮する必要性が存在し、それによって管理過程の性格が規定されることになる。<sup>35)</sup> 組織の有効性との関連で云えば、管理過程は全体と部分との効果的なバランスを見出す過程として、あるいはこのバランスの発見によって全体としての統合を実現する過程として捉えられているのである。

Barnard の提起する「能率」という概念が組織に適用される場合に意味するのは、組織活動への十分な貢献が引き出せるように、組織に参加する個人の動機を満足させられるような誘因を提供する必要性である。<sup>36)</sup> Barnard によれば、組織の究極的な能率は二つの全く異なる要因、すなわち (a) 部分の能率、(b) 全体の創造的な経済、に依存することになる。<sup>37)</sup> これらは、誘因の適切な分配を工夫することによって組織メンバーの動機の満足を確保すること、すなわち部分の能率を達成することと、そのような分配を可能にするような全体としての効用を創造することである。ここにも全体と部分の関係性を考慮する必要性が存在する。また Barnard によれば、全体的な効用の創造は、組織の諸要素の適切な組合せを確保する調整に依存し、この調整には全体としての状況を把握する全体感覚が必要になるといふ。<sup>38)</sup>

このように管理過程は、組織の有効性と能率いづれとの関連においても全体と部分の適切な関係性、すなわち効果的なバランスを達成することによって全体としての統合を実現する過程であり、そこではバランスの発見あるいはその前提となる全体感の形成が重要になる。Barnard は、この管理過程で用いられる手段と管理過程の性格について次のように述べている。<sup>39)</sup>

用いられる手段は相当程度まで論理的に決定された具体的な行為であるが、この過程の本質的な側面は全体としての組織とそれに関連する全体状況を感じ得ること（sensing）である。それは、たんなる主知主義的な方法の能力や、状況の諸要素を識別する技術を越えるものである。それを適切にあらわす言葉は「感じ（feeling）」「判断（judgment）」「感覚（sense）」「調和（proportion）」「釣り合い（balance）」「適切さ（appropriateness）」である。それは科学よりもむしろ芸術（art）の問題であり、論理的であるよりもむしろ審美的（aesthetic）である。この理由により、それは記述されるよりもむしろ感得されるものであり、分析によるよりもむしろ結果によって知られるものである。

管理過程で用いられる手段は相当程度まで論理的に決定された具体的な行為であるが、全体としての組織とそれに関連する全体状況を感じ得ること（sensing）が非常に重要であり、この全体の感得という行為は科学というよりもアートの性格を備えた非論理的なものであるというのである。すなわち、全体を感覚的に理解することの重要性が強調され、しかもこの行為は非論理的な過程なのである。

Barnard は「論理的過程（logical processes）」と「非論理的過程（non-logical processes）」について、その主著である『経営者の役割』の付録「日常の心理」のなかで詳細に論じている。ここではその概要を検討しておこう。Barnard はまず次のように述べている。<sup>40)</sup>

われわれが生活し、働いていくに当たって

当然関係せねばならないのがこの日常現象であり、あたかも H<sub>2</sub>O の物理的な、あるいは科学的な特性などをとくに問題としないで、水をいかに飲料や水泳、あるいは航海に利用するかを学ばねばならないのと同じように、これら日常現象を科学的問題とは別個に研究する必要があるのである。

Barnard は日常の業務遂行を手がかりに人間の精神過程について考察するのであるが、そのためには日常現象を狭い意味での「科学的」問題として捉えるのではなく、別の対応が必要だというのである。また、ここでは水を例にして H<sub>2</sub>O という分析的、還元主義的な思考による捉え方ではなく、飲料、水泳、航海のように対象としての水に意味を付与するような包括的全体の設定の必要性も示唆されていると考えることもできるかもしれない。しかし Barnard は、既述の暗黙知の構図のように人間の認識の様相や知の全体の在り方に焦点を合わせて対象をめぐる意味の世界を定式化しようとするのではなく、人間の精神過程を類型化している。

Barnard は日常の業務遂行における人間の精神過程について、「論理的過程」と「非論理的過程」とを識別し次のように定義する。<sup>41)</sup>

「論理的過程」とはこの場合、言葉とか他の記号によってあらわされる意識的思考、すなわち推理 (reasoning) を意味する。「非論理的過程」とは、言葉ではあらわせない、あるいは推理として表現できない過程であって、判断、決定あるいは行為によって知られるにすぎぬものを意味する。

例えば、瞬時のうちに複雑な貸借対照表を手がかりにそこから重要な事実を理解する会計士や経営者の場合などは、非論理的過程が行使されている例であるという。<sup>42)</sup> この例示は Polanyi の暗黙知のはたらきを示す例としても捉えることができるであろう。しかし、Polanyi が暗黙知を人間の主体的な関与にもとづく知の全体の在り方として論じているのに対し、Barnard にはその姿勢が稀薄であり、論理的過程とは異なる別の種類の精神

過程として非論理的過程を論じているのである。論理的過程としての推理に対して、非論理的過程を表わす用語としては、「直観 (intuition)」、<sup>43)</sup> 「良い判断 (good judgment)」、<sup>44)</sup> 「インスピレーション (inspiration)」、<sup>45)</sup> 「感覚 (sense)」などが挙げられている。

Barnard によれば、非論理的過程よりも論理的過程のほうが一層高次の知性を意味するという一般的な信念が存在するが、このような精神過程における偏重、すなわち非論理的過程の軽視には問題があるという。<sup>44)</sup> この点について Barnard は次のように指摘する。<sup>45)</sup>

しかし多くの経験者が論理に不信をいだく最も重要な根拠は、推理を偏重すれば、彼らが一般に必要な不可欠とみなし、多くの場合いっそう信頼しうるものと認めている直観的過程が抑制されるかもしれぬと恐れるためである。いいかえれば、慣習的分析は一つのことについてより多くのことを教えるかもしれないが、同時にそのもの全体の感覚を破壊するかもしれないからである。

非論理的過程は全体感を形成し、論理的過程としての分析はこの全体感を破壊する可能性をもつ。これは、暗黙知の構図が位置づけられる意味階層において階層を下方へ辿ることによって付与された意味が除去されていくという点に重り合うかのようにみえる。しかし暗黙知の理論のように、意味階層が可能性として無限に積み重なっているかもしれないことが想定されてはいない。

このような意味階層についての発想の欠如と、論理的過程と非論理的過程との明確な類型化によって次のような結論がもたらされることになる。<sup>46)</sup>

ここで私が強調しようとしたことは、論理的過程が多く目的、状況によっては不十分であること、論理的過程を精神的エネルギーや精神的熱意をあらわす非論理的、直観的さらに靈感的過程と、知的に調整しつつ発展させるのが望ましいということである。

Barnard は人間の精神過程を論理的過程と非論



理的過程とに類型化し、目的や状況に応じてこれら二つの過程をバランスよく展開させることが重要であるというのである。内容的には暗黙知の理論に近いにもかかわらず、暗黙知の理論には見られないバランス感覚がここでも強調されているのである。

## V むすび

### —— 意味形成のダイナミズムと多様性 ——

Barnard の理論は、管理過程についての考察に典型的に現れているように、全体と部分との効果的なバランスの発見を重要視する。また、全体とは直観やインスピレーションのような非論理的過程によって感覚的に捉えられるものであり、Barnard はこの全体感覚の重要性を強調するとともに、目的や対象によって論理的過程と非論理的過程とを知的に調整しつつ展開させるのが望ましいことを主張する。<sup>47)</sup> これは、論理的思考と非論理的直観との適切なバランスを確保することの必要性を説いているわけである。したがって、Barnard の理論は全体と部分のバランス、論理的過程と非論理的過程のバランスという二つのバランスの効果的な達成を強調するバランスの理論としての性格も備えているのである。Koestler の理論でも、ホロンのもつ全体性と部分性、すなわち自己主張的傾向と統合的傾向のバランスの確保の重要性が示唆されている。しかし、Polanyi の暗黙知の理論にはこのようなバランス感覚は稀薄である。

Polanyi の暗黙知の理論には、包括的全体の設定、すなわち意味形成のダイナミズムが存在する。部分あるいは細目としての対象に依拠しつつ、直観をともなうイマジネーションという人間の主体的関与にもとづく暗黙的統合によって、包括的全体としての対象の意味を生成する創発のプロセスにおけるダイナミズムである。これは、対象をめぐる層状の意味の世界において上位レベルを形成していく動きであり、どのような上位レベルが形成されるかについては認識主体の関与、例えば直観とイマジネーションの作用により多様性を孕むものとなる。また、この意味階層は人間による意味付与が継続可能な限り、可能性として無限に積み重ねられていくかもしれない。このような階層

の無限性という発想はホロンの理論にも存在するが、既述のように Koestler の場合、ホロンの二面性が対象の属性として論じられる傾向が強いため、人間の認識の様相や知の全体の在り方に焦点を合わせる暗黙知の理論にみられるような意味形成のダイナミズムと多様性は稀薄なものとなる。

Barnard の理論には、このような階層性に枠を嵌めるような理論展開のなされている部分が存在する。例えば、Barnard は複合公式組織の考察において次のように述べている。<sup>48)</sup>

大きな国民社会や地方社会と総称される非公式組織の複合体の上に、あるいはそのなかに、公式組織のネットワークがある。この公式組織網を検討してみてもすぐわかることは、そのなかには明らかに支配的な、またかなり包括的な、いくすじかの公式組織があり、他のすべての公式組織は、直接間接にそれらの公式組織のすじに付属し、従属していることである。それらには二種類のものがあり、一つは現在、教会として知られているもの、すなわち公式に組織された宗教団体であり、他は、国家、すなわち公式に組織された政治的利害団体である。

ここでの公式組織のネットワークには階層的性格が備わっていて、その階層の頂点には国家と教会という最高組織が存在し、これら最高組織以外のすべての公式組織は個別の存在でありながらもそれ自体で完結していないという点で従属組織としての性格も備えているというのである。最高組織以外の各公式組織は明らかに Koestler の提起したホロンとして捉えることができる。しかし、Barnard の想定する階層性は最高組織が存在する以上、上方へ開かれてはいない。これは、全体を感覚的に捉える非論理的過程の重要性を指摘しながらも、上位レベルとしての全体を設定した上で、すなわち特定の全体という枠のなかでその内部を詳細に分析していくという傾向が強いことを示唆するものであるかもしれない。したがって枠組みとしての特定の全体とそれを構成する部分との間のバランス感覚が重視され、そこには秩序維持の志向性が存在することになる。このバランス感

覚と秩序維持の志向性は、上方に閉ざされた階層が設定されていることにより、Koestler のホロン理論の場合以上に強いものとなるかもしれない。いずれにせよ、暗黙知の理論に存在するような意味形成のダイナミズムと多様性は理論的視野から失われることとなる。

しかし、Barnard が「意味」について無関心なわけではない。既に別の機会に論じたように、<sup>49)</sup>『経営者の役割』のなかにも次のような意味付与に関係する表現を見出すことができる。

- 対人的相互作用を相手の行動の意図と意味に対する対応としての適応行動が相互にとられているものとして捉えている箇所。<sup>50)</sup>
- 環境は理解されうるためにはある特定の見地から観察されねばならず、その見地を提供するのが達成されるべき目的であり、したがって目的は環境に意味を付与するものであるということを指摘している箇所。<sup>51)</sup>
- リーダーシップが共同目的に共通の意味を付与することを指摘している箇所。<sup>52)</sup>

Barnard の対人的相互作用の捉え方では、相手の行動のもつ意味に適応した行動をとること、すなわち意味付与が多様性を孕むかもしれないことではなく、仮定された意味への適応が強調されている。また環境への意味付与は、既に存在する目的の観点から環境を理解することであり、目的という上位レベルから意味階層を下方へ辿ることである。そして、リーダーシップの場合は既存のある特定の意味の共有過程が問題なのである。

しかし、意味付与あるいは意味形成という意味階層の上位レベルとしての包括的全体を設定する動きは、Polanyi によれば認識主体である人間の直観をともなうイマジネーションがはたらく創発のプロセスとして捉えられる。そこには、意味形成のダイナミズムと多様性が存在する。Barnard も全体の感得という直観の作用する非論理的過程を重視しているが、Barnard の場合、論理的過程と非論理的過程とのバランス形成が強調され、全体の感得、すなわち意味形成の多様性とダイナミズムがその視野に入っていないように思われるのである。認識主体による全体の設定を非論理的、直観的過程によるものとするならば、当然そこに設定される全体は、認識する主体によって多様性

を孕むものとなる可能性が存在するはずである。対象の意味をどう設定するかは人によって異なるかもしれないということである。その後の合意形成により全体すなわち意味が共有されるかもしれないが、合意形成のないまま多様な意味形成にもとづく行為が各認識主体によって生起され、意図せざる結果をともなう現実として展開されていくかもしれない。だとすれば、感得された全体と部分とのバランスの高次元での実現について考察する以前に、ある対象について多様な全体の設定、すなわち意味形成が行なわれる可能性が問題とされなければならないはずである。

意味形成の多様性については、指摘しておくべき点がある。Barnard は「組織のすべての参加者は、二重人格——組織人格と個人人格——をもつものとみなされる」と指摘し、「組織目的と個人動機とを区別しなければならないこと」を主張している。<sup>53)</sup> この二重人格という性格規定は、Koestler の提起するホロンの二面性と重なり合う。ここで組織人格とは特定の組織という全体に規定される人格であるが、個人人格とは個人として完結しているものだけではなく、そのときの組織という全体以外の全体、すなわち組織とは異なった意味に規定される人格をも包括するかもしれない。すなわち、組織という全体があまりに強烈な存在であるために意識されにくい全体と部分とのバランスというときの部分の論理は、そのとき問題となっている組織という全体とは異なった全体によって規定されているものである場合も存在するかもしれないということである。だとすれば、全体の設定すなわち意味形成のダイナミズムと多様性はさらに検討すべき重要な問題となる。このことはホロン概念についても妥当し、ホロンのもつ自己主張的傾向とは、そのときの統合的傾向を生起させる上位ホロンとは異なった上位ホロンを想定することにより生起しているものかもしれないのである。

このように全体と部分とのバランスというときの部分の論理が必ずしもその部分に固有のものだけではなく別の全体に規定されている場合も存在し得るとすれば、特定の全体に規定される以外の意味を視野に入れなければならないのであるが、それが Barnard のように組織目的と個人動機を

区別すること、すなわち有効性と能率という概念を導入することだけで可能であろうか。部分の論理がそのときのバランス形成の対極となる全体とは別の全体により規定されるものであるかもしれないとすれば、これは全体の設定の多様性から生起する問題でもあり、組織という全体以外の多様性を孕む全体の設定としての意味形成に規定される部分の論理を欲求、衝動、欲望である個人の動機<sup>54)</sup>だけで捉えることは困難であろう。

既に別の機会に論じたように、<sup>55)</sup> Barnard 理論は「周到な体系」である。そして、有効性と能率の区別に典型的に示される Barnard 理論の「周到さ」、あるいは「周到な体系」としての Barnard 理論に欠けているものがあるとすれば、それは意味形成のダイナミズムと多様性についての考察であろう。人間の主体的関与にもとづく意味形成のダイナミズムと多様性は、理論体系あるいは理論的枠組の「周到さ」や「緻密さ」で対応できる性格のものではないかもしれない。予め周到に設定された枠組であっても、その枠を超える事象が生起し、それが重要なものであるとすれば、むしろ枠組自体を緩やかしておいて、その緩やかさという脆弱さを埋めるために絶えず解釈していくという姿勢を貫くことが、特に意味形成のダイナミズムと多様性の考察には必要であると思われる。「周到な体系」よりも解釈を伴う「寛容な体系」としての理論の構築が意味の世界を射程に入れるのには有効なのかもしれない。

<注>

- 1) Drucker, P., *Adventures of a Bystander*, Harper & Row, 1978, pp.126-127 (風間禎三郎訳『傍観者の時代：わが20世紀の光と影』ダイヤモンド社, 1979, pp.196-197)。
- 2) *Ibid.*, p.130 (邦訳, P.202)。
- 3) 栗本慎一郎『ブダペスト物語：現代思想の源流をたずねて』晶文社, 1982, p.129。
- 4) 栗本慎一郎「マイケル・ポランニーにおける自然科学と『言語』：科学的発見とは、果たして何なのか」大塚明郎・栗本慎一郎・慶伊富長・児玉信次郎・廣田鋼蔵『創発の暗黙知：マイケル・ポランニーその哲学と科学』青玄社, 1987, p.74-75。
- 5) Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed., Wiley, 1979, pp.335-336 (車戸實監訳『現代経営管理思想：その進化の系譜(下)』マグロウヒル好学社, 1982, pp.405-406)。
- 6) Koestler, A., *The Ghost in the Machine*, Hutchinson, 1967 (日高敏隆・長野敬共訳『機械中の幽霊』ペリカン社, 1969)。
- 7) *Ibid.*, p. 5 (邦訳, p.16)。
- 8) *Ibid.*, p. 5 (邦訳, p.16)。
- 9) *Ibid.*, pp.202-203 (邦訳, pp.273-274)。
- 10) *Ibid.*, pp. 3-18, 170-171, (邦訳, pp.13-32, 230-232)。
- 11) Koestler, A., *Janus*, Hutchinson, 1978 (田中三彦・吉岡佳子『ホロン革命』工作舎, 1983, p.54)。
- 12) Koestler, A., *op.cit.*, 1967, p.48 (邦訳, pp. 70-71)。
- 13) *Ibid.*, p.49 (邦訳, p.72)。
- 14) *Ibid.*, p.48 (邦訳, p.71)。
- 15) *Ibid.*, p.48 (邦訳, p.71)。
- 16) *Ibid.*, p.48 (邦訳, p.71)。
- 17) *Ibid.*, p.56 (邦訳, p.81)。
- 18) *Ibid.*, p.62 (邦訳, p.88)。
- 19) Koestler, A., *op. cit.*, 1978 (邦訳, p.99)。
- 20) Koestler, A., *op. cit.*, 1967, p.55. (邦訳, p.79)。
- 21) *Ibid.*, p.105 (邦訳, p.146)。
- 22) *Ibid.*, p.48 (邦訳, p.71)。
- 23) Polanyi, M., *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, The University of Chicago Press, 1962, pp.55-57。
- 24) Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Peter Smith, 1966, p.12 (佐藤敬三訳『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊國屋書店, 1983, p.26)。
- 25) *Ibid.*, p.18 (邦訳, p.35)。
- 26) Polanyi, M., *Knowing and Being*, The University of Chicago Press, 1969, p.134。
- 27) *Ibid.*, p.144。
- 28) Polanyi, M., *op. cit.*, 1966, p.60 (邦訳, p.92)。
- 29) *Ibid.*, p.45 (邦訳, p.72)。
- 30) Polanyi, M., *op. cit.*, 1969, pp.201-203。

- 31) *Ibid.*, p.203.
- 32) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 238 (山本安次郎・田杉競・餅野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968, p.248).
- 33) *Ibid.*, p.236 (邦訳, p.246).
- 34) *Ibid.*, pp. 236-237 (邦訳, pp. 246-247)
- 35) *Ibid.*, p.237 (邦訳, p.247).
- 36) *Ibid.*, p.240 (邦訳, p.250).
- 37) *Ibid.*, p.253 (邦訳, p.264).
- 38) *Ibid.*, p.256 (邦訳, pp.267-268).
- 39) *Ibid.*, p.235 (邦訳, p.245).
- 40) Barnard, C. I., "Mind in Every Day Affairs," in Barnard, C. I., *ibid.*, p.301 (邦訳, p.313).
- 41) *Ibid.*, p.302 (邦訳, pp.314-315).
- 42) *Ibid.*, p.306 (邦訳, p.319).
- 43) *Ibid.*, p.305 (邦訳, p.318).
- 44) *Ibid.*, p.303-305 (邦訳, pp.315-318).
- 45) *Ibid.*, p.313 (邦訳, p.328).
- 46) *Ibid.*, p.337 (邦訳, pp.337-338).
- 47) *Ibid.*, p.322 (邦訳, pp.337-338).
- 48) *Ibid.*, p.96 (邦訳, pp.100-101).
- 49) 稲垣保弘「バーナード理論と意図せざる結果」  
法政大学経営学会『経営志林』第30巻第2号,  
1993, pp.97-110.
- 50) Barnard, C. I., *op. cit.*, p.11 (邦訳, p.12).
- 51) *Ibid.*, p.195 (邦訳, p.204).
- 52) *Ibid.*, p.283 (邦訳, p.296).
- 53) *Ibid.*, p.88 (邦訳, pp.91-92).
- 54) *Ibid.*, p.18 (邦訳, p.18).
- 55) 稲垣保弘「前掲論文」1993.