平成五年九月一日発行（毎月一日一回発行）

經濟論叢

第152巻　第3号

飯野春樹教授記念號

献　　辞……浅沼萬里

男女の3Lの充実と日本の経営……赤岡　功　1

バーナードの文明論……村田晴夫　19

意味と生命システム……庭本佳和　34

企業の目的は何か……西岡健夫　57

合意と目的……田中求之　76

権威の理論の要点……磯村和人　92

組織におけるインテリジェンス……日置弘一郎　108

医療・福祉におけるサービス技術……田尾雅夫　126

飯野春樹 教授 略歴・著作目録

平成5年9月

京都大學經濟學會

経済論叢（京都大学）第152巻第3号，1993年9月

バーナードの文明論

村　田　晴　夫

I　はじめに

バーナードは文明論というタイトルで語ったことはないが，彼のいくつかの論文は，ある見方からすれば文明論となっていると言える。とくに彼に影響を与えたA.N.ホワイトヘッドの文明論の観点からすれば，明らかな文明論だと言える。

経営学の分野ではメーヨーが「産業文明」Industrial Civilization という語をタイトルにいれて三部作と呼ばれる著作をなしていることはよく知られている。その他にも、明示的に語らなくとも文明について語った経営学者は多い。また，昨今は，経営文化論や組織文化論が盛んでもある。

一般に文明・文化を論ずるとき，いろいろなとらえかたがある。伊東俊太郎教授によると，ドイツでは文化 Kultur を主として精神的なもの，「精神文化」，としてとらえ，文明 Zivilisation を物質的なもの，「物質文明」，として対比的にとらえる伝統があるのにたいして，アングロサクソン系では文化と文明は対立するものではなく，文化は社会的・複合的なものであって，文化の高まった段階が文明だと考えられている[1]。

この分類から言うと，これから述べようとするバーナードの文明論はアングロサクソン系に属していて，総合的であって文化と文明は本質的には区別されていない，と言えよう。あえて言えば，組織文化というときなどには，組織成員によって共有された価値観というように，組織単位で観察される文化特性を

1)　伊東俊太郎「比較文明」東京大学出版会，1985。

取りだして研究しようとする，いわばミクロな立場に立っているのにたいして，文明論は時代と社会の単位を比較的大きなスケールでとらえたマクロな立場に立っているということであろう。

ここで興味深いのはホワイトヘッドの文明論の立場である。ホワイトヘッドはその有機体の哲学三部作の最後の作品である『観念の冒険』*Adventueres of Ideas*, 1933, のなかで文明論を展開している。このホワイトヘッドの文明論は，文明の本質を哲学的に（つまり彼の「有機体の哲学」によって）掘り下げて展開したものであって，人間社会の進化の方向を文明化としてとらえたものである。『観念の冒険』はその前の著作『過程と実在』*Process and Reality* で展開された形而上学的思索を踏まえて（いわばそれを理論的枠組みとして）人類の歴史そのものを考察しようとしたのであるが，とくにその最終の第4部を「文明」として総合的な文明論を呈示している。そして，バーナードは主著『経営者の役割』*The Functions of the Executive*, 1938, を書く前に，すでにこの著作を含むホワイトヘッドの有機体の哲学三部作を読んでいたのである。

バーナードの基本視点は次のようである。

近代文明社会では，高度に複雑化した協働が進展する。その高度に複雑な協働を有効的かつ能率的に遂行しなければ，この文明社会の進歩はないし，維持もできない。それは，社会の物質的諸力と精神的諸力との対立と衝突を調整して行く闘いなのである。そして，この問題こそ企業経営における経営管理においても根本的に同じ問題なのであり，一人一人の生き方の問題なのだ，と。

この要約されたバーナードの基本視点からうかがえることは，文明は物質的力と精神的力との総合としてとらえられていることであり，アングロサクソン系の文明理解の典型を示していることである。

バーナードは二十世紀の文明をどうとらえたか，そしてそれが経営管理の基本問題にいかに接続しているのか，このことを明かにすることがこの論文の狙いである。

II　バーナード「社会進歩における不変のジレンマ」に見る文明論

バーナードが1936年に行なった講演「社会進歩における不変のジレンマ」[2]はバーナードの諸論文のなかでも最も際立った文明論となっている。この場合の文明論という意味は文化・文明の歴史的展開過程を考察する人類史的観点のそれではなく，また各民族間の文化・文明を比較して考察しようとする比較文明論のそれでもない。それは近代産業文明社会の担うべき宿命的重荷を描きだすことによって，現代文明論を展開しているのである。

バーナードが自らの世界観の基礎にすえる考え方のひとつは「変化」Change ということである。「宇宙のすべての局面においてひとしく認められる一般的な事実がただひとつだけある。それは変化ということである。」[3] この指摘はそのままホワイトヘッドの有機体の哲学の根底になっている「過程」ということとつながっている。ホワイトヘッドは次のように述べている。「現実態の本質をなすのは過程である。現実に在るすべての事物はその生成と消滅によって理解するしかないのである。」[4]

バーナードは，宇宙のすべての局面の根底には「変化」があると認めながら，なおそれは自然界にあてはまるだけでなく，よりいっそう社会的世界にあてはまる，とことさら強調する。それは「(社会的世界では) たんに変化があるというだけではなく，人間が変化を引き起こそうとしている」[5] のだと言いたいからである。自然的世界も変化が基本的なことである。しかし，人間の世界にあっては，自然的世界の変化とは異なって，人間が自ら変化を創り出そうとす

2)　C. I. Barnard, "Persistent Dilemmas of Social Progress", in W. B. Wolf and H. Iino (ed.), *Philosophy for Manager—Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, Tokyo, 1986. 飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳，社会進歩における不変のジレンマ，飯野春樹監訳「経営者の哲学」文真堂，1986。

3)　*Ibid.*, p. 28. 前掲書，39ページ。

4)　A. N. Whitehead, *Adventures of Ideas*, 1933, p. 274. 山本誠作・菱木政晴訳「観念の冒険」松籟社，1982，379ページ。

5)　C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 28. 前掲書，39ページ。

る。「なぜ人間はそのように世界を変えようとしつづけるのか」[6]，バーナードはこう問うている。文化・文明の根本は自然とは異なる人間の営みということである。それはどこかで自然と対立する営みを含んでいるのである。したがって，この問いこそ文明論の本質を問う問いである。この問いにたいしてバーナードは自ら答えを呈示する。社会的世界を変えようとするのは，社会の変化が次のような社会的諸力 social forces によって動かされているからだ，と。それらの力とは，すなわち，1. 宇宙の物的な力，2. 人間の生物的な力，3. 経済的な力，4. 宗教的あるいは精神的な力，5. 人種（民族）的な力[7]，6. 政治的な力，である。

これらの諸力は相互に関係しあう部分もあるが，社会的な力としてはそれぞれ固有のものとして現われる，とバーナードは考えていたように思われる。

宇宙の物的な力と人間に備わった生物的な力は自然の力そのものである。これがなければ社会は動かないという意味で，これらは社会的な力の根底である。ここで，力としては物的な力と生物的な力が区別されてとりあげられていることに注意しておこう。生物的な力というときに，バーナードは必ずしも心的なものを排除してはいないように思われる。それは生物的な力を説明して，自己保存の本能などともに，心身の強さの限界を挙げていること，また，生物的な力が民族に固有な思考習慣として現われると述べていることなどから推測できる。

一方，この心身の強さの限界ということと並んで，生物的な力のなかに，疲労の反復と個体的な死を挙げているのだが，これらはいわば負の力であって，それらが社会的な正の力になるためには，どこかで力の方向が転換されねばな

6) *Ibid.*

7) racial force. race は専門的には「人種」であるが，一般的には「民族」と混同されて使われる。「人種」は人間の生物学的特徴による分類概念であるとすれば，「民族」は社会的・文化的な特徴に基づく分類概念であるとされる。ここでは生物的力が独立した力として挙げられているので，racial force は民族的な力を含意すると考えるべきであろう。とくにアメリカ社会の多人種構成による諸局面を考えるときには「人種」という言い方も行なわれるが，また「民族」というような言い方も普通に見られる。以下ではとくに厳密な使い分けをしないで，前後の文脈に応じて，「人種」，「民族」，「人種・民族」を適宜使って行く。

らない。この転換が，バーナードの言う「社会的な発明」social invention[8] のひとつであり，言い換えれば，負の力の転化が文化・文明の形成へ向かうのである。ともあれ，バーナードの社会的力の概念には，積極的な方向だけではなくて，負の方向のものも考えられていることは注目に値する。

バーナードが，主著 *The Functions of the Executive* で，個々の人間の特性として精神的な力を重視したことは周知の通りである。しかしここで考察しようとしているのは社会的な力であり，そしてそこでもまた，バーナードは精神的な力を独立した社会的力として認めているのである。「精神の力は卓越しており，社会的世界の他の諸力とは起源的に独立したものである。」[9] 精神的な力が社会に顕現したものが宗教的な力であり，また倫理・道徳や審美的な信条などとして現われる力である。「文明化された社会では，精神的な力は宗教，倫理や道徳，そして審美的な信念や制度として表われている。」[10]

これまでに整理しきた物的力，生物的力そして精神的力は，社会的な力の起源でもある。そしてこの他に，バーナードは純粋に社会そのものに起源をもつ力があると認めている。そういう純粋に社会的起源をもつ力が政治的な力である。そして，経済的な力と人種的・民族的な力は，それぞれ物的・生物的・精神的な諸力の特殊な現われである。

文明社会におけるこれらの諸力間の関係を図示してみる次のようになる。

物的な力＼
生物的力――＞経済的・人種的・民族的な力
精神的力／

精神的力――宗教的な力・倫理的・道徳的な力・審美的力

社会的力――政治的な力

8) C. I. Barnard, "Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations", in *op. cit.*, p. 78. 飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳，人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書，前掲書，113ページ。

9) C. I. Barnard, "Persistent Dilemmas", *op. cit.*, p. 35. 前掲書，50ページ。

10) *Ibid.*, pp. 34-35. 前掲書，49ページ。

こうしてバーナードは，後に彼の主著において人間と協働システムに共通する同型的な理論的支柱として導入されることになる，物的・生物的・社会的要因と精神的要因を，1936年の論文においてすでに，社会の力の起源として，まだ十分に整理された形になっていないとはいえ，しっかりと踏まえていたことが見てとれるのである。

文明化された社会では，これらの物的・生物的・社会的・精神的な力を起源として，経済的・人種的・民族的・政治的な力と，宗教的な力，倫理的・道徳的・審美的な制度や力などが現われる。これらは起源を上記四つの力にもつとはいえ，社会的な力としてただちには起源に還元できない力となっているのである。

これらの諸力が現われるのには二つの道 channel がある。ひとつは個々の人間 individual men であり，他のひとつは集団における人間 men in groups である[11]。この二つの人間の違いは，前者が個人的な努力として社会的力を具体化するのにたいして，後者は協働努力としてそれを具体化する，と説明されている。協働努力のシステムは後の主著では組織として理論化されていることを見れば，この後者は端的に「組織」と考えてよいであろう。つまり，バーナードは社会的諸力の経路として人間と組織を挙げているのである。しかもバーナードはこの二つを「力能」power と呼んでいる。それはこの二つが，社会的力の道でありながら単なる通路ではなく，ともに社会的諸力に働きかけてそれらに方向と発現の強弱を与えることによって，諸力を調和させたり，またその逆に対立と衝突を招いたりする能動的な通路だからである。

人間と組織はこういう社会的諸力にたいする力能的通路でありながら，なお，社会的諸力の間の免れ難い対立と衝突にたちむかってゆかねばならない。それら対立の宿命にある社会的諸力と人間と組織との調和をはかること――それらの力と力能を利用しつつ，それらに方向と強弱を与えることによって――が，

11) *Ibid.*, p. 28. 前掲書，41ページ。

人間に課された終わりのない仕事なのだ，とバーナードは言う[12]。これは人間に課された不変のジレンマである。バーナードはこのジレンマを三つに分けて示している。それらは，第一に，個人と社会のバランスをいかに確立し，維持するか，という個人主義と全体主義の統合の問題であり，第二に，権威をいかにして確立するか，という問題であり，第三に，人々の間に寛容をいかにして確保するかという問題である。

これら三つのジレンマこそ，現代の文明社会においてもっとも鋭く立ち現われている問題であるだろう。ここに，バーナードの問題意識の鮮烈さを見ることができる。そして彼の問題提起の的確さは，このジレンマを協働という人間と社会のもっとも具体的な場で考察して行くところにある。

この第一のジレンマは，バーナードによって繰り返し語られた問題である。たとえば1934年の論文「企業経営における全体主義と個人主義」はこの主題を明示的にとりあげているし，主著 *The Functions of the Executive* の最終章末尾で「協働の拡大と個人の発展は相互依存的な現実であり，それらの間の適切なバランスが人類の福祉を向上する必要条件であると信じる。それは社会全体と個人とのいずれについても主観的であるから，この割合がどうかということを科学は語りえないと信ずる。それは哲学と宗教の問題である。」と述べている，あの問題である。それはすなわち，個人の自由と創意を，全体の規律と秩序のなかでどのように調和させるのかという問題である。そしてまた，この問題こそ「全体と個」の問題として古代ギリシアの時代から今日まで，さまざまに語られてきた問題である。

第二と第三のジレンマの権威と寛容の問題は，これも古い時代から論じられてきた問題には違いないが，環境問題，宗教と民族の諸問題，国際化とグローバリゼーションの趨勢等々に見られる現代文明の状況はまさにこの問題を鮮明に浮かびあがらせている。

バーナードは権威について実にさまざまな視点から論じている。そして権威

12) *Ibid.*, p. 30. 前掲書，42ページ。

論はバーナードの理論体系全体においてもとくに重要な位置を占めている。飯野春樹教授に従って整理すると，バーナードの権威概念は主観的側面と客観的側面においてとらえられている。主観的側面とは，コミュニケーションを受け手が権威あるものとして受容することであり，客観的側面とは，公式組織におけるコミュニケーション・システムに持たされている組織調整力としての命令権，つまり権限，を意味する[13]。権威は，このような主観－客観両側面の統合としてとらえられねばならない。ところで，この権威の主観的側面をとりだしてそれを拡大して行くと，人々に受け入れられている一定の価値理念をも権威概念に含めてもよいであろうと思われる。たとえば，現代文明社会では，経済価値が最も優先する価値理念として受け入れられているという意味で，経済的な力が現代文明では権威をもつ，という言い方ができるであろう。バーナードはこれを機械文明社会の特徴ととらえて，次のように言っている。「動力の機械的利用は大規模な経済的協働をもたらしたが，その規模の大きさは経済的協働をひとつの権威にしていた。それはまだ目立ちはしないとはいえ組織されたものであり，これまでの幾世紀かにわたって存在し続けた国家と教会の権威にも匹敵するものである。」[14] ここで言う大規模な経済的協働とは株式会社を中心とした協働で，それが国際市場にまで広がっている状況をさしている。そしてそれによって「精神的諸力およびその他の諸力に反して，人間の物質的関心はなかば組織化された崇拝にまで引き上げられた」[15] のである。

バーナードは「なかば組織化された崇拝 semi-organized cult」と言っているが，この言葉が述べられたときからすでに半世紀以上を経過した今日では，「すっかり組織化された文化 organized culture, すなわち文明」になってしまったのではなかろうか。

そしてこれが，「大きな攪乱の根源」なのであった，とバーナードは指摘す

13) 飯野春樹「バーナード研究」文真堂，1978，132ページ。
14) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 41. 前掲書，59ページ。
15) *Ibid.*

る。その結果，基本的な社会的諸力の間に不調和が生じたのである。この不調和から調和を回復するためには，寛容を新しく創り出す努力をしなければならない。幾世紀にもわたって存在してきた宗教と国家の権威に加えて，現代文明は経済的協働という新たな権威を生み出したのである。かつて近代の始まりの頃のヨーロッパで，カトリックとプロテスタントとユダヤ教の共存という深刻な問題に当面して論議された宗教的・政治的「寛容」の問題は，二十世紀の今日，一段と鋭く出てきているように見える。1993年9月13日，パレスチナ暫定自治が，イスラエルとＰＬＯの間で調印された。調印式は米国ホワイトハウスで，招待された三千人の人々と全世界の人々が見守るなかで行なわれた。調印には，アメリカとロシアが立ち会う形がとられた。ここにはいろいろな違いを超えた宗教と政治の寛容の精神の発揚が見られた。

そしてさらに，われわれの現代文明社会の問題として，経済的権威と寛容の問題が加わったのだ，というのがバーナードの言いたいことであったと考えられる。

Ⅲ　ホワイトヘッドの文明論から見たバーナード

ホワイトヘッドは文明を語って，五つの重要な概念を呈示する。真理 Truth, 美 Beauty, 芸術・技 Art, 冒険 Adventure, 平安 Peace である。この五つは一種の階層をなしている。すなわち，真理を踏まえて美がなければならず，真理を欠いた美は虚妄である。真的美 Truthful Beauty こそ実現さるべきである。そしてそれをなしとげて行くのが芸術であり技 Art である。しかし，技は明確に人為への道である。そして芸術・技術としての新しい技の達成には冒険がなければならない。人類の進化の歴史は冒険によって切り開かれてきた。ここで冒険とはコロンブスによる新大陸の発見というような冒険だけではなく，宗教改革や科学革命に見られるような観念の冒険をも含むのは言うまでもない。その冒険によってもたらされた新しい文明は，しかし，平安 Peace にもたらされていなければならない。平安とは，個の自由と全体の秩序が調和していて，かつより広いものへ向かっていることである。最高の広さとはすべての民族と

人類が含まれていて，かつ全自然が含まれている場合であろう。そこで達成されている平安は，自ずから，自らを，制御することであろう。しかし，平安はけっしてそこに留まる静止的な理想郷の意味ではない。そこには真理→美→技→冒険が包摂されていなければならず，したがって個々のものの自由が強度をともなって，すなわち環境の中で個性を獲得するというコントラストをもって，生かされていなければならない。そこには個人の自由とともに民族の自由も生き生きと獲得されている。個の自由にとって，全体の秩序は「背景」となる。その背景がなければ個の個性は浮かび上がらない。全体の調和は個々の狭い自我が消えてより広いものへ向かうことによって達成される。しかし，そのような全体は再び個々の人々に新しい活性を付与し，個々の人々は力を得て自由をより強く回復する。全体の調和はそこで静止するのではなくて，かえって独特な個人を産み出すのであり，個々の人々の自由な観念の冒険を促すのである。個人は過去と世界の諸出来事によって規定されつつ，かえって自己を規定する自我として再生する。全体が個にたいしてもつこのような意味が上に出てきた「背景」の意味である。

ホワイトヘッドの文明論の概略は以上のようなものである。しかし，この文明論がふつう論じられている文明論，たとえばトインビーやシュペングラーに見られる文明論や伊東俊太郎教授の比較文明論で語られるそれ，と比べて，スペキュラティヴであると言われるかもしれない。ホワイトヘッドは，文明を彼の有機体哲学の形而上学的思索として語ったのだということを，もういちど，強調しておかねばならない。彼は，自然と人為の対置において文明をとらえ，自然と人為の調和としての文明を語るのである。人為は自然を離れる。それは明示的には技 Art によってもたらされるのである。人為 Artificial の本質は技 Art なのである。それは自然から離れることであるが，そうでありつつ，自然こそが最終的な行き先であり，教師なのである。ホワイトヘッドはこのように語っている[16]。

16) A. N. Whitehead, *op. cit.*, p. 271. 前掲書，373ページ。

以上を整理して，ホワイトヘッドの文明論の骨格と肉付けを，大きく次のように分けてみることができる。

骨格は次の四項目からなる。

(1)　観念の冒険は人間の歴史の原動力である。

(2)　人類に与えられた選択は進歩か頽落である。進歩の方向とは調和の完成を目指すことである。

(3)　調和の第一の前提は自然と人為の調和である。

(4)　偉大な調和とは，背景の統一の中で，個人そして諸存続体が，生き生きと自己主張をし，自由であることである。ここに新しい冒険が可能になり，さらなる調和へと向かう進化の契機がある。

肉付けは真理→美→技→冒険→平安である。すなわち調和はこれら五つの基本要素を階層的に含むものである。

さて，バーナードの前述の論は，このホワイトヘッドの文明論から見ると，どのように位置づけられるであろうか。

バーナードが述べる第一は「変化」である。世界の基本前提は変化ということである。そしてそれは自然の世界にたいしてあてはまるだけでなく，人間の社会的世界にたいしては意識的に変化させようという人為の力が働く，と述べる。これはホワイトヘッドの骨格の第一項目に完全に対応している。観念の冒険とは，バーナード流に語ると「人間は世界を変えようとしつづける」ことなのである。

バーナードが述べる第二のことは，社会的世界が諸力によって動かされている，ということである。その諸力とは，前節で分析したように，物的力，生物的力，精神的力そして社会的力であった。前の二者は自然の力であり，後の二者は人為的な力である。そしてそれらの諸力を動かす力能としての通路は，個々の人間と組織であった。ここにはホワイトヘッドの骨格の第三項目の自然と人為が語られている。

バーナードが述べる第三のことは，これらの社会的諸力とその通路とを方向

づけ，調和させることが人間にとっての終わりのない闘いである，ということである。ここに人間社会の目指す方向が調和であることが鮮明にされている。諸力の調和はすなわち自然と人為の調和を含んでいることになり，ホワイトヘッドの第二項目に対応している。

バーナードが述べる第四のことは，このような終わりのない闘いを三つのジレンマとして示すことである。三つのジレンマとは，個人と社会の調和，権威の確立そして寛容の確保である。これら三つのジレンマはホワイトヘッドの言う偉大な調和の達成の問題そのものである。つまりホワイトヘッドの骨格の第四の項目に対応している。

こうしてバーナードの語るものはホワイトヘッドの文明論の骨格に合致していることが分かる。

つぎに肉付けを見てみよう。

真理性が問われるのは権威の問題についてである。このことを見るためにはホワイトヘッドの真理論を詳細に検討しなければならないが，ここでは結論だけを述べるにとどめる。バーナードの権威論は，前述したように主観的側面と客観的側面があり，両者の統合として語られねばならない。権威の主観的側面とは，それが人々によって受容されているということである。これがあって初めて客観的側面が真理性をともなって生きてくるのである。すなわち，権威の主－客統合が矛盾なく行なわれているときに真理性があることになる。

ホワイトヘッドの美の概念は，目的を共有するものの諸要因の間の相互適応である。このように要約される美の概念は，一見してわかるように，バーナードの協働概念に含まれている。たとえばバーナードの次の叙述の中に美の概念に通ずるものを読み取ることができよう。「権威は目的の別名である。……権威の基本的な問題は，生物的ないしは精神的な諸力を優先させるべきか目的を優先させるべきか，という選択についてであり，さらに，人間は野獣よりちょっとだけ上の動物種であるのか，それとも天使よりちょっと下の神の似姿なのかを選択することである。」[17]

17) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 34. 前掲書，49ページ。

技については多言を要しないであろう。バーナードの理論の要のひとつが技（アート）であることは拙著で詳述しておいたことである[18]。またここでとりあげている論文の中でも，バーナードは，「(協働における調整の問題は）文明世界における最も困難な技 Arts の一つ」[19] と述べている。

冒険についても，バーナードとホワイトヘッドの共通項を容易に指摘することができる。冒険の概念は変化と結びついている。「完全性を静態的に維持することは不可能である。人類に与えられた唯一の選択は進歩か頽落かである。」[20] 文明が頂点に達すると，反復と因習が支配し，想像力が枯渇し，伝統主義が冒険を抑圧する。こうした頽廃から前進への契機となるのは，思想が現実に先駆けているときであり，観念の冒険の機会が満ちていることである。ホワイトヘッドの「冒険」は以上のようなものであるが，このことはバーナードの理論の中では個人性の尊重として語られている。産業における協働を考えた場合，統制と自由が適当なバランスになければならない。このことをバーナードは奴隷制と自由労働を比較させる形で論じて，奴隷制の場合は個人の発展が阻害されているので，自由労働とは競争できなくなる，と述べている[21]。奴隷制が想像力の自由な発展を阻害し，観念の冒険の機会を奪うからであろう。バーナードはこの問題の延長上に，管理者のリーダーシップとしての資質の問題を見ている。リーダーには独創力 initiative と精神の活力 ambition と責任感が必要だ，と言う。個人の自由を著しく束縛するような組織編成からは，思想の自由な発展は生まれないのである。

最後に平安であるが，ホワイトヘッドの平安は個を超えた広さへ向かうものであり，「狭さにたいする防壁」だと言われる。平安は悲劇を理解し，それを保持することによって調和の本性にいたるのである。すなわち平安は個と全体の関係における秩序と愛である。もしこういう平安の文明社会に生きている個

18) 村田晴夫「管理の哲学」文真堂，1984。
19) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 33. 前掲書，47ページ。
20) A. N. Whitehead, *op. cit.*, p. 274. 前掲書，379ページ。
21) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 33. 前掲書，47ページ。

人が，こうした秩序と愛という究極的直観に支えられて行動するならば，それは一切の秩序の源泉の影響力を拡大しつつあるということなのである[22]。ここで語られていることはバーナードの語ろうとした理想の姿ではないか。バーナードはそのような平安の達成のためには三つの絶えざるジレンマがあるのだ，と言ったのである。

バーナードは，個人の独創力を破壊することなく，しかも全体としての協働が発展するように調和させることに第一のジレンマを見ている。そして社会的諸力の間でどれかひとつを優越させて他を人為的に支配しようとするような企てを防止するために，権威と責任をいかに配置するかが第二のジレンマだと語る。協働を成立させ，発展させるためには何らかの権威と責任の配置が不可欠である。しかし，どのような権威の配置にせよ，寛容がなくては成立しえない[23]。そこで第三のジレンマが出てくるのであるが，このことはまた，これら三つのジレンマが相互に関連しあっていることを示している。

Ⅳ 結　び

こうして，バーナードのいくつかの論文，とくに「社会進歩における不変のジレンマ」に示されているものは，ホワイトヘッドが「文明」として示した理論に合致していることが分かる。

このような文明論としてバーナードを読むことは，現代文明社会における経営管理の諸問題を考察するときに，われわれに何を与えてくれるだろうか。このことを検討して結びとしたい。

まず，現代は文明の新しい方向を目指す変化の時代だという認識が前提となる。これはホワイトヘッドとバーナードの時代に両者に共通している認識であった。二人がこの共通認識をもったのは1930年代であったが，文明の変化の時代だということはよりいっそう現代においてもあてはまっている。

---

22) A. N. Whitehead, *op. cit.*, p. 292. 前掲書，404ページ。
23) C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 38-39. 前掲書，55ページ。

バーナードの現代社会認識の根底には，産業社会における経済的協働の拡大ということがある。文明を構成する社会的諸力の中で，宗教と政治は，中世から近世を通しての二大権威であったが，産業革命以後，それに並んで経済が重要な権威を構成する力となってきた。そして20世紀前半においては，株式会社を中心とする組織中心の社会に変化してきた。

バーナードは，文明社会の進歩ということを実に協働の問題としてとらえているのである。社会進歩のジレンマとして大きく描いて見せた問題は，組織体における協働と管理という小さな場所でも同じように当てはまる同一の問題なのだと見ている。それを説明するときに彼はプラトンの『国家』から引用してもいる。

このことは，経営管理論にとって次のような意味をもつ。第一に，バーナードの文明論はそのまま経営管理の基本問題の考察であったということである。第二に，文明社会というマクロな視点からとらえられる経営管理は，人間→組織→社会という階層的文脈において協働を考察する視点を提供してくれるということである。この視点は組織社会の現実を吟味するときに重要であるばかりでなく，人間→組織→社会→自然というかたちでここに自然を追加してゆくことによって，環境問題をも射程に入れる視点として拡大することができる。すなわち，バーナードの理論を文明論として読むことによって，現代の経営管理論が当面している問題に対する視点を築くことになるのである。

文明の変化の時代において，このように拡大された協働→社会→自然という視点から、個と全体，権威，寛容というジレンマを検討すべく，バーナードはわれわれを促している。