

馬場敬治 組織の調整と其の諸理念型

中 村 常 次 郎

本書の中心問題は標題に示されてゐる如くに次の二つである。即ち、其の一つは、組織において何等かの程度に統一性を生ずる力としての調整力に關する分析的理論を敘述することであり、他の一つは、このやうな調整力の内容を中心として構成された組織の諸理念型の理論的研究を展開することである。馬場教授は、既に數年前に『組織の基本的性質』を世に問はれ、組織の一般的基礎理論を追究されたのであるが、其處で取上げられた「組織の統一性」の問題が此度の書物の中心に据ゑられてゐる譯である。従つて、本書の特質も前著と同様に組織に關する基礎的・包括的研究といふ點に在り、現實の組織そのものを直接に分析し検討す

るといふのではなく、現實の組織を分析し把握する爲の研究要具を吟味してゐるのである。このやうに、この書物に展開された諸理念型は一般的抽象的なものであるが、教授は「附録」として「現代經營組織の組織論的分析」をも合せ行つてゐるのであり、これを以て一般理論を特殊組織の研究に適用することによつて具体化する例解を與へてゐる。ところで、此の一般理論具体化の場合として經營組織が採り上げられたことによつて、「附録」論文に於いて現代社會の基調的組織とも言ふべきものを分析し一般理論の具体化と共に其の基礎的意義が明かにされたといふ以上に、われわれ經營學の研究に關與する者に取つて特別の意義が生じて

来る。蓋し、經營は經營學の研究對象たるものであり、これが組織論の見地から分析されてゐるといふことから、それは單に「附録」たる意義を越えてこの書物を以て經營學の一般的基礎的研究書たらしめるものであるからである。

教授は、經營を組織論の見地から分析することに依り、「經營學と社會學（並に社會心理學）との綜合」（序・頁・一）を或る程度行つたものとされる。經營學が國民經濟學と關聯を有すべきことは從來の學界に於いても當然の事柄とされてゐるが、例へば獨逸の學界に見る如くに經營學を特に經營「經濟」學と限定する如き態度は分析主義的弊害を齎らすものとして教授の強く排撃する所である。經營が人間の組織たる以上、當然社會學及び社會心理學の見地よりも考察さるべきであり、從來の如くに單に國民經濟學との關聯のみに拘着することは殊更に視野を狭く限定するものであり、一面的把握に終始するものであるといふのが、教授の基本的態度なのである。併乍ら、これを以て單に經營學の擴充とのみ見るべきではないであらう。教授は此の度の新著を以て「組織と技術・第二冊」である

とされるが、數年前の前述の第一冊では勿論のこと、同様の別著「組織と技術の問題」に於いても、既に判然と其の獨自の意味の綜合的研究の行方を指示してゐるからである。即ち、同書第四編第三節「綜合的研究と其の必然性」並に第五編第二節「綜合的研究の傾向と技術の問題」に於いて、分科的研究の發達による學問的地盤の成熟と國家的統制の如き社會的事情の發生とに依つて分科的研究と相併んで綜合的研究の必要を説かれ、其の「組織と技術」の問題の研究が、今日の經濟學又は經營學、或ひは社會學の各一部分を成す底のものではなく、さればと言つてそれらの單なる寄せ集めでもなく、まさに社會科學と自然科學の兩領域に亘る綜合的研究であり、たとへ其の全面的綜合化ではないにしても少くとも右の問題を中心としての兩領域に跨がる部分的綜合化（同書・頁・二三五以下、二四三以下、參照）の方向にあるとされたのである。新著においても此の綜合的研究の基本線が貫徹されてゐるのは特に斷る迄も無い所であつて、既存の經營學・經濟學・社會學・社會心理學及び政治學等の諸分科科學において或る程度に研究されて來た組織の問題に關する研究を綜合

し、その一般的基礎的理論の建設を課題としてゐるのである。斯かる本書の課題からして、經營の組織論的分析も、それが如何にそのものとして重要なものであるにしても本書の構成上一の「附録」として取扱はれざるを得なかつた譯である。併乍ら、そのことは本書を以て價値多き經營學的文献と見ることを何等妨げるものではなく、寧ろ新しき方向への斯學の發展に對する重要な一寄與として受取るべき充分の理由が有ると、わたくしは考へるものである。ともあれ、以下簡單に本書の概要を追ふことにしよう。

第一編は「組織の純粹型」として勢力型及び組合型の各組織の研究にあてられてゐるが、先づ組織の概念から明かにせねばならない。教授に依れば、組織とは尠くとも或る程度に統一的に動きつつある人間の集團を指すものであり（頁・六）、統一性が規定的要件を成すものである。組織の統一性と言ふ場合、それは或る一定の観点から見た組織の一側面を抽象して言つてゐるのであるが、教授は組織に屬する人々の行動が一定の方向を目指してゐるか否かを標識とする。即ち、何等かの程度に一定の方向への行動の統一性を有する人間集團を

組織と呼ぶのであり、このやうな統一性を生ずべき力を調整力と名付けてゐる（頁・一一）。そうして、この調整力の内容乃至調整力の生じて來る態様を區別の標準として組織を分類し、諸理念型を構成して行くのであるが、まづ、理念型としては純粹型組織と混合型組織とが分けられねばならない、之等の中で最も基本的なものは前者の純粹型であり、これは調整力が勢力關係に基づくか否かに依つて更に純粹勢力型組織と純粹の組合型組織とに二分される。勢力關係とは勢力に基づく社會關係であるが、教授は勢力を比較的廣義に解し一方の人又は人々が他方の人又は人々を自己の意志に従はせる能力を指すものとする（頁・一三）。即ち、勢力型はこのやうな勢力關係に基づく組織であり、組合型は、これに對して調整力が勢力略相等しい人々の間の自由な合意に基づいて生ずる組織を言ふのである。

ところで、勢力型組織に於いて一方の人又は人々が他の人々を自己の意志に従屬せしめる事實を統率と呼ぶならば、其の調整力は統率關係に基づいて生ずる譯であるが、更に立入つてその調整力の内容と態様とを標準として勢力型組織を次の三者に細分することが出

来る。指導型、支配型及び強力型の各組織がそれぞれある。

指導型組織に於いては調整力が指導者關係に基づいて生ずるが、その際の指導者關係は、一方に於ける指導者の個人的權威又は或る種の價値に關する個人的優越性と、他方に於ける被指導者のかかる優越性に追従しようとする意志を基礎とするものである(頁・一七)。

茲では外面的利益或ひは強力に對する恐怖等からではなく、全く指導者の身につけた價値としての人格そのものと、之に追従する被指導者の從屬意志とから生ずる内面的結合關係が問題である。ところで、指導といふ現象の核心に就いては、「徳」の概念が手がかりとして考へられるが、此の得られたるものとしての内面的力である「徳」への志向に於いて指導者と被指導者とは共通の方向を目指して居り、前者が後者に其の徳を與へるに當り代償として何物をも後者から得ようと期待せず、唯「徳」に於いて後者が己に近づくことをしてゐるに過ぎず、またそれを與へることによつて自己の有する「徳」は毫も減することなく、而も他人のみならず自らをも内面的に高め得るものである關係な

どが其處から明かとなる。「徳」については更に之を若干の徳目に分けて考へることは古來行はれてゐる所であるが、夫等の内容が充分に明かであるか否かを吟味するとき、言葉では言ひ表はし得ないものに衝き當り、結局、科學的分析の限界に達せざるを得ないのである。ともあれ、「徳」が右のやうな性格を有する以上、それに依る指導は夫々或る程度の個性を有し、本格的指導は結局個人的指導であることが要請されることに成り、従つて此の種の組織は小規模となるを免かれず、適當な中間統率者を相當數養成し得て始めて規模を擴大し得るものである。が、組織そのものが概して個々人の壽命よりも長いことを考慮するとき、「徳」を或る程度永續的に傳へ得る組織の風が傳統となつて生きる場合も吟味されねばならない。それは多くの場合言説の形で表現され、所謂「教」を生じ來るものである。併乍ら、言説にせよまた教説にせよその形骸化を防止しようとする限り、指導者の養成は不斷に留意せらるべきものと成るであらう。現實の指導者に於いては「徳」の修得が不完全である關係上、純粹の指導

者關係のみに頼り得ず、後述の支配關係乃至は強力關係を混じ來るか、或ひは其の指導者の性質を誇張的に宣傳するか、また他方に於いて被指導者による指導者の過評價が行はれかするといふ關係に成る譯である。尙、指導型組織に關しては、被指導者の側からするその受ける教育的効果、從屬本能及び指導者に對する過評價、更には「追從に於ける辨別力」(頁・四六以下)なども考察する必要がある。

勢力型組織の第二種は支配型組織である、之は調整力が支配關係に基づいて生ずる組織であるが、支配關係とは、支配者が或る外面的な手段(勢力手段)を興へ得る能力を有し、被支配者が之を得る爲に前者に服従するといふ如き利害的關心を基礎とするものである(頁・五一)。支配關係については、其處に用ゐられる勢力手段の内容の異同を標準として權力的支配と經濟的支配との二者を細分し得るが、それは兎も角として、支配型組織の指導型組織に對する特質は凡そ次の如きものである。即ち、前者の外面的手段は一般に有限且つ排他的なものであり、被支配者の人格に直接的變化を與へず、また支配者と被支配者との間に何等か

の程度に距離乃至間隔の意識が存在し、指導と追從ではなしに命令と服從といふ如き關係と成り、組織の規模も指導型に比してより大となり得るのみならず、更に支配者と被支配者との間の價值上の不等が存在する如くに雙方から見做されるといふ傾向が生じ來ることなど、それである。尙、近代資本主義經濟の發達と共に經濟的支配が取分け強化される傾向に在るが、斯かる傾向を増大せしめたものとして近代技術の發達が留意されねばならない。更に、勢力上並に價值上の不平等と、それらの意識の永續性に關しては、法律・風習及び其の他の傳統の成立による規制された勢力關係となる傾向が注意されねばならず、其處では其の勢力の使用を緩和せんとする意志に依つて其の勢力を制度化しようとする支配者達の「賢明なる利己主義」の問題をも考慮すべきことが要請されてゐるのである。

第三の勢力型組織は強方型組織である。此の場合の調整力は強力關係であるが、それは、統率者の意志が被統率者の側から何等かの抵抗に會ふことを前提として、被統率者に彼が其の抵抗を控へない場合はより大きな打撃を蒙るといふ危険を意識させ、之に依つて彼

を統率者の意志に従はせる關係を指すものである（頁・六四―六五）。指導型及び支配型組織に見られた被統率者の自發的服従が茲では見出されず、場合によつては既得のものを失ふの危険が存在することなど、強力型組織は著しい特質を有してゐる。強力の具体的内容としては普通は武力を發揮し得る能力が考へられるが、必ずしも此の種のものに限定されるものではなく、或種の社會的榮譽を失ふ危険に面せしめる如き強力も考へられる所である。即ち、危険には生命の亡失及び損傷、或ひは身体的自由を失はせる危険、社會的な危険並に經濟上の危険などが有るが、之に照應して暴力型・社會的強力型及び經濟的強力型組織の三種の強力型組織を細分し得る。それらの個々の内容は兎も角として、一般に強力型組織に於いては分離の意志が斷えず潜在的に流れて居り、之に對して監視がまた必要と成る此の組織は精神的又は心理的に最も弱いものであり、統率者が道德的に被統率者よりも劣つてゐる場合には、分離の意志は一層甚だしいものとなる傾向がある。従つて、強力に依り組織に期待出来るものには、被統率者の資質にもよるが兎に角一定の限度が有る譯

である。とはいへ、其の限界内では強力が一定の効果を發揮し得ることも原則として事實である。併乍ら、歴史的に概観する時、強力の使用が減少して行く一般の傾向を認めることが出来る（強力漸減の法則）。

次に、純粹型として勢力型組織と異なる範疇に屬する共益型組織を見よう。組合關係といふのは、先にも述べたやうに、勢力略等しい人々の間の自由な合意に基いて一定の統一性ある活動が行はれる社會關係を指し、このやうな關係を調整力として持つ組織が組合型の夫れである（頁・七四以下）。現實の組織の大部分は勢力型的色彩を有するものが多く、組合型的色彩を持つものは甚だ稀であり、此の意味に於いては現實的意義は小さいが、後述のやうに現實の組織が大部分勢力型組織と組合型組織との混合型であることを思ふ時、その構成要素である組合型組織の研究も亦現實的意義を有するものと言へる。尙また、現實の發展傾向として極めて徐々たるものとはいへ勢力平等化の傾向が認められるのであり、それはまた理想としての民主主義の方向にも連なると言はねばならない。尙、この組合型組織の考察が教授の獨自の見解であることも此の際附言

しておくことにしよう。

さて、組合型組織はこれを三つの種類に分つことが出来る。第一は所謂道を同じくするの故を以て相集まつて成る道友型組織である。真正なる意味の教團又は研究會の如きものが其の例であり、「徳」を齊しく進めようとする意圖を持つ人々から成る組織である。尙、道友關係の内容如何を標準として、知的又は言説的道友型組織及び實踐的道友型組織の二つに細分することが出来る。第二の組合型組織としては、一定の外面的利益を共同に達成しようとして結合する共益型組織を挙げねばならず、之に就いても其の目指す利益の内容如何を標準として、一定の権力財の獲得を目指す組織と一定の經濟財乃至富の獲得を目指すものとの二つに分つ事が出来る。第三の組合型組織としては、一定の危険を共同に防衛しようとの目的を以て結合する共衛型組織がある。之には、其の危険の内容如何によつて、暴力的危険に對するもの・社會的強力より來る危険に對するもの及び經濟的強力より來る危険に對するものの三つを分つことが出来る。

ところで、現實の組織を研究するに當つては、これ

まで述べ來つた諸種の純粹型組織の概念の外に、之を基礎として構成された諸種の混合的組織の概念を併せ有することが必要である。斯くして馬場教授は、前述の純粹型の理論の基礎に立つて混合型組織を次の三つに大別し、夫々について独自の考察を行つてゐるのである。即ち、混合勢力型組織・混合組合型組織及び勢力組合混合型組織がそれである。之等の混合型組織に就いては未だ内外學界に其の理論的研究を見ないことは教授の指摘される如くであり(序・頁八、及本文・頁・八六)、これまた教授の獨想的考案に成るものである。従つて教授の最も力を入られた部分の一つと考へられるが、以下、簡略ながら其の要點を順を追ふて列舉してみよう。

先づ混合勢力型組織といふ時、三種の勢力關係の二種乃至三種の混合する融合型と、同じく混合が行はれてゐるにせよ其の組織の統率者と被統率者との間に一種の勢力關係のみが行はれてゐる混在型と、上記二種の孰れにも屬しない今一つの複合型との三つのものが包含されるのであり、夫々にまた多くの種類を細分出來るが、教授は主として融合型のみを敘述を限定し、

其の種類として以下の四種を擧げてゐる。即ち、指導支配混合型・指導強力混合型・支配強力混合型及び指導支配強力混合型がそれである。先づ、指導支配混合型は指導型と支配型との中間に在する組織であり、被統率者は指導型に於ける如くに徳に關する優越性に心惹かれ乍らも、他面に於いて外面的利益獲得の考慮によつて服従するといふ特質を有し、支配型に對しては兎に角も統率者の個人的人格的優越性に基づく勢力關係が併せ行はれて居る點に於いて差異を有するものである。この理念型に近いものとしては大學高専校のやうな組織を擧げることが出來よう。次の指導強力混合型は指導型と強力型との中間に位するものであり、指導型に對しては、被統率者が同じく個人的人格的優越性に心惹かれ乍らも他面に於いて強力に對する恐怖感かうしても服従してゐる點に差異が有り、強力型に對しては、少くとも或る程度に統率者の個人的人格的優越性に對する追従も併せ行はれる點に相違が存するのである。此の理念型に近いものとしては嚴格なる父子關係から成る家庭又は指導者の性格の人の統率する嚴格なる塾等が擧げられるであらう。更に、此の型の組

織を前述の指導支配型と比較する時、指導者關係の存在を共通にしてゐるが、後者に支配關係が存在するに對し前者には強力關係が存在する點において異なるものである。このやうな分析の仕方は次の支配強力混合型の分析に於いても取られてゐる所であり、其の理念型に近い例としては嚴格な規律制度を有する資本主義的工場又は鑛山が擧げられてゐる。尙、何れの混合型組織に關しても、それらの概念を廣く解する限りはその極端なる場合として純粹勢力型的色彩の比較的濃厚である各種の偏向が考察されてゐることを、此の際附言しておく必要があらう。

混合勢力型組織の最後のものは、指導支配強力混合型であり、調整力が指導者關係・支配關係及び強力關係の三者の融合に基いで生ずる組織である。教授は、此の組織の特質を指導型・支配型及び強力型の各純粹型に對比して明かならしめるのみならず、更にこれ迄の混合勢力型の三類型にも比較して其の異同を指示してゐるのである。今、此の理念型に比較的近いものとしては、比較的良質の親分乾分から成る組織・師匠弟子から成る組織及び兒童を含む比較的多くの家庭等を擧

げることが出来る。

第二の混合型は混合組合理型組織である。此の組織は混合型であるが勢力型ではないからして、統率の段階を有せず、構成員は凡て勢力相等しい人々から成るものであり、混合勢力型の場合の如くに勢力を異にする二層又は夫れ以上の層から成るものではない。但し、混合組合理型に就いても融合型と複合型とが存在し得るのであるが、教授は茲でも矢張り融合型のみを考察を限定し、其の四種のものゝの主要な特質を吟味してゐる。道友共益混合型・道友共衛混合型・共益共衛混合型及び道友共益共衛混合型の四種の組織が夫れである。先づ、第一の道友共益混合型組織は調整力が道友關係と共益關係の二種の組合關係の融合に基づいて生ずるものである。教授は、これを純粹の道友型及び共益型に夫々比較して其の異同を明かにし、更にこの理念型組織の概念を廣く解する時、其の兩極端を成すものとして純粹道友型の方と純粹共益の方とに偏するものを各々吟味してゐる。このやうな分析の仕方は、これに續く道友共衛混合型及び共益共衛混合型、更には道友共益共衛混合型の各組織の検討の場合に於いても

同様であり、夫々の型の特質を判然と指示するに努められてゐる。其の内容の詳細を出来る限り茲に紹介すべきであるが、紙數及び時間の關係上割愛しておく。

最後の混合型は勢力組合型組織であり調整力が勢力關係と組合關係の雙方に基づいて生ずる組織である。現實の組織は殆ど例外無く此の種の混合型の範疇に屬するものであり、其の意味に於いて此の型の研究は現實的意義が最も大きいと言はねばならない。之に屬するものには、純粹勢力型と純粹組合型との混合から成る組織・純粹勢力型と混合組合型との混合から成る組織・混合勢力型と純粹組合型との混合から成る組織、及び混合勢力型と混合組合型との混合から成る夫れとの四種が有る。教授は、此の第一種から第四種迄の各組織に就いて、更に九種・十二種・十二種及び十六種の組織の細分を行ひ、精密なる思惟の足跡を示し、また圖解等を以て讀者の理解に資してゐるが、其の巨細の内容に關しては遺憾乍ら茲では省略せざるを得ないのである。

さて、上來述べ來つた諸種の混合型組織の概念も、現實の組織そのものを示すものではなく、現實の組織

を分析研究するに際しての研究上の用具であることを、茲で再び留意する必要がある。現實の諸組織を分析するに當つては、純粹型組織の諸概念が最も基礎的且つ一般的なものとして研究上基本的役割を演ずるのであり、諸種の混合型組織の概念は之と些か異なつた意味に於いて研究上役立つものである。而も、混合型組織の中、混合勢力型組織の概念、混合組合型組織の概念及び勢力組合混合型組織の概念は、夫々相互に多少異なつた意味に於いて研究上役立つものであり、一般的に言つて、夫等の中の第一種と第二種とは第三種のものに比して基礎的且つ一般的な役割を受持つと言つてよい。第三種のもものは現實の組織に一層近づいて居り、それだけ具体性を増大した概念として特殊な組織の研究上大きな役割を演ずるものである。併乍ら、斯かる組織の研究に於いて其の性質を詳細に把握する爲には、基礎として純粹型組織の基本事項の把握が不可欠の要件であり、更に混合勢力型及び混合型の各組織に關する諸事項の把握も亦必要と成り、其の意味に於いて夫等の概念も現實的意義を有し來る譯である。このやうな關係からして、第三種の勢力組

合混合型組織の概念が現實的意義を持つことは一般的に立言し得るが、その概念の中で或る特殊のものをその現實的意義に就いて特に重要視する如きことは妥當でないと言はねばならない。

以上、組織の理念型に關する一般的基礎理論を概観し終つたが、教授は之に對應する各論的研究として、現代資本主義社會の基調的組織である經營組織を取上げ、之に關して一般理論の具体化を試みてゐる。之が「附録」であるに拘らずわたくしに取つて大きな興味の對象と成つたことは既述の如くであるが、其の要點を茲で拾つてみることにしたい。

教授は、經營組織の中で現代社會に於いて最も典型的なものとして工業經營組織を問題とする。此の組織の類型は教授に據れば勢力組合混合型組織に屬する。即ち、重役會から部長及び課長を経て技手及び工員に至る組織圖表を考へる時、其の諸階層の人々の間には明かに勢力關係が作用し、また其の各階層の人々の間には概して組合關係が作用し、而も右の勢力關係並に組合關係共に夫々混合型であり、斯くて組織全体としては、勢力組合混合型の中でも第四種の混合勢力型と

混合組合型との混合から成る組織に屬するものである（頁・一五三）。更に嚴密に言へば、工業經營組織の屬する混合型は既述の意味の複合型なのである。其の事柄は、諸階層間の勢力關係が夫々同一種の純粹勢力又は同一種の融合型勢力關係のみではなく、更に、各階層の人々の間の組合關係が、夫々同一種の純粹型組合關係又は同一種の融合型組合關係のみでないといふことから知られる所である。尙、今日の典型的工業經營組織は、近代技術發達の影響の下に凡て大規模の組織であり、又其の組織が營利目的であつて財務支配型組織（この意味については頁・四一五、及び同教授「組織に關する若干の理論的考察」經濟學論集・第十一卷第十二號參照）であることを考へるとき、組織全体として勢力關係に於いて指導型的色彩が稀薄であり、また、組合關係に於いて道友型的色彩が稀薄であることが判明するのである。

次に少しく其處に於ける勢力關係の内容から吟味するに、先づ、支配關係、特に經濟的支配關係が濃厚であり、同時に又、權力的支配關係も併せ行はれてゐるのを見る。更に、強力關係も明かに存在してゐるが、

其の程度は以前に比して概して減じつつあり、茲でも亦「強力漸減の法則」を認め得るのである。指導者關係は、上述の如くに稀薄なものであるが、次の如き範圍に於いては之を見る事が出来る。即ち、經營組織内に於いて日々直接面接の關係にある人々の一部に、實踐的並に言說的方面の徳を中心として指導者關係が或る程度に存在するに至る場合が、先づ考へられる所である。また、より廣い範圍に於いても、何等かの程度の理論的知識の授與が技術的知識の授與に附加して與へられる關係がある。人事管理乃至勞務管理に於ける勞務者の訓練が之に當るものであり、それは通常面接を通じて行はれるが、指圖書に依る指導の如くに、主として書面による指導が行はれる場合も之に屬する。併乍ら、將來の展望に於いては、専門家經營者による指導者關係が、經營の全体に關する事項としてより重要なものであらう。専門家的經營者は、少くとも一定の分科學的教養を身につけて居り、中間管理者として背後の株主又は企業家の意嚮に左右されることはないへ、資本關係を有しない關係上、其の經營の仕方から自ら企業家と或る程度の差異を有し、また概して比較

的廣汎な社會的利害に對する感覺を具へてゐるものである。近い過去に於いても之等専門家的經營者は明かに漸増して居り、また中には最高管理に携はる者も生じ、其の數は又漸増の傾向にある。斯くして、専門家的經營者の地位と其の影響は次第に其の重要性を増大しつつあり、其の勢ひが將來繼續することは殆ど明かであるからして、彼等を通じて經營組織における指導型色彩が徐々に加はり行くべきことが想見されるのである。尙、將來に於ける經營協議會の活動も指導型的色彩の濃化に役立つであらう。經營協議會を通じての産業民主主義の發達は、指導型的色彩といふよりは後述の組合型的色彩を加へるものであるが、民主主義の理想が單なる道友型組織の形成と言ふよりも指導道友混合型組織の形成にあるのを想ふ時、右の制度の發達はまた指導型的色彩をも増大せしめると言はねばならない。

經營組織内部の組合關係としては、先づ、最上層の重役團に營利目的を指す形に於いて共益關係の存在を認めることが出来る。即ち一定の經濟財乃至富の獲得を共同利益とする組合型組織關係である。其の外

に、資本家階級全体として目指す權力財（特權等）を共通に獲得しようとする組合關係、更には當該經營組織の資本（特に教授の謂ふ企業家資本）の爲に一定の權力財を獲得しようとする形の組合關係をも認めることが出来る。次に中間管理者層の人々の間には、必ずしも重役團に於ける程に濃厚ではなく、また其の内容も同じくはないが、一定の經濟財乃至富の獲得を目標とする共益關係が有り、他の共益關係である權力財又は特權等を共通に獲得しようとする關係も亦、認められるのである。下級階層の共益關係が最上層の人々の間の夫れと著しく相異なり、中間層の夫れとも或る程度異なつてゐることは、彼等が賃銀勞動者として勞働力を販賣し、それに依つて貧弱な消費資金を得るに過ぎないプロレタリアルであることから由來してゐるが、勞動者間に此の意義が深まるにつれて其の消費生活を高めようとの欲求、従つて其の所得を増加せしめようとの要求が生ずるのは當然であり、勞動組合が成立する時はかかる利益を共同に追求しようとする共益關係が一層強められることになる。また勞動者の自己の現狀に對する不滿は、上述の如き共益關係にのみ止

まらず、同時に権力財（社會的地位・權利）を共同に追求する要求としても現はれて來る。勞働組合はこの目標の下にも結成されるものであるが、更に勞働者の間に政黨が結成される場合には、より一層此の關係が強化されることになる。

次に共衛關係に就いて見るに、之もまた階層に依つて其の内容並に程度を異にするものであり、例へば重役團の層に於いては、既得の権力財及び富に關して廣く資本家階級として共衛關係にある外に、特定經營組織の資本家乃至重役團として特有なる共衛關係、更には重役團の「企業家資本」のみの利益を防衛しようとする關係有るに對し、重役團以外の階層に在つては、組織内の一定の地位に對し外部からの雇入に共同に反對する場合、或ひは俸給又は給料の切下に對して共同に反對し既得の富を防衛しようとする關係があると言つた具合である。尙一定經營組織の全員の間に或る程度に共通の利害關係が存在し、之を防衛しようとする意味の共衛關係が存在する場合がある反面、内部に於いて利害の背反する場合があり、各階層の共衛關係が

其の内容を異にし且つ相互に對立することがある。其の際、統率者層からの強力に依つて被統率者層の反抗が潜在的な状態に止まることもあるが、顯在的かつ成つて鬭争状態に立ち到り、それに更に兩者側の共益關係上の對立をも交へ來る時は、鬭争は一層顯著なものとなり來るであらう。尙、道友關係が乏しいことは争ひ難い所であるが、一定の習慣其の他の社會規範が經營組織の内部にも或る程度行はれてゐること、若干の技術家の間に實務に關聯する一定の工學的知識の獲得を旨指しての言説的道友關係が或る程度存在すること、専門家の經營者層の擡頭に伴つて不充分乍らも道友型的色彩が増大して來てゐること、更には經營協議會の健全なる發達によつて道友型的色彩の濃化が見込まれることなど、これらの範圍内に於いて或る程度の道友關係の存在を認めることが出来るのである。

結局、現代經營組織は廣い意味の道友共益共衛混合型組織に屬するが現状としては共益共衛型に近いものであり、その關係は、前述の如くに現代經營組織が指導支配強力混合型組織に屬するも、現状としては支配強力混合型に近いのと類縁關係に在ると言ふことが出

来る。

最後に、教授は、經營組織の組織論的考察が其の内部關係の考察のみを以てしては不充分であるとし、現代經營組織と國家との間の關係、其の關與するカルテル・同業組合又は其の他の統制乃至聯合団体との間の關係、其の取引先の經營組織若くは其の他の組織との關係、労働組合との關係、消費者の団体との間の關係、經營組織内部の人々の個個について其の所屬する各種の組織との關係、新聞及輿論との關係、等々、——現代經營組織に於ける人々との其の「外部」との間の勢力關係及び組合關係を吟味してゐるのである。

以上、本誌の讀者の一部の利便をも考慮して相當詳細に紹介した心算ではあるが、教授の所謂分化主義的研究に従事してゐるわたくしの限られた視野を以てする紹介である關係上、重要な脱漏も數少くなかつたことと考へられる。併乍ら、經營學に國民經濟學の知識のみならず社會學の夫れをも綜合的に導入し、これによつて分科科學的研究ではあるが經營學の内容を深化擴充しようとすることは兼てからわたくしの關心事でもあつたので、視野の狭さをも顧慮せず敢て本書全般

の紹介に當つたものである。分化主義的研究に従事し、而も認識の歴史性を重要視するわたくしに取つては、教授に取つては附隨的な現代經營組織の組織論的分析を高く評價し得る仕儀と成つたが、そのことは、社會學的乃至社會心理學的研究の部分が無價値であるといふのではなく、わたくしの乏しい其の方面の知識からしても、寧ろ反對に、夫々の分野から高く評價されるべき眞摯な研究成果であることは、決してわたくし獨りの希望的觀察に止まらないものと考へられる。ただ、わたくしのやうに分化主義的研究に従事する者として、斯かる綜合的研究の批評者として自ら其の不適任を自認するが故に、自己の研究領域外の事柄に就いて多言を差し控えたいといふ意圖以外の何等の惡意を有するものでないことを、此の際併せて明言しておきたいと思ふ。尤も、嘗て教授の講述に列したわたくしとしては、此の度の書物に於ける經營組織の分析に際して、教授が今を去る二十三年前に公にした『産業經營の職能と其の分化』、並びに其の次に世に問はれた『産業經營理論』、更には昭和六年の『經營學方法論』等の經營學固有の諸問題に關する基礎的諸研究

との關聯に於いて、經營學の研究對象として規定された「支配關係」を組織論的分析に依り更に深化擴充せしめられたことに、格別の關心を持たざるを得なかつたのである。見方に依つては、各種の社會關係の中で「支配關係」が如何なる地位を占めるか、或ひは嘗て「支配關係」として規定したものが更に立入つて検討する場合に如何なる要素的關係に分析され、また他の組織關係と如何なる關聯を有するものと成るか、——これらの諸問題の吟味のためにも前著『組織の基本的性質』及び此の度の新著は必至であつたとも考へられるのであつて、斯かる見方そのものが餘りにも偏狹な分化主義的研究者の構想であり、また餘りにも恣意的な推測に失すると考へられるが、教授の「經營學」體系に關心を持つものとして、格別の興味を抱かざるを得なかつた點を釋明しておきたいと思ふ。ともあれ、本書が、教授の組織論研究の一節であるのみならず、教授の「經營學」體系の一節をも成すべき關係は、上述せる所からして明瞭なやうにわたくしの強い關心を惹く問題であり、このやうな考察にして誤りがないとすれば一二の疑點に關して教授の高教を乞ひたいと考え

るものであるが、夫れ等がいづれも經營學プロバパーの問題である關係上他の機會に譲るべきが至當であると考えてゐるものである。

此の稿を終るに當り、本書に關して唯一つ教授に教を乞ひたいことは、理念型としての混合型組織に就いてである。即ち、混合型は純粹型としての理念型を基礎乃至要素として構成される理念型であるが、純粹型と混合型との各理念型の關聯がこれで盡きるものであるか何うか、構成要素たる理念型と構成された理念型との關係が現實への接近に於いて段階的といふか又は距離上の差といふか——純粹と混合との差以上に何等かの性格上の差異を有するか何うか、或ひはまた、一部に言はれてゐる如き現實型(レアルタイプス)と教授の混合型の理念型との區別若しくは關聯といつたやうな諸問題、これらについて何等かの機會に教授の教を乞ひたいと思ふものである。これらの問題に就いての解明が與へられることに依り、一般の讀者の本書の理解が更に深められるのみならず、社會科學の研究に關與する者の方法的研究に寄與される所大きいものがあると、わたくしには考へられるのである。

(一九二〇・四・二二)