

経済と経営 32-1(2001.6)

〈書 評〉

篠崎恒夫著 『個人と組織の経営学』
(同文館, 2000年4月)

稲 村 毅

I はじめに

労働は人間生活にとって永久の自然条件であるが、労働が組織を通じて行われることが支配的な現象になったのは近代社会になってからのことに過ぎない。20世紀は組織を経済分野のみならず人間生活のあらゆる分野に浸透させた「組織の時代」だった。組織は人間労働にいかなる変化をもたらし、人間そのものをどのように変えるか。この100年の間にこの問題への取組みは著しく前進したが、また驚くほど未解決なままに残された。それは組織が動き発展するからで、組織がじっとしているものなら組織は便利なもの、故障すればすぐに補修できるものとして難問の種となることもなかったであろう。テイラーの編み出した管理制度は今日に至るも甚大な影響を及ぼしているが、複雑多様化した管理制度の中にそれがどのように自己を貫いているのかは必ずしも明確でなくなり、日本的経営がその不明確化に一役買ったというような事情もあった。バーナードが打ち出した組織論は、組織を動きの中で捉える方法を編み出したとも言えるが、組織の動きと個人の成長を調和させようとしたその理論は、管理制度の本質を官僚制として明らかにしたヴェーバーの理論とどのような関連にあるだろうか。本書は、このような組

織の根本に関わる諸問題に真正面から接近し貴重な示唆を与える本格的な研究書である。

最初に本書の構成を掲げておこう。

はしがき

第1章 序—個人と組織

第2章 バーナード組織論批判

第3章 バーナード権威概念と官僚制論

第4章 管理原則論とサイモン組織論

第5章 組織の緩みと神話

第6章 労働過程論論争

第7章 ポスト・フォーダイズム論争

第8章 自動車産業軌跡収斂の可能性

第9章 分業論の展開

第10章 分業と熟練

エピローグ

第1章序にも述べられている通り、本書は個人と組織の関係を大きく2つの視点から探究することを課題としている。第1は、諸個人が組織を形成し組織の中で協働することが個人の意思決定や行動にいかなる影響を及ぼすかということ、言い換えれば組織は個人をいかに組織するかということである。人間観、組織観に関わる本質論的問題であり、著者はこれを「組織問題」として押さえ、近代的組織論の代表であるバーナードおよびサイモンの組織論の批判的検討を中心にして解明しようとする。いわば著者による組織論批判の基礎的展開ともいべきもので、前半部の第2章—第5章がこれに充てられている。第2の視点は、組織における協働が分業という労働形態とその管理制度を発展させることによって個人の熟練にどのような変化が生じるかと

いうことである。熟練の変化を問うことは、労働における人間性の行方を問うことに通じる。この視点は「分業－熟練問題」として後半部の第6章－第10章の主題を形成し、熟練を巡って国際的規模で展開された諸論争に批判的考察を加えることによって独自の見解の確立が試みられる。ここで注意されるべきは、これら2つの視点から浮かび上がる2つの焦点「組織問題」と「分業－熟練問題」は、組織において進行する「疎外状況」の2つの局面として把握されており、「疎外」という共通項で結ばれた問題として提示されているということである。人間生活の充実を目指して行われるはずの組織形成と協働も、社会的生産力の向上と富の増進によって人々の幸福をもたらすはずの分業も、実際には諸個人の自律性の抑圧や労働の貧困化といった疎外状況を随伴せずにはおかなかった。組織のこの現実をいかに説明し、これを克服する道をいかに見出すか。本書の構成の基底に、著者のこのような人間的な課題意識が据えられていることに注意しておきたい。

以下では、本書の前半部と後半部のそれぞれの主題に対する著者の分析過程を跡付けることによって、著者の見解と主張をできるだけ正確に理解するように努め、しかる後に若干のコメントを加えることにしたい。なにぶん著者の取り組みは主題を巡る広範な文献渉猟と非常に深い沈潜の上に行われているので、理論展開の絡み合った諸連関の細部にまで分け入った十分な読み込みは評者の能力を大きく超えるものであり、多くの誤解や不正確が避けられないと思われる。この点、あらかじめ著者のご寛恕を切にお願いしておきたい。

II 組織論批判（第2章－第5章）

1) バーナード組織論批判

i) バーナード組織論とヴェーバー／パーソンズ（第2章）

著者がまず取り組むのは、バーナード理論を方法論的な基礎にまで掘り下

げて理解する本質解明の試みである。バーナードの真意に迫る必要があるという著者の基本姿勢に基づいている。そのためには、バーナード理論形成当時の「社会学的状況」との関連把握がカギになるという視点が打ち出される。

バーナードは人間論から説き起こして協働における能率（個人動機満足）と有効性（協働目的達成）という2つの概念を協働維持・組織維持の基本原則として措定した。この人間論から協働論・組織論に至る論理展開のうちにヴェーバーの行為論の大きな影響が認められるというのが、この章のモチーフであり主張である。バーナードにヴェーバーとの直接的繋がりにはなかったが、ハーバード大学でヘンダーソンのパレートゼミに参加していた関係でパーソンズを媒介にしてヴェーバーの行為論に接することができたと考えられる。よく知られたバーナードとヘンダーソンの親密な関係を軸に、バーナード理論形成時に影響力を持った社会学的状況がパーソンズの社会的行為論とその背後にあったヴェーバーの行為論に集約されて、両者がバーナード理論の大枠を規定した系譜的關係が抽出されるのである。

その主要点は次のようなどころに見出される。第1に、バーナードは協働を行う人間行動を目的追求とそれに対する制約克服の過程として描き、その過程で有効性と能率の概念を提示したが、この人間行動の合理性認識はヴェーバーが目的—手段観点から考えていた社会的行為の合理性に「方法的起源」(39頁)を持つものである。第2に、バーナードは有効性と能率の概念に関連して、「目的の達成、不達成と求めた結果と求めない結果の秤量がそれぞれ総合されて動機の満足と不満足を生み出す」(21頁)ことを論じたが、この行為分析における「求めない結果」はヴェーバーの行為分析における「意図せざる結果」と共通するものであり、その点で両者の行為論は「符合」(26頁)する。これはヴェーバーが社会科学の科学としての立場を目的に対する手段の適合性の研究として規定した際に、この研究によって目的達成が可能と予見されるならば、必要手段の使用によって所期目的達成のほかにはいかなる諸結果がもたらされるかを確定できるようになり、それによって行為者は

「意欲された結果」と「意欲されなかった結果」を秤量できるようになると述べたことに関わっている。「意欲されなかった結果」がすなわち「意図せざる結果」である。著者は、「意図せざる結果」を客観的法則の追究に結び付けるスミスやマルクスの「構造論的アプローチ」に対して、それを社会的行為の内面的動機の解明に結び付けるヴェーバーの「行為論的アプローチ」の意義を説く山之内靖の所論に注目している。

第3に、組織の不安定や短命という危機的状況認識の中でバーナードは組織の存続・維持の条件を経営者による諸過程の意識的調整に求める理論構築を行ったが、この点ではバーナードはヴェーバーではなくパーソンズの継承者であった。ヴェーバーは機能的合理化を進める社会のうちに「近代の呪われた運命」を予感していたが、そこから抜け出す途を「カリスマという不定形な変革力」(30頁)に期待をかけることに見出し、結局は「不確実性と運命性に身を委ねる」(40頁)こととなった(上に述べた山之内の所論とは、構造論的アプローチが客観主義的な立場で対象の科学的分析に専念することにより無意識のうちに「近代の呪われた運命」に荷担することになるのに対して、行為論的アプローチはカリスマの変革力に注目することにより近代的合理化の運命的過程に対する批判の立場に立つことになるというものであった)。これに対してパーソンズは資本主義的危機の下で社会システム維持の方途をシステム内諸利害の調整に見出し、「社会構成メンバーによる規範的合意」(40頁)に求めた。バーナードによる調整の強調は、パーソンズとヴェーバーの分岐点に立って、自らの組織経験に強く導かれながら「迷わずパーソンズの途を選んだ」(40頁)結果であったと指摘されるのである。

ii) バーナード権威論とヴェーバー／エールリッヒ (第3章)

権威の起源と本質に関して「公式権限説」に対立する「受容理論」を提起したことは、バーナード理論の本質的性格に関わる重要点である。著者はこの受容理論の内容を改めて検討・確認した上で、それが克服しようとした当の公式権限説から重要な要素を組み込みながら結果的に公式権限説とは全く

別のものとなった論理的経緯を、ヴェーバーの官僚制論とエールリッヒの法社会学の2つの軸上で明らかにしようとする。

著者の受容理論解釈で特徴的なことは、バーナードが公式権限説を拒否し、かつ受容理論を正当化するために持ち出した「上位権威の仮構」論を重視していることである。バーナードは、上位者が権威を持つということ、権威は上から下へと作用するということは仮構に過ぎないと主張したが、他方ではそのような仮構は必要なものであり、それがあからこそ組織はうまく機能するとも考えていた。その仮構のゆえに下位者は上位者の命令を受容しやすくなり、「無関心圏」が広く形成されるからである。バーナードが仮構を「理論的説明によっても実験的証拠によっても基本的命題の真実性が証明されないことが認められていても、それが真実であるとする主張」と概念規定していることから、著者は仮構が真実性から有用性にわたる広範囲なものを含む概念であることを確認する。その上で著者は「上位権威の仮構」を受容理論と公式権限説を媒介する「結節的装置」(49頁)として位置付け、ヴェーバーおよびエールリッヒとの関係の考察へと進むのである。

ヴェーバーは、「権威による支配」は被支配者＝服従者による「正当性の信念」を根拠にした正当的支配として成立し、正当性根拠の違いに応じて合法的支配、伝統的支配、カリスマ的支配の3類型が存在することを明らかにし、合法的支配が近代社会において国家と私企業の官僚制として典型的な発展を見るに至ることを論じた。著者はヴェーバーのこの支配論と官僚制論を詳しく分析した後、次のような問題提起を行う。すなわち、合法的支配において「合法的」規範が機構化されて「合理的」官僚制となる社会関係のメカニズムはいかなるものかということである。これに対する回答は次のようである。ヴェーバーの言うように官僚制において権力の担い手は規則体系によって正当性を与えられるのではあるが、これを規則体系によって初めて正当性を与えられるというふうに解してはならない。規則＝法に対する服従の立脚点は「対等な社会関係を保有する団体仲間」にあるのであり、対等な立場の仲間

が規範を形成してそれを法秩序化するという「自己義認のメカニズム」を介して官僚制は成立するのである。「仲間的関係における服従の正当化」（57頁）にこそ合法的支配・官僚制的支配の本質があるというのが、著者の見解であると言えよう。

次にエールリッヒに関してであるが、著者は特にエールリッヒの次のような所論に目を向ける。すなわち、社会を構成する団体の内部には規則が形成され、団体の内部秩序を保つ規範として作用する。そのような規範には法のほかに様々な社会的規範が含まれるが、法規範が背柱になる。団体の規範強制は、団体成員の内部に団体の外部で生存することは耐え難く不可能であるという情緒的・感情的な基礎的生活事実が形成されることによって生じる。ここに著者は、規則に関してヴェーバーよりも一層強く「団体成員の内面性に視点が向けられている」（63頁）と指摘し、バーナードがエールリッヒから摂取したものがまさにこの内面性に関わる点であったと考える。「すべての法律は社会的に組織づけられている人々の公式的、およびとくに非公式的な理解から生ずる」と表現したバーナードのエールリッヒ解釈の「とくに非公式的な理解」というところにそれが表れていると見るのである。

さて、以上を踏まえて描き出されるバーナードとヴェーバーおよびエールリッヒの関係を見てみよう。まずヴェーバーの「団体秩序の法規範化」「命令自体の価値または非価値についての自己の見解を顧慮することなしの服従的行為」論とバーナードの「無関心圏」論、またヴェーバーの「支配の要件たる一定最小限の服従意欲」論とバーナードの「積極的な無関心圏内命令の権威の維持を図る個人的関心」「非公式に成立した共同体の共通感」論の間には「論理の照応」（62頁）があると説かれて、バーナードの権威論がヴェーバーの支配論を継承したものであると判定される。しかしまた著者によれば、バーナードはヴェーバーを直線的に継承したのではなかった。権威を客観的側面＝公式的側面＝官僚制的側面と主観的側面＝非公式的側面とに分けて論じたように、バーナードはヴェーバーの「合法性＝合理性の単一構造」を採ら

ず、2つの側面に「分解したモデル」を展開した。その際、非公式的側面をモデルに組み込むきっかけを与えたのが団体成員の内面性を強調したエールリッヒであったとされるのである。かくして、「バーナードにとってエールリッヒは、法社会学への窓口であり、結節点であるが、同時に、ヴェーバーとの関わりでは、訣別点ともなっている」(63頁)と結論づけられる。その上で著者はさらに「上位権威の仮構」に再度立ち返り、権威の非公式的側面が仮構論理によって部分的に再び非人格化・客観化されて、公式・非公式の両側面の統合、管理者による「同意の可能性」の確保なる管理課題が新たに認識されることになるという。こうして「『用具としての仮構』は、個人の心的態度と客観的組織現象とを統合する媒介環として作用する任務を与えられている」(63-64頁)と述べられている。

2) サイモン組織論批判 (第4章)

アメリカ経営学は管理職能を研究対象として認識して以来、何よりもまずそれを可能な限り成功的・合理的に遂行するための原則を追い求めて発展した。管理職能論ないし管理過程論が同時に管理原則論であった所以である。バーナードはそうした管理原則論では組織や管理の科学的研究になり得ないことをいわば理論そのものをもってはっきりと示した最初の人であったが、それへの明示的な批判を言明することはなかった。それを初めて行ったのがバーナードの衣鉢を継いだサイモンであった。著者はそのサイモンとアーウィックの間で交わされた管理原則論論争に改めて光を当ててその意義を問いながら、アメリカ経営学の思想的背景とそこでのサイモン組織論の基本性格を明らかにしようとする。

管理原則はそれを適用することによって管理能率が上がるとされるが、専門化の原則、命令統一性の原則、管理範囲の原則など様々な管理原則の間には互いに矛盾する関係があったり、それ自身の適用基準が複数あるために原則として役立たなかったり、適用がかえって弊害をもたらすことがあったりする。サイモンは管理原則論がこのような事実は何ら答え得ないことを批判

して、管理論の新しい道を求めたのであった。伝統的管理論者アーウィックはこれに応答して立ち上がったが、その主張はサイモンの指摘するジレンマの存在を認めつつも均衡を図る注意深い努力と工夫によって「原則間の矛盾を実践的に解決できると楽観的に結論づける」（78頁）ものであった。しかしまたアーウィックはより積極的に次のような反論も試みた。管理原則は行為の指針として組み立てられた一般命題に過ぎないのに、サイモンのように管理原則の命ずる事柄の実行によって管理能率は増進されるというように理解するのは、管理原則を「一般命題」から「因果法則」に格上げするものであると（90頁）。サイモンは、管理原則間の矛盾そのものは相変わらず明白であること、経験・常識・権威で仮説の真実性を検証することは科学の名に値しないことをもってこれに応えた。著者は、このような論争から「両者の立場が收拾不可能なところまでかけ離れてしまっている」（78頁）として、そのような状態が生まれた必然性をアメリカにおける思想的背景に規定された方法的基盤に求めようとする。

著者は、南北戦争後に形成されたプラグマティズム思想の流れ、1920年代後半にそのプラグマティズムとウィーン学団の論理実証主義が融合して成立した分析哲学の流れを詳しく追跡して、管理原則論の技術的・実践的方法が前者の典型的表現であることを指摘すると共に、論理実証主義者を自称するサイモンの位置付けを明らかにする。「一極にアーウィックが位置し、他極にサイモンが位置するというアメリカ経営学の根底に関わる極限的な模式」（84頁）を体現しているのが管理原則論論争に他ならなかったわけである。

サイモンは、管理原則を批判した際に管理原則に代わる管理研究に有効なアプローチとして①管理状況の記述、②管理状況の診断、③適用されるべき基準（＝管理原則とされてきたような行為指針）への重みの割付という「三段階構想」を示した。著者によれば、この構想はサイモン理論構造の一半に過ぎず、これに「意思決定の論理実証主義による概念設定」を接合することにより「管理論の建設のための方法的構図」の「全像」が現れることになる

(87 頁)。意思決定は事実的命題と倫理的命題を含むが、意思決定の真偽・正誤はただ与件としての目的に照らしてのみ判断・評価できるとする論理実証主義的立場を打ち出すことによって、管理原則論批判の視点を確立したサイモンであるが、著者はこの立場の成立に理解を示しつつも、「排他的に格段の有効性を持つ完成物」(90 頁)とまで言えるかどうかについては疑問がある旨を表明している。

3) 緩み理論批判 (第 5 章)

1950 年代後半に戦わされた管理原則論論争を経てサイモンの意思決定論・組織論は近代的理論の代表として広く迎えられるようになるが、1960 年代から 70 年代にかけてサイモン理論を含むそれまでのすべての経営学理論に関わる批判を含んだ新しい動きが台頭した。1 つが、理論の一般性・普遍妥当性を問題として条件適合的な相対的妥当性を説くコンティンジェンシー理論であり、もう 1 つがシステム諸要素間の関係の緊密性を問題として「緩い結合」(loose coupling) を説く一連の理論である。後者は、それまでの意思決定論や組織論がシステムの「緊密な結合」(tight coupling) を前提として構成されていたという批判を含むので、サイモン理論とは対立的な性格のものとなる。著者はこの新しい潮流を検討して従来 of 意思決定論や組織論との関係を問おうとする。

「緩い結合」なる概念がアシュビィに発しグラスマン、マーチ=オルセン、ウェイク (評者もかつて「ウェイク」の表記で扱ったことがあるが、最近では「ワイク」が一般的である) と引き継がれ発展したことが明らかにされ、それを組織状況に適用したマーチらの「組織化された無秩序」という概念が検討される。従来 of 意思決定論では組織の意思決定過程は「選択案の策定→選択案の結果の検討→目的から見た結果の評価→一つの案の選択」という完結したサイクルからなる。「組織化された無秩序」はこのサイクルが内外の攪乱要因によって破壊されたり不確実になる状態を指している。そのような攪乱要因として挙げられるのが①あいまいな選好、②不透明な技術、③流動的

参加であって、完結したサイクルはこれらと正反対の要因を前提してのみ成り立つと見なされるのである。この立場から具体的な意思決定モデルとして提起されたのが「ゴミ缶モデル」（一般的には「ゴミ箱モデル」であることを著者は承知の上、アメリカでのブリキ缶の実体験からあえて「ゴミ缶」に。はしがき4頁）である。

「ゴミ缶モデル」について著者はその限界を指摘しながらも、全体的には高い評価を与えている。興味深いところであるので、それらをまとめておこう（100-101, 110-111頁）。後に若干論じたい。

評価：①標準的合理モデルの前提条件が整わないようなときに、その組織現象を本モデルで捉えることができる。つまり、従来の標準理論では捉えられなかった部分を独特の方法で接近可能にした。②サイモンの情報処理能力の限界による限定された合理性理論の人間行動に、組織化された無秩序という観点から接近することによって、意思決定論はより現実を反映した理論へと近づいた。③緩み理論は、企業職場の官僚制の進展下で、目標管理など動機付け管理体制の発展にもかかわらず現れた諸矛盾＝緩みを反映し、管理的情况を受けて登場したところに本質的必然性を持つ。

限界：①標準理論が捉えられなかった部分にのみ妥当するところに基本的な限界があり、意思決定論の部分修正にとどまる。②組織化された無秩序現象が顕著である領域は、大学など公共機関を中心とする組織に限られている。

著者は引き続いて組織の構造を神話概念でもって説明しようとするマイヤー＝ローワンの理論を取り上げている。組織は社会的に合理化された神話＝制度的規則をその構造のうちに反映させることによって、組織構造の正当性を強化し生存能力を高めようとする。その場合、神話への一体化（制度同型化）に伴う儀式的規則の要求と組織内技術的規則（能率基準）の要求との間に矛盾不整合が生じ得る。マイヤー＝ローワンはその矛盾への対応策を論ずる。著者はこれに対して、神話概念の不備を指摘すると共に次のように批判を加える。組織を正当化しようとする合理性規範は本来組織に内在する

もので、組織内部におけるその希薄化＝緩みこそが問題とされねばならないのであって、それを組織に外在的なものとして設定して神話導入の形で組織内化するというのは基本認識において誤っていると(108-109頁)。上に見た「緩み理論」に関する評価③と関連する主張であり、著者の組織内「緩み」の理解と大きく関わって神話論が取り上げられていることが看取される。

III 分業と熟練 (第6章-第10章)

1) 労働過程論批判

i) ブレイヴァマン (第6章)

ブレイヴァマン『労働と独占資本』(1974年)は現代社会における労働と管理の意味を考える上で避けて通れない書であり、ポストフォーディズム論やIT革命などを経て技術や管理制度に出版当時より格段の発展と変化を見た今日時点でもなお重要な問題を提起し続けている。著者はまずナイツ＝ウィルモットに従ってブレイヴァマンを巡る労働過程論論争で現れたブレイヴァマン批判論の要点がいかなるところにあったかを確認し、論争に係するいくつかの代表的理論を検討する。

要点は以下の4点に求められる。①非熟練化：熟練労働はテイラー主義の適用によって熟練を収奪されるという「非熟練化」命題を巡る問題。②経営戦略：労働を設計・統制するために経営側の用いる戦略がテイラー主義の適用に限られるものかどうかという問題。③資本の全循環：労働過程の変化は労働過程における労資関係だけでなく資本の全循環との関係で把握されるべきではないかという問題。④階級の存在論：労働過程がその客観的側面でのみ研究されて、階級の主観的・主体的側面が捨象されているという問題。これらの論争点のうち特に②と④に関わる主な論者3人の主張が詳しく検討される。バラウェイの「独裁的体制」・「ヘゲモニー体制」論、フリードマンの「直接的統制戦略」・「責任ある自律戦略」論、エドワーズの「単純直接統制」・

「技術的統制」・「官僚制的統制」論がそれである。いずれも資本の支配下で労働過程がブレイヴァマンの描いたよりもより多様でより内容豊かな形態で発展する理由を説明しようとするものであるが、こうした批判論はブレイヴァマンが依拠し発展させようとしたマルクスの理論そのものへの批判的再検討をも生んだ。「資本論」段階のマルクスと初期マルクスとを対比するウィルモットの所論がそれである。ウィルモットは、初期マルクス疎外論に見られた労働過程の客体的側面と主体的側面の弁証法的理解に含まれていた主体性論に立ち返りこれを再構築すべきであると説く。著者によれば、その再構築の視点はアルチュセールやフーコーに求められていると言う。

ii) ポストフォーディズム論（第7章）

1970年代から80年代にかけて20世紀の支配的生産体制である大量生産体制が実践的にも理論的にも大きく揺れた。実践的にはトヨタ生産方式という日本生まれの生産システムが世界を席卷して、生産のジャパナイゼーションが多くの国で問題となった。理論的にはこの日本の生産システムの本質的性格は何であり、生産体制の過去と未来にどのように関係付けられるのかが課題となった。それは、ブレイヴァマンが提起した非熟練化を巡る様々な問題を理論的・実証的に検証する格好の場を提供するものであったとも言えよう。

著者によれば、1970年代にレギュレーション理論が「フォーディズムの危機」を説いてフォーディズムから「ネオフォーディズム」への移行を唱えたことを背景に置きつつ、国際競争戦で優位に立ったトヨタ生産方式をフォードシステムとの距離計測において評価しようとする論議が世界的に広がった。著者は戦わされた複雑多彩な論議をフレキシビリティ概念を軸に整理して検討した後、トヨタ生産方式がそれと対照的位置にあると目されたウデヴァラ生産方式と収斂する方向にあることを摘出する。

フレキシビリティ論議を巡って著者が特に関心を集中するのは、トヨタ生産方式をフォーディズムの代替物ではなくより進んだ搾取的形態としての

フォーディズムそのものであるとするドーゼらの見解と、チーム制作業やフレキシブル生産などによってフォーディズムの特徴を超えた「ポストフォーディズム」であると見なすケニー＝フロリダの見解との対立、およびそれを巡る賛否両論である。ケニー＝フロリダに反論した加藤＝スティーヴンはポストフォーディズムに代えるに「ウルトラフォーディズム」をもってすることを主張し、コリアはトヨタ生産方式のうちにオストラシズム(違背者制裁)とデモクラシーの混合によるフォーディズムの本質的転換を見た。さらに京谷栄二や鈴木良治は日本的生産システムを「強制」の契機と「同意」ないし「自発」の契機の統一として捉えて、後者の契機の成功的機能に同システムの大きな特徴を見出した。著者は支配への同意形成視点を打ち出した京谷の所論に、対立的論争に終止符を打ったものとしての評価を与えている(152頁)。

他方、「リーン生産方式」なる言葉を生み出しその普遍性を主張するウォマックらおよびこれを支持するアドラーは、ボルボ社のウデヴァラ生産方式を擁護するベリグレンとの間で人間性中心主義を巡って論争を交わした。ベリグレンはリーン生産方式礼賛に激しく反駁していたが、トヨタ自動車宮田工場にトヨタ生産方式の変貌を見出して以後リーン生産方式への態度を大きく軟化させるに至った。ここにおいて著者は、トヨタ(リーン)生産方式とウデヴァラ生産方式が「対立から収斂へ」(158頁)と向かう可能性を見出し、ポストフォーディズム論争の帰結に位置付けるのである。

iii) トヨタとボルボ(第8章)

トヨタ生産方式とウデヴァラ生産方式はいかなる意味で収斂可能であるか。収斂は一つのあるべき生産システムへの融合を意味するか。こうした問題を実証的に検討することが次の課題となる。著者はまず、ボルボ社カルマル工場でのAGV(自動搬送車)と並列組立て方式の導入から始まってLB工場でのより洗練された生産設計を経て、ウデヴァラ工場の生産システムに至る過程を「ボルボ軌跡」として追跡する。この軌跡は1970年から1990年に

かけてのボルボ社自身の生産戦略・経営理念・労使関係・技術文化，またスウェーデンの社会構造や労働市場に規定されたものであり，理論的には社会・技術システム論に導かれて形成されたものであった。著者のこの間の軌跡追跡は精細を極めており実に興味深い，ここでの紹介は割愛せざるを得ない。到達されたウデヴァラ生産方式は，包括的学習原理に基づくチーム生産であり，並列ステーションでの並列作業による完全組立ての原則により作業統合と作業自律性が確保されることを特徴とする。

他方，トヨタ生産方式についても宮田工場の最新方式導入に至る軌跡がこれまた極めて詳細に追跡される。80年代後半に頂点に達したトヨタ生産方式が諸矛盾の噴出により自己崩壊の道を歩まざるを得なくなり，田原第四工場での実験を経て92年12月稼動開始の宮田工場で新たな装いを完成させる。自己完結型工程とTVAL（作業負担定量化の方式）によって特徴付けられるが，そこにまで到達する過程が労働人間化のための様々な構想と工夫に満ちたものであったことが自らの聞き取り調査も交えて詳しく描き出されている。

2本の軌跡は労働人間化という中心に向かって共に歩みを進めているとすれば，いつかは出合って合体するのだろうか。著者は結論づける，「二つの方式はそれぞれ全く異なった道を歩んできているのであり，スウェーデンと日本の軌跡が完全に一致することを現実に想定することは不可能である」，したがってわれわれは「一定の方向へ二つの方式が収斂するのを見守る」しかない（193頁）。

2) 熟練論批判（第9章—第10章）

i) 分業論（第9章）

分業は労働の生産性を上げるためになされてきた人類古来の知恵である。「分業認識の歴史的展開」（216頁）の中に分業と熟練の関係を巡るこれまでの論議を確認することがここでの課題となる。従来の分業論の特にどの部分に著者の注意が向けられているかに焦点を絞って，追ってみよう。

マンデヴィルの分業認識の継承の上にスミスの分業論は成立した。スミスは分業の効果の第1に技巧の増進を挙げたが、それが同時に「単一の作業への還元」「生涯の仕事への固定化」によって実現されることを明らかにし、そのことが人間の精神的墮落に結び付くことを指摘した。著者はそこに労働の「フレキシビリティの喪失」とその帰結への予見を見る。バツベジ(「バベッジ」としないのが著者の持論(218頁)であるようなので、ここではそれに従っておくことにする)については、製品価格の安さを規定する重要で普遍的な原因であるとして彼が示した次の原理が重要である。「製造業主は、なされるべき仕事を、それぞれが異なった程度の技能と力との適正量が無駄なく購入することができる。だが、もし仕事全体が一人の職人によってなされるということになれば、その人は、その仕事を分割した場合のもっとも困難な作業をやり遂げるだけの十分な技能ともっとも骨の折れる作業をやり遂げるだけの十分な力とを有していなければならないことになる。」(203頁)この分業における「等級制原理」は、後にブレイヴァマンによって「バツベジ原理」と呼ばれることになる。また、バツベジがフランスの10進法採用に際して数表作成の国家プロジェクトで採用された計算システムの事例を通じて、「精神労働の分業論」とも言うべきものを示していたことに、著者は注意を促している。ユーアにおいては、労働者は熟練を奪われて機械的機構に支配されるようになる」と論じて、バツベジの等級制原理に現れていたような適材適所主義が退けられることが特徴的となる。これは、産業革命による工場制の完成を反映した「非熟練化」を意味している。

マルクスの分業論に関しては、マニュファクチュア段階から機械制工業になると、労働者の手練が道具と一緒に機械に移るという指摘が重要である。手練の機械への移転に伴って労働の均等化・水平化が起こってマニュファクチュアで確立された等級制が廃棄されることが示されている。これに対してブレイヴァマンは等級制原理＝バツベジ原理を「資本主義的分業の一般法則」として位置付けた。この原理の貫徹により、可能な限り特殊な知識・訓練か

ら切り離された単純労働と特殊な知識・訓練を要するできる限り少数の労働に分解され固定化されるのである。ブレイヴァマンはまたマルクスの合目的的人間から「構想と実行の分離」を抽出し、企業管理における①労働者の技能からの労働過程の引き離し、②実行からの構想の分離、③知識に対する独占の労働過程統制への利用の3原則に集約した。著者はブレイヴァマンをマルクスの分業論を忠実に継承し、「非熟練化」と「等級制原理」の支配を今日の労働過程に見出した人として位置付ける（213, 217頁）。

ii) 熟練論（第10章）

本章の課題を著者は3段階に分けて示している。第1に、「非熟練化」命題の再検討として「暗黙知」論を検討すること。第2に、日本の熟練論争を検討して、熟練論の新たな方向性を探ること。第3に分業・熟練概念の再定義を試みること（221頁）。

〈暗黙知論〉

ポラニイは「我々は語ることができるよりも多くのことを知ることができる」という命題で個人的知識のうちに「暗黙知」と「形式知」を区別し、知識の形成を主体の客体への「潜入」による主客合一によって説明した。これを受けて野中郁次郎は、知識形成の説明を組織レベルに拡大することを試みた。表出化（暗黙知から形式知への変換）、内面化（形式知から暗黙知への変換）、共同化（暗黙知の共有）、連結化（形式知からの形式知の創造）という一連の過程からなる暗黙知と形式知の相互作用によって組織的知識創造が実現すると説いた。また組織における暗黙知と形式知の相互作用のあり方の違いから、個人レベル中心の欧米型と集団レベル中心の日本型を区別した。著者は野中説に関して、ミドルマネジメント知識創造論としての展開のうちに日本特有の組織現象に対する見解が示されているとして積極的に受け止めると共に、対象領域が新製品開発関連問題に限定される傾向があり、「より広い領域で従業員の参加と知識創造が要求されている」（232頁）ことを見ないところに欠陥を見出している。

〈日本の熟練論争〉

日本的生産システムの性格規定を巡って特に小池・野村論争が取り上げられる。

小池和男説：労働者の熟練は「知的熟練」（ルーティンに反する変化・異常に対応する能力）と「企業特殊熟練」（職場での教育訓練で得られる技能・知識）からなる。

野村正實説：「知的熟練」概念を否定。トヨタ生産方式における「多能工化」は低位技能の量的増加＝「低位多能工化」に過ぎず、テイラー主義の止揚にあらず。

著者は論争における野村説の検討の中から、トヨタイズムをテイラー主義と対比してシステム距離を測定する際のベンチマークたる「テイラー主義」の理解に或る修正を加える必要を摘出する。これを「ベンチマークの再設定」「ベンチマークの修正作業」と呼び、次のように論ずる。テイラーの科学的管理においては「非熟練化」原理が硬直的に貫かれるのではなくて、階層的な技能熟練、熟練等級が認められていた。そのことは、テイラーが差別的出来高導入の際に仕事の性質に応じてそれぞれの平均よりも 30% から 100% 加給するという方法をとったところから明らかであると (246 頁)。テイラーシステムにおけるバツベジ原理の貫徹ということであるが、著者は同様のことをフォードシステムについても確認する。このベンチマーク論をもって「労働過程論論争に区切りをつける意味」(274 頁)を持つものと位置付け、「座標軸を組み替えて従来の固定観念にとらわれない見方」(255 頁)をとることが、熟練に対する著者の基本姿勢として打ち出される。

〈熟練論批判〉

小池・野村論争を受けて数多く提示された熟練概念の検討を通じて熟練研究の到達点を確定しようとする。

辻勝治説：熟練とは工学的機械技術システムを効率的に機能させる際に人間労働者が保有し発揮する資質・能力である。「集团的熟練」（「集団としての

熟練」と「集団のための熟練」)の概念を提起。熟練の担い手を個人だけでなく労働者集団にも認める点に特徴がある。著者は、熟練の機能対象を工学的システムに限るのは狭きに過ぎ、管理制度や情報システムを含む総合的システムとして理解すべきであるとすると共に、集団的熟練は人事査定が個人に帰属するという実際の管理次元から乖離した概念規定で意味をなさないと批判する。

嶺学説：熟練は「知識・熟練」である。知識（科学技術的知識，客観化できる知識体系）と熟練（コンセプチュアル・スキル，マニュアル・スキル，テクニカル・スキル）を連続性において捉える。

沢田善太郎説：今日の労働者に求められる熟練は手工的熟練（職場での経験・訓練を通じて身体で覚える熟練），知的熟練（生産工程を分析し改善を提案する能力），および社会的熟練（職場集団を組織する能力）からなる。社会的熟練に言う組織者能力は選抜・昇進の基準にはなるが、「組織構成員の普遍的な熟練内容たり得ない」と、著者は批判する。

湯本誠説：手工的熟練とは異なる新たな熟練として「組織的熟練」（幅広い仕事能力，工程改善能力，職場集団の統率能力）の概念を提起。著者は，職場組織の実態解明の上で高く評価されるとしつつも，統率能力が組織構成員に普遍的なものでない点を批判する。

これら様々な熟練概念の検討を通じて，著者は熟練を「作業遂行に必要な知識・技能」として規定した上で，その特性を歴史性（労働過程＝闘争過程を通じて変化する），主体性（管理に拮抗しながら労働者が発揮する），有効性（誰にとって有効かは闘争の産物である），総合性（工学システム対応能力のみならず情報対応能力，人的関係対応能力をも含む），連続性（知識と能力は相即的存在である）の4点に見出す。著者はこうして，知識・技能は「作業上の知識・技能」（作業工程対応だけでなく管理システム対応でも発揮される）と「組織的知識・技能」（労働者間，管理者対労働者間の人的関係において発揮される）という2つの「存在態様」（269頁）において現れると捉える

ところに、新しい熟練概念の特質を主張するのである。

IV 若干のコメント

以上、本書の内容をできるだけ忠実に順序を追って跡付けてきた。端折った部分も多々あることはもちろんであるが、著者の本意からかけ離れた主観的解釈も相当に混入しているかもしれない。しかし、本書に含まれる体系的思考とその内容豊かな展開を広く紹介しようという評者の目論見はある程度達せられたものと思う。かなり細部にこだわったような記述となったが、それは本稿が評者にとって研究ノート（文字通りの意味での）的性格のものであらずを得なかったがゆえである。実際、本書は性急な読了や通り一遍の感想で済ますには余りにも重要で余りにも興味深い内容に満ちている。

そこでまず、評者が本書から特徴点として学び、本書の功績と考える点を大きく2つにまとめておきたい。

第1に挙げられるのは、バーナード組織論とヴェーバー官僚制論との関連を方法論的基礎にまで掘り下げて追究し解明した点である。バーナードが直接的には社会学者ヘンダーソンに大きな影響を受けて組織論を構築したことはよく知られており、精細を極めた研究書も出されている（加藤勝康『バーナードとヘンダーソン』文眞堂、1996年参照）。しかしバーナードをヴェーバーとの関連で考究する試みは、断片的なもの以外は従来ほとんどなかったと言ってよい。著者はヘンダーソンの背後にパーソンズがあり、パーソンズの背後にヴェーバーがあったという「社会学的状況」に着目して、この空隙を埋めようとした。同様な観点は、中篠秀治（『組織の概念』文眞堂、1998年）にも本格的な展開を見るところではあるが、そこでは主としてバーナードとヴェーバーの組織概念の相違というところに着眼されているのに対して、本書では理論形成の方法的継承性というところに焦点が置かれている。ここに著者の組織論批判の最大の眼目がある。著者によれば、バーナードの合目的

的人間像とその目的追求過程における「意図せざる結果」の重視にヴェーバーへの接近があった。しかし同時にまた組織維持を不確実なカリスマの登場に委ねるのではなく、組織そのものの本質的原理から生ずる調整機能に委ねるという理論構築（組織概念、管理職能論）において、ヴェーバーからの訣別とパーソンズへの接近があった。さらに著者は、バーナードのこのようなヴェーバーへの接近と訣別は権威論のうちにも見出せると指摘する。「無関心圏」概念のうちにヴェーバーの服従概念を取り込みながら、なおかつエールリッヒの内面性重視の視点に示唆を受けて同意確保の管理職能論へと進む点で、官僚制的合理性にのみ目を向けたヴェーバーとは別の道を歩むことになったと論ずるのである。

第2の点は、熟練概念を分業の現代的発展段階にふさわしいものに発展・深化させようと試みたことである。ブレイヴァマンの非熟練化命題に端を発した労働過程論論争やポストフォーディズム論争を詳しく分析した著者は、結局、非熟練化命題を支持・実証する論議を見出すことができず、かえって単純なフォーディズムないしテイラー主義の支配への否定論が優勢な状況が明らかになった。資本主義的労働過程を熟練の喪失への一方的志向性において理解することの不十分性が明瞭になったのである。トヨタとボルボの生産方式の収斂傾向がその象徴である。ここから著者は、ベンチマーク論を展開して熟練論の基礎には非熟練化命題に代えて等級制原理（バッベジ原理）を置くべきであるという主張へと進み、さらに熟練論争の分析を通じて新しい熟練概念の提出に至る。提示された熟練概念の独自の特徴は、熟練を知識と技能の統一的相互関係において捉えると共に、熟練の対象領域が作業遂行そのものだけでなく作業遂行の際の人的関係にまで拡大されることに見出される。前者の点は暗黙知と形式知の相互作用を視野に入れており、後者の点は生産における現代的管理制度（自律的作業集団の編成や目標管理など）の展開に対応しようとする意欲的試みと考えることができる。

このように本書はまさに表題に掲げられた「個人と組織」という現代のア

ポリアに理論的・実証的に挑む野心的な著作と言うべきであり、学界はそこに大なる貢献を見出すであろう。この点を確認することは重要なことである。しかしながらまた、優れた著書はその貢献が新たな問題提起をなしているところにこそ優れている所以があるのである以上、それを巡って様々な論議が出されることになるのも自ずと期待されるであろう。評者もまた本書から上にその一端を述べたに過ぎない多くの知見と思考刺激を与えられると同時に、疑問や問題と思う点にもいくつか遭遇した。それを次の諸点に絞って記することで、評者としての責めを塞ぐことにしたい。

第1は、バーナード権威論とヴェーバー支配論との関係に関する事柄である。著者の言うごとく、確かに両者の間には類似点が認められる。服従の背後には一定最小限の服従意思が存在することへの着目、したがって服従は命令の受容であるとする見方、さらには服従は命令自体の価値を問わずに命令を自己の行動格率にすることであるという意味付け、これらはまさに「ヴェーバーとバーナードの論理の照応」(62頁)と言うも過言ではない共通点であろう。バーナードがなぜ「受容」・「同意」概念をヴェーバーから摂取したと明言しなかったのか不思議なくらいである。しかしながら、評者の見解では、この共通性にもかかわらず両者の間には決定的な違いがあることに注意をしたい。ヴェーバーは服従をあくまでも支配関係において捉えた。支配は支配者による意思の強制であるが、この強制が被支配者による支配意思の正当化に基づく受容によって実現するとき「正当的支配」が成立する。現代社会の官僚制組織においてはその正当性根拠が規則であるがゆえに「合法的支配」が行われている。つまりヴェーバーにあっては命令－服従関係はあくまでも強制と受容の統一として成立するのであり、支配権力は規則に正当性根拠を置くと「権限」として現れるのである。ところが、バーナードは命令－服従関係を受容に還元して強制の契機を全く無視することとなった。従って服従を論ずる際のバーナードには支配や権力の観念は全く見られない。この点にこそバーナードのヴェーバーからの深い「訣別」があったのではなかろう

か。

この場合、ヴェーバーにおける「正当性の信仰」とバーナードの「無関心圏」との性格的違いにも目を向けねばならない。ヴェーバーは正当性根拠となるものへの帰依・信仰を社会に支配的な社会意識として捉えており、単なる心理学的事象としてではなく社会学的事象として見ている。現実の社会や組織ではカリスマ、伝統、規則への信仰はすべて何ほどの割合でミックスされているのではあるが、封建社会は伝統への信仰に基づく伝統的支配中心の社会だったのであり、近代社会は規則への信仰に基づく合法的支配中心の社会なのである。官僚制組織はこの合法的支配の理念型に他ならない。従って権限はそういう社会意識＝受容意識を前提とした中での服従要求権として支配者からの正当なる強制権力として現れる。それは、不服従に対する規則に基づく制裁を伴うことによって現実的な強制力となる。他方バーナードにおける服従意思はそのような社会意識としてではなく、あくまでも心理学的なレベルで捉えられている。だからこそ組織メンバーの「無関心圏」をいかにして広くするかとか、命令を「無関心圏」内に入るようにするには経営者はいかにすべきかという管理課題に直接結び付くのである。組織内で非公式に形成される「共同体の共通感」も、無関心圏拡大の一要因として重視されるが、それとヴェーバーの「正当性の信仰」とは同じレベルのものでないことは明らかであろう。そうだとすると、ヴェーバーにおける規則を「対等な社会関係を保有する団体仲間」の規則として非公式組織内の規範と同じに捉え、仲間同士の間での「自己義認のメカニズム」が権力や服従の正当性を成立せしめると見なす著者の解釈はどうであろうか。ヴェーバーは共同社会行為における支配関係を論じたのであり、支配者と被支配者の関係を論じたのではなかったか。そうだとすれば、「対等な仲間的関係における服従の正当化」ということがヴェーバーの視野にあったとは言い難いということにならないだろうか。そのように考えてみると、命令—服従関係から強制の契機を完全に抹消した権威概念＝受容理論を唱えながら、「上位権威」を「仮構」として

残しておいて権威受容を説明する「用具」に仕立て上げるバーナードの論法は、評者には支配の現実を直視することを避けるための極めてプラグマティックな便法にしか過ぎないものと思えてくるのである。

第2は、「緩い結合」(ルースカップリング)論の評価を巡る問題である。この理論は従来意思決定論への批判として出てきたものである。批判点は、従来意思決定論はシステム諸要素の相互関係をタイト(つまり敏感・明瞭)なものとして前提していたが、実際には相互関係はルース(つまり鈍感・曖昧)なものであるということ、従って従来意思決定論に代えてルースカップリングを前提とした意思決定論が必要であるというところにある。この場合、問題として浮かび上がるのは、新しい意思決定論と従来意思決定論とはどのような関係に置かれるかということである。著者の見解によれば、新意思決定論は旧意思決定論の前提条件が整わないようなシステムについて適用されるもので、これまで対象にならなかったようなシステムについての意思決定論の開発、意思決定論の可能性拡大として評価される。両者はそれぞれ対象領域をもって棲み分けをし、相互補完をするものと見なされるということになる。このような評価は必ずしも著者に限られるものではないが、評者は別の見方を取っている。というのは、新意思決定論者はシステムを類型化して対象領域を限定するという方法で理論展開しているわけではなく、システムとは本当はルースカップリングのものであるという一般的規定から出発し、意思決定の一般理論として展開しているからである。マーチらの「組織化された無秩序」も大学という特殊な組織の研究を基礎に置いているが、大学以外の組織にも妥当する一般理論として提示されている。これが一つであるが、更に新意思決定論の根本的な思考方法に立ち入って見れば、相互補完というような次元を超える性格のものであることが明瞭となる。

というのは、マーチらは旧意思決定論の基礎にあった人間行動の合理的モデル、目的合理性の追求という前提条件を取り払って考えようと言う。目的先在性を否定するので、合理性は計画的・管理的に目指されるものではなく

事後的・回顧的に意味付けられるものでしかない。合理主義から解釈主義・非合理主義へのこの転換こそが「緩い結合」論の本質であると評者は見る（拙稿「非合理主義の組織論」大阪市立大学『経営研究』41巻5・6号，1991年参照）。このような意思決定論に合理主義的意味を求めても無駄ということになる。何の役に立つのかという問いには、「面白さ」とか「遊び」という答えしか返ってこないだろう。仮に，諸システムのルースさとタイトさが連続帯をなしていて，ルース度の高いシステムほど新意思決定論の妥当性は高くなるというように考えるとするとした場合，その意思決定論を適用すればシステムをタイトな方向に改善できるとするような理論なのであれば，意思決定論としての意味は理解できよう。しかし，もしそのように自らを主張すると，自らの存立基盤そのものを失ってしまうという自家撞着に陥るのがこの意思決定論なのである。それゆえ，新意思決定論に現代組織における種々の「緩み」を克服する管理的要請に応える志向性を期待すると，裏切られることになる。克服というような管理的課題意識そのものを否定するところにこそ，その本質的特徴があるからである。

第3は，熟練概念についてである。熟練は，一般的に言えば，労働力という生産力の質を規定する派生的生産力要因の一つであり，同じ労働について労働者の熟練が高いほど生産性は高いと言える。この場合，労働をある特定の具体的有用労働（例えば紡績労働や自動車製造労働）にとるならば，それが仮に手工業的職人労働におけるように道具を使った個人的労働として行われるものである限りは，熟練の意味合いはかなり明瞭である。道具を操作する技巧，道具の構造や性能についての知識，道具の異常に対応し修理する能力，原材料についての知識，それに製品を設計する能力，製品を検査する能力などを含むであろう。ところが機械化・自動化され，分業が導入され，管理制度が発展した下での具体的有用労働では，これらのうちのあるものは消滅し，あるものは形を変え，全ては編成された部分労働者に一つまたは複数ずつ分担される。そこに技術革新につれて非熟練化や熟練化，再熟練化など

の問題が発生し、熟練概念そのものが不明瞭になる。本書の詳細な熟練論分析も熟練概念の複雑さ難しさを改めて教えてくれる。

ところで、様々な熟練論の吟味を通して総合的観点から提示された著者の熟練概念の最も注目される特徴は、熟練要素が作業工程や管理システムに関わる「作業上の知識・技能」と労働者間や対管理者間の人的関係に関わる「組織的知識・技能」との両面からなるものとして、熟練概念が拡大されていることであろう。このような拡大は、本書にも示されているように形は違うが何人かの論者にも見られる傾向のようである。例えば、カステラーは「消費者・顧客の期待行動に関する知識」「労働組織（職制を含む）内の労働者の期待される役割行動に関する知識」（223頁）を挙げているし、辻勝治は「集団としての熟練」と「集団のための熟練」からなる「集団的熟練」を唱え、沢田善太郎は「社会的熟練」を、さらに湯本誠は「組織的熟練」を主張している。これらの主張とも関連して、評者には次のような問題が思い浮かぶが、どうであろうか。つまり「人的関係」に関わる熟練に関して、例えば職場労働者仲間と協調的に働く知識・技能の高い人は、そうでない人よりも熟練度の高い人と言えるのかどうか。同様に、管理者に対して協調的に従順に対応する知識・技能を備えた人ほど熟練度の高い人と言えるのかどうか。前者の点については、小集団労働における作業の連係・協力・援助関係などを考えれば求められる条件であることは分かるとしても、例えば熟練資格として客観化できるかどうかという観点からすると、熟練範疇に入るものかどうか疑問の余地が残る。また後者の点については、管理者との人的関係には純粹作業上の関係ばかりでなく情緒的・感情的関係も含まれ、しかも管理者は労働者の人事に関わる権力を持つというふうに考えると、更に問題は複雑である。極端なことで言えば、「会社人間」のうちにこそ最高度の熟練が見出されるというようなことになりかねない余地が生じるのではなかろうか。従って、対人関係関連の知識・技能に関しては、かなり限定的方向で具体化が図られる必要があらうと思われるのである。

以上，思いつくままに本書から学び考えさせられたことを率直に述べさせてもらった。疑問点については素朴で的外れな言葉を舌足らずに連ねることになってしまい，無用な誤解を招きはしないかと惧れるが，本書の価値を減ずるものではない。本書によって提起された示唆に富む様々な視点や見解は，広く学界で討議を深めていかれるべきものとする。本書が多くの人々に組織や労働の理論問題を創造的に探究する契機を与えるであろうことを期待しつつ，筆を擱く。