

バーナードの「反省」の真意

——主著『経営者の役割』の組織類型論的考察——

坂 本 光 男

目 次

1. はじめに
2. 人間論——主著第1部——
3. 協働体系論——主著第1部——
4. 一般組織論——主著第2部——
5. 組織類型論——主著第3部——
 - 5-1. 共通目的
 - 5-2. 貢献意欲
 - 5-3. 伝 達
6. 経営管理論——主著第4部——
 - 6-1. 管理職能
 - 6-2. 管理責任
7. むすび——バーナードの「反省」の真意——

1. はじめに

バーナードは権威の問題について従来の伝統的組織論ないし古典経営学とは逆の解答を出し、そのことによって組織論ないし経営学に「コペルニクス的転回」をもたらしたといわれている。また彼の理論は経済学における「ケインズ革命」になぞらえて「バーナード革命」¹⁾をもたらした、ともいわれている。

注1) 飯野春樹『バーナード研究』文真堂, 1978, p. 3。

ところが後年、彼は権威の問題について「反省」²⁾の意を表明するに至り、そのことが研究者達の論議的となった。

そして今日、この問題について、バーナード理論を合意的組織モデルを前提とした一般組織論とみなす立場からの研究が大勢を占めている。この立場における代表的な研究者が飯野春樹氏である³⁾。

ところで、われわれは以前にこの問題についてバーナードの主著を強制的組織モデルを前提とする一般組織論であるとみなす立場から考察したことがある⁴⁾。

しかしその後われわれはバーナード理論について渡瀬浩氏のHO-SO理論⁵⁾に依拠して合意的組織モデルと強制的組織モデルを包摂する組織類型論としての解釈を試みるに至り、バーナード理論を組織類型論として理解する立場からバーナードの「反省」の意図を再考する必要性を感じてきた。

さて、本稿で問題にするバーナードの「反省」とはバーナードの主著『経営者の役割』の「日本語版への序文」における次のような論述である。

「1938年以來の私の経験からみれば、当時書いたところにほとんど変更を加える必要がないと思われる。……しかし非常に重大な1つの欠陥は、そのときもいまま、責任の問題を扱わなかったことである。権威を論ずれば、当然はるかに重要な、しかしあまり理解されていない委任、その責任の問題、責任が重くなるにつれて委任と矛盾すること、権威と責任との従属関係や、責任の分散、伸縮性および釣合いのとれた創意を促進することの重要性などを明瞭に論議すべきであった。」⁶⁾

2) C. I. バーナード著、山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、1972年、「日本語版への序文」p. 36。

3) 飯野春樹『バーナード研究』第8章「主著への自己批判と責任優先説」他。

4) 拙稿「バーナードの責任とオーソリティ」第一経大論集第9巻第3号1979年、他。

5) 渡瀬浩『組織と人間』同文館、1983年。

6) バーナード著、山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』「日本語版への序文」pp. 35-36。同様の論述は、W. B. Wolf, *Conversation with Chester I. Barnard*, Cornell Univ., 1973. p. 15においてもみられる。すなわち「私の意見では私の本の大きな欠点は責任と責任の委任の問題を正しく取り扱っていないということである。権威にあまりにも力点をおいている。」

このバーナードの言葉を主著本文とどのように整合させるか。これがバーナードの権威の理論を正しく理解する鍵であり、またバーナードの主著全体を正しく理解する鍵でもあると思われる。

そして、われわれは、このバーナードの「反省」の言葉の真意をバーナード理論の組織類型論的解釈の立場から整合的に解明しようとするものである。

2. 人間論——主著第1部——

ところで、われわれがバーナード理論を組織類型論として理解する理由の1つはバーナードの主著が人間論からはじまっており、その人間論において人間をまるごと把握した全人仮説⁷⁾ (the hypothesis of entire person, the hypothesis of whole person) をとっているからである。

「全人」としての人間にとって「組織」は人間が生活している世の中、すなわち全体社会の一部でしかない。いわば「部分社会」である。

人間は全体社会においてさまざまな「部分社会」すなわちタイプの異なるさまざまな組織に同時所属して、さまざまな異なる諸欲求を全人的に満足させつつ生活しているということが出来る。全人仮説はタイプの異なる組織の存在を前提としていると考えることができるのである。

バーナードは述べている。「この書物で個人とは過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化する単一の、独特の、孤立した全体（傍点：筆者）を意味する。」⁸⁾

個人ないし人間は、物的、生物的、社会的なさまざまな諸要因によって規定ないし制約ないし決定された存在である。

しかし「個人は一定の特性をもつ……。通常は『個人』という名詞を『1人の人間』の意味に用い、『人格的』という形容詞でその特性を強調するも

7) cf. 渡瀬浩『組織と人間』第2章。

8) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 12.

山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』p. 13。

のとすれば非常に便利であろう。これらの特性とは、(a)活動ないし行動、その背後にある(b)心理的要因、加うるに(c)一定の選択力、その結果としての(d)目的、である。』⁹⁾

よって人間は選択力、自由意思をもった存在でもある。そこで自由意思の問題に関する明確な論述や議論は「普通には哲学もしくは科学論文の中でしか見られないが多くの点で以下の研究に影響するから著者の立場を述べておくこととする。個人の選択力やその意味を過大評価することは、ある場合にはたんに誤解の原因となるのみでなく、まちがったむだな努力の原因ともなる……。選択の可能性が狭い範囲に限られるのは物的、生物的、社会的要因がともに作用するためである。……したがって人間にはつねに選択力があり、同時に、人間は主として現在および過去の物的、生物的、社会的諸力の合成物であるといってもよかろう。このことは選択力が重要でないというのではない。選択はあるときには非常に狭い範囲に限られることもあるが、一定の方向にひきつづいて選択をしつづけると、究極的には人間生活の物的、生物的、社会的要因を大いに変えるであろう。』¹⁰⁾

バーナードは人間を物的、生物的、社会的諸要因によって制約、規定ないし決定された存在でありながらも、そのような「物的、生物的、社会的要因の結合物、合成物、残基」¹¹⁾としての心理的要因をもち、心理的な諸欲求につき動かされて選択力を働かし目的を設定し行動する自由意思論的な存在でもあるとする。

人間は物的、生物的、社会的諸要因によって制約されたものではあるが大きな夢を自由に描くことができる。そしてその夢を夢として満足するだけでなく、実現しようと考え、選択力を働かして現実的な特定の目的を設定し、

9) *ibid.*, p. 13.

邦訳, p. 13.

10) *ibid.*, pp. 14-15.

邦訳, pp. 15-16.

11) *ibid.*, p. 13.

邦訳, p. 14.

その目的達成に向けてまずは個人的行為を展開する。そして、個人的行為において「ある特定の望ましい目的が達成された場合に、その行為は『有効的』であるという。行為の求めない結果が望んでいる目的の達成よりもいっそう重要であり、しかも不満足なときには、有効な行為でも『非能率的』という。求めない結果が重要でなく些細なものであるときには、その行為は『能率的』である。さらに求める目的が達成されないで求めもしない結果が行為の『原因』ならざる諸欲求や諸動機を満たす場合の生ずることがよくある (Moreover, it sometimes happens that the end sought is not attained, but the unsought consequences satisfy desires or motives not the “cause” of the action.)。その場合には、このような行為を能率的ではあるが、有効的ではないと考える。後から考えると、このような場合の行為も求めた結果によってではなくて、求めざる結果によって正当化されることとなる。このようなことは人の通常経験するところである。したがって行為が特定の客観的目的をなしとげる場合には、その行為を有効的という。また、たとえ有効的であろうとなかろうと、行為がその目的の動機を満足し、その過程がこれを打ち消すような不満足を作り出さない場合には能率的であるという。ある行為が動機を満たさないか、または不満足を生ずる場合には、その行為はたとえ有効的であっても非能率的であるという。(傍点：筆者)」¹²⁾

バーナードによれば個人は物的、生物的、社会的諸要因からなる全人であり、そのような諸要因の結合物・残基としての心理的要因にもとづくさまざまな欲求をもち、それらを満たすべく世の中すなわち全体社会において生活している。

人間は状況に応じて、それらの諸欲求の中の特定の欲求すなわち動機につき動かされて選択力を働かし、その動機の満足をもたらすと思われる特定の目的を設定し、個人的行為を展開する。そして、その特定の目的が達成された場合、個人的行為は「有効的」とされ、達成されなければ「非有効

12) *ibid.*, pp. 19-20.

邦訳, pp. 20-21.

的」であるとされる。また「有効的」であろうとなかろうと、行為がその個人的行為の動機である当該個人の特定の欲求を満足し、かつその個人的行為が当該個人のその他の欲求に不満足を生じさせそのことが動機の満足を打ち消すようなことがない場合、「能率的」であるとされる。

また、個人的行為がその行為の動機を満足させなくても、当該個人のその他の欲求を満足させ、そのことが当該個人的行為の動機の不満足を打ち消しても余りある程のものである場合も「能率的」であるとされる。

バーナードにおいては、個人の物的、生物的、社会的なさまざまな欲求を均衡させ全体的に満足させること、言い換えれば、さまざまな欲求を全人的に満足させることが個人的行為の能率である。

そして個人的行為によっては特定の目的を達成し得ず、したがって特定の欲求すなわち動機を満足させられないと予想され、そのことが当該個人の諸欲求の全人的な満足に支障をきたす場合、個人は特定の欲求すなわち当該動機を直接的・間接的に満足させるような目的を掲げる協働体系（後で詳述するがバーナードの「協働体系」は混沌とした現実の次元における概念であり「協働体系」をより抽象的な次元において把え直したものが「組織」である。「協働体系」と「組織」の概念について本稿ではこのような使い分けをする。：筆者）に参加し協働行為をすることになる。

参加した協働体系が企業の場合、人々は基本的に生活の手段たる賃金を求めて協働行為をする。企業は基本的には賃金という生活手段を誘因として提供することによって人々の協働行為を促す。人々は企業で得た生活手段でもって広い社会的空間すなわち全体社会でそれぞれ个性的に生活し、全人的な諸欲求のバランスを回復し、全人的に満足する。

さらに人々は全人的な諸欲求の満足のために必要とあらば企業とはタイプの異なる他の協働体系にも参加し、企業では満たし得ない他の特定の欲求の満足を図る。

ここにさまざまな協働体系が成立し、人々はさまざまな協働体系に参加し協働行為を展開する。

バーナードは述べている。「ある人が貢献しているある特定の協働行為の体系に関連して、かりにだれかの行為のすべてを1日だけでもよいから検討してみても、たいていの場合ただちに明らかになることは、それらの行為の多くがいずれの協働体系にとっても外的であり、残りの行為が少なくともいくつかの他の協働体系に配分されうるものだというのである。『構成員が』組織ともつ関係はいかなる場合でも当然断続的なものであることを考慮すれば、同時に多くの組織に『所属』していない者を見出すことはほとんど不可能であろう。前述のことは具体的な例で証明できる。私の所属している組織に、その人も関係しているという理由でよく知っている人を随意に選んでみよう。彼は長年にわたる技師としての経歴と生計をその組織に依存して過ごしてきた人である。特別に調べなくても彼がつぎのような重要な組織関係をもっていることを知っている。すなわち、(1)彼はアメリカ国民、ニュージャージー州民であり、エセックス郡民、ニューアーク市民である——この4つの組織に対して、彼は多くの逃れられぬ義務をもっている。また、(2)カトリック教会の一員、(3)コロブス会の会員、(4)アメリカ在郷軍人会員、(5)オータナウェイ・ゴルフクラブの会員、(6)民主党員、(7)ニューアークのプリンストン・クラブの一員であり、(8)3つの会社の株主である。(9)自分の家族(妻と3人の子供)の家長であり、(10)彼の父の家族の一員であり、また(11)妻の家族の一員でもある。(12)その行動から判断すると、彼の服装、談話、食事、趣味、思考に影響するところのそれほど公式的でない他の組織の一員でもある(本人はそれに気づかぬことも多いが)。(13)最後に、ときには孤独な自分に『立ちかえる』こともある。彼の『主要な』組織関係こそがたいせつで、その他の関係はつまらぬものだ、と考えられてはならないから、主要な関係に名目的に捧げている時間が1年約8,760時間の25%以下にすぎないし、実際に働いていると考えている間でも、そのつもりにもかかわらず、魚釣りのことを夢想し、家庭のことを思案し、前夜のブリッジを頭のなかでやり直している、などのことを指摘しておこう。……もし人間が『組織』という概念のなかに含まれるべきものとしても、その一般的意義がまったく限られたも

のであることは、これらのことから明らかである。このように人間のよって立つ基礎や条件はいちじるしく多様である……。 (傍点：筆者)¹³⁾

またバーナード自身が企業の管理者のみならず、病院、研究所、慈善団体、政府、地方自治体、国際連合、趣味のサークルなど、さまざまな組織に参加し、全人的な欲求を満足させ、独創的・個性的な人生を展開した人物であった。

3. 協働体系論——主著第1部——

バーナードはいう。

(A) 「協働体系 (= 現実の次元で把握された組織：筆者) の目的が達成せられた場合にはその協働は有効であったといい、達せられていなければ有効でなかったという。……有効性の程度の十分さは協働体系の観点から決定すべきものであり、個人的観点はここでは関係がない。……能率についてはまったく事情を異にする。協働は個人的動機を満たすためにのみ結成されるものであるから、協働の能率は個人の能率の合成物である。参加者の動機の集計は協働体系の全動機である。それは性質の非常に異なる個人的動機から構成された複合物である。これらの動機がどこまで満たされるか、その程度が協働行為の能率である。動機は個人的なものであるから、この能率の唯一の決定因子は個人である。……協働的努力の有効性は協働体系の目的の達成に関連し、その体系の要求という観点から決められるものであるが、能率は個人的動機の満足に関連する。協働体系の能率はその構成員としての努力を提供する各個人の能率の合成されたものであり、したがって各個人の観点からみられたものである。(傍点：筆者)」¹⁴⁾

協働行為の能率は基本的に個人が協働体系ないし組織に参加する動機とし

13) *ibid.*, pp. 70-72.
邦訳, pp. 73-75。

14) *ibid.*, pp. 43-57.
邦訳, pp. 44-59。

ての特定の欲求の満足に関わるものであって、動機以外の欲求の満足に関わるものではない。

個人的行為の能率概念に含まれていた行為の動機以外の欲求の満足・不満足という内容は協働行為の能率概念には基本的には含まれていないことがわかる。すなわちバーナードは人間が組織に、全人としての欲求を満たすためではなく、部分人としての欲求を満たすために関わっているとみなしている。

またバーナードは次のように述べる。

(B₁) 「ある人が協働体系に貢献するにあたってその行為が非能率的であると（あるいは非能率的であるかもしれないと）判断すれば、その行為をやめる。もし彼の貢献が体系にとって不可欠なものである場合には、彼の非能率はこの体系の非能率となる。なぜならば、体系は存続しえないし、したがってすべての人に対して非能率となるに違いないからである。それゆえ、ある協働的努力体系の能率は限界の貢献の能率に依存し、限界の貢献者によって決定される。これは協働体系の能率の唯一の尺度が体系の存続能力であることを意味する。……個人は自分の行為によってその動機が満たされていることがわかると、協働的努力を続けるし、然らざる場合には続けない。彼が協働しない場合、協働体系からのこの脱落が協働体系にとって致命的となる場合があるかも知れない。5人の人が必要であり、しかも5番目の人が協働することに満足を見出さない場合には、彼の貢献は非能率となるであろう。彼は自分の貢献をひかえるかやめるであろうし、その結果協働は破壊される。彼が自分の貢献を能率的だと考えれば貢献は継続される。かくして協働体系の能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力、すなわち負担を満足と釣り合わせることといえよう。(傍点：筆者)」¹⁵⁾

この(B₁)の部分における協働体系の能率の説明はバーナードの(A₁)部分における協働行為の能率の説明と対照的である。

15) *ibid.*, pp. 44-57.
邦訳, pp. 45-59。

すなわち、(A_i)では参加者全員の動機の満足を平等に追求する合意的な協働行為が想定されているし、(B_i)では一部の参加者の動機の満足を一般参加者の動機の満占到優先させる非合意的ないし強制的な協働行為が想定されているとみることができる。

換言すれば、(A_i)では教会、慈善団体、労働組合、趣味のサークル活動などの合意的組織ないし文化的組織が、(B_i)では企業という強制的組織ないし文明的組織が想定されている。

そして人々は、このような企業という文明的組織ないし強制的組織とさまざまな文化的組織ないし合意的組織に同時所属することによって、これらのタイプの異なる諸組織を包み込む全体社会の中で、さまざまな動機や欲求を満足させ、全人としてそれぞれ独特の個性的な生活を営んでいるのである。

バーナードの「全人」の人間観と協働行為における異なる2つのタイプの能率概念から、バーナードが2つの異なるタイプの協働行為の存在を想定していると考えることができるのである。

4. 一般組織論——主著第2部——

とも角、バーナードは主著第1部で個人的行為と協働行為について説明し、協働行為の2つの類型を示唆した後、主著第2部では協働行為を抽象化し、組織の概念を導き出す作業にとりかかる。

人々はさまざまな協働体系に同時所属し、協働行為を展開するわけである。そこでバーナードはまず協働行為が展開される協働体系について次のように定義している。

「協働体系とは少なくとも1つの明確な目的のために2人以上の人々が協働することによって特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である。」¹⁶⁾

16) *ibid.*, p. 65.
邦訳, p. 67。

ところが、協働体系の物的、生物的、個人的、社会的構成要素はそれぞれの協働体系ごとに異なっている。すなわち現実の協働体系の性格はさまざまであり、このような混沌とした現実の次元の協働体系を理論的研究の対象とすることには限界がある。

バーナードは述べている。

「多少とも明確な目的をもち、注意をひき名称を挙げられ、確認されるほどに永続的な協働体系の数は非常に多い。その目的の性格のいかんによってそれらのものはたとえば、教会、政党、友愛団体、政府、軍隊、企業、学校、家庭のような非常に多様な数個のグループに大まかに分類できる。これらのグループのいずれかに分類された組織のなかでも、またかなりの差異がある。

これらの体系の管理者の行動や態度には多くの類似点が見られるし、いくらかの研究者たちはこれらの体系のなかいくつかの共通要素があると主張している。協働体系一般に齊一性があるならば、それらすべてに共通な特定の側面、または部分のなかにも齊一性がみられることは明らかである。したがって、協働体系を有効に研究するにはこれらの側面を他のものからひきはなして、その性格を明らかにすることが必要となる。この1つの共通な側面を『組織』と呼ぼう。(傍点：筆者)」¹⁷⁾

バーナードは協働体系から物的要素、社会的要素、個人的要素その他の諸変数を除外することによってすべての協働体系に共通する側面としての組織を抜き出すことができるとし、そのようにして抜き出された「公式組織を2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系と定義する。」¹⁸⁾

この定義によれば組織は相互に意思を伝達できる人々が活動しようという意欲をもって、共通目的の達成をめざすときに成立するから、組織の要素は伝達、貢献意欲、共通目的ということになる。

バーナードは述べている。

17) *ibid.*, pp. 65-66.

邦訳, pp. 67-68.

18) *ibid.*, p. 73.

邦訳, p. 76.

「組織は(1)相互に意思を伝達できる人々がおり、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共通目的の達成をめざすときに、成立する。したがって組織の要素は(1)伝達、(2)貢献意欲、(3)共通目的である。これらの要素は組織成立にあたって必要にして十分な条件であり、かようなすべての組織にみられるものである。」¹⁹⁾

この組織の定義はすべての組織にあてはまるものであり、そこから導き出された組織の3要素はすべての組織にみられるものである。

かくて主著第2部では現実次元における協働体系を抽象化したものとしての「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」²⁰⁾としての組織が抽象的な一般組織理論の次元において定義され、目的、伝達、貢献意欲という組織の3要素が示された。

また組織が存続するためには有効性と能率が必要であることも示されている。組織の成立と組織の存続は、組織の均衡の問題であり、前者すなわち組織の成立を組織の内的均衡といい、後者すなわち組織の存続を組織の外的均衡の問題であるとされている。

バーナードは述べている。

「組織が存続するためには有効性または能率のいずれかが必要であり、組織の寿命が長くなればなるほど双方がいっそう必要となる。組織の生命力は協働体系に諸力を貢献しようとする個人の意欲のいかんにかかっており、この意欲には目的が遂行できるという信念が必要である。実際に目的が達成されそうにもないと思われれば、その信念は消えてしまう。したがって有効性がなくなると、貢献意欲は消滅する。意欲の継続性はまた目的を遂行する過程において各貢献者が得る満足に依存する。犠牲より満足が大きくなければ意欲は消滅し、非能率的な組織の状態となる。逆に満足が犠牲を越える場合には意欲は持続し、能率的な組織の状態となる。

19) *ibid.*, p. 82.

邦訳, p. 85。

20) *ibid.*, p. 81.

邦訳, p. 84。

要するに組織がまず成立するのは前述の3要素をそのときの外部事情に適するように結合することができるかどうかにかかっている。組織の存続はその体系（＝組織：筆者）の均衡を維持しうるか否かに依存する。この均衡は第1次的には内的なものであり、各要素間の釣合いの問題であるが究極的基本的には、この体系とそれに外的な全体状況との間の均衡の問題である。

この外的均衡はそのうちに2つの条件を含む。すなわち第1の条件は組織の有効性であり、それは環境状況に対して組織目的が適切か否かの問題である。第2は組織の能率であり、それは組織と個人との間の相互交換の問題である。」²¹⁾

かように、組織は第1次的には目的と伝達と貢献意欲という組織の3要素を結合させ組織の内的均衡を維持することを通じて目的を達成し、組織の有効性を維持し、その成果を分配することにより組織の能率を維持することができる。

そして、組織の3要素のバランスをとり組織の内的均衡を維持することを通じて組織の有効性と能率という組織の外的均衡の維持を図るのが管理職能なのである。

そこでバーナードは主著の前半すなわち第1部「協働体系に関する予備的考察」と第2部「公式組織の理論と構造」における考察をふまえた上で管理論を展開しようとする。

ところが管理論は、現実の組織が直面している具体的な問題解決に役立つ実践的理論としての性格をもつべきものである。

バーナードは管理論を組織の3要素に即して展開していくのであるが、主著前半の組織論はあまりにも抽象度の高いレベルでの一般組織論であった。

第2部第6章「公式組織の定義」においてバーナードは次のようにも述べている。

「組織はちょうど電磁場が電力あるいは磁力の場であるごとく、人『力』

21) *ibid.*, pp. 82-83.
邦訳, pp. 85-86。

の場である。いずれの場合にもこれらの諸力を叙述し規定するために用いられるすべてのものがその効果の証明であるから、これらの証拠の生ずる範囲が諸力の場を規定するといわれる。ある力が物体の内外に働きかけて、その結果、一定の条件がその場のなかに生ずると、証拠となる事実が一定の客観的物体のなかに見出される。しかし、だからといってその客観的物体が場そのものを構成するとは考えられていない。たとえば電流によって磁力をおびた電磁石は、電磁場をつくり出すといわれ、それはある他の物体をそこにおいたときに生ずる現象によってのみ知られるにすぎない。しかしこの客観的物体は場ではないし、電流も必要な電動エネルギーをおびてはいるが、電磁力ではない。

これと同様に人間は組織という場を占有する組織力の客観的源泉である。その力は人間にのみ存在するエネルギーから由来する。この力は一定の条件が場のなかで生ずる場合にのみ組織力となり、言語、動作のような一定の現象によってのみ立証され、かかる行為にもとづく具体的結果によって推論される。しかし人間にせよ、またその客観的結果にせよ、それ自体が組織ではない。」²²⁾

第2部におけるように、協働体系から物的、生物的、個人的、社会的諸要素をすべて取り除いた「電磁場」にたとえられるような組織において具体的かつ実践的な管理論を展開するには限界がある。そこで、具体的・実践的な管理が展開される場としての組織の理論が再び現実に近い次元に降りていて展開されねばならない。

バーナードは前半部の終り、すなわち第2部の末尾において次のように述べている。

「いままでの論述によって協働体系ならびに組織の理論に関する困難な説明を完了したことになる。以下に述べる第3部および第4部は組織の行動と組織内における人々の行動、とくに管理者の行動を取り扱う。その説明は主

22) *ibid.*, pp. 75-76.

邦訳, pp. 78-79.

としてこの理論に即しておこなわれ、この理論をさらに具体的に述べるのである……。」²³⁾

したがって主著後半の第3部「公式組織の諸要素」では、公式組織の3要素が第4部における管理論の展開に適合するような現実に近い次元で論じられるのである。

5. 組織類型論——主著第3部——

5-1. 共通目的

3要素のうちの共通目的は第3部のはじめの章である第10章「専門化の基礎と種類」で論じられる。

ここでバーナードは次のように述べている。

「重要な一面では『組織』と『専門化』とは同意語である。協働の目的は専門化なしには成就されない。そこに含まれる調整は組織の機能面である。この機能は、目的をなしとげうような仕方で、個人の努力を協働情況全体の諸条件に相関させることである。

この相関をなし遂げる方法は目的を諸部分ないし細部諸目的に分析することであり、それらを適当な順序で達成すれば最終目的達成が可能となるであろう。」²⁴⁾

バーナードは、組織を専門化するには目的を細部諸目的に分析することが必要であると述べた後に私見をつけ加える。

「そこで最後に私見を述べておこう。複合組織におけるあらゆる単位組織は1つの専門化であるから、複合組織の一般目的は組織の各単位に対する特定目的に分割されねばならない。目的は公式組織の統合要素であるから、単位組織の維持に効果があるのは単位レベルにおけるこの細部目的である。

23) *ibid.*, p. 123.

邦訳, p. 130.

24) *ibid.*, p. 136.

邦訳, pp. 142-143.

複合体を構成する諸単位が存在しうするためには、この目的が各単位においてなによりもまず受け入れられなければならない。もし、この局部目的ないし細部目的が理解されないか受け入れられなければ単位組織の分解が生ずる。』²⁵⁾

組織の一般目的ないし最終目的を分析することによって把握された細部目的は、細部目的を達成するための各单位組織において理解されるか受け入れられねばならない。

では一般目的についてはどうか。

バーナードは述べる。

(A₂) 「複合体の一般目的を理解することや受容することは……細部目的を説明し、あるいは受け入れやすいようにするのに望ましいだろうし、またつねにではなくとも通常は望ましいものである。もしそうできれば疑いもなくたいていの場合、単位組織が強化される。(傍点：筆者)」²⁶⁾

(B₂) 「一般に複合組織はその一般目的を完全に理解せず、また完全に受容していないところに特徴がある。……主として重要なのは目的の知的理解よりも、むしろ行動根拠に対する信念である。『理解』はただそれだけでは、むしろ麻痺させ分裂させる要素である。(傍点：筆者)」²⁷⁾

組織目的についての(A₂)部分と(B₂)部分の論述は正反対である。

(A₂)では組織の一般目的の理解と受容が単位組織の強化に望ましいと述べているのに対し、(B₂)では組織の一般目的の理解は組織にとって好ましくない。したがって組織の一般目的は完全に理解されても受容されてもいない、と述べている。

このような一般目的に関する2つの対立する取扱いは何を意味するか。こ

25) *ibid.*, p. 137.

邦訳, p. 143。

26) *ibid.*, p. 137.

邦訳, pp. 143-144。

27) *ibid.*, pp. 137-138.

邦訳, p. 144。

それを前述した主著第1部「協働体系に関する予備的考察」における協働体系の能率概念についての取り扱い方と比較してみよう。

第1部の協働体系の能率概念については、(A₁)で参加者全員の動機の満足を平等に追求する合意的な協働行為における能率概念が、(B₁)で一部の参加者の動機の満足を一般参加者の動機の満足を優先させる非合意的ないし強制的な協働行為における能率概念が典型的に提示されていた。

したがって(A₁)の状況では、組織の一般メンバーないし参加者全員によって合意的に共通目的ないし一般目的が設定されるために、組織の参加者ないし構成員全員が、当然のこととして、共通目的ないし一般目的を理解し受け入れており、そのことが協働行為の活性化、組織の強化に役立つ。

また(B₁)の状況では、組織の参加者ないし構成員のうち一部分の人々の動機の満足を優先させる形で非合意的に組織の共通目的ないし一般目的が設定されるから、組織の一般参加者は目的を完全に理解していないし、当然のこととして完全に受容していない。そしてそういう状況で、組織の一般参加者が組織の一般目的を知的に理解することが組織の麻痺と分裂につながることも、これまた当然のことである。

よって(A₁)の状況=(A₂)の状況、(B₁)の状況=(B₂)の状況、ということが出来る。

バーナードは主著第10章「専門化の基礎と種類」において、組織の3要素の1つである組織目的についての類型的な取扱いを示唆しているのである。

5-2. 貢献意欲

組織の3要素の1つとしての「貢献意欲」についてはどうか。

バーナードはこの要素について主著第11章「誘因の経済」で次のようなことを述べている。

すなわち、組織の3要素の1つである貢献意欲は、人々に提供される誘因によって生み出されるものであるが、誘因には客観的側面と主観的側面がある。誘因の客観側面は客観誘因の提供であり、主観的側面は心的状態ないし

動機の改変である。

客観的誘因は特殊的誘因と一般的誘因からなる。特殊的誘因はメンバーに対して差別的に不平等に提供される誘因であり、一般的誘因はメンバーに対して無差別的に平等に提供される誘因である。

特殊的誘因には、物質的誘因、個人的で非物質的な機会、好ましい物的作業条件、理想の恩恵があり、一般的誘因には、社会結合上の魅力、情況の習慣的なやり方と態度への適合、広い参加の機会、心的交流の状態がある。

まず物質的誘因はそれ自体では弱い誘因にすぎず他の誘因で強化される必要がある。とくに物的生産を目的とし物質的誘因を主要な誘因とする企業組織では、人々は物質的誘因にさまざまな社会的意味をもたせて受け取っている。

次に個人的で非物質的な機会とは、優越、威信、個人的勢力および支配的地位獲得の機会のことであるが、この誘因の機会は限定されており、組織の一般メンバーが獲得することは困難である。

物的作業条件は職場の作業環境を意味し、職場や地位の違いに応じて差別的に提供されるものである。

理想の恩恵とは、利他主義的奉仕、愛国心、美的ならびに宗教的感情などの各個人の理想ないし天職意識を満足させる誘因を包括している。

一般的誘因については次のようにいえる。

まず、社会結合上の魅力とは人種、民族、皮膚の色、階級等の社会的同質性をもった人々の結合を表わす。

情況の習慣的なやり方と態度への適合は慣習的作業条件を支持し、異なる作業方法と新参者を拒否する傾向のことである。

広い参加の機会は「一般的でしばしば支配的に重要とみなしうる……事態の成行きに広く参加しているという感情をみたま機会である。」²⁸⁾

心的交流の状態は連帯感、仲間意識の機会、あるいは人格的な相互扶助の

28) *ibid.*, p. 147.

邦訳, p. 154.

機会である。この誘因は社会結合上の魅力とは本質的に異なり、ある理想を
目ざした同志としての連帯感を意味する。

ところが、組織は実際的にはメンバーの動機を満足させる誘因を十分に提
供することができず、その結果誘因の主観的側面としての説得が重要となる
が、ここで用いられる広義の説得としては、強制的状態の創出、機会の合理
化、動機の教導がある。

ここで強制とは単に恐怖心を与え協働するよう導くものである。機会の合
理化は一般多数の人々に対する一般的合理化と特定の個人に対する特殊的合
理化を含む。動機の教導は教育、教訓、垂範などによるもので、時間と費用
はかかるが最も影響力の強いものである。

いいかえれば、3つの説得方法のうち、強制的状態の創出は権力のむき出
しの行使であり、機会の合理化は往々にして権力を背景とした強引な「説き
ふせ」の性格をもつものであり、動機の教導は権力とは無関係の教育、いわ
ば「語りかけ」の性格をもつものである。

バーナードは誘因の種類と説得の種類について以上の如く論じた後、産業
組織と政治組織と宗教組織を例にとり、誘因と貢献と組織の経済について次
のように述べている。

(B₃) 「産業組織では物財ないし用役の生産が目的である。……産業組織
は人々のエネルギーを物的環境に適用して物的生産物を獲得する。これらの
エネルギーは総生産物をもたらすが、もしこれらのエネルギーを得るために
提供される誘因自体も物質であり、それが十分であれば、組織はその生産物
のうちからこの誘因のためにいくらかを支出するであろう。もし支出量が生
産量以下であれば、組織は存続しうるが、逆に支出量が生産量以上であれば
組織は誘因を提供しつづけ得ないから消滅しなければならない。……

そして有効性と能率との実現には、ともに物質的誘因によってはどうしても
引き出しえないような個人的エネルギーを生み出すことを必要とする。そ
こで実際には他の誘因もまた提供される必要があるが、このような組織では
ある程度通常はかなりの程度まで、かかる誘因はまた物質的誘因を必要とす

る。(傍点：筆者)』²⁹⁾

産業組織すなわち企業組織では物財の生産が目的であるから主誘因として物的誘因が提供されるが、物的誘因だけでは十分な貢献意欲を期待できないので物的誘因にその他の特殊的誘因とくに個人的で非物質的な機会や好ましい物的作業条件としての意味をもたせて提供することによって貢献意欲の強化を図ろうとする。ところが物的誘因そのものがある人に多く提供すれば他の人には少なくとも提供できないという差別的かつ排他的なものであり、そのような差別的かつ排他的な物的誘因に、これまた差別的な性格をもつ物的誘因以外の特殊誘因、としての意味をもたせて提供しようとしても、それは特定の限られた一部の人々の誘因として効果を発揮するだけで、組織の一般メンバーの誘因として一般メンバーの貢献意欲を喚起することにはならない。

そこでバーナードの論述を敷衍すれば次のようになる。すなわち企業は、組織の一般メンバーに対しては、一般的誘因を強調することによって、彼らの非公式的な集団としてのぬくもりや、やすらぎを強調することにより、そのような場を提供している企業組織に対する貢献意欲を獲得しようとする。

しかし、このような仲間意識も企業組織の経営政策の制約を受ける。企業にとって、一般メンバーの団結心や連帯感、まとまりといったものは、好ましいことばかりではない³⁰⁾。組織の再編成、戦略の変換等に際して、このような非公式の集団、仲間意識は障害となる。したがって、そのような職場仲間集団を分裂・分解させる必要がしばしば生ずる。また一般メンバーの側にとっても、有能なメンバーはとくに、職場仲間の親密な関係が時として彼の企業内における昇進、昇格等、組織人としての活躍の足枷になることもあり、その場合、仲間を「出し抜く」ことになる。

結果的に企業における非公式の職場仲間集団は不安定なものたらざるを得ず、そこにおけるくつろぎ、いこい、といったものも緊張関係をはらんだも

29) *ibid.*, pp. 154-155.

邦訳, pp. 161-162。

30) cf. *ibid.*, chapter 9.

邦訳, 第9章。

のにならざるを得ない。かくて、企業組織において一般メンバーに無差別に提供される一般的誘因からも彼らの十分な貢献を期待することはできない。

これに対して、政治組織や宗教組織の主要な誘因は理想の恩恵と心的交流の状態である。

(A) 「政治組織は唯物的意味では普通には生産的ではない。その根底にある動機は、理想の恩恵と共同体の満足である。政治組織はこれらの誘因を与えなければ存続しえないであろう。しかし大規模な政治組織は、いずれも、『低級な』誘因をも使用する必要があるのは明らかである。これらのうち個人的威信の機会と物質的報酬が最も顕著である。だから、政治組織は、……一般に（課税または会費によって）付加的物質を得る機会を捉えるため、あるいは（たとえば政治運動におけるごとく）直接支払をなすために、組織の『構成員』から物質的貢献を確保する必要があるのがいちじるしい特徴である。……宗教的組織では……最も有力な誘因といえば、理想の恩恵と『血縁精神』の交流であるように思われる。……しかし組織の維持と伝道の努力はともに物質的手段を必要とするから、宗教組織は表面的に、いなしばしば主として、多くの物質的支出を可能ならしめるべく、その構成員に対して物質的に貢献することを種々の方法で要求する。（傍点：筆者）」³¹⁾

人々は政治的理想や宗教的理想の実現のために政治的組織や宗教的組織に積極的に貢献する。企業で得た物財や金銭を貢献し労力を献げ、自己表出のない自己表現的な活動をし、そのことによって人々は自分自身の生きている意味をそれぞれ確認する。

自己の人生の意義を理解し人間として心豊かな恵みを受けるために、人々は教会や政党や労働組合や消費者団体、住民運動さらには慈善団体や文化サークルなどの文化的組織に所属し自己表現的に活動することにより、自らの政治的、宗教的、芸術的、学問的、博愛的などの理想を実現し、それぞれ個性的な人間として自らを成長させるのである。

31) *ibid.*, pp. 156-158.
邦訳, pp. 163-164.

そしてこのような理想を同じくする人々の間の心の絆・連帯感はいくらも彼らの組織に対する貢献意欲を一層高揚させることになる³⁰⁾。

32) ちなみに渡瀬浩氏は渡瀬浩『組織と人間』pp. 133-135, において次のように述べておられる。

「Y (=合意的組織ないし文化的組織：筆者)は集団(G' (類型としての集団：筆者)またはG'' (要素としての集団：筆者))を母体として生まれる……。この『集団』はいわゆる仲間であり、メンバーは互いに心を許し合い連帯というきずなで結ばれていることを特徴とする。したがって全体のための目的を実現しようとして組織をつくっても、もともと仲の良さ、ないし団結の維持ということが、それ以後の組織運営の第一原理になるのである。次のようなことである。Yも組織体であるからO (=要素としての組織：筆者)+G''という二重構造であることはX (=強制的組織ないし文明的組織：筆者)の場合と同じである。

さらにXではOの方に重みがおかれた、そのような加重的二重構造(O>G'')であった。Yも加重的であるが、逆にG''の方が一次的要素になる(O<G'')。

何故か……。われわれは発生論的アプローチの立場である。すなわち、OとG''のうちで、はじめに発生したものが(その後おくれて生まれたものと共に構造化された)二重構造の組織体のなかでより基本的な部分になるとみるのである。つまり、発生の『前後』によって、要素としての比重の大小、つまり一次的か二次的かのちがいができるとする。Xの場合は、Oがまず人為的につくられてそれ以後G''が派生する。

したがってO>G''という加重的二重構造とみられる。Yの場合は、まずG'またはG''が自然に発生して、この集団が必要に応じて、自らのためのOをつくり、仲間からリーダーを選ぶ。したがってO<G''という逆の二重構造とみられる。要約すれば図表25のようになる。

図表25 [XY対照表-I]

発生経過	加重的二重構造
X 組織先行：O → G''	O > G''
Y 集団先行：or G' → O G''	O < G''

このようにXとYとはその組織体の構成原理が対照的でXの方では組織が、Yの方では集団がいわば核になる。したがって、組織体の運営においても、この核の方が(その整備・充実が)第一原理となり、他方の要素は付随的に配慮されることになる。例示的にいえば……。Xの典型としての経営組織体の運営においては何よりも生産性が重視される。このことは、それを担う組織(O)の方が第一原理になるということである。生産性向上のための組織の緻密化、洗練化がたえず工夫され、官僚制的な組織が理想となる。他方の従業員の仲間集団としての要求、たとえば、団結、福利、生き甲斐などは、組織の必要にプラスになるかぎり配慮(次頁脚注へ続く)

したがって、政治組織や宗教組織あるいは慈善団体、趣味のサークルなどの文化的・文明批判的組織では人々の自己表現的で積極的かつ十分な貢献意欲が基本的に期待できるのである。

したがってまた、 (A_3) の状況は (A_1) と (A_2) の状況に、 (B_3) の状況は (B_1) と (B_2) の状況に対応するといえよう。

(A_1) の状況= (A_2) の状況= (A_3) の状況であり、 (B_1) の状況= (B_2) の状況= (B_3) の状況である。

5-3. 伝 達

3要素のうちで「伝達」は第12章「権威の理論」において論じられている。「ここで権威とは公式組織における伝達の性格であってそれによって組織の貢献者ないし『構成員』が伝達を、自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち組織に関してその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして受容するのである。この定義によれば、権威には2つの側面がある。第1は主観的、人格的なものであり、伝達を権威あるものとして受容することであり、この節で述べようとする面である。第2は客観的側面——それによって伝達を受容される伝達そのものの性格——であり、次節『調整体系』において述べる面である。』³³⁾

バーナードは第12章の第1節「権威の源泉」において権威の主観的側面について述べようとする。

すなわち (A_4) 「もし命令的な伝達がその受令者に受け入れられるならば、その人に対する伝達の権威が確認あるいは確定される。それは行為の基礎と認められる。かかる伝達の不服従は、彼に対する伝達の権威の否定である。

されるにすぎない。会社は福祉団体ではないからである。

しかるにYの場合、たとえば労働組合にしても、地域住民の組織体にしても、組織体に転化してはいるが、もともとは『である』集団であったし、組織をつくって追求しようとする目的も、その『である』ことの改善につながるものなのである。」

33) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 163.

山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』pp. 170-171.

それゆえこの定義では、1つの命令が権威をもつかどうかの意思決定は受令者の側にあり『権威者』すなわち発令者の側にあるのではない。³⁴⁾

バーナードはこのように権威の主観的側面について述べた後で、権威の客観的な側面すなわち「それによって伝達を受容される伝達そのものの性格」³⁵⁾についての説明を、第2節「調整体系」をまたずに第1節の第3項と第4項において次のように展開している。

「個人に対する権威を確立するためには、どうしてもその個人の同意が必要である。人はつぎの4条件が同時に満足されたときにはじめて伝達を権威あるものとして受容でき、また受容するだろう。すなわち(a)伝達を理解でき、また実際に理解すること、(b)意思決定に当たり、伝達が組織目的と矛盾しないと信ずること、(c)意思決定に当たり、伝達が自己の個人的利害全体と両立すると信ずること、(d)その人は精神的にも肉体的にも伝達に従うこと、がこれである。」³⁶⁾

権威の主観的側面は伝達の受け手が伝達を受け容れることであり、権威の客観的側面は伝達を受け容れられるために満たすべき4つの条件——権威受容の4条件——であり、実質的には(b)と(c)すなわち伝達が組織目的に矛盾しないことと、伝達を受け手の個人的利害全体と両立することである。

ところが、伝達の受け手が、個々の伝達を、組織の目的と一致しているか、また、自己の利害と一致しているかを、いちいち確かめた上で受容するかどうかを意思決定するというのであれば、持続的な協働は不可能であるし、現実の持続的な組織の状況とも矛盾する。持続的な組織においては、個人の受容する意思をいちいち確かめた上で伝達すなわち命令が下されているのではない。

34) *ibid.*, p. 163.

邦訳, p. 171。

35) *ibid.*, p. 163.

邦訳, p. 171。

36) *ibid.*, p. 165.

邦訳, p. 173。

バーナードは、そのような現実と彼の理論との矛盾を次のような論述で解決しようとする。

「そこで当然読者は尋ねるであろう。もし原則的にも実際的にも権威の決定が下位の個人にあるならば、われわれの見るような重要かつ永続的な協働の確保がいかんにして可能かと。それは個人の意思決定がつぎの条件のもとでおこなわれるから可能である。(a)永続的な組織において慎重に発令される命令は、通常前述の4条件と一致している。(b)おのおの個人には『無関心圏』が存在し、その圏内では、命令はその権威の有無を意識的に反問することなく受容しうる。(c)集団として組織に貢献している人々の利害は、個人の主観あるいは態度に、この無関心圏の安定性をある程度まで維持するような影響を与えることになる。」³⁷⁾

この(a), (b), (c)という持続的な協働確保の3条件が満足されている持続的組織において個人の受容をいちいち確かめずに伝達を受容させることができることになるのである。

この3条件のうちの(a)は前述の権威受容の4条件と一致する。この場合、伝達の受け手は個々の伝達の受容についていちいち意思決定しているのであるが、結果的にほとんどすべての伝達が受け入れられるために少なくとも第三者から見限りでは伝達の受け手がいちいち受容するか否かの意思決定をしているようには見えない状況である。

3条件の(b)は、個人がいちいち受容すべきか否かの意思決定をしないで、いわば条件反射的に、ほぼ自動的に受け入れる伝達の範囲をいう。このような心理的な範囲は人によって大小さまざまであるが確かに存在し、その範囲内に収まる伝達であれば無関心ないし習慣的に受け入れられる。

バーナードは述べている。

「『無関心圏』という言葉はつぎのように説明することができる。もし合理的に考えて実行可能な行為命令をすべて受令者の受容可能順に並べるとす

37) *ibid.*, p. 167.

邦訳, p. 175.

れば、第1には明らかに受け入れられないもの、すなわち確実に服従されない命令がいくつかあり、つぎに、多かれ少なかれ中立線上にあるもの、すなわち、どうにか受け入れられるかあるいは受け入れられないかの瀬戸際にある第2のグループがあり、最後に問題なく受け入れうる第3のグループがあると考えられよう。

この第3のグループのものが『無関心圏』内にある。受令者はこの圏内にある命令はこれを受け入れるのであって、権威の問題に関するかぎり、命令がなんであるかについて比較的に関心である。……無関心圏は組織に対する個人の執着を決定する誘因が負担と犠牲をどの程度超過するかに応じて、広くもなり狭くもなる。したがって受け入れられる命令の範囲は、組織に貢献するよう、かろうじて誘引されている人々にとっては非常に局限されたものとなるであろう。³⁸⁾

しかし、「無関心圏」は人によって大小さまざまである。したがって、この(b)の条件でもまた(a)の条件にしても特定の伝達が受け入れられるか否かは伝達の受け手1人1人においてさまざまでありうる。そして、特定の伝達がある人は受け入れるが他の人は受け入れないということであれば持続的な組織活動はやはり不可能である。

そこでバーナードは次のように述べている。

「(c)組織の能率は個人が命令に同意する程度によって影響されるから、命令がだれにも受け入れられない場合は別として、組織伝達の権威を否定することは、その組織との関連から純利益を確保しているすべての人々にとって1つの脅威となる。

したがって、いつでも大部分の貢献者間には、自分らにとって無関心圏内にある命令は、すべてその権威を維持しようとする積極的な個人的関心がある。この関心の維持は主として非公式組織の機能である。それは一般に『世論』『組織意見』『兵卒感情』『集団態度』などの名で呼ばれている。かよう

38) *ibid.*, pp. 168-169.

邦訳, p. 177.

観的側面についての説明において登場する。

したがって第12章「権威の理論」の第1節「権威の源泉」における権威についての論述では、権威の主観的側面と客観的側面のうち前者が、主要な側面として扱われている。

第12章の第2節「調整体系」では、伝達体系に関わらせて権威の客観的側面についての説明が改めて展開される。そしてその説明の過程で権威の主観的側面と客観的側面が再び比較対照させられる。

「権威の決定は個人の手中にある。たとえば、権威あるこれらの『職位』を占める人が現実には不適格であり、状況を知らず、〈当然伝えられるべきこと〉を伝達しないとき、あるいはリーダーが（主としてその具体的行為により）、リーダーシップというものが個人の組織との関係に内在する本質的な性格に依存していることを暗黙のうちにも認識しえないときには、権威はもしそれがテストされれば消滅するであろう。

この客観的権威はその職位あるいはリーダーがつねに適切な情報を受けている場合にのみ維持される。偉大な知識、洞察力あるいは技能を有する人が管理職位を占めることなく、この適切な情報をもっていることも、ときたまあるが非常にまれである。なすべきこと、あるいはなすべきでないことだとこれらの人がいえば受け入れられるであろうが、それは通常受け手の責任での個人的発言である。かような人は権威よりもむしろ影響力をもっている。たいていの場合、組織努力に関して助言を与える真のリーダーは、責任ある職位を受け入れることが必要である。なぜなら組織権威の基礎として彼らの言うことに価値があるためには、彼らの特別な知識あるいは判断が抽象的な問題にではなく、具体的な組織行為に適用しうるのだということがわかっていなければならないからである。いいかえれば、彼らは個人人格とは別にリーダーシップの影響力に相応した組織人格をもっている。一般的に表現すれば、相応した責任を伴わぬ権威はありえないということである。もっと正確に表現すれば、〈組織職位〉にある人がその〈意思決定に関して主観的に組織に支配され〉ていなければ、客観的権威は彼らに帰属させえないというこ

とである。(傍点および山括弧挿入：筆者)⁴¹⁾

権威ないし客観的権威の主観的側面は「伝えられるべきこと」や「適切な情報」を受け入れることによって、その「意思決定に関して主観的に組織に支配され」ることであり、権威ないし客観的権威の客観的側面は「伝えられるべきこと」ないし「適切な情報」を伝える人がそれにふさわしい「職位」や「管理職位」ないし「組織職位」を占めることである。

この権威の主観的側面と客観的側面について、バーナードは、第12章第1節「権威の源泉」では主観的側面を主要な側面として重視した論述を展開しているのであるが、第2節「調整体系」では次のように客観的側面を主要な側面として重視した論述を展開しているのである。

すなわち第2節の論述にしたがえば、どんなに受け入れたいような適切な伝達内容であっても、それがしかるべき職位から発令されない限り、権威をもちえない。

そのように権威の主観的側面だけを満たし権威の客観的側面としての職位からの発令という条件を欠いた伝達は権威ではなく「影響力」⁴²⁾と呼ぶべきものであるとされているのである。

また第2節でバーナードは次のようにも述べている。

(B) 「客観的権威の維持は、組織における伝達体系のいかに依存するといってよかろう。伝達体系の機能は権威ある職位に対し適切な情報を提供し、発令に適切な便宜を供給することである。そのために伝達体系はリーダーたりうる人が相応した能力をもつことを要求する。能力の伴わない高い職位は、低い職位にある有能な人と同様に弱い権威しか持たない。

かように権威は一方では、個人の協働的態度に依存し、他方では、組織の伝達体系に依存する。後者（組織の伝達体系＝権威の客観的側面：筆者）なくして前者（個人の協働的態度＝権威の主観的側面：筆者）は維持されない。

41) *ibid.*, p. 174.

邦訳, pp. 182-183.

42) *ibid.*, p. 174.

邦訳, p. 183.

(傍点：筆者)]⁴³⁾

すなわちバーナードは権威の主観的側面としての「個人の協働的態度」と権威の客観的側面としての「組織の伝達体系」のうち後者の方が重要である、主要な側面である、としているのである。

このようなバーナードの主著第12章第2節における権威の主観的側面と客観的側面の取り扱い方と第12章第1節におけるそれらの取り扱い方は逆である。

第1節においては上位権威ないし職位という権威の客観的側面は仮構であり権威成立の副次的要因であったが、第2節においては主要因として取り扱われている。

第2節では上位権威は仮構ではなく客観的事実なのである。

したがって第2節では上位権威にもとづく強制力によって運営されている企業をはじめとする強制的組織が想定されており、第1節では一般メンバーの合意にもとづいて運営されている教会、政党、労働組合、慈善団体、文化サークルなどの合意的組織が想定されているとみることができる。

したがって、(A_i)は合意的組織における権威を、(B_i)は強制的組織たる企業組織における権威を示唆しているということが出来る。

そして、これまでの(A₁)～(A₄)の諸状況と(B₁)～(B₄)の諸状況を表示すれば次頁の図表1の如くなる。

かように主著第3部「公式組織の諸要素」における論述は、第2部で極度に抽象化されて定義された組織概念を再度現実に近いレベルに引き戻し、再定義することによって第4部における実践的な企業組織の管理論の展開に結びつけようとしたものである。

現実に近いレベルでの組織の再把握において、ひとたび抽象化されたものが具象化される過程で、類型的な把握が組織の3要素についてなされるのは自然である。

43) *ibid.*, pp. 174-175.

邦訳, p. 183.

図表 1. 主著において示唆された合意的組織と強制的組織の諸状況

	(1) 能 率	(2) 目 的	(3) 貢献意欲	(4) 伝 達
(A) 合 意 的 組 織	(A ₁) 一般メンバーの部分人としての能率の合計ないし一般メンバーの動機の満足。	(A ₂) 一般メンバーによる組織の一般目的の理解が望ましい。	(A ₃) 基本的に理想の恩恵や心的交流（共同体の満足「血縁」精神の交流，連帯感等）の誘因とひきかえに一般メンバーによる物質的貢献を含む自発的・自己表現的な貢献がなされる。	(A ₄) 一般メンバーの合意にもとづく伝達の主体的受容とその調整。
(B) 強 制 的 組 織	(B ₁) 一般メンバーの動機の満足に優先する一部の中核的なメンバーの動機の満足。	(B ₂) 一般メンバーによる組織の一般目的の理解は望ましくない。	(B ₃) 基本的に強制的組織の外部で自己表現的な生活をするための手段としての物質的誘因とひきかえに一般メンバーによる非自発的・手段的な貢献がなされる。	(B ₄) 上位の職位からの権力強制的な伝達。

6. 経営管理論——主著第4部——

6-1. 管理職能

主著第4部「協働体系における組織の機能」は第15章から最終章の第18章までであるが、そこでは、組織の2類型のうち強制的組織である企業を前提にした管理論、すなわち経営管理論が展開されている。

まず第15章「管理職能」で、組織の3要素に即して「管理職能は第1に伝達体系を提供し、第2に不可欠な努力の確保を促進し、第3に目的を定式化し規定することである」⁴⁴⁾とされている。

そして第15章第2節「必要な活動の確保」でバーナードは「管理職能の第

44) *ibid.*, p. 217.
邦訳, p. 227.

2の職能は、組織の実体を構成する個人的活動の確保を促進することである。この職能は(1)人を組織との協働関係に誘引すること、(2)この関係に誘引したのち、活動を引き出すこと、の2つの主要部分に分けられる』⁴⁵⁾と述べた後、(1)と(2)を比較して(2)の方が相対的に重要であるとしているのである。次の如くである。

「採用活動はたいていの組織に重要であり、新しい組織とか、急速な拡張期にある組織とか、『労働移動』のはげしい組織においてはとくに重要であるが、確固たる継続的な組織においては、その支持者から質的にも量的にもすぐれた努力を引き出すことが一般により重要であり、人事管理のより大きな部分を占めている。『構成員になる』こと、『従業員』であることなどがより具体的な性格をもつために、人事管理の分野としては、組織の真の実体である努力や影響力を実際に生み出すことを促進する業務よりも、採用のほうがより注意を受けやすい。構成員であること、すなわち名目上の結びつきは、たんに出発点であるにすぎない。かかる結びつきの持続を可能ならしめるだけの最低の貢献だけでは、一般に活発な、または生産的な組織の存続には不十分であろう。(傍点：筆者)」⁴⁶⁾

企業という強制的組織では、人々から積極的、自発的な貢献を基本的には期待できないが、教会、政党、労働組合、慈善団体、文化サークルのような合意的組織では人々の自己表現的で積極的、自発的な貢献が基本的に期待できる。

強制的組織では人々を協働関係に誘引し採用しただけではまだ出発点に立っただけにすぎないのである。企業組織では人々を採用した後、彼らから質的・量的にすぐれた努力を引き出すことがより一層重要である。

それに対して合意的組織では、人々を協働関係に誘引することに成功すれば、それ以降は、人々の自己表現的で自発的、積極的な貢献意欲を基本的に

45) *ibid.*, p. 227.

邦訳, p. 237.

46) *ibid.*, pp. 229-230.

邦訳, p. 240.

期待できる。もちろん、人々を協働関係に誘引した後、彼らから努力を引き出すことも必要ではあるが、その相対的重要性は低い。

したがって、ここにおいてバーナードが実質的に想定している組織は企業組織であるとする事ができる。

6-2. 管理責任

主著第16章「管理過程」は第1節「組織の有効性」と第2節「組織の能率」からなっている。

組織の能率はここでは「組織の経済」として説明されている。

「組織の経済は(1)組織が支配する物財、(2)組織が支配する社会関係、(3)組織が調整する個人的活動に対して、その組織が与える効用のプールである。それは1つの社会体系としての組織によって評価された価値のプールである。比較できない要素の相対的効用に関する判断、あるいは意思決定の総計である。人の行為の効用は完成された仕事の効用によって表現される。完成された仕事の効用は、その人に支払われたものによって評価される。したがって、組織の経済が関係する効用は個人の評価ではなくて組織の評価であり、その諸要素は(1)物的環境の要素、(2)社会的環境の要素、(3)個人からの貢献と個人への支払の要素である。組織の評価は個人的な評価ではなく、また、例外は別として、市場の評価でもなく、また、個人的な評価の合成でもない。それは組織の調整的行為——組織に独得なもの——にもとづく評価であり、またそうでなければならない。(傍点：筆者)」⁴⁷⁾

組織の経済は、組織の一般メンバーの個人的評価の合成ではない。ということの一部のメンバーによる評価にもとづくのが組織の経済、換言すれば組織の能率であるということを意味する。

このように第4部では強制的組織としての企業組織を前提とした論述が展開されるのであるが、企業組織では、組織の中核的な一部のメンバーの利害

47) *ibid.*, pp. 242-243.
邦訳, p. 253.

と組織の一般メンバーの利害は基本的に対立する。

そこでバーナードは第4部第17章「管理責任の性質」において管理者の道徳的責任を強調し、この対立の緩和に努めることになる。

「多くの対立から生ずるジレンマは、一般につぎの諸結果のうち、少なくともどれか1つをもたらす。すなわち挫折感や優柔不断に始まる一般的な道徳低下、あるいは僥倖や外部的で無関係な決定要因や偶然の圧力などに意思決定をゆだねようとする傾向にみられる一般的な責任感の減退、あるいは対立の機会を減らすように不活発な情況への意識的な逃避、あるいは『トラブルの回避』『誘惑の回避』『責任の回避』として知られているように、対立を回避する能力の伸長、あるいはいかなる準則をも犯すことなく直接的な欲望や要求を満たす代替策を考え出す能力の伸長、などがこれである。最後の方策がとられれば疑いもなく一般的な責任感が増大し、おそらく通常は個人の道徳水準が向上するが、それには才幹、精力、想像力ならびに一般的能力が必要である。」⁴⁸⁾

いうまでもなく、バーナードは管理者に「いかなる道徳準則をも犯さずに直接的な欲望や要求を満たす代替策を考え出す能力」⁴⁹⁾を求めている。

したがって「管理職位は、(a)複雑な道徳性を含み、(b)高い責任能力を必要とし、(c)活動状態のもとにあり、そのため(d)道徳的要因として対応した一般的、特殊な技術能力を必要とする。これらの点はこれまでの議論のなかに含まれているが、そのうえ、(e)他の人々のために道徳を創造する能力が要求される。」⁵⁰⁾

すなわち、管理者は、管理職位が高くなるに応じて、複雑な物的、社会的諸状況のもとにおかれ、さまざまな私的準則ないし道徳準則に拘束されるこ

48) *ibid.*, pp. 271-272.

邦訳, pp. 283-284.

49) *ibid.*, p. 272.

邦訳, p. 284.

50) *ibid.*, p. 272.

邦訳, pp. 284-285.

とになり、それらの準則を遵守する責任能力を要求される。そしてそのため、管理者は彼の一般的、技術的な能力を駆使して、諸準則間の対立を解消する方法を発見しなければならない。

バーナードは述べている。

「管理職位が高くなればなるほど、ますます、道徳的な対立にさらされ、意思決定過程は道徳的にも、またしばしば技術的にもますます複雑となるのである。

高い責任感がある場合には、これらの対立はつぎの2つの方法のいずれかによってのみ解決できるのである。すなわち、情況の戦略的要因をより正確に決定し、それによっていかなる準則にも反しない『正しい』行為を発見するために、当該環境をさらに分析すること、あるいは一般目的と合致する新しい細部目的を採用すること、のいずれかである。両方法とも、一般的能力のテストである。すなわち、前者は識別能力および分析能力のテストであり、後者は想像力、工夫力、および革新力のテストである。⁵¹⁾

道徳諸準則間の対立を解消し遵守するためには、それに対応する能力が管理者に要求される。

しかし企業組織における組織の中核メンバーと一般メンバーの利害の基本的な不一致は解消できない。言い換えれば、組織準則と一般メンバーの個人準則が基本的に対立している企業組織においては、どのようにすぐれた管理者の能力をもってしても、諸準則間の対立がどうしても残る。

そこでバーナードは管理者に要求される5番目の能力として、(e)組織の一般メンバーのために道徳を創造する能力を追加する。

「(e)管理責任は、複雑な道徳準則の遵守のみならず、他の人々のための道徳準則の創造をも要求するということを特色とする。この職能の最も一般的に認められている側面が、組織内における『モラル』の確保、創造、鼓舞と呼ばれているものである。これは、組織ないし協働体系と客観的権威の体

51) *ibid.*, p. 276.

邦訳, p. 288.

系に考え方、基本的態度および忠誠心を教え込む過程であり、それが個人的利害とか、個人的準則の重要でない指令を協働的全体の利益に従属せしめることとなるのである。

……これは道徳的な対立を解決するための道徳的な基礎を工夫することであって『例外事例の処理』『控訴的機能』『司法的機能』などといろいろな名称で呼ばれている。この機能が作用するのは、ある見地からは『正しい』が他の見地からは『誤り』と思われる場合である。かような場合の解決策は、対立を避ける新しい処置を代りにもってくるか、あるいは例外とか妥協に道徳的正当性を与えるか、のいずれかである。第1の解決策が『行政的』であり、第2の解決策が『司法的』であるといいならわされている。……

管理職能を遂行する場合には必ず司法的な過程が伴うのである。組織においてはいろいろな準則間の対立はまぬがれない。おそらく対立はその大部分が代替行為によって解決され、それは主として技術的決定の問題である。しかし(狭義における)技術、組織準則、および個人準則などの要求するところがどうしても対立矛盾することが多い。(たとえば経済的な利害関係にあらわれるように)組織準則と対立するからという理由で技術的に必要なことをしないのは技術的適合性から生ずる道徳準則の違反である。その結果は明らかに、失望、関心の喪失、嫌悪となってあらわれてくる。反対に技術的には『健全』であるが、経済的に不適切なことをすれば、同じく経済的適合性という一般的な観念を破壊することとなる。このことは組織の経済を無視し、その破壊にみちびくこととなる。明らかに組織のためには必要だが、たとえば正直感のような深遠な個人準則と矛盾することをすれば、個人的な誠実性が破壊される。しかしそれをしないと、組織の凝集性と能率が破壊されるのである。(傍点：筆者)⁵²⁾

このようにバーナードは個人的利害、すなわち企業組織の一般メンバーの利害を、組織の利害、すなわち企業組織における一部の中核メンバーの利害、

52) *ibid.*, pp. 279-280.

邦訳, pp. 291-292.

に従属させるための司法的機能を管理者が管理責任として発揮することを要求する。

これは組織の一般メンバーたる個人の利害と組織の一部の中核メンバーの利害が基本的に対立する強制的組織としての企業を前提とした論述である。一般メンバーの合意にもとづいて運営される教会、労働組合、政党、慈善団体、趣味のサークル等の文化的・文明批判的組織においては管理者の管理責任としての司法的機能の発揮の必要性は基本的でない。

企業組織においては基本的に司法的機能が必要であり、そのことによって企業組織の中核メンバーの利害を一般メンバーたる個人の利害に優先させるのであるが、その結果ますます、組織準則と個人準則との対立ないし企業組織における中核メンバーと一般メンバーとの対立は深刻にならざるを得ない。

それゆえにバーナードは司法機能を含む管理責任の強調、すなわち管理者の道徳的創造性のより一層の強調に努めざるを得ないのである。

「管理的見地からみた司法過程は、道徳準則の遵守を確保するために目的の変更、または再規定、あるいは新しい特定化を道徳的に正当づける過程である。一つの終局的な効果は、道徳すなわち行動準則の精緻化と精練である。このことは法律事例において例証されるように司法過程において容易に認められることである。……

管理責任の創造的側面は責任というものの最もよい例証である。管理者に要求される大部分の組織的決定についていえば、道徳の対立は組織準則内のことであって、個人準則は直接には関係しない。すなわち『組織人格』のみが関係するのである。したがって対立は一つの『問題』として比較的客観的に取り扱われよう。実際、おそらくたいいの管理的決定は技術的決定の外見を装う。そこで道徳的側面が意識的に評価されないのである。管理者は個人の関心とか道徳感とかに関係なく、多くの重要な決定をすることができよう。しかし創造的道徳性が問題であるときには、個人的責任感——いいかえれば誠実感ならびに廉直感——が端的に強調されるのであり、おそらくほとんどの、だれもこのような仕事を客観的におこなうことができないのである。

(傍点：筆者)⁵³⁾

企業組織においては、個人準則と組織準則の基本的な対立は、管理者の道徳的創造性をもってしても解決できない。ここでバーナードは立ち止まってしまい、問題の解決を哲学と宗教に委ねるのである。

バーナードは主著の最終章すなわち第4部第18章「結論」で次のように述べている。

「かように、われわれはふたたび出発点のあの問題に立ち帰ることになる。なぜならこれらの信念の間にある論点は、自由意思と決定論という昔ながらの問題、あるいはこの問題の起源である感情の問題に無意識的に集中しているように思われるからである。……

著者が意思したわけではなく、あるいはおそらく読者も期待しなかったろうが、本書はその根底において、人間の生に内在するこの深刻な逆説と感情の対立を含むこととなった。……

かような物語は終局的には、信念の表明を必要とすることになる。私は人を自由に協働せしめる自由意思をもった人間による協働の力を信じる。また協働を選択する場合にのみ完全に人格的發展が得られると信じる。協働の拡大と個人の發展は相互依存的な現実であり、それらの間の適切な割合すなわち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経験は語りえないと信ずる。それは哲学と宗教の問題である。⁵⁴⁾

7. むすび——バーナードの「反省」の真意——

以上、バーナードの主著全体について考察したわけであるが、彼の主著は第1部が全人として人間論と混沌とした現実次元での協働体系論からなっ

53) *ibid.*, pp. 280-281.

邦訳, pp. 293-294.

54) *ibid.*, pp. 295-296.

邦訳, pp. 308-309.

ており、協働体系論で早くも類型論的な論述が見られた。

第2部では高度に抽象的な次元で協働体系の諸変数を切り捨て、すべての協働体系に共通の要素だけを残したものとしての組織が把握された。

第3部では、第4部の管理論の展開のために、第2部で抽象的に規定された組織が再び現実に近い次元に引き戻され把え直された。その際、組織が強制的組織と合意的組織として典型的に把え直された。

そして第4部では、強制的組織としての企業組織における管理論が展開され、組織の能率と部分人としての個人の能率との基本的対立、換言すれば、組織の中核メンバーの利害と組織の一般メンバーの利害との基本的対立、を緩和するものとしての管理責任、とくに管理者の道徳的創造能力が強調された。

さて、われわれは、これまでの考察の過程で権威——オーソリティ——の問題について、バーナードが企業組織における客観的実在としての上位権威と、合意的組織における一般メンバーの支持によって成立するいわば下位権威という2つの類型を認めていたと理解した。

そこで問題は、バーナードの主著の「日本語版への序文」における「反省」の言葉の持つ意味である⁵⁵⁾。

彼が取り扱わなかったとしている「責任」とは何か。

「権威を論ずれば当然はるかに重要なしかしあまり理解されていない委任、その責任の問題、責任が重くなるにつれて委任と矛盾すること、権限と責任との従属関係や責任の分散、伸縮性および釣合いのとれた創意を促進することの重要性などを明瞭に論議すべきであった。」⁵⁶⁾

われわれは、バーナードが取り扱っていない「責任」とは合意的組織における責任のことであると考ええる。強制的組織である企業組織における責任は

55) cf. 川端久夫「権限、責任、委譲——バーナード組織論の一断面——」九大『経済学研究』第38巻第1-6号、1972年。

cf. 飯野春樹『バーナード研究』第8章「主著への自己批判と責任優先説」。

56) バーナード著、山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』「日本語版への序文」p. 36。

主著第4部第17章「管理責任の性質」で司法的機能をともなったものとして詳細に論述されており、それは主著第12章「権威の理論」第2節「調整体系」における職位に付与された客観的実在としての上位権威に対応する概念である。

これに対して主著第12章第1節「権威の源泉」で示された合意的組織における一般メンバーの受容によって成立する下位権威に対応する責任概念が見当たらないのである。

ところで、バーナードが主著第12章の末尾で述べているように、実のところ「権威は協働体系の要求に服従しようとする個人の意欲と能力に与えられた別名である。」⁵⁷⁾

そしてそのような個人の意欲と能力が責任、正確には責任感というものである。

したがって主著第12章第1節における「権威とは公式組織における伝達（命令）の性格であって、それによって、組織の貢献者ないし『構成員』が伝達を自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織に関してその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして受容するのである。」⁵⁸⁾という下位権威の定義はそのまま責任の定義におきかえることができる。

そして「この定義（＝下位権威の定義：筆者）によれば権威には2つの側面がある。第1は、主観的、人格的なものであり、伝達を権威あるものとして受容すること……である。第2は客観的側面——それによって伝達を受容される伝達そのものの性格——……である。」⁵⁹⁾という論述はそのまま責任の2側面の説明におきかえられる。

バーナードが第17章「管理責任の性質」で述べていることと比較してみよう。

57) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 184.

山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』p. 192。

58) *ibid.*, p. 163.

邦訳, p. 170。

59) *ibid.*, p. 163.

邦訳, pp. 170-171。

「道徳とは個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつものである。性向と一致しない直接的な欲望、衝動、あるいは関心を禁止、統制、あるいは修正し、また性向と一致する直接的な欲望、衝動、あるいは関心を強化するというこの傾向は、合理的過程とが熟慮の問題であるよりも、むしろ情操、感情、情緒、内的強制の問題である。ただし多くの場合、かかる傾向は理由づけされたり、ときには論理的過程に従うこともある。この傾向が強く安定しているときにはじめて責任（＝責任感：筆者）の条件が備わることになる。……

これらの内的な諸力あるいは一般的な性向は、積極的あるいは消極的な指示からなる私的な行動準則であると解するのが便利である。……

道徳水準と責任（＝責任感：筆者）とは同一ではない。ここでの目的のために定義する責任（＝責任感：筆者）とは反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その個人の行動を規制する特定の私的道徳準則の力をいうのである。たとえば一定の活動分野で、2人の人が実質的に同じ準則をもつかもされないが、直接、逆境下におかれた場合、その準則が1人の行動に対しては支配的であるのに、他の人に対しては同じあるいは類似の状況において支配的でないことがある。その準則に関して、はじめの人は責任的である、あるいは責任（＝責任感：筆者）をもつ、または責任能力があるといわれるが、第2の人はそうではないのである。（傍点：筆者）」⁶⁰⁾

バーナードはここで管理者の管理責任を遂行する条件として管理者が高度の道徳水準ないし複雑な道徳準則を有し、高度の責任能力ないし責任感を有することをあげているが、このような管理責任遂行のための2条件は主著第12章第1節における下位権威の2側面の定義と対称的である。

ただし管理責任には、企業組織の一般メンバーの道徳準則ないし個人準則

60) *ibid.*, pp. 261-263.
邦訳, pp. 272-274。

を、それと基本的に対立する、企業組織の中核メンバーの個人準則ないし組織準則に従属させるための司法的機能が含まれている点を別にすればである。

すなわち、下位権威の主観的側面である伝達を受容することは責任能力ないし責任感に相当し、下位権威の客観的側面である受容される伝達そのものの性格は受容する人々の道徳準則ないし個人準則に相当するのである。

したがってバーナードが取り扱わなかったとしている「責任」とは合意的組織において組織の一般メンバーが保有する「下位権威」のことである。

そして「権威を論ずれば、当然、はるかに重要な、しかし、あまり理解されていない委任、その責任の問題、責任が重くなるにつれて委任と矛盾すること、権限と責任との従属関係や、責任の分散、伸縮性および釣合いのとれた創意を促進することの重要性などを明瞭に論議すべきであった。」⁶¹⁾という論述における「権威」とは組織の一般メンバーが保有する「下位権威」のことであり、言い換えれば合意的組織において一般メンバーが保有する「責任」のことである。

また「委任」とは合意的組織の一般メンバーが保有する下位権威を合意的組織の中核メンバーないし執行部に委任することである。

バーナードが述べているところを再度引用しよう。

「もし原則的にも実際的にも権威の決定が下位の個人にあるならば、われわれの見るような重要かつ永続的な協働の確保がいかんにして可能なのか……。それは個人の意思決定がつぎの条件のもとでおこなわれるから可能である。(a)永続的な組織において慎重に発令される命令は、通常前述の4条件（実質的には、伝達が組織目的と矛盾しないと信ずることと、伝達が自己の個人的利害全体と両立しうると信ずることの2条件：筆者）と一致している。(b)おの個人には『無関心圏』が存在し、その圏内では、命令はその権威の有無を意識的に反問することなく受容しうる。(c)集団として組織に貢献している人々の利害は、個人の主観あるいは態度に、この無関心圏の安定性がある

61) バーナード著、山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』「日本語版への序文」p. 36。

程度まで維持するような影響を与えることになる。……組織の能率は個人が命令に同意する程度によって影響されるから、命令がだれにも受け入れられない場合は別として、組織伝達の権威を否定することは、その組織との関連から純利益を確保しているすべての人々にとって1つの脅威となる。

したがって、いつでも大部分の貢献者間には、自分らにとって無関心圏内にある命令は、すべてその権威を維持しようとする積極的な個人的関心がある。この関心の維持は主として非公式組織の機能である。それは一般に『世論』『組織意見』『士卒感情』『集団態度』などの名で呼ばれている。かように非公式に成立した共同体の共通感は、人々の態度に影響を与え、彼らに、無関心圏あるいはそれに近いところにある権威を個人として問題にすることを忌避させる。この共通感を形式的に述べたものが、権威は上から下へ下降し、一般的なものから特殊なものにいたるという仮構である。……上位権威という仮構は……いわゆる組織的決定——その調整的性格の事実によって非人格化されている行為——を^{する}責任を個人から上方へ、すなわち組織へ委任 (delegate) ^{する}過程である。もし命令が無視されれば、管理者は自分が正しくないという危険を引き受けねばならないこととなるが、しかしこういう危険は、その場合の状況を実際他の人と少なくとも同様に正しく評価できる地位にしなければ引き受けえないものであり、通常引き受けられないものである。そこでたいていの人々は、普通ならば受け入れる個人的責任を好まないから、権威を認めようとする。責任を受け入れにくい立場にあるときには、とくにそうである。組織運営上の実際的困難は、自己および他人の組織行為に対する責任を必要以上に引き受けたがることにあるのではなく、むしろ組織における自己の行為に対する責任をとりたがらないことにある。(傍点：筆者)⁶²⁾

このバーナードの持続的な協働確保の3条件についての論述は、下位権威を有する合意的組織の一般メンバーが、執行部からの伝達を組織目的と適合

62) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, pp. 167-171.

山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』pp. 175-179.

するかまた個人の動機と適合するか検討して受容していた状況から、執行部が組織目的と適合し一般メンバーの動機とも適合するような伝達を送りつづけることによって組織が順調に発展した結果、執行部に対する一般メンバーの信頼感が高まり、執行部からの伝達事項についてはこれを条件反射的に、習慣的に、「無関心」に、またその限りで無責任に受容するようになり、そのような状況が組織の一般メンバーに浸透することにより仮構としての上位権威が成立する過程を説明している。

言い換えれば、この過程は合意的組織の一般メンバーが保有する下位権威を合意的組織の執行部ないし中核メンバーに委任する過程である。

とくに合意的組織が順調に発展し規模が大きくなると、この下位権威ないし責任の執行部への委任によって、一般メンバーはその限りで無責任ないし「無関心」になりがちである。

それに反比例して、合意的組織の執行部ないし中核メンバーの「責任が重くなる」⁶³⁾。

ということは一般メンバーの下位権威が上方に委任されるということであるから、執行部ないし組織の中核メンバーの権威が増大する。

その結果情報が執行部の中核メンバーに片寄り集中する。

ここに「上位権威の仮構」が成立する。この仮構としての上位権威にもとづき執行部は集中した情報を操作しつつ、無責任化しその限りで組織に対する熱意を低下させた一般メンバーを強引に説得しようとする。そのような状況で説得される側は、次第に、それを強制と感じるようになる。したがって、執行部の中核メンバーの権威と「責任が重くなるにつれて」⁶³⁾、一般メンバーが当初意図し期待した、執行部の中核メンバーへの下位権威ないし責任の「委任と矛盾」⁶⁴⁾する結果が生じることになる。

ここに一般メンバーの合意の欠如と情報の中核メンバーへの集中による権

63) バーナード著、山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』「日本語版への序文」p. 36。

64) 同上書、p. 36。

力現象が発生する。

しかし、社会において合意的組織としての文化的・文明批判的組織が圧倒的な力をもつ強制的組織としての企業組織に対抗し肩を並べて発展していくための原動力はあくまでも合意であり、団結であり、連帯である。そういう意味で、合意的組織において一般メンバーと中核メンバーとに分化し権力現象が発生した状況においても、合意的組織は基本的に一般メンバーの信頼と合意によって支えられている。

そういう意味で合意的組織においては上位権威は仮構なのである。

よって合意的組織において中核メンバーが取得した「権限（＝上位権威：筆者）と責任との従属関係」⁶⁵⁾は権限ないし上位権威が責任に従属するのである。中核メンバーが一般メンバーからの委任によって引き受けた責任を一般メンバーの委任の意図と期待に添う形で遂行する限りで、一般メンバーは執行部ないし中核メンバーに上位権威を認める。

また一般メンバーとしても、執行部ないし中核メンバーの強引で独走的、独断的な組織運営を許さないために執行部への全面的、「無関心」的な責任の委任、したがってまた下位権限の全面的な委任は避ける必要がある。一般メンバーが合意的組織の掲げる理想に共鳴し、組織運営に対して熱意をもち続け、団結し、連帯し続けることが合意的組織が企業組織と対抗し肩を並べて発展していく鍵だからである。

よって合意的組織の一般メンバーの間における「責任の分散、伸縮性および釣合いのとれた創意を促進することの重要性などを明瞭に論議」⁶⁶⁾することが必要となるのである。

バーナードの著書の「日本語版への序文」での「反省」は、合意的組織の管理論を展開する必要性、そして合意的組織の管理論の前提となる合意的組織における「責任の理論」については主著第12章「権威の理論」の第1節「権威の源泉」の部分で「責任の理論」として修正・拡充する必要性を示唆

65) 同上書, p. 36。

66) 同上書, p. 36。

したものといえよう。

バーナードが主著を執筆したのは1938年であり、この当時、彼は市民活動に取り組みながらも、本業としてはATTの管理者として活躍していた。

よって彼の主要な関心は企業組織の管理に向けられており、それが主著第4部での企業組織を前提とした管理論の展開に結びついたものと思われる。

ところが、彼は1948年にATTを退社し、その直前の1942～45年には第2次大戦における米軍の後方支援組織である米軍奉仕協会（United Service Organization: USO）という全国的ボランティア組織の会長に就任した。またATTを退社した1948年にはロックフェラー財団の理事長に就任した。そしてそれ以降、彼は、企業組織から遠ざかり、政治組織、宗教組織、慈善組織、病院、研究団体、趣味のサークル活動等さまざまな合意的組織の中核メンバーとして活躍した。

ちなみにバーナードはUSOでの経験について、後年、次のように述べている。

「USOの会長職は、私がこれまでやった最も厄介な仕事の1つで、私が多くを学んだ、とくに権限のない責任について学んだ仕事でした。……それは非常に困難な仕事で、私は3年間その職にあったが、就任後の2、3カ月ころには完全に失敗するだろうと思っていました。しかし結局非常にうまく行きました。……USOでの経験がまさに私の現在の考えを発展させました。これは全組織が道徳的基礎のもとで本当に運営された事例です。経済的に成功するということはまったく問題にされていませんでした。……それは責任の受容という道徳的基礎に基づいてのみ可能でした。（傍点：筆者）」⁶⁷⁾

このような彼の主著執筆後のUSOをはじめとするさまざまな合意的組織での経験と深い洞察が1956年初版発行の主著の「日本語版への序文」における「反省」につながったものと思われる。

(1998. 9. 9)

67) William B. Wolf, *Conversations with Chester I. Barnard*, pp. 33-35.

cf. W. B. ウォルフ著、日本バーナード協会訳『バーナード経営学入門』ダイヤモンド社、1975年、pp. 59-62.