

# バーナードの管理者職能論

—その特質と経営学的意義—

雲 嶋 良 雄

## 一、序

二、バーナードの問題意識と基本的思考および中心課題

三、バーナードの組織概念

四、管理者職能の性格と内容

五、管理者職能遂行に必要な心的態度

六、結

## 一 序

一九三〇年代初頭のアメリカに開花した「人間関係論」(Human Relations)は、それまでの管理論的諸研究のほとんどが、経済人的仮設にもとづく静態的・抽象的思考に立脚していたため、各種組織の管理職能を担当する人々の直面する現実的諸問題について適切な理論的扱い処となりえない、という認識にもとづいて提唱された動態的・具体

バーナードの管理者職能論

的思考にもとづく理論であり、そうした意味で管理論的経営学の発展の上で画期的な意義をもつものであったということが出来る。

ところで、こうした「人間関係論」の主張は、その後、学界内部における各種の批判と労働組合による強い反論をうけるところとなった。そして「人間関係論」の主張者の間にも自らの理論的弱点を謙虚に反省すべきであるとする気運が高まり、その結果、これらの人々は、少くとも表面的には固い沈黙の態度をとりつつ、きびしい内省と理論的再検討の努力に全力を傾注するに至ったのである。学界の一部には、このような事態を皮相的にうけとめ、「人間関係論」の衰亡を公言する者まであらわれるに至ったのであるが、そうした状態の中で、ひたむきに自分達の提唱した理論の内省と再検討への道をあゆみつづけてきた人々の努力は、やがて一九三〇年代の後半から四〇年代にかけて、あいついで発表されるに至ったいくつかの管理論的研究の中にみごとに結実し、管理者職能に関する新たな理論として再生するに至った。<sup>(1)</sup>

ここにとりあげようとするバーナードの「管理者職能論」は、まさにこのような研究を代表するものであり、「人間関係論」の基本的思考を踏襲しつつ、その弱点を補強することを通じて生れ出たすぐれた研究成果の一つであるということが出来る。<sup>(2)</sup>それが、今日、アメリカ学界の関心をあつめつつある行動科学的管理論ないし組織論的研究の原典として高く評価されているゆえんもここにあると解せられる。

バーナードの所論については、わが国でもすでに多くの忠実な紹介とすぐれた研究がなされている。しかし、これらの諸研究も、もともと実業家としての自己の体験を基礎とし、各種の科学的研究成果を摂取することによって構成

された、複雑にしてしかも多面的なバーナードの理論の特徵的一方面のみをとりあげたものがほとんどであり、バーナードの研究動機や基本的思考方法の正しい理解に立脚したバーナード理論の全体的特質については、未だ定説ともいべき評価がなされるに至っていないのが現状であるように思われる。われわれがここに、屋上屋を重ねる愚を改めて試みようとするのは、このような現状のもとで、いま一度、バーナードにおける問題意識と基本的思考方法および中心課題を明らかにすることによって、バーナード理論のもつ全体的特質とその経営学的意義を明確にしたいという意図にもとづくものである。そしてまた、このような努力をなすことによってはじめて、バーナード理論の出現以來、ますます混沌の様相を濃くしている管理論的経営学の進路を確認するための重要な手掛りがえられるものと考えらるからである。

とはいえ、バーナード理論の内容はあまりにも複雑であり難解である。以下の考察が、いささかでもこのような意図にこたえうるものであるか否かは読者諸賢の判断にまつほかはない。

(1) バーナードの所論と「人間関係論」との密接な関連については、彼がその主著の序文の中で謝辞をのべている人々の中に、メイヨー (E. Mayo) およびホワイトヘッド (T. N. Whitehead) の名があげられていることならびに、彼がその所論全体を通じて重視する「自生組織」に関する参考文献として前二者の著作のほかレスリスパーガーおよびディクソン (E. J. Rothlisberger and W. J. Dickson) の著書があげられていることからもうかがうことができる。

(2) バーナードの著書には次の二つがある。

C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938.

バーナードの管理者職能論

C. I. Barnard, *Organization and Management*, 1948.

このうち、後者は彼の講演をもとにした論文集であり、前者が彼の主著とよばれるべきものである。したがって、われわれは本稿において彼の主著たる前者を中心に考察をすすめる。

## 二 バーナードの問題意識と基本的思考および中心課題

われわれはバーナード理論をつらぬく基本的思考および中心課題を明らかにしておく必要から、まず彼がどのような問題意識からこの研究に着手するに至ったのか、そしてまた、そうした問題意識にこたえるためにいかなる理論体系にもとづいて論述をすすめようとしているのか、という点から考察をはじめることしよう。

### (一) バーナードの問題意識と理論体系

バーナードが管理者職能 (executive functions) に関する研究に着手するに至った動機ないし問題意識は、これまでの多くの管理論的研究にもかかわらず、管理者職能の本質について未だ多くの不明確な点が残されており、真に管理職能を担当する人々の行動の拠り所となるべき理論が確立されるに至っていない、という実業家としての彼の体験にもとづく不満の中に見出すことができる<sup>(1)</sup>。ただし、これまでの管理論的研究の多くは、管理者職能の内容を、計画、組成、指揮、統制と規定し、あるいは計画、指揮、統制と規定するのが通常であるが、バーナードの実際に体験した管理者の職能は、けっしてこのような形式的・静態的分析のみによって充分に説明しうる如きものではなかったからである。彼が現実に体験し観察して来たところによれば、管理者職能として最も重視されるべきものは、物的、生物

的、社会的諸要因およびそれらに起因する無数の諸力の相互作用 (interaction) からなる各種の組織体——企業、教会、軍隊、学校など——、つまりバーナードのいうところの協働体系 (cooperative system) の維持・発展をはかることであり、そのためには何よりもまず、物的、生物的、社会的諸要因およびそれらに起因する諸力を具現している各種協働体系構成員の協働的努力 (cooperative efforts) を維持するとともに、各構成員の労働意欲 (morale) と協働体系への忠誠心 (loyalty) を確保することが不可欠な問題をなす<sup>(6)</sup>。換言すれば、バーナードが管理者職能として最も重視するものは、各種協働体系における人間指導 (leadership) の合理的遂行を通じて、協働体系構成員の協働的努力、労働意欲および忠誠心の維持・高揚をはかり、もって各種協働体系の維持・発展につとめることにあるものと解することができる。したがって、このような見地からすれば、管理者職能の本質は、たんなる計画、組成、指揮、統制の如き管理者の担当する各種業務にかかわる形式的・静態的分析のみによつては充分に把握しえないものであり、むしろ各種の協働体系において、いかなる種類の、いかなる性質の諸力が、どのような形で作用し、あつているのか、という協働体系の動態を事実<sup>(7)</sup>に即して把握することこそが不可欠な問題をなすものといわなければならない。

かくてバーナードは、管理者職能の本質的理解のために、何よりもまず、管理者を必要とし、したがってまた管理者職能の機能する場としての各種協働体系の実態把握の必要を強調する。もとより、こうした協働体系の実態に関するも、これまでに多くの組織論的研究がなされている。しかし、バーナードのみるところによれば、それら諸研究もそのほとんどは、もっぱら各種協働体系の外面的特性や形式的骨格をたんに静態的に叙述しているにとどまり、現実<sup>(8)</sup>に活動している各種の協働体系、したがってまた彼自身が体験し観察してきた如き協働体系の動態を正しく把握して

いるとはいいいがたい。それらは、いわば物理学、化学、地質学、生物学などの知識をぬきにしたたんなる地勢図( descriptive geography)の域を出ないものであり、したがって、そのような性格をもつ協働体系の理論にもとづいて管理者職能の本質を理解することは不可能である。管理者職能の本質を正しく理解するためには、たんに組織体の地勢図やその製図法を叙述し、あるいは協働体系の形式的骨格を外面的に分析するだけでは充分でなく、現実に生きて動いている協働体系の実態を具体的に把握することこそが不可欠な前提であると考えるのである。

バーナードは、このような問題意識にもとづいて、まず、その主著の前半において、「個人」(Individuals)および「個人行動」の性格と、個人がそれぞれのもつ能力上の限界を克服するために形成する各種「協働体系」の実態を現実に即して分析すると共に、各種協働体系によって異なる特殊的要因を捨象することによってえられる抽象的概念としての「組織」(Organization)の理論的分析を試みる。そして、その主著の後半において、こうした組織の存続と発展のために要請される「管理者職能の一般的性格と内容」ならびに管理者職能を現実に遂行するにあたって「管理者がとるべき心的態度ないし思考方法」を明らかにする、という順序で論をすすめるのである。したがって、彼の所論は、その前半が管理者職能を説明するための予備的考察としての広義の組織に関する分析にあてられ、その後半が彼の主題とする管理者職能そのものに関する論述にあてられているものと解することができる<sup>(3)</sup>。しかも、この場合、前者の基礎をなしているものが広範かつ綿密な文献渉猟と自己の体験にもとづくそれらの咀嚼であり、後者の基礎をなすものが彼自身の実業家としての体験であることは、われわれがとくに留意しておかねばならない点であろう。ただし、実業家としての経歴しか有しない彼の所論には、用語の混乱や論理の矛盾が随所に見られるのであるが、この

ような用語上の混乱や論理の矛盾にもかかわらず、彼の所論が強い感銘と多くの示唆をわれわれに与えるのは、何よりもその根底に彼の体験にもとづく強い確信がひそんでいることによるものと考えられるからである。

以上、われわれはバーナードの著書の序文を中心として、彼の問題意識と理論体系を一瞥してきたのであるが、こうした彼の見解に関連してわれわれは少なくとも次の二点に注目しておくことが必要であろう。まず第一に、彼はその問題意識に関連して、従来の管理論的諸研究および組織論的諸研究の形式性・静態性を批判し、より現実的な、より動態的な研究の必要を説くのであるが、こうした批判および新たな研究姿勢の必要性については、われわれも率直にその正当性を認めなければならない。ただ、彼の主題とする管理者職能の解明という見地からみる限り、彼の主張するところはあまりにも協働体系の人間の側面のみ重点がおかれており、同時に考慮されるべき管物的側面を全く無視しているかの如き印象をあたえる。しかし、後述する如く、バーナードは管理者の遂行すべき基本的職能を、原材料、機械設備、製品の如き物材を直接的に処理することではなく、協働体系を構成する人々の人的貢献の確保を通じて間接的にそれら物材に関する諸問題を処理することに見出している。われわれは、こうした彼に独自の管理者職能観の根底に、従来の管理論および組織論的諸研究において軽視されてきた協働体系の人間の側面を重視すると共に、こうした側面に関する克明な分析を通じて、より現実的より動態的な管理者職能の理論を確立しようとする、彼の強い研究意欲が伏在していることを見逃してはならないであろう。第二に、彼はその理論体系について、何よりもまず個人および各種協働体系に関する実態的ならびに理論的分析を含む広義の組織理論の必要性を強調し、そうした分析を通じてはじめて管理者職能の本質が解明されうることを主張するのであるが、このように広義の組織に

関する分析を媒介として管理者職能を説明しようとする理論体系のうちに、われわれはバーナードに独自の研究上の姿勢と特質をよみとることができる。ただし、これまでの多くの管理論的諸研究および組織論的諸研究においては、こうした組織と管理との関連が必ずしも明確ではなく、時には、両者がそれぞれ全く別個の研究領域をなすものとして扱われ、また時には、両者が同一の研究領域をなすものとしてとりあげられてきたのが実状であるように思われるからである。したがって、このようなバーナードの理論体系上の特質から考える時、しばしばみられる如く、彼が管理者職能を説明するための予備的考察として展開している広義の組織に関する特徴的主張のいくつかを断片的にとりあげる如き試みは、たとえそれが、いかに興味深い主張であるとしても、それ自体としては、けっしてバーナードの真に意図するところを正しく理解するゆえんではないといわなければならない。

それでは、以上の如き管理者職能の動態的把握という独自の問題意識に立脚するバーナードは、具体的にどのような基本的思考方法にもとづいて主題に接近しようとするのであろうか。われわれは、次に、この点を彼の個人および協働体系に関する主張の考察を通じて明らかにしておくこととしよう。

## (二) バーナードの基本的思考としての「相互作用の体系」

いうまでもなく、現実が存在している各種の組織体、つまりバーナードのいう協働体系は、それがいかなる種類のものであっても、常に複数の個人の協働的努力の相互作用から成り立っている。したがって協働体系の実態を説明するためには、何よりもまず、このような見地から個人および個人行動(individual behavior)の特質が明らかにされなければならない。

彼によれば、まず個人は過去および現在における物的、生物的、社会的諸要因に起因する無数の諸力の相互作用を具現しているところの一つの全体的存在 (a whole thing, embodying innumerable forces and materials past and present which are physical, biological and social forces) である。すなわち、個人は第一に物的存在 (physical thing) である。このことは個人がそれぞれの肉体をもち、そのことの故に、他の物体と同じく常に重力や風力の影響をうけるのみならず、こうした肉体の力つまり体力にもとづいて重力や風力の如き外的諸力に適應する能力をもっている、という事実からも明らかである。第二に個人は生物的存在 (biological thing) である。このことは個人が諸種の臓器や筋骨体系および複雑な神経系統を有し、これらの作用にもとづいて絶えざる内外の情況変化に即応して内的均衡を維持してゆくための適應力をもつのみならず、過去の経験にもとづいてこうした適應の方法を変化せしめる經驗的能力をも有していることから明らかである。第三に個人は社会的存在 (social thing) である。このことは個人が生れながらにして両性に區別せられ、両性間に何らかの相互作用をもつと共に、家庭において親の庇護のもとにその影響をうけながら育成されてゆくという事実、ならびに成人の過程および成人してからも常の他の人々との間における種々な相互作用を通じてのみ社会人として必要な諸種的能力をもつに至ることからも明らかである。しかも、ここでわれわれが特に注意すべきことは、このような三つの要因ならびにそれらに起因する諸力が、個人において常に密接不可分な相互依存的関連 (inter-relation) をもち、そうした密接な相互依存的関連においてはじめて個人が自律的・全体的存在として現実に存立することができるという基本的事実である。換言すれば、個人はこれら三要因の統合体 (synthesis) であり、三要因に起因する諸力の相互作用を具現している人

間有機体 (human organism) としての性格をもつ。したがって、こうした個人に内在する三要因のいずれか一つにおける変化はただちに他の諸要因にも影響をおよぼすことよって、全体としての個人そのものの存在態様に重大な変化を招来する可能性をもつのみならず、時にはその存立そのものをおびやかす可能性をもつものである。もとより個人に内在するこれら三要因およびそれら要因に起因する諸力の性格と程度は、各個人によつて必ずしも一様でないのみならず、同一の個人についてみても、これら諸要因および諸力は内外における諸種の場合変化に対応して変化してゆく。しかし、それにもかかわらず、すべての個人が上述の三要因およびそれらに起因する諸力の相互作用を具現している全体的存在をなすことは何人もこれを否定しえない事実である。このように、個人をたんなる経済人的仮説にもとづく抽象的存在としてではなく、物的、生物的、社会的諸要因の「相互作用の体系」(system of interaction) として具体的に把握しようとするところに、われわれはバーナードに独自の個人観の特質を見出すことができるであろう。

ところで、このような個人観に立つ限り、個人の行動もまた物的、生物的、社会的要因およびそれらに起因する諸力の合成結果 (resulants or residues of the physical, biological and social factors) として理解されることになる。すなわち、個人の行動は、人々が自らのもつ自由意思 (free will) にもとづき一定の選択力 (power of choice) と決定能力 (capacity of determination) を行使することによつて目的 (purpose) を設定し、この目的を達成するために外的環境にはたらきかける過程に発現する諸活動 (activities) を意味するものであるが、こうした諸活動も常に個人に内在する物的、生物的、社会的諸要因の「相互作用の体系」として理解されなければならない。と

ところで、こうした見地からみる場合、われわれは個人行動に関して少くとも次の二点に注目することが必要であろう。その一つは、個人が特定の行動をなす場合に不可欠な要因をなすところの自由意思、選択力および決定能力がけつして無限なものではなく、個人に内在する諸要因の相互作用にもとづいて常に何らかの制約 (Limitations) をうけざるをえない、という点であり、いま一つは、こうした制約要因が常に個人に内在する諸要因の相互作用を含む全体情況の函数 (function of total situation) としての性格をもつという点である。

まず第一の点についてみるに、われわれは個人がそれぞれの自由意思にもとづく一定の選択力および決定能力をもつことよつてのみ、正常にして健全な行動をなしうることを日常の経験を通じて知っている。ただし、このような自由意思にもとづく選択力および決定能力を有しない個人は、社会的存在としての人間に不可欠な自主性、能動性および創造性に欠けるのみならず、社会生活に対する充分な適応力をも有しないのが通常だからである。しかし、ここでわれわれが特に注意すべきことは、こうした個人の自由意思とそれにもとづく選択力および決定能力も、その現実における行使に際しては、常に何らかの制約をとまなう、ということ、ならびにこのような制約の根源をなすものが、個人に内在する物的、生物的、社会的諸要因とそれ起因する諸力の相互作用であるという基本的事実である。このことは、各個人のもつ物的能力、生物的能力および社会的能力がけつして不変なものではなく、むしろ個人をとりまく内外における情況変化にもとづいて絶えず変動するものであり、これら諸力のいずれか一つにおける変化——例えば生物的要因に関連する病気の如く——がただちに他の諸要因に何らかの影響をおよぼすことによつて個人行動全体のあり方を変化せしめ、個人の自由意思とそれにもとづく選択力および決定力の現実的行使を制約するに至るとい

事態を考えるならば、おのずから明らかとなるであろう。

次に第二の点についてみるに、このような制約は常に個人に内在する諸要因の相互作用を具現している全体情況の函数として性格をもつものであり、ある特定要因に起因すると思われる制約も、実は、その要因を含む全体情況との関連において考えるのでなければ、事態の正しい理解とはなりえないことが注意されなければならない。例えば、大きな石を一人の力では動かさえないという場合、通常は、「石がその力に対してあまりにも大きい」とか「その人の力が石の大きさに比してあまりに小さい」という如き表現が用いられる。前者の表現は物的環境の中に制約要因があることを意味し、後者の表現は個人の生物的能力の中に制約要因があることを意味している。しかし、この二つの表現はいずれも、たんに他の要因との関連から一つの要因を制約要因として便宜的に表現しているにすぎず、眞の制約要因はむしろ両者を含む全体情況の中にあると考えるのが正しい。つまり一般には、個人に内在する諸要因の相互作用を具現している全体情況の中で変更されそうに思われる要因を選んで、「それが制約となっている」と表現するのであるが、このことは、その要因が修正ないし克服さるべき真因だからではなく、その要因を変化せしめれば、その結果として全体情況が変り、そのことを通じて制約が解消したり、あるいは減少するということを意味しているにすぎないのである。

しかるに現実には、しばしば個人の自由意思とそれにもとづく選択力および決定力を過大に評価し、個人がありもしない無限の選択力および決定能力をもつという仮定にもとづいて個人行動が説明されたり、また、かかる個人行動に随伴する制約が全体情況との関連において正しく把握されることなく、あたかも一つの特定要因のみが眞の制約要

因であるかの如く、単純な因果論の見地からする説明がなされることによって個人行動に関する多くの誤った見解を生じている、というのがバーナードの体験にもとづく実感をなすのである。そして、こうした彼の見解の根底を流れるものが「相互作用の体系」としての個人行動という**基本的思考**であることはいうまでもないところであろう。

ところで、バーナードのこのような個人および個人行動に関する「相互作用の体系」という考え方は、個人がそれぞれの能力的限界を克服して一定の目的を達成しようとする際に形成される協働体系——一定の目的達成のために二人以上の人々が協働することによって特定の体系的関係 (a specific systematic relationship) におかれては**物的、生物的、社会的諸要因の統合体**——にもそのまま妥当するのみならず、むしろ協働体系の行動としての協働行為において一層重要な意味をもつことが注意されなければならない。すなわち、まず第一に、協働体系の行動としての協働行為の最も単純にしても最も基本的方法の一つは**会話 (speech)**であるが、会話はまず、ある人の意思がその人の肉体的諸力によって音波に変えられ、物的媒介物を通り、かつ環境の物的条件によって制約をうけながら相手に伝えられる、という意味で一つの**物的事象**である。次に会話は、ある人の意思がその人の喉、舌、唇および神経系統などの作用を通じて音声となり、かつ相手の耳および神経系統を通じて相手に伝えられる、という意味で一つの**生物的事象**である。さらに会話は、その方法が人々の社会的接触によってのみ習得され、かつ社会的に慣行化された用語法にしたがうことよってのみ相手に理解される、という意味において一つの**社会的事象**でもある。このように会話という一種の協働行為は常に**物的、生物的、社会的諸要因の相互作用**からなる**全体的事象 (total events)**であり、これら諸要因の一つでも欠ける時は成立することができない。会話は、たんに耳で大きくことができるが故に一つの協働

的事象といわれるのではなく、物的、生物的、社会的要因の相互作用からなる全体情況の中で何らかの反応や変化を生ずるが故にそのようによぶことができるのである。第二に、われわれは個人行動に不可欠な要因をなすところの自由意思にもとづく選択力、決定力の行使に一定の制約のあること、およびかかる制約要因が常に全体情況の函数としての性格をもつことを指摘しておいたのであるが、このような個人行動の基本的性格もまた協働行為に妥当する。すなわち、協働行為に関する制約も基本的に協働体系を構成する物的、生物的、社会的諸要因の相互作用に起因するものであるが、特定の協働体系がその目的を達成しようとする場合には、その中の一つの要因を選択し、これを變化せしめる努力が必要となってくる。一つの要因を特に選択するのは、それが修正さるべき真因をなすからではなく、その要因の變化が他の諸要因に影響をおよぼすことを通じて全体情況に變化をもたらしことよって制約が解消し、あるいは減退する如き結果をもたらしという一種の戦略的意図 (Strategic intention) にもとづくのである。前述の会話の例についていえば、相手を場所的に遠ざけたり、近づけたり、あるいは拡声機を用いるという物的条件の變更もその一つであるし、大声で話したり、静かに話したりするという生物的条件の變化もその一つである。そしてまた適切な事例をもち出したり、新しい表現方法を用いるという社会的条件の變更もその一つである。要するに、われわれが全体情況に何らかの變化をもたらしとすれば、全体情況を構成する部分にはたらきかける以外に方法はないわけであるから、現在の情況の中で最も適切と思われる戦略的要因 (strategic factor) を選択し、これを變化せしめることが、協働行為に随伴する制的を克服するための第一歩であるということが出来る。

要するに、以上の考察から明らかとなったバーナードの基本的思考は、個人および個人行動、協働体系および協働

行為のいづれもが、物的、生物的、社会的諸要因ならびにそれらに起因する諸力の「相互作用の体系」として理解されなければならぬ、という考え方であるといふことができる。そして、このような基本的思考を彼が特に強調する背景に、彼に独自の問題意識が伏在しており、したがってまた、これまでの管理論的ならびに組織論的研究の底を流れる抽象的な経済人的仮設とあまりにも単純な機械論的・因果論的思考への批判的態度がひそんでいることを見逃してはならない。もとより、このような基本的思考はバーナードの独想によるものではない。それは、いわゆる制度論的諸研究に共通する思考方法をなすものであり、とりわけ「人間関係論」の主張の中であり明らかな形をもって示されている。しかし、それにもかかわらず、実務家としての経歴しかもたない彼が、これらの諸研究の成果を自己の体験を基礎として総合的に整理し、各種組織体の実態分析を通じて一層明確なものたらしめた努力は、われわれの見逃しえない点であるといふことができる。

### (三) バーナードの中心課題としての「個人の二重的性格の統合」

それでは、このような基本的思考に立脚するバーナードは、その研究の中心課題したがってまた管理者職能に関する問題の核心を何に見出しているのであろうか。

この点について、バーナードが何よりもまず注目するものは、個人行動の目的と協働行為の目的とがきわめて異質的な性格をもつという点である。すなわち、個人行動はそれがいかに複雑なものであるとしても、結局は個人的動機ないし個人の主観的目的の達成をめざすものであり、究極において個人の直接的消費あるいは個人的動機の満足に関連する。ところが協働行為は、それが、その発足当初において各参加者の個人的動機の満足という共通目的の追求の

ために行なわれるとしても、協働体系の規模の拡大にもなって次第に個人的目的の達成よりも協働体系そのものの維持・発展という客観的目的の追求へ移行してゆく。例えば、企業という一つの生産的協働体系についてみるならばそこには少くとも、(イ)生産に必要な設備、原材料、労働力、および運転資本を調達し、確保するための活動、(ロ)調達された作業手段、作業対象および労働力を用いて製品を生産するための活動、(ハ)生産された製品を販売し、かつ販売によってえられた収益を各参加者に分配するための活動、などが含まれ、そうした諸活動の適切な運営を通じてはじめて企業の拡大再生産が可能となる。そして、企業規模が小さい時は、個人あるいは数人の個人のもつ共通の個人的動機のみにもとづいてこれら企業活動の合理的運営を行なうことも可能であろうが、企業の大規模化にもなって、各活動内容が複雑化し、多数の人々による業務の分担、つまり分業と協業の態勢が要請されるに至る時は、企業者のたんなる個人的動機ないし主観的目的のみにもとづいて一方的に多数の従業員の行動を規制することは困難となり、企業の維持・発展という見地からする何らかの客観的目的の設定とそれにもとづく諸種の経営規律の徹底が不可欠な条件とならざるをえない。個人企業における如く、たんなる企業者の私的営利の追求と、大規模企業における如く、出資者、従業員、消費者など各種利害者集団の利益をも考慮した長期的営利の追求とを比較するならば、こうした個人行動の目的と協働行為の目的との性格上の相違は、おのずから明らかとなるであろう。<sup>(6)</sup>

ところで、このように協働行為の目的が個人行動の目的とは異なる客観的性格をもつということとは、協働行為の参加者としての個人が、常に二重の性格ないし側面をもつことを意味している。すなわち、まず第一に、特定の客観的目的をもつ協働行為の参加者としての個人は、何よりもまず、こうした客観的目的を遂行するために必要な諸機能の分

担者としての性格をもつ。したがって、この側面に関する限り、各個人は純粹に機能的存在 (functional thing) とみなされ、各人の行為は非個人的性格 (non-personal character) をもつものとして把握される。しかし、個人がもつとも物的、生物的、社会的諸要因の相互作用を具現している自律的・全体的存在である限り、協働行為の参加者としての個人もこれをたんに機能的・非個人的存在としてのみ把握することは一面的である。したがって第二に、協働行為の参加者としての個人は、他面において固有な姓名、住所、経歴および社会的地位をもつところの非機能的存在 (non-functional thing) をなし、その行為はあくまで個人的性格 (personal character) をもつものとして把握されなければならない。このように考えてみると、協働体系における個人は、一面において機能的・非個人的な協働行為の分担者たる組織人格 (organizational personality) としての性格をもつと同時に、他面において協働行為に外的な存在としての非機能的・個人的性格をもつところの個人人格 (individual personality) としての性格をもち、そうした意味において個人は対立する二側面の統一物として理解されるべきものといふことができる。換言すれば、現実には何らかの協働体系に参加している特定の個人は、ある時には全くの機能的・非個人的存在となり、ある時には全くの非機能的・個人的存在となる如きものではなく、常に矛盾する両側面を表裏の関係において同時に保有するものであり、そうした形においてはじめて現実存在しているものと解することができる<sup>(7)</sup>。

ところで、一般に「個人とは何か」という問いに対してはば二種の異った主張がなされる。その一つは個人を物的・社会的環境に由来する普遍的諸力の表象 (a presentation of universal forces) とみなし、個人をたんなる受動的存在と解すると共に、個人のもつ選択や意思の自由を否定することによって、組織と集団に基本的地位を認めよ

うとする考え方、つまり機能的・組織人格中心の考え方であり、いま一つは、逆に、物的・社会的環境に由来する普遍的諸力をたんなる第二次的条件とみなし、個人をすぐれて自主的・能動的な存在と解すると共に、個人のもつ選択や意思の自由を重視する考え方、つまり非機能的・個人人格中心の考え方である。そして、このような二種の考え方の根底には、現代社会のあり方ならびに現状評価にかかわる二つの異った信念の根深い対立がひそんでいることを見逃してはならない。すなわち、その第一は、もっぱら協働的努力によって遂行される集団的人間行動の統一性・秩序性を重視する立場であり、こうした観点に立つ人々は、広範な組織化と集団化、完全な統制と全体への服従のみを一方的に強調することによって、個人の自由つまり個人のもつ非機能的・個人人格的側面を抑制しようとする。これに対して第二の立場は、逆に個人の自由の自由の自由に見出し、個人を社会的宇宙の中心におくものであり、こうした立場に立つ人々は、極端な個人の自由したがってまた理想的個人主義の重要性のみを一方的に強調することによって、個人のもつ機能的・組織人格的側面に関するあらゆる協働努力に対して否定的な態度をとる傾向をもつ。こうして、個人至上主義の旗印をかかげる人々は、もっぱら個人の自由のみを一方的に要求し、他方、国家および社会全体の利益をもって至上の価値とみなす人々は、もっぱら個人的自由の愚を公言し、これを抑圧しようとする。バーナードは、このような二つの信念の対立を、たんなる哲学や世界観における論争としてとりあげるのではなく、むしろこうした対立を協働行為という日常的な人々のいとなみの中に見出すと共に、こうした対立する二つの信念と、それにもとづく個人観および協働観がいずれも真理の一側面のみを一方的に強調している点を批判的にうけとめる。そして現実には何らかの協働体系に参加している個人が、一方において機能的・非個人的な組織人格としての性格をもちながら、同

時に、他方において非機能的・個性的な個人人格としての性格をも有し、こうした矛盾する二つの性格の統一体として理解されなければならないことを強調する。けだし、特定の協働体系の参加者としての個人が、一方的に機能的・組織人格としてのみ把握される時は、協働行為の現実的担い手たる各個人の主観的動機が十分にみだされぬことによつて、各人の労働意欲の低下をもたらす可能性が生ずるのである。逆に、個人の非機能的・個人人格のみが一方的に強調される時は、各個人が潜在的に保有している絶えず協働体系から離反しようとする傾向の表面化を通じて、時には協働体系の崩壊を招く可能性も生じかねないからである。もとより、このような二重的性格を調整し統合することは、いうは易く行は難いところのきわめて困難な問題である。そして、このような困難な問題を解決してゆくために不可欠な要因をなすものこそ管理者職能にほかならない、というのがバーナードの主張をなすのである。<sup>(8)</sup>

要するに、以上の考察から明らかになったことは、協働体系の参加者としての個人が常に矛盾する二重的性格ないし側面をもつということ、ならびにこうした個人に内在する二重的性格およびそれに起因する諸力の対立をいかに調整ないし統合してゆくならば協働体系の存続・発展を確保しうるか、という点に管理者職能の核心があると共に、この点にこそバーナードの研究の中心課題がある、ということである。換言すれば、バーナード理論をつらぬく最も中心的な課題は、協働体系の参加者としての個人に内在する機能的・非個性的な組織人格と非機能的・個性的な個人人格との矛盾をどのようにして調整し、協働体系の存続と発展をいかにして確保してゆくか、という点にあるものと考えられる。ただ、ここでひとこと注意を要する点は、彼のいうところの組織人格があくまで協働体系の一部分をなすのに対して、彼のいう個人人格が協働体系にとって外的な存在をなすものとして把握されている、という点である。

そして、この場合、「外的な存在」という言葉には、絶えず協働体系から離反しようとする潜在的傾向をもつ自由な個人という意味が含まれていることを見逃してはならないのであり、この点にこそバーナードに独自の問題提起を見出すことができるように思われる。ただし、われわれもしばしば職場における労働者の二重的性格を重視し、その矛盾と相即的関連を強調するのであるが、この場合には、問題をあくまで職場ないし協働体系内部における矛盾的二側面としてとりあげるのであり、けっして職場ないし協働体系に外的な存在としての個人を問題とするものではないからである。そして、このような見地からすれば、バーナードの研究の中心課題は、協働体系の参加者としての個人に内在する個性的・非機能的性格を重視すると共に、こうした個人の性格に随伴するところの、絶えず協働体系から離反しようとする傾向を改変し、それぞれの協働体系への忠誠心および帰属心を高揚することを通じて、個人人格と組織人格との調整ないし統合をはかり、もって「自由なる協働」(Cooperation of men of free will)を実現するための基礎理論を確立することにあるものといふことができる。

以上、われわれはバーナードの「管理者職能論」をつらぬく研究上の姿勢ないし研究方法の特質を理解しておくために、彼の問題意識と基本的思考ならびに中心課題の三点について要約的な素描を試みてきた。したがって、これらの諸点が彼の所論の中で具体的にどのような形で展開されているか、という点の解明が以下におけるわれわれの考察の焦点をなすこととなる。もとより、以上において指摘した三点は、バーナード自身が意識的に明文化しているわけではなく、あくまで彼の論述を通じてわれわれが解釈しえた彼の研究姿勢の要約であり、そうした意味では、なお検討の余地が存するところであろう。しかし、われわれのみる限り、少くとも、この三点に関する彼の研究上の姿勢な

いし研究方法の特質を理解しておくことが、彼の主張する「管理者職能論」を正しく把握するために不可欠な前提をなすものと考えざるをえないのである。

ところで、以上の考察は、バーナードの「管理者職能論」をつらぬく問題意識とそれにもとづく彼の基本的思考および中心課題を、主として彼の個人および協働体系に関する所論を通じて明らかにしようとしたものであり、そこで明らかにされた彼の問題意識、基本的思考ならびに中心課題も、各種協働体系にかかわるものとして説明されている。しかし、バーナードの「管理者職能論」は、こうした各種協働体系における管理者の職能をそれぞれの協働体系のもつ特殊性に即して個別的に解明しようとするものではなく、むしろ、これら各種協働体系に共通する管理者職能の一般的本質を明らかにしようとするものであり、この点にこそ彼の所論の最も基本的な特質があることを見逃してはならない。彼が、その原著の第二部において、各種協働体系によって異なる特殊的要因を捨象し、各種協働体系に共通する諸要因のみを抽出することによって構成する抽象的・一般概念としての組織について詳述するゆえんはここにあり、われわれは次に項をあらためて、彼の独自の主張をなす組織に関する所論を考察しておかなければならない。ただし、彼の組織に関する独自の所論は、右のような特質をもつ彼の「管理者職能論」の理論的基礎をなすだけでなく、そうした彼の組織論の中に上述した如き彼の問題意識と基本的思考ならびに中心課題が一層具体的な形で示されているものと解せられるからである。

(1) バーナードがこれまでの管理論的諸研究において一般的に使用されてきた管理職能 (management functions) という言葉を用いずに、あえて管理者職能 (executive functions) なる独自の概念を用いた主な理由は、前者が管理者の担当する

諸職能を経営職能全体との関連において客体的に分析することによって、管理者職能の形式的骨格のみを靜態的に把握しようとする際に用いられる概念であり、彼が自ら体験した如き具体的な管理者職能の動態を主体的に把握しようとするものではない、という考え方にもとづくものと解せられる。したがって、われわれは「管理者職能」という概念そのものうちに、すでに彼の問題意識と研究上の姿勢をうかがうことができるのである。

(2) 彼のいう「協働体系」という概念は、物的、生物的、社会的諸要因およびそれらに起因する諸力の相互作用からなる企業、教会、軍隊、学校など各種の組織体を意味する。彼が「組織体」という用語を用いず、あえて「協働体系」という特殊な概念を用いる理由も、前者が特定目的の達成のために形成される人々の集団という靜態的意味に用いられることが多いことによるものと解せられる。したがって、われわれは「協働体系」という概念そのものうちに、すでに動態的研究を志向する彼独自の問題意識を理解することができる。

(3) この点は彼の主著の序文に明記されているところであるが、そこで彼は本書の後半が彼の主題とする「管理者の職能と活動方法」に関する研究であると述べている。しかし、われわれはこれを、「管理者職能の性格と内容」および管理者職能の現実的遂行に際して「管理者がとるべき心的態度ないし思考方法」として把握する方が、彼の論述内容に即したより正確な表現であると考える。なお、彼の表現を尊重するとしても、本書の後半をなす第三部の標題が「成文組織の諸要素」(The Elements of Formal Organizations)とわれ、また第四部の標題が「協働体系における組織の機能」(The Functions of Organizations in Coöperative Systems)とされている点は、彼の右の表現および論述の具体的内容からみて不適切であるといふべきであらう。これらの表題は「管理者の職能と活動方法」を意味するものとして理解しがたいものだからである。

(4) 例えば、バーナードに独自の個人観、協働体系観および組織観そのものに関する個別考察がそれである。また、彼が管理者職能の分析に際して主張する誘因の經濟性、権限受容説、無関心圈、意思決定および機会選択の理論などに関する考察も、

それらが彼の全体としての理論体系の一環としてとりあげられるのでなければ、同様なことがいえる。

(5) パーナードは個人および個人行動を規定する基本要因として、物的、生物的、社会的要因を重視すると共に、これら三要因の合成結果を心理的要因 (psychological factors) とよび、こうした心理的要因が個人の行動にきわめて重要な役割を果たすゆえんを強調している (C. I. Barnard, op. cit., p. 13)。ところが、彼が協働体系について論ずる場合、協働体系を規定する基本要因としてあげるものには、物的、生物的、社会的要因のほかに心理的要因が含まれている。また、彼が「成文組織の定義」をとりあげる第六章においては、協働体系を物的、生物的、個人的、社会的要因の複合体として規定し、個人的という新たな要因を加えると共に、後には生物的要因を物的要因に含ましめて論をすすめている。われわれは、このような用語の混乱をさけるために個人、協働体系および組織を構成する基本要因を物的、生物的、社会的三要因に限定することとする。

(6) 尤も、パーナードは企業の客観的目的が利潤にあるという見解を否定し、社会への奉仕 (service) をもって企業目的とする (C. I. Barnard, op. cit., p. 155, footnote)。この見解については異論の存在するところであるが、彼の目指す、すべての組織体に共通する管理者職能の一般理論の確立という立場からすれば、こうした企業目的の規定自体は彼の理論にとって必ずしも重大な意味をもつものではない。

(7) この点については次の諸頁における論述を参照のこと。C. I. Barnard, op. cit., pp. 16~17, p. 88.

(8) この点については次の諸頁における論述を参照のこと。C. I. Barnard, op. cit., pp. 9~10, p. 21, pp. 294~295.

(9) この点については次の諸頁における論述を参照のこと。C. I. Barnard, op. cit., p. 21, p. 296.

なお、彼が主著の「結び」で述べている「自由なる協働」という表現が、組織ないし組織人格の発展と個人ないし個人人格の発展との相互依存的性格を強調するものであることはいうまでもないところであるが、この点を彼は自己の信念 (faith) という形で述べている。しかし、ここで彼のいう「信念」がたんなる先験的規範にもとづくものでなく、あくまで実業家としての彼の

多年にわたる体験にもとづく確信を意味するものであることは注意を要する。

### 三 バーナードの組織概念

すでに明らかにした如く、バーナードのいう協働体系は、一定の明確な目的を達成するために二人以上の人々が協働することによって、一つの体系的関係におかれている物的、生物的、社会的諸要因の統合体を意味し、それぞれの基本目的のいかんによって企業、教会、軍隊、学校、政府の如き各種の形態をとってあらわれる。そして、このような各種の協働体系はそれぞれの目的ならびにそれらを構成する諸要因の特殊性を反映して協働行為における具体的状況を異にする。したがって、われわれが協働体系全般についてより有効な研究をおしすすめ、各種協働体系に共通する管理者職能の一般的特質を明らかにしようとする場合には、何よりもまず、各種協働体系によって異なる特殊的要因を捨象し、各体系に共通する諸要因だけを抽出して考察することが必要となってくる。かくてバーナードは、管理者職能の内容に立入ると前提として、まず各種協働体系を構成する物的、生物的、社会的要因の具体的内容について検討をなし、それらのうち各種協働体系に共通する側面 (common aspect) のみをとり出すことによって抽象的・一般概念としての組織 (organization) という概念を構成する。そして、このような組織を「意識的に調整された人的諸活動または諸力の体系」(a system of consciously coordinated personal activities or forces) と定義するのである<sup>(1)</sup>。ただし、この定義によれば、各種協働体系を構成する物的、生物的、社会的諸要因のもつ特殊性および協働体系を構成する人々のもつ参加の動機ないし理由の多様性などが、すべて組織にとって外部的要因 (external facts and

factors) とみなされ、その結果として抽出された組織概念は各種協働体系に共通する一側面(an aspect of cooperative systems)を示すものと考えられるからである。

それでは、このように定義された組織は、どのような特質をもつものであろうか。それがバーナードの実際に体験した企業組織のみを意味するものではなく、教会、軍隊、学校など人々の協働によって成立するすべての組織体をそのうちに含む抽象的・一般概念としての性格をもつことは、すでに上述の定義の設定理由からも明らかなるところであるが、これを彼の定義の内容に即して分析するならば、更に次の二点をあげることができるであろう。まず第一に、組織は意識的に調整された「人的諸活動、または諸力の」体系である。すなわち、組織がたんなる人々の集団(group of persons)ではなく、何らかの客観的目的の達成のために形成せられる意思的構成体をなすことはいうまでもない。バーナードのいう「意識的に調整された」という言葉の意味はここにある。しかし、ここで彼が、「組織がたんなる人々の集団ではない」という点をとくに強調する意味はほかにある。すなわち、それは、組織がしばしば主張されてきた如き、たんなる人々の静態的集団ではなく、人々の行う活動ないし活動の原動力というべき人的諸力から構成されるところの動態的な活動体をなすことを意味している。彼のいう「人的諸活動または諸力」という言葉の意味はここにある。しかも、こうした人々の活動や諸力は、文書の如き物的証拠によって直接的に認識しうる実体(substance)を意味するものではなく、むしろ言葉とか表情、身ぶりの如き人々の間における諸種の作用ないし関係を通じて間接的に把握しうるところの、いわば無形の事象(intangible things)を意味していることが注意されなければならない。あたかも、電流によって力をあたえられた電磁石が電磁場をつくり出す場合、電磁場の存在は、その中へ何らかの物

体をおいた時に生ずる特殊な現象を通じてのみ認識しうるのみであり、その物体自体も電磁石および電流そのものも電磁場ではないのと同じく、組織はいわば人的諸力の場 (a field of personal forces) ともいふべきものである。したがって、組織は、たとえそれが人々の活動あるいは人的諸力によって形成され、また言葉や表情および身ぶりなどを通じて認識されるとしても、人々の活動および諸力ならびに言葉や表情、身ぶりの如きは、それ自体として決して組織とよばれるべきものではないのである。ただ、こうした「無形の事象」を客観的に説明するためには、何らかの具体的なものによってこれを表象し (symbolize)、あるいは擬人化 (personify) することが必要となってくる。バーナードは、こうした意味における擬人化の方法として、組織を構成する人々をたんなる構成員 (members) とよばないで、これを貢献者 (contributors) とよぶと共に、これらの人々の活動を貢献 (contribution) という言葉で表現している。このような擬人化の必要性と方法が、組織をたんなる人々の集団と解することを拒否する彼独自の動態的組織観に由来するものであることについては、すでに説明の要がないであろう。第二に、組織は人的活動または諸力の「体系」である。ここに「体系」というのは、そこに含まれる各種の部分ないし各種の要因が他の諸部分ないし諸要因と密接不可分な相互依存的関係をもつが故に、これを常に全体として扱わねばならないものを意味している。したがって、一つの体系内のある部分に何らかの変化が生ずる時、その影響は直接・間接に全体系におよび、しばしば「体系」そのものの存在態様を一変せしめ、あるいは同一体系を新しい状態におくこととなる。しかも、ここでとくに注意すべきことは、「体系」がこれを構成する各部分ないし各要因のたんなる総計 (sum) 以上のものであり、ひとたび一つの「体系」が形成される時は、これを構成する各部分ないし各要因の総計としては到底考えられないと

ころの新らたな諸力ないし活力が創り出されるということである。バーナードは、このような見地から組織を一つの社会的創造体 (social creatures) として特質づけるのである。<sup>(3)</sup>

要するに、各種の協働体系によって異なる特殊的要因を捨象し、それらに共通する諸要因のみを抽出することによって、各種協働体系に共通する一般的性格を明らかにしようとするところにバーナードに独自の組織概念の意味が見出される。そして、こうした組織概念の中に、われわれは、彼独自の問題意識にもとづく新らたなる組織観と、こうした問題意識から導き出される彼の基本的思考、すなわち「相互作用の体系」という考え方がつらぬかれていることを見逃してはならないであろう。それでは、このような「相互作用の体系」という思考方法は、彼の組織論のうちどのような形で具体的に展開されているのであるうか。われわれは、この点を彼が組織論の中で展開する「組織成立の三要素」、「組織存続の二要因」ならびに「成文組織と自生組織」それぞれの相互関連のうちによりとることができ。しかも、こうした三つの問題に関する論述をつらぬくものは、彼の研究の中心課題であった「個人の二重の性格の統合」の問題である。したがって、われわれは以下において、これらの三つの問題点を彼の問題意識と中心課題および基本的思考にかかわらしめながら考察してゆくこととする。

#### (一) 組織成立の三要素

動態的活動体としての性格をもつ組織は、いかなる要因の相互作用から成り立つのであろうか。組織を人々の集団とみなすこれまでの一般の見解を否定するバーナードは、この問いに対してどのような解答を用意しているののであろうか。

バーナードは、組織が成立するためには、一定の組織目的を達成するために、何らかの貢献をしようとする人々が、相互に意思の疏通をなしうることが不可欠な条件をなす、という見地から、組織成立のために不可欠な基本的要素として、共通の目的 (common purpose)、貢献意欲ないし協働意欲 (willingness to serve, willingness to cooperate)、意思疏通 (communication) の三つをあげている。<sup>(4)</sup> われわれは、彼の説明の順序にしたがって、まず協働意欲の問題からそれぞれの特質と問題点とを要約的に考察することにしよう。

(1) 協働意欲——人間なくして組織が成立しえないことは当然であるが、組織を構成するものは人間そのものではなく、人々の提供する諸活動あるいは諸力、つまり人々の行う諸種の貢献、行為、影響力として理解されるべきものであることはすでに指摘した如くである。したがって、このような見地から考える場合、組織の成立にとって何よりもまず重要な意味をもつものは、組織を構成する人々そのものではなく、むしろこうした人々のもつ協働意欲である。ところで、協働意欲は、しばしば忠誠心、団結心、団体精神、組織の強度等、種々な言葉で漠然と表現されているものであるが、これをより正確に言えば、組織貢献者の有する自己犠牲 (self-abnegation)、個人的行動の自由の放棄 (surrender of control of personal conduct)、個人行動の非個性化 (depersonalization of personal action) の精神を意味している。けだし、各個人がそれぞれの行為を非个性的な活動体としての組織へ貢献しようとする自己犠牲の気持を有し、それにもとづいて各人が個人的行動の自由を放棄することによってのみ、多数の人々の努力の凝集 (cohesion of effort) なしし強力な団結 (a sticking together) が確保されると共に、こうした強力な団結が確保されるところにはじめて組織における真の協働意欲が各貢献者のうちに形成せられるものと解せられるからである。

しかし、繰りかえし述べる如く、組織における個人が機能的・組織人格と非機能的・個人人格という二重的性格をもつものである以上、自己犠牲、個人行動の自由の放棄、個人行為の非個性化がいかにして可能となるかについては大きな困難が予想されるのみならず、かりに、そうしたことが可能となったとしても、そのような機能的・組織人格の側面の一方的な強調のみによって、はたして真の協働意欲の形成が確保されるか否かについても、なお問題が残るといわなければならぬ。そして、このことは協働意欲に関する個人差および情況による変化を示す次の二点を考へることによつて、おのずから明らかとなるであろう。すなわち、まず第一に、協働意欲の強さ (intensity) は各個人によつてきわめて多様であり、これを一定のものとして扱えないものであるということ。すなわち何らかの形で特定の組織の貢献者たりうる人々、つまり潜在的貢献者 (potential contributors) を協働意欲の強さの順に配列すれば、そこには積極的な協働意欲をもつ者から中間的な者、さらにその組織に対してむしろ反抗的感情または嫌悪感をいだく者など各種のものが存在することが判明するであろう。ただし、現代社会におけるほとんどの人々は家庭、教会、企業、軍隊など様々な組織の貢献者たりうるし、また現にその貢献者となっているから、これらの組織のいづれか一つに対して積極的協働意欲をもつとしても、他の組織に対してはしばしば無関心であったり、時に反抗的感情をいだくに至ることは自然のなりゆきであると考えられるからである。第二に、いかなる人の協働意欲も常に不変なものではなく、むしろ情況の変化によつて変動したり中断したりするものであること。すなわち協働意欲はまず各人が、特定の協働行為にともなう犠牲ないし負担とその協働行為からえられるであろう純満足とを考え、両者を比較したうえで協働の機会が何らかの利点をもたらす場合に生ずるものであり、また、もし協働によつて何らかの利点がえられ

るとすれば、その人がある協働の機会を選択することによって期待しうる満足と他の協働の機会を選択することによってえられるであろう満足とを比較し、より多くの純満足がえられるような協働行為に参加する場合に生ずるものであるから、こうした純満足や利点に関連する各種要因の変動によって、同一人の協働意欲もおのずから変化せざるをえない。

このように、協働意欲そのものが各個人により、また個人のおかれた情況の変化によって異なるものである以上、一方的に個人の機能的・組織人格的側面のみを重視することによって、人々の協働意欲を高揚することは不可能であるといわなければならない。また、かりに百歩をゆずって、こうした点を考慮外におくとしても、組織における個人が機能的・組織人格と非機能的・個人人格という矛盾する二側面の統一体として把握さるべきものである限り、協働意欲の高揚も、個人のもつこうした矛盾する二側面を調整し、個人の自由意思の重視と自由意思の放棄とを相即的に両立せしめることができるか否かという点にその成否の鍵があるといわなければならない。

(2) 共通の目的——協働への意欲は、それがたんに他の人々と交りたいという漠然とした感情や欲求を意味する場合を別とすれば、常に明確な協働目標 (Objective of cooperation) があたえられる時にのみ生ずる。ただし明確な協働目標があたえられない場合には、いかなる努力と犠牲が組織から各個人に要請せられ且つかなる満足を組織から各個人が期待しうるか、という点が不明であり、その結果、各個人が特定の協働行為へ参加するか否かを決意する決め手がないこととなるからである。バーナードは、そうした意味において、明確な協働目標を協働意欲と共に組織の成立のための基本的要素とみなし、これを組織の目的 (purpose of organization) とよぶのである。

ところで、組織の目的があたえられたとしても、それが組織に参加しようとする人々によって受容 (accept) されないものであるならば、人々の協働意欲を鼓舞することはできない。したがって組織目的を協働意欲との関連において考察する時、まず問題となるのは、それが組織に参加しようとする各個人によって、どのように受けとられ理解されるかという点である。そして、こうした見地からみる時、組織目的の受けとり方には二つの異った側面のあることが注意されなければならない。組織目的の協働的側面 (cooperative aspect) と主観的側面 (subjective aspect) がそれである。例えば、五人の人々が一つの石を動かすという単純な協働の場合についていえば、その石を動かすという共通目的は五人によって構成される組織の客観的目的 (Objective purpose) をなす。ところが、この客観的目的はこの協働に参加しようとする各個人によってそれぞれ異った形で解釈され、その結果、それぞれ異った意味をもつに至る。その第一は、各個人が協働行為の一分担者としての立場から、彼自身の努力が組織目的に対してもつ意味なし役割りをどのように解釈し評価するか、ということによって異ってくる側面であり、これが組織目的の「協働的側面」といわれるものにほかならない。それは、いわば組織人格としての個人の立場からする組織目的の評価にかかわる側面である。これに対して第二は、各個人があくまで自主的存在としての個人の立場から、彼自身の個人的動機との関連において組織目的を解釈し評価することによって異ってくる側面であり、これが組織目的の「主観的側面」といわれるものである。それは、いわば個人人格としての立場からする組織目的の評価にかかわる側面であるということができる。かくて、組織目的が受容されるか否かは、組織の客観的目的と組織に参加しようとする各個人によって解釈され評価された組織目的の二重的側面とが一致するか否かにかかわってくる。

まず組織目的の「協働的側面」と客観的な組織目的との関連についてみるに、上例の如き単純な協働行為の場合には両者の間の相違が重大な問題とはならないのが通常であるが、協働行為が複雑なものとなるにつれて各貢献者によって解釈され評価された組織目的の内容は多様となり、そうした多様な意味内容をもつものとして受けとられた組織目的と客観的組織目的との相違が、しばしば組織成立の阻害要因となる可能性をもつに至る。したがって、協働行為へ参加し、あるいはしようとしている人々の間に、組織目的の解釈なり評価に関する大きな相違がない場合にのみ、組織目的は協働意欲の源泉としての意味をもち、したがってまた組織成立の要因として大きな意義をもつこととなる。次に、組織目的の「主観的側面」と客観的な組織目的との関連についてみるに、個人があくまで個人的動機にもとづいて主観的に組織目的とそれにもとづく各人の行動の意味を考える限り、両者の間に完全な一致を求めることはきわめて困難な問題となってくる。両者の関連について、しばしば両者が一致しているとか、あるいは一致すべきものであるとか主張されることが少くないのであるが、こうした見解は、特殊な条件のもとにある家庭や愛国的組織、宗教的組織などについては、そのまま妥当するとしても、通常の組織にはほとんど妥当しないものと考えるべきであろう。ただし、通常の継続的な組織においては、両者はむしろ対立し、矛盾する性格をもつものとして考えるのが実情に即した考え方であるからである。そして、こうした矛盾する性格をもつ両者を調整し、一致せしめうるか否かという点にこそ組織目的に関する問題の核心があるといえることができる。

(3) 意思の疏通——明確な組織目的の設定と、こうした目的達成に貢献しようとする意欲をもつ人々の存在とは、組織の成立にとって不可欠な二本の柱である。しかし、この二本の柱はあくまで潜在的可能要因として相対している

にすぎず、両者の存在することが直ちに組織の成立を意味するものではない。そして、このように相対している二つの潜在的可能要因を結合し、これを動態的協働過程に転化せしめるものこそ意思疏通という要素にはかならない。けれど、いかに協働意欲をもつ人々が存在するとしても、組織目的の内容がこれらの人々に受容されなければ協働行為は成立しえず、こうした組織目的の受容のためには、何よりもまず、組織目的の具体的内容が正確にこれらの人々に伝達されることが不可欠な前提となるからである。

意思疏通の方法として最も一般に用いられているのは口頭や文書による言葉 (Language) の使用であるが、もっと単純なものとしては、一見してその意味を理解することのできる特定の動作とか合図の如きもしばしば用いられる方法である。また、言葉では表現しえない問題のある場合とか言葉の表現能力が不足している場合などには、観察にもとづく相手の心の読み方が重要な意味をもつであろうし、さらに、特殊な経験や訓練および個人的交際の継続のためにも言葉を用いないで相手の意図を理解する能力が重要な要素となる。ところで、このような各種の意思疏通の方法は、いずれかの組織目的の達成に貢献しようとする意欲をもつ人々に対して、特定の組織目的の内容を理解せしめると共に、こうした組織目的を達成するために要請される各人の負担と満足の均衡関係を判断せしめる決め手となるものであり、時には適切な意思疏通の方法がないために特定の目的を組織目的として採用することを困難ならしめるような事態を発生せしめることも少くない<sup>(6)</sup>。そして、このような見地から考える限り、意思疏通という要素はすべての組織の成立にとって不可欠な重要性をもつものであり、むしろ組織理論の中でその中心的地位をしめるものとさえいうことができる。

ところで、意思疎通の主要な形態としては、組織の上層から下層へ向う業務上の命令および指示と、組織の下層から上層へ向う業務上の報告および提案ならびに職場における諸種の不平や不満との二種が考えられる。そして、前者がすでに「組織目的の受容の問題」について述べた如く、一見、各貢献者の機能的・組織人格のみに関連するものである如くでありながら、実は各貢献者に内在する個人人格と組織人格という二重的性格への同時的配感を要する問題であるのと同様に、後者もまた各貢献者に内在する二重的性格を無視しては、その目的を充分に達成しえないものであることが注意されなければならない。とりわけ各貢献者のもつ不平や不満は、それらがたとえ業務遂行上の問題点として提起される場合でも、しばしば各貢献者に内在する個人人格の側面から発する問題を含むことが少なくない。したがって、このような不平や不満をたんに当該貢献者の組織人格の側面にかかわるものとして表面的にうけとめ、これを機械的に処理しようとする時は、かえって人々の不満を増大せしめ時には彼等の強い抵抗をひきおこすことも少くない。このように考えてくると、意思疎通という問題の成否も、結局は各貢献者に内在する機能的・組織人格としての側面と非機能的・個人人格としての側面との調整いかんにかかっているものといえることができる。

要するに、以上の考察から明らかとなったことは、組織成立のために不可欠な要素をなすものが、「協働意欲」、「共通の目的」および「意思疎通」の三つであり、こうした三要素の密接不可分な相互作用を通じてはじめて組織の成立が確保されうるということである。われわれは、このようなバーナードのきわめて独創的な組織の要素規定のうち、これまでの各種組織論には全くみられない彼に独特な問題意識をよみとることができると共に、こうした三要素の不可分な相互作用の強調のうちに、彼の基本的思考たる「相互作用の体系」という考え方の具体的展開を見出す

ことができる。しかもそれだけではない。彼の提唱する組織成立の三要素は、いずれも彼の中心課題たる「個人に在する二重的性格の調整ないし統合」の問題を含むものであり、そうした意味で彼の「管理者職能論」の理論的基礎をなすものといふことができる。

## (一) 組織存続の二要因

さて、以上において考察した三要素は組織の成立について不可欠な要因をなすものであった。しかし、ひとたび成立した組織はそのまま自動的に存続し発展しうるものではなく、特定の条件が満たされる場合にのみその存続が確保せられる。それでは、組織の存続および発展を確保するために必要な条件とはいかなるものであろうか。バーナードは、協働行為の参加者として個人が上述した如き二重的性格をもつ限り、組織の存続も次の二つの要因に依存せざるをえないことを主張する。その一つは、組織を構成する各貢献者の機能的・組織人格にかかわる組織目的の達成度すなわち有効性 (effectiveness) であり、<sup>(7)</sup> しま一つは、組織を構成する各貢献者の非機能的・個人人格にかかわる個人的動機の満足度すなわち能率性 (efficiency) である。

(1) 組織の有効性——ここに「有効性」というのは、各貢献者によって容認された組織目的の達成度を意味し、組織が有効であるか否かの判定基準は組織目的そのものである。したがって、組織の「有効性」は、具体的には広義の技術的過程 (technological process) につき組織目的に対する手段の選択と利用が適切に遂行されるか否かにかかっている。しかし、ここで一言注意しておくべきことは、組織がその目的を十分に達成しえない場合に「有効性」の低下を通じて崩壊するのと同様に、組織がその目的を完全に達成すれば自らの存在理由を失うことによって解体せ

ざるをえないという点である。したがって組織が継続的に存続してゆくためには、たえず現在の目的を更新し新たな目的を採用することによって組織の存在理由を確保することが必要となってくる。事実、多くの継続的に存続している組織は常にその目的を更新している。ただ現実には、「公益事業の目的は特定の用役の提供にある」というように、組織目的が一般的、抽象的な形で表現される慣行のために、日常つねに行われている組織目的の変更が見過されているにすぎない。しかし、少くともここで問題にしている組織目的は、けっしてこのような一般的、抽象的なものではなく、特定の協働行為にかかわる具体的な目的である。例えば、靴を製造する企業の目的は、日々いかなる靴をいくつ製造するかという具体的な協働行為に関する目的でなければならず、こうした具体的内容をもつ組織目的に関する限り、継続的に存続している組織のほとんどが常にその目的の更新をくりかえしていることは何人もこれを否定しえないところであろう。そして、このような見地からみる限り、通常の慣行にもとづく組織目的の一般的、抽象的表現の中にも、すでに具体的な協働行為に関する目的の変更が含意されているものと解すべきであるにもかかわらず、この点が見逃されて、肝心な具体的協働行為に関する目的の変更とそれを達成するための技術的過程への配慮がなおざりにされる時は、組織の崩壊への危険性が生ずることとなる。

(2) 組織の能率性——ここに「能率性」というのは、協働行為に参加した各貢献者の主観的動機の充足度を意味し、組織が能率的であるか否かの判定基準は各貢献者の満足と負担の均衡いかんにかかわってくる。しかも、こうした均衡を維持してゆくためには、たんに各貢献者の得る満足と提供する負担が等しくなるのみでは充分ではなく、各人の投入したものの以上の純満足 (net satisfaction) つまり満足の余剰 (surplus of satisfaction) が必要である。ただし、

そうでなければ、各貢献者はたんに自己の投入分をとり戻すのみであり、それだけで個人の積極的な協働意欲を高揚することは不可能だからである。ところで、このような「能率性」を高めるためには、何よりもまず組織に参加している人々の人的貢献を確保しかつこれを維持してゆくことが必要であり、そのためには人的貢献を確保するに充分な誘因 (inducement) の提供が不可欠な問題となってくる。そして、こうした誘因としてはたんなる物的誘因 (material inducement) のみならず、同時に各種の非物的誘因 (non-material inducement) も必要であることが注意されなければならない。例えば、組織の主目的が物財の生産の如き純粋に経済的なものである場合には、しばしば非物質的誘因の不足分が物質的誘因によって補填されうるであろう。しかし、このような誘因の補填ないし代用は、かなり恵まれた情況の下で、しかもごく限られた期間についてのみ有効であり、組織の長期的存続という見地からすれば、物質的誘因のみで人的貢献を確保しうるといふ考え方は、純粋に経済的な組織の場合においてすらきわめて危険なものである。けだし、人的貢献の主体である人間そのものが、もともと物質的誘因のみによって動かされるものでなく、むしろそれ以上に非物質的誘因によって左右されるものである限り、このような考え方は人間の本性に反したものと考えられるからである。もとより、非物質的誘因の提供が他の物質的誘因の提供以上に困難な問題を含むことは明らかである。しかしそれにもかかわらず、各種の組織の中で長期的に存続・発展しているものの多くが、とくに非物質的誘因の重要性を認識し、しばしばこのために巨額の支出をなしている事実は、非物質的誘因が組織の「能率性」としていかに重要な意味をもつものであるかを如実に物語っているものといふことができる。

要するに、以上の考察から明らかとなった組織の存続要因は、組織に参加している各個人に内在する二重的性格に

対応する「有効性」と「能率性」の二つであった。しかも、われわれがここでとくに注意しなければならないことは、こうした二つの存続要因もまた相互に矛盾する性格をもちながら、しかも密接不可分な相互依存的関係においてはじめて現実的意義をもつという点である。けだし、組織の存続のために「有効性」という見地のみが一方的に重視される時は、各貢獻者に内在する非機能的・個性的存在としての個人人格の側面が軽視せられ、協働行為の現実的担い手たる各個人の主観的動機が充分にみだされないことを通じて、各人が潜在的に保有している絶えず組織から離反しようとする傾向を促進し、各人の労働意欲の低下をもたらず可能性が生ずるであろうし、逆に、「能率性」という見地のみが一方的に強調される時は、機能的・非個性的存在としての組織人格の側面が軽視され、組織目的が充分に達成されないことを通じて、時には組織の崩壊という非常事態をも生ずる可能性があるからである。このように考えてくると、われわれはバーナードの組織存続要因に関する所論の中にも、彼の独自の問題意識とそれにもとづく「相互依存の体系」という基本的思考、ならびに「個人に内在する二重的性格の統合」という彼の中心課題が一層具体的な形で示されていることを見逃してはならないであろう。

ただ、以上の考察に関連していささか問題となるのは、バーナードが、「組織成立の要素」と區別して「組織存続の要因」をとりあげている点である。けだし、彼が「組織成立の要素」としてあげる「協働意欲」、「共通の目的」および「意思疏通」の三つは、たんに組織成立のみにかかわるものではなく、同時に組織の存続と発展にとっても不可欠な要因をなすものと考えられるからである。そして、こうした見地から考え直すならば、彼が「組織存続の要因」としてあげている「有効性」と「能率性」は、むしろ組織の存続と発展にとって不可欠な条件ないし指標としての意

味をもつものであり、とりたてて「組織存続の要因」という言葉で表現すべきものではないように思われる。つまり、バーナードは組織の成立と存続という一種の段階区分をなすことによって組織の動態を支えている諸要因を整理しようとしたものと考えられるのであるが、その理論内容からみる限り、こうした彼の構想は必ずしも成功しているとはいえない。そして、われわれのこのような考え方の正当性は、後に、彼が管理者職能の内容を彼のいうところの「組織成立の三要素」のみに対応せしめて分類していることから明らかとなるであろう。管理者職能は、たんに組織の成立に関してのみ発現するものではない筈だからである。

### (三) 成文組織と自生組織

ところで、われわれはこれまで、組織を「意識的に調整された人的諸活動または諸力の体系」と規定し、組織における人々の活動が客観的な組織目的の達成のために意識的に調整されたものである点を重視してきた。しかし、組織という概念を広義に解する時、現実には、必ずしも組織目的の達成のために意識的に調整されないで、しかも「人的諸活動や諸力の体系」として理解しうるものも存在している。したがって、バーナードは広義の組織に含まれるこうした二種のを区別するために、前者を成文組織 (Formal organization) あるいはたんに組織とよび、これに対して後者を自生組織 (informal organization) とよんでいる。それでは「自生組織」とはどのようなものを意味し、「成文組織」といかなる関係をもつものであろうか。<sup>(8)</sup>

いうまでもなく個人は、彼等自身いかなる「成文組織」の支配をもうけていない場合でも、他の人々と何らかの交渉をもち、相互に作用しあっている。そして、こうした相互作用のくりかえしを通じて各個人の欲求、願望、態度お

よび感情は無意識のうちに影響をうけ、変化してゆくと共に、このような相互作用が長期にわたって持続される時は、こうした人々の間に共通の思考慣習、行動様式ないし社会的規範が形成されるに至る。バーナードが「自生組織」とよぶものは、まさにこのような個人的接触や相互作用の持続的結果として生ずる共通の思考慣習ないし行動様式を中心としておのずから成立する人的諸活動の体系を意味している。したがって、「自生組織」には「成文組織」にみられる如き客観的な組織目的やそれにもとづく人的諸活動の意識的調整行為は存在せず、二つの組織は根本的にその性格を異にするものであるが、それにもかかわらず「自生組織」は、「成文組織」の成立および存続にとってきわめて重要な役割りをはたすと共に、両者は密接不可分の相互依存の關係をもつものであることが注意されなければならない。すなわち、まず第一に、「自生組織」は「成文組織」の成立にとって不可欠な前提条件をなす。ただし「成文組織」の成立のためには、たんに第三者によってあたえられる客観的目的が存在するのみでなく、各個人がこの組織目的を受容し、積極的な協働意欲をもつことが必要であるが、このような共通の心的状態 (a state of mind) をつくり出すためには、各個人の間における事前の相互交渉と予備的相互作用ならびに、その結果としての何らかの共通の思考慣習ないし行動様式が存在がきわめて重要な意味をもつからである。しかも同時に見逃してならないことは、「自生組織」の存続のために「成文組織」の存在が、不可欠ではないとしても、きわめて重要な意味をもつということである。ただし客観的な組織目的を達成するために意識的に調整された人的諸活動がないならば、「自生組織」存続の基盤をなすところの人々の日常的且つ継続的接触の機会が失われる可能性が少くないからである。このように、「成文組織」の成立そのものが、「自生組織」のいかによって大きな影響をうける反面、「自生組織」は「成文組織」

によってその存続の基盤が確保されるという関係にある。そして、こうした見地からみる限り、二つの組織は同一現象の相互依存的両側面 (interdependent aspects of the same phenomena) をなすものといふことができる。第二に、ひとたび「成文組織」が成立し活動しはじめると、それは「自生組織」を自らつくり出し、且つ「自生組織」を必要とするに至る。ただし、「自生組織」の核心をなすところの共通の思考慣習や行動様式のいかんは、「成文組織」の行動に活力 (vitality) をあたえ、「成文組織」を良好な状態へもたらす重要な起因となるからである。パーナードは、このような「成文組織」における「自生組織」の具体的機能として次の三点をあげている。<sup>(9)</sup>

(1) 意思疏通の合理化——「自生組織」は、人々の間に存在する共通の思考慣習や行動様式を通じて、「成文組織」における伝達経路によっては把握しえない無形の問題や言葉で表現しえない問題の相互理解を容易ならしめるのみならず、しばしば無用の命令や指示の省略をも可能にする。

(2) 「成文組織」の団結力の維持——「自生組織」は、同じく共通の思考慣習や行動様式が存在を通じて、人々のもつ主観的動機の充足と組織目的の達成のため発せられる諸種の組織規範の強化という、「成文組織」の発展にもなつて表面化する矛盾の調整を可能ならしめると共に、それによって絶えず組織から離反しようとする傾向をもつ各個人の性向を組織目的の達成に向つて統合する手段として役立つ。

(3) 各貢献者の個性的存在としての感覚の維持——「自生組織」における人々の相互作用は、「成文組織」における如く客観的にあたえられた組織目的や組織規範によって意識的に支配されていないから、人々のもつ自主性や個性を否定する傾向をもつ「成文組織」の影響から各貢献者の個性を保護し、各貢献者をして、自己があくまで自

主的存在であり、自尊心、独自の判断力の保持者であるという感覚を維持せしめるのに役立つ。

このように「自生組織」は「成文組織」の維持にとって不可欠な役割りを果たすものであるにもかかわらず、一般にはこうした点がほとんど認識されず、むしろ「自生組織」は「成文組織」の行動を制約し、時には後者の崩壊を招くものとしてのみ考えられがちであるが、こうした見解が誤りであることはすでに明らかであろう。また、「自生組織」は、それがあまりに身近かな日常的经验の一部をなすために、その存在と重要な役割りが見逃され易いことも事実であるが、組織および組織の具体的態様がけっして公表された組織図や組織規律ないし各種の規約のみによって理解しえないものである以上、「組織の秘訣を知ること」(learning the organization ropes)はむしろ、「自生組織」における人々の行動を正しく理解することによってのみ可能となるものとさえいうことができるであろう。一般にしばしば軽蔑的な意味に用いられる、「見えざる支配」(invisible government)という言葉が、かえって「自生組織」の重要性を最も端的にあらわしているものといえることができる。

要するに、以上の考察から明らかとなったバーナードの主張の中心点は、機能的・組織人格を中心として形成される「成文組織」と非機能的・個人人格を中心として形成せられる「自生組織」との間に存在する密接不可分な相互依存的関係である。われわれは、こうした彼の主張の中に、管理者職能の動態的把握を志向する彼独自の問題意識と「相互作用の体系」という基本的思考を見出すことができると共に、こうした主張の根底に、個人に内在する「機能的・組織人格と非機能的個人人格との統合」という彼の研究の中心課題がいっそう鮮明な形で示されていることを見逃してはならない。

以上、われわれはバーナードの「管理者職能論」の理論的基礎をなすところの、抽象的・一般概念としての組織の性格とその構成要素について考察してきた。そして、こうした考察を通じて、これまでの組織論的研究には全くみられない彼独自の動態的組織観と三つの構成要素を理解すると共に、広義の組織に含まれる「成文組織」と「自生組織」との関係とりわけ後者の前者に対する積極的役割りをも理解することができた。われわれは、このような彼の独自の組織理論のうちに、彼に独自の問題意識と基本的思考ならびに中心課題の具体的展開をよみとることができるとも思ふ。

ただ、このような彼の組織理論の根底にある彼独自の組織概念と物的、生物的、社会的要因の統合体たる協働体系との関連が必ずしも明確でないことは一つの問題であるといわなければならない。ただし、彼は一方において、組織を「各種協働体系に共通する一側面」(an aspect of coöperative systems which common to all of them)と規定し、組織概念の中に各種協働体系に共通する物的、生物的、社会的要因を含ましめているかの如き表現をなしながら、他方では、組織を「協働体系の一構成要素」(a component of a larger system which we have called a coöperative system)とみなし、他の構成要素としての物的体系、生物的体系、社会的体系および人間と同列に解しているからである。しかし、われわれは、彼の論述の全体的文脈から考えて、彼のいう組織概念を後者の意味に解するのが妥当であると考へざるをえない<sup>(10)</sup>。

(1) C. I. Barnard, op. cit., p. 72, p. 73.

(2) 彼が「構成員」という用語をさけ、あえて「貢献者」という独特な概念を用いる理由が、組織をたんなる人々の集団と解

しない彼独自の動態的組織観に由来することは明らかである。なお、ここにいう貢献者という概念には組織に対して何らかの貢献をなす人々すべてが含まれる。したがって例を企業にとるならば、従業員のほかに顧客、取引関係者、投資家なども貢献者とよばれる。しかし、実質的に彼の論述の中心におかれているものは、管理者と従業員である。(C. I. Barnard, op. cit., p. 77.)

(5) C. I. Barnard, op. cit., pp. 79~80.

(4) C. I. Barnard, op. cit., p. 82.

(5) ここで彼のいう組織は厳密には各種の協働体系を意味している。ここにも彼の用語上の混乱をよみとることができる。ただ、抽象的・一般概念としての組織の性格を明確にするためには、各種協働体系に関する問題を例証として用いることが事実上必要となることは認めざるをえない。したがって、協働体系に関する問題も、それが組織の性格を明らかにするための例証として用いられる限り、われわれは、そのことについて何ら異論をさしはさむ必要はないであろう。

(6) IIの「共通の目的」およびここにいう組織目的とは、後述する如く、私企業の目的は利潤追求であるとか、公企業の目的は公共への用役の提供にあるという形で、一般にしばしば用いられる抽象的目的でなく、いつ、いかなる製品を、どのようにして、いくら製造するか、という如き具体的な経営計画を意味している。ただし、こうした具体的な協働行為に関する目的こそ各個人をしてその負担と満足の均衡関係を判断せしめる基準となりうるものだからである。

(7) ここに述べた「組織の存続要因」は、すでにバーナードの協働体系に関する論述の中にも見出される。しかし、われわれは論述の重複をさけるために、協働体系におけるこの点の論述を、「組織の存続要因」の中で一括して扱うことにした。

(8) C. I. Barnard, op. cit., chap. IX.

なお、ここで「成文組織」と訳したものはしばしば「公式組織」と表現され、「自生組織」と訳したものはしばしば「非公式組織」とよばれている。いずれが適切な訳語であるかについては問題の存するところであるが、この二つの用語が「人間関係

論」によつてはじめて明確にされたものであることだけは見逃されてならない点であらう。

(9) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 122.

(10) バーナードが組織概念を説明する際に用いている、「各種協働体系に共通する一側面」(C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 55~56, p. 73)という表現を重視するならば、彼のいう組織は、各種協働体系に共通する物的、生物的、社会的諸要因の統合体という意味に解するほかはない。しかし、各種協働体系に共通する諸要因が現実にとのやうなものをさすのかという点を考えるならば、むしろ、そうした共通要因を見出すことは不可能というべきであらう。協働体系とは本来こうした諸要因の多様性を含む総称概念だからである。これに対して、彼が組織を、「物的体系、生物的体系、社会的体系および人間とならんで協働体系を構成する一要因」と規定し、後四者を組織概念から排除している点(C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 78~79, p. 240)を重視するならば、組織を「意識的に調整された人的諸活動または諸力の体系」と定義する彼の意図もおのずから明らかとなつてくる。つまり、すべての協働体系に共通する要因は、「人的諸活動または諸力の体系」のみであると解するのが、彼の基本的立場をなすのである。なお、彼が人間を組織概念から排除する点は、組織をたんなる人間の集団と解しない彼の立場からして当然といふべきであらう。

#### 四 管理者職能の性格と内容

前項において考察した組織に関する論述は、実業家としてのバーナードにとつて最も苦心を要した部分であり、そこにわれわれは各種の専門的文献の渉猟に際しての彼の並々ならぬ努力のあとをよみとることができると共に、そうした努力の結果としてえられた彼自身の体験にもとづく独自の動態的組織観に強い関心をひかれざるをえない。しか

し、すでに彼の理論体系に関連して指摘しておいた如く、以上の論述は、組織のもつ一般的性格ならびに組織に内在する基本的要因および問題点を明らかにすることを通じて、彼の主題とする「管理者職能の性格と内容」ならびに「管理者が自らの職能を遂行するに際して是非とも留意すべき心的態度」を解明するための準備作業なしに予備的考察をなすものであり、けっしてそれ自身が彼の研究の究極的課題をなすものではなかった。それでは、バーナードは以上の予備的考察を基礎として管理者職能の性格と内容をどのように把握しているのであろうか。

彼はまず管理者職能を、「協働的努力体系の維持に貢献すること」(serve to maintain a system of cooperative effort)である」と定義する<sup>(1)</sup>。すなわち、まず第一に、管理者の扱うべき問題は組織を構成する人々の協働的努力にかかわるものであり、けっして原材料、機械、設備あるいは製品の如き物材そのものに関する執行業務ではない。けだし、彼の考え方によれば、管理者は直接的に諸種の物材の処理を担当するものではなく、組織を構成する人々の人的貢献を確保することを通じて間接的にそれら執行業務に関する問題を処理するところに、その職能上の特質が見出されるからである。しかもこの場合、管理者の扱うべき仕事は組織を構成する人々あるいはそうした人々の集団そのものにかかわる諸問題の処理ではなく、組織を構成する協働的努力に関する諸問題を処理するところにその特質が見出されなければならない。このことは、バーナードが組織に関する通常概念を意識的に排し、組織を「意識的に調整された人的諸活動または諸力の体系」と規定したことの意味を考へるならば、おのずから明らかとなるであろう。第二に、管理者職能の本質はこうした協働的努力体系を管理すること (to manage) ではなく、その維持に貢献すること (to serve to maintain) に見出されなければならない。けだし、協働的努力の体系としての組織は、

正確にはそれ自らによって管理されるものであり、けっして組織の一部分をなす管理者ないし管理者の組織 (executive organization) によって他律的に管理されうるものではないからである。つまり、彼の引用例を借りるならば、管理者職能は人体における神経系統 (nervous system) の如きものである。たしかに神経系統は人体が環境に対してより効果的に適応するに必要な行動を指令することによって、人体を維持してゆくために不可欠な役割りを果すものであるが、だからといって神経系統が人体を管理しているとはいえない。人体の諸器関のほとんどは神経系統から独立しており、むしろ逆に神経系統が人体の諸器関に依存している、という表現の方が妥当である。そして、管理者職能を人体における神経系統になぞらえるこのような考え方は、客観的な組織目的もそれが組織を構成する人々によって受容されるのでなければ、人々の協働意欲の高揚に役立ちえない、とするバーナードの組織観を想起するならば、おのずから明らかになるところであろう。要するに、以上の定義から理解しうることは、管理者職能の性格に關してバーナードが、これまでの管理論的諸研究には全くみられない独自の考え方をもっているということであり、このような彼の主張のうちにわれわれは、彼独自の問題意識と新たな動態的研究姿勢をよみとることができるといえる。

ところで、バーナードはこのような性格をもつ管理者職能の内容を、組織を構成する三要素に対応する三つの部分職能から成るものと考えている。すなわち、彼が組織成立の基本要因として、「協働意欲」、「共通の目的」および「意思疏通」の三つをあげていることは、すでに指摘したところであるが、彼は管理者職能の内容も、この三要素に対応して次の三つの基本職能にわかたれるべきことを主張する。(一)組織の存立に不可欠な人的努力の確保を促進すること (to promote the securing of essential efforts) (二)組織目的を明確に規定し定式化すること (to formulate and

define purpose)。(三)意思疏通の体系を確立すること (to provide the system of communication) がそれである。そして、組織を構成する三要素が常に相互に関連しあい「相互作用の体系」としてのみ存立しうるのと同様にこうした管理者職能の内容をなす三要素もまた相互依存的関連においてのみ、組織に内在する諸矛盾の調整のために重要な役割りを果たすことができると考えるのである。このような考え方が、彼に独自の「相互作用の体系」という基本的思考に根ざすものであることについては、すでに説明の要がないであろう。われわれはバーナードの説明の順序にしたがって、まず第一の職能からその内容をあとづけることにしよう。<sup>(3)</sup>

(一) 組織の存立に不可欠な人的努力の確保

バーナードによれば、この問題については次の二つの部分ないし側面が考慮されなければならない。その第一はいまだ組織に参加していない人々に働きかけ、これを組織との協働関係へ誘引することであり、第二は協働関係へ誘引され、組織の貢献者となった人々からできるだけ多くのすぐれた人的努力をひき出すことである。すなわち、第一の側面に関しては、まず、組織の目的、業務内容、現状と将来性等を内容とする宣伝、勧誘、呼びかけ等をなすことを通じて、人々の組織に対する関心を高めると共に、組織外にある人々をできるだけ多く組織に接触せしめ、組織へ接触してきた人々に対しては各種の説得の方法 (method of persuasion) および各種の誘因制度 (establishment of inducements and incentives) を用いて、組織の貢献者となるように直接的交渉をなすことがその主たる内容をなす。次に、第二の側面に関しては、各種の誘因制度を活用するほか、監督と統制および教育・訓練制度 (schemes of supervision and control, inspection, education and training) を用いることによって、各貢献者の組織に対する

忠誠心、信頼感、責任感および協働意欲を高揚し、もって各貢献者から組織目的達成に必要な諸種の人的努力を獲得することが、その主たる内容をなす。

ところで、こうした二つの部分職能の全体を通じて、われわれが何よりもまず注目すべきは、この職能における「誘因」(incentive)の重要性とそれに関する彼独自の主張である。すなわち、まず管理者が組織外にある人々を誘引し、かつ特定の組織の貢献者となった人々から積極的な忠誠心、責任感、協働意欲をひき出すためには、各貢献者が支出する諸力の価値以上の報酬、つまり純満足を「誘因」としてあたえることが不可欠な前提をなす。バーナードは、こうした広義の「誘因」に関する方法を、客観的誘因 (objective aspects of incentive) と主観的誘因 (subjective aspects of incentive) の二種に分ち、前者を「固有の誘因」あるいはたんに「誘因の方法」とよぶと共に、後者を「説得の方法」とよんで区別している。まず、彼は前者に属するものとして次の八つの要因をあげている。

- (a) 貨幣的報酬を中心とする各種の物質的誘因 (material inducement)
- (b) 名声、権力およびそれらの基礎となる支配的地位獲得の機会 of 如き非物質的誘因 (non-materialistic inducement)
- (c) 良好な物的作業条件 (desirable physical conditions)
- (d) 働く者としての誇りと充実感、他の人々へ役立っているという感覚、美術的・宗教的欲求の充足感などの如き個人的理想の達成可能性 (ideal benefactions)
- (e) 人種、民族、宗教の相違およびそれらに起因する習慣、倫理、社会的地位、教育程度の相違を克服しようとする

な社会的調和感 (social compatibility)

(f) 各個人のもつ慣習的作業方法および行動様式に適合しうるような諸条件の整備 (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes)

(g) 各個人の努力の結果が協働行為全体にとって不可欠な重要性をもつという組織の参加者としての誇りを確保しうる機会 (opportunity of enlarged participation)

(h) 個人に内在する仲間意識、相互扶助、連帯感への欲求をみたすことによってえられる社会関係における個人的安定感 (feeling of personal comfort in social relations)

次に彼は後者に属するものとして次の三つの要因をあげている。

(a) かつての奴隸制度や現在の兵役制度に典型的にみられる強制的状態の創造 (creation of coercive conditions)

(b) 協働行為に説得力のある理由づけをなし、これを広告および宣伝の方法を通じて周知せしめることによる個人の機会選択の合理化 (rationalization of opportunity)

(c) 教育および宣伝を通じて行われる個人の主観的動機の改変ないし教導 (inculcation of motives)

もとよりバーナードも、誘因および説得の方法がこれらの諸要因のみで尽くされていると考えているわけでもなければ、これらのすべてがあらゆる情況において必要不可欠な要因をなすものと考えているわけでもない。むしろ、それらは彼が自らの体験と観察を通じて特に重要と考えた諸要因を列挙したものにすぎず、当然のことながら、この外にも諸種の方法が存在することは彼自らもこれを認めるところであるのみならず、むしろ各組織のおかれた具体的情

況に依じて、これら諸要因の中のいくつかが適切に組み合わせられることこそが、最も重要なことである点を強調しようとするところに彼の主張の真意があると解すべきであろう。しかし、すべての組織が常に上述の諸誘因の提供に何らかの限界をもつ限り、どうしても説得の方法による個人動機の改変ないし教導が必要とならざるをえず、そうした意味で両者の相互補完的關係においてはじめて組織の存立に不可欠な人的努力の確保が可能となるとするところに、「誘因」に関する彼の主張の第一の特質を見出すことができる。しかも第二に、「誘因」に関する彼の所論を通じて、貨幣的報酬を中心とする物的誘因の過大評価に対する警告が含まれていることも注目を要する点であろう、すなわち彼によれば、今日の貨幣経済および高度に専門化された商品生産体制のもとで、商品市場における交換力の最も大きい貨幣が、個人の協働的努力への刺戟として最も重要な手段をなすことには、それなりの理由がある。しかし物的誘因とくに貨幣的報酬は、それが人々の文化的生水準を一応保証しうる段階に達する時、次第に誘因としての力を弱め、それに代って非物質誘因とくに博愛的、芸術的、學術的、宗教的欲求をみだす機会ならびに社会的地位・名声を獲得しうる機会が誘因としての力を増大するのみならず、それにともなって説得の必要性もまた増大する傾向をもつ。更に第三に、彼の所論の中に「自生組織」の実態把握とそれに対する適切な配慮を通じてのみ現実的效果を期待しうる「誘因」が重視されていることも注目されるべき点であろう。例えば、上述の誘因の方法に含まれる(e)、(f)、(h)ならびに説得の方法のうち最も重要な意味をもつ(c)の如きがそれである。

しかし、これらの諸点にもまして最もわれわれが重視すべき点は、誘因の提供および説得の行使とそれを可能ならしめる物質的ないし貨幣的源資の確保との均衡、つまり「誘因の経済性」(economy of incentives)に関する彼の主

張である。けだし、いかに精巧な誘因および説得の方法が工夫され、またそれらの適切な組合わせが考えられたとしても、それによって少くとも人々の個人的動機を満足せしめるに足る充分な物質的ないし貨幣的源資が組織活動を通じて確保されなければ、いかなる「誘因の方法」も「説得の方法」も、これを継続的に遂行することが不可能とならざるをえないからである。もとより、非物質的誘因の提供および説得の実施については、かかる物質的源資の不要なものも少くないであろう。しかし一見、物質的源資と無関係にみえる非物質的誘因の提供についても、その現実的遂行に際しては何らかの物的支出をとまうのが通常であり、また説得についても、それが教育や宣伝の方法をとる限り、何らかの貨幣的・物質的支出をとまうのが通常である。したがって、このような見地からみる限り、組織が「誘因」として提供すべき物的支出量が、組織のつくり出す物的産出量によって充足しうるならば、誘因の経済性は維持されるが、もし前者が後者によって充足されえないならば「誘因の経済性」は維持しえず、「誘因」の継続的提供は不可能とならざるをえないこととなる。このように、「誘因の経済性」は、「誘因」を提供するために要する物的支出量と、それを充足すべき誘因源資の産出量との関係から、組織全体として考慮すべき問題であり、具体的には「組織の外部的諸環境」、「組織の有効性」、「組織の能率性」および「誘因のために投入されるべき物的支出量」という、少くとも四つの要因の相互作用によって決定されるべき性格をもつ<sup>(4)</sup>。したがって、これら諸要因のいずれか一つにおける変化は、ただちに「誘因の経済性」全体に影響をおよぼし、時には一つの要因の悪化によって全体としての「誘因の経済性」が低下することもあれば、逆に一つの要因の好転によって「誘因の経済性」が向上への方向をたどることもある。例えば、有利な「外的環境」のもとでは、ある程度の非有効性および非能率性が組織内部にあったとしても、

「誘因」のための支出量をかなりの程度まで増大することが可能となるであろうし、逆に不利な「外的環境」のもとでは、いかに組織の有効性および能率性の向上があったとしても、「誘因」のための支出量はおのずから削減されざるをえないこととなる。このように「誘因の経済性」を維持してゆくためには、それに関連する各種要因の全体的相互作用ないし均衡を考慮することが是非とも必要となるのであるが、実行可能な諸要因の均衡を見出すことは現実にはきわめて難しい問題であり、その結果、あらかじめ明確な誘因計画 (scheme of incentive) を設定しておくことは不可能に近い問題をなすのである。

ところで、このような「誘因の経済性」に関するバーナードの主張について、われわれが特に注目すべきことは、こうした彼の主張の根底に組織貢献者としての個人に内在する機能的・組織人格と非機能的・個人人格の対立ないし矛盾の問題が強く意識されている、という点である。すなわち、彼が「誘因の経済性」を決定する四つの相互作用的要因としてあげるもののうち、「組織の外部的諸環境」および「組織の有効性」は、いずれも組織そのものの存続・発展に直接的関連をもつ要因であり、そうした意味では個人に内在する機能的・組織人格の側面へのはたらきかけを通じて、各貢献者から良質な協働的努力を引出すと共に彼等の積極的な忠誠心、責任感および協働意欲の高揚を目指すものといふことができる。これに対して、彼のあげる四要因のうち残る二つの要因、つまり「組織の能率性」と広義の「誘因のために投入されるべき物的支出量」は、ともに非機能的・個人人格としての側面における個人のもつ諸種の欲求ないし動機を充足することに直接的関連をもつ要因であり、そうした個人動機の充足にもとづいて良質な協働的努力を確保すると共に、各貢献者から積極的な忠誠心、責任感および協働意欲をひき出すことを目指すものである。

ということが出来る。そして、このような二種の異った側面から「誘因」の問題を考えることによって、「組織の存立に不可欠な人的努力の確保」を表現するところに第一の管理者職能の本質を見出そうとするのが、バーナードの基本的見解をなすのである。ただ、ここで見逃してならないことは、上述の機能的・組織人格に関連する二要因が誘因の源資となるべき組織活動の物的産出量にかかわるものであるのに対して、非機能的・個人人格に関連する二要因が誘因として配分されるべき物的支出量にかかわるものであり、後者の要求が前者によって必ず充足されるという保証はどこにもないという点である。換言すれば、前二者が個人のもつ各種の欲求ないし動機の充足を促進しあるいは制約する役割をはたすものではありえても、けっして個人動機の充足そのものと直接的関連をもつものではないのに対して、後の二要因は直接に個人動機の充足それ自体に関連をもつものである。そして、後者については、個人がそれぞれ異った動機をもつのみならず、同一個人についても時と場所の相違によってその動機が変化するものであることを充分に心得て、具体的な情況に応じた個人動機の充足方法をとることが必要であるのみならず、特定の個人に対する高い社会的地位の供与が必然的に他の個人の社会的地位の相対的低下をもたらしことをも充分に考慮して適切な差別的誘因の維持 (Maintenance of differential incentives) をはかる等、個人に内在する個人人格的側面に対する細心の注意がなされなければならないことになる。

このように考えてくると、バーナードのいうところの第一の基本的管理者職能、すなわち「組織の存立に不可欠な人的努力の確保」という職能は、彼の「誘因の経済性」に関する主張にみられる如く、個人に内在する二重的性格に対応する、「誘因」の二つの異質的側面の均衡点をどこに見出すか、という問題にその核心があるものということが

できる。そして、このような主張を通じて彼が究極的に目指すものは、非機能的・個人人格の一方的重視でもなければ、機能的・組織人格の一方的強調でもなく、むしろ両者を相即的關係においてそのうちに内包するところの、いわば「職場人格」の形成にあるものと解することができるであろう。<sup>(5)</sup>

### (二) 組織目的の明確化

明確な組織目的なくして協働的努力の体系は成立しえず、したがってまた協働的努力体系の維持に貢献しようとする管理者職能もその存立の意義を有しないこととなる。そして、このような見地にたつ限り「組織目的を明確に規定する」という問題は、むしろ組織の成立と管理者職能全体にとって基本的前提をなすものであり、とりたててこれを管理者職能の一つと考えることそれ自体が無用のことであるとも考えられる。しかし、それにもかかわらず、バーナードがあえてこれと管理者職能を構成する重要な部分職能の一つと解するのは、少くとも次の二つの問題があることに起因するよう思われる。まず第一に、組織の大規模化にともなって、組織の全体目的は責任の分割 (assignment of responsibility) ないし権限の委任 (delegation of authority) を通じて各種部分目的に細分化せられることとなるのであるが、この場合、何よりも必要なことは、こうした細分化によって成立する部分目的と組織の全体目的との間における首尾一貫性が確保されなければならない、という点である。けだし、こうした各種部分目的の内容が明確化され、全体目的の遂行に向けて総合的に秩序づけられることなく、それらがそれ自体として独走する時は、組織活動全体としての同時性 (simultaneity of efforts) と連続性 (efforts in series) が確保できず、その結果、組織そのものの存立が危機に直面する可能性を招来するものと考えられるからである。第二に、このようにして細分化せられ

た部分目的の具体的内容は、その部分目的の達成に貢献する人々、とくに組織の末端にあってそれぞれの個人的努力を傾注しようとしている人々に受容されなければならず、そのためには各部分目的の明確化が不可欠な問題となる。けれど、組織の末端にある各貢献者が自らの遂行すべき職務の目的を正しく理解し、かつそれらを受容することがなければ、少くとも量的には組織の大半をささえている各末端貢献者の自発的な協働意欲を高揚することが困難となるのみならず、さらに絶えず離反しようとする傾向を潜在的にもっている各貢献者を永続的に組織に定着せしめることも不可能となるおそれが多分にあると考えられるからである。

ところで、この二つの問題のうち第一の問題は、バーナードが管理者職能の第三の要因としてあげている「意思疎通体系の確立」と密接な関連をもつものであるから、ここでは問題を第二の目的受容の問題にしぼり、これをバーナードに独自の権威 (authority) に関する考え方を中心として考察してみることにしよう。けれど、彼のいうところの「権威」とは、組織の貢献者によって各人のなす行為を当然に規制すべきものとして受容されているところの指示ないし命令として性格づけられるものであり、そこでは権威と受容とが表裏一体の関係において把握されているからである。ただ、彼のいうところの「権威」と受容の問題は直接には特定の管理者の発する命令ないし指示にかかわるものとして扱われており、われわれの当面の問題たる組織目的あるいはその部分目的にかかわるものとして扱われてはいない。しかし、いかなる管理者の発する命令や指示も究極においては組織目的あるいはその部分目的の達成のために発令されるのみならず、そうした命令および指示の背後にある目的の如何によってそれらが受容されるか否かが決まるものであるから、用語の相違を別とすれば、彼の主張する権威とその受容に関する理論は、それが命令や指示に

関するものとして扱われているとしても、実質的内容においては、組織目的あるいはその部分目的に関するものと解しても何ら支障はないものと考えることができる。

さて、バーナードによれば、もし特定の命令ないし指示がその受令者によって受容されるならば、それらの命令ないし指示の権威は確認され、その人の行為の基礎として作用する。しかし、もし受令者がその命令ないし指示に従わない時は、それらの権威が否定されたことを意味し、命令は受令者の行為を規制しえないこととなる。したがって特定の命令が権威をもつかどうかの決定権は、発令者の側にあるのではなく、むしろ受令者の側にあるというのが彼の強調するところである。そして、このように権威が受令者の受容によってはじめて成立すると考えるのが、いわゆる権限受容説 (the acceptance theory of authority) の基本的立場をなすことはいうまでもないところであろう。

それでは、命令ないし指示が権威あるものとして受容されるためには、どのような条件が必要であろうか。バーナードはこうした命令受容の条件として少くとも次の四点が考慮されるべきことを主張している。<sup>(6)</sup>

- ① 命令の内容が受令者によって理解しうるものであること。
- ② 命令の内容が協働行為の貢献者としての受令者が理解している組織目的と矛盾しないものであること。
- ③ 命令の内容が受令者の個人的動機ないし利害と両立しうる如きものであること。
- ④ 命令の内容が受令者の精神的・肉体的能力をこえないものであること。

右のうち、aおよびdが命令の受容にとって不可欠な最低限の要請をなすことは自明のことであり、この点についてはとくに説明を要しないであろう。しかし、右のうちbおよびcは、われわれがバーナードのいう組織の三要因と

くに「組織の目的」について考慮した際にふれたところの、組織目的の解釈ないし評価に関する「協働的側面」と「主観的側面」にそれぞれ対応するものであり、そうした意味でわれわれの当面の課題にとって重要な意味をもつものと考えられる。すなわち、まず、彼がbにおいて主張しようとすることは、客観的組織目的を、組織活動の一分担者としての個人つまり機能的・組織人格としての個人がいかに解釈し評価するかという「協働的側面」にかかわる問題であり、そうした側面から解釈された組織目的と命令の内容が矛盾しない場合にのみ、その命令は権威あるものとして容認せられるということである。したがって、このような論理にしたがうならば、機能的・組織人格としての受令者が理解している組織目的と矛盾するような命令は受容されず、むしろ拒否される可能性の方が強い。重要なポイントを爆破するように命ぜられた水路系統の従業員、あるいは自己の同僚を射殺するように命ぜられた兵士が、そうした命令を簡単に受容する可能性の少いのは右の事情にもとづくものといえる。次に、彼がcにおいて主張しようとするのは、客観的組織目的を、自主的存在としての個人つまり非機能的・個人人格としての個人がいかに解釈し評価するかという「主観的側面」にかかわる問題であり、そうした側面から解釈された組織目的と命令の内容が矛盾しない場合にのみ、その命令は権威あるものとして容認せられるということである。換言すれば、非機能的・個人人格としての個人にとって何よりも重要な問題は自己の個人的動機の満足したがってまた純誘因 (net induce-ment) の獲得であるから、こうした満足ないし純誘因を否定するような負担ないし犠牲が命令に含まれているならば、その命令は受容されえず、むしろ拒否される可能性が強いといわなければならない。貢献者の自発的退職、仮病の使用の如きは、このような場合に個人のとる抵抗の手段である。

このように考えてくると、バーナードのいうところの第二の基本的管理者職能すなわち「組織目的を明確に規定する」という職能の核心は、彼の「権威の理論」に関する主張にみられる如く、個人に内在する二重的性格に由来する組織目的の解釈ないし評価に関する二側面——「協働的側面」と「主観的側面」——がそれぞれ客観的組織目的およびその部分目的に一致するか否かという問題にしばられてくる。ところで、ここで特に注意を要することは、個人の機能的・組織人格に由来する組織目的の「協働的側面」に関する問題が比較的その一致点を見出し易いのに対して、個人の非機能的・個人人格に由来する組織目的の「主観的側面」に関する問題については、その一致点を見出すことがきわめて困難であるという点である。そして、バーナードが、「組織目的の明確化」という職能に関して「権限受容説」の立場を支持するのは、こうした立場をとることによつてはじめて、個人の機能的・組織人格面からする組織目的の解釈としての「協働的側面」に関する矛盾を解決しようと共に、非機能的・個人人格面からする組織目的の解釈としての「主観的側面」における矛盾の解決も可能となるものと考えるからにはかならない。換言すれば、第二の基本的管理者職能を通じて彼の目指すものも、けつしてたんなる機能的・組織人格の一方的強調ではなく、またたんなる非機能的・個人人格の一方的重視でもなく、むしろ両者を相即的関連においてそのうちに含むところの「職場人格」の形成にあるものと解すべきであろう。

ただ、こうした「権限受容説」しがつてまた「下位権限説」の立場をとる場合、こうした考え方によつて果して組織活動の持続的存立が確保しうるであらうか、という疑問が生ずるであらう。しかしバーナードは、こうした疑問が少くとも次の三点を考へることによつて充分に答へうることを主張している。<sup>(1)</sup>

③ 永続的に存続している組織において慎重な配慮のもとに発令される命令は、通常、前述の四条件をみたしている。

④ 各受令者には「無関心圏」(zone of indifference)ともいべきものが存在し、その圏内にあると考えられる命令は、その権威の有無を意識的に問うことなく受令者によって受容せられる傾向がある。<sup>(8)</sup>

⑤ 命令ないし指示の権威を否定することは、その組織から何らかの純利益 (net advantage) をえている人々にとって重大な脅威となる可能性が強いから、大部分の貢献者はできるかぎり命令の権威を認めようとする共通の意欲をもっている。そして、こうした共通の意欲を維持する上に重要な役割をはたすものが「自生組織」であり、こうした意欲の根拠を形式的に表現するものこそ「上位権限という仮構」(the fiction of superior authority) にほかならない。<sup>(9)</sup>

### (三) 意思疎通体系の確立

組織内に存在する潜在的要因としての各貢献者のもつ共通目的と協働意欲とを結合し、組織をして動態的協働体系に転化せしめるために、「意思疎通」という職能が不可欠な重要性をもつことは、すでにバーナードの組織の三要素に関する主張からも明らかなるところであるが、こうした「意思疎通」の通路として重要な役割を果すものは各階層にわたって分布している管理者である。したがって、「意思疎通の体系」を確立するためには、まず一方において組織全体にわたって意思疎通の中心点 (center of communication) として分布している各管理職位 (executive positions) の体系を合理的に形成すると共に、他方で適切な人材 (executive personnel) を発見し育成してこれを各管理職位

に配置することが必要となってくる。前者はいわば組織機構 (scheme of organization) の合理化に関する問題であり、具体的には組織内の各種管理業務に関する場所的、時間的専門化ならびに作業対象、作業方法および職場の社会的環境にもとづく専門化を通じて、組織の必要とする各管理職位の種類と相互関係を全体的見地から確定することが問題の中心をなす。これに対して後者は、このような「専門化」を通じて確定された各管理職位に最もふさわしい人材を識別して配置するのみならず、その後における管理者の育成、昇進、降職および解雇等に関連する一連の人事的事項の処理をなすことが問題の中心をなす。かくて「意思疎通体系の確立」という管理者職能の核心は、各種管理職位の合理的体系の確立とそれぞれの職位にふさわしい管理職員を適切に配置しうるか否か、という点にかかっているものといえることができる。管理的職位につかない人は、それがいかに有能であっても管理者として機能しえないのと同様に、管理者不在の職位は麻痺した中枢神経と同じく死せる形骸にすぎない。しかも、ここで特に注意を要することは一方が確定する時は必然的に他方もそれに応じて調整されなければならないという点にある。特定職位に必要な適当な人がえられない場合、しばしば職位の配列 (arrangement of positions) が変更されるのはこうした理由にもとづくのである。

ところで、管理者職能の一環として「意思疎通体系」の問題を考える時、問題はたんに以上の如き管理者に関する適所適材の実現をはかるだけで解決しうるものではないことが注意されなければならない。けだし、すでにふれた如く、組織の大規模化したがってまたバーナードのいう複合組織 (complex formal organizations) の成立は、必然的に管理者のもつ責任の分割と権限の委任を通じて全体としての組織目的の各種部分目的への細分化、つまり彼の

う専門化 (specialization) を要請するに至るのであるが、この場合、こうした専門化によって成立する各部分目的と組織の全体目的との間に首尾一貫性が確保され、各部分目的が全体目的の達成のために総合的に秩序づけられないならば、組織活動全体としての同時性と連続性を確保することは困難となり、その結果、組織そのものの存立がおびやかされる可能性をも招来するからである。そして、こうした組織の全体目的と部分目的との間における首尾一貫性を確保するために不可欠な要因をなすものこそ、「意思疎通体系」にほかならないからである。それでは、組織の大規模化と組織目的の専門化にもなつて要請せられる、このような「意思疎通体系の確保」はいかにして可能となるのであろうか。われわれはここでもバーナードの主張する「権威」と受容の問題が重要な意味をもつことを見逃してはならない。何故ならば、「意思疎通体系の確立」のためには、たんに各階層に分布している管理者の発する指示および命令が正確かつ迅速に各受令者に伝達されるのみでなく、こうした指示および命令が権威あるものとして各受令者によって受容されることが不可欠な条件をなすからである。

この点について、バーナードはまず、「職位にもとづく権威」(authority of position)と「指導力にもとづく権威」(authority of leadership)とを明確に区別すると共に、両者が共に意思疎通体系の確立にとって不可欠なものであることを強調する。すなわち、ここにいう「職位にもとづく権威」とは、組織における特定の管理的職位に由来する広い視野と展望および各種の客観的情報の総合的判断にもとづく指示ないし命令が、そのような客観的综合判断にもとづくものであるために、受令者によって受容される場合に発現する権威であり、これに対して、「指導力にもとづく権威」とは、特定の管理者がその職位とは無関係に人間としてすぐれた知能、理解力および職務遂行能力を有し、

こうした卓越した個人的能力にもとづく指示ないし命令であるが故に、それが受令者によって受容される場合に発現する権威を意味している。そして、このような二種の権威が結合される時にはじめて、受令者は管理者の発する指示ないし命令に真の権威をみとめ、時には、はるかに「無関心圏」の外にある命令ないし伝達をもこれを受容するに至る、というのがバーナードの基本的考え方である。もとより、特定の管理的職位とは関係なく、たんにすぐれた個人的知力、理解力あるいは職務遂行能力をもつ個人が強い「指導力」にもとづく権威」を行使することによって、自己の発する指示ないし命令の受容を可能ならしめる場合もありうるであらう。しかし大規模化した複合組織を念頭において考える限り、こうした権威にもとづく指示ないし命令はせいぜい個人的勧告ないし影響力としての意味をもつにすぎず、そのみによって命令を真に権威あるものとして受容せしめることは困難である。大規模化した複合組織における指示ないし命令は、それが組織および組織のおかれた外部的環境に関する広い視野と展望ならびに各種の客観的情報の総合的判断にもとづいて発令されることによってのみ権威あるものとして受容されるものであるから、どうしても「職位にもとづく権威」が重要な意味をもたざるをえない。しかし、このようにいうことは、けっして「指導力にもとづく権威」が複合組織において何らの役割も果さないことを意味するものではない。「指導力にもとづく権威」の行使は、たとえそれが個人的勧告ないし影響力としての意味にとどまるとしても、こうした個人的勧告ないし影響力は時に指示ないし命令の受容に対して決定的な役割を果すのみならず、「職位にもとづく権威」の行使に関連して管理者に要請される各種の客観的情報の総合的判断に際しても重要な基準としての意味をもつものと考えられるからである。換言すれば、能力のともなわない職位のみにもとづく命令が権威あるものとして受容されえないのと同様

に、職位のともなわぬ指導力のみにもとづく命令も權威あるものとして受容されえないのである。

ところで、このようなバーナードの主張に関してわれわれが特に注意すべきことは、彼のいうところの「職位にもとづく權威」が組織の貢献者に内在する機能的・組織人格としての側面にその基礎をおくものであるのに対して、彼のいうところの「指導力にもとづく權威」が組織貢献者に内在する非機能的・個人人格としての側面にその基礎をおくものであるという点である。したがって、このような見地から考える限り、彼が「意思疎通体系の確立」という管理者職能に関して主張するところも、機能的・組織人格の一方的強調でもなければ、非機能的・個人人格の一方的重視でもなく、むしろ両者をそのうちに含む「職場人格」の形成にあるものと解することができる。

最後に、われわれは「意思疎通体系の確立」に関して、バーナードが特に自生的管理組織 (informal executive organization) の役割を重視している点に注目すべきであろう。<sup>(11)</sup> けだし、われわれは、広義の組織に「成文組織」と「自主組織」の二つが含まれており、後者が前者の成立と存続にとって不可欠な役割をはたすこと明らかにしておいたのであるが、意思疎通の中心点たる管理者の組織にも「成文的管理組織」と「自生的管理組織」とが存在し、後者が前者の職務遂行のためにきわめて重要な寄与をなしているからである。すなわち、まず第一に、「自生的管理組織」は各管理者の間に存在する共通の思考慣習ないし行動様式を媒介として、上層管理者によって決定される全般目的と下層管理者によって決定される部分目的との間の首尾一貫性を確保せしめるのに役立つと共に、「成文的管理組織」における利害および意見の対立から生ずる過度に政治的な性格をもつ派閥の形成を最少限にいとめることを通じて各管理者の発する指示および命令に權威をみとめることを促進する。しかも第二に「自生的管理組織」は各管理者間に

自生する共通の行動規範を媒介として、各管理者の自己規律 (self-discipline) と人格的指導力を強化し、そのことを通じて組織の末端にはたらく各貢献者による指示ないし命令の受容を容易ならしめる。そして第三に「自生的管理組織」は、「成文的組織」を経由すれば各管理者による無用な決定を必要とし、各管理者に過重な負担をかけるのみならず、時には管理者の権威を傷つけるような可能性をもつところの無形の事実、意見、示唆および疑惑などを、きわめて自然な形で無理なく伝達することを可能ならしめることによって「意思疎通体系の確立」に重要な役割を果す。通常は、このような「自生的管理組織」の存在についてはあまり認識されることがなく、ましてこのような組織の維持が管理者の重要な職能をなすという認識をもつ人はほとんどないといってよいであろう。しかし現実に永続しているすぐれた組織を注意深く観察するならば、そこで「自生的管理組織」がいかに重要な役割をはたしているかということが明らかとなるであろう。

要するに、以上の考察から明らかになったことは、管理者職能の基本的性格ならびに管理者職能を構成する三要因に関するバーナード独自の主張である。このような彼の主張が、前項において考察した彼の抽象的・一般概念としての組織に関する理論と彼自らの体験にもとづく思索から導き出されたものであることは明らかであり、そこに、われわれはこれまでの管理論的諸研究には全くみられないきわめて独創的な管理者職能の理論をよみとることができ。そして、このような理論のうちに、われわれは彼に独自の自覚的な問題意識に由来する研究上の姿勢とそれにもとづく「相互作用の体系」という基本的思考方法がきわめて鮮明にうきばりにされていることを理解しようと共に、彼の中心課題たる「個人の二重的性格の統合」という問題を解決するために不可欠な管理者職能の具体的内容が明示されているこ

とを見逃してはならないであろう。管理者職能の核心は、結局のところ、組織を構成する人々に内在する機能的・組織人格の側面と非機能的・個人人格の側面との矛盾を調整し、両者を同時にそのうちに含むところの「職場人格」を形成することに見出されなければならないとするのがバーナードの主張をなすのである。ただ、以上の如き管理者職能の性格と内容を理解するだけで、彼の意図する「職場人格」の形成が可能となるわけではない。それでは、「職場人格」の形成はいかにして可能となるのであろうか。これが次項の課題である。

(1) C. I. Barnard, op. cit., p. 216.

(2) C. I. Barnard, op. cit., p. 217.

(3) 三つの管理者職能については、第十五章において簡単な要約的解説がなされている。しかし、筆者のみるところでは、これら三職能に関する中心的問題をなす諸点がすでに第十章の専門化、第十一章の誘因、第十二章の権威に関する論述のうちに詳述されているように思われる。もとより、この三つの章がそれぞれ当面の問題をなす三つの管理者職能にそのまま対応する形で述べられているわけではない。ただ内容からみて、ある章は三つの管理者職能の全体に関連をもち、またある章は特定の管理者職能にのみ関連をもつものと解しうる、というにすぎない。そこで、ここでは、第十五章を基礎としながら、三つの管理者職能の特質を理解するに必要なかぎりにおいて、第十章、第十一章および第十二章の論述内容にふれてゆく。

(4) C. I. Barnard, op. cit., p. 155.

(5) バーナードは「職場人格」という表現を用いてはいない。しかし、彼が究極的に意図する個人人格と組織人格との統合は、各貢献者の個人的自由を確保しつつ、しかも同時に、各人をして組織目的の達成のために協力せしめ、もって職場の中に人間としての誇りと生きがいを見出しうる如き自由なる協働を実現することにあると解せられる。われわれは、こうした自由なる

協働の確立を「職場人格」の形成という言葉で表現するのである。

(6) C. I. Barnard, op. cit., p. 165.

(7) C. I. Barnard, op. cit., p. 167.

(8) 「無関心圏」という言葉はバーナード独特の概念であるが、彼はその意味を次のように説明している。

すなわち、もし実行可能な行為に関する命令を、受令者の受容困難順に配列するならば、第一に明らかに受容されないもの、すなわち絶対に服従されない命令、第二にどうか受容されるかされないかの線上にあるもの、第三に何らの問題もなく受容されるもの、の三つのグループが考えられる。そして、この最後のグループに入る命令が「無関心圏」内にあるものといふことができる。受令者はこの圏内にある命令については、その内容いかんには無関心に、これを受容し、それに服従するのである。もとより、「無関心圏」は、組織に対する個人の帰属心を決定する誘因と負担の比較によって広くもなりまた狭くもなる。(C. I. Barnard, op. cit., pp. 168~169.)

(9) 「上位権限という仮構」という考え方も「権限受容説」の立場をとるバーナードに独特のものであろう。彼はこの考え方について大要次の如く述べている。

「自生組織」はその構成員が命令に権威を認めることによって純利益をえている限り、できる限り「無関心圏」の近くにあら命令に権威を認めようとする共通の情感をもち、また「無関心圏」あるいはその近くにある命令の権威を問題にすることを嫌がらせる共通の情感をもつ。こうした共通の情感を形式的に述べたものが、権威は上層から下層へ、一般的なものから特殊なものへ至るといふ仮構である。この仮構はたんに上位者からの命令を受容されやすくするような仮定を個人にうえつけるものであり、そうした命令の受容から生じ易い個人的屈從感を回避せしめると共に、同僚との間における人格的關係の破壊を生ぜしめぬために役立つものである。つまり、この仮構は個人的な問題を非個人的に扱うことによって命令の受容を容易な

らしめる役割りを果すものなのである。なお、バーナードは「上位権限という仮構」が必要な二つの理由についても興味ある指摘を行っているが、ここでは省略する。(C. I. Barnard, op. cit., pp. 169~171.)

(10) C. I. Barnard, op. cit., pp. 173~174.

(11) C. I. Barnard, op. cit., pp. 223~227.

## 五 管理者職能遂行に必要な心的態度

管理者職能は、管理者の行う活動そのものではなく、厳密には、管理者によって遂行されるべき活動を意味している。したがって、管理者職能の性格と内容がいかに精密に規定されたとしても、これを現実に遂行する管理者の態度がたんなる個人的経験と主観的判断にもとづくものであるならば、管理者職能の合理的遂行が確保されるという保証はどこにもないこととなる。しかも、すでに考察した如く、管理者職能の内容をなす三つの基本職能が常に密接不可分な相互依存的関連をもつものである限り、各職能がそれ自体としていかに合理的に遂行されたとしても、そのことが直ちに全体としての管理者職能の合理的遂行を意味するものではないことも明らかなところである。バーナードがその主著の第十六章および第十七章において、全体としての管理者職能の現実的遂行に際して不可欠な「管理者の心的態度」ないし思考方法をとりあげる理由はここにあるものと解せられる。<sup>(1)</sup>それでは、上述の三つの基本的管理者職能を全体的見地から相互依存的関連において遂行しようとする場合、管理者に要請される最も重要な心的態度ないし思考方法としては、いかなる点が問題となるのであろうか。この点に関して、われわれはまずバーナードが、三つの管理者職

能の相互依存的遂行のために重要な意味をもつ要因として「意思決定」(decision making)の問題に注目していることを重視すべきであろう。けだし、「意思決定」が管理者職能の現実的遂行における中枢的要因をなすことはこれまでもひろく認められてきたところであるが、ここで彼がとくにこの要因を重視するのは、「意思決定」の過程が、次の如き矛盾する二側面を同時的<sup>(1)</sup>にそのうちに含むものであると考えるからにはかならない。彼によれば、「意思決定」の過程は、一方において組織目的の達成のために現在利用しうる諸手段ならびに諸条件に制約されると共に、他方において組織行動に参加する各貢献者のいざるところの未来への願望、理想、予測をも含まざるをえない。前者は組織行動に関連する論理的分析方法と経験的観察および実験が有効に用いられる側面であるのに対して、後者は組織の貢献者のもつ個人的価値観、理想および願望に深いかかわりあいをもつ側面である。そして、この二つの側面はしばしば相互に矛盾する性格をもちながら、しかも具体的な管理者の「意思決定」においては統一的に考慮されなければならぬ問題をなす<sup>(2)</sup>。バーナードは、こうした「意思決定」の過程に含まれる矛盾する二側面を重視する立場から、各種管理者職能の現実的遂行に際して管理者のとるべき心的態度ないし思考方法にも二つの異った側面が同時に要請されるべきことを強調するのである<sup>(3)</sup>。

すなわち、彼によれば、三つの基本的管理者職能の相互依存的遂行は、第一に組織および組織の外部環境を構成する諸要因の相互作用に関する「全体情況の感得」(sensing of the total situation)に依存すると共に、第二に組織を構成する各貢献者の協働意欲を維持することを通じて組織活動の活力(vitality)を確保するために必要な「管理者責任」(executive responsibility)にも依存する。前者の中心をなすものは組織および組織をめぐる各種環境要因

に関する論理的分析過程 (logical process of analysis) と戦略的諸要因の識別 (discrimination of the strategic factors) の如き協働の機構と過程 (structure and process of cooperation) にかかわる管理者の心的態度の問題であり、後者の中心をなすものは組織を構成する各貢献者の労働意欲 (morale) および協働に対する究極的信念 (ultimate reason for cooperation) の確保の如き個人に内在する倫理的側面 (moral aspect) にかかわる管理者の心的態度の問題である。両者は共に三つの基本的管理職能の総合的遂行のために不可欠な管理者の心的態度ないし思考方法をなすものであるが、一方が端的に組織活動の機構と過程そのものに関して管理者に要請せられる思考方法であるのに対して、他方が組織活動の現実的担い手たる個人の行動に関して管理者に要請せられる基本的思考方法をなす、という意味できわめて異質的な性格をもつのみならず、むしろ対立ないし矛盾する性格をもつ。しかし、その反面、管理者職能はこのような対立ないし矛盾する性格をもつ二つの思考方法を相即的に統一せしめることによつてはじめてその合理的遂行を全うしうるのであり、一方の思考方法がそれ自体としていかに精密化されたとしても、他方の思考方法がそれにともなつて強力に推進されなければ、管理者職能の合理的遂行を確保することは不可能である、とするところにバーナードに独自の注目すべき主張を見出すことができる。

われわれはバーナードの論述にしたがつて、まず第一の思考方法からその特質を考察することにしよう。

(一) 全体情況の感得

管理者職能は説明の便宜から各種の部分職能に分つことが可能であるし、また必要でもある。しかし、それらはいくらまで全体としての管理者職能を構成する部分的職能をなすものであり、けつしてそれぞれの部分が独立して存在し

うるものではない。また、そうした各種管理者職能は、その合理的遂行のために諸種の管理技術を用いなければならぬのであるが、このような諸技術も、それ自体としてはけっして管理者職能の遂行を意味するものではない。管理者職能の現実的遂行にとって最も本質的なものの一つは、全体としての組織およびそれに関連する全体情況を感得すること (the sensing of the organization as a whole and the total situation relevant to it) である。換言すれば、管理者がその職能を現実的に遂行するに際して是非とも心すべき基本的態度の一つは、たんなる各種管理技術に関する専門的能力や情況を構成する諸要因を論理的に分析する技術的能力以上のものであり、これを表現する適切な言葉としては、直感 (feeling)、判断 (judgment)、感得 (sense)、釣合 (proportion)、均衡 (balance)、適度性 (appropriateness) の如きをあげることができる。したがって、このように考える限り、管理者に要請される最も基本的な心的態度の一つは、科学よりも芸術に近く、論理的というより審美的性格をもつものとさえいえることができる。ただし、それは客観的に観照されるべきものではなく、むしろ主観的に認識されるべき性格のものであり、また客体的に分析されるのではなく、むしろ主体的に理解されるべき性格のものである。

ところで、こうした「全体情況の感得」という管理者に固有な心的態度の内容を一層明らかにするために、とくに重視されるべき問題点としては、「組織の有効性」と「組織の能率性」の二つをあげることができる。

#### (1) 組織の有効性と全体情況の感得

まず、「組織の有効性」は組織目的の達成度を意味し、具体的には組織目的を達成するために全体情況を考慮して選択された各種の手段ないし技術が適切なものであるか否かに関連する問題である。それは前述の各基本的管理者職

能に関連して述べた諸管理技術のみならず、生産活動に関する技術、組織機構に関する技術、儀式的執行に関する技術等きわめて広い意味における技術上の問題 (a matter of technology) を意味している。ところで、このような技術にかかわる諸問題は、これを非管理者の見地 (nonexecutive view) からみる限り、技術的に独立したたんなる個別的行為とみなされ、たとえ、それらが特定の協働行為全体に重要な関連をもつものであっても、たんにその経済的側面のみがとりあげられ、また、それらが儀式的行為全体に重要な関連をもつものであっても、たんにその儀式的象徴的意味において理解されるにすぎない。同様にして、組織の全般目的を個別的目的ないし課業 (detailed task) に細分化する問題も、たんに組織目的の専門化に関する技術上の問題としてのみ扱われ、同一の協働行為に含まれる他の諸技術との密接な相互依存的関連は全く無視せられることとなる。つまり、このような非管理者の見地に立つ限り、協働行為の「有効性」にとって必要とされることは、たんに個々の技術がそれ自体として有効であるか否かということだけにすぎない。しかも注意を要することは、このような諸技術に関する非管理者の見地に立脚する考え方が現実にはしばしば正しいものとして受けとられ、とくに実務家の感覚の中で正当なものとして容認されているという点である。けだし、そこでは与えられた時に、与えられた一定の目的のために、与えられた諸条件のもとで、いかなる技術を選択すべきかという形で、戦略的諸要因 (strategic factors) を識別することが実務家の主要任務として重視せられているからである。

しかし、ここで、とくに強調されなければならないことは、時、目的およびその他の諸条件を与えられたもの、あるいは一定のものとして扱うことが、けっして、これら諸要因を含む全体情況 (total situation) を無視したり、排

除したりすることを意味するものであってはならないということ、および特定の技術は常に同一の協働行為において用いられている他のすべての技術と密接な相互依存的関係にあり、一つの技術をそれ自体としていかに精密化しても、そのことが直ちに組織の全体的「有効性」に必ずしも役立ちえない、ということである。同様のことは、組織の全体的を個別的の目的に細分化する問題にもそのまま妥当する。ただし、組織の全体的目的を各種の個別目的に細分化してゆく場合、何よりも必要なことは、両者の間に首尾一貫性が保持せられるということであり、そのためには組織目的の細分化が組織の存続・発展という全体的見地からする管理者的立場から決定される場合にのみ現実的意義をもちうるものだからである。このように、管理者職能の現実的遂行過程に発現する諸問題は、これを「組織の有効性」したがってまた組織活動の技術的側面だけに限定して考えとしても、常に全体状況を構成する諸要因の相互依存的関係においてとりあげることが必要であり、こうした諸問題の正しい処理のためには、部分的思考と全体的思考の間ならびに特殊の必要性と一般的必要性ととの間に効果的な均衡を見出す、という「全体情況の感得」にかかわる心的態度が管理者に要請されざるをえないこととなる。

もとより、このような管理者の心的態度の必要性は、小都市の行政とか小企業の運営に関する限り、すでに常識化しているところであるが、巨大企業その他各種の大規模組織に関しては必ずしも充分に認識されるに至っていないのが現状である。そして各種組織の大規模化にもなって、管理者の行動に対する経済的、政治的、宗教的、科学のおよび技術的諸制約力が強まるにつれて、しばしばこのような心的態度の重要性が見逃され、一方的に特定の制約要因のみが重視せられることによって、全体としての「組織の有効性」が確保されず、その結果、組織の存続そのもの

がおびやかされるに至ることも少くない。例えば企業組織の大規模化は必然的にその業務内容を複雑化せしめ、そうした各種業務を分担する部門組織を成立せしめるのであるが、このようにして成立した各部門の活動が「全体情況の感得」という管理者の心的態度にもとづいて適切に調整されないまま放置される時、企業活動はその全体としての機動性 (Flexibility) と適応性 (adaptability) を失ふ、おのずから「組織の有効性」の低下を招来することは自明のところだからである。そして、このような、組織および組織をめぐる諸要因の不均衡な処理によって組織の存続に重大な危機が生ずる如き場合にはじめて、「全体情況の感得」という管理者に固有な心的態度の重要性が認識される、というのが大規模組織の実情であるように思われる。

尤も、このようにいうことは、けっして論理的分析にもとづく戦略的要因の識別と技術の選択が無用のものであることを意味するのではない。「組織の有効性」を高めるために所与の目的に対する諸条件の分析と技術の選択が不可欠なことはいうまでもない。しかし分析はあくまで戦略的要因の識別と技術選択の手段であり、その根底にあるものは組織の全体情況である。したがって、戦略的要因の識別および技術の選択も、管理者による「全体情況の感得」にもとづく総合的判断を基礎とすることによつてはじめて「組織の有効性」に役立ちうることが見逃されてはならないのである。

## (2) 組織の能率性と全体情況の感得

次に「組織の能率性」は、組織を構成する人々の個人的動機の満足度を意味し、具体的には組織を構成する人的諸力を確保するに充分な個人的動機の満足度を各貢献者に与えることを通じて、彼等の協働意欲を維持・高揚することに

関連する問題である。したがって、「能率性」の問題は、一般に組織活動がつくり出す効用 (utilities) の適切な分配ないし誘因に関する問題として扱われるのが通常である。

しかし注意を要することは、この場合いわれるところの「適切な分配」がどのようなものであるか、という点が必ずしも明らかではないということである。その理由としては、まず第一に、効用の分配がけっしてそれ自体として扱いうる問題ではなく、少くとも効用の供給 (supplies of utilities) ときりはなしては考ええないものであり、こうした効用の供給は、効用の創出 (creation)、変形 (transformation) および交換 (exchange) という組織活動全体にかかわる複雑にしてかつ包括的な問題をなすからである。しかも第二に、こうした効用の創出、変形および交換という組織活動が、組織と共に協働体系を構成している物的体系 (physical system)、人的体系 (personal system) および社会的体系 (social system) のいかに依存すると共に、これら各部分体系そのものが組織および組織をめぐる外部的環境諸要因の相互作用によって常に変動するものであることが、問題を一層複雑なものとしているからである。このように効用そのものが、複雑にしてしかも動態的な諸要因と密接不可分な関連をもつものである以上、「組織の能率性」の問題をたんに効用の分配あるいは誘因の問題としてとりあげるだけでは充分でなく、むしろ組織活動全体に関連する諸要因の相互作用を通じて組織にもたらされる諸種の効用を確保すると共に、それらの効用の変形を通じて新たなる効用を創出し、こうして創り出された効用を、組織を構成する人的諸活動の確保に役立つよう各貢献者に分配することが必要となってくる。換言すれば、「組織の能率性」は一方において組織の対外部環境面に関連する効用の交換 (exchange) に依存すると共に、他方において組織の内部活動に関連する効用の調整 (coordination)

にも依存する。そして、交換が効用の分配的要因 (distributive factor) をなすのに対して、調整は効用の生産的要因 (creative factor) をなし、両者の密接不可分な関連を無視して「組織の能率性」を論ずることは不可能であるといわなければならない。したがって、このような見地からみる限り、「効用の適切な分配」という問題は、組織の効用に関する供給と分配との均衡いかに依存し、こうした効用の均衡を可能ならしめるためには、組織と共に協働体系を構成する物的体系、人的体系、社会的体系ならびに組織をとりまく外的諸要因の動態に関する「全体情況の感得」という心的態度が管理者に要請されなければならないこととなる。

しかも、組織活動の現実的担い手としての貢献者が、自らのもつ効用の交換に際して何らかの余剰 (surplus) を求めるものである限り、「組織の能率性」は組織が効用の創出、変形、交換という諸過程を通じて効用の余剰 (surplus of utilities) を生み出す時にはじめて確保されうることが注意されなければならない。ただし、組織がその活動を通じて何ら効用の余剰を生み出せない時は、効用の余剰を求める各貢献者の個人的動機を満足せしめることができず、したがって「組織の能率性」も確保しえないこととなるからである。もとより、ここにいるところの効用には、たんなる経済的ないし物的効用 (material utilities) のほかに非物的な社会的効用 (social utilities) も含まれている。例えば、企業組織を構成する人々が各職場に対して、いだいて誇りや生きがい、職場に存在する良好な人間関係や気風、さらには各職場における社会的地位と支配力の如きは後者の典型をなす。経済的に採算のとれない企業が、しばしば貢献者の非物的動機の満足にもとづいて存続しつづけているという事実は、こうした非物的・社会的効用の重要性を端的に示すものといえることができる。したがって、企業組織はたんに物的効用の余剰を生み出し、これを各貢

献者の個人的動機を満足せしめうるような形で分配するのみでなく、同時に各貢献者の求める社会的効用をも創出し、これを均衡のとれた形で各人に分配することによってはじめて真の意味における効用の「適切な分配」が可能となり、ひいては「組織の能率性」を確保することができるものといわなければならない。そして、このように考えてくると、しばしば効用の「適切な分配」という言葉で比較的安易に表現されているものの具体的内容が実はきわめて複雑なものであり、その現実的遂行に際して効用をめぐる諸要因の相互作用に関する「全体情況の感得」という管理者の心的態度がいかに重要な意味をもつものであるか、ということを理解することができらるであらう。

以上、われわれは組織の「有効性」と「能率性」に関連せしめながら、「全体情況の感得」という管理者にとって最も基本的な心的態度の一つについて考察してきた。そして、こうした考察を通じて明らかにしたことは、まず、「組織の有効性」と「組織の能率性」とが、相互に密接不可分な相互依存的関連をもつものである以上、両者に関する管理者の「全体情況の感得」という心的態度にもとづいて管理者職能が遂行されることによってはじめて組織の存続と発展が確保せられるということである。しかも、われわれが特に注意すべきことは、バーナードがここで広義の技術的問題としてとりあげる「組織の有効性」が組織を構成する人々に内在する機能的・組織人格的側面にかかわる組織目的の達成度を意味するのに対して、バーナードが効用の適切な分配の問題としてとりあげる「組織の能率性」が組織を構成する人々に内在する非機能的・個人人格的側面にかかわる個人動機の満足度を意味している、という点である。そして、彼がこの両側面に共通するものとして「全体情況の感得」という心的態度の重要性を強調するのは、こうした組織の貢献者に内在する二重的性格の一方のみを重視することによって組織の存続と発展を確保することが

不可能であり、むしろ各貢献者に内在する機能的・組織人格と非機能的・個人人格を同時にそのうちに含む「職場人格」の形成こそが組織の存続と発展の基盤をなす、という考え方にもとづくものと解することができる。われわれは、このようなバーナードの見解のうちに、彼独自の問題意識にもとづく動態的研究姿勢と「相互作用の体系」という基本的思考の具体的展開をよみとることができのみならず、そこに、彼の中心課題をなす「個人の二重的性格の統合」という問題に対する重要な解決方法の提示が含まれていることを見逃してはならないであろう。

(二) 管理者責任の自覚

管理職能の現実的遂行に際して、管理者に要請せられるいま一つの重要な心的態度は、組織を構成する各貢献者の労働意欲を鼓舞し、協働に対する究極的信念を維持してゆくために不可欠な「管理者責任の自覚」という、主として組織の倫理的側面にかかわる心的態度ないし思考方法である。けだし、組織の長期的存続・発展を確保するためには、たんに「全体情況の感得」にもとづく組織活動そのものの合理的遂行が必要とされるのみでなく、同時に、こうした組織活動の担い手たる人間としての各貢献者への配慮、とくに彼等のもつ労働意欲および協働行為そのものに対する信念の如き倫理的側面への配慮が不可欠な問題をなすからである。

ところで、このような各貢献者の倫理的側面に関する全体的調整は、一般に、管理者による「人間指導」(Center-ship)を通じて遂行せられるものと考えられている<sup>(4)</sup>。けだし、「人間指導」は各貢献者の心底に、協働的努力の成功への信念、各貢献者の個人的動機が充たされるという信念、管理者の発する命令に権威があるという信念、各貢献者の個人的目的より組織全体の目的が優先すべきであるという信念など各種の信念 (faith) をうえつけることを通じて、

組織を構成するすべての貢献者の労働意欲を鼓舞すると共に、組織に対する忠誠心 (loyalty) を高揚するうえにきわめて重要な役割をはたすものだからである。もとより、このような「人間指導」が組織における唯一の決定的要因であると考ええることは、あたかも「人間指導」がなされずとも「管理の機構と過程」さえ整備されるならば充分だとする考え方と同じく誤りである。組織活動は、一方において精密な機構と技術的過程を通じてその発展が確保せられると共に、他方では組織を構成するすべての貢献者の自発的労働意欲によってその活力を与えられる。したがって、そうした意味では、組織活動はあくまでこの二つの側面をそのうちに含む全体としての組織の力によって維持されるものといわなければならない。ただ、上述の如き各種の信念の創造がなされず、したがってまた人的努力の体系たる組織が自らの必要とする人的諸力と各貢献者の満足との相互交換の継続を可能ならしめうるような倫理的触媒がないならば、組織活動の機構はその活力を失い、その存続をつづけることも不可能とならざるをえない。そして、このような見地からする限り、「人間指導」は組織活動の遂行にとって不可欠な触媒 (catalyst) ないし起爆剤 (fulminator) ともいべき性格をもつものといえることができる。

それでは、「人間指導」はどのような内容をもち、いかなる形で遂行されるのであろうか。それが「管理者責任の自覚」という組織の倫理的要因にかかわる管理者の心的態度を基礎とすることによって遂行せられることは、以上の考察からすでに明らかなるところであるが、この場合、いわれるところの倫理的要因は「管理者責任」が何を意味するか、という点は必ずしも明らかではない。そこで、バーナードは「管理者責任」の内容を更に二つに分ち、それぞれの側面から、「人間指導」の遂行に必要な管理者の心的態度を明らかにしようとしている。その一

つは管理者自身の倫理と責任感および責任遂行能力に関する問題であり、いま一つは他の人々とくに部下に対する倫理的行動規範の創造に関する問題である。そして、こうした二種の「管理者責任」の相即的遂行を通じてはじめて真の意味における人間指導が確保せられる、とするところにバーナードの独創的見解が見出されるのである。われわれは、まず第一の問題から彼の所論の骨子をあとづけることにしよう。

(1) 管理者自身の倫理、責任感および責任遂行能力

ここに「倫理」(morals)というのは、本来、すべての個人の有している良識的かつ安定的な人的諸力ないし諸性向 (personal forces or propensities of a general and stable character in individuals) を意味している。それは一方において、かかる性向と一致しない個人の主観的ないし特殊的愿望、衝動および関心を抑制したり修正したりする方向に作用すると共に、他方では、かかる性向に一致するような願望、衝動および関心を強化する方向にも作用するところの、「私的行動規範」(private code of conduct) ないし「私的倫理規範」(private moral codes) としての性格をもつ。そして、こうした「私的行動規範」の作用が強力かつ安定的である時にはじめて「責任感」(sense of responsibility) という言葉が意味をもつに至るのである。

ところで、このように個人に内在する「私的行動規範」としての「倫理」は、たんに特定の個人が生来的にもっている資質に起因するものではなく、あくまで個人に外的な諸力にもとづいて形成せられるものであることが注意されなければならない。すなわち、ここでわれわれが「倫理」とよぶもののうち、あるものは政治的、宗教的、経済的ならびに社会的諸環境の影響から生じ、またあるものは人々の属する種族の歴史と慣習、物的環境に対する技術的習熟

からも生ずる。したがって、このような見地から考える限り、すべての人々は常に種々の異った起因にもとづくところの全く性格を異にする幾種類かの「私的行動規範」を同時的にもち、各個人の行為は常にこうした各種の「私的行動規範」によって支配されている。そして、このような「私的行動規範」したがってまた「倫理」の内容が、単純なものであるか複雑なものであるか、広汎なものであるか狭隘なものであるか、高度なものであるか低級なものであるか等によって、各個人の「倫理水準」(moral status)がおのずから定まってくる。

しかし、ここでまず第一に注意を要することは、ここにいうところの「倫理」ないし「倫理的水準」と「責任感」とがけっして同一のものではないということである。けだしここでバーナードが「責任感」という言葉で表現するものは、かりに各個人が、それぞれに内在している一般的かつ安定的諸性向に反する如き行動をしたいという強い願望、衝動、関心をもつとしても、そうした行動を抑制してこれを各個人のもつ安定的性向に一致せしめるようにしむけるところの特定の「私的行動規範」のもつ支配力 (the power of a particular private code of morals) を意味しており、けっして「私的行動規範」そのものを意味するものではないからである。例えば、ある活動分野において二人の人間が基本的に同一の「私的行動規範」をもっているとしても、そのうち一人の行動に対してはこの行動規範が強い支配力をもち、その人のもつ安定的性向に反する如き行動を抑制するのに対して、いま一人の人の行動に対してはほとんど支配力をもたず、したがってその人のもつ安定的性向に反する如き行動がそのまま行われることがある。この場合、この「私的行動規範」に関する限り、はじめの人は責任的であり、「責任感」が強いといわれうるのに対して、第二の人は責任的ではなく、「責任感」が稀薄であるといわなければならない。したがって、このような例から

も理解しうる如く、バーナードのいうところの「倫理」ないし「倫理水準」と「責任感」とは明確に区別して用いられるべき言葉であるということが出来る。ところが一般にはこうした基本的区別がなされず、しばしば両者が混同されているのが現状であるように思われる。そして、このような誤解の根底には、多数の人々によって公認されかつ社会的に強い影響力をもつ「公的行動規範」のみが「倫理」であり、それ以外の「私的行動規範」はたんに個人的な態度、影響力、心的特性、技術的標準、方針などの名のもとに、「倫理」ないし「倫理水準」とは異質的なものとして理解されるべきだとする考え方がひそんでいる。換言すれば、ここでいうところの「私的行動規範」の中には、社会全体に共通して容認されているものと特定の組織あるいは比較的少数の人々のみによって容認されているものとが含まれているのであるが、一般には前者のみが「倫理」ないし倫理的規範をなすものと解せられることによって、両者が本質的に同一のものであるという基本的事実がおおいかくされているのである。この場合とくに重要なことは、こうした通俗的な思考の結果として、ただ漠然と社会的に公認された行動規範にしたがってさえいれば「責任」をはたしているものと考えられ、逆にこうした行動規範に一致しない行為は、たとえそれが各個人の属する集団によって容認されている「私的行動規範」に一致していても、無責任な行為とみなされるといふ事実である。たしかに、社会的に公認されている行動規範が人々の行動に大きな影響力と重要な意味をもつことは否定しえない事実であろう。しかし、こうした行動規範の支配下にある人々の現実の行動が必ずしも常にこの行動規範に合致するとは限らず、まして、こうした行動規範が個々の人々にとって最も重要な行動規範として作用するという保証はどこにもない。例えば、一般に公認されている宗教的行動規範あるいは愛國的行動規範に賛同し、それらによって影響をうけている人

々でも、現実には、これらの行動規範よりも彼等が日常生活において最も直接的な関係をもつところの特定の組織のもつ「私的行動規範」の影響を強くうけ、そうした「私的行動規範」にもとづいて行動することが少くない。このことは、特定の組織のもつ行動規範と一般に公認されている行動規範が矛盾し両者のいずれか一つの選択をせまられる時、前者が彼等の行動にとってより強い支配力をもつ、といういくつかの事例からも明らかであるところである<sup>(5)</sup>。このように、一般に公認された行動規範と各個人のもつ諸種の「私的行動規範」とが本質的に同一のものであるという認識に立つことによつてはじめて、「倫理」ないし「倫理的水準」と「責任感」との区別が明確となる。そして一般に「倫理的水準」が低いと評価されている人々の中にも、自己の「私的行動規範」を遵守するという意味で高い「責任感」をもつものと判定しうる人が少くない反面、一般に「倫理的水準」が高いと評価されている人々の中にも、「私的行動規範」を遵守しないために「責任感」が低いと判定せざるをえない人も少くないこととなるのである。

ところで「倫理」と「責任感」に関連して注意を要する第二の問題点は、以上の如くすべての人々がそれぞれ異つた各種の「私的行動規範」をもつ限り、各個人の内部にこうした諸種の行動規範の対立を生ずる可能性があり、このような行動規範の対立から生ずる矛盾が各人に様々な形で大きな精神的負担をあたえる、という点である。そして現実には、このような精神的負担は個人の行動のうち次の如き種々な形における反応としてあらわれる。すなわち、ある人の場合には、欲求不満や優柔不断にはじまる一般的な「倫理的水準」の低下として、またある人の場合には、精神的負担の機会を減らすために故意に非活動的狀態へ自己をとしこめる逃避的な態度として、さらにある人の場合には、いずれの行動規範をも犯すことなくしかも自己の直接的願望ないし欲求をみたしうるような代替手段の案出

という形であらわれる。もとより、各種行動規範の対立から生ずる矛盾のうけとり方は人によってきわめて多様であり、生れつき怠惰な性格の人がこのような矛盾に悩まされることはほとんどないといってよいであろう。しかし少くとも正常な能動的ないし自律的性向をもつ人々に関する限り、人々が右のいずれかの形で行動規範の対立から生ずる精神的負担をうけとめざるをえないことは明白であり、このうち人間として最も望ましい最後の方法がとられるためには、たんにその人の「責任感」および「倫理水準」の向上が必要であるのみならず、こうした高度な「責任感」と「倫理水準」にふさわしい機略、行動力、想像力の如き人間としての一般的ならびに特殊的な「責任遂行能力」(commensurate ability)をその人が備えていることが要請されざるをえないのである。

さて、個人の行動に関する一般論として略説した以上の諸点は、ほとんどそのまま管理者の行動にもあてはまるのみでなく、管理的職位 (executive positions) の上昇につれて一層重要な意味をもつに至ることが注意されなければならない。すなわち、管理的職位においても何らかの「倫理」ないし「倫理水準」が存在する限り、各管理者に一定の「責任感」と「責任遂行能力」が必要とされることはいうまでもないが、管理的職位の場合には、非管理的職位におけるよりもはるかに高度な「倫理水準」が要求されると共に、職位の上昇につれて「倫理水準」の内容は一層複雑なものとなるのが通常であるから、管理者たる人が自己の「責任感」をはたすためには、一層高度な「責任遂行能力」を要求されることとなる。例えば、特定の管理職位に対して提出される各種の提案は、しばしば管理者自身のもついくつかの行動規範の矛盾・対立を表面化せしめる可能性をもつものであり、こうした事態は管理職位の上昇と共に一層深刻なものとなってくる。したがって、このような深刻な行動規範の対立を克服するためには、一方において管理

者たるにふさわしい高度な「倫理水準」と「責任感」が要請されると共に、他方ではこうした行動規範の矛盾・対立に積極的にとりくみうる強い「責任遂行能力」が必要とならざるをえない。要するに、必要とされる「責任遂行能力」ともなわなない高度な「倫理水準」と「責任感」が管理者の直面する深刻な倫理的行動規範の対立を克服しえないのと同じく、高度な「倫理的水準」と「責任感」ともなわなないたんなる「責任遂行能力」もまた問題の根本的解決に役立ちえないのである。

## (2) 他の人々に対する倫理的行動規範の創造

「人間指導」の遂行に不可欠な管理者の心的態度として、バーナードの強調する「管理者責任」のいま一つの内容をなすものは、組織を構成する「他の人々のために倫理的行動規範を創造する機能」(The faculty of creating morals for others)である。ただし、「人間指導」はたんに管理者自身が自らに課せられた「倫理」ないし「倫理水準」を自覚し、これを強い「責任感」と「責任遂行能力」にもとづいて遂行することによって、人々の尊敬と支持をうるだけで達成されるものではなく、さらに組織を構成するすべての人々、とくに自己の部下のために彼等が準拠すべき「倫理的行動規範」を創造し、かつこれにもとづいて彼等を教導することによって、人々の組織に対する忠誠心を高揚する時にはじめて達成されうるものだからである。前者があくまで管理者自身に関する自己規制と垂範にかかわる問題であるのに対して、後者はむしろ組織を構成する人々に対する管理者の倫理的な働きかけにかかわる問題であり、そうした意味で管理者に固有な「創造的機能」(creative function)ともよばれるものである。

では、管理者によって創造されるべき「倫理的行動規範」とはいかなるものであろうか。こうした「倫理的行動規

「範」の具体的内容は各種組織体の性格および実情に応じておのずから異なるべきものであるが、これを一般的にいえば、人々の組織に対する誇りと自発的労働意欲の鼓舞、創造および維持のために彼等のもつ「個人的行動規範」(individual code of behavior)を組織全体の利益に従属せしめるようにしむけるところの組織の「私的行動規範」として表現することができ得るであろう。<sup>(6)</sup>すなわち、組織を構成する人々はそれぞれ独自の個人的な理想、願望、信念をもち、しばしば組織から離反することによって自己の個人的自由を確保しようとする性向(centrifugal forces)をも有するものであるが、このような各種の「個人行動規範」がそのまま放置される時は、各貢献者の組織に対する誇りと自発的労働意欲が失われ、彼等が潜在的に保有している組織から離反しようとする傾向が促進されることを通じて、やがて組織の存続にとって重大な危機を招来する可能性がある。したがって組織の存続を確保するためには、各貢献者のもつ各種の「個人的行動規範」を考慮しつつ、しかも各貢献者の自発的労働意欲を鼓舞し、これを組織目的の達成のために結集してゆくことが管理者に要請されざるをえない。そして、こうした要請にこたえるためには、各貢献者のもつ「個人的行動規範」と組織のもつ「私的行動規範」とが必ずしも対立するものでなく、むしろ究極的には一致するものであるという確信を各貢献者に浸透せしめることが必要であり、その前提としては、何よりもまず組織の「私的行動規範」そのものが各貢献者の「個人的行動規範」を否定するものでなく前者が後者をそのうちに含む如き形で形成されることが必要であるといわなければならない。「他の人々のために倫理的行動規範を創造する機能」ないし「創造的機能」という言葉で表現された管理者の心的態度は、まさにこうした二種の行動規範を調整するために不可欠な合成剤(coalescence)としての役割をはたすものといえることができる。

もとより各貢献者のもつ「個人的行動規範」と組織のもつ「私的行動規範」とが基本的に異った性格をもつ限り、両者の対立は避けがたいものであり、したがって両者の調整に関しても多くの困難がともなうことはいうまでもない。しかしそれにもかかわらず、何らかの形で両者の対立を克服するための努力がなされないならば、組織の長期的存続を確保することは不可能であり、そうした意味で、各貢献者のもつ諸種の個人的な理想、願望および信念を重視しつつ、しかも組織目的の達成のために人々の労働意欲を鼓舞してゆく、という管理者の「創造的機能」のいかんこそ、「管理者責任」を評価する最高の試金石をなすものといふことができる。しかるに現実には、「倫理的行動規範」の対立が問題とされる場合、その中心におかれるものもっぱら組織のもつ「私的行動規範」相互の対立のみであり、こうした組織の「私的行動規範」と組織を構成する各貢献者のもつ「個人的行動規範」の対立については全くふれられるところがないのが実情であるように思われる。管理者が多くの重要事項を決定する際に、それら事項にかかわりあいをもつ人々の「個人的行動規範」、したがって彼等のもつ個人的な理想、願望、信念について何らの配慮もなすことなく、これをたんなる技術的性格の問題として処理している現状は、こうした実情を如実に物語っているものといふことができる。しかしながら、組織のもつ「私的行動規範」と各貢献者のもつ「個人的行動規範」の対立を調整するための合成剤としての管理者の「創造的機能」を重視するバーナードの立場からすれば、このような現状がけつして問題の正しい解決となりえないことは明らかであり、むしろ二種の「倫理的行動規範」の対立にかかわる困難な問題に対して積極的にとりくんでゆく管理者の心的態度の重要性を一層強く認識せざるをえないのである。

ただ、ここで一言注意しておくべき点は、このような異質的性格をもつ二種の行動規範を調整するために創造され

る「倫理的行動規範」も、それが管理者のみの立場から一方的に決定され、上層部からの「おしつけ」という形で各貢献者に提示される時は、管理者の折角の努力も実効をあげえないのみならず、むしろ各貢献者の反発を招くことによって、逆に彼等の「個人的行動規範」の強化をもたらず可能性があるということである。したがって、管理者によって創造される「倫理的行動規範」は、それが各貢献者にとって、たんに彼等が組織の一員であるが故に従わねばならない行動規範ないし義務として受け取られる如きものではなく、むしろ彼等が組織のためになすことが同時に彼等自身の人間的・社会的正義にかなうものであるという個人的確信 (Personal conviction) につながる如きものでなくてはならず、そのためには、一方において、各貢献者のもつ個人的な理想、願望および信念に対する管理者の正しい理解が要請されると共に、他方において、組織の根底にあってその活力源としての役割をはたしている各種の「自生組織」に対する管理者の配慮が重要な意味をもつこととなる。そして、このような理解と配慮を介して創造された「倫理的行動規範」こそ、組織目的に関する人々の共通的理解を可能ならしめ、組織活動の継続的遂行に必要な諸誘因を効果的ならしめ、更に組織の存続と発展に不可欠な忠誠心を鼓舞するところの社会的基盤 (Social essence) たりうることを見逃されてはならないのである。

以上、われわれは「人間指導」の合理的遂行に不可欠な管理者の心的態度としてバーナードの強調する「管理者責任」の内容を、二つの側面から概観してきた。そして、われわれの理解するところによれば、このような論述を通じてバーナードが最も強く主張しようとしているものは、組織およびそれを構成する各貢献者の倫理的側面の重要性であり、管理者がこうした倫理的側面に関する二種の「管理者責任」を自覚することによってはじめて、組織を構成す

る人々の労働意欲と忠誠心を維持することが可能となり、ひいては組織そのものの長期的発展を確保することができる、という点である。われわれは、このような彼の主張、とりわけ管理者自身の「倫理」、「責任感」および「責任遂行能力」と他の人々とくに部下に対する「倫理的行動規範の創造」という二種の管理者責任の相即的関連の強調のうちに、彼に独自の問題意識に由来する「相互作用の体系」という基本的思考の具体的展開を理解することができる。しかもそれだけではない。われわれは、彼の「私的行動規範」と「個人的行動規範」に関する論述のうちに、組織を構成する人々に内在する機能的・組織人格と非機能的・個人人格の統合という彼の中心課題に対する執拗ともいえる追求のあとをよみとることができる。そして、このような彼の主張の根底にも、機能的・組織人格と非機能的・個人人格の両者を同時にそのうちに含む「職場人格」の形成こそが組織の存続と発展の基盤をなす、という考え方がつらぬかれていることを見逃してはならないであろう。

要するに、以上の考察から明らかになったことは、バーナードが管理者職能そのものの分析とは別に、その現実的遂行に際して各管理者に是非とも要請されるべき二種の心的態度ないし思考方法の必要性を強調し、それぞれの内容について克明な論述を試みている、ということである。その一つは組織および組織の外部環境を構成する諸要因の相互作用に関する「全体情況の感得」であり、いま一つは組織を構成する各貢献者の労働意欲の維持および組織への忠誠心の確保を通じて組織活動の活力を確保するのに必要な「管理者責任の自覚」である。そして、前者が端的に組織活動の遂行そのものに関する管理者の心的態度をなすのに対して、後者は組織活動の担い手たる各貢献者の倫理的側

面に関する管理者の心的態度をなすものであった。バーナードは、こうした二種の心的態度が共に管理者にとって必要不可欠なものである点を重視し、両者の相即不離な関係においてはじめて、管理者職能の現実的遂行が確保せられるゆえんを強調しているのである。彼が主著の本文を結ぶにあたって、「かくて協働する人々の間では、目にみえるものが目にみえないものによって動かされ、無形のものから人々の目的を形成する精神が生ずる」(So among those who cooperate the things that are seen are moved by the things unseen. Out of the void comes the spirit that shapes the ends of men.)と述べているのも、たんに組織における倫理的側面の重要性を主張するものとしてではなく、管理者職能の現実的遂行に際して要請される二種の管理者の心的態度の重要性を強調するものとして理解されるべきものである。想うに、これまでの管理論的諸研究のほとんどは、もっぱら管理者の遂行すべき管理職能それ自体の分析のみに重点をおき、こうした管理者職能を現実に遂行する際における管理者の心的態度ないし思考方法については、ほとんど立入った考察がなされていなかったのが実状であると考えられる。したがって、このような見地からみる時、以上の如き管理者の心的態度に関するバーナードの主張はきわめて重要な意味をもつものというべきであろう。

(一) 「管理者職能の現実的遂行に必要な心的態度ないし思考方法」という用語は、バーナードの所論のどこにもない。まして、彼がこのような「管理者の心的態度」を「管理者職能」そのものと意識的に区別して論述しようとしているようにも考えられない。しかし、われわれが彼の主著の第四部の論述をよむ時、そこに含まれる第十五章の「管理者職能」と第十六章の「管理過程」および第十七章の「管理者責任の性格」との内容には根本的に異なる主張が見出される。われわれは、この相違を「管理

者職能」そのものとこれを現実遂行する際における「管理者の心的態度」として把握することによってのみ正しく理解することができるものと考ええる。

(2) 「意思決定」に関する理論は、第十三章および第十四章において展開されている。しかし、これらの章を含む第三部の他の三つの章、すなわち「専門化」、「誘因」、「権威」に関する論述が何らかの形でバーナードのいう三つの基本的管理者職能の内容に関連をもつものとして理解しうるのに対して、「意思決定」に関する論述はむしろ三つの基本的管理者職能を含む全体としての管理者職能に関連をもつものであり、そうした意味で第三部の中ではきわめて特殊な意味をもつものと解することができる。われわれは、このような彼の「意思決定」に関する理論、とりわけ彼がコモンズ (J. R. Commons) の主張を援用しながら展開している「戦略的要因の理論」には強い関心をひかれるものであるが、しかも彼の全体としての理論体系からみて彼の「意思決定」に関する理論そのものを過大に評価すべきではないと考える。そして、「意思決定」の過程の矛盾する二側面として彼が主張する見解を、後述する「管理者の心的態度」を説明するための伏線として重視するものである。(C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 209~211.)

(3) C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 233~234, p. 235, pp. 258~260.

(4) Leadership という言葉は、わが国でしばしば「リーダーシップ」という言葉で表現されている。しかし「リーダーシップ」という言葉はその意味内容が必ずしも明確ではなく、指導力、指導性、統率力など種々の意味に用いられるのみならず、時には「ビジネス・リーダーシップ」の意味にも用いられる。われわれは、こうした不明確な用語法にもとづく無用の混乱をさけるために、原則として、「人間指導」という訳語を用いることとする。

(5) この点に関しバーナードは次の如き彼自身の回想について述べている。

私は母親が病臥している家をはるかに眺められる僻地で勤務していた電話交換手のことを思い出す。彼女の生活の目的は病

気中の母親のめんどろをみると共に、母親の住む家を守ることにあり、そのためにこそ、心ならずもこうした僻地における特殊な職業を選んだのである。ところが、彼女は家が火事で焼失するのを見つめながら、最後まで交換台に踏みとどまったのである。この場合、一般的に公認された「公的行動規範」は何ら彼女の行動に対して支配力をもたなかったし、また彼女は自分自身の「個人的行動規範」をも犯したのである。しかし、それにもかかわらず、彼女は彼女の属する組織のもつ「私的行動規範」すなわち交換作業の継続という倫理的規範を守るために驚異的な倫理的勇氣(moral courage)を示したのである。

このことは組織のもつ「私的行動規範」に関する高度な責任感を示すものといえる。(C. I. Barnard, op. cit., p. 269.)  
(6) ここにいう「個人的行動規範」と「私的行動規範」を混同してはならない。前者が、各個人のもつ理想、願望、信念に基盤おく主観的行動規範であるのに対して、後者は、組織の貢献者たる各人に共通する客観的行動規範を意味している。

## 六 結

以上、われわれは、複雑にして多面的なバーナードの管理者職能論の内容を、(一)予備的考察としての組織概念、(二)管理者職能の性格と内容、(三)管理者職能遂行に不可欠な管理者の心的態度の三つの部分に分つと共に、これを彼独自の問題意識とそれにもとづく基本的思考ならびに中心課題という三つの視点から、できる限り体系的に理解しようとする努めてきた。しかし何分にも彼の所論は、実務家の研究書に共通する多くの用語上の混乱と論理の矛盾を含んでいるため、果して以上の考察によって彼の所論の核心を正しく把握しえたか否かについては、未だ確信をもちえないというのが筆者のいつわらざる実感である。

しかし、それにもかかわらず、上述した如き、彼に独自の動態的視点からする「組織観」ならびに「管理者職能の

性格と内容」に関する論述には、これまでの管理論ないし組織論的研究には全くみられない独創的見解がみられるだけではなく、「管理者職能」そのものとこれを現実遂行する際に「管理者が考慮すべき心的態度」とを区別し、両者の相即的関連において管理者職能の本質を解明しようとしている彼の理論体系にも、彼の体験にもとづく独自の見解をよみとることができる。そして、こうした点からみる時、彼の所論がこれまでの形式的、静態的立場からする管理論的研究にとってまさに画期的な意義をもつものであることは明らかである。とりわけ、彼がその所論の最後にとりあげる「管理者の心的態度」に関する主張のうちに、われわれは、かつて「人間関係論」が提唱した思考方法の具體的展開と理論的精密化への努力を理解しようと共に、そこに「人間関係論」にはみられなかった多くの傾聴すべき見解をも見出すことができるのであり、そうした意味で、この点に関する彼の主張は、「人間関係論」と共に最近における新たな「人間指導論」のいわば出発点をなすものと考えることができる。

では、このようなバーナードの管理者職能論は、これを経営学の立場からみてどのように特質づけられるべきものであろうか。この点に関して、われわれは何よりもまず、彼の研究が固有の意味における経営学に属する研究ではない点を明確にしておく必要がある。ただし、彼の所論は、すでに上述のところからも明らかなく、企業、教会、軍隊、学校、政府など各種の組織体に共通する「管理者職能の一般理論」の確立をめざすものであり、そうした意味で営利企業を直接の研究対象とする固有の意味における経営学研究とはみなしえないものだからである。もとより経営学の対象規定は多様であり、彼の所論にみられるような「管理者職能の一般理論」をも経営学的研究に含ましめる見解も少くない。しかし経営学の成立、発展の経過を顧る時、われわれは斯学の研究対象が営利企業に見出されるべき

こと、ならびにそうした対象規定をなすことよってのみ経営学が独自の研究領域をもつ独立科学としての存立を主張しうることを理解することができる。そして、このような観点からみる時、もともと企業者として大成したパーナードが自己の体験を基礎として編み出した筈の研究が、何故このような「管理者職能の一般理論」としての性格をもつに至ったかという点に少なからぬ疑念をいだかざるをえない。もとより、すべての科学的研究は、その理論内容を一般化しその普遍妥当性を立証することを通じて科学としての客観性を主張しうる性格をもつものではあるが、彼の場合、その研究を企業活動の領域に限定したとしても、管理論的経営学の基礎理論として充分にその科学性を主張しえた筈である。したがって、彼が自己の体験を重視しようとするならば、あくまで企業に固有な管理者職能の解明に徹した方が、より具体的、より説得力のある理論を確立しえたのではないか、という気がしてならないのである。ともあれ、彼の管理者職能論が上述の如きあらゆる組織体に共通する管理一般論としての性格をもつ以上、われわれは、それが、固有の意味における経営学的理論をなすものではない点を明確にすると共に、これを経営管理の合理的遂行に役立つ理論として位置づけることが必要である。ただし、こうした明確な位置づけをなすことによってはじめて、彼の所論のもつ多くの独創的見解を経営管理の合理化のために生かしてゆくことが可能になると共に、管理論的経営学の一層の充実のために役立てうるものと考えられるからである。

それでは、このように経営管理の合理的遂行に役立つ理論として特質づけられるパーナードの所論から、われわれは何を学びとるべきであろうか。われわれは彼の多面的な研究のうちに関りなく多くの摂取すべき見解を見出すことができる。彼の独創的主張をなす「管理者職能の性格と構成要因」ならびに、これまでの経営学的研究にほとんどみ

られない。「管理者職能の遂行に際して不可欠な管理者の心的態度」に関する論述の如きがそれである。しかし、それらの諸見解にもまして、われわれが最も注目すべきは、第一に、彼が右の二つの見解を通じて強調する機能的・組織人格と非機能的・個人人格の統合の問題、したがってまた両者を同時にそのうちに含む「職場人格」の形成に関する主張である。ただし、こうした個人に内在する矛盾する二側面の統合ないし調整の問題こそ管理者職能の中心課題の一つをなす筈であるにもかかわらず、これまでの管理論的経営学においてこうした点の考察はほとんどなされていなかったのが実情であるように思われるからである。第二に注目すべきは、彼が管理者職能を構成する三要因としてあげる「人的努力の確保」、「組織目的の明確化」、「意思疏通体系の確立」および管理者職能の遂行に不可欠な管理者の心的態度としてあげる「全体情況の感得」と「管理者責任」それぞれの間における相互依存的關係の重視である。ただし、これら諸要因は、これをそれぞれ個別的問題として説明するのみでは充分でなく、それらを「相互作用の体系」として全体的見地からとりあげることによってはじめて、それら各要因のもつ意味を正しく理解しうる如き性格のものであるにもかかわらず、これまでの経営学的研究においては、こうした基本的思考への配慮がほとんどみられなかったからである。そして第三に注目すべきは、以上の諸点のすべてをたらぬく彼の問題意識と動態的研究姿勢である。この点は、従来の経営学とくに管理論的経営学における管理者職能の分析がいかに形式的、靜態的なものであったか、というバーナード自身の体験にもとづく実感と研究動機を想起するならば、おのずから明らかとなるであろう。ここでとくに説明する必要はないであろう。

ただ、最後に、彼の所論全体について指摘しておくべきことは、彼が機能的・組織人格と非機能的・個人人格の統

合を問題とする場合、彼のいう個人人格が組織にとって外的な存在として把握されている、という点である。もとより企業組織を考へるに際しても、こうした企業に外的な存在としての個人人格の側面を考慮することが重要な意味をもつことはいうまでもない。しかし、この点をあまりにも重視することは、職場外における個人的境遇や個人的願望および欲求の多様性を過大に評価する結果、企業組織の形成・維持・発展にとって不可欠な人的紐帯を見失う危険性のあることが注意されなければならない。そして、企業の管理者職能としてわれわれが最も重要視すべき問題は、むしろ企業活動の機械化の進展にともなつて必然的に表面化するに至るところの、企業組織内における個人の機能人格的側面と非機能人格的側面との矛盾、つまり労働力と労働力の保持者たる人間との矛盾であり、兩者の相即的調整への努力であることが見逃されてはならないであらう。

(昭和四五年九月一六日 受理)