

經濟論叢

第七十九卷 第一號

經濟政策学の方法論……………	豊崎稔	1
ケインズにおける投資概念の解体……………	吉村達次	21
一般労働組合の成立過程……………	前川嘉一	43
——ロンドン・ドック・ストライキ（一八八九年）を中心として——		
個人と組織……………	降旗武彦	68
——ハーバードの The Functions of the Executive の 検討を中心として——		
社会主義計画化と国民經濟バランス……………	高昇孝	90
生産的労働と交通労働……………	崎山一雄	108
堀経夫博士還曆記念論文集		
「古典派經濟学の研究」をよんで……………	出口勇蔵	128

昭和三十二年一月

京都大學經濟學會

個人と組織

—C・I・バーナードの *The Functions of*

the Executive の検討を中心として—

降旗武彦

一、はしがき

戦後十年にして反省期を迎えた経営学界における基本的動向の一つは、経営組織の本格的把握の試みであり、これを中核として従来の研究諸成果を総合的に体系化しようとする企てのみられることであろう。もとよりかかる意図に対しては批判も少くない。しかし経営（企業）が本来個別資本の顕現形態であり、資本主義的生産過程に特有な協業の形態であるにしても、資本の運動が組織を媒介として展開されるかぎり、そこには経済理論の上でも無視しえない諸問題が潜むことは否定しえないであらう。したがって経営組織の内面に深く立入って詳細な分析を試みること、およびそれによって従来の研究諸成果を顧みることが、決して迂路とは云えないし、個別資本の運動を正しくとらえるためにも、また経営を経営の自己形成として把握するためにも、ふまらるべき過程といわねばならぬ。

然らば次に経営組織の本格的把握の意味が問題となる。あらためて本格的といわれるのは、従来の経営組織の研究が、経営内部のいわゆる「仕事の組織」の面に集中され、それに終始してきたことに対するものであり、かかる一面的把握を排し、諸属性をその中に包含する経営（企業）の組織活動の態様を、関連諸科学の成果に照応させつつ、総合的体系的に把握することをいう。かかる意図に関連して最近では、従来の組織研究の中心であった公式（フォーマル）組織の理論や「人間関係論」のとらえた非公式（インフォーマル）組織の理論をも含めて、経営組織の本格的把握のための有力な拠点を与えたものとして、バーナードの理論が注目を集めるに至っている。

バーナードの理論がかかるといふ意味でとりあげられるに至ったのはきわめて最近のことであるため、考察さるべき余地が多い。本稿では彼の名著『*The Functions of the Executive*, 1938 (*Tenth Printing*)』において展開されている全理論体系の概観によつて、その基本的特質を明らかにし、それをめぐつて若干の検討を加え、経営組織研究への一助としたいと考ふる。

- (1) 馬場敬治教授「経営学と人間組織の問題」(有斐閣、昭和二十九年) 占部都美助教「近代経営学」(白桃書房、昭和三十年)
- (2) 池内信行教授「ドイツ経営学」(P. R. 四卷十号)、「経営経済学の展開」(P. R. 六卷六号)、佐々木吉郎教授「経営経済学の基本問題としての認識対象の規定によつて」(P. R. 六卷十号) など。
- (3) 例えば、投資や企業規模の決定に際して、従来から利潤極大化の原則のみが作用するものと考へられてきたが、最近では必ずしもかかる原則のみに限られないことが経済理論の上でも指摘され始めている。(H. S. Ellis, *edit.*, *A Survey of Contemporary Economics*, 1954, p. 16) 寡占ならし不完全競争の段階にもつてはとくにかかる点への考慮の余地がある。(J. Dean, *Managerial Economics*, 1951, p. 28-43) かかる問題はまた組織論を背景に持つビジネス・リーダーシップの検討にまたねばならぬ点が少くない。拙稿「技術的革新と独占企業」(P. R. 六卷九号)、「独占体制と技術的革新」(経済論叢七六卷五号)

は、この点についての若干の論及である。

(4) 馬場教授は前掲書において、経営学における組織論の地位との関連から、バーナードの若干の論点にふれられ、占部助教は、前掲書においてバーナード理論を中核とする経営の本質論を積極的に展開される。また安部陸一教授は、「組織論についての一考察」(P. R. 七卷十一号)で、バーナードの組織論の性格を類型的に把握するために、アラウン(A. Brown)および(旧)東ドイツ的組織観との関連から多くの示唆を含む鋭い分析をされ、桜井信行助教は、「アメリカ経営学における機能的思考について」(P. R. 七卷六号)で、バーナード理論を機能的思考の視角から考察される。本稿では、全理論体系の概観によって、バーナード理論の基本的特質を明らかにし、それを手がかりとして考察を進めてみることにした。なお田杉競監訳「経営者の役割」(ダイヤモンド、昭和三十一年九月)は、周知のごとく、本稿でとりあげるバーナードの著者の邦訳であり、また馬場教授の「バーナードの組織理論と其の批判」(上)、「米國経営学」経営学全集第三卷、東洋経済新報社、昭和三十一年十一月)には、本書の一部と二部のみの詳細な紹介がみられる。

二、バーナード理論の概要とその基本的特質

バーナードの理論をとりあげる場合に注目しなければならないのは、日本語版への序文において明白に述べているごとく、彼の本来の意図が、管理者(Executive)いわゆる経営者より広い意味を持つ組織一般の管理者の職能の本質を探究することにあり、そのために組織の本質を正しくとらえること(組織理論の展開)が必要となったということである。したがって彼の理論の大部分は組織の解明にあてられているが、それは管理職能の根本問題の所在をつかむためであるから、彼の理論の概要も、その問題意識に即して、多少とも整理して考察することとしよう。

〔I〕 基本的公準としての個人ないし人間の理解

バーナードは考察を始めるに際して、まず個人ないし人間を正しくとらえることの必要性を強調する。その理由

は、組織の性格を明らかにし、管理過程の考察を行う場合に、基本的公準 (fundamental postulate) となる人間について、不必要な誤解やあいまいさをさけるためにほかならない。¹⁾ 然らば彼は、個人を如何に理解するのか？ 見方の如何によつては、個々の物的なもの、生物的なもの、あるいは人間有機体とさまざまに表現できようが、現実の個人は、かかる諸側面を統合した具体的、個性的全体である。ところでかかる個人は、人間一般に共通の特性をそなえている。それは、過去、現在の物的、生物的、社会的要因の結合物である動機 (motive) に基き、限られた選択力のもつて、目的 (purpose) を達成しようとする行動である。²⁾ したがつて人間は、行動によつて特徴づけられるとともに、その行動には、目的の達成 \parallel 有効性 (effectiveness) と、動機の満足 \parallel 能率 (efficiency) とでそれぞれ測られる複雑な情況が伴うから、個人ないし人間を扱う際にはかかる情況への慎重な考慮が必要となる。

〔II〕 組織の形成における個人と組織の基本関係

人間が他の人々と協働関係を結び、したがつて組織を形成するのは、立場によつて理解が多少異なるが、要するに共通の目的を達成したり、個人の制約を克服するためにほかならない。³⁾ ところでかかる組織の形成、したがつて個人の組織への参加の如何は、自由意思によつて決められる問題であるから、当然その人のその時の目的とか動機が重要な役割を演ずる。

この点に関連して注意しなければならぬ二つの問題がある。その一つは人々の目的や動機と組織の目的とは一致しないことが多く、しかも組織の協働活動のためには、その一致、ないしは個人による組織目的の容認が必要であるということである。⁴⁾ 第二の問題は、前述の組織目的と個人の目的との不一致にもみられたごとく、現代社会における個人主義の傾向は、組織に対する献身的結合ないし貢献意欲 (willingness to contribute) をして消極的なもの

とし、また不安定なものとすが、組織にとってかかる個人の貢献意欲は不可欠なものであるということである。⁹⁾したがって組織が形成されるためには、個人によってその目的が容認され、積極的貢献意欲による努力の結合が行われるよう個人に、したがって個人の目的や動機に働きかけること(誘引 Inducement)が必要となる。その働きかけは、個人の目的や動機を満すことか目的や動機(心的状態)を何らかの意味で変えさせるかのいずれかの方法による。前者は「誘因」(incentives)の提供であり、後者は「説得」(persuasion)である。¹⁰⁾而して個人の組織参加の端緒となる組織目的の周知も、また個人の貢献意欲への働きかけも、伝達 (communication) によって初めて有効となるから個人と組織の基本関係を規定する要件は、目的、貢献意欲、伝達の三つであり、¹¹⁾組織の形成、創設は、これらの三つの条件が満されるか否かに依存することとなる。¹⁰⁾

【Ⅲ】 複合組織における管理職能

組織は創設されたに止らず、存続し、発展して行かねばならない。その場合に考慮さるべき二つの問題がある。一つは組織の「有効性」であり、他は「能率」である。¹¹⁾組織の「有効性」とは、組織の目的達成の如何によって示され、広義の技術的過程にかかわる概念であり、組織の「能率」とは、組織に必要な個人的貢献の確保の如何によって示され、誘引にかかわる概念である。¹²⁾したがって組織が存続し、発展するためには、このいずれもが必要であり、両者は相互依存の関係にある。かかる組織の存続や発展を規制する二つの問題こそ、組織の拡大(すなわち単位組織の結合からなる複合組織の生成)に伴って各单位組織間の伝達の必要性から生じてきた管理者によって解かれねばならない問題なのである。¹³⁾そのために管理者に要請される職能は、(1)伝達体系の確立と維持、(2)組織に必要な努力の確保、(3)目的の定式化と規定であり、¹⁴⁾かかる職能の内容からも明らかなるごとく、組織の形成における個人と組

織の基本関係を規定する三要件がこゝでも貫徹される。

(1) 伝達体系の確立と維持

多数の単位組織の結合からなる複合組織にとつて、伝達体系の確立および維持の必要なことはいうまでもないが、この点について考慮されるべき三つの問題がある。その一つは専門化の観点からする組織機構 (scheme of organization) の確立¹⁶⁾であり、第二はかかる組織機構に適切な人員を配置することであり、第三は伝達に際しての非公式組織¹⁷⁾を活用することである。かかる伝達体系の確立と維持について考慮されるべき基本的な点は正しい権限系列 (lines of authority) の保持であり、そのために権限—権威の性格を正しく把握することである。通常は、権限を職位に付随するものと考え、したがって上位の者から授權されると解するが、それは仮構であり、眞の権限は伝達が被伝達者たる個人に受容されることによつて生ずるものであり発令者の側にあるのではない。¹⁸⁾かかる権限の眞の姿を理解して権限系列の保持をはかるのでなければ、如何に精巧な組織機構といえどもその機能を發揮しえないこととなる。

(2) 組織に必要な努力の確保

組織の拡大に伴い、人員の追加補充が必要となるし、また組織の進歩のためには組織構成員から不断のより高度な努力の貢献が必要となる。したがつてここでは、組織への誘引と、誘引された人々からの活動の抽出という二つのことが問題となる。活動の抽出はいわゆる人事管理の仕事であり、誘引は、前述のごとき「誘因」の提供と「説得」の行使にかかわる仕事であるが、²⁰⁾いずれの場合にも人間の特性や現代社会の人々の固有の傾向 (個人の分敎的傾向) との関連から考慮されねばならない。

(3) 目的の定式化と規定

組織は確立された組織機構とそこに配置された人々の努力によって、目的達成のための活動を展開する。ところでその活動は、組織構成員全員による決定行為の総合であるから、各決定が上一貫して有効になされるためには、組織機構が権限の点でいかんなき状態でなければならぬことはいうまでもないが、さらに総括目的の意義が、下部に至るまで明確に知られておらねばならず、したがって情況に即した目的の定式化が必要となる。また組織の下部に至るほど活動は実践的性格をおび、具体的情況の変化も考慮されるから、定式化された目的の細部規定や再規定が必要となる。

以上が組織の維持、発展にかかわる管理者の職能の概要であり、有効性と能率にかかる諸職能を通して果されるのであるが、さらに管理者にはその諸職能の遂行過程において解かねばならない根本的な課題がある。協働に関する人々の信念創造がそれである。この問題が根本的な課題となるのは、「物的環境と人間の生物的構造による諸制限、協働の成果の不確定、目的を一般的に理解する困難、組織に不可欠な伝達体系の脆弱さ、個人の分散的傾向 (dispersive tendencies of individuals)、権威確立における個人的同意の必要、動機の複雑性と不安定、決定の継続的負担など」の諸事情が組織活動には不可避的に付随し、これを克服するには、「共通の理解がえられるという信念、成功するだろうという信念、個人的動機が結局満されるという信念、確固たる客観的権威があるという信念、個人目的より共通目的のほうが優先すべきだという信念」に究極には依存しなければならぬからである。換言すれば組織の維持や発展には、技術的諸考慮(技術的側面の統率)も不可欠ではあるが、それにもまして重要なのは、組織構成員に関するかかると信念の創造であり、これなくしては組織の維持も根底から危殆に瀕するし、まして発展のごときは考えられないからである。したがって管理者は協働という本質的に創造的な過程において、かかる信念

すなわち、組織道德創造の誘発剤 (fulminator) として機能しなければならず、これこそ管理者に課された最も基本的な職能 (管理責任 ≡ 統率) でなければならぬ。²²⁾

以上においてわれわれは、バーナードの理論の概要を、彼の問題意識に即して多少とも整理し、段階的に考察してきた。その結果明らかになった基本的な点は、第一に彼が人間の特性を理論の基本的公準にすえ、組織をかかると人間の特性を持つ個人の主体的参加によって構成されるものとしてとらえていることであり、第二にかかると組織に関する基本的認識をもって複雑な組織にも及ぼし、管理職能もまたかかる組織観に基いて導き出そうとしていることである。第二の点についてはバーナード自身の指摘によっても明らかであるが (註⑤参照)、さらにわれわれが今迄に考察してきたところでも、個人による権限受容の考え方、組織活動における決定の性格の説明、組織道德の創造の必要性の強調、さらには複合組織における伝達の意義とそれに関連する管理者の職能の基本的性格の説明 (註③参照) などの諸点は、バーナードのごとき組織観によって初めて理解できるといわねばならない。したがって彼の理論の特質については、組織の本質を伝達過程に見出している点と²³⁾か、権限受容説²⁴⁾などがあげられ、そのいずれも妥当するが、われわれはこれらの諸特質を導き出す根底にある彼の組織観自体の中にこそ基本的な特質、か
潜むものと考えたい。

(1) Barnard, op. cit., pp. 14-15 訳一六一—一七頁。

(2) Ibid., pp. 13-14 訳一五一—一六頁。

(3) バーナードは、人間の特性を行動によってとらえ、その行動の最基底に複雑な要因からなる動機を置く。したがって通常は人間の満足、一定の行為による目的の達成の如何 (これをバーナードは有効性という) のみでとらえるが、バーナードによ

ると、かゝる合目的行為の基底には本来動機があるのだから、目的が達せられなくても、その行為に付随して生ずる事柄によって動機が満される場合（これをバーナードは能率という）もあることが指摘され、強調される（*op. cit.*, p. 18-21）。要するに人間は、究極において動機の満足が必要なのであり、この動機は本文で示したごとく過去、現在の複雑な諸要因の結合からなるため、人間の満足、不満足は複雑な事情に基いて生ずることとなる。

(4) *Ibid.*, p. 22 訳二五一—二六頁。

(5) 邦訳書の最終部の訳註にも示しておいたごとく、バーナードの組織の概念は、通常の理解と異り、特殊な意味を持つている。すなわち通常の組織概念に付随して考えられる物的要因、社会的要因（法律などのごとき）をとりきった、また単なる人々の集団でもない、「二人以上の人々の、意識的に統括された活動や諸力の体系」である。したがってこの規定によると、バーナードのいわゆる組織は経営組織に限られない組織一般を指し、その構成員などの点でも通常の理解と著しく異なることとなる（*op. cit.*, p. 65-81）。なおバーナードのかかる組織の規定を中心として、ローランドの批判がある（*M. T. Copeland, The Job of an Executive, H. B. R. Vol., XVII, No. 2, 1940*）。

(6) *Ibid.*, p. 86-89 訳九四—九七頁。

(7) *Ibid.*, p. 83-86 訳八四—八六頁。

(8) *Ibid.*, p. 42-45 p. 57-59 p. 85-86 p. 92-94 p. 139-142 訳四七頁。六三一—六六頁。九三頁。一〇〇—一〇二頁。一五一—一五四頁。

(9) *Ibid.*, p. 82 訳八九—九〇頁。

(10) *Ibid.*, p. 82 訳九〇頁。なお組織の発生方法について、バーナードは四つの場合があることを指摘する（*op. cit.*, p. 102-103）。しかし(10)の「一人の人の慎重な意図に基くもの」（例えば経営組織のごとき）が中心として考えられていることはさうまではない。

(11) 組織（個人とは異なる）の「有効性」と「能率」については全篇の各所（*p. 55-59 p. 91-94 p. 236-257*）で論じられてゐる。

- (12) *Ibid.*, p. 82 訳九〇頁。
- (13) パーナードは、管理者の成立を、単位組織の結合によつてのみ生成する複合組織(複合組織がかかる構造をとるのは、組織構成員の相互の意思の伝達のためには組織の規模は限られざるをえないからである)において、各単位組織間の伝達の必要に求めていることは重要である(*op. cit.*, p. 104-112)。したがって管理者の職能は、身体における神経系統の性格を持ち、人体を維持するために存在するが、人体を管理するものではなく、いわば肉体たる構成員に依存し、つゝその職能を果すものなる(*op. cit.*, p. 216-217)。
- (14) *Ibid.*, p. 217 訳三三三頁。
- (15) パーナードは第七章で展開する組織の理論、したがってわれわれがⅡで考察してきた、目的、賞賦意欲、伝達をめぐる人間と組織の基本関係の考察は複雑な組織においても何らの修正を要せず貫徹すると特に強調している(*op. cit.*, p. 94-95)。
- (16) 十章「専門化の基盤と種類」参照。
- (17) 九章「非公式組織」の項参照。
- (18) *Ibid.*, p. 163-164 訳一七七頁。
- (19) 権威(権限)のかかる性格からして、「権限系列」(客観的権威体系)の保持のために要請されることは、個人に受容されうるごとき条件を満たした伝達(すなわち個人によつて(a)理解される、(b)組織目的と矛盾しないと信ぜられる、(c)個人の利害と両立しうると信ぜられる、(d)精神的・肉体的条件からして伝達に従うことを可能ならしめる)を発令することであり(*op. cit.*, p. 163)。そのほか「地位の権威」(authority of position)と「統率の権威」(authority of leadership)の伴ふごとき人事、伝達者のご適切なる情報の提供などが必要なる(*op. cit.*, p. 173-174)。
- (20) *Ibid.*, p. 142-158 訳一五四—一七〇頁。
- (21) *Ibid.*, p. 231-232 訳二四七—二四九頁。なお十三章「決定の環境」十四章「機会選択の理論」参照。
- (22) *Ibid.*, p. 258-284 訳二七六—三〇四頁。
- (23) 尾場、「経営学の到達点と向後の進路」(経済評論、三十一年二月号)
- (24) H. Koontz & C. O'Donnell, *Principles of Management* 1955; p. 49-51

三、バーナード理論の検討 (1)

バーナードの理論は、その特異性の故に検討されるべき多くの問題を含んでいる。しかし以下においては、われわれがいま指摘した彼の理論の基本的特質、すなわち個人の主体的参加によって組織が構成されるという認識、したがってその存続も発展も個人の主体的意思に依存するという見解をとりあげる。この点についてはむしろバーナードと反対の見解をとる者が多い。したがってわれわれはバーナードの見解が、通常のものとは異なる点を明らかにするために、最近の文献から若干をえらび、そこでは個人が組織との関連から如何なる姿でとらえられているかを概観してみよう。

最初にとりあげるのは、ポール・デイヴィング (K. E. Boulding) の *The Organizational Revolution, 1953* である。彼はこの書で様々な組織の數、規模、力の著しい抬頭という現代の傾向を「組織革命」(organizational revolution) と呼び、その原因や影響を検討する。彼によると、組織革命という現代を特徴づける重要な傾向を生ぜしめた原因は、需要 (demand) の側よりもむしろ供給 (supply) の側面に、換言すると、組織によって満たされる欲求によってよりも、組織化を促進せしめる他の諸力に求むべきであるとして、次の諸事情を指摘する。(1) 輸送技術の進歩、(2) 伝達技術の進歩、(3) 組織技術の進歩、(4) 組織の成長の持つ魅力、(5) 組織内部の不均衡の是正などがそれである。かかる諸事情によって急速に、また強力に促進される組織化の傾向が、経済生活の面にも、また政治的・心理的側面にも、それぞれ深刻な影響をもち、個人主義に立脚する従来の觀念では解きえない諸問題を提起している事情を一般的に論じた後に、その事情をさらに各種の組織(労働組合、農業組織、企業、国家)にわたって分析する。

かかる諸考察の展開においてわれわれが注目しなければならぬ点は、本来人間の欲求や目的によって生じた組織が、組織化を促進する諸力によって自己発展的に成長し、その結果組織間の抗争の激化がもたらされるが、それはまた組織の自己維持の必要性から人間を組織に強制的に従属せしめるに至ると論じ、「人間生活の政治化」(politicizing of human life)の傾向が警告されてゐることである。

われわれは次に多少とも方向をかえて、組織を構成する特定層の人々の現代における姿をとらえようとするミルズ(C. W. Mills)の *White Collar*, 1953 をみよう。彼はこの書において、ホワイト・カラーと呼ばれる新しい中産階級が古い中産階級に代つて抬頭してきた事情を、社会経済の推移、発展との関連から検討し、この階級の生活態様と社会的・政治的役割を分析している。すなわち彼によると、新旧両中産階級の交代の原因を、資本主義の発展に伴つて進行した財産の集中による古い中産階級の後退と、かかる集中化された財産の管理に従事する新しい職業階層を充当する人々の増加という社会経済的動向に求める。かくして抬頭してきたホワイト・カラー階級は、財産の能率的管理の必要から形成される官僚機構(Bureaucracy)の現実の担当者となり、その職能の特殊性のために労働者階級や現場作業者とは異なる地位を占めることとなる。したがつてその生活態様や社会的・政治的役割は、かかる官僚機構の中における彼等の特殊な地位との関連から理解されねばならない。ミルズは、生活態様を仕事(work)、地位(status)、成功(success)の三点について分析する。すなわち仕事については、それが職能分化の合理的組織たる官僚機構の中で遂行される限り、彼等にとって仕事自体は何ら意義を持たず、むしろ職務に伴う所得、地位、権力が重要となり、味気ない仕事からの逃避として leisure が登場してくることが指摘される。また彼等の地位については、その職能の特殊性からして少なくとも労働者ないし現場作業員に対して多少とも優越したものと

考えられてきた。しかしホワイト・カラー層の拡大や事務の機械化の進行などの事情に伴う地位の低下と、組合の力などによる労働者ないし現場作業員の地位の向上とが次第に両者の差を少なくする傾向にあるため、彼等は地位の低下を防ぐために他のはけ口の追求にかりたてられつつある。また教育水準が官僚的階層内での地位や昇進を保証した限りでは、いわゆる成功の余地も大きかったが、一般的な教育水準の向上と職務内容の変化は次第にかかる保証の余地を狭めつつある。かかるホワイト・カラー層の人々にとって好ましからざる諸兆候の存在にもかかわらず、彼等のおかれてゐる微妙な立場のため、独自な力を持つ階級へも発展しえず、したがってその社会的・政治的役割については、歴史的変化の立役者としてではなく、むしろ後衛的意義を持つにすぎないという。

以上われわれは、ポールディングとミルズの所説を通して、個人が組織との関連から如何なる姿でとらえられてゐるかを概観した。もとよりこれらの所説は扱う論点において互に異なることはいうまでもない。しかし現代における個人と組織の問題を描く点では共通のものを持つてゐる。それは個人や人間が組織に対して主体的意思の行使者としてとはとらえられず、むしろ考察してきたごとき社会経済の動向や組織内外の諸力によって翻弄され、したがって個人の自由な意思の行使も非常に制約されたものとしてとらえられており、バーナードの見解とは著しく対照的であることが注目される。

- (1) 馬場、前掲稿、一二一―一七頁。
- (2) K. E. Boulding, *The Organizational Revolution*, 1953; xi, p.p. 3-4
- (3) *Ibid.*, p.p. 18-32
- (4) *Ibid.*, p.p. 33-68

- (5) *Ibid.*, p.p. 89-201
- (6) C. W. Mills, *Write Culture*, 1953; p.p. 13-33
- (7) *Ibid.*, p.p. 63-76
- (8) *Ibid.*, p.p. 215-286
- (9) *Ibid.*, p.p. 304-323
- (10) *Ibid.*, p.p. 350-354

四、バーナード理論の検討 (2)

前述で明らかなるごとく、バーナードの理論における個人と組織の關係の理解は、ポールディングやミルズがとらえているそれとは著しく対照的であつた。然らば果してバーナードは、組織との関連から個人が常に主体的に行動しうる面のみに注目し、それを制約する諸事情や諸力を全く無視するの否か？ 全く無視するものではないとすると、彼の理論の基本的特質についてのわれわれの理解との關係は如何？ また人間と組織との關係についてのバーナードの理解が、ポールディングやミルズのとらえるものと著しく対照的なのは何に原因するのか？ の諸点が検討されねばならず、その結果としてわれわれはバーナードの理論を如何に評價すべきかについての若干の論及が残された問題となる。

バーナードが個人ないし人間の正しい理解の上立って、その理論を展開しようとしていることは、既に彼の理論の概要を考察した際に明らかに示されていた。したがって彼が個人を組織との関連から、常に自由な意思の行使者、換言すれば完全な意味での主体的存在という点のみに不注意にも眼を注ぐはずもないし、またそれを裏付ける

諸論点も指摘できる。例えば、彼の理論展開の基本的公準である人間の特性を説明する際に、人間の選択力に限りのあることを指摘しているし(本稿五一頁参照)、選択力の自由な行使の誇張を厭にいましめてもいる。また人間を組織へ誘引するに際しても、「誘因」という主体的選択要因の提供以外に、その人的状態を改変させる方法である「説得」が用いられ、これが個人の動機を規制することも指摘している。また人間の本能である「社会的統合感」(sense of social integrity)への論及は、人間の意識的・主体的選択行動が、無意識的、本能的な要因の作用によって、規制されるものであることに意を用いている証拠である。さらに人間の組織への参加は、一般に個人的行動の自由の放棄であり、いわゆる個人的人格(individual personality)に対する組織人格(organization personality)の支配を意味する。その上、組織内においては、団体意識や組織準則がそれぞれ非公式的、公式的制裁を伴って個人の主体的行動を拘束することも指摘している。

然らばわれわれが、前に彼の理論の基本的特質を、組織との関連における個人の主体性の認識に見出したことは誤りであったのか？ 今指摘した諸論点との関係を如何に理解したらよいのか？ この点については、バーナードによるこれらの諸点の指摘にもかかわらず、その理論を貫く基本的思考においては変わらず、いぜんとして人間と組織との関係を、個人の主体的意思の行使の認識によって理解しているということができる。例えば、人間の選択力の制約という事実にもかかわらず、一定の方向への選択力の継続的行使によって、究極には人間をとりまく環境的諸要因を大いに変えうることを強調している。また「誘因」に対する「説得」の行使の指摘にもかかわらず、「説得」を「誘因」に対して補助的なものと考え、究極には「誘因」によってのみ組織の均衡がえられるものであることを強調している。さらに人間の組織への参加による組織人格の支配についても、組織への参加の結果、常に組織

人格が支配することをいうのではなく、組織への参加の後にも、個人的人格と組織人格とは常に並存することを強調している。かかる思考を裏付ける箇所は彼の論述の各所に見出せるし、またかかる思考こそバーナードの組織観を特徴づけるものであるが、その中でも組織の存続にとって基本的な権威(権限)について彼は次のごとく説明する。権威(権限)が前述のごとく文字通りに個人の受容によって生ずるものとすると、組織の存続は非常に不安定なものとならざるをえない。かかる事態の発生を防ぐものがいわゆる「無関心圏」(zone of indifference)の作用であり(註⑥参照)、「団体意識」(communal sense)や組織準則が非公式的、公式的にこれを支え、客観的な権限系列、すなわち上位権威の仮構を構成している。しかしそれはあくまで仮構であり、権威の決定権が個人の手中にあることには変りがないことを、真の統率の意味(意味)も、個人に対する組織観の養成の必要(必要)などとして説明した後(なお「管理責任の本質」の項本稿五四―五五頁参照)、人々が受容できない権威の強制に対して、死によって答える場合すらあることを指摘している。したがってバーナードは、決して個人の、組織に対する主体的行動や自由意思の表明が諸種の事情から制約される事情に眼をおおうものではないが、究極的基本的には個人を組織と対立関係におき、主体的意思の表明者、行使者としてとらえているといふことができる。

最後にかかる個人と組織の関係についてのバーナードの見解が、ポールディングやミルズの論述にみられたごとき状態と著しい対照をなすのは何に原因するのか？ またかかるバーナードの理論をわれわれは如何に評価すべきかが問題となる。まずかかる見解の差異については種々の原因―例えば組織の概念が通常のそれとは異るとか、問題領域が主として組織内部に限られているとか―があげられようが、基本的には個人と組織の関係を、バーナードが歴史的過程の組上でとらえていないことに求められるであろう。これについてはバーナードにも明確な理由があ

った。それは既に指摘したごとく、本書において彼は管理者の職能とは何かを考ふる目的で、組織の本質を究明しようとした。そのための基礎となつたのは彼の豊富な経験である。彼は経験を通してあらゆる組織に共通な側面のあることを認めた。それは何か？ 人々の意識的な協働という事実である。かかる認識に立つて従来の組織に関する論述を見ると、様々な仮構や幻想(例えば權威の規定や経済人的前提などに基く)に阻まれて、意識的協働活動というあらゆる組織に共通な事実¹⁰⁾に迫りえないでいる。かくして彼はこれらの仮構や幻想の基礎をなしている諸前提をしりぞけ、政治、法律、経済、準機械の諸体系に対立する意味の社会体系、すなわち人々の活動や諸力の意識的に統括された体系の中に組織の本質(本稿二節註⑤参照)を求めることとなつた。

われわれも組織活動の内面に眼を向ける時、バーナードの指摘するごとく、通常の権限についての理解や経済人的前提の妥当しない場合の少くないことに気付く。すなわち法律や規則、さらには組織機構がそのまま組織の本質をあらわすものではないし、経済人が組織を構成しているものでもないことを、われわれは別の機会に指摘してきたし、考察もしてきた。したがって彼が従来の組織概念を規定していた諸前提をしりぞけて、社会体系、すなわち人々の意識的協働体系に組織の本質を見出したことは卓見といわねばならず、かかる観点から、豊富な経験に基き、従来にみられぬすぐれた分析要具を駆使して展開する、組織活動への鋭い観察には学ぶべき点が非常に多い。

しかしわれわれは彼がかかる組織の本質の把握に基いて展開する自らの理論を単に理論の世界に止らせずに、その意義を実践の世界に求め、検証しようとしていることに注目しなければならぬ。このことは彼の本書の意図においても明らかなるところであるが、さらに彼は組織の概念規定の後に、「組織に関するかかる概念規定を最終的にテストするものは、それを用いることによつて人々の協働の意識的促進や操作を、より有効なものとしてきるか否か、

すなわちそのなかに含まれる有能な人々の将来の能力の増大するか否かにある¹⁵⁾とし、また結論において「小論に意義があるかどうかは、社会現象全体のあるがままの姿にそれが適應できるかどうかによって決められるであろう¹⁶⁾」と述べている。かかる観点からその理論をみると、人間と組織の関係を、それがおかれてある歴史的過程の組上ととらえられないために分析の不充分さの見られるのは争えない。例えば彼は個人と組織の関係をとらえる前提として、個人の分散的傾向をしばしば強調する。しかしその反面として、集団化組織化の動向顕著な、また組織の自己發展的努力を好むと好まざるとにかかわらず認めざるをえない今日におこつた、「甲羅のなぐ蟹」(a crab with out its shell)が如何なるものかについて何故思いをめぐらさないのか？ また「説得」より「誘因」の方が、個人の組織への主体的参加にとつて基本的なものに違いない。しかし現代社会の急速な変化や組織による誘因提供が限られることのために、説得の働く余地が大きくなるであろうし、また彼が協働に好ましからざるものとして拒否する「経済的強制」の無視しえない事情に何故大きな関心を示さないのか？ また組織における個人的人格と組織人格の並存を指摘することは卓見である。しかし官僚機構の一般化とともに、権力の究極の行使形態たる強制が、多少とも自発的服従を含む権威への依存から、眼に見えない非人間的な巧妙な操縦 (manipulation) に変わりつつある事情のもとでの個人的人格の発現、例えば個人による権威 (権限) の決定が、如何なる影響を受けるかについては何故分析を試みようとはしないのか？ の諸疑問が生じてくる。もとよりこのことは、「人間行動を普遍的な諸力のあらわれとして説明し、個人をたんに受動的なもののみなし、選択や意思の自由を否定し、組織と集団主義²⁰⁾」の立場からのみ個人と組織の関係を考察すべきだということではない。われわれがここを指摘できることは、個人と組織の問題を、究極的基本的に個人の主体的意思に還元して理解するまでに、なざるべきことが残されており、そ

これは歴史的制度的・一般動向の視角から個人と組織の問題を再度検討してみなければならぬということであり、その意味でポールディングやミルズなどによってとらえられている諸事情もバーナードの分析の中に生かさるべきといえよう。こういうのは、多くの仮構の上に構成されている現実が、彼のとらえた組織の本質とかなりの距離を持つという理由から、彼の理論を斥けるのではない。彼が個人の意識的協働の中に組織の本質をとらえ、したがって個人の発展によって組織の発展をはかることに、管理職能の本質を見出そうとするのなら、個人が組織と歴史的制度的に規制されている姿に一層の検討を加える余地が残されているということがここで指摘したい点なのである。自由意思と運命論という古くさい問題は、現実の協働の場たる組織にもある。しかしこの解決を、究極的に個人の意思に、また信念に解消し尽すまでに、個人のおかれている制度的環境やその動向との関連、したがって影響が検討されるべきであらう。

- (1) 「個人の選択力やその意味を誇張することは、ある場合にはたんに誤解の原因となるのみでなく、間違つたむだな努力の原因ともなる」ことを指摘し、選択力の制約の原因を、人間が本来、物的・生物的・社会的要因からなるため、当然それらの要因の作用を受けることなどに求めている (op. cit., p. 15)。
- (2) 「誘因」には、(a)物質的誘因 (b)個人的・非物質的機会 (c)好ましい物的条件 (d)理想の恩典 (e)社会接触上の魅力 (f)状況が慣行および慣習的態度に適合すること (g)一層ひろく参加しようという機会 (h)心的交流の状態などが含まれ、「説得」には、(a)強制的状態の創出 (b)機会の合理化 (c)動機の教導が含まれる (op. cit., pp. 142-155)。一般に「説得」による誘引は、個人の動機に基く主体的選択態度を、何らかの強制、特定の誘因の価値を何らかの方法によって正当化すること、教育、宣伝などの方法で変更させる性格を持ち、個人を操縦される客体として取扱う意味を持つのに対して、「誘因」の提供による誘引は個人をむしろ欲求を満たす主体として (op. cit., p. 45) 取扱うものと考えられる。

(3) 非公式組織の諸結果を論ずる際に、個人の本質的欲求は共同 (association) であり、そのためにいかなる犠牲を払っても、

人々との結合を求めようとする事(社会的統合感)を指摘している(*op. cit.*, p. 119)。

(4) *Ibid.*, p. 84 訳九二頁。

(5) *Ibid.*, p. 16 *op. cit.*, p. 88 訳一八頁、九六頁。

(6) バーナードは組織における権限(權威)が個人の受容によると考えることは前に指摘したが(本稿二節、註(9)参照)、然らば永続的な協働は如何にして可能となるかが問題となる。これに対して (a) 発令される伝達や命令が個人によって受容される条件(本稿二節、註(9)参照)と一致する。(b) 個人には権限の有無を反問することなく受容する無関心態がある。(c) 組織における集団行動は、個人の行動を規制し、この無関心態を安定的なものとする、の三理由をあげる。ここにいう団体意識は(c)に關係する。

(7) *Ibid.*, p.p. 269-270 訳二八九頁。

(8) *Ibid.*, p. 15 訳一七頁。

(9) *Ibid.*, p.p. 149-156 p. 159 訳一六一—一六九頁、一七一頁。

(10) *Ibid.*, p. 16 訳一八一—一九頁。

(11) *Ibid.*, p. 194 訳一九八頁。

(12) バーナードの組織の規定については、本稿二節註(5)参照。すなわち組織の構成員はいわゆる従業員のみでなく、経営組織を例にとると、消費者や取引先や投資家も含まれる(*op. cit.*, p. 77)から、その場合には個人と組織の關係はかなり異つたものとなる。しかし構成員についてのかかる規定は、その後の理論展開の中では必ずしも一貫して明確な形で展開されているとは云えない。ロープランド(*M. T. Copeland*)の前提論文もこの点を指摘している(*Copeland, op. cit.*, p. 154)。

(13) *Ibid.*, p. 6 訳六頁。

(14) 拙稿「企業における官僚主義」(P. R. 四卷一—二号)、「人間關係論をめぐる一考察」(経済論叢 七二卷一—号)。

(15) *Ibid.*, p. 74 訳八一頁。

(16) *Ibid.*, p. 292 訳三二二頁。

- (17) Boulding, op. cit., p.p. 9-13 p.p. 21-32
(18) Todd, p.p. 33-48 p.p. 208-213; Mills, op. cit., p. 71 p.p. 189-198 p.p. 278-286
(19) Mills, op. cit., p.p. 109-111
(20) Barnard, op. cit., p. 21 訳二三頁。
(21) 個人の発展による組織の発展という思考は、彼の別著『*Organization and Management* 1948』の中にも明白に見られる。そこでは団体交渉と集合的協働 (collective cooperation) とを比較し、後者こそ従業員の真の発展を意味するものという (op. cit., p.p. 5-23)。

五、む す び

われわれは最近の経営学界の基本的動向との関連から、バーナードの理論を、その主著『*The Functions of the Executive*』に即してとりあげ、理論の概要を紹介しつつその基本的特質を、個人と組織の関係の理解の中に見出し、バーナードの理解と対照的な若干の見解を顧みつつ、バーナードの理論自体の中で補完されるべき点に論及してきた。

組織活動という複雑な内容を扱い、精緻な分析を試みているバーナードの理論に、本稿で試みたとき粗削りな方法で接近することはかなりの冒険といわねばならず、また多くの問題を含む彼の理論には他にとりあげ方もあろう。しかしあえて本稿のごとき方法をとったのは、「細目の検討よりも、むしろかかる概念構成が一般経験および社会的知識全般に対応しているかどうかを確かめること」(Barnard op. cit., p. 293) がその理論の性格上からも当然要請されるであろうし、また彼の理論をして経営組織の本格的把握のための有力な拠点たらしめようとする場合には

特に本稿のごとき接近を試みることに必要と考えたからにはかならない。

バーナードの理論は、組織の本質を社会体系に見出し、組織の理解の基底に個人をおき、個人の発展を通して組織の発展をはかろうとする一般理論である。したがって彼の理論によって経営組織の本格的把握への著しい前進があったことは否定できないが、これをもって充全だということはもとよりいえない。われわれが前に指摘してきたごとき諸点以外に、経営組織には経営の固有の問題—例えば「価値の流れ」の側面など—がある。したがってこれらの問題を、経済の趨勢を基底に持ちつつ、経営の組織の中に如何に展開されるかの考察が残された重要な問題となる。本稿ではバーナードの理論の検討に中心をおいたため、かかる問題を積極的に展開する機会を持ちえなかった。この点への考察は、稿をあらためて論じたいと考える。

(三一・十一・二〇)

〔あとがき〕 本稿では、バーナード理論への従来の論及（はしがき、註(4)参照）にも特にふれなかった。しかしバーナードの理論が管理職能の本質を見きわめるための組織理論であることの指摘、彼の意図に即してその理論を段階的発展的に整理してみたこと、個人を個人的人格と組織人格の二面でもとらえながら、バーナードが究極には個人的人格に思考の重点をおいていた点の指摘、「むすび」における彼の理論の意義への論及は、従来の解釈に対する筆者の見解の間接的表明である。