

# 經濟論叢

第 133 卷 第 3 号

渡瀬 浩教授記念號

---

献 辞	平 田 清 明	
経営戦略論に関する若干の考察 (1)	降 旗 武 彦	1
伝統理論と近代理論	飯 野 春 樹	28
日本的経営の組織論理	数 家 鉄 治	48
組織化の過程と進化モデル	岸 田 民 樹	67
タイにおける日系企業の経営構造	中 川 多喜雄	92
社会・技術システム論批判の検討	赤 岡 功	114
日本における部品取引の構造	浅 沼 萬 里	137

渡瀬 浩 教授 略歴・著作目録

---

昭和 59 年 3 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

# 伝統理論と近代理論

—組織の道徳的側面を中心に—

飯 野 春 樹

## は し が き

バーナードの名著が組織論、管理論における古典としての地位を維持しつづけているのは、主著に示されたバーナード理論の統合的性格ゆえであろう。なかんずく、組織存続の基準としての有効性、能率および道徳性の提示、機会主義的側面と道徳的側面の分類、組織経済における経済的効用と社会的効用の考察などは、現在の組織問題の解明にあたって極めて有効である。

もし組織の機会主義的側面に限って彼の理論を評価すれば、バーナード理論の光彩は、彼の後継者サイモンらによって精緻化された意思決定論を前にして、かなり薄れてしまうであろう。その道徳的側面、そして両者の統合的性格が、バーナード理論の再評価にとって重要である。

本稿<sup>1)</sup>では、バーナードを中心とする近代理論の概要を伝統理論と比較対照しながら、バーナード理論が今後に与えるであろう展望に言及する。とくに最近統発している諸大学における不祥事、企業、病院、行政組織などの組織体における各種の「組織悪」にかんがみ、組織における道徳的側面の重要性を強調することになる。

## I 伝統理論から近代理論へ

議論を簡明にし、対照を際立たせるために、組織理論を大きく2つに分ける

1) 執筆にあたって2つの拙稿、とくに後者を利用した。有効性、能率および道徳性、「組織科学」第16巻第2号、昭和57年6月。組織論の新しい展開と課題、「行政管理研究」第23号、昭和58年9月。

ことにしよう。

1つは「仕事のシステム」としての組織論であり、他は「人間行動のシステム」としての組織論である。前者は組織の構造論、後者は組織の機能論といってもよい。いわゆる伝統的組織論がもっぱら取り扱っているのは、人間抜きの組織構造論であり、近代理論は人間を含む組織の動態に重点を置いている。両者の対比は後出のⅢで試みる。

このように組織理論は伝統理論と近代理論に大別しようが、筆者は近代理論の立場に立って本稿の記述を進めたい。このことは組織構造の軽視を意味するのではない。組織構造もまた、人間的要素をふまえた近代理論の立場から再検討されればよいのである。

伝統理論によっては近代理論の説明はできないが、近代理論ならば伝統理論をそのなかに包摂してそれをも説明することができる。筆者が近代理論を評価する理由の1つがここにある。近代理論がこれからの組織社会の要請によりよく応えうることも、もちろん他の重要な理由である。伝統理論では、組織における人間の問題を内在的にとらえることができないのである。

まず本章では、組織の伝統理論の概要を述べておくことにしよう。

## 1 仕事のシステムとしての組織論

およそ組織は、何らかの目的を達成するために複数の人びとが協働するとき成立する。各人が同じことをしては組織の意味がなく、各人がバラバラであっても組織の意味がない。組織は分業と同時に協業の仕組みである。専門化に加えて、全体としての調整が必要である。ここに、目的達成に合理的な一定の枠組み、つまり組織構造の形成が問題となる。どのような構造を形成すべきかは、実践的要求からは常に重要な問題である。しかし、組織を仕事のシステムとしての組織構造にとらえるにとどまれば、それは伝統理論の立場である。

### (a) 組織形態論

専門化と命令関係から組織構造が分類されることがある。命令一元性の原則

が優先されるライン組織，専門化を優先させて命令多元性を容認するファンクショナル（職能式）組織，そして専門化と命令一元性を両立させようとするライン・アンド・スタッフ組織などがそれである。

学説史をふまえた説明が加えられることもあるが，このような組織形態論にはそれほど理論的価値はない。

#### (b) 組織原則論

目的達成に最適な組織構造を形成するための諸原則が，論者によって様々に主張される。たとえば，専門化するほど組織の能率が高まるとする専門化の原則，1人の上役が監督できる部下の数を限定したほうが能率がよいとする管理の幅の原則，1人の部下に命令する上役は1人のほうがよいとする命令一元性の原則などである。これらの伝統的組織原則のほかにも，人間関係論的要素を加味した，組織階層は少いほうがよい（フラットな組織）とする原則などもある。

近代理論に属するサイモン<sup>2)</sup>が，このような原則は諺ないし格言のたぐいにすぎないと批判したことはよく知られている。相矛盾する組織原則があって，組織構造の形成にあたっていずれの原則を採用すべきかを理論的に指示しえないからである。

アージリス<sup>3)</sup>も指摘するように，伝統的組織原則の適用は，組織内の個人の成熟を阻害する傾向をもつ。専門化の原則は個人のもつ多様な能力の使用を不要にするし，管理の幅や命令一元性の原則は，上位者によるきびしい統制を可能にするゆえに個人の自律性を妨げるがごとくである。

#### (c) 組織構造形成論

この領域において，最も論理的で精緻な理論を展開しているのはブラウン<sup>4)</sup>であろうが，ここではふれる余裕がない。

2) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 1947, chap. 2. 松田・高柳・中村訳「経営行動」。

3) C. Argyris, *Personality and Organization*, 1957, chap. 3. 伊吹山・中村訳「組織とパーソナリティ」。

4) A. Brown, *Organization in Industry*, 1947. 安部訳「経営組織」。

以下では、筆者なりの組織構造形成の基本的な考え方を述べておくことにしよう。

バーナード<sup>5)</sup>は組織の3要素として、(1)共通目的、(2)コミュニケーション、(3)協働意志、を指摘する。他方、ドラッカー<sup>6)</sup>は組織形成の3原則として、組織構造は、(1)事業目的の達成に役立つものであること、(2)管理階層のできるだけ少ないものであること、(3)将来の最高経営者を訓練し、テストしうるものであること、を提示する。ドラッカーの(2)をコミュニケーション、(3)を協働意志にかかわるものと読み変えると、ドラッカーの3原則はバーナードの3要素を最もよく促進しうる組織構造を指向しているものといえる。要するに組織構造は、(1)目的を明確にし、(2)風通しをよくし、(3)やる気を起こさせる、ように形成される必要がある。

さらにドラッカーは、組織構造の形成にあたって、(1)活動分析、(2)関係分析、(3)決定分析、を行う必要性を説いている。これは、(1)目的達成にとって必要な活動を分析し、(2)組織内のコミュニケーションの関係を分析し、(3)決定権の配分のいかに協働意志を喚起し、人びとを育成するという観点から決定分析をする、ものと解することができよう。これら3つの組合せを考慮すれば、組織構造形成についての最小限の理論化が可能であろう。つまり、活動をくくる①部門化、関係を規定する②ラインとスタッフ、決定にかかわる③集権化と分権化、を論じることができよう。

## 2 人間関係論

伝統的な組織構造論(「仕事の組織」)に対して、「人間の組織」を唱えたのは人間関係論である。学説史的には、古典理論、新古典理論、近代理論のうちの中間に位置する。初期の人間関係論は、「仕事の組織」としての公式組織に対して、人びとの現実の相互作用のパターンとしての非公式組織の重要性を強

5) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, chap. 7. 山本・田杉・飯野訳「経営者の役割」。以下では本文中にページ数を入れている。

6) P. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, chaps. 16 & 17. 野田監訳「現代の経営」。

調した。

組織（論）における人間関係（論）の重要性にもかかわらず、本稿は「人間の仕事の組織」を意味する公式組織（バーナードのそれ）を主に取り扱うことにしており、また人間関係論がやがて、組織理論や行動科学論に発展的に解消してゆく点から、ここではこれ以上は深くかかわらないことにする。

## II 人間行動のシステムとしての組織論

古典、新古典理論を経て、組織理論をその名に値する近代理論へと進め、公式組織そのものを人間行動の観点から根本的に見直したのがバーナード（C. I. Barnard, 1886-1961）である。彼は近代組織論の祖といわれ、人間観、組織観および科学観において画期的な転換を果たしたゆえに、経営学（組織論）において「バーナード革命」を惹起したとされる。

バーナードは、経営者としての体験から「経営者の役割」（その主著の書名。1938年刊行）を記述しようとしたが、その管理論の記述は組織に即したものでなければならぬと感じた。つまり、伝統的組織論とは根本的に異なる新しい組織論を構築するのだから、彼の体得していたものを読者に伝え得ないと考えたのである。それがいわゆるバーナードの組織理論である。その意図において、それは管理論のための、管理論の基礎理論としての組織論であった。アメリカ経営学の伝統である動的なマネジメント思考を理解しておかなければ、彼の組織論の意義を見失い、その解釈を誤る危険性がある。

まず、以下の記述への予備的考察として、バーナードの主著 *The Functions of the Executive* の内容の若干にふれておこう。

### 1 協働システムと公式組織

バーナード理論には広狭2つの組織概念があるといわれたことがある。1つは、一定の目的のために秩序づけられたモノ・カネ・ヒトから成るシステムである。われわれが企業、学校、病院、教会などという言葉によって連想するよ

うなこの種のすべてを抽象化して、バーナードは「協働システム」と命名する。協働システムの構成要求も、物的システム、社会的システム、人的システムおよび公式組織として一般化される。

協働システムを維持・存続させるのがマネジメントの作用であって、バーナードはこの機能をなすものは、モノでもカネでもヒトそのものでもなく、まさに人間の意識的な活動のシステムである公式組織であるという。公式組織を構成するのは、ヒトではなく、ヒトが目的に向かって提供する活動ないし行動である。人間は公式組織の環境に位置づけられている。

協働システムのなかに神経系統のように網の目状（それが組織構造であり、バーナードによってコミュニケーション・システムと特徴づけられる）に行き渡っているのが公式組織であり、その働きによって協働システムは変化する環境のなかで存続しうる。

かようにバーナードが公式組織の理論を新しく構築し、それに即してマネジメントの機能を記述しようとするゆえに、協働システムと公式組織という2つのシステムが明確に区別されるのである。なお、本稿で組織という場合はこの公式組織を意味している。

## 2 システム・アプローチ

バーナードは、この世に存在する諸要素、諸力を、物的、生物的、社会的などの種類に分類し、これらをシステム概念でくくるといふ接近方法をとる。彼の理論の特徴はシステム・アプローチにある。これは個と全体を同時に把握しうる点で便利である。バーナードにとっては、個人、組織、協働システム、環境など、すべてシステムとみなされる。

個人は「過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化する……全体」（主著12ページ）であり、これら物的、生物的、社会的要因によって制約されつつも、一定の選択力、自由意志（およびこれに対応する責任）をもつ。この人間観は後の議論にとって重要である。

個人単独では達成できない目的のために人びとは協働するが、その協働の場、つまり協働システムもまた「特定のシステムティックな関係にある物的、生物的、人的、社会的構成要素の複合体」（主著65ページ）である。協働システムの中核的なサブシステムである公式組織は、協働システムの他のサブシステムである物的、社会的、人的システム（それらは協働システムのなかにあるが、組織にとっては環境をなす）を通じて、（協働システム外の）環境に働きかける。この環境も「物的、生物的、社会的な素材、要素、諸力から成る」（主著6ページ）のである。

なお、1つのシステム（たとえば企業という協働システム）は、より大きいシステム（社会または国民経済）のサブシステムであるが、それ自体を構成するサブシステム（生産システム、マーケティング・システムなど）をもつ。さらに大きく、あるいはさらに小さく、システムを見ることができる。われわれは、どのレベルのシステムを対象に分析し、研究しているのか、その立場を見失わないことが大切である。本稿の記述は、常に人間行動のシステムとしての公式組織に焦点を合わせている。

### 3 公式組織の理論

協働システムの均衡は、公式組織の均衡を通じて実現される。いまや公式組織の理論が問われねばならない。

バーナードは、組織が成立するためには、①共通目的、②コミュニケーション、③協働意志、という組織3要素が存在しなければならず（内的均衡）、組織が存続するためには、かく成立したシステムが環境のなかで有効性（effectiveness）と能率（efficiency）を維持しなければならない（外的均衡）、という。有効性とは組織目的の達成度であり、能率とは組織構成員の動機充足（満足）度であると理解しておこう<sup>7)</sup>。

組織の3要素および有効性と能率は、個人と組織の統合を念頭においた重要

7) 有効性と能率の見方については、前掲拙稿（「組織科学」）の16ページ前後を参照されたい。



な概念である。

#### 4 複合公式組織の機能

バーナードは、彼の組織理論は、2、3人程度の単純な小規模組織にも多人数の大規模組織にも修正なしに適用可能であるという。

現実の組織は、基本的な単位組織が組み合わさり、種み重なって形成されている。各単位組織に3要素があり、複合組織においても同様である。とくに複合組織では、大きい目的の分割がなされて単位組織の目的が与えられ（専門化、意思決定）、コミュニケーション・システムとしての機能を果たすことによって単位組織のコミュニケーションを促進し、複合、単位両組織から構成員に各種の誘因を与えて協働意志をもたせる。

従来の組織構造論は複合組織の構造を取り扱っていたが、バーナードは構造のみならず機能をも論じるのである。主著第3部各章のテーマである専門化、誘因、権威、意思決定などは、伝統的な組織構造論を人間行動の観点から再検討したものである。

人びとは協働して組織を作り、かく成立した組織は共通目的達成のために個人に様々に働きかける。目的を示し、指示・命令し、情報を与え（コミュニケーション）、誘因によって協働に参加させ、仕事をさせる。これが（複合）組織の機能であり、そこに組織理論から説明される管理の理論がある。

#### 5 管理理論

バーナードの管理職能（主著第15章）は組織の3要素に対応し、管理過程（第16章）は有効性と能率を維持する形で説明される。能率の基礎には彼の組織経済論がある。つまり、組織維持のための誘因（効用）の生産と分配の経済論である。

バーナードは、個人と組織の葛藤を克服し、組織を真に長期的に存続させるには、（道徳的）リーダーシップが必要であるという。組織には価値的・道徳

的側面があり、それを確立することが、人びとを結束させて長期的存続を可能にする前提である。真の意味でのリーダーシップは、組織理念を創造し、組織内に浸透させて組織を道徳的制度たらしめることである。しかもその理念は、社会的に容認され、道徳的に正しいものでなければ、人びとを動かさないと説く。ここに社会的責任論の重要性を示唆するものがある。

### III 伝統理論と近代理論の対比

バーナードに代表される近代理論の特徴のいくつかを、伝統理論との比較対照を通じて明らかにしようとするのが本章の目的である。組織における人間問題の解決が現代経営学の最重要課題のひとつであるとする問題意識が、その記述に反映されていれざさいわいである。

#### 1 全体と個

伝統理論では「初めに組織ありき」である。組織全体があって、分割の結果、個々の仕事が生まれる。個人よりは仕事が先行し、個人は仕事に不適応な場合に初めて問題にされる。

これに対して、近代理論は個から全体に至る。単独では達成できない目的のために人びとは協働し、組織は順次拡大してゆく（単位組織が付け加えられ、積み重ねられて複合組織になる）。もちろん、そのように成立した組織それ自体が1つのシステム（全体）として個と対抗することはあっても、考え方としては「初めに個人ありき」である。個から全体へ、そしてその後に全体と個が問題になる。それが前述したような、複合組織の個人に対する働きかけの過程である。

バーナードの基本的な問題意識は、個と全体、個人と組織の相即的發展であった。個人と組織をとともに発展させつつ、その統合を可能にする相互作用的な組織と管理の理論が求められたのである。システム・アプローチもそのために採用されたものといえよう。そして、バーナードの人間観、組織観はともにこ

のような問題意識を反映している。

## 2 人間観

組織を構成する人、管理する人・される人をいかなるものと仮定するかによって、組織と管理の理論と実践は異なってくる。人間観こそ出発点である。

経営学の領域では、経済人、社会人、自己実現人の分類が人間仮説としてよく用いられる。

科学的管理のテーラーが管理問題として最初に提示したのが、刺激的な賃金支払方法の改善であったことは、人間を経済人とみなしていたことを示す。管理と作業を分離し、命令する者と服従する者を明確に区別しようとしたのは、依存的で消極的な人間観をもっていたからにちがいない。

経済人仮説と孤立した人間観を否定して、「賃金よりも人間関係のほうが能率にとって重要である」とした初期の人間関係論は、人間を社会的動物（社会人仮説）とみなしている。

双方において、人間は経済的誘因や人間関係に依存的な存在とみなされている（マグレガーのX理論における人間観）。

近代的モチベーション論では、人間は自己実現を求めるとする自己実現人仮説がとられる（マグレガーのY理論における人間観。マズローの欲求階層説も経済的、社会的、自己実現的欲求に分類できよう）。

バーナードの人間観は「全人仮説」と呼ばれることがある。様々な欲求をもち、自己の行動について一定の選択力、自由意志および責任を備えた、そのような人間が組織を作り、管理されるものとして、その理論が構築される。バーナードによって初めて組織理論に意思決定概念が導入され、さらにモチベーションやコミュニケーションの諸問題が重要視されたのも、このゆえである。なお、人間は自律的で積極的な存在であるが、環境に生きるかぎり、種々の制約の下にある。個人は依存的で消極的になることも認められる。

かようなパーソナルな人間とインパーソナルな組織との対応が、バーナード

の組織理論を深化させていることに留意しておく必要がある。組織を構成するのは人間そのものではない。

ついでに一言。経営学のうち、企業のみを対象とし、しかもその構成メンバーを資本家と労働者に限定する経済学説では、経済人仮説が支配的になるのももっともである。もともと経済学は経済人仮説をもつことによって成立したものである。しかしながらわれわれは、企業において資本家、労働者も非経済的動機をもつこと、その構成メンバーをさらに拡大して考えるべきこと、そのうえ企業以外の協働システムを対象とするときには、各種構成メンバーと組織の交渉関係はさらに複雑化すること、個人は様々な資格（あるいは動機）をもって各種の組織に参加すること、等々を考慮するので、バーナードの人間観はいつそうの有効性をもつと考える。

### 3 環境観

伝統的組織論は、仕事と命令関係を示す組織構造の形成論であって、内部的な構造は見るがその動態を見ず、そのうえ（外部）環境を考慮することはない。いわゆる closed system である。

これに対して近代理論は、環境との関係を重視し、環境のなかで存続するシステムの動態を見ようとする。組織は環境に制約されながらも環境に主体的に働きかけ、環境と取引する。これは open system である。

われわれは人間行動のみから成る組織と協働システムとを区別する。組織から見て、組織の環境には協働システム内と協働システム外の2種類の環境を分類しうることになる。組織は、協働システム内の諸サブシステムを最適に形成することによって、協働システム外の環境に働きかけようとする。

open system ゆえに環境との間の調整が必要となり、意思決定やコミュニケーションなどの動態的概念が採用される。さらにバーナードは、人間そのものを組織にとっての環境とみなす。そこに、誘因と貢献の交換（I-C バランス）などの新しい理論が生まれ、個人と組織の統合への道が用意される。人間その

ものが組織に組み込まれているのではない。全人としての人間は組織と対置されている。

#### 4 組織観

「全体と個」と関連する所であるが、伝統理論は全体主義（集団主義 collectivism）的であり、近代理論は個人主義的である。前者は組織を「支配と統制の仕組み」と見、後者は「協働のシステム」とみなす。前者は権力中心的で「上から下へ」の見方をとる。後者では、組織構造の発生過程（単位組織から複合組織へ）や権限の源泉（受容説）などに顕著にみられるように、「下から上へ」である。

伝統論者のなかには、近代理論のいう「人間尊重」は理念であり、ヴィジョンであって、組織の本質と実態は変わることなく伝統理論の説く通りである、とする者がある。われわれは決して、近代理論を運用論とか理想論とは考えない。近代理論こそが、的確な人間観とそれを基礎にした組織観をもち、現実をよりよく説明しうる理論であり、来るべき組織社会の病理によりよく対応しうる理論であると考えている。

正しい人間観を含まない closed system としての「仕事の組織」論から人間疎外が起こることはあっても、いかにしてそれを克服しうる方策が示されようか。権力主義的な組織観によって、いかにして今日の若い人たちを押さえきれと思っているのだろうか。公害、薬害、コンシューマリズムなどの市民運動に対して、あるいは社会的責任の要求に対して、伝統的組織論は対応しきれないのであろうか。責任追求に対する「組織防衛」のためには、たしかに伝統理論は大いに役立つのは事実であるけれども。

さて、組織の構造について見れば、静態的な組織構造のなかへ「全人仮説」の人間が配置されるとき、組織は動態化されざるをえない。バーナードの著書第3部「公式組織の諸要素」は、複合公式組織における組織と個人の対応関係、主として組織の個人への働きかけの過程の考察である。いわば従来の組織構造

論の再検討であって、コインの片側（組織的側面）しか見ていない伝統理論に対して、他の側（人間的側面）の考察をも加えた統合的な見方をするのである。パーナードの権威理論が、命令としての客観的側面とそれが受容される主観的側面の統合において把握されているのは1つの例示となるだろう。

## 5 有効性と能率

組織と個人の統合をめざすパーナード理論の最も特徴的な表現が有効性と能率の併立である。

伝統理論は、組織目的の合理的達成の見地から組織構造を形成し、その業績を評価する。組織目的の達成度をパーナードは有効性というが、伝統理論は有効性追求の理論である。

人間関係論の人間重視と軌を一にして、パーナードは、組織構成員が組織から満足を与えられる（その程度が能率）のでなければ、組織は存続しえないとする。組織と個人の統合にとっては、組織目的の達成とともに個人目的の達成が必要である。

有効性のない組織は通常は存続不能であり、能率のない組織はほとんど存続できない。人びとは他のより有利な機会への貢献を選択し、当該組織への貢献を差し控えるからである。

組織存続の基準としてパーナードは、有効性と能率に加えて道徳性を強調するが、この点については次章でふれることにしよう。

## IV 今後の展望のなかで

組織と管理という言葉には、支配とか抑圧、あるいは疎外という暗いイメージを伴いがちである。なかでも官僚制組織や管理社会という表現は悪の見本のような取扱いを受けている。

管理する側も管理される側も、みなが一様に伝統理論のいう組織と管理の概念を受容しつづけるならば、事態はいっそう悪化するにちがいない。

しかしながら、われわれが将来にわたってこの組織社会、管理社会に生きてゆく以上、われわれは組織や管理において人間を活かす道を追求しなければならないだろう。益々多様化する価値観の対立を統合しながら、もし全体と個がともに発展し、ともに満足しうる道があるならば、われわれはその方向に従いたい。それがバーナードの理論であろう。

管理する者も管理される者も、従来の組織と管理の常識が必ずしも常識ではないことを理解するならば、それだけでも事態はかなり改善されるだろう。その一助までに、独善的かもしれないが、バーナード的発想による「新しい常識」の2、3を以下に述べてみたい。

## 1 目的観

協働システムの存続は組織の作用に依存し、その均衡は組織の均衡を通じて維持される。したがって、協働システムそれ自体の有効性と能率はことさら論じる必要はなく、組織のそれが問題となる。

組織がその有効性の見地から達成すべき目的は、協働システムの目的である、とみるのがここでの第1の論点である。

協働システムには、社会のなかでその存在を容認されるに足る目的がある。協働システムに参加する特定の個人または集団がどのような目的をもっていても、社会的構成体として持続するに至った協働システムには、社会から付託されたそれ自体としての目的がある筈である。協働の観点から接近するかぎり、そのように考えざるをえないのである。

大学は研究と教育、病院は病気の治療、行政組織は市民へのサービス、等々である。企業には、社会的に有用な財ないしサービスの生産と配給という目的がある。

他の協働システムの目的と対比して、企業の場合にのみ、その目的を利潤追求とするのは不自然のように見える。利潤追求は企業の特定メンバーの目的であり、能率の問題に属する。企業であれ慈善団体であれ、組織経済の収支バラ

ンスが失われると、組織として存続しえないことは同じである。企業目的の社会性や企業の社会的責任を云々するとき、しばしば「慈善事業じゃあるまいし……」との批判を受ける。しかし組織経済から見るかぎり、両者は同じ一般理論によって説明可能である。それが保有する経済的、社会的効用を著しく超えた支出を行って、なおその事業を継続することができないのは、両者とも同じである。

組織は、このような協働システムの目的を達成するために、専門化によって組織構造を設定する。専門化とは、目的の細分化による目的—手段の連鎖関係の形成にほかならない。組織構造の各職位にある管理者は、そのときどきに必要な目的を規定するという意思決定職能を遂行することになる。このような目的の規定とその達成は有効性の問題である。

組織は、その存続にあたって、変化する環境のなかでたえず効果的な目的を設定し、それを達成してゆく能力、つまり有効性をもたなければならない。有効的であることが即、能率的であるのが望ましいであろうが、目的達成過程においてプラスまたはマイナスの思わざる結果を伴うこと、能率の状態いかんによって目的選択が制約されること、協働システムによっては、目的の達成がなくても能率さえ維持できれば存続可能なこともあろう。さらに、目的が設定されれば、その達成はかなりの程度技術の問題となり、有効性の相対的重要性は低下する。

かように、とくに永続的な大規模協働システムにおいては、組織それ自体の存続を第一義的とみなす傾向が生じる。つまり、協働システム本来の目的達成よりも、組織の存続、組織経済の維持、すなわち能率の確保が重要視される。組織の目的が存続にあるとみなされるに至るのである。これがここでの第2の論点である。

もちろん、組織の存続なくして協働システムの目的達成は不可能であるので、このように存続を組織の目的に措定すること自体には問題はなかろう。しかし、存続のために本来の目的を忘れた悪しき「目的と手段の転倒」は批判されなけ



ればならない。儲けのために消費者や地域社会住民を忘れた企業、患者を忘れた病院、あるいは、なれあいで仲間をかばいあう、市民を忘れた行政組織などを見るのは残念なことである。ここに協働システム本来の目的に注意を喚起する社会性ないし道徳性の意義が予見されよう。

## 2 責任優先観

こんどは、権限と責任の関連および責任の意味について考察してみよう。

仕事のシステムとしての静態的な組織論では、職務＝権限＝責任の等式、いわゆる権限・責任均等の原則が仮定されている。組織の法的解釈からは、これほど自明の理はないかのようであり、組織論における第1番目の常識といつてよい。

しかし文献を丁寧に検討してみると、伝統理論のなかでも権限・責任均等とする論者と逆に責任・権限均等とする論者がいる。法的な上位権限説の色彩が強いほど権限・責任均等の立場をとり、職能説では責任・権限均等とすることが多い。いずれの場合も、両者が均等とみなされることに変わりはない。

主著で権限受容説をとったバーナードは、その後、道徳的要因をいっそう重視する組織観の展開のなかで、大きい責任をそれより小さい権限で、あるいは権限なしで果たすことこそがリーダーシップの機能であって、組織においては責任と権限は均等でないばかりでなく、責任中心的な思考をとるべきであると主張するようになった<sup>8)</sup>。伝統理論が権力主義的な権限優先型組織とすれば、近代理論は責任優先型組織である。

権限・責任均等原則は、X理論的な人間観に基づいている。(権限・責任の場合には)上位者から権限が委任されるから、少なくともそれに相応した責任を委任者に負わなければならない。ただし、それ以上のことはやる必要はない、権限以上のことはやってはならぬ、と。(責任・権限の場合には)責任を問われるのなら、その責任にふさわしい権限がなければならない。権限さえあれば、

8) より詳しくは、拙著「バーナード研究」の第8章、第9章を参照されたい。

十分に注意して責任を果たしうるであろうに、と。これらは、形式的、法律的な組織構造論における人間行動のパターン、つまり官僚主義的な責任回避の態様をあらわしている。

closed system としての組織構造論では、権限と責任は組織の内部的な相互関係を規定するものとして組織内的に把握されるゆえに、均等原則は妥当性をもつように見える。しかし、open system としての近代的組織論が、その構成メンバーを拡大してとらえ、また、前項で述べたような目的観をもつときは、責任優先が当然のように思われる。

ところで、責任 (responsibility) は、応答する能力 (ability to respond [ラテン語 *respons*]) を意味するという。何について (*responsible for*)、誰に対して (*responsible to*)、義務を負うのかが問われる必要がある。

伝統理論では、命令されたこと、委任されたこと (職責) について (*for*)、命令者、委任者に対して (*to*)、応答することであり、彼らに対しては個人的な判断を停止して無批判的に応答することになっている。命令に従ったのであるから、通常は実行者には責任がないと解釈される。

近代理論では、自分自身に応答すること (*responsibility to oneself*)、つまり自己の自由意志、自己の良心において、人格的に応答することとなる。したがって、命令者よりもその実行者に責任がある。

自己の良心、あるいは社会の要請に照らして、明らかに不正であると判断される組織内の出来事を組織外にもらすこと (内部告発) は、組織人の行動として非難されることが多い (とくに日本的風土のもとでは)。しかしながら、もしその組織が道徳的に正しい行動をしているならば、人格人として告発するか、組織人として沈黙するか、という葛藤はもともと起こらなかった筈である。内部告発の犯人探しに血眼になるよりは、そのエネルギーを組織自体の行動の改善に注ぐべきであろう。ここに組織の道徳性の問題、あるいは社会的責任の問題がひそんでいる。

### 3 道徳性

組織体の業績評価は、合理性、人間性、社会性の統合においてなされるべきであるとわれわれは考えている。しかしながら、社会の発展段階に応じて、歴史的にはこの順番にそのうちの1つが主要基準として際立っていたように思われる。

科学的管理のテーラーにおいては合理性、人間関係論では人間性がほぼ単一基準として強調された。バーナードでは有効性（合理性）と能率（人間性）の統合がめざされているが、その組織経済論の展開に示されるように、理論的に新しい貢献は能率の側面にあったといつてよい。

テーラーが合理性（有効性）段階の理論であるとするれば、バーナードは人間性（能率）段階の理論といえよう。今後の展望のなかで求められるのは、社会性ないし道徳性段階の理論であろう。

バーナードは有効性と能率に加えて、すでに彼の名著において道徳性を強調することを忘れてはいない。彼は道徳と責任の概念を用いて、経営者リーダーシップの本質は、個人と組織の葛藤を克服する組織道徳の創造にあると説いている。バーナードは後年に至るほど、組織の道徳的側面を強調し、組織はその存続の過程において道徳的制度としての性格を強めるといふ。したがって、組織指導者の重要な機能は、制度化を促進するために組織理念を創造して組織内に浸透させるとともに、時に応じて組織理念を変更することである。

かように、道徳性が真に長期的な組織維持のための主要基準となるのである。道徳性が必要となる理由はいろいろある。

システム観は、その構成要素間の相互依存性を強調することを特徴としている。open system 観に立てば、システムと環境との間の相互依存関係も重要となる。システムのある構成部分の利己的行動はシステム全体に悪影響を与え、システムの独善的行動は社会、環境に対して迷惑を及ぼす。こう考えただけでも、各部分の責任ある行動が要請されるであろう。

協働システムは社会のなかで存在し、社会から付託された目的を達成する責

任をもつ。すでに述べたように、この単純な事実が忘却されがちである。構成員の間に意見の対立が生じたとき、これを調整する最善の方法は、本来の目的に立ち戻って考え直すことである。

さらに、この目的を達成することよりも、協働システムそのものの維持とその（内部的な）構成員の利害を優先することが当面の目的となりがちである。企業では経営者と従業員が（消費者を忘れて）、大学では教員と職員が（学生を忘れて）、行政組織では役人たちが（市民を忘れて）、本来の目的達成よりは自分たちの利益を中心に考えるようになりやすい。有効性が達成されなくても能率が確保されているかぎり、組織の存続が可能となるところから、極端な例示として、患者の真の治療には不必要な過剰な検査を行い、薬づけにし、不要な手術さえ行うことによって、利益をあげようとする（そのうえ、脱税までする）病院がありうることは驚くべきことである。

最後に組織エゴの問題に言及しておく必要がある。組織維持のため、あるいは自分たちの利益のための「組織の論理」が組織行動の絶対的規範となって、それが個人あるいは社会の規範と矛盾するようになることはないだろうか。もし、このような対立が生ずれば、組織は、未来に向かって長期的に存続するために、新しい対応を必要としよう。組織は、個人と社会それぞれの規範を統合しうるような組織道徳を創造する努力をしなければならない。それが社会的責任である。道徳性は未来にかかわる。現在の構成員よりは将来にきたるべき人たちのために、あるいは、現在の誘因と貢献のバランスよりは将来のその見込みのために、道徳的創造性を通じて新しい理念をもつことが要請されよう。当座の組織の論理、現在の構成員のエゴは、長期的視点からは許されるべきではない。

## む す び

本稿では、組織の長期的存続にあたっての道徳的、理念的側面の意義を強調し、それが今後の組織論の新展開において果たす役割を概観した。これは単な

る道徳論の提唱ではない。この点で、いささかの追加を試みたい。

われわれは、長期的視野のもとに、道徳性や社会的責任の問題が「組織経済」の拡大ないし縮小を通じて、組織の存続を左右するものとみなす。道徳性をめぐっての、組織に対する社会的批判、つまり組織の社会的名声の失墜は、組織の社会的資産の食い潰しを意味し、組織経済の縮小を招くであろう。社会的効用を高めるために長期にわたって支出されている費用から推測すると、瞬時にして失われるかもしれない社会的効用のもつ組織経済的価値は、文字通り計り知れないものといえよう。近代的組織論の立場からすれば、道徳性の確保は経営者の最高の職能である。