

經濟論叢

第101卷 第1号

佐波宣平教授記念號

献 辞	出口 勇 藏	
組織論史におけるバーナード理論の意義	山本 安次郎	1
スミス経済学における巨視的モデル	青山 秀 夫	22
マクロ経済学の論理と政策的指向性	島津 亮 二	35
資産選択の理論	鎌倉 昇	53
ロ イ ズ	谷山 新 良	62
巨視的計量モデルにおける乗数	森口 親 司	81
Activity Analysis と立地モデル	小林 清 晃	94
地域経済の構造分析	井原 健 雄	111
輸送投入と産業連関分析	山田 浩 之	131

佐波宣平 教授 略歴・著作目録

昭和43年1月

京都大學經濟學會

組織論史におけるバーナード理論の意義

—組織均衡理論を中心に—

山本安次郎

I 序 言

1 組織研究の新展開

広い意味での経営研究のなかで最も顕著な発展を示し、最近特に新展開を見せている領域は組織論的研究といえよう。今日、組織論的研究は経営研究の中心をなしている。

組織は必ずしも経営ではないが、経営は組織なしには存立しえない。特に今日ビッグ・ビジネスと呼ばれる大規模経営は組織を離れては考えられない。研究開発や技術革新を背景に「経営革命」(management revolution) が説かれるが¹⁾、それはまた「組織革命」(organization revolution) を意味するといわねばならない²⁾。組織を、大規模複雑化する事業経営に適する新しい組織に、根本から革新することなしには、経営は発展しえないし、存続すらおぼつかないからである。このような経営の現実的要求から組織論研究が促進せられて来たわけである。しかし組織研究の新展開の原動力となったものは伝統的な経営学や経済学よりは、むしろ経営の実際に精通する実際家の経験の理論化であり、また社会学、社会心理学、経営科学や行動科学などの方面からの挑戦であった。思うに、経営組織は現代の経済社会における最も典型的にして、基調的な組織であるから、それは interdisciplinary or multidisciplinary approach の対象となり、伝統的研究に囚われることなく、いな伝統的研究を批判することによ

1) Cooper, Leavitt, Shelly (eds.), *New Perspective in Organization Research*, 1964, p. 1.

2) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, 1960; Weston, J. F., *The Scope and Methodology of Finance*, 1966, pp. 31-38; 加藤勝康, 経営財務論の動向とその基礎構造をめぐって一考察, 「経済論叢」第100巻第5号, 103ページ以下参照。

って新しい研究を推進し展開することができたからである。最近10年間における新しい組織研究進展のスピードはまことに目ざましく、これを取扱う立場や視角において多彩であり、問題やアプローチの仕方において多様であり、新しい研究領域や方法の開発において急速であり、文献の量において汗牛充棟もただならざるものがあり、文字通り応接に暇なき有様である³⁾。

2 アプローチの多様化と組織論の反省

上述のように、組織の見方、組織における個人の見方はさまざまであり、アプローチの仕方も多様化し組織論には種々の類型が見られる。これまで試みられた経営思想の流れや経営学派の分類もある意味では、同時に組織論の分類とも考えられる。ここでは組織論の類型の分類が問題ではないが、どのようなアプローチがあり、どのような流れまたは学派があるかを示すため、よく知られている2, 3の分類をあげよう。

まず、最も単純明白なのはフィフナーとジャーウッド⁴⁾の伝統理論 (Traditionalism) と社会動理学論 (Social Dynamic)、マGregor⁵⁾のX理論とY理論の対照であろう。それは組織理論の新展開を説くのに便利である。

次に、マーチとサイモン⁶⁾の(1) 古典的・伝統的組織理論 (Classical or Traditional Theory), (2) 人間関係論的組織理論 (Human Relations Theory), (3) 行動科学的組織理論 (Behavioral Theory) という3分類がある。これは組織における人間行動の仮説ないしモデルによる分類である。

次に、周知のクーンツ⁷⁾の6分類がある。(1) 経営過程学派 (Management Process School), (2) 経験学派 (Empirical School), (3) 人間行動学派 (Human Behavior School), (4) 社会システム学派 (Social System School), (5) 決定理

3) その一例として、Cooper, Leavitt, Shelly, *op. cit.*; March, J. G. (ed.), *Handbook of Organizations*, 1965, をあげよう。そこには、ほとんどすべての主要文献があげられている。

4) Piffner and Sherwood, *Administrative Organization*, 1960, p. 108; 拙著「経営学の基礎理論」昭和42年, 227ページの表参照。

5) McGregor, *op. cit.*, pp. 33-34.

6) March and Simon, *Organizations*, 1958; 拙著「経営学の基礎理論」232ページ以下参照。

7) Koontz, H. (ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, 1964; 上掲拙著, 44ページ以下参照。

論学派 (Decision Theory School), (6) 数理学派 (Mathematical School) をあげ
る。ベニス⁹⁾ もまた 6 分類を試みる。(1) 科学的管理 (Scientific Management),
(2) 人間関係論 (Human Relations), (3) 修正主義派 (Revisionalists), (4) 悲
観説 (Pessimistic Resolution), 空想説 (Utopian Resolution), 悲劇説 (Tragic
View) がこれである。

最後に、ヒックス⁹⁾ の 12 分類を見よう。それは上述クーンツの 6 分類を整理
し、これに追加補充するものである。(1) 伝統的学派 (Traditional School),
(2) 経験学派 (Empirical School), (3) 人間関係学派 (Human Relations School),
(4) 決定理論学派 (Decision-theory School), (5) 数理学派 (Mathematical School),
(6) 形式主義学派 (Formalism School), (7) 自発性学派 (Spontaneity School),
(8) 参加学派 (Participative School), (9) 挑戦反応学派 (Challenge-and-response
School), (10) 指令学派 (Directive School), (11) 抑制均衡学派 (Checks-and-
balances School), (12) その他の学派¹⁰⁾, がこれである。

組織は本来的に複雑な構造 (structure) と過程 (process) を示すから、それ
ぞれへのアプローチはほとんど無数であるともいえる。組織の分析的研究の必
要なことはいうまでもなく、アプローチの分化も当然である。しかし分化すれ
ばするほどそれらは組織の one-sided analysis¹¹⁾ に力点をおきすぎて「組織」
そのものを忘れてしまう危険にさらされることとなる。かつて、クーンツは人
間行動学派ないし人間関係論学派を批判して「おそらくそれは心臓学を人体の
研究というようなものである」といい、決定理論学派を「意志決定という鍵穴
から経営全体を見る」と評したが、ある意味では当たっているといわねばならな
い¹²⁾。われわれは多くの経営研究がその one-sided analysis のゆえに、「経営」
を忘れ、「経営」を避けていると評したが¹³⁾、組織論においても同様のことが

8) Bennis, *Changing Organizations*, 1966, pp. 66-77.

9) Hicks, H. G., *The Management of Organizations*, 1967, pp. 336-340.

10) これには、Paternalistic School, Social-systems School, Democratic, Autocratic, Personal, Nonpersonal School が含まれている。

11) Leavitt (ed.), *The Social Science of Organizations, Four Perspectives*, 1963, p. 166.

12) 上掲拙著, 45ページ参照。

いえる。われわれはアプローチが分化すればするだけ、却って反面において組織論の基礎を反省することの必要を指摘せざるを得ない¹⁴⁾。われわれは組織の理論を歴史的に批判し、組織論史¹⁵⁾にそって反省し、展望しなければならない。

3 問題の提起と限定

上述の類型的考察もある意味では歴史的考察を基礎としていることは否定できない。しかし両者は本来的に異なるものであるから、類型的考察を歴史的考察によって発展段階的に整理し、諸学派ないし諸学説の特質を批判的に考えてみる必要がある。これにもいろいろな考え方があるけれども、われわれは組織への視角から、諸学説を発展的に(1) 伝統的な「管理学的」組織論の段階とその流れ、(2) 革新的な「組織学的」組織論の段階とその流れ、および(3) 両者の総合を狙う「経営学的」組織論の段階とその流れ、に大別したい。そしてわれわれの問題はこの「経営学的」組織論の確立にある¹⁶⁾。

さて、組織理論の歴史的反省と展望においてバーナード(Barnard, C. I., 1886-1961)の組織理論はいかなる意義をもち、バーナードはいかなる地位を占めるであろうか。伝統的組織論に対して新しい組織論といえ、バーナードが思われ、サイモンと共にバーナード・サイモン理論があげられる¹⁷⁾。バーナードの名は今日知らないものはないほど普及したし、またそれに対する批判もない訳ではないが、その難解のゆえに、必ずしも十分に理解されているとはいえない。われわれもこれまで度々バーナード組織理論について考察を試み、その理解を深めるべく努力して来た¹⁸⁾。ここではそれを補充し、発展させ、上の問題を考

13) 拙稿、組織理論の展開と経営学への動向、「ビジネス・レビュー」第15巻第1号、4ページ参照。

14) ドラッカーは分析論理に対し総合論理を説く「新しい哲学」を要求する。Drucker, P. F., *The Landmarks of Tomorrow*, 1957, p. 1 ff.

15) 組織論史というほどのものはまだないが、Strother, G. B., *Historical Perspective*, in: Leavitt, *op. cit.*, pp. 4-17 は参考になる。

16) この考え方については、特に拙著「経営学の基礎理論」第9章、219ページ以下参照。

17) わが国では馬場敬治「経営学と人間組織の問題」昭和29年、によってかく命名された。しかし、サイモンには発展があり、時期によって非常に異なる。初期にのみ妥当する。

18) バーナードの伝記としては、私の知る限りでは、Wolf, W. B., "Chester I. Barnard (1886-1961)", *Journal of the Academy of Management*, December 1961, Vol. 4, No. 3, がある。拙稿、バーナード組織理論の一考察、「彦根論叢」第34号；バーナード組織理論の経営学的意義、「彦根論叢」第91号（上掲拙著、第11章に収録）。

察して見たい。もとより、ここでバーナード理論を全面的に展開することは不可能である。それは別の機会にゆづって¹⁹⁾、ここでは専らバーナードの純粹組織概念と組織均衡理論について概観し、その学史意義と地位との解明に問題を限定せねばならない。

II バーナードの純粹組織概念

1 協働・組織・管理——三層構造理論

組織理論において最初に重要な点は組織概念の規定の問題である。組織とは何かに答えることである。組織は極めて複雑な現象で複雑な関連を含むから、組織概念はどのようにも規定せられることとなる²⁰⁾。組織概念の多様性は宿命的ともいえる。いま、組織概念を発展的に見れば、それは organization chart に示される職務体系ないし職務規定——いわゆる organizations without people²¹⁾——から人間相互作用のパターンに進み、更には人間の集団と物的施設との結合たる事業経営や学校、官庁などをも含むようになった。最近では、organization は多くの場合会社や団体そのものを指すために用いられている。いま、これを包括的概念 (inclusive concept of organization) と名づければ、バーナードの組織概念は純粹概念 (pure concept of organization) と呼ぶことができる²²⁾。バーナード理論の特色はまず第1にこの点に認められる。しかもそれがわれわれの三層構造理論と名づけるバーナード理論の全構造のなかで展開されていることが特色である²³⁾。それゆえ彼の純粹概念を理解するにはバーナード理論の全構造の概観から出発せねばならない。

まず、バーナードの主題は、書名の通り「経営者の諸職能」²⁴⁾の解明であっ

19) 「バーナード理論の研究」として共同研究の成果を近く公刊する予定である。

20) 拙稿、経営学的組織概念の発展、「彥根論叢」第37号参照。

21) Hicks, *op. cit.*, p. 338. これは科学的管理の組織観の批判で、人間関係論への批判としては、people without organizations といわれる。*Op. cit.*, p. 337.

22) バーナード自ら形式組織概念と意志決定過程の概念は original であるという。Barnard, *Organization and Management*, 1948, p. 133.

23) 拙稿、バーナード組織理論の経営学的意義、(拙著、第11章収録)参照。

24) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, 1938, 田杉監訳「経営者の役割」昭和31年。

た。しかし、そのためには組織特に「公式組織の社会学」とでも呼ぶべきものが必要となった²⁵⁾。けれども、その組織はより具体的な人間の協働体系——経営はその典型——の一部にすぎない。ところで協働体系の理解には人間の在方の考察が必要となる。かくて彼の研究は人間理論に基づく協働理論(経営理論)——組織理論——管理理論という形をとり、必然的に三層構造理論の体系をとることとなったのである。バーナード自らその主著について次の如くいう。「形の上では本書は4編に分れているが、ある意味では2つの小編からなる。第1は協働と組織の理論の解説で本書の前半をなす。第2は形式組織における経営者の職能と活動方法の研究である。これら2つの主題はある目的には区別するのが便利であるかも知れないが、具体的な行動と経験においては分離し得ないものである。」²⁶⁾また、こうもいう。「大まかにいえば、第1, 2編は協働の『解剖』または構造であり、第3, 4編はその生理または経済である。」²⁷⁾

一見すれば、三層構造理論は当り前のことで、特別に注意するほどのことではないと思われるかも知れない。ところが、実は決してそうではない。経営学史が示すように、管理学説においては、経営と管理は区別せられず、組織は管理の一要素にすぎずとせられた。組織学説においては、経営即組織で管理も組織の一部に外ならない。われわれの主張する「本格的な」経営学説において初めて、経営は組織と管理との相互媒介的統一として把握せられるのである²⁸⁾。バーナードがすでに古くこのような認識に到達していたことは驚くに足るといわねばならない。しかし考えて見れば、経営の実際に精通するバーナードにはそれは当然であって、むしろこれまでの理論が迂闊であったというべきであろう。それはともかく、彼の組織理論が組織学的組織論の形をとりながら実は経営学的組織論の典型となりえたのもこれがためである。「組織」を「経営」において考え、「管理」をもこれとの関連に展開するところに、学史上重大な

25) 田杉監訳「経営者の役割」日本語版への序文、6ページ参照。

26) Barnard, *op. cit.*, Preface, pp. xi-xii.

27) Barnard, *Organization and Management*, p. 133.

28) 拙著「経営学の基礎理論」第1章参照。

意義のあることを先ず注意しておきたい。

2 組織の概念

それでは、バーナードは組織をいかに考えたか、その組織概念の特色はどこにあるか。上述の如く、その組織概念を知るためには、これと不可分の関連にある協働体系の考察、更には人間の在方の考察から出発しなければならない。

(1) 人間の二重性　バーナードは協働や組織の解明のために、先ず人間存在の在り方とその特質を分析した後、人間の協働の仕方を考察する。「本書では、第1に、特定の協働体系の参加者としての人間はその純粋に職能的側面において考えられ、協働の局面と見られる。彼等の努力は、協働する限りにおいて、非個性化され、逆にいえば社会化される。第2に、何れか特定の組織の外在者としての人間は、一定の限度の選択力をもつところの、物理的、生物のおよび社会的諸要因の独自の個性化せるものと見られる。これらの二側面は時間的にあれこれというものではない。つまりある時は職能人、他の時は全人というものではない。むしろ同時に存在する代替的側面である。協働体系には両者が常に存在する。」²⁹⁾「いずれかの協働体系に参加する個人は、それと二重の関係をもつ。一は職能的または内的関係で、多かれ少なかれ間歇的である。他は個人的または外的関係で、間歇的ではなく、継続的である。」³⁰⁾このように人間存在を具体的な個人人格 (individual personality) と抽象的な組織人格 (organization personality) とに分析して、その相互関連において協働や組織を考察するのである。バーナード自らこの点重要性を特に高調するゆえんである。曰く、「以上に試みた人間の特性の記述の重要性を読者に銘記させる必要がある。それらは本書の基礎前提をなす。協働体系の理論や組織の理論の形成、或いは組織行動、経営者や、その他組織される人々の行動の解明が、人間行動の心理的作用力に関する何等かの立場に立つのでなければなし得ないことは、議論の進行につれて明らかとなるであろう。」³¹⁾

(2) 協働体系　さて、一般に、人間は目的を自覚し、これを実現しようと行動するが、「その能力と制約との矛盾から、目的を達成し、制約を克服する協

働が成立するのである。³²⁾「教会、政党、友愛会、政府、軍隊、企業、学校、家庭」³³⁾などみな協働である。彼はこれにつき、(1) 協働はなぜ或いはいつ有効であろうか、(2) 協働過程の目的は何であるか、(3) 協働の制約は何か、(4) 協働体系における不安定の原因は何か、(5) 協働は追求する目的にいかなる効果をもたらすか、という問題を提起し、簡単にするために、先ず物理的および生物的制約を論じ、次に心理的および社会的要因を考察している。しかし、何よりも協働ないし協働体系 (cooperative system) とはどのようなものか。

「協働体系とは、少くとも一つの定まった目的のために2人以上の人々が協働することによって特定の体系的関係にあるところの、物理的、生物的、個人的および社会的諸要素の複合体である。かかる体系ないしシステムは或る見地からは明らかにより大きなシステムの従属単位であり、もう一つの見地からはそれ自身補助体系——物理的、生物的などの——を包含する。一つの協働体系の中に含まれるいろいろなシステムの一つ、すなわち『2人以上の人々の協働』という言葉にて示されるシステムが『組織』と呼ばれるものである。³⁴⁾要するに、協働体系は、一定の目的実現のため組織を中核にして成立する種々のシステムの複合体である。それには次の如きシステムが含まれる³⁵⁾。

- (1) 物理的システム (physical system)
- (2) 生物的システム (biological system)
- (3) 個人的システム (personal system)
- (4) 社会的システム (social system)
- (5) 活動システム (activity system) としての組織 (organization)

これら個々のシステム内の要素間に相互作用が起るのみならず、システム間

29) Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 16.

30) *Ibid.*, p. 17.

31) *Ibid.*, p. 14.

32) *Ibid.*, p. 22.

33) *Ibid.*, p. 65.

34) *Ibid.*, p. 65.

35) *Ibid.*, p. 73 note, p. 240. なお、この複合体たる協働体系の中で組織が nucleus and subsidiary なシステムであることを注意しよう。p. 240. また、生物システムと個人的システムとは、後では個人的システムとして統一的に考察される。p. 65 note.

の相互作用もあり、またそれらと環境との相互作用もあるから、協働体系の維持発展は複雑な問題であるが、それを規定するのは、次節で詳論する有効性 (effectiveness) と能率性 (efficiency) である。ここで有効性とは協働目的達成の度合であり、能率性とは個人的動機の満足であり、これはバーナード特有の概念である。有効性と能率性が互に密接な関係にあることは後に明らかにされる。このような協働体系を環境の変化に適應せしめ、有効性と能率性とを均衡せしめ、協働目的を実現するのは組織の作用に外ならない。それでは組織とは何か。

(3) 組織の概念 上述の如く、協働体系を直ちに組織と見る考え方が最近特に一般に行なわれているが、これを厳密に system of cooperative activities と規定するところにバーナード組織概念の特質があり、われわれがそれを純粋概念 (pure concept of organization) と名づけんとする理由である。それでは、協働体系と組織との関係はどのように考えられるか。既述の如く、人間が一定の制約を克服して一定の目的を達成するため協力するとき協働体系が成立するから、協働体系は無数に存在し、先ずその目的によって大別せられるが、それらの分類間にもまた種々の相異が見られる。「具体的な状況の相異は次の4つに帰せしめうる。(1) 物理的環境に関する相異、(2) 社会的環境に関する相異、(3) 個人に関する相異、(4) その他の変数、がこれである。」³⁶⁾ 彼は協働体系に相異をもたらすこれらの要因を克明に分析しながら、却って同一性を発見し、そこに組織を見るのである。そこで、彼はいう。「もし協働体系に関し一般的に同一性が存在するならば、それらはすべての協働体系に共通な特定の側面或いは部面の中に見られることは明らかである。だからこれを有効に研究するには、この側面を孤立させ、或いは規定する必要がある。われわれはこの一つの共通な側面を『組織』と名づける。」³⁷⁾ 要するに、協働体系は諸システムの複雑な複合体で、ほとんど無限の変数をもっていて、その研究はそのままで容易ではない、いな不可能である。そこで、バーナードは協働体系のうち変化要因た

36) *Ibid.*, p. 66.

37) *Ibid.*, pp. 65-66.

る物理的、人間的ないし個人的、社会的要因を排除して、これを組織の外的存在たらしめ、協働体系の中心システムとして、あらゆる協働体系に共通な存在を組織と把握するのである。人間集団を組織と見たり、協働体系たる経営を組織と見たりする見方とバーナードの見方がいかに異なり、いかに独創的なものであるか、容易に理解されると共に、そのような包括概念を分析して、純粹概念を主張するところにバーナード理論の特色があるという意味も理解されるであろう。これを理解するかどうかはバーナード理解の鍵である。バーナードの後継者といわれるサイモンさえ、この純粹概念を理解せず踏襲していないのである³⁸⁾。まして一般の人々がこれを無視するのも止むを得ないことかも知れない。バーナード、バーナードといわれながらその理解がおそまつな理由もここにある。

それでは純粹組織特に公式または形式組織はいかに規定されるか。彼はいう。「協働体系の経験の分析にとり最も有用な概念が、形式組織 (formal organization) とは、意識的に調整された2人以上の人々の活動または諸力の体系すなわちシステム (a system of consciously coordinated activities of two or more persons) であるという定義に表現せられているというのが本書の中心的仮定である。」³⁹⁾ それゆえに、「組織は(1) 互に意志を伝達しうる人々があり、(2) 彼等が活動を貢献する意欲をもち、(3) 共同目的を達成しようとするとき成立することとなる⁴⁰⁾。従って組織の要素は(1) 意志の伝達すなわちコミュニケーション (communication)、(2) 協働ないし貢献意欲 (willingness to cooperate or contribute)、(3) 共通目的 (common purpose) の3つである。」⁴¹⁾ 組織は協働体系的物的、社会的、人的要素から抽象された上述3要素からなる system of cooperative activities または system of coordinated activities に外ならない⁴²⁾。

38) サイモンはバーナードの後継者といわれるけれども、その組織概念は最初の著「経営行動」においてさえバーナードとは異なる。協働体系の概念もない。その後、ますます離れている。

39) *Ibid.*, p. 73.

40) 組織の機能は、効用の創造、変形、交換という組織の経済を営むことである。*Ibid.*, p. 240 ff.

41) *Ibid.*, p. 82.

42) この定義から coordination や coordinator がいかに重要か明らかであろう。coordination は creative factor であるとさえいっている。*Ibid.*, p. 254.

以上が組織の定義であるが、現実には組織は単純なものではなく、単位組織 (unit organization) の複雑に結びついた複合組織 (complex organization) をなしている。組織理論はこのような組織の成立と存続と発展の諸条件を説明せねばならない。バーナード組織理論もこれを展開しているのであるが、それは次節にゆずり、ここでは組織概念の特質たる抽象性について考察し、それが却って理論的には元より实际的に有用なことを明らかにしたい。

3 組織への貢献および貢献者

バーナードは、上述のように、協働体系の物理的、人間的、社会的要素をすべてを組織概念から排除し、組織を専ら抽象的な活動のシステムと規定し、更に「抽象的システムとしてのフォーマル・オーガニゼーションの諸側面」⁴³⁾を詳説している。また、コーブランドの批評に答えた論文「組織の概念」を収録せる論文集「組織と経営」において、上述の組織の定義にふれて次の如くいっている。「この組織の定義は非常に抽象的で、多くの人々には非現実的に見えよう。実際に、日常の仕事において、私も組織を、通常のように、『給料支払簿』に記載された従業員に限定した人々の集団からなるものと考えて来た。しかし、もっと一般的目的や科学的目的にとっては、そのように従業員に限定した『実用的』概念は不適當であると確信するに至った。上述の定義で9年間経験して見て、その定義は、私には、組織問題を処理するのに、私の知っているどんな定義よりも便利で有効な intellectual tool であった。まことに、実際目的にとってさえ、それは私の経験上……極めて有用な概念であった。」⁴⁴⁾この主張は果して承認せられるであろうか。

普通には組織は人の集団と考えられ、それら人々は組織の「構成員」(member)といわれる。然るに、バーナードは組織を system of activities と解し、人的要素や集団を組織概念から排除し、人は組織の必要とする活動の「貢献者」(contributor)であり、その限りにおいてのみ組織と関係し、組織を構成する活

43) *Ibid.*, pp. 74-81.

44) Barnard, *Organization and Management*, 1948, Preface, pp. vi-vii.

動はかかる貢献者の「貢献」(contribution)に外ならないと見る⁴⁵⁾。これは従来の組織概念とは根本的に異なるものである。思うに、構成員という言葉は、組織と構成員との関係の継続性を意味している。しかし、その「構成員」が「組織ともつ関係は、いかなる場合でも当然断続的なもので、たえず人の交替がある。」⁴⁶⁾バーナードは構成員と組織との関係の断続性を示すために、貢献者や貢献の概念を用いるのである。更にこの概念は普通に構成員より広い概念で、普通構成員と考えられないものも、組織の貢献者として組織の一部をなすと考えるのである。彼はいう。「その上、例えば顧客のように通常は『構成員』とは考えられない多くの人々、或いは特殊な意味でのみ構成員として扱われる人々、例えば法律的な意味では組織そのものである株主、或いは組織に対する重要な貢献者ではあるが、通常は偶然的な構成員に過ぎないと見られる債権者の一定の努力を組織の一部と見ることも必要と思われる。」⁴⁷⁾「便宜的ないし簡単化のため、通常私も組織力の由来を『構成員』『会員』『従業員』などと普通に呼ばれる人々に限定して来た。しかし、ここでさえ、このような便宜的処置に完全に限定することはできなかつた。組織力の証拠である行為には、あらゆる貢献の行為やエネルギーの受授が含まれるからである。商品を購入してくれる顧客、原料を提供する供給者、資本を提供する投資家もまた貢献者となる。」⁴⁸⁾

バーナードの組織概念は人間から切り離された活動体系という意味にて極めて抽象的ではあるが、組織の実質をなす活動は貢献者の貢献であり、伝統的な見方と異なってそれを従業員に限定することなく、特に顧客の重要性を明確にし、経営組織の基礎を明らかにするところに、特色が見られる⁴⁹⁾。つまり、組織を貢献者の貢献する活動からなるものとしてその本質的構造を明らかにし、組織分析の観点を確立したのである。組織概念から人間を排し、物的設備を捨象

45) Barnard, *The Functions of the Executive*, pp. 71, 75, 77.

46) *Ibid.*, p. 71.

47) *Ibid.*, p. 71. この点 Simon, *op. cit.*, 「組織の均衡」に詳細に分析されている。

48) *Ibid.*, pp. 76-77. リカートやサイヤートとマーチなどもこの立場に立っている。

49) 拙著「経営管理論」「経営学本質論」「経営学要論」における経営過程図は別にバーナード理論に従った訳ではないけれども、従業員、顧客、投資家、仕入先の関係を示す点においてバーナードと一致している。真理はひとつである。

したのは、むしろ現実の協働体系におけるこれらとの関連を明確にするためであった。事実、彼ほどこれを明確に分析しているものはないといってよいであろう。この概念の抽象性が批判者から問題とされるのであるが、これを理解することなくしては、バーナード理論は理解されないのである⁵⁰⁾。

Ⅲ 組織均衡理論

1 組織均衡理論の意義

われわれは以上バーナードの組織概念の特色について概観したが、ここでは彼の組織理論の特色について考察を試みたい。

先ず、一般に組織理論とは何か。これまで、普通に組織理論の内容としては、古典的理論では例えば調整原理 (coordinative principle)、直系原理 (scale principle)、職能原理 (functional principle) などが⁵¹⁾、革新理論では例えばオーソリティの理論、リーダーシップの理論、影響力の理論、デンジョンやコミュニケーションの理論、グループ・ダイナミックの理論、組織行動の理論などがあげられる。なるほど、それらは組織の構造や過程或いはその要素とか側面とかについて一般的に説明するものであって、組織理論といってよいであろう。しかし、組織理論はこれだけに限られるべきものではない。組織において部分と全体とは異なり、部分の和が全体でない限り、単なる要素理論とは異なる組織理論が問題とならざるを得ない。換言すれば、組織の成立を前提し、成立せる組織についての分析的理論とは異なる理論、組織の成立の条件、したがって組織の存続や発展の条件を説く理論がなければならない。これによって要素理論や分析理論もそれぞれ意味をもつこととなるのである。バーナードの組織理論はこの両者を含んでいる。前者の理論としては、主著第3編で専門化の理論、誘因の理論、権威の理論、意志決定の理論を問題とし、後者の理論としては、主として第3編第11章と第4編第16章で組織均衡理論を説くのである。普通バー

50) Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 1st ed., 1947, 2nd ed., 1957, p. 113 note.

51) Mooney, J. D., *The Principles of Organization*, 1954, における組織原理である。その他古典的といわれるものの組織原理は言葉は異なるにせよ、内容は似たものである。

ナード組織理論といえ、前者を指す場合が多い。そこに特色があり、独創性
の見られることは周知の通りである。しかしそのために、後者の意義を見落し
てよいことにはならない。多くの組織理論がとかく組織を closed system と
見、組織内部の問題に限定するに対し、バーナードはこれをむしろ open system
と見ることによって、組織の内部の問題のみならず、外部の問題、内外の動的
均衡の問題を展開したのである。更に学史的にいえば、この均衡理論によっ
て、バーナードは古典的理論を単に否定するのではなく、これをアウフヘーベ
ンせんとするのである。それはともあれ、組織均衡理論をもってバーナード理
論は完結するのであり、ここではこの組織均衡理論を重視したい。

組織均衡理論の内容は貢献者の貢献意志決定の理論、つまり外部の個人が協
働に参加し、組織にその活動を貢献するかどうか、または活動の貢献を継続す
るかどうかの意志決定の理論——それは組織の境界での問題、組織の内外を規
定する問題——であり、マーチ・サイモンのいわゆる inducement-contribution
balance の理論に外ならない⁵²⁾。それはバーナード理論の根幹をなしている有
効性(effectiveness)と能率性(eficiency)と必然的關係をもち、ある意味では表
裏の關係にあり、バーナード自らいうように、「組織活動の均衡」の理論すな
わち「組織の能率」の理論である⁵³⁾。バーナード理論の歴史的意義は、繰り返
し述べる如く、三層構造理論、特に純粹組織概念による協働過程の具体的分析
への道を開いたことにあるが、更にはこれによって組織均衡理論を確立し、組
織の能率の意味を明確にし、組織の成立と存続と発展の基本条件を示した点に
あるといわねばならない。

この見方に立って、バーナードの主著を読み返せば、組織の成立と存続と発
展とを統一的に説明しており、上述せる第3編の諸理論も第4編の管理理論も
均衡理論の上に立ち、それを展開し詳説するものであるともいえるのである。
バーナード理論の基礎概念たる有効性も能率性も組織均衡理論との関連におい

52) March and Simon, *op. cit.*, p. 84 ff.; Litterer, J. A., *The Analysis of Organizations*, 1965, p. 6.

53) Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 240.

て説得的となる。

このように、バーナードは組織の均衡の事実については熟知しており、特に主著第11章や第16章その他至るところで繰り返し触れてはいるが、まだ明確に均衡理論と名づけ、特別な地位を与えるところまでには至らなかった。これを「組織均衡理論」と名づけ、その意義の重要性を指摘したのは、バーナードの後継者と目され、それゆえにバーナード・サイモン理論とさえ呼ばれるに至った⁵⁴⁾サイモン (Simon, H. A., 1916-) に外ならない。サイモンは新しい組織理論の展開に一時期を劃すのに貢献した名著「経営行動」⁵⁵⁾において、バーナード理論に立脚しながらこれを発展せしめ、特に第6章において「組織の均衡」を取上げて詳細に分析した。更に、マーチとの共著において、「組織的均衡についてのバーナード・サイモン理論」(Barnard-Simon theory of organizational equilibrium)を一層明確に規定し、新展開を試みた⁵⁶⁾。以下バーナードの均衡理論を組織の成立と存続発展とに分けて概説しよう。

2 組織の成立と均衡理論

先ず、組織均衡理論は多くの人が考えているように、単に組織存続の理論であろうか。一見すれば、文字通り、組織の能率すなわち組織が提供する誘因 (inducement) によって個人が受ける満足とそれによって個人が組織に貢献する活動ないし犠牲との差ないし釣合、マーチ・サイモンのいわゆる inducement-contribution balance が組織存続の基本条件であることを説くものであるように見える。バーナード自身協働や組織の存続について多くを語っているのに、その成立については余り多くを語らず、語っても間接的かむしろ存続問題との関連において問題としていることが多い。だから、うっかりすると単なる存続の理論ととられ易い。サイモンでさえ、「組織の均衡」を取扱う章をこう説明している。「本書の他の章は主として管理組織の『内部』でどんなことが行われているかを問題としているが、第6章では組織の境界で(at their boundaries)

54) 馬場敬治「経営学と人間組織の問題」昭和29年、参照。

55) Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 1st ed., 1947, 2nd ed., 1957.

56) March and Simon, *op.cit.*, p. 84.

何が起っているか——人間が組織に参加するか、それともこれを去って行くかについて試みる意志決定の性質——を論ずる。この章の理論の大部分はバーナードの見解を再説したもので、バーナードは『組織帰属の意志決定』における人間の動機を論ずるための体系的枠組を初めて提供した人である。⁵⁷⁾ マーチ・サイモンがこれを「動機づけの理論」とするのもほぼ同様に解するものである。だから、わが国で恐らく初めて体系的にこれを取上げた占部教授⁵⁸⁾が、これを「組織存続の理論」とするのも止むを得ないといわねばならない。

しかし組織理論が組織成立の理論を含まねばならないように、組織均衡理論も先ず組織成立の理論でなければならない。実際、バーナードの主著をよく読めば、彼がこれを認めていることが明らかとなるのである。もちろん、存続の理論は成立の理論を含むと人はいうかも知れない。しかし両者が異なるのはバーナード自ら認めているのである。それを明らかにしよう。

前に述べたように、バーナードによれば、「組織要素は (1) 意志の伝達、(2) 協働意欲、(3) 共通目的である。これらの3要素は成立にとり必要にして十分な条件である。そしてこれら3要素はこのようなあらゆる組織に見出されるのである。」⁵⁹⁾ところで、組織の定義に従い、組織の成立にとり、決定的なものは協働意欲である。だから、「組織の生命力は協働体系に諸力を貢献しようとする個人の意欲にあるのである。この協働意欲は目的が実現できるという信念を必要とし、実際に目的が実現されそうもなければ、信念は消滅する。だから、有効性がなくなれば、貢献意欲も消える。」⁶⁰⁾そこで「協働意欲が生ずるのは、先ず、協働に伴う犠牲を考え、次いで、他の機会を選んで実際にえられる純満足と比較した上で、協働する誘因がプラスになるためである。……このように、個人の観点からは、貢献意欲とは個人的欲求といやな努力との合成であり、組織の観点からは、提供する客観的誘因と担当させる仕事との合成であ

57) Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed., p. xi.

58) March and Simon, *op. cit.*, p. 84.

59) 占部都美「近代管理学の展開」昭和41年、132ページ参照。

60) Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 82.

61) *Ibid.*, p. 82.

る。』⁶²⁾要するに、「組織の成立はその時における外部状況に適切のように組織3要素を結合するかどうかには依存する』⁶³⁾が、特に貢献意欲のいかにある。この意味の成立条件を説くのが組織均衡理論に外ならない。

3 組織の存続発展と均衡理論

(1) 組織存続の理論 組織均衡理論は以上の如く、組織の成立の条件を明らかにするが、更には組織の存続発展をも説明するのである。むしろ、組織存続の理論と見るのが普通の考え方であること上述の通りである。しかし、組織存続の条件は組織成立の条件たる3要素の結合の上に、有効性と能率性という2条件が付加されることとなる。それゆえ、組織存続理論としての均衡理論は *inducement-contribution balance* と有効性や能率性との関連を解明するものとなるのである。

バーナードはいう。「組織の存続にとっては、有効性が能率性のいずれかが必要である。またその存続が長くなればなるほど有効性と能率性の両者が必要である。』⁶⁴⁾

(2) 有効性と能率性 有効性と能率性はバーナード特有の概念で、個人行動についても、協働体系についても、組織についても考えられる。有効性とは目的の実現であり、またその度合であって問題はない。問題なのは能率性であり、それは普通の用法とは全く異なるものである。

個人行動にて特定の目的が達せられれば有効であり、求めもしない結果が大したことではなければ能率的である。求めない結果が目的の達成より重大であれば有効な行為も非能率的である⁶⁵⁾。

「協働努力の有効性は協働体系の目的の完成に関連し、協働体系の必要という見地から決定されるが、能率性は個人的動機の満足に関連する。協働体系の能率性はその構成努力を提供する個人の能率の合成であり、個人から見られた

62) *Ibid.*, pp. 85-86.

63) *Ibid.*, pp. 82-83.

64) *Ibid.*, p. 82.

65) *Ibid.*, p. 19 ff.

ものである。個人がその為すところによって彼の動機が満たされることがわかると、協働努力を続けるし、然らざる場合には続けない。……協働に満足しないときには、彼の貢献は非能率的となり、自己の貢献を控えるか止めるであろう。彼が自分の貢献を能率的と考えれば、貢献は継続される。かくの如く、協働体系の能率はそれが提供する個人的満足によって自ら存続しうる能力である。これは均衡の能力 (capacity of equilibrium) すなわち負担を満足と均衡せしめることであり、その結果協働体系は存続するのである。』⁶⁶⁾

(3) 組織の能率性と均衡 バーナードのいう組織の能率とは「協働体系に必要な個人的貢献の確保に関する能率である。』⁶⁷⁾ その意味での「組織の能率は協働体系の均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を提供する能力である。組織の生活力を維持するのは、この意味の能率であり、物質的生産性の意味での能率ではない。』⁶⁸⁾ 「組織に適用される場合の『能率性』の意味は組織活動を引き出すに十分なほど個人動機を満足させて組織活動の均衡を維持することである。』⁶⁹⁾ しかし、そのような組織の能率性はいかにして可能であろうか。それは協働体系の有効性、組織の有効性を外にしては不可能である。組織が個人に満足を与えるだけの誘引を提供しうるには、個人の貢献によって組織目的が実現され、組織的成果が生産され「組織経済の均衡」⁷⁰⁾ がなければならぬ。この成果たる効用を誘引として各人に分配することによって各人から貢献を引き出しうるのである。かくて、組織が存続し発展するには組織の能率性が発揮され、誘因と貢献との均衡つまり *inducement-contribution balance* が成立せねばならず、その前提として組織の有効性つまり協働の有効性がなければならぬことは明らかである。

(4) 内的均衡と外的均衡 組織の存続は、以上の如くして、組織の均衡、組織の能率に依存する。それは個人と組織の構成関係ないし貢献関係の均衡で

66) *Ibid.*, pp. 56-57.

67) *Ibid.*, p. 92.

68) *Ibid.*, p. 93.

69) *Ibid.*, p. 240.

70) *Ibid.*, p. 244 ff.

あるから内的均衡(internal equilibrium)といい、外的均衡(external equilibrium)に対立する概念である。外的均衡とは組織とそれに外的な環境——total situation——との適応関係の均衡である。われわれはここで前述のバーナードの純粹組織概念を想起すべきである。そうでなければ、これに疑問を抱き、矛盾を見ることとなる⁷¹⁾。そして内的均衡は繰り返し述べた組織の均衡、組織の能率性の問題であり、外的均衡は組織の有効性と能率性との統一の問題であり、組織の存続と発展とを究極的に規定するものといえよう。バーナードはこれらについて簡潔に次の如く述べている。「組織の存続は組織の均衡の維持に依存する。この均衡は一次的には内的で、上述組織の諸要素間の釣合の問題であるが、究極的・根本的には外的で、組織とそれに対する外的な全体状況との間の均衡である。この外的均衡は二条件をもつ。第1は組織の有効性で、組織目的の環境的状况に対する適否の問題である。第2は組織の能率性で、組織と個人との間の相互交換の問題である。かくて、上述の組織諸要素はそれぞれ外的諸要素とともに変化し、同時に相互に依存する。そこで、組織が均衡を維持し、存続生存しようとするならば、一要素が変化すれば他要素にそれに対応する変化が起らねばならない。」⁷²⁾

(5) 組織の動的均衡と経営管理の役割　組織の存続も発展も組織の均衡、組織の能率性と有効性との統一に依存する。その均衡は静的なものではなく、どこまでも動的でなければならない。バーナード自身その主著の構造について語り、「構造的な概念」と「動的な概念」とを区別し、均衡を「動的均衡」として後者に属せしめ、コーブランドのいう「変化する状況への適応」に近いといっている⁷³⁾。しかし、内的および外的な動的均衡はどのようにして成立するか。バーナードは組織の作用によると考える。その組織の作用は具体的に誰によって行なわれるか。バーナードの組織の定義の a system of coordinated activities

71) 酒井正三郎、占部都美「近代管理学の展開」の一書評、「会計」第90巻第1号、163ページ以下参照。

72) *Ibid.*, p. 83.

73) Barnard, *Organization and Management*, p. 133.

が予想する coordinator または coordination——バーナードは organizer という言葉をほとんど用いない——の職能を担当するものが経営者または管理者で、それ本来の職能は組織の動的均衡を図ることである。バーナードの体系においてこれを直接答えるものが、第11章の「誘因の経済」であり、第4編第15章から第17章の「管理職能」「管理過程」「管理責任」に外ならない。バーナード理論における管理論の重要性を理解すると共に上述せる三層構造理論の意義も了解されるであろう。

IV 結 言

以上われわれはバーナードの純粹組織概念を基礎に組織均衡理論の概要を見た。バーナード・サイモン理論については、例えばクラップの根本的な批判があり⁷⁴⁾、わが国でも種々の批判がある。今日の進んだ研究水準から見れば、そのような批判も止むを得ないといわねばならない。しかし序言で見たように、今日種々のアプローチがあり、それぞれ重要な意味をもっているけれども、それらが果して「組織」特に経営組織を真に組織として全体的、総合的に取扱うものであるかどうか問題といわねばならない。この点から見れば、バーナードの個々の理論にはなお問題があるにしても、組織を初めて経営協働体系の中核として全体的に把握する道を示した組織論史上の功績は何人もこれを認めざるを得ず、今日といえども一度そこに帰って再出発すべき高峰たるを失わず、クラシック中のクラシックといわねばならない。更に、協働体系や組織をシステムと見ることによって、早くもシステム・アプローチに道を開き、またデジジョン・メーカーを「組織行動の本質的過程」⁷⁵⁾と規定することによってデジジョン・メーカー・アプローチの重要性を初めて指摘し、今日の行動科学的アプローチの先駆をなしたことも忘れてはならない。しかも、1930年代の半頃に帰って当時の学界の水準を顧み、バーナード理論を思うとき、バーナード理論

74) Krupp, S., *Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination*, 1961; 加藤勝康, 「バーナード理解のための一考察——シャーマン・クルップ教授の批判をめぐって——」, 『彦根論叢』第106, 107合併号参照。

75) Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 187.

の出現は正に驚異に価するといわねばならない。経済学でケインズ革命が問題となるように、経営学においてバーナード革命が云々されても不思議ではあるまい。バーナードの学史的地位は、見る人によってさまざまであるが、われわれはバーナードを経営学的組織論の創始者と呼びたい。テイラーにせよ、フェイヨルにせよ、更にバーナードにせよ、先覚者たる実務家的学者（シュマーレンバッハのいわゆる書齋学者に対して）が、自己の行為的主体的な経営者の体験を理論化することによって、それぞれの方面にて一派の創始者と見られるのは、経営学の学問的性格によるというべきであろうか。ドイツについてもある意味ではそれは妥当するのである。いずれにせよ、バーナードはもっともっと研究せられねばならない。それに値するものである。それによって、経営学的組織論は新しい展開の基礎をえ、経営学そのものも、真に経営学らしい経営学となりうるのである。