

平成四年十月一日発行（毎月一日一回発行）

# 經濟論叢

第150卷 第4号

石川常雄教授記念號

---

献 辞	瀬地山 敏	
バーナード理論をめぐって	飯野春樹	1
日本經濟再生の条件	西村 功	17
金融自由化と公的金融機関	内田 滋	29
中央銀行はその独自情報をどのように 用いるべきか	島本哲朗	48
香港金融の外貨化傾向	佐藤 進	64
総投下労働量・所得率と經濟發展	中島章子	86
日本的經營財務と企業特殊的熟練	池尾和人	102

石川常雄 教授 略歴・著作目録

---

平成4年10月

京 都 大 学 經 濟 學 會

## バーナード理論をめぐって

飯 野 春 樹

## は し が き

アメリカ経営学において，1970年代にコンティンジェンシー理論が，1980年代には企業文化論が目立った潮流をなしてきたように思われる。およそ1970年代以降になってアメリカを陵駕するようになった日本企業の力が契機となって，アメリカに企業文化論などの新潮流——それはテーラー，フォード以来の合理的経営原理の転換を迫るものである——を生じさせたのであろう。アメリカ経営学会誌の論文にも，そのような主張が載せられている<sup>1)</sup>。

企業文化論のような，組織の価値的側面を展望した理論として，すでにバーナードの理論<sup>2)</sup>があることは周知のところである。学説史としてのバーナード研究がそれほど盛んでなかったアメリカで，最近2冊の著書が出版される<sup>3)</sup>のは興味深いことであって，このような新潮流が刺激となってバーナードを再評価させるのであろう。「格段と総合性と先見性にすぐれている」<sup>4)</sup> バーナード

1) Omar Aktouf, Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 3, July 1992.

2) とくに主著 (C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938.) 第17章やビジネス・モラル論文 (Elementary Conditions of Business Morals, 1955, in Wolf and Iino, eds., *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, 1986.) など。

3) 既刊の1冊は，主著出版50周年を記念した Oliver E. Williamson, ed., *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, 1990. であり，他は，出版予告でタイトルを見たに過ぎないけれども，William G. Scott, *Chester I. Barnard and the Guardians of the Managerial State*, University Press of Kansas, 1992. であって，両者ともきわめて高名な人たちである。従来の著作から判断すれば，スコットの新著は一種のバーナード批判であろうと思う。なお，アカデミー・オブ・マネジメント年次大会の分科会で，バーナードが継続的に取り扱われたりもしている。

4) 拙著『バーナード組織論研究』文眞堂，1992年，174頁。

理論は、折りにふれて回顧するに値するものであり、本稿はその周辺をさまよってみようとする一種の随想に過ぎないかもしれない。

## I

時代とともに振子が揺れる。左右に揺れつつこちらに（現在に）近づいていくとしよう。今世紀の最初の25年ころに、テーラーの科学的管理がその頂点を迎える。左側の合理性の到達点である。ちょうどそのころに開始されたホーン工場での実験から、科学的管理論を批判する人間関係論が生まれ、50年代がその最盛期であった。右側の非合理性への揺れが頂点に達する。バーナード＝サイモンなどのいわゆる近代組織論の隆盛を経由して、コンティンジェンシー理論——それは人間関係論や近代組織論の攻撃に耐えて伝統的な正統派が見せた反撃であったといえ、単純すぎる見解であろうか——などによる合理性の側への揺り戻しがある。同じ方向に加速させたのが、コンピューターと情報化の時代を反映する合理性優位の力であった。70年代後半からすでに振子は逆方向に向き始めている。それがおそらく企業文化、経営理念、参加、チームワーク、創造性、責任、人間化などの重視に示されている。これからしばらくは、従来にもまして人間の問題が重要となるであろう。

合理性、非合理性のまん中であって、一貫して左右の両端を統合しうる太い線となっているのがバーナード理論である<sup>5)</sup>。バーナードは、その人間論、協働論、組織論、管理論において、常に相対立するものの統合に言及する。彼の組織論的管理論は、有効性、能率、道徳性（折りにふれて筆者は、合理性、人間性、社会性と言い換えている）という3つの基準の統合を可能にする枠組みをもつが、その統合的性格ゆえに従来から評価され、今また再評価されることになるのであろう。

第二次大戦後の日本の経営学界は、当時の最先端を行くアメリカ経営学の庄

5) 管理過程論も双方を取り入れうる枠組みは準備しているといえるかもしれないが、筆者の印象では、本来的にかなり合理性のほうに寄っている。

倒的影響力のもとにあった。マネジメント論としての経営学、とくに企業の人的側面である人間関係論、労使関係論などが盛んに研究された。3, 40年後に日本がこれだけ復興し、欧米諸国を超える経済「大国」になろうとは、当時には想像できないことであった。最近よくいわれるように、なぜ、日本ではなくて、アメリカの経営学をやるのか、とわれわれの世代を批判してみても、それはいささか酷である。経済学草創期には誰もイギリスのことに興味をもったであろう。第一次大戦前後からイギリスを追い越して世界最高の経済力、企業力を謳歌したのはアメリカであり、そこにアメリカ経営学が展開した。数十年後には、アメリカにかわって日本の時代が来た、と、むしろ外国から言われるようになった。今から研究を開始するのであれば、古きよき時代のアメリカ経営学よりは日本の経営の実態に迫ろうとする動機がもっと強かったはずである。

1950年代初頭は、アメリカが最強の時代で、経営学では人間関係論の著作があふれていたころであった。これら二つのピークが重なった<sup>6)</sup> そのころに、研究を志した人がいた<sup>7)</sup> とすれば、彼が人間関係論からバーナードへと進んで行ったことはむしろ自然の流れであっただろう<sup>8)</sup>。没論理的で非合理的な非公式

6) 世界における覇権という点でイギリス、アメリカを、経営学における主流という点で科学的管理論、人間関係論をあげたが、もう一つの流れが加わってくるように思う。それは、経営学や組織論が、ある時代に最もベーシックな組織体に即して発展するということである。19世紀後半から現在までの企業がそうであろうし、したがって経営学の研究対象を企業に限定することももともともである。しかし、それ以前の社会に基調的であった宗教組織、軍隊組織、行政組織などにおける理論と実践が企業経営に利用されることが多かった。今後のわが国社会を展望するとき、われわれの立場からは、経営学が行政組織と医療組織の研究に貢献することが必須のように思われる。ここに一般理論としてのバーナード理論の有効性があるだろう。

7) 日本が敗戦に打ちひしがれ、電力不足で夜には停電し、原書といえば米軍設置の図書館で読むはかなかった時代が終わろうとしていたころである。

8) 消え去るのみの老兵の自己防衛ないし合理化かもしれない。

日本の経営学が永きにわたって低迷していた多くの理由は、日本の経営学者の多くが「バーナード研究」に終始していたことによることがあげられる。

という言葉で日本での学説研究過多傾向を批判する和田教授（和田充夫『MBA—アメリカのビジネス・エリート』講談社現代新書、1991年、180頁）に対しては、坂井教授からの公正な反論がある（坂井正廣他「ケース・メソッドによる経営学教育のための一試論（IX）」『青山経営論集』第26巻第4号、158頁以下）。

和田教授は、日米の明日のビジネス・スクールは、次のようなカリキュラム要件を備えていなければならないと思う、と同書の結論で述べる（212頁）。すなわち、

まず第一に、MBAの学生に倫理感、使命感、公正さ、社会的貢献や責任などの価値観を／

組織の側面を強調した人間関係論は、少なくとも経営学的には、合理的で論理的な過程を中心に据える公式組織論に発展的に解消されて行ったのである<sup>9)</sup>。

## II

筆者はバーナード理論の特徴を次の四つに分類することがある。すなわち、バーナード理論は、(1) (企業のみに対象を限定しない) 一般理論的である、(2) (人間行動のシステムとしての組織を中心に据えるところから) 人間中心的である、(3) (そのアプローチが) システム論的である、(4) (有効性、能率、道徳性という三つの基準について) 統合的である、ということである。この順序にしたがって、以下諸節の記述を展開することにしよう。

バーナードは、あらゆる協働の場における管理を見ようとする点で一般理論の構築を試みている。

バーナードは、マネジメントという機能、つまり「経営者の役割」を、彼の経験にかなうように記述しようとした。彼は、マネジメント(管理)は人間が協働しているところに普遍的に存在するとみなす。社会的な諸現象を人間の協働という視点から見ようとするのが、彼の基本的な立場である。少なくとも管理が可能な範囲は、闘争ではなくて、協働の行われている場である。人間の協働の場である協働システムの中核に組織を見だし、組織のなかに管理の作用があるとみなす。彼の理論が、人間論、協働論、組織論、管理論から成ると言われるゆえんである。

9) きちっと認識させる教育である。第二に、従業員に人間的に接し、モラルを高め、生きがいや幸福感を抱かせるような強いリーダーシップを発揮させる教育である。第三に創造性と分析力を兼ね備えた人材育成である。

これらの主張こそ、まさにバーナードがその諸著作で言い続けたことではないのだろうか。あるいはまた、「バーナード研究」という学説研究の結果、筆者が拙著最終行に記しているところと偶然にもきわめて類似していることは興味深いと思う(『バーナード組織論研究』1992年、176頁)。すなわち、

われわれは、日本における最近の状況から見て、人間中心主義ないし人間尊重の促進と組織倫理の確立とが、バーナード理論が今後われわれに課するであろう組織と管理における最重要課題であると思うのである。

9) とくに前掲拙著第1章「人間関係と経営管理」を参照されたい。

企業であれ、大学であれ、教会であれ、病院であれ、それぞれの目的や構成要素において異なるとはいえ、それらが人間の協働するシステムである点では同じ協働システムの性格をもつ<sup>10)</sup>。後述するシステム論的アプローチを用いて協働システムを一般化しているので、バーナード理論は企業ばかりではなく他の協働システムをもその視野におさめることができる。経営学が企業に対して経済学的に接近するだけでは、あまりに狭きに失するであろう。

あらゆる協働システムのなかで、人間が協働しているという、その共通の側面として抽出されるのが組織である。人間行動のシステムとしての組織の機能が管理作用をなす。マネジメント理論をもって経営学とみなすアメリカ経営学が、一般理論的であるといわれるのももっともである。

かつて軍隊組織のラインやスタッフが企業組織に利用されたことがあるし、今また、企業の合理的な手法が行政組織や医療組織に利用されるべきだといわれている。経営学の有用性は、組織論や管理論の一般性にあるのではないだろうか。

他の協働システムの目的の社会性と比較して、企業の「利潤追求」だけが特異的である。大学における研究と教育、病院における病気の予防と治療、教会における霊魂の救済、などになぞらえれば、企業（という協働システム）の目的は、（社会的に有用な）「財とサービスの生産と分配」といいうるであろう。効用の余剰の存在を意味する「組織経済の均衡」は、どんな協働システムの存続にとっても必要なことには変わりはない。フォード、バーナード、ドラッカーの系譜にみられる「利潤結果論」は、このような協働の視点のなかに見いだされよう。利潤動機こそが資本主義企業の歴史的な特殊性であると強調し過ぎる経営学よりは、今後はいっそう広い視野をもつ経営学が求められるだろう。

些細な例示ではあるが、企業にのみ限定しない利点の一つをあげてみよう。

日本の取締役会の構成が社内取締役に偏重していると指摘される。アメリカ

10) 「大学も企業である」というスローガンのもとに、大学改革、入試改革を試みている国立大学があり、いささかの違和感をおぼえる。せめて「大学も企業も同じ協働システムである」という程度に願いたい。

の場合と比べるとかなり顕著である。これもまた日本的経営の特徴とされる終身雇用や年功序列で説明されるかもしれない。しかしながら、同じ日本の特徴をもっているに違いない、企業以外の他の協働システムの最高意志決定機関には、執行にたずさわる内部構成メンバーはほとんど参加を許されていない。教育委員会に教育長や学校長は加わっていないし、公安委員会に警察本部長や署長などは参加していない。社長や部長が多く参加する企業の取締役会は、やはりかなり特異であることが理解される。

第二番目の特徴としての、人間中心的事であることにはここでは詳しく触れないが、人間行動のシステムとしての組織がその理論の中核に据えられていること、さらに、やがて述べるように労務システムにおける人間化など、あるいは人間性基準がきわめて重視されていることから、バーナード理論は人間尊重の経営学ということができよう。

### III

バーナード理論がシステムズ・アプローチをとっていることを、われわれはその三番目の特徴として取り上げた。バーナードによる周知の定義は、「システムとは、各部分がシステムに含まれる他のすべての部分と意味あるように関連をもつがゆえに全体として扱われるべきものである」<sup>11)</sup> というものである。

全体としてのシステムを構成する部分もまた、システムを成している。逆に、全体としてのシステムとみなされているものが構成部分となって、ヨリ大きなシステムが形成されると、前者は部分システムないし下位システムとなり、後者がシステムとなる。システムに対するヨリ大きいシステムは、上位システムと呼ばれよう。このようにシステムズ・アプローチでは、階層的、重層的な関係、つまり、sub-system, system, supra-system の関係があり、それぞれはいつでもシステムとしての特性を備えている。

筆者が常にこのようなことを強調する主たる理由は、バーナード理論におけ

---

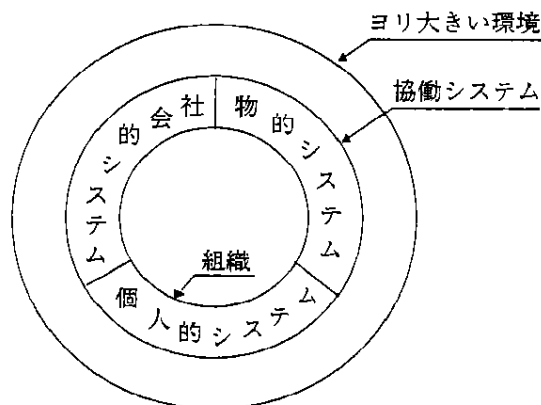
11) *The Functions*, p. 77.

る主要概念間の関係についての誤解を避けるためである。とくに公式組織（というシステム）、協働システムおよびそれらの環境をいかに捉えるかは、ここでは重要な問題である<sup>12)</sup>。「企業（という協働システム）を研究対象とする経営学」とか「組織論的管理論としての経営学」の相違などをいまさら議論することは差し控えよう。

バーナードの原著における分類をそのまま示せば、協働システムは、組織によって秩序づけられる、物的、生物的、個人的および社会的構成要素の複合体であり（p. 65）、あるいは組織のほかに物的システム、個人的システムおよび社会的システムというサブシステムをもつもの（p. 240）である。協働システム外の環境についてはそれほど明確に規定していないが、物的、個人的、社会的諸要素などを考えている（pp. 6, 194 など）。

公式組織を中核的なシステムとみなして図示すれば、第1図のようになろう。協働システムの他のサブシステム（物的システム、個人的システム、社会的システム）は組織の環境となり、組織はそれらを通じてヨリ大きい環境（協働システムの環境）に結び付いている。

第1図 組織と環境



12) 蛇足ながら、バーナードが、物的、生物的、社会的とくくられる諸要素、諸力をもって、システムとしての性格をもつ人間、協働システム、環境などを説明しているの、具体的にイメージするときに混乱が生じることがある。人格特性としての個人の目的は社会的要因に既に含まれている筈だとみる論者は、同様に各種協働システムの目的間の相違を無視しようとするのであろうか。それらこそが企業、大学、病院などの違いを規定しているのではないか。

個人の活動が生物的要因のなかに解消されたり、公式組織の「人びとの活動のシステム」という定義ゆえに、活動としてのコミュニケーションだけを「組織1要素説」として主張したりする人もある。



従来の経営学的分類に従って、財務システム、生産システム、マーケティング・システム、人事・労務システムなどのように企業のサブシステムを区分できようし、企業の外部環境としては、政治的、経済的、社会的環境などが分類可能であろう。これは一つの例示にすぎないのであって、最近では、サブシステムが外部環境に浸透してゆき、境界線が曖昧となるとみなすのが一般的であろう。企業の境界線をどこに引くのか、企業が所有し、支配し、統制しうる範囲をどのあたりまでとするのか。トヨタの生産システムではあっても、それはどこまでがトヨタのものか。運送会社のトラックを使っても、それはわが社の物流システムであるし、マーケティング・システムといえ、消費者までもが含まれる。

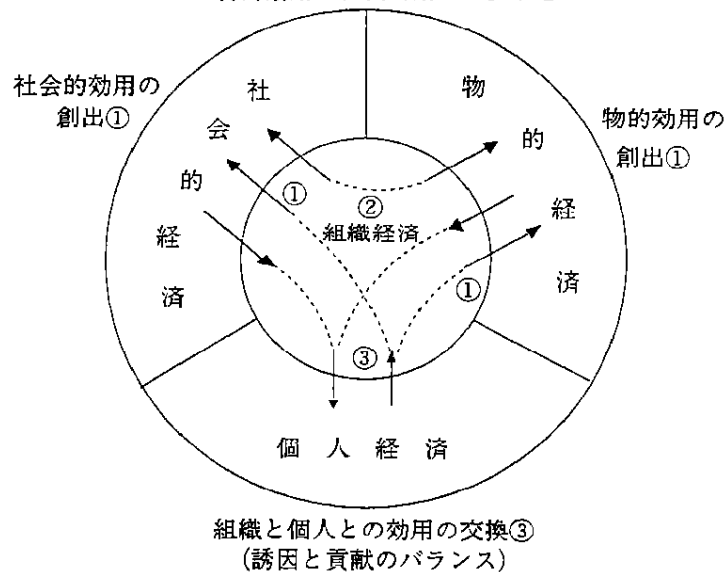
われわれのように、伝統的な企業観よりは、ヨリ柔軟で動的な協働システム観や組織概念を選好する立場からは、環境を macro, intermediate, micro と分類する Hodge と Johnson<sup>13)</sup> の議論が面白いと思う。中間的、媒介的環境にはヨリ幅広い分類が見られるし、各環境を構成するものは、すべてシステムと表現されている。

企業のサブシステムのそれぞれにおいて、視点の相違にもとづくいささかの対立が見られよう。たとえば、日本企業が孜孜として作り上げた日本国内の流通システムが、あまりに閉鎖的だとして外国から非難されるようなことである。それらは、システムのどのレベルから見るかの問題でもあるが、次節で道德準則間の対立の問題として取り上げることにしよう。

最後に、バーナードのシステムの分類の例として、かれの組織経済論を見ることが適切であろう。そこでの社会的効用の創出、社会的効用と経済的効用との変換という事実を通じて、合理性基準のみの組織運営では不十分なこ

13) Macro environment として、Culture system, Political system, Economic system が、Intermediate environment として、Marketing system, Supply system, Physical distribution system, Communication system, Competitive system, Technology system, Service system, Pressure group system が、そして Micro environment としては、Work system, Human system, Linking systems (Authority, Communication, Organization structure) が分類される (Hodge and Johnson, *Management and Organizational Behavior*, 1970.)。

第2図 協働システムの四経済  
物的効用と社会的効用の変換②



とが指摘されよう。

過度の単純化をおそれつつ図示を試みると、組織経済は第2図のように協働システムの4経済の一つとして示される。組織経済とは、組織による「①効用の創出、②効用の変換、③効用の交換」<sup>14)</sup>であり、要するに、組織による効用の生産と分配である。効用は各種貢献の組織的調整によって生み出され、誘因の原資となる。誘因と貢献のバランスが必要であり、個人能率の達成と組織経済の均衡維持とがともに満たされるよう求められる。

図に示されるように、物的経済においては、組織の意志によって、物的効用が①創出され、必要に応じてそれは社会的効用と②変換され、個人に対する誘因として③交換される。社会的経済においては、組織の意志によって、社会的効用が①創出され、必要に応じてそれは物的効用と②変換され、個人に対する誘因として③交換される。交換とは、個人の貢献に対する組織の誘因の提供であり、各人の誘因と貢献のバランスの合計が個人経済となる。組織は、かよう

14) *The Functions*, p. 240.

に効用の生産と分配を行うことによって、組織均衡を維持することになる。

ここでの要点は、組織経済は、経済的に評価可能な物的経済ないし経済的効用だけから成るのではなく、社会的経済とか社会的効用をも含み、後者が今後いっそう重要になるだろう、ということである。社会的に有用な事業のために、いい人材を集め、うまく組織化し、人間尊重の管理を行い、人々がゆとりをもって生活できる、そんな状態を実現すれば、それは組織にとっての社会的資産であり、信用のもととなろう。そのような「のれん」が生じれば、それを担保にして物的経済を改善すること（たとえば、老舗の書店が売れそうな俗っぽい刊行物を出版するような）、つまり、社会的効用を物的効用に変換することも可能である。逆に、たとえば欠陥商品の速やかな回収や補償のように、損を覚悟で信用をとることもあろう。組織の社会的評価のために、物的効用を社会的効用に変換するわけである。もっと一般的には、宗教組織が巨費を投じて大建造物を造り、精神的な満足や有難さを作り出すのは、物的効用の社会的効用への変換である。

いまさら言うまでもないが、個人が「企業に労働力を売り、賃金を獲得する」という関係しかもたないわけではない。個人は企業に対して、資本家と労働者であるほかに、投資家、株主、原材料供給者、消費者、経営者、管理者でもあろうし、たとえ「労働者」であっても企業から社会的誘因をも求めるのが普通である。彼には、こちらから代金を支払ってでも社会的効用が欲しい組織関係があるにちがいない。そうでなければ、人間として生きてゆけないだろう。

バーナードの組織経済論は、もともと管理過程における組織能率の問題である。誘因と貢献の比率としての個人能率が実現される基礎として、組織の収支である組織能率を組織経済の名のもとに論じたのである。一方の得が他方の損にならないのは、効用概念が採用され、経済的効用とともに社会的効用が用いられるからである。個人も組織もともに得をするように、つまり個人と組織が統合されるように、管理されうるのである。そのような管理過程でなければ無意味である。

ここまでくれば、組織能率としての人間性の問題が含まれていることが明らかである。組織経済の均衡が実現されるためには、合理性（有効性）ばかりか、人間性（能率）と社会性（道徳性）もまた、引き合う基準である。

#### IV

最後にわれわれは、バーナード理論が、有効性、能率および道徳性（筆者の言う、合理性、人間性および社会性）という三つの基準について統合的である、と考える。

合理性を追い、時に人間問題に配慮する。いくらノートリアスな（日本）企業でも、このあたりまでは当然のことと言うだろう。しかし、人間の尊重や社会的責任とか利益の社会還元などは、不況とともに、うたかたのように消える。人は、企業が利潤追求を目的とするのだから、やむを得ないと言う。しかしながらわれわれは、管理論体系構築の過程で、そうではない、と考え、そして、言う。企業（など、すべての協働システム）は、長期的に存続しようとするれば、社会的に容認された事業を、社会的に承認されうる方法で、有効的かつ能率的に遂行する必要がある、と。われわれは、有効性、能率の基礎に道徳性を置こうとするのであり、経営者リーダーシップの本質を道徳性の創造に求めようとするのである。

バーナードの「道徳」は、「法と道徳」と言う場合の法や道徳はもちろん、掟、しきたり、言伝え、迷信なども含む広義なものであり、道徳とは「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつものである」<sup>15)</sup>と定義される。それらは、個人のなかに多数の moral codes として潜在する。国家に対する忠誠などには名目的に高い評価が与えられ、個人の日常的な行動基準などには低い評価しか与えられない。道徳水準の高低な

15) *Op. cit.*, p. 261.

ど、どんな道德状態であっても、個人がある道德準則を遵守するとき、彼はその道德に対して「責任」的であるとみなされる。「責任とは、反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その個人の行動を規制する特定の私的道德準則の力をいう」<sup>16)</sup> というのが、バーナードの定義である。かように、道德も責任も個人の立場から定義され、観察される。

人は通常、年をとって組織関係が増えるとともに、道德準則の数が増加する。それらが個人のなかで順位づけられて並んでいる。順位通りに責任的であればストレスは起こらないが、準則間に対立や矛盾があれば行動に麻痺が生じる。リーダーは、自分の率いる組織準則の順位を高めたり、対立と思われるものを統合しうる準則を作り出して、フォロアーの行動をうながす。トップ・マネジメントの「経営理念の創造」のような組織道德の創造が、「最高の意味でのリーダーシップ」<sup>17)</sup> である。

個人は、個人の良心をはじめ、さまざまな個人道德を組織に持ち込む。それらが急速に増加するという傾向にはない。当該組織がもつ各種の組織道德と個人道德との対立を解消する手だてはそれほど困難ではないだろう。本稿での問題点は、他の組織から要求される組織準則が当該組織の準則（その組織を維持するのに必要な「組織の論理」）と対立する場合である。組織が大規模化したり、国際化したりするほど、問題は深刻となるだろう。

単純には、対立関係は、組織を中心にして、それぞれ個人と社会との間に生じるから、個人＝組織＝社会の図式でよい。ただし、社会には、日本企業を例に取ると、日本の国内社会と国際社会がある。国民経済と国際経済と言ってもよいかもしれない。

「安くて品質の良い製品を輸出してどこが悪いのか」という企業の言い分は至極もつともである。しかし、「日本の貿易黒字増大＝日本の儲けすぎ」と批判され、「過当競争、集中豪雨的輸出」となじられ、「過労死、サービス残業、

---

16) *Op. cit.*, p. 263.

17) *Op. cit.*, p. 283.

「長労働時間」にはわれわれ自身が「ゆとり、時短、生活大国」と気づき始めている。外国に進出しても、「日本人だけで群れ、コミュニティーにとけ込まず、社会的責任を果たさない」などと言われている。「製造物責任」についても無関心を装っているようである。

他の社会、他の組織から批判されるのは、彼らの道徳とわれわれの行動準則が対立している証拠である。システムを、すでに述べたように、サブ・システム、システム、スーパー・システムと階層的、重層的に捉えると、他のシステムから要求されるであろう準則の数は、急速に増大する。本稿3節での分類に従いながら、いくつかの例示を試みよう。

日本企業の人事・労務システムには、いわゆる「日本的経営」と特徴づけられる集団主義的諸施策が含まれている。過労死に至る「会社人間」を作り出すことは、（組織からの）僅かな誘因に対して、（個人が）死をもって貢献する、道徳的にも容認し難い非能率な交換である。これは、われわれ自身が改善すべき問題である。

家元のもとに排他的な組織を構築する華道、茶道は言うまでもなく、松下もトヨタも自社製品販売のために一糸乱れぬ流通ルートを丹念に作り上げてきた。われわれからみれば、それは日本式のやり方であり、その努力や熱心さは見上げたものである。しかし、日本企業の営業活動が海外におよび、現地の販売システムを利用するほどになれば、外国企業からは、見返りに、わが国企業の販売網の利用が要求される。他社の製品を取り扱わない日本の慣例は、当然に閉鎖的とみなされ批判される。

合理的な生産システムや流通システムが、部品や製品の納入業者の犠牲を強い、交通渋滞などで地域社会に迷惑をかけ、鮮度維持のために資源の無駄使いなどという経済的不道徳を犯しているかもしれない。環境との関連で、廃棄物問題も深刻なものである。

これを要するに、このシステムにとって正しく、当然なことが、他のシステムからは不公正となる。変わらないからこそ文化というのであれば、文化間の

対立や摩擦は困難な問題である。さらに、企業のサブシステムが、ヨリ大きい環境システム（筆者は、経済システム、政治システム、文化・社会システムのほかに、エコロジーの観点から自然システムを加えている）と相互作用する場合の価値の対立も、時に極めて深刻な問題である。

個人や社会というシステムの、それぞれに信奉されている道徳が、すべて当該組織（ここでは企業）に注入され、浸透し、道徳準則として作用するようになる。価値の多様化現象である。従来は「組織の論理」として当然視されていた道徳準則に対して、深刻に対立するとともに、それに「責任的」でなければ社会的に非難されるような、他の道徳準則が数多く出現してきたのが現在の特徴的な情況である。対立が生じれば、経営者にはこれら対立の解決としての道徳的創造性が求められる。企業の論理を最上位に置いた解決ではなく、社会、個人の要求をともに満たしうる総合的解決策を案出すること、それが企業あるいは経営者の社会的責任にほかならないであろう。ゆとり、人間化、生活者化など、人間尊重の理念を原点に、企業の棲み分け（最近はやりの「共生」）によって国際協調をはかるような経営理念をとれば、おのずと自然、人間、社会にやさしくなると思うのだが。

## む す び

本稿もまた、バーナード理論の諸点をめぐって論じることとなった。ここで取り上げた四つの特徴のほかに、バーナードはその主著出版（1938）後に、組織に対する見方をいっそう「柔らかい」組織観に推移させていったことを指摘して<sup>18)</sup>、本稿のむすびとしたい。

バーナードの組織観のなかで筆者がとくに関心をもつところは、第一番目に、それが「下から上へ」の組織観をとることである。主著での「権限受容説」もその表れであるが、その後も下方の unit organization = local organization

18) 拙著『バーナード組織論研究』に収録の「バーナードとその組織観の変遷」などを参照されたい。

を重視し、それらは集団として自主的で自発的 (autonomous and spontaneous) であると強調する。そうであれば、中央集権的な計画や上からの指揮、司令は効果的ではないことになる。彼は、directed and planned は駄目だと言う<sup>19)</sup>。最近の経営学の用語法では、bottom-up management のすすめである。ここ数年間に経験した世界の激動に照らして、とりわけ印象的である。

第二番目は、バーナードによる公式組織の分類、つまり階層 (scalar) 組織と側生 (lateral) 組織、の分類である<sup>20)</sup>。彼は、組織の編成原理として、タテ、ヨコ、二種類がありうることを示したのである。階層組織は、言うまでもなく「上から下へ」の垂直的な伝統的組織原理であって、本来的に権威主義的である。これに対して、側生組織は、自由な合意によって構成され、本来的に非権力主義的である。組織間の、横向けの、水平的な結合に効果的な編成原理である。

ここで論じたいのは、言葉の問題である。lateral には side の意味があり、「横の」、「側面の」という訳がつく。植物学の用語では「側生の」、名詞としては「側生芽」「側生枝」などがある。『広辞苑』の「側生」は、「茎または根の主軸に対して側方に生ずること」とあり、『大辞林』では「植物の芽・花・根などが茎または根の主軸に対して側方に生ずること。側芽・側生花・側根など。対義語は頂生」とあり、ともに主に対する、側面、傍系のような従が強調される。

伝統理論に対抗する水平的な編成原理を主張し、ネットワーキングを勧める筆者にとって、「側生」という副次的な言葉のままでよいのかというコメントを受けた<sup>21)</sup>。「たて組み組織」と「よこ組み組織」、「垂直結合組織」と「水平

19) Barnard, "The Elementary Conditions of Formal Organization," 1953. は、この点で特に興味深い informal paper である。死の直前には、「人を組織の責任者の地位につけて何よりも困らせられるのは、彼が誰彼なしになすべきことを命令しなければならぬと思い込んでいることです。あまりひどいとほとんど致命的です」と述べている (飯野訳『経営者のこころ』43頁)。

20) Barnard, "On Planning for World Government," (1943) in *Organization and Management*, 1948. 飯野監訳『組織と管理』149頁以下。

21) 龍谷大学大学院の堀川新吾氏との対話のなかで。



結合組織」,「タテ結合組織」と「ヨコ結合組織」,「タテ組織」と「ヨコ組織」など,いろいろアイデアを出してみたものの,思わしくはない。

通常は,速い成長を望んで,頂芽(頂生芽)が伸びるように側芽(側生芽)を摘む。しかし,頂芽を摘めば側芽が優勢になる。花も増え,枝振りもよくなる。戦後,まっすぐに伸びて早くカネになる(と期待された)杉やカラマツが(広葉樹の森を伐採までして)造林されたが,高度成長期の後になってみれば,われわれにゆとりとやすらぎを与える身近な雑木林や自然豊かなブナの原生林などが尊重され,あるいは庭園にふさわしい枝振りの松が珍重される。「側生」思考の表れである。同様に,経済性や効率第一の,個人を寄せ付けそうにもない,いかにも急角度のピラミッド型組織,われわれがそこにある筈の垂直,上下思考を抑えたり摘みとったりして,水平思考を優勢にさせれば,もっと柔らかく,人にやさしい組織が出来上がるのではないか。言葉は「側生」でも,内容は「責任優先」の新思考が組織論で活かされればいいのではないかと思うのである。

それにしても筆者は,経営学本線はずれて,バーナード理論という側線に入り込んでしまったと言われるのかもしれない。