

バーナードの責任とオーソリティ

坂 本 光 男

目 次

1. はじめに
2. 「主著」における見解
3. 「組織と管理」における見解
4. 「ハイネマンに対する書評」における見解
5. む す び

1. はじめに

C.I. バーナードは、彼の主著 “The Functions of the Executive” 1938. において、独自のオーソリティ論を展開した¹⁾。一般に、受容説として広く受け入れられている見解であるが、その言わんとするところ必ずしも明確ではなかった。後年、彼は、主著の日本語版「経営者の役割」1956. の序文において次のように述べている。

「非常に重大な一つの欠陥は、そのときもいまでも責任の問題を扱わなかったことである。」²⁾

問題は、「責任の問題を扱わなかった」というところの責任と主著の本文における責任とは、どのように異なるのか、そして、それらに対してオーソリティはどのように関わるのかということである。以下、バーナードの論述を追うことによって問題を検討してみよう。

2. 「主著」における見解

バーナードは主著17章において、管理責任を、道徳と関連づけて説明している。

「(道徳とは)積極的あるいは消極的指示からなる私的行動準則と解するのが便利である。」³⁾

「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。たとえば、一定の活動分野で2人の人が実質的におなじ準則をもつことがありうるが、直接、逆境下におかれた場合、その準則が、ひとりの行動に対しては、支配的であるのに他の人に対しては、同じあるいは類似の状況において支配的でないことがある。その準則に関して、はじめの人は責任的である、責任をもつ、又は、責任能力がある、といわれるが、第2の人はそうでないのである。」⁴⁾

「責任とは、各自に内在する道徳性がいかなるものであっても、それが、行動に影響を与えるような個人の資質だということである。」⁵⁾

ここで、バーナードは、責任を道徳と区別し、道徳の遵守力を責任としている。したがって、道徳性の低い責任と、道徳性の高い責任とが考えられる。バーナードは、ひきつづく行論において、管理責任は複雑な道徳性を伴うべきものであることを示す。

また、バーナードは、主著の第12章において、国家や教会のオーソリティが効果がなく違反が当然のこととなっているとして、その理由を述べる。

「これらの観察が意味することは……ただ特定の法律が個々の市民によって遵守されるかどうかは、その特定の状況の下では、その人自身によって決定されるということである。これが、個人的責任という場合の意味である。また、個人が教会のどの戒律に違反するかは一定の時と所では、その人自身によって決定されるということである。これが、道徳的責任の意味である。」⁶⁾

ここで責任は、上位オーソリティ関係において一般的な責任とは反対のものとして示してある。それは、バーナードのいわば、下位オーソリティ関係において一般的な責任である。

では、バーナードが論じなかったとして反省している責任とは何か。我々は、それを部下の責任のことであるとした⁷⁾。

ところで、部下の責任には2種のものが考えられ、一方は、下位オーソリティ

関係において一般的な部下の責任、他方は、上位オーソリティ関係において一般的な部下の責任である。

前者は、下位オーソリティ概念そのものである⁸⁾。

後者は当然、伝統的責任概念そのものである。このどちらの責任概念も主著においては十分に述べられていない。特に後者においてそれは著るしい。

彼は、上述の「上位オーソリティの仮構」論を展開し、本来、人は制裁の恐怖によって命令に従うのではなく、「人は、次の4条件が同時に満足された時にはじめて伝達をオーソリティのあるものとして受容でき、また、受容するだろう。すなわち、(a) 伝達を理解でき、また実際に理解すること、(b) 意思決定に当たり、伝達が組織目的と矛盾しないと信ずること、(c) 意思決定にあたり、伝達が自己の個人的利害全体と両立しようと信ずること、(d) その人は精神的にも肉体的にも伝達に従いうること、がこれである。」⁹⁾と述べている。

このような下位オーソリティ関係に一般的な責任は、制裁とは全く関わりないものである。

彼は、「(a) 持続的な組織において慎重に発令される命令は通常前述の4条件と一致している。(b) おのおの個人には『無関心圏』が存在し、その圏内では命令は、その権威の有無を意識的に反問することなく受容しうる。(c) 集団として組織に貢献している人々の利害は、個人の主観あるいは、態度にこの無関心圏の安定性がある程度まで維持するような影響を与えることとなる。……かように非公式に成立した共同体の共通感¹⁰⁾は、人々の態度に影響を与え、彼らに無関心圏あるいは、それに近いところにあるオーソリティを個人として問題にすることを忌避させる。この共通感を形式的に述べたのが、オーソリティは上から下へ下降し、一般的なものから特殊なものにいたるという仮構である。」¹⁰⁾と述べ「上位オーソリティの仮構」を説明している。

この説明から、バーナードが持続的組織における「上位オーソリティの仮構」の成立後も部下の責任は、一般的に制裁とは関わりのないものであると考えていることが明らかである。

ところが、バーナードは「上位オーソリティの仮構」が必要である理由とし

て2つをあげる。

「(1) それはいわゆる組織的決定——その調整的性格の事実によって非人格化されている行為——をする責任を個人から上方へ、すなわち、組織へ委譲する過程である。もし命令が無視されれば、管理者は自分が正しくないという危険を引き受けねばならないことになるが、しかし、こういう危険は、その場合の状況を實際、他の人々と少なくとも同様に正しく評価できる地位になれば、引き受けえないものであり、通常引き受けられないものである。そこで、たいていの人々は普通ならば、受け入れる個人的責任を好まないからオーソリティを認めようとする。責任を受け入れにくい立場にあるときには、特にそうである。組織運営上の實際的困難は、自己および他人の組織行為に対する責任を必要以上に引き受けたがることにあるのではなく、むしろ組織における自己の行為に対する責任を取りたがらないことにある。

(2) この仮構から重要なのは組織の利益だという非人格的な見方が生じる。もし客觀的オーソリティが恣意的ないわば、単に気分的な理由で侮辱されるならば、いいかえれば、實質的な個人的利益を本当に守らないで、故意に個人的利益のために組織要求を曲げようと企てるならば、それは、組織自体を意識的に攻撃することになる。組織の外にいることは、必ずしも友好的でないとか関心を持たないとかいうことを越えるものではない。むしろ〔内部にあって〕故意に義務を怠ることは敵対行為である。これはいかなる組織でも許しがたいことであり、可能ならばその違反者を監禁するとか処刑するとかの程度まで懲罰的行為によって対処しなければならない。このことは、人があらかじめ一般的に自分のなすべき職務に同意している場合にはよくあることである。組織を窮地におとしいておくことは許されるべきことではない。

緊急時の管理行為と「正常」状態での管理行為との差異を合わせ考えるならば、前述のことは、きわめて正しいと思われるであろう。戦時には軍隊の紀律厳守の雰囲気が強められる。軍隊の成功と隊員の安全がその雰囲気にかかっていることはむしろ明らかなことだからである。他の組織でも、緊急時には緊急命令がやむをえないのみならず、期待されもする。それがなければ、実際に士気

喪失に導くことも多いと思われる。最下部にある最終オーソリティによる拒否権行使を規制するものは、こういう緊急事態では、それが当然であるという感覚である。」¹¹⁾

このバーナードの説明は、上位オーソリティについてのそれ以前の説明とは異なっている。すなわち、上位オーソリティは「仮構」ではなく、現実となっている。

したがって制裁とは無関係の責任関係は一般的でない。

これは矛盾である。バーナードの最初の論調を貫き通すなら当然、上位オーソリティは「仮構」であり、そこには制裁と無関係の責任関係が成り立つ。ところが、現実の持続的組織では、上位オーソリティは「仮構」ではなく、現実的なものであり、責任関係は制裁によって支えられている。全く制裁を伴わない責任関係はありえない。

バーナードは、実業家としてこの現実を知っており、「無関心圏」を媒介として、上位オーソリティを「仮構」として成立させた。しかし、「上位オーソリティの仮構」の関係において、制裁概念をとり入れたために受容説が意味をなさなくなってしまった。バーナードの理論的矛盾である。バーナードは制裁概念を取り入れた後においても最下部には最終的オーソリティによる拒否権があると説明するが、これはこじつけである。

バーナードが現実の上位オーソリティ関係を客観的なものと認め、制裁概念を取り入れる以上、彼は当然のこととして、伝統的な上位オーソリティと責任の理論に回帰しなければならない。

したがって、バーナードが論じなかったとして反省している責任とは、部下に関する制裁関係の責任である。

後年バーナードは、自らの受容説を反省し、伝統的な上位オーソリティ説に回帰する。受容説で表わされる関係は、純粹のリーダーシップ関係あるいは、制裁無関係の責任関係というべきであり、現実の組織においては制裁を伴う責任関係が成り立っているというべきであろう。

事実、バーナードは、主著第11章誘因の経済において説得の方法の一つとし

て、強制力について述べている。

「もし組織が必要とする個人的貢献にふさわしい誘因を与えることができない場合には提供しうる誘因が適当となるように多くの人々の欲望を説得によって改変しないかぎり、その組織は存続しえなくなるであろう。私はここで用いている広義の説得には、(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。

(a) 強制は組織に対する個人の貢献を排除するためにも、獲得するためにも用いられる。排除はしばしば永久に排除してしまうために使用され、ただそれだけのものである。……しかし、強制的排除は、直接影響を受けぬ人々の間に恐怖を作り出して、組織に一定の貢献をしようという気持を起こさせるように、みせしめによる説得の手段としても用いられる。それによって現実的には、これらの貢献をするか、それとも結合の利益を断念するかのいずれかの選択を余儀なくさせる。排除の程度にはいろいろあり、死刑をはじめ、権利剥奪、追放、体刑、監禁、特権停止、解雇などがある。

強制力によって貢献を得ることは、しばしば協働の必要な方法であったように思われる。たとえば奴隸制は、ギリギリの生存と保護が、組織に一定の貢献をするのに十分な誘因となるような状態を強制力で作り出すことである。もっとも、奴隸制も自然に作り出された状態の結果であることが多かった。いいかえれば、時にはそうでなければ得られない協働の利益を得るためには、やむをえない自発的手段でもあったわけである。しかし、奴隸制は、それが他の誘因を組み合わせる場合（たとえば強制的軍務におけるごとく）を除いて、一般に、不安定な能率を証明するものではあるが、疑いもなく、直接強制されない人々にとっては有効な説得の方法であった。死刑、追放、権利剥奪、監禁、解雇とか、その他の組織の強制的説得方法を観察する人々は、提供される誘因が妥当かどうかを考える時にたしかにそれに影響されてきた。それにもかかわらず、どんなすぐれた永久的な協働体系ないし非常に複雑な協働体系も単に強制だけでは十分に維持されえないということが一般に認められていると思われる。」¹²⁾

このように、彼自身も、説得の一方法として強制を不可欠のものと考えてい

る。強制は決して好ましいものではないが、人々の貢献と仕事に対する責任ある行動を獲得するには不可欠のものなのである。

3. 「組織と管理」における見解

これまでは専ら、バーナードの主著に即して責任とオーソリティの問題を理解してきた。そうである限り、やや強引であるという論評は免れまい。しかし、実はそれは本節と次節における諸論文の検討を合わせた総合的理解なのである。

そこで、以下若干の説明によって前節の論旨を補足することにしよう。

まず「組織と管理」において次のように述べている¹³⁾。

「私達のほとんどが『デモクラシー』という言葉の使用を保証するほどには、選挙権が十分広くいきわたっているとはいえないと思っているような組織においても、やはり民主的プロセスが広汎に用いられているというのが通常は本当である。例えば、ローマ教皇の選出にあたって民主的プロセスが用いられる。しかし、それにも拘わらず、教会の支配権は絶対的である。さらに、会社の経営者は法律的な原則に基づいて株主により選ばれる。そして、取締役会の決定は同じく民主的プロセスを経て行なわれる。しかしだからといって民主的であると考えられる会社はほとんどない。さらに、絶対的な総括機関でさえも、少なくとも若干の点については、下部組織を民主的プロセスによって管理することを許可し、あるいは要求することも真実であろう。これに反して、あらゆる大規模なデモクラシーにおいては、民主的プロセスを経てつくられたものではない。ばう大な数の公式的決定——特に管理的命令——が存在している。」¹⁴⁾

ここにおいて彼は、支配権—上位オーソリティが絶対的な性格をもつと説明している。また、民主的な決定方法については、次のように述べる。

「かような決定が調整的行動の中で有効となりうるのは、いろいろな事情の中でも、とりわけ、民主的プロセスに対する信頼が、個人的な不賛成にも拘わらず個人の行為を合法的に支配するものであるということが容認されるようになる場合だけである。こうした信頼は一般的にいつて……根拠が薄弱であつたように思われる。」¹⁵⁾

民主的な決定法—受容—が、ここでは根拠が薄弱なものとして取り扱われている。その理由として次のように述べられている。

「責任ある個人の決定は主として状況の判断 (a sense of the situation) を基礎として行なわれる。……経験あるリーダーは……経験豊かな医者と同じように、しばしば状態を正確に『診断する』ことができる。これと対照的に個々の投票者の無意識的で非合理的な反応は、彼らがそれについて投票している命題が当てはまるような状況と結合されないし、通常は首尾よく統合され得ない。通常の場合、彼等の反応は、全くさまざまな状況に統合される。これは立場の問題でもあり、また、個人的責任の問題でもある。『誰も』が判断するという最も有利な立場に立つことはできないし、また『共同責任は無責任』ともいえるだろう。」¹⁶⁾

ここで彼は、「共同責任」を「無責任」であるとし、経験あるリーダーの必要性を説くのである。そして彼は、リーダーはそれにふさわしい職位を必要とすると説く。

「組織におけるリーダーシップの有効性は一方では適切な資質を備えたリーダー如何に依存し、他方では、リーダーによって満たされる地位のシステム……に依存している。」¹⁷⁾ これと同じ説明は主著の中にもあった¹⁸⁾。

リーダーは部下に代わって状況を正しく判断して、正しい意思決定を下していく。部下はそれに従うべきであり、恣意的ないわば単に気分的な理由でその決定に従わなければ、それは、組織を意識的に攻撃することになる。これは、いかなる組織でも許しがたいことであり、可能ならば、その違反者に制裁を加えるべきである。そのために、リーダーは地位を与えられるべきである。このようにみえてくると、バーナードは、制裁関連的なオーソリティと責任を考慮していることがますます明らかである。制裁をオーソリティを支えるものとして考える以上、上位オーソリティと責任を支配的絶対的なものとして考えねばならず、受容は、その運営面にかかわると考えるべきである。

「(適切なリーダーの選択に関して) 公式的なオーソリティによってなされる選択をわれわれは任命 (あるいは解任) と呼ぶであろうし、非公式的なオーソ

リティによるものは受容（あるいは拒否）と呼ぶであろう。この二つのうちで非公式的なオーソリティが、根本的かつ、支配的なのである。それは服従する部下の意欲と能力の中に存在し、あるいはそれらによって構成されている。」¹⁹⁾

ここでバーナードは、上位オーソリティに基づく公式的な意思決定が人々によって積極的に受容されることによって組織は生き生きとしたものになる。したがって人々の受容が組織運営にとって決定的に重要であると考えたのであろう。とすれば、彼は、上位オーソリティ関係にあってもなお、人々の積極的受容という制裁無関連の責任関係が可能かつ決定的に重要であると考えたことができる。

すなわち、彼は、上位オーソリティよりも人々の積極的な命令受容という責任関係の方が重要だという責任重視論—上位オーソリティ論からみれば運営論—を説いているとすることができる。彼が、そのように説いているとするならば、我々もそれに賛同する。しかし彼は、受容をオーソリティとしてとらえており、それを根本的支配的なものとしている。

このことは、公式的客観的な上位オーソリティを仮構であるとみなすことになり、こじつけとなる。

上位オーソリティは、制裁を伴ったものであり、個人の受容がそれによって、決定的に影響されている以上、それは仮構ではなく現実である。受容は人々の制裁無関連の責任のことであり、それは上位オーソリティの運営に関して、きわめて重要である。

4. 「ハイネマンに対する書評」における見解

バーナードは、C. S. ハイネマンの著作「民主主義における官僚制」²⁰⁾の書評においてもオーソリティと責任に関する自らの考えを述べている。

「著者による国会のオーソリティ（憲法の諸制限に従う）の至上性の主張は、私が思うに原則的に正しい。どのようなオーソリティも原則的には、その領域を支配しているし、適切にオーソリティの委譲を撤回しあるいは修正する。オーソリティのみが、その領域において、重要でないこと、利害に無関連な事、

重要な事、適切な事、を決定することができる。』²¹⁾

バーナードは、公式的な管理組織としての国会のオーソリティの至上性を認め、伝統的な上位オーソリティ説へ回帰している。

「官僚は、オーソリティの行使に対する一般的責任、すなわち、地位の限定や委譲の範囲の評価のみでなく、オーソリティが委譲される人々の態度や責任に影響を与えるという事から免がれ得るものではない。反対の仮定は全く非現実的である。今日のほとんどの大会社において、社長はすべての管理に対して完全な責任を負っている。(コントローラーの公式的な諸報告について、そして、もちろん刑法の適用可能性についての少々限定はある。) 日毎の何百万という業務が含まれている。社長は、それが彼の監督や指揮の責任から解除するとは考えられないところのオーソリティの委譲について取締役会の認定を要求するであろう。

あるいは、彼は、委譲を行なうために、自分自身にオーソリティを付与するであろう。どちらの場合でも、彼の状況は本質的に同じである。彼は、自分自身では委譲されたオーソリティの分野において特定の意思決定を全く行なわないのであるが、総体的な意思決定の内容と同様、委譲されたオーソリティの保有者の特定のそして、特に一般的な意思決定(外部者の利益に関することは除く)を検討し、評価し、くつがえす権利と義務をもっている。』²²⁾

バーナードは、上位オーソリティを持つものは、オーソリティを委譲した後も委譲された部下の意思決定を検討し、くつがえす権利と義務をもつ、としている。部下は上司から特定の分野のオーソリティを委譲されることによって、意思決定を行なう。しかし、その意思決定が上司の意思にそぐわなければ、上司は部下に制裁を加え、それをくつがえす。ここにおける委譲者と被委譲者との関係は伝統的な上位オーソリティ関係であり、被委譲者の持つ責任は委譲者の制裁によって成り立つ責任である。この責任論をバーナードが十分展開していないことが後年の「反省」となった。

「これらの諸論評において述べたことは憲法の場合、その立法上のオーソリティは、それがすべての對抗的なオーソリティに対して法的に有効であるとい

う意味において至上性がないということの主張ではない。この法的基礎は、一般にオーソリティ問題のひとつの側面である。オーソリティは、あらゆる場合においてオーソリティを行使される側の同意あるいは無関心に依存しているが、彼等はそれが上から降りてくるもので、その性格において主観的なものではなく、客観的なものだという仮構を必要とする。』²³⁾

ここにおいて彼は、上位オーソリティを至上性のあるものとしながらも、やはり仮構だ究極的には受容だとする。

上位オーソリティは、客観的なものだ、制裁を伴ったものだ。しかし、その行使においてはなるべく人々の受容によった方がいい。そのことによって人々が自ら進んで上位オーソリティの維持のために努め励んだ方が好ましい。バーナードがこのように説くのであれば論理は一貫する。

しかし、バーナードはあくまでも、上位オーソリティは仮構、受容がオーソリティの本質であるとする。しかし、これは誤りである。バーナードは、受容をオーソリティの本質であるとする誤謬に陥った。受容は人々の積極的な制裁無関連的責任を意味するものであった。上位オーソリティの下においても人々がこのような責任を持つことが理想的組織をもたらすのだ。このことも後年の「反省」の真意のひとつである。

「実は『オーソリティ』とはちがって『責任』は広範囲な文献の主題ではなかった。これを適切に取り扱うには一本の論文を必要としよう。私は、ここでは若干の範疇的な主張に限定しよう。

第一に公式組織のほとんどの仕事は、オーソリティのない責任、オーソリティをこえる責任、あるいはオーソリティを用いないか、もしくはそれに依存することのない責任のもとで行なわれるということである。責任とオーソリティは無関係ではない。しかし、それらが『同量』であるということは、経験と観察に反している。このことは組織の『骨組み』としての公式的なオーソリティ体系の重要性を否定するものではない。また、このことは必要な際に責任の遂行を刺激しあるいは抑制するために公式的なオーソリティ体系の重要性を強調する心理学的必然性が存在することを否定するものでもない。……

緊急の場合や、意思決定が幾分司法的な性格を持っている場所において、紛争や対立を解決する場合を除いて、経験を積んだ効果的な管理者は一般にオーソリティの使用を好まない。おそらくこの主要な理由は、命令によって物事を行なえば部下の責任を解除し、活動の知的な自由を制限するからである。多くの場合に、賢明な人は、完全な責任を負わせるために、いかなるオーソリティも伴わない責任を遂行することを好むのである。そのような責任遂行の様式は、我々がリーダーシップにおいて意味する事の中にたしかに含まれている。もっとも、簡単な説明は、セールスマンの責任である。彼は購買を強制するオーソリティを持たないが、販売の責任をもたされているのである。

このことは、オーソリティと責任の委譲のパラドックスへと導く。すなわち、事情次第では、委譲者はオーソリティあるいは責任から解除されない。委譲は、両方を増大させるという結果、すなわち、さもなくば達成されないことを達成する組織化された努力の能力をある程度説明するところの事実をもたらし得る。委譲の結果、統制とそして、総体的でない特定な事柄に対する責任を減少させる。委譲者は、オーソリティを委譲することによって、あるいは、他の人々に限定された責任を分け与えることによって、総体的な成果に対する責任から免れうるものではない。実に、彼が、オーソリティを利用すること、あるいは、責任をよりよく果たそうとすること、これらのことは、どちらかの種類の委譲によるものである。このようにして、管理者は、公式的に部下Bと同じ委譲を部下Aに行なう。しかし、彼は部下Aについては監督し、指導し、干渉し、部下Bについてはほとんど注意を払わなくても勝手である。この種の差別は、管理者によって正当であると判断される場合には必要とされる。彼の責任は、この種の判断を含んでいる。彼の判断がよいか悪いかは彼の責任を果たす能力に関係している。』²⁴⁾

ここで、バーナードは制裁に依存しない責任を強調しているわけであるが、やはり、上位オーソリティ、制裁関連の責任を前提としている。同じ委譲を行なっても、部下Aについては監督、指導、干渉、という制裁を行使し、部下Bについてはほとんど注意を払わず、したがって制裁を行使しない。これは明ら

かに制裁を前提とした運営論的上位オーソリティ責任論である。部下の責任遂行のために、上司は制裁を必要以上に行使しない。部下Aも部下Bも制裁関連的な責任を遂行しているのには変わりなく、部下Aの場合にはそれが顕在的であり、部下Bの場合には、それが潜在的である。

部下Aは上司の期待に反した意思決定をしたために制裁を受けて、その決定内容を覆えされる。彼は、自分が制裁関連の責任を委譲されていることを直接知る。部下Bは、上司の期待通りの意思決定をし上司から信任を受ける。その結果彼は、積極的な制裁とは無関連の責任遂行の意欲さえ持つようになる。

部下Bの状況は上位オーソリティ・制裁関連の関係においても、制裁無関連の責任関係が成り立つことを示す。このような状況こそ、理想的な組織状況というべきで、バーナードの「反省」の真意もこのような状況の強調にある。

しかし、バーナードは、このような説明に前後して、オーソリティは受容者にあり、責任は、制裁とは関連がないという。彼は、セールスマンの責任を取りあげてこれをもって責任は制裁無関連だとする。たしかに、セールスマン対顧客という関係においては、上位オーソリティ関係は成り立たず、責任は制裁無関連である。しかし、このことを上位オーソリティ関係にある上司対部下の責任の説明に適用することはできない。上位オーソリティは、仮構であり、責任は制裁無関係であるという説明にはなっていないのである。事実、セールスマンの責任の説明部分は、その前後の説明から浮きあがってしまっている。

「オーソリティの委譲は、委譲者を、特定の諸意思決定に対する責任から解除しない。彼は、部下の意思決定を自分自身の意思や他者の要求や苦情に基づいて修正し、あるいはくつがえす潜在的な義務がある。この規則の適用には、重要な諸制限がある。そのいくつかが次に述べられている。これらの諸制限はある重要な種類の事柄、たとえば、特許の発行、規制委員会の司法的決定、そして裁判所の意思決定において表面上決定的であるから混乱をもたらすが、基本的な通常概念を破棄するものではない。それらの諸制限は、委譲者の役割に関して次の種類の事柄を含む。

- a. 彼は実際的な問題として、要求や苦情の処理あるいは特定の事柄の調査

担の負からのがれるため、部下の意思決定を調査し、修正し、あるいはくつがえすことを一般的に拒否する。意思決定がほとんど全く技術的な問題に関係している時に、この拒否は偏向や不正が明らかである場合を除いて、通常のことであり受容できる。

b. 彼は、部下に高度の責任を負わせるために、部下にとって代わることを通常拒否する。意思決定が最終的なところとそうではないところにおける責任の意味の相違は、実際的に非常に重要である。

c. 彼は部下の威信を高め、下位集団の志気を維持するために干渉を拒否する。

d. 設定された法律あるいは諸規則が、意思決定がその中で行なわれる類型と認められているところでは、彼は諸個人（あるいは企業）の権利を害するような干渉は拒否するだろう。（あるいは法律によって許可されない。）しかし、諸個人に有利な方向で干渉するだろう。だから、いくつかの軍事法廷の判決は承認される。そして、上位オーソリティによって減刑される。しかし、刑罰が増加することはない。予審判事の判決はきわめて低く評価される。陪審員の判決は証言に反しているとして、あるいは証言によって是認されないとして却下される。ここで支配していることは（管理的あるいは司法的）事柄の決定の途中で規則は変更されてはならないという共通の道徳的態度すなわち、適及処罰法を憲法によって禁止しているところに、最高の公式的表現を見出すフェアプレーのルールである。

私には、これらの諸考察のどれをとっても非公式的訓戒（司法的な場合におけるよりも管理的な場合）譴責、任命または再任命についての判断の修正、そして特に未来の適用のための規則の修正あるいは、オーソリティの委譲によって表現されるところの責任をオーソリティの委譲によって解除するとは思えない。

行政活動の相当な程度において、オーソリティの委譲が最高に発展することに対する2つの重大な障害物があると思われる。ひとつは法律による手続きの詳細な規程である。他のひとつは、頭越しのオーソリティの委譲、たとえば、

局長に最終的なオーソリティを与えることである。責任が固定されている状況のもとで2つの過程は、オーソリティの委譲を厳しく制限し（すなわち、特殊な状況が必要とする事を行なわないための議論の余地のないアリバイを提供し）、責任を発散させる。事実、責任は非常に広く、しかも不明瞭に発散しているので、どの官僚もあるいは、どの官庁も（個人的な責任が発散している国会を除いて）どうすればよいのかわからない。その結果、創造力や着想力はだいたい無しになる。

官僚制を統制するためのアメリカのシステムの最も重大な諸欠陥は、法律による公式的オーソリティの詳述が責任を確保すると考えるところから生ずる。ところが、最も限定された技術的意味における場合を除いて、それは反対に作用する。この観点からする英国の議会制度のメリットは責任を集中することであり、オーソリティは従属的かつ手段的なものになっている。アメリカ人が恐れているように思われる責任の集中は、官僚制が主にそれによって統制されると私が思うところの責任の委譲と道徳力の拡大を可能にし、かつ必要とする。』²⁵⁾

ここでバーナードは、部下の意思決定を、上司の意思によって修正したり、くつがえしたりする潜在的義務について詳述している。

上司は部下の意思決定に対し、制裁を行使する潜在的責任を持っているが、できるならば制裁は行使しない方が望ましい。だから、上司は、(a) 責任の負担からのがれるため、(b) 部下を信頼しているため、(c) 部下に自信を与えるため、(d) 法律あるいは規則によって禁止されているため、制裁の行使を控えるべきである。ただし、部下に有利な方向では制裁を行使すべきである。

その結果、部下が比較的自由に意思決定し、積極的な制裁無関連の責任意識を持つことが期待される。

バーナードによれば、上司に潜在的責任の自由な行使のための責任を集中させることによって最もよく統制された理想的組織が生まれる。

これはまさに上位オーソリティ・責任の適切な運営に関わる理論である。

しかし、反面、この理論をもって上位オーソリティ・責任の乱用の理論とすることも可能ではある。

けだし、上司が責任を集中し、制裁を自由に行使できる状況にあれば、「当人の責任感および権限を正しく行使しようとする心理が働くであろうことは、さもありそうなことだからである。しかし、権限の増大はその乱用意欲を必ずしも減退させるとはかぎらず、逆に高揚させることも、同様にさもありそうなことだからである。かつ、乱用、悪用がもたらす害悪の質量は、責任感や意欲の増大以上の比率で増大するであろう。」²⁶⁾

このような危険をバーナードも意識していたと思われる。だから、バーナードは「責任」と「道徳」を区別し、「道徳」水準の低い、「責任」遂行の可能性を示唆し、管理責任は高い道徳性を伴うべきものであると主張するのである。

5. む す び

以上、バーナードの主著における「反省」の真意を理解すべく彼のオーソリティ・責任論の変遷を「主著」,「組織と管理」それに「C.S. ハイネマンに対する書評」に即してみてきた。

バーナードのオーソリティと責任に関する論文、資料はまだまだ数多く存在する。我々にとってそれらに関する検討は興味多いものであるが、他日を期することとしよう。

とりあえず、ここでは、これまでの論議を取りまとめ、一応の結びとしたい。

さて、バーナードは、主著においては上司の管理責任を高度の道徳性を要求されるものとし、部下の主体的制裁無関連的な命令受容によるいわば下位オーソリティと対応させた。したがって、この対応は、現実の持続的組織における上位オーソリティと責任の対応とは矛盾したものであった。この矛盾は、彼の持続的組織における命令受容の三条件と「上位オーソリティの仮構」の成立という巧みな理論構成をもってしても解決することは不可能であった。

後年、次第に彼は上位オーソリティを制裁を前提とする現実のレベルにおいてとらえなおし、部下の責任と対応させるに至る。

また、彼は主著における下位オーソリティとは、実は部下の制裁無関連的責任のことであると考えるに至る。部下は上司の上位オーソリティの下で制裁関

連的責任を遂行しているが、そのような状況にあっても、部下が積極的な制裁とは無関連の責任意識をもつことは可能である。

現に、優良な持続的組織において、上司と部下との間にはそのような責任関係が成立している。そのような関係こそ組織発展のカギである。

そのために、上司は高い道徳を含む管理責任を遂行することがますます期待されてくるのだ。バーナードの「反省」の真意を一応、このように理解することが可能であろう。

(注)

- 1) C. I. Barnard, "The Functions of the Executive." 1938, 山本・田杉・飯野訳「新訳, 経営者の役割」1968.
- 2) 山本・田杉・飯野訳「新訳, 経営者の役割」「日本語版への序文」, p. 36.
- 3) C. I. Barnard, op. cit., p. 262. (訳, p. 273)
- 4) ibid., p. 263. (訳, p. 274)
- 5) ibid., p. 267. (訳, pp. 278-279)
- 6) ibid., p. 162. (訳, pp. 169-170)
- 7) 拙稿, 「受容説の一考察」第一経大論集第5巻第2号, pp. 67-68.
- 8) 同上, pp. 46-47.
- 9) C. I. Barnard, op. cit., p. 166. (訳, p. 173)
- 10) ibid., p. 167-170. (訳, pp. 175-178)
- 11) ibid., pp. 170-171. (訳, pp. 178-180)
- 12) ibid., pp. 149-150. (訳, pp. 155-156)
- 13) C. I. Barnard, "Organization and Management", 1948.
- 14) ibid., pp. 24-29.
- 15) ibid., p. 31.
- 16) ibid., pp. 33-34.
- 17) ibid., p. 42.
- 18) C. I. Barnard, "The Functions of the Executive", pp. 171-175. (訳, pp. 179-184)
- 19) C. I. Barnard, "Organization and Management", pp. 106-107.
- 20) "Bureaucracy in a Democracy" by Hyneman. C. S. reviewed by C. I. Barnard, American Political Science Review. Vol. XLIV, No. 4, Dec. 1950.
- 21) ibid., p. 992.
- 22) ibid., p. 993.
- 23) ibid., p. 1000.
- 24) ibid., pp. 1001-1002.
- 25) ibid., pp. 1002-1003.
- 26) 川端久夫稿「権限, 責任, 委譲—バーナード組織論の一断面」九州大学経済学研究, 第38巻第1-6号, p. 135.