

# 受 容 説 の 一 考 察

坂 本 光 男

## 目 次

1. 受 容 説
2. 上位説 — オーソリテイの本質 —
3. オーソリテイの源泉
4. 受容説の意義
5. 結 — 残された問題 —

## 1 受 容 説

C・I バーナードは、彼の主著「経営者の役割」<sup>(1)</sup>第十二章において、オーソリテイについて述べている。

まず、バーナードは、奢侈制限法や禁酒法の例をあげ、オーソリテイが、特定の場合には効果がなく、違反が当然のこととみなされている、としている。このことは、国家のオーソリテイに関してのみいえることではなく、宗教的オーソリテイ等、あらゆるオーソリテイに関しても同様にいえることである。

しかし、一般的には、市民は法律を遵守し、キリスト教徒は教会の戒律を遵守するのである。<sup>(2)</sup>

こうした、オーソリテイに関する個人の二種類の相反する態度から、バーナ

ードは、次のようなオーソリティの定義を導く。

「ここでオーソリティとは、公式組織におけるコミュニケーションの性格であって、それによって組織の貢献者が、コミュニケーションを自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織に関して、その人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして受容するのである。

この定義によれば、オーソリティには二つの側面がある。

第一は、主観的人格的なものであり、伝達をオーソリティのあるものとして受容することである。

第二は、客観的側面であり、それによって伝達を受容される伝達そのものの性格である。」<sup>(3)</sup>

このようにオーソリティの二側面がとらえられるとしたら、次には、この二側面のどちらにウェイトを置くかが、考慮されねばならない。バーナードは、第一の側面を主要な側面と考えているのである。バーナードは次のように述べている。

「……この（オーソリティ）定義では、一つの命令がオーソリティをもつかどうかの意思決定は、受令者の側にあり、『オーソリティをもつ人』、すなわち発令者の側にあるのではない。」<sup>(4)</sup>

個人に対するオーソリティの確立のためには、個人の受容が、その基礎になるということである。

さて、個人の受容が、オーソリティの確立にとっての基礎であるとするれば、つぎに、オーソリティの客観的側面、すなわち、個人の受容をもたらし伝達の必要条件は何か。が考慮されなければならない。バーナードは四つの条件を示している。

「(a) 伝達を理解でき、また理解すること。

(b) 意思決定にあたり、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、伝達が自己の利害全体と両立すると信ずること。

(d) その人は、精神的にも肉体的にも、伝達に従いうること。」<sup>(5)</sup>

このうち、(a)、(d)は自明の前提であるから、実際には(b)、(c)のみが条件となる。すなわち、伝達が、組織の目的と個人の動機とを満足させる時にのみ、受容される、ということになる。ここにおいて、オーソリテイの客観的側面、すなわち、「それによってコミュニケーションが受容される、コミュニケーションそのものの性格」<sup>(6)</sup>、が規定されたことになる。

ところが、このように、コミュニケーションが個人の受容をいちいち確かめねばそのオーソリテイを確立しえない、というのであれば、持続的な協働の確保は不可能である。また、現実の持続的な組織体は、コミュニケーションに対する個人の受容を、いちいち確めたうで行働しているわけではないのである。

この受容説と現実との矛盾を、バーナードは、次のような論述で解決しているのである。

「それ（持続的な協働の確保）は、個人の意思決定がつぎのような条件のもとで行なわれるから可能である。

(a) 持続的な組織において慎重に発令される命令は、通常、前述の四条件と一致する。

(b) おのおの個人には、『無関心圏』が存在し、その圏内では、命令はそのオーソリテイの有無を意識的に反問することなく、受容しうる。

(c) 集団と組織に貢献する人々の利害は、個人の主観あるいは態度に、この無関心圏の安定性を、ある程度まで維持するような影響を与える。……この安定性の維持は、主として非公式組織の機能である。このように、非公式組織に成立した共同体の共通感は、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イを、個人として問題にすることを忌避させる。この共通感が、上位オーソリテイの仮構である。」<sup>(7)</sup>

バーナードは、このような三条件によって、個人の受容をいちいち確かめずに、コミュニケーションを行使すること、が可能になる、と述べているわけで

ある。この三条件のうち、(a)は、個人の受容をもたらすコミュニケーションの四条件、の再説であるが、(c)は、必ずしも個人の受容を必要とはしていない。

この(c)の条件、すなわち、上位オーソリティの成立によって、個人の受容を確かめることなしにコミュニケーションを行使することができ、持続的な協働の確保が可能になるのである。

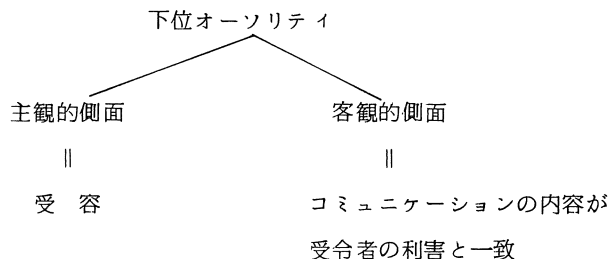
さて、この上位オーソリティにおいては、バーナードが考えているオーソリティ——「公式組織におけるコミュニケーションの性格であって、それによって、組織の貢献者ないし構成員が、コミュニケーションを、自己の貢献する行為を支配するものとして、受容すること」<sup>(8)</sup>——いわば、下位オーソリティ——と異なった内容を有している。我々は、この内容を、下位オーソリティの主観的側面と客観的側面に対比させて、次のように規定しよう。

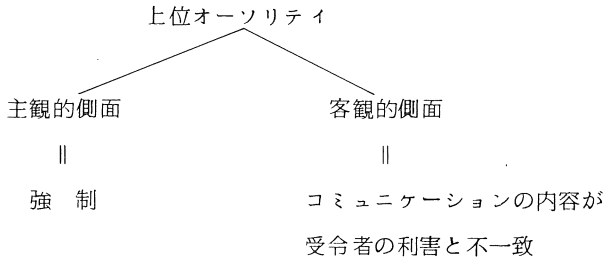
まず、主観的側面についていえば、「コミュニケーションをオーソリティのあるものとして受容すること」<sup>(9)</sup>ではなくて、コミュニケーションを、オーソリティのあるものとして、強制的に受容させられること、である。

つぎに、客観的側面についていえば、コミュニケーションの内容が、個人の利害と一致したものではなく、反対に、一致しないものである。

このことを図に示すと、次のようになろう。

＜図1： 上位オーソリティと  
下位オーソリティの二側面＞





しかし、バーナードによれば、上位オーソリティは、オーソリティの本質ではない。バーナードは、「上位オーソリティ」を「仮構」としている。

このように、バーナードは、「上位オーソリティ」を「仮構」とし、下位オーソリティの本質として強調している。我々は、バーナードのオーソリティ概念、すなわち、上位オーソリティと対立する概念を、便宜上、下位オーソリティと呼んだのであるが、この下位オーソリティなるものは、個人が、コミュニケーションを、自己の利害と一致するものである。との判断の下に、受容することであった。

バーナードの主張に従えば、現実の、持続的組織において成立している上位オーソリティというものは、内容のない、単なる現象であり、本質ではない。オーソリティの本質は、あくまで、下位オーソリティなのだ。ということになる。

このことは、バーナードの次のような論述により、明らかである。

「オーソリティは、つねに、それが適用される人々とともにある。強制は、それと逆の幻想を起こさせる。しかし、力の使用は、まさにその事実によってかえって、要請されているオーソリティを破壊する。……多くの 人々は、自分自身に対するすべてのオーソリティを、屈従するよりは、死によって破壊してきた。」<sup>(10)</sup>

「……軍隊がほとんど絶対的である、戦闘のような極限状況にあっても、オーソリティは、やはり、個人の受容ないし同意にもとづいている……」<sup>(11)</sup>

「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。……最下部にある究極的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。」<sup>(12)</sup>

「かかる考え方は、各界の学識経験者に広く抱懷されている見解に反し、法律概念とも矛盾し、多くの人々には、普通に経験するところとは相反するように見えるだろうから、まず、敬意を表するに足る人々のうち二つの意見を引用してみようと思う。……ロベルト・ミッシェルは、つぎのように述べている。『……オーソリティが外的強制のみにもとづく場合でさえ、オーソリティは、支配されている人々によって、受容されるのである。たとえ、その受容が、力に対する恐怖によるものであるとしても。』

また、ジェイムス・G・ハーボード少将は……次のようにいっている。

『ある民主党の大統領は、あらゆる民主主義のうち最も偉大なものが、陸軍であることを忘れていた。

訓練と忘気は、前進命令が下ったとき、多数の兵士によってただちになされる無言の投票に、影響を与える。……軍隊は、その動議が通過するまでは、前進しない。』<sup>(13)</sup>

このバーナードの受容説に対して、上位説を主張するクーンツ＝オドンネルは、バーナードに対する批判をまじえながら、上位説の正当性を説いている。そこで次に、上位説として、クーンツ＝オドンネルの見解を示そう。

## 2 上位説——オーソリティの本質——

伝統的管理論の代表者である、クーンツ＝オドンネルの見解をみよう。

「近代までは、オーソリティの源泉は、すべて管理者の上の地位に遡及するとしか考えられなかった。したがって——課長は部長から——部長は社長から——社長は取締役会から——取締役会は株主から、株主のオーソリティは、会社法とか、その他の法律によって規定された、私有財産制度によって

与えられる、ということになっていた。したがって、企業では、オーソリテイの究極的な根源は、原則的には、私有財産の制度、すなわち、物質的な激励について個人に力を与えることになっている、権利、法律、風習、その他の複合体、に存在する。政治、経済、宗教、教育といった社会制度は、私有財産の限界および内容を定め、また、かく定めることによって、私有財産権を有する個人のオーソリテイを定めることになる。」<sup>(14)</sup>

クーンツ＝オドンネルは、以上のように述べ、オーソリテイの源泉を社会制度と定義したのち、バーナードの受容説に対して、その批判を行なっている。

「バーナードのオーソリテイに関する定義は、最もよくその（＝受容説）考え方を表明している。『オーソリテイは、組織のメンバーまたは貢献者によって、自分が寄与している行為を支配するものとして、受容されたもので、公式組織におけるコミュニケーションの性格をもつ。すなわち、組織に関して、組織のメンバーが、何をなし、何をなすべきでないか、を決定する。この定義に従えば、オーソリテイには二つの面がある。第一の面は、主観的・個人的な面で、コミュニケーションを、正当なものとして、受容すること。第二の面は、客観的な面で、それによってオーソリテイが受容される、コミュニケーションとしての性格。したがって、オーソリテイを確立するためには、対象となる個人の同意が絶対必要となる。そして、持続的な組織においては、命令が、組織目的や個人の動機に通常合致しているという。そして、命令が各人にとって無関心であれば、受容される。さらに、集団的な圧力が、その無関心圏の安定性を維持している。』<sup>(15)</sup>

上のようなバーナードの見解について、クーンツ＝オドンネルは次のように述べる。

「管理者のオーソリテイの源泉に対する、受容説の楽天的な公式を採用することはむずかしい。オーソリテイを受容することによる最も重要な利点、および、オーソリテイを受容しない不利は、部下に利益を与えとか報酬をさしひかえるとか解雇する力を、管理者が持っていることから発生する。兵隊が命令

に服するのは、監獄に送りこまれるとか銃殺されるからであって、ほんとうにオーソリティを受容したわけではない。一般人でも、辞職するか解雇されるよりほかに手がない場合には、受容は、ほんものではない。

さらにまた、組織のなかで命令をたえず出すということに対して、この理論は困ったことになる。もし、受容がオーソリティの源泉であるならば厳密に言えば、管理者は自分の命令が実際に服従されるオーソリティがないのであるから、ほんとうに命令を出すごとに知ることができなくなってしまう。

受容説の基本的な誤りは、制裁を伴わないオーソリティを考えていること、および個人的な欲望をおさえる力を与える、社会制度という、強力な影響力を見逃していることにある。」<sup>(16)</sup>

以上のように、クーンツ＝オドンネルは、バーナードを批判して、上位説を支持している。このクーンツ＝オドンネルの批判は、バーナードのオーソリティ論の誤りを的確に指摘している。

我々も、クーンツ＝オドンネルのいうように、オーソリティの本質は、下位オーソリティではなく、上位オーソリティ、すなわち、制裁をともなった強制力である、と理解する。

### 3 オーソリティの源泉

さて、以上の二説について、さらに深く吟味し、オーソリティの源泉とは何か、を明らかにしよう。

そこで、まず、上位説、受容説に対して、第三の学説ともいうべき、職能説の立場から、オーソリティの問題を考察しておられる、高宮教授の見解をながめてみよう。

高宮教授は、オーソリティの本質を、次のように規定される。

「権限は職務の権利的側面であり、かかる意味において、経営内における法的側面である。したがって、それは、経営内における法的な力である。それは



消極的には他人の侵害を排除する力であり、積極的には他人に主張する力であり、すすんでは、他人に強制する力である。……」<sup>(17)</sup>

このように、オーソリテイの本質を強制力ととらえるかぎり、職能説は、上位説と一致するわけである。

さて、教授は、オーソリテイの本質を上のように規定された後、次のように述べられる。

「経営組織においてこの強制力が存在しているということは、動かすことのできない事実であり、また、それが、組織における統一性を確保する重要な基礎となっていることを、否定することはできない。それは、経営における管理権限において、明日に看取されるのである。この経営管理権限は、他人にたいして、命令し、服従を強制する、力を有している。また、この経営管理権限には、部下の職務を規定し、これに権限を与える権限がある。……作業者もまた、作業活動に関する権限を有している。しかし、この作業権限は、さかのぼって考えれば、経営管理権限によって付与されたものである。それでは、さらに、この経営管理権限の源泉は何であろうか。ここに、我々は、権限の問題に逢着する。」<sup>(18)</sup>

教授は、オーソリテイの源泉に問題をすすめられて、そこにおいて、(1) 上位説、(2) 受容説、(3) 職能説、をとりあげられ検討される。

「わが国の企業における権限関係にたいする従来の考え方は、第一の見解に属するものであったと思われる。しかも、この場合、それはわが国の従来の家的な思想によって、肉づけされていたと思われる。それは、パターナリズム（家父長主義）というものに他ならないが、パターナリズムは、一面、家的協同と、他面、家父長的専制との、二面を特徴としている。……パターナリズムの経営は、現実には、この両面の交錯のなかに行なわれてきた。前者が強くあらわれている場合は、いわばその長所が発揮されている場合であるが、後者が強くあらわれざるをえない場合は、パターナリズムの経営の矛盾が生じてきた場合である。経営の規模が大きくなり、従業員が多数になるにつれて、家的な

協同が困難になるが、さらに、戦後の民主的風潮は、思想的に家的な協同性をきりくずしつつある。

戦後わが国の企業が逢着してきた苦悩は、根本的には、パターンリズムによる経営の困難性より生じたものと思われる。ここに、経営管理の新しい転換が不可避となっているのであって、経営管理の現代化によってでなければ、当面している経営の矛盾を克服しえない段階にたちいたっていると思われる。

したがって、いま、権限関係についてみれば、権限関係にたいする、家父長的な考え方は、漸次転換をせまられているのであって、経営管理の現代化に即した考え方に転化する必要がある。

ところで、経営管理の現代化においても、権限関係に対する考え方に種々のものがありうるのであって、前述の三つの種類のものに分けられる。

第一の見解は、パターンリズムの考え方において赤裸にあらわれるけれども経営管理の現代化にあたってもなお存在しうる。それは、ここでは専制という形態では行使されず、むしろ、権限の委譲ということが強調される。しかし、権限についての考え方が、上から与えられたものとする考え方のうえに立って、法的な面を重視し、権限中心になっているところに、第一の見解の特色があるのである。この見解によれば、社長に経営管理の権限があり、この権限を委譲されることによって、たとえば、部長の権限が初めて生ずる。部長は、その上から与えられた権限を、与えられたが故に、行使しうるものであると考える。

さて、権限は社内において公けに認められた力であるから、その限りにおいて法的な性質をもっている。法定説は、この側面をとらえているのである。しかし、この側面をもって、権限の本質的なものとするところに問題があるのである。いま、部長が社長から、権限を委譲されたが故に、当該の権限を行使するという場合に、従業員がその命令に従わないときはどうであろうか。……この場合は、部長がいかに強制力を働かせようとしても、多くの従業員の反発によって、その効果を収めないことになろう。ここに、権限の問題は、たんにこれを法的にのみ考えることができないゆえんがある。権限は、実質的にその効

果をもちうる場合にのみ、初めて、真実の意味における権限たりうるのである。権限が実質的效果をもちうるためには、権限がそれに向って行使される、当該の従業員によって、その権限がうけ入れられていることが必要である。かかる面から、権限の本質を明らかにしようとする見解が、ほかならぬ第二の見解、すなわち、受容説である。」<sup>(19)</sup>

このように、教授は、オーソリティ本質論として適正な上位説と、オーソリティを實際に行使する場合に意味をもってくる、受容説とを対比され、オーソリティの源泉を探ってゆかれる。

「権限は、従業員によって受容されることによってのみ実質的な効果をもたらうという面は、権限関係において非常に重要な問題である。したがって、権限の行使にあたっては、人間関係を十分に配慮し、従業員の納得のもとにこれを行なうということが必要になる。しかしながら、これをもってただちに、権限における本質的なもの、となす見解は正しいであろうか。

いま、権限が実質的效果を生むためには、従業員の権限にたいする受容が必要である。しかし、現実には、個々の従業員の受容がなくても、企業全体のためには、これを行なわなければならない場合がありうる。個々の従業員の利益と、企業全体の利害とが、一致していることが理想であるけれども、また、大局的には一致していなければならないけれども、部分的に一部の従業員の利益と企業全体の利益とが相反する場合が生じうる。かかる場合には、企業全体の利益のために、一部の個々の従業員の直接の利益に反することが強行されねばならない場合が生じうる。

受容説の欠陥は、権限関係を、直接の個々の従業員との関係面についてみているだけであって、企業全体の面から考察しなければならない問題のあることを軽視している点にある。組織は、その組織の確立・維持・発展のために、なんらかの形態において、権限関係を必至化するのであって、受容説は、この点を軽視している。この面において、権限関係は強制力を伴うものとしてあらわれ、法的形態をとるものである。しかしながら、また、権限関係を法的な権力

の関係としてのみ一面的にとらえることも、誤りとなるのであって、従業員のこれにたいする受容が、きわめて重要な条件となる。受容説は、この点を強調している点において、有意義な見解であるが、これを権限の本質と考えるとここに問題があるのである。」<sup>(20)</sup>

このように教授は述べられ、オーソリティの源泉は、受容説において明らかにされるものではなく、また、上位説において明らかにされるものでもない、とされるのである。

そこで、教授は、第三のオーソリティ論として、職能説をとり上げられる。職能説は、オーソリティの本質に関しては、上位説と同じ立場に立つが、オーソリティの源泉を、上位説における社会制度ではなく、職能に求めるのである。

「権限関係は、前述のように、企業という組織体の制度的側面から発生するという面があり、他方、従業員の受容を、重要な要件とする面がある。この両者の関係は、いかに解決しうるか、権限関係は、法的に、あるいは強権的にのみ解決することはできない。また、従業員の受容を貫徹するという人間関係的アプローチによっても、解決できないのである。それは、権限関係を職能を中心として考えることによってのみ、初めて解決されるのである。ここに、第三の見解たる、職能説が登場するのである。」<sup>(21)</sup>

「権限の基礎は、職務にあるのである。……権限は、企業という組織体の確立・維持・発展という観点から、制度的に発出される力という面をもっているが、しかし、……その力を根拠づける実体は、まさに職能なのである。この意味において、権限は職能をその本質的源泉とするものであって、これが、権限の正しいありかたを形成すると思われる。そして、この考え方を基礎として、第一、および第二の見解をも統一することができる。

すなわち、権限は、職能を基礎とし、これを、社内において公けに遂行する力として、法的な面を有する。と同時に、その力を行使するにあたっては、従業員の受容を背景にして、初めて効果的になる。ここに、いわゆるリーダーシ

ップの問題が登場するが、しかし、その基盤をなすものは、職能を基礎とした権限でなければならない。」<sup>(22)</sup>

さて、高宮教授は、同じく職能説の立場をとる、フォレットの見解をとりあげられ、オーソリテイの源泉としての職務は、組織計画によって定められるとされる。

「フォレットは、……職務は委譲されるものではなく、むしろ企業全体の観点からの組織計画によって、設定されるものと考えている。……『なるほど、社長は、各管理担当者の責任事項（職務）と、全体の目的と計画にたいするその関係を明瞭に規定し、それに対応する権限を、彼に与えているようにみえる。しかし、はたして企業の実際に、そう行なわれているのであろうか。それは事実上、組織計画によって決定されているのではないのであろうか。一つの工場がライン管理層と同様に、スタッフを組織し導入しようとする場合、スタッフの責任、権限、および職務は、本来的に組織計画の中に内包されているのである。形式化が社長の側において必要であっても、それは、多かれ少かれ形式的なものにすぎない』社長の職務もまた、この組織計画において定められるのであり、権限は、その職務に対応するものとして、組織計画において与えられるものである。」<sup>(23)</sup>

ところで、組織計画とは、職能を分割する技術にほかならない。しかるに、技術とは、目的に奉仕する手段である。だから、組織計画という技術は、企業の目的たる利潤追求の手段である。そして、この目的としての利潤追求は、資本主義社会においては、私有財産制という、社会制度によって、正当化されるものである。したがって、組織計画の内容、すなわち、職能は、企業の目的たる利潤追求、ひいては私有財産制という、社会制度によって、決定的に、性格づけられるわけである。

こう考えてくると、オーソリテイの源泉を組織計画によって定められた職能に求めるということは、問題を解決したことになる。

オーソリテイの源泉を職能とする職能説に対して、植村省三教授は次のよう

に批判しておられる。

「これらの諸見解（上位説および職能説：引用者）は、権限概念についてそれぞれ異なった解釈をくだしているかに思われるが、しかし、いずれも経営管理の職能分化＝職務分担に関しておこるものとして、一定の職務を遂行すべき各人が、その任務の達成のために与えられる権利ないし力をもって権限とみなしている。

各論者の主張のちがいは、ただこの権限を職務分担における上下の関係の中で考える（上位説：引用者）か、あるいは組織の各階層での職務それ自体の問題としてとらえるか（職能説：引用者）かの相違にすぎない。しかしもとより後者の見解にしても、権限を職能分化　委譲の問題として考えるところは前者と同じなのであるから、職務それ自体が委譲によって生まれたものであるかぎり、決して前者の見地と対立するものではなく、むしろ、基本的には同じ概念規定を行なっているものとみることができるのである。」<sup>24)</sup>

「……高宮晋教授は権限の源泉に関する理論として、一般に対置されているこの二つの見地に加えて、職能を権限の源泉とするという「職能説」をあわせて提起され、この考え方をむしろ自らの基本的見地とされている。すなわち、『権限は、職能をその本質的源泉とするものであって、これが権限の正しいありかたを形成するものと思われる。そして、この考え方を基軸として、上位説および受容説をも、統一することができる』と、しかしながら、すでに明らかにしてきたように、職能分化の過程は、そのまま権限委譲の過程であり、したがって職能が権限の源泉だというよりも、職能それ自体に付与された不可欠の属性として権限をとらえるべきであり、権限の源泉をたずねることは、それゆえ、職能の源泉を問題にすることと同じであって、職能を権限の源泉とすることは、いわば同義反復にも等しい。」<sup>25)</sup>

我々も一応、植村教授の批判に賛同したい。

さて、植村教授は、職能説は上位説に解消されるとみなされたのち、オーソリテイ論を上位説と受容説とに分けられ、それぞれ、クーンツ＝オドンネル、

バーナードを代表として論じられる。そして、一応、上位説をオーソリテイ論として適正であると考えられるが、また、その不十分さを指摘される。

すなわち、アメリカの企業理論においては、伝統的な「所有と経営の分離」論を否定した論者は現実にはみられない。それにもかかわらず、「……伝統理論においては、権限は、上位の者に保持されていたものを下位者に委譲することによって、下位者の握るところとなったものとされている。したがってその見地からすれば、組織の各階層の権限は、その直接の上位者から発し、さらにつきすすんでゆけば、もともと組織の最上位の者によって保持されていたところのものである。そしてさらに、この組織の最上層に位置する者の権限は、資本主義の社会では、私有財産の制度から発するところの、企業の所有権に、究極的には帰し、ここに権限の最も根本的な源泉が求められている。」<sup>(26)</sup>

ここで、植村教授は、一方において、企業のオーソリテイの源泉が私有財産制度、すなわち資本家にあると主張されているにもかかわらず、他方、「所有と経営の経営の分離」が主張されているところの、矛盾を指摘されているのである。もし、私有財産制度をオーソリテイの源泉だとするならば、「所有と経営の分離」は否定されねばならず、逆に、「所有と経営の分離」を主張するならば、私有財産制は、オーソリテイの源泉となしえないということになるだろう。とすれば、上位説は、少なくとも、十分な論拠をもっていないことになるわけである。

ここで、クーンツ＝オドンネルの見解をふりかえてみると、たしかにオーソリテイの源泉を私有財産制度に求めている。ところが、クーンツ＝オドンネルによれば、この私有財産制度は、物的手段にたいする力を人に与えている、種々の法律や国民の風習に依存している。<sup>(27)</sup>

だから、たとえば、商法、労働法は、私有財産制を規定するものである。

さて、労働法は、労働者の資本家に対する要求、闘争が実を結んだものである。また、商法における株式会社の項目において、取締役には、株主のみならず、会社の従業員も選任されうる旨の規定が設けられており、この規定によっ

て、いわゆる内部取締役は、その正当性を確保しているのである。ここに、内部取締役が、外部取締役にとってかわって、その機能を代行するという、「所有と経営の分離」が生じるのである。したがって、「所有と経営の分離」は、私有財産制を排除するものではないが、それを、何らかの意味において変質させるものとして、考えることができるのである。したがって、われわれは、上位オーソリテイの源泉として、私有財産制とともに、「所有と経営の分離」をとりあげても、矛盾ではないと考えるのである。クーンツ＝オドンネルの真意もこう理解すべきであろう。

#### 4 受容説の意義

さて、植村教授は、上位説を、不十分ながらも適正な理論としてとりあげられた後、受容説を吟味され、これを上位オーソリテイの運営論、すなわち、上位オーソリテイを実際に行使する場合の、その行使を容易ならしめるための技術論であると特徴づけられるのである。教授は次のように述べられる。

「『権限受容説』は、直接には、『上位権限説』の批判を通じて展開されたものであるが、このことから直ちに、それが『上位権限説』と全く相対立するものであり、これを否定するものとの理解が、むしろ一般的であるようだが、その見方はきわめて一面的な見方にしかすぎない。

まず『権限受容説』の問題とするところが『上位権限説』のそれとは、非常に異なった次元の問題であること、に注意を要しよう。……『上位権限説』では、権限の問題は、組織階層の上下……関係の中での、上位者の職能に関する問題であるのに対して、『権限受容説』は、そうした上下の関係そのものからあらわれてくる問題に目を向けたものである。したがって、両者は、同次元でとりあげて論じることとはできないものである。……『権限受容説』が、組織の上下関係そのものから生ずる問題をとりあげているということは、すでに述べたように、委譲によって構成される、なんらかの形の階層的な組織構造を前



提し、むしろそれをどのように機能させるかという、運営の問題を展開しているものに外ならない。」<sup>(28)</sup>

植村教授の解釈にしたがえば、バーナードの受容説は、実は、オーソリテイ問題そのものに関わるものではなく、オーソリテイを実質的に効果的にするための運営論である。我々もまた、いままでの論述で、受容説がオーソリテイ論としては誤りであることを示した。

では、植村教授のいわれるように、受容説にオーソリテイの運営論としての意義を認めることが可能なのであろうか。以下、この点について検討していこう。

さて、前述したように、我々は、受容説における下位オーソリテイは、上位オーソリテイに対立するもの、したがって、オーソリテイとは正反対の関係とみなした。オーソリテイとは上位オーソリテイのことであり、それは、上司が部下に対して命令に服従するよう強制する力である。それは制裁を伴い、その源泉は社会制度にある。上位オーソリテイ関係において、部下は、命令に不服であっても、従わざるをえない。部下の利害が、命令と一致しなくても、それに従うことを強制される。それに対して、下位オーソリテイは、個人がコミュニケーションの内容を、自己の利害と一致しているかどうか判断し、一致している場合にのみそれに従う、ということであった。

我々は、バーナードのオーソリテイ論の誤りを、以上のように整理したわけである。そこで、この新しい視点から、バーナードの、持続的組織の三条件を検討してみよう。

さて、持続的組織の三条件は、二つの把えかたが可能である。すなわち、(1)これを上位オーソリテイの成立過程とみなす、か、(2)単なる、持続的組織におけるコミュニケーションの備えている補完的条件とみなす、かである。

そこで、まず三条件を、(1)と把握した場合、それはどのように整理されるか。

まずバーナードは、(a)として、持続的組織において発令される命令が、部下の利害と一致している、と述べる。ここで、我々は、上司が部下に対してその

ような命令を下した、と想定しよう。そのような場合には、当然、部下は命令を主体的に受容するから、下位オーソリテイが成り立つ。さて、このようにして、部下の利害と一致するような命令が継続的に下され、部下はそれに従い、その結果、組織も持続的に発展するようになると、部下は、上司の命令を信頼するようになり、自己の利害と一致しているか否かを検討することなしに受容するようになる。ここに、バーナードのいう、「無関心圏」——この圏内では、命令はそのオーソリテイの有無を意識的に反問することなく受容される<sup>(29)</sup>が成立する。したがって、部下の命令の受容は習慣的なものになる。この状態が続くと、命令そのものが法的性格を帯びてくる。ここに、上位オーソリテイが成立するのである。この過程が、持続的組織の三条件の(c)、上位オーソリテイの成立、<sup>(30)</sup>にあたる。

上位オーソリテイが成立すれば、上司は部下に対して一方的な命令を下す。ここにおいては、命令の内容が部下の利害と一致するとはいえない。

さて、命令が部下の利害と一致しないようになると、部下の、命令に対する信頼感は薄れてくる。部下は、それまで命令に無関心に従っていた状態から、意識的に、命令に従うことを拒否しようとする。しかし、もはや、命令は法的性格をもち、それを拒否しようとする部下は制裁を受け、強制的に従わさせられる。部下は、自己の利害に反した命令に、不本意ながら従うということになる。

しかし、命令が部下の利害と一致しないという状態が続くと、部下の、命令に従うことを意識的に拒否しようとする態度は、非常に強いものとなる。上司は、部下を制裁によって命令に強制的に従わせることの不可能なことを知る。上司の命令は、あいかわらずオーソリテイをもっているが、それは実質的な効果を失っている。

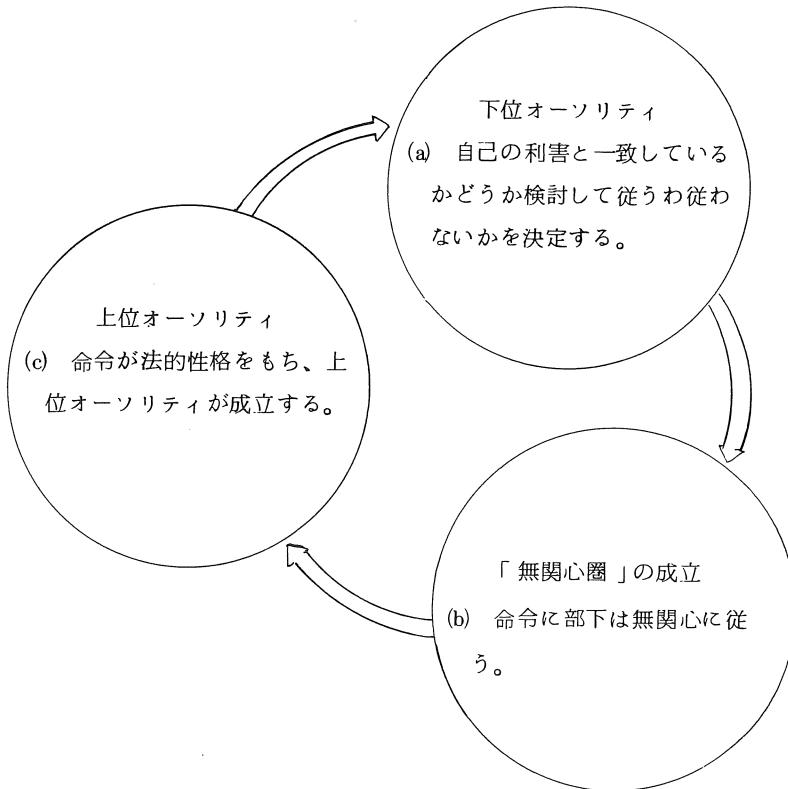
そこで、上司は、それまでの命令に代えて、新しい命令を出すことになる。そのことによって、以前の命令がもっていた上位オーソリテイは消滅する。部下は、新しい命令が自己の利害に一致するかどうかを検討し、一致していればそ

れに従う。これは、持続的組織の三条件の(a) — 持続的な組織において下される命令は通常部下の利害と一致している<sup>(3)</sup> — という状態にあたる。

このようにみてくると、上位オーソリティの成立過程は、(c) 上位オーソリティの成立、によってストップしてしまうのではなく、さらに、出発点である、(a)の過程へと遺流する循環過程であることがわかる。この過程を図示すれば次のようになる。

＜図 2：理論的理解にもとづく

上位オーソリティの成立過程＞



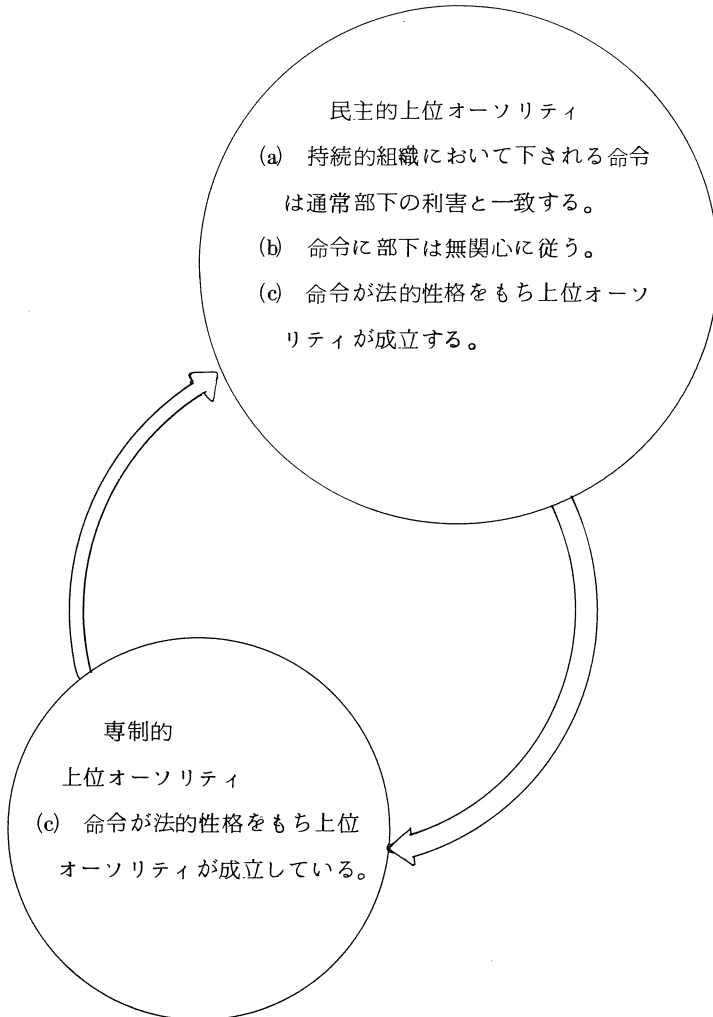
この図に従えば、ある命令に関する上位オーソリティが消滅し、新しい命令が上位オーソリティを獲得するまでは、上位オーソリティが存在しないという状態になるわけであるが、これは、現実の持続的組織における状態と矛盾する。現実には、新しい命令は上位オーソリティを即時に獲得する。持続的組織においては、上位オーソリティは不可欠なのである。だから、図2における下位オーソリティは、現実には不可能なのである。

新しく発令され、部下の利害と一致した命令であっても、それは法的性格をもつものであり、そこには上位オーソリティが存在する。ただし、この場合の上司と部下の関係は、(c)の条件——命令が法的性格をもち上位オーソリティが成立する——のみで成り立っているのではなく、(a)の条件——命令が部下の利害と一致する——をも満たしている。だから、現実には、下位オーソリティは上位オーソリティを伴っており、この関係は、いわば、民主的上位オーソリティ関係といえることができるであろう。

ところが、上位オーソリティ関係がすべてこの状態をとるのではない。上位オーソリティ関係において、(a)の条件と、(c)の条件とを満たしているということとは稀なことである。よって、ここに、(c)の条件のみで成り立つ、上位オーソリティ関係が考えられる。これは、いわば、専制的上位オーソリティ関係といえることができ、上位オーソリティ関係の第二の形となる。またこれが、持続的組織における上位オーソリティ関係として、一般的に見られる形態である。そこで、図2を、より現実には適合するように改めれば次のようになろう。

<図 3：現実の持続的組織における

上位オーソリティの二形態>



この図によれば、(a)(b)(c)は、現実の持続的組織において、民主的上位オーソリティ関係を維持するための補完的条件として示される。これは、バーナードの、持続的組織における、コミュニケーションの備えるべき三条件の、第二の把握方法である。

持続的組織の三条件は、理論的には、上位オーソリティの成立過程と把握できる。しかし、現実の持続的組織を前提としたら、それは、持続的組織における伝達が備える補完的条件とみなすことができる。

さて、バーナードは、下位オーソリティをオーソリティの本質として強調した。この主張自体は誤りである。

しかし、我々は、このことを、バーナードが、持続的組織における上位オーソリティ関係において、命令は、(a)の条件に適う形で発令されるべきだということを強調しなかったが故の誤りと考える。すなわち、バーナードは、上位オーソリティの二形態のうち、民主的上位オーソリティが望ましい関係であることを、強調しなかったのだ、と考えるのである。また、バーナードは、上位オーソリティを仮構であるとしている。この主張それ自体は誤りである。しかし、我々は、これを、上司が制裁力を行使して強制的に命令を部下に受容させるような関係      現実の持続的組織において一般的にみられる専制の上位オーソリティ関係      からは、けして有効な組織活動は期待できないことを強調しなかったが故の、誤りであると考えてるのである。すなわち、持続的組織において命令の備えるべき三条件のうちの、(c)——命令が法的性格をもち上位オーソリティが成立している——は、できるなら、実際には行使しないが望ましいことを、強調しなかったのであろう。

バーナードが、上位オーソリティを仮構とし、いわゆる、下位オーソリティをオーソリティの本質であるとして強調したのは、どう考えても誤りである。しかし、我々は、持続的組織における民主的上位オーソリティを強調しなかった為の「勇み足」であると考えてる。

たしかに、今日の民主的風潮のもとでは、従来のように、上位オーソリティ

万能の時代とはいえない。また、バーナードが主著を執筆していた当時もそうであった。1930年代は、世界恐慌の悪夢まださめやらず、労働運動が活発であり、国家をはじめとする上位オーソリティも、その実質的な力を問われていた時代であった。このような状況では、従来の上位オーソリティ万能主義は、徹底的に批判されねばならず、彼は、勢い余って、下位オーソリティをオーソリティの本質として強調するという、論理的誤謬に陥ったのであろう。

これまでの考察から、我々は、バーナードが、組織活動を有効に推しすすめていくためには、制裁力の行使を必要とする専制的上位オーソリティ関係よりも、制裁力を持つてはいるが、それを行使する必要がないほど、上司と部下との主体的な協力がなされている、民主的上位オーソリティ関係が、よりすぐれた関係であることを強調したかったと理解するのである。

このようにみえてくると、我々は、受容説に、現実の持続的組織において上位オーソリティを実質的に効果あらしめる、運営論としての意義を見出すことができるのである。

## 結 —— 残された問題 ——

さて、我々は、この小論において、オーソリティの問題をとりあげた。

まず、オーソリティの本質論としては、受容説は常識的に考えて誤謬であり上位説が正しい。次に、オーソリティの源泉論として、我々は、職能説と上位説をとりあげ、オーソリティの源泉を、職能ではなく社会制度であるとした。したがって、上位説がオーソリティの源泉論としても正しいことになった。ここで、アメリカの上位説は、私有財産制をオーソリティの源泉としながら、他方では、「所有と経営の分離」を否定しない、これは矛盾である、という植村教授の見解を検討した。そして、我々は、私有財産制という社会制度も、それを規定する、種々の法律や国民の風習等の変化により、少しずつ変質しており、したがって、「所有と経営の分離」と、私有財産制と、ともにとりあげても矛

盾ではない、ということを示した。よって、オーソリティ論としては、上位説が正しいことが明らかにされたわけである。

最後に、我々は、受容説はオーソリティ論とどんな意味でかかわりあいをもっているかを示した。結局、受容説は、上位オーソリティ万能主義を、痛烈に批判するものであり、上位オーソリティの運営論としての意義をもつものであった。以上が、本論の概要である。

さて、受容説は、上位オーソリティの運営論としての意義しかもたないであろうか。

我々は、バーナードが、上位オーソリティを仮構とし、下位オーソリティをオーソリティの本質として強調したことを、現実の持続的組織を前提とし、上位オーソリティ関係の一形態としての民主的上位オーソリティ関係の強調として扱ったのである。このことから、我々は、受容説に運営論としての意義を見出したのである。

では、バーナードがオーソリティの本質として強調した、下位オーソリティそのものは一体何であろうか。また、条件(a)は、持続的組織において下される命令は通常部下の利害と一致しているということであり、これは下位オーソリティに一致する。したがって、下位オーソリティとは何かを尋ねることは、持続的組織における民主的上位オーソリティ関係の条件(a)、とは一体何であるかを尋ねることにもなる。

下位オーソリティにおいて、命令は部下の利害に一致するような内容をもっており、また、部下は命令を自分の利害と一致しているかどうか検討して受容するのであった。したがってこれは、上位オーソリティとは正反対の関係であった。

さて、バーナードは、部下が、命令に上位オーソリティを認める理由として、次のように述べる。

「……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。」<sup>(32)</sup>



この文において、「オーソリティを認めようとする」ということは、上位オーソリティを認め、命令が自己の利害に一致していなくてもそれに従う、ということである。さて、この文において、「オーソリティを認めようとする」とと反対の態度が、「受け入れる個人的責任」、という言葉で示されている。これは、バーナードのいう、下位オーソリティのことなのである。

このような、下位オーソリティ＝責任、ということを推測させる文が、他にも散見される。

「特定の法律が個々の市民によって遵守されるかどうか、（個々の市民によって、自己の利害に一致するものとして受容されるかどうか：引用者）は、…その人自身が決定することである。これが個人的責任をうんぬんする場合の意味である。また、個人が教会のどの戒律に違反するか（個人が自己の利害に一致しないものとして、戒律に違反するかどうか：引用者）は、その人によって決定されるということである。これが首道徳的責任の意味である。」<sup>(33)</sup>

これらのことから、我々は、下位オーソリティ＝責任、ではないかと考える。しかし、この見解はまだ推測の域を出ない。

ところで、バーナードは、後年、彼の主著の「日本語版への序文」において、次のように述べている。

「しかし、非常に重大な一つの欠陥は、そのときもいまま、責任の問題を扱わなかったことである。」<sup>(34)</sup>

しかし、彼は、主著第十七章「管理責任の性質」<sup>(35)</sup>において、責任の問題をとり扱っている。では、彼が「責任の問題を扱わなかった」と述べる場合の責任とは、どのような専任なのであろうか。我々は、これは、部下の責任＝下位オーソリティ、であると考える。けだし、彼は、責任の問題として、管理責任については論述しており、残されているのは部下の責任の問題であるからである。

したがって、バーナードは後年になって彼が主著においてオーソリティとして取り扱った問題は、実は、部下の責任の問題であった、と反省したというこ

とになろう。つまり、受容説は上位オーソリティの運営に関する問題を取り扱っているのだという見解に対して、むしろこれは部下の責任の問題を取り扱っているのだ、という見解が成立する可能性が存在する。

前述したように、我々は、この小論において、受容説に運営論としての意義を見出した。しかし、我々は、このことによって受容説の意義が汲みつくされてしまった、とは考えない。そこで我々は、受容説に責任論としての意義を見出せるかどうかを、今後の課題として考えてゆきたい。

## 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) *ibid.*, pp. 161～163. (訳 pp. 168～170)

法律や戒律が、個人によって違反される事態は、何故生じるか。バーナードの名著第一部「協働体系に関する予備的考察」における、彼の理解に従えば次のようになるう。

すなわち、個人は、物的要因・生物的要因・社会的要因の合成物である。したがって、法律や戒律は社会的要因の一つである。また、同様に、他の社会的要因・物的要因・生物的要因が、存在する。さて、個人は、これらの諸要因の合成物残基としての心理的要因をもっている。個人は、この心理的要因に再き、選択力を働かし、目的を設定し、行動する。そこにおいては、法律や戒律が、個人の心理的要因と一致するとはかぎらない。だから、法律や戒律は、もしそれらと対立する要因が存在すれば、遵守されないこともありうるのである。

- (3) *ibid.*, p. 163. (訳 pp. 170～171)  
(4) *ibid.*, p. 163. (訳 p. 171)  
(5) *ibid.*, p. 165. (訳 p. 173)  
(6) *ibid.*, p. 163. (訳 p. 171)  
(7) *ibid.*, pp. 167～170. (訳 pp. 175～178)  
(8) *ibid.*, p. 163. (訳 p. 170)  
(9) *ibid.*, p. 163. (訳 p. 170)

- (10) *ibid.*, pp. 183～184. (訳 p. 192)
- (11) *ibid.*, p. 164. (訳 p. 172)
- (12) *ibid.*, p. 171. (訳 pp. 179～180)
- (13) *ibid.*, pp. 163～164. (訳 pp. 171～172)
- (14) Harold Koontz & Cyril Q'Donnell, "Principles of Management." 1955. pp. 57～58. 大坪壇訳『経営管理の原則 I』1965. pp. 73～74.
- (15) *ibid.*, pp. 58～59. (訳 pp. 75～76)
- (16) *ibid.*, pp. 59～60. (訳 pp. 76～77)
- (17) 高宮晋, 『経営組織論』1964. pp. 107～108.
- (18) 同上, p. 110.
- (19) 同上, p. 116～119.
- (20) 同上, pp. 119～120.
- (21) 同上, p. 120.
- (22) 同上, pp. 120～121.
- (23) 同上, p. 115.
- (24) 植村省三, 『現代企業と組織理論』1971. p. 164.
- (25) 同上, p. 169.
- (26) 同上, p. 170.
- (27) H. Koontz & C. Q'Donnell, *op. cit.*, pp. 57～58. (訳 p. 74)
- (28) 植村省三, 『前掲前』 pp. 182～183.
- (29) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 67. (訳 p. 175)
- (30) *ibid.*, p. 170. (訳 p. 178)
- (31) *ibid.*, p. 167. (訳 p. 175)
- (32) *ibid.*, p. 170. (訳 p. 179)
- (33) *ibid.*, p. 162. (訳 pp. 169～170)
- (34) 山本・田杉・飯野訳, 『前掲書』「日本語版への序文」, p. 36.
- (35) C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 258～284. (訳 pp. 269～297)