

再び「バーナードの責任と オーソリティ」について

坂 本 光 男

目 次

1. はじめに
2. 飯野春樹教授の見解について
3. バーナードの見解について
 - 3—1 主著 1938
 - 3—2 ビジネス・モラルの基本的状況 1955
4. むすび

1. は じ め に

バーナードは、彼の主著において受容説と呼ばれる独特のオーソリティ論と責任論を展開した¹⁾。

しかるに、後年、主著の日本語版の序文等において、「責任」について「反省」するに至った²⁾。われわれは、前回において、その経緯をたどって、その反省の真意をさぐった³⁾。

ここでは、前回における一応の結論をさらに補足するため、なお若干の検討をすることにした。

2. 飯野春樹教授の見解について

バーナードは、主著において独特の無関心圏を媒介とした下位オーソリティ＝本質・上位オーソリティ＝仮構論を展開したのであるが、その一見精密と思われる論理展開の中にも、すでに矛盾が胚胎されており、それが「組織と管理」⁴⁾、また「ハイネマンへの書評」⁵⁾において顕在化した。したがって、彼のいわゆる受容説は規範論と化してしまった。

一方、彼の責任論は、彼のオーソリティ論によく合致した形で展開されており、主著における制裁無関連的責任論から、「組織と管理」また、「ハイネマンへの書評」における制裁を暗黙のうちに前提とした責任論の強調へと移行した。

このバーナードのオーソリティ・責任論はその巧妙な論理展開の故に様々の解釈をもたらしした。

そこでまず、日本におけるバーナード研究の代表者ともいべき飯野春樹教授の見解をみよう。

飯野教授は、このバーナードの反省をとらえて、主著におけるオーソリティ責任論の「反省→再編成を要求するもの」⁶⁾ではなく、「補強と完成への道」⁷⁾とみられる。

しかし、教授もバーナードと同じく、一方においては上位オーソリティ・制裁関連的責任を暗黙のうちに認めた理論を展開されながらも、他方では、バーナード理論が上位オーソリティの運用論たることを否定され、あくまでも、上位オーソリティは仮構、したがって、責任は制裁無関連であることを主張される。

「バーナードの反省は、権威理論そのものに欠陥を認めたことにあるのではなく、このように彼の思考上、組織理論のなかで、責任よりも、権威を先行させていること、したがって、責任の重要性を論じずに『上位権限説』と『権限受容説』の対立の問題として、権威問題のみを検討していることにあると思われる。バーナードは狭義には権限を上位者のもつ命令権 the right to command とみなしていたと解釈しうる。それゆえに、客観的側面において、権限は『公式組織におけるコミュニケーション（命令）の性格』と定義される。バーナードが伝統理論の権限に言及するときにも、彼は伝統理論における権限がこのような命令権を意味するものと前提していることに注意しておく必要がある。古典的な組織構造論が組織を権限のシステムとみるのに応じて彼は、それをコミュニケーションの観点から再検討する。組織構造をコミュニケーションから考察すること自体、すでに人間的要素が加えられていることを意味するが、バーナードが全体としての組織よりは個人の側面から分析する方法をもって、

人間に選択力や自己意思を付与し、組織を人間行動のシステムとみる以上、組織的側面である客観的権威に対する個人の受容の側面（主観的権威）が導入されるのは当然である。したがって『権威は本質的に主観的なもの』であって、一部にみられるような『権限受容説』は権限の運用面の理論であるとする見解は妥当でない。⁹⁾

飯野教授はバーナードのオーソリティ論が伝統理論における命令権を前提としていることを認められる。そして、受容説は伝統的上位オーソリティの運用論であることを否定される。飯野教授はこのことについて、バーナードのオーソリティの客観的側面と主観的側面とを引き合いに出しておられる。

では、バーナードは主著においてオーソリティの主観的側面に対応して客観的側面をどのようにとらえていたか。彼にとってその重要な（第一の）側面は主観的側面すなわち受容であった。そしてその受容をもたらしための副次的（第二の）側面としてコミュニケーションの性格を考えていた。

すなわち、(a)理解でき、(b)組織目的と矛盾せず、(c)個人の動機と合致し、しかも(d)個人の能力範囲内にある伝達であって、はじめて受容されるというものである⁹⁾。

これらの4条件を同時に満たす性格のコミュニケーションを考えていたバーナードのオーソリティ論に対して、「狭義には権限を上位者のもつ命令権 the right to command とみなしていたと解釈しうる。それゆえに客観的側面において権限は『公式組織におけるコミュニケーション（命令）の性格』と定義される¹⁰⁾。」といえるであろうか。

バーナードのオーソリティ論は伝統理論における命令権を前提とする上位オーソリティ論とは正反対の下位オーソリティ——受容——論であった。ここでは受容によって上司のコミュニケーションはオーソリティをもち、部下は制裁とは無関係の責任を発揮する。このような文脈においてのみ『権威は本質的に主観的なもの』であって、一部にみられるような『権限受容説』は権限の運用面の理論であるとする見解は妥当でない。¹¹⁾ といえるのである。

ところで、バーナードは持続的組織における上位オーソリティを説明すべく

下位オーソリティ——受容——から「無関心圏」をへて、上位オーソリティの仮構を導き出す¹²⁾。そしてこの上位オーソリティは、主に非公式組織の作用によって「非公式に成立した共同体の共通感」¹³⁾によって維持されている以上、仮構であり、客観的実在ではない。しかし、主著の他の部分や、「組織と管理」また、「ハイネマンへの書評」において、「バーナードは権限を上位者のもつ命令権 the right to command とみなしていたと解釈しうる。」¹⁴⁾のである。

3. バーナードの見解について

飯野教授における論理矛盾は、バーナードの論理矛盾の反映といえるであろう。教授が、バーナードの理論にあまりにも忠実であるが故の誤りというべきであろう。

そこで、本節においては、バーナードの理論自体の矛盾をさらに補足的に紹介してみよう。

3-1 主著 1938

バーナード自身も、主著第12章「オーソリティの理論」の前半において、下位オーソリティを主張し、命令を部下が積極的に自己の利害と一致するかどうか検討し、受容することをオーソリティの本質であるとしていた。

「ここで、オーソリティとは、公式組織における伝達の性格であって、それによって、組織の貢献者ないし『構成員』が伝達を、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。…

…

もし命令的な伝達が、その受令者に受け入れられるならば、その人に対する伝達のオーソリティが確認あるいは確定される。それは行為の基礎と認められる。かかる伝達の不服従は、彼に対する伝達のオーソリティの否定である。それゆえ、この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もの』すなわち、発令者の側にある

のではない¹⁵⁾。」そのことは、オーソリティの定義からだけでなく、オーソリティ受容の条件からも明らかである。

「われわれは、通説にもとづいて定義してはならない。個人に対するオーソリティを確立するためには、どうしてもその個人の同意が必要である。人は、つぎの4条件が満足されたとき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)意思決定に当たり、伝達が自己の個人的利害と両立しないと信ずること、(d)その人は精神的にも肉体的にも伝達に従うこと、がこれである。』¹⁶⁾

しかるに、同じ章の後半では、「職位のオーソリティ」と「リーダーシップのオーソリティ」という用語が現われる。

「伝達は、それが組織情報の源泉——すなわち伝達のセンター——から発するときには個人的源泉によるときよりもオーソリティがあると推定されやすい。しかし、伝達がこのセンターの範囲ないし領域内にないときは、オーソリティの推定が消失し、また伝達が受令者の直面している実情に対して適応しない場合にも、この推定は失われる。

このようにして、もし上位の職位から送られる伝達がその職位にふさわしいすぐれた視野と展望とにうまく一致しているならば人々は、これらの伝達にオーソリティを認める。このオーソリティは、かなりの程度までその職位にある人の個人的能力とは別のものである。その個人としては限られた能力しかもたないが、単に職位が高いために、その人の発言がすぐれていると認められることがよくある。これが職位のオーソリティである。』¹⁷⁾

したがって、「職位のオーソリティ」は、伝達体系、すなわち、組織階層の上下関係そのものから生じるオーソリティである。

「しかし、明らかに、人によってはすぐれた能力をもっていることがある。彼等の知識と理解力とは職位と無関係に尊敬をかう。ただ、これだけの理由で人は組織において彼等の言葉にオーソリティを認める。これがリーダーシ

ップのオーソリティである。リーダーシップのオーソリティが職位のオーソリティと組み合わせられると組織とすでに決った関係をもつ人は一般にオーソリティを認め、はるか無関心圏外にある命令でもこれを受け入れるようになる。かような信頼が生じてくれば、命令への服従それ自体がひとつの誘因にさえなるであろう。

それにもかかわらず、オーソリティの決定は、個人の手中にある。たとえば、オーソリティのあるこれらの『職位』を占める人が、現実に不適格であり、情況を知らず、当然伝えられるべきことを、伝達しないとき、あるいは、リーダーが（主としてその具体的行為により）、リーダーシップというものが個人の組織との関係に内在する本質的な性格に依存していることを暗黙のうちにも認識しえないときには、オーソリティは、もしそれが、テストされれば消滅するであろう。』¹⁸⁾

「リーダーシップのオーソリティ」は、組織内において、一定の職位を占めている人がすぐれた能力をもっている場合生じる。たしかに「リーダーシップのオーソリティ」は職位なしでも成立する。が、不十分、まれである。弱い。

したがって、「職位のオーソリティ」が、「リーダーシップのオーソリティ」の前提であるとしてよからう。リーダーが、組織内の一定の職位を占めることによって、オーソリティ関係は成立する。

「この客観的オーソリティは、その職位あるいはリーダーがつねに適切な情報を受けている場合にのみ維持される。偉大な知識、洞察力、あるいは技能を有する人が、管理職位を占めることなく、この適切な情報をもっていることもときたまあるが、非常にまれである。なすべきこと、あるいはなすべきでないことだとこれらの人がいえば、受け入れられるであろうが、それは通常受け手のリスクでの個人的アドバイスである。かような人は、オーソリティよりもむしろ影響力をもっている。たいていの場合、組織努力に関して助言を与える真のリーダーは、責任ある職位を受け入れることが必要である。なぜなら、組織オーソリティの基礎として彼等の言うことに価値があるためには、彼等の特別な知識あるいは判断が抽象的な問題ではなく、具体的な組織行為に適用しう

るのだということが、わかっていなければならないからである。いいかえれば、彼等は、個人人格とは別にリーダーシップの影響に相応した組織人格をもっている。一般的に表現すれば、相応した責任を伴わぬオーソリティはありえないということである。もっと正確に表現すれば、組織職位にある人が、その意思決定に関して主観的に組織に支配されていなければ、客観的オーソリティは、彼等に帰属させえないということである。』¹⁹⁾

「したがって、上位オーソリティの仮構を支持するに十分であるとともに、無関心圏を実現せしめる客観的オーソリティの維持は組織における伝達体系の運用いかに依存するといつてよかろう。伝達体系の機能は、オーソリティのある職位に対し適切な情報を提供し、発令に適切な便宜を供給することである。そのために伝達体系はリーダーたりうる人が相応した能力をもつことを要求する。能力の伴わない高い職位は、低い職位にある有能な人と同様に、弱いオーソリティしかもたない。

かように、オーソリティは、一方では個人の協働的態度に依存し、他方では組織の伝達体系に依存する。後者なくして前者は維持されえない。もし、伝達体系が不適切な、矛盾した愚劣な命令を伝え、その結果、組織も最も献身的な貢献者ですら、だれがだれだか、何が何だか知ることができず、あるいはまた効果的な調整感をもちえなければ、それらの人々までも組織を去るであろう。』²⁰⁾

このようにバーナードは、主著12章の後半においてオーソリティの維持を基本的に伝達体系の運用の問題としてとらえている。

これは、明らかに主著第12章の前半と論理的に対立していることを示す。ここにも、バーナード理論の矛盾が顕在化しているのである。

そこでわれわれは、バーナードのオーソリティと責任の理論を二様に解釈することができよう。一つは制裁無関連のオーソリティと責任の理論——下位オーソリティと制裁無関連的責任の理論——、他は、制裁関連のオーソリティと責任の理論——上位オーソリティと制裁関連的責任の理論——である。主著においては前者の主張が強いが、後年になるにしたがって、後者の主張が強くなってきている。この二つの解釈法は、一方をとれば、他方を捨てるという排他

的なもので両立しない。

3-2 ビジネスモラルの基本的情况 1955

これは、バーナードの事実上最後の論文である²¹⁾。ここにおいてバーナードは責任の問題を組織における道德性という形で具体的に述べている。

「社会的システムとして組織は、慣習、文化形式、世界についての暗黙の仮説、深い信念、無意識の信仰を表現し、あるいは反映するのである。そして、それらは組織を主として自律的な道德的制度たらしめ、その上に手段的な政治的、経済的、宗教的、あるいはその他の機能が積み重ねられて、あるいはこの制度からそれらの機能が発展してくるのである。……人々の間の協働が、彼等の活動からなる公式組織を通して道德性を創造するという事実は、1938年には、私にとって驚くべき着想であった。」²²⁾

このように組織は、道德性に具体的かつ豊富な内容を与えるものと考えられている。

したがって、そこには当然組織行動において道德諸原則間の対立が生じる。

「組織的行動がより一層道德的となるにつれて、道德諸原則のあいだだけでなく、これらの原則と技術的（会計、財政、法律組織にかかわる）および科学技術的性格の諸原則とのあいだの対立もまた、ますます多く出てくるであろう。」²³⁾

このような道德諸原則間の対立が増大する結果、これらの諸原則をすべて達成することは困難になる。

「完全主義者の標準は、道德的行動の有効な評価尺度ではないということである。道德的理想が具体的状況における行為に即して表現されるよりも、むしろ一般的に表現されるときには、それは必然的に抽象的になり、達成度はとうてい、その理想に及ばないであろう。このことは、達成できないことが不道德の証拠であることを意味するのではなく、道德的達成は、部分的には、さまざまに変化する具体的状況に依存していることを意味している。」²⁴⁾

したがってここでの道德諸原則間の取捨選択が必要となる。その際、バーナ

ードは制裁をどのように位置づけているか。このことが問題となる。

バーナードは次に道德諸原則を8種類に分類している。その際、道德諸原則を表わす用語として「責任 responsibility」と「忠誠 loyalty」が用いられている。

(1) 個人的責任

これは組織とは関わりなく個人として人間性豊かに良心に従って行動することである。「なくてはならない性格には以下のものが含まれる。犯罪的行為や、はなはだしい公然たる不道德的行動をしないこと、特に盗みをしたり嘘をついたりしないこと、次に通常の儀礼の程度まで他人の利益を快く認容する気持、そして最後に委ねられたことをすすんで履行する気持、換言すれば、受け入れた義務を果たし、約束を尊重することである。」²⁵⁾

(2) 代理的あるいは公的な責任

これは、個人が組織を代表するものとして、組織自体の道德諸原則にのっとって行動することである。

「ここにいう『代理的』とは『他の人々に代って』ということの意味する。つまり、行為者個人によるものではなくて、『他の人々によって決定された目的ないし目標に従ってあるいは方法によって』ということの意味している。……これらの専門的な機能において、受託者は個人ならするかもしれないことをしないかもしれないし、また個人ならするように要求されないことを彼がしなければならない、ということはよく理解されている。……そして、個人的行動の倫理は代理的行動の倫理に、偶然の一致を除いて、適用できない。……個人的観点からは不道德であり、違法でさえあることが、責任ある代理的行動の見地からは不道德である場合もあるのである。」²⁶⁾

(2) は (1) と一致しないことが多い。

(3) 職員としての忠誠

これは代理的行動をするときに個人が組織に対して持つ心理的情况である。

(2) が (1) と対立するときこれは生じないことが多い。

「代理的行動は組織的協働における、時として精巧な道德性の構造が、それ

にもとづいて構築される倫理的基礎である。これらの道德的構造のなかで、おそらく最も浸透しており、また重要なものは、職員としての忠誠の構造である。外見的には、これらは個人的忠誠の様相をもつけけれどもそうではない。この事実こそが職員としての忠誠に特別な道德的性格を与えるのである。……

職員としての忠誠の基準が服従であると認めるようではこれらの関係の高度に道德的な性格は理解されないであろう。単なる命令の受容、規定通りの報告書の作成、明細書に記された職務の効果的な実行などは、すべて固有の不忠誠とまったくかわりがなく、事実また、サボタージュの手段となりうる。

さらに、職員としての忠誠は、個人の平素の社会関係に含まれている個人的忠誠と混同されてはならない。一方の忠誠は他方の忠誠を含まないし、実際、それらは通常両立しえないのである。』²⁷⁾

現実には、(2)が(1)と対立することが多い。実は(3)とは責任感すなわち(2)の強さである。

(4) 法人としての責任

これは(2)と同じ内容であるが、この場合は法人という継続的組織におけるものに限定される。

(5) 組織への忠誠

これは法人組織の内部で個人が組織に対してもつ心理的情況である。

(3)と同様に(4)が(1)と対立するときにはこれは生じないことが多い。(3)と同様(5)も責任感すなわち(4)の強さを表わす。

「多くの個人は個人的関心ないし利益を超越する実体——組織——であると考えるものに対して責務を感じる。極端な場合にはこの忠誠は、世間一般に知れわたるような『組織の利益のため』の大きい個人的犠牲を伴う。しかし、この種の忠誠は大部分、公然とは認め難いものである。……これは、おそらく、主として以下の諸事情によるものである。

1. ……個々人は道德に無関係な誘因によって組織と接触をもつことになる。忠誠がその後に展開するということは容易に認識されない。

2. どのようなときでも組織の構成員には組織に対する忠誠をもっていない

多くの人々が含まれている。

3. 組織への忠誠は……小集団（補助組織）における行為と主として結びついて具体的に表われる。』²⁸⁾

バーナードも（5）が生じないことが多いと述べている。

（6）経済的責任

ここでは個人の次元での経済的責任と組織の次元での経済的責任とがしばしば対立することが示されている。

「浪費は経済的に愚かな行為であるばかりでなく、罪深い行為でもあったのである。このことが私の正邪善悪の感覚のなかに深く刻み込まれているために、どのような経済的あるいは政治的論議をもってしても、価格維持のための食料のストックを破棄することが道徳的に弁護可能であると私を納得させることはできない。……しかし、この考えは、あまりにも狭い考え方といわなければならない。』²⁹⁾

このように、バーナード自身も組織の次元での経済的責任と個人の次元での経済的責任との対立に当惑している。この対立は（2）（4）と（1）との対立の一例として考えることができよう。

（7）技術的責任

ここでも、個人の次元における技術的責任と組織の次元における技術的責任とがしばしば対立することが示されている。

「技術的でしかないと一般にみなされている多くの仕事において道徳的要因が実在していることは、たとえば経済的な理由によって、意識的な政策として、基準を引き下げようとするときに明らかとなる。このような努力に対して、会計士、技師、管理者などはみな、不服従とか、指示に従おうとしない意識的な非協力の問題としてではなく、間違ったやり方で仕事をすることに對する道徳的反応として、抵抗するのである。……逆に低品質から高品質の製品への転換が試みられたとした場合には、この変化に対する道徳的抵抗は明らかであろう——関係者たちには、不経済で、ばかばかしいと思われることが多いであろう。』³⁰⁾

この対立も、(2)(4)と(1)との対立の一例として考えることができよう。

(8) 法的責任

これは、(2)と(4)の再説として考えることができよう。(8)すなわち(2)と(4)が(1)と対立するときには(8)はしばしば遵守されず、したがって、(3)と(5)も生じない。ここではバーナードの次のような論述に留意すべきである。

「たしかに、これら((8)すなわち(2)と(4):筆者)を守ることは多くの場合、制裁あるいは責任を回避する利益を反映するのであるが、私の語っている道徳性は、この利益を超越するものである。その基礎にあるものは、必要な秩序の種類および度合いが、効果的な協働と特定責任の適切な配分によって不可欠であるばかりでなく、公正と正義のためにも必須であるという深い信念、ならびに法的規制の蔑視は組織の統一とモラルを破壊するものであるという深い信念である。

したがって、特定要求の当面の利益、不利益、あるいは究極的な利益、不利益さえも無関係なのである。」³¹⁾

バーナードの8種類の道徳諸原則についての説明からも明らかのように、異なる道徳諸原則の組合せが同時に効力をもつときには対立が起こる。

「異なる道徳性の組合せが同時に効力をもつとすれば、倫理的対立、つまりは忠誠や責任のジレンマが起こりそうなことは、経験が示し、あるいは注意深い思索や想像からでさえわかることである。このような事態はたしかに実務の世界における意思決定の特徴である。」³²⁾

バーナードはここで2種類の対立をあげている。

「……二種の道徳的対立を区別することが重要である、ということである。私は、第一のものを『客観的な対立ないし矛盾』、第二のものを『主観的な対立ないしジレンマ』と呼ぼう。第一の種類にあっては行動の不一致がそれを『犯した』人々には認識されたり自覚されたりしないが、観察者にはそれが明白に認められる。その興味ある例の一つは、競争を絶えず賞讃しているのに競争企業の買収あるいは合併を達成しようとする実業家の性向である。これら相反す

る見解はともに堅く信じられ、その矛盾はまったく自覚されていない。……それは不誠実とか偽善とかを意味するのではない。この種の対立は個人的非難のやりとりや訴訟をもたらしことはありうるが、個人的な挫折感や不安をもたらしことはない。

ビジネスにおける諸道徳の観点からする行動の最も決定的な試験は、責任の対立（第二の種類：筆者）に現われる。ビジネスのなかではこのような対立はめったに認識されることもないし、あるいは少なくともそのようなものとして表現されることはないけれども、ほとんどあらゆる道徳問題は、事の大小を問わず、そのような対立から生じているのである。このような対立の性質を私は三つの実例によって説明したい。

1、……大きな道徳的責任を伴う一定の状況のもとで、人身保護令状の停止を行なう大統領の権利は実務行為のなかで日々経験されているこの型のジレンマを承認するものである。

2、私の第二の実例は……つまり、いわゆる『安全率』を考慮すれば容易に理解されうることである。将来の状況の不確実性、予測の誤り等々を相殺するために安全係数を導入することは、費用を必要とし、それは、しばしば相当な額にのぼる。経済状態から、実行可能性がうんぬんされることがないと仮定されうる限り、大きな問題はなにもない。……しかし、安全係数に伴う費用がエンジニアリング企業の経済的可能性を疑わしくするような場合には、問題は別である。なぜならば、その場合には、社会からサービスをあるいは企業家から機会を奪ってしまうか、それとも怠慢の危険を冒すかどうかという意味決定を行わなければならないからである。

3、いま論じた問題からは……人事や規律の問題にもかかわる事故防止の問題が容易に出てくる。……一般の人々からの反応は、しばしば、たとえどんなに費用がかかろうともこのような事故を未然に防ぐべきだというものである。しかしながら……もし『安全第一』というスローガンが過度にしかもそれが初期の段階で適用されていたならば、われわれが現在享受しているサービスの多くは、経済的に実行できなかったであろう。したがって、このような問題につ

いて意思決定を行なう人々は道德問題に直面している。』³³⁾

バーナードがあげた2種類の対立のうち 第一のものは組織自体の道德諸原則間における対立、あるいは個人的道德諸原則間における対立とみてよからう。つまり、(2)(4)の内部における対立、(1)の内部における対立である。第二のものは 個人的道德諸原則と組織自体の道德諸原則との間の対立である。つまり(1)と(2)(4)との間における対立である。

バーナードは(1)と(2)(4)との間における対立が問題であるとして 続く論述においてその解決方法について示している。

「この一般的問題の三つの主要な解決様式について、その第一は司法的方法と呼ぶことができよう。これは基本的には責任の範囲を狭め、境界を定め、そうすることによって対立が起こるのを制限する方法である。対立を解決する第二の方法は、調停の方法である。これは基本的には責任の対立のように見え、対立しているといわれるものが、実は誤った仮定もしくは事実の無視にもとづく疑似的対立であると証明する方法である。これは、さまざまな組織においてひんぱんに行なわれている方法であり『ものの見方を変えること』としばしば表現されている。それはまた、しばしば管轄権の再規定を含むものである。

責任の対立を解決する第三の方法は 具体的解決を発明する方法と呼ぶことができよう。かくして、ある観点からは望ましいと思われる提案が、いくつかの点でいちじるしく有害な結果をもたらすように思われる場合にはその解決は別の提案、つまり当初の望ましい目的を回避すべき有害な作用を伴うことなく、効果的に達成するような別の提案を発見する あるいは案出することである。…代替手段の発明の必要性が卓越した能力をもつ人々を確保しようとする努力の主要な理由の一つである。なぜならば、代替的な解決方法は、するどい識別力、また不屈の精神を必要とするからである。活動的な業務に従事する人が道德的に崩壊するのは、多くの場合、彼らが発明や創出によって解決するに足る十分な能力をもちあわせていないような 道德的ジレンマを含む地位に配置されていることから起こるのである。』³⁴⁾

これらの三つの解決方法のうち、調停の方法は疑似的対立を証明するもので

あるから対立を解決する方法としては 司法的対立と具体的解決を発明する方法の二つである。前者は (1) を捨て (2) (4) を取る方法であり、後者は (1) と (2) (4) とを両立させる方法である。後者を用いるには十分な能力が必要である。

どちらの方法によっても (2) (4) は満足される。しかし、(2) (4) の強さ——責任感——としての (3) (5) の満足は (1) の満足を前提としている。したがって前者の方法だけでは不十分である。また後者の方法は常に可能というわけではない。そこで前者と後者の両方法があわせ用いられなければならない。

前者は上位オーソリティによる制裁の行使である。そのことにより人々に制裁関連の責任を持たせる。後者は上位オーソリティによる制裁の行使を控え、人々を自主的に活動させることである。

「……専門化された諸活動の重荷が果たされるに際しての信頼性と、われわれがそれを担う人々に帰する信頼性とは 現代文明の最も基本的な側面をなすものである。……信頼性ある行動をなしえない人々に局地的な意思決定をゆだねられないことはほとんど明らかである。とはいうもののもしそうでなければ 広大な領域にわたって適切な行動を確保する という集中化されたオーソリティに課せられる負担は事実上遂行不能な負担である。統制の範囲は非常に限られているので専門的な訓練方法と適切な観点の教導にもかかわらず、われわれが 広く『責任感』と呼ぶ 道徳感覚の発達——それが教え込まれたものであろうと 自発的なものであろうと——がなければ オーソリティは十分に作用することができないであろう。責任は恣意的に受容できないのであり、それ故に責任が自由に受容されない限り高度に有効な自律的行動は確保しえないのである。自由に受容されるとき、効果的な自律的行動の可能性が実現されるのである。」³⁵⁾

バーナードは人々による責任の自由な受容がオーソリティよりも重要であるという。

ここで責任の自由な受容とは制裁無関連の責任の発揮であり、それは、(1) (3) (5) を維持する。オーソリティとは上位オーソリティのことであり、制

裁によって人々に制裁関連の責任を発揮させる。それは(2)(4)の維持である。したがって制裁の行使により(2)(4)を生み出し、しかる後に制裁を控え、(3)(5)を生み出す。そのことによって(2)(4)を(1)に転化させる。すなわち制裁の行使により制裁関連の責任を生み出し、つぎにそれを制裁の行使を控えることにより除々に制裁無関連の責任に転化させ、制裁を加えなくても人々が自主的に意欲的に組織の意向にそった活動をするように導く。このことによって「効果的な自律的行動の可能性が実現されるのである。」³⁶⁾ また「広大な領域にわたって適切な行動を確保するという集中化されたオーソリティに課せられる負担は」³⁷⁾ 遂行可能となるのである。

ここにおけるバーナードのオーソリティと責任に関する論旨はまさに伝統的上位オーソリティとその運用に関する論議にはかならない。

4. む す び

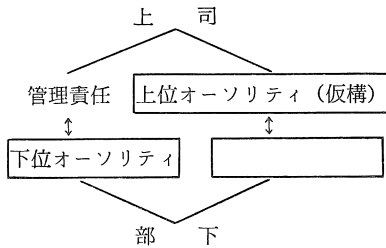
バーナードは、持続的組織における上位オーソリティ・制裁関連の責任の遂行という基本的・圧倒的な状況のもとにおいても、人々が制裁によらない制裁無関係的な責任をもつことを望んだ。そのことが彼の主著におけるオーソリティ＝受容の主張と、管理者の制裁無関連の責任遂行の強調となって表われたのであろう。

管理者は、制裁力・権力にたよるのではなく、リーダーシップによって部下に対応し、部下は、上司に制裁力・権力のゆえに非主体的に従うのではなく、主体的に命令を受容し、責任を果たしていくことが重要である。このことによって、組織の発展を図らねばならない。

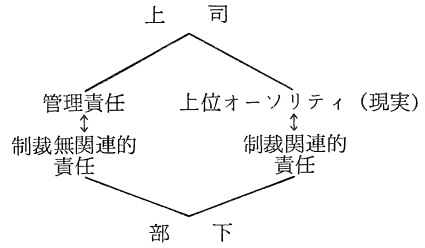
バーナードは、このように思ったのであろう。

このバーナードの意図を図示すれば次のようになろう。

図一1においては、上位オーソリティが仮構であったが、図一2において、それは現実とされている。また、図一1における部下の下位オーソリティが、図一2において制裁無関連の責任とされている。つまり、バーナードは、後年、



(図-1) 主著における責任とオーソリティの対応

(図-2) 反省後の責任とオーソリティの対応³⁸⁾

現実の上位オーソリティ関係の中においても、人々が、主体的に命令を受容して責任を果たしていく組織を理想として考えるに至った、ということになる。

この論議においては、バーナードが、主著の序文において、「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取り扱わなかった」³⁹⁾と反省している。その真意を探り、そのことによって、バーナードのオーソリティと責任の理論を検討するところに目的があった。

現実の上位オーソリティ・制裁関連的責任関係においては、できるだけ制裁の使用を控え、人々の中に制裁無関連的責任を確立させ、命令を積極的に自己の行動準則として受容していく、そのような気風を確立しなければならない。したがって、主著において主張した命令の受容によって成立する下位オーソリティとは制裁無関連的責任としなくてはならず、また上位オーソリティ・制裁関連的責任は仮構ではなく現実である。バーナードの反省の真意はこのように理解できるであろう。

すなわち、バーナードは、主著において、制裁無関連的オーソリティと責任の理論——受容説——を主張したが、実業家としての彼は、組織における制裁関連的な上位オーソリティと責任との実在を知っており、そのために、排他的な2つの理論を結合させようとし、論理矛盾に陥ったのである。

バーナードの「反省」についてのこのような理解は当然、オーソリティ・責任論の再編成に止まることなく、さらに、「バーナード理論の全体系の反省——再編成を要求するもの」⁴⁰⁾となるといえよう。

(注)

- 1) C.I. Barnard, "The Functions of the Executive" 1938, Chapter, 12.
山本, 田杉, 飯野訳『新訳, 経営者の役割』1968, 12章
- 2) C.I. バーナード『経営者の役割』日本語版序 (1956年7月4日付)。
- 3) 拙稿, 「バーナードの責任とオーソリティ」第一經大論集第9巻3号
- 4) C.I. Barnard, "Organization and Management", 1948.
- 5) "Bureaucracy in a Democracy" by Hyneman, C.S. reviewed by C.I. Barnard, American Political Science Review. Vol. 44, No. 4, 1950.
- 6) 川端久夫稿「責任, 権限, 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1〜6号, 1973, p. 140.
- 7) 飯野春樹『バーナード研究』1978, p. 191.
- 8) 同上, p. 194.
- 9) C.I. Barnard, "The Functions of the Executive" 1938, p. 165. (訳 p. 173).
- 10) 飯野春樹『前掲書』p. 194.
- 11) 同上, p. 194.
- 12) C.I. Barnard, op. cit., pp. 167-170. (訳, pp. 175-178).
- 13) ibid., pp. 169-170, (訳, p. 178).
- 14) 飯野春樹『前掲書』p. 194.
- 15) C.I. Barnard, op. cit., pp. 163-164. (訳, pp. 170-171).
- 16) ibid., pp. 163-166. (訳, pp. 170-174).
- 17) ibid., p. 173. (訳, pp. 182-183).
- 18) ibid., pp. 173-174. (訳, p. 182).
- 19) ibid., p. 174. (訳, pp. 182-183).
- 20) ibid., pp. 174-175. (訳, p. 183).

ここで「客観的オーソリティ」とあるのは, 実は主著第12章の前半部におけるオーソリティの主観的側面と客観的側面との統一的概念を意味している。バーナードは主著第12章の後半部において「組織職位にある人が, その意見決定に関して主観的に組織に支配されていなければ客観的オーソリティは彼等には帰属させえない」と述べており, 客観的オーソリティを職位のオーソリティとリーダーシップのオーソリティの統一概念として説明している。

第12章後半部における職位のオーソリティとリーダーシップのオーソリティとは第12章前半部のオーソリティの客観的側面と主観的側面にそれぞれ対応するものである。

ただし, 後半部においては, 職位のオーソリティがリーダーシップのオーソリティの前提となっており, その意味ではオーソリティの客観的側面, すなわち, 「客観的オーソリティ」という用語を, オーソリティの本質を表わすものとして用いているといつてよからう。

ともかく, オーソリティに関する前半部と後半部の視点は正反対である。

- 21) C.I. Barnard, 'Elementary Conditions of Business Morals:' Barbara Weinstock Lecture on the Morals of Trade at the University of California, Berkeley. May, 25, 1955. California Management Review, Vol. 1, No. 1, Fall. 1958. バーナードのこの論文はのちに J. Moranian, D. Grunwald & R. Reidenbach ed. "Business Policy and its Environment." 1955. に再録されている。我々にもこの文献を引用する。なお, この論文の翻訳として, 飯野春樹監

訳「ビジネスモラルの基本的状況」関西大学商学論集第20巻第1号1975年4月があるのであわせて引用する。

- 22) C.I. Barnard 'Elementary Condition's of Business Morals', in T. Moranian, D. Grunwald & R. Reidenbach ed. "Business Policy and its Environment" 1965, p. 111. 飯野春樹監訳「ビジネスモラルの基本的状況」関西大学商学論集第20巻第1号1975年4月, p. 54.
- 23) *ibid.*, p. 115. (訳, p. 60).
- 24) *ibid.*, p. 115. (訳, p. 60).
- 25) *ibid.*, p. 117. (訳, p. 62).
- 26) *ibid.*, p. 117. (訳, pp. 62-63).
- 27) *ibid.*, p. 118. (訳, pp. 64-65).
- 28) *ibid.*, p. 120. (訳, p. 67).
- 29) *ibid.*, p. 120-121. (訳, pp. 67-68).
- 30) *ibid.*, pp. 121-122. (訳, pp. 68-69).
- 31) *ibid.*, p. 122. (訳, pp. 69-70).
- 32) *ibid.*, p. 122. (訳, p. 70).
- 33) *ibid.*, pp. 123-125. (訳, pp. 71-74).
- 34) *ibid.*, pp. 125-126. (訳, pp. 74-75).
- 35) *ibid.*, pp. 126-127. (訳, pp. 76-77).
- 36) *ibid.*, p. 127. (訳, p. 77).
- 37) *ibid.*, p. 127. (訳, p. 77).
- 38) (図-1) のカッコ部分が (図-2) で修正あるいは補充されている。このことは主著のオーソリティと責任の理論が再編成されるべきことを示す。
- 39) C. I. バーナード『経営者の役割』日本語版序文 (1956年7月4日付)
- 40) 川端久夫稿「責任, 権限, 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1~6号, 1973, p. 140.

※ 文中傍点筆者