

社会システム

— バーナードの組織を中心に —

浅川伸二

社会システム概念は、実際に直面する諸問題に最も適当だと考えられる解答、解決手段を見い出すための方法論の実証および洞察的行動の模索である。

この概念は、一方において相対する形式や分類によって、それぞれの抱える諸問題を明らかにする。他方において、経営者がこれを用いるならば、個別の経営体系における諸事象に対して、一定の対応策を提供することができる。

そこで、ここでは、バーナードの組織論を中心として現在の社会システムについて述べることにする。

1. 日本における組織論

バーナードの研究は、明らかに経営者の職能を定義する目的をもつものである。1930年代、バーナードの組織論は、米国内において確立されただけでなく、米国社会に広く普及した。

その影響は、世界の多くの国々におよんでいる。こうした意味からも広く普及した経営者論であるといえる。

それでは何故、バーナードの組織論が社会に対してこのような大きな反響を呼んだのであろうか。日本を例としてみることにしよう。

経営学に関しては当初、ドイツ方式経営学をモデル・スタディとして学んだとされる。この理由として、実践的学問の軽視、多様な側面をもつ経営学の体系づけが確固たるものであったなどが考えられる。このため、わが国で

は、ドイツ経営学と対照的なアメリカ経営学は一般には受け入れなかったのである。したがって、その当時の日本においては、アメリカ経営学に関するまとまりのある研究の発展はみられなかった。しかし、分野毎のアメリカ経営学研究は、まったく行なわれていなかったわけではない。例えば配給論、科学的管理法、経営財務論、経営分析論、原価計算、又は会計学の緒論などについては、十分な研究成果の提出が行われていた。

その後、日本経済の発展とともに基盤としての企業の果たすべき役割の重要性が増加してきた。企業の行動様式（システム）を知る上で経営学の一分野としての組織論は、重要視されなければならない。

わが国における経営学研究、実際の経営手法は前述のように、昭和初期以来のドイツ経営学の移植から始まり、戦後はアメリカ経営学を基礎としたものが主体となった。しかしアメリカ経営学の導入があまりにも性急であったため、内容の充実よりも、全般的なアメリカ経営学の理論的体系の確立とその形式的整理とが重視された。すなわち、実践的なアメリカ経営学の導入はしばらく後のこととなった。実践的学問体系が、わが国ではあまり歓迎されなかったということも起因している。

ここでひと言、付記しておく。前述のように、一部の学者、経営者はアメリカ経営学に対して、十分なる興味をはらっていた。ただ彼らは、一時的、断片的な参考資料として、それらを採用したにすぎなかった。

近年わが国においては、アメリカ経営学を体系づけ、まとまった形で、論証しようとしている。しかしこれまでの歴史的史実を正確に理解するならば、日本へのアメリカ経営学の導入は、今後の日本企業の民主化、合理化、さらに世界規模でのわが国の役割を果たすうえで、必ず役立つことになる。

これらより、実践的体系をもったバーナードの組織論の導入は、日本企業とその経営者にとって、より以上の発展の基礎を提供できるとみることが可能となる。

2. 組織の概念

組織は経営活動の合理的遂行のため、経営活動の各担当者に対する分担関

係を規定したものと、とらえることができる。すなわち、経済における利潤極大化行動の手段、また効果的な管理に対する必要不可欠の用具として、組織を位置づけることができる。ただし、組織に対する理解のしかたは、必ずしもこれだけに統一できないという見解も多数存在することは確かである。このことについて組織を単なる管理の用具、管理のための形式的な枠組みではなく、ある一定の目的をもちあわせた秩序ある人間協働の形式とする見方もある。これに関しては、J・D・ムーニーの研究がある。そこでは、組織を動態的な組織体としてとらえられている。組織を動的にとらえようとする手法は、バーナードやH・A・サイモンを中心とする行動科学的組織論のなかにおいても、展開されている。

一方、伝統的組織論では、本来の組織原理を探究するよりも職能の細分化とそれに準じた部門区別化などが研究の対象となっている。バーナードは、既存の伝統的組織論を現実の事象と対照したうえで、異なる手法を用いて、その本質の究明にあたった。

バーナードの組織は他の項で述べられているように、集団として扱うのではなく、協働の関係として取り扱っている点に特徴がある。無論、この基礎には組織を人間の相互作用のシステムとする認識がある。すなわちバーナードは組織を集団的概念としてではなく、相互作用であるとみなしている。この概念より、バーナードは、伝統的組織論の組織を「人の集団」とみなす見解を批判して、削除する。

こうした経過ののち、バーナードは組織を次のように定義している。「組織とは、意識的に調整された人間の活動や諸力の体系である」⁽¹⁾ また組織というシステムは「人間の活動で構成される一つの体系である」⁽²⁾

さらに協働システムを、包括的なシステムを形成するための下位システムと位置づけている。

<注>

(1) C・I・バーナード『経営者の役割』P.75

(2) 前掲書、P.80

3. 協働体系

バーナードは組織論の基礎として、協働システム概念を述べている。この協働システムを考察するうえでは、人間の行動について分析を行なう必要がある。

人間は、個人的動機の充足のために行動をする。しかしその際、例えば、個人としての能力の限界等の様々なる制約要因が存在する。これらの制約に直面した人間は、同様の状況におかれた他の人と協力して、その制約要因を克服しようと行動する。

バーナードは、このような二人以上の人々の協力を協働行為とよび、これにともなって形成される協力の場を協働体系とよんでいる。

組織において、人間がいかに行動するかについての記述的分析を行ない、存在論的認識を得ることによってはじめて、有効な規範的提言が導き出される。

科学的認識の上に立って、管理目標を達成するためには、組織のなかで人間がいかに動機づけられ、またいかに行動しなくてはならないかを模索することにより、有効な実践的規範が得られる。

バーナードは、協働体系の中核を形成するものを「社会体系」と呼び、そのうえで組織を「公式組織」と「非公式組織」という区別を行なった。

バーナードの独創的定義である協働体系の中心は、組織における、ひとつの下位体系であり、「調整された人間努力の非人格的な体系である」⁽¹⁾と定義される、「公式組織」なのである。この体系にはこの他の物的体系（協働に際して必要となる生産のための設備、生産のための技術等の体系）、生物的体系（生物としての人間体系）、社会的体系（協働にともなう人々の間に生ずる、恐らくは協働の本来の目的ではない相互作用の体系）および人格的存在としての諸個人等は含まれない。

その上で、公式組織を協働体系（目的遂行を成し得るための二人以上の協働のなかで秩序ある関係を保っている）と区別した。つまり、組織とは協働体系の一側面であるとともに、そのすべてに共通な側面としてとらえた。し

たがって、物的環境や社会的環境にもとづく具体的協働体系にみられる多様性その他が、外部的な性格をもつものとして除外される。

さらに、協働体系をより一般化、抽象化するために、以下の諸点を明記している。

- ① 組織とは具体的な人間集団である。
- ② 組織に対しての貢献者の集団である。
- ③ 組織の構成要素である諸活動の非個人的性格がみられる。
- ④ より一般的な体系の部分であり、下位体系を含む孤立した組織である。
- ⑤ 生きうる社会的創造物としての著しい性格をもつ。
- ⑥ 組織の広大さ、すなわち空間的部分においては規定が困難であり、時間的には持続的なものである。

このように、バーナードの公式組織の定義は、前述したように、社会的体系＝公式組織の社会学とみなされるほどに、人間行動の組織化の一般理論であって、協働体系についても、これを抽象化したものにほかならないのである。

次にバーナードはその社会体系＝公式組織の社会学とみなされる公式組織について、公式組織成立のための必要十分条件を、3要素に分類し、以下のように示した。

- ① 協働意欲
- ② 共通目的
- ③ 伝達（コミュニケーション）

公式組織を、バーナードは、「組織とは、意識的に調整された人間の活動や諸力の体系である」²⁾と定義している。これは協働体系から物的、生物的、社会的の各体系および諸個人の人格的存在としての体系を捨象した、あらゆる協働体系に共通な中核の下位体系である。この組織が成立するためには、まず実際に人間の活動がなされなければならない。

そこで必要となるのが、人間の協働意欲である。さらに、それらの活動、諸力の集合が組織と呼ばれるためには、それらを意識的に調整しなければな

らない。ここで、諸調整に関する一定基準および調整の内容を各構成員に公示するためのプロセスが必要となる。前者を提供するのが共通目的であり、後者に相当するのが伝達である。

〈注〉

(1) C・I・バーナード『経営者の役割』P.98-99

(2) 前掲書, P.75

4. フォーマル・オーガニゼーション

バーナードの特徴として、行動科学としての見地から理論構築が認められる。

彼は『経営者の役割』のなかで、次のように述べている。「私は組織のなかでいかに行動すれば有効であるかを前から知っていたけれども、ずっと後に経済理論と経済的関心=必要欠くべからざるものではあるが=を第二義的位置にしりぞけてはじめて、組織およびそこにおける人間行動というものを理解しはじめたのである」⁽¹⁾

これを目的として、経済活動を行なう企業においても、また営利を存在目的としない、例えば、官公庁、学校教育機関、教会というような組織についても同様にして、非経済的な動機や利害関係が、人間行動を基本的には支配している。

これより、行動科学とは、各々の組織における人間行動について分析し、それを表記することだといえる。

かくて、バーナードは行動科学の立場に立って、フォーマルな組織を定義した。ただ、バーナードの組織論においては、フォーマルな組織だけではなく、インフォーマルな組織も取り扱っていることに注意しなくてはならない。ただし、バーナードによれば、社会を構造づけている基本的な組織は、フォーマルな組織が中心となるとみている。

すなわち、このフォーマルな組織は、インフォーマルな組織によって活力を与えられ、条件づけられる関係にある。しかし、最終的には、フォーマル

な組織があくまで人間の協働システムにおける中心の概念とみなされる。

バーナードの組織の定義は、物的システムや諸々の交換システムを捨象したうえで規定されており、一見するときわめて抽象的に感じられるかもしれない。しかし、組織概念を抽象化することによって、組織にかかわる多くの可変的要因を捨象でき、組織の本質を科学的見地から分析できることになる。

さらに組織概念の抽象化によって、組織の本質を明らかにしたのち、物的システムや交換システムとし、組織概念体系との関連性を究明する組織の進化を発見するのである。

これより具体的な協働システムにおける組織の機能を明らかにするところに、バーナード組織論の特色がある。

バーナードの組織の定義にしたがい、組織の特質を明らかにしてきた。一言で、これを表現するならば、バーナードの主張は、組織の根本的本質を究明するため異質の下位システムの捨象にはじまり、組織概念の醇化に至るまでの一連の抽象的理解にほかならない。

したがって、産業社会の複雑な機構のもとでの社会的組織倫理としての組織概念について問題究明することが、バーナードの主張の中核をなすものと解することができるのである。

ところで、近代資本主義国家の各々の社会機構のなかにあって、主体的役割を演ずる企業経営に関連する問題は、組織制度論の見地からはじめて正しく把握しようという意味で、バーナードの組織論は現代的要請に充分に対応できると考えられる。

〈注〉

(1) C・I・バーナード『経営者の役割』, Preface p.XI.

5. システムとしての組織の目的

前節まで、バーナードの定義にしたがって、組織の基本概念を明らかにしてきた。

しかし、組織はなぜ存在し、かつそれを存続させていくことが可能なのか

ということを明らかにしなければ、総体的な組織概念自体、明確さを失ってしまう恐れがでてくる。

そこで、バーナードは、単位としての組織は以下の3要素を持ち、維持してゆかねばならないとした。

- ① 単位としての組織は、目的や目標をもたねばならない。
- ② 単位としての組織は、その目的に向けて活動に貢献する意欲があり、
そのうえで、能力を有する参加者を獲得しなければならない。
- ③ 単位としての組織は、コミュニケーションなしには機能しえない。

これらの諸要素は、それぞれ単位組織という枠組みの範囲で順次述べられている。

バーナードは『経営者の役割』において、「協働体系の第一義的観点は、二人以上の人々の活動の調整が、個人の生物的能力と自然環境との関係における諸制約の克服に対して与える効果である」⁽¹⁾と述べている。

したがって、協働システムは、上記のとおり、組織である。組織の存在目的は、個人の能力、環境、そしてその相互関係に対する制約を克服するための手段として、とらえなければならない。環境の変化等の制約要因に変化があれば、組織の目的はそれに応じて変化しなければならない。

単位としての組織目標は、個人活動を通じては、達成されないような目標でなければならないということと推察できる。

このような限定を行なっても、単位としての組織目標として考えられるものの範囲は、なお広範なのである。

〈注〉

- (1) C・I・バーナード『経営者の役割』P.138.

6. 記述的意思決定

記述的意思決定理論は、組織影響力のひとつの重要な形態を成立させている。

この理論を明らかにしたのは、バーナードである。これは、組織現象とし

での意思決定を記述的形式に分析しようとするものである。

バーナードは、従来の組織分析を組織の周縁的現象を扱っているにすぎない、と批評している。彼は組織現象の中核ともいえる調整と意思決定の過程を分析することにより組織を明確にしている。そして、組織を組織目的の達成度を示す有効性と組織成員の動機の充足度を示す能率という2つの基準により分析を行う。

組織成員は、この2つの基準より、意思決定—活動を相互に調整しながら組織目的を実現させていくと考えるのである。

一般に組織における人間行動は、管理者及び作業者を問わず、合目的な意思決定のあらわれであるということが出来る。すなわち、組織成員は、組織に参加して行動するか否か、また行動を維持するか否か、について意思決定をしているのである。もとより、その意思決定の合理性のなかには、論理的なものばかりでなく、非論理的なものも含まれている。

このことについて、バーナードは、調整過程と意思決定の2つが組織の本質であるとしている。

調整された活動とは、人間行動における、方向づけ（目的）と、一連の行為（手段）を必要とする。この意思決定過程は、目標の選択と、解決案の思考、それに対する結果の予測、目的達成のための手段の選択の四項目に分類される。

当然、人間行動の分析では、行動の基礎にある意思決定という選択過程に着目する必要がある。

意思決定とは、ある目的が存在する場合、目標達成のために、できる限り合理的な手段を選択するということは前述のとおりである。

この意思決定の過程は、代替案の集合—（各代替案と結果との対応関係）—結果の集合—（結果の評価関数）—価値の集合—というモデルで表現することが可能である。したがって、意思決定過程は、目標を定式化、目標を達成するための代替案の列挙とその選択、将来の結果についての予測、予測された結果に対する評価、そして目的の達成に適合する代替案の選択、といっ

たプロセスから成り立つのである。

以上で述べたことに関して、身近な例を示そう。例えば、ここに、銀行A社、B社、C社という銀行組織がある。これらの預金貨幣保有比率および資本比率の割合がそれぞれ3 : 2 : 1である。この場面、B社およびC社の代表は、A社の寡占状態を阻止すべく、合併を試案した。

B、C両社の代表は、合併への過程のなかで、どういった価値体系を考え、どのような代替案を選択したのであろうか。

こうした経営上の選択過程が、意思決定の問題を取り扱っている。

現代では、経営問題に対する意思決定に数学的手法を用いたリニア・プログラミングや、オペレーションズ・リサーチなどか利用されている。こうした現実を考慮に入れるならば、バーナードの理論がすべての事象を説明できる意思決定論であるというのは、正確な表現ではない。

しかし、近代組織論においてコアとなる概念は、上記の数学的処方ではなく、あくまで組織のなかで組織を通じて行なわれる、記述的意思決定過程なのである。

7. 社会システムとしての意思決定

いかなる組織においても、数多くの意思決定がなされるが、それでは組織的意思決定は、実際的にどのような機能を持っているのであろうか。

バーナードは「意思決定が問題となる場合には、意識的に2つの条件が存在する」⁽¹⁾と述べている。これはある固有の目標物への理解の方法と、その目的達成のために必要とされる手段のことである。

しかし、目的と手段の間には、相違がしばしば生じる。

意思決定の機能は、この両者を規制することと考えることができる。

目的とは、本来の意味において、何かを得ようとして焦点を定めるもの、行動を方向づけるものの意味である。バーナードは、この目的を意思決定の際の基礎として考察している。

組織において、意思決定を行なうのは、組織に属する個人である。この場

合、組織目的は常に新しい決定を行なう人間にとっては、ひとつの客観的な事実として受けとられる性質のものである。

〈注〉

(1) C・I・バーナード『経営者の役割』P.193

〈参考文献〉

- 1) Chester・I・Barnard ; “The Functions of the Executive”. 1938.
(山本安次郎・杉田競・飯野春樹訳『新経営者の役割』ダイヤモンド社、昭和63年。)
- 2) 同 ; “Organization and Management”. 1948. (飯野春樹監訳『バーナード組織と管理』文眞堂、平成2年。)
- 3) Paul・E・Torgersen ; “A Concept of Organization”. 1969. (岡田和秀・高沢十四久訳『C・I・バーナードの組織概念』白桃書房、昭和48年。)
- 4) Peter・F・Drucker ; “The Age of Discontinuity”. 1969. (林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社、昭和44年。)
- 5) 同 ; “The New Realities”. 1989. (上田惇生・佐々木実智男訳『新しい現実』ダイヤモンド社、平成元年。)
- 6) Frederick・W・Taylor ; “Scientific Management”. 1911. (上野陽一訳『科学的管理法』産能大学出版部、昭和63年。)
- 7) Herbert・A・Simon ; The Sciences of the Artificial”. 1969. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア、昭和63年。)
- 8) B・V・Colbe, Gert Laßmann ; “BETRIEBSWIRTSCHAFTSTHEORIE”. 1975. (内藤三郎監訳『経営経済理論第I巻』法政大学出版局、昭和54年。)
- 9) 占部都美著 ; 『近代組織論 [I] —バーナード=サイモン』白桃書房 昭和54年。
- 10) 漢利重隆著 ; 『ドラッカー経営学説の研究』森山書店 昭和38年。
- 11) 同 ; 『経営管理総論』千倉書房 昭和49年。
- 12) 同 ; 『経営学の基礎』森山書店 昭和49年。
- 13) 古川栄一著 ; 『アメリカ経営学』経林書房 昭和42年。
- 14) 野口 祐著 ; 『経営管理論史』森山書店 昭和59年。
- 15) 鈴木幸毅著 ; 『バーナード理論批判』中央経済社 昭和59年。
- 16) 伊丹敬之・加護野忠男著 ; 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社 平成元年。