

類型論としてのバーナード理論

坂 本 光 男

目 次

1. はじめに
2. 渡瀬浩氏の類型論の立場
3. A. エツィオーニの非類型論の立場
4. バーナードの非類型論的解釈の立場
(飯野春樹氏)
5. 渡瀬氏によるHO—SO相互浸透の論理
6. バーナードの類型論的解釈の試み
(坂本)
7. むすび

1. はじめに

バーナードの主著『経営者の役割⁽¹⁾』はその内容が難解であり、今日、組織と管理の研究者達によって様々な形で受けとられ、未だ、統一的な理解には達していない。さて、我々は渡瀬浩著『組織と人間⁽²⁾』1983. がバーナードの主著の理解にきわめて有益な示唆を与えるものであると考える。

2. 渡瀬浩氏の類型論の立場

渡瀬浩氏は著書において組織の類型論を示される。渡瀬氏は、今日の豊かな物質文明をもたらすために企業組織で人々が働いてきたこと、人々が物質的に豊かな状況で、社会的、人間的欲求の存在とその重要性に気付いたこと、企業

組織が「タテ関係」であり権力が中心的な要素であること、上位者が権力を握り、下位者はその権力を打算的に受け入れそこで権威が成立すること、権威の下で人々は不満なれども協働すること、すなわち疎外が発生することを示される。このような疎外——不満——をもった人々は複数の集団に同時所属して、彼らの欲求とくに社会的、人間的欲求を満足させる。ここに組織と集団の類型的思考が必要となる。つまり、人々はそれぞれ個性的な多元的価値感をもち、複数の組織や集団においてそれらを発揮し、忠誠心を分散させ、各人の主体性を維持しているのである。氏は、3つの生活拠点として家族、企業、労働組合をあげられる。家族は無組織集団であり、企業と労働組合は組織である。人々は家庭でくつろぎ、疲れをいやし、いたわり合う。企業組織で、人々は賃金と引き替えに協働する。労働組合でも人々は協働する。組織は活動「する」集団であり、家族などの無組織集団は「である」集団である。組織も、家族的要素をもたないわけではない。職場仲間集団がそれである。しかし組織においては要素としての集団よりも、要素としての組織の方に比重が置かれる。企業はくつろぎの場ではなく仕事をする場である。人々はくつろぎの場を家庭に求める。このようなくつろぎの場、団らんのを維持、改善してゆくことが重要となる。しかし、このような状況を破壊するような事態が生ずることもある。かかるとき人々は職場仲間や地域集団に働きかける。労働組合運動や住民運動が展開される。このようにして人々は家族という文化的集団、企業という文明的集団、労働組合などの文明批判的集団という3つの主要な拠点において生活を営む。「経営の方は、かかる人間的生活を豊かにするための財を生産する社会集団で、メンバーから見ると、手段的、したがって文明的集団である。組合はこれに(積極的に)対抗するものであるから、文明批判的(広義の文化的)集団である。要するに、われわれは、ひとびとがかかわっているものとして、3つの社会集団を重視する。それぞれ文明的(会社)、文化的(家族)、文明批判的(組合)な社会集団である⁽³⁾。」

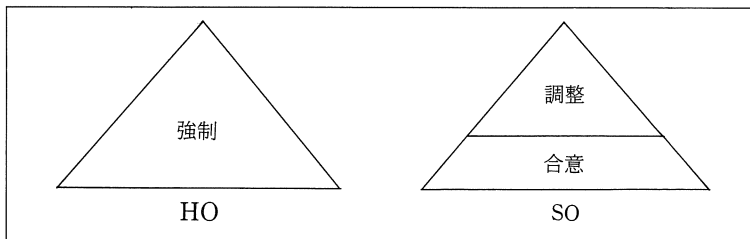
さて、権力の行使にもとづく文明的組織に対抗し批判するのが文明批判的組織である。渡瀬氏は前者をハードな組織——Hard Organization——後者をソ

フトな組織——Soft Organization——として類型化される。HO の動因は権力であり、SO の動因は影響力である。HO は権力を持つ一部の人の目的——かれの目的——を追求し、SO は全メンバーの共同目的——われらの目的——を追求する。HO では権力動因の強制が、SO では非権力動因の調整が行われる。したがって HO では非自発的打算的協働が、SO では自発的合意的協働が行われる。このように、非情でドライでしかも不可欠な組織のタイプとしての HO と、それとは異なるウェットな組織のタイプである SO の存在と、それらの異なった組織への同時所属の現実が示されている。「経営組織体における疎外が不可避とすれば、かかる状況に在る時間を少なくすることが何よりも必要である。種々の『時間短縮』の要求をもって積極的に對抗することができる。われわれは疎外克服の方法として、HO（経営組織体）と SO（労働組合）の併存論をもって答えるものである⁽⁴⁾。」以上のことを示すと図表 1 と図表 2 のようになる。

図表 1.

| 組織体 | 運営原理 | 目的 | 動機 | 動因 | 規制 | 協働 |
|-----|------|--------|------|-----|----|-----|
| HO | 合理主義 | かれの目的 | 非自発的 | 権力 | 強制 | 打算的 |
| SO | 連帯主義 | われらの目的 | 自発的 | 影響力 | 調整 | 合意的 |

図表 2.



3. A. エツィオーニの非類型論の立場

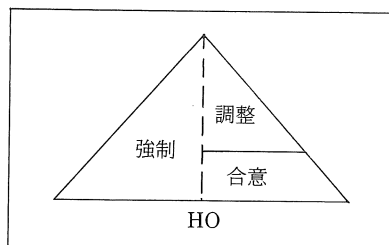
さて、渡瀬氏が大いに依拠しておられるのがエツィオーニである。彼は、伝統的組織論をもとに、組織均衡論を展開する⁽⁵⁾。組織の本質は上下関係であり、上下関係は権力によって規定される。権力には威圧的、功利的、規範的という

3つのタイプがあり、それらの典型として刑務所 (Coersive Organization), 企業 (Utilitarian Organization), 教会 (Normative Organization) が考えられる。企業において、下位者は上位者が与える報酬と引き替えに打算的に働く (calculative involvement)。権力 (Utilitarian Power) が行使される。しかし、企業の所属する社会が、このような権力の行使を「社会的」に受容 (Calculative Involvement) しているとき、権力は正統なものとなり権威を獲得する (図表3の⑤の状態)。同様に刑務所や教会においても威圧的権力 (Coersive Power) や規範的権力 (Normative Power) が行使され、下位者は、それぞれ疎外的態度 (alienated involvement) や道徳的態度 (moral involvement) をとる。そしてこれらの権力行使が社会的理念において認められているとき (Alienated Involvement, Moral Involvement), 権力は正統性を帯び権威を獲得する (図表3の①と⑨の状態)。程度の違いはあっても、人々は権力の行使を納得して受け入れ、消極的に服従する。下位者は権力の下で強制的に行動させられる。もちろん誘因の提供があり、企業組織では賃金提供される。企業組織における打算的な関係を人々が納得して受け入れている以上、たしかに下位者の合意が認められる。教会や刑務所についても、程度の違いはあれ、このことがいえる。しかし、どのような組織であっても合意のみでは活動を維持することはできない。エツィオーニは、権力を中心とした組織活動とそれを補強するための人々の合意——権力の受容——の立場をとる。すなわち、彼は、権力を背景にして組織の均衡を維持するHOの立場をとるのである。以上のことを図示すると、図表3と図表4、のようになる。

図表3

| 組織の類型 | CO 刑務所 | UO 企業 | NO 教会 |
|-------------|---------------|----------|---------------|
| | CP ↓ ai | UP ci | NP ↓ mi |
| I ↓ i | | | |
| AI | ① | 2 | 3 |
| CI | 4 | ⑤ | 6 |
| MI | 7 | 8 | ⑨ |

図表4.



4. バーナードの非類型論的解釈の立場（飯野春樹氏）

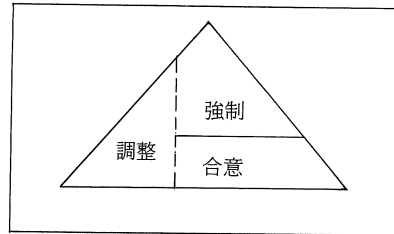
飯野氏の立場は、エツィオーニの依拠する伝統理論とは正反対のものである。氏によれば、バーナードは伝統理論のコペルニクス的転換を行ったということになる。飯野氏は、全体主義と個人主義、決定論と自由意思論の統合を可能にする管理論がバーナードの基本問題であるとして、組織均衡論を展開される。

すなわち人間は、物的、生物的、社会的要因の合成物としてこれら諸力に制約された存在であり、他方、これらの要因の結果として生じた心理的要因にもとづき一定の選択力を働かせて目的を設定し活動する存在である。また、個人の制約を克服するために形成された協働において協働システムの観点から目的が規定され、他方、目的達成による成果の分配から生ずる満足が個人的観点から評価される。したがって、ある場合には個人を制限し、他の場合には、個人の立場から協働活動を維持してゆかねばならない。そのために管理者は、伝達、協働意欲、目的という組織の3要素を維持してゆかねばならない。目的と協働意欲は、一方が協働システムの観点、他方が個人の観点からそれぞれ意味をもつのであり、これらの対立する両端をむすびつけるものが伝達である。伝達は権威の問題として取り扱われている。権威の定義においては、主観的側面と客観的側面が示されており、前者は伝達を受容すること、後者は伝達の性格であるとされている。主観的側面では、伝達の受け入れの条件として、(1)伝達を理解できること、(2)それが組織目的と矛盾しないと信ずること、(3)それが自己の個人的利害全体と矛盾しないと信ずること、(4)その人が精神的にも肉体的にもそれに従うこと、が問題となるが、継続的な協働においては、(1)伝達が前述の4条件と通常一致しており、(2)伝達が個人の「無関心圏」内にはいりことさらに問題にせず受け入れられ、さらに、(3)非公式組織が個人に影響を与え伝達を受け入れるよう促し「上位権威の仮構」が効果的に用いられることになる。

権威の客観的側面の説明では、伝達の性格としてのリーダーシップの権威と職位の権威が示されている。飯野氏は、権威の客観的側面を権限とされ、権威の主観的側面における伝達を受容を責任ないし管理責任とされ、これらを対にして権限・責任論を展開される。「古典的な組織構造論が組織を権限のシステムと見る

のに応じて、彼はそれをコミュニケーションのシステムとみなし、組織構造や組織原則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、人間に選択力や自由意志を付与し、組織を人間行動のシステムと見る以上、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、一部に見られるような、『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⁽⁶⁾。飯野氏は、バーナードが伝達の主観的側面を重視し、さらに歩を進めて、責任優先説を主張しているとされるのである。したがって飯野氏は、バーナードが組織の一要素としての伝達によって結びつけられる目的と協働意欲のうち、後者に比重を置いた組織均衡論を主張しているとされる。以上を図示すれば図表5のようになる。

図表5



5. 渡瀬氏によるHO—SO相互浸透の論理

さて、エツィオーニは権力と強制にもとづくHOにおける組織均衡論を、飯野氏は影響力と合意にもとづくSOによる組織均衡論をそれぞれ示しているが、いずれも権力と影響力という2つの動因が併用されている現実を一応説明している。彼らの立場は非類型論であり1元論である。組織をHOとSOに類型化する立場は、この現実をどのように説明するのか。

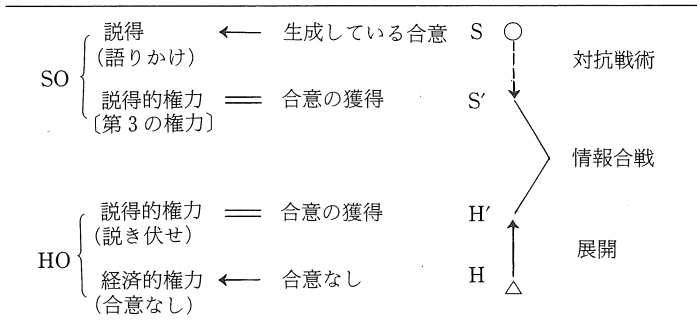
渡瀬氏によれば、非情でドライなHOとしての企業にもウェットな要素としての職場仲間集団があり、この集団は基本的に企業組織に対して順機能的である。しかし、これは権力がむき出しに行使されるときには逆機能的な性格を帯びる。企業組織はこの集団を順機能的なものとして維持し、他の組織へ人々の忠誠心が分散するのを防ごうとする。合意の獲得が試みられる。しかし、職場仲間集団が合理主義的企業組織により制約を受けている以上、人々にとって他

のタイプの組織——SO——の必要性は減少しない。

さて、SOも規模が大きくなるに従い、その共同目的に対する人々の熱意にも、バラツキがでてくる。中核的なメンバーは一般のメンバーの熱意の低さにじれったさを感じ、強引な説得——合意の獲得——を行う。説得される側はそれを強制と感じる。また組織が大きくなると情報が執行部の中核メンバーに片より、一般メンバーはいよいよ熱意を失う。さらに状況が緊急を要するときも執行部の中核メンバーが独断で組織を運営する。ここに一般メンバーの合意の欠如と情報の中核メンバーへの集中による権力現象——第3の権力——が発生する。SOが大規模化すればこのことは避けられない。しかし、社会においてSOがHOに対抗し肩を並べて発展してゆくための原動力は合意であり、団結であり、連帯である。したがって、一般メンバーと中核メンバーとが分化し権力が派生した状況においても、SOは基本的に一般メンバーの信頼と合意によって支えられている。したがって、HOにおいては権力と組織目的に比重をおいた組織均衡を、SOにおいては個人の合意と協働意欲に比重を置いた組織均衡を、それぞれ考えることができる。「さて、われわれの考えを明確に述べなければならぬ段階に来了。すなわち、SOにおいても権力が『併用』されている現実を、われわれは、『単独』論——HOとSOの2元論——を主張するものとして、いかに説明するのか。……ところで、われわれは『第3の権力』について、その機能について、とくに吟味しておかなければならぬと考える。物理力によるもの、すなわち第1の権力、経済力によるもの、すなわち第2の権力に対する言葉である。しかし、とくに『第3』というのは、権力の類型の1つというだけではなく、人類の歴史において、それぞれの時代で用いられる主要形態の移り変りにおいて、3番目の、新しい形態という意味である。……われわれは、HOにおける説得的権力は経済的権力の『展開形態』であると考え。文字どおりの『第3の』権力——固定の権力形態——ではない。……かくて、物理的ないし物質的な力（H）をまえにしての精神的な力＝魂（S）の運命およびレジスタンスのことになる。……人間の保身や物欲などの現実的欲求にうったえる権力を動因として、HOは活動し、文明の水準を高めてきた。このような、いわば物的組織体で

は、心の方は満たされないと思っているひとびと——経営組織体のメンバー——にとって、心から、自発的に協働することができる人的組織体がSOである。……この文脈で考えるとき、SOの本質または理念はS（非権力のもの）であることは明らかである。現実にはS'が併用されることが多いが、SOの特徴はSである。……SOの目的は、抽象的にいえば、文化の創造・普及、ないし文明の批判である。……かかる目的を追求する手段、またはSOの武器は1にかかって、いわゆる『団結』にある。……SOは、文明の時代ないしインダストゥリアリズムにおいては、HOに対抗する組織体であるが、その場合の、SOの『寄りどころ』が、この団結である。HOの場合の（物的）権力財に相当するものである（この意味で、SOは心的組織体とみられる。HOは物的組織体である。）したがって、SOでは、常時、団結の必要が教宣活動によって説かれ、その強化・拡充に力が注がれる。……戦争を前提としない軍隊の訓練がないように、闘争を前提としない教宣活動はない。……HOの労務管理を主として批判し、そのことによって、戦意を昂めようとする。……この場合、相手並びに客観的情勢に関する情報が執行部に偏在していればいるほど教宣活動は宣伝の性格をもち説き伏せとなる。……これはHOの場合の経済的権力の『伸張』と類似のものである。かくて、H'とS'との宣伝戦、情報戦となる。……現実のSOにおいては、説得的権力が行使されているとみられるべきである。説得的権力はHOにおいてもみられる。……2つの説得的権力についてであるが、H'はHの、情報の時代における、いわば自然の展開形態で、ともに権力のカテゴリーに入るが、S'は、もともと非権力的動因を特徴とするSOにおける、対抗的戦術（○）であるとする。……われわれは、S'だけを（H'はちがう）、文明を批判し、文化を築くアクティブな、固有の『第3の権力』とみる。……反面からいえば、S'の事実は認めるが、この点を取り込んで現実—理念のタームで説明することができる準拠枠としてのSO『モデル』は、なお堅持されるとする。……かくて類型論が維持されている。すなわち、HO—SOモデルの立場である⁷⁾。」渡瀬氏はこのような組織類型論——2元論——を示される。以上を図示すれば図表6のようになる。われわれは、このような立場がバーナード理論の理解に有益であるとする。

図表 6



6. バーナードの類型論的解釈の試み (坂本)

バーナードの著は4部からなりたっている。第1部が人間論と現実のレベルにおける協働活動論、第2部が現実を高度に抽象化したレベルでの一般組織論であり、これらが主著の前半部分をなしている。後半は、第3部で高度に抽象化された一般組織論のレベルから再び現実のレベルに降り組織の諸要素の具体的な説明が行われ、第4部では管理論が展開されている。

さて、高度に抽象化された一般理論のレベルで、組織は「2人以上の人々の意識的に調整された諸活動や諸力のシステム⁽⁸⁾」という定義が示される。これはどんな組織にもあてはまる極度に抽象化された定義で、それ自体意味をもたない。したがって我々にとって第2部は特に意味をもたない。

第1部は5章からなり、第3章、第4章、番5章で、まだ混沌とした現実の協働活動の説明が行われている。第4章と第5章では、人々が協働によって個人的制約を克服し、目的を達成し、協働の有効性と能率が実現されることが示される。

「協働体系の目的が達せられた場合にはその協働は有効であったといい、達せられていなければ有効でなかったという。……有効性の程度の十分さは、協働体系の観点から決定さるべきものであり、個人的観点はここでは関係がない。……能率については、まったく事情を異にする。協働は個人的動機を満たすためにのみ結成されるものであるから、協働の能率は個人の能率の合成物である。

参加者の動機の集計は協働体系の全動機である。それは性質の非常に異なる個人的動機から構成された複合物である。これらの動機がどこまで満たされるか、その程度が協働行為の能率である。動機は個人的なものであるから、この能率の唯一の決定因子は個人である。ある人が、協働体系に貢献するにあたってその行為が非能率的であると（あるいは非能率的であるかもしれない）判断すれば、その行為をやめる（もしくはさしひかえる）。もし彼の貢献が体系にとって不可欠のものである場合には、彼の非能率はこの体系の非能率となる。なぜならば、体系は存続しえないし、したがってすべての人に対して非能率となるに違いないからである。それゆえある協働的努力体系の能率は、限界的貢献の能率に依存し、限界的貢献者によって決定される。これは協働体系の能率の唯一の尺度が体系の存続能力であることを意味する⁽⁹⁾。」

「協働的努力の有効性は、協働体系の目的の達成に関連し、その体系の要求という観点から決められるものであるが、能率は個人的動機の満足に関連する。協働体系の能率は、その構成員としての努力を提供する各個人の能率の合成されたものであり、したがって各個人の観点からみられたものである。個人は自分の行為によってその動機が満たされていることがわかると、協働的努力を続けるし、然らざる場合には続けない。彼が協働しない場合、協働体系からのこの脱落が協働体系にとって致命的となる場合があるかもしれない。5人の人が必要であり、しかも5番目の人が協働することに満足を見出さない場合には、彼の貢献は非能率となるであろう。彼は自分の貢献をひかえるか、やめるであろうし、その結果協働は破壊される。彼が自分の貢献を能率的と考えれば、貢献は継続される。かくして協働体系の能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力、すなわち負担を満足と釣り合わせることにいえよう⁽¹⁰⁾。」

ここで重要なことは、協働の能率について、それが協働するメンバー全員の個人的動機の合成物であるといったん規定されながら、後で、それは協働の維持存続にとって重要な一部のメンバーの個人的能率であると規定し直されることである。すなわち、第4章と第5章ではメンバー全員の個人的動機の合成物

としての能率と、一部のメンバーの個人的動機の満足としての能率が、それぞれ示されているのである。したがって、これらの章では、SO における能率と HO における能率が典型的に示されていることになる。

第3部は5章から成る。第10章では組織目的の問題がとりあげられる。「複合組織におけるあらゆる単位組織は1つの専門化であるから、複合組織の一般目的は組織の各単位に対する特定目的に分割されねばならない。目的は公式組織の統合要素であるから、単位組織の維持に効果があるのは、単位レベルにおけるこの細部目的である。複合体を構成する諸単位が存在しうるためには、この目的が各単位においてなによりもまず受け入れられなければならない。もし、この局部目的ないし細部目的が理解されないか受け入れられなければ、単位組織の分解が生ずる。……しかしながら、複合体の一般目的を理解することや受容することは必須のものではない。それは細部目的を説明し、あるいは受け入れやすいようにするのに望ましいだろうし、またつねにではなくとも通常は望ましいものである。もしそうできれば、疑いもなくたいていの場合、単位組織が強化される。しかし一般に複合組織は、その一般目的を完全に理解せず、また完全に受容していないところに特徴がある。かように中隊が軍隊全体の特定目的を知ることは必須でなく、また通常不可能であるが、しかし中隊はそれ自体の1つの目的を知り、受け入れることが必須である。そうでなければ機能しえない。もしこの目的の達成に全体の運命がかかっていると身をもって感ずるならば——全体の目的がなんであるかを理解すれば、なおいっそう感じやすいのだが——その行動の強さは通常増大するであろう。主として重要なのは目的の知的理解よりも、むしろ行動根拠に対する信念である。『理解』はただそれだけでは、むしろ麻痺させ分裂させる要素である⁽¹¹⁾。」ここでは、一般メンバーに組織の一般目的を理解させるのが好ましい場合と有害な場合があることが示されている。一般的には、組織の一般目的の理解と受容が逆に人々の協働意欲を減退させる場合が多いことが示されている。HOにおける一般メンバーの動機と組織目的が一致しない状況が強調されているのである。

第12章においては、組織における伝達が権威の問題としてとりあげられてい

る。「ここで権威とは、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。この定義によれば、権威には2つの側面がある。第1は主観的、人格的なものであり、伝達を権威あるものとして受容することであり、この節で述べようとする面である。第2は客観的側面——それによって伝達を受容される伝達そのものの性格——であり、次節『調整体系』において述べる面である⁽¹²⁾。」ここでは、権威の主観的側面としての伝達を受容と、客観的側面としての伝達の性格が示されている。

第1節の主観的側面の説明では、伝達を受容が強調され、上位権威が仮構とされる。「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、その人に對する伝達の権威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、彼に対する伝達の権威の否定である。それゆえこの定義では、1つの命令が権威をもつかどうかの意思決定は受令者の側にあり、『権威者』すなわち発令者の側にあるのではない。……命令がだれにも受け入れられない場合は別として、組織伝達の権威を否定することは、その組織との関連から純利益を確保しているすべての人々にとって1つの脅威となる。したがって、いつでも大部分の貢献者間には、自分らにとって無関心圏内にある命令は、すべてその権威を維持しようとする積極的な個人的関心がある。この関心の維持は主として非公式組織の機能である。それは一般に『世論』『組織意見』『兵卒感情』『集団態度』などの名で呼ばれている。かように非公式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権威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ものが、権威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。この仮構は、ただ、上位者からの命令を受け入れやすくするような予想を個人間に確立し、人格的屈従感を招くこともなく、また同僚との人格的、個人的地位を失うこともなく、こういう命令に黙従する

ことを可能にするにすぎないものである。かように貢献者たちが、伝達の権威を維持しようとするのは、ただ受容可能な伝達だけが一般に発令されるように注意されている場合には、それらの伝達は大部分が個人の無関心圏内にはいるからであり、また共同体意識がたいていの貢献者の動機に影響を与える場合がほとんどだからである。この意識の実行の用具が上位権威という仮構であって、それが人格的な問題を非人格的に取り扱うことを一般に可能としている⁽¹³⁾。」飯野氏はこのような権威の主観的側面と、さらに、バーナードの後年における反省に注目される。「しかし非常に重大な欠陥は、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。権威を論ずれば、当然はるかに重要な、しかしあまり理解されていない委任、その責任の問題、責任が重くなるにつれて委任と矛盾すること、権威と責任との従属関係や、責任の分散、伸縮性および釣合いのとれた創意を促進することの重要性などを明瞭に論議すべきであった⁽¹⁴⁾。」飯野氏は、バーナードが権威の主観的側面を責任と置きかえ、権威ないし権限よりも責任ないし管理責任を重視した責任優先説を主張するに至ったと見なされる。「要するに主著に対するバーナードの反省は、一般的には組織における道徳、責任の重要性を後年に至ってより明確に認識したこと、権威との関連では、『権限受容説』をとって権威の主観的側面を強調する方向をたどれば、当然に権威よりは責任の問題に到達せざるをえず、したがって、責任概念によって彼の組織理論をより深化させるべきであったということであろう。つまり、権威を、組織のもつ法律的な性格とか、組織力としての誘因力、制裁力のような外面的な力に関連させるよりは、個人の受容という個人に内面的な道徳的要因に依存させることによって『権限のシステムとしての組織』という形式的、法律的、構造的な組織概念をくつがえして個人中心的な組織概念をとった以上、こんどは、より積極的に『責任のシステムとしての組織』ともいうべき責任中心の組織理論を提示すべきであったということであろう⁽¹⁵⁾。」したがって飯野氏は、バーナードが主著においてSOタイプの組織均衡論を展開している、とみなされるのである。

しかし、第2節の権威の客観的側面の説明においては、伝達の受容よりも上

位の職位から送られる伝達の性格としての職位の權威が重視され、權威は基本的に職位に依存することが示されている。「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權威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は、權威の推定は消失し、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權威を認める。この權威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。その人個人としては限られた能力しかもたないが、たん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。これが職位の權威である。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。彼ら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らの言葉に權威を認める。これがリーダーシップの權威である。リーダーシップの權威が職位の權威と組み合わせられると、組織とすでにきまった関係をもつ人は一般に權威を認め、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1つの誘因にさえなるであろう。……この客觀的權威は、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責任での個人的発言である。かような人は權威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、組織權威の基礎として彼らの言うことに価値があるためには、彼らの特別な知識あるいは判断が抽象的な問題にではなく、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、彼らは個人人格とは別に、リーダーシップの影響力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権威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、客観的権威は彼らに帰属させえないということである。したがって、上位権威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権威の維持は、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。伝達体系の機能は権威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権威しかもたない。かように権威は、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。後者なくしては前者は維持されない⁽¹⁶⁾。」したがって、ここではH Oにおける権力による組織均衡の立場が示されているのである。つまり第12章第1節ではS Oにおける合意にもとづく組織均衡のタイプが、第2節ではH Oにおける組織均衡のタイプが示されているのである。

第4部は管理論であり4章からなっている。ここではH Oタイプの組織に比重を置いた論述がなされている。第16章と第17章と終章では、管理者の道徳的能力の発揮が強調される。「この全般的な管理の過程は、その重要な面においては知的なものではなく、審美的、道徳的なものである。かように、その過程の遂行には、適合性の感覚、適切性の感覚および責任——これが協働の達成にとっての最終的表現である——として知られている能力が必要である。……管理責任は、複雑な道徳準則の遵守のみならず、他の人々のための道徳準則の創造をも要求するということを特色とする。この職能の最も一般的に認められている側面が、組織内における『モラル』の確保、創造、鼓舞と呼ばれているものである。これは組織ないし協働体系と客観的権威の体系に、考え方、基本的態度および忠誠心を教え込む過程であり、それが個人的利害とか、個人的準則の重要でない指令を協働的全体の利益に従属せしめることとなるのである⁽¹⁷⁾。」

ここで、一般メンバーの個人的行動準則と組織準則の対立が不可避であり、

管理者は後者を強制し前者を退けるという司法的機能を行使せねばならないことが示される。「これは道徳的な対立を解決するための道徳的な基礎を工夫することであって『例外事例の処理』『控訴的機能』『司法的機能』などいろいろな名称で呼ばれている。この機能が作用するのは、ある見地からは『正しいが、他の見地からは『誤り』』と思われる場合である。かような場合の解決策は、対立を避ける新しい処置を代りにもってくるか、あるいは例外とか妥協に道徳的正当性を与えるか、のいずれかである。第1の解決策が『行政的』であり、第2の解決策が『司法的』であるといいならわされている。本書のような広い意味では、いずれも管理職能である。……管理職能を遂行する場合には、必ず司法的な過程が伴うのである。組織においてはいろいろな準則間の対立はまぬがれない。おそらく対立はその大部分が代替行為によって解決され、それは主として技術的決定の問題である。しかし（狭義における）技術、組織準則、および個人準則などの要求するところがどうしても対立矛盾することが多い。……このことは、組織の経済を無視し、その破壊にみちびくこととなる。明らかに組織のためには必要だが、たとえば正直感のような深遠な個人準則と矛盾することをすれば、個人的な誠実性が破壊される。しかしそれをしないと、組織の凝集性と能率が破壊されるのである。……管理的見地からみた司法的過程は、道徳準則の遵守を確保するために、目的の変更、または再規定、あるいは新しい特定化を道徳的に正当づける過程である。1つの終局的な効果は、道徳すなわち行動準則の精緻化と精錬である。このことは法律事例において例証されるように司法的過程において容易に認められることである⁽¹⁸⁾。」

さらに、個人準則が退けられることによって一般メンバーにおいて発生する疎外感、不満を解消するために管理者は組織目的に高い理想性と先見性をもたせその達成に努めねばならないことが示されている。「管理責任の創造的側面は責任というものの最もよい例証である。管理者に要求される大部分の組織的決定についていえば、道徳の対立は組織準則内のことであって個人準則は直接には関係しない。すなわち『組織人格』のみが関係するのである。したがって、対立は1つの『問題』として、比較的客観的に取り扱われよう。実際、おそら

くたいいの管理的決定は技術的決定の外見を装う。そこで道徳的側面が意識的に評価されないのである。管理者は個人の関心とか道徳感とかに関係なく、多くの重要な決定をすることもできよう。しかし創造的道徳性が問題であるときには、個人的責任感——いいかえれば誠実感ならびに廉直感——が端的に強調されるのであり、おそらくほとんど、だれもこのような仕事を客観的におこなうことができないのである。実際、こういった仕事は、管理者として当然なすべき義務であるという確信ではなくて、組織のためにすることが正しいのだと彼ら自ら信ずる確信、すなわち個人的確信にもとづかなければ、だれも引き続いておこなうことができないのである。全体としての創造職能がリーダーシップの本質である。それは管理責任の最高のテストである。なぜなら、創造職能は、これを立派に達成するためには、リーダーの見地からみて個人準則と組織準則とが一致しているという『確信』の要因を必要とするからである。この職能は、組織の構成員に、ならびに公式組織の基底にあつて最もすみやかに不誠実を得する非公式組織に『確信』を与える同化作用である。……組織道徳の創造こそ、個人的な関心あるいは動機のもつ離反力を克服する精神である。この最高の意味でのリーダーシップがなければ、組織に内在する諸困難はしばらくといえども克服できない。……したがって、管理責任とは、主としてリーダーの外部から生ずる態度、理想、希望を反映しつつ、人々の意思を結合して、人々の直接目的やその時代を越える目的を果たさせるよう自らをかりたてるリーダーの能力である⁽¹⁹⁾。」

このような状況において、一般メンバーは管理者に共鳴し、組織準則を個人的行動準則として部分的に同化することすら可能になる。管理者の道徳的創造性が最高度に発揮されるのである。いいかえれば、ここではH Oタイプの組織が想定されている。H Oでは個人準則と組織準則の対立という問題の解決が困難である。であるからこそ、問題の解決のために管理者の道徳的能力の発揮が極度に強調されねばならないのである。これに対し、S Oでは基本的に組織準則とメンバー全員の個人準則が一致しており、「われらの目的」に向けた自発的な協働活動が行われるから、管理者の道徳的能力発揮を強調する必要はあると

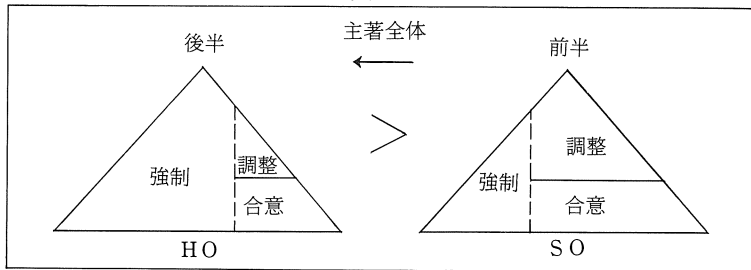
いっても少ない。

H Oにおいて、たしかに、管理者の道徳的能力の発揮により、一般メンバーも組織準則の遵守から高度の精神的満足を獲得することが可能になる。しかし、H Oは基本的に管理者が設定した「かれの目的」を達成するものである。一般メンバーの協働が受動的なものであることにおいては変わりがないのである。協働への強制が不要になったわけではない。

H Oにおいては、管理者の諸職能の最高の発揮をもってしても組織と人間の対立の問題は根本的に解決できない。このことにバーナードは嘆息し、主著の終章において、問題の解決を哲学と宗教に譲ってしまうのである。「かように、われわれはふたたび出発点のあの問題に立ち帰ることになる。なぜならこれらの信念の間にある論点は、自由意思と決定論という昔ながらの問題、あるいはこの問題の起源である感情の問題に、無意識的に集中しているように思われるからである。……著者が意図したわけではなく、あるいはおそらく読者も期待しなかっただろうが、本書はその根底において、人間の生に内在するこの深刻な逆説と感情の対立を含むことになった。……私は人を自由に協働せしめる自由意思をもった人間による協働の力を信じる。また協働を選択する場合にのみ完全に人格的發展が得られると信じる。また各自が選択に対する責任を負うときにのみ、個人的ならびに協働的行動のより高い目的を生み出すとき精神的結合にはいり込むことができると信じる。協働の拡大と個人の發展は相互依存的な現実であり、それらの間の適切な割合すなわちバランスが人類の福祉を向上する必要条件であると信じる。それは社会全体と個人とのいずれについても主観的であるから、この割合がどうかということを科学は語りえないと信じる。それは哲学と宗教の問題である⁽²⁰⁾。」

第4部では、管理者の道徳的責任を強調する巻末部分に近づくほど、H Oを想定した理論が前面に押し出されてくるのである。以上のことを図示すると図表7のようになる。

図表 7



7. むすび

バーナードは、一般組織論を主張しようとした。しかし、彼は、企業組織の管理者として活動したのみならず、一市民としての公共的精神に燃え、ニュージャージー州を中心として精力的に活動した人であった。彼は、政治組織、宗教組織、慈善組織、学校、病院、研究所等の有力なメンバーとして、これらの組織と深い関わりをもったのである。このような各種の組織における豊富な経験にもとづく深い洞察、直観によって、彼は、実質的かつ暗黙のうちに、組織の類型的な相違を把握している。

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』1972.
- (2) 渡瀬浩,『組織と人間』1983.
- (3) 同上, pp.83~84.
- (4) 同上, p.212.
- (5) Amitai Etzioni, "A Comparative Analysis of Complex Organizations" 1961.
綿貫譲治監訳、『組織の社会学的分析』1966.
- (6) Amitai Etzioni, "Modern Organizations" 1964.
渡瀬浩訳、『現代組織論』1980.
- (7) 飯野春樹,『バーナード研究』1978., p.194.
- (8) 渡瀬浩,『組織と人間』, pp.259~277.
- (9) C.I.Barnard, "The Functions of the Executive," p.81.
邦訳, p.84.
- (10) ibid., pp.43~44.
邦訳, pp.44~45.
- (11) ibid., pp.56~57.
邦訳, pp.58~59.

- (11) *ibid.*, pp.137~138.
邦訳, pp.143~144.
- (12) *ibid.*, p.163.
邦訳, pp.170~171.
- (13) *ibid.*, pp.163~170.
邦訳, pp.171~178.
- (14) 山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』,「日本語版への序文」.
cf. W.B.Wolf, “Conversations with Chester I. Barnard,” p.15.
- (15) 飯野春樹『バーナード研究』 p.195.
- (16) C.I.Barnard, “The Functions of the Executive”, pp.173~175.
邦訳, pp.181~183.
- (17) *ibid.*, pp.257~279.
邦訳, pp.268~291.
- (18) *ibid.*, pp.279~280.
邦訳, pp.292~293.
- (19) *ibid.*, pp.281~283.
邦訳, pp.293~296.
- (20) *ibid.*, pp.295~296.
邦訳, pp.308~309.

文中傍点筆者。|なお、この論文は1985年度九州経済学会における発表論文に加筆し若干修正したものである。

(1985.12.20)