

組織論的管理論の一考察 (上)

辻 村 宏 和*

On Management Theory Based on Organization Theory (I)

Hirokazu TSUJIMURA

目 次

1. 序
2. 管理の現実について
3. 管理論のあり方について(以上, 本号)
4. バーナード理論の妥当性(仮題)
5. 組織論的管理論の体系化の検討(仮題)
6. 結語……研究課題

1. 序

本稿(次号分をも含めて)は、管理の現実より影響されつつある管理論のあり方について、またバーナード(C. I. Barnard)理論のそれに対する妥当性について、一考察を試みようとするものである。そしてさらに、「管理論としてのバーナード理論」=「組織論的管理論(飯野春樹教授による命名…〔4〕, 59頁)**」の体系化について検討を加え、それを本稿での最終的な課題としたい。そこで、以下の議論を容易にさせるために、あらかじめ本章では、本稿(次号分をも含めて)での問題意識と構成について若

干の説明をさせていただく。

筆者は今まで、2~3の小論(〔70〕,〔71〕,〔72〕)において、バーナード理論の評価の仕方、その有用性、管理論としての理論枠組み、といった点についてかなりこだわってきたように思う。それは一口で言えば、バーナード理論の「内容の現実性」と「説明(表現)の抽象性」という特徴を筆者が強く意識しているからである。つまり、筆者は、バーナード理論は伝えんとする内容は極めて現実的でかつ実践的な性格のものであるのだが、その説明が逆に極めて抽象的な性格のものになってしまっている、という特徴の捉え方をするものである。バーナード理論の抽象性については多くの論者によって既に指摘されつくしており、また筆者もそれを否定するものではない。が、上で言う説明の抽象性と内容のそれとを混同視することは避けるべきである。内容の現実性を加味した上で、説明の抽象性を評価することこそが、バーナード理論の意義ある評価であると筆者は考える。といっても、このような筆者の捉え方が論証されているわけではなく、それをひとつの仮説としてバーナード理論の研究を行なおうとする筆者の立場の

* 経営情報学科—経営組織論 (Department of Business Administration and Information Science—Business Organization)

** 文中の()内の〔1〕,〔2〕,〔3〕…は稿末に掲げた参考(引用)文献に付した番号を表わし、それに続いて引用箇所(p.は英書,頁は和書または訳書)を示している。

表明にすぎない。本稿では、このような漠然とした仮説の論証を、組織論的管理論の妥当性、あるいは有用性の検討といった形で論じてみようと思うのである。

そもそもこのような具体的テーマを選択したきっかけは、代表的バーナード研究者の一人である飯野春樹教授がバーナード理論を「組織論的管理論」という言葉によって特徴づけられたことに端を発する。爾来、他の管理学説との比較評価の道が開けたことは教授の大きな業績である。その内容の豊富さの故に従来「何を、どのように」比較評価したらよいのか判断しかねていたバーナード理論が、一つの明確な特徴のもとに管理論の一類型として位置づけられたわけである。しからば、次なる課題はバーナード理論的管理論としての優劣である。つまり、バーナード管理論の比較優位性、あるいは有用性といった問題である。飯野教授も著書の中で若干触れておられるが([5], 28—29頁, 32頁), 筆者としてはとくに興味深いのは管理過程学派との比較評価である。そのためには、バーナードの意図した課題、理論枠組み、理論枠組みをもとにした各概念・命題、また総合的な理論の有用性、等をチェックしていかなければならない。当然に、比較対象となる管理過程学派の諸説についても同様の検討が必要である。また、それらの検討以上に両理論の比較評価で大切なことは、管理論としての双方の共通項についての検討であろう。つまり名称こそ「管理」という共通用語を用いてはいるものの、双方の研究意図、研究対象、研究方法に全く共通部分がなければ優劣どころか、比較すらできないであろう。むしろ今後の研究いかんによっては、バーナード理論は既存の管理学説の比較の対象になり得ず、別の角度からの評価が必要である、という結論に至ることも考えられる。そして、それを明らかにしようとするのが筆者の当面の管理論研究の目的なのであり、またそれを明らかにしようと思えばこそ、まずバーナード理論の評価の仕方・有用性・理論枠組みの整理の仕方等にこだわるのである。「当面の管理論研究の

目的」といったのは、筆者が「以上のようなバーナード理論を中心とした管理論の比較研究を通じて、先述の『内容の現実性』が一層クリアなものになり、ひいてはそれが新たな管理論体系の基礎になるのではないか」という希望の観測を抱いているからである。

しかしながら、テーマとしては極めて魅力を感じるものの、未だ完全な結論を有するに至っておらず、本稿は試論的段階の産物であることを承知いただきたい。本稿はある意味では、筆者のバーナード研究スタイルの表明にすぎないものかもしれない⁽¹⁾。山本安次郎教授が「バーナードは読む人の高さによって異なってくる。」([63], 5頁)と言われるがごとく、筆者のバーナード研究のスタイルも自己の高さと深さを強く反映したものといえる。そのことを恐れつつも、以上のような考え方をもとに、本稿(次号分をも含めて)では以下のような構成をとる。

最初に管理の現実について諸論考をサーベイしたい。といっても紙幅の制約もあり、ここではとくに限定して、先述の「説明の抽象性」を「内容の現実性」に結びつける管理現象の考え方についてのサーベイを行ないたい。つまり、「バーナード理論が、内容的には現実的なのだ

(1) バーナード研究のスタイルについては、植村省三教授が以下のように整理されている([8], 196—197頁)(下記)。これによれば、筆者のバーナード研究のそれは、4.を常としながらも1.のbに近いと思われる。

1. 自己の経営学ないし管理論の理論体系との関連でバーナード理論を評価するもの。
 - a. 自己の確立した経営体系を軸にしてバーナード理論を評価するもの。
 - b. バーナード理論の研究を通じて自己の経営学ないし管理論の理論体系をつくりあげようとするもの。
2. バーナードに自己の依拠する思考の基盤を求めるもの。
3. バーナード理論が形成されてきた過程を追うもの。
4. バーナード理論の個々の内容の解釈につとめるもの。
5. 1～4のすべてを包括して研究するもの。

が、説明は抽象的にならざるを得なかった」ことを解明する鍵となる管理現象についての諸論考をサーベイしたい。それは、従来管理論の中で積極的に取り上げられてこなかった、また理論化しにくかった現実の管理の姿と思われる現象についての検討である（→本号2）。

次に、上のサーベイを通じて明らかにされた管理現象が、一体管理論のあり方にいかなる影響を与えるのか、についての検討を試みたい。それをここでは、管理論についての考え方の変化の必要性を指摘する諸論考のサーベイを通じて行なう（→本号3）。

以上、本号では管理の現実と管理論のあり方についての諸論考のサーベイを限定的な形で行なう。そして、このようなサーベイによる所産をもとに「バーナード理論の妥当性（仮題）」、「組織論的管理論の体系化の検討（仮題）」を次号で展開する予定だが、前段（本号）との関連をふまえて後段（次号）での筆者の問題意識について若干触れておきたい。

先学者の多いバーナード研究においては、今までその理論の妥当性をめぐって賛否両方の立場から数多くの評価がなされてきた。しかしながら、思うに、どちらかというところらの評価は、バーナード理論を構成する個別の概念・命題の評価であったり、あるいはバーナード（理論）の課題そのものの評価で終ったりするものが多かったようである。むしろ筆者は、双方どちらの評価もバーナード理論の評価には不可欠であることを否定するものではない。が、とくにバーナード（理論）の課題の評価については一言要する。ここで「課題の評価」というのは、バーナード自身が主著（〔49〕）において目ざそうとした課題の評価を意味する。飯野教授が理解されるところを借用すれば、バーナード理論

では、従来の組織論でみなされていた「職務のシステム」、「支配と統制の機構」としての組織観にたいして新たな組織観を有している、とされる。従来の組織観では組織と個人とを共に生かす道はとざされている。バーナード理論の基礎にあるものは、まさに「個人と協働の同時的発展」である。バーナード理論が現代社会の課題に答えるゆえんはここにあり、組織を論じ管理を語るには、まず全体主義と個人主義の対立と統合とを問題にすることが必要である、とされる（〔5〕、16頁）。高澤十四久教授によれば、バーナードの基本問題は個人と集合主義の対立と調和の問題である、とされる（〔40〕、141-144頁）。筆者はこのような理解を、バーナード（理論）の課題の優位性についての理解である、とみる。つまり、そこでの両教授の課題についての理解とは別に、果してその課題にバーナードが展開した理論あるいは理論枠組み（体系）がどのように具体的に応えているのかについての理解を重視して考えたいのである。言い換えれば、バーナードが目ざした課題の優位性と実際に展開された理論の優位性とを峻別すべきである、と筆者は思うのである。前者の評価が必要ないというのでは決してなく、前者の評価の次にバーナード理論の評価で眼を向けなければならないのが後者の側面であると思うのである。少なくとも、課題のすばらしさと展開された理論のすばらしさは混同視されるべきではない。また現実には、ときとして、目ざした課題と展開された理論とがくい違うことも往々にしてある。バーナードの能率概念よろしく、展開された理論が目ざした課題とは別なところで意外な評価を受けることもあり得るのである。筆者が従来からこだわりすぎ（？）てきた視点は、ここにある。したがって、筆者としては、その理論展

(2) 先の日本経営学会・全国大会（1984年9月5日、於：拓殖大学）での筆者の報告にたいして、吉原正彦教授（千葉商科大学）より貴重でかつ手厳しいご質問を頂戴した。その際教授は、筆者が報告の中で展開したバーナードの理論枠組みの整理の仕方の意義について問われた。十分なお答えをすることがで

きなかったが、筆者が試みた理論枠組みの整理は以上のような意図によるものとご理解いただきたい。詳細な説明は次号にて展開する予定である。とりあえずこの場をお借りして、教授のご厚情に心からお礼申し上げます。

開とくに理論枠組みの検討をできる限り独立させて行なおうとしてきたわけである⁽²⁾。この点について、この章では筆者自身の考え（理論の優位性について）を詳細に提示する予定である（→次号4）。

最後に、本稿の結論部分である「4. 組織論的管理論の体系化の検討(仮題)」についての構成上の位置づけを行ないたい。組織論的管理論の体系化については、その命名者であられる飯野教授が先駆的に手がけられている（〔4〕及び〔5〕を参照）。教授は「…、意思決定、コミュニケーション、モチベーション、およびリーダーシップという四概念のなかで、あるいは四概念を通じて、経営、組織、管理のほとんどすべての問題を効果的に取扱い、論じることができると考えている。バーナード理論にもとづくこのような枠組みを通じて、総合的な管理論の体系、つまり管理の諸問題の統一的な記述が可能になるのではないかと期待される。」（〔5〕、37頁）とされる。教授のこの発見は、バーナード研究にとって、また管理論構築に当たって大きな前進を促すものである、と評価せざるを得ない。したがって、筆者が本稿で扱う組織論的管理論の体系化の検討も、教授のこの見解の延長線上にあるといってもよい。ただ、そこにおいてとくに筆者が体系化の検討課題として取上げたいのは、その整理された理論体系がどういう問題（現象）をどのように扱うことができるのか、という点についてである。筆者は、理論を体系化するということは、中心概念の体系的整理だけでなく、それと不即不離の関係にある現象（理論体系によって解明されるべき）との関係をも明示すべきである、と思うものである。この点について飯野教授が見過ごされているというわけではないが、例えば教授が「『経営者の役割』が教えてくれること」としてあげられる「1. 組織のなかに生きるすべての人びとが人間としていかに行動するか？、2. 伝統的な組織理論や管理論に由来する『管理的』な行動をする上役に対して部下としていかに対応するか？、3. 伝統理論の発想を背にして自らを守ろ

うとする公害企業やその他の組織体に対して理論的にいかに対抗するか？」（飯野春樹編著『バーナード 経営者の役割』有斐閣、1979年、飯野「はしがき」より）という問題は、どうも教授が整理された組織論的管理論の理論体系としてより符合しないような気がするのである。換言するならば、「そこであげられた問題を解明するための組織論的管理論体系」というように、筆者は素直に理解できないのである⁽³⁾。詳細は後にゆずるとして、このような視点から組織論的管理論の体系化の検討を行ないたいのである。とくに本号で扱う管理の現実とそれによって影響される管理論のあり方についての理解をふまえて、である（→次号5.）。

2. 管理の現実について

最初に、多くの管理学説（バーナード理論を含む）研究と自身の調査にもとづき独自の管理論体系を築かれんとする、茂呂森一教授の見解を取り上げる。教授は経営管理現象の本質として全体の調整（統合、調和、均衡、調整という各々の語を代表させて）の過程をあげられる。そして調整の作用とは、組織の存続を可能とする生成的作用であり、それは各要素を調和・統合させる作用である、と理解される。したがって、管理行動は具体的に言えば、全般的状況を感じ得ることであり、これは統括過程としての管理行動の内的な本質を言いあらわしたものである、とされるのである。教授はバーナードの理解をもおりまぜて、バーナード理論における管理の本質も全体の調整にあり、それを管理者の観点よりすれば全体の感得ということになる（〔60〕、38頁）、とされるのである。バーナードの調整については、「（バーナードは…筆者）かかる調整を行うことが、経営者の基本的な職能であり、管理過程である、とする。そしてその調整の具体的過程は、組織の維持発展のための諸施策の中に見い出されるものとなすのである。」（〔60〕、37頁）と理解される。さらに、管理職能と管理の本質との相違についても以下のように

触れられる。管理職能は管理行動の抽象的な一側面であり、管理行動は、コミュニケーション過程における統括作用にあり、したがってその本質は、そこにおける全般的状況の感得に基盤をもつものである（〔60〕、109頁）。そして以上のような本質的理解のもとに管理行動の困難性を意思決定の側面から説明される。管理行動がかような本質をもつかぎり、それがすべて決定にもとづいてなされんとすることは誤りである。管理行動の多くは、環境への反応であり、それが日常的に繰り返されているのである。重要な、または事実的な問題については、その場合の意思決定が方向を決める上で極めて重要なので、

- (3) この点については、筆者の理解不足も多分にあるかと思うが、とりあえず同様の印象を抱かせる他の箇所を紹介させていただく。

一つは、教授が読者のために「バーナード流の考え方が求められるべき問題」を紹介している箇所である。それらは下記の通りである。

- ① 内部告発をした人が、「たしかに君の言い分は正しいかもしれない。しかし組織のことを外部にもらしたことは組織人として不適格である。」として、処分された。この処分は正しいか。
- ② ミルクがだぶついて価格が下がっている。生産者が、価格維持のために供給削減をはかり、ミルクを川に流している。生産者のこの意思決定をどう考えるか。
- ③ 夜もふけて、オヤジが勉強中のムスコに「たばこを買ってきてくれ」と頼んだ。ムスコは「健康のため、吸いすぎに注意しましょう」とニヤリとすることで動こうとはしない。オヤジは「自分がお前の頃には黙って買いに行ったものだ。親に言われたことをきちんとやりさえすればよいのだ」とおこっている（〔5〕、5－6頁）。オヤジよ、ムスコの成長を喜ぶべきではないか。

これらの問題は果して組織論的管理論の理論体系と符合する現象なのだろうか。また、別の箇所では「バーナードの思考の枠組みに従って考察可能な問題」として以下のように言われる。

それは、日本と貿易不均衡の関係にあるEC委員会が日本を「ウサギ小屋に住むワカホリックたちの国」と評したことについて、その事実をバーナードの思考の枠組みを使って考察しようというもので、

そのために管理は意思決定である、という見解に陥ることになる（〔60〕、123頁）。管理者は、論理でなく、本能的感覚によって、連続的に仕事を進めていくのが日常なのである。日常的には、技術や科学的知識も、本能的動作の中に体覚（いわゆる行動的知性の会得）されていて、無意識の中に、修練された管理行動として果たされてゆく。これこそが管理行動の実態である、と教授は指摘されるのである。したがって管理行動は意思決定による行動のみを指すものではなく、単なる反応である場合が多いのである（〔60〕、112頁）。

この点はバーナードも指摘しているところで

以下のように言われる。80年代のわれわれの課題は、個人主義と全体主義のバランスのなかで、個人主義の側面にもっと重点を移しかえることである。たとえば、高度経済成長—その結果のひとつが公害であった。つまり、「有効性」の追求の過程に生じた思わざる結果が「能率」を低下させたのである—のための産業と社会の構造を根本的に再検討して、個人中心のそれに改善すべきであろう。そのようにEC委員会がいつているように思われるのである（先述「はしがき」より）。

以上の例示は、一応バーナードの枠組みに従って日本の現状の側面を表現したものといえよう。が筆者は、それはバーナードの枠組みをあてはめただけのことであり（この場合で言えば、有効性・能率の概念をあてはめた）、バーナードの枠組みに従って考察したことにはならないのではないかと思う。特定の理論枠組みを使用するということは、それによってある現象がより説明し易くなると思うからに他ならない。筆者は以上の二つの例示においては、どうも教授が整理された理論体系と符合していないような気がする。

筆者の組織論的管理論の体系化の問題に関する考えは次号のメインテーマとして扱う予定なので、ここでは一言だけ付け加えていただく。それは、バーナードの組織論的管理論に符合する第一の課題は、やはり経営者・管理者が直面する課題である、ということであり、したがってこの種の問題を付随させて体系化を図るべきである、ということである。ご教示いただければ幸甚である。

あり、バーナードはこれを自己の経験によって認識したのである。科学や技術の応用も、日常的には行動的知識となって瞬間的に行動できる状態にあるわけである（〔60〕, 107頁）。むしろ解決すべき問題が、重要かつ客観的な事実である場合には出来る限りの正確な分析が必要であり、そのためにはデータの科学的分析を要する意思決定が要請されるが、管理者の日常的な管理行動の多くは直観的である、と教授は指摘されるのである（〔60〕, 122頁）。

このような管理の理解の仕方は、少なくとも従来の、とくに管理過程学派のそれとは異なるものである。全体の調整、全体状況の感得という管理の本質のとらえ方は、川端久夫教授の言われる、管理を「組織貢献者（潜在的貢献者をふくむ）のもつ個人的・社会的要因、さらに組織行動とむすびつく物的要因をも含めた『協働体系』全体に浸透し、遍在する動的過程」（〔17〕, 22-23頁）として実態に即して捉える方法に相通ずるものである。

管理＝調整という解釈については、小泉良夫教授は次のように説明される。教授はバーナードの組織概念規定の中の「調整」の解釈をめぐって以下のように理解される。「前に、バーナードの調整は通用の組織化に相当し、人間協働体系を成立、維持する作用と解される旨を述べた。この解釈によれば、主著に『管理職能は協働的努力の体系（＝組織と解す）を維持する作用をする』とあることから、バーナードの調整は、H.ファヨールのそれとは異なり、管理ないし管理職能とほぼ同義と言える。そしてまた、具体的には調整は組織的意思決定によってなされるのであるから、組織化、調整、管理、および組織的意思決定は、協働体系維持という同一機能の異なる側面を表わしたものと考えられるのである。」（〔27〕, 90-91頁）とされる。

以上の見解は、管理の現実を比較的本質レベルで正面から規定しようとしたものであり、従来の管理を職能分類的に把握しようとする立場とは異なるものといわねばならない。そして管理の現実を、また本質を、調整・全体状況の感

得としてとらえるからこそ分析的思考では対処できない困難性が伴うものと思われるのである。ところで、管理の現実としてその固有の困難性にはどのようなものがあるか。

その一つに、近代科学で中心的地位を占めてきた分析的思考に対する全体的思考の問題がある。北野利信教授は以下のようにとらえられる。企業の各従業員の活動を各従業員のもつイメージの産物とすれば、経営者はその職能としてこのような組織を構成する各従業員の諸活動を統一目的へ向かって整合していくことになる、とも言える。言い換えれば、経営者職能とは活動寄与者のイメージを統一イメージへ整合していくことである、ということが出来る（〔22〕, 192頁）。これは、先述の「管理の本質＝調整→全体状況の感得」という図式からすれば、より一層首肯できる。したがってそのことより、経営者は調整活動（あるいは統一イメージへの整合）のために全体状況の感得という心的活動が不可避なものとなる。よって、教授の言われる「組織の心的世界を頭に入れること」（〔22〕, 100頁）という表現もそのように解されよう。

ただし、調整活動のために全体状況を感じるといっても、管理行動は感得によって終わるものではなく、当然に決定が必要とされる。このような全体的意思決定にはとくに種々の困難がつきまとうのが現実である。先述の統一イメージへの整合という観点よりすれば、その種々の意思決定には必ず道德的側面が伴う。それが各活動の担い手である構成員に指示するものだけにゆけいである。

また、組織における意思決定は上位にいくほど困難なものとなりがちである。つまり上位階層になるほど、全体の観念がより必要とされてくるからである。相対的に言えば、中間経営者は最高経営者に比して、事業部制とか電子計算機処理とか在庫調整とかいう管理技法は日常の活動においてその必要性は高いものと思われるが、最高経営者ともなればその根本責任の遂行にはそのような個々の管理技法は役に立たない。最高経営者に必要なのは、企業の組織の性格を

把握する総合的能力なのである（〔18〕、54頁）。したがって経営者は部分から全体を総合するにあたって、他の分野には見られない困難を背負い込むのである。というのは、かれらが総合しなければならない全体の型というのは、かれらに所与ではなく、自身で創造しなければならないからである。つまり、どのような全体の型に特定の企業の組織をはめるかについての決定をしなければならないのである（〔18〕、61頁）。全体というまでもなく部分の集合ではない。企業はすぐれた販売部・すぐれた製造部・すぐれた技術部等々の部門の集計によってその成否が決まるのではない。各々の部門には各々の要素に付随した原理があるが、問題なのは各々異なった原理と特性及び測定方法をもった各部門の統合を全体的にどのように行なうのか、ということである。ここに企業の全体の型の決定の難しさが見出されるのである。

経営者が全くの無から組織を創造することは不可能である。むろん組織についても、経営者が参考にすべき型が理論的・歴史的にないわけではない。経営者が全体を総合するために創造性をもつとすれば、無から何かを造りあげるというのではなく、むしろかれが組織の全体が自然に合成されるにまかせないで、自分の意思を行使して、組織内外の条件にてらして適切な型を選択することにある（〔19〕、132－133頁）。

しかしながら、その全体とはいかなるものなのか。全体とは相当抽象的なものであろう。よって、これをなんらかの型に具現する必要がある。北野教授はバック（E. W. Bakke）の所説を引用されて、それには組織内のあらゆる活動の担当者が統一された「準拠と志向の点（a point of reference and orientation）」をもっていなければならない、とされる。このような基点になるのが、組織の「全体のイメージであり、これが公認されてシンボル化されるときに、バックの言う「組織憲章（Organization Character）」と呼ばれる（〔19〕、125－128頁）。

ところでこのような全体の型というのはどのような影響をもたらすのか。ひとたびこの枠（型）

が決められると、この枠の中で実行しうる活動の種類は制約され、また環境への順応能力も制約される。が、この枠がなければ、企業の活動は支離滅裂となる。よって最高経営者は常に現在の枠の環境適応性に注意せねばならない。もしこれを怠たり、個々の特殊な管理技法の能率に目を奪われておれば、環境適応を誤ることになる。たとえ全体の性格をそのままにして部分的な調整をおこなおうとしても、組織に定着しないであろう。実際には、電鉄会社をレジャー産業会社に脱皮させるのさえ容易なことではない、と教授は言われる。というのは、会社の性格の変化にその中で働く人間の性格の変化が伴わないからである。「人のつくり直し」は「人づくり」よりも難しい。つまり特定組織の全体的性格は、その中の人間の個人的性格を反映しており、またこれを固定化しようとするからである（〔19〕、156－158頁）。

また新しい管理技法を採用する場合においても同様の影響をみる。仮にある技法が組織の発展に寄与しているのであれば、すでにそれは企業の有機的全体の中にとけ込み、この全体じたいの性格を変えているはずである。ところがまた新たに技法を採用するような場合には、企業の全体的性格の再編成が必要である。このような場合には、もはや事業部制とか電子情報処理とか在庫調整とかいう技法の手の届かぬ領域を扱わねばならない。前述のように技法の精巧化に必要な分析能力は、中間経営者には不可欠であるにしても、最高経営者の根本責任の逐行には役立たないのである。最高経営者に必要なのは、企業の組織の全体的性格を把握・決定する能力なのである（〔19〕、105－106頁）。

ここで、企業の全体的性格の必要性、ひいては経営理念の必要性について付言する。この点について北野教授は、人間関係論の限界とかかわらしめて説明されており、興味深い。人間関係論は労働者を気の向くままに行動させておけば、おのずと人の和が生まれ、そこから企業の発展に必要な組織的エネルギーと秩序が自然発生するという、一種の信仰を生み出し、信者を

集めるようになった。このような自然調和の信仰が現実の企業やそこに働く人間にあてはまらないことは、狂信者以外のものには明白である。ことに変革期の企業においては、たえず目標を再設定し、進路をとりなおさなければならないが、そのようなときには企業全員のあいだの意思の一致が自然成立すると信じるのは楽観的すぎる、とされるのである。そして企業には企業の性格というものがあり、それがその企業がねらい定めることのできる成果目標の範囲を限定している。経営者は企業の性格を積極的に打ち出すことによって、換言すれば、企業があるべき姿について総合ビジョンを明確に表示することによって、企業全員の努力を、かれらの意思を抑圧することなしに、一つの枠にはめこんでいくことができるはずである。個人の抱く理想的人間像がかれの活動をうながして統一していくように、経営者が力強く描き出す企業の理想像は、企業全員の努力を統一方向へ合流させ結集させるライトモチーフになる。バーナードが経営者が備えていなければならない第一の条件として、部下の態度・理想・希望などを反映しながら部下の意思をかれらの当面の目標やかれらの時代を越えた目的の成就へと結合していく指導者能力であるというとき、企業が目指すべき理想像を描きあげるだけのゆたかな感受性と、この理想像に他人をほれさせるマグネティズムの特性が要求されるのを見る。そして、このマグネティズムの実体は何なのかは、いろいろと意見の分かれるところであるが、それが権力からではなしに、経営者の個人的影響力からくることはたしかである。が、一方では経営者はその個人的影響力を企業全員に及ぼすことが現実には不可能であるという制約がある。ここに人間関係論の現在の中心的課題がある、とされるのである（〔19〕、94－98頁）。

以上の北野教授の見解は大いに傾聴すべき至言という他ない。確立された組織機構のなかで常軌化された現業活動が実施されるのを見とどけ、常軌を逸脱しないように見守ることを本質とする狭義の管理とは異なり、それはこのよう

な常軌活動を関係づける機構そのものを環境変化に順応させ、それによって全体としての組織が環境のなかで均衡を維持していくようにつとめることを本質とする経営（〔23〕、15頁注(1)）の現実の困難性を説明するものである。

企業の性格決定の問題と関連するが、同じく管理の現実として見逃せないものに価値の問題がある。実践のレベルでは、管理者はこの問題を避けて通ることはできないのである。吉原正彦教授は次のように指摘される。「一般的に言って、管理の問題を考える場合、組織の目的あるいは特定の価値を所与として、また目的の選択が終ろうとしていることを前提とする。そして、その目的ないし価値を達成するためには管理者は何をなすべきか、という手段、技術の問題に焦点が向けられている。しかし、目的と手段の分離、価値と手段ないし技術の分離は、机上では可能であっても、現実の協働の世界では許されない。（中略）。さらに目的を所与として手段を問題とすることは、きわめて現実性が薄い」（〔66〕、150頁）とされるのである。この点については社会科学の方法論議にも関わるが、価値判断の世界に介入することは経験主義的科学観からすれば、許されない。が、バーナードはこの価値問題を積極的に取扱おうとしている。これは、バーナードにとっては、経営者としての彼自身の経験から、価値判断が経営者の究極的使命で、その問題をのがしては、経営の実態をのがしてしまうと感じたからに他ならない（〔20〕、209頁）、と考えることもできよう。

そしてこの価値問題、とくに道徳的価値の判断は対立を含みやすい。趣味や嗜好に反映した芸術的価値、趣味的価値、経済的価値ならば、自分だけが信じていればよく、他人に押しつける必要はなく、対立もない。またあるものが与えられた目的を達成するための手段の価値をもつかどうか問題ならば、比較的簡単に決着がつくだろう。しかしながら、道徳的価値はそれ自身究極的な目的の価値にかかわるものであって、なんらかの他の目的の手段としての価値があるのではない。しかも社会の多くの現象に道

徳問題が含まれており、またその問題の分析に
かんしては特別な専門家を必ずしも必要としな
いほどに普通の人々が明確な判断を下しうるだ
けに、よけいに対立可能性が高い（〔35〕）。ひる
がえって、経営者の意思決定を鑑みれば、かれ
の意思決定過程はとくに道徳的対立過程になり
がちである。よってより高い階層の管理者にな
るほど、自らそれを解決する能力や、部下のた
めに組織のために対立解決を促進する「道徳的
創造性」の能力（つまり「最高の意味でのリー
ダーシップ」……〔49〕, chap.17.〔50〕, 第17章）
が要求されるのである。かくして管理者には自
身が高い倫理性をもちそれに支配されているよ
うでなければならないのである（〔4〕, 228頁）。
ある意味ではこのことは組織に固有の困難とも
いえよう。つまり、それは組織が雑多な個人の
努力の持ち寄りであるという事実の原因とする。
各人が組織に参加するとき、かれらは雑多な道
徳的性向をもってやってくるのである。かれら
が組織に参加するのは、組織を利用して、かれ
らの目標を、かれらの道徳性向の線に沿って追
求せんがためであるからである（〔20〕, 210頁）。

全体の性格の問題、道徳的価値判断の問題は、
それ自体科学・技術を越えたものである。バー
ナード理論が、組織概念を抽出して管理過程の
説明をするところまでは科学論であるが、道徳
の創造はアートである、といわれるのはそのた
めである。三戸公教授が「経営が、技術的なも
のを不可欠のものとし、したがって経営学は技
術論的なものから脱却できないといった。だが、
経営ないし管理は、技術そのものではない。技
術の基礎は科学であり、経営は科学で割り切れ
るものとなる。だが技術そのものでもなければ、
科学で解明しつくせるものでもない。それには、
法則として把握しきれぬものがつきまとい、彫
刻や絵画においてその客観的な技法を不可欠と
しながら、なおもそれ以上のものを不可欠とす
るように、経営は、技法、技術以外の要因があ
る。」（〔56〕, 153頁）といわれる通りであらう。

別の角度からすると、次のような管理の困難
性も発見できる。セイルズ(L. R. Sayles)は、組

織の実態研究をもとにして伝統的な管理論、組
織理論にたいして否定的な態度をとる。伝統的
な人間関係論や管理論によれば、管理者は命令
の授与者であり受領者である（中間管理者をと
くにさす）。彼は部下になすべきことをいいつけ
（自分に割当てられた責任の部分を委任し）、そ
して結果が適切であるかを確かめるようにチェ
ックし、それを上役に伝達する。これらの責任
に等しい権限が彼に与えられるなら、問題はた
だ従順でない部下か、コミュニケーションの途
絶のみから生じることになる。が、現実にはこ
れと対照的に、管理職務の割当てはこのよう
なきちんとした、明確に規定された境界をもたず、
現代の管理者は相互に依存的な諸関係のネット
ワークのなかに置かれているのであり、セイル
ズはだからこそ実態に即したシステム論的解釈
がなされるべきである、とする。管理者がその
責任に等しい権限をもつことはほとんどない。
彼はいささかなりとも統制力をもたない多くの
人々の活動に依存しなければならないからであ
る（〔4〕⁽⁴⁾, 206頁）。これは、飯野教授の、管理
者が自己のリーダーシップ不足に際して、責任
の大きさに対する権限不足を嘆き、余計に権限
に頼ってことをなさしめようとする傾向を増大
させるのは日常的である（〔4〕, 216—217頁）、
とされる見解と一致しよう。つまり責任一権限
の均等原則を現実の組織分析より否定して責任
＞権限からくる現実の管理の困難性を主張され
るのである。教授によれば、権限・責任の均等
原則に基づく人間観つまりX理論においては、
権限のないものが責任を問われるのは不合理で
あり、たとえなすべきことがあっても権限のな
いことはすべきでない、という法律的な解釈が
支配的になる、とされる。そして、このような
考え方は法律的には認めうるとしても、管理論
的には都合のよいいいわけである。これらはい
ずれも機械的管理システムにおける人間行動の
パターン、つまり官僚主義的な責任回避の態様
をあらわしている、とされるのである（〔4〕,

〔4〕 事情により、飯野（〔4〕）からの2次資料を使わ
せていただく。

208頁)。そして、責任の委任の方が権限のそれよりも重要であるという立場をとられる⁵⁾。つまり、教授におかれては、自由意思をもち、自己統制と責任感にもとづく、自己実現を目ざして行動する人間をリーダーシップによって作用させようとする([4], 211-213頁)近代理論の立場に立って言われているのである。このような考え方からすれば、教授の言われる責任優先の組織づくりという管理の困難性も大いに首肯できるところである。

以上は、責任>権限という組織の実態における、各人が権限の枠外の活動を全く行なわないことのマイナス面を指摘したわけだが、逆に経営者・管理者の側からみて、各構成員(実行者)に判断の余地が全くない活動だけをおこなわせることはこれまた不利な結果をもたらすことが論理的に説明される。北野教授の所見によれば、そのような状況は人的資源の浪費であり、また組織全体の立場からみて危険な状態である、とされる。そもそも指令の有効性というのは、そこに指定された活動の結果をまっぴらして知ることのできるものであるが、特定活動が状況に適しているか否かをまず知るのは実行者であり、もし活動と環境との調節が環境と密接している実行者の判断によって臨機応変になされないときには問題である。経営者がそもそも指令を出すのは、環境に組織を順応させるためである。しかるに、そのために出される指令は、組織の末端にあって環境にいわば皮膚で触れてい

る活動の実行者から経営者に送られてくる情報にもとづいて出されるのであるから、もし必要な情報が送られないか、曲げられるときには、経営者は知らず知らずのうちにまちがった指令を出すことになる。経営者がその機能の遂行に成功するかどうかは、結局かれの呼びかけに対する従業員たちの反応にかかっているのである。このことは、経営者が環境から隔離されており、その状況をかれの指令を受けるものたちを通して間接的に知るしかないという事情にもとづいているのである。要するに、企業組織の規模が巨大化し、経営者が組織活動の第一線から後退して組織活動の整合という経営機能に専念する傾向が進むとき、この経営機能の専門家、機能としての独立、という過程のうちに、経営者が環境から孤立化するという現象が主まれるのである([19], 170-175頁)。

最後に、バーナードがとらえる管理の現実について、その主なものをとりあげてみたい。バーナードは主著([49])のなかで、管理そのものについての明示的な定義、概念規定をしておらず、比較的、管理職能・管理過程についての特徴抽出の説明が多い。ここでは筆者の判断によって、本稿のテーマに関連のあるもののみを拾い上げる。以下、主著の説明順序に従って列挙する。

●主著の前半で最初にあらわれてくる規定は「管理職能の本質」としてなされたものである。バーナードによれば個人は協働体系に外的な

(5)「組織要素として両概念とも(権威と責任…筆者)、組織的・個人的、非人格的・人格的、客観的・主観的、技術的・道徳的な対応において考えられている。これらの対応するものの統合にバーナード理論の特徴があり、そこに管理の問題が表現されている。責任は、一面において、職責として組織的意思決定の性格をもち、委任可能である。権威は、一面において命令する権限としてコミュニケーションの性格をもち、これまた委任可能である。両者とも個人によって受容されることが必要である。受容にあたっては、個人の自由と責任感が強調されねばならないであろう。責任を受容することは、公式組織にある道徳性を自律的に遵守することであり、それは個人

の責任感に強く依存するであろう。権限の受容は主として命令の自律的な受容による実行であり、受容のいかんは個人の自由意思に依存しよう。強制にもとづく受容は、自由と責任感の放棄を意味することになるだろう。自由(意思)と責任感とは、それによって自律的行動が期待される自律的、自主的人間の最も重要な特性である。責任の受容があつて権限は効果的に機能しうるのであり、責任の委任は権限の委任よりも重要である。責任は権限の交換条件ではない。責任の受容が責任ある行動responsible behaviorに至るのに対し、権限の受容は比較的に反動的な行動responsive behaviorを導くともいえるか。」([4], 232-233頁)。

ものとして扱われ、人間はこの側面において特定の協働に入るか否かを選択する。その際その選択には人間のその時点での目的・欲求・衝動や利用可能と思われる他の外的機会が影響する、とされる。そして、これらの影響要因を統制したりすることによって個人の行為を修正する。それによって組織が生成するのであり、結局そうすることが管理職能の本質である、とするのである（〔49〕, p.7. 〔50〕, 18頁）。

- また、協働や組織が対立する事実の具体的統合物であり、人間の対立する思考や感情の具体的統合物であることから、具体的行動において矛盾する諸力の統合を促進し、対立する諸力、本能、利害、条件、立場、理想を調整することが管理者の機能である（〔49〕, p.21. 〔50〕, 22頁）、という理解もある。この考え方は、抽象的ではあるが、先述の議論からすれば本質を突いたものの一つといえる。
- 協働体系の基礎として役立ちうる客観的目的というのは、それが組織の決められた目的である貢献者によって信じ込まれている目的である。「共通の目的が本当に存在している」という信念をうえつけることこそが基本的な管理職能である、とする（〔49〕, p.87. 〔50〕, 91頁）。
- 管理職能は、他の人々の活動の調整である（〔49〕, p.215. 〔50〕, 225頁）。
- 管理業務は組織の業務ではなく、組織を継続的に活動させる業務である（〔49〕, p.215. 〔50〕, 226頁）。
- 管理職能は協働努力の体系を維持する作用であり、人々の集団を管理(manage)することでもなければ、協働努力体系を管理することでもない。協働努力は自ら管理するものである。管理職能は、頭脳を含めた神経系統の、身体の他の部分に対する機能のようなものである（〔49〕, pp.216-217. 〔50〕, 226-227頁）。
- 組織の本質は行為であり、管理職能は行為の調整である（〔49〕, p.290. 〔50〕, 303頁）。
- 管理者諸職能は、全体としての組織過程の部

分あるいは側面である。この過程は管理者の専門化した責任の内容であり、そこで用いられる手段は相当論理的に決定された具体的行為ではあるが、この過程の本質的側面は、全体としての組織とそれに関連する全体状況の感得である（〔49〕, p.235. 〔50〕, 245頁）。

以上のように主著においては、管理、管理職能、管理過程についての明示的かつ統一的な規定がなく、しばしば混乱を生じるのであるが、随所に今日の管理論のあり方に影響を与えうる考え方を発見しうる。

3. 管理論のあり方について

以上のような管理の現実についての考え方のなかで、一体管理論はそのあり方にどのような影響を受けることになるのか。この点についてもいくつかの考え方を紹介したい。

茂呂教授は、管理行動についてのご自身の現実分析の結果、かなりバーナードの考え方を反映していると思われる管理論の展開の仕方を唱えられる。教授は経営管理論の展開にあたって、次のことを前提とされる。そこでの研究対象は当然にして経営管理現象というわけだが、とりわけ直接対象にするものとして経営者、管理者、それらの人々の個々の管理行動、全体として統一的体系のある管理活動自体をあげられる。それは、管理現象を主体より客体への働きかけの現象であるとする考えからくるものであり、したがって、経営管理論としては管理の主体としての人間、それに客体としての人間、物的・時間的・価値的・空間的管理に関する諸要素のすべてが研究対象になるというわけである。このような考え（〔60〕, 9頁）は、「かかる管理は、その主体たる管理者や、全体としての管理システムによって、技術を使用しながら遂行される。」（〔60〕, 序）や「管理研究は、企業の目的、管理の原理、管理主体と行動、管理の構造、および管理の技術を中心にして展開するのである。」（同上）という形で反映している。思うに管理論構築にあたってこのような前提は不可欠である。

管理論の比較研究を行なうにしても、これをまず明確にした上でとりかかるときであろう。そして教授は、経営管理論は管理者の単なる職能だけでなく、現実の人間に結びついた職能の遂行が研究の中心に置かれるべきであり、管理者の行動は組織の中の一定の職能を担った人間行動である([60], 15頁), とされる。つまり経営管理論は「管理者の職能論」ではなく「管理者の行動論」でなければならない, といわれるわけである。よって管理現象は、個々の管理者の行動分析より始めるべきである。従来の過程学派においては、それは現実に基づくというより、むしろ論理的推論によって分類・規定された概念である。さらに、過程学派で分類・規定された計画・組織・指揮・統制は、企業の全活動を統合、構造化し、合理化する作用をもつ定型的な管理の技術的活動を担うもので、共通的に使用される管理の技術である。しかし管理の本質は、管理行動の中に、あるいはその全体の中に、人間の意思に関連して求められるものである([60], 116-117頁)。教授のこの考え方は、従来の管理論は管理の技術的發展に主として力が注がれてきて、管理とは何かに関する本質的論義が十分展開されてきたとは言いがたい、とされる三戸教授の見解([57], 153頁)とほぼ同一主旨のものであるといっておくであろう。茂呂教授の所見は、管理論研究における前提を明確に設けることと管理論は職能論ではなくて行動論にすべきであることという点について、とくに傾聴に値しよう。また見方をかえれば、それは、管理職能や組織の外見的特徴(例えば経営職能の分化を軸とした各種の部門編成としての)の静態的叙述ではなく、管理者が常に体験しているところの、いかなる種類の、いかなる性質の力が、どのように作用しているかという現実を説明するような動態的な管理論の必要性を唱えられるもの([26], 41-42頁), と解することもできよう。

ところで、管理行動論として管理論構築を試みるとしても、そのための具体的な方法に関して見逃すことのできないいくつかの問題がある。

飯野教授は、管理論研究の視座としてバーナードによって提出された協働体系概念と組織概念のうちで、組織(概念)に視座を置くことの必要性を唱えられる。

協働システム(体系)を構成するモノ・カネ・ヒトはひとりで動くのではなく、それらは人間の意識的な行動によって動かされるものである。バーナードはそのような人間行動のシステムを組織と定義し、組織というシステムの次元から管理を説明するのである、とされる。管理学の研究にあたっては、協働システムよりは組織システムの次元に立つことが必要である、という立場に教授は立たれるのである。管理論的思考とは、モノ・カネ・ヒトからなる協働システムそのものにとらわれることなく、それらを動かす人間行動のシステムたる組織の視点からものごとを見ることである。「はじめに企業ありき」的発想から、企業そのものをいくら研究してもマネジメントは出て来ないのではないか。経済学的な企業学や経営経済学において、管理論がほとんど排除されたり、軽視されたりするのもゆえなしとしない([6], 293-294頁), とされる。

またこれに関連してバーナードの方法を次のようにも説明される。バーナードの問題点(課題)は協働システムの管理であり、変化する環境のなかでいかに協働システムの均衡を維持するか、という意識的で主体的な管理作用の解明である。この目的からは、協働システムの構成要素のうち、人間の意識的活動のシステムと定義される公式組織が戦略的要因とみなされるのは当然である。バーナードが公式組織の構造と機能について本格的な組織論を構築したのは、それをもって、あらゆる協働システムに普遍的に存在する管理機能を説明する基礎理論たらしめんがためである。管理論のためにこそ、協働システムのレベルではなく、協働システムのサブシステムである公式組織のレベルにおいて公式組織そのものの成立と存続にかかわる組織理論を考察するのである([4], 72頁)。そして、もし仮に管理論を前提にするのでなければ、協

働システムそのものの構造を、たとえば socio-technical system として分析したり、そのサブシステム間の相互作用の考察に焦点を合わせることも可能であろう。あるいは、社会学としては、もっと具体的な社会システム論とか公式組織論を提示してもよいはずである（〔4〕, 66—67頁）。

よって、アメリカでの通例のように、動態的なプロセスとしての経営（マネジメント）論が経営学であれば、必ずしも協働システム概念はなくてもよいし、マネジメントの説明は組織概念と組織理論だけでも可能である。逆に、わが国で一般に主張されるように、経営学をマネジメントが作用するとともに作用されるものとしての「経営体」（広義には協働システム一般、特定的には企業という協働システムに該当する）の構造と過程との統一的把握を求めるものとみなせば、協働システム概念は一層重要であるし（〔4〕, 75頁）、また先の socio-technical system としての分析も不可欠なものとなろう⁽⁶⁾。

これに対して、加藤勝康教授は管理の具体的な視座として組織を中心に置くことに疑義を発せられる。少々長くなるが、興味深いのでそのまま引用する。「飯野教授が主張されるように、組織、とくに公式組織のレベルに視座をすえるということは、管理職能のもつ主体的行為性を明確にならしめることに大いに役立つであろう。

しかし、管理職能があくまでも人を通じて執行されることはいうまでもないが、管理の具体的な視座は、公式組織のレベルよりも、むしろ、それをサブシステムとして含む協働システムのレベルにおかれていると考えざるを得ないのではなからうか。著者（飯野教授…筆者）が主張されるように、バーナード理論そのものは、一般管理論であると考えてよからうかと思うが、伝統的管理論のように、plan—do—see といった、いわゆる管理の基本的な手続きの執行機能の展開に過ぎないものとは、全くその内容を異にするものである。『企業』という事業経営の協働システムを例にとってみれば、それは特定の財またはサービスの提供・享受を共通目的として展開される協働システムである。確かに、事業の具体的内容それ自体は、特定の協働システムにとってそれぞれ異なるとしても、主体的行為性という視点からの管理職能は、その客体としての協働システムにおける諸サブシステムと相即応して展開される筈のものである。組織というサブシステムとの照応のなかで、人間協働の具体的構造と過程を把握してこそ、著者のいわれるユニークな組織論的管理論たりうるのではなからうか。」（〔14〕, 86—87頁）。

加藤教授の見解は、経営学をマネジメントが作用するとともに作用されるものとしての経営体の構造と過程との統一的把握に求める立場によるものと思われ、同時に先の茂呂教授の主体のみならず作用をうける客体としての諸要素すべてを管理研究に含めるべきであるとされる立場と主旨をほぼ同一にするものであろう。後述するが、筆者も原則としてこの後者（加藤教授）の立場をとるものであり、さらに具体的に言えば、高宮晋教授の言われる「経営は、…持続的な意識的経済構成体（組織体）の問題と生産力的な問題との統合において形成される。」（〔41〕, 96—97頁）という概念規定⁽⁷⁾に有意を認めるものである（私見の詳細は本稿（下）…次号にて展開）。

次に、バーナードの管理論あるいはその方法にたいしてどのような評価がなされているのか

(6) 飯野教授は、自身で管理（経営・管理・監督をまとめた意味で）を「変化する環境のなかで協働システムの均衡を維持してその長期的存続を図る専門的作用」（〔4〕, 263頁）と定義され、バーナード理論を表1のように組織論的管理論の一体系として示される（〔5〕, 35頁）。また、ご自身の「経営管理論」講義において表2のような順で講義をされるといわれる（〔4〕, 272頁）。

〈表1〉

組織論的……………管理論		
成立	存続	管理要素
共通の目的…………有効性……………意思決定		
コミュニケーション…〔組織構造の形成〕…コミュニケーション		
協働意志……………能 率……………モチベーション		
〔組 織〕……………〔制 度〕……………リーダーシップ		

をみることによって、管理論のあり方を考えてみたい。

雲嶋良雄教授はバーナード理論を動態的な管理者職能の理論として整理される。教授はその管理者職能の理論を二つに分けて捉えられる。一方は文字通り管理者の担当する職能に関する理論（主著第15章）で、他方は管理者が現実にもその職能を遂行していく際に必要な管理者の「心的態度」に関する理論（同第16・17章）である。そして後者については、全体状況の感得の問題と管理責任の問題とにさらに分けて考えられる。全体状況の感得の問題は論理的な分析過程と戦略的要因の識別が中心をなし、協働の機構と過程とにかかわる管理者の心的態度の問題であり、管理者責任は組織を構成する各貢献者の労働意欲および協働に関する究極的信念の確保が中心をなし、個人に内在する倫理的側面にかかわる管理者の心的態度の問題とされる（〔26〕、61－90頁）。教授はこのような整理を通じて、バーナード理論が管理者が常に体験しているところの、いかなる種類のいかなる性質の力が、どのように作用しているかという視点から管理論を動態的に解明している、として評価されるのである（〔26〕、41－42頁）。

また茂呂教授によれば、管理職能を遂行する上の管理者の行動（管理過程）自体については、バーナードは自己の経験に立脚し、内視し思索

し、経営者の眼を通じて、それと同じ感覚で管理の内的過程を追求している、とされる。これは意識体験の内省による管理行動の分析として注目に値する。教授はこれを主観的研究方法と呼ばれるのである。そしてこの方法が真実を知るうえでいかに大切であるかを認識せねばならず、まさにそれは経験者によってのみとえられる真実を得る方法である（〔59〕、148頁）。人間関係論の影響を受けたバーナードは、このような方法によって古典的な抽象論から現実への踏波による理論の現代的修正への第一歩を記したのである（〔60〕、36頁）。先述したように、教授は、ご自身の管理行動についての主観的現実分析の結果とこのバーナードの意識体験の内省による方法からの結果とが内容的に一致すると言われるのである（〔60〕、63頁）。教授の言われるように、経営者としての経験に基づく内側からの分析に基礎を置く主観的方法も、今後の管理論構築に導入されるべきであると筆者は感ずる。またこの方法については、飯野教授が整理された、バーナードの思考過程（管理→組織→協働→人間）と主著の執筆過程（人間論→協働論→組織論→管理論）との関係をも併せて考えていくべきであろう。

北野教授は、アメリカ経営学の一般的な考え方と比較してバーナードの立場を評価され、以下のように言われる。従来アメリカ経営学は経験主義の立場から、最善最廉の方法の追求に主眼が置かれてきた。アメリカ経営学によれば、経営学は経営者に目標達成の手段を提供すると

〈表2〉

- 〔Ⅰ〕 組織構造の形成
- 〔Ⅱ〕 (a)意思決定
 - (b)コミュニケーション
 - (c)モチベーション
- 〔Ⅲ〕 リーダーシップ
- (7) 「…、経営という概念は、企業における活動の具体的な実体内容を問題とするとときに用いられる概念である。
- (中略)。経営とは、このような調達、製造、販売などの一連の諸活動を継続して統一的に営む組織体である。企業の諸活動は経営を形づくり、経営において営まれている。
- この意味の経営は活動の組織体であり、意識的構

成体である。（中略）。また、かかる意識的構成体すなわち組織の問題が経営的問題の核心であるとするならば、企業にかぎらずおよそ持続的な意識的社会構成体（たとえば病院、学校、軍隊など）においても、それを経営として考察してゆく問題がある。すなわち、経営は一般に組織の問題として現われる。

つぎに、経営が企業の実質的な活動を問題とするという点において、それは必然に技術と密着する。（中略）。経営は技術と密接不可分に結びついている。すぐれて生産力的な問題がここにクローズアップしている。」（〔41〕、96－97頁）。

ということになる。そこでは、経営者が目標の選択を終えたところからはじまるのである。ところがバーナードは、経験主義の立場とは完全に縁を切り、その焦点を価値をふき込まれて目をさます瞬間の組織に置くとされる。目標と手段との分離が、論争上、言葉の上では可能であっても、現実にはそのような分類は存在しない。実際家の間にみられる経営学不信の原因は、この理論と現実のくい違いにあるとされるのである（〔21〕、266－270頁）。たしかにこのことを反映して、バーナードの意思決定論には組織目的の定式化の問題が含まれており、それはサイモン（H.A. Simon）と大きく異なるところである。だからこそ道徳的要因の問題を取扱うことが不可欠になるのである。つまり、「バーナードにあっては、経営（者）行動は、目的形成と目的達成の過程として把握されている。」（〔37〕、162－167頁）のである。

結局バーナードは、自身の経営実践体験を最大限に理論化（〔5〕、3頁）しようとしたのであり、その結果組織行動の動的本質をつくことによって経営実践体験における組織行動の均衡を保つための指針を示すことになったのである（〔22〕、108－109）。したがって、説明は抽象的ではあっても伝えんとする内容は極めて現実的なのである。アンドリュウス（K.R. Andrews）が言う「バーナードの著作は、どこにでも起きているが、ほとんど理解されていない一連の現象を、体系的に吟味し、解釈したほとんど唯一の例と思われる。」（〔1〕、p.xviii.〔2〕、25－26頁）というのは正鵠を得たものといわざるを得ない⁽⁸⁾。そしてこれを理解するためには、バーナード自身指摘しているように、人間行動の心理的な力についてなんらかの立場に立たなければならぬ。でなければ、協働体系の理論や

組織の理論の構成も、また組織の行動・管理者やその他組織参加者の行動の意義ある説明もできないのである（〔49〕、p.14.〔50〕、15頁）。換言すれば、組織の表象的特徴の理解にとどまらず、いかなる種類・性質の力がどのように作用しているのかについての考察が管理の理解には必要である、と言えよう。

しかしながら、ここで問題となってくるのは、バーナードの方法によればその伝えんとする内容は現実的なものであるのだが、一体その内容をどのように管理論として理論化するのか、ということである。つまり、加藤教授の言われる「主体的行為過程の中で習得されたものを、経験を出発点としてどのようにして概念の枠組みをもって整序し集約しうるか。」（〔12〕、3頁）ということである。それは直接経験の体系化の論理的基礎づけ（同上）の問題なのである。管理執行者自身の見方（〔15〕、27頁）をどうやって理論化するのか。管理執行者自身の見方というのは、管理者は自身の組織を内部の位置から観ていると同時に外部の位置から他の組織をも観ている、つまり、組織の内観および外観を通して経験の実在としての組織が捉えられるという認識（同上）、を意味する。バーナードが指摘する全体状況の感得はまさしくこの問題である。バーナード自身もこのことの難しさを「叙述の簡明なことがいかに望ましいとしても、観察や実験の困難、あるいは有用な仮説を構築する困難を過少評価することは望ましくない。」（〔49〕、preface.〔50〕、序）と感想をもらしている。この問題は言語知・行動知の問題⁽⁹⁾、経験のカテゴリーと実在世界との対応の問題⁽¹⁰⁾に関わるもので、非常に複雑かつ微妙である。が、前述の主観的研究方法（茂呂教授）の問題と併せて解明が急がれる。

(8) もちろん、バーナード理論を管理論としてみた場合の反論もある（近年増加の傾向にあるようである）。バーナード理論に歴史的制度としての企業との関連が希薄であるという点からの批判（例えば、〔7〕）や、それと類似して、「組織論」と「管理論」との関係原理を明らかにしようとした「組織論的管理論」と

しても不十分であるし、さらに「資本の論理」が欠如しているため経営学の枠組みとしては完全ではないという批判（例えば、〔30〕）もある。

(9) とくに、〔〔48〕、122－125頁〕を参照されたい。

(10) とくに、〔〔46〕、93頁〕・〔〔47〕、193頁〕・〔〔65〕、81頁〕を参照されたい。

最後に、管理論のあり方と組織観の転換について閑説しておきたい。北野教授は、正統的(伝統的…筆者)経営学は組織の機構に関心を払ったのに対し、新しい経営学は組織の実体に関心を払う([22], 第1章), とされる。教授は新しい経営学の基礎をなす組織観を動的組織観と呼び、ホマンズ(G.C.Homans)の「動力的の統合形成体としての社会的体系 social system as a configuration of dynamics forces」という組織の定義(Homans, G.C., *The Human Group*, London: Routledge & Kegan Paul, 1957, p.2)を代表させる。そして、そこでの主眼は機構ではなくして、機構をつくり出す力にある、とされる。このような機構をつくり出す力への関心の移行は、力を提供する個人が機構に代わって組織における主座を占めることになる。個人は組織においてそれ以上分割できないものであり、したがって個人のパーソナリティを無視した管理パーソナリティが先述の企業の性格(枠)に抵抗なくはまり込むかどうか組織の原動力の大きな要因となってくるのである。ここに権限が組織の原動力の地位から降りる一つの根拠が見出せるのである([22], 9-10頁)。

それは、従来の組織を外部的形象的特性のみをみて合理的職能体系とした認識から、組織を外象的及び内部意識的諸要素の結合により構成される動的存在とする認識への移行([60], 188頁), とみることもできよう。このような組織観の転換については、経営学の文献における Organization の取扱い方の移り変わりからも首肯できるところである。稲葉元吉教授は、経営学の分野における Administration, Management, Organization の概念関係の取扱い方を明らかにしていくなかで、Organization の認識の仕方に伝統理論と現代理論との相違を検出された。それによると、伝統理論においては、Organization は Management 過程の一環として位置づけられ、それは主に制度的機構のみの意味合いをもち、そのため雇用関係内部の責任・権限体系に焦点が置かれていた。一方現代理論においては、Organization が逆に Management 概念を吸収

するような意味合いをもち⁽¹⁾, Organization は活動の体系として、その焦点が雇用関係内部の責任権限関係のみならず、外部の利害者集団にまで拡大⁽²⁾されるようになった([7], 87-91頁), とされる。

この点は、茂呂教授の、機構を意味する狭義の組織(化)は他の管理職能である計画化・統制化と並んで、管理行動の本質的部分に位置しておらず、その多くは定型的技術として各々の専門家によって担われている([60], 64-65頁), という管理行動の現実分析の結果によっても支持されると思われる。

以上の点からして、組織観の相違が管理論のあり方に与える影響は質的に重大なことがわかる。ここで筆者としては、次号での課題(「4. バーナード理論の妥当性」)に属するが、飯野教授のバーナード理論と伝統理論の組織観の相違についての論述をみておきたい。ただし、教授の所説については本稿で再三取上げてきた(次号でも取上げる予定)ので、次の引用だけにとどめる。

「…伝統理論における組織とは、なされるべき仕事の配分された一定の技術的構造物であり、とくにそこに含まれる権限と責任については法律的思考に強く影響されている。権限とは行為に対する法的根拠であり、責任の有無も権限をめぐって争われる。これは組織が管理の手段ないし枠組としてのみ考察されるからであろう。これに対して近代理論では、人間が具体的に協働している実体的なシステムにおける効果的な管理行動を説明するために、全体を構成する個人あるいはその行動、人間のもつ自由や自由意思の問題、全体と個体との相互作用を含めて考察する。組織は人間行動から成る、全体としての一つの生きたシステムとみなされる。単に骨格としての公式的構造ばかりでなく、諸器官や

(1) 狭義の組織と広義の組織の経営管理体系における使い分けは、高宮晋教授が先鞭をつけられている([41], 173頁)。

(2) 拡大された組織概念の意義については、拙稿([72])を参照されたい。

血と肉があってはじめて、一つの生きた全体となりうるのである。そこにバーナードが全体感や道徳性を強調するゆえんがあり、組織を単なる部分の総和であるとするよりは、それと異なる一つの全体であるとするシステム観が意味をもつのである。創造的な調整の機能やリーダーシップの作用が強調されるのもそのゆえである。」(〔4〕, 207-208頁)。

以上本号では、管理の現実・管理論のあり方について、それらに示唆的で、影響力の大きいと思われるいくつかの考え方を紹介してきた。次に、以上の諸論考間の関連を検討し、それをふまえて組織論的管理論の妥当性について考察を試みたい(次号に続く)。

(1985年3月15日脱稿)

〔参 考 文 献〕

- 〔1〕 Andrews, K.R., "Introduction to the 30th Anniversary Edition (1968)", in *The Functions of the Executive* (Cf. [49])。
- 〔2〕 アンドリュウス, K.R., 「30周年記念版への序言」, 『新訳 経営者の役割』(〔50〕)に所収。
- 〔3〕 飯田謙一稿「バーナードの責任と道徳の概念」, 『研究論集(千葉敬愛経済大学)』第16号, 1979年。
- 〔4〕 飯野春樹著『バーナード研究—その組織と管理の理論—』, 文眞堂, 1978年。
- 〔5〕 同稿「I. バーナード理論の成立」, 飯野春樹編著『バーナード 経営者の役割』, 有斐閣, 1979年8月。
- 〔6〕 同稿「第14章 経営管理の新しい展開」, 山本・加藤編著『経営学原論』, 文眞堂, 1982年6月。
- 〔7〕 稲葉元吉稿「Business Administration の概念をめぐって」, 『横浜経営研究(横浜国立大学)』第4巻・第4号, 1984年3月。
- 〔8〕 植村省三稿「V. 経営学とバーナード理論」, 飯野春樹編著『バーナード 経営者の役割』, 有斐閣, 1979年8月。
- 〔9〕 小笠原英司稿「バーナードの組織概念とその管理論的視座」, 『立正経営論集』第21号, 1980年8月。
- 〔10〕 同稿「バーナードの組織構造論—官僚制問題をめぐって—」, 『立正経営論集』第23号, 1981年。
- 〔11〕 岡部光宏稿「公式組織に関する一考察」, 『専修商学論集』第30号, 1980年10月。
- 〔12〕 加藤勝康稿「バーナード理解のための基本的視角を求めて」, 『研究年報経済学(東北大学)』第35巻・第3号, 1973年12月。
- 〔13〕 同稿「L. J. ヘンダーソン『社会学 23 講義』(Sociology 23 Lectures)にたいする C. I. バーナードの序文(未公刊)をめぐって」, 日本経営学会編『経営学の回顧と展望(経営学論集第47集)』, 千倉書房, 1977年10月。
- 〔14〕 同稿「書評 飯野春樹著『バーナード研究—その組織と管理の理論—』(文眞堂, 1978年)」, 『商学論集(関西大学)』第23巻・第2号, 1978年6月。
- 〔15〕 同稿「C. I. バーナードの2つの“Notes on Organization”をめぐって」, 『研究年報経済学(東北大学)』第42巻・第4号, 1981年3月。
- 〔16〕 川田秀雄稿「AT & Tにおける合理化の遅れについての一考察—C. I. バーナードと AT & T—」, 経営史学会編『経営史学』第13巻・第3号, 1979年。
- 〔17〕 川端久夫稿「バーナードにおける管理とリーダーシップ」, 『組織科学』第7巻・第1号, 1973年5月。
- 〔18〕 北野利信稿「経営と全体の観念」, 『アカデミア(南山大学)』第39号, 1963年10月。
- 〔19〕 同著『現代経営のビジョン(増補版)』, 評論社, 1970年。
- 〔20〕 同稿「バーナードのリーダーシップ論」, 『経済論集(学習院大学)』第7巻・第2号, 1971年3月。
- 〔21〕 同稿「第12章 リーダーシップ」, 山本・田杉編著『バーナードの経営理論』, ダイヤモンド社, 1972年10月。
- 〔22〕 同著『経営学の基礎』, 評論社, 1981年。
- 〔23〕 同著『経営組織の設計(増補版)』, 森山書店, 1981年。
- 〔24〕 同稿「バーナードの挫折」, 『経済学(大阪大学)』第32巻・第2・3号, 1982年12月。
- 〔25〕 木伏良朗稿「組織概念と組織構成要素について」, 『暁星論集(暁星商業短期大学)』第9号, 1978年12月。
- 〔26〕 雲嶋良雄著『経営管理論』, 同文館, 1982年。
- 〔27〕 小泉良夫稿「バーナード組織論に関する一考察—その側生組織概念を巡って—」, 『北見大学論集』

- 第3号, 1980年1月。
- [28] 同稿「バーナード理論に関する一考察—協働科学的の接近—」, 『北見大学論集』第4号, 1980年7月。
- [29] 同稿「バーナードの公式組織の定義について」, 『北見大学論集』第7号, 1982年1月。
- [30] 河野昭三稿「組織の制度的分析—P.セルズニックの所論を中心として」, 『山形大学紀要(社会科学)』第8巻・第2号, 1978年2月。
- [31] 同稿「バーナードの『組織』概念に関する一考察—『組織』から『制度』の概念へ—」, 『ビジネスレビュー』第27巻・第1号, 1979年6月。
- [32] 坂井正廣解題・桜井信行訳「バーナードの『組織の諸概念』(I)」, 『組織科学』第6巻・第3号, 1972年9月。
- [33] 坂井正廣・三井泉稿「バーナード理論に関する一考察—桜井信行教授の理解を中心として—」, 『青山経営論集』第18巻・第4号, 1984年3月。
- [34] 佐々木恒男稿「ローレンス・J・ヘンダーソンについての覚え書き—バーナード理論の社会学的基礎—」, 『千葉商大論叢』第11巻・第1号—B, 1973年6月。
- [35] 塩野谷祐一稿「経済と道徳①」, 日本経済新聞 1981年3月3日付朝刊。
- [36] 篠崎恒夫稿「バーナードおよびサイモン理論の方法的系譜に関する一考察」, 日本経営学会編『経営学の回顧と展望(経営学論集第47集)』, 千倉書房, 1977年。
- [37] 鈴木幸毅著『組織と管理の批判的研究』, 中央経済社, 1975年。
- [38] 平雅之稿「バーナードとコミュニケーション」, 日本経営学会編『日本経営学と日本的経営(経営学論集第49集)』, 千倉書房, 1979年。
- [39] 高澤恒久稿「第9章 チェスター・バーナード—その基本問題, 研究方法, そして理論体系—」, 坂井正廣編著『人間・組織・管理—その理論とケース—』, 文眞堂, 1979年。
- [40] 同稿「バーナード理論」, 鈴木英壽先生還暦記念『経営学の国際的系譜』, 1984年5月。
- [41] 高宮晋著『現代の経営』, ダイアモンド社, 1970年。
- [42] 谷口照三稿「バーナード組織理論における概念構成の基礎—A.N.ホワイトヘッドの『有機体の哲学』との関連において—」, 『経済経営論集(桃山学院大学)』第25巻・第2・3号, 1983年10月。
- [43] 土屋守章稿「組織均衡の理論と組織動態」, 『経済学論集(東京大学)』第42巻・第1号, 1976年4月。
- [44] 庭本佳和稿「バーナードの組織概念とコミュニケーション」, 『大阪商業大学論集』第47号, 1976年12月。
- [45] 同稿「バーナードの協働体系と組織」, 『大阪商業大学論集』第48号, 1977年6月。
- [46] 同稿「II. 協働と組織の理論」, 飯野春樹編著『バーナード 経営者の役割』, 有斐閣, 1979年8月。
- [47] 同稿「自然と人間のための経営学—バーナードの自然観—」, 『大阪商業大学論集』第60号, 1981年6月。
- [48] 同稿「近代科学論を越えて—バーナードの方法—」, 『大阪商業大学論集』第66号, 1983年6月。
- [49] Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press, 1938.
- [50] バーナード, C.I.著, 山本・田杉・飯野訳『新訳 経営者の役割』, ダイアモンド社, 1968年。
- [51] 降旗武彦稿「経営管理におけるシステム概念の変遷について(1)」, 『経済論叢(京都大学)』第107巻・第1号, 1971年1月。
- [52] 同稿「経営管理におけるシステム概念の変遷について(2)—ケース・スタディをふまえての再論—」, 『経済論叢(京都大学)』第108巻・第5巻, 1971年11月。
- [53] 眞野修稿「バーナードにおける組織」, 『経済学研究(北海道大学)』第27巻・第1号, 1977年3月。
- [54] 同著『組織経済の解明—バーナード経営学—』, 文眞堂, 1978年。
- [55] 同稿「バーナード企業観」, 『経済学研究(北海道大学)』第31巻・第2号, 1981年8月。
- [56] 三戸公著『人間の学としての経営学』, 産業能率短期大学出版部, 1977年。
- [57] 同稿「管理社会と『家』の論理—経営学の視点から—」, 『世界』1985年1月号, 岩波書店。
- [58] 村田晴夫稿「構造と主体—バーナードの公式組織の概念をめぐる—」, 『武蔵大学論集』第26巻・第2号, 1978年8月。
- [59] 茂呂森一著『経営学原理—方法と実証—』, 千倉書房, 1973年。
- [60] 同著『経営管理の原理』, 千倉書房, 1985年。
- [61] 山田保稿「コモンスのグッドウィル論とバーナードの組織均衡理論」, 『経済理論(和歌山大学)』

- 第158号, 1977年7月。
- [62] 同著『日本の経営と欧米の経営—バーナード近代組織論の展開—』, 中央経済社, 1983年。
- [63] 山本安次郎稿「第1章 バーナード理論の意義と地位」, 山本・田杉編著『バーナードの経営理論』, ダイアモンド社, 1972年。
- [64] 吉原正彦稿「バーナード理論研究」, 『千葉商大論叢』第15巻・第3号, 1977年12月。
- [65] 同稿「バーナード理論的方法的基礎を求めて—“Mind in Everyday Affairs”を中心として—」, 『千葉商大論叢』第16巻・第2号, 1978年9月。
- [66] 同稿「IV. 管理とリーダーシップの理論」, 飯野春樹編著『バーナード 経営者の役割』, 有斐閣, 1979年8月。
- [67] 同稿「バーナードの方法と組織」, 『千葉商大論叢』第21巻・第3号, 1983年12月。
- [68] 渡瀬浩稿「バーナード研究序章」, 『経済研究(大阪府立大学)』第45号, 1966年12月。
- [69] 同稿「組織の概念」, 『経済研究(大阪府立大学)』第17巻・第1・2号, 1972年3月。
- [70] 拙稿「バーナード理論『評価』の課題—組織概念の有用性評価—」, 『経営情報(中部大学)』第2巻・第3・4号, 1983年12月。
- [71] 拙稿「バーナード理論における組織概念の活用—管理論構築のための理論枠組み—」, 『経営情報(中部大学)』第3巻・第2号, 1984年8月。
- [72] 拙稿「管理論における拡大組織概念の意義—飯野教授の所説を手がかりとして—」, 『経営情報(中部大学)』第3巻・第3号, 1984年11月。