

組織論的管理論の一考察 (中)

——バーナード組織観の独自性——

辻 村 宏 和*

On Management Theory Based on Organization Theory (II)

Hirokazu TSUJIMURA

目 次

1. 序
2. 伝統的管理論と近代的管理論の比較
3. 管理論の比較研究のあり方について
4. バーナード組織観の独自性
 - (1) 四つの独自性
 - (2) 拡大組織概念について
 - (3) 組織の調整主体について
 - (4) 組織の時間的ウェイトについて
5. 結語 (次稿に向けて)

1. 序

本稿は、伝統的管理論と近代的管理論の比較のあり方を検討することを第1の課題とし、次にそれをもとにして近代的管理論つまりバーナード (C.I. Barnard) 管理論の優位性を摘出することを試みようとするものである。ただし、その最終的結論 (組織論的管理論の体系化とその優位性) を提示することは次号にゆずり、本稿では組織論的管理論の体系化に反映させるべきバーナード組織観の独自性について整理・検討したい。この点については、断片的に諸説はあ

るものの必ずしも統一的に整理されているとは言えない。その意味で本稿は、前稿 ([92]) に対する中間的結論たる性格のものである。そしてバーナードの組織観の独自性を整理した後、次号でこの独自性を反映した管理論の枠組を検討したい。とくに高宮晋教授の革新体制モデル ([52], 208-223頁)** に基礎を求めたい。

2. 伝統的管理論と近代的管理論の比較

まず始めに、伝統的管理論と近代的管理論が現在のところどのように比較対照がなされているのかをみてみよう。ここでは近代的管理論というのはいうまでもなくバーナード理論を指し、また伝統的管理論というの plan-do-see を中心的枠組とする過程学派のことを指す。そしてこの種の研究については、既に飯野春樹教授が幾多の論稿で見解を寄せられており、かつそれらは支配的な見解になりつつある。その意味で、とりあえず飯野教授の所説を本章のテーマのために代表して引用することは許されよう。しかしながら、筆者の知る限り、伝統的管理論と近代的管理論の比較研究という形でダイレクトに

**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。

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

取り上げた教授の論稿はないようである。したがってここでは、教授が幾つかの箇所で寄せられている諸見解を筆者の判断のもとに整理することによって、現在のバーナード理論（近代的管理論）と過程学派（伝統的管理論）の比較研究の様相を把握する。

飯野教授は、バーナード研究者にとって待望の書『バーナード研究—その組織と管理の理論—』（〔6〕）を中心として以下のようにバーナードの管理論（以下、「近代理論」と略す場合がある）を伝統理論と対照させて説明される。

教授はまず伝統理論と近代理論の根本的相違を双方の組織観の相違に求められる。そこでは第1に、権限と責任に対する見解いかにが伝統理論と近代理論の区別の基準になりうるかが指摘され（ただし、教授は「独断的かもしれないが」と断わっているが）、さらにその権限と責任に対する見解は組織観いかにによって規定される、と主張される（〔6〕、205頁）。つまり、組織観_(規定)→権限・責任観_(規定)→管理論のスタイル、という関係を指摘されるのである。

そして伝統理論と近代理論の組織観を、それぞれ「なされるべき仕事の配分された一定の技術的構造物」（伝統理論）と「人間行動からなる、全体として一つの生きたシステム」（近代理論）として区別される（〔6〕、207—208頁）。このような組織観により、まず伝統理論においては、組織の全体の目的は所与とされており、また組織全体のなされるべき仕事も所与とされていることになる。よってそこでは、バーナード流に言えば、全体の目的達成の「有効性」の見地はあっても、個人の目的の達成の「能率」の見地はない、とされるのである（〔6〕、63—64頁）。そして管理論において組織論が必要不可欠になることは衆目の一致するところであるが、伝統理論の組織論は上述の立場より、全体の目的達成に合理的な仕事の配分を中心とする組織構造設計論となるといわれるのである（〔6〕、63—64頁）。この組織構造設計論というのは、過程学派の理論枠組の中の「組織化」に対応するものであろう。

そして教授は、伝統理論を機械的管理モデルとして特徴づけ次のような問題点を指摘する。「それ（伝統理論…筆者）は、所与の目的のもとに一定の総体的な職務を分割した、closed-system的な機械的管理モデルともいわれる。比較的静態的な環境のもとにあるゆえ、それは権限と責任がかなり明確に規定された職務の構造となりうるし、両者は均等となるように設計可能であろう。本来、（権限・責任の…筆者）均等の原則は理想ないし当為であって、原則からの乖離は現実にはしばしば見うけられよう。その場合には poor organization の例示とされる。権限が小さければ、その矯正策として権限の委任や分権化が推奨されるであろう。（そして…筆者）バーナードが責任と権限の不均等を主張するのは、（中略）、このような組織観からくる均等原則の信奉が与えるであろう悪しき影響に対して批判的なのだと思う。」（〔6〕、252—254頁）と。そしてその「悪しき影響」というのは、組織において「権限以上のことはやる必要はない、あるいはやってはならぬ」、また「責任を問われるのなら、その責任にふさわしい権限がなければならぬ」というような、いずれの場合にも権限のないものが責任を問われるのは不合理である、たとえなすべきことがあっても権限のないことはなすべきでない、という法律的解释を意味するのである。それ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わけであるとされるのである（〔6〕、207—208頁）。

一方近代理論については先の組織観のもとに以下のように説明される。「人間行動からなる全体として一つの生きたシステム」として組織をとらえることから、そこには次のような特徴が見出せるとされる。組織を行動システムとしてとらえる際に、それを通常の企業内の関連だけでとらえるだけでなく、従業員と同様に顧客までもともに組織の貢献者として拡大して解釈するのである。いわゆる教授の言われる「拡大された組織概念」である。この（略して）拡大組織概念は権限・責任関係にも影響し、権限・責任の均等原則を否定するものである（〔6〕、

211-213頁)。つまり権限・責任の不均等(とくに、権限<責任の意味で)を主張されるのである。たしかにバーナードが用いたセールスマンと顧客との権限・責任関係をもってすれば、権限<責任ということになろう。⁽¹⁾しかし、教授はそれだけでなく通常の組織内においても今日においては権限<責任がより実態に近いとされる。教授は今日の組織において責任と権限が明確に規定され、両者の均等が実現できるような状態がありうるだろうか、という疑問を寄せられる([6], 205-206頁, [13], 162-163頁)。

その疑問の意味するところは、以下の通りである。今日の組織形態は機械的・静態的なモデルから流動的・有機的・動態的モデルへの移行を特徴とする。したがって機械的モデルがそうであったように、所与の全体目的が、その権限・責任がきちんと規定された明確な職務に分割されて各人に与えられ、上下の命令関係が設定され確立される、ということは有機的モデルには困難である。組織はオープン・システムとして変化する環境のなかで絶えざる目的の変更を強いられ、高度な専門化によって組織は複雑な相互依存関係のシステムとなるのである。このような状況のなかでは新しい目的に対する責任が常に生じてくるわけだが、それに等しい権限が生み出されるまで対応しなくてもよいというものではない。伝統的な権限・責任観に固執しておれば、組織は環境適応力を失ってしまうのである([6], 205-206頁)。この点については、L.R.セイルズの「彼(管理者…筆者)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」(Sayles, L.R., *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill, 1964, p. 42)を教授は引用されて説得力のあるものにされている。

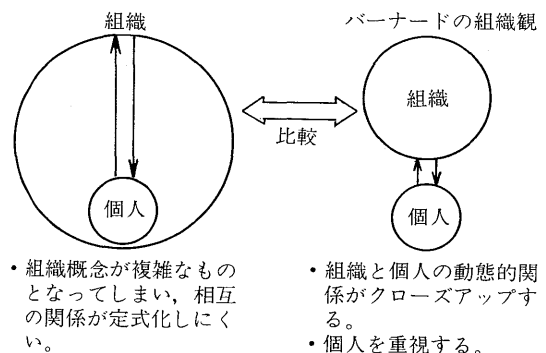
そして、組織における実態として責任は権限よりも大きなものになるということがあるからこそ、とかく管理者は自己のリーダーシップ不

足に際して責任の大きさに対する権限の不足を嘆いたり、あるいは余計に権限に頼ったりしてことをなさしめようとする傾向を助長したりすることになるのであり([6], 216-217頁)、さらにまた逆に官僚主義的な責任回避をしようとするのである([6], 208頁)。

以上は近代理論における「人間行動としての組織」の一つの特色である拡大組織概念についての飯野教授の説明である。ここで若干筆者にひっかかるのは、権限<責任という不等式関係をもたらす因果関係についてである。つまり、教授の説明の中に、「拡大組織概念だから権限<責任という関係が生じる」とされる箇所と「通常の組織内関係において(みても)権限<責任という関係が見出される」とされる箇所が両立している点である。またもう一言だけ付け加えるとするならば、拡大組織概念の近代理論(バーナード理論)における必要性の説明が今一つ明瞭でないという点である。これらの点については本章末で再度触れたい。

次に近代理論の組織観のもう一つの特色についての説明をみておきたい。バーナードが組織を人間行動のシステムと規定したことから、それは集団概念とは異なって、人間そのものは組織概念から外に出されたわけである。つまり、概念の操作性を高めるべく集団概念よりも相対的に少変数でかつ非人格的な概念を用いたのである([65], pp.73-74, [66], 76頁)。この点を簡単に図示すれば図1のごとくになろう⁽²⁾。

図1



(1) これについての解釈は、飯野([6])及び拙稿([91])を参照されたい。

(2) 拙稿([90], 13-14頁)を参照されたい。

そこで飯野教授は、この非人格的組織概念をバーナードが措定した理由を以下のようにまとめられる。バーナードがこのような非人格的概念を措定したのは、人間が全体としての組織あるいはその拘束力に対立する状態をえがこうとしたからである。そしてそのような概念的操作の背後には、権限に頼ってX理論的人間を働かせようとする伝統理論と相対して、「自由意思をもち、自己統制＝責任感にもとづき、自己実現をめ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バーナードの人間像に対する新しい認識が存在する、とされる([6], 211-213頁)。そこには人間に対する信頼が根底にあるといえよう。このような人間に対する認識は、強制力によって人間を働かせることのできない現代社会にとくに合致するものであり(バーナードの主著([65])の出版が1938年であるにもかかわらず)、個人の選択と責任に依存する管理の主張は達観という他ないであろう。

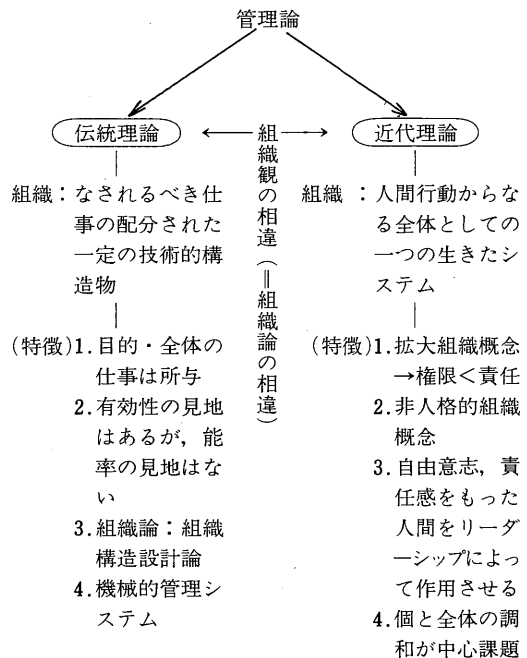
さらに教授は、管理行動の効果的な説明のためには、1.全体を構成する個人あるいはその行動、2.人間のもつ自由や自由意思の問題、3.全体と個人との相互作用、などを含めて考察すべきである、とされる([6], 207-208頁)。これは真の管理の課題が全体主義と個人主義の対立と統合にあるとする考え方([7], 16頁)に由来するものである⁽³⁾。

以上、伝統的管理論と近代的管理論の比較について飯野教授の所説を整理した。その概要を示せば図2⁽⁴⁾のごとくになる。

最後に、以上の教授の諸見解にたいして若干の疑問を提起する。そしてそれを次章以降の展開の引き金としたい。

それは、一つは非人格的組織概念についての

図2 (筆者整理)



ものであり、もう一つは伝統理論と近代理論を比較する上での組織観の相違を指摘する意義についてのものである。

まず非人格的組織概念についてであるが、飯野教授は前述のように、人間が全体としての組織あるいはその拘束力に対立する状態をえがこうとする意図のもとにバーナードはかような変数の少ない非人格的組織概念を措定した、とされる。このことは先の図1からもうかがうことができる。しかし、果してこの非人格的組織概念が伝統理論の組織観にたいして相違点として十分に指摘しうるものであろうか。確かに人間行動の体系としての組織概念は、人間そのものを内包する集団の概念よりも少変数であり単純であり、バーナードが言うように操作可能性の高い概念といえよう。が、伝統理論における組織概念も少変数で操作可能性が集団概念よりも高い、という点では同じではなかろうか。組織を仕事の体系としてとらえるか、行動の体系としてとらえるかの相違はあっても(実はむしろこの相違が、後述するように、バーナード組織観の独自性の一つであり重要であると筆者は思

(3) 同様の考え方を高澤十四久教授も提示されている([51], 144頁)。

(4) この図は、飯野教授が伝統理論と近代理論の相違に断片的に触れられた箇所を筆者の判断のもとに整理したものである。したがって(特徴)のところで双方が必ずしも対照的關係になっていないことを承知いただきたい。

うのだが), 少変数ということからくる概念の分析道具の操作性という面では同様であると思えるのである。したがって, 教授が整理された組織と人間との対立状態というのは伝統理論の「仕事の体系」としての組織観においては描けないかということ, 必ずしもそうとは思えないのである。

さらにもう一つの疑問だが, 双方の管理論を比較するのに組織観の相違のみを指摘することが果して必要十分な相違の指摘たりうるかという点についてである。この点については, 管理論の比較研究のあり方として次章で筆者の考えを詳説するため, ここでは簡単に説明する。二つ以上の管理論を比較する場合, 組織観の相違を指摘することは筆者も賛成であるが, 問題は各々の管理論の理論枠組の相違である。この場合, 伝統理論と近代理論の組織観の相違を指摘しているわけだが, 注意を要するのは, 双方の理論枠組の中における組織概念の位置づけである。仮に近代理論における組織観は伝統理論にないものであるとされかつ伝統理論にたいする優位性があると論証されたとしても, 組織概念は伝統理論の枠組ではその一部を占めるものにすぎないのかもしれないのである。例えば, 組織概念の有用性は伝統理論の方が劣っているとしてもその分を理論枠組の他の部分で補っているということも十分あり得るのである。

したがってこの伝統理論と近代理論の比較も, 最終的には理論枠組全体で検討されねばならない問題なのである。しかるに, 管理という概念に未だ定着したものがなく, また伝統理論においてさえも誰のあるいはどのような理論枠組を代表させるかについて必ずしも定説があるわけではなく, さらに近代理論においてはバーナードを代表させるにしてもその理論枠組をどう整理するかについては百家争鳴の感があるという現状を見るにつけ, 伝統理論と近代理論との比

較はまだまだ時間と労力を多く必要とする研究課題と言わねばなるまい⁽⁵⁾。

3. 管理論の比較研究のあり方について

前章では, 伝統理論と近代理論の比較を飯野教授の所説を整理することによって検討してきた。われわれは教授のこの先駆的な発見を一層高めるべきである。筆者はその意味で教授の所説にたいして少々の疑義を唱えた次第である。そこで本章では, 本稿のテーマであるバーナードの組織観の独自性とそれを反映する管理論の枠組をいきなり提示する前に, そもそも筆者の問題意識の出発点となっている管理論の比較についての考え方を言明しておきたい。というのも, そうすることによって本稿のテーマの論理的位置づけが可能となるからである。

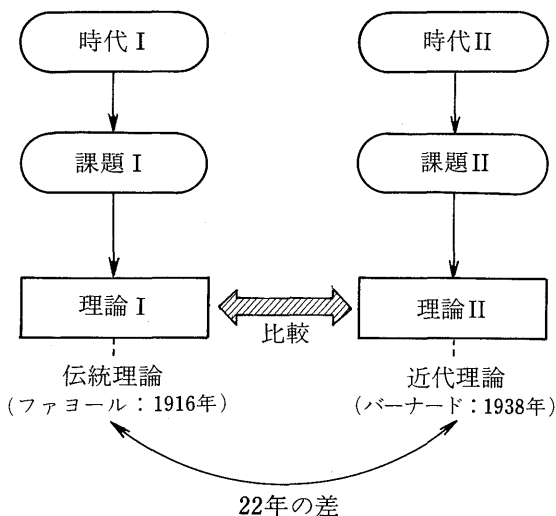
およそ理論というものは, 特定の時代・その時代における課題(あるいはニーズ)を反映して生成されるものと認識されよう。したがって, ある特定の二つの理論を比較しさらにまた両者の説明能力の優劣を結論づけるということは果して容易ではない。共通の課題を双方の理論が有している場合ならば, 一応それらの共通課題に対して「どちらが説明能力があるか, あるいはどちらが現象分析にとって有用な枠組であるか」についての比較は, 課題が共通であるという分だけ容易であろうし, また有益である。が, 各々の理論の構築された時代・課題が異なるとするならば, 一体どこに双方の理論を比較することの意義を見出すことができるのか。伝統理論と近代理論の比較も, この問題を避けて展開するわけにはいかないものであると筆者は感ずる。いかなる理論も歴史的な性格がつきまとうのであり, 普遍理論といわれるバーナード理論といえども例外ではない。普遍的というのはあくまで相対的なものであるからである。

(5) しかしながら, バーナードの原典だけを読むだけでこのような疑問を提起できるとは筆者は決して思わない。やはり, 飯野教授のバーナード研究によるところ大である。教授の今日までの研究があるが故

に, 後発の筆者にも曲がりなりにもバーナード研究に参加できるのである。その意味で教授の今日までの業績は極めて「論文誘発効果」の高いものであり, あらためて敬意を表す次第である。

しからは、前章での飯野教授による伝統理論と近代理論との比較はどのような研究意義をそこに有しているのか。仮に伝統理論をファヨール (Henri Fayol) の *Administration industrielle et générale* (Dunod, 1916年) に代表させ、近代理論をバーナードの主著 *The Functions of the Executive* (1938) ([65]) に代表させるにしても、各々の出版年差は22年間ある。この22年間を長いとみるか短いとみるかによって理論比較の意味も変わってこよう(図3)。とくに学説史家の間では、この22年間の差を有意な年差と見るであろうことは論をまたない。このことは、バーナード理論を伝統理論の流れをくむクーンツ=オドンネル (Koontz & O'Donnell) 等の理論と比較する際でも同様である⁽⁶⁾。

図3



学説史家は特定の理論が生成された時代・課題を強く意識し、時代→課題→理論という流れをセットで理解するものと思われる。しかるに、飯野教授によって先駆的に手掛けられた

先述の比較やこれから筆者が行なおうとする伝統理論にたいするバーナード組織観の独自性の比較抽出は、極端に言えば各々の時代的背景を意識せずに比較を行なおうとしたものであり、またしようとするものである。そこでは何が比較できるのかと言え、一口で言えば説明効果(能力)である。もう少し具体的に言えば、各々の理論が「取扱うことが可能な課題」=包括性とそれにたいする有用性についての比較である。本稿のテーマに即して言えば、過程学派的理論枠組に対してバーナードのそれがどのような(あるいはどれだけの)課題を取扱うことができ、またそれらの課題を扱うために分析道具としてどれだけ有用なのか、ということになる。

しかしながら、一つ注意を要する点がある。それは理論構築者にとって予期せざる説明効果というものがあるという点である。理論構築者は通常その時代を意識しその特定の課題を分析・説明するために理論を構築するわけだが、構築された理論が時代を越えて別の課題に対しても分析能力を発揮するということもありうるのである。ただし、紙切りバサミが紙を切るために開発されたにもかかわらず布地を切ることに利用されるのと同様に、その場合分析道具として有用性の度合は低くなるかもしれない。このことは、バーナード理論の研究にもあてはまることである。しばしば「バーナード理論は現代にも通用する」とかあるいはこれと類似内容の意見を耳にするが、その場合に、バーナードが当時(1938年)から現代社会を洞察して主著において理論展開を図ったとする見方と、現代社会における主著の説明能力はバーナードにとって予期せざる説明効果であるとする見方とが考えられよう。もし前者であるとするならば、それはバーナード理論のかかなりの程度の普遍性を意味するものであるし、また後者であるとするならば、それは後のバーナード研究者によるバーナード理論の発展を意味するものである⁽⁷⁾。目下のところ筆者はこの問題について断定的な意見を唱えるほどの余裕はなく、バーナード理論にはどちらか一方ではなく、普遍的な部分と

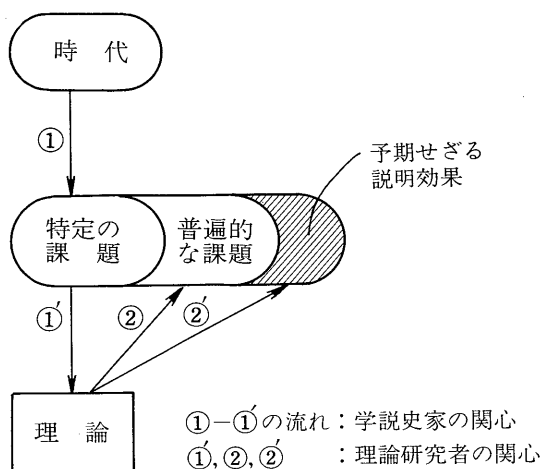
(6) ただし、この場合伝統理論: クーンツ=オドンネルの *Principles of Management* (1955)、近代理論: バーナードの主著 (1938) ということになって、伝統-近代と出版年次との関係が逆転してしまうが、とりあえず筆者はクーンツ等も伝統理論のなかにカテゴライズしてさしつかえないと思っている。

予期せざる説明効果の部分とが混在しているのではないかとだけ指摘するにとどめたい。

そして上述の時代・課題・予期せざる説明効果の関係を図示すれば図4のごとくになる。これは一つには、学説史研究者とわれわれとのアプローチの相違を示すものでもある。むしろバーナード研究においてはどちらのアプローチも不可欠であるが、通常われわれが関心をもつのは、図4でいえば①のみならず、特定の時代と切り離れた②あるいは②の関係についてである⁽⁸⁾。

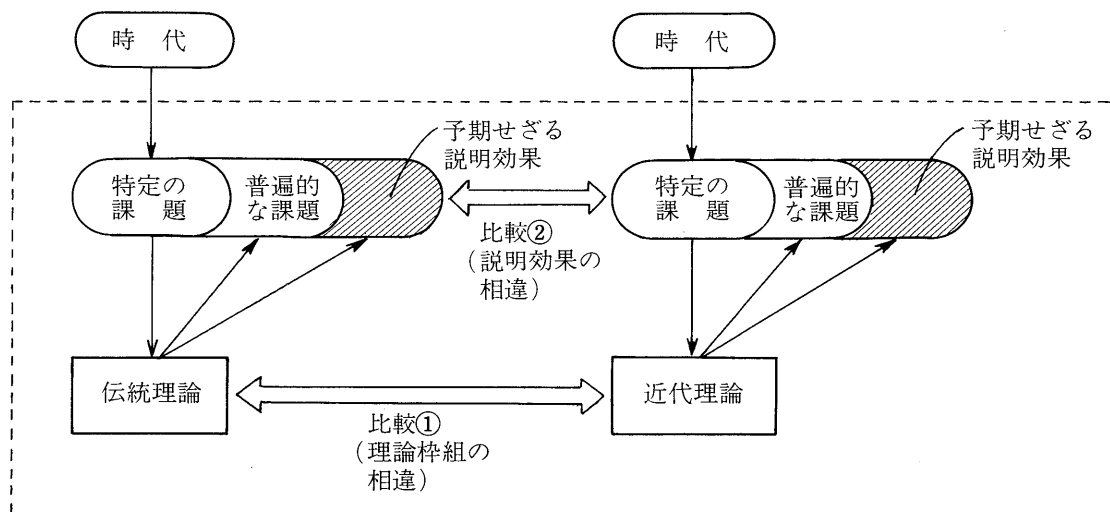
本稿のテーマに即して以上のことを整理すれば図5のようになろう。われわれにとっての主な関心領域は図5の破線(---)内部分ということになる。そして図の比較①・②というのは伝統理論と近代理論との比較研究の段階を示している。ただし、この二つの段階の区別は重要である。というのも、バーナード理論の優位

図4



性（有用性の度合の高さ）を論証するのに、比較①あるいは②のどちらかに偏っているものが少なからずあるからである。比較①にとどまるものは、とかくバーナード理論のユニークさを

図5



ことさら強調する傾向にある。また比較②に偏るものは、バーナードの理論枠組の独自性に

対応させてその説明効果を考えるのではなく、バーナードが意図した課題の優位性を強調する

(7) 必ずしも根拠が明確とは言えないが、飯野教授も前者の立場をとっておられるようである。「わが国に関していえば、バーナード理論は、高度経済成長時代よりもこれからの安定成長期において、よりいっそうの注目を集めることと思う。」〔6〕、5頁。

(8) 最近、学説史研究者の手によってバーナードのイデオロギー的性格についての研究もより活発になりつつあるようである(①-①の流れ)。例えば、仲田正機教授〔58〕、15-17頁)など。

傾向にあり、その課題に取り組む上でバーナードの理論枠組がどのように成功しているのかという点についての論理的な検討が往々にして希薄である。この点については拙稿を参照されたい（〔92〕、27－30頁）。

飯野教授の比較法もほぼ図5で整理したスタイルと軌を一にするものと思われる。ここで前章で触れた教授の比較についての筆者の疑問を、図5をもとにして整理してみる。飯野教授は伝統理論と近代理論（バーナード理論）との相違を双方の組織観の相違に求め、その相違が伝統理論では説明できないことを近代理論では可能にしている、という比較の論法をとっていると思われる。この手法はとりもなおさず、図5で示したように、近代理論の理論枠組の独自性によって（比較①）伝統理論では扱うことのできない課題を取扱うことができる（比較②）という論法と同一である。が、そこには一つの問題点が存在する。先述のように、それは教授の比較の論法そのものについてではなく、組織観の相違として指摘される内容についてのものである。伝統理論と近代理論の比較を行なうにあたり組織観の相違を指摘することは異論のないところであるが、教授がバーナード理論（近代理論）の説明効果としてあげられる課題については、伝統理論の理論枠組でも取扱うことが可能なのではないか、という点についてである。

教授は、自由意志をもち自己統制と責任にもとづき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のが近代理論であり、そのための基礎理論として人間が全体としての組織あるいはその拘束力に対立する状態をえがこうとするのである、とされる（〔6〕、211－212頁）。だからこそ人間という要因を内包しない行動（あるいは諸力）からなる組織概念がとられるのである、といえる（〔6〕、207－208頁、212頁）。しかし、である。組織概念から人間という要因を除外し単純化することによって組織と個人の動態的相互作用をクローズ・アップさせることは、伝統理論の枠組つまり組織観では取扱うことができないかという点、

一概にそうとは言えない。というのは、組織＝行動の体系とした場合も組織＝仕事の体系とした場合も、ともに非人格的概念であり集団概念よりはともに単純化されているのであるからである。ということは、伝統理論も近代理論も非人格的・単純（少変数）という点では共通であり、結局教授が説明効果あるいは取扱い可能な課題として指摘した組織と人間の対立状況というのは伝統理論の理論枠組でもえがき出せるのではないのか、という疑義が生じるのである⁹⁾。よしんば「仕事ではなく行動」という点に意味があるとするならば、その相違と先の説明効果との論理的関連が今一つ明示的でない。ここに筆者が本稿でもう一度双方の理論枠組の相違部分を摘出し、その相違によってどのような説明効果の差が出るのかということを検討する意義があるのである。

以上で、筆者の管理論比較についての考え方の概説を終える。次章ではこのような考え方に立って、筆者自身が考える伝統理論と近代理論の枠組の相違点をいくつかあげる。

4. バーナード組織観の独自性

(1) 四つの独自性

ここで言うバーナード組織観の独自性というのは、伝統理論との相違点を意味する。筆者は、伝統理論には見られない独自の組織観として四点あげたい（表1）。そしてこれらの四点については多くの論者によって各々断片的に言及されているところであるが、これら四点をすべて反映した管理論モデルを提唱した研究は目下のところ見当たらない。

また四点のうち、1.組織＝行動の体系と2.括

(9) バーナードの非人格的組織概念が伝統的管理論の組織概念と共通なものであるとする見解は、川端久夫教授も唱えられている。とくに川端教授の場合、バーナードが伝統理論の組織概念と社会学の集団概念との間でいかなる組織概念を措定するかということで躊躇したことについて厳しい指摘をされている（〔23〕、112頁）。

大組織概念については、飯野教授も言及していることは先に述べたとおりである¹⁰⁾。しかしながら、1.についてはその独自性による説明効果にまで言及されていないし、また2.については説明効果（権限<責任という不等式）に触れてはいるものの、「独自性→説明効果」という形で明示的に取り上げていない¹¹⁾。

表 1

バーナード組織観の独自性	伝統理論の組織観
1. 組織：行動(or 諸力)の体系	←→ 仕事の体系
2. 拡大組織概念	←→ 企業内組織
3. 調整主体：{組織 or 貢献者}	←→ 調整主体：管理者
4. 組織の{成立過程 成立後長期}にウェイト	←→ 組織の成立後短期にウェイト

本章ではこれらの独自性を反映した管理論の検討に入る前に、各々についての諸説をサーベイしたい。そしてここではとくに、拡大組織概念、組織の調整主体、組織の時間的ウェイト（表1の2・3・4）についての諸論考をサーベイする。というのも、これら三点については、通常的管理論のイメージではなかなかその意味内容が掴みにくいと思われるからである。

(2) 拡大組織概念について

拡大組織概念の「拡大」というのは、通常管理者と従業員の活動からなる企業内組織よりも広義の概念であることを示すものである。それは、通常企業組織外部として位置づけられている顧客・株主・原材料供給者等の活動をも組織の構成要素として認識しようとするものである。

この拡大組織概念については、「その独自性→その説明効果」という明示的な形で触れて

いる研究は少ないものの、断片的にいくつかの文献のなかでその解釈を見ることができる。なかでも小泉良夫教授は、拡大組織概念について説得力のある解釈を展開されている一人である。教授によれば、企業を一つの協働体としてみれば、顧客・債権者・仕入先・労働者は等しく一定の物的効果の創造（たとえば靴の生産）という共通の企業目的に何等かの活動や諸力を貢献している組織参加者として理解できる、とされる。つまり、人間の相互作用から生ずる慣習・制度・規範に基づき（社会的構成要素）、さまざまな動機や態度の人々が（個人的構成要素）、貨幣・土地・建物・機械設備・原材料及び精神的・肉体的労働（物的・生物的構成要素）を企業目的のために提供している訳である。そしてこの場合、人は企業に所属するというよりも何等かの機能を企業目的の達成に貢献する者としてとらえるのである。そのような貢献活動が企業目的達成のために調整されている限りにおいて各人は貢献者であり組織構成員である、とされるのである。そしてこのような見地からすれば、政府や地域社会、また顧問弁護士なども組織構成員である、とまで言われる（〔36〕、204頁）。

そして小泉教授は、顧客・管理者・従業員の三者の「組織から調整を受ける程度と性格」を類型化して以下のように整理される。

まず顧客は製品の物的・社会的効用と交換に金銭を貢献する。この交換にあたって顧客が調整を受けるとすれば、それは彼と組織との間に締結された売買契約やその背後にある法律・制度によるものである。よって彼と組織との関係は、この契約事項の相互履行と共に一応解消する短命なものであり、個人と組織との関係として整理・理解できる。

次に管理者は、組織の提供する優越した地位やそれを象徴する金銭その他の物質的・社会的報酬と引き換えに、組織そのものの存続・成長のためのあらゆる意思決定を行い、それを執行する責任を負っている。彼と組織との関係は永続的なものである。この管理者と組織との関係は貢献者と組織との関係として整理・理解され

(10) そもそも拡大組織概念という用語は、飯野教授が「拡大された組織概念」（〔6〕、212頁）と言われたものを略して借用したものである。

(11) 筆者は以前、飯野教授の所説を「独自性：拡大組織概念→説明効果：権限<責任」という形で整理したことがある（〔91〕）。

る。

最後に従業員は組織の提供する賃金その他の誘因と交換にその肉体的・精神的労働を提供する。彼と組織との関係は、それが自由な雇用契約によって結ばれている点では顧客に似ているが、この契約により以後彼が組織の調整を受けて彼の時間と労力を提供するようになる点では管理者に近い立場にあると言える。よって従業員は、顧客と管理者の中間に位置する、個人と貢献者の二重人格の典型とみることができよう（〔36〕、206—208頁）。

以上のような認識は、組織構成員概念の機能的認識の重要性を示すものである。それは現代社会における個人が複数の組織へ多元的参加をしているという現実的認識にもとづいているものなのである。換言すれば、特定組織へ貢献するということは彼らの全時間・全人格の一面を占めるに過ぎないことを意味する。そして特定の組織に外在する全体者としての個人人格の存在を示唆しているのである（〔36〕、204—205頁）。

以上の小泉教授の解釈・整理によって拡大組織概念の内容そのものは大方理解できよう。そこで、従来の経営学あるいは管理論でなじみの薄い点は何といっても顧客を組織構成員として認識する点である（〔67〕、p.112）。このような考え方はアロー（K. Arrow）などによっても市場取引の企業組織内への内部化という形で主張されており（〔1〕、Chap.1,2.〔2〕、第1・2章）、また、このような考えはアメリカの初期のマネジメントを担っていた人々の先駆的活動の中にも見出すことができる、という見解もある（〔48〕、101頁）。

バーナードの拡大組織概念は以上のように広義にとらえることをその意味内容とするのである。そして小泉教授は以上のようにバーナードの拡大組織概念を整理・解釈された後に、今度はこのような広義の組織の態様を次のように類型化される。この広義の組織の外延には階層組

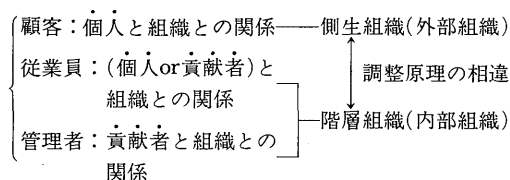
織と側生組織があるとされ、前者には企業者・管理者・従業員が含まれ、後者には顧客・株主・債権者・仕入先等が含まれるとされる。よって階層組織は内部組織、側生組織は外部組織とも呼ぶことができる（〔36〕、209—210頁）。そして両者の相違を、調整原理の相違にバーナードは求めているとされる（〔36〕、208頁）。それは階層組織が側生組織と異なって権威的な調整原理をとるということである⁽¹²⁾（〔36〕、209—210頁）。またバーナードは組織との関係の持続性・安定性の度合によっても両組織を区別できる（〔67〕、p.117）と主張している⁽¹³⁾。

以上の小泉教授の所説を整理すれば図6のごとくになる。

しかしながら、拡大組織概念の意味内容は小泉教授の説明ではほぼ理解できるものの、その説明効果に言及した研究となると極めて少ない。このような独自の考え方が管理論の枠組にどう影響し、どのような課題を取扱うことができるかを明示的に論証したものは意外に少ないのである⁽¹⁴⁾。

拡大組織概念の説明効果を積極的に取上げた研究が少ない一方で、それに対する反論もある。

図6



- (13) 小泉教授によって手掛けられたバーナード組織概念の整理は極めて注目に値する（〔37〕、98頁）（下図）。

外延		内包		組 織		組織の組成体
				調整システム	人間活動システム	
組	公式組織	階層組織	意識的・権威的・交渉的	協働体	タイトな統合体	定義された協働システム
	側生組織				ルースな連合体	
織	非公式組織		無意識的・自動的	不定形な共同体	社 会	

- (14) 例外的には高宮晋教授が、積極的に管理論の枠組に拡大組織概念を内蔵化しようと試みる数少ない論者の一人である（〔53〕、91—92頁）。教授のモデルについては次号にて詳説する。

(12) 「権威的な調整」の対概念は、「合意による調整」と考えてよからう。（〔59〕、134頁）。

例えば、顧客にたいして配慮を拡大することはあっても、そのことをもってして企業構成員の拡大とするのは誤りであるとする見解¹⁵⁾もある。つまり、顧客は消費目的をもち、セールスマン（従業員）は生産目的をもつので少なくとも顧客・セールスマンからなる組織の存在を指摘するのは誤りであるとする見方である（〔33〕, 25-26頁）¹⁶⁾。

(3) 組織の調整主体について

この組織の調整主体の問題も、バーナード理論においてはきわめて理解に苦しむものの一つである。よっていくつかの解釈をめぐって論争が生じている。本章ではその中の代表的な解釈を整理することによって、まずこの問題の輪郭を整理してみたい。

バーナード理論の調整主体の問題とは、バーナードの公式組織の定義「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系（a system of consciously coöordinated activities or forces of two or more persons）」（〔65〕, p.73. 〔66〕, 76頁）のなかの調整主体についての問題を意味する。換言すればこれは「誰が誰にたいして調整するのか」という問題（〔37〕, 90-91頁）なのである。通常管理論の理解によれば、当然管理者が調整主体であるとされるところである。が、バーナード理論においては一概にそうとはいえない重要な指摘がいくつも散見されるのである。そこで、もし通常管理論によるような調整主体＝管理者という理解が否定されたとするならば、この問題は管理者行動の位置づけをめぐる問題として非常に重要なものといえよう。

この調整主体の問題、つまりバーナードの組

織定義のなかの調整の主体は誰なのかという問題を論者の間で大きくクローズ・アップさせたのは、バーナードの次の指摘によるところが大きい。

バーナードは、主著（〔65〕）のメイン・テーマである管理職能の説明にあたって、管理職能（executive functions）＝協働努力の体系を維持する作用（to maintain a system of coöperative efforts）≠人々の集団の管理（to manage a group of persons）≠協働努力の体系の管理（to manage the system of coöperative efforts）という指摘をしている。そして、さらに、協働努力の体系は全体として自ら管理するのであって、その一部である管理組織によって管理されるのではない（As a whole it is managed by itself, not by the executive organization, which is a part of it.）と極めて微妙な表現をしている（〔65〕, p.216. 〔66〕, 226-227頁）。問題は、これらの指摘と先の組織定義の中の調整とがどのように結びつくのかということから発するのである。まずバーナードは協働努力の体系（＝組織と考えてよいだろう）は管理者・管理組織によって管理されるものではなく、全体として自ら管理するものである、という。とすれば、管理者（バーナードによれば、managerではなく executive）は何をすることになるのか。

ここで問題を発展させるために、次のような仮定を置くことにする。それはバーナードが言う組織定義の中の「調整（coordination）」を同じくバーナードが言う「管理（manage）」と同義にとらえることである¹⁷⁾。もしかような操作ができるとするならば、前述のバーナードの引用にこれをあてはめてみると次のようなことが言え

15) ただし、企業構成員という場合と組織構成員という場合とは概念的相違があることも注意しなければならない（筆者）。

16) また一方では、拡大組織概念を積極的にかつ発展的に理論展開のなかで取り入れようとする論者もみられる。例えば、組織外部の貢献者（顧客）にもバーナードの有効性・能率の原理を適用すべきであると

する見解もある（〔12〕, 279・281頁）。また拡大組織に包括される階層組織と側生組織において、前者は権限・責任均等の原則が、後者は権力・責任均等の原則が対応するとする見解もある（〔85〕, 373頁）。

17) 小泉良夫教授も、バーナードの主著における調整を管理ととらえられ、ファヨールなどの調整とは異なることを指摘されている（〔37〕）。

る。バーナードは、管理者（あるいは管理組織…ここでは管理者で代表させる）が管理するのではなく、組織が全体として自ら管理するのであると主張する。とするならば、そこに管理＝調整を適用すれば、管理者が調整するのではなく、組織が全体として自ら調整するということになるのである(図7)。

図7

管理者が管理する(manage) (×) → 組織が全体として自ら管理する (○)

管理者が調整する(coördinate) (×) → 組織が全体として自ら調整する (○)

coördinate するのではなく、organization が全体として自ら coördinate するということになる。

しからは、バーナード理論においては、通常の管理者(manager)は存在せず、バーナードの言う管理職能担当者(executive)が存在するということになるのか。さらに、その管理職能担当者の活動というのは、通常理解と違って、それ自体も組織という活動体系の一翼を担うものとして認識されるべきなのか⁽¹⁸⁾。当然にして、以上のような難題に直面するのである⁽¹⁹⁾。

以下この問題についての代表的な諸説を整理検討してみる。これらの諸説(つまりバーナード解釈)によれば、いずれも管理者と組織との関係についての理解が常識的なものを越えている。もしこれらの諸説を管理論の枠組に反映させるべきであるとするならば、まさに経営学におけるパラダイム・リヴォリューション(paradigm revolution)の名にふさわしいものとなろう。

(18) 管理自体も一つの力として認識すべきとする見解は他にもある([56], 69頁。[9], 20頁)。

(19) バーナードにおいては管理概念についての一義的・明示的な説明がなく、多面的で特徴抽出的な規定の仕方をとっているので混乱を招きやすい。この点については管理過程概念についても同様である。以下そのいくつかをあげてみる。

基本的な管理職能＝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([65], p.87. [66], 91頁)。管理者の機能＝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([65], p. 21. [66],

ただし、この問題は主著の原語と訳語の関係も絡む。原語によれば、図7の管理者(厳密に言えば管理職能担当者)はexecutiveで([65], p.215. [66], 225頁)、管理はmanageである。原語をまじえて整理すれば、executiveがmanageするのではなく、organizationが全体として自らmanageするということになり、executiveが

そもそもこの調整主体の問題は、加藤勝康教授が飯野春樹教授の所説に投げかけられた疑問に端を発している。俗に言う飯野一加藤論争である。加藤教授は、飯野教授が著書([6])の中で調整主体を組織あるいは組織目的とされたことに反論される。加藤教授によれば、組織定義の中の調整の主体を組織(目的)にする解釈はトートロジーであるとされる。つまり、「組織＝組織(目的)によって意識的に調整された活動や諸力の体系」ということになってしまうと言われるのである。それならば、「管理執行者(executive)によって意識的に調整された活動や諸力の体系」と解釈すべきか。教授はこれも否定される。管理執行者を調整主体にするというような常識的な解釈ならば、バーナードが敢えてconsciouslyという表現を追加する必要はなかったのではないかと推論される。そこで教授は独創的な解釈を提示される。consciously

22頁)。管理職能の本質＝個人の行為の修正を専門的に統制すること([65], p. 17. [66], 18頁)。管理職能＝行為の調整([65], p. 290. [66], 303頁)＝協働努力の体系の維持作用([65], p.216. [66], 226頁)＝組織を継続的に活動させる専門業務([65], p. 215. [66], 226頁)＝他の人々の活動調整([65], p. 215. [66], 225頁)、などその他にも多く散見できる。

(20) これに対して小泉良夫教授は、管理者は組織によって調整を受けると同時に組織を調整する、と解釈される([36], 206-208頁)。

を「意識的に」と訳すのではなく「自覚的に」と訳すべきであるといわれ、したがって consciously coordinated は「自覚的に統括された」と訳すべきである、とされるのである（〔19〕, 89頁）。この教授の見解を整理すれば図8のごとくになる。

図8

組 織 の 調 整 主 体	1. 組織(目的)→飯野説 (×)
	2. 管理執行者→(常識的理解)(×)
	3. メンバー各人→加藤説

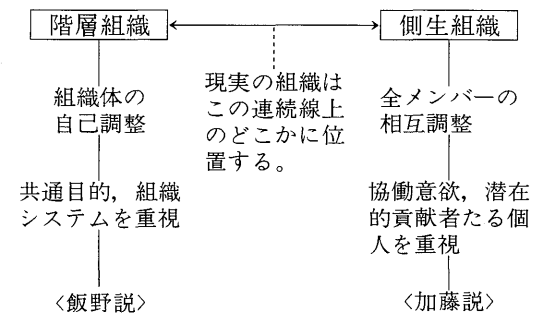
したがって加藤教授の説によれば、「組織によって調整を受ける」という考え方も「組織を調整する」という考え方も否定されることになるわけである²⁰⁾。

また小泉良夫教授はこの飯野—加藤論争を次のように整理される。教授は、仮に前述の管理＝調整という操作が許されるとするならば、バーナードの言う先の「協働的努力の体系（組織と解す）は全体として自ら管理する」というのは組織体全体による自己管理を意味するが故に組織の調整のあり方に重要な示唆を与えることになる、と言われる。それは、管理を調整に置きかえれば組織体の自己調整ということの意味するからである。さらに組織的意思決定はつまるところ全メンバーによって行なわれるものであるから、組織体の自己調整とは全メンバーの相互調整による組織化とも解し得る。つまり管理職能や調整機能は、実は組織の全メンバーによって遂行されているということなのである（〔37〕, 90—91頁）。この全メンバーによる自己調整(管理)というとらえ方こそ先の加藤説と軌を一にするものなのである。

以上のように小泉教授は、組織の調整のあり方を基本的に組織体の自己調整ないし全メンバーの相互調整の双方を類型的に理解される。したがって先の飯野—加藤論争については折衷的解釈をとられる。つまり小泉教授の解釈によれば、加藤説は個人的意思に基づく交渉過程を前提とした誘因・貢献の交換に関する同意、すなわち側生組織の面を重視した解釈とされ、一方飯野説は組織目的が次第に個人動機とは異なる

組織の利益に基づき形成されるようになるという命題に注目して組織自体の主体的意思に基づく自己調整、つまり意識的に調整された階層組織の面を重視した解釈とされるのである。そして教授は現実の組織は階層組織：自己調整（意識的調整）の原理と側生組織：相互調整（自覚的統括）の原理の理念型の間のどこかに位置する、とされるのである（〔37〕, 90—91頁）。結局教授は、双方の説を相互補完的な関係にあるものとしてとらえられるのである。また教授は別の箇所、飯野説は組織システムと共通目的とを強調する立場に立ち、活動が組織成立の三要素によってくくられた状態を定義していると主張している故組織の成立後の性格に重点を置いているとされる。他方加藤説は協働意欲と潜在的貢献者たる個人が重視されており、組織の成立過程に重点を置いている、といわれるのである（〔39〕, 15頁）。以上を図示すれば、図9のごとくになる。

図9



そして小泉教授は加藤説つまり自覚的統括：全メンバーの相互調整の場合の管理者の行動の位置づけについても言及され、管理職能を専門に担当する管理者（executive）は管理する（manage）のではなく、組織の環境に対する効果的適応に必要な行動を指令することによって組織を維持する作用をする、とバーナードの先の指摘に忠実な見解をとられる（〔37〕, 90—91頁）。したがって教授によれば、管理職能担当者は通常理解のように組織の外から管理（manage）するのではなく、彼自身の活動も調整され組織化される、ということになる²⁰⁾。

以上、組織の調整主体についての飯野説、加藤説、そして小泉説を中心に概説整理してきた²²⁾。これら三説いずれとも独創的で示唆に富むものであるが、共通して言えることは管理者の行動自体も調整されているということで、「組織を管理者が調整（管理）する」という管理者組織外的思考をとらないことである。さて、このような考え方を組織論的管理論としての理論枠組にどのように反映させるか。先の拡大組織概念の問題と併せて大問題と言わねばなるまい。

（4）組織の時間的ウェイトについて

組織の時間的ウェイトとは、組織が成立して成長・発展していくうえでバーナードが一体どの段階に重点を置いているかについての問題を意味する。この問題については、既に飯野教授が組織の道德性の問題をめぐって「組織の長期的観点」を提唱しているところであるが、最近原沢芳太郎教授からバーナードの視点が組織の成立過程にあるとされる見解が打ち出されたことを契機にして、再び注目を集めつつあるようである。ここでは原沢説をまず整理してみることにする。

原沢教授はバーナードの組織を二段階に分けて把握すべきことを提唱される。その二段階というのは、組織成立の三要素の体系と諸力・諸活動の体系の二つに区別するところからくるものである。この二段階把握というのは、バーナード自身は深く言及していないが、教授によればその区分は極めて有用性の高いものであるとされる。

このことを教授は石を数人で移動させる例を用いて説明される。石の移動する事態を構成す

るのは人々の活動であり、この活動が有効に働らくためにはまず組織成立の三要素が必要であるし、作業の途中でも共通目的の解釈や修正、その相互理解のための伝達、さらに協働意志の確保が必要なのである。というのは、諸活動の体系は始めに設定された関係が常に十分に機能するとは限らず、しばしばくずれかかるからである。そしてその度に場の基底をなしている三要素をバランスをとって確保していく必要があるのである。これら三要素の働かしは相互依存的である。相互依存的であるということは全体として一つのシステム、体系をなしているものと言える。ここに三要素を体系として、諸活動の体系とは峻別して理解すべきであるとする教授の根拠がある。そしてこれら二つの体系は相互作用的であるとされる（〔68〕、154頁）。教授はまた、三要素は諸力の属性を決め、関係の形を決めている前提ではあるが、諸力・諸活動の体系そのものではない、ともいわれる（〔68〕、155頁）。

このような解釈から、原沢教授は「組織の休止」を次のようにとらえられる。組織の休止というのは組織成立の三要素は確保されているが、活動体系としての組織は消えている状態と解する、と主張される。そして活動の体系としての組織は必要に応じて再開するものであり、そのことは新しい組織が生じたというより、（三要素のレベルに有意の変化がない限り）存続していると考えた方がよい、とされる（〔68〕、156頁）。

そして教授はバーナードの意図・関心に関連させてバーナードの時間的ウェイトについて以下のように説明・推論される。バーナードが第7章で活動の体系の議論をせずに直ぐに三要素の

21) 尚、この点については、小泉教授は別の箇所では微妙な見解も寄せている（本稿注20参照）。また谷口照三教授も、経営者（管理者と同義ではない）を、組織のなかにあり、組織の機能を担う特殊な職務担当者であるという見解を寄せている（〔54〕、318頁）。

22) 尚、調整主体についての問題は「誰が誰にたいして調整するのか」という問題であるが、これにたい

して「何に基づいて調整されるのか」という調整基準の問題もある。これについても小泉教授が興味深い説明を展開されている（〔35〕、17-18頁、〔36〕、205-206頁）。その中で「事業目的による各種貢献の調整」ということを述べられているが、例えばこれを加藤説に立って解釈してみれば「事業目的を基準にして管理職能担当者の活動（貢献）も自覚的に調整（統括）される」ということになろうか。

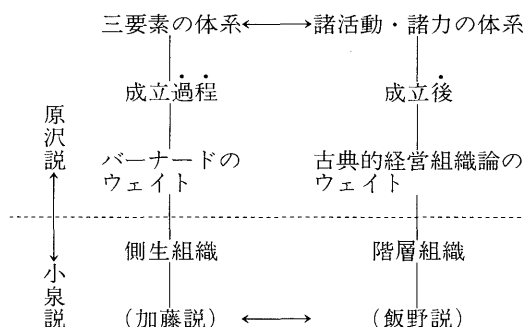
議論に入ってゆくのは、彼が経営者の役割（職能）を論ずる場合それは三要素の確保という枠組でとらえられるべきものであったからである、とされる。このことを古典的な経営組織論と比較すると、古典的な経営組織論の場合は三要素を所与として成立した組織が意識的に調整された諸活動の体系として現出してくるまでのその調整の過程、あるいは調整の終わった体系の形態に注目する。が、バーナードはその点についての論述は多くない。つまりバーナードにおいては、古典的経営組織論では所与であったような三要素は実はそうでなく、それらの確保にこそ経営者の職能のもっとも根幹的な働きを認めるのである。バーナードの協働体系から諸力・諸活動の体系を抽出したあと、直ちにこれを支えている三要素に注目の焦点が移るのである（〔68〕、156－157頁）。

以上が原沢教授の組織二段階把握説の要約である。そして教授はこの二段階のうち組織成立の三要素の体系の方にバーナードの関心があった、とされるのである。つまり、組織の成立過程に重点が置かれているというわけである。このような考え方は北野利信教授によっても支持されている。北野教授はバーナード理論の展開の出発点として、「はじめに組織があった」という考え方ではなく「はじめに（組織成立以前に）力²³があった」という考え方を主張される（〔32〕、2頁）。同様に岸田民樹教授も、バーナードの組織は、既に確立した権限・地位あるいは職務体系としてとらえられるものではなく協働行為という進行中のプロセスとしてとらえられるものである、と言われる（〔24〕、15頁）。

ただし、この原沢教授の成立過程重点説と先の小泉教授の飯野－加藤論争についての見解を

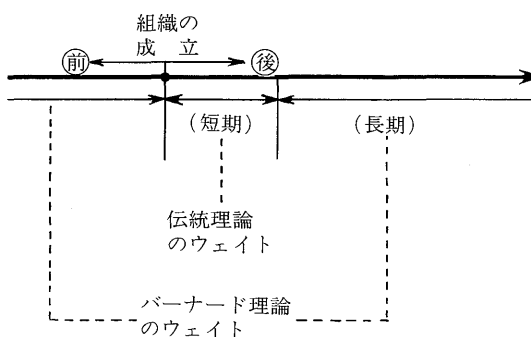
まとめて整理すると、図10のようになりいささか奇妙な図式になってしまうことを付け加えておきたい。原沢教授と小泉教授の両説を結合させる共通項は、組織の「成立過程と成立後」という点である。よって機械的に両説の結合を図れば、例えば活動・諸力の体系－組織の成立後－古典的経営組織論－階層組織－飯野説という図式ができあがってしまうのである。この辺の検討は次稿にゆずりたい。

図10



最後に、飯野教授の「組織の長期的視点」についても一言だけ触れておく。教授の長期的視点についての所説は組織の道德性の問題とからみ、さらに教授が提唱される組織論的管理論の体系化のための根拠（＝4職能説の根拠）にもなっているので詳細はここでは割愛し、次稿で筆者が考える組織論的管理論の体系化についての見解を述べる際に言及したく思う。しかしながら原沢説と飯野説をともに受け入れるとするならば、バーナードの組織の時間的ウェイトは組織の①成立過程と②成立後の長期的存続にある、ということになろう（図11）。

図11（筆者整理）



23) 参考までに記すと、バーナードは管理職能の理解のためにはいかなる種類・性質の力がどのように作用しているかを知ることが必要であり（〔65〕、preface. 〔66〕、「序」）、また人間行動の心理的な力についてなんらかの立場に立つのでなければ意義ある組織理論の構成をなしえない（〔65〕、p.14. 〔66〕、15頁）、と言っている。

5. 結語(次稿に向けて)

本稿では、前稿([92])に続くものとして組織論的管理論の考察を行ってきた。ただし本稿の段階では筆者の考えるところの半分が消化できたにすぎない。次稿ではいよいよ本稿前段で触れたバーナード組織観の独自性を反映させた管理論の枠組というものを考えてみたい。現在ここで言えることは、とくにバーナードの拡大組織概念と調整主体の問題をどのように体系的枠組の中に組込むことができるか、ということが大きなポイントになるということである。というのはこれら二点に関しては従来の管理論でとられてきた思考と随分かけはなれたものであるからである。筆者はそれを考察するのに、冒頭でも述べたように、高宮晋教授の革新体制のモデルに基礎を求める予定である。(1985年12月14日脱稿)

[参考(引用)文献]

- [1] Arrow, kenneth J., *The Limits of Organization*, W. W. Norton & Company, Inc., 1974.
- [2] アロー, K.J. 著, 村上泰亮訳『組織の限界』, 岩波書店, 1976年.
- [3] Andrews, K.R., "Introduction to the 30th Anniversary Edition (1968)", in *The Functions of the Executive* (see [65]).
- [4] 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』 ([66]) に所収.
- [5] 飯田謙一稿「バーナードの責任と道德の概念」, 『研究論集(千葉敬愛経済大学)』第16号, 1979年.
- [6] 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.
- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] 同稿「有効性, 能率, および道德性」, 『組織科学』第16巻・第2号, 1982年6月.
- [10] 稲葉元吉稿「Business Administration の概念をめぐる」, 『横浜経営研究(横浜国立大学)』第4巻・第4号, 1984年3月.
- [11] 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.
- [12] 同稿「第13章 経営管理の原理と方法」, 山本・加藤編著『経営学原論』, 文眞堂, 1982年6月.
- [13] ウォルフ, W.B. 著, 日本バーナード協会訳『バーナード経営学入門—その人と学説—』, ダイアモンド社, 1975年.
- [14] 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.
- [15] 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.
- [16] 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.
- [17] 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.
- [18] 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(未公開)をめぐる」, 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.
- [19] 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.
- [20] 同稿「C.I. バーナードの2つの“Notes on Organization”をめぐる」, 『研究年報 経済学(東北大学)』第42巻・第4号, 1981年3月.
- [21] 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』第13巻・第3号, 1979年.
- [22] 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.
- [23] 同稿「バーナード組織概念の再検討」, 『経済学研究(九州大学)』第45巻・第4・5・6合併号, 1980年3月.
- [24] 岸田民樹著『経営組織と環境適応』, 三嶺書房, 1985年.
- [25] 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.
- [26] 同著『現代経営のビジョン(増補版)』, 評論社, 1970年.

- [27] 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.
- [28] 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.
- [29] 同著『経営学の基礎』,評論社,1981年.
- [30] 同著『経営組織の設計(増補版)』,森山書店,1981年.
- [31] 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.
- [32] 同稿「組織と理念」,『組織科学』第18巻・第2号,1984年6月.
- [33] 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.
- [34] 雲嶋良雄著『経営管理論』,同文館,1982年.
- [35] 小泉良夫稿「企業組織の均衡に関する一考察—バーナードとクルーパー」,『経済学研究(北海道大学)』第23巻・第1号,1973年3月.
- [36] 同稿「管理革新の基礎(I)—バーナード権威論の展開—」,『経済学研究(北海道大学)』第24巻・第2号,1974年7月.
- [37] 同稿「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.
- [38] 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.
- [39] 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.
- [40] 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.
- [41] 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.
- [42] 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.
- [43] 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.
- [44] 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.
- [45] 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.
- [46] 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.
- [47] 鈴木幸毅著『組織と管理の批判的研究』,中央経済社,1975年.
- [48] 角野信夫稿「企業組織の生成と初期アメリカマネジメント—内部市場論との関連で」,日本経営学会・第54回全国大会(1980年,於:中央大学)・報告要旨.
- [49] 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『日本経営学と日本の経営(経営学論集第49集)』,千倉書房,1979年.
- [50] 高澤十四久稿「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.
- [51] 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』,成文堂,1984年5月.
- [52] 高宮晋著『現代の経営』,ダイヤモンド社,1970年.
- [53] 同著『現代経営とは何か—理論と実践—』,マネジメント社,1980年.
- [54] 谷口照三稿「第15章 経営目的と経営成果」,山本・加藤編著『経営学原論』,文眞堂,1982年.
- [55] 同稿「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.
- [56] 村木隆英稿「管理力試論」,『経済学部論集(成蹊大学)』第13巻・第2号,1983年3月.
- [57] 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.
- [58] 仲田正機著『現代アメリカ管理論史』,ミネルヴァ書房,1985年.
- [59] 西岡健夫著『企業と経済・社会システム—自動的調整と人為的調整—』,晃洋書房,1985年.
- [60] 庭本佳和稿「バーナード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.
- [61] 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.
- [62] 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.
- [63] 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.
- [64] 同稿「近代科学論を超えて—バーナードの方法—」, 『大阪商業大学論集』第66号, 1983年6月.
- [65] Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Mass: Harvard Univ. Press, 1938.
- [66] 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.
- [67] Barnard, Chester I., *Organization and Management*, Harvard Univ. Press., 1948.
- [68] 原沢芳太郎稿「公式組織の定義と組織成立の3要素—組織把握の2段階—」, 『経済学(東北大学)』第156号, 1985年2月.
- [69] 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.
- [70] 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号, 1971年11月.
- [71] 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.
- [72] 同著『組織経済の解明—バーナード経営学—』, 文眞堂, 1978年.
- [73] 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.
- [74] 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.
- [75] 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.
- [76] 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.
- [77] 茂呂森一著『経営学原理—方法と実証—』, 千倉書房, 1973年.
- [78] 同著『経営管理の原理』, 千倉書房, 1985年.
- [79] 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.
- [80] 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.
- [81] 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.
- [82] 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.
- [83] 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.
- [84] 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.
- [85] 同稿「第18章 経営の社会的責任論」, 山本・加藤編著『経営学原論』, 文眞堂, 1982年.
- [86] 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.
- [87] 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.
- [88] 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.
- [89] 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.
- [90] 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.
- [91] 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.
- [92] 拙稿「組織論的管理論の一考察(上)」, 『経営情報学部論集(中部大学)』第1巻・第2号, 1985年11月.
- [93] 拙稿「組織概念の活用からみたバーナード管理論の枠組み—拡大組織概念の若干の検討を含めて—」, 日本経営学会編『政府と企業(経営学論集第55集)』, 千倉書房, 1985年.