



バーナードの『経営者の役割』についての一考察

牧 浦 健 二

本旨 バーナードは、『経営者の役割』が、制度派経済学 (institutional economic) か、マネジメントの論文 (treatise on management) の有効なシェーマとして認められることを期待した。彼のねらいは、協働のシステム、フォーマルな組織 (formal organization) を検討する必要性を提唱することであった。しかし、管理者により運用される、社会システムを検討するためには、生科学 (biochemic)、心理学、経済学、社会学、政治学と倫理学の体系を用いる必要があるが、各科学の体系は、彼の狙いを充たせる程、整えられておらなかった。バーナードの考えは、システム、マネジメント、決定などの各理論に継承されたが、たとえば、リーダーシップを検討し、リーダーシップの戦略要因はモラルの創造 (moral creativeness) であると主張したことは、現状に対する意義を失っていない。

キーワード バーナード、経営者の役割、フォーマルな組織の研究、システム論

原稿受理日 2021年11月25日

Abstract In this treatise, we conducted research on the book "The Functions of the Executive" written by Barnard. He hoped that his book is recognized as schema of the institutional economic or of the treatise on management. He made an appeal for the necessary for coöperative system and formal organization. To make studies of these social system operated by the executive, we must use biochemical, psychology, economic, social, political, and ethical science. But these sciences do not supply the knowledge to achieve his aim. His method is accepted for theory of system, management and decision. He analyses the leadership mechanism, gains the idea that the strategic factor made on the basis of the leadership is the moral creativeness. We believe that his idea is useful.

Key words Barnard, C.I., "The Functions of the Executive", studies of formal organization, theory of system

は じ め に

バーナード＜Barnard, C. 1886-1961＞は、1906年にハーバード大を中退し、＜【筆者補足】鉄道システム、行政組織と同様、管理方法（executive art）が最高に発達していた（see. Barnard, C. 1938. p.222.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 232-233頁）＞、当時最大の営利組織であった、アメリカ電信電話会社（American Telephone and Telegraph）に入社し、1922年に、ペンシルベニア・ベル電話会社の副社長に、1927年に、新設されたニュージャージー・ベル電話会社（New Jersey Bell）の初代社長に就任し、1948年まで在任したが、在任中の1938年に著書『経営者の役割』（The Functions of the Executive）を出版した⁽¹⁾。この本では、彼が体験した、経営実践を、システム論を用いて、体系化しようとしたが、スミス以降、確実性下で、経済上の動機のみを有し、完全な情報と情報処理により、合理的な決定をする、「経済人」仮説を経済学が用いてきたのに対して、バーナードは、経済上の動機と共に、非経済上の動機を有し、用いられる情報と情報処理能力が限られた状況の下で、決定と実施を行う「管理者」（「経営人」）の仮説により、理論を構築した。また、伝統的には、社会学では、官庁、軍隊、公益事業体や学校などを具体的な事例にして、ウェーバーが名付けた、「官僚制」を前提にして、社会上のシステムが検討されてきたのに対して、彼は、自由意思を有する組織参加者を前提にして、協働のシステム（coöperative system）を考察しようとした。

彼は、ハーバード大のローウェル研究所（Lowell Institute）で、多くの組織運用に関する講演を行ったが、1937年11月と12月の8回の講演のための草稿を基にして、『経営者の役割』は、「人間論」と「協働のシステム」などを中心に補足して、第二次世界大戦前の、1938年に出版され、第二次世界大戦後の1968年に再版された。その際、彼の講演と出版を支援した、ハーバード大の有名教授には、生科学者のヘンダーソン（Henderson, L.）や、アメリカ電信電話会社の傘下のウェスタン・エレクトリック社で、ホーソン実験が行

(1) バーナードによれば、経営者の役割 ＜【筆者補足】管理者の諸機能（see. Barnard, C. 1938. p.61.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 63頁）＞（the functions of the executive）は、フォーマルな組織（formal organization）での、制御（control）、管理（management）、監督（supervision）、経営管理（administration）の機能に集中している。その際、このような機能は、フォーマルな組織での上級職員（high official）のみにより実施されるのではなくて、ある程度（whatever degree）での制御する地位にある総ての者により、実施される（see. Barnard, C. 1938. p.6.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 6頁）。しかし、機能は、管理者（executive）と呼ばれる、ほとんどの人（person）の主要な仕事により大まかに示唆されるのみである（see. Barnard, C. 1938. p.6.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 6-7頁）。

われたが、その指導者であった、メイヨー <Mao, G. 1880-1949> や、ホワイトヘッド (Whitehead, T.N.) らがいた (see. Barnard, C. 1938. Author's Preface.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 37頁 16頁)⁽²⁾。

彼らが、バーナードを支援したのは、第二次世界大戦までの伝統的な管理論では、たとえば、ヴェブレン <Veblen, T. 1857-1929> と同世代の、テイラー <Taylor, F. 1956-1915> は、組織内での「組織的怠業」という現象を抑制するために、労働条件の標準化と共に、機能別職長制度や異率出来高給制度など（職務の合理的構成）を導入し、課業管理（作業の科学化）をめざした。また、シュeldon <Scheldon, O. 1894-1951> と同世代の、メイヨーの弟子である、レスリスパーガー <Roethlisberger, F. 1898-1974> では、組織の成果を求めるフォーマルな組織に対して、参加者において自然に生ずるインフォーマルな組織を探求して、組織の目的を達成するために、労働時間、労働条件、人間関係などを改善しようとした。つまり、個人の利益（目的・自由意思）よりも、全体の利益（課題・制約による服従）を優先させ、組織の目的の達成が重視されてきたのに対して、バーナードは、組織の目的（目標）のために個人の行動を調整する、協働がなければ、組織の成果は獲得されない、いいかえれば、前者の個人主義や、後者の全体主義のいずれかのみを採用するのであれば、個人との協働の同時発展はめざせないと考えていた (see. Barnard, C. 1938. p.21 p.294-295.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 22頁 307-308頁)。

なお、本稿の作成では、翻訳本を作成された諸氏に大変お世話になった。

第Ⅰ部 協働のシステムに係わる予備的な考察

第Ⅰ部「協働のシステムに係わる予備的な考察」では、第1章「序」で、バーナードは、まず、協働のシステム (coöperative system) に係わる予備的な考察 (preliminary consideration) から始めて、この本の前半は、当時、具体的な社会過程として言及されることがなかった、フォーマルな組織 (formal organization) の理論の展開に捧げられるが (see. Barnard, C. 1938. p.3 p.7.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 3頁 7頁)、この「フォーマルな組織は、意識的で (conscious)、慎重な (deliberate)、目標のある (purposeful)、ヒト (men) の間での協働である」(Barnard, C. 1938. p.4.; 参照。山本・田杉・飯野訳

(2) バーナードを支援した、ハーバード大の生科学者のヘンダーソン (Henderson, L.) らは、1937年に、『社会的行為の構造』(The structure of Social Action) を出版した、パーソンズ <Parsons, T. 1902-1979> らを支援しているが、この本をバーナードは参照したと記載している (see. Barnard, C. 1938. p.68 note 4.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 71頁)。

1968. 5 頁)と定義する。しかし、大抵の協働は、企画 (attempt) で失敗したり、初期に挫折したり (die)、短命である (see. Barnard, C. 1938. p.5.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 5 頁)。そして、フォーマルな組織の不安定性と制限された継続の原因の根拠は、外部の諸力にある。組織の存続は、物理、生物、社会上の物質 (material)、要素 (element) と諸力から成る環境が、連続した変動の中で、複雑な、性質上での均衡を維持することに左右されているため、組織に対して内部過程を再調整する必要がある (see. Barnard, C. 1938. p.6.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 6 頁)⁽³⁾。

第2章「個人と組織」で、バーナードは、組織の本質 (nature) と機能や、組織での管理過程 (executive process) の諸要素を考察するには、まず、ヒト (man)、個人 (individual)、人 (person) に係わる、立場、理解と公理 (postulate) を明らかにしなければならないと述べて、4点について言及する (see. Barnard, C. 1938. p.9.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 9 頁)。(I) 個人の地位と人 (person) の特性で、(1)個人の地位について、個人は、適応行動 (adaptable behavior) として、「社会的関係」(social relationship) と呼ばれる、2人以上の有機体 (orgaismus) の間での相互関係で、地位 (status) を占める (see. Barnard, C. 1938. p.11.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 12 頁)。また、(2)人の特性について、人には、(a)容易に観察される、行動 (behavior)、(b)心理上の要因 (psychological factor)、(c)制約された選択力 (limited power of choice)、(d)目標 (purpose) の設定で現われる、「選択の条件の限定」という、特性 (property) が認められる (see. Barnard, C. 1938. p.13-15.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 13-16 頁)⁽⁴⁾。(II) この研究における個人と人 (person) の取り扱い方で、この本では、まず、特殊な協働のシステムでの参加者としての人は、純粋な機能上の側面では、非個人化された (despersonalized)、あるいは、逆に、社会化された、協働の局面とみなす。また、特殊な組織外にある人は、物理、生物、社会上の要因を、特殊な個人化したもので、制限された程度の選択力を有するが、両者は協働のシステムでは常に存在する (see. Barnard, C. 1938. p.16.; 参照。山本・

(3) この点、バーナードは、第I部「協働のシステムに係わる予備的な考察」の第5章「協働の行動の諸原則」では「協働と組織は、観察され、経験されるように、対立する事実、人間 (human being) の対立する考えと感情の具体的な総合物 (synthesis) である。このため、管理者の役割は、具体的な活動 (action) での矛盾する諸力の総合物を促進し、対立する諸力、本能、利害、条件、立場 (position) と理想を調和 (reconcile) することである」(Barnard, C. 1938. p.21.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 22 頁)と述べる。

(4) この点、サイモン著『経営行動』では、第5章の「コメンタリー」で「限定された合理性」(bounded rationality) に対する考えが主張される (see. Simon, H. 1997. p.118-122.; 参照。二村・他4名 2009. 184-189 頁)。

田杉・飯野訳1968. 17-18頁)。(Ⅲ)個人の行動で、人は、この個人の行動で、特殊な協働体に参加するか否かを、1)動機(motive)と呼ばれる、その時の目標、欲求、衝動(impulse)、2)利用可能と認められる個人の外の代替機会に基づいて、選択する。その際、組織は、これら範疇の1つを制御(control)したり、あるいは、影響を及ぼすことにより、個人の活動(action)を修正することにより、結果を得る。これらを慎重に考慮し、専門化された制御をすることが、管理過程(executive process)の本質である(see. Barnard, C. 1938. p.17.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 18頁)。(Ⅳ)人員の行動(personal behavior)での有効性(effectiveness)と能率(efficiency)で、ある行動が特定の客観的な目的(aim)を達成する時、有効(effective)といい、有効であるか否かに係わらず、その目的の動機を充たすか、過程が相殺する不満足を惹き起こさない時には、能率的(efficient)といえる。動機が充たされないか、あるいは、たとえ、有効でも、相殺する不満足を起こす時には、非能率的という。その際、人が求める特殊な目的には、物理上の条件である、物理上の目的と、他の人との接触、交渉、コミュニケーションのような社会上の目的がある(see. Barnard, C. 1938. p.20.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 20頁)⁽⁵⁾⁽⁶⁾。

第3章「協働のシステムでの物理上と生物上の制約」で、バーナードによれば、存在、あるいは、存在の信念(belief)、個人の目標、制約の経験から、目標を達成する、制約を克服するための、協働が生ずる。その具体的な過程は、たとえば、組織では、「実践」(practice)と「制度」(institution)と呼ばれるが、協働の理由、組織の不安定性と、管理の業務(executive work)での決定に対して本質的である、若干の原則上の考察にこれら過程を要約することが必要である(see. Barnard, C. 1938. p.22.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 23-24頁)。ここでは、5つの問いが検討される。(1)協働が有効な理由と場合を問うと、<【筆者補足】社会上の要因と心理上の要因を考慮せず(see. Barnard, C. 1938. p.25 p.36 p.38.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 27頁 38頁 39頁)>、個人的な満足を除き、本質上、生物上の要求を充たす場合には、協働は、個人が行えないモノを協働はできるという以外には理由はない。協働は、個人が行えるモノを制限する制約を克服する手段

(5) 人の行動では、特定の望ましい目的(end)が獲得される時に、その活動は有効性(effectiveness)があると、求めない結果が重要でない時に、その活動は能率(efficiency)があるという。このため、時々あるが、求める結果が獲得されず、求めない結果が欲求を充たす時には、そのような行動は能率的であるが、有効ではないとみなす(see. Barnard, C. 1938. p.20.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 20-21頁)。

(6) この点、サイモン著『経営行動』では、第9章「能率の基準」で、有効性を能率に統一する考えが主張される(see. Simon, H. 1997. p.250-277.; 参照。二村・他4名2009. 389-430頁)。

として正当である (see. Barnard, C. 1938. p.23.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 24頁)。
 その際、目標の達成の<【筆者補足】全体情況の関数 (function of the total situation)
 としての (see. Barnard, C. 1938. p.36 p.23.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 38頁 25頁
 >制約は、(a)個人の生物上の才能 (faculty) と能力 (capacity) と、(b)環境の物理上の要
 因の合同の結果 (joint effect) である (see. Barnard, C. 1938. p.23.; 参照。山本・田杉・
 飯野訳1968. 24-25頁)。また、制約の克服は、目的に対する手段であり、制約を克服でき
 なければ、目的は撤回されるべきである (drop)。そして、個人は、容易に利用できる代
 替的な目的を選ぶ (see. Barnard, C. 1938. p.24.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 25-26
 頁)。そこで、協働できれば、制約要因 (limiting factor) は、物理上のモノから生物上の
 分野に移る (see. Barnard, C. 1938. p.25.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 26頁)⁽⁷⁾。(2)協
 働の過程の客観的目標 (object) を問うと、協働の活動の客観的目標 (objects of coöpera-
 tive action) は、種類と質で変化し、幾つかの客観的目標は個人的な活動を許さない (sus-
 ceptible) (see. Barnard, C. 1938. p.32.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 33頁)。また、
 個人的な目標 (purpose) は、<【筆者補足】分配過程である> 媒介的な過程 (intermedi-
 ate process) が挿入されない限り、協働的な活動により充たされない (see. Barnard, C.
 1938. p.32 p.36.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 34頁 38頁)。なお、協働のシステムか
 ら、物理上の運用 (physical operation) は、(a)消費財を獲得する活動 (activity)、(b)消
 費財を分配する活動、(c)協働の設備 (coöperative equipment) を獲得する活動と、(d)運
 転資本 (working capital) を獲得する活動に区分される (see. Barnard, C. 1938. p.33.;
 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 35頁)。また、一度、協働が設立されると、注意の焦点
 は、4つの活動の間で移転し (alternate)、順次、各々がその時の制約の中心、あるいは、
 情況での制約要因になる (see. Barnard, C. 1938. p.34.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968.
 36頁)。(3)協働の制約を問うと、一度、協働が設立されると、発展の欲求が存在しなけれ
 ば、言及した、注意の移転は不必要になり、協働の成功したシステムは安定的と考えられ
 る。その際、協働のケースでは、生理上の個人の相互調節 (adjustment) とは異なり、
 様々な組織上の活動の均衡での調節である。この事実から、調節の過程のシステムと特殊
 な機関、協働を維持することをデザインする (design) 活動の特殊化された側面が発展す

(7) 協働が有効でない理由として、(a)人力 (man power) の組み合わせが有効である程度は、最も
 好都合な環境でも、小さい。(b)才能 (faculty) と能力 (capacity) の組み合わせには、たとえ、
 好都合な環境でも、利益 (advantage) を相殺する不利益が常に含まれている。(c)最も好都合な
 環境を除き、有効性 (effectiveness) は、可能でも、人員 (personal) の努力の整理された組み
 合わせ (ordered combination) に左右されることが指摘される (see. Barnard, C. 1938. p.26.;
 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 27-28頁)。

る。このような調節の過程は(5)のマネジメントの過程 (management processes) であり、専門化された機関は管理者 (executive) と管理組織 (executive organization) である。このような過程と機関は、今度は、協働の制約になる (see. Barnard, C. 1938. p.35.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 36-37頁)。(4)協働のシステムでの不安定性の原因を問うと、不安定性は、物理上の環境の変化と、協働のシステム内での調整とマネジメント上の過程 (managerial process) から単に生ずるのみではなくて、可能性の変化に伴う活動の目標の特徴の移転からも生ずる。変化する環境では、自由意思の概念に固有であるが、目標の数と範囲が協働の展開と共に拡大すると思われることを強調すべきである。目標の数と多様性のこのような拡大は、それ自体、協働の不安定性の要因であり、多分、協働が発展し、より複雑になるにつれて増加するモノである (see. Barnard, C. 1938. p.35-36.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 37-38頁)。そして、(5)追求する目的に対する協働の効果を問うと、制約は全体状況の関数であるが、選択可能と認められる要因 (factor)、あるいは、1組の要因に対して、運用上の活動 (operational action) のために割り当てられる (assign) (see. Barnard, C. 1938. p.36.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 38頁)。また、協働の活動の目的 (end) は、相互依存的な、幾つかの種類であるため、活動の各タイプは、逆に、活動の制約条件になる。環境の変化と、新しい目標の展開により、協働のシステムは決して安定的ではない。最後に、変化する条件、あるいは、新しい目標に対する、協働のシステムの適切さは、特殊なマネジメントの過程 (management process) を暗示し (imply)、複雑な協働では、管理者 (executive)、あるいは、管理組織 (executive organization) として知られている特殊な機関 (organ) を暗示する (see. Barnard, C. 1938. p.36-37.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 38頁)。

第4章「協働のシステムでの心理上と社会上の要因」で、バーナードによれば、この章では、協働のシステムに常に存在する、心理上の要因と社会上の要因について言及するが、既に、第2章で、心理上の要因は、個人の行動での物理、生物 (biologic)、社会上の要因の組み合わせ、合成物 (resultant)、残留物 (residue) として定義した (see. Barnard, C. 1938. p.13 p.38.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 14頁 39頁)。この点、心理上の要因が有効になる、過程を強調すれば、「条件付け」(conditioning) と呼べる (see. Barnard, C. 1938. p.38.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 39頁)。このため、選択が実施されることに必要な自制 (restriction) と制約 (limitation) は経験 (experience) — 記録、あるいは、以前の条件付け — であり、特定時点での、現況 (present situation) での物理、

生物，社会上の要因である。そして，このような選択 (choice) は，現状 (present condition) に対する「反応」 (response) 以上のモノをする，ヒト (human) の行動に関して「適応」 (adapration) に意味を割り当てる (assign) (see. Barnard, C. 1938. p.38. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 39-40頁)。そこでは，(1)個人には，経験と選択力があることから，状況での，個人の能力 (power) に関する評価と，能力の限界内での決断 (determination)，あるいは，意欲 (volition) に係わる評価が必要になる (see. Barnard, C. 1938. p.39. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 40頁)⁽⁸⁾。このような2つの評価から，他者に係わる行動は，＜【筆者補足】間接的な手段であるが＞，他者に影響を及ぼす要因を変更することにより，操作できる対象とみなす形式か，＜【筆者補足】直接的な手段であるが＞，満足させうる客体とみなす形式かのいずれかを採る (see. Barnard, C. 1938. p.40 p.42. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 41頁 43-44頁)。しかし，いずれも，個人の内から，協働のシステムに働き掛ける社会上の要因は識別できず，社会上の要因は，協働のシステムと，他の社会上の関係から，個人に働き掛ける (see. Barnard, C. 1938. p.40. ; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 41頁)。むしろ，ここで論議する，(2)社会上の要因は，＜【筆者補足】非回避的であるが＞，(a)協働のシステム内での個人間での相互関係，＜【筆者補足】インフォーマルであるが＞，(b)個人と＜【筆者補足】全体での社会上の活動のシステムとしての＞グループの間での相互関係，(c)＜【筆者補足】個人が誘因や強制として社会上の活動のシステム内で意識する＞，協働の影響力の対象としての個人，(d)＜【筆者補足】個人の観点とは直接関係ない＞，社会上の目標と協働の有効性と，(e)個人の動機と＜【筆者補足】多様な個人の動機 (能率) から構成される＞協働の能率 (efficiency) である (see. Barnard, C. 1938. p.40 p.40-45. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 42 頁 42-46頁)⁽⁹⁾。

第5章「協働の活動の諸原則」で，バーナードは，まず(1)で，総ての協働の活動が，物理，生物，社会上の要因の総合 (sythesis) であり，全体情況に影響を及ぼすことを，4

(8) この点，バーナードによれば，最初の能力の評価は，個人がどのような人か，何ができるのかという問いにより，後者の決断の評価は，彼は何を行いたいのか，何をするつもりかという問いに対する答で表わされる。そして，人間関係では，他者の選択の限界を決めるか，自らの選択の機会を拡大するかのいずれかに影響を及ぼす (see. Barnard, C. 1938. p.39. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 40頁)。

(9) なお，第4章の結論として，バーナードは，「社会上の要因は，協働のシステムの本質 (nature) であり，個人と彼らの動機に対する社会上の経験の効果のため，常に，協働には存在する。個人の協働に対する希望 (desire) は，単独の個人にとり心理上の事実であるが，協働のシステムにとっては社会上の事実である。逆に，個人の心理上の事実である，協働による満足は，協働のシステムの観点からは協働の社会上の効果であり，その効果は協働自体を決定する」(Barnard, C. 1938. p.45. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 46頁) と述べる。

つの例証 — (a)物理, 生物と社会上の要因を成立条件とする会話, (b)主に社会上の要因（慣習）による食生活, (c)主に物理と社会上の要因を反映した家屋の構造, (d)主に生物と社会上の要因に影響されている, 手動の電話交換台 — で説明しようとする <【筆者補足】しかし, この例示には, いずれも社会上の要因が含まれているが, 協働の活動の説明としては相応しくないモノがある> (see. Barnard, C. 1938. p.46-50.; 参照. 山本・田杉・飯野訳1968. 47-52頁)。バーナードが繰り返して例示する, 協働による石の移動と比べても (see. Barnard, C. 1938. p.23-24 p.32.; 参照. 山本・田杉・飯野訳1968. 24-25頁 34頁), 個人で不可能な「社会上の目標と協働の有効性」を追求するという視点が欠如している。次に(2)で, バーナードは, これら例証により, 4つのことを検討する。(1)物理, 生物, 社会上の要因により「科せられる」協働に対する合同の制約 (joint limitation) の本質については, 制約が全体情況, あるいは, 諸要因の合同から生ずると考える (see. Barnard, C. 1938. p.50-51.; 参照. 山本・田杉・飯野訳1968. 52-53頁)。<【筆者補足】しかし, 例証の制約が音量や距離であれば, 筆談で克服できるし, 食慣習や気候であれば, たとえば, 昆虫食などで緩和できる>。(2)目標とする行為 (conduct) でのこのような制約を克服する過程については, ある目標に役に立つ試みという観点から, 1つの要因 <【筆者補足】戦略要因> に帰せれる (ascribe) 場合があると考え。<【筆者補足】しかし, 制約が全体情況, あるいは, 諸要因の合同から生ずるならば, 根本的な克服にはならないが>, 影響の時間や程度に格差が認められるならば, 努力の目的は, 一部での要因の変更により, 全体の状況を好ましい方向に変えることになる (see. Barnard, C. 1938. p.51.; 参照. 山本・田杉・飯野訳1968. 53頁)。バーナードは, 安全性の確保のために, 迂回手段, あるいは, 代替手段として, たとえば, 集団防衛や要塞の構築をあげるが (see. Barnard, C. 1938. p.51-53.; 参照. 山本・田杉・飯野訳1968. 53-55頁), 「この例示は, 協働のシステムの運用 (operation) が目標の代替 (alternation) を必要とすることを呈示するのに役に立つ。……運用は, これら物理, 生物, 社会上の要因の構成要素である, 全体情況の変更の手段として, 特殊な要因に向けられるが, 究極の目的として, 個人の動機の充足を有する。しかし, その直接の結果は, (1)これら動機の直接的な充足, あるいは, (2)<【筆者補足】他では実行できない>, 更なる協働の促進である」(Barnard, C. 1938. p.53.; 参照. 山本・田杉・飯野訳1968. 55頁)と述べる。そして, 説明のために, (1)と(2)が区分でき, (2)更なる協働の促進に焦点を絞ると, (a)物理上の要因から, 主に, 自然環境の目的のための変更という形式があり, 資本と発明の合同により, 協働の可能性の拡大を目指すか, (b)生物上の要因から, 主に, 教育と訓練の形式と, 個人の技能を発展させる, 専門化さ

れた機会の形式で、有効な協働を促進するか、(c)社会上の要因から、最近の多くの実践上の努力では、人間関係を能率的にする形式で、有効な協働を促進するかである (see. Barnard, C. 1938. p.53-55.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 55-57頁)。<【筆者補足】しかし、迂回手段、あるいは、代替手段の実行による直接の結果が、全体情況の制約を克服するという究極の目標と関連していることと、迂回手段、あるいは、代替手段が、協働、あるいは、個人の能率を増加できるという前提をバーナードは忘却している>。(3)協働の努力の有効性 (effectiveness) に対して、制約を克服する過程が及ぼすモノ (bearing) については、バーナードは、「協働の客観的目標は、非個人的 (nonpersonal) であり、全体としての協働のシステムの目的 (aim) である。総ての所与のケースで有効性の定義は、全体としての協働のシステムにより何かの方途で (in some way) 決定されるべきである。この決定の基礎は、いずれの活動が採られるのかと、獲得された客観的な結果が、個人の動機を充たすために必要な諸力、あるいは、資材 (material) の供給を、協働のシステムのために、獲得するのに充分であることを証明するかである」(Barnard, C. 1938. p.55-56.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 57-58頁) という前提で検討するが、この前提は、協働の活動の継続のためには、ある目標が獲得されそうであるという信念が必要であると彼は考える (see. Barnard, C. 1938. p.56.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 58頁)。そして、(4)協働の努力の能率に対して、制約を克服する過程が及ぼすモノ (bearing) については、バーナードは、「能率 (efficiency) は個人の動機の充足に関係し、協働のシステムの能率は、個人により観察されるモノで、構成する努力 (constituent effort) を提供する個人の能率の合成物 (resultant) である」(Barnard, C. 1938. p.56-57.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 58-59頁) という前提で、個人か協働の努力を継続する条件を検討して、「協働のシステムの能率は、協働が与える、個人の満足により、自らを維持する可能性 (capacity) である。これは、均衡の可能性、継続を結果としてもたらす、満足により負担を均衡させることといえる。能率、あるいは、均衡は、社会上の要因の操作であるが、個人での動機を変更する (あるいは、適当な動機の個人との交換を獲得する) か、あるいは、個人に配給できる、生産上の結果 (productive result) により、獲得される (see. Barnard, C. 1938. p.57 p.240.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 59頁 250頁)。しかも、生産上の結果は、物理上の物質と社会上の利益 (benefit) から構成されるが、協働の努力が従わなければならない制約は、それらの供給が制限されているため、能率は協働のシステムの分配過程 (満足できる交換) に左右される (see. Barnard, C. 1938. p.57-59.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 59-61頁)。なお、バーナードは、第5章「協働の活動の諸原則」

で示した中心的なアイデア (leading idea) は、続く章での理論の呈示と実践の分析の基本的な前提であるとして、最も本質的なモノを7つ列挙する。1) 個人としての人間 (individual human being) は、限られた選択力を有し、全体情況の要素の合成物 (resultant) であり、各要素により制約されている。彼は、動機を有し、目標を達成しようとする。その際、目標からみれば、制約要因 (limiting factor) であり、着手すべき、戦略点 (strategic point) である、特別な要素、あるいは、その組み合わせを選択し、これら要素の操作により情況を変更しようとする (see. Barnard, C. 1938. p.60.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 62頁)。2) 各個人の情況で最強の制約要因は、自らの生物上の制限であり、これを克服する最も有効な方策は、協働のそれである。これは、グループの、あるいは、非個人的な (non-personal) 目的の採用を要求するが、このような目的に関連した情況は、制約要因、あるいは、非制約要因として区別されるべきである (see. Barnard, C. 1938. p.60.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 62頁)。3) 協働は全体情況の社会上の側面であり、社会上の要因は協働から生ずる。逆に、これら要因は総ての情況の制約要因になりうる。これは、2つの考察から明らかである。(a)相互作用の過程は、物理上の操作のように、発見され、工夫されなければならない。(b)相互作用は協働に参加する者の動機と利害を変更する (see. Barnard, C. 1938. p.60.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 62頁)。<【筆者補足】たとえば、公共交通手段が、より速く（目的地に近く）とより安く（安全）を求めて、工夫されたが、協働に参加する者の利用時間と目的地が異なるため、利害の対立を含む>。4) 協働の永続性は、2つの条件、(a)有効性と(b)能率に依存する。この内、(a)有効性は、性質では、社会上で、非個人的な、協働の目的の達成に関係し、(b)能率は、個人の動機の充足に関係し、性質では、個人的である。有効性のテスト (test) は、共通の目的の達成であり、評価されうる。能率の調査は、協働する個人的な充分な意欲を引き出すことである (see. Barnard, C. 1938. p.60.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 62頁)。<【筆者補足】前者は、達成したか、否か (yes or no) で決められるが、後者は、個人的であるため多様であり、意欲であるため常に変動する>。5) このため、協働の永続性は、相互に関係し、依存する、2種類の過程に依存する。(a)環境に対する関係では、全体としての協働のシステムに関係する、過程と、(b)個人の間での満足の創造、あるいは、配分に関係する、過程に依存する (see. Barnard, C. 1938. p.60-61.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 63頁)。<【筆者補足】たとえば、最大の単位組織とみなせる、オーケストラでは、全体としての協働に関係した過程としては、個々のプレイヤーの協働意欲と技能、個人のプレイヤー間での満足の創造、あるいは、配分に関係する過程としては、担当の選択

や報酬の配分がある。6) 協働の不安定性と失敗は、個別に、過程のこのような種類の各々での欠陥と、過程の組み合わせでの欠陥から生ずる。管理者の役割 (the functions of the executive) は、これら過程の有効な適用を確保する機能である (see. Barnard, C. 1938. p.61.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 63頁)。

第Ⅱ部 フォーマルな組織の理論と構造

第Ⅱ部「フォーマルな組織 (formal organization) の理論と構造」では、第6章「フォーマルな組織の定義」で、バーナードは、まず、「協働のシステムは、少なくとも1つの明確な目的 (end) のために、2人以上の人 (person) の協働のための、特殊なシステム上の関係にある、物理、生物 (biological)、人員 (personel) と社会上の構成要素の複合体 (complex) である」(Barnard, C. 1938. p.65.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 67頁) と定義し直す⁽¹⁰⁾。また、このような<【筆者補足】協働の>システムは、明らかに、<【筆者補足】インフォーマルな組織 (informal organization) を含む>、ある観点でのより大きなシステムの下位の単位 (subordinate unit) であり、他の観点では——物理、生物上などの——下位のシステム (subsidiary system) を含む。また、協働のシステム内に含まれるシステムの1つで、「2人以上の人 (person) の協働」という語句 (phrase) に含まれるモノは「組織」(organization) と呼ばれる (see. Barnard, C. 1938. p.65.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 67頁)。次に、バーナードは、(I)「定義の展開」で、1つの共通の側面を「組織」と呼ぶが、協働の状況での多様性は、(a)物理上の環境に関する側面に関連した差異 (variation)、(b)社会上の環境に関する側面に関連した差異、(c)個人に関連した差異と、(d)その他の変数から生ずると断る (see. Barnard, C. 1938. p.66.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 68頁)。そして、(a)物理上の環境を抽象 (消去) した、協働のシステムの部分に対して「組織」を留保するが (see. Barnard, C. 1938. p.67.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 69頁)、その場合、物理上の環境の総ての側面を、物理と技術上のシステムの構成要素として、便利に (conveniently) 取り扱う (see. Barnard, C. 1938. p.67.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 69頁)。(b)社会上の環境の総てを組織の定義から除く (see. Barnard, C. 1938. p.68.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 70頁)。(c)個人に関連した差異

(10) ここで、バーナードは、「これ以降の章で用いる『物理上』という用語は、人間 (human being) を除き、生物上の要素が含まれる」(Barnard, C. 1938. p.65 note 1.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 67頁 注(1)) と注記する。これにより、彼は、この本のために追加した、第6章までの、物理、生物と社会上の要因の区別とは異なることを指摘した。

を多少調整した「グループ」が、物理と社会上の環境を通常では除外するが、組織についての最も普通概念 (conception) である (see. Barnard, C. 1938. p.68. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 70頁)⁽¹¹⁾。また、社会学、人類学と社会心理学の文献では、しばしば、協働のシステムの支配的な特徴として、グループの概念が確かになっている (see. Barnard, C. 1938. p.68. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 70頁)⁽¹²⁾。しかし、有効な概念 <【筆者補足】実行の概念> (working concept) としては、「グループ」の内容には、メンバー (member) と、いずれかの一般化の確かさを制限する多くの変数が含まれている (see. Barnard, C. 1938. p.69. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 71頁)。このため、物理と社会上の環境と人 (person) の多様性を、協働体にとり外部ではないが、組織にとり外部の事実と地位に追放すると (see. Barnard, C. 1938. p.73 note 6. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 75頁 注(6))、「組織は、意識的に調整された、人員の活動、あるいは、諸力 (personal activities or forces) のシステム」(Barnard, C. 1938. p.72. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 75頁)として定義される。そこで、バーナードは、「協働のシステムの経験についての分析のための最も有用な概念として、2人以上の人 (person) の意識的に調整された活動のシステムとしてのフォーマルな組織の定義で具体化されていることを本 <【筆者補足】『経営者の役割』> の中心的な仮定 (hypothesis)」(Barnard, C. 1938. p.73. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 76頁)とした。次に(Ⅱ)「抽象的なシステムとしてのフォーマルな組織の側面」では、(a)実体 (substance) ではなくて、関係 (relation) により主に特徴付けられる、無形のモノとして、組織を、実用的な意味で取り扱えば、組織に関連する人により、組織を象徴しなければならない。そこでは、無形の、非個人的で、大部分関係の問題である (something intangible and impersonal, largely a matter of relationships) — 2人以上の協働的な活動のシステムとして組織を考えるため、より広義の用語である、「メンバー」を「貢献者」(contributer)、組織を構成する活動を「貢献」(contribution)に取り替える (see. Barnard, C. 1938. p.74-75. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 77-78

(11) ここでは、バーナードは、当時、ハーバード大で教鞭を執っていた、パーソンズ <Parsons, T. 1902-1979> の著『社会的行為の構造』(The Structure of Social Action, 1937 New York : 稻上毅・厚東洋輔訳1976年) の概念のシェーマ (schema) を参照したと注記している (see. Barnard, C. 1938. p.68 note 4. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 71頁 注(4))。

(12) しかし、産業組織のように、物理上の設備と、人 (men) の活動からなる全体状況で、通常、「事業」(enterprise)、「ビジネス」(business)、あるいは、「運用」(operation) という概念を使う方がより適切であるモノを社会学、人類学と社会心理学の文献では取り扱われているのであろうか (see. Barnard, C. 1938. p.67. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 69頁)。バーナードは、「一般社会学、特に、社会心理学と社会人類学の重要な分野は、慣習 (custom)、社会上の習俗 (mores)、民間の風俗 (folklore)、制度 (institution)、社会上の規範 (social norm) と思想 (ideal) である」(Barnard, C. 1938. p.116. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 121頁) と述べる。

頁)。(b)一定の条件の下で生ずる人の諸力(組織力)の場として定義される「組織」は、「概念上の構成体」であり、たとえば、物理学の電磁場に類似した概念である (see. Barnard, C. 1938. p.75 and note 7.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 78-79頁と注(7))。(c)物理上のモノは、環境の一部であり、協働のシステムの一部ではないが、組織により構成されたモノと、これらでの所有権、あるいは、制御の他の権利が、個人と同様に、組織にも与えられる。しかし、(消費者による)商品の購入、(供給者による)原材料の供給、(投資家による)資本の供与などの組織の構成要素としての活動は非個人的な性格(モノ)を有する (see. Barnard, C. 1938. p.76-77.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 79-80頁)。(d)システム(system)は、各部分が、システムに含まれる、総ての他の部分に関係するため、全体として取り扱うべきモノである。つまり、システムの構成要素が相互依存的な変数である。このため、各部分は、それ自体、独立した、より一般的なシステムの、下位のシステム(subsidiary system)、部分システム(partial system)を構成するモノであることが、システム、特に、組織の顕著な特性である (see. Barnard, C. 1938. p.77-79.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 80-82頁)⁽¹³⁾。(e)システム、特に、組織の顕著な特性として、協働上の努力のシステム、つまり、組織は、構成する諸努力より大きい、少ない、異なるモノで、部分に固有でない(inherent)特質がシステムから生ずるのが問われる。前者の構成する努力の合計(sum)が、質と量において、異なり、何か全く新しいモノが作り出される (see. Barnard, C. 1938. p.79-80.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 82-83頁)。(f)組織の <【筆者補足】空間と時間上での>次元上の特徴では、前者の空間上の次元の概念(notion)はほとんど適用できないが、後者の時間の次元は最も重要である。時間上の関連と連続性は組織の主要な側面である (see. Barnard, C. 1938. p.80-81.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 83-84頁)。なお、バーナードは、第6章「フォーマルな組織の定義」で表わされた、フォーマルな組織の定義は、「2人以上の人(person)の意識的に調整された活動、あるいは、諸力のシステム」(Barnard, C. 1938. p.81.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 84頁)であると確認している。

(13) このシステムの構成要素が相互依存的な変数であることから、「各組織は、協働のシステムと呼ぶ、より大きなシステムの構成要素であり、他の構成要素は物理上のシステム、社会上のシステム、生物上のシステム、人(person)などである。更に、ほとんどのフォーマルな組織は、より大きな組織のシステム内に含まれる、部分システムである。最も包括的なフォーマルな組織は、通常、「社会」(society)と呼ばれる、インフォーマルな、不確実な、漠然とした、方向が決まらないシステム(informal, indefinite, nebulous and undirected system)に含まれている」(Barnard, C. 1938. p.78-79.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 81-82頁)。

第7章「フォーマルな組織の理論」で、バーナードは、まず、「組織は、(1)相互に他者に対してコミュニケーションできる人々 (persons able to communicate) がおり、(2)活動に貢献する意欲 (willing to contribute action) と、(3)共通の目標 (common purpose) を達成する意欲を有する時に、生ずる (come into being)」。このため、組織の要素は、(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲 <【筆者補足】奉仕する意欲> (willingness to serve) と、(3)共通の目標である。これら要素は、相互に、必要・充分条件であり、総てのこのような組織に見られる」(Barnard, C. 1938. p.82.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 85頁) と述べる。また、「組織の継続した存在にとり、有効性 (effectiveness), あるいは、能率 (efficiency) のいずれかが必要である」(Barnard, C. 1938. p.82 and see. p.19 p.55-56.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 85頁 19頁 57-58頁) と述べ、このような意欲は、目標が達成されうるという信念 (belief) を要求し、意欲の継続は、目標の実施の過程で、個人の貢献により獲得される、<【筆者補足】要求される犠牲を上回る時に生ずる> 満足 (satisfaction) に左右される (see. Barnard, C. 1938. p.82 p.22.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 85-86頁 23-24頁)。要するに、全体としてのシステムでは、組織の最初存在は、その時の外部の条件に適合した、これら<【筆者補足】コミュニケーション、貢献意欲と、共通の目標という> 3つの要素の組み合わせ (combination) に依存する。その組織の存続 (survival) はシステムの均衡の維持に依存する。この均衡は、第一次的には、内部のコトであり、要素の均衡の問題であるが、究極と基本的には、システムと、それに対する外部の全体状況の間での均衡が問題である。そして、この外部との均衡の条件は、環境の状況に対するシステムの目標の適切さ (relevance) を内容とする (comprise)、有効性と、組織と個人の間での交換 (interchange) を内容とする能率である (see. Barnard, C. 1938. p.82-83.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 86頁)。(1)組織の3要素では、①協働の意欲に関して⁽¹⁴⁾、バーナードによれば、意欲 (willigness) は、克己 (self-abnegation)、人員の行為 (personal conduct) の制御の放棄、人員の活動の非個人化 (depersonalization) を意味する。その効果は、努力の凝縮 (cohesion)、結合 (sticking together) であり、直接的な原因は、結合に必要な傾向 (disposition) である (see. Barnard, C. 1938.

(14) 通常、協働意欲 (willingness to coöperate) (see. Barnard, C. 1938. p.86.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 89頁) (協働する個人の意欲 (individual wiles to coöperate)) (see. Barnard, C. 1938. p.60.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 62頁), あるいは、貢献意欲 (活動に貢献する意欲 (willing to contribute action)) (see. Barnard, C. 1938. p.82.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 85頁), 奉仕する意欲 (willingness to serve) (see. Barnard, C. 1938. p.82 p.122.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 85頁 128頁) と呼ばれているが、たとえば、管理者 (executive) と作業者の間では、個人の協働に対する希望 (desire) の強さと内容には (see. Barnard, C. 1938. p.45.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 46頁), 差異が存在する。

p.84.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 87頁)。この点、現在の社会での人 (person) の多数は、常に、いずれの顕在的、あるいは、潜在的な組織に関しては否定的な側にある。また、いずれの個人の意欲も程度では一定でありえない。そして、協働に対する意欲は、初めに、含まれる犠牲との連結 (conjunction) で協働する誘因を、代替案により実際に与えられる特に利用可能な正味の満足と比較した、正味の効果である。従って、個人の観点では、意欲は、人の欲望と不本意の合同の効果 (joint effect) であり、組織の観点では、提供される、客観的な誘因と、科せられる負担との合同の効果である。正味の結果 (result) の尺度は、全く、個人的、人員的 (personal)、主観的であるため、組織は、個人の動機と、彼らを満足させる、誘因に左右される (see. Barnard, C. 1938. p.84-86.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 87-89頁)。②目標に関して⁽¹⁵⁾、バーナードによれば、協働の意欲は、協働の客観的目標 (objection of coöperation) なしには発展できない。「組織」の目標 (purpose of an organization) と呼ばれる (denominate) が、組織が目標を有するという必要性は自明であり、「システム」「調整」「協働」という用語に含まれている。この点、総ての協働の目標 (coöperative purpose) が、各協働する人の観点で、(a)協働的 (coöperative) と呼ばれる側面と、(b)主観的 (subjective) と呼ばれる側面を有することを明らかにすることが重要である。この内、(a)協働的と呼ばれる側面では、組織の利害という立場で、人員の動機 (personal motive) を充たす問題ではなくて、全体としての組織の意味に対して各人が何を考えるのかが問題である (see. Barnard, C. 1938. p.86-87 p.88.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 89-90頁 91頁)。そこでは、協働のシステムの基礎として役に立ちうる、客観的目標 (objective purpose) は、組織の決められた目標であると貢献者 (contributor) (あるいは、潜在的な貢献者) により信じられているモノである。共通の目標 (common purpose) の真の存在として信念 (belief) を教え込むこと (inculcation) が本質的な管理の役割 (executive function) である (see. Barnard, C. 1938. p.87.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 91頁)。(b)主観的と呼ばれる側面では、組織での総ての参加者は2つの人格 (personality) — 組織の人格 (organization personality) と個人の人格を有するとみなせば、厳密に言えば、組織の目標 (organization purpose) は個人

(15) バーナードは、共通の目標 (common purpose) (see. Barnard, C. 1938. p.82 p.87.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 85頁 91頁)、協働の客観的目標 (objection of coöperation) (see. Barnard, C. 1938. p.86.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 89頁)、協働の活動の客観的目標 (objects of coöperative action) (see. Barnard, C. 1938. p.32.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 33頁)を用いるが、組織の目標 (organization purpose) と個人の動機 (individual motive) の間で明確に区別すべきであるならば、個人の動機を用いる以上 (see. Barnard, C. 1938. p.22.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 23-24頁)、組織の目標に統一すべきでなかろうか。

の意味を直接には有しない（see. Barnard, C. 1938. p.88.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 91頁）。言い換えれば、組織の目標（organization purpose）と個人の動機（individual motive）の間で明確に区別すべきである（see. Barnard, C. 1938. p.88.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 91頁）。現在の状況では、個人の動機は、必然的に、内部的、個人的、主観的なモノで、共通の目標は、必然的に、外部的、非個人的、客観的なモノである。なお、組織は一度設立されても、存続のために、組織の統一された目標を変える場合があるが、これが、管理の役割（executive function）の重要な側面である（see. Barnard, C. 1938. p.89.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 92-93頁）。③コミュニケーションに関して⁽¹⁶⁾、バーナードによれば、共通の目標（common purpose）の達成の可能性と、このような共通の目標に対する貢献の動機を欲望が構成するかもしれない、人々（persons）の存在は、協働の努力のシステムの対立する両極である。これら潜在的なモノが稼動する（become dynamic）、過程がコミュニケーションである。コミュニケーションにより、共通の目的と、人々に対する誘因は知らされる（see. Barnard, C. 1938. p.89.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 92-93頁）。このため、コミュニケーションの技術は、組織の重要な部分であり、組織の形態と内部経済を形成する（shape）（see. Barnard, C. 1938. p.90-91.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 94-95頁）。(2)組織の存続では、①協働の有効性（effectiveness）に関して、バーナードによれば、＜【筆者補足】物理上の目標の達成では特に明らかであるが＞、組織の継続性は、その目標を実施する能力に依存する。これは、明らかに、活動の適切さと環境の条件の両者に依存するため、有効性は、主に、技術上の過程の問題である（see. Barnard, C. 1938. p.91.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 95頁）。この点、組織は、その目的を達成できない時には、＜【筆者補足】たとえば、営利組織は利益が獲得できなければ＞、崩壊するが、また、その目標を達成することにより、＜【筆者補足】たとえば、開催都市では、オリンピックが終われば、開催のために形成された組織は＞、解体する。ほとんどの継続的な組織は、＜【筆者補足】目標は、日々の出来事によってのみ具体的に決められるが、たとえば、製薬会社やレストランでは新製品の開発と販売という＞、新しい目標の反復した採用を必要とすることが重要な側面である（see. Barnard, C. 1938. p.91-92.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 95-96頁）。②組織の能率（efficiency）に関して、バーナードによれば、能率は、＜【筆者補足】物質上の生産性の能率で

(16) コミュニケーションの方策には、口頭（oral）や書面（written）の言葉（language）が中心であるが、はっきりとした意味のある動作、あるいは、活動や、様々な方法での信号もあるが、「以心伝心」＜【筆者補足】表情などの観察可能な感じ＞（observational feeling）がある（see. Barnard, C. 1938. p.89-90.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 93-94頁）。

はなくて>、協働のシステムに対して必要な人員 (personel) の貢献を確保することに係わる能率であり、組織の活動 (life) は、その目標の効果に必要な (物質、あるいは、貨幣等価物を制御するための交換を含めた) エネルギーの人員の貢献を確保し、維持する能力に左右される。このため、組織の能率は、システムの均衡を維持するために充分な量での有効な誘因を提供する能力である (see. Barnard, C. 1938. p.92-93 p.240; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 96-97頁 250頁)。要するに、「組織は、単純でも複雑でも、常に、ヒト (human) の努力の調整された非個人的なシステムであり、常に、調整と統一の原則 (unifying principle) としての目標がある。常に、コミュニケーションするための絶体必要な能力が存在し、常に、個人的な意欲に対する必要性があり、目標の統合と、貢献の継続の維持では、有効性と能率に対する必要性がある」(Barnard, C. 1938. p.94-95.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 98-99頁)。

第8章「複合フォーマルな組織の構造」で、バーナードは、まず、「第8章の目標が、特に構造上の観点から、複合組織 (complex organization) の一般的な解説を行い、組織の本質的な特徴がこれら複合のシステムの発展と成長を支配する (govern)、方途 (way) を提示することにある」(Barnard, C. 1938. p.96.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 100頁) と断る⁽¹⁷⁾。(I)「完全な組織、不完全な組織、従属組織 (subordinate organization) と部門組織 (department organization)」では、(1)で、①フォーマルな組織のネットワークは、集合体 (aggregative) では、大きな国家や地域社会と呼ばれるが、インフォーマルな組織の複合体 (complex of informal organization) で覆われたり、その中にはめ込まれている。このネットワークを調べると、<【筆者補足】教会の公式に組織された宗教団体と、国家の公式に組織された政治上の利害集団であるが>、明らかに支配的な、かなり包括的な、フォーマルな組織の若干の立場 (strand) が存在し、総ての他のフォーマルな組織は、直接的か、間接的に、その立場 (strand) に付属したり (attach)、従属している (subordinate) (see. Barnard, C. 1938. p.96.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 100-101頁)。②これらの最高の (supreme) 組織に対する組織の従属 (subordination) は、直接的か、間接的かであるが、ほとんどの場合、両方である。直接的では、<【筆者補足】たとえば、会社に対する国家のように>、従属組織の権利、特権、あるいは、制約が、上

(17) 複合体 (complex) という用語は、他の組織はシステムの外にあり、社会上の環境の一部分とみなされることを示唆している (see. Barnard, C. 1938. p.98 note 5.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 103頁 注(5))。

位の組織により、規定され、保証される。間接的には、＜【筆者補足】たとえば、会社に対する従業員のように＞、存立の許可（permission to exist）が暗示され（imply）、個人の権利と特権内で、従属組織に自らのサービスを提供する（see. Barnard, C. 1938. p.97-98.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 102頁）⁽¹⁸⁾。③複合組織には、個人の貢献を巡る競争があり、忠誠心の対立は避けられない。この競争は、同一のランクの従属組織だけではなくて、たとえば、幾つかの会社（corporation）による被雇用者を巡るモノと、上位と下位の組織の間にもある。従って、国家と従属する会社は同一の個人の支持を巡って競争し、同様に、競争会社は自らの部門と、そこに割当てられたヒト（men）の忠誠心を巡って競争し、直接的には、会社自身に対して、間接的には、部門により、多かれ少なかれ外ずれた、忠誠心の組み合わせを黙認しない（see. Barnard, C. 1938. p.100.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 104-105頁）。(II)「組織の起源（genesis）と成長」では、これらが、歴史上の知識ではなくて、今、何が起きているのかのみから推論できるとバーナードは主張する（see. Barnard, C. 1938. p.101.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 105-106頁）。そして、①組織の発生の様子では、(a)自発に（spontaneous）、(b)組織を作る個人の努力の結果、(c)既存の親の組織から区切られた（set off）新生体（infant body）、(d)分裂（schism）、反乱（rebellion）、あるいは、外部の圧力の干渉（interposition）を原因とした、既存の組織の分割（segmentation）のいずれかである（see. Barnard, C. 1938. p.101-102.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 106頁）。この内、(a)＜【筆者補足】たとえば、事故の応急処置のように＞、自発に（spontaneous）、組織は、リーダーシップやイニシアチブが無くても、共通の目標の達成のために、2人以上の人々（persons）が同時に努力を捧げる時に、非常にしばしば起こる（see. Barnard, C. 1938. p.102.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 106頁）。(b)組織を作る個人の努力の結果は、目標を定式化し、他者に伝達し、彼と協働するように勧誘するが、永続的な組織の最も多い源泉（origin）である（see. Barnard, C. 1938. p.103.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 107頁）。(c)既存の親の組織から区切られた（set off）新生体（infant body）は、＜【筆者補足】たとえば、教会や商業の組織のように＞、新しい単位を組織するために、ある人を派遣する、親の組織による、下位の組織（subsidiary organization）の発生（germination）である（see. Barnard, C. 1938. p.103.；

(18) バーナードによれば、組織を充足させる効果は、組織が運用される（operate）、目標、あるいは、方途（way）を制約することにあり、時々、従属する人々（persons）の人数、性格、あるいは、地位を制約することである。このため、総ての従属組織は、不完全で、依存的と描写される（describe）。第6章では、国家、あるいは、教会を除く、総ての組織は、部分的なシステムであり、より大きなシステムの部分であり、特殊な制約内で孤立し、独立しているとみなされる（see. Barnard, C. 1938. p.98 p.77-80.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 103頁 80-82頁）。

参照。山本・田杉・飯野訳1968. 107-108頁)。(d)分裂 (schism), 反乱 (rebellion), あるいは, 外部の圧力の干渉 (interposition) を原因とした, 既存の組織の分割 (segmentation) は, よく検討すると, <【筆者補足】たとえば, 政治や芸術の組織のように>, これら「新しい」部門は, 以前の小さな組織の新しいグループに過ぎないことを見付ける (see. Barnard, C. 1938. p.103.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 108頁)。(2)組織の成長の様子では, 上記の(a)(b)(c)のように, 共通の目的 (end) のために, 2人以上の人々が協働を始める時には, 開始する組織は小さい。このため, 小さい, 簡単な組織から, 複合的な性格の総ての組織は成長する。既に存在する, 単位組織 (unit organization) を合同するか, あるいは, 既に存在する複合組織の単位組織で, 組織の新しい単位を追加する, 過程を除いて, フォーマルな組織にとり, 成長することは不可能である (see. Barnard, C. 1938. p.104.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 109頁)。従って, 総てのフォーマルな組織は多数の小さな組織から構成されるといえる。小さな組織の組み合わせを除いて, 大きな組織を作することは不可能である (see. Barnard, C. 1938. p.104-105.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 109-110頁)。なお, 巨大な複合組織の構造上の手掛り (clue) は, それに対して同時的に貢献する人々 (persons) の人数により評価すれば, <【筆者補足】おそらく平均で10人である>, 小さな基礎組織 (basic organization) の規模の制約にある (see. Barnard, C. 1938. p.104-105.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 110-111頁)⁽¹⁹⁾。(3)単位組織 (unit organization) の規模では, ほとんどの通常の場合では, 簡単な目標による場合でさえ, 多くの人々 (men) が, 各々が行っているコト, あるいは, 全体の状況を知る (see) ことはできない。多くの人々は, 中心のチャンネル, あるいは, リーダー無しに, 特殊な活動に係わる, あるいは, 支配する (govern), 本質的な情報を伝達できない。実践では, 通常, 15人以下の制約, 協働の多くのタイプには, 5人, あるいは, 6人 (person) の実践可能な制約がある (see. Barnard, C. 1938. p.106.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 111頁)。ここに, 少数の場合でも, リーダーの必要性が生ずる。また, 単位の規模は, 通常, 効果のあるリーダーシップの制約により決められ, このような制約は, (a)目標と技術上の条件の複雑さ, (b)コミュニケーションの過程の困難さ, (c)コミュニケーションが必要になる程度, (d)含まれる人の関係, つまり, 社会上の条件の複雑さに左右される (see.

(19) 複合構造を有する最も顕著なケースは陸軍 (army) であるが (see. Barnard, C. 1938. p.111.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 116頁), バーナードが「複合フォーマルな組織の構造」として述べる見解は, 石油 (ロックフェラー), 鉄鋼 (カーネギー), 化学 (デュポン) だけではなくて, 鉄道, 電信・電話, 家電品, 自動車などの業界で, アメリカで起こった, 産業の総師 (captains of industry) により指導された, 事業体 (concern) や事業 (enterprise) の形成を踏まえたモノである。

Barnard, C. 1938. p.107.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 112頁）。この内、(a)目標と技術上の条件の複雑さ——目標の明白さ、正確さ、行為者の把握力——によりコミュニケーションは左右される。(b)コミュニケーションの過程の困難さ——口頭で困難であれば、実物の呈示 (demonstration) も検討する。(c)コミュニケーションが必要になる程度——個々の状況と全体の状況の展望、経験 (experience)・習慣 (habit)・熟練 (acquired skill) に左右される。(d)含まれる人員の関係、つまり、社会上の条件の複雑さ——グループだけでなく、グループ間の関係も増加する (see. Barnard, C. 1938. p.107-109.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 112-114頁)。なお、バーナードは、基礎組織 (fundamental organization, basic organization) の核 (cell) が単位組織 (unit organization) を形成するとみなす。④複合組織の形成のプロセスでは、単位組織の規模は、通常、コミュニケーションの必要性により狭く制約される。この科せられた制約を越えて、組織が成長するには、新しい単位組織の創造によるか、既存の2つ以上の単位組織がグループに成るかである。そして、その後では、2つ以上の単位組織の複合体 (complex) になる。世の中のどこにも、小さな単位組織により構成されない、大きな組織は見付けられないとバーナードは考える (see. Barnard, C. 1938. p.110.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 115頁)。その際、通常、2つ、そして、幾つかの単位組織が1つの複合組織に結び付けられる時には、常に、コミュニケーションの必要性を上位のリーダーに科し、彼が、通常では、補助者 (assistant) と一緒に、組織の「上位」単位になる。同様に、グループのグループもより大きな全体に組み合わせられる (see. Barnard, C. 1938. p.110-111.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 116頁)。(Ⅲ) 管理組織 (executive organization) では、<【筆者補足】単位組織では、管理の機能が、単一の個人により継続してではなくて、幾人かにより交代で行われうるが>、複合組織においては、フォーマルなコミュニケーションのために、管理の機能 (executive function) で専門化した、管理組織 (executive organization) を設定することを必要とする。このため、グループとしてのいくつかの単位組織の管理者 (executive) は、通常、上位者として少なくとも1人の他者と共に、管理組織を形成する (see. Barnard, C. 1938. p.111.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 116-117頁)⁽²⁰⁾。バーナードは、第8章を要約して、「歴史上でも、機能上でも、総ての複合組織は組織の複数の単位から

(20) たとえば、複数の基礎的な作業単位 (basic working unit) の職長は、上位の管理単位 (superior executive unit) の構成員から長 (head) を得て、グループとして、管理組織を形成し、このような管理組織の長も、グループとして、より上位の管理組織を形成することにより、非常に大きな複合組織では、管理単位の広範なピラミットが形成される (see. Barnard, C. 1938. p.112.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 117-118頁)。

形成され、「作業」組織、あるいは、「基礎」組織の多くの単位から構成されるが、管理組織の単位により覆われている。そして、複合組織の本質的な構造上の特徴は、単位組織の規模に対するコミュニケーションの必要性の効果により、決められる」(Barnard, C. 1938. p.113.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 118頁)と述べる。

第9章「インフォーマルな組織とフォーマルな組織に対するその関係」で、バーナードは、まず、インフォーマルな組織についてごく簡単に論述し、主に、簡単にフォーマルな組織に対するその関係と、フォーマルな組織の運用(operation)を示すことが賢明であると考え。以下、(I) インフォーマルな組織の本質、(II) インフォーマルな組織の重要な効果と結果、(III) フォーマルな組織によるインフォーマルな組織の創造、(IV) フォーマルな組織でのインフォーマルな組織の機能(function)で説明する(see. Barnard, C. 1938. p.114.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 119頁)。この内、(I)「インフォーマルな組織の本質は何か」では、インフォーマルな組織により、人員の(personal)接触と相互作用の集合(aggregate)と、人の(people)提携されたグループ化(associated grouping)を意味する。定義により、共同の目標(common purpose),あるいは、合同の目標(joint purpose)は除くが、それにも係わらず、重要な特徴のある、共同の結果(common result),あるいは、合同の結果(joint result)は、このような組織から生ずる(see. Barnard, C. 1938. p.115.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 120-121頁)。この描写により、インフォーマルな組織は、不明確で、むしろ構造がない、決まった下位の部分(subdivision)を有しないことは明らかである(see. Barnard, C. 1938. p.115.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 121頁)。しかし、どこでも、フォーマルな組織に関連した、インフォーマルな組織は存在する(see. Barnard, C. 1938. p.115.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 121頁)。(II)「インフォーマルな組織の結果」では、インフォーマルな組織は、無意識の社会の過程から合成されている(comprise)けれども、意識的なフォーマルな組織の過程と比べると、効果(effect)の2つの重要な種類(class)を有する。(a)一定の態度、理解、慣習(custom), 習慣(habit), 制度(institution)を有する。(b)フォーマルな組織が発生する条件を創造する(see. Barnard, C. 1938. p.116.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 121頁)。この内、(a)インフォーマルな組織の最も一般的な直接の効果は、——一般社会学、特に、社会心理学と社会人類学の重要な分野である、慣習(custom), 社会上の習俗(mores), 民間の風俗(folklore), 制度(institution), 社会上の規範(social norm)と思想(ideal)

である（see. Barnard, C. 1938. p.116.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 121頁）⁽²¹⁾。バーナードは、「前者<【筆者補足】インフォーマルな組織>は、個人の無意識、あるいは、非理性的な活動と習慣（habit）に、後者<【筆者補足】フォーマルな組織>は、個人の根拠のある（reasoned）、計画された（calculated）活動と政策（policy）に対応する。フォーマルな組織の活動は相対的には全く論理的で（logical）ある」（Barnard, C. 1938. p.116.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 122頁）と述べる。また、(b)共通の目標とコミュニケーションを容認し、協働意識が存在する、心の状態（state of mind）を獲得するという可能性は、先行する接触と事前の相互作用を要求するため、インフォーマルな組織はフォーマルな組織が発生する条件を創造するという考えから、バーナードは、「インフォーマルな連携（association）は、フォーマルな組織に必然的に先行する条件である」（Barnard, C. 1938. p.116.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 122頁）と考える。また、「われわれの目標にとり、重要な考察は、インフォーマルな組織はある程度のフォーマルな組織を強要し（compel）、多分、フォーマルな組織の発生なしには、永續できないか、あるいは、発展できない」（Barnard, C. 1938. p.117.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 122頁）と述べる。そして、「合理的な活動（rational action）は、主に、目標志向的な協働の活動（purposive coöperative action）であり、合理的な活動をする人員の（personal）能力は、主に、そこから生ずる」（Barnard, C. 1938. p.119.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 125頁）とか、「社会はフォーマルな組織により組み立てられ（structure）、フォーマルな組織はインフォーマルな組織により、活性化され、条件付けられる。他方が無くても、一方が存在できるとは主張できない。……フォーマルな組織が完全に無いと、その場合、ほぼ完全な個人主義と無秩序の状態になるであろう」（Barnard, C. 1938. p.120.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 126頁）と述べる。(Ⅲ)「フォーマルな組織によるインフォーマルな組織の創造」では、バーナードは、「フォーマルな組織は、インフォーマルな組織から発生し、インフォーマルな組織にとり必要である。しかし、フォーマルな組織は、運用され始めると（come into operation）、インフォーマルな組織を創造し、必要とする」（Barnard, C. 1938. p.120.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 126頁）と考え、上記の「インフォーマルな連携（association）は、フォーマルな組織に必然的に先行する条件である」（Barnard, C. 1938. p.116.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 122頁）という立場に一部矛盾した主張を

(21) 経営学では、インフォーマルな組織の行動基準として、組織（構成員）の行動（behavior）、思想（idea）、規範（norm）、モラル（moral）、慣習（custom）、手続き（procedure）、社交性（gregariousness）、僚友関係（comradeship）、製作者気質（workmanship）などを問題にしてきた。

する。また、「フォーマルな組織から連携する (associate)、インフォーマルな組織は、マネジャー (manager)、政治家と他の組織の権威 (authority) によりしばしば直観的に理解されたけれども、私の知る限り、産業組織 (industrial organization) の生産レベルで、限定して研究されてきた」(Barnard, C. 1938. p.121.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 127頁)⁽²²⁾。しかし、フォーマルな組織との関連の有無に係わらず、インフォーマルな組織は日々の連携での当然の個人的な経験 (matter-of-course intimate experience of everyday association) の一部分である (see. Barnard, C. 1938. p.121-122.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 127頁)⁽²³⁾。(IV)「フォーマルな組織でのインフォーマルな組織の機能 (function)」では、コミュニケーションと共に、奉仕する意欲 (willingness to serve) と客観的な権威の安定を調整する (regulate) ことにより、フォーマルな組織での凝集性 (cohesiveness) を維持する機能がある。この機能は、人員の高潔 (personal integrity)、自尊心 (self-respect)、自主的な選択 (independent choice) の維持である (see. Barnard, C. 1938. p.122.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 128頁)。バーナードは、第9章を要約して、「本章の目標は、次のことを示すことである。(1) 合同の目標、あるいは、協働の目標よりむしろ、人員 (personal) に基づく、人々の (persons) 間の相互作用が、その反復的性質のため、活動の習慣 (habit) でのその影響と、心理の統一された状態 (uniform states of mind) を促進することにより、システム化され、組織化されること、(2) 個人が相互に経験する、人数は制限されているが、社会での人々 (persons) の間での無限に続く (endless-chain) 関係が、発達と、多くの側面で、広い領域と多くの人々の間で、社会上の習俗 (mores)、慣習 (custom)、制度と呼ばれるモノに結晶化する (crystallize)、心理の統一された状態 (uniform states of mind) に結果としてなること、(3) インフォーマルな組織はフォーマルな組織を発生させ、フォーマルな組織は大きなインフォーマルな組織、あるいは、社会組織にとり必要であること、(4) フォーマルな組織は、また、離反的な傾向 (trendency to divergence) を有し、一般的な方法と、近似的な方法でのみ、これら結果の相互依存と、相互の修正 (mutual correction) に結果としてなる、インフォーマルな組織により直接発展する、多くの態度、心理の状況と制度を明らかにすること、(5) フォーマルな組織は、一度設定されると、逆に、また、インフォーマルな組織を創造

(22) バーナードは、メイヨー、レスリスパーカーとデイクソンのホーソン実験の報告書と、フォレットの著作を注記であげている (see. Barnard, C. 1938. p.121-122 note 5.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 128頁 注(5))。

(23) インフォーマルな組織は、日々の連携での当然の個人的な経験 (matter-of-course intimate experience of everyday association) から生ずる。

すること、(6)インフォーマルな組織は、コミュニケーション、凝集力 (cohesion)、個人の
の高潔 (integrity) の保護の手段として、フォーマルな組織の運用 (operation) に必要で
あること」(Barnard, C. 1938. p.122-123.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 129頁)を指
摘する。

第Ⅲ部 フォーマルな組織の要素

第Ⅲ部「フォーマルな組織 (formal organization) の要素」では、第10章「専門化の基
礎と種類」で、バーナードは、まず、同一の課題 (subject) を名付ける (denominate) た
めに、3つの用語、「分業」(division of labor)、「専門化」(specialization)、「職能化」
(functionalization) を用いる。しかし、通常、「分業」は、一般的な社会機構 (general
social setting) と大きな経済上のシステムの側面 (aspect) を連想するのに対して、「職能
化」は、業務 (work) の有機的なシステムの役割 (function) としての、特殊な種類の業
務 (work) を強調して、大きな組織内で、用いられる。そして、「専門化」は、人 (person)、
あるいは、人々 (persons) のグループを強調する。いずれにせよ、分業 — 業務 (work)
の対応した分割の必要性が存在する (see. Barnard, C. 1938. p.127.; 参照。山本・田杉・
飯野訳1968. 133頁)。しかし、これら用語の総ては、重要な区分をするのに失敗している
が、「専門化」は、<【筆者補足】場所と時間で限定された、重要な> 技術の発展 <【筆者
補足】課題に対する優れた天性の個人的な適応 (技能) と、反復経験の効果の発見> と共
に、益々、プロセスの相違を暗示する (imply) ようになった (see. Barnard, C. 1938.
p.127-128.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 133-134頁)。(1)専門化の基礎では、組織 (個
人) のそれは、(a)業務 (work) が行われる場所、(b)業務が行われる時間、(c)業務を行う
人 (person)、(d)業務が行われる <【筆者補足】対象としての> モノと、(e)業務が行われ
る過程の5つがある。これら <【筆者補足】whyを除いた4W1H> を、極端な分業と西
洋文明の精密な専門化は基礎にしている (see. Barnard, C. 1938. p.129.; 参照。山本・田
杉・飯野訳1968. 135頁)。この内、(a)地理上の専門化は、協働のシステム、あるいは、単
位組織が、<【筆者補足】地理上の制限を伴う>、物理上の位置 (location) を有する個人
の努力のシステムであるため、通常、回避的である (see. Barnard, C. 1938. p.129-130.;
参照。山本・田杉・飯野訳1968. 135-136頁)。(b)業務が行われる時間は、<【筆者補足】近
代的な産業組織では、専門化の計画と調整では、協働のプロセスの複合 (complex) に含
まれる>、分業の基礎の1つである (see. Barnard, C. 1938. p.130-131.; 参照。山本・田

杉・飯野訳1968. 137頁)。(c)業務を行う人 (person) の専門化を、バーナードは、<【筆者補足】持続している単位組織が有する>、組織自体の専門化と共に、連携の専門化 (associational specialization) と呼ぶ (see. Barnard, C. 1938. p.131.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 137頁)。(d)業務が行われる <【筆者補足】方途 (way) の差異に注目されない時には、職能化と呼ばれるが、素材、商品、あるいは、物理上の製品が注目される対象としての>モノの専門化は、努力の対象、あるいは、業務の目標の専門化である (see. Barnard, C. 1938. p.131.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 137-138頁)。(e)業務が行われる過程の専門化 (specialization of process) は、人 (person) の優れた本性の適応、反復した経験による技能の増加、あるいは、学習と経験による知識の増加を基礎にする (see. Barnard, C. 1938. p.131-132.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 138頁)⁽²⁴⁾。(2) 専門化の一般命題 (general proposition) として、①協働のシステムの有効性は、ほぼ全体として、専門化のイノベーション (innovation) の工夫 (invention)、あるいは、採用 <【筆者補足】いわゆる、新しいアイデアの創意工夫> に依存していることと、②専門化の主な側面は、より遠い目的 (end) への手段である、仲介、あるいは、詳細な目的に、目標、あるいは、一般目的を分解すること <【筆者補足】いわゆる中間目標の具体化> が呈示される (see. Barnard, C. 1938. p.132.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 138頁)。この内、①専門化のイノベーション (innovation) の創意工夫では、既に、バーナードは、第6章で、フォーマルな組織の定義は、「2人以上の人々 (persons) の意識的に調整された活動、あるいは、諸力のシステム」(Barnard, C. 1938. p.81.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 84頁)であると確認しているが、共同システム (coöperative system) の主な側面は、個人の生物上の能力と自然の環境の関係に含まれる、制約の克服に対して2人以上の人々 (persons) の活動の協働の効果である。この調整は、2つの原則、努力の同時性の原則 (the principle of simultaneity)、あるいは、一連の努力の原則 (the principle of efforts in series) の内、1つに基づいて進められるかもしれない。前者は、<【筆者補足】複数の人々による監督・検査に用いられる>、同時的協働 (contemporaneous coöperation)、後者は、<【筆者補足】複数の人々による交代に用いられる>、前進的協働 (progressive coöperation) と呼ばれる (see. Barnard, C. 1938. p.132.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 138-139頁)。いずれも、空間上の序列 (spatial order) と共に、協働の活動の正しい時間上の

(24) この点、(e) 業務が行われる過程の専門化 (specialization of process) で最も明らかであるが、「組織」ができない、つまり、専門化の適切な組み合わせを獲得できなければ、一般には、協働の客観的目標 (objective) は拒否される。適当な専門化が獲得される、客観的目標が選択される (see. Barnard, C. 1938. p.135.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 141頁)。

序列（temporal order）の発見，あるいは，工夫（invention）が，協働のシステムの発展での第一歩であるため（see. Barnard, C. 1938. p.133.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 140頁），時間と場所の二重の協働が，個人の能力を越える所では，協働の有効性の手掛り（clue）である。また，この種の専門化は，特別な技能（special skill），知識は必ずしも含まないが，1）調整の要求に服従する意欲がある個人のグループと，2）十分にコミュニケーションできる特殊なグループに，常に，左右される（see. Barnard, C. 1938. p.134.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 140頁）。バーナードは，「客観的目標（objective），人々（persons）と物理上の環境に対する，組織の前進的な反作用があると，組織の入念な（elaborating）専門化の手段としての，これら客観的目標，人々と物理上の環境の総ては変化する。……，このため，専門化の重要な具体的段階は，『専門化した』個人より，むしろ，単位組織（unit organization）である。個々の単位組織は，特殊な客観的目標，特殊な地域上の（locational）特徴，特殊な時間計画を有し，個人の貢献を決定する，特殊な連携の情況（associational situation）を含む」（Barnard, C. 1938. p.136.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 142頁）と述べる。②目標の分析による具体化では⁽²⁵⁾，複合組織では総ての単位組織は専門化であり，複合組織の一般的な目標は組織の各単位の特殊な目標に分解される。目標はフォーマルな組織の統一された要素であるから，単位組織のレベルでのこれら詳細な（detailed）目標は単位組織を維持することでは有効である。複合組織を構成する，単位組織が存在するためには，総ての各単位組織は，この＜【筆者補足】詳細な＞目標を受け入れなければならない。もし，この局部（local），あるいは，詳細な目標を理解せず，受け入れないならば，単位組織の崩壊が続いて生ずる（see. Barnard, C. 1938. p.137.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 143頁）。そこでは，客観的目標（objective）の知的な理解より，むしろ，活動の根拠（cause）への信念が主に重要である（see. Barnard, C. 1938. p.138.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 144頁）。

第11章「誘因の経済（the economy of incentives）」で，バーナードによれば，まず，組織の本質的な要素は，人々（persons）が協働のシステム（coöperative system）に個人の努力で貢献しようとする意欲である。協働の能力は，多数の組織されてない個人のそれと比較すれば，しばしばとりわけ大きい，それにも係わらず，自らの努力で，協働のシス

(25) この点，②目標の分析による具体化では，「組織」と「専門化」は同義語（synonym）である。協働の目的（end）は専門化なしには達成されえない。暗示される協働は，組織の機能の側面である。この機能は，目標が達成される方途（way）で，全体の協働の状態に，個人の努力を相関させる（see. Barnard, C. 1938. p.136.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 142-143頁）。

テムに対して協働する、また、貢献する、個人の意欲 <【筆者補足】つまり、グループ活動をする人の本性と、特定のグループに対する貢献意欲> に依存する。組織のエネルギーを構成する、人員の努力の貢献は、誘因 (incentive) により個人がもたらす。自己保存と自己満足の利己的な動機は、支配的な圧力 (dominating force) であり、全体として、組織は、このような動機の満足で構成される時にのみ、そうでなければ、代わりに、彼らの動機を変更する時にのみ、存在できる。経歴や義務 (obligation) に係わらず、個人は協働するように誘導されなければ (induce)、協働は存在しない。従って、総ての種類で、十分な誘因 (incentive) の提供が、その存在で、最も明確に強調されなければならない (see. Barnard, C. 1938. p.139.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 145-146頁)。(1) 誘因の二面性では、個人から貢献を求める組織の観点より、有効な誘因の問題は、積極的な誘因を見付けるか、あるいは、否定的な誘因、あるいは、負担 (burden) を排除するかである (see. Barnard, C. 1938. p.140.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 146頁)。より重要なことは、誘因の客観的と主観的な側面を区別することである。有形財 (material good) <【筆者補足】たとえば、金やダイヤモンドなど> と、ある意味での貨幣のような、共通の積極的な誘因は、確かに客観的に存在する。<【筆者補足】また、個人の心理の状態により異なるが、資格、職種、肩書き、名声などは、主観的な側面を有するが、誘因になりうる>。このため、組織は、提供する、客観的な誘因、あるいは、心理の状態の変更により、存在に必要な努力を獲得しうる (see. Barnard, C. 1938. p.141.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 147頁)。バーナードは、客観的な誘因を提供する過程を「誘因の方法」(the method of incentive)、主観的な態度を変更するプロセスを「説得の方法」(the method of persuasion) と呼ぶ (see. Barnard, C. 1938. p.141.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 147-148 頁)。(1) 誘因の方法 (the method of incentive) では、誘因は、1) 特殊なモノで、個人に特定して提供される「特殊な誘因」と、2) 一般的なモノで、人員 (personal) ではなくて、特定して提供されない「一般的誘因」に区別する。この内、1) 特殊な誘因は、たとえば、(a)物質上の誘因、(b)人員の (personal) <【筆者補足】個人的で>、非物質上の誘因、(c)望ましい物理上の条件、(d)理想の恩恵 (ideal benefaction)、2) 一般的誘因は、たとえば、(e)連携の魅力 (associational attractiveness)、(f)慣習上の方法 (habitual method) と態度に対する条件の適応 <【筆者補足】実践の安定> (stability of practice)、(g)拡大された参加の機会、(h)親交 (communion) の条件があげられる (see. Barnard, C. 1938. p.142.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 148頁)。この内、1) 特殊な誘因では、(a)物質上の誘因は、雇用の承認に対する誘因、サービスに対する報償 (compensation)、

貢献に対する報酬 (reward) として個人に提供される, 貨幣, モノ (things), あるいは, 物理上の条件である。<【筆者補足】物質上の誘因では, 貨幣手段による報償が重視されているが, 衣食住の生理上の必要量は限られているため, 要求の限度 (生存の水準 (subsistence level), マズローの飽和点) を越えると, 説得が必要となる> (see. Barnard, C. 1938. p.142-144.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 148-151頁)⁽²⁶⁾。(b)人員の (personal), 非物質上の特徴は, 生存に本質的な, 最低の物質上の報酬を越えた時, 協働の努力の確保にとり非常に重要である。卓越 (distinction), 威信 (prestige), 人員の権力 (power) と, 支配的な地位の獲得は, 物質上の報酬より重要になる。<【筆者補足】卓越を伴わない, 貨幣所得, あるいは, 物質上の所有は誘因としてほとんど機能しない> (see. Barnard, C. 1938. p.145-146.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 151頁)。(c)望ましい物理上の, 業務の条件は, 意識上ではしばしば重要であるが, よりしばしば重要な意識されない, 協働に対する誘因である。<【筆者補足】たとえば, 一定の安全保障の無い作業条件は, 協働を承認されないであろう> (see. Barnard, C. 1938. p.146.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 152頁)。(d)理想の恩恵 (ideal benefaction) は, バーナードによれば, 非物質上の, 将来, あるいは, 利他主義的な (altruistic) 関係に, 通常, 係わる個人の理想を満足させる, 組織の能力である。これには, 作業者気質 (workmanship), <【筆者補足】天職と呼ばれる>適性観 (sense of adequacy), 家族, あるいは, 他者に対する利他主義的なサービス, 愛国主義 (patriotism) での組織への忠誠心などがある (see. Barnard, C. 1938. p.146.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 152頁)。なお, バーナードは, 1) 特殊誘因である, 「(a)物質上の報酬 (reward), (b)人員の, 非物質上の機会, (c)望ましい物理上の条件, (d)理想の恩恵 (ideal benefaction) は, しばしば, 組織に対して貢献させるための誘因として, 特定して提供される」(Barnard, C. 1938. p.146.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 152頁)と述べる。他方, 2) 一般的誘因では, (e)連携の魅力 (associational attractiveness) は, バーナードによれば, 社会上の適合 (social compatibility) を意味する。このため, ほとんど総ての人々 (men) の努力に対する強力な誘因は, 彼らから見て, 好ましい連携の条件である (see. Barnard, C. 1938. p.146-147.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 152-153頁)。(f)慣行上の作業条件 (customary working condition) と慣習上の実践 (habitual practice) と態度 <【筆者補足】実践の安定 (stability of practice)> という誘因>は, あ

(26) バーナードによれば, 物質上の誘因が過大視されているのは, 技術の発達により生産し易くなり, 提供し易いことによるが, 初期の経済学者と純粋理論の経済学が, 動機と誘因の多様さを無視した結果である (see. Barnard, C. 1938. p.142-144 note 2.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 149-150頁 注(2))。

らゆる組織での、異なる方法で訓練された、あるいは、「相容れない」(foreign) 態度の、新しい参加者を拒否する、普遍的な実践で明らかである (see. Barnard, C. 1938. p.147.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 153-154頁)。(g)拡大された参加の機会、他の人々に影響を与え、人員の卓越 (distinction) や威信 (prestige) に関連しているが、組織に参加しているという感情であり、他の事情が等しければ (other things being equal), 参加者が、小さい、無用で、無効と考える、組織より、有用、有効とみなす組織との連携を好むことを示唆する (see. Barnard, C. 1938. p.147-148.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 154頁)。

<【筆者補足】バーナードは、ここでも、他との比較では、「ケテリス・パリブス」(ceteris paribus) という仮定下で、比較する (see. Barnard, C. 1938. p.220.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 230-231頁)>。(h)親交 (communion) の条件は、社会上の適合 (social compatibility) とは本質上で異なり、連帯感 (solidarity), 社会上での統合 (social integration), 群居本能 (gregarious instince), (現在の基礎にある経済的ではなくて、本来の) 社会上の安定性と呼ばれる、社会関係での人員 (personal) の安堵 (comfort) の感情である。つまり、同志の交わり (comradeship), 人員の態度 (personal attitude) での相互扶助である (see. Barnard, C. 1938. p.148.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 154頁)⁽²⁷⁾。なお、バーナードは、「興味のある事実の1つは、様々な人々 (men) が様々な誘因、あるいは、誘因の組み合わせにより動機付けられ、様々な時に、それらが異なることである。人々は、欲望 (disire) では安定せず、事実上、部分的には、彼らの環境の不安定さを反映している。第2の事実、組織は、協働の努力に対して、人々 (men) を動機付けるために、多分、決して、誘因を総て利用できないし、十分な誘因を、通常、提供できないことである」(Barnard, C. 1938. p.148-149.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 155頁)。

②説得の方法 (the method of persuasion) では、組織が、人員の貢献に対して十分な誘因を与えることができない時には、説得 (persuasion) により、十分な人々 (men) の要求を、提供できる誘因が適当であるとみなすように変えない限り、減じる。ここで用いる説得という言葉は、(a)強制的な条件 (coercive condition) の創造、(b)機会の合理化、(c)動機の教導 (inculcation) を含む (see. Barnard, C. 1938. p.149.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 155頁)。この内、(a)強制的な条件 (coercive condition) の創造では、まず、強制 (coer-

(27) 第二次世界大戦後に公表された、マズローの欲求階層説と比較すると、生理的欲求と安定性の欲求 (基本的欲求) は、個人に特定して提供される「特殊的誘因」であり、物質上の誘因であり、所属・愛の欲求 (社会的欲求) は、ヒトではなくて、特定して提供されない「一般的誘因」に含まれる。この誘因の経済は、第二次世界大戦後に、モチベーション論、動機付け論、期待・効用論として展開される。

cive) は、組織に対する個人の貢献を除外したり (exclude), 確保する (accure) ために用いられる。除外は、組織を能率的に維持するために必要な方法である。また、力により貢献を確保することは教導の必要な過程であった。それにも係わらず、協働の優れた永久的なシステム、あるいは、非常に複雑なシステムも単に強制のみにより大規模に維持されえないことは一般に認められている (see. Barnard, C. 1938. p.149-150.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 155-156頁)。(b)機会の合理化は、1つは、全体としての社会組織の表現であり、宗教組織と政治組織に関連して主に行われてきた、一般的な合理化であり、他は、特殊な組織の要求に対してサービスをする、あるいは、適合する (conform) ことが、自らの利益になることを、個人、あるいは、グループに納得させる (convince) 試みで構成される、特殊な合理化である (see. Barnard, C. 1938. p.150.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 157頁)。(c)動機の教導 (inculcation) は、最も重要であるが、フォーマルには、若者の慎重な教育 (deliberate education) と、成人への伝道 (propaganda) のプロセスである (see. Barnard, C. 1938. p.152-153.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 159頁)。(2)誘因の経済 (the economy of incentives) は、客観的な誘因の生産と、説得の実施 (exercise) から結果として生ずる、モノ (things) の流入 (income) と流出 (outgo) の正味の効果に関係している。＜【筆者補足】良く理解されている経済性の概念であるが＞、(a)物理上のモノを主な誘因にする組織は、支払いと同程度の物質、あるいは、貨幣を少なくとも獲得できなければ、このような誘因を長期に提供することはできない。同じ原則が他の誘因にも適用される。(b)非物質上の機会、(c)望ましい条件、(d)理想の恩恵 (ideal benefaction), (e)望ましい連携 (desirable association), (f)実践の安定 (stability of practice), (g)拡大された参加、(h)親交の強み (communion advantage) という誘因は提供の可能性が限定され、通常、充分ではないため、広義の経済性が必要である。このような制約は、外部の物理上の環境だけでなく、また、社会上の環境と、内部の能率に対する組織の関係にもよる (see. Barnard, C. 1938. p.153-154.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 160頁)。バーナードは根本的に (radically) 異なる目標を有する3つの組織で検討する。この内、(A)産業組織 (industrial organization) は、物理上の環境に対して人々のエネルギーを適用して、＜【筆者補足】総生産量 (gross production) を結果としてもたらす＞、物質上の財、あるいは、サービスを生産する。反面、このようなエネルギーを獲得するために、＜【筆者補足】支出量 (amount paid out) として＞、物質上の誘因を提供するが、支出量が総生産量以上であれば、誘因を提供し続けられないため、組織は存続できない。これが発生するのは、4つの要因の総合効果、(a)環境の困難 ＜【筆者補足】抵抗＞、

(b)組織の努力の有効性、(c)組織の内部の能率と、(d)支払う誘因の量 <【筆者補足】代価 (price)> に左右される (see. Barnard, C. 1938. p.154-155.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 161頁)。ほとんど総てのタイプの誘因は、ある程度の物質上の流出を必要とするため、誘因の最も有効な組み合わせを見付けることが問題になる。そこでは、非物質上の誘因 <【筆者補足】たとえば、威信 (prestige) という誘因> は、組織の構成員において相互に対立をもたらし、両立できない (incompatible)。また、誘因の効果のある (workable) バランスを見付けることは、<【筆者補足】説得による合理化には間接費 (overhead cost) が発生するため>、説得に頼らなければならない程、困難である (see. Barnard, C. 1938. p.155-156.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 162-163頁)。なお、(B) 政治組織では、根底にある動機は、理想の恩恵 (ideal benefaction) と協働体の満足 (community satisfaction) であるが、たとえば、メンバーを獲得するための支払いのため、メンバーから物質上の貢献を獲得する必要がある。ここでもまた、誘因のバランスが必要である (see. Barnard, C. 1938. p.156-157.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 163-164頁)。また、(C) 宗教組織では、優勢な誘因は、理想の恩恵 (ideal benefaction) と「血縁の精神の親交」 (communion of kindred spirit) とみなせるが、たとえば、組織の維持と伝導の努力は物質上の手段を要求するため、大きな物質上の出費 (expenditure) を可能にする、物質上の貢献を、様々な方法により、メンバーに要求する (see. Barnard, C. 1938. p.157-158.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 164頁)。バーナードは、「どのような目標のためでも、総てのタイプの組織では、要求される、組織に対する貢献を獲得し、維持するため、いくつかの誘因と、同様にある程度の説得が必要である。誘因を提供する手段の獲得、誘因の対立の回避、有効な説得の努力の実行の困難は、本来、大きい。効果的で、実行可能な、誘因と説得の明確な組み合わせ <【筆者補足】誘因のシェーマ> の決定は、非常にデリケートな問題 (matter) である」(Barnard, C. 1938. p.158.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 165頁)>⁽²⁸⁾。誘因のシェーマの決定の困難は、(a) 拡張に対する総ての組織の内部の傾向 (propensity) に起因するが、組織の拡張は、威信 (prestige)、連携の誇り (pride of association)、協働体の満足 (community satisfaction) と関連した誘因を維持する。<【筆者補

(28) バーナードは、「事実、稀に、誘因のシェーマが適応に先立って決定できるとしても、非常にデリケートで、複雑である。それは進化できる (evolve)。それに関連した問題は、主として、組織の活動 (life) の経過で、時々、戦略要素の問題になる。もちろん、誘因のシェーマが、協働のシステムの要因の内、最も不安定であることは事実である。なぜなら、常に (invariably)、外部条件が物質上の誘因の可能性に影響を及ぼし、同様に、ヒト (human) の動機がかなり変動するからである」(Barnard, C. 1938. p.158-159.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 165頁) と述べる。

足】組織の拡大は、メンバーの増加により、昇進の機会、協働体の満足（community satisfaction）などが増える。このため、誘因を維持するため、組織の拡大が必要であると主張されてきたが、反面、過度な拡張は、組織の混乱をもたらし、有効性と能率を低下させる＞（see. Barnard, C. 1938. p.159.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 165-166頁）。(b)誘因に結び付いたコストが組織の存続を妨げるため、貢献（と貢献者）の内、望ましいモノを受け入れ、望ましくないモノを拒否する選択に起因する。流入と流出の均衡は、本来、最大の経済性（utmost economy）なしには不可能である。誘因の分配は様々な貢献の価値と有効性に釣り合うべきである（see. Barnard, C. 1938. p.159-160.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 166頁）。＜【筆者補足】言い換えれば、誘因の原資には制限があるため、組織にとり望ましい貢献者は受け入れ、望ましくない貢献者は拒否する傾向が組織には存在する＞⁽²⁹⁾。

第12章「権威の理論（the theory of authority）」で、バーナードは、まず、組織の要素である、「組織に対して貢献する個人の意思」に関連した側面と、「コミュニケーション」という要素の最も一般的な要素を取り扱う他の側面に関連した、課題を考えると断る（see. Barnard, C. 1938. p.161.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 168頁）。(I)権威の源泉（the source of authority）で、＜【筆者補足】権威の主観的な側面から検討して（see. Barnard, C. 1938. p.172.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 180頁）＞、複合組織が単位組織の集合（aggregation）から構成され、単位組織のみから成長することが正しければ、権威の本質に係わらず、権威は簡単な単位組織に内在すること、権威の正当な理論は、単位組織に本質上で真であるモノと一致すべきであることが合理的に仮定されうると述べる（see. Barnard, C. 1938. p.161.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 168頁）。(1)重要な事実（significant fact）で、たとえば、奢侈制限法（sumptuary law）や禁酒法（18条の修正）の違反（violation）を例にして、「権威に関する一般的な観察の内、最も重要な事実（fact）は、特定の場合に、権威が無効である程度（extent）である」（Barnard, C. 1938. p.161.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 168頁）と述べる。また、「特殊な条件の下で、個人の市民により、いずれの特殊な法律が従われたり、従われないことが、彼により決められているという、観察が暗示するモノは、適切（pertinent）である」（Barnard, C. 1938. p.162.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 169頁）と主張する。(2)権威の定義（definition of au-

(29) バーナードは、誘因の経済で、誘因の価値と有効性と分配、誘因の効果と犠牲（コスト）の均衡論を検討しているが、誘因の分配は「成果分配」とみなせる。

thority) で、概略的には、「権威は、それにより、貢献者、あるいは、メンバーが、貢献する、活動を支配するモノ、つまり、組織に関連して、彼が行うか、行わないモノを、支配、あるいは、決定するモノとして、受容される、効果による、フォーマルな組織でのコミュニケーション（命令）の特徴である。この定義によれば、権威には2つの側面、第1に、ここで述べようとする、主観的で、人員の（personal）側面で、権威が有るモノとしてのコミュニケーションの受容、そして、第2に、次に <【筆者補足】(2)調整システムで> 述べようとする、客観的な側面で、それにより受容される、コミュニケーションでの特徴である」(Barnard, C. 1938. p.163.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 170-171頁)。この定義では、コミュニケーションの服従（拒否）(obedience (disobedience)) は権威の肯定（否定）であり、命令が権威を有するか、否かという決定は、伝達された者にあり、「権威者」、あるいは、このような命令を発する者には属さない (reside) (see. Barnard, C. 1938. p.163.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 171頁)。組織は権威を維持できない、つまり、組織が、有効な、人員の努力の十分な貢献を獲得できない、つまり、能率 (efficient) という見地で (in terms) 人員を説得できないと、失敗する。最終分析で、十分なメンバーの人数での個人が、必要な命令の受容に含まれる負担 (burden) を、彼らの利害に反する有利さ (advantage) のバランスを変えているとみなし、絶対必要な貢献を撤回する (withdraw)、あるいは、保留する (withhold) ため、組織は失敗する (see. Barnard, C. 1938. p.165.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 172頁)。(3)権威の受容の条件 (condition to accept the authority) で、個人に対して権威を設立するためには、彼の同意が必要であることは不回避である。4つの条件が同時に獲得される時にのみ、人 (person) はコミュニケーションを権威が有るモノとして容認しうる (accept)。すなわち、(a) コミュニケーションを彼は理解できる、(b) 決定の時に、それが組織の目標と矛盾しないと彼は信ずる、(c) 決定の時に、それが全体として彼の人員の <【筆者補足】基本的には、個人の> (personal) 利害と両立する (compatible) と彼は信ずる、(d) 彼は、精神上と物理上でそれに従える (comply) (see. Barnard, C. 1938. p.165.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 173頁)。この内、(a) 理解できないコミュニケーション（命令）は権威を有しない。このため、経営管理上の業務 (administrative work) のかなりの部分は、最初に考慮されない、あるいは、できない、具体的な環境に対する適用での、命令の解釈と再解釈により構成される (see. Barnard, C. 1938. p.165.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 173頁)。(b) 受取者 (recipient) により、彼が理解する、組織の目標と両立しないと信ずる、コミュニケーションは、容認されない。総ての経験の有る管理者 (executive) は、受取者が、主要な目標に、

特に、重要な慣習上の実践 (habitual practice) で例証されたモノと、矛盾すると思われる、命令を発することが必要ならば、矛盾と思われることが錯覚である理由を説明する、あるいは、例示することが、実践できるならば、通常、必要で、常に、得策である (advisable) ことを知っている (see. Barnard, C. 1938. p.165-166 p.167.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 174頁 175頁)。(c) コミュニケーションが、組織との関係の正味の長所 (net advantage) を破壊する、負担を含むと信ずるならば、個人に対する、組織に貢献する、正味の誘因はもはや残っていない。正味の誘因の存在が、いずれの命令でも、権威を有するとして、容認される理由である (see. Barnard, C. 1938. p.166.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 174頁)。(d) 人 (person) が命令に従えなければ、明らかに、従わないか、あるいは、より良くても、無視されるに違いない。より良い普通のケースは、人 (man) に、彼の能力を少し越えたモノ (things) を行うことを命ずることである。しかし、少し不可能なことはやはり不可能である (see. Barnard, C. 1938. p.166.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 174頁)。<【筆者補足】だが、人 (man) は、初めは不可能なコトでも、創意工夫をして、可能なモノに変えようとする>。(4) 重要な、永続的な協働の確保 (to secure the important and enduring coöperation) は、個人 <【筆者補足】部下> の決定が次の条件下で行われるから可能である。(a) 永続的な組織で慎重に発せられる命令は、通常、上記の4つの条件に従う (comply), (b) 各個人には、命令を、権威の意識的な問い掛けなしに受容される、「無関心圏 (zone of indifference) が存在する⁽³⁰⁾。(c) グループとして組織に貢献する人々 (persons) の利害は、個人の主観 (subject), あるいは、態度に、無関心圏のかなりの安定を維持する、影響を行使する結果になる (see. Barnard, C. 1938. p.167.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 175頁)。この内、(a) より良い組織では、服従できない (obey), あるいは、服従しようとしなない、命令が発せられないことにより、より良く設定される、管理行為 (executive conduct) の原則は存在しない (see. Barnard, C. 1938. p.167.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 175頁)。(b) 活動には、(i) 明らかに受容できない、服従できない命令、(ii) 中立的で、かろうじて受容可能、あるいは、かろうじて受容は不可能な命令、(iii) 問題なしに受容できる命令で、「無関心圏」(zone of indifference) にある命令がある。この内、(iii) の命令は、組織との関係を引き受けた時に、一般に予想される範囲にある。無関心圏は、組織に対する個人の執着 (adhesion) を決定する、負担と犠

(30) この「無関心圏」(zone of indifference) という呼称は誤解を生むため、サイモンは、「受託圏」(zone of acceptance) として受け入れた (see. Simon, H. 1997. p.10.; 参照。二村・他4名 2009. 13頁)。

性を上回る、誘導 (inducement) の程度に依存して、より広く、あるいは、より狭くなる (see. Barnard, C. 1938. p.168-169.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 176頁)。(c)組織の能率 (efficiency) は、個人が命令に好意を感じる (affected) 程度に影響されるため、組織のコミュニケーションの権威を否定することは、組織の関係から正味の長所 (net advantage) を引き出す (derive), 総ての個人の利害にとり脅威となる。また、この利害の維持はインフォーマルな組織の機能であるが、「組織の世論」(organization opinion), 「グループの態度」(group attitude) などと呼ばれるが、協働体の共通の意識 (common sense of community) は、インフォーマルに、個人の態度に影響を与え、個人としては、無関心圏内、あるいは、これに類似した権威を問題にすることを嫌悪する (see. Barnard, C. 1938. p.169.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 177-178頁)。この共通の意識のフォーマルな陳述は、権限が上位から下降するという、上位の権限のフィクション (fiction of superior authority) であり、2つの理由から必要である (see. Barnard, C. 1938. p.169-170.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 178頁)。i) 個人が、上方、あるいは、組織に、組織に関して決定したモノに対する責任——協働の特徴の事実非個人化された活動——を移譲する、プロセスである⁽³¹⁾。また、ii) このフィクションから、問題になっているモノは、組織の利益 (good) であるという、非個人的な認識を与える (see. Barnard, C. 1938. p.171.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 179頁)⁽³²⁾。(II)調整のシステム (the system of coördination) で、<【筆者補足】受容を誘導する、コミュニケーションの客観的な側面から検討する (see. Barnard, C. 1938. p.172.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 180頁)>⁽³³⁾。(I)組織のコミュニケーションでの権威 (authority in organization communication) で、一部で、権威は「フォーマルな組織での特徴」として定義される。そこでは、上位者 (superior) <【筆者補足】上級役員 (superior officer)>は、<【筆者補足】公式に

(31) バーナードは、「組織の運用 (operation) での実践上の困難は、自身、あるいは、他者の組織の活動に対する責任を引き受けるという個人の過剰な欲望 (disire) は稀であり、組織での自らの活動に対して責任を採ることに対する嫌悪にある」(Barnard, C. 1938. p.170-171.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 179頁) という見解を有するが、上位の権限のフィクションはこのような個人の責任回避を反映している。

(32) バーナードは、「窮地にある (in the lurch) 組織を放置することは、しばしば我慢できない (tolerable)」(Barnard, C. 1938. p.171.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 179頁) という協働体の共通の意識を、このフィクションは反映しているとみなす。

(33) バーナードによれば、このコミュニケーションのシステム、あるいは、その維持は、フォーマルな組織の原則、あるいは、本質上で継続する問題である。有効性、あるいは、能率の——存続の要因の——その総ての他の実践上の問題はコミュニケーションのシステムに依存している。専門用語では、コミュニケーションのシステムは、しばしば、「権威のライン」(lines of authority) として知られている (see. Barnard, C. 1938. p.175.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 184頁)。

(officially) 活動しなければ、権威を有しないし、コミュニケーションには、組織の努力、あるいは、活動を除けば、権威はない (see. Barnard, C. 1938. p.172 p.170 note 5.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 180-181頁 178頁 注(5))。このような環境は、フォーマルな組織での権威の特徴が、コミュニケーションでの受取者 <【筆者補足】貢献者、あるいは、メンバー> の同意の可能性 (potentiality of assent) にあるという事実から生ずる (see. Barnard, C. 1938. p.173.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 181頁)。また、在職者 (incumbent) の人員の (personal) 限られた能力に係わらず、職位 (position) の長所のためにのみ、彼の助言 (advice) が優秀 (superior) と認められるならば、これは職位の権威 (the authority of position) である。反面、優秀な能力を有する人々 (men) による、知識と理解は、職位とは無関係に、尊敬を得るならば、これはリーダーシップの権威 (the authority of leadership) である (see. Barnard, C. 1938. p.173-174.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 182頁)。このような客観的な権威は、<【筆者補足】責任がある> 職位、あるいは、リーダーが十分に知らされている (inform) 時にのみ、維持される (see. Barnard, C. 1938. p.174.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 182頁)。一般には、対応する責任がない、権威は存在しない。より正確には、組織の地位にある人々 (persons) は、主観的に、彼らの決定に関して、組織により支配されておらなければ、客観的な権威は彼らに帰属しない (impute) (see. Barnard, C. 1938. p.174.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 183頁)。従って、上位の権限のフィクション (fiction of superior authority) を支持するのに充分で、無関心圏を実在するモノとして創る、客観的な権威の維持は、組織でのコミュニケーションのシステムの運用 (operation) に左右されると言える。このシステムの機能は、権威の地位に、十分な情報と命令の発信に十分な能力を提供することである。これを行うことは、リーダーである者に相応の (commensurate) 能力を要求する (see. Barnard, C. 1938. p.174-175.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 183頁)。従って、権威は、一方で、個人の協働での人員の態度に、他方で、組織でのコミュニケーションのシステムに左右される (see. Barnard, C. 1938. p.175.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 183頁)。(2) コミュニケーションのシステムの問題 (the problem of communication system) では、客観的な権威のシステムとしての、コミュニケーションのシステムの特徴での制御できる要因 (controlling factor) を考える (see. Barnard, C. 1938. p.175.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 184頁)。(a) コミュニケーションのチャンネルは明確 (definitely) に知られるべきである。つまり、権威のラインは明確に設定されるべきである。強調は、地位か、あるいは、人々 (persons) に置かれる。しかし、通常、権威の確定は、地位と、より重要性は

劣るが、人々に置かれている (see. Barnard, C. 1938. p.175-176.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 184頁)。(b)客観的な権威は組織の総てのメンバーに対するコミュニケーションの明確なフォーマルなチャンネルを要求する。総てのだれかに報告し (上位への伝達), 総ての者はある者に対して従属すべきである (下位への伝達)。言い換えれば, フォーマルな組織では, 総ての者は組織に対して明確なフォーマルな関係を有するべきである (see. Barnard, C. 1938. p.176.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 184頁)。(c)コミュニケーションのラインは, できる限り, 直接的か, 短くなければならない。上から下に進むにつれ, コミュニケーションにより専門化され, 逆の方向では, より一般化される。そして, コミュニケーションのラインが短い程, スピードはより速く, エラーはより少なくなる⁽³⁴⁾。なお, ラインを短くするため, スタッフの配置や会議・委員会を利用する (see. Barnard, C. 1938. p.176-177.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 185-186頁)。(d)原則では, コミュニケーションの完全なラインが用いられるべきである。矛盾したコミュニケーションを回避するためである (see. Barnard, C. 1938. p.177.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 186頁)。(e)コミュニケーションのセンターとしてサービスする人々 (persons), 役員 (officer), 監督長 (supervisory head) の能力 (competence) が適切であるべきである。しかし, バーナードによれば, 現代の巨大な組織でのコミュニケーションの地位上の必要条件に対して十分な個人の, 人員の能力をほとんど期待できない (see. Barnard, C. 1938. p.178-179.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 186-187頁)。(f)コミュニケーションのラインは, 組織が機能している間は, 中断されるべきでない (see. Barnard, C. 1938. p.179.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 187頁)。(g)総てのコミュニケーションは認証されなければならない (authenticate)。これは, コミュニケーションする人 (person) が, 関係している「権威の地位」を占有していること, 地位が関係するコミュニケーションのタイプに含まれていること, —つまり, 「権威の内にある」と, 実際に知られていることと, 実際にこのような事務局 (office) からの権威のあるコミュニケーションであることを意味する。なお, バーナードによれば, 客観的な権威の維持の観点からの, 組織のコミュニケーションのシステムの原則のこのような陳述は, 単純な単位組織では, このような原則の具体的な適応は融合 (fuse) されているから, 複合組織の見地 (in terms) 必要である。単純な条件では, 原則は, 困難でのみ, 分離される。単位組織では, コミュニケー

(34) この点, 30万人以上の作業メンバーを有する, ベル電話システムでは, 階級のレベルは8から10である。これは, 1人がn人の部下を有し, L階級あれば, 人数は1, n, n^2 , n^3 , n^{L-1} の合計であるため, 8階級では, 部下の人数は5人で良い。

ションのチャネル (channel) は既知、実際には、通常、明らかで、最短で可能であり、権威のラインのみが完全なラインであり、認証の (authentication) 問題はほぼない。単位組織での疑問は、リーダーの完全さ、組織の運用 (operation) でのリーダーの機能である (see. Barnard, C. 1938. p.181.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 189頁)。(Ⅲ)法律上の概念との調和 (reconciliation with legalistic conception) では、下位 (subsidiary), あるいは、従属 (dependent), 単位組織とグループの組織, <【筆者補足】つまり、会社 (corporation)> と個人の唯一の相違は、権威の否定が、個人により直接的に行われ、単位、グループ、あるいは、従属、下位の複合 <【筆者補足】組織、つまり、会社 (corporation)> により、直接的か、間接的に行われることである。直接的には、全体としての組織に対する、法律、あるいは、命令の効果は、問題点 (in point) であり、間接的では、全体が構成されている努力に属する個人になる。<【筆者補足】たとえば、環境汚染や脱税は直接的であり、パワハラや不正取引は間接的である>。従って、メンバー (単位組織、あるいは、個人) がそうすることができなければ、<【筆者補足】メンバーであることをやめるため>、いかなる複合組織でも、上位から命令を実行できない (see. Barnard, C. 1938. p.182.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 190頁)。事実の問題点にある、下位の組織は、ほとんどの活動の権威のほとんどを、個人としての「メンバー」自体から引き出している (see. Barnard, C. 1938. p.182.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 191頁)。なお、バーナードによれば、「総てのコミュニケーションは、目標の定式化と、活動のために調整する規定 (coördinating prescription) の伝達に関係し、このため、協働の意欲をコミュニケーションする能力に依存している。権威は、協働システムの必要性に提出する (submit), 個人の意欲と能力の別名である。権威は、一方で、協働システム、他方で、個人の技術上と社会上の制約から生ずる。従って、社会における権威の状態は、2つ、個人と、社会の技術上と社会上の条件の発展の評価基準 (measure) である」(Barnard, C. 1938. p.184.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 192頁)。

第13章「決定の環境 (the environment of decision)」で、バーナードは、まず、次のように断る。個人の活動 (act) には、原理上では、熟慮 (deliberation), 推定 (calculation), 思考 (thought) の結果であるモノと、無意識、自動的、反動的 (responsive) な結果で、現在、あるいは、過去の、内部、あるいは、外部の条件の結果であるモノとがある。一般に、どのような過程が先行しても、活動 (act) の最初のクラス <【筆者補足】つまり、熟慮、推定、思考の結果> が、「決定」と呼ばれるモノになる。活動 (act) には、それ自体、

自動的で、通常、関係者 (actor) に知られていない過程である、多くの補助活動 (subsidiary act) が含まれている (see. Barnard, C. 1938. p.185.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 193頁)⁽³⁵⁾。そこでは、決定が含まれる時には、意識して、2つの用語 (term) — 達成されるべき目的 (end) と、用いられる手段 (mean) — がある。どのような過程によっても、目的が決められる時には、手段としての決定自体は、熟慮、分析、選択の論理上 (logical) の過程である。また、組織の活動 (act) は、人員 (personal) ではなくて、組織上の目的に支配された人々 (persons) の活動である (see. Barnard, C. 1938. p.185.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 193頁)。この点、個人の行動 (behavior) に比べて、決定の活動が組織の行動の特徴であり、個人のケースに比べて、決定の過程の記述 (description) が、組織の行動の理解にはかなりより重要である。組織の目標、あるいは、客観的目標 (purpose or objective) の定式化と、この過程と、これらを効果に移す活動の過程に含まれる、より一般的な決定は、組織内で配分され、最少の程度を除いて、個人への集中、あるいは、専門化されえない。このため、権威のフォーマルな構造と組織間のコミュニケーションの基礎には、コミュニケーションのラインでの職位全体に互って配分されている相互作用的な決定の過程がある。これが、具体的なシステムに協働のシステムの要素を継続して統合する、組織の活動の本質的な過程である (see. Barnard, C. 1938. p.186-187.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 196頁)⁽³⁶⁾。また、総ての調整された協働の努力は、2つの決定の活動を含む。第1に、人 (person) が、人の選択の問題として、この協働の努力に貢献するか、否かに影響する、彼の決定である。<【筆者補足】この決定は、反復的な人員の (personal) 決定の過程であり、組織を構成する努力のシステムの外にある (see. Barnard, C. 1938. p.187.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 195-196頁)>。<【筆者補足】このような決定を、マーチとサイモンは「参加の決定」(decision to participate) と呼ぶ (see. March, J. and Simon, H. 1993. p.103.; 土屋守章訳1977. 127頁)>。第2の決定は、人員 (personal) の結果に対して直接的、あるいは、特殊な関係は無いが、組織の努

(35) バーナードは、後者のクラスの無意識、自動的、反動的 (responsive) な活動について、「組織に参加している、個人の活動の多くは、慣習上の (habitual)、反動的 (responsive) であり、組織デザイン (organisation design) — この非論理的な過程を <【筆者補足】論理上の過程に> 高めようとする、専門化<【筆者補足】故意の専門化 (intentional specialization)> の結果 — による単なる反動的なモノかもしれない」(Barnard, C. 1938. p.186.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 194頁) と述べる。なお、組織デザインという概念は、サイモンでは重要な概念になっている (see. Simon, H. 1997. p.50-51.; 参照。二村・他4名2009. 74-76頁; Simon, H. 1977.; 稲葉元吉・倉井武夫訳1979.)。

(36) この過程は、計画から活動計画 (action plan) への具体化であり、「連続した決定の過程」と呼ばれる。なお、たとえば、アンソフにより、業務的決定、管理的決定と戦略的決定に区別され、組織内での各決定の相互作用が検討された (see. Ansoff, I. 1965.; 広田寿亮訳1969.; 中村元一監訳2007.)。

力と、組織の目標の関係の観点から、非個人的に下されるべき決定に関連した努力とみなせる。2種類の決定——組織の決定と人員の決定（organization decisions and personal decision）——は、組織の決定が、常ではないが、しばしば、委譲されるけれども、人員の決定は、通常、他者に委譲されえない。組織による重要な決定は、最終の形式では、1人の人（person）により宣言されるが、対応する補助決定（subsidiary decision）は、人員ではなくて、組織的に活動する、幾人かの異なる人々 <【筆者補足】中心の地位にあり、組織の決定に責任を負う、管理者（executive）> により行われる。また、組織での同様の決定の執行（execution）は、ほとんど常に、幾人かの異なる人（person）によるその後の（subsequent）詳細な決定が必要である（see. Barnard, C. 1938. p.188-189.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 196-197頁）。要するに、管理者（executive）のサービスの特徴は、組織の決定を下す過程の専門化に表われている。以下では、具体的な決定を下すことを巡る環境は、多様であるが、一般的な条件として、(I) 決定の根拠、(II) 決定の証拠と、(III) 決定の環境をあげる（see. Barnard, C. 1938. p.189.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 197頁）。この内、(I) 決定の根拠（the occasions of decision）では、不確実性（uncertainty）から保証される（ensure）ことに対する決定の失敗を伴うが（see. Barnard, C. 1938. p.189.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 198頁）、管理者（executive）は、彼が受容した、地位に関連した、ほぼ決められた制限内で、通常、決定を下す責任下にある。そして、継続して責任を負担するには、自らの能力の制限内で保持する必要性下にある。このため、管理者は、自らの地位に関係した領域を無視することなしに、引き受けたコト以上の受容を回避するために、決定の根拠を区別しなければならない。ここでは、一般的な条件として、(a) 上司からの権威のあるコミュニケーション、(b) 部下により決定を求められた（refer）ケース、(c) 関係する管理者のイニシアチブに基づくケースをあげる（see. Barnard, C. 1938. p.190.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 198-199頁）。この内、(a) 上司からの権威のあるコミュニケーションでは、訓令（instruction）、あるいは、上位の権威者の一般的な要求（requirement）により、供給される（furnish）。このような決定は、訓令の解釈、適用と、配分に関係する。部下への責任の委譲により負担は軽減されるけれども、このような根拠（occasion）は回避されない（see. Barnard, C. 1938. p.190.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 199頁）。(b) 部下により決定を求められた（refer）ケースは、上告のケース（appellate case）と呼ばれる。このようなケースは、部下の無能、訓令の不明確、状況の新奇さ（novelty）、管轄領域（jurisdiction）の矛盾、あるいは、命令の矛盾、あるいは、主観的な権威の不足（failure）から生ずる。なお、管理者の活動のテスト<【筆

者補足】判断> (test) は、このような決定が重要、あるいは、合理的に委譲できない時に、決定を下し、他は拒否すべきである (see. Barnard, C. 1938. p.191.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 199頁)。(c)関係する管理者のイニシアチブに基づく決定の根拠は、管理者の能力の最も重要なテスト (test) である。彼の能力とイニシアチブに基づく、情況についての管理者の理解と、自らの組織のコミュニケーションのシステムの性格から、あるコトを行い、あるいは、訂正する必要があるのかを決定すべきである (see. Barnard, C. 1938. p.191.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 199-200頁)。なお、特定の決定の相対的な重要性の観点から管理者の決定が注目されるが、集合 (aggregate) の重要性からは、管理者の決定ではなくて、非管理者としての組織への参加者の決定が主要な関心に支持される (enlist) べきである。<【筆者補足】大体、問題、あるいは、選択の明確な記述を呈示する過程である>、多くの管理の決定 (executive decision) は、他者の間での適切な決定に含まれる、正しい活動の促進に関係している (see. Barnard, C. 1938. p.191-192.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 200頁)⁽³⁷⁾。(II) 決定の証拠 (The evidences of decision) では、バーナードは、管理の決定 (executive decision) を主として取りあげるが、まず、「管理の機能 (executive function)、あるいは、管理の相対的な長所 (merit) の評価の困難の多く (not the least) は、決定の本質的な運用 (operation) を観察する、少ししか直接的な機会がないという事実にある」(Barnard, C. 1938. p.192-193.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 201頁)と断る。そして、「管理の決定の素晴らしい技法 (fine art) は、今は適当 (pertinent) でない、問題を決定しない、<【筆者補足】偏見を発達させないため> 早まって (prematurely) 決定しない、<【筆者補足】権威を崩さないため> 有効性を創造できない決定を下さない、<【筆者補足】モラルを維持し、他者の能力を発達させ、責任を明確にするため> 他者が行うべき決定を行わないことから構成される」(Barnard, C. 1938. p.194.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 202頁)と主張する。なお、決定には、2つの主要なクラスがあり、積極的な決定は、あるコトを行い、活動を指導し、活動をやめ、活動を阻止する決定である。消極的な決定は、決定しないという決定である。このため、ある

(37) バーナードは、「組織での主要な管理者から非管理者の地位に降りるに従い、情況と同様に、決定のタイプが性質が変わることに注意すべきである。上限では、追求される目的 (end) に関係した、決定が主要な注目を要求し、手段に関係した決定は副次的であるが、むしろ、一般的であり、特に、人事、つまり、組織自体の発展と保証に関連する。中間のレベルでは、大雑把な目標 (broad purpose) からより専門的な目的 (end) への分割と、経済の問題を含めた、活動の技術と工学上の問題が目立つ。下位のレベルでは、決定は、性質上、活動が組織の活動である限り、正しい行為 (conduct) に関係する。貢献意欲 (willingness to contribute) を決める、人員の決定 (personal decision) が、相対的に、最大の集団上で重要になるのは、究極の権威に頼る、この下位のレベルである」(Barnard, C. 1938. p.192.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 200-201頁)と述べる。

期間での活動の成功は、可能な活動の選択と拒否の優秀さを意味する（see. Barnard, C. 1938. p.194.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 203頁）。(Ⅲ) 決定の環境（the environment of decision）の性質は、(a)目標——決定が取り扱う素材 <【筆者補足】課題> と、(b)決定が関係する領域——物理上の世界、社会上の世界、外部のモノと諸力と、その時の環境である。その際、決定の機能はこれら2つの部分の間での関係を調節する（regulate）ことであり、この調節は、目標の変更か、<【筆者補足】目標を除いた> 環境の残りの変更のいずれかにより達成される（see. Barnard, C. 1938. p.194-195.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 203頁）。この内、(a)目標では、組織の決定は、個人の目標でなくて、組織の目標に関係するが、この組織の目標は、新しい決定を下すことに責任がある、人に <【筆者補足】客観的な> 事実として与えられ、新しい決定を下すことに責任がある、人により、このような事実として受容されている（see. Barnard, C. 1938. p.195.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 204頁）。しかし、目標は、環境を除いたモノに対しては意味を有しない。目標は、環境の見地からのみ定義されうる。目標の不断の精緻化（refinement）は、より精緻な詳細（detail）で、最後に、詳細な目標は同時存在の達成（contemporaneous accomplishment）になる。しかし、同時に、目標の各新しい更新（edition）により、環境の新しい区分が含まれ、最後に、継続した活動の最終の障害（obstacle）は、一般的な目標を多くの具体的な目標に分割することを表わすが、各具体的な目標は活動にほとんど同時的に結び付けられる（see. Barnard, C. 1938. p.196.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 205頁）⁽³⁸⁾。(b)目標を除いた、決定の環境で、決定が環境を取り扱うならば、これは、新しい、より詳細な目標、つまり、親の目標の子孫 <【筆者補足】継続した決定> を自動的に導入するが、決定が、環境を取り扱うより、むしろ、目標を変更するならば、親の目標は無効（sterile）である（see. Barnard, C. 1938. p.197.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 206-207頁）。なお、バーナードによれば、「第13章『決定の環境』の目標は、決定が組織で行われる時の、具体的な決定の風土（climate）を示唆すること、決定が、重要な側面で、社会上の過程である時の、組織での決定と、社会上で条件付けられた、心理上の過

(38) バーナードは、[このように、前後した、目標と環境は、継続した決定による、継続した段階で、益々、詳細に反応する。最終の決定の関連のある部分（series）、各々は明らかに些細（trivial）であるが、大部分、無意識に達成されるが、合計すれば、効果のある、一般的な目標と、経験の経路になる]（Barnard, C. 1938. p.196-197 and see. p.232-233.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 206頁 242-243頁）と述べるが、最近では、これは、システムとしての目標、つまり、目標の具体化（連鎖）——一般目標を具体的な（手段）目標と連続して取り替える過程であり、たとえば、結果はデシジョン・ツリー（decision tree）で示される。<【筆者補足】このため、サイモンは、決定の連鎖（chain）と呼ぶ（see. Simon, H. 1997. p.73-75 83-85 p.241.；参照。二村・他4名 2009. 112-115頁 127-131頁 372頁）>。

程である時の、個人の決定との間での根本的な (radical) 相違を強調することにある。多分、この描写から引き出される、最も重要な言及は、組織内、特に、複合組織内では、個人の決定の技術や過程とは類似していない、決定の技術、思考の組織上での過程が存在することである」(Barnard, C. 1938. p.198-199.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 208頁)。

第14章「機会主義の理論 (the theory of opportunism)」では、バーナードによれば、まず、個人と多くの活動 (act) と、組織の活動のかかなりの割合は、前章で定義した決定の過程には含まない、環境の条件に対する反応 (response) である。＜【筆者補足】決定が先行する活動は、単なる反応とは、意識的に認識された目標、目的、あるいは、客観的目標 (purpose, end oder objective) が努力での結果に対して十分な圧力 (strength) で活動の基礎として現われることで異なる＞。しかし、組織のケースでは、ほとんどのケースで、組織の活動の目的は組織自体の活動 (action) のユニークな結果である。それは、組織の「善」(good) に基づき、協働の活動の手段と条件に影響される限りを除き、正確な形式 (precise form) を含む。「善」は、主に、参加者との関係に影響を及ぼす、組織の内部均衡か、あるいは、(社会を含む) 一般との関係に影響を及ぼす、外部均衡のいずれかに対する言及 (reference) を有する。しかし、いずれのケースでも、常に、未来に注目し (refer), 望み (desirability) の基準、あるいは、規範 (norm) の見地での展望を暗示する。組織の目標、あるいは、目的のこの側面は理想であり、モラルの要素 (moral element) と呼ぶ。＜【筆者補足】フォーマルな組織はモラルの要素を有する＞が、本稿では、モラルの要素とは対照のモノ (antithesis), つまり、機会主義的な要素 (opportunistic element) を取り扱う⁽³⁹⁾。この機会主義的な要素は、現在利用可能な条件と、手段では、現在を除くと、活動は全く採用されないという事実により、暗示される、要素であり、決定での機会主義的な要素は組織の理論では絶対必要 (indispensable) である (see. Barnard, C. 1938. p.200-201.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 209-210頁)。(1)決定の客観的な領域での分析で、バーナードは次のように主張する。つまり、機会主義的な要素は、活動が

(39) 決定の機会主義的側面は、一般に、目的の達成の手段と条件に関係している。これらは、組織に内在する、専門化を要求し、可能にする。協働の力が最も表われるのはこの分野 (sector) である。反面、モラルの側面は、態度、価値、アイデア、希望 (hope) の側面であり、物理、生物と社会上の経験の無数のチャンネルにより、人々 (men) の感情 (emotion) に影響し (impress), 協働の新しい特別な目標を蒸留する (distill)。一方で、客観的な環境の抵抗は克服され、この態度により環境は修正される。そして、他方で、抵抗はこれら目標の修正を強要し (compel), 最終的には、これら目標が表わす、抱負 (aspiration) に資格を与える (qualify)。2つの側面は具体的な活動 (act) では統合される (see. Barnard, C. 1938. p.211.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 221-222頁)。

行われる、客観的な領域に注目する（refer）。決定の過程は、この客観的な領域に関係する限り、本質上では、分析の過程である。現在の環境の分析は、一部は、直接的な見地では、目標の定義である。しかもまた、この目標との関係で、いずれの現在の環境が重要であるのかを見付ける過程である（see. Barnard, C. 1938. p.201.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 210-211頁）。(2)戦略要因（strategic factor）の理論で、バーナードは、「コモンズ <Commons, J. R. 1852-1945> が彼の目標のために行った、専門用語（phraseology）での区分にはわれわれは関心はない。戦略要因は、たとえ、制約要因（limiting factor）と呼ぶケースでも、常に、制御される活動を決定することと述べることは正常と考える。それは、欠如している（missing）、要素（element）ではなくて、制御できる要因（controlling factor）である、欠如している要素を調達できる（procure）、活動である。変更される、あるいは、欠如している、要素を決定することが、必要な活動（action required）を決定する第一歩である。決定は、ビジネスの交渉（business transaction）、政治の交渉、機械の運用（mechanical operation）、化学上の結合、科学上の実験、あるいは、意図の達成に関係する総てのモノであっても、活動に関係する。従って、戦略要因は、決定の環境の中心である。それは選択が適用される、焦点（point）である」（Barnard, C. 1938. p.205.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 215頁）と述べる⁽⁴⁰⁾。(3)連続した決定での目標の分割で、バーナードは、「新しい戦略要因の不断の（constant）決定を内容とする、反復した決定は、広い目標、あるいは、即座には達成できない目標 <【筆者補足】システムとしての目標> の達成を必要とする。個人では、異なる時間と場所での決定の連続（sequence）を要求する。組織では、それは、異なる時間で、また、異なる実施（executive）、他の人々による決定の連続を要求する。大雑把な目標と大雑把な決定は、詳細な目標への目標の分割（fragmentation）、詳細な補助決定（subsidiary decision）への原則としての一般的な決定の分割を要求する。後者は、ほとんどの部分で、適切な順序で効率的（effectively）にのみ行われうる」（Barnard, C. 1938. p.205-206.；参照。山本・田杉・飯野 9 訳168. 216頁）と述べる。つまり、決定の過程は、継続した接近（successive approximation）の過程——目標の不断の精緻化（refinement）、事実の益々の識別（discrimination）であり、

(40) コモンズは、継続事業体（going concern）、株式会社、労働組合など、個人の活動を拡大する、集団の活動を制度とみなす。1934年の本『制度経済学』（Institutional Economics）では、経済活動、少し広義では、社会・政治活動での制度、つまり、制約要因を取りあげたのに対して、バーナードは、人が制御できる要因（controlling factor）の調達、あるいは、変更する、決定の状況を問題にする（see. Barnard, C. 1938. p.206.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 216頁）。この点、第二次世界大戦後の「経営戦略論」の考えから見ると、バーナードの考えの方が研究対象では接近しているといえる。

— その過程では、時間の進行が本質的である (see. Barnard, C. 1938. p.206.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 216頁)。(4)識別上の精度で、バーナードによれば、正確に戦略要因を識別する (discrimination) ことは技術上の目的 (aim) であり、詳細なモノを拡大する (magnifying) 手段の調達 (procurement) — 表面上では隠されている戦略要因を観察可能な次元に拡大し、有意義な焦点に持ち込むことに左右される。従って、上級管理者 (general executive) は、一般的な目標を定式化した後、しばしば、彼にとり、戦略要因が、拡大の手続き、あるいは、道具であるのか、客観的な事実が充分であるのか、それを用いる人々 (men) が、目標の有用な再定義にとり本質的である戦略要因を、詳細に、規定するのに有能であることを見付ける (see. Barnard, C. 1938. p.206-207.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 217頁)。そこでは、科学者は、今、作業すべき要素は何かのみを尋ねるが、経済学では、今、あるモノが価値があるのかのみではなくて、<【筆者補足】過去に>、どれだけコストが掛かったのかを尋ねる。その続く決定の多くが誤って行われることを想定しない、決定は正しく行われぬ。これが、管理の決定 (executive decision) の環境の永続的な要素である (see. Barnard, C. 1938. p.208-209.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 218-219頁)。目標が変更、あるいは、再定義されなければならない時には、将来の結果の評価に基づいてのみなされるべきである (see. Barnard, C. 1938. p.209.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 219頁)。なお、バーナードによれば、「第14章『機会主義の理論』では、決定の理想的な過程は、戦略要因を識別し (discriminate)、現存する状況での活動の将来の評価に基づき、目標を再定義するか、あるいは、変更することである。その際、人員の決定 (personal decision) とは異なり、組織の決定 (organization decision) は、必然的に、専門化され、組織の目標と活動は非個人的 (non-personal) である。組織の概念は、決定の過程が配分され、専門化される、ヒトの (human) 努力のシステムを暗示する。しかし、決定は、目標の定義か、戦略要因の分析であるため、決定の過程の専門化は、決定の目標か、あるいは、他の環境上の側面かのいずれかに基づく強調の配分での区別を含む (see. Barnard, C. 1938. p.209-210.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 220-221頁)⁽⁴¹⁾。

(41) この点、管理の決定 (executive decision) での直接的な環境は、主に、組織自体の内部環境である。管理の決定での戦略要因は、主に (chiefly and primarity)、組織の運用の戦略要因である。外部の環境に働きかけるのは、組織で、管理者 (executive) ではない。管理者は、主に、組織の有効な、あるいは、能率的な運用では、他者の決定を促進するか、あるいは、阻止する、決定に関係している (see. Barnard, C. 1938. p.211.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 221頁)。

第Ⅳ部 協働のシステムにおける組織の機能

第Ⅳ部「協働のシステムにおける組織の機能 (function)」では、第15章「管理の機能 (the executive function)」で、バーナードは、まず、協働のシステムに対する本質的な努力の調整は、組織のコミュニケーションのシステムを必要とする。そこでは、コミュニケーションが中心的な地位を経由しなければならない限り、管理の機能はコミュニケーションのチャンネルとして作用する。しかし、コミュニケーションのシステムの客観的目標 (object) が組織のあらゆる側面の調整であるため、管理の機能は、フォーマルな調整により達成される限り、組織の活力と永続にとり本質的な業務 (work) の総てに関係する (see. Barnard, C. 1938. p.215. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 225頁)。その際、管理の業務 (executive work) が、運用 (operation) での組織の維持の特殊な業務であるため、多分、総ての管理者は、<【筆者補足】複合組織では>、かなりの量の非管理者の業務を行っている (see. Barnard, C. 1938. p.215-216. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 226頁)。本稿では、<【筆者補足】非個人的な (impersonal)>、全体の組織の努力の調整のために専ら存在する、全体としての管理のシステムの機能を取り扱う。管理の機能は、第1に、コミュニケーションのシステムを準備する (provide) こと、第2に、本質的な努力 (essential effort) の確保を促進し、第3に、目標を定式化し、規定することである。組織の要素は相互依存적であるが、しかし、管理の機能はかなりの専門化に従い、機能としては、実践ではかなりの程度で分離できる。ここでは、複合組織でのみ見られる、それらを取り扱う (see. Barnard, C. 1938. p.216-217. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 226-227頁)。(I)「組織のコミュニケーションの維持」で、バーナードは、組織の最初の課題は、リーダーを選択することであろう。けれども、直接、コミュニケーションのシステムである、地位の創造が続く。いいかえれば、コミュニケーションの地位と、人 (person) のサービスの「配置」 (locating) は、同一物の相互補完的な2側面である。事実、実践での「管理組織」は「管理の人員」 (executive personnel) から分離することはできないし、「管理の人員」は、地位の特殊な配列との結び付きが無ければ、重要な意味はない (see. Barnard, C. 1938. p.217-218. ; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 228頁)。このため、コミュニケーションのシステムの設立と維持の問題、つまり、管理組織の主な課題は、永久に (perpetually)、2側面、管理の人員と管理の地位の合体 (coalescence) を獲得することである。いずれの側面も、相互に、管理の問題の戦略要因になる (see. Barnard, C. 1938. p.218. ; 参照。

山本・田杉・飯野訳1968. 228頁)。この内、①組織のシェーマ (schema) は、ある期間に互っての過去の連続した接近の結果であるため、常に、現状に基づいて検討される必要がある (see. Barnard, C. 1938. p.219-220.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 229-230頁)。

②人員 (personel) では、バーナードは、管理者 (executive) に要求される、最も重要な唯一の (singel) 貢献、確かに、最も普遍的な資質 (qualification) は、忠誠 (loyalty), つまり、組織の人格 (organization personality) による支配 (domination) である。これは、人員の資質 (personal qualification) としては、俗人の組織 (secular organization) では、「責任」(responsibility) の性質 (quality) として知られている (see. Barnard, C. 1938. p.220.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 230頁)。

<【筆者補足】産業組織では、責任と呼ばれるが、たとえば、行政組織では、忠誠、宗教組織では、完全な服従 (complete submission) などと呼ばれる>。他の情況が等しければ (as other things be equal), 人員の忠誠と服従 (personal loyalty and submission) は、有形の誘因に影響されないし、物質上の誘因、あるいは、積極的誘因によっても買えない (buy) (see. Barnard, C. 1938. p.220-221 p.221 note 2.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 230頁 230頁 注(2))。

<【筆者補足】バーナードは、ここでも、他との比較では、「ケテリス・パリブス」(ceteris paribus) という仮定下で、比較する>。忠誠、責任と、組織により支配される能力の次に、大雑把には、(a)一般的な機敏 (alertness), 関心の広さ, 融通, 適応力, 平静 (poise), 勇気などを含む、かなり一般的な能力と、(b)特殊な才能 (aptitude) と必要な技術とである。前者は、評価が難しい、内面的な性格であるが、後者は、ある程度、組織が育成できる (see. Barnard, C. 1938. p.222-223.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 232頁)。

従って、組織のシェーマの展開に伴い、人々 (men) の選択, 昇進, 降格と解雇が、無くては組織が存在しない、コミュニケーションのシステムの維持の本質になる。人々の選択は、部分的に、しかし、特に、昇進, 降格と解雇 <【筆者補足】つまり、適所適材の配置> は、監督、あるいは、制御 (cotrol) としばしば呼ばれるモノに依存する (see. Barnard, C. 1938. p.223.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 233頁)。

<【筆者補足】かなり妥当するが>, 制御は、管理の業務 (work) よりも、全体の組織の業務 (work) に関係しているが、組織の業務 (work) が、成功してない、非能率で、人員のサービスを維持できないならば、「マネジメント」(management) が悪いという結論になる。つまり、コミュニケーションのシェーマ、あるいは、配置された人員 (associated personnel), あるいは、両者、すなわち、直接関係する、管理部門に欠陥 (at fault) がある (see. Barnard, C. 1938. p.223.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 233頁)。

③インフォーマルな管理組織では、バーナードは、

まず、インフォーマルな組織は、フォーマルな組織、特に、コミュニケーションの関係（reference）で、本質的であると述べる（see. Barnard, C. 1938. p.223-224.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 234頁）。また、インフォーマルな管理組織を維持する方法は、人員の調和（compatibility）の一般的な条件が維持されるように、運用し（operate）、管理者を選択し、昇進させることである（see. Barnard, C. 1938. p.224.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 234頁）。なお、バーナードは、「要約して、第1の管理の機能はコミュニケーションのシステムを発展し、維持することである。これは、一緒に、組織のシェーマと管理の人員が含まれる。後者を達成する、過程は、主に、人々（men）の選択、誘因（incentive）の提供、昇進と降格での有効性（effectiveness）を許容する制御、最後に、人員の調和（compatibility）が本質的な部分である、インフォーマルな組織の確保を含む。このインフォーマルな組織の主要な機能は、フォーマルな決定の必要さの削減によりコミュニケーションの手段を拡張し、望ましくない影響の最小化、フォーマルな責任のシェーマと調和した、望ましい影響の促進である」（Barnard, C. 1938. p.226-227.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 237頁）と述べる。（Ⅱ）「個人からの本質的なサービスの確保」で、バーナードは、管理組織の第2の機能は、組織の実体（material）を構成する、人員のサービスの確保を促進することである。この業務（work）は、①組織との協働の関係に人員を誘導する（induce）ことと、②このような人員をこのような関係に誘導した後で、サービスを引き出す（eliciting）ことという2つの部分に分けられる（see. Barnard, C. 1938. p.227.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 237頁）。つまり、1）協働の関係への人員の誘導には、それぞれ相当に専門化されている、(a)サービスを確保する特殊な努力の範囲内に人員を持ち込むことと、(b)人員を充分近くに持ち込んだ時の、この＜【筆者補足】組織と一体化する＞努力の適用（application）の2つの部分を含む（see. Barnard, C. 1938. p.227-228.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 238頁）。この内、(a)サービスを確保する特殊な努力の範囲内に人員を持ち込むことでは、たとえば、産業と商業の組織は、通常、社会上の調和（compatibility）の考慮と、追加した、伝道（propaganda）のコストにより、理論上では制約されている（see. Barnard, C. 1938. p.228.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 238頁）。＜【筆者補足】バーナードは、ステークホルダーとして、貢献者としての被雇用者のグループと顧客を含める＞（see. Barnard, C. 1938. p.229 note 5.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 240頁 注(5)）。(b)組織との接触に持ち込んだ、特殊な人員を、現実に組織と一体化させる努力は、普通の、日常的な業務（work）を構成する。この活動は、誘導（inducement）の定着（establishment）、誘因（incentive）と直接的な交渉を含む（see.

Barnard, C. 1938. p.229.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 239頁)。2) サービスの引き出しでは、構成員 (membership) であることは、名目上の支持 (adherence) であるため、「総ての組織は、存在するために、調整、有効性と能率のために必要なモノ (things) を行うための、権威の維持と成長に慎重な注意を払うべきである」(Barnard, C. 1938. p.230.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 241頁)。なお、管理の機能としては、その方法は、モラルの維持、誘導 (inducement) のシェーマの維持、阻止 (deterrent), 監督と制御 (control), 検査 (inspection), 教育と訓練のシェーマの維持に区別される (see. Barnard, C. 1938. p.231.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 241頁)。(Ⅲ)「目標 (purpose) と客観的目標 (objective) の定式化」で、バーナードは、「第3の管理の機能は、組織の目標、客観的目標、目的 (end) を定式化し、定義することである。厳密に言えば、<【筆者補足】たとえば、新薬の製品化や地域開発のように>、目標は、言葉で定式化するよりも、行われた活動の集合 (aggregate) によりより精密に (nealy) 決められ、しかも、活動の集合は目標と環境に関連した決定の残された結果 (residuum) であり、具体的な活動 (act) に対する、より近い接近になることは既に明らかにした。また、<【筆者補足】たとえば、ビルの建設のように>、目標は、努力のシステムに対する、貢献者により、総て、受容されるべき、モノであることは強調されてきた。再び、目標は断片 (fragment), 特定の具体的な目標に区分されなければならないが、詳細な目標と詳細な活動が一連の漸進的な協働に従う (follow) ように、時間で整理される (order) だけでなく、各单位組織が暗示する (imply) — 地理、社会と機能上での — 専門化において、同時存在上で (contemporaneously) 整理されるべきである。<【筆者補足】目標、活動を構成する統合の流れである、無数の同時的で、漸進的な活動に定式化し、再定義し、詳細な部分に分けることが、全体の管理組織の機能であるが>、単独の管理者は、どのような条件でも、この機能を1人では達成できず、管理組織での自らの地位に関連した、その一部のみを行う (see. Barnard, C. 1938. p.231.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 241-242頁)。このため、この機能の決定的な側面は責任の割当て (assignment) — 客観的な権威の委任であり、ある意味では、この機能は、地位のシェーマ、コミュニケーションのシステムの機能である (see. Barnard, C. 1938. p.231.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 242頁)。また、目標の定義のための組織は、行うべき業務 (work) の専門化のための組織である (see. Barnard, C. 1938. p.232.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 242頁)⁽⁴²⁾。このため、目標の定式化と定

(42) この点、業務の調整から、バーナードは、「基本組織 (base organization) の数がより大きく、将来に、益々、離れる程、益々、一般化された、目標の定式化のピラミットが必要になる。抽

義は、広く配分された機能であり、この内、非常に一般的な部分のみが管理機能である。この事実、協働システムの運用（operation）に内在する最も重要な困難が存在する。——一般的な目標、主要な決定を、下位の階級の者に呈示する（introduce）必要性、その結果、彼らは結団力を凝縮し（cohesive）、究極の詳細な決定を首尾一貫できる（coherent）。そして、より上位の階級の者にとり、管理者がしばしば隔離される、「究極」の貢献者の具体的な条件と特殊な決定を常に理解する必要性が存在する。目標のある（purposeful）決定の上下のラインの調整なしには、一般的な決定と一般的な目標は、組織の空白での単なる知的な（intellectual）過程＜【筆者補足】頭の中での創造＞であり、誤解の重なり（layer）により現実から絶縁される。基礎目標（grand purpose）の定式化と、その再定義の提供は、コミュニケーションの敏感なシステム、解釈での経験、構想力（imagination）と、責任の委任を要求する機能である（see. Barnard, C. 1938. p.233.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 243頁）。

第16章「管理の過程（the executive process）」では、バーナードによれば、まず、管理の過程は、組織での多くの機能上での専門化の基礎であるが、分離して具体的には存在しない⁽⁴³⁾。これらは、全体としての組織の過程の部分、あるいは、側面である。また、この過程は、管理者（executive）、リーダーの専門化された責任の主題（subject）となっている。この過程の本質的な側面は、＜【筆者補足】記述や分析より＞、全体としての組織の意味の理解（sensing）である。このため、管理の過程を構成するモノを細かく指摘する（specify）より、全体の感覚（sense）が決定を支配する基礎となる、組織の全体の活動を呈示する（present）。その際、存在の理由、究極の目標は認められていると仮定して、活動の有効性と能率を考える（see. Barnard, C. 1938. p.235-236.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 245-246頁）。この内、(1)組織の有効性（effectiveness）は、最終の客観的目標（object）の達成にとり、全体としての状況下で選択される手段の適合（appropriateness）と関係している。そこでは、協働のシステムでは、＜【筆者補足】一般目標から細分された＞、各課題に対する技術上の適合が問題になるため、一般的な有効性に要求されるモノ

↘ 象化、一般化、予測的、長期的な決定の責任は、ラインの上位に委任され、定義、活動の責任は、常に、努力のための権威が属する（reside）、基礎に残る（remain）」（Barnard, C. 1938. p.232-233.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 242頁）と述べる。

(43) この点、調達、生産、販売の過程の区分（経営過程）は、産業組織内での、資本（資産）の運動であり、宗教や政治の組織では認められない。このため、バーナードの立場では、この資本（資産）の運動は主題として取りあげられない。また、テイラーの製造現場での管理原則の多くも主題としては取りあげられない。

は、＜【筆者補足】選択された特定の＞、詳細な技術が個々に有効であるのかである (see. Barnard, C. 1938. p.236.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 246-247頁)⁽⁴⁴⁾。(2)組織の能率 (efficiency) は、組織に適用すれば、個人の活動を誘導する (induce) のに充分な、個人の動機の満足により、組織の活動の均衡を維持することである (see. Barnard, C. 1938. p.240 p.57 p.92-93.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 250頁 59頁 96-97頁)。1) 協働のシステムでの4つの経済で、組織は協働するヒト (human) の活動のシステムで、その機能は、効用 (utility) の(i)創造 (creation), (ii)変更 (transformation) と、(iii)交換 (exchange) である。協働のシステムは、構成要素として、物理上のシステム、人員の (personal) システム (個人と個人の集合 (aggregate)) と社会上のシステム (その他の組織) を有する。従って、効用の創造、変更と交換の観点から、協働のシステムは、(a)物理上の経済 (material economy), (b)社会上の経済 (social economy), (c)個人の経済 (individual economy) と(d)組織の経済 (organization economy) に区別される、4つの異なる種類の経済を包含する (see. Barnard, C. 1938. p.240.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 251頁)。この内、協働のシステムの(a)物理上の経済 (material economy) は、組織の活動により制御 (control) されている、物理上のモノと力に対して、組織が付与する (attach), 効用の集合 (aggregate) である (see. Barnard, C. 1938. p.241.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 251頁)。それには、2つの要素 (element) が含まれる。つまり、(i)制御 (control) と、(ii)物理上のモノに対して組織により有効性 (usefulness) の特徴 (property) が与えられる (assignment) ことである (see. Barnard, C. 1938. p.241.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 251頁)。なお、(a)物理上の経済は、＜【筆者補足】外部事情である＞、(α)物理上の要因での独立した変化＜【筆者補足】自然な災害＞と、(β)略奪＜【筆者補足】他者による占領＞と、組織の活動である、(γ)制御の交換＜【筆者補足】組織間の取引＞と、(ϵ)創造的な活動 (act) による制御の獲得＜【筆者補足】たとえば、新製品のための消費 (消耗)＞により変化する (see. Barnard, C. 1938. p.241 p.243.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 252頁 253-254頁)。(b)社会上の経済 (social economy) は、ある組織の、他の組織と、協働上の方法では組織と関係しない個人＜【筆者補足】協働のシステム外の個人との協働の可能性の集合＞との関係 (relationship) から構成される。なお、社会上の経済は、＜【筆者補足】外部事情である＞、(α)ある組織、あるいは、協働のシステムに対

(44) バーナードによれば、管理の過程を、組織の有効性の側面と、組織活動の技術に限定しても、全体の総括の過程、局部の (local) と広範な (broad) 考慮の間で、一般と特殊な要求の間で有効なバランス (balance) ＜【筆者補足】調和 (proportion), 適合 (appropriateness)＞を見付ける過程である (see. Barnard, C. 1938. p.238.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 248頁)。

する、＜【筆者補足】たとえば、国交を結ぶ、地域上の (local)、価値観、規範、制度などによる＞ 外部の組織と人員の態度の変化と、＜【筆者補足】組織の活動である＞、 (β) ＜【筆者補足】たとえば、新しい食文化の導入などによる＞、物理上、あるいは、他の効用との交換により効果を表わす変化により、変化する (see. Barnard, C. 1938. p.242.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 252頁)。(c)個人の経済 (individual economy) は、一方で、業務 (work) をする、個人の能力、他方で、物理上の満足と、社会上の満足と呼ばれる、他の満足から構成される。なお、個人の経済は、 (α) 物理上の要求、 (β) 他との交換、 (γ) 自らの効用の創造と、 (ε) 心理状態での他の変化、物理上と社会上の、効用の価値、あるいは、効用の評価により、常に変化する (see. Barnard, C. 1938. p.242 p.243.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 252-253頁 254頁)。(d)組織の経済 (organization economy) は、 (α) 組織が制御する物理上の資材、 (β) 組織が制御する社会上の関係、 (γ) 組織が調整する、人員の (personel) 活動に対して、組織により割当てられた (assign) 効用のプール (pool) であり、社会上のシステムとして、組織により評価されるモノとしての価値のプールである。ヒト (man) の活動 (act) の効用は、行った業務 (work) の効用の見地で (in terms) 表示され、行った業務の効用は、彼に支払われるモノにより評価される。従って、組織の経済に関係した、効用は、人員の評価ではなくて、組織の評価であり、その要因は、 (α) 物理上の環境の要因、 (β) 社会上の環境の要因と、 (γ) 個人からの貢献と、個人への支払いの要因である (see. Barnard, C. 1938. p.242.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 253頁)⁽⁴⁵⁾。なお、バーナードは、パレットの『一般社会学論』やパーソンズの『社会的行為の構造』を参照して、社会の効用 (utility of a society) と、社会に対する効用 (utility for a society) は区分でき、前者は組織自体の活動のシステムによる社会上の評価であり、後者は組織の関係 (organization connection)、組織のメンバーの効用の集合 (aggregate) であるとみなし (see. Parsons, T. 1937. p.241-249.; 稲上毅・厚東洋輔・溝部明男訳 (第2分冊) 1986. 173-187頁; Pareto, V. 1917.; 姫岡勤・板倉達文訳1996.; 北川隆吉・廣田明・板倉達文訳1987.; Barnard, C. 1938. p.244 note 8.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 255頁 注(8)), 「組織の経済の唯一の計算書 (statement) は、成功と失敗の見地での (in terms) モノである。その経済の唯一の分析は組織の活動としての決定の分析である。組織の効用の経済のための評価の単位は存在しない」 (Barnard, C. 1938. p.244.; 参照。山本・田杉・

(45) バーナードは、「組織は、自らの活動により、自らのために効用を創造し、交換により効用を獲得でき、効用を譲渡 (transmute)、あるいは、交換できる (transfer)。活動する、組織の能力は、それが用いられる、効用のプールの維持でのその活動の成功に左右される」 (Barnard, C. 1938. p.243.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 253頁) と述べる。

飯野訳1968. 254-255頁)と述べる⁽⁴⁶⁾。2) 組織の経済の均衡で、この均衡は、様々な種類の効用を十分に支配し (command), 交換し、これにより、逆に、組織を構成する人員のサービスを支配し、交換することを要求する。組織は、これを、適当なこれらサービスにより、貢献の適当な供給を確保し、貢献者に配分した時に、彼らから効用の適当な貢献の継続を確保することにより、行う。これら貢献者の各々が彼の交換で余剰を要求する限り、これは、正味の誘導 (inducement) であり、組織が、交換、変更と、自らの経済の効用の余剰の創造により、獲得できる時にのみ、組織は存続できる。組織は、物理上の効用 (material utility) と、社会上の効用 (social utility) を支払うべきであるが、それも有する以上には支払われない。十分に所有するために、それらを交換、あるいは、創造のいずれかにより、効用を獲得しなければならない (see. Barnard, C. 1938. p.244-245.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 255-256頁)。たとえば、産業組織 (industrial organization) は、目標として受容される、物理上の効用を生産し、社会上の効用を配分しなければならない。もし、それが物理上の効用の余剰を生産できれば、配分のために、社会上の効用の獲得に、ある程度、使用できるが、しかし、後者の社会上の効用のいくらかは創造すべきである。<【筆者補足】物理上の効用は、富の合理的な配分を取り扱う経済学の課題である。しかし、グループの効用の配分、たとえば、公共政策を取りあげれば、社会学の課題である。ところで、誘因 (incentive) の経済で、モノ (things) の流入 (income) と流出 (outgo) の正味の効果である、余剰があれば、社会上の効用のために、利用できるのか、そこでは、説得の方法が問題になるが>、両者が不足すれば、いずれかのいくらかを使用して、枯渇 (drain) のため、一方の物理上の効用か、他方の社会上の効用か、両方の供給での必要を削減して、心理の状態を変更する (see. Barnard, C. 1938. p.246.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 256-257頁)⁽⁴⁷⁾。3) 組織における均衡では、バーナードは、より具体的であるが、合理的な簡単な、例示を与えて、一般化の客観的な基礎を評価する手助けを、 y 人のグループが創られ、グループの努力 ($\bar{x} \cdot y$)、あるいは、各自の平均の努力

(46) この点、バーナードが、パレットの『一般社会学論』を参照したのは、パーソンズと同様、1930年代のハーバード大での生態学者から有力な社会学者になっていたヘンダーソンの影響である。ヘンダーソンは、「均衡」や「システム」の概念を導入して、非論理的行為の原因とその正当性を検討した、パレットの社会システム論に、生物学者キャノンが提唱した、ホメオスタシスという安定化のメカニズムを導入することを推奨した (参照。中野秀一郎1999. 18頁 147頁)。

(47) バーナードは、「組織均衡論」では、組織の存続のために、物理上の効用だけではなくて、社会上の効用を創造することにより、貢献 (contribution) を上回る誘因 (incentive) を確保できると考えた。この考えは、たとえば、マーチとサイモンの『オーガニゼーションズ』で継承され、モチベーション論として、被雇用者との関係を検討する内部均衡論と、投資家や顧客などのステークホルダーとの関係を取り扱う外部均衡論として、展開された (see. March, J. and Simon, H. 1993. p.103-131.; 参照。土屋守章訳1977, 127-168頁; Simon, H. 1997. p.118-122.; 参照。二村・他4名2009. 184-189頁)。

(x) が決められているが、独立して努力すると、平均を上回る人と下回る人があると仮定する。各人が貢献するのは、物理上の努力だけでも、提供される、物理上の誘導 (inducement) だけでもない。しかし、平均を上回る努力をする人が、含まれる人員の自由の制約を嫌うならば、社会上の誘導 (inducement) がマイナスであるため、協働する誘導 (induce) をほとんど感じない。平均に等しい努力をする人は、グループで働くコトで喜び<【筆者補足】プラスの社会上の誘導>を感じるならば、正味の物理上の誘導が全くなくても、働らき続ける。この状況では、個人の経験の結果として、原因 (cause) と努力の見地 (in terms) から、<【筆者補足】各自の見地から見た戦略要因から>、上回る努力をする人は、努力を減らすか、努力での変更がなければ、より多くの報償 (compensation) を獲得しようとする。このため、他者の物理上の誘導は減少し、相殺される熱意 (enthusiasm)、あるいは、モラルにより、プラスの社会上の誘導が増加しなければ、グループで働くコトでは満足させられなくなる (see. Barnard, C. 1938. p.246-248.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 257-259頁)。この場合、環境が困難にならなければ、グループからの脱落者に対して、グループ外に、当人の物理上の努力で、グループとしての物理上の誘導が確保され、当人により社会上の誘導も増加させられるならば、人員の交代も考えられる (see. Barnard, C. 1938. p.248.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 259頁)。バーナードは、この例示から、次のことを主張する。①組織のヒト (men) の各々に対して確定した産物 <【筆者補足】貢献> (definite product) を帰属させる (impute) ことは正しくない。物理上の産物の増加 (減少) は、努力の結合、あるいは、協働から生ずる。プラスの誘導の最初の配分は、産物の均一な割当てである。しかし、一般的な誘導<【筆者補足】社会上の誘導> は異なる (see. Barnard, C. 1938. p.250.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 261頁)。②システムに対して、積極的に好ましい影響で貢献する <【筆者補足】社会上の誘導を高く評価する> ヒト、結果 <【筆者補足】社会上の誘導> が協働により獲得されるため、このようなヒトは、平均的な物理上のエネルギー (energy) でのみ貢献しても、他者より、<【筆者補足】組織にとり> より本質的である。このため、ある人員の社会上の貢献は、協働のシステムの維持での、1つの要因である。<【筆者補足】たとえば、職場での彼の勤務態度が模範になるように>、それは、参加者から身体上のエネルギーを誘き出し (elicit)、望ましい所で物理上のエネルギーに変換する。③ある人員が、他者より、システムにとりより本質的であるという陳述は、協働での総ての他の本質的な要素が同様であるという前提 <【筆者補足】バーナードは、「ケテリス・パリブス」(ceteris paribus) という仮定下での比較> に基づいてのみ行える。このため、絶対的な意味での原因と効

果の考えは適切でない。唯一つの要因の効果での評価可能な変動は、それらが戦略要因として取り扱われる時に、それらに対する側面でのみできる。＜【筆者補足】たとえば、人員では、交代や、参加と脱退のように＞、戦略要因は、制御可能な代替要因と認められるモノである。結果の総ては全体としての協働のシステムの結果である。システムでの変化の効果は近似的にのみ評価できるが、いずれかの単一の要因の絶対的な貢献ではない。もちろん、これら効果は目標の観点から決定されるべきである (see. Barnard, C. 1938. p.250-251.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 261-262頁)。

④歴史上のある時期に、多くの個人がこの組織への参加を望んだ——しかし、拒否された。これは、組織がそれ自体で社会上の効用を創造していた事例である。組織のその＜【筆者補足】社会上の効用の＞所有が、そのメンバーに対してより多くの満足な結合を創り、メンバーは、これにより、このような社会上の資産から満足を引き出した。多くの環境で、一般的効用は、組織の経済を強力に強化し、総ての他の経済に反作用する。この社会上の資産は、最も間接的な方法で、経済上の見地で (in terms) 変換でき、直接的な経済上の過程で獲得できることは記録されるべきである (see. Barnard, C. 1938. p.251.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 262頁)。

上記のように、総ての組織には、4重の経済が存在する (see. Barnard, C. 1938. p.240.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 251頁)。

(i)メンバーによって貢献され、環境に対する組織の業績 (work) により引き出され (derive)、環境に費やされ (expend)、メンバーに与えられる、物理上の (physical) エネルギーと物質。＜【筆者補足】物質上の経済 (material economy)＞。

(ii)個人の経済 (individual economy), (iii)社会上の環境に関連した、社会上の効用。＜【筆者補足】社会上の経済 (social economy)＞。

(iv)物理上のサービスと社会上のサービスがメンバーにより貢献され、物理上のモノが環境から獲得され、物質が環境に与えられ、物理上と社会上の満足をメンバーに与えられる、組織の複合した (complex), 包括的な (comprehensive) 経済。＜【筆者補足】組織の経済 (organization economy)＞ (see. Barnard, C. 1938. p.251.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 262-263頁)。

この経済の唯一の評価基準は組織の存続である。組織が成長すれば、明らかに能率的 (efficient) であり、それが縮小する (contract) と、能率的であるのかは疑わしい。そして、ある期間に互って、縮小していたことが証明されると、非能率的である (see. Barnard, C. 1938. p.251-252.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 263頁)。

組織は、全体として、生産する、あるいは、獲得する、経済上とその他の満足を、全体として消費する、経済上とその他のサービスに対して支払える時にのみ、存在できる (see. Barnard, C. 1938. p.252.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 263頁)。

そして、総ての組織の4重の経済には、

詳細に、流出と投入 (output and input) をバランスさせることが不可能であるという本質的な事実が基礎にある (see. Barnard, C. 1938. p.252. ; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 263-264頁)。<【筆者補足】協働は、物理上の (physical) 環境でのヒトの (human) 意思と目標の表現であり、物質ではなくて、効用の創造者と変換者 (converter) である (see. Barnard, C. 1938. p.252-253. ; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 264頁)>、協働の結果 (result) は、成り行き (event) による以外には、知られない⁽⁴⁸⁾。組織の最後の能率 (efficiency) は、2つの全く異なる要因、(a)細部 (detail) の能率と、(b)全体の創造的な経済に依存している (see. Barnard, C. 1938. p.253. ; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 264頁)。この内、(a)細部 (detail) の能率の過程は、できる限り少ない反対の配分により、総ての種類の総ての貢献を調達する (procure) ことである (see. Barnard, C. 1938. p.253. ; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 264頁)。これは、組織の能率が2つの制御から生ずることを意味する。すなわち、交換の点、組織の周辺での細部 (detail) の流出と流入 (output and income) の制御と、組織での内部での、生産上の要因の制御である。交換は配分の要因 (distributive factor) であり、調整は創造的な要因 (creative factor) である (see. Barnard, C. 1938. p.254. ; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 265頁)。そして、前者の配分の要因は、産業組織では、顧客の経済、労働の経済、信用の経済、<【筆者補足】原材料、部品の生産要素の> 供給の経済と、<【筆者補足】特許やノウハウの使用を認める> 技術上の経済を含む。総ての経済では、自らにとり少ない価値で、受け手にはより価値のあるモノをできるだけ与え、供給者には少ない価値で、自らには価値が多いモノを受け取ることがルールである。これは、常識であり、良いビジネスの感覚 (sense)、良い社会の感覚、良い技術であり、あらゆる種類の友好的で (amicable)、建設的な関係の永続的な基礎である⁽⁴⁹⁾。しかし、単純化には不都合であるが、交換のどちらの側でも、営利事業 (commercial enterprise) でさえ、貨幣に限定されないし、貨幣で完全に評価できない。そし

(48) バーナードは、purpose と objective を区分している (see. Barnard, C. 1938. p.231-234. ; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 241-244頁)。本稿では、前者を目標、後者を客観的目標と訳すが、たとえば、彼が「協働の結果 (result) は、成り行き (event) による以外には、知られない」(Barnard, C. 1938. p.253. ; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 264頁) と述べる意図は、不確実性下では、協働の結果は、グループ内で、主体 (subject) である、グループの参加者である、人員 (personnel) により合意 (受容) された予測であり、各自の恣意的な判断ではないため、客観的目標 (objective) と訳す。

(49) バーナードは、「他者の価値で、できる限り少なく与え、できる限り多く受け取るというこの考え (philosophy) が、悪い顧客関係、悪い労働 (労使) 関係、悪い信用関係、悪い供給関係、悪い技術上の関係のルーツ (root) である。共同の (coöperative) 成功の可能な余地 (margin)、つまり、この考えが暗示する、誘因の崩壊から生き残ることは、非常に限られている。これが組織の多くの失敗の原因である」(Barnard, C. 1938. p.255. ; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 266頁) と述べる。

て、非営利事業では、交換は全く漠然 (intangible) としている (see. Barnard, C. 1938. p.254.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 266頁)。他方, (b) 全体の創造的な経済の側面 (side) は調整である。効用を生産するために、組織の要素の適切な組み合わせの獲得は協働のシステムを持続させる (endurance) ための基礎である。これは、「全面的なマネジメント」 (all around management), 「管理の見通し」 (executive perspective), 「全体の実践上の感覚」 (practical sense of the whole) などという言葉で呼ばれている (see. Barnard, C. 1938. p.256.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 267-268頁)。調整の質が組織の存続の決定要因 (crucial factor) である。配分の制御は、高度に発展した技術の問題 (matter) であり、しばしばなっている。必要なモノは、全体のモノの感覚 (sence of things as a whole) である。全体に対して部分を永続して従属させること、最も広い観点から、総てのタイプの要因 — 他の管理の機能、技術上の機能、説得、誘因 (incentive), コミュニケーション、配分の能率 — から戦略要因を識別することである。創造的協働の戦略要因を決定することは、感覚、均衡の感じ、全体に対する異質の細部の重要な関係の問題 (matter) である。この一般的な管理の過程の実施は、適合、適切な感覚を含み、責任として知られている能力 — 協働の達成にとり最終の表現 — を要求する (see. Barnard, C. 1938. p.256-257.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 268頁)。

第17章「管理の責任の本質 (the nature of executive responsibility)」では、バーナードによれば、まず、『経営者の役割』では、組織の構造と過程の原則の共通の理解を獲得するために、協働のモラルの側面についての考慮をできる限り避けてきたと断る (see. Barnard, C. 1938. p.258.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 270頁)。また、通常、構造上の特徴の曖昧さ (obscurity) と、運用上の要素 (operative element) の捉えがたさ (elusiveness) が、ヒトの (human) 協働の主な重要さの要因として「リーダーシップ」に避難することを強いる (drive)。言い換えれば、<【筆者補足】たとえば、目標の共通理解の困難、動機の複雑性と不安定性、コミュニケーションのシステムの脆弱さ、調整のための権威を確立するための個人の同意の必要性、決定の永続的な負担 (burden) などの>、具体的な表現としてモラルの要因を見付ける、組織の総ての要素が、信頼 (faith) を創造し、協働上の人員の決定を鼓舞する (inspire) という個人の力である、リーダーシップを必要とする (see. Barnard, C. 1938. p.258-259.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 270頁)⁽⁵⁰⁾。と

(50) バーナードは、ここでの「信頼 (faith) は、共通の理解の信頼、成功の可能性への信頼、人員の (personal) 動機の最終での充足への信頼、客観的な権威の完全さ (integrity) への信頼、組

ここで、目標のある (purposeful) 協働は、構造上の性格の一定の限界内でのみ、可能である、それに貢献する、総ての者から引き出される、諸力から現われる。協働の業績 (work) は、リーダーシップではなくて、全体としての組織の業績である。しかし、信頼の創造、ヒトの (human) 努力の生きたシステムが、エネルギーと満足の不断の交換を続けられる、触媒 (catalyst) なしには、これら構造は、存続できないし、通常、現われないうち (come into being)、活力に欠けるし、永続した協働は存在しない。リーダーシップではなくて、協働が、創造の過程である。しかし、リーダーシップは諸力の絶対必要な起爆剤 (fulminator) である (see. Barnard, C. 1938. p.259.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 270頁)。リーダーシップには2つの側面がある。1つは、局部の (local)、個人的な、特殊な、短期 (ephemeral) である。それは、体格 (physique)、技能、技術、知覚 (perception)、知識、記録、想像力での——個人の優越の側面である。ここでは、リーダーシップの第2の側面を考えるが、より一般的、より不変的、特殊な訓練には僅かにしか適さない課題 (subject)、より絶体的、より主観的、社会の態度と理想と、その一般的な制度を反映している。それは、決断 (determination)、忍耐 (persistent)、耐久 (endurance)、勇気での、個人の優越である。それは、活動の質 (quality) を決定し、行わないコト、回避 (abstention) から最も推察され (infer)、尊敬、崇敬 (reverence) を支配する。それは、「責任」という言葉でも、通常、暗示する、リーダーシップの側面である。ヒトの行為 (human conduct) に対して信頼 (dependability) と決断 (determination) を与え、目標に対して先見 (foresight) と理想性 (ideality) を与える、質である。ここでは、リーダーシップと管理の責任の側面に焦点を絞り、組織でのモラルの要因を考える (see. Barnard, C. 1938. p.260.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 271頁)。(1)モラルの定義では、バーナードは、「モラルは、一致しない、直接的な、特殊な欲望、衝動 (impulse)、あるいは、関心を禁止 (inhibit)、制御 (control)、あるいは、修正し、また、このような傾向 (propensity) と一致する、モノを強くする (intensify)、傾向のある、個人での、一般的で、安定的な性向 (character) の人員 (personal) の諸力、あるいは、傾向である。この傾向は、合理的な手続き、あるいは、熟慮の問題 (matter) より、むしろ、感情 (sentiment)、感じ (feeling)、感激 (emotion)、内部の強制 (compulsion) の問題である。この傾向が強く、安定しているならば、責任の条件が存在する (see. Barnard, C. 1938. p.261.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 272-273頁)。彼によれば、総ての人の行為 (conduct) は、部分

↘ 織に参加する人員の個人の目的より、共通の目標の優先への信頼である」(Barnard, C. 1938. p.259.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 270頁)と述べる。

では、幾つかの私的なモラルの慣例 (code) により支配されている (see. Barnard, C. 1938. p.262.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 274頁)。また、モラルの状態 (moral status) と責任は一致しない。ここで定義する、責任は、強い、反対の欲望 (disire), あるいは、衝動 (impulse) の存在で、個人の行為 (conduct) を制御する (control) モラルの、特殊な私的な慣例 (private code) の力である (see. Barnard, C. 1938. p.263.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 274頁)。この場合 (for instance), 2人が、活動 (activity) の一定の分野について、実質上で同一である慣例 (code) を有するが、慣例が、ある不利な直接的な条件で、ある人の行為について支配的 (dominant) であり、同一、あるいは、同様の条件で、他の人について支配的でないとする。<【筆者補足】たとえば、レストランでの喫煙に関連して、スタッフと顧客では異なるように>, この慣例に関して、初めの人には責任がある、あるいは、責任性を負う、あるいは、責任の能力を有すると言われ、第2の人はない (see. Barnard, C. 1938. p.263.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 274頁)。(2)モラルの私的な慣例 (private code) では、<【筆者補足】たとえば、商業上の行為に関連した、誠実 (integrity) のように>, 多くの人 (person) に共通と認められるモノと、個人、あるいは、かなり少数の人に対して、特殊な、あるいは、特定のモノがあり、後者が、<【筆者補足】たとえば、会計士や技術者に関連した、正しい方途 (right way) のように>, 「モラル」、公的な慣例 (public code) と認められる (see. Barnard, C. 1938. p.265.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 276頁)。ここで、大切なことは、「責任は、各個人に存在するモラル <【筆者補足】道義> (morality) がどのようなものであるとしても、行為 (conduct) で有効である (effective), 個人の特性 (property) である」(Barnard, C. 1938. p.267.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 278-279頁) ことである。また、一定のフォーマルな組織から引き出される、モラルの私的な慣例 (private code) は、上記で「組織の人格」(organization personality) として言及したモノの側面である (see. Barnard, C. 1938. p.270 p.88.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 282頁 91頁)。このため、組織の命令、あるいは、要求に対する個人の同意 (assent), すなわち、それに対して彼が権威を認めるのかの疑問であり、非常に複雑である。それは、肯定的、あるいは、消極的な誘因として、命令、あるいは、要求の効果に依存する。もし、制裁 (sanction) があれば、それに対する権威を否定することに含まれる、制裁により、修正される。組織から引き出す、モラルの慣例を個人が有するのか否か、特殊な要求に対する側面での慣例に矛盾があるのか否か、他の慣例に比べて、組織の慣例が重要であるのか、個人に対する彼の感覚 (sense) などに依存する。もし、責任に対する感覚が、一般に、弱ければ、慣例の矛盾は重要でなく、特

殊な誘因 (incentive) と制裁 (sanction) が重要になる。責任の感覚が強く、組織の慣例が重要でなければ、慣例の矛盾は、権威の否定に結果としてなり、その成り行き (event) での特殊な誘因 (incentive) も、通常、重要な影響を及ぼさない (see. Barnard, C. 1938. p.270.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 282頁)。(3)管理の地位 (executive position) の責任で、管理の地位は、(a)複雑なモラルを暗示し (imply), (b)責任の高い能力を要求し、(c)活動 (activity) の条件の下にあり、要するに (necessitating), (d)モラルの要因として、一致した、一般的と特殊な技術上の能力を、更に、(e)他者のための創造するモラルの才能 (faculty) を要求する (see. Barnard, C. 1938. p.272.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 286頁)。ここでは、フォーマルな組織と管理の機能の解放 (discharge) に関連して、述べる (see. Barnard, C. 1938. p.272-273.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 284-285頁)。(a)管理者 (executive) は、地位に無関係な、人員の (personal) モラルの慣例を有するが、管理の地位に就くと、直ちに、少なくとも職務上では、彼の組織の慣例である、幾つかの追加の慣例を負担する (see. Barnard, C. 1938. p.273.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 285頁)。この追加の慣例は多様であるが、たとえば、組織の慣例としては、産業組織の重要な部門での管理者の長 (head) では、(i)法律や免許規定などの政府の慣例、(ii)設定された客観的な権威を含めた、一般的な目標と一般的な方策への服従、<【筆者補足】たとえば、ライバル企業での兼務の禁止>、(iii)彼の部門の一般的な目標、<【筆者補足】たとえば、サービス残業の禁止>、(iv)部下の一般的なモラル (倫理上) の基準、<【筆者補足】たとえば、無断の長期休職>、(v)全体としての技術上の状態 (situation)、<【筆者補足】たとえば、必要な資格の取得>、(vi)インフォーマルな管理の組織の慣例、つまり、公的な行為 (official conduct) は、それに対するメンバーの理解のような、紳士の行為であること、人員の (personal) 行為も同様に、(vii)「全体としての組織の良いこと (good)」という言葉で暗示される、慣例、<【筆者補足】たとえば、公私のわきまえた行為>、(viii)部門のインフォーマルな組織の慣例、(ix)全体としての部門の技術上の要求 <【筆者補足】たとえば、現場の基礎知識と呼ばれるモノ> などである (see. Barnard, C. 1938. p.273.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 285頁)。(b)責任の能力は、—— 慣例に一致しない、直接的な衝動、欲望、あるいは、利害に反対し、慣例に一致した、欲望と利害の方向で、—— モラルの慣例により確実に支配されることである。この能力は、ある側面では、信頼 (dependability) で表わされる (see. Barnard, C. 1938. p.274-275.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 286-287頁)。(c)活動 (activity)、管理の業務 (work) の条件で、バーナードは、「より高い地位が、決定の活動を要求する、様々な方向から科せられる (impose)、活

動 (action) の負担 (incumbent) がより多くのコトに身をさらす (expose) ことは明らかである」(Barnard, C. 1938. p.275.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 287頁) と述べる。

(d)管理の地位は、より高くなる程、より多くのモラル上の矛盾に身をさらし、決定の過程は、モラル上としばしば技術上で、益々、複雑になる。責任のより高い感覚 (sense) があれば、このような矛盾は2つの方策の1つでのみ解決される。すなわち、情況の戦略要因のより正確な決定の観点により適切な環境を更に分析すること、それは、慣例を全く無視しない (violate), 「正しい」活動の発見に導くかもしれない。あるいは、一般の客観的目標 (objective) に一致した、新しい詳細な目標、すなわち、より一般的な目標を採用すること。両方策は、一般的な能力のテストであり、前者は、識別 (crimination) と分析の能力であり、後者は、想像力、創案 (invention), イノベーション (innovation) のテストであるが、「決断」(determination) として知られている、責任の局面である (see. Barnard, C. 1938. p.276.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 288頁)⁽⁵¹⁾。更に、(e)管理の責任の識別する基準 (mark) は、それが、モラルの複雑な慣例に対する順応 (conformance) だけではなくて、他者のためのモラルの慣例を創造するコトを要求することにある。この機能の最も一般的に認められている側面は、組織での「モラル」の確保、創造、鼓舞 (inspire) と呼ばれる。これは、組織、あるいは、協働のシステムと、客観的な権威のシステムに対して、観点、基本的な態度、忠誠心を教え込む (inculcate) 過程であり、協働の全体の良いコト (good) に、個人の利害と、人員の (personel) 慣例の些細な命令 (dictate) を従属させる、結果になる (see. Barnard, C. 1938. p.279.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 291頁)。(4)管理の責任の創造的な側面は、責任の最高の通例 (exemplification) である。管理者に要求される、組織の決定の大きな割合として、モラルの矛盾は、組織の慣例の内にあり、人員の (personal) 慣例は直接的には含まれない。組織の人格 (organization personality) のみが関係する (see. Barnard, C. 1938. p.281.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 293頁)。全体としての創造的な機能は、リーダーシップの本質である。それは管理の責任の最高のテストである。というのは、それは、成功して達成するために、リーダーの見地で、人の (person) 慣例と組織の慣例の一致を意味する、「確信」(conviction) の要素を要求するからである。これは、組織の人員 (personnel) に対して、

(51) バーナードは、「ランク<【筆者補足】地位の高低> (rank) の重要な区分は、階級 (grade) が高い程、含まれる、モラルの内容 <【筆者補足】道義> (morality) はより複雑になり、責任を履行する (discharge), すなわち、地位に含まれる、モラルの矛盾を解決する、高い能力が必要になることである」(Barnard, C. 1938. p.276.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 288-289頁) と述べる。

総てのフォーマルな組織の基礎にあり、不誠実 (insincerity) より速やかに感受する (sense)、インフォーマルな組織に対して、「確信」をもたらす、合体 <【筆者補足】同化作用> (coalescence) である。これがなければ、総ての組織は滅亡する。なぜなら、組織を構成することに進んで貢献する努力を有する人の部分に、定着の欲望——代替のない誘因 (incentive) ——を創造する、不可欠の要素であるからである (see. Barnard, C. 1938. p.281-282.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 293頁)。(5) リーダーシップと組織の存続では、ヒト (human) の協働の最も一般的な戦略要因は管理の能力であると主張される。ここでは、物理上の世界と社会上の世界の本質と同様に、機会と理想 <【筆者補足】長期目標 (long purpose), 崇高な理想 (high ideal)> から、直接的な動機と関心、リーダーに要求される実践上の能力は生ずる (outcome)。組織は、それらが支配されている、モラル <【筆者補足】道義> (morality) の雄大さ (breadth) に比例して、存在する。従って、組織の存続はリーダーシップの質に依存しており、この質は、それが基礎にしている、モラル <【筆者補足】道義> (morality) の雄大さから引き出される (see. Barnard, C. 1938. p.282.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 294-295頁)。低いモラル <【筆者補足】道義> (morality) はリーダーシップを長く支持せず、その影響は速やかに消滅する (see. Barnard, C. 1938. p.283.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 295頁)。組織のモラル <【筆者補足】道義> (morality) の創造 (creation) が、個人の関心、あるいは、動機の遠心力 <【筆者補足】離反力> (centrifugal force) 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、内在する困難は、短期でも、しばしば克服できない。リーダーシップは、共通の目標に対して共通の意義を与え、他の誘因 (incentive) を能率的にする誘因を創造し、変化する環境で無数の決定の主観的な側面に一貫性を注入し、協働ができるために不可欠の、強い凝集性 (cohesiveness) を生み出す、人員の (personal) 確信 (conviction) を鼓舞する (inspire)、不可欠な社会上の本質である。従って、管理の責任は、態度、理想、希望を反映しながら、人々 (men) の意思を、彼らの直接的な目的を越え、彼らの時間を越えて、目標の達成に対して、結合するようにさせる (compel)、リーダーの能力である (see. Barnard, C. 1938. p.283.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 296頁)⁽⁵²⁾。

(52) リーダーシップ論は、第二次世界大戦まで、リーダーの資質に注目してきたが、戦後、たとえば、リッカートのミシガン研究などの実証研究により、リーダーシップを「業務」に係わる行動と、「人員」に係わる行動に区別し、生産性とモラルの関連を明らかにして、あらゆる状況で有効なリーダーシップを見付けようとした。しかし、1960年代に、コンティンジェンシー・アプローチにより、否定された。1970年代から、激変する外部環境に対する組織の適応が問題になり、組織に対する信頼などから、組織と個人、組織と社会の在り方が検討されるようになった。

第18章「結」では、バーナードは、まず、(1)「重要な一般的な結論」として、次のコトを列挙する⁽⁵³⁾。①物理と生物上の要因が協働での基礎である。これらの要因が認められると、社会上の要因が協働を獲得するための本質となる。従って、協働は3つの全く異なる種類(order)の要因の活動の統合(synthesizing)である(see. Barnard, C. 1938. p.285.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 298頁)。②組織の観点では、資本の意義は、協働に対して自然環境により科せられた制約を軽減することであり、その直接的な結果は協働に対する誘因(incentive)の拡大である(see. Barnard, C. 1938. p.285.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 298頁)。③総ての複合フォーマルな組織は単位組織から成長し、構成されるが、単位組織に内在する特性(property)は、複合組織の性格での決定要因(determining factor)である(see. Barnard, C. 1938. p.285.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 299頁)。④単位のフォーマルな組織の特性は、物理、生物と社会上の要因により決定される。これら要因と、これらに対する適合(conformation)の本質的な過程の理解は、フォーマルな組織の研究(study)の中心的な方策(method)である(see. Barnard, C. 1938. p.285.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 299頁)。⑤かなりの規模のいずれの社会の主要な構造は、制度(institution)、慣習(custom)などより、むしろ、フォーマルな組織の複合体であり、個人と同様、このような組織の具体的な活動で観察される均一性(uniformity)に基づいて、主に構成される、抽象 <【筆者補足】たとえば、警察や消防の組織での就業規則などに基づく、組織の精神> である(see. Barnard, C. 1938. p.285-286.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 299頁)。⑥インフォーマルな組織は総てのフォーマルな組織内で見られる。後者は、秩序(order)と一貫性、前者は、活力(vitality)にとり、本質的である。これら両者は、相互の(mutually)、協働の相互作用の側面と、相互依存的である(see. Barnard, C. 1938. p.286.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 299頁)。⑦協働のシステムの均衡の妨害(disturbance)は、誤ったイデオロギー(ideology)、特に、フォーマルな組織でのリーダー、あるいは、管理者(executive)である者の部分で、生ずる(see. Barnard, C. 1938. p.286.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 299頁)。⑧4つの原則上でのエラー(error)、すなわち、組織活動(life)の経済の過剰な簡略化、インフォーマルな組織

ゝなお、バーナードは、リーダーシップの問題を、組織と社会と個人の関係から言及した。

(53) <【筆者補足】はじめにで記載したように講演のための草稿をまとめたモノであり、各講演の纏めはあるが>、『経営者の役割』には、纏めがないと、しばしば、批判されるが、各章の終わりに、記述したことの纏めが存在する。バーナードが実務家として活動しながら、『経営者の役割』を各章毎に作成した後で、第18章「結」を記述したと考えると、記述の纏めではなくて、従来、検討されなかった、協働のシステム、フォーマルな組織に関連した、前半に、読者に有してもらいたい、最少の知識を記載し、後半に、バーナードの個人の希望、—— いわゆる「人間論」が書かれてあると本稿では考える。

の事実と必要性の無視 (disregard)、権威の客観的と主観的な側面での強調 (emphasis) の逆転 (inversion) と、モラル <【筆者補足】道義> (morality) と責任の混乱 (confusion) が生ずる (see. Barnard, C. 1938. p.286.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 299頁)。

⑨組織での適応の本質的な過程は決定であり、これにより、状況の物理、生物、人員 (personal) と社会上の要因が、意志的な活動 (volitional action) により、特殊な組み合わせのために選択される (see. Barnard, C. 1938. p.286.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 299-300頁)。

⑩物理、生物と社会上の環境の側面としての、知覚 (perception) の精度 (precision) での差異によるアンバランス (unbalance) により、決定のエラーは大きい。これが、成功した協働を制約する、一般的な要因である (see. Barnard, C. 1938. p.286.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 300頁)。

⑪総ての協働のシステムは、物理、人員 (personal) と社会上の要因を含むため、これら要因にそれぞれ関連した、少なくとも、効用の3つの第二次的な抽象のシステムが付属する (pertinent)。これらに、全体の組織に関連した効用の第一次のシステム (primary system) が追加される。バーナードはこのようなシステムを経済 (economy) と呼ぶ (see. Barnard, C. 1938. p.286-287.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 300頁)。

<【筆者補足】たとえば、ある教育施設では、可能な施設数と収容人員数、担当者の人数と担当コマ数、地域から見た、開催可能日などが、第二次的な抽象システムから、数量として比較できない、異質なデータとして得られ、管理の技術に精通した者が、たとえば、影響力のあるイベントや衛生・防犯・社会のモラルなどを考慮した、全体の組織に関連した効用を高めるための第一次のシステムから、具体的なスケジュールを企画する>。

⑫広義には、科学は、社会上の要因と、主題 (subject matter) に依存した、異なる秩序 (order) の他の要因の2つを含む。このため、科学の社会上の要因を除くと、2つの秩序の知識のシステムが存在する。すなわち、(a)物理、人員 (personal) と社会上の要因の1つ、あるいは、他の秩序に、専ら (exclusively)、あるいは、実質上で (substantially) 関係する、システム <【筆者補足】たとえば、物理学 (physical science)、生物学、純粋な社会学の体系>。(b)要因の2つ、あるいは、それ以上の秩序を「交差する」(cut across)、あるいは、内包する、システム <【筆者補足】たとえば、生科学 (biochemical)、心理学、経済学、社会学、政治学と倫理学の体系>。ただし、(a)の抽象的なシステムは、基本的には、科学と実用的な (practical) 体系であるが、協働の現象を説明しようとはしない。(b)の抽象的なシステムは、しばしば、主に、実用的であり、科学的な研究の課題である (see. Barnard, C. 1938. p.287-288.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 300-301頁)。

<【筆者補足】しかし、現状では、(b)の抽象的なシステムは、協働の

現象の誤った説明により、しばしば、無能、あるいは、有害といわれる。⑬協働の増加する程度は、増加するモラル上の複雑性を暗示する。比例した技術上の有能性 (commensurate technological proficiency) がなければ、モラル上の複雑性の程度に耐えることはヒト (men) にはできない (see. Barnard, C. 1938. p.288.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 301頁)。⑭協働での戦略要因は、一般には、リーダーシップであるが、技術上の熟練とモラル上の複雑性の両者に対する、かなり高い人員の (personal) 能力に対する名称 (name) であり、個人のモラルの要因に対する適合での、一貫性に対する適性と結び付いている (see. Barnard, C. 1938. p.288.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 301頁)。⑮リーダーシップのダイナミックな表現での戦略要因は、モラルの創造 (moral creativeness) である。それは、技術上の有能性 (technological proficiency), あるいは、それに関係した技術の発展に先行するが、しかし、逆に、依存している (see. Barnard, C. 1938. p.288.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 301-302頁)。⑯社会上の統合での戦略要因は、リーダーの育成と選択である。通常、過程は、技術上の有能性か、あるいは、モラルの状態 (moral status) のどちらかに置いた、管理の強調により、アンバランスである。ある時代には、モラル <【筆者補足】道義> (morality) が、それを支援する技術上の能力を越えて、育成された。現在では、技術上の有能性に強調は置かれているが、全体としての協働のシステムの必要性により充分に導かれていない (see. Barnard, C. 1938. p.288-289.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 302頁)。<【筆者補足】たとえば、第一次世界大戦では、兵器の技術上の能力より、愛国心が鼓舞されたが、1938年には、兵器の開発は強調されているが、陸・海・空の各軍隊の協働のシステムの必要性はまだ充分には理解されていない状況であった>。(2)「バーナードの個人としての見解」では、合衆国では、500万人以上が管理 (executive) の業務 (work) に従事し、その内、10万人が主要な管理の地位に就いている (see. Barnard, C. 1938. p.289.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 302頁)。<【筆者補足】この点、アメリカ合衆国国勢調査によると、1933年に、失業者数が1,200万人で、4人に1人が失業していたが、調査対象の労働者は5,000万人弱であり、10%が管理の業務、0.2%が主要な管理の地位に就いていたことになる>。しかし、知的と心理の過程の誤った強調や、人間関係 (human relation) の良知 (good sence) の欠如により、組織や協働の科学はまだ存在しないが (see. Barnard, C. 1938. p.290.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 303-304頁)、日常の実用的な知識である、ノウハウ (know-how), 行動の知識 (behavioral knowledge) は、持続的な慣習上の経験と、直観で獲得できる (see. Barnard, C. 1938. p.291.; 参照。山本・田杉・飯野訳 1968. 304頁)。手元のエッセイ (essay) <【筆者

補足】『経営者の役割』>は、私 <【筆者補足】バーナード> が、社会科学 (social science) の僅かな知識の補足はあるが、長年、多様な種類の組織との実践上の業務 (work) で観察したコトと、他者の経験から構成したコトの、自らへの目下の概説である。それは、科学者、あるいは、学者 (scholar) ではなくて、むしろ、課題に関心がある研究者 (student) の著作 (work) である。このため、有るならば、経験についてのある見解の表明のみに主な価値はある (see. Barnard, C. 1938. p.292.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 305頁)。ほとんどの実務家 (persons of affairs) は、この種の著作に必要と私には思われる表現形式が、彼らが慣習上で使用するモノと非常に異なるため、取り扱いを、非現実的で、我慢できない (impatently) と考え、投げ出すかもしれない。「これに対して、社会学者は、手元の知識の背景と比べて、これについての予備的なテストを試みるかもしれない。より具体的には、社会人類学、社会学、社会心理学、制度派経済学 (institutional economic)、マネジメントの論文 (treatise on management) などが、有効な (working) シェーマの部分として、表わされた、協働のシステムと組織の概念で書かれることを私は希望する。現在、この種の思考が要求するモノとして、細部のテストより、それと、一般の経験と、全体の社会上の知識の間での一致が存在するのか否かの確認である」(Barnard, C. 1938. p.293.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 306頁)⁽⁵⁴⁾。なお、バーナードは、「私は、ヒト (men) を自由に協働させる、自由な意思を有するヒト (men) の協働の力を信ずる。彼らは、一緒に働くことを選択する時にのみ、完全な人員の発達 (personal development) は得られる。各自が選択に対する責任を受容できる時にのみ、個人と協働の行動 (behavior) と同様、より高い目標から生ずる、ヒトのコミュニオン <【筆者補足】親交> (communion) に入れる。協働の拡大と、個人の発達は、相互に、依存した現実であり、それらの間での、当然の割合 (proportion)、あるいは、バランスがヒトの福祉 (human welfare) の必要な条件である。全体の社会と、個人に対する両側面で主観的であるため、この割合が何であるかを科学的には述べられないと私は信ずる。それは、哲学か宗教の疑問である」(Barnard, C. 1938. p.296.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 309頁) が『経営者の役割』の終わりの言葉である。

(54) この文章は、バーナードの希望であるが、彼は、協働の組織が制度派経済学の研究対象になりうることを、また、第二次世界大戦後の経営学が裏付けているが、特に、システム論、決定論とマネジメント論の内容を充実させえるモノと考えていた。

ま と め

バーナードは、『経営者の役割』(The Functions of the Executive) が制度派経済学 (institutional economic) か、マネジメントの論文 (treatise on management) の有効なシェーマの部分として認められることを期待したが (see. Barnard, C. 1938. p.293.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 306頁), 「マネジメント」(management) は、もちろん, 「ビジネス」(business), 「事業」(enterprise), 「運用」(operation) も違和感なしに用いた (see. Barnard, C. 1938. p.67.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 69頁)。更に, 「作業者気質」(workmanship), 事業体 (concern) やモラル <【筆者補足】道義> (morality) まで持ち出している (see. Barnard, C. 1938. p.146.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 152頁)。ところで, バーナード著『経営者の役割』は, 第Ⅰ部と第Ⅱ部で, 「協働のシステムと組織」の理論を説明した後, 第Ⅲ部と第Ⅳ部で, 「組織の行動 (behavior) とその中での人 (people), 特に, 管理者 (executive) の行爲 (conduct)」を取り扱う⁽⁵⁵⁾。著述 (presentation) は, 大部分, この理論の見地で (in terms) 行われ, 理論をより具体的に説明するが, 一般の知識と推論 (reasoning) より, むしろ, 経験と直接的な観察に密切に基づくものである (see. Barnard, C. 1938. p.123.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 130頁)。これは, 彼のアメリカ電信電話会社やニュージャージー緊急救済局 (New Jersey emergency Relief Administration) などでの経験を反映した (see. Barnard, C. 1938. p.289 note 1.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 303頁 注(1)), 用語である「executive」が表題に用いられているが, 原語の executive は, <【筆者補足】行政組織や巨大企業などの>, 「行政官」, 「行政部」, 「執行部」などを示唆するものであり, 第二次世界大戦後に, 彼の本が, たとえば,

(55) バーナードは, 第17章の冒頭で, 『経営者の役割』の後半の内容について, 回想して, 次のように述べる。すなわち, 第Ⅲ部「フォーマルな組織 (formal organization) の要素」では, <【筆者補足】第10章「専門化の基礎と種類 (the base and kinds of specialization)」で, フォーマルな組織の特徴を専門化とみなし, その基礎と種類について概観した後>, 第11章「誘因の経済 (the economy of incentives)」で, 組織の活動を獲得する手段としての, 説得と誘因を関係させて, これら要素を概観した。第12章「権威の理論 (the theory of authority)」では, 権威の主観的な側面についての論議で, 同じ要素は黙認された (implicit)。第13章「決定の環境 (the environment of decision)」と第14章「機会主義の理論 (the theory of opportunism)」では, 決定の過程に関連して, ある箇所, 「モラルの部門」(moral sector) と呼ばれたモノについて言及した。第Ⅳ部「協働のシステムにおける組織の機能 (the functions of organizations in coöperative system)」では, 第15章「管理の機能 (the executive function)」で, 管理の機能について概観した後, 第16章「管理の過程 (the executive process)」で, 組織に対する人員の関係での「効用」の概念が検討され, 第17章「管理の責任の本質 (the nature of executive responsibility)」で, 責任の同じ側面が暗示された (see. .Barnard, C. 1938. p.258.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 269頁)。

わが国で「執行部の機能」と訳されておれば、組織社会学の著作とみなされても、経営学の著作としては現況のように評価されなかったであろう。原語の executive が、彼の希望した、management（「管理者」や「経営者」）を示唆するようになったのは、国家や教会と、その行政組織と同様に、産業組織が目されるようになったからである。彼のねらいは、管理者により運用される協働のシステム（coöperative system）、具体的な社会過程として言及されることがなかった、フォーマルな組織（formal organization）を検討する必要性を提唱することであった（see. Barnard, C. 1938. p.3 p.4；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 3 頁 4 頁）。この点、上記（第18章⑩で記載）したが、広義には、科学は、科学の社会上の要因を除くと、2つの秩序の知識のシステムが存在する。すなわち、(a)物理、人員（personal）と社会上の要因の1つ、あるいは、他の秩序に、専ら（exclusively）、あるいは、実質として（substantially）関係する、システム <【筆者補足】たとえば、物理学（physical science）、生物学（biological science）、純粋な社会学の体系> と、(b)要因の2つ、あるいは、それ以上の秩序と「交差する」（cut across）あるいは、内包する、システム <【筆者補足】たとえば、生科学（biochemical）、心理学、経済学、社会学、政治学と倫理学（ethical）の体系> がある。しかし、(a)の抽象的なシステムは、基本的には、科学と実用的な（practical）体系であるが、協働の現象を説明しようとはしない反面、(b)の抽象的なシステムは、しばしば、主に、実用的である（see. Barnard, C. 1938. p.287-288.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 300-301頁）。もちろん、彼のねらいである、管理者により運用される協働のシステム、つまり、フォーマルな組織（formal organization）を検討するためには、(b)の抽象的なシステムに属する、生科学（biochemical）、心理学、経済学、社会学、政治学と倫理学の体系を用いる必要があるが、当時（1938年）では、各科学の体系は、彼の狙いを充たせる程、整えられておらなかった。この点、彼は、誘因の経済（economy of incentive）や無関心圏（zone of indifference）などの造語を用い、区分が難しい、対概念、たとえば、有効性（effectiveness）と能率（efficiency）や（see. Andrews, K. 1968. p.xi.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 序17頁）、社会の効用（utility of a society）と社会に対する効用（utility for a society）などを用いなければならなかった（see. Barnard, C. 1938. p.244 note 8.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 255 頁 注(8)）⁽⁵⁶⁾。なお、彼は、本来、社会学や心理学の用語である、「人員の心理」（personal

(56) バーナードは、「この研究で、多くの場合、人員の選択、動機、価値上の態度、効用の評価、行為の規範（norms of conduct）、理想に依存するフォーマルな組織での活動の依存に言及することは回避的である。第2章では、総てのこれら要素は、他の要素と共に、『人員の心理』（personal psychology）という概念に統合し、これらの源泉については、調査なしに（without

psychology) (see. Barnard, C. 1938. p.45 p.141 p.258.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 46頁 147頁 269頁) や、「組織の人格」(organization personality) を用いている (see. Barnard, C. 1938. p.88 p.270.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 91頁 282頁)。しかし、バーナードの叙述は、独創的で、抽象的で、例示が少ないが (see. Andrews, K. 1968. p.xii.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 序18-19頁), たとえば, フォーマルな組織の検討は, 組織の維持, 変動する環境との調整, 管理の役割を分析でき (see. Barnard, C. 1938. p.6.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 6 頁), 彼の独特の「組織均衡論」では, 組織の内部均衡だけでなく, 外部均衡も取り扱える。そこでは, 顧客, 投資家, 供給者などもステークホルダーとして対象にされた (see. Barnard, C. 1938. p.76-77.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 79-80頁)。また, 組織の目標と, 参加者である個人の動機が一致しないという認識から, 組織の目標が達成される, 組織のシステムは有効と判定される, 「有効性」(effective) と, 個人が, 自らの動機が充たされる程度を決定する, 能率 (efficiency) を区分したが, フォーマルな組織の能率の評価基準は, 組織の存続である (see. Barnard, C. 1938. p.20 p.56-57 p.82-83.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 20頁 58-59頁 86頁)。更に, フォーマルな「組織の要素は, (1)コミュニケーション, (2)貢献意欲 <【筆者補足】奉仕する意欲> (willingness to serve) と, (3) 共通の目標である。これら要素は, 相互に, 必要・充分条件であり, 総てのこのような組織に見られる」(Barnard, C. 1938. p.82.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 85頁) と述べる。その際, 組織の存続から「誘因の経済 (the economy of incentives)」を説明し (see. Barnard, C. 1938. p.135-160.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 145-166頁), 「権限受容説」からコミュニケーションを強調したことは彼の経験に基づくが, フォーマルな組織での権威の特徴が, コミュニケーションでの受取者 <【筆者補足】貢献者, あるいは, メンバー> の同意の可能性 (potentiality of assent) にあるという事実から生ずる (see. Barnard, C. 1938. p.173.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 181頁)⁽⁵⁷⁾。ところで, バーナードの著作では, 管理の機能は, グループを制御することではなくて, 非個人的 (impersonal) であり, 全体の組織の努力の調整のために専ら存

inquiry), 認めた」(Barnard, C. 1938. p.258.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 269) と述べる (see. Barnard, C. 1938. p.45 p.141.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 46頁 147頁)。因みに, この「人員の心理」と逆に, 組織の要素に依存する個人の活動の源泉を, バーナードは「組織の人格」(organization personality) と呼ぶ (see. Barnard, C. 1938. p.88 p.270.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 91頁 282頁)。

(57) この点, フォレットは, 権限を非個人化し, 権限の有効さは状況によるという「状況の法則」(law of the situation) を主張したのに対して (see. Andrews, K. 1968. p.x iv.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 序22-23頁), バーナードは人格の側面を残しているが, 命令する人ではなくて, 受容する人に権限の有効さは依存するという「権限受容説」を主張し, この説を支持するために, 「無関心圏」の概念を創造した。

在する、全体としての管理のシステムの機能を取り扱う。管理の機能は、第1に、コミュニケーションのシステムを準備し (provide)、第2に、本質的な努力 (essential effort) の確保を促進し、第3に、目標を定式化し、規定するコトである。組織の要素は相互依存的であるが、しかし、管理の機能はかなりの専門化に従い、機能としては、実践ではかなりの程度で分離できる。ここでは、複合組織でのみ見られる、それらを取り扱うと断られる (see. Barnard, C. 1938. p.216-217.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 226-227頁)。

その際、総ての組織には、4重の経済が存在すると考え、以下のように説明される (see. Barnard, C. 1938. p.240.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 251頁)。(α)メンバーによって貢献され、環境に対する組織の業績 (work) により引き出され (derive)、環境に費やされ (expend)、メンバーに与えられる、物理上のエネルギーと物質 <【筆者補足】物質上の経済 (material economy)>。(β)個人の経済 (individual economy)。(γ)社会上の環境に関連した、社会上の効用 <【筆者補足】社会上の経済 (social economy)>。(ε)物理上のサービスと社会上のサービスがメンバーにより貢献され、物理上のモノが環境から獲得され、物質が環境に与えられ、物理と社会上の満足がメンバーに与えられる、組織の複合した (complex)、包括的な (comprehensive) 経済 <【筆者補足】組織の経済 (organization economy)> (see. Barnard, C. 1938. p.251.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 262-263頁)。

この経済の唯一の評価基準は組織の存続である。組織が成長すれば、明らかに能率的 (efficient) であり、それが縮小する (contract) と、能率的であるのかは疑わしい。そして、ある期間に互って、縮小していたことが証明されると、非能率的である (see. Barnard, C. 1938. p.251-252.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 263頁)。

組織は、全体として、生産する、あるいは、獲得する、経済上とその他の満足が、全体として消費する、経済上とその他のサービスに対して支払える時にのみ、存在できる (see. Barnard, C. 1938. p.252.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 263頁)。

反面、管理の責任では、バーナードによれば、組織のモラル <【筆者補足】道義> (morality) の創造 (creation of organization morality) が、個人の関心、あるいは、動機の遠心力 <【筆者補足】離反力> (centrifugal force) 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、内在する困難は、短期でも、しばしば克服できない。リーダーシップは、共通の目標に対して共通の意義を与え、他の誘因 (incentive) を能率的にする誘因を創造し、変化する環境で無数の決定の主観的な側面に一貫性を注入し、協働ができるために不可欠の、強い凝集性 (cohesiveness) を生み出す、人の確信 (conviction) を鼓舞する (inspire)、不可欠な社会上の本質である。従って、管理の責任は、態度、理想、希望を反映しながら、

人々の意思を、彼らの直接的な目的を越え、彼らの時間を越えて、目標の達成に対して、結合するようにさせる (compel)、リーダーの能力である (see. Barnard, C. 1938. p.283.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 296頁)。

なお、バーナードの研究の成果を、第二次世界大戦前の経営学の研究から、経営学説史として位置づけることは、上記の彼の希望のように、それまで、もし可能ならば、社会学の対象とみなされてきた、個人と組織、組織と社会の関係を検討することを課題としたため、困難である。また、彼自身が、第二次世界大戦前の、テイラーの課業管理は、適用領域が限定されているため、ファヨールの管理原則論は、バーナードの実務経験と異なるため、あえて取りあげなかった (see. Andrews, K. 1968. p.x.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 序16頁)⁽⁵⁸⁾。この点、第二次世界大戦後の経営学の動向でも、管理原則の数を増やしたため、サイモンなどにより「格言のように対になっており、相互に矛盾する」と批判された (see. Simon, H. 1997. p.29 p.322-323.; 参照。二村・他4名2009. 43頁 497-498頁)。しかし、ブラウン (Brown, A.) が、「管理は、計画し (plan), 実行し (do), 統制する (see) こと」と述べたが、管理過程学派 (management process school) と呼ばれ、1950年代では、経営管理論では支配的であったが、他の学派や分野の考えを導入することにより、1960年代には、衰退した。バーナードは、ハーバード大で、メイヨーなどと交流し、ホーソン実験や後に人間関係論 (human relation) と呼ばれる研究に対して、ある程度の知識を獲得していた (see. Andrews, K. 1968. p.x.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 序16頁)。彼は、著作に、概念として、フォーマルな組織とインフォーマルな組織を取り入れたが、組織とそこでの人員 (personal) を検討する社会科学とみなしても、ウェートは異なり、インフォーマルな組織はフォーマルな組織との関連の下で検討した (see. Barnard, C. 1938. p.117.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 122頁; Andrews, K. 1968. p.x.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 序16-17頁)。しかし、第一次世界大戦後、レヴィン <Lewin, K. 1890-1947> により、仮説検証型の研究が導入され、研究を支援した、フォード財団が行動科学 (behavioral science) という用語を用い、1958年に、マーチ (March, J.) とサイモ

(58) バーナードは、「今まで、外部からの展開 (external development) による協働の促進の過程と簡単に呼ばれるかもしれないモノについて言及してきた。しかし、他の、より重要な過程、社会上の要因に対して働らく (operate) 過程は、内部からの展開の意味で、人間関係 (human relationships) の有効な方策の直接的な創案 (invention) を内容とする。特殊な技術上の分野としての、この過程は、最近まで、ほとんど認められなかった。実践の努力の多くの分野では、実際に、興味深い、詳細な努力の対象であったけれども、たとえば、かつて、「科学的管理」と呼ばれたモノ、あるいは、会計としてのシステムの技術上の過程での、最近の細かい試み (refinement) を除けば、少ししか科学上の研究は行われなかった」(Barnard, C. 1938. p.53-55.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 55-57頁) と述べる。

ンが、行動科学の成果として、『オーガニゼーションズ』（Organizations）を公開した。このため、バーナードとサイモンの主張を統合して、「バーナード・サイモンの理論」と呼ばれた（see. March, J. and Simon, H. 1958. p.84.；土屋守章訳1977. 128頁）。しかし、カーネギー・メロン大に属する、サイモン、マーチとサイヤートは、合理性の認識上の限界を重視して、マネジメントを限定された決定と同一視した（see. Andrews, K. 1968. p.x vi-x vii.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 序16頁）。更に、1960年代に、レスリスバークの概念であるスキルを踏襲したアージリス（Argyris, C.），レヴィンを継承したリッカート＜Lickert, R. 1903-1981＞などが、リーダーシップとグループ・ワークを生産性から検討した。このため、人間関係論も、社会科学としての行動科学の導入により、発展・解消した。なお、心理学者のマズロー＜Maslow, A. 1908-1970＞の考えを経営学に導入した、マクレガー＜McGregor, D. 1906-1964＞やハーズバーク＜Herzberg, F. 1923-2000＞らは、新人間関係論と呼ばれる。しかし、リッカートやマクレガーは、実際の状況を、過度に単純化したり、過剰に重視をしているという批判を払拭できなかった（see. Andrews, K. 1968. p.x v-x vi.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 序24頁）。この点、バーナードの『経営者の役割』では、リーダーシップを検討し、リーダーシップのダイナミックな表現での戦略要因は、モラルの創造（moral creativeness）であると主張された（see. Barnard, C. 1938. p.288.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 301-302頁）。このようなリーダーシップは、組織の目標が与えられたモノとみなして、機会主義的に最善手段を探索することとは異なり、組織と社会の関係が複雑になっている状況では、組織の目標を再考することを要求した、管理の責任を提唱した。また、彼が期待した「マネジメント論」は（see. Barnard, C. 1938. p.293.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 306頁）、システム論と結び付き、マネジメントの過程の検討となり、たとえば、個人が組織に参加するか否かを決定する、「参加の決定」と、参加者が組織の目標のために行う「組織内決定」に区分された（see. Barnard, C. 1938. p.17.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 18頁）。そして、サイモンは、決定の頻度や処理手続きの有無から、プログラム化されるモノとプログラム化されないモノに区分し、アンゾフは、管理階層から、組織内決定を区分した。この点、「システム論」と「（意思）決定論」から「組織の構造と目標の定式化」、「マネジメント論」から「管理の責任」と「リーダーシップの機能」が検討されたが、今後も検討すべきであるという意義はなくなっておらない（see. Andrews, K. 1968. p.x ix.；参照。山本・田杉・飯野訳1968. 序26頁）。

なお、わが国では、バーナードの『経営者の役割』は、第二次世界大戦後の1950年代に、

馬場敬治氏により紹介されたが、1956年に、田杉競氏により翻訳本が公開され、1950年代の後半に、山本安次郎氏や占部都美氏、1960年代に、飯野春樹氏や北野利信氏らの研究が公開され、1968年に、山本・田杉・飯野氏による新訳が出版された。そして、1975年に、組織学会の機関誌「組織科学」がバーナードを特集した。1970年代から80年代に、バーナードを研究するブームがあり、1987年に、バーナードの生誕百年を迎え、日本バーナード協会が記念事業を行った。しかし、1990年代になると、加藤勝康氏や庭本佳和氏の大著はあるが、バーナードの理論を継承したり、批判する研究は衰退している。この事態は一体、何を意味しているのだろうか。多分、上記した、アンドリュースが「30周年記念版への序文」で指摘した、将来の検討の課題、つまり、組織内での行動を検討することから乖離した、わが国での独自の研究が続けられたことが一因になっている⁽⁵⁹⁾。だが、バーナード著『経営者の役割』には、第二次世界大戦後の組織論を中心にした、アメリカのマネジメンツの理論での共通のテーマについて言及されている。この点、マーチとサイモン著『オーガニゼーションズ』は、1958年に出版され、1993年に再版されたが、第2版の序で、マネジメンツ部門 (management department) は、1958年では小さな部分であったが、1993年には、「この部門は、大きな部分であり、戦略、人的資源、産業組織と、労務関係の部門の重要な部分である」(March, J. and Simon, H. 1993. p.19.) と記述された。この点、バーナードは、「戦略」(see. Barnard, C. 1938. p.202-205.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 211-215頁)、「産業組織」(see. Barnard, C. 1938. p.154-156.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 161-163頁) についての項を設け、第16章「管理の過程」で、「労務関係」と「人的資源」についても取りあげている (see. Barnard, C. 1938. p.235-257.; 参照。山本・田杉・飯野訳1968. 245-268頁)。ここに、バーナード著『経営者の役割』の魅力があるのかもしれない。しかも、経営学説史として観れば、世界恐慌後の1933年に、ナチスが政権を採った後、ドイツでは組織論の文献の公開は極めて少なくなった時期に、出版されたことにある。

(59) この点、わが国では、社会学と経営学は異なるとして、第二次世界大戦後に社会科学で中心人物になる、パーソンズらの業績と切り離して、バーナードを検討してきた。また、サイモンは生物学 (biology)、バーナードは (生物の地域的分布と環境に適応する様式を研究する生物学の1分野から類推される、企業の環境適応を個別に研究する) 生科学 (biochemical) と語ったように、生物有機体に係わる理論の重要性に気づいていた。しかし、第二次世界大戦前 (1920年代後半から30年代前半頃) に生理学者キャノン <Cannon, W. 1871-1945> が「ホメオスタシス」(生物有機体の恒常性) の概念を提唱していたが、第二次世界大戦後のウィーナー <Wiener, N. 1894-1964> らの「サイバネティクス」(動物と機械における制御と通信) や、ベルタランフィ <Bertalanffy, L. 1901-1972> らの「一般システム論」(相互に影響を及ぼす要素から構成される、仕組みの全体) と関連させて、社会・経済現象を整理することは、バーナード <Barnard, C. 1886-1961> の場合、できなかった。

参 考 文 献

- 1) Barnard, C. (1938) : The Functions of the Executive, by Harvard University Press. : 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社 1968年(田杉競訳1956年)
- 2) Barnard, C. (1948) : Organization and Management, by Harvard University Press : 関口操監訳『組織と管理』慶応通信 1972年
- 3) Ansoff, I. (1965) : Corporate Strategy, by McGraw-Hill, Inc. : 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部 1969年 ; 中村元一監訳『戦略経営論』産業能率大学出版部 2007年
- 4) Commons, J. (1934) : Institutional Economics. Its Place in Political Economy, by Macmillan.
- 5) Follett, M. (1918) : The New State. : Group Organization, The Solution of Popular Government, by Evergreen Review, Inc. : 三戸公監訳・榎本世彦・高澤十四久・上田鷺訳『新しい国家』文眞堂 1993年
- 6) March, J. and Simon, H. (1993) : Organizations, by John Wiley & Sons, 1.ed. 1958, 2.ed. 1993. : 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 1977年
- 7) Maslow, A. (1962) : Toward a Psychology of Being. : 植田吉一訳『完全なる人間』誠信書院 1971年
- 8) Pareto, V. (1917/1920) : Traité de sociologie générale, Paris. : 姫岡勤・板倉達文校訂『一般社会学提要』名古屋出版会 1996年 ; 北川隆吉・廣田明・板倉達文訳『社会学大綱』青木書店 1987年
- 9) Parsons, T. (1937) : The structure of social Action, by McGraw Hill. : 稲上毅・厚東洋輔・溝部明男訳『社会的行為の構造』木鐸社 1974/1996年
- 10) Simon, H. (1997) : Administrative Behavior, 1.ed. 1947, 2.ed. 1957, 3.ed. 1976, 4.ed. 1997. by Free Press. : 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動』ダイヤモンド社 2009年(松田武彦・高柳暁・二村敏子 第2版訳 1965年)
- 11) Simon, H. (1960) : The New Science of Management Decision. 1.ed. 1960, 3.ed. 1977, by Prentice Hall Inc. : 稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部 1979年
- 12) Wren, D. (1979) : The Evolution of Management Thought, 2.ed., by John Wiley & Sons. : 車戸實監訳『現代経営管理思想 ― その進化の系譜 ―』(上・下) マグロウヒル好学社 1982年
- 13) Whitehead, A. (1929) : Process and Reality, (Gifford Lectures 1927-28), by Macmillan. Corrected edition, David Ray Griffin & Donald W. Sherburne (ed.), by The Free Press, 1985.
- 14) 飯野春樹 (1978) 『バーナード研究 ― その組織と管理の理論 ―』文眞堂
- 15) 飯野春樹編 (1979) 『バーナード 経営者の役割』有斐閣
- 16) 占部都美 (1974) 『近代組織論 (I) ― バーナード＝サイモン ―』白桃書房
- 17) 加藤勝康 (1996) 『バーナードとヘンダーソン ― The Functions of the Executive の形成過程 ―』文眞堂
- 18) 富永健一 (1984) 『現代の社会科学者』講談社(講談社学術文庫 1993年)
- 19) 中野秀一郎 (1999) 『タルコット・パーソンズ』東信堂
- 20) 庭本佳和 (2006) 『バーナード経営学の展開 ― 意味と生命を求めて ―』文眞堂
- 21) 馬場敬治 (1954) 『経営学と人間組織の問題』有斐閣
- 22) 山本安次郎 (1967) 『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房
- 23) 山本安次郎 (1968) 『増補 経営学要論』ミネルヴァ書房
- 24) 山本安次郎 (1972) 「バーナード理論の意義と地位」山本安次郎・田杉競編『バーナードの経営理論 ― 「経営者の役割」の研究 ―』ダイヤモンド社