

---

# バーナードの The Executive Process 再考

青森公立大学 教授 藤井 一 弘

---

【キーワード】 バーナード、executive process、経済(economy)、  
能率(efficiency)、有効性(effectiveness)

## 1 はじめに

標題にある、バーナードの‘The Executive Process’とは、Barnard [1968 (1938) : 以下、単に「主著」と呼ぶ場合がある] の第16章に著者自身によって付された章題である。いわゆる組織体（バーナードが構築した理論体系においては「協働システム」）は、その目的を達成するとともに、その関係者が組織に関わることになった動機を充足することによって存続しうる。組織目的の達成度を表すのが組織の「有効性 (effectiveness)」であり、組織が関係者の動機をどれほど充足できたかを表すのが組織の「能率 (efficiency)」である。第16章は、協働システム（組織体）が、この有効性と能率を確保していくプロセスについての記述である、と言ってよいだろう。

しかし、この見取り図にもかかわらず、この章は、バーナード理論の日本における受容の過程で、少なからぬ議論を生んできた。それは、組織のefficiencyの確保の過程が、後に詳述する「協働システムの四重経済(quadruple economy)」[Barnard 1968 (1938) : p.251 and p.252.<sup>1)</sup>] を鍵概念として記述されていることに起因していると考えられる。佐々木恒男 [1988:141頁] による以下の発言は、この事情に関するもっとも典型的なものであろう。

主著 (Barnard, C.I. [1968 (1938)] のこと一引用者による一) 第十六章「管理過程」では、組織の有効性と組織の能率が問題にされる。……では、管理過程の問題は、なぜ組織経済の問題でなければならないのか。組織目的の達成にしる、満足の確保にしる、それらはいずれも協働の目的でもあり結果でもあるのであって、そのような目的を達成するために、あるいはそのような結果を導き出すために、組織の機能である管理機能が機能しなければならないはずである。そもそも、目的はどのようにして定式化されるのか、定式化された目的を伝達し、目的の達成に努力し、満足を生み出すために、管理の諸機能が相互に作用し合い、交織する。その動的な過程こそがこの第十六章の問題ではなかったか。そのような問題はすでに第三部で断片的には取り上げられてきているのであって、それらを総合し、全体的に展開することこそが第四部の課題ではなかったのであろうか。報告者は、バーナードの主著第十六章は、単に説明不足というよりは、むしろ失敗ではなかったかと考えている。あるいは、流石のバーナードをもってしても、管理の動態は描き切れなかったというべきなのであろうか。

---

1) 本稿では、これ以降、Barnard [1968 (1938)] からの引用・参照箇所については、本文中に [x] として、ページ数の数字のみを記す。

ここで佐々木は、もちろん、いわゆる「管理過程学派 (management process school)」における「管理過程」と、主著第16章の章題の日本語訳である「管理過程」とを重ね合わせている。しかし、原著書のそれは、言うまでもなくexecutive processであり、management processではない。二者はどのように異なるのか、ないしはどのような関係にあるのか。この問題をめぐって、少なからぬ議論——このテーマの範囲にとどまってはいるものもあるが——が重ねられてきた。筆者自身、かつてこの議論に参入したわけだが、その後は、お叱りを受けるのを覚悟して言えば、その問題については間歇的に脳裏に甦ってくるのにまかせていた<sup>2)</sup>。

さて、ここで改めて、この問題を取り上げるのは、折にふれて——少々、面映ゆい言い方ではあるが——、『新訳 経営者の役割』[山本安二郎、田杉競、飯野春樹訳 1968、以下では、『訳書』と記す]を、時には原著と対照させながら読み返すなかで、小骨が喉にささったような気持ちになる箇所に遭遇する機会が増え始めたからである。これは、単なる訳語の選定の問題にとどまらず、その選定の背後にある理論の解釈への違和感も含んでいる。

その違和感は、そのような箇所について誤訳とまでは言い切れないうえにしても、訳書出版以来50年近くの星霜を経て、バーナード理論の研究の進展とともに、現在における解釈がなされるべきではないか、ということにつながる。もちろん、時の経過とともに日本語の語感も変化しているに違いない。現在の語感で訳書と異なる言葉を選んだとしても、選ばれた言葉は、訳書出版時点では、訳書にある言葉で十分に同じ意味を伝えるものであったかもしれない。しかし、そう考えるときりがない。ともかくも、ここで筆者の考えの幾ばくかを述べて、批判を仰ぐことにしたのである。

## 2 いくつかの端緒

本稿の目的は、executive processについての筆者なりの解釈を示すことである。まずは、当該プロセスを進めていく際の態度（心構えとも言えるかもしれない）について述べた第16章の前文にある次のセンテンスを取り上げて、その口火としたい。

[A] The means utilized are to a considerable extent concrete acts logically determined; but the essential aspect of the process is the sensing of the organization as a whole and the total situation relevant to it. It transcends the capacity of merely intellectual methods, and the techniques of discriminating the factors of the situation. . . . It is a matter of art rather than science<sup>A)</sup>, and is aesthetic rather than logical<sup>B)</sup>. For this reason it is recognized rather than described<sup>C)</sup> and is known by its effects rather than by analysis<sup>D)</sup>. All that I can hope to do is to state why this is so rather than to specify of what the executive process consists. [235: アンダーラインおよび肩付き文字は引用者による]

2) 佐々木の発言以前に、道明 [1972] があり、以後のものとして、高橋 [1990]、藤井 [1993]、庭本 [2004]、藤井 [2006]、庭本 [2007] をあげることができる。なお、佐々木 [1988] では、第16章の組織経済の問題は「バーナード理論の難関の一つであり、バーナード研究者によってもこれまで意識的に避けてこられた問題であるように思われる (131頁)」と位置づけられている。佐々木以後の前提した諸論考は、この空白を埋めようとする試みであるとも言える。しかし、いまだ、十分に成功したものがあるとは言えないという感がする。もっとも、筆者としては、そうでも思わない限り、本稿の意味がなくなるのであるが…。

該当箇所は『訳書』では、以下のようになっている。

[A①] 用いられる手段は相当程度まで論理的に決定された具体的な行為であるが、この過程の本質的な側面は全体としての組織とそれに関連する全体情況を感得することである。それは、たんなる主知主義的な方法の能力や、情況の諸要素を識別する技術を越えるものである。……それは科学よりもむしろ芸術<sup>A)</sup>の問題であり、論理的であるよりもむしろ審美的<sup>B)</sup>である。この理由により、それは記述されるよりもむしろ感得される<sup>C)</sup>ものであり、分析によるよりもむしろ結果<sup>D)</sup>によって知られるものである。したがって、ここで取り扱おうるのは、管理過程がなにかから成立するかを細かく規定することよりも、むしろなぜそうであるかを述べるだけである。[245頁<sup>3)</sup>]

しかし、この訳文では、アンダーライン部分のA)、B)、C) は、それぞれ対称的な概念に言及しているのに対して、D) ではそうになっていない。そこで、原著引用文の4行目以下を次のように訳してみよう。

[A②] それは科学よりもむしろ、技芸の問題であり、論理的であるよりもむしろ、美的である。そのために、ひとに説明されるよりもむしろ、みずから見てそれとわかるものであり、分析によってよりもむしろ、印象によって知られるものである。executive processがなにかから成り立っているかについて詳細を記すということよりもむしろ、このことがなぜそうなのかを述べるというのが、私がここで行いたいことのすべてである。

「分析」の対称となる概念は、「結果」ではないだろう。となると「総合」が浮上するが、effectにその語は当てられない。還元主義的に分解・分析するのではなく、全体をそのままに一時に把握する。日常生活の場面で第一印象が大切になることは少なからずある。あれやこれや、と分析して見極めるのではなく、印象を重視して判断がなされるのである。そのような文脈で、ここでは「印象」とした<sup>4)</sup>。

次に、第16章 I 節で、組織の有効性を確保するための戦略的要因の探索のプロセスに関わる次のセンテンスを取り上げてみる。

[B] The precise form of the detailed objective is shaped by the general purpose and the possible process of accomplishing its fragments. [237]

該当箇所の『訳書』における訳文は次の通りである。

[B①] 細部目的の正確な形は、一般目的とその部分の達成過程とによって形づくられる。[247頁]

3) 「主著」の『訳書』の引用・参照箇所については、[ x頁 ] として、ページ数のみを記す。ただし、訳文に関しては、必ずしも訳書の通りではない。

4) もちろん、一般的な英和辞典にもこの訳語は掲載されているが、「印象」では、何か弱い、それこそ印象を持たれる向きもあるかもしれない。しかし、印象には、強い印象もあれば、弱い印象もある。「印象」は、そのような意味では、それ自体に強弱のない中立的な概念と、ここでは考えている。ただし、「これは印象的な作品だ」というように、その一語で、むしろ強い意味を持たされることもある。

これを以下のように訳してみる。

[B②] 細部目標のはっきりとした形は、一般的な目的と、一般的な目的に向けてその未完の部分達成して行くにあたって想定される推移によって形作られる。

[B①] は簡潔ではあるが、the general purpose and the possible process of accomplishing its fragmentsを「一般目的とその部分の達成過程」と訳すと、「一般目的」と「その部分」の関係が「達成過程」において単に並列されるかの感を与え、「達成過程」のprocess性、つまり達成に至るまでの時間の経過、ならびにそれに伴う不確実性を過小に見積もってしまうように考えられる。

これに対して[B②]は、原文の中に次のような意図があると考えて提示したものである。一般目的は前もって存在するとして、それは未だ実現していない。その(its:「一般目的」を指す)未完の部分(fragments<sup>5)</sup>)を達成するための道筋がある(可能性としてはあるが)。その道筋(過程)を進んでいく中で、達成されるべき細部目標が、そのつど明確な形をとるようになっていく、というものである(「process性」を強調するために、ここでは、processに「推移」を当てた。ただし、「過程」でも同じニュアンスを感じるひともいるだろう)。

取り上げたのは2箇所のみではあるが、上述のように訳してみて、筆者は——筆者だけかもしれないが、あるいは「何を今さら」と思われる向きもあるかもしれないが——、改めて以下のように感じた。すなわち、主著の第16章は、executive processが、まさにprocessであり、そのprocessが、なぜ、技芸の問題であり、かつ美的なもので、みずから見てそれとわかるしかないものであって、その印象によって知られるものであるのか、について論じた部分である、ということである。

このように考えて、processの過程性に注目しつつ思いついたのは、processに対する「形容詞」としてのexecutiveを、「動詞」としてのexecuteから解釈する、ということである。executeの原義(語源的意味)は、周知のように、十分に(ex-: out) + 営むこと(seq̄ū: to follow)であり、ここからcarry out、すなわち「遂行する」という意味になっていく<sup>6)</sup>。

この動詞の語義から素直に考えると、executive processは「遂行過程」、さきほど、processに当てた訳語にこだわるならば、「遂行の推移」となる。さて、仮にexecutive processが「遂行の推移」であるとすると、その内容が管理過程学派における「管理過程」と非常に性格が異なるというのは、むしろ自然なことのようと思われる。なぜなら、論者によって若干異なるにせよ、管理過程学派は、そのプロセスをいくつかの局面(要素)に分解し(前出の引用文[A]における言い方言えば、「なにかから成り立っているか」を明らかにし)、各

5) *Oxford English Dictionary 2nd ed.* [1989] (以下では、*OED*と記す)のfragmentの項2.b.にAn extant portion of a writing or composition which as a whole is lost; also, a portion of a work left uncompleted by its author; hence, a part of any unfinished whole or uncompleted design.とある。②では、hence以下の語釈に注目して「未完の部分」とした。

6) *OED*のexecuteの項、I.2には、To carry out, perform (an action, operation, movement, etc., that has been planned or prescribed, or that requires skill or care).とあり、1477年から1884年に至る用例が載っている。これなどは、まさに、バーナードのこの語の用い方に一致していると思われる。なお、これ以後の記述における語源、語義等については、主に*OED*による。必要に応じて、小西友七編集主幹 [1994]、小西友七・南出康世編集主幹 [2006] や南出康世編集主幹 [2014] も参照した。

要素の性質を分析する、という方法を取っているからである。

これに対して、その推移がたどる紆余曲折、これを描いたのが、主著の第16章ということになる（少々、先回りして言うと、そのように推移するのだから、科学、論理、説明そして分析には、なかなか馴染まない、ということにもなる）。effectiveness、efficiency、economyといった第16章の主要概念に、この見方を適用すると、それらの概念が、どのように見えてくるのか。このことについては、節を改めて考察することとしたい。

### 3 「遂行の推移」の主要概念

組織目的の達成度合である組織のeffectiveness（有効性）と、組織に関わるメンバーの動機を組織がどれほど充足できたかを表す組織のefficiency（能率）の二者を確保することでもって、組織の維持・存続が図られる、というのは、バーナード理論のスタンダードな理解であるといつて良いだろう。しかし、組織維持にあたっては「能率」の方が基本的であることは、バーナード自身が述べているし [238、249頁]、これまで多くの場で指摘されてきた<sup>7)</sup>。

費やされた紙数だけを見ても、原著でおおよそ22ページ強の第16章のうち、effectivenessについて論じられている同章 I 節は約4ページにすぎない<sup>8)</sup>。バーナード自身、「私たちの主要な目的——すなわち、それは例証する、ということなのだが——のためには、有効性に沢山の紙数を費やす必要はないだろう。有効性は、最終目的を達成するために全体としての状況の下で選択された手段の適切さにもっぱら関係している」[236、246頁]と述べているほどである。

しかし、なぜ、このようになっているのか。今少し、考察すべき余地はあると思われる。

#### 3-1 effectiveness

バーナード理論との関連で言及される際には「有効性」と訳されることが多いeffectivenessであるが、effect→effectiveと派生してきたわけで、もとのeffectの原義は、出た（ex-: out）もの+作られて（完成して）（*fācere*: to make）であり、ここから「成し遂げられた、もたらされた、作り出された」何か、という意味になっていく<sup>9)</sup>。

当たり前のことではあるが、第16章でバーナードが置いた仮定「存在理由すなわち究極目的が与えられている」[236、246頁]にある当の存在理由ないし目的が成し遂げられるか否かが、effectivenessを決する。ここで注目されるのは、effectであるかどうかは「(外へ)出たもの」によって判断される、ということである。よく言われることではあるが、目的それ自体は価値判断をとまなっているがゆえに是非を云々できないが、目的を達成するために選択された手段の妥当性は、その手段を通じて目的が達成されたか否かによって客観

7) ここでは、日本におけるバーナード理論研究の古典的な著作である飯野 [1978] と近年のものである小笠原 [2011] だけをあげておく。

8) 周知のことではあるが、原著の第16章 I 節に見出しはない。訳書にある「組織の有効性」という見出しは、訳者によって付されたものである（『訳書』の45頁の「凡例」参照）。

9) OEDには、1.a.にSomething accomplished, caused, or produced; a result, consequence. Correlative with cause.とある。

的に判断できる——外に出ているのだから——、というわけである。

このことは、個人的行動との関連で「ある特定の望ましい目的が達成された場合に、その行為は『有効的』であるという。……

したがって行為が特定の客観的目的をなしとげる場合には、その行為を有効的という」[19-20、20頁]とするバーナード自身によるeffectivenessの定義とも符丁が合う。この点、effectivenessは、バーナード以降のサイモンをはじめとする実証主義的系譜にも馴染みやすい概念であると言えるだろう。

### 3-2 efficiency

effectiveness と efficiency は、K. R. Andrewsによって‘Introduction to the 30th Anniversary Edition’で「有効性と能率というまずい命名ではあるが決定的な区別を案出し」[xi, 17頁]と評価されている——もちろん、この評価はvital differenceに極めて重点が置かれているのは間違いない——が、それが不器用に称されている (awkwardly designated) というのは、effectivenessに対する概念を呼称するのにefficiencyを据えたことに由来するのは、想像に難くない。

efficiencyは、個人的行動との関連では「たとえ有効的であろうとなかろうと、行為がその目的の動機を満足し、その過程がこれを打ち消すような不満足を作り出さない場合には能率的であるという。ある行為が動機を満たさないか、または不満足を生ずる場合には、その行為はたとえ有効的であっても、非能率的であるという」[20、20-21頁]と定義されている。すなわち、さきほどのeffectivenessに対する言及に照らして言うならば、客観的で外形的なものではなく、主観的で内心に関わるものとして措定されているのである。このefficiencyが「主観的で内心に関わる」という件が、単に「個人的行動」に関係する場合のみのものでなく、協働行為ないしは組織の行為にも共鳴していくものであることはあとで述べるが、ここでは、それこそが、バーナードがefficiencyをあえてeffectivenessに対置した理由であることを別の側面から論じておきたい。

efficiencyはもちろんefficientから派生している。そしてefficientの原義は、出た (ex-: out) もの+作られて (完成して) (facère: to make) で、effectのそれとほぼ同一である。しかし、OEDの当該項目の1.に‘Making, causing to be; that makes (a thing) to be what it is; chiefly in connexion with cause.’とあるように、単に「作ること」ではなくて、何らかの根拠との関連でそうすることを強調する際に用いられる言葉でもある。もっとも、脚注9に示したように、effectにも‘correlative with cause’ (もととなるモノ・コトと相関するモノ・コト) という意味はある。むしろ注目すべきなのは、同項目の2.にある‘Productive of effects; effective; adequately operative.’だろう<sup>10)</sup>。efficientは、effectの実りの程度なのである。外形的に結果が出たとしても、すなわちeffectが存在したとしても、十分にefficientであることは保証されない。ここで想起されるのは「一将功成りて万骨枯る」という句である。明らかなeffectがあっても、全くefficientではなかったという典型である。

10) ただし、efficientの1.に記載されている用例は1398年のものがもっとも古い。これに対して2.のそれは1787年以降のものであるという違いはある。

このことは、バーナードによる「全体としての組織の有効性という観点からのコントロールが重要でないということは全くなく、時には決定的に重要である。しかし、全体という観点が必然的に優越するのは、efficiencyとの関係においてである。ただし、efficiencyというのは、直前の分析では有効性を含むのであるが。」[238、249頁]という議論とまさに符合すると考えられる。彼は、すぐにこう続けている。「小規模な組織における、ある種簡潔な状況のもとでは、このことは常識に属する——例えば、小さな町の行政 (government) や小さな企業の経営 (management) においては——」[238、249頁]。そのような状況では、万骨が枯れても、なお残る一将の功がありうる、などということは全く考えられないからに違いない。

このように考えるならば、effectivenessに対するefficiencyというのは、不器用に称されているどころか、バーナードによる用意周到な企てであったとすら言えるのではないだろうか。それにしても、日本語使用者にとっては、アンドリュウスの言う「まずい命名」が信憑性をもって聞こえてしまうのは、efficiencyが「能率」と訳されてしまっていることにもよるだろう。そこで、筆者は暴論と誹られることを承知で、ここで、efficiencyにあえて「成就」という訳語を当ててみたい——ひとりひとりの満願「成就」という感じである——<sup>11)</sup>。

主著第16章では、ひとりひとりの願いが「成就」される組織の「有効性」を求める「遂行の推移 (executive process)」が記述されているのである。では、なぜ、そこにeconomyが重要な概念として採用されているのか。この話題に移ることにする。

### 3-3 economy

‘耳に胼胝’の部類に属することだろうが、economyの原義は *oíko-s* (house: 家の) + *-nómos* (to manage, control: 管理) である。ここから、OEDの当該項目の I. には、‘Management of a house; management generally.’ (一家のマネジメント、一般的にマネジメント) という語義が示されている。もっとも、この意味での用例は1530年から1800年代前半までのものしか載せられていない。では、その後、この用い方は消えてしまったのかというと、同項目 I. 2. には、‘In a wider sense; The administration of the concerns and resources of any community or establishment with a view to orderly conduct and productiveness; the art or science of such administration.’ (秩序だった運営や生産を目的とする何らかのコミュニティないし機関の事業や資源の管理: このような管理の技芸ないし科学) という語義があり、そこには1651年から1866年までの用例が記載されている。これでは、いわゆる現在のmanagementとほとんど区別をつけられない。

歴史的に並べられている語義の中で、同項目 I. 3. として ‘political economy’ が1767年の用例を嚆矢として登場する (Sir J. Stewartのものである。その次が1776年のAdam Smithのもの)。では、これ以後は、いわゆる現在の「経済」の意味が優勢になったのかというと

11) ただし、この提案は無根拠なものではない。主著の255 (267頁) には「しかし、どんな場合でも『良い』という言葉は、感情の問題として、ひとりひとりの良き意図を評価することではない。適切な基準はefficiency、すなわち、ひとりひとりの満足である」とあり、efficiencyとsatisfactionが等置されている。satisfyの原義は、*satis* (enough) + *facere* (to do) であり、後段はeffectやefficientとほぼ共通だが、「十分」の意で強められている。ひとりひとりの満足 (=十分に足りる) でもって迎えられる成果 (=なされたこと) がefficiencyである、というのがバーナードの意ではないだろうか。

そうでもない。同項目 I, 4.には、‘Careful management of resources, so as to make them go as far as possible.’として、1670年から1863年の用例があげられているのであるから。

ここで思案されるのは、私たち（あえて、このように言うておくが）は、かなりの程度に「いわゆる経済学を意識した経営学」という既存観念をもってBarnardの *The Functions of the Executive*を読み、ないしは日本語に訳しているのではないか、ということである<sup>12)</sup>。もちろん、彼が、いわゆる経済学を意識していない、などということは全くない。第16章にも何度も、それに関する言及が見られるとおりでである。しかし、第16章Ⅱ節のⅠの冒頭部分や注の6 [240, 251頁]で彼が強調しているように、バーナードの脳裏にあったeconomyとは上述したような重層的な意味を持ったものであったことも、まずは間違いないだろう。

このように推量し、ここではeconomyのもともとの意味を尊重して、それに「やり繰り」という日本語を当ててみたい。

#### 4 「executive process (遂行の推移)」と「協働システムの四重のやり繰り」

周知のように、協働システムは、その中核的なサブシステムである「公式組織」によって、他の3つのサブシステム（人的システム、物的システム、社会的システム）が調整・統合されることによって、協働の目的を達成し、メンバーの動機を充足させていく。この推移（プロセス）を、組織が、効用の（1）創造、（2）変換、（3）交換という役割を遂行していく [240, 251頁] という観点から記述し直したのが、第16章Ⅱ節であると位置づけることができる。

その記述のための道具立てが、協働システムの4つのサブシステムに対応する、4つのeconomy（やり繰り）ということになる。この4種類のやり繰り（four different kinds of economies: 240, 251頁）ないし四重のやり繰り（quadruple economy: 251, 262頁）については [藤井 2011] でも、やや詳細に述べたので、ここでは『訳書』の訳文について気になる点を中心に振り返っておきたい（なお、訳文について特に気になる部分については、煩雑ではあるが原文、『訳書』の訳文（①を付す）および筆者による訳文（②を付す）を添えることとする。なお、それ以外の部分で、訳文について特に対照させる必要はないと考えられる場合でも、筆者自身の訳によっていることを断っておきたい）。

まず、「物的なやり繰り」についてである。

[C] The material economy of a coöperative system is the aggregate of the utilities attached by an organization to physical things and forces which are controlled by the action of an organization. Two elements are involved in it: (1) the control; and (2) the assignment of the property of usefulness by the organization to these physical things. [241]

12) なお、主に使用頻度順で語義が掲載されている英和辞典でも、小西友七編集主幹 [1994] では、economyの項目の最初には「節約」といった語義が見られる。ところが、小西友七・南出康世編集主幹 [2006] では、「経済」が最初になっている（南出康世編集主幹 [2014] でも）。1989年のベルリンの壁崩壊、1991年のソビエト連邦解体以来の「世界総資本主義化」ないしは「市場主義万能視」の影響を見るのは、筆者個人のあまりにも皮肉な見方だろうか。



[C①] 協働体系の物的経済とは、組織の行動によって支配されている物財と物理的諸力に対し、組織が付与する効用の総計である。それには二つの要素が含まれている。すなわち、(1) 支配すること、(2) **組織**がこれら物財に対して有用性という特質を与えること、である。[251頁]

[C②] 協働システムの物的なやり繰りは、ある組織の行為によってコントロールされる物理的な事物や諸力に、当該組織によって付与される効用の総計である。そこには2つの要素が含まれる。すなわち (1) コントロール、と (2) これらの物理的な事物に対する**当該組織**による有用性という性質の割り当てである。

ここで、注意を払っておきたいことは、『訳書』では、controlに「支配」という訳語が与えられていることである。[藤井 2011] でも述べたが、controlは、方向を定めず転がっていく石（岩）に抗して、何とか方向を与える、というのがもともとの意味であった、とのことである。この本意に添えば、「意のままにできる」というようなニュアンスのある「支配」は強すぎるだろう。では、「統制」か「制御」も考えられないこともないが、前者では「支配」とさほど変わらないように思えるし、後者も合理主義的にすぎる感を個人的には持った。コントロールとカタカナで表記した所以である。

次に「社会的なやり繰り」は、

協働的なやり方で当該組織と関係していない他の組織や諸個人との当該組織の関係（すなわち、効用を交換するパワー）からなる。その関係が当該組織にとっての効用を有する。それは協働システム外の諸個人や組織との協働の潜在的可能性の総計である。

社会的なやり繰りは常に変化している。これらのやり繰りは、(1) 当該組織ないしは協働システムに対する外部の組織や人々の態度がやり繰りされるために、それらの態度が変化（そのやり繰りは、価値態度、規範、制度、物理的条件等によって影響を与えられる）のと、(2) 物的ないし他の効用との交換によってもたらされる態度の変化、の2つの変化からもたらされる。[241-242]

これらに対して「個人的なやり繰り」は、

第11章ですでにかなり論じた。個人的なやり繰りは二側面からなっており、一面は、ここでは当該個人に固有ないしは当該個人によって創造されるものと見なされる仕事（物理的行為、注意、思考）をするための個人の力であり、他面は、(1) 物的満足、と (2) 私たちがここでは社会的満足と呼ぶ他の種類の満足に対して当該個人が帰す諸効用からなる。

個人的なやり繰りは、(1) 身体的要求、(2) 他者で行う交換、(3) 当該個人自身での効用の創造、そして (4) 当該個人の精神状態——すなわち物的、社会的効用に対する彼の価値付けないし評価——の変化、のゆえに絶えず変化している。[242]

そして、これら3種の「やり繰り」を調整する「組織のやり繰り」が論じられる。

組織のやり繰りは、(1) 組織がコントロールする物理的素材、(2) 組織がコントロールする社会的関係、そして(3) 組織が調整する人々の活動、に対して組織によって (原文はイタリック) 割り当てられる効用のプールである。それは、1つの社会システムとしての当該組織 (原文はイタリック) によって評価される諸々の価値のプールである。それは比較できない諸要素を比較可能な効用にすることについての判断ないし決定の総計である。人間の行為の効用は、なされた仕事の効用で表明される。なされた仕事の効用は、彼/彼女に支払われたモノで評価される。このために、組織のやり繰りが関心を持つ効用は個人的な評価ではなく、組織 (原文はイタリック) の評価である。組織の評価には、(1) 物的環境に関する諸要因、(2) 社会的環境に関する諸要因、そして(3) 諸個人からの貢献とそれらに対する支出、といった要因がある。組織の評価は個人的な評価ではなく (原文はイタリック)、ごくまれなことを除いては市場の評価でもなく、個人の諸評価が集まってもたらされるものでもない。それは、その調整行為に基づく評価——それ自体にとって何か独自のもの——であるし、そうでなければならない。組織は、物理的な所有物、社会的関係、そして個人の貢献を評価するが、その評価は、物理的な所有物、社会的関係、個人の貢献でもって組織がなしうることに基づいている。組織は、その行為によって、それ自体のためにある種の効用を創造できるし、交換によってある種の効用を獲得しうるし、効用を高度なものに変形したり、移転したりできる。行為するためのその能力は、組織が用いることのできる効用のプールを維持する組織の行為が成功するかどうかに依存する。[242-243]

下線を付した部分について、若干のコメントを付しておきたい。この部分の原文は以下のようにになっている。

[D] Thus the utility with which the organization economy is concerned is not personal evaluation, but *organization* evaluation in which the factors are (1) the factors of the physical environment, (2) the factors of the social environment, and (3) the factors of contribution and outgo from and to individuals. The appraisal of an organization is *not* a personal appraisal, nor, except incidentally, a market appraisal, nor the resultant of individual appraisals. It is and must be an appraisal based on its coördinative action— something unique to itself. It appraises physical possessions, social relations, personal contributions, on the basis of what it can do with them. It can create some utilities for itself by its action, it can gain some utilities by exchanges, it can transmute or transfer utilities.

訳文の下線部5行目 (原文では6行目) の「調整行為 (coördinative action)」が「組織のやり繰り」に当たるものであろう。ここには、再帰的な思考が導入されていることに注意しなければならない。組織は、そのやり繰りによって効用を創造・獲得・変形・移転できるのだが、その評価は、そのやり繰り自体に基づいてなされる他はない、というわけであ

13) かつて筆者は、この「独自のもの」を、主著第17章で論じられる道徳的創造性に基づく「組織の理念ないし価値」を基盤にしたものと論じたことがあった [藤井1993]。これは [川端2012] で「余計な思い入れ」 [同 25頁] と批判され、「『組織の調整的行為』イコール『組織に独特のもの』と読むのが自然」 [同 25頁] とも論じられた。本稿執筆を機会に、第16章を詳細に再検討してみると、川端の言うとおり、20年余り前の自身の見解は、思い入れがすぎているかも知れない。なお、今回の読み直し、その結果としての本稿の記述には、[川端 2013] でなされている議論も多分に共鳴しているような気もするのだが、「どこがどう」と正確に言える段階にはまだいたっていないようにも思える。したがって、同稿における議論に、いちいちふれることはしていない。それについては、他日を期したい。

る。バーナードが、「評価」を「それ自体にとって何か独自のもの」とするのは、このような事情によると考えられる<sup>13)</sup>。

この再帰的性格は、しかしながら、外部の客観的な評価の尺度が存在しないために（あるいは、それゆえに、と言うべきか）、そのやり繰りの正否に関わる絶対的な評価を不可能にする。バーナードが「組織のやり繰りの唯一の表明は、成功ないし失敗という言葉でなされるものである。そのやり繰りの唯一の分析は、組織の行為に関わる決定の分析である。組織のやり繰りの効用については、いかなる測定単位も存在しない(原文イタリック)」[244、254-255頁]と述べたのはこのような理由によるのであり、至極、もっともなことであると思われる。

上述の表明は、以下のような表現でも繰り返されている。

このようにすべての組織には四重のやり繰りがある。すなわち、(1) 環境に対する組織の働きかけによって引き出され、メンバーによって貢献される、かつ環境に対して支出され、メンバーに供与される物的なエネルギーと素材、(2) 個人（ひとりひとり）のやり繰り、(3) 社会的環境に関係する社会的効用、そして(4) 組織の複合的で包括的なやり繰り、そのもとで物的役務と社会的役務がメンバーから貢献され、物的事物が環境から確保され、かつ事物が環境に供与され、物的・社会的満足がメンバーに供与される。このやり繰りの唯一の尺度は組織の存続である。もしもそのやり繰りが伸張するならば、明らかにそのやり繰りは成就度が高く、縮小するならば成就度については疑わしく、縮小期の間、成就度が低かったことは、最終的には証明されるだろう。[251-252、262-263頁]

とりわけ、メンバーからの貢献が継続して得られているか否かは重要である。その限りにおいて、組織は存続する。存続している限りは、その時点でのやり繰りの有り様がとりあえずは肯定されるというわけである。ただし、その有り様の如何を、確証をもって判断する方法は存在しない。なんとと言っても、個人的なやり繰りが持続的なものでありうるか否かは、そのやり繰りをしているひとりひとりの主観的な判断によるのであるから。そのような中で、しかし、組織は組織としてのやり繰りの有り様を、そのつど、感じ取り、そのうえで判断していかなければならない。そのためには、彼の言う「組織についてのセンス(原文はイタリック)」[xxxiv、43頁]を必要とする。筆者の現在の考えは、これをもっと日常的な言葉、「しっくりくる／こない」について敏感に感じとれること、で置き換えてみることができるのでは、というものである。

## 4 結びにかえて

原著の第16章‘The Executive Process’は、以上のようなわけで、協働の目的を達成するとともにメンバーの動機を充足させていく過程を、協働システムに関わる4つのやり繰りを遂行していく、その推移として記述したものであると言えるだろう。

各々のやり繰りにおいて効用の余剰が生じることが、もちろん望ましい。しかし、そのようなことは、おそらく僥倖にすぎない。いずれかのやり繰りにマイナスの効用が生じた

ときでも、4つのやり繰りを総合して、効用が少なくともプラス・マイナス・ゼロになるよう、すなわち釣り合いがとれるようにしていくことこそが、四重のやり繰りの中核をなす組織のやり繰りの「遂行」の内実である。

前述したように、組織のやり繰りの効用の状態は、組織それ自体によって評価される。しかし、当然、現実には、その遂行を実際に行うrepresentatives（代理）が存在する。これが、一般に管理者や経営者と呼ばれるのであり、彼ら／彼女らには、そのつどのやり繰りの有り様を敏感に感じ取る「センス」が求められる。しかしながら、バーナード自身が「全体という整然として秩序だった考えは滅多に存在せず、おそらく滅多にありそうでさえない——真のエグゼクティブであるごくわずかの人間や、包括的に敏感で良く統合されている人々からなるごくわずかなエグゼクティブの組織を除いて——」[239、249頁]と述べているように、このようなセンスに恵まれることは、ごく稀である。それでも、「遂行」、すなわちそのつどのやり繰りは進められねばならない。

第16章に続く第17章は、周知のように‘The Nature of Executive Responsibility’と名付けられている。この章で説かれていることは、協働を持続させるための理念や価値の創造と頻繁に結びつけられてきたと言えるだろう。もちろん、それは全く正当な議論である。しかしながら——ないしは、そのうえであえて——、筆者は、そこでの「遂行責任 (executive responsibility)」を、理念や価値の創造という「大きな物語」としてだけではなく、みずからの組織についてのセンスがどれ程のものであろうとも、みずからの持てるもののみを頼みとして、そのつどのやり繰りを倦まず弛まず遂行することを求められる、そのことに対する責任 (responsibility: 応える能力) ともとらえられるのではないか、とここで考えるのである。

### 【主要参考文献】

- Barnard, C.I. [1968 (1938)] *The Functions of the Executive*, 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)。  
道明義弘 [1972] 「Executive ProcessとManagement Process：バーナードにもとづく一つの  
枠組みの提示」『甲南経営研究』第12巻第4号。  
藤井一弘 [1993] 「組織経済論の基底」『甲子園大学紀要 (B) 経営情報学部編』第20号 (B)。  
藤井一弘 [2006] 「バーナード『経営者の役割』における『マネジメント』」『経営情報研究  
(摂南大学経営情報学部論集)』第13巻第2号。  
藤井一弘 [2011] 「環境問題と現代の経営」藤井一弘編『バーナード (経営学史叢書第VI巻)』  
文眞堂。  
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。  
川端久夫 [2012] 「『組織＝経営』論議と藤井一弘—バーナード理論研究散策 (10) —」『熊  
本学園商学論集』第16巻第3号。  
川端久夫 [2013] 「冗舌的 [組織＝経営] 論—バーナード理論研究散策：小憩 (2) —」『熊  
本学園商学論集』第18巻第1号。

- 小西友七編集主幹 [1994] 『ジーニアス英和辞典《改訂版》』大修館書店。
- 小西友七・南出康世編集主幹 [2006] 『ジーニアス英和辞典〈第4版〉』大修館書店。
- 南出康世編集主幹 [2014] 『ジーニアス英和辞典 第5版』大修館書店。
- 庭本佳和 [2004] 「組織と管理—三次元（有効性・能率・道徳性）統合理論—」『甲南経営研究』第45巻第2号。
- 庭本佳和 [2007] 「組織と環境適応—executive processとmanagement process再考—」『甲南会計研究』第1号。
- 小笠原英司 [2011] 「協働システムにおける組織の動態と経営者の役割」藤井一弘編『バーナード（経営学史叢書第VI巻）』文眞堂。
- Oxford English Dictionary 2nd ed.* [1989] .
- 佐々木恒男 [1988] 「ファヨールとバーナード」飯野春樹編『人間協働 経営学の巨人、バーナードに学ぶ』文眞堂。
- 高橋公夫 [1990] 「組織の『経済』的分析について—バーナードとウィリアムソン—」日本経営学会編『経営学論集 第60集』千倉書房。

