

# 組織と管理

——三次元（有効性・能率・道徳性）統合理論——

庭 本 佳 和

甲南経営研究 第45巻 第2号 抜刷

平成 16 年 9 月

# 組織と管理

——三次元（有効性・能率・道徳性）統合理論——

庭 本 佳 和

## Ⅰ バーナードの管理過程論をめぐって

——佐々木恒男の問題提起——

組織論と管理論を中核に展開している現代経営学において、バーナード理論の占める地位の高さや影響の大きさを今さら論じる必要はないであろう。それは、見えざる力を凝視した近年の組織文化論、暗黙知に注目する知識創造論やナレッジ・マネジメント、戦略と組織の相互浸透を重視する戦略経営論にまで及んでいる。経営学にとって、あるいは多くの経営学徒にとって、バーナード理論はエンジンの構造がよくわからなまま調子よく走り続ける車みたいなものである。

もっとも、宇宙飛行や人工衛星打ち上げロケット、あるいは原子力発電ほどでなくても、車のエンジンのような成熟技術でさえ、時にトラブルを起こす。ましてバーナード理論研究は、先学の努力によって相当の成熟を示しているけれど、未だ完成した技術ではない。早くは批判経営学者の批判はもちろんのこと、バーナード理論研究者の間でさえ理解の一致をみない部分は今なお多い。何より基本的な組織定義の解釈でさえ論争で揺れている。<sup>(1)</sup>最近

---

(1) バーナード理論研究者には「飯野-加藤論争」として知られている。飯野春樹『バーナード研究』文真堂（1978）に対する加藤勝康の書評（『商学論集（関西大学）』第23巻第2号，1978年）に始まり、飯野の反論（「バーナード研究の動向」降旗武

組織と管理（庭本佳和）

組織の境界理解も再びかまびすしくな<sup>(2)</sup>った。そして組織経済が絡む管理過程論もその一つである。これについては、もう20年近く前に開催されたバーナード生誕百周年記念講演（1986年11月7～8日・京都大学）で、国際的にもファヨール管理論の研究者として知られる佐々木恒男（現青森公立大学学長・現経営学史学会理事長）が次のような鋭い批判を展開している。

周知のように、主著（バーナード『経営者の役割』——引用者）第16章「管理過程」では組織の有効性と能率が問題とされる。しかし、そこで取りあげられ、論じられる問題は、一つは組織目的の達成に必要な諸技術の総合という問題である。いま一つの問題は、協働の意欲と必要な活動の確保に関連して、効用の創造と変形、交換という組織経済の問題が論じられる。技術の総合という問題は、いわば視点の問題であり、バーナード理論全体に関わる問題であって、管理過程に固有の問題ではない。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。組織の目的の達成にしろ、満足の確保にしろ、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。そもそも目的が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第16章の問題ではな<sup>(3)</sup>かったか。

---

彦・飯野春樹・浅沼万里・赤岡功編『経営学の課題と動向』中央経済社、1979年）、村田晴夫や吉原正彦なども加わり、大きな争点になった。最近でも、大学院生などの若手研究者が時折取り上げている。

(2) 中條秀治『組織の概念』文眞堂、1998年。同「組織の境界問題」『中京経営研究』第12巻第1号（2002）。庭本佳和「組織の境界」河野大機・吉原正彦編『経営学パラダイムの探求』文眞堂（2002）第12章。

続いて佐々木はバーナードの管理過程論に対して次のような厳しい評価を下す。

バーナードの著第16章は、単に説明不足というよりも、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、管理の動態を描き切れなかったというべきなのであろうか。バーナードにとっての最大の目的が最終章、著第17章「管理責任の性質」におけるリーダーシップの問題であるとすれば、第16章は管理職能の創造機能を強調することによって、第17章でのリーダーシップの創造性に論理的に繋げて行くことを目的としているという風に解釈することができる。<sup>(4)</sup>しかし、恐らく、そうではあるまい。

この佐々木の批判は、「私をもっと遺憾に思うのは、組織のセンスを読者に十分伝えることができなかつたことだ (Still more do I regret the failure to convey the sense of organization)。それはとうてい言葉で説明できないような劇的、審美的な感情であつて、主に自ら興味をもって習慣的に試みる経験から生れるものである」と書かれたバーナードの著序文部分を、「バーナードの挫折」の表明とみる北野利信の一連の主張と連動している。<sup>(5)</sup>確かに、バーナードは「the failure」を「regret」と、さらに強調の「do」を入れて、かなり強い調子で述べてはいるが、それを自信に裏打ちされたバーナードの

---

(3) 佐々木恒男「ファョールとバーナード」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、1988年、141頁。

(4) 同上書、141-142頁。これ以外にも佐々木は「経営者の実像と経営理論の関係」という興味深い指摘も行っているが、別の機会に論じたい。

(5) 北野利信「バーナードの挫折」『大阪大学第32巻第2・3号 (1983)。同「組織と理念」『組織科学』Vol. 18, No. 2, 1984年。これらは北野利信『経営学原論』東洋経済新報社 (1996) に収められている。これについては庭本佳和「組織の把握の視点と次元」『甲営研究』第43巻第4号 (2003, 3) で触れた。

謙遜とも受け取れる。それにもかかわらず、「管理過程なのだから、組織経済ではなく、管理職能が躍動する動的過程を描けなければ失敗だ」という佐々木の指摘と批判は、バーナード『経営者の役割』に接する人々にかかなりの共感をあたえた。バーナード理論研究者の中にも「管理過程＝組織経済」という展開に違和感を覚える人が少なくなかったからである。この佐々木の批判に直ちに共振したのが高橋公夫だった。

高橋もまた北野の「バーナードの挫折」に共鳴した一人である。ただ、北野がバーナードの挫折の原因を「公式組織の理論を基礎にした方法」に見たのに対して、高橋は著者第16章管理過程、とりわけバーナードが採用した「組織経済の論理の不適切さ」に求めた。<sup>(6)</sup>そこで高橋は、カール・ポラニーの「形式的経済 (formal economy)」と「実在的経済 (substantive economy)」という二つの経済概念を援用して、この理由を明らかにしようとする。

ここで実在的経済とは「人間に物質的欲求充足の手段を与えるかぎりでの、人間と自然環境および社会環境とのあいだの代謝過程を指すもの」であり、人間の自己存続過程としての生活そのもの、人間の生計にほかならない。一般的に、「経済的 (economical)」とか「経済化 (economizing)」とか表現されるのが「形式的経済」であり、希少性と目的一手段の連鎖に由来する合理的論理を内包している。「実在的経済」は、市場制度のみならず、さまざまな社会的・文化的制度に依存するため、それを「市場経済」を対象にした「形式的経済」で捉えることは難しいことになる。<sup>(7)</sup>

---

(6) 高橋公夫「バーナードの管理過程論をめぐって（関東学院大学経済学部ワーキングペーパー No. 7）」（1987年3月）3-4頁。

(7) カール・ポラニー／玉野井芳郎・平野健一郎編訳『経済の文明史』日本経済新聞社、1975年、第10章。なお最近ではポラニー (Polanyi) と呼称されることが多い。暗黙知で有名なマイケル・ポラニーは弟である。カール・ポラニーには次のような翻訳書がある。

・吉沢英成・野口建彦・長尾史郎・杉村芳美訳『大転換』東洋経済新報社、1975年。

高橋によれば、管理過程論としてのバーナードの『組織経済』論は、意図において組織存続の『実在的経済』を全体的に把握しようとしながら、理論としては『形式的経済』の論理に多少とも引き戻されている。つまり、「バーナードの『組織経済』論はこれまでの経済学の影響から抜けきれて」おらず、「形式的経済学」であるウィリアムソンらの「組織の経済学」と同一線上にとどまっているという<sup>(8)</sup>。その際、主著第15章「管理職能」の末尾と第16章「管理過程」の冒頭の叙述が補強材料に使われているが、これを含めて後述しよう。ただ、たとえ高橋の組織経済の理解が妥当だとしても、「管理過程は、管理の諸機能が相互に作用し合い、交織する動的過程ではないのか」という佐々木の問題提起に対し直接には答えてはいない。

その点は高橋と同様に佐々木に共振しつつ、「組織経済はその根底にそのような解釈システムを持っており、ことに効用に関しては解釈のシステムそのものである」と「解釈経済論」を開陳して佐々木と高橋に反論した藤井の場合も変わらないであろう。「組織経済の管理はまさにそれらの諸職能を駆

・栗本慎一郎・端信行訳『経済と文明』サイマル出版会、1975年。

・玉野井芳郎・栗本慎一郎訳『人間の経済』岩波書店、

日本の農山村には、つい最近（私が農山村調査をしていた学生時代：1960年代後半から1970年代前半）まで、労働を「稼ぎ」と「仕事」の2つに分けて捉える習慣があった。薄れてはいるが、それは今も僅かに残っている。それらは「形式的経済」と「実在的経済」にはほぼ対応している。稼ぎとは、生活の糧を稼ぐ直接的な賃労働であり、「日銭稼ぎ」である「日雇い」や「出稼ぎ」はその典型である。翻って、「畑仕事」や「山仕事」、あるいは共同体の道路や用水路の維持等の「ムラ（共同体）の仕事」は、金銭的に報いられることがあったとしても、さしあたりそれを期待していない。期待するとかしないとかいう以前に、人間として「生きてゆく」、「生活してゆく」ということと「仕事をする」ということが、ワンセットとして理解されていた。「実在的経済」とはこのような世界の経済である。内山節『自然と人間の哲学』岩波書店、1988年、10-16頁。

(8) 高橋公夫「組織の『経済』的分析について」日本経営学会編『日本の経営の再検討 [経営学論集第60巻]』1990年、269-274頁。

(9) 高橋公男「バーナードの管理過程論をめぐって」（関東学院大学経済学部ワーキング・ペーパー No.7, 1987年）7頁。

使せずには行われえない『過程』なのであり、その背後には第17章で展開されている『道徳的創造性』の手になるところの『全体という観点』がある。第16章は以前の諸章（第10章から第15章——引用者）を集約し、それ以後の展開の出発点となるポジションであり、また以前の諸章は『組織経済』を実現するための諸手段を展開している（もちろん、その基礎には第17章がある）とも読むことができる。バーナードが組織経済を『管理過程』論のなかで論じた理由も、また第16章を『管理過程』と名付けた理由も、その辺にありそうである」と述べて、「このことは、佐々木氏による疑問への一つの回答となっている<sup>(10)</sup>」としても、おそらく佐々木は納得しないだろう<sup>(11)</sup>。

それでも、この藤井の主張はバーナードの主著全体に目配りして、よく考えられた解釈である。しかし、第16章「管理過程」、第17章「管理責任」とともに、第IV部「協働システムにおける組織の機能」を構成する第15章「管理職能」が、第III部「公式組織の諸要素」を構成する第10章から第14章と同列に並べられるのは、主著の構成上、些か不自然であろう。第IV部は全体で第III部（もっと正確に言えば、第I部から第III部まで）を受けとめているのであり、第15章とてその一翼を担っていることには変わらないからだ。むしろ第IV部内で、第16章は直接的には第15章を前提にし、結果的には第10章から第15章を集約する（その限りでは藤井との違いは僅かである）とともに、そこでの戦略要因として道徳的リーダーシップを識別し析出して、第17章「管理責任の性質」の扉を開いている。したがって、第17章は直接的には第

---

(10) 藤井一弘「組織経済論の基底」『甲子園大学論集(B)』第20号（1993）、45頁、50頁。

(11) もちろん、各論者はそれぞれの関心、観点から論じているのであり、誰かに、たとえば問題提起者に直接に答える必要も、納得させる必要もない。そのことを認めた上で、そして「全体という観点」を強調する藤井に賛意を表した上で、佐々木を納得させるにはなお一コマ足りないような気がする。半コマでも、それを埋めるのが本稿の狙いの一つである。

16章を、間接的には第15章をも前提に展開しているが、単に第IV部の最終章という役割にとどまらない。それは第I部から第III部までを受けとめる第IV部の最終章として、それまでのすべて諸章を集約する形で、「管理責任としての道徳的創造性」を読者に訴えかけたといえる。

本稿もまた主著第16章「管理過程」を中心に、有効性と能率からなる組織均衡とそこに派生した諸問題をも踏まえて、バーナード理論における「組織と管理」を考察してみたい。その意味では、佐々木の問題提起に対する20年遅れの共振である。

## II 管理職能と管理過程

### —— Executive Process と Management Process ——

#### 1. 管理職能と組織の構造および諸要素

バーナードも述べるように、「管理業務 (executive work) とは、組織の業務ではなく、組織を継続的に活動させる専門的職務 (specialized work)」である。この管理業務が果たしている機能が管理職能 (executive function) である。その職務を組織的に割り当てられているのが管理職位 (executive position) で、その職位にあつて管理職能を担っているのが管理者 (executive) にほかならない。

もっとも、管理職位を占める人々、つまり管理者が行う仕事のすべてが管理職能を遂行しているとは限らない。その中には組織の仕事であっても管理的業務でないものが多々あるからだ。逆に管理職でない一般事務員の活動であっても、管理組織を構成し、管理職能を担うことは少なくない。したがって、ここで考察する管理職能とは、単に管理者の職能という以上に、「組織全体 (entire organization)」の協働努力を調整するための「全体としての管理組織 (executive organization as a whole)」の職能である。確かに管理組織は組織の一部として組織を維持するためにあるが、これが継続的な協働とし



ての組織を管理する（manage）のではない。組織は全体として自らを管理し、変化する環境に協働システムを適応させて、その存続をはかるのである。管理組織は、いわば身体に依存しつつ身体を維持するために存在する神経系統のようなもので、そこでも身体機能の大部分は神経系統から独立しており、神経系統が身体を管理する（manage）と言えないのと同じだ。これがバーナードの管理組織と管理職能の理解である。<sup>(12)</sup>

ところで、「コミュニケーション・システムの維持」、「協働意思（貢献意欲）の確保」、「目的の定式化」からなる管理職能は、主著第Ⅱ部と第Ⅲ部でバーナードが論じた組織の諸要素に対応している。なかでも、第7章で詳述された組織成立の基本要素である「コミュニケーション」、「協働意思（貢献意欲）」、「共通目的」に直接に対応していることは誰の眼にも明らかであろう。それ以外にも、管理職能の説明がいかに主著第Ⅱ部および第Ⅲ部を前提にして展開しているかを確認しておこう。

(1) 「コミュニケーション・システムの維持」と組織の諸要素

コミュニケーションは共通目的を認識させ、協働意思を生成させ、組織成立に大きく寄与するだけではない。成長した組織、つまり2つ以上の単位組織からなる複合組織は、単位組織間を調整するコミュニケーションが必要で、これを提供するシステムが管理組織の直接的な起源であった。それはコミュニケーション・センターとなる職位とそれを機能させる人の配置によって形成される。そして職位から形成されるものが組織構造である。ここに第8章「複合組織の構造」の理解のみならず、コミュニケーションと深く結びついて展開される第Ⅲ部第12章「権威の理論」の理解が不可欠となる理由もある。管理業務（administrative work）の相当部分が、理解されず権威をもち得な

---

(12) C. I. Barnard, *The Functions of The Executives*, Harvard University Press, 1938 (1968年版を使用), pp. 216-217. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 226-227頁。

かった命令（コミュニケーション）の再解釈にあることを見逃してはならない。

もちろん、コミュニケーションは人を介してしか遂行されないから、組織構造がコミュニケーション・システムとして機能するかどうかは、管理職位に配置された管理者の活動に依存し、それが戦略的要因となる。管理者の貢献は組織忠誠心と表裏一体であるが、これは有形の誘因からはほとんど生まれてこず、威信とか仕事への興味（やり甲斐）や組織への誇りという誘因が必要である。これを基礎づけるものが第11章「誘因の経済」であり、組織経済が中心となる第16章「管理過程」に繋がってゆくことは言うまでもあるまい。

非公式管理組織の維持がコミュニケーション・システムの維持だと理解するには、第Ⅱ部第9章「非公式組織およびその公式組織との関係」を理解すれば済むのではない。むしろ、客観的権威の失墜を見通す第12章「権威の理論」なしに、その重要性を認識することは不可能だ。また第10章「専門化の基礎と種類」、とりわけ「社会結合上の専門化」が非公式管理組織の最も重要な側面であることは、バーナード自身が認めている<sup>(13)</sup>。それは組織関係のなかで仕事をする人間の専門化とともに、組織それ自体に関する専門化が生み出す社会的効用であり、誘因である。そうであれば、非公式管理組織が組織経済に深く支えられてはじめて機能を発揮することは明らかであろう。

## (2) 「協働意思の確保」と組織の諸要素

組織の本質は人々の協働であるから、そこには「個人はつねに組織における基本的な戦略的要因である<sup>(14)</sup>」という認識も生れる。第二の管理職能は、組織を構成する人々の協働意思（心理的・身体的エネルギー）の確保を促進することであるが、この職能は①人を組織との協働関係に引き込み、②その後

(13) *Ibid.*, p. 131. 前掲訳書, 137頁。

(14) *Ibid.*, p. 139. 前掲訳書, 145頁。

に活動を引き出すことからなる。①のためには、まず広告宣伝活動や広報活動などで、人々の活動を確保しようとする組織努力や影響力が及ぶ範囲に人々を引きよせねばならない。次いで、組織に近づき接触するようになった特定の人々を組織に一体化ないし参加させようとする努力が必要であるが、それは誘因の方法や説得の方法で現実化しよう。ここでは、第11章「誘因の経済」の理解が当然の前提になっている。この管理職能が継続的に機能するには、単に誘因の分配のみならず誘因の創造に踏み込まねばならない。管理過程が組織経済として展開せねばならない理由もおぼろげに浮かび上がってくるであろう。

ところで、顧客を確保するセールス活動や従業員を確保する採用活動は、組織にとって、もちろん重要である。だが、それ以上に重要といえるのが支持者である顧客や従業員から質的にも量的にも優れた努力を継続的に引き出すことだ。具体的にはリピーターの顧客の増大や優秀な従業員の定着と成果の向上として現れよう。そこには組織に対する信頼（組織から見れば信頼性）が欠かせない。その一翼は組織要素である権威（第12章「権威の理論」）によって担われているが、究極的には、それは「人々の行動に信頼性と決断を与え、目的に先見性と理想性を与える」<sup>(15)</sup>リーダーシップ（第17章「管理責任の性質」）によって推進されることになる。

### (3) 「目的の定式化」と組織の諸要素

組織は人々の単なる活動や相互作用ではなく、「二人以上の人々の意識的に調整された活動システム」であり、「調整」には目的が含意されている。つまり目的が組織の統合要素であり、その意味では目的に方向づけられた活動が組織にほかならない。第三の管理職能「目的の定式化」は、このような組織理解（第6、7章）を基礎にしている。

---

(15) *Ibid.*, p. 260. 前掲訳書, 271頁。

目的の定式化とは、端的に言えば、目的達成に向けて行動する道筋を示すことである。複合組織の場合、一般目的は専門化した各単位組織の特定目的に細分化される。この管理職能の記述にあたって、第8章「複合組織の構造」および第10章「専門化の基礎と種類」の理解が欠かせないが、さらに組織目的の定式化が組織に広く配分された組織的意思決定であり、それが「組織行為の本質的過程である」という認識<sup>(16)</sup>（第13章「意思決定の環境」）も必要となる。その具体的展開は、第14章「機会主義の理論」、とりわけ「戦略的要因の理論」と「目的達成と意思決定」で語られている。

この目的の定式化と再規定の重要な側面は、責任（役割）の割当と委譲、一般的には権威の委譲と理解されている職位構造であり、上述のコミュニケーション・システムの維持職能と深くかかわっている。それを作動させるものが現実の意思決定と行為にはかならない。したがって、組織とは役割や職務の束つまり職位構造ではなく、それに導かれた役割行為ないし職務行為の束である。ここに組織は、定式化した目的遂行のため人々に役割を引き受けさせねばならない。協働意思の確保とは、人々に役割を引き受けてもらうことにほかならず、管理過程が組織経済として展開される理由の一端となっているであろう。

目的の定式化は組織に広く分散した職能であるが、抽象的で将来的な意思決定（一般目的）は上位者が引き受け、目的限定や行為の責任は基底部に残される。当然、上位者は下位者にこれを教え、現場の人々が担う究極の細部決定をこれに沿わさねばならない。もとより複合組織では、一般目的は必ずしも完全に理解されておらず、完全に受容されていないのが普通である。このためバーナードも指摘するように、目的の知的理解よりも、むしろ行動的根拠<sup>(17)</sup>に対する信念が重要となる。ここに、一見、論理的な過程である「目的

---

(16) *Ibid.*, p. 187. 前掲訳書, 195頁。

(17) *Ibid.*, pp. 137-138. 前掲訳書, 144頁。

の定式化」職能が、それと相反して、価値に基礎を置く解釈上の経験や構想力に依拠しなければならない理由もあるだろう。<sup>(18)</sup>

## 2. 管理職能から管理過程へ

組織成立の三要素に対応する管理職能は、組織生成に深く関与する職能とはいえ、組織を継続的に活動させる専門職能である。極論すれば、組織が短命で終えるのであれば、専門職能化する必要はない。もちろん、管理三職能は個別に存在して単独で働くのではなく、有機的全体の要素として相互に密接に関連して作用し合うことは、上述の説明からでも明らかであろう。たとえば、「目的の定式化」職能は、職位構造化の一面であり、それはまたコミュニケーション・システムの一翼を担っている。それを作動させるものが管理者の活動であり、人々の現実の意思決定や行為だとすれば、「協働意思の確保」職能が欠かせないが、そのためにはコミュニケーションと目的の定式化が必要なのである。

これら管理諸職能が相互に作用し合って働く動的な過程が、全体としての組織過程の部分ないし側面としての管理過程にはかならない。簡単に言えば、管理過程とは管理職能として機能する組織過程であり、それを管理職能遂行過程だと言ってもよいだろう。ここにバーナードが管理職能論（第15章）から管理過程論（第16章）へと論を運ぶのは、当然の成り行きだ。そこで中心的に論じられたのが組織経済である。その理由も管理職能の説明の中に若干込めておいたが、これを「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」と真っ向から否定したのが佐々木であった。そこには管理過程の問題とは、何よりも「①目的がどのようにして定式化されるのか、

---

(18) *Ibid.*, p. 233. 前掲訳書, 243頁。未完成のタイプ草稿“The Significance of Decision Behavior in Social Action”に特に顕著である。これについては庭本佳和「組織と意決定」（加藤・飯野編『バーナード』文真堂, 1986年）で論じた。

②定式化された目的を伝達し、③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、交織する動的な過程こそが管理過程の問題だ」との思いが潜んでいよう。

このような佐々木の批判に対して、次の点を指摘しておかねばならない。まず、一般的な説明レベルであれば、①の「目的の定式化過程」および②の「定式化された目的の伝達過程」は、第三部「公式組織の諸要素」(第10章から第14章)で既になされていることだ。<sup>(19)</sup>③に関しては、第11章「誘因の経済」に加えて、それこそ第16章「管理過程」、とりわけ「組織の能率(組織経済論)」で十分に展開されている。

第二に、もともと主著以前のバーナードに管理過程の構想がなかったことが、佐々木の思いに一部で影響しているかもしれない。早くに飯野が明らか<sup>(20)</sup>にし、その後、加藤が詳細に論じたように<sup>(21)</sup>、主著の基になったローウェル講義には第7講「管理職能」があるだけで、独立した管理過程論はなかったようだ。飯野や加藤によれば、その第7講では「①コミュニケーション・システムを提供し、②不可欠な努力の確保を促進し、③目的を定式化し、④有効性を促進し、⑤能率を促進し、そして⑥これら組織要素の適切な組み合わせを確保すること」が、管理職能として並列的に扱われている。第6番目の管理職能が能率の創造的側面としての調整 coordination にほかならない。そして主著では、①、②、③はほぼそのまま第15章「管理職能」となり、④、⑤、⑥は、④を拡張し、特に⑤を大幅に改変して第16章「管理過程」として独立させたという。そうであれば、バーナードは主著の段階でも管理過程を①、

---

(19) この指摘に佐々木は納得しないかもしれないが、バーナード以前はもちろんのこと、バーナード以降でも、バーナード以上の管理職能遂行過程の記述は少ない。たとえば、占部はバーナード戦略的要因の理論を駆使して、意思決定過程を見事に展開している(占部都美『近代管理学の展開』有斐閣、1966年、第5章)。

(20) 飯野春樹、前掲書、第6章、特に156-157頁および159-163頁。

(21) 加藤勝康『バーナードとヘンダーソン』文眞堂、1996年、第19章。

②、③といった管理職能が機能する過程と想定し、叙述していない可能性はある。そのとき佐々木の違和感はますます高まるであろうが、同時にその批判は対象を失うことにもなる。これについては後で触れることにしたい。

ところで、管理職能に関する大幅な叙述の改変、つまりローウェル講義と主著の差異を、協働システム概念の急遽導入による三重経済から四重経済の展開に見る飯野に対し、加藤は次のように反論する。

主著での協働システム概念は、バーナードが従来から認識していた人間協働の構造をば、概念枠組みの提示という明確な方法論的認識に基づいて、組織概念とともに明確化したものであり、このことを前提にする限り、『講義草稿』における三重経済（triple economy）から主著の四重経済（quadruple economy）への展開は、むしろ当然の論理的帰結である、と考えられる。したがって、この点を考慮すれば、『講義草稿』第Ⅶ講“The Executive Functions”が、主著では、第Ⅹ章“The Executive Functions”および“Executive Process”へと分割して展開される過程での最重要な論点は、三重経済から四重経済への展開にあるというよりは、むしろ、筆者のいう第一の論点、すなわち、管理執行機能の構想における根本的変化にあるであろう。<sup>(22)</sup>

ここでは、ヘンダーソンの批判に応じて、主著執筆の段階で協働システム概念を急遽導入したのか、そしてその結果、組織経済の大幅な書き換えと管理職能論の分割が生じたのか（飯野）、あるいは管理執行機能の構想における根本的変更が管理職能論の分割とともに、以前から認識していた協働システム概念を明確化し、結果的に組織経済の大幅な書き換えを招いたのか（加

---

(22) 加藤勝康，前掲書，687頁。

藤)のいずれが妥当かを判断する術(資料と研究力)はない。バーナードが以前から協働システム(概念)を把握していたかどうかはともかく、主著の段階での協働システム導入が組織経済の大幅書き換えに至ったことは間違いない。管理論構想の根本的变化が管理職能論の分割をもたらしたのか、あるいはその逆なのかはともかく、管理論執筆構想が大きく変わったことも確かであろう。

もともと、「①コミュニケーション・システムを提供し、②不可欠な努力の確保を促進し、③目的を定式化し、④有効性を促進し、⑤能率を促進し、そして⑥これら組織要素の適切な組み合わせを確保すること」を同次元の管理職能として横一線に並べることに無理がある。①、②、③が組織成立の三要素に対応する管理職能であり、④、⑤、⑥が組織存続にかかわる管理職能だということとどまらず、④、⑤、⑥は、①、②、③が管理職能として機能する組織過程(つまり管理過程)の基底をなすものだからである。したがって、バーナードが主著において①、②、③を管理職能、④、⑤、⑥を管理過程として展開したのも頷ける。

もともと、バーナードが「管理執行機能の構想における根本的变化」を意図したかどうかは別にして、④、⑤、⑥を第16章「管理過程」を独立させたことは、何よりも管理職能との関係を明確にせねばならなかった。少なくともそれを自覚しなければならなかった。そのことは、結果的に、管理認識の深化をもたらし、新たな管理構想の模索となったことは否定できないだろう。佐々木の意に沿うものではなかったが、ここに管理諸職能が遂行される管理過程が明確な自覚のもとに展開されることになる。

もちろんバーナードは、「①目的を定式化し、②定式化された目的を伝達し、③目的の達成に努力し、満足を生み出す過程」のレベルで管理過程を描くこともできたであろう。しかし、まさしく「管理の諸機能が相互に作用し合い、交織する動的な過程」は管理諸職能の単なる遂行過程を描けば済むも



のではない。その意味では、第16章「管理過程」とは、バーナードが「有機的全体の諸要素として相互に密接に関連する管理諸職能を機能させるものは何か」と問い、その基底に流れて管理職能を動かす本質を説明する章であった。その本質が「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」全体感にはかならず、これが管理過程の支配原理ないし支配的基準なのである。言語で示すことは難しいが、「感じ（feeling）」「判断（judgment）」「感覚（sense）」「調和（proportion）」「釣り合い（balance）」「適切さ（appropriateness）」<sup>(23)</sup>とも表現される“全体感”のもとに内的・外的な組織均衡をはかりつつ、管理職能を遂行するのが、管理組織、とりわけ管理者ないしリーダーの専門化した責任の内容をなしている。

管理過程の審美的な説明し難い“全体感”を捉える基準が、組織の有効性と能率であり、そこに組織経済が展開されることになる。ここに管理過程の問題が組織経済の問題になる理由もあるだろう。『ローウェル講義草稿』の段階では、同次元で横一線に並んでいた管理諸要素も、主著ではその次元の違いが認識され、管理職能の諸要素とその遂行過程、つまり管理過程の基準要素に整序されて、管理の動態を描くものとなっている。したがって、「流石のバーナードも管理の動態を描き切れなかった」というより「流石にバーナードだからこそ管理過程の本質を析出し、それに迫った」というべきかもしれない。少なくとも、多くの批判者より、バーナードの射程は長く、その視点は鋭く深い。両者は見る地平が違うというべきであろう。これを論じる前に、触れておかねばならない問題がある。それが管理過程としての「Executive Process と Management Process」の関係である。

---

(23) C. I. Barnard, *The Functions*, p. 235. 前掲訳書, 245頁。

### 3. Executive Process と Management Process

本稿でこれまで用いてきた「管理」, 「管理職能」, 「管理過程」は, バーナード『経営者の役割 (*The Functions of the Executive*)』(1938)における executive (エグゼクティブ), executive function (エグゼクティブ・ファンクション), executive process (エグゼクティブ・プロセス) にほかならない。彼は主著で manage, management, management process をほとんど用いておらず, 僅かに数箇所を確認できる程度だ。また, 両者の関係も判然としない。これを正面に据えて論じたのが道明であつた。<sup>(24)</sup>

まず道明は, ファョールおよび彼に基礎をおくマネジメント・プロセス学派に倣って, management process を「計画-遂行-統制 (plan-do-see)」の過程と捉え, それが経営体の維持・存続・発展に不可欠なものとして明確に認識する。ところが, この management process は, それ自体としては過程として存在せず, その存在は経営体そのものの存在に仰ぐものだという。そこでは, 経営体の成立根拠が executive function であり, 経営体の存続根拠が executive process と理解される。そして, executive function の遂行過程であり, 経営体の存続根拠である executive process に基づいて, management process は遂行されることになる。つまり, executive process は, management process の基礎過程である。ここに道明は, 「management process は, executive process を遂行してゆくための手続きを提示するための過程と

---

(24) 道明義弘「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, 1972年3月。バーナード理論研究を超えて, 経営学, 管理論一般においても, 既に常識に属するためか, この関係に論及した文献を寡聞にして知らない。おそらくバーナード理論を基礎にした上掲「道明論文」が唯一のものと思われる。30年以上前の院生時代に初めてこの論文に接したとき, バーナードやアンゾフに親しんでいたはずなのに十分に理解できなかった。その意味では印象的な論文である。しかし, それ以上に, 専門外の若きドイツ経営学研究者が「このレベルのバーナード理論研究ができるのか」と衝撃を受けたことが鮮烈な印象として残る。後に, 道明が学部時代に加藤勝康の指導を受けたと知るに及んで, ようやく納得できた。

としてとらえることが可能となる<sup>(25)</sup>」と宣言し、いろいろな角度から同じ主張を繰り返している。一部を挙げてみよう（以下頁数は本文に）。

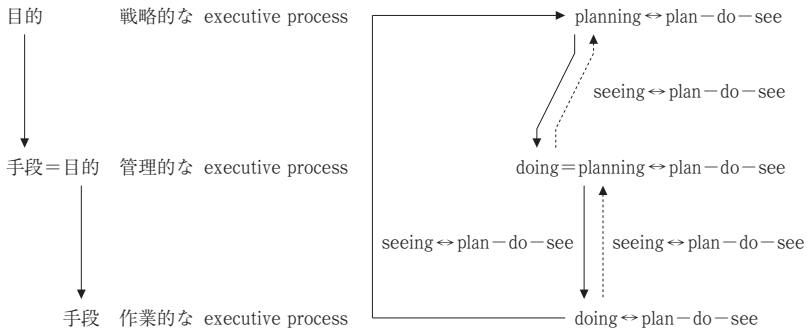
たとえば、「どのように有効性と能率達成するかの『どのように』に答えるのが、management process の課題」（109頁）、「このような変化に対する調整を行う過程として、management process はとらえられる。内的・外的均衡を保つための一つの調整過程が、management process なのである。したがって、そこには調整のための一連の手続きが形成されてこなければならぬ。すなわち、executive process をどのように executive function が遂行してゆくかを提示する過程となるのである」（112-113頁）、「management process は、外的な環境変化に対応した内的・外的均衡の維持のための手続きを示し、executive process の遂行をスムーズに行わしめるようにすることを、その課題として有することになる。このような、management process と executive process との関連においては、management process は、executive function の遂行過程としての executive process を、全体状況の変化に対して調整してゆくための executive function の遂行のための本質的手続きととらえ、位置づけることが可能であろう」（113頁）などである。

さらに進んで道明は、executive process の本質過程としての意思決定過程とのかかわりにおいて、management process を解明しようとする。その場合、H.I.アンゾフの意思決定分類に依拠して、戦略的決定、管理的決定、作業（業務）的決定に対応する意思決定過程である戦略的 executive process、管理的 executive process、作業的 executive process に、それぞれ management process が成立するという（図1）。それは planning-doing-seeing の過程とそのそれぞれに plan-do-see の過程から成り立っている。その詳細は省くが、ここに management process を捉える道明構想の全貌が示されること

---

(25) 道明義弘，前掲論文，103頁。

図1 executive process と management process



(出所：道明，125頁)

になる。

この道明の構想は、よく練られて展開されており、「executive process と management process の関係」に対する一つの見方を示したが、バーナード理論研究者にも長くこれに論及する者はなかった。20年後にこれを破ったのが谷口である。谷口は、『理念・目的・分配システム』は『何を決定するか』の問題であり、『技術システム』は『いかに決定するか』の問題である。道明義弘教授は、バーナードを基礎に、前者をエグゼクティブ・プロセスとエグゼクティブ・ファンクションにおいて、後者をマネジメント・プロセスにおいて捉えられている」と解釈した上で、道明に全面的に依拠して、経営者の役割を論じている。当然に、マネジメント・プロセスは、エグゼクティブ・プロセスとエグゼクティブ・ファンクション実現する plan-do-see の過程であると手段的に捉えられている。<sup>(26)</sup>

第I節で触れた佐々木に対する一つの回答として展開された藤井の主張も、次のように述べて、道明に触発されたことを明らかにしている。「ここで筆

(26) 谷口照三「現代経営者の役割と課題」植村省三編『現代経営学の基本問題』白桃書房，1992年，第2章。

者（藤井）がこのように思い至った1つのきっかけとして、道明義弘氏による“Executive Process と Management Process”『甲南経営研究』第12巻第4号（1972）の存在をあげておきたい。道明氏はバーナードの言う『管理過程（executive process）』をどのように達成していくか（それは有効性と能率をどのように確保するかということであるが）が、management processの問題となる、という論を展開されている。この場合の management process は、環境と目的の変化に対応して、組織を調整していく過程ととらえられており、筆者にとって executive process にとっての手段的性格を持つものと解されるのである。この筆者の理解（道明氏の真意をとらえていないとしたら申し訳ないが）が、第10章から第15章に記述されていることが第16章で記されているものを実現する手段である、という考えに輪郭を与えることになった。このような枠組に基づくならば、通常の management process 論で展開されている内容も executive process を首尾良く遂行するための道具としてとらえることができるのではなからうか<sup>(27)</sup>。

このような賛同者がいるにもかかわらず、バーナードの主著の「management process と executive process の関係」を、筆者には道明のように読むことは難しい。その理由は二つある。一つに、バーナードは主著で語った management process をファヨールやその後継者と同じように、plan-do-see の過程と捉えていたのか、という思いを拭いきれないからだ。いま一つは、management process は executive process の手段ないし道具なのかという疑問からである。この二つは表裏一体をなしているのかもしれない。

なるほど、道明は「management process は executive process の道具や手段」とは述べていない。しかし、management process を「executive process を遂行してゆくための手続きを提示するための過程」、 「executive process を

---

(27) 藤井一弘，前掲論文，50頁。

どのように executive function が遂行してゆくかを提示する過程」と説明して、図1を掲げるとき、management process は executive process の実質的内容をなしている。少なくとも、それを executive process 実現の手段ないし道具と受けとめることは可能だろう。

主著において、management は「協働システムのマネジメント (the management of cooperative systems)」(序文) などと使われてはいるが、それほど見当たらない。management process という表現も、僅かに以下の2箇所 で用いられているだけである。

協働システムの適応は、さまざまなタイプの組織活動の均衡させる適応である。……このような適応過程がマネジメント・プロセス (management process) であり、そしてその専門機関が管理者ないし管理組織となるのである (p. 35)。

変化する諸条件や新しい目的に対する協働システムの適応がマネジメント・プロセスを意味し、複雑な協働においては、管理者あるいは管理組織をとという専門機関を伴うのである (p. 37)。

上掲の引用文で用いられた「マネジメント・プロセス (management process)」から、それが「plan-do-see の過程を意味する」と引き出すことができるのだろうか。もちろん、言葉の意味は日常的に、あるいは歴史的に累積した意味をもっており、バーナードもそれを考慮して使ってはいるであろう。しかし、構造を意味した組織を過程、つまり活動において捉えたバーナードである。「マネジメント・プロセス (management process)」も通常の「plan-do-see の過程」を意味しているとは限らない。環境変化や新たな目的への協働システムの適応過程と理解されている「マネジメント・プロセス (man-

組織と管理（庭本佳和）

agement process)」は、仕事達成のためのマネジメント・サイクルで理解されてきた管理過程学派のマネジメント・プロセス論とは些か距離があるのではないだろうか。また、ここから直ちに「マネジメント・プロセス (management process) はエグゼクティブ・プロセス (executive process) の実質的内容ないし手段や道具」とも理解しにくい。この点をもう少し考察しよう。

主著では、manage および management を以下のように使っている。

管理職能 (executive functions) は協働努力の体系を維持する作用をする。それは非人格的である。その職能は、しばしばいわれるように、人々の集団を管理すること (to manage) ではない。……管理職能は協働努力の体系 (つまり組織：筆者) を管理すること (to manage) であるということさえも正しくない。協働努力の体系は全体として自ら管理する (is managed) ものであって、その一部である管理組織によって管理されるのではない。われわれが問題にしている職能は、頭脳を含めた神経系統の、身体の他の部分に対する機能のようなものである。神経系統は、身体が環境により効果的に適応するのに必要な行動を指令して身体システムを維持するために存在するが、身体を管理する (to manage) とはいえない。身体機能の大部分は、神経系統とは独立しており、むしろ反対に神経系統が身体に依存しているのである (pp. 216-217)

協働の成功は管理組織の機能に強く依存しているので、統制は実際上ほとんど管理者に加えられる。もし組織の働き (work) がうまくいかないとき、能率的でないとき、その構成員の活動を維持しえないときには、その「マネジメント (management)」は悪いという結論となる (p. 223)

この二つの文章は下敷きにして次のように言えないだろうか。executive function は組織を生み出し生かす（組織を生成し存続させる）機能であり、それが遂行される executive process は組織が生まれ生きる（組織が生成し存続する）過程で、そこに生成し存続する組織が management を担っている。management は executive function に依拠し、management process は executive process に依拠するとはいえ、全体としての組織の機能が協働システムの環境適応を果たす management 機能にほかならない。したがって、組織の調整主体ないし管理主体は全体としての組織それ自体であり、まさに自己組織である。そしてバーナードの次のような叙述もこれに連なっているよう。

組織行為の目的は組織自体の行為の独自の結果である (p. 209)

管理職能 (executive functions) においては目的の規定が重視され、他の諸職能の間では環境の識別が強調される。したがって産業組織では、作業員、事務員、試験員、実験室助手、販売員、専門技能員、技師などが、特に、全体としての組織に外的な環境の戦略的要因にたずさわっている。管理的意思決定 (executive decision) の直接的環境は、第一義的に組織自体の内部環境にある。管理的意思決定の戦略的要因は、主として、かつ第一義的に、組織運営 (organization operation) 上の戦略的要因である。外部環境に働きかけるのは組織であって管理者ではない。管理者は第一義的に組織の有効的、能率的運営 (the effective or efficient operation of the organization) において、他の人々の意思決定を促進し、あるいは阻止する意思決定にたずさわっている (pp. 210-211)。

協働の成果はリーダーシップの成果ではなく、全体としての組織の成果である。……リーダーシップではなくて協働こそが創造的過程である。



リーダーシップは協働諸力に不可欠な起爆剤である（p. 259）。

したがって、管理者や管理組織の担う管理職能やリーダーシップは、組織が対象であり、現場を含む組織それ自体が環境を識別・認識し、環境に働きかけて、協働システムに環境適応させるのである。ここでは、executive function とその遂行過程の executive process が、むしろ協働システムの適応過程である「全体としての組織」機能の展開過程としての management process を実現する手段の性格を帯びることになる。

このような組織認識や管理認識の一端は、既に本節の冒頭でも示したが、これを基礎にした「executive process と management process」の関係把握は、道明の解釈や谷口、藤井の理解とは逆転せざるを得ない。<sup>(28)</sup>

### III 管理過程としての組織経済

——組織の動的均衡と有効性・能率——

#### 1. 「有効性と能率」の概念

有機的な全体として相互に作用し合う管理諸職能をダイナミックに展開させるものが、その基底に流れる全体感である。管理過程を支配する“全体感”は、審美的で直接捉え難い。これを捉える基準が有効性と能率であることは、既に述べた。バーナード理論は、しばしば二項対立と統合（吉田民人）、複眼的思考（三戸公）、弁証法的把握（山本安次郎）などと特徴づけられるが、有効性（effectiveness）と能率（efficiency）<sup>(29)</sup>もまたそのように特徴づけられる一つである。

---

(28) どこかで「解釈の陥穽」に落ち込んでいるかもしれないが、自覚するのは難しい。バーナード理論研究者の批判や指摘を待つほかない。

(29) effectiveness は効率ないし効率性、efficiency は能率性と訳されることがあるが、本稿は翻訳書の訳語に従っておく。

バーナードは「個人的行為および組織的行為のいずれにも関連して、有効的 (effective) と能率的 (efficient) という二つの言葉の意味を区別しなければならぬ」と強調する。ただ辞書的にいえば、effective が「望まれる結果を効果的に達成できる」という意味合いであるのに対し、efficient は「結果に至る過程を無駄なく能率的にこなす」という意味合いをもっており、いわば両語は意味の近い類語である。しかしバーナードは、まず個人的関連において有効性と能率を、類語の説明から離れて、次のように意味づける。

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。行為の求めない結果が望んでいる目的の達成よりもいっそう重要であり、しかも不満足なときには有効な行為でも『非能率的』という。求めない結果が重要でなく些細なものであるときには、その行為は『能率的』である。さらに目的が達成されないで、求めもしない結果が行為の『原因』ならざる欲求や動機を満たす場合の生じることがよくある。その場合には、このような行為を、能率的であるが有効的ではないと考える。<sup>(30)</sup>

要するに、有効性とは目的追求行為の達成尺度であり、意図した結果・求めた結果の評価基準であって、辞書の意味とも近い。そしてバーナードも指摘するように、「活動は他の求めない結果を伴う」ことが普通であり、それが人々の欲求や動機を満たすことがしばしばある (その逆も真)。したがって、有効性が目的達成尺度だとすれば、能率は目的生成以外の動機充足尺度であり、意図せざる結果・求めざる結果の評価基準ということになる。意味がズレる危険を敢えて冒せば、前者は合理性基準であり、後者は人間性基準<sup>(31)</sup>

(30) C. I. Barnard, *The Functions*, p. 19. 前掲訳書, 20頁。

(31) 飯野が早くに有効性を合理性、能率を人間性、道徳性を社会性に言い換えて、

といえるかもしれない。もっとも前者はともかく、少なくとも、後者（バーナードの主張する能率）は辞書の意味を超えている。「アンドリウスならずとも『<sup>(32)</sup>まずい命名』と言いたくなる」のも不思議ではない。

それでは、バーナードはなぜ誤解を与えそうな「能率」という言葉で「求めざる結果の（動機充足の）満足・不満足」を説明しようとしたのだろうか。

推測に過ぎないが、次のように言えるように思う。一般に、目的活動に伴う「求めざる結果は偶然的なもの、とるに足りないもの、些細なもの」とみなされていた。<sup>(33)</sup>しかし、「求めざる結果」の重要性を認識していたバーナードは、この説明に腐心し、それが目的活動と表裏一体にあることを理解させるために、目的追求活動の達成尺度である有効性と意味の重なる類似概念「能率」で説明し、その事実を想起させようとしたのではないだろうか。また、社会的で心理的存在である人間は、欲求や動機を持ち、それが満たされたとき、能率が上がり、長く能率を保つことができるということにも注目したかもしれない。

さらに谷口によれば、バーナードの思考や表現に大きな影響を与えたJ. デューイは、「能率」を通常のインプット対アウトプット比率を超えて広く理解し、「真の能率は物事や人々に関する社会的価値の考察を含まなければならぬ」と主張していたようだ。<sup>(34)</sup>デューイを繰り返して読んだと自ら語っているバーナードは、<sup>(35)</sup>これをよく承知していただろう。谷口は、これにホワイ

---

バーナード論者を超えた一般的な理解を得ようとしている（飯野春樹「有効性、能率および道徳性」『組織科学』Vol. 16, No. 2（1982年）。しかし、これには賛否がある。なお、この論文は飯野春樹『バーナード組織論研究』文眞堂、1995年、第5章として所収。

(32) 三戸公『随伴の結果』文眞堂、1994年、59頁。

(33) C. I. Barnard, *The Functions*, p. 19. 前掲訳書、19頁。

(34) 谷口照三『「有効性と能率性」概念の再吟味』河野大機・吉原雅彦編『経営学パラダイムの探求』文眞堂、145頁。

(35) W.B. ウォルフ／稲村毅訳「バーナード：人と業績」山本安次郎・田杉競編『バーナードの経営理論』文眞堂、1972年、310-311頁。

トヘッドを加えた流れに沿ってはじめて次のような村田の叙述も生きてくることを強調している。「能率の真の意味は、そもそも人間のための尺度として意味を持っていたのであり、機械のための尺度ではなかった筈である。それゆえ、バーナードは、能率を人間の信条に訴える満足ということで再定義したのは、決してバーナードの勝手な見解によるのではなく、その本来の意味にもどろうという探求の姿勢の現れだったのである」<sup>(36)</sup>。

ここに至れば、有効性と能率に対し、とりわけ後者に人間的な独特の意味を与えて、30年後にアンドリウスに「<sup>(37)</sup>まずい命名」と指摘されながらも、両者を決定的に区別すると同時にその関連を想起させようと、バーナードが命名したのだと臆げながら浮かんくるに違いない。

ところで、バーナードの原著第I部「協働システムの予備的考察」は実質的には個人の考察と個人行為における有効性と能率の概念把握から始まり、協働行為における有効性と能率の説明で終わっている。

協働行為の有効性とは、「協働行為の確認された目的達成することであり、達成の程度が有効性の度合い」にほかならず、基本的に個人行為の有効性概念の規定の仕方と変わらない。しかし、協働行為の有効性は、協働システムにおける個人行為の有効性を含むが、それが全体的な協働行為の観点から評価されていることには注意を要する。その意味では両者は同じではない。つまり「協働努力の有効性は、そのシステムの目的達成に関連し、システムの要求の観点から決定される」のである。

全体の立場から判断される有効性と異なって、協働行為のレベルでも能率は個人の観点から評価される。したがって、「協働システムの能率はその構成員としての努力を提供する各個人の能率の合成されたもの」なのである。ただ協働行為では、個人は広い意味での動機の充足の代償にその行為を協働

---

(36) 村田晴夫『管理の哲学』文眞堂、10頁。

(37) C. I. Barnard, *The Functions*, "Introduction" p. xi. 前掲訳書、17頁。

に預けている。その場合、動機が満たされれば、協働的努力（貢献）を続け、それに不満足ならば、貢献を低下させるか、協働システムから離脱することになる。構成員の協働意欲の低下や離脱は、当然、協働を弱体化させ、時に崩壊を招く。これを協働システムから見れば、その能率とは自らが提供する個人的満足によって自己を維持する能力であり、自らを存続させる均衡能力、つまり個人的負担と満足をバランスさせる能力ということになる<sup>(38)</sup>。

主著第Ⅰ部でこのように説明された「有効性と能率の概念」を基礎に、第Ⅱ部の組織均衡論、第Ⅳ部の管理過程論は展開されてゆくことは言うまでもないだろう。

## 2. 組織均衡と有効性・能率

「組織均衡についてのバーナード・サイモン理論は基本的に動機づけの理論である<sup>(39)</sup>」とサイモンは些か矮小化して捉えたが、バーナード理論における組織均衡論は、主著第Ⅱ部第7章「公式組織の理論」、第Ⅲ部第11章「誘因の経済」、そして第Ⅳ部第16章「管理過程（組織経済）」などでも論じられており、主著を貫くもう少し骨太の理論である。それは、組織の存続・発展、ひいては協働システムの存続・発展の鍵を握っている。

「均衡（equilibrium）」概念は、管理過程の支配原理である“全体感”を語る一つの表現形式であろう。したがって、協働システムの存続は組織の存続を必要とするが、それは組織の均衡に依拠するといえる。そして内的均衡と外的均衡からなる組織の均衡をはかることが組織それ自体の機能であり、結局は管理者の役割にほかならない。

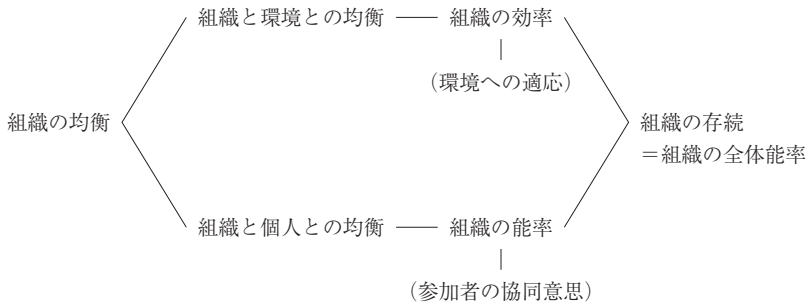
この組織均衡概念を中心に据えて、バーナード理論を解明し、その普及に

---

(38) *Ibid.*, pp. 55-59. 前掲訳書, 57-61頁。

(39) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, 1958, p. 84. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年, 128頁。

図2 組織均衡の二元的側面



(出所：占部『近代管理学の展開』(1966) 136頁)

力を尽くしたのが、サイモンの発想を下地に意思決定論経営学の確立を志向した占部都美であった。<sup>(40)</sup> それでは占部は組織均衡をどのように捉えていたのか。

占部は次のように言う。「組織の均衡の過程は、各参加者に誘因を配分する配分の過程と、誘因の原資となる貢献の組織的結果を生産する生産の過程とから成っている」が、環境変化に適応し、組織的効用を生産する過程で、「意思決定基準となる原理」が「組織効率 (effectiveness：本稿では有効性)」であり、「組織的効用を各参加者に誘因として、配分していき、組織の存続をはかっていく過程で、意思決定の基準となるものは、組織の能率 (efficiency) の原理である (第7図——本稿では図2——参照)」と。そして「環境にたいする組織の対外的均衡を維持することが、組織の効率の原理である」、 「能率の原理は、誘因の配分の経済性によって、誘因と貢献の均衡を達成する原理であるといえるであろう。それは、いかえれば、組織とこれに参加

(40) 特に占部都美『近代管理学の展開』有斐閣 (1966) は評価が高く、わが国におけるバーナード理論の普及に大きく貢献した。ただ、その polemical な叙述が物議を醸し出したことは否定できない。筆者も学部3回生 (1967) の夏休みに、バーナードの著者 (旧訳版) と合わせ読み影響を受け、占部の一連の著作を読みきっかけとなった。

組織と管理（庭本佳和）

する個人との間の均衡を維持する原理である」と続く。<sup>(41)</sup>この能率が対内的均衡の原理を意味していることは、その著作の第6章第3節が「組織の対内的均衡——組織と個人との均衡の理論」<sup>(42)</sup>と題されていることでも明らかだ。

この占部の組織均衡理解に対して、大平金一は「工業経営学会創立10周年記念」として学会長編集のもとで出版された『バーナード理論と労働の人間化』（1997年）とその改訂版（1999）の中で、「バーナードの組織均衡論に関する誤った著述の例」という節を掲げ、学術論文では珍しいほどの激しい表現で批判を加えている。

大平は、「(1)占部博士の公式組織システムの1つの内的均衡と2つの外部均衡の認識の欠如からくる混乱」と本稿図2として掲げた「(2)占部博士の4つの著作にみられる図形上の混乱」<sup>(43)</sup>から占部批判を展開しているが、その批判は占部の能率の理解と位置づけに尽きるであろう。事実、大平も「対内的均衡＝組織と個人の均衡＝組織の能率と（占部——筆者）誤解したことから全ての混乱ははじまったのである」という。そして占部図における『組織の存続＝組織の全体能率』としているのは一体何をいいたいのであろうか。組織の能率というのは組織行動が能率的であったということで、一個人の行動が能率的であったというのではないということがわかっているのであろうか？ 組織の能率＝組織全体の能率である<sup>(44)</sup>と言い切っている。占部が「能率を組織内部の均衡」に位置づけるに至っては、「ここまでくると、“占部博士！ 血迷ったか！”ともいいたくなる心境である」<sup>(45)</sup>と述べて、罵りに近い。

---

(41) 占部都美，前掲書，135-136頁。

(42) 同上，138頁。

(43) 大平金一「バーナードの環境理論」鈴木幸毅編『バーナード理論と労働の人間化』税務経理協会，1997年（1999年改訂版），83-86頁。

(44) 同上，87頁。この批判にしても，占部が内的均衡に位置づけた能率を部分能率，組織の全体能率を創造能率と理解すれば，占部の解釈がそれほど突飛なことはない。

(45) 同上，89頁。続いて大平は「占部博士が生存されていたら，上述のような批判ができたかどうか疑わしい。なにしろ，占部博士は私などからみれば，はるか遠い

しかし、大平の組織均衡理解はバーナード理論研究の流れとほぼ重なっている。まず、バーナードの言葉にそれを確認してみよう。

バーナードは主著において、内的均衡と外的均衡に2カ所で論及している。まず、83頁(訳書、86頁)では次のように述べている。

組織がまず成立するのは、前述の三要素をその時の外部の事情に適するように結合することができるかどうかにかかっている。組織の存続は、そのシステム〔組織〕の均衡を維持しうるか否かに依存する。この均衡は第一次的には内的なものであり、各要素間の釣合いの問題であるが、究極的には、二つの条件を含む。すなわち第一の条件は組織の有効性であり、それは環境状況に対して組織目的が適切か否かの問題である。第二は組織の能率であり、それは組織と個人との相互交換の問題である。このように前述の諸要素は、それぞれ外的要因とともに変化し、まだ同時に相互依存的である。

このバーナードの叙述から判断すれば、内的均衡とは三要素の釣合いの問題であり、外的均衡は有効性と能率の問題となり、能率を内的均衡に位置づける余地はない。その限りで、大平の占部批判は正鵠を射ている。しかし、占部ほどの研究者がこのような単純な読み違いや解釈ミスを犯すとは思われない。能率を内的均衡に位置づける何らかの理由があったと考える方が自然である。

一つの理由として考えられるのが、わが国のそれまでの経営研究の蓄積からすれば、参加者への誘因の配分過程を内的均衡と位置づける方が、おそら

---

空に輝く金星であった。占部博士が、眼の前の大先輩達を片端からおめずおくせず酷評するのが、なんとも魅力的で、日本経営学会の全国大会が待ちどうしかったというような私であったから」とも述べて、何とも心もとない。



く理解しやすかったことだ。バーナード理論に馴染まない経営学徒には、その方が座りがよかったに違いない。もう一つの理由は、このような解釈を可能にするバーナードの次のような叙述が主著の200頁から201頁（訳書、210頁）にあったことが挙げられよう。

組織目的は組織の「利益 (good)」にもとづいて明確な形をとるようになる。この「利益」は、主として参加者に対する関係に作用する組織の内的均衡か、あるいは（社会的環境を含む）一般的環境に対する関係に作用する組織の外的均衡か、のいずれかに主として関連をもつであろう。しかしどの場合にも、それは常に未来に関係し、願望の何らかの標準ないし規範からみた見通しを意味する。

このバーナードの叙述から、「内的均衡は個人と組織の均衡関係で、能率の問題」と理解しても、それほど不自然ではない。だが、そのように理解するとき、内的均衡と外的均衡のバーナードの2つの叙述は、一見すると矛盾であるかのように思える。早くにこの点を突いて、「整合不能・二者択一的矛盾がある」と断定した鋭いバーナード批判者・川端久夫は、200頁から201頁の叙述の方が「総合判断によって」正しいと見る。<sup>(46)</sup>この見方は従来の経営研究の立場から馴染むものだからであり、その点では、占部の解釈と軌を一にしている。経営学の大家にしてバーナード理論研究の大家でもあった山本安次郎が「内的均衡は、……組織の能率性の問題であり、外的均衡は有効性と能率の統一問題であり、組織の存続と発展とを究極的に規定するものといえよう」<sup>(47)</sup>と述べたのも、矛盾するようなバーナードの説明に苦慮した結果に

---

(46) 川端久夫「組織均衡論の誕生」『経済学研究（九州大学）』第40巻第3号（1974），16頁。

(47) 山本安次郎「組織の均衡」山本安次郎・田杉競編，前掲書，第6章，特に133

違いはない。現在、バーナード研究の第一人者というべき加藤勝康の「外的均衡のみならず、内的均衡も有効性と能率の問題」とする解釈も、この延長上にある苦肉の策<sup>(48)</sup>と思われる。

このように見てくると、2カ所のバーナードの叙述の関係を明らかにせずに、一方のバーナードの叙述に基づいて占部批判をすることは簡単である。大平が罵ったように、占部の解釈は決して血迷ったわけではなく、苦心惨憺の末の結果だろう。それでも、大平の占部批判を否定はしない。ただ、大平の次の問いかけと結論を問題にするだけである。

3年前(1994年ということになるが：筆者)に、ある偶然の機会で、占部博士の誤解に気付いたのであるが、しかし、そこでわからないことがいくつもあった。

第1に、占部博士ともあろう方が、どうしてこんな単純な誤解を引きずって、どこまでもいってしまわれたのか？

第2に、占部博士のこのような誤解に、バーナード研究の大家たちが何故気付かなかったのだろうか？ もしそうならば、バーナードの研究者の多くが同じような誤解をしているのであろうか？

第3に、それとも、多くの研究者は、占部博士の誤解を知りながら知らぬふりをしてきているのであろうか？

そこで、手許にあるバーナードの組織論に関する著書を読んでみると、どうも第2の疑問の方があたっているのではないかと考えるようになり、このまま放っておけないと思うようになった。なぜならば、バーナードの『経営者の役割』の中心は組織論であり、さらにその組織論の中核をなすものが、いわゆる「組織均衡論」であるからである。

---

頁。

(48) 加藤勝康, 前掲書, 691-693頁。

バーナード研究者の1人として、占部博士の誤解に気付いたのが身の不運と思い、かつ占部博士をこよなく尊敬してきた学徒の中の私もその1人であるということから、このような論評を敢えてすることにした<sup>(49)</sup>のである。

大平は、筆者に比べると、バーナード研究者として大先達である。その先達に失礼かもしれないが、「その心意気」は大いに共鳴する。しかし、3つの疑問はすべて否定せざるを得ない。大平の第1の疑問についてであるが、既に指摘したように、尊敬する相手を批判するに足らず、その所説の吟味と批判の裏付けに些か丁寧さを欠いている。そして「第2の疑問の方があまっている」と判断する場合も、バーナード研究者を自称するに足らず、その確認の仕方が粗雑だ。どうやら確認に使われたバーナード研究文献とは、占部と同様の能率解釈をして占部に続いて批判の俎上に乗せられた森本三男の著作であるらしい。森本は著名な経営学者かもしれないが、バーナード研究の大家ではないし、著名なバーナード研究者ともいえない。自他ともに認められたバーナード理論研究者であれば、誰でも占部の組織均衡解釈がバーナードの叙述（83頁）と合わないことを承知し、自らの著作で指摘するか、占部と異なった組織均衡解釈をしている（第3の疑問への解答でもある）。

たとえば、眞野は、大平の占部批判に先立つ23年前に、占部の組織均衡解釈と比較しつつ、自己の組織均衡解釈を打ち出して、間接的に占部批判を展開<sup>(50)</sup>し、それを著作にも収めている<sup>(51)</sup>。さらに、一見、矛盾するバーナードの組織均衡に関する2つの叙述を次のように整序し、一つの見方を提示した。

---

(49) 大平金一、前掲書、89-90頁。

(50) 眞野脩「バーナードにおける内的均衡と外的均衡」『経済学研究（北海道大学）』第24巻第1号（1974）、62-68頁。

(51) 眞野脩『組織経済の解明』文眞堂、1978年、68-73頁。

バーナードは、組織を構成する三要素の内、三要素の調和の機能を担うものとして特に伝達体系を重視し、その内でも組織の構造 (the scheme of organization), 即ち職位の規定を重視している。そして、それは、正に「参加者との組織の関係」を規定するものなのである。

従って、200頁から201頁にかけての「参加者との組織の関係に影響するものとしての内的均衡」とは、能率の問題即ち構成員の組織への貢献を伴う擬制と満足との比較考量に関係する問題と解するよりも、伝達体系の規定を通じて生じる構成員の組織に対する貢献活動や種類や量や時期等のあり方に関する問題として解するべきもの<sup>(52)</sup>と考えるべきであろう。

確かに、主著83頁で述べるように、組織三要素の適切な結合、バランスの良い結合が内的均衡である。これを維持するには、参加者が互いの良好なコミュニケーションのもとに、共通目的を認識し、快く協働意思を提供することが必要である。少なくとも組織はこのような状態になるように作用し働きかけねばならない。主著200頁から201頁にかけて「参加者に対する関係に作用する組織の内的均衡」とは、内的均衡の形成の仕方に論及したものだと思われる。いずれにしても、組織三要素の釣合いの問題が内的均衡、有効性と能率の問題は外的均衡にかかわるとの組織均衡理解は、眞野や飯野<sup>(53)</sup>のような著名なバーナード研究者の著述だけでなく、入門書である新書判でも、そのような解釈が提示されてきた。それがバーナード研究におけるスタンダードな組織均衡解釈であり、学術的にはほぼ決着がついている。それゆえ、大平の占部批判は「今さらの感」を否めない。

---

(52) 眞野脩, 前掲論文, 67頁。

(53) 飯野春樹『バーナード研究』文眞堂, 1978年, 264頁, その他多くの頁。

(54) 庭本佳和「協働と組織の理論」飯野春樹編『古典入門 バーナード 経営者の役割』有斐閣新書, 1979年, 60-62頁。初版以来版を重ね、現在もまだ出版されている。

しかし、占部の組織均衡解釈（有効性と能率解釈）は、学会や実務界における彼自身の大きな影響力によって一世を風靡しただけでなく、多くの弟子に継承され、一般にも広く普及した。現在でもそれは、わが国最大の経営学辞典である『経営学大辞典』（中央経済社）の項目説明（坂下昭宣<sup>(55)</sup>）に脈々と受け継がれており、その影響の大きさははかりしれない。その意味では、大平の占部批判は今なお一定の意義をもつといえよう。

### 3. 管理過程と組織の有効性・能率

バーナードの主著『経営者の役割』は、一般的にいえば、第Ⅰ部「協働システムに関する予備的考察」で基本的な考え方や基礎概念をおおまかに示し、第Ⅱ部「公式組織の理論と構造」で、それらを組織の観点から抽象化して理論的に精緻にし、第Ⅲ部「組織の諸要素」で、それらをやや具体的に膨らまし、第Ⅳ部「協働システムにおける組織の機能」で、それらを駆使して結論を導くという展開になっている。「有効性と能率」の展開も基本的には、その展開に沿っている。したがって、「組織における有効性と能率」も第Ⅰ部で明らかにされた「有効性と能率」の概念、とりわけ、「協働行為における有効性と能率」に基礎をおくことは自然の成り行きである。

ところで、三戸は「協働行為の有効性の概念は、個人的行為の有効性の概念のそのままの延長として、容易に理解できる」が、「個人行為の能率の『求めざる結果の満足・不満足』と協働行為の能率の『協働体系を存続させる均衡の能力』とは、有効性における個人と協働の場合のように、単純に延長的な理解をすることが出来難い」という。また別の箇所でも、「協働の能率は個人の能率の合成である。参加者の動機の集計は、協働体系の全動機である。それは性質の非常に異なる個人的動機から構成された複合物であるか

---

(55) 坂下昭宣「組織均衡論」および「能率（組織の）」神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典（第2版）』中央経済社、1999年、590頁および754頁。

ら、これらの動機がどこまで満たされるのか、その程度が協働行為の能率である」と自ら要約したバーナードの主張に対して「個人的行為の場合は動機の満足とは、別次元の求めざりし結果による満足・不満足であったのに、協働行為の場合は協働行為に参加する動機の満足・不満足にすりかわっている<sup>(56)</sup>のは、明らかに論理矛盾である」と批判している。この三戸のバーナード批判を解きほぐして、組織の有効性と能率へ論を繋いでみよう。

まず、「個人行為の有効性の概念のそのままの延長として、容易に理解できる」とする協働の有効性でも、確かに規定の仕方は変わらないが、既に指摘したように全体的な協働の観点から評価されており、両者は同じでないことには注意を要する。たとえ個人目的と協働目的がたまたま一致しているときでさえ、バーナードが指摘する<sup>(57)</sup>ように、両者は別物である。言い換えれば、多くの個人にとって、協働の有効性は無関心事となり、個人目的の達成であれ、個人の目的追求行為の「意図せざる結果」ないし「思わざる結果」の満足であれ、自己の欲求や動機の充足である能率に関心を寄せることになる。そこでは協働行為の能率は個人行為の能率より拡大しており、おそらく三戸の批判はこの点を突いて、協働行為の能率規定と個人行為の能率規定は論理矛盾だというものであろう。

確かに、能率評価は必ず個人がおこない、協働システム（特に組織）はそれを受けとめるだけだとしても、そして、たとえ協働の能率が個人の能率の合成されたものだとしても、両者は異なった視点から把握されている。当然、個人行為の能率と協働行為の能率の説明内容が同じでなければ、論理矛盾だとは限らない。説明形式が同じであれば、両者の間に論理的に矛盾はないからだ。

個人行為の有効性と能率に対するのと同じ形式で説明すれば、協働行為の

(56) 三戸公『随伴的結果』文眞堂、1994年、60頁および84頁。

(57) C. I. Barnard, *The Functions*, p. 32. 前掲訳書、33頁。

目的達成が有効性の問題だというとき、協働行為の意図せざる結果の満足・不満足が協働行為の能率の問題ということになる。そもそも協働行為とは協働目的追求行為である。したがって、協働システムの観点からすれば、協働目的追求行為が協働それ自体を停滞させ、衰退を招き、極端な場合は崩壊させるほど、意図せざる結果の不満足はない。もう少し具体的に言えば、協働目的が達成されても、協働参加者の離脱が多ければ、協働は衰退し、崩壊に至る。協働目的と個人目的の乖離が一般的であるとき、個人レベルでの思わざる結果の不満足だけでなく（個人レベルの能率）、個人目的が達成できないとき（個人レベルの有効性の問題）も、協働意欲の低下や離脱となって、協働の不能率を招くであろう。逆に、協働目的が達成されなくても、協働参加者の個人的目的（個人レベルの有効性）を達成したり、個人の目的以外の動機を満たせば、個人は協働に参加し続けて協働を維持する可能性は高い。結局、協働の目的追求結果以外の結果、すなわち協働行為の意図せざる結果、思わざる結果が、協働に満足をもたらす。これを協働に視点を据えて、バーナードは「協働システムの能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力」と捉え直ただけである。もっとも、三戸はこれを「能率概念の展開と欠落」<sup>(58)</sup>と見る。この点は、別の機会に論及したが<sup>(59)</sup>、本稿でも後で触れることにしたい。

いずれにしても、協働行為の有効性が協働の目的達成の基準だとすれば、協働行為の能率とは個人評価を基礎にした協働行為の意図せざる結果の満足・不満足の基準となり、個人行為の有効性と能率の説明形式と同型である。論理矛盾はない。組織の有効性と能率は、この協働の有効性と能率を前提にしていることはいうまでもない。

---

(58) 三戸公、前掲書、67-69頁。

(59) 庭本佳和「現代経営と地球環境問題」経営学史学会編『現代経営の課題と経営学史の挑戦』文眞堂、2003年、53-54頁。

(1) 管理過程と組織の有効性・能率

さて、これまで協働システムと組織の関係に触れないで来た。今では常識に属することであるが、これを簡単に説明することから始めよう。

バーナードは、協働システムを「少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特殊なシステム関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」と定義する。<sup>(60)</sup>この協働システムから、それに具体性と多様性を与える物的、生物的、社会的、個人的要素を捨象して残る「二人以上の人々の協働」という表現のうちに含まれているのが、「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力のシステム」と定義される組織だ。それが物的、社会的、個人的要素と結びつくとき、それら諸要素を協働システムのサブ・システムとして機能させ、ひいては協働システムを機能させる。つまり組織は、物的システム、社会的システム、個人的システムに生命を吹き込み、協働システムを統一的全体として現出させる中核的サブシステムにはかならない。組織が機能しなければ、工場の最新設備もインテリジェントな本社ビルもただのモノであり、優秀な人材も烏合の衆と化して力を発揮しないことは、現実の企業経営を観察すれば、直ちに了解できるであろう。その組織の機能基準、能力尺度が有効性と能率である。

「人々の協働」とは組織であるから、「組織の有効性と能率」に関するバーナードの説明は、「協働行為の有効性と能率」の把握とほぼ重なっている。ただ、主著第Ⅱ部の組織レベルで語るとき、組織均衡と関連させて、それを組織の存続の条件として全面的に打ち出したところが際立っている。

組織の有効性については「組織の継続は、その目的を遂行する能力に依存する。これはその行為の適切さと環境条件の双方に依存する。換言すれば、有効性は主として技術的過程の問題である」という叙述に続いて、バーナー

---

(60) C. I. Barnard, *The Functions*, p. 65. 前掲訳書, 67頁。



ドが「組織はその目的を達成できない場合は崩壊するに違いないが、またその目的を達成することによって自ら解体する。非常にうまくいっている組織が成立し、やがてこの理由のために消滅していく。したがって、たいていの継続組織は、新しい目的を繰り返し採用する必要がある<sup>(61)</sup>」と指摘しているのは興味深い。

組織の能率については「そのシステムの均衡を維持するに足るだけの誘因を提供する能力」とはっきり規定し、「組織の生命力を維持するのは、この意味の能率」と強調する<sup>(62)</sup>。端的に言えば、人々を引きつけ、そのエネルギーを組織活動として確保する組織能力が組織の能率である。ここに組織の能率は個人の評価を基礎にしながらも、組織能力という組織的観点から評価されることになる。この組織能力理解は、『『フォーチュン』誌による「最も尊敬される企業」の調査によると、企業の総合的優秀さを最も的確に予測させるものを一つ挙げるなら、それは才能ある人材を引きつけ、動機づけを行い、ひきとめる能力だという<sup>(63)</sup>』と紹介したダフトと基本的に同じであり、バーナードが特異な主張をしているわけではない。

このような「組織の有効性と能率」の概念を駆使して、主著第Ⅳ部第16章「管理過程」は展開される。管理過程の動態の基底にあつて、それを支配する“全体感”を捉える基準が組織の有効性と能率であった。もともと全体的観点から評価される有効性のもとより、協働行為レベルでも個人の観点から評価された能率も、管理過程に至れば、「組織を構成する個人の心理的・身体的エネルギーを確保する誘因提供能力」と明確に全体的観点から評価されることになる。それどころか、協働システムの環境適応力、その存続・発展

---

(61) *Ibid.*, p. 91. 前掲訳書, 95頁。

(62) *Ibid.*, p. 93. 前掲訳書, 97頁。

(63) リチャード・L・ダフト／高木晴夫訳『組織の経営学』ダイヤモンド社, 2002年, 189頁。

が、これを担う組織の作用の継続性に求められるとき、そして組織の作用の水準と持続性がこれを構成する顧客を含めた個人の活動水準によって決まるとき、協働目的の達成としての有効性は、誘因原資を生産するところに位置づけられ、誘因提供能力としての能率の一翼を担うことになる。この点をバーナードは、「組織の継続は、その目的を遂行する能力に依存する」と指摘するとともに、「組織の有効性という観点からみた統制は、けっして些細なことではなく、むしろ決定的に重要である。しかし、全体という観点がつねに支配的であるのは、能率との関連である。能率には結局のところ有効性が含まれる<sup>(64)</sup>」と述べたものと思われる。

ここに至れば、「管理過程の問題が、なぜ組織経済の問題なのか」の問いに対する解答がほぼ鮮明に見えてくるが、もう少し踏み込んでみよう。

第1の管理職能「コミュニケーション・システムの維持」と第3の管理職能「目的の定式化」が管理過程における有効性に、第2の管理職能「協働意思の確保」が能率に深くかかわることは、容易に想像がつく。そして、本稿第Ⅱ節－1で述べたように、第1の管理職能が第2の管理職能に支えられて活性化し、第3の管理職能が第1の管理職能と表裏一体の関係にあるとすれば、第15章「管理職能」で既に管理過程が組織経済を中心に展開する構図は暗示されていた。しかし、バーナードが「有効性は能率に含まれる」と語ることは、それをはるかに超えた管理認識の提示に違いない。

バーナードにあっては、変化する環境に適応して協働システムの存続・発展をはかるプロセスが、マネジメント・プロセス (management process) であった。全体としての組織の機能がそれを担っている。管理職能 (executive functions) を発揮して、その組織の存続・発展を追求するのが管理者ないし管理組織の役割である。このような組織過程が管理過程 (executive process)

---

(64) C. I. Barnard, *The Functions*, p. 238. 前掲訳書, 249頁。

にはほかならない。そこを支配する全体感の基準である有効性と能率も、究極的には有効性が能率に含まれることによって、能率に一元化するとき、説明し難い全体感の描写は、「組織活動を確保する誘因提供能力」である組織の能率の描写、つまり組織経済の描写で代理される。それが言い過ぎなら、全体感の描写に迫る役割を負っている。したがって、管理職能は、その遂行過程である管理過程において、全体感の代理である組織経済のもとで、組織経済の展開、つまり全体感を実現する形で、発揮されなければならない。そうであれば、組織経済を描かないと、管理過程の説明にならないだろう。管理過程の問題が組織経済の問題となる理由が、ここにある。

## (2) 管理過程としての組織経済

「調整された人々の活動」である組織が存続するには、人々の活動を確保する誘因を創造し、提供する能力が必要である。言い換えれば、組織は協働システムにおいて「①効用の創造、②効用の変換、③効用の交換」することができる。単純化して表現すると、誘因原資である効用の生産と分配が組織経済である。

この組織機能が他の物的システム、社会的システム、個人的システムと結びつくことによって、言い換えれば組織が支配することによって、協働システムには(a)物的経済、(b)社会的経済、(c)個人的経済、そして(d)組織経済が存立する。いわゆる「協働システムの四重経済」であるが、組織経済を離れて他の経済はあり得ない。組織経済が物的経済、社会的経済、個人的経済の効用の創造、変換、交換を行い、協働システムの四重経済全体を調整するのである。組織経済のこのような特徴を、バーナードは「①組織が支配する物財、②組織が支配する社会関係、③組織が調整する個人的活動に対して、その組織が与える効用のプールである。それは一つの社会システムとしての組織によって評価された価値のプールである<sup>(65)</sup>」と説明し、「組織の行為能力は、それが利用し得る効用のプールを維持する行為の成否にかかっている<sup>(66)</sup>」と強調

する。

たとえば、物的経済における物的効用は、組織経済を通して具現し、時に応じて社会的効用に変換し、あるいは個人に誘因として提供されて組織の構成要素である活動と交換される。同様に社会的経済においては、組織経済を通して社会的効用が創造され、必要に応じて、物的経済に変換され、個人に対する誘因として個人の貢献と交換される。組織が提供する誘因と個人の貢献の交換の部分が個人経済で、個人に固有な力（身体的行為、注意や思考を含めた心理的エネルギー）と物質的、社会的満足から成り立っている。主著第Ⅲ部第11章「誘因の経済」は、主としてこの個人的経済の問題であった。

もう少し具体的に述べてみよう。自動車会社において、組織が最新設備を駆使して自動車を生産するのは、物的経済における物的効用の創造であり、協働目的達成としての有効性の発揮である。自動車会社の存亡は、もちろん、車の生産という目的の達成に依存するが、その場合、効率的で合理的な生産方式による「生産行為の適切性」が問題となる。この意味では、有効性はいわば目的を達成する生産能力の基準だといえる。<sup>(67)</sup>

価格と品質のバランスがよく、かつ安全で顧客の購買意欲を高める車を造り続けることは、会社の評判を高め、単なる物的効用を超えた社会的効用の創造である。いわゆるブランドの確立にはかならない。これは物的効用の一部を社会的効用に変換しているのであるが、いずれ物的効用に再変換されて、物的効用の価値を高める。自動車会社以外でもたとえば、かつて学術出版で評判をとった大手出版社が教科書や新書判・文庫本に進出し、業績を上げるのは、この典型である。社会的効用は顧客に対してのみならず、優秀な人材

---

(65) *Ibid.*, p. 242. 前掲訳書, 253頁。

(66) *Ibid.*, p. 243. 前掲訳書, 253頁。

(67) 社会状況に照らして「車を生産する」という目的自体の「環境適切性」も有効性の問題であるが、究極的には能率に含まれる問題だろう。

を集めるにも威力を発揮するのは、もはや常識である。組織能率の観点から強いて言えば、「意図せざる結果」の満足で、能率的となろう。

事故につながるような欠陥車の生産は、非有効的で、物的効用も著しく損ない、顧客も失って、意図せざる結果の不満足（非能率）に違いないが、リコールによる速やかな回収と整備あるいは補償（経済的負担）によって、会社の評判を獲得できれば、少なくとも物的効用の社会的効用への変換は実現する。時には、さらなる信頼や信用を得て、新たな社会的効用の創造につながることもあり、「意図せざる結果」は途中で満足に転換する。

逆に、欠陥が原因で現に事故が起きたにもかかわらず、「運転未熟」とか「整備不良」などと責任転嫁して、欠陥隠し、リコール隠しを行えば、社会的効用を決定的に破壊し、現在ばかりか将来の顧客も失って、会社に危機をもたらすことは、三菱自動車とそこから独立した三菱ふそうの例（2004）を持ち出さずとも明らかであろう。おそらく、三菱自動車でも管理職能は遂行されていただろう。ただ、組織経済によって些かでも可視化した“全体感”を喪失した管理職能の遂行は、却って組織硬直を招き、意味をなさないと思われる。

このように、能率は生存能力を規定する概念であり、組織経済はその表現である。それは「この（組織：筆者）経済のただ一つの尺度は組織の存続である」<sup>(68)</sup>というバーナードの言葉によく示されている。したがって、バーナードがしばしば強調する「全体的観点」とは「組織の存続的観点ないし生存的観点」にほかならない。その意味では、「能率には結局のところ有効性が含まれる」とは、単に「生存能力には生産能力が含まれる」という以上に、あるいは「生産能力は生存能力を規定する」という以上に、「生存能力評価が生産能力評価を規定し、前者が後者より優先する」という宣言でもあった。

---

(68) C. I. Barnard, *The Functions*, p. 251. 前掲訳書, 263頁。

ところで、組織における能率の極意は、個人との交換で組織にとって余り意味や価値はないが、個人にとって意味や価値のあるものをできるだけ多く与え、逆に、提供する個人にはさほど価値のなくても、組織にとって意味や価値のあるものをできるだけ多く受け取ることである。バーナードはこれに「部分能率」と名づけて、「受け取る人の見地からみて、できるだけ少なく与えるという意味ではない」と注意を喚起している。分配能率を意味する部分能率が成立するのは、交換評価が個人の主観的判断に依ることや、そこでは威信や地位、仕事のやり甲斐、人間関係などの社会的効用が価値をもつからである。

だが、組織的調整によって効用を創造し、変換できなければ、いくら効用をうまく交換しても、それだけでは組織経済は成り立たず、組織も協働システムも存続できない。「生存するためには、協働自体が余剰を生み出さねばならない」からである。したがって、協働システムが持続する基礎には、「効用を生産するために組織の諸要素の適切な組み合わせを確保」する「全体の創造的な経済」が必要である。いわゆる「創造能率」だ。ただ、「協働は物質の創造者ではけっしてなく、物質へのある程度の作用者であるにすぎない。それは、効用の創造者であり、転換者である<sup>(69)</sup>」というバーナードの言葉を踏まえるとき、創造能率で創造される効用が客観的なモノのはずがない。それは組織が意味付与し、意味創造した効用であることには注意を要するだろう。

これを担っているのが組織的観点から「諸要素を適切に組み合わせる」調整であり、その質が組織存続を決定する。当然、創造的な調整側面である創造能率は、結果的には技術的発明を含むことはあっても、本来的に非技術的である。その過程は全体感に支配され、センス、バランスの問題となる審美

---

(69) *Ibid.*, pp. 252-253. 前掲訳書, 264頁。

的で、道徳的な過程である。この過程の遂行が、適合性の感覚、適切性の感覚、そして責任感を必要とする協働の最終的表現であることを明らかにして、バーナードは第16章「管理過程」を閉じている。<sup>(70)</sup>

このように第16章は、管理過程を支配する全体感を、組織経済の描写で可視化して、そこでの戦略的要因として創造性を担う道徳的リーダーシップを析出し、主著第17章「管理責任」の扉を開いている。この創造性の契機の一つが、生存能力の喪失である組織不能率とその認識であろう。これが残された問題である。

#### IV 「思わざる結果」と道徳的創造性

##### 1. 連続性と不連続性

管理過程論としてのバーナードの組織経済論を、バーナード自身は、交換に関係のある要因だけを抽出する経済学ないし政治経済学と区別していたし、「組織的観点とは別に、四重経済のある部分を含み、他を排除している」と見ていた理論経済学と異なると認識していた。それにもかかわらず、本稿第I節で紹介したように、高橋はこれを「意図において組織存続の『実在的経済』を全体的に把握しようとしながら、理論としては『形式的経済』の論理にとどまり、その延長上にある」と批判する。

K.ポラニーによる「実在的経済」と「形式的経済」は、大きな社会の歴史的發展過程を捉えるための概念である。これを援用することが妥当かどうかを含めて、ここでポラニーの主張を吟味する紙面的余裕がない。ただ、組織経済論に限定しても、市場と組織を連続したものと捉え、その違いを程度の差と見て、両者の質的違いを見失うR.H.コースやその後継者のO.E.ウィリアムソンが展開する論理の同一線上にバーナードを捉えることは無理だ

---

(70) *Ibid.*, pp. 253-257. 前掲訳書, 264-268頁。

と指摘するにとどめよう。これについては別の機会に論じている。<sup>(71)</sup>もし、バーナードの組織経済論が「形式経済学」であるウィリアムソンらの「組織の経済学」と同一線上にあったなら、高橋をはじめとするバーナード理論研究者は、その理解にこれほど苦勞することはなかったと思われる。

高橋がバーナードの管理過程および組織経済をこのように捉えるのは、つまり形式的経済の論理に毒されていると見るのは、それが「究極的目的が所与とされていること、および機会主義的な意思決定に限定した議論」で、「道徳性の議論を捨象したものであった」と解釈するからである。

確かに、バーナードの著第15章は「この（管理諸職能の——引用者）の結合には、二つの相反する行動への刺激が含まれている。第一に、管理諸職能の具体的な相互作用ならびに相互適応は、一部は、組織環境——全体としての特定協働システムとその環境——の諸要因によって規定される。これは、基本的に論理的分析と戦略的要因の識別を伴っている。この側面を次章で考察しよう。第二に、この結合は行為の活力すなわち努力意思の維持にも依存する。これは道徳的側面、モラルの要因、協働の究極的な理由であって、第17章で考察しよう。」という文章で閉じられている。また第16章の冒頭で「管理過程の以上の特質を述べるために、……存在理由すなわち究極目的は与えられていると仮定する」と断っている。

一時的な協働や短命な組織であれば、専門的な管理職能は必要ない。その意味では、組織の究極目的は組織の生存ないし存続であり、その限りでは組織全体の方向性、管理の方向性は措定されている。それは第16章「管理過程」に限らず、第17章「管理責任」の議論の前提であり、2つの章の前提は通底する。ただ、「どのように生きるか」は管理の手に残されている。これは大きな道徳的・価値的問題であり、哲学の問題であって、機会主義的問題とか

---

(71) この点は別の機会に論じている。庭本佳和「組織把握の視点と次元」『甲南経営研究』第43巻第4号、2003年、35-36頁。



け離れていよう。

また、「一部に論理的分析と戦略的要因の識別を伴う」からといって、管理職能が遂行される管理過程は、機会主義的な意思決定に限定した議論だと決めつける論拠にはならない。もちろん、有効性の発揮には、論理的分析と戦略的要因の識別が不可欠だ。当然、管理過程は、有効性と究極的には有効性を含む能率の問題として展開されているから、一部で論理的分析と戦略的要因の識別を含むだろう。バーナードの叙述は、その断りをしているだけである。したがって、「管理諸職能の具体的な相互作用ならびに相互適応は、一部は、論理的分析と戦略的識別を伴う組織環境全体としての協働システムとその環境の諸要因によって規定される。この側面を次章（第16章「管理過程」）で考察しよう」という文章から第16章「管理過程」全体を、「機会主義的意思決定に限定した議論」であり、「道徳性の議論を捨象したもの」という結論を導き出せないだろう。管理過程は、いわゆる管理諸職能だけでなく、道徳的創造職能も展開される場である。それが創造能率の議論であった。そうであれば、管理過程論と管理責任論は、機会主義的意思決定論と道徳的意思決定論のように不連続ではなく、連続した議論である。そして管理過程における道徳的創造職能の重要性に鑑み、これに焦点を絞って議論を展開し、道徳的創造職能を担う管理者の責任、リーダーシップの役割を問うたのが、第17章「管理責任」にはかならない。その限りで不連続だというにすぎない。そもそも、組織経済の定義自体が、効用の交換局面のみならず、組織的調整、つまり組織的観点から意味付与することによって実現する効用の創造や変換局面を含み、第17章で展開される道徳的創造を想定したような定義になっていることを見逃してはならないだろう。

## 2. 「思わざる結果」と道徳的創造性

バーナードの名著における管理過程論と管理責任論の連続的理解ないし一

体的理解は、バーナード能率概念に対する三戸批判への一つの解釈（解答とまではいかないかもしれないが）を示すことができるように思う。

三戸の「随伴的結果」論は、環境問題への経営学のアプローチの一つであるが、バーナードの能率論からヒントを得ると同時にその不満から生まれた。既に述べたように、能率とは個人レベルでは「意図せざる結果」の満足であり、不満足は当然に不能率となる。しかし、協働行為では「協働システムの能率は提供する提供する個人的満足によって自己を維持する能力」で、「組織能率とは、そのシステムの均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を提供する能力」と説明され、「意図せざる結果」の満足・不満足に直接には論及していない。ここに、三戸はバーナードの能率概念に組織レベルでの欠落を見るのである。これに「具体的展開はないが、推論可能だ<sup>(72)</sup>」と反論する谷口も、基本的には三戸と同じ認識だろう。

目的追求行為に伴う「意図せざる結果」は、事前に把握することは難しい。まして具体的には何が「意図せざる結果」なのかを認識し、理解することは、もっと難しい。だからこそ、個人であれ組織であれ、目的追求行為が意図せざる結果を伴うことすら長く認識できなかったのである。

たとえば、1960年代の高度経済成長政策を押し進めた池田隼元総理の秘蔵っ子であり、自身も後に総理大臣となった宮沢喜一は、60年代末の国会で河川の水質汚濁を質問され、「何とか答えたが、本当は何を問われたのか分からなかった」と30年後に回想している。初めて公害を指摘されて、すぐに理解できなかったのだ。若き日から切れ者と言われた宮沢にしてそうであった。また、水俣病を引き起こしたことで有名新日本窒素水俣工場だけでなく、戦前から日本中で多くの工場が排水を川や海に流し、煙を大気にまき散らしてきた。それら企業は、公害や環境問題を自らの目的行為の必然的な随

---

(72) 谷口照三『「有効性と能率性」概念の再吟味』、前掲書、150頁。

伴の結果だと把握していたのだろうか。豊かな生活を夢見た個人は、豊かさを実現した生活様式が、今日の深刻な地球環境問題を伴うと理解していたのであろうか。決してそうではない。それどころか、戦前から戦後の高度成長期まで、大気に煙をまき散らす工場群を、社会全般が経済の隆盛と理解し、社会科の教科書などにも「どこか誇らしげに」その写真が掲載されてきたのである。どこまでも、意図せざる結果は思わざる結果であり、事後的にのみ「必ずある」随伴の結果と把握できるだけであらう。

公害情報や環境情報に限らず、さまざまな出来事や現象は、それが認識できてはじめて、情報化される。どの時点で認識できるかは、経営やその機能を担う組織の力量、つまり能力の問題であるが、組織がそれを認識する契機は、広く捉えた組織貢献者の参加と離脱をおいてほかない。その意味では、バーナードの組織能率概念は、管理者や従業員のみならず、株主、債権者、取引業者、さらには顧客（これを延長すれば、地域社会）を組織貢献者に含む組織概念とワンセットになっていることに注意せねばならない。ここに、バーナードは組織に視点を据え直して、組織能率を「人々の貢献（協働意思）を確保し維持する能力」としたものと思われる。問題は組織能率の概念規定から「意図せざる結果」が欠落しているかどうかだ。

この点は既に論及しているが、組織目的が達成されて有効的であっても、個人目的が満たされなかったにせよ、個人にとっての意図せざる結果が不満足だったにせよ、個人が組織から離脱したら、そして今後参加してくれなかったら、個人の協働意思（身体的・精神的エネルギー）を生命源にしている組織にとって、これほど意図せざる結果の不満足はないだろう。それは個人と組織の対立であり、当然、「人々の貢献（協働意思）を確保し維持する能力」である組織能率の再構築が迫られる。それを担っているのが、道徳的創造職能、道徳的リーダーシップにほかならない。これが発揮される時、創造能率は実現する。したがって、目的が達成されない非有効性の場合はこちら

ろん、意図せざる結果の不満足としての不能率の場合も、組織の反省契機となり、新たな調整基準を創り出す道徳的創造性が発揮されるのである。このように解釈すれば、組織能率の定義は、主として意図せざる結果の不満足を意識し、それに対応するものになっているといえよう。

最後に次のように述べておこう。経営学が第三者的に、あるいは社会的観点に立って批判する「告発のための学問」ならば、「意図せざる結果」は客観的な表現である「随伴的結果」が適切であるかもしれない。その方が鋭い切れ味を見せるだろう。しかし、経営学が認識限界をもつ経営主体の「行為のための学問」であれば、「意図せざる結果」は、組織にとって、「思わざる結果」であり、時に鋭く厳しい内部告発（バーナードの組織定義からはそのようにいえる）となって、自己反省の契機をもたらす。ここに反省的理性が働くとき、反省的創造性となって、新たな行為基準や管理基準を創り出すのである。そうでなければ、組織の存続はない。もし、「意図せざる結果」が必ずある「随伴的結果」と表現できるほど事前や現前に認識できるならば、同時進行でそれに対処しない経営や組織は、事と次第では、それはもう犯罪である。

### 3. 三次元（有効性・能率・道徳性）統合理論

バーナードの管理過程論は、組織経済論が絡むこともあって、バーナード理論研究者の間でも、未だ理解の一致をみていない。それは、本稿を一読するだけでも直ちに了解できるだろう。おそらく、バーナード理論の中でも最も難解であり、バーナード研究者の手になる『組織経済の解明』という著作をはじめ多くの研究蓄積があるにもかかわらず、最も解明が進んでいない部分である。本稿もその解明をめざして共振したものであったが、かえって混乱を招いたかもしれない。

ところで、バーナードの名著第16章「管理過程」は、一般には、有効性と

能率が展開されていると受けとめられ、道徳的創造性は切り離されて、第17章にその議論は譲られていると理解されている。本稿冒頭で紹介した佐々木や高橋の主張はその典型である。

しかし、管理過程は有効性と能率だけが展開する場ではなく、道徳性（道徳的創造職能）が働く場でもある。管理過程は管理諸職能の遂行過程であると同時に道徳的創造職能の遂行過程でもある。その意味では、全体感が支配する管理過程は、有効性と能率、そして道徳性が有機的に結合して展開する統合過程であり、しばしば統合理論とも特徴づけられるバーナード理論を象徴している。そのような管理過程理解を、ここではとりあえず、有効性、能率、道徳性の「三次元統合理論」と名づけておこう。それは、究極的には、有効性は能率に含まれ、能率は道徳性を含むと同時に道徳性によって能率基準が再創造されるからである。飯野もまた「コロコロ説」とでもいうべき主張のなかで次のように述べて、有効性と能率と道徳性の関係に触れている。

組織有効性とは、組織がなすべきことへの達成度であり、達成能力であるとみなすことにした。そうすれば、組織は有効性、能率、道徳性を適切に達成することによって、環境のなかで存続しうることになる。

組織は三つの基準の達成能力を必要とするが、それらが同時に同等のウェイトをもって重要となるわけではない。それぞれを構成要素とする一つのシステムに見立てるといずれかが戦略的で主たる基準となり、他二者は補完的で従たる基準となる。図3（本稿でも図3。なお元図には「この図示は庭本佳和氏の示唆による」とする脚注(9)がついている）のように、三角システムはコロコロころげて、主要基準は順次移転する。したがって、組織有効性は、協働システムの種類（目的）に応じて、時代の要請に応じて、最重要とみなされる基準に照らして評価されるべきであり、他二者は補助的に参照されることになろう。……。

企業については、過去および現在においては能率基準が重要であり、  
……。

バーナードは能率基準を主にしつつ、道徳性基準の重要性を示唆した。有効性から能率への移転に比べると、道徳性への移転は質的問題を含んでいる。というのは、特に大規模企業の社会的影響力の増大、とりわけ公害問題は、人類の生存に致命的な影響を与えるグローバルな問題になる可能性をもっているからである。企業にかぎらず、これからの組織有効性においては、道徳性ないし社会的責任能力が問われねばならない。道徳性を基礎にして、はじめて有効性と能率の実現が可能になるといいかえてもよいだろう。

有効性と能率から、道徳性を最優先に据える発想の転換こそ、すべての組織にとって これからの重要課題となるだろう。<sup>(73)</sup>

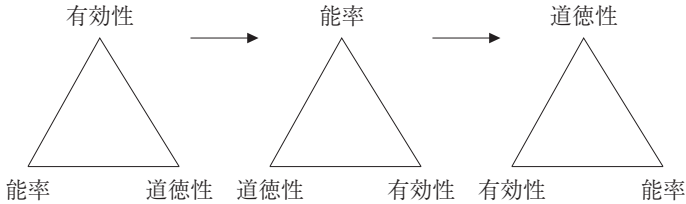
ここで飯野が「組織有効性」というとき、バーナードのいわゆる「組織の有効性」ではなく、「組織のなすべきことの達成能力」であることには注意を要する。それは、有効性、能率、道徳性のすべてを適切に果たすことによって達成されるが、協働システムの種類と時代の要請に応じて主要基準が変わるという主張である。主要基準か補助基準かはともかく、有効性、能率、道徳性が同時に考慮されており、ある意味では、これもまた三次元統合理論といえるだろう。

飯野の主張は、有効性を合理性に、能率を人間性に、道徳性を社会性に置き換えてみると、中心となった経営基準の歴史の変遷としてよく理解できる。主要基準を他の二者が補助的基準となって支えるというのは説得的であり、バーナード理論解釈からみても興味深い。また20年以上前の論文であるが、

---

(73) 飯野春樹，前掲論文，21-22頁。

図3 主要基準の転移



(出所：1982年飯野論文)

時代認識、状況認識も優れている。ただ、啓蒙上の必要性のためか、あるいはバーナード理論を基礎にしつつも飯野独自の主張として展開したためか、有効性と能率および道徳性の位置づけはやや正確さを欠いている。しかも、この主張が厳密なバーナード理論解釈に続いて展開されていることや、バーナード理論研究における飯野の大ききゆえに誤解も招きやすい。また、「図示は庭本（筆者）の示唆による」という脚注がついているが、「飯野の主張を図示すれば、図3のようになる」と示唆しただけであって、筆者の解釈や主張を図示したものでないことも付け加えておきたい。

本稿における三次元統合理論と飯野の「コロコロ說的」三次元統合理論とは、道徳性の位置づけと解釈が大きく異なっている。道徳性を道徳準則と理解すれば、一応、有効性と能率と並ぶ基準となるが、むしろ、有効性や能率の手段的基準や達成基準としてそれらを構成し、そこに内属する。道徳性を道徳的創造性と理解すれば、質的には異なるが、管理職能の一つとして、有効性基準や能率基準の質と水準を再創造する役割を負っている。いずれにしても、飯野の統合的主張は本稿のバーナード理論解釈からは成り立ちにくい。が、バーナード理論を援用した、広い意味での経営基準論の展開だと見れば、今日でも十分通用するものと思われる。

些か冗長になった本稿を閉じるにあたって、その主張をまとめておこう。

バーナードの主著第16章「管理過程」は、管理諸職能の遂行過程との認識

のもとに、それら諸職能を機能させる本質、つまり管理過程の支配原理である“全体感”を抉りだそうとした章である。管理過程の審美的で説明し難い“全体感”を捉える基準が有効性と能率である。しかし、究極的には、有効性は能率に含まれるがゆえに、全体感の描写は組織の能率の描写、組織経済の描写で代位される。そして組織の能率が部分能率と創造能率からなるとき、創造能率に深く関連するのが道徳的創造性であることは容易に想像できる。その意味では、道徳性は能率に含まれている。だが、組織行為の非有効性と不能率は、結局、組織と個人の対立・葛藤を招き、全体感の発露である道徳的創造性が管理過程で機能する契機となって、有効性基準や能率基準の再創造をもたらすのである。このように管理過程論は、有効性、能率、道徳性が有機的に結合して展開する三次元統合理論なのである。もちろん、道徳的創造職能を中心とした管理責任論は主著第17章に委ねられている。