

---

# 組織と環境適応

— executive process と management process 再考 —

甲南大学会計大学院 教授 庭本佳和

---

## 1 経営戦略論の生成とバーナード理論

— management process 規定が生みだすもの —

現代経営学において、ダイナミックに進展する経営戦略論が大きな位置を占めることは、大方に異論はないであろう。経営学の新しい研究領域とはいえ、経営戦略論も既に半世紀近い歴史がある。その歴史をたどるとき、研究領域が重なるはずの経営方針論や経営計画論から生れたものでないことがわかる。むしろ環境適応にかかわる経営の中核概念、戦略概念は、まずA. D.チャンドラーの経営史研究(『戦略と構造』1962年)に捉えられ、「構造は戦略に従う」と命題化された\*<sup>1</sup>。このチャンドラー命題に立って多角化戦略を解明したH. I.アンゾフの『企業戦略論』(1965年)\*<sup>2</sup>によって、戦略論は「戦略策定論」として理論的に確立されるとともに、一般にも普及したのである。アンゾフに比べると、戦略の概念規定がやや緩やかであるが、個人的価値や公共義務も戦略の構成要素に含んで戦略枠組を提示したK. R.アンドルーズ『企業戦略の概念』(1971年)\*<sup>3</sup>がこれを確かなものにした。

ところで、経営戦略論を理論的に確立したアンゾフの企業戦略論は、戦略策定プロセスにサイモンの意思決定論\*<sup>4</sup>を適用した「戦略的決定の理論」にはかならない。サイモンの意思決定論が、意思決定を「組織行為の本質的過程」\*<sup>5</sup>と見なすC. I.バーナードに由来することはいうまでもない。ここから占部は、バーナード、サイモン、マーチ=サイモンという行動科学ないし企業行動科学の流れ中にアンゾフの企業戦略論を位置づけている\*<sup>6</sup>。戦略経営論に至ればともかく、この段階のアンゾフにはまだバーナードの直接的影響は少ない。それでもサイモンを介してバーナードの間接的な影響はあろう。まして戦略の構成要素として個人価値や公共義務を挙げるアンドルーズには、バーナードの直接的な影響を見て取れる。この点に関して、私はかつて次のように述べたことがある。「経営戦略論の系譜を経営者職能論からたどるとき、バーナードの『経営者の役割』(1938)にまで遡ることができる。バーナード理論は決して経営戦略論として展開したものではないが、その透徹した人間論、協働論、組織論、さらには意思決定論、戦略的要因の理論、経営責任論(道徳的創造論)は、経営戦略論の基礎理論として十分なものであり、今日なお乗り越えきれない内容をもっている」(1979)\*<sup>7</sup>。

確かにバーナード理論はその一部が戦略論という以上に、全体としての理論的枠組がその性質を

---

\*1 A.D.Chandler, *Strategy and Structure*, The M.I.T.Press, 1962, p.14. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年、30頁。有賀祐子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年、18頁。

\*2 H.I.Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1969年。

\*3 K.R.Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, 1971. 山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部、1976年。

\*4 H.A.Simon, *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, 1960.

\*5 C.I.Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.187. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、195頁。訳書に原書頁もあるので、以下は本文に原書頁のみ記す。

\*6 占部都美『戦略的経営計画論』白桃書房、1968年、第5章。

\*7 庭本佳和「意思決定と経営戦略」飯野春樹・高柳暁編『経営学(3)』有斐閣、1979年。

もっている。とりわけ、組織存続に絡めた環境適応認識とmanagement process規定は、その点が一層鮮明である。

彼が主著『経営者の役割(The Functions of the Executive)』第I部の冒頭近くで、「公式組織の不安定や短命の基本的原因は、組織外の諸力のうちにある。……組織の存続は、物的、生物的、社会的な素材(materials)、要素(elements)、諸力(forces)からなる環境が絶えず変化するなかで、複雑な性格の均衡をいかに維持するかにかかっている。これが組織に内的な諸過程の再調整を要請する。私達は調整がなされねばならなくなる外的条件の性格にも触れるが、主たる関心は調整が達成される過程である」(p.6)と語る時、組織の内的調整力に主たる関心があるとはいえ、それが変化する環境への適応のために要請されることを十分に承知している。ここには組織の存続が環境適応に依拠し、それを実現するものが組織の再調整であるという認識が潜んでいよう。経営戦略論の生成基盤として十分な認識である。そして上記バーナードの言葉には、この再調整を行うのが管理者の職能であるとも言いたげに、段落を替えつつも「本書の第IV部で述べられている管理者の職能(the functions of the executive)は、公式組織における統制(control)、管理(management)、監督(supervision)、上級管理(administration)の職能である」と続く。この文章に限定すれば、管理者の職能(the functions of the executive)はcontrol、management、supervision、administrationの職能の集合ということになろう。

経営戦略論の生成基盤という観点からは、「環境適応プロセス」と規定したmanagement processも見逃せない。もっとも、バーナードの主著において、management processという表現は僅かに以下の2箇所(いずれも第I部第3章「協働システム\*8の物的および生物的制約」)で用いられているだけである。

環境の諸条件——たとえば天候——は、協働行為に関する環境の制約を絶えず変え続ける。  
 ……中略…… 協働システムの適応は、さまざまな組織活動を均衡させる適応である。  
 ……中略…… 環境における新しい制約を克服するように協働が適応し得ないと、協働は必ず失敗するからである。このような適応過程(adjustment processes)がマネジメント・プロセス(management processes)となり、そしてその専門機関が管理者と管理組織(executives and executive organizations)なのである(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専門的なマネジメント・プロセス(management processes)を意味し、複雑な協働においては、専門的な管理者ないし管理組織(executives or executive organizations)を伴うのである(p.37)。

「協働システムの適応は、さまざまな組織活動を均衡させる適応である」と注意を促しながらであるが、「adjustment(適応)はmanagementになる」ないしは「意味する」のだから、ここでは、バーナードのマネジメント・プロセス(management process)規定は、「戦略的(strategic)」という表現を「環境適応的」という意味で用いて経営戦略論を展開したアンゾフの「ストラテジック・プロセス(strategic process)」とほぼ完全に重なっている。

このように考察してみると、マネジメントを「人をして仕事をさせること」、マネジメント・プロセスを「plan-do-see」というサイクルのもとで「仕事をするための」あるいは「人をして仕事をさせる」マネジメントを実現するプロセスと捉えたファョール以来の伝統理論、そして状況変化の認識が些かあったにしても、管理過程学派の経営計画論やコーブランドが強調したハーバード学派の経営方針論の枠組から経営戦略論が生れず、マネジメント・プロセスを「環境適応プロセス」と規定したバーナードの流れの中から生成した理由も自ずと明らかであろう。21世紀の現在に至るまで、経営

\* 8 原書章題では、COOPERATIVE SYSTEMSだが、目次第IV章ではCOÖPERATIVE SYSTEMSとなっている。

戦略論はバーナード理論を基礎パラダイムとして展開しているのである\*9。

いま一つ、バーナードのマネジメント・プロセス規定で見逃し得ないのが、このプロセスを遂行する専門的機関が管理者ないし管理組織(executives or executive organizations)だと読み取れることだ。少なくとも、管理者ないし管理組織(executives or executive organizations)はマネジメント・プロセスに深く関与しているという説明になっている。そうであれば、バーナードの主著は、変化する環境の中で組織を存続させ、ひいては協働システムを維持し発展させるために、環境適応としてのマネジメント・プロセスの実現を組織の再調整によってめざして、第Ⅱ部で組織定義を含めて組織理論を展開し、第Ⅲ部で組織の諸要素を分析し、第Ⅳ部で道徳的創造職能を含めた管理職能(executive functions)とそれが展開する管理過程(executive process)に至ったのだ、と読むこともできる。本の構成から見ても、論理展開から見ても、それほど不自然な流れではない。

これに対しては、主著のコンテキストからかけ離れた戦略論的な読み方だという批判はあろう。事実、主著におけるmanagementという語の使い方を詳細に分析し、吟味して、「managementやmanagement processに余りにも意味を持たせすぎている」という批判が既に藤井からなされている。彼自身の表現では次のようになる。「[A] から [I] における用例に照らしてみるならば、(バーナードの主著におけるマネジメント・プロセスは——庭本)『いわゆるマネジメント・プロセスになる(強調は庭本)』と考えることも許されるのではないだろうか。そして、このことが妥当するならば、バーナードは、managementという語を、そしてその語を含むmanagement processを、みずからの管理観を記述するには、適当でないと思いつつも、『あなた方が言っているmanagementないしmanagement processは、実はこのようなことなのだ』と一種の言い替えを行っていることになる」\*10。

ここで「いわゆるマネジメント・プロセス」とは、ファヨール以来の、後に管理過程学派が踏襲した「仕事遂行のための」あるいは「人をして仕事をさせる」マネジメント・プロセスを指していることは言うまでもない。確かに、主著におけるmanagementの使い方から見れば、management processが「いわゆるmanagement process」ということもあり得る。もし、そうならば、そしてさらに、「一種の言い替えだ」とい言う主張が加われば、「変化する環境への適応プロセス」というバーナードのmanagement process規定が実に軽いものになってしまう。環境に開いたオープン・システムの組織観\*11と理解された根拠も、経営戦略論に繋がる基盤も失いかねない。だが、そのような軽い意味合いのmanagement processにバーナードはなぜexecutiveやexecutive organizationが深く関与することを強調せねばならなかったのだろうか。

本稿は、この素朴な疑問から生れた模索であり、個人的趣味とも言える解答探しのための小さな一人旅である。まず次節で、この問題の発端となったバーナード主著第16章「管理過程(THE EXECUTIVE PROCESS)」をめぐる議論の紹介から始めよう。その議論は同時に「executive processとmanagement process」をめぐる議論を伴っている。

## 2 Executive ProcessとManagement Processをめぐる議論

本稿執筆の契機となった素朴な疑問は、藤井の研究から生れた。その藤井のマネジメントの考察とその結果としての彼のマネジメント・プロセス理解は、庭本「組織と管理——三次元(有効性・能率・

\*9 庭本佳和『バーナード経営学の展開——意味と生命を求めて——』文眞堂、2006年、特に第11章。

\*10 藤井一弘「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)Vol.13, No.2, 2006年、54頁。

\*11 バーナードは組織をオートポイエティックに記述しており、その意味ではバーナードは単純なオープン・システム観に立っていない(庭本佳和、前掲書、第12章参照)。

道徳性)統合理論——」(2004)\*<sup>12</sup>に対する批判を一つのバネに展開されている。その意味では、素朴な疑問の解答探しの旅も自ら蒔いた種に自らが苦しむ(知的には結構楽しむ?)姿の反映であり、結果だともいえる。

2004年庭本論文もまた、20年近く前の佐々木恒男の以下のような鋭いバーナード批判と問題提起に応える形で展開したものである。

主著(バーナード『経営者の役割』-庭本)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、そこで取り上げられ、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諸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かかわる問題であって、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章の問題ではなかったか。そのような問題は既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16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\*<sup>13</sup>。

「管理過程なのだから、組織経済ではなく、管理機能が躍動する動的過程を描かなければ失敗だ」という佐々木の指摘と批判は、大きな反響を呼び起した\*<sup>14</sup>。バーナード『経営者の役割』に親しむ研究者の中にも「管理過程＝組織経済」というバーナードの主張には違和感を覚える人が少なくなかったからである。

この佐々木の指摘と批判に対して、結論的にいえば「バーナードの管理過程は、管理機能の遂行過程であると同時に道徳的創造機能の遂行過程である。この認識のもとに、バーナードはそれら諸機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。管理過程の審美的で説明しがたい“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ゆえに、全体感の描写は組織の能率の描写、組織経済によって代位される。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」と主張したのが、2004年庭本論文であった。

この論文(2004)は、主著第16章「管理過程論(THE EXECUTIVE PROCESS)」で論じられる中心問題がなぜ「組織経済の問題」でなければならないかを明らかにした論考である。その際、主著最終章(17章)「管理責任の性質」で扱われている道徳的創造性の問題との一体的解釈、つまり「管理過程は管理機能の遂行過程であると同時に道徳的創造機能の遂行過程である」という新しい視点から解釈しているのが特徴であろう。

ただ、バーナードの管理過程(executive process)を明らかにするためあって、彼が「環境適応過

\*12 庭本佳和「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号第2号、2004年。庭本佳和、前掲書、第9章として所収。

\*13 佐々木恒男「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、1988年、141頁

\*14 特に高橋公夫が積極的に論じた。高橋公夫「バーナード管理過程をめぐって」(関東学院大学経済学部ワーキングペーパーNo.7、1987年)。同「バーナード管理過程をめぐって——組織経済を中心にして——」日本バーナード協会第13回研究発表会(1987年、九州大学)、報告要旨は『日本バーナード協会ニュースレター』第11号に収録。同「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——」日本経営学会第63回全国大会報告(1989年、福岡大学)、日本経営学会編『日本の経営の再検討(経営学論集第60巻)』千倉書房(1990年)所収。藤井もこの問題に触れている(藤井一弘「組織経済の基底」『甲子園大学紀要(B) 経営情報学部編』No.20(B)、1993年)。

程」と説明したもう一つの管理過程 (management process) との関係把握をも試みたが、もちろん、それが主題であったわけではない。両者の関係把握はどこまでも付随的な論点だった。だが、藤井研究を経た本稿にあっては、それが大きな論点だともいえる。

付随的であれ、2004年庭本論文でexecutive processとmanagement processとの関係把握に踏み込んだのは、従来のバーナード理論研究では論じられることがほとんどなく、両者の関係が必ずしも判然としなかったからである。これを正面に据えて論じたのが、もう30年以上前の若き日の道明であった\*15。

繰り返しになるが、前稿(2004)から道明の主張のエッセンスを紹介しておこう。

まず道明は、ファヨ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と理解されている。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してとらえることが可能になる」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\*16。

道明の解釈はよく練られており、「executive processとmanagement processとの関係」に対する一つの見方を示しただけではない。両者を判別せずに「管理過程」で済ませていた当時、この両者の関係を取り上げること自体が道明の研究水準の高さをも示している。しかし、この問題の深さと重要性が理解できなかったためか、バーナード研究者にも長くこれに論及する者がなかった。20年後にこれを破ったのが谷口(1992)\*17と藤井(1993)\*18である。いずれも、management processをplan-do-seeと理解した上で、executive processを実現する手段ないし道具だと捉えた上で、道明の主張に賛意を表明した。

これに対して、第I節でも示したように、バーナードのmanagement processを筆者(庭本)はどうしてもファヨール流の「plan-do-seeの管理サイクルのプロセス」と読むことができなかった。また、management processはexecutive processの具体化プロセスであろうが、外的な諸力の変化、つまり環境変化に対する協働システムの適応過程であるmanagement processが、executive processにおける組織均衡過程の結果として実現するにしても、単なる手段なのかという思いもあった。2004年庭本論文のmanagementおよびmanagement process理解は、ここから出発している。その結果に至った考えを、長い重複になるが、前稿から抜き出してみよう。

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 function)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(is managed)のものであって、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

\*15 道明義弘「Executive ProcessとManagement Process: バーナードに基づく一つの枠組の提示」『甲南経営研究』第12巻第4号、1972年3月。

\*16 庭本佳和、前掲稿(2004)、51-52頁。

\*17 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。

\*18 藤井一弘、前掲論文(1993)、50頁。

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いる身体システムを維持するのに存在しているが、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)。(なお下線部分は藤井に批判された訳と理解。次節で取り上げる)

協働の成功は管理組織の機能に大いに依存しているので、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)」が悪いという結論となる(p.223)。

この二つの文章を下書きにして次のように言えないだろうか。executive functionは組織を生みだし生かす(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く(下線部分は藤井に批判・否定された)。

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携わっている。管理的決定(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」の機能の展開過程としてのmanagement processを実現する手段的性格を帯びることになる(下線部分は藤井に批判・否定された)。

以上が、executive processとmanagement processとの関係把握の一応の結論に至る前稿(2004)からの抜粋である。しかし、執筆時から主著における数少ないmanagementの使い方と、management process規定のmanagementの意味合いが相当違うことには気がついてきた。そこで「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」という脚注を付けておいたのである。その批判と指摘に応じてくれたのが、次節で紹介する藤井論文(2006)である。ここに謝意を表するとともに、その批判と指摘の意味を、些かでもバーナード理論研究が進展するように、考察・検討してみたい。

### 3 バーナードのmanagement用例水準

— 藤井の吟味を中心にして —

藤井は、庭本の「executive processとmanagement processの関係把握」が妥当なものであるか否かを問う。特に「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機能にはかならない」あるいは「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』の機能の展開過程としてのmanagement processを実現する手段的性格を帯びることになる」という主張の妥当性を問題にする。

その判断の際、「(庭本)氏自身が引用されている主著の記述は当然として、主著のテキスト全体を改めて検討することが必要である」と強調する。それが物事を捉える藤井の視点と立場であった。もっともな主張である。その上で「検討した結果、1章から18章に渡る主著の本文においてmanagementとそれに類する語(manage、manager、managerialなど)は23箇所に見出された。これに対して、executiveとそれに類する語(execution、execute、executedなど)は272箇所を数えた。この使用回数の差をどのように考えるべきであろうか——庭本氏自身も、management processは『わずかに……2箇所を用いられているだけである』と述べられていたが——。もちろん、ある語の使用回数が少ないがゆえに、その後で表される概念の重要性が低いと断定できるものではない。しかし、頻出する語の重要性が低いとは、とても言えるものではないであろう」と言葉を続けて、managementに類する語のうち、テクニカルタームや慣用語に類する語などの6語を除く23語の詳細な検討に入る。

その結果、藤井は次のように暫定的な断を下す。「以上は、managementないしmanagement processという語に、バーナードが独特な意義をこめている、という庭本氏の見解の妥当性を疑わせるものであるが、あくまで『状況証拠』にすぎない」として、本格的な批判的考察に進む。まず、「このことが先入観となることに注意しつつ」も、「ここでのmanagerial ないしmanagementも一般的で漠然としたものを指し示しているのではないか、と考えさせるに足るものである」と予想して、以下のようにmanagement process規定の検討に入る。少し長くなるが、そのまま掲載しよう。

繰り返しになるが、庭本氏の引用した部分の原文を再掲する。

Adjusts of coöperative systems are adjustments in the balance of the various types of organizational activities. …… These adjustment processes become management processes, and the specialized organs are executives and executive organizations.

ここでは、いろいろな協働システム(coöperative systems)の行う適応が、さまざまなタイプの諸々の組織活動(organizational activities)を釣り合わせるという形をとる適応であり、これらの適応の諸々のプロセス(processes)がmanagement processesになり(become)、そのための器官が管理者たちと、諸々の管理組織である、ということが述べられている。

この記述において、彼がmanagement processを「管理過程学派」による管理サイクルとは異なる意味で用いていることは明らかであり、この点に関して言えば、庭本氏の指摘は正鵠を射ている。しかし、このことは前節で引用した庭本氏の見解にあるように、バーナードがmanagement processという言葉、「協働システムの適応過程である『全体としての組織』の機能の展開過程」を表すために非常に積極的に用いている、もしくはそれを概念的に重要なものとして打ち出している、ということとは別の問題である\*19。

\*19 藤井一弘、前掲論文(2006)、53頁。

ここで、バーナードがmanagement processを「管理過程学派」による管理サイクルとは異なる意味で用いていることは明らか」と認めながら、なぜ「[A]から[I]における用例に照らしてみるならば、『いわゆるマネジメント・プロセスになる』と考えることも許される(のではなからうか)」\*20のかが分かりにくい、確かにバーナードがmanagement processを「管理過程学派」による管理サイクルとは異なる意味で用いていることと、「全体としての組織の機能が協働システムの適応過程を果たすmanagement機能」ということとは、藤井の主張するように、別の問題である。しかし、私(庭本)はバーナードのmanagement processが管理過程学派のいわゆるmanagement processとは違うとは指摘したが、もともと、それを根拠にmanagement process規定における「環境適応」としてのmanagement理解を主張したのではない。それでも、絶えず変化する外的な環境諸条件に対する協働システムの適応がさまざまな組織活動を均衡させる適応であるにしても、「このような適応過程がmanagement processesになる(もう一つの箇所では意味する)」のだから、しかも「その専門器官が管理者(executives)と管理組織(executives)」なのだから、management processを主著におけるmanagementという語の使用水準とは必ずしも同じだとは限らない\*21。むしろ、管理者ないし管理組織による組織均衡を通しての協働システムの適応プロセスがmanagement processであるとすると、この記述からだけでも「組織の機能が協働システムの環境適応を果たすmanagement機能である」と言えなくもない。

もっとも、藤井の批判が本格化するのはいずれからである。前稿(2004)で私が「この二つの文章を下敷きにして次のように言えないだろうか」の述べて引き出した主張を次のようにわかりやすくまとめて、命題化する。

- ①executive functionは組織を生み出し生かす(組織を生成し存続させる)である。
- ②executive processはexecutive functionが遂行される過程であって、組織が生まれ生きる(組織が生成し存続する)過程である。
- ③executive processの中に生成し、存続する組織がmanagement機能を担っている。
- ④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機能である。
- ⑤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る。

前稿(2004)でmanagement process以外に2箇所管理とmanagement取り上げたが、藤井が原文を掲げて以下のように検討する部分は、主として①、②、⑤の主張を引き出すためであり、managementの位置づけ(③、④)のためにはいま一つの引用文(p.223)を想定していた。

The executive functions serve to maintain as a system of coöperative effort. They are impersonal. The functions are not, as so frequently stated, to manage a group of persons. I do not think a correct understanding of executive work can be had if this narrower, convenient, but strictly speaking erroneous conception obtains. It is not even quite correct to say that the executive functions are not to manage the system of coöperative efforts. As a whole it is managed by itself, not by the executive organization, which is a part of it. The functions with which we are concerned are like those of the nervous system, including the brain, in relation to the rest of the body. It exists to maintain the bodily system by directing those actions which are necessary more effectively to adjust to the environment, but it can hardly be said to manage the body, a large part of whose functions are independent of it and upon which it in turn depends (pp.216-217)

\*20 藤井一弘、同上論文(2006)、54頁。

\*21 私(庭本)も、management process規定を除く、主著におけるmanagementの多くはそれほど意味ある使い方でないことは、前稿(2004)執筆時から承知していた。藤井が詳細に吟味・検討した主著におけるmanagementという語の使用水準は、バーナード自身が編集したOrganization and Management(Harvard University Press, 1948)を検討した原敏晴によっても確認されている(日本経営学会関西西部会報告および報告レジュメ(2007年1月13日、大阪市立大学国際交流センター))。



この原文に対して、ゴチック体が庭本自身の訳で引用した部分と断って、以下のような訳をつけている。

「管理職能は、一体となった協働しようとする努力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言われるように、人々の集団をマネジすることではない。このような狭隘で、便宜的で、厳密に言えば誤った考え方が行われるならば、管理業務の正しい理解がえられるとは思わない。また、管理職能は、一体となった協働しようとする努力をマネジすることであると言うことさえも正しくない。一体となった協働しようとする努力は全体としてそれ自体によってマネジされるのであって、その一部である管理組織によってマネジされるのではない。われわれが問題にしている管理職能は、頭脳を含めた神経系統の、身体の他の部分に対する機能のようなものである。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、身体を維持するために存在するが、身体をマネジするとは言えない。身体機能の大部分は神経系統とは、むしろ反対に、神経系統が身体に依存している\*22。

藤井はまず a system of cooperative effort に対する庭本の「協働努力の体系」という訳語の不適切性を指摘するが、それ以上にそれを組織と解釈した上で、managementの意味を引き出した点を問題にする。以下も藤井自身の言葉で語ってもらうことにしよう。

a system of cooperative effortも、筆者自身の訳文に示したように、「一体となった協働しようとする努力」というほどの意味にとるのが自然というものであろう。管理職能がそれを維持する主体的機能であって(前記①)、管理過程はその機能が遂行される過程(前記②)というのは首背できるが、the system of cooperative effortsを「組織」と解釈した上で、“As a whole it is managed by itself, not by the executive organization, which is a part of it.”の「管理する(is manage)」から、バーナードがmanagementという語に込めた意味を引き出す(前記③・④)というのは、テキストにそくする限り、無理があるのではなからうか。……前記⑤の庭本氏による主張は、manageという語の関わりとは別の文脈で、それ自体としては首背されねばならない\*23。

a system of cooperative effortを「協働努力の体系」と訳すより、「一体となった協働しようとする努力」という意味に捉える方が自然であるかもしれないし、確かにうまい訳だ。

もっとも、藤井が問題視するのは、それを私(庭本)が「組織」と解釈した点にあり、引用文直前の具体的な組織体の記述に続く説明だから「その解釈は筆者には同意しがたい」と述べている。

前稿で「組織」と付記したのは、むしろ「協働システムではない」と言いたかったためである。しかし、「協働努力の体系」と訳そうが、「一体となった協働しようとする努力」と理解しようが、a system ofに込められたものは、「協働に向けての努力のまとまり」あるいは「秩序だった協働努力」だとすれば、潜在行為であるactivitiesで捉えた組織定義から見ても、また「協働は、そのよりはっきりした具体的な形をとるときは『組織』と呼ばれ」\*24というバーナード自身の言葉に照らしても、それが「組織を構成するもの」に違いなく、さらに進めて「組織」と解釈してもそれほど大きく誤っているとは思えない。それどころか、「一体となった協働しようとする努力は全体としてそれ自体によってマネジされるのであって、その一部である管理組織によってマネジされるのではない」の「その一部である管理組織」ということは、「管理組織を含む組織」を想定している表現であろう。管理組織もまた組織であり、組織の一部だからである。しかし、誤解を招く付記であり解釈であったかもしれない。

また、「the system of cooperative effortsを『組織』と解釈した上で、“As a whole it is managed by

\*22 藤井一弘、前掲論文(2006)、51頁。

\*23 藤井一弘、同上論文、55頁。

\*24 W.B.Wolf and Haruki Iino eds., Philosophy for Managers, Bunshindo, 1986, p.30. 飯野春樹監訳『経営者の哲学』文眞堂、1986年、43頁。

itself, not by the executive organization, which is a part of it.”の『管理する(is manage)』から、バーナードがmanagementという語に込めた意味を引き出した(『引き出す』を文章の流れから変更した)(前記③・④)のでもない。そこから引き出そうとしたものは、上記⑤の「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」という自己組織という観念であった。それゆえ、「バーナードの次の叙述もこれに連なっていよう」として、以下を引用したのである。

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携わっている。管理的決定(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)。

上記③と④は、management processが「協働システムの環境適応プロセス」という規定と、上記⑤や上記の引用文(主著pp.210-211)との突き合わせた(ないし結合した)結果の論理的帰結として引き出したもので、そこでのmanagementとは、「環境適応を果たす」という意味に限定した機能を想定していた。ただ、組織の機能としてのmanagementを以下の引用で補足しようとしたが、読み違えという以前に、想定と必ずしも適合していなかった。

協働の成功は管理組織の機能に大いに依存しているので、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)」が悪いという結論となる(p.223)。

この引用文には、さらに「つまり、コミュニケーション構造、またはそこに配置される人、あるいは両者、言い換えれば、直接関与する管理部門に欠陥があるということになる」と続く。藤井はこの部分を「含めてみるならば、それがいわゆる『マネジメント』であることは明らかである」と退ける。これについては私の読み誤りであろう。引用文に続く「コミュニケーション構造、配置される人、あるいは両者が結びついた管理部門の欠陥」は、管理職能(executive function)とそれを担う管理組織(executive organization)の機能不全であり、その結果、組織がうまく働かず、それが担うmanagementが悪いという結論になる、と読んでいた。少し無理だったかもしれない。それでも、その「マネジメント」というとき、私には今も「いわゆる『マネジメント』であることは明らか」ではなく、「コミュニケーション構造に適材を配置し、管理部門の欠陥を取り除いて、組織をうまく能率よく働かし、その構成員の活動を維持することが、マネジメントなのか、あるいはマネジメントの役割なのか」との思いは残る。主著他のmanagementの使用水準に比べて、余りにマネジメントの意味が重いからである。

確かに、主著におけるmanagementという語の一般的使用水準から、「環境適応プロセス」としてのmanagement processを説明することは難しい。翻って、バーナードが「環境適応プロセス」と規定しているmanagement processを「用例に照らしてみれば、『いわゆるマネジメント・プロセスになる』と考えることも許される」と言うこともまた無理だろう。真理はその中間にあるのかもしれないが、第④節で、バーナードの環境認識とmanagement process規定をいま一度確認し、それがバーナード理論においてどのような意味を持つかを考察したい。

## 4 バーナード理論におけるmanagement processの位置

— management processにおけるexecutive(organization)の役割 —

現代経営学を確立したといわれるバーナードは、解体、崩壊、破壊が組織の顕著な事実だと承知して、その存続・発展をはかる管理職能を、主著『経営者の役割』で描いて見せた。彼は、もちろん、組織が絶えざる変動の過程にあることを見抜いているが、主著では組織変動要因としての環境認識をそれほど明確に示していない。第Ⅰ節でも引用したように、主著第Ⅰ部の冒頭近くで僅かに「公式組織の不安定や短命の基本的理由は、組織外の諸力のうちにある。これらの諸力は組織が利用する素材(materials)を提供したり、その活動を制限したりする。組織の存続は、物的、生物的、社会的な素材(materials)、要素(elements)、諸力(forces)からなる環境が絶えず変化するなかで、複雑な性格の均衡をいかに維持するかにかかっている。これが組織に内的な諸過程の再調整を要請する。私達は調整がなされねばならなくなる外的条件の性格にも触れるが、主たる関心は調整が達成される過程である」(p.6)と語るだけである。それでも、極めて明確な環境認識を示しているといえるだろう。同時に組織の生存には絶えざる環境変化への適応とそれを実現する組織の内的再調整がいかに重要かもよく示している。

もちろん、彼の定義上、組織環境が協働システム内にとどまっている場合もあり得るが、組織外の諸力のほとんどは協働システムを突き抜けた環境を構成することは、彼の1937年論文「社会的進歩のジレンマ」\*25が示唆している。

バーナードによれば、知覚された宇宙で唯一妥当する事実が「変化」にはかならず、自然界はもとより、社会的世界にもあてはまる。人間は変化ゆえに時間を感じ、時間の経過により、変化を知るといふ。特に社会的世界は、生きた、動的な、常に変化している人間世界であり、組織やそれを中核とする協働システムは、そこに生成することはいうまでもないだろう。

バーナードは、この社会的世界を動かし、変化させる諸力(forces)を次のように説明する。まず、その力が宇宙にまで連なる物理的諸力があげられる。人間生活に影響を及ぼす自然環境も、これを基底に変化する。地球環境問題が問われる今日、無視できない力であろう。次に人間の生物的諸力であり、社会を動かす人口の変化(人口動態)もこれに負っている。第三は精神的諸力で、人々の道徳的・精神的態度や価値観を指している。これらの変化が、具体的には人々の嗜好の経化、消費の変化が、さらなる揺らぎやすい消費となって、今日の乱流的環境状況を生みだし、組織変動の原因となっていることは周知の事実である。第四の経済的諸力は、物理的、生物的、精神的諸力の特殊な表出である。技術革新や人口の増減、人々の態度や嗜好の変化が社会的な力であるが、さらにバーナードは動力革命、輸送革命、通信革命によるインフラの発達・整備が経済的諸力として働き、組織変動をもたらすことも見逃してはいない。第五は人種力だという。確かに人種構成の変化は、時に民族問題を引き起し、政治的諸力と結びついて世界を揺るがす。一つの組織をとってみても、外国人の採用は組織変動の契機になろう。最後に政治的諸力があげられる。この力の最も悪い行使が戦争であることに異存はあるまい。

バーナードはこのような環境認識のもとに、「組織の存続(survival)は、物的、生物的、社会的な素材(materials)、要素(elements)、諸力(forces)からなる環境が絶えず変化するなかで、複雑な性格の均衡をいかに維持するかにかかっている」と述べて、協働システムの環境適応プロセスの説明にと

\*25 W.B.Wolf and Haruki Iino eds., op. cit., pp.28-45. 前掲訳書、39-65頁。

りかかる。それが何度も取り上げた次の引用である。

環境の諸条件——たとえば天候——は、協働行為に関する環境の制約を絶えず変え続ける。……中略…… 協働システムの適応は、さまざまな組織活動を均衡させる適応である。……中略…… 環境における新しい制約を克服するように協働が適応し得ないと、協働は必ず失敗するからである。このような適応過程 (adjustment processes) がマネジメント・プロセス (management processes) となり、そしてその専門機関が管理者と管理組織 (executives and executive organizations) なのである (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専門的なマネジメント・プロセス (management processes) を意味し、複雑な協働においては、専門的な管理者ないし管理組織 (executives or executive organizations) を伴うのである (p.37)。

この叙述の流れの中で捉え直してみると、「環境の諸条件——たとえば天候——」とか「変化する諸条件」とは、いわゆる経営環境であり、それが「絶えず変化している」と認識のもとに、組織の存続、ひいては協働システムの発展には、環境適応が必要だと語られ、その適応プロセスが management process になる (あるいは意味する) と説明されるとき、management process は主著のマネジメントという語の一般的使用水準に解消できない「重さ」をもって迫ってくる。しかも、一見すると、management process を遂行する専門機関が管理者と管理組織 (executives and executive organizations) であるような説明構造になっているから尚更である。

もちろん、「協働システムの適応は、さまざまな組織活動を均衡させる適応である」とのバーナードの説明や、「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」、「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」との私達の理解からしても、管理者と管理組織が関与するのは組織である。その組織が自らを均衡させ環境適応して、協働システムの環境適応を実現するプロセスが management process であるとき、結果的には組織が「環境適応」としての management 機能を担い、管理者および管理組織も間接的にそれに関与することになる。

いずれにしても、環境変化と、存続をめざした組織および協働システムの環境適応が、バーナード理論の出発点であり、理論前提である。飯野はそれを「個人と組織の統合」命題に落とし込んで語り<sup>\*26</sup>、庭本は意味論と生命論として展開した<sup>\*27</sup>。バーナード自身も、オートポイエティックな視点からそれを内的に捉えた顧客を含む組織定義をはじめ、組織均衡論、戦略的要因の理論、組織経済論、道徳的創造論などにより、一貫して環境適応を追求している。そうだとすれば、アダム・スミスの『国富論』に1度しか出てこない「見えざる手」とは比べられないにしても、主著で僅かに2箇所、事実上は1箇所しか登場しない management process もまたバーナード理論に占める位置は大きいといわねばならない。それは、バーナード自身の理論展開を超えて、第I節でも述べたように、経営戦略論の形成に大きな影響を及ぼしたことも忘れてはならないだろう。

\*26 飯野春樹『バーナード研究』文眞堂、1978年。

\*27 庭本佳和、前掲書。