

経営管理体系とバーナード理論：人事・労務戦略の革新を目指して

野田，博康

<https://doi.org/10.15017/2920749>

出版情報：経済論究. 74, pp.99-128, 1989-08-10. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



経営管理体系とバーナード理論

— 人事・労務戦略の革新を目指して —

野 田 博 康

はじめに

第1章 バーナード理論をいかに理解するか。

第2章 三層構造理論の展開

1. 本質論規定の概要
2. 本質論規定と実体論規定の区分の基準
3. 本質論規定から実体論規定へ
4. 企業組織における顧客の位置づけ

第3章 経営者の管理とリーダーシップ

1. バーナードの管理職能と管理過程
2. バーナードの管理論における責任と道徳
3. バーナードの道徳的リーダーシップ

第4章 人事労務管理を核とする経営管理体系

1. 管理職能の順序の検討
2. 経営管理体系の説明

おわりに

はじめに

この論文の意図は、第4章に示すように、経営理念を出発点として、人事労務管理を核とする経営者の管理体系を構想することにある。そこで、まず第1章において、問題意識とそれに対応するためにいかにバーナード理論を読むかの姿勢をのべる。

筆者はこの問題を解くカギを、バーナード理論の応用に求めるわけであるが、第2章では筆者の意図が実現するためには、バーナード理論を本質論規定

と実体論規定に分ける必要があると考える。ここでは、まず本質論規定はバーナード理論そのものであり、これを忠実に理解するために山本安次郎教授の三層構造理論にのっとり人間論→協働論→組織論→管理論の順に概要してみる。次に、両規定を区別する基準をさぐり、実体論段階で、顧客の位置づけを組織の外部に求める根拠を示す。

第3章では、筆者の意図するものは経営者の経営管理体系であるが、バーナード理論が人間論から出発する限り筆者の管理体系もまず経営者のリーダーシップとそこから導かれる経営理念が、最初に位置づけされなければならない。そこでこの章では、バーナードの管理職能、管理過程、責任と道徳、管理責任、道徳的リーダーシップなどを検討し、最後に第4章で経営管理体系の構想を説明する。

第1章 バーナード理論をいかに理解するか

筆者のわずかではあるが実務経験を通して感じたことは、企業の存続、成長は最終的には人にかかわってくるということである。企業の環境条件の悪化のたびごとに、「企業は人なり」「人材育成こそすべてだ」「今こそ能力開発だ」などといわれるが、必ずしも長期的視点で実践されていないのが現状である。こういう実状を考えた時、バーナード理論こそ、それを打破するカギを握っているように思えるのであるが、学術書は別としてビジネス書や各種経営セミナーなどにおいてほとんど取りあげられていないのはなぜであろうか。

筆者はこういう問題意識をもとに経営者の職能を筆者なりの視点からバーナードを理解しつつ議論をすすめていきたいと思う。まず、以下、先学の方々のバーナードの読み方について大いに参考になったのでその言葉を引用しておくことにする。

植村省三教授「バーナード理論は、バーナードの主体的観点から自ら当面した問題をとらえたものであるのだから、それが現実の問題をとらえているといっても、そのまま現代の諸問題のすべてに通用しうるものとなりえないのはむしろ当然であろう。……しかしながら、個々の問題の対応に関しては、われ

われはバーナード理論から出発するのではなく、現代の問題状況そのもののかかわりでこれをとらえなおさなければならない。」⁽¹⁾

三戸公教授 「理論を理論としてとらえるのではなく、また理論をモデルとして問題を考えるのでも、理論によって新しい理論をつくるというでもない。一つの現実があってそれを解くために一定の理論を利用するという観点が必要である。」⁽²⁾

加藤勝康教授 「バーナード理論がどのような性格の理論であるかを議論するよりも、バーナード理論を現実の企業の問題に適用すればどこまでこれをとらえきれるのかという観点が必要だ。」⁽³⁾

以上諸氏の見解に共通するのは、現実の問題意識から出発せよという主張であり、筆者もそのような観点からバーナード理論に取り組んでみたい。

前述したように人の問題がかけ声とは裏腹におろそかにされるのは、結局は経営者の戦略的要因の優先順位に原因があると思われる。経営者が意思決定のために必要な分析は「戦略的要因」を捜し求めることである。戦略的要因とは、正しい方式で正しい場所と時間にそれをコントロールすれば、目的を満たすような新しい体系ないし一連の条件を確立せしめるがごとき要因である⁽⁴⁾。今、必要なのは、経営者自ら人事労務管理のイノベーションに取り組むという意思決定であり行為である。

「つねに戦略的要因が支配的である行為を決定する。支配的要因は欠如している要素を獲得しうる行為である。どの要素が変えられるべきか、どの要素が欠如しているかを定めることが、必要な行為を明らかにする第一歩である。」⁽⁵⁾。すなわち、意思決定は、行為に関係しなければ何も変化は起こらないのである。

そこで筆者は、この論文において経営者が意思決定と必要な行為をなすための、人事労務管理システムを核とする管理体系を考えようとしているのである。バーナードの独自の人間論から始まる協働論、組織論、管理論の三層構造理論⁽⁶⁾こそ、その経営管理体系をみたすことができるにちがいない。

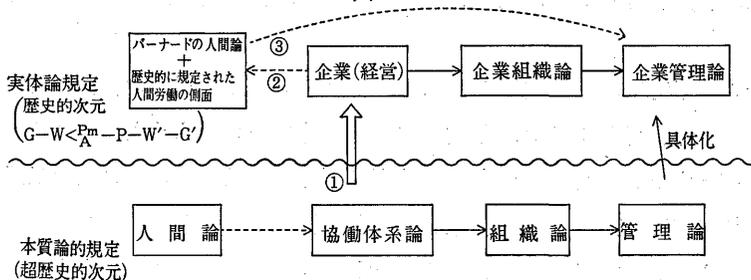
バーナードの名著『The Function of The Executive』は、内容的にはコミュニケーション・センター又は責任単位としての管理者の機能が大部分であ

り、トップ・マネジメントとしての最高経営者の職能としてはほとんど展開されていない。たとえば、ケネス・R・アンドリュースは次のように述べている。「彼は、トップ・マネジメントの制度——経営者集団、取締役会あるいは社長や会長の職務——についてはほとんど論じていない。」⁽⁷⁾ 筆者は、あえてこの論文では、管理者の管理者としての最高経営者の職能という視点から『The Functions of The Executive』を読んでいきたいと思う。

第 2 章 三層構造理論の展開

山本教授によると、バーナード理論の特色の第一は純粹組織概念にあるとされ、しかもそれが三層構造理論と名づけられるバーナード理論の全構造のなかで展開されていることが特色であるとされる。つまり、次のように言われる。「バーナードの主題は、書名の通り『経営者の諸職能』の解明であった。しかし、そのためには組織特に『公式組織の社会学』とでも呼ぶべきものが必要となった。けれども組織はより具体的な人間の協働体系（経営はその典型）の一部にすぎない。ところで協働体系の理解には人間の在り方の考察が必要となる。かくて彼の研究には人間理論に基づく協働理論（経営理論）→組織理論→管理理論という形をとり、必然的に三層構造理論の体系をとることとなったのである。」⁽⁸⁾ そこで筆者は、三層構造理論ののって、まず図 1 のように本質論規定と実体論規定に区別し、その区別する基準についてのべるとともに、実体論規定の場合における顧客の位置づけを述べてみたい。

図 1



1. 本質論の規定の概要

(1) 人間論

バーナードは考察を始めるに際して、まず個人ないし人間を正しくとらえることの必要性を強調する。組織の性格やその機能について広範な研究をする場合とか、組織における管理過程の諸要素を説明しようとする場合、その後の考察で不必要なあいまいさが残ったり、予期しない誤解が生じないためである⁽⁹⁾。

バーナードは、次のように言う。「この書物で個人とは、過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化する、単一の、独特な、独立の、孤立した全体を意味する⁹」⁽¹⁰⁾。そのような性格ゆえに人間は一方ではこれら諸要因によって制約され、他方では、自由意思にもとづく一定の人格的特性を具備している。それは、活動ないし行動、その背後にある心理的要因、そして一定の選択力、その結果としての目的である。これを飯野春樹教授は、バーナードの人間規定として決定論的側面と自由意思論的側面に分けて分析される。前者は環境に影響される、物的、生物的社会的要因の統合物としての人間であり、後者は環境に対して主体的に作用する人格的側面である⁽¹¹⁾。

(2) 協働論

そして協働もまた、決定論と自由意思論のあいだにあるとされる。個人が目的達成をめざして制約に直面するとき、もし物的、社会的制約よりは個人自身の生物的制約の克服が可能と認識されるならば、個々人の間に協働が成立する。バーナードは言う。「個人主義の哲学、すなわち選択や自由意思を重視する哲学の最も普遍的な意味は、『目的』という言葉にある。これとは反対の哲学である決定論、行動主義、ソシャリズムの最も一般的な表現は『制約』である。個人には目的があるということ、あるいはそう信ずること、および個人に制約があるという経験から、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生じる。」⁽¹²⁾

つまり、個々の人間は限られた選択力をもつと同時に全体情況の諸要因の合成物であり、それらの要因によって強く制約される。彼が動機をもち、目的を立てて、それを成し遂げようとする時、最も重要な制約要因が、その人自身もつ生物的な制約である場合、協働が成立する。協働は全体情況の社会的側面であり、また社会的要因が協働から生ずる。協働の永続性は、協働の有効性と

能率という二つの条件に依存する。有効性は協働目標の達成に関連し、能率は個人的動機の満足に関連する。それゆえ協働の存続は、相互に関連し依存する二種の過程、つまり環境との関連における協働体系全体に関する過程と、個人間に満足を創造したり分配したりすることに関する過程にかかっている。管理者の諸職能は、これらの過程の有効な適応を確保するという職能である⁽¹³⁾。

協働体系は、その目的の性格いかんによって、たとえば教会、政党、友愛団体、政府、軍隊、企業、学校、家庭のような非常に多様なグループに分類できる。しかし、これらの体系の管理者の行動や態度には多くの類似点が見られる。そこで協働体系を有効に研究するためには、協働体系すべてに共通な特定の側面から他のものをひきはなして、その性格を明らかにすることが必要となる。

(3) 組織論

バーナードは次のように言う。「協働体系とは、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、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である。……協働体系のなかの一つの体系であり、『二人以上の人々の協働』という言葉のうちに含まれている体系を『組織』と呼ぶ。」⁽¹⁴⁾ バーナードはさらにすすめて、組織を「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」と定義する。この定義によれば、具体的協働体系にみられる物理的環境や社会的環境にもとづく多様性、および人間そのもの、あるいは人間がこのような体系に貢献する基礎に由来する多様性のすべてが、組織にとって外的な事実や要因の地位に追放され、かくして抽出された組織は、あらゆる協働体系に共通する協働体系の一側面であることが明白になる。

したがって組織は、相互に意思を伝達できる人々があり、その人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、共通目的の達成をめざすときに成立する。したがって組織の要素は、コミュニケーション、貢献意欲、共通目的の三つである⁽¹⁵⁾。瞬間的な成立でも公式組織と定義しうる以上、組織要素にこれら三つ以外のものを付け加える必要はない。しかし、組織の存続をはからねばならない管理論の立場からは、組織存続の条件が問われねばならない。バーナード

によれば、有効性と能率の維持が組織存続の基準である。「共通の目的」が適切に規定され、達成されていかなければ（有効性）、個人の「協働意志」を持続するに足る純満足が分配されなければ（能率）、組織は存続しえないとする⁽¹⁶⁾。

(4) 管理論

組織は成立後、存続し、発展していかなねばならない。その場合に組織の「有効性」と「能率」が考慮されなければならない。組織の「有効性」とは、組織の目的達成の如何によって示され、広義の技術的過程にかかわる概念であり、組織の「能率」とは、組織に必要な個人的貢献の確保の如何によって示され、誘因にかかわる概念である。したがって組織が存続し、発展するためには、このいずれもが必要であり、両者は相互依存の関係にある。かかる組織の存続や発展を規制する二つの問題こそ、組織の拡大（すなわち単位組織の結合からなる複合組織の生成）に伴って各单位組織間の伝達の必要性から生じてきた管理者によって解かれねばならない問題なのである。そのために管理者に要請される職能は、前述した組織三要素に対応して、コミュニケーション体系の確立と維持、組織に必要な努力の確保、目的の定式化と規定である⁽¹⁷⁾。

組織は、組織目的を実現するように作用しなければならない。このような「組織の作用」は、内面的にみて「管理の作用」である。管理作用の担い手は管理者、経営者であり、そのため管理は、すぐれて主体性的作用であるといえる⁽¹⁸⁾。ここでの中心問題は、管理作用そのものの解明、管理過程の特質、管理責任の性質の解明である。バーナードは言う。「管理職能は、少なくとも組織が形式的調整を通して完成される限り、組織の働きと継続に本質的な一切の任務である。もちろん、管理者の働きが直ちに管理作用ではない。ただ、『他人の活動の調達』のみが管理である。……管理者の仕事は、組織の業務活動ではなくて、組織の活動を維持する専門作用である⁽¹⁹⁾。

以上、バーナード理論を山本教授が言われる三層構造理論として、人間論を出発点にして、協働論→組織論→管理論の順に簡単にみてきた。この中で筆者にとって関心があるのは管理論的アプローチである。現実の企業経営においても、管理論は仕事の仕組みとしての組織構造論、管理過程論を前提にしている

が、本格的な組織論を基礎にしたものではない。そこに、飯野教授がいわれるように、バーナードの意図はアメリカ経営学に特徴的なマネジメント（管理）論を、組織理論を基礎理論にして展開することにあった⁽²⁰⁾。だから「三層構造理論」は、「組織論的管理論」と特徴づけることもできる。筆者の関心は、トップ・マネジメントの道徳的リーダーシップを出発点とし、経営者が意思決定する人事・労働管理システムを管理論の核とする「管理論的アプローチ」である。

筆者のこのような考え方には、バーナード理論を経営者の管理論に矮小化しているのではないかという批判が出るであろう。これと同じように管理論への矮小化という批判に対して飯野教授は次のように反論される。

- ① マネジメントの説明のためには、自らは動かないモノ、カネ、ヒトからなる協働システムよりも、意識的な人間行動のシステムである組織を見る方が効果的である。
- ② 重要なのはどのレベルで見ているかを明確にすることである。あるレベルで正しいことが、より上の、あるいはより下のレベルで正しいとはかぎらない⁽²¹⁾。

つまり、筆者の立場は②の観点から導き出せる。バーナードのシステム論から考えてみると、部分はサブシステムとしてのシステムであり、全体よりも大きいシステムのサブシステムである。より大きいシステム⇔システム⇔サブシステムの形で、上へ上へと、あるいは下へ下へと焦点ないし観察点が移動する。筆者は経営者の意思決定のための戦略的要因として人の問題に目を向け、人事労務管理システムを中心において、経営管理システムを検討してみようとするものである。

2. 本質論規定と実体論規定の区分の基準

本質論規定の次元では、バーナードが追求したのは、経営の理論ではなく、組織の一般理論であった。すべての協働体系に共通なものを組織として抽出し、これを維持、発展させるものとして管理職能を展開した。しかし、現実の企業を扱っていくような場合には、理論がそれに対応して精緻化されるにつ

れ、理論の一般性や普遍妥当性は否定され、条件性や相対性が考慮されなくてはならなくなる。そこで、企業の経営管理論を考えるにあたって本質論規定と実体論規定に分け、その区分基準を考えることにする。

企業は、その性格を考えれば、資本主義社会の経済活動の基本的単位として成立している。私的利潤追求による社会的生産の手段化として企業は存在しているのである。そのことを前提とすれば、社会体制の次元で区分を考えることが必要である。資本主義の社会体制は、そもそも人間の社会生活にとって「目的と手段の転倒」のうえに形成されている。それは、人間の社会生活に必要な生産が社会化され、しかも、この人間の社会的生産が、逆に私的利潤追求にとっての手段となっているのである。企業はかかる「目的と手段の転倒」のうえにつくりあげられた資本主義体制の経済活動の基本単位として成立している⁽²²⁾。

そのような企業の性格を考えた場合、そこでの人間労働は歴史的性格を帯びてくることになる。人間が超歴史的存在でなく、歴史的存在である限り、いかなる生産関係のもとにあるかの視点は重要である。人間論から出発するバーナード理論も、再びこの歴史的規定をうけて、はじめて企業経営における実戦的意義もちえるのではあるまいか。こう考えれば、本質論規定と実体論規定を区分する基準は、超歴史的规定と歴史的规定（つまり、資本主義社会次元）ということになる。歴史的规定側からみるならば、“所有という概念”こそこれを区分するものである。あとに述べるが、三戸教授はこの“所有という概念”を使用して、顧客を組織の外部に置かれている。

3. 本質論規定から実体論規定へ

もう一度図1をみてみよう。まず本質論段階でのあらゆる協働体系の中から企業のみをぬき出して実体論段階へ移行させる(①)。そこで舞台は資本主義社会となる。実体論規定での人間論はバーナードの本質論規定での人間論に歴史的存在として人間条件を加えることによって再生しなければならない。ケネス・R・アンドリュウスも次のように言う。「彼が人間を組織理論へ再び入れたことに功績が認められるべきであるが、彼は抽象的な『個人』に示したほ

どには、(資本主義社会の中で)⁽²³⁾ 生活し、成長する人間には関心を示して
いない。彼は人格的関与にはそれほど関心をもっていない。」⁽²⁴⁾。

現代の資本主義社会の中で人間が何らかの組織を通じて生産活動に参加する
ことなくして生存しえない以上、労働の二重性の視点を導入する必要がある
う。これは、バーナードの組織人格と個人人格との分裂の問題、又官僚制の問題
も含めて今後の研究課題としたい。とりあえず、実体論段階での人間論は、
バーナードの人間論に労働の二重性を加えておきたい。この労働の二重性は、
企業管理論として具体化されるなかで、資本—賃労働、経営—従業員さらには、
労務管理—労働力の再生産、人事管理—従業員の活性化という視点をもち
つつ人事、労務管理システムが構築されなければならない⁽²⁵⁾。実体論段階
での企業組織論は、本質論段階での複合公式組織そのものと考えてよいであろ
う(本質論段階での組織論は、単純公式組織とその発展としての複合公式組織
の2つを含む)。ここで一つ問題になるのは顧客の位置づけである。バーナ
ードは、従業員のみならず、顧客その他としての諸個人を組織の環境とみなし、
彼らが組織に貢献するかぎりにおいて「構成員」とみなしている。しかし、こ
の顧客の位置づけは、実体論段階では組織の参加者とすることには問題があり
はしないだろうか。この問題は、多くの論者が長い間論争してきた「組織に境
界はあるか」の問題である。筆者は、川端教授と三戸教授の結論をふまえて
「組織に境界はある」、つまり顧客は企業組織の外部にあるという立場をとりた
い。

4. 企業組織における顧客の位置づけ

川端教授は組織を本質論規定と実体論規定に分けて次のように言われる。
「組織の本質論規定においては、その境界はもともと時間的・空間的に不可視
であり、こだわる必要はない。だが実体論規定における組織は、多少とも明瞭
な境界を必要とする。境界があいまいなままでは組織の動態が観察できない。
外部環境への適応や内部的均衡といった問題の論じようがない」⁽²⁵⁾。そして、
とりわけ緊急の問題は、企業という実体論規定組織における顧客の位置づけで
あるとされる。川端教授は、バーナードの「雇用主—従業員関係のタームで示

される誘因の経済は、販売者—購買者関係にも同様に適用可能である」という論旨が従業員の参加決定と生産決定に区別して展開されるのであるが、顧客についての、この種の区別は理論的意味がないと批判される⁽²⁶⁾。そして、次のように結論される。「バーナードの組織概念のうち、本質的レベルでは、顧客は従業員と無差別の参加者である。しかし、参加者の人格的諸要因を内在化させることによって参加者間の持続的で安定した相互関連という特徴をもつにいたったレベル、実体論レベルでは、顧客はその貢献が一過性のものであるかぎり、組織に拘束されず、直接的な外部環境に位置する⁽²⁷⁾。」。

次に三戸教授の企業において従業員を内、顧客を外と分ける境界を設定せしめる要因についての考え方をみてみよう。まず、境界の設定要因としてよくとりあげられるメンバーの安定性・持続性とメンバーの手段性について、これらは擬似要因であって境界を設定せしめるものではないことを証明される⁽²⁸⁾。それでは真正要因はあるのかという問題追求の中から、マルクスの視点と官僚制的視点をもとに次のように結論される。「所有こそ境界を設定せしめる要因である。まず、第一に物的な所有であるが、非物質的な価値の所有によっても、境界は生ずる。組織にとって目的は不可欠の要素であり、目的は価値なしには存在せぬ。組織の構成メンバーは、自発的たろうと強制的たろうと価値を共有せざるをえない。かくして、組織にとって、そこには常に内と外との境界が成立せざるをえない宿命をもつ。」⁽²⁹⁾。

又、筆者が顧客を企業組織の外に位置つけたわけは、企業経営の経験と事実による。企業にとって市場は外部環境である。企業の盛衰は市場に依存する。あらゆる戦略論も最終的にはいかに市場を確保するか経営技術である。この市場を構成するものこそ顧客であり、市場創造とはドラッカーの言う“顧客の創造（事業はマーケティングおよび革新によって顧客を創造する活動）”と同意義である。とするならば、顧客は企業の外部環境でなければならない。

このように顧客を外部に位置づけることにより独断的ではあるが、管理諸職能の対象を従業員にしばりたいのである。それによってもっと積極的に、人事・労務管理の実務に、さらに経営の実務にバーナード理論が適用できるのではあるまいか。たとえば、協働意志の確保のためには、人事・労務管理システム

が、資本主義社会システムに規定された従業員観を考慮に入れつつ、より高い次元での個人と組織の統一を進める役割を持たねばならない。そして、それが経営者の独断による人間操縦術に陥らないためには、管理責任を身につけることが必要である。バーナードによれば、管理責任とはリーダーの次のような能力を言う。「その多くはかれらの外部からとり入れられた態度、思想、希望を反映しつつ、人々の意思を、かれらの直接の目的はおろか、かれらの時代をも超えるような目的の遂行に向かって結束させるべく、リーダー自身をかり立てていく、そのような能力のことである」⁽³⁰⁾。バーナードの管理責任論は、そのままリーダーシップ論となるので⁽³¹⁾、次章でもう少し詳しく検討してみよう。

第 3 章 経営者の管理とリーダーシップ

1. バーナードの管理職能と管理過程

バーナードの管理論は、伝統的な管理過程論のように管理職能を経験的に分類するのではなく、上述したように組織理論を基礎理論として展開するものである。彼は、まず公式組織の理論を構築した上で、管理職能を考察しようとする。

バーナードは、「それによって、われわれの経験のすべての要素を解釈することのできる首尾一貫した、論理的な、必然的な一般的諸概念のシステムを構成する努力」⁽³²⁾として、オープン・システム理論にもとづく組織理論を構築する。そして、協働システムを維持・発展させる管理の機能を説明する必要上、あらゆる協働システムに普遍的に存在するところの中核的サブ・システムとしての公式組織を「二人または、それ以上の人々の意識的に調整された諸活動または諸力のシステム」⁽³³⁾と定義した。この公式組織の成立のための必要十分条件として、共通の目的、コミュニケーション、協働意志の3つの要素が抽出され、さらにその組織が、生命を維持して、長期的に存在しうるためには、システムの均衡が重要となる。つまり、組織の存続は、システムの均衡維持に依存するのである。

この均衡は、第一次的には内的なものであり、3要素間のつりあいの問題で

あるが、究極的基本的は、システムとそれに外的な全体情況との間の均衡である。後者はさらに、環境情況に対し組織目的が適切であるかいなかの問題である有効性と、組織と個人との間の交換の問題である能率とに關係する⁽³⁴⁾。かくして、組織均衡の維持は、コミュニケーションシステムを媒介とする共通目的と協働意志の確保に依存する。以上を要約してバーナードは言う。「組織とは、単純であろうと複雑であろうと、つねに調整された人間努力のインパーソナルなシステムである。そこにはつねに、調整および統一原理としての目的がある。そこにはつねに、伝達能力が不可欠であり、つねに人格的な意思が必要である。さらに、目的の統合と貢献の継続とを維持するために有効性と能率が必要である。」ここで少し長くなるが、有効性と能率の理解は組織の均衡理論にとって重要なので検討しておくことにしよう。

(1) 組織存続の理論

組織均衡理論は以上のごとく、組織の成立の条件を明らかにするが、更には組織の存続発展をも説明するものである。むしろ、組織存続の理論と見るのが普通の考え方といえる。しかし、組織存続の条件は組織成立の条件たる3要素の結合の上に、有効性と能率性という2条件が付加されることとなる。それゆえ、組織存続理論としての均衡理論は *inducement-contribution balance* と有効性や能率性との関連を解明するものとなるのである⁽³⁵⁾。バーナードはいう。「組織の存続にとっては、有効性が能率性のいずれかが必要であり、組織の寿命が長くなればなるほど双方がいっそう必要となる⁽³⁶⁾。」。

(2) 有効性と能率性

有効性と能率性はバーナード特有の概念で、個人的行動についても、協働体系についても、組織についても考えられる。有効性とは目的の実現であり、またその度合であって問題はない。問題なのは能率性であり、それは普通の用法とは全く異なるものである。

個人的行動において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。さらに求める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が生ずることがある。このような行為を、能率的であるが有効的でない⁽³⁷⁾と考える。

これを具体的な事例で考えてみよう。ある地方の営業マンが営業目標を達成することによって、今年の夏のボーナスを獲得しようと考え（動機）、積極的なセールス活動（個人的行為）を展開した。その結果、目標を達成し、ボーナスも獲得した。さらに、それが本社から認められることになり、東京への栄転が決まった。ところがその営業マンは、その土地を愛しており離れたくなかったし、家族も全員大反対であった。この場合、その行為は「有効的」であったが、「非能率的」であるといえる。しかし、もし営業マンが独身であり、どこに転勤されてもかまわないという考え方の持ち主であったならば、その行為は「有効的」であり「能率的」であることとなる。又、積極的なセールス活動したにもかかわらず売り上げは伸びず、結局営業目標を達成できなかったが、その営業活動の際のアイデアが認められ社長賞を受けたとか、企画課長に抜擢されたような場合、このような行為は「能率的」であるが「有効的」でないといえることができる。

次に、協働行為の有効性と能率をみてみよう。協働の有効性というところのものは、協働行為の確認された目的を達成することであり、達成の程度が有効性の度合を示すのである。協働の目的は非人格的なものであり、全体としての協働体系の目標であることは明らかである。したがって、いかなる場合にも有効性のいかんは、また全体としての協働体系によってなんらかの方法で決定されるべきものである。この決定の基礎は、おこなわれた客観的結果が、個人的動機を満たすに必要な諸力や物を協働体系のために十分確保したかどうかであろう。ここで注意しておかなければならないのは、協働行為の有効性は、特殊な意味で協働体系内の、これを構成している個人的行為の有効性を含むということである⁽³⁸⁾。

以上のように、協働的努力の有効性は、協働体系の目的の達成に関連し、その体系の要求という観点から決められるものであるが、能率は個人動機の満足に関連する。協働体系の能率は、その構成員としての努力を提供する各個人の

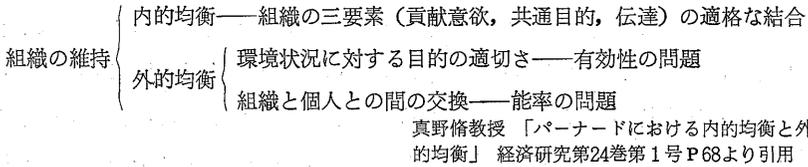
能率の合成されたものであり、したがって各個人の観点からみられたものである。個人は自分の行為によって動機が満たされていることがわかると、協働的努力を続けるし、然らざる場合は続けない。結局、協働体系の能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力、すなわち負担を満足と釣り合わせることといえる⁽³⁹⁾。最後に組織の能率をみてみよう。

(3) 組織の能率性と均衡

バーナードのいう組織の能率とは「協働体系に必要な個人的貢献の確保に関する能率である」⁽⁴⁰⁾。その意味での「組織の能率は協働体系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率である。組織の生活力を維持するのは、この意味での能率であり、物質的生産性の意味での能率ではない」⁽⁴¹⁾「組織に適用される場合の『能率性』の意味は組織活動を引き出すに十分なほど個人動機を満足させて組織活動の均衡を維持することである。」⁽⁴²⁾しかし、そのような組織の能率性はいかにして可能であろうか。それは、前述した協働体系の有効性と、組織の有効性を外にしては不可能である。組織が個人に満足を与えるだけの誘因を提供しうるのは、個人の貢献によって組織目的が実現され、組織的成果が生産され「組織経済の均衡」⁽⁴³⁾がなければならない。この成果たる効用を誘因として各人に分配することによって各人から貢献を引き出しうるのである。かくて、組織が存続し発展するには組織の能率性が発揮され、誘因と貢献との均衡が成立せねばならず、その前提として組織の有効性つまり協働の有効性がなければならないことは明らかである⁽⁴⁴⁾。

以上組織の存続は、組織の均衡、組織の能率に依存する。それは個人と組織の構成関係ないし貢献関係の均衡であるから内的均衡といい、外的均衡に対立する概念である。外的均衡とは組織とそれに外的な環境との適応関係の均衡である。内的均衡は組織の能率の問題であり、外的均衡は組織の有効性と能率性との統一の問題であり、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⁽⁴⁵⁾。かくて、真野教授によってバーナードにおける内的均衡と外的均衡の概念を整理すると次のようになると考えられる。

図 2



さらに筆者は、ここでは3職能のうちのコミュニケーションに重点を置いて管理職能と管理過程を考えてみる。企業のような具体的な複合公式組織は単位組織の組合せによって成長していく。そこでは、規模の拡大とともに明確なコミュニケーション・システムの確立、つまりコミュニケーション・センターとしての管理者の配置と、それらの間を連結するコミュニケーション・ラインをもつ管理組織が必要となる。ここに、「明確なコミュニケーションのシステムの必要性がオーガナイザーの最初の仕事をつくり出し、そしてその必要性が管理組織の直接の起源である。」⁽⁴⁶⁾ といわれるように、経営者の職能の出発点がある。ここでは管理職能の意識的な遂行が必要となり、管理職能の専門化が行なわれ、管理論の成立と必要性がみられる。バーナードの管理職能、管理過程を簡単に図式化すると次のようになる。

図 3

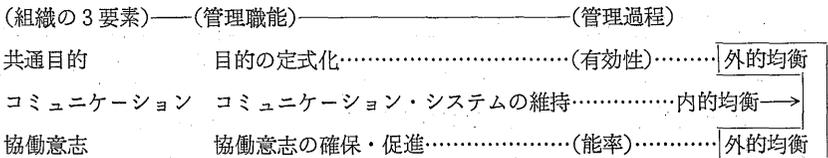
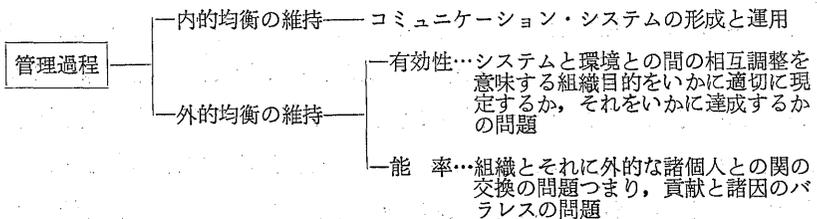


図 4 (図 2 をコミュニケーションに重点を置いた場合)



この全般的な管理の過程は、その重要な側面において知的なものではない。それは、審美的、道徳的である。その過程の遂行には、適合性の感覚、適切性

の感覚、および責任としてしられる能力——これが協働の達成にとっての最終表現——が必要である⁽⁴⁷⁾。

2. バーナードの管理論における責任と道徳

バーナードの管理論は、責任論を中心にすえているといわれる。彼によると「責任とは、反対の行動をしたいという強い欲望あるいは行動があっても、その個人の行動を管理する特定の私的道德準則の力である。」⁽⁴⁸⁾つまり、責任を道徳から論じているのである。道徳とは、通常の意味だけでなく、「人間に対して現に働きかけている累積された諸影響力の合成物」のすべてを含んでおり、人間にとって外的な諸力から生じている。この外的な諸力を個人が人格的に守るに足るとされたとき、個人の内面的な道徳準則となり、その個人の行動するさいの行動制約条件となる。すなわち、道徳準則に反する行動を抑制し、一致する行動を強化する性向が生まれる。バーナードはこの意味での責任は、責任感と呼んでいいという。

バーナードは後年にいたって、主著においては必ずしも明確に述べられていない問題として、「人々の間の協働が、彼らの活動からなる公式組織を通して、道徳性を創造するという事実の認識」が重要であり、さらに、公式組織が自律的な道徳的制度とみなされるべきことを強調している⁽⁴⁹⁾。上述した内的均衡と外的均衡は、かなりの程度まで技術的に遂行されるにしても、道徳的要因が含まれていることを見逃してはならない。

飯野教授は、管理過程の3番目に道徳制度としての公式組織の性格の確立、維持をあげられ、このような性格を創出することを「組織道徳の創造」又は「道徳的創造性」とされる。責任の最高の表現としての道徳的創造性という管理職能は、「管理職能」の顕著な特

図5

管理過程	管理職能
内的均衡	コミュニケーション
外的均衡	デジジョン・メイキング モチベーション
経営理念の創造	リーダーシップ

性である。教授は、バーナードが後年、主著の欠点は、権威を強調すぎたことにより、権威に対応するよりいっそう重要な責任の問題を論じなかったことにあると反省している点から、責任概念を組織要素、つま

り組織理論そのものに含めてよいのではないかと、主張される⁽⁵⁰⁾。コミュニケーション・システムの形成（組織構造の形成）を基盤にして、共通目的規定を意思決定（組織的意思決定の側面）、協働意志の確保（個人的意思決定の側面）をモチベーションに分類する。そして、教授は、道徳的側面を全体としての管理理論における基本的な部面とみなし、ことさら管理過程の分類において、「経営理念の創造」を加えて強調される⁽⁵¹⁾。（図5）。

3. バーナードの道徳的リーダーシップ

管理職能には2つの側面が考えられる。第1の側面は、主著16章の管理過程において考察される。それは組織環境の諸要因によって規定されるのであり、論理的分析過程と戦略的要因の識別とが必要となる。第2の側面は、17章の管理責任の性質において考察されるものでここで論ずるものである。これは行為の活力すなわち努力しようとする意志を維持することができるかどうかにかき依存する。そして道徳的側面からの管理職能の追加が、「他の人々のための道徳的準則の創造」である組織道徳の創造である。

大平金一教授は、組織道徳の創造は、いわば本質的な3つの管理職能の結合を可能にする、より高次の管理職能と考えられる。すなわち、この組織道徳の創造という管理職能は、3つの管理職能を結合して、全体としての管理職能を形成するにあたって、技術的側面としての組織環境の諸要因とともに不可欠なものであり、したがって3つの管理職能とは同列のものではなくて、より高次の管理職能とされる⁽⁵²⁾。この組織道徳の創造がリーダーシップの第二の側面と結びついてくる。

リーダーシップは協働諸力に不可欠な起爆剤であって、協働の成果は全体としての組織の成果である。しかし信念を作り出すことがなければ人間努力の生きた体系は存続することができない。その信念とは、共通理解の信念、成功するだろうという信念、個人的動機が結局満たされるという信念、客観的権威が確立しているという信念、組織に参加する個人の目的よりも共通目的のほうが優先するという信念である。

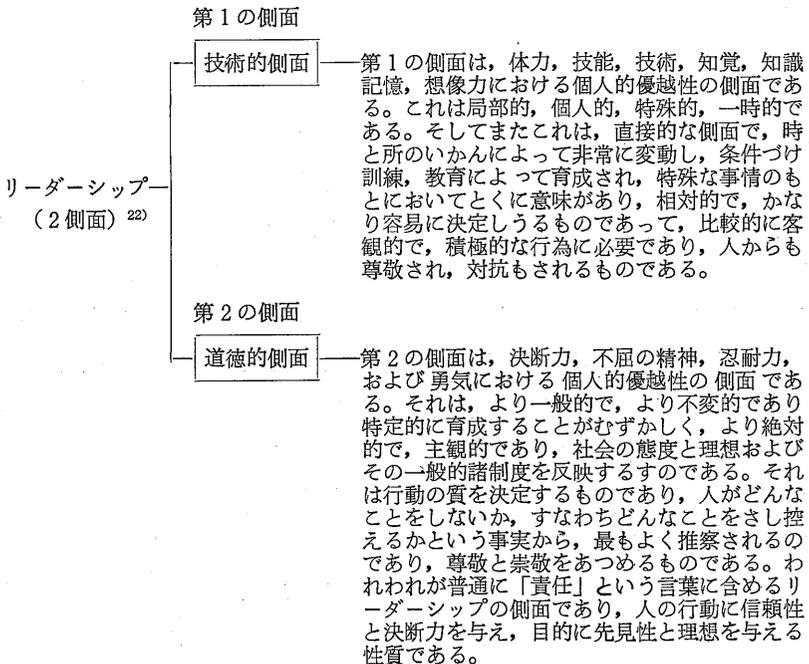
リーダーシップには、2つの側面がある。

図6 主著における管理職能とリーダーシップ関係

管 理 職 能 (マネジメント)	管 理 能 力 (リーダーシップ)	
伝 達 体 系 の 維 持 (コミュニケーション)	道 徳 的	技 術 的
目 的 の 規 定 (デシジョン・メイキング)	リ ー ダ ー	リ ー ダ ー
活 動 の 抽 出 (モチベーション)	シ ッ プ	シ ッ プ

飯野春樹「バーナードの管理とリーダーシップの理論」より P18

図7



現在の実務界における管理教育は、この第一の側面に重点が置かれている。激しい競争の中で、経営者から下級管理者にいたるまで管理技術のノウハウの修得にあけくれている。リーダーシップ教育をとっていても、人をいかに動か

すか、いかに感動さすか等の人間操縦術である。たしかに技術的リーダーシップを備えておれば、組織は短期的には存続可能であるかもしれない。しかし、今や企業は単なる経済単位でなく、大多数の人々が、そこに生活の糧を求め、その衰退は大きな社会問題さえ引き起こすのである。企業は巨大化すればするほど、その存続はますます経営者の重大な使命となる。

組織を長期的に存続させるためには、経営者はとくに道徳的管理能力、つまり道徳的リーダーシップをそなえていることが要求される。そのためには、リーダーシップの第 2 の側面である道徳的側面が重視されなければならない。

管理職位は、上に行くほど複雑な道徳性を含み、高い責任能力を必要とし、活動状態のもとにあり、そのため、道徳的要因として、対応した一般的、特殊的な技術的能力を必要とする。そして、さらに他の人々のために道徳を創造する能力が要求されるのである⁽⁵³⁾。最後の道徳的創造性の職能も 2 つの側面がある。1 つは、誘因の経済とくに説得の方法などによる組織情熱に関する側面である。もう 1 つは、道徳的な対立を解決するための道徳的基礎を工夫することであり、対立を避ける新しい処置をもってくる「行政的」解決策と、例外とか妥協に道徳的正当性を与える「司法的」解決策がある⁽⁵⁴⁾。管理者に要求される大部分の組織的決定についていえば、道徳の対立は組織準則内のことであって個人準則は直接には関係しない。そのためには、対立は 1 つの問題として比較的客観的に取り扱われ、管理的決定は技術的決定の外見を装う。技術の発達には、こうした問題を解決する有力な補助手段ではあるが、根本的解決を与えるものではない。究極的には、最高の管理者達の有する価値観、そこから導き出された人間社会における組織経済の存在意義に対する理解の客観的妥当性によって、その組織の存続や成長の過程が規定される事になると考えられる⁽⁵⁵⁾。

しかし、上述した創造的道徳性が問題であるときには、個人的責任感が強調され、誰もこのような問題を客観的に取り扱うことができないのである。ここでは組織のためにすることが正しいのだという個人的確信が必要である。要するに「全体としての創造職能がリーダーシップの本質である。それは管理責任の最高のテストである。なぜなら、創造職能は、これを立派に達成するためには、リーダーの見地からみて個人準則と組織準則とが一致しているという『確

信』の要因を必要とするからである。』⁶⁶⁾ この『確信』を強化し導くものこそリーダーの道徳的側面より創造されなければならない経営理念であろう。

「人間協働における最も一般的な戦略要因は、管理能力である。」とバーナードは言う。筆者は、あくまでもトップ・マネジメントの経営管理論に、バーナード理論を応用しようとするのだから、「人間協働における最初の、最大の戦略要因は、最高経営者の管理能力（＝リーダーシップ〈特に道徳的リーダーシップ〉）である。」とするのである。

組織の存続は、それを支配している経営者の道徳性の高さに比例する。すなわち経営者の、予見、長期目的、高遠な理想、こそ協働が持続する基盤なのである。物的世界でも社会的世界でも、その性質上、機会とか理想のほうが、直接動機とかリーダーの条件である実戦能力よりも先行する。ここに、経営理念の重要性の根拠がある。経営理念の具体化に結びつく組織道徳の創造こそ、個人的な関心あるいは動機のもつ離反力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、組織に内存する諸困難はしばらくといえども克服できない。

この道徳的リーダーシップは、必要欠くべからざる社会的な本質的存在であって、共同目的に共通な意味を与え、他の諸誘因を効果的ならしめる誘因を創造し、変化する環境のなかで、無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人的確信を吹き込むものである。したがって、管理責任とは、主としてリーダーの外部から生ずる態度、理想を反映しつつ、人々の意思を結合して、人々の直接目的やその時代を越える目的を果たさせるよう自らをかりたてるリーダーの能力である。それは信念を作り出すリーダーの能力であり、経営理念の創造を中心とする道徳的リーダーシップの發揮でもある。このようにして、協働する人々の間では、目に見えるものが、経営理念のような目に見えないものによって動かされる。無から、人々の目的を形成する精神が生ずるのである⁶⁷⁾。

第 4 章 人事労務管理を核とする経営管理体系

1. 管理職能の順序の検討

ここでは、バーナード理論を筆者の視点から、「経営者の経営管理の核心は、人事労務管理にある。」と規定することによって、管理 3 職能をいかに整理するかにある。この規定は今後の筆者の最大テーマであるが、この章では大まかな枠組みだけを示すことにする。

本質的な管理の諸職能は、組織の諸要素に対応し、第一に伝達体系を提供し、第二に不可欠な努力の確保を促進し、第三に目的を定式化し、規定することにある。組織が自然発生的であれば、組織の最初の仕事は、リーダーの選出であり、その後ただちに、職位すなわち伝達の体系が創造されなければならないだろう。その場合は、管理職能の順番はこれでよい。しかし、筆者の言う実体論規定の段階においては、管理職能の作用する企業組織の舞台は資本主義社会である。ここでは、企業は経済制度を担う個別資本として $G-W < \frac{P_m}{A} \dots P \dots W' - G' (G < G')$ の運動に規定される。つまり、 $G < G'$ が企業の究極の存在目的であり、経営者は具体的な財・サービスの生産・販売を通じてそれを達成しようとする。客観的目的はそうであるが、主観的には経営理念をもとに経営者の信念を反映した目的が生じ、ここに企業の出発点がある。そうであるならば、バーナード理論をトップ・マネジメントの経営管理という視点に絞る立場からは、管理職能は第一に目的を定式化、規定化し、第二に伝達体系を提供し、第三に不可欠な努力の促進となる。

そして、第三の不可欠な努力の促進を人事労務管理として重点を置くのである。そうすれば、第一の「目的と目標の定式化」と第二の「伝達体系の維持」を経営者の人事労務管理のための準備活動とすることができる。そして第三の「必要な活動の確保」つまり、協働関係への誘引と活動の抽出を経営管理の行使（人事労務管理の行使）とみることができないだろうか。なぜならば、組織活動のうち十分の九は最終段階での貢献者、すなわち最終の具体的目的に個人的エネルギーを用いる人々の責任、権威の受容に依存するからである。そして

これを生きた体系として活性化させるものこそ、活動の抽出に外ならない。この活動の抽出のみが、バーナードのフォーマル組織に直結するのである⁽⁵⁸⁾。

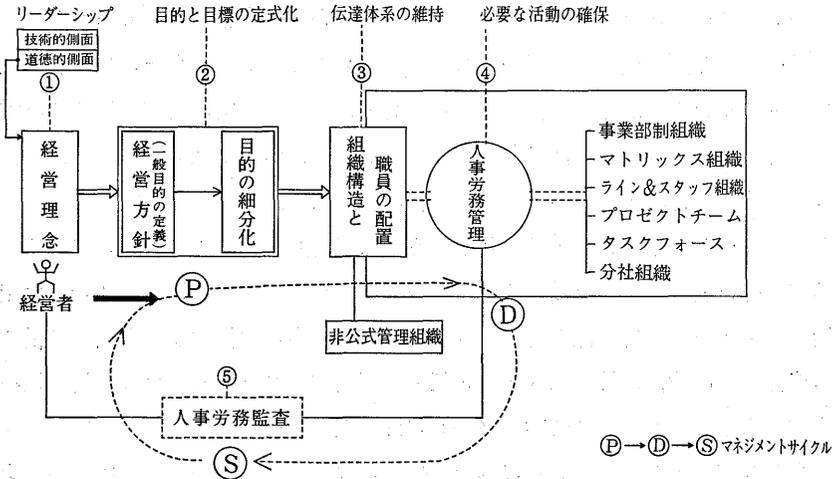
このような筆者の管理職能の順番とその考え方は、ドラッカーの経営者の役割に通じるところがある。彼の経営者の職能は第一に事業の経営、第二に経営担当者の管理、第三に働く人間と仕事の管理の三つに規定される。「事業の経営」に関しては、事業の活動目的を「経済的成果の達成」に求めている。すなわち「マーケティングおよび革新という二大目的」を効果的に達成していくために、経営者は、事業活動の八つの重要領域—市場における地位、革新、生産性と寄与価値、物的資源と財源、収益性、経営担当者の能力及び育成、労働者の能力および態度、社会に対する責任—ごとにそれぞれ明確な現実的目標を立て、事業の置かれた社会的・経済的状况に関連させて、それらを適宜バランスさせながら事業活動を成功に導いていかなければならない。これは、バーナードの管理職能の目的と目標の定式化にあたるであろう。

次に、「経営担当者の管理」については、ドラッカーは人的資源のなかでも、とりわけ経営管理者—一定の責任と権限を与えられて事業活動を直接的に分担する人々—の価値を重視する。彼は、「現在事業が最も等閑視しているもの、したがって最も浪費しているものは、経営担当者の潜在能力である」と断じているが、これはバーナードの管理職能の「伝達体系の維持」における職位(地位の権限)と職員の配置の問題そのものである。(管理者人事)

三番目に「働く人間と仕事の管理」であるが、この職能は、経営管理者、一般労働者、専門家職員を含む、いわゆる人的資源の全面活用に関するものである。人間は他の資源とちがってユニークな特性(個性、市民権、自由意思、行動の動機、満足感、報酬、地位と役割など)を持っているため、彼らを管理するには、それらの特性に相応した人間的欲求を満たすような努力が払われねばならない。と同時に、その要求充足の場は、あくまでも企業内の現実の仕事以外にありえないという立場をとっている⁽⁵⁹⁾。これこそ、筆者が重点を置くバーナードの「必要な活動の確保」の職能であり、具体的には人事労務管理を経営者自らの武器にすることによって実現することができるものである。

2. 経営管理体系の説明

図 8 人事労務管理を核とする経営管理体系



① まず出発点として三職能よりも、高次の職能であるリーダーシップが存在する。このリーダーシップは、技術的側面と道徳的側面のうち後者の道徳的リーダーシップを示すものである。ここから経営理念が生まれ、これによって技術的側面もコントロールされて、企業経営におけるリーダーシップのバランスもとれることになる。

② ここでは、組織の目的や目標を定式化し定義することである。目的は努力体系のすべての貢献者によって受け入れられねばならないため、下へ向かうほど具体化し、特定目的に分割されねばならない。つまり、経営方針とか経営目的のようにより一般的な部分だけが経営者の職能であり、より細分化、具体化してゆくとつれ、管理者や監督者の職能となってゆく。バーナードが言うように、「大綱目的を定式化し、それを再規定する職能は、鋭敏な伝達体系、解釈上の経験、構想力、および責任の委譲を必要とする職能である。」⁽⁶⁰⁾

又、この職能の決定的側面は責任の割当、すなわち客観的権威の委譲である。だからある意味では、この職能は③で述べる職位構造すなわち伝達体系の職能である。伝達体系はこの職能②の潜在的側面である⁽⁶¹⁾。

③ 伝達体系の確立と維持の問題、すなわち管理組織の第一の課題は、つね

に管理職位と管理職員という二つの側面を結合するということである。職位の問題は位置づけの問題であり、単位組織および集合組織の地理的、時間的、社会的ならびに職能的専門化の問題である。人事の問題は一般人事問題の特殊な場合——適当な資質をもった貢献者を採用すること——であり、これらの資質を組織における有効な管理活動たらしめるような誘因、刺激、説得ならびに客観的権威を展開することである⁽⁶²⁾。

つまり、③の職能は、組織構造（組織図、職務明細書、分掌規定）を形成し、そこに職位（地位の権限）と職員（リーダーシップの権限）、非公式管理組織の適切な組合せを確保することである⁽⁶³⁾。この三者の適切な組み合わせがなされて、はじめて経営者の経営目的が有効に達成されるであろう。なお、ここで言う非公式管理組織とは、伝達との関連で、公式組織にとって必要不可欠なものであり、この職能は、公式経路を経由すれば、必ず意思決定を必要とする問題を生ずるとか、威厳ならびに客観的権威を失墜するとか、管理職位に過重の負担をかけるような、目にみえない事実、意見、示唆、疑惑を伝達することであり、また利害および見解の懸隔から生ずる目にあまる政治的派閥を最小限にくだし、集団の自己錬成を促進し、組織における重要な個人的影響力の発展を可能にすることである⁽⁶⁴⁾。このような非公式管理組織は、人事労務管理にも重大な影響を与えると考えられるがそれはこれからの研究課題の一つにしたい。

④「必要な活動の確保」の職能は、組織の実体を構成する個人的活動の確保を促進することである。人間論から始まるバーナード理論を応用する限り、経営理念や経営目的がどんなに立派なものであっても、経営者の信念が組織の末端の人々まで浸透するかどうかに経営の成功がかかっていると言っても過言ではない。人事労務管理こそこの最終段階の役割を担うのである。

必要な活動の確保は協働関係への誘因（広告・宣伝、貢献者の確保）、活動の抽出＝人事管理（モラルの維持、誘因システムの維持、抑制体系の維持、監督と統制、検査、教育と訓練）の二つの主要部分に分けることができる⁽⁶⁵⁾。筆者はこの二つをいっしょにして人事労務管理としているが、以下述べる人事労務監査のところで、労務管理と人事管理に分けて説明しておくこと

にしよう。

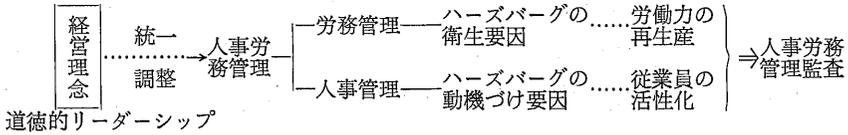
最後の⑤人事労務管理監査を説明する前に労務管理と人事管理の大まかな違いを述べておくことにしよう。

労務管理は、従業員の質を高め、労働力を維持培養するための各種の諸条件を合理的に整えることによって高い労働生産性と従業員のより好ましいモラルを形成することにある⁶⁶⁾。これは、労働力の再生産（賃労働）にかかわる部分であり、ハーズバーグの言う衛生要因（作業条件、給与、保障、対人関係など）と密接に関係をもつ。そして、その労務管理が適切であるかどうかを調査するものとしてモラル・サーベイとか労務監査がある。

それに対して人事管理制度は、人事考課制度や昇進制度などを中心とした従業員の活性化に重点を置き、ハーズバーグの動機づけ要因（達成、承認、責任、昇進、仕事そのものなど）と密接に関係する。あえて、筆者がこの二つの管理を一つにして人事労務管理監査としたのは、両者が同時にバランスよくリーダーシップの道徳的側面より具体化される経営理念によって統一され、コントロールされなければならないと考えるからである。なぜならば、労務管理も人事管理も、それ自体としては労働生産性の大きさを決定する一つの手段である。人間の持つ潜在能力を出来るだけ抽出させようとする総合的応用技術であって、労働能力の質的発展とその保全、および人間性の充足と伸長を通じてこれを行なおうとするものである。

つまり、社会的生産が企業の利潤追求のための担い手としておこなわれているかぎり、労務管理も人事管理も一方で社会的な生産力の発展を担う労働生産性の合理的増大の機能をもっていると同時に、他方で資本性企業の収益性増大のための手段としての機能を担わざるをえないのである。そのために、これまでリーダーシップの技術的側面のみが追求され、公害問題等をひき起こし企業の社会的責任論が登場する背景となった。そこでは経営理念を出発点として、人事労務管理の中に責任、道徳などがふきこまれ組織道徳が創造されなければならない。企業文化とはまさにこのような視点から生まれてくるのではあるまいか。以上を図示すると次のようになる。

図11



経営者の信念が、経営理念の表明を通じて、組織のすみずみに受け入れられて、はじめて企業の存続があるというバーナードの受容説の立場に立てば、人事労務管理監査こそややもすれば独善的となりがちな経営者の自己反省の道具となりえるものであり、かつ新たな目標の再構築に役立つものになるであろう。図8でみるように、経営者のマネジメントマイクル (P→D→S) のまさに自己統制Sをなすのである。

おわりに

トップ・マネジメントの役割という視点から、人事労務管理を中心に置く経営管理体系は、バーナード理論を矮小化してしまったきらいがあるが、今後この中で研究課題としたものを一つ一つ解決していくことによって、筆者の構想を完成させていきたいと思う。

そこで、最後に今後の研究の最も重要な基礎的視点を述べておくことにする。バーナード理論が人間論から出発しているように、あらゆる経営学は人間論から出発しなければならないと思う。経営者が人間をどう考えるかが、その企業の性格とかあり方を決定するといっても過言ではあるまい。植村教授のいわれるごとくバーナードの人間論は、主著を読むとわかるように労働の二重性などの歴史的、批判的理解の立場には立ちえていない。そこには、体制をこえた組織の問題をとらえても、体制との関連についての問題をとらえていないという限界がある。しかし、その反面、バーナードの観点は、体制的観点からだけではなおとらえない人間個々の具体的情況のなかにおける主体的、自律的行動のあり方を、責任理念を基礎にとらえるものである。それは体制的視点をもって否定されうる問題ではなく、また逆に体制的視点を不要とするものでも

ない。そこで、バーナード的観点と、批判的な体制的視点とを共に基礎にふまえつつ、それにもとづいて理論構成をはかっていくことこそ必要なのではあるまいか⁽⁶⁷⁾。筆者の第 2 章における三層構造理論を本質的規定と実体論規定に区別した意図はここにある。

(註)

- (1)(2)(3) 飯野春樹編『人間協働』文真堂 昭和63年 pp. 126-127.
- (4) Chester, I. Barnard『The Functions of The Executive』1938. 山本安二郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社(筆者は以下新訳によっていくので、主著訳として記述する)昭和43年 p. 212.
- (5) バーナード主著訳 p. 125.
- (6) 山本安次郎「バーナード組織論の経営学的意義」『彦根論叢』第91号 昭和37年10月 pp. 28-29.
- (7) バーナード主著訳「30周年記念版への助言」p. 20.
- (8) 山本安次郎「組織論史におけるバーナード理論の意義」『経済論叢』第101巻 第1号 昭和43年1月 pp. 5-6.
- (9) バーナード主著訳 p. 9.
- (10) バーナード主著訳 p. 13.
- (11) 飯野春樹編『バーナードの経営者の役割』有斐閣新書 1979年 p. 20
- (12) バーナード主著訳 p. 23.
- (13) バーナード主著訳 p. 63.
- (14) バーナード主著訳 p. 67.
- (15) バーナード主著訳 p. 85.
- (16) 飯野春樹編『バーナードの経営者の役割』p.33.
- (17) 降旗武彦「個人と組織」『経済論叢』第79巻 第1号 昭和34年1月 p. 13.
- (18) 山本安次郎「バーナード組織論の経営学的意義」p. 31.
- (19) バーナード主著訳 p. 215.
- (20) 飯野春樹編『人間協働』p. 10.
- (21) 飯野春樹編『人間協働』p. 12.
- (22) 植村省三「経営学と人間の視点」『経済経営論集』第15巻 第1号 昭和48年6月 p. 18.
- (23) 筆者が加筆。
- (24) バーナード主著訳 p. 20.
- (25) 川端久夫「バーナード組織論の再検討」『組織科学』第5巻 第1号 p. 59.
- (26)(27) 同上 p. 61.

- (28) 三戸 公「組織の境界について」『組織科学』第6巻 第1号 昭和47年3月 pp.8-9.
- (29) 同上 p. 12.
- (30) バーナード主著訳 p. 296.
- (31) 川端久夫「バーナードにおける管理とリーダーシップ」『組織科学』第7巻 第1号 昭和48年5月 p. 16.
- (32)(33) バーナード主著訳 pp.75-76.
- (34) 飯野春樹「バーナードの管理とリーダーシップの理論」『商学論集』創立90周年記念号昭和50年11月 p. 3.
- (35) 山本安次郎「組織論史におけるバーナード理論の意義」p. 17.
- (36) バーナード主著訳 p. 85.
- (37) バーナード主著訳 p. 20.
- (38) バーナード主著訳 pp. 57-58.
- (39) バーナード主著訳 pp. 58-59.
- (40) バーナード主著訳 p. 96.
- (41) バーナード主著訳 p. 97.
- (42) バーナード主著訳 p. 250.
- (43) バーナード主著訳 p. 254.
- (44) 山本安次郎「組織論史におけるバーナード理論の意義」p. 18.
- (45) 山本安次郎「組織論史におけるバーナード理論の意義」p. 19.
- (46) バーナード主著訳 pp. 227-228.
- (47) バーナード主著訳 p. 268.
- (48) バーナード主著訳 p. 282.
- (49) 飯野春樹「バーナードの管理とリーダーシップの理論」p. 12.
- (50) 飯野春樹「バーナードの責任優先説について」『商学論集』第19巻 5・6号 p. 25.
- (51) 飯野春樹「バーナードの管理とリーダーシップの理論」p. 13.
- (52) 大平金一「バーナード管理論におけるリーダーシップの位置づけ」『経済論叢』第108巻 第5号 p. 80.
- (53) バーナード主著訳 pp. 284-285.
- (54) バーナード主著訳 p. 292.
- (55) 真野 脩「管理者の理念論の展開」『経済学研究』第23巻 第2号 昭和48年8月 p. 64.
- (56) バーナード主著訳 p. 294.
- (57) バーナード主著訳 pp. 296-297.
- (58) 平 雄之「バーナード理論におけるコミュニケーション」『組織科学』秋季号 1975 p. 31.
- (59) 野田一夫監修現代経営研究会訳 P. F. ドラッカー『現代の経営』上 ダイアモン

- ト社 昭和62年 pp. 19-20.
- (60) バーナード主著訳 p. 243.
 - (61) バーナード主著訳 p. 242.
 - (62) バーナード主著訳 p. 229.
 - (63) 平 雄之「バーナード理論におけるコミュニケーション」p. 30.
 - (64) バーナード主著訳 pp. 235-236.
 - (65) バーナード主著訳 pp. 237-241.
 - (66) 森 五郎『労務管理』ダイヤモンド社 昭和30年 p. 250.
 - (67) 植村省三「経営学と人間の視点」p. 40.