

責任・権限・委譲：バーナード組織論の一断面

川端，久夫

<https://doi.org/10.15017/4403503>

出版情報：経済學研究. 38, pp.119-140, 1973-03-31. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

責任・権限・委譲

——バーナード組織論の一断面——

川 端 久 夫

目 次

はじめに

1. 道徳と責任——主著第17章——

1.1. 道徳 1.2. 責任 1.3. 管理責任

2. 責任とオーソリティ——主著第11章——

2.1. バーナードの論述 2.2. 整理と解釈

3. 責任の委譲と権限の委譲

——ハイネマンへの書評, 1950——

3.1. バーナードの論述 3.2. 吟味

4. 組織行動における道徳的側面の優越

——「企業モラルの基本的条件」1955——

4.1. バーナードの論述 4.2. 整理

む す び

はじめに

C. I. バーナードは、その主著“The Functions of the Executive” 1938. (以下、たんに主著とよぶ)の日本語版『経営者の役割』(田杉競監訳, 初版 1956, ダイヤモンド社)に序文を寄せている。そのなかでバーナードは、内容について若干の注釈を加えたのち、その不備・欠陥について、つぎのようにのべている。¹⁾

「1938年以來の私の経験からみれば、当時書いたところに、ほとんど変更を加える必要がないとおもわれる」が、1) 公式組織における、ステータス・システムについて、および 2) 側生組織について、若干付言すべきであった。さらに、3) 「非常に重大な一つの欠陥は、そのときもいまま、責任の問題を扱わなかったことである。権威を論ずれば、当然、はるかに重要

な、しかしあまり理解されていない委任、その責任の問題、責任が重くなるにつれて委任と矛盾すること、権限と責任との従属関係や、責任の分散、伸縮性および釣合いのとれた創意を促進することの重要性などを明瞭に論議すべきであった。」

バーナードが、3) の欠陥を重大視していたことがあきらかである。また、1), 2) の不備は、Organization and Management, 1948. 所収の論文によってある程度補充されたといえるが、3) は、「そのときもいまま」欠陥としてのこっている——というニュアンスが読みとれる。実は、この反省は、かれの死の直前までもちこされ、くりかえされたのである。

「…私の意見では、私の本の大きい欠点は、責任と責任の委譲の問題を正しく取扱っていないことである。副次的な主題である権威に大きい力点を置いている……」²⁾

「もし私がまだ元気で、やる気があるのなら、次にやってみたいのは責任の問題を取扱うことである。責任とは何か、誰にかかるのか、委譲の重要性、なぜ委譲は権威の問題に先立たねばならないか、などを。」³⁾

周知のようにバーナードは、主著第17章において、独自の「責任」論を、かなり詳しく展開している。それは、伝統的管理論では責任と表裏一体をなしている権限ないし権威(以下、オーソリティという)⁴⁾からは一応きりはなした形で論じられている。が、そういう形をとった

所以は、責任・オーソリティそれぞれの概念のユニークさにもとづくものであり、両概念が（主たる論述の個所はへだたっているが）論理必然的な対応関係におかれていることを、われわれはほぼ推測しうるのである。また、責任とオーソリティとを直接関連させている記述も、いくつか散見される。（とくに第11章）

こうしてみると、前記バーナードの反省の含意は、かなり不透明なものとなる。主著で力説された「責任」と、論じなかったとして反省されている「責任」とは別物なのか？ 主著におけるオーソリティ概念が誤りであった、ということになるのか？

バーナードが、責任やオーソリティのような、主著における基本的諸概念の構成を修正すべきだと考えていたようにはおもわれぬ。このことは、オーソリティの「本質的に主観的な性質」を明らかにしたこと（いわゆる権限受容説を打ち出したこと）を、日本語版序文においてなお、主著の変らぬメリットとして語っているところからしてもあきらかである。

本稿は、筆者のあいも変らぬバーナード学習ノートの一節であるが、併せてバーナードの上記反省の含意——かれの念頭にあったとおもわれる責任・オーソリティ・委譲の相互関連——を、主著および、その後にもなされた2篇の手近に利用しうる関連論文（書評と講義）での論述をたぐりながら復元ないし推測しようとするものである。それによって同時に、オーソリティ論にかんするさきの拙稿を補充・一部修正することとなるであろう。⁵⁾

注

1) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*. 1938. 山本・田杉・飯野訳『新訳、経営者の役割』1968, 序文, pp. 35~6. (以下、とくにことわりなきかぎり、この主著からの引用

は、本文中カッコに原著ページのみ示す。)

- 2) Wolf W. B.: *Reflections of Chester. I. Barnard.*: unpublished manuscript. 1962, p. 32. (飯野春樹, 「バーナードとの対話」*経済論叢* [京大] 第108巻第5号, p. 70 による。)
- 3) *ibid.*, pp. 46~7. (飯野, 同上, p. 71)
- 4) authority は、経営学分野では多く権限とされ、バーナードの上記記述では一貫して権威と訳されている。両者はかなり語感を異にする。本稿の論点は、いささかデリケートなので、標題では権限としたが、本文では原則として、オーソリティで通すことにする。
- 5) 拙稿「オーソリティ論におけるバーナードとサイモン」*本誌*第36巻5・6号。

1. 道徳と責任 ——主著 第17章——

主著第17章は「リーダーシップと管理(者)責任の道徳的側面に論点を集中して、組織における道徳的要因を考察」(p. 260)したものである。したがってフォロワーシップと作業(者)責任の道徳的側面は焦点から外されているのだが、序論的部分には、リーダー・フォロワーを無差別に含んだ個人や組織人一般についての論述がみられる。

1.1. 道徳

「道徳とは、個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動あるいは関心はこれを統制あるいは修正し、それと一致するものは、これを強化する傾向をもつものである。……この傾向は、合理的過程や熟慮の問題であるよりは、むしろ情操、感情、情緒、内的強制の問題である。」(p. 261)

したがって道徳は「積極的あるいは消極的指示から成る私的行動準則 private codes of conduct と解するのが便利である。」(p. 262) なぜなら道徳は、「定義上、個人に対して現に

作用している累積された諸影響の合成物であって、具体的状況における行動からのみ明らかになる」(p. 262)ものだからである。

道徳は、もともと個人に外的な諸力から生じるが、教育・慣習・経験その他のルートを通じて各個人に内面化する。この内面化した「社会」が道徳＝準則であり、それはもはや個人の「私的」なものである。

バーナードの、このような道徳概念は、ユニークであり、個人主義的である。ふつうの考え方からすれば、「準則のなかには、多くの人々に共通だと認められるものと、個々の人あるいは比較的少数の人々だけに限られる特殊のものがある。準則がごく共通的なばあいだけに、それが「道徳」すなわち公的準則として認められているようである。米国では、一般にキリスト教会から発し、教導される準則だけが、本当の道徳準則だと考えられている」(p. 265)からである。

かくして道徳は、個々の人格に固有のものである。社会的要因は、個人がその具体的行動において従っている諸準則の内容と相互関連の仕方のみあらわれる。それはその個人の「道徳状態」とよばれ、社会的・客観的見地からする道徳状態の評価——個々の準則内容の複雑さ、それらの相互関連の仕方の複雑さ、「公的」化の程度などが尺度となる——が「道徳水準」である。

以上、バーナードの道徳概念の個人主義的性格を強調したが、実はかれの概念構成は複雑・微妙であって、逆の強調も可能なのである。バーナードにおいて、人間の行為は直接的には孤立的個人の行為であるが、同時に他の個人との相互作用——人間有機体の適応的行動の意図・意味に対する一連の応答 (p. 11)——の一環節

にはかならず、本源的に社会的要因を含んでいる。したがって、通常エゴイスティックな(直接的な個人的利害に通じる)ニュアンスをもつ個人の欲求、衝動、動機と、いくぶん利他的(究極的な個人的利害ないし、general goodに通じる)ニュアンスをおびている価値、理想、目的との間に致命的な懸隔はなく、両者は連続体をなし、相互浸透し、ある限定された範囲内で問題を扱うばあいのみ、区別しうるにすぎないのである。各人の道徳状態は、その個人の衝動、欲望、関心、価値等の反映であり、それらの変動・発展につれて、たえず変化し、再編成される。準則の数が増し、複雑化するにつれて、諸準則のうち比較的序列が高い(かつ社会的に高水準のものだとして評価されている)準則群のみをとりたてて、「道徳」とよぶようになる。それらえらばれた準則群が、概して衝動・欲望よりは、価値・理想を反映し、準則遵守行動が、直接の利害にかかわりなく正・不正の見地に立って行為することだと観念されるに至っているのは、人間の本性のしからしめるところであろう。

1.2. 責任

「道徳水準と責任とはおなじではない。責任とは、反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その個人の行動を規制する特定の私的道徳準則の力 force をいう。たとえば一定の活動分野で2人の人が実質的におなじ準則をもつことがありうるが、直接、逆境下におかれたばあい、その準則がひとりの行動に対しては支配的であるのに、他の人に対しては、おなじあるいは類似の状況において支配的でないことがある。その準則にかんして、はじめの人は責任的である、責任をもつ、または責任能力がある、といわれるが、第2の人はそう

ではないのである。」(p. 263)

責任は、道徳＝行動準則と不可分の、道徳を支えるエネルギーのようなものであり、道徳よりも一層個人的な資質である。知的というよりは感情的な面に重点がかかり、「逆境下においても安定した情感ならびに信念に合致した行動をとる一般的能力」(p. 263)を指す。日常語でいえば‘意志の強さ’である。「大事なことは、責任とは、各自に内在する道徳性がいかなるものであっても、それが行動に影響を与えるような、個人の資質だということである。」(p. 268)非常に責任的な個人がどのような準則をもっているかを知れば、さまざまな状況下における、かれの行動をかなり確実に予測しうるのである。

バーナードが、責任概念を、このように極度に個人の属性・能力たることを強調する形で構成したのは、それが協働にとって致命的な基礎であると考え、それを強固ならしめたいと望んだからであろう。本来的には、他人からみた責任能力の強さ——予め強そうにみえ、現実の協働行為の過程で強さが実証されること——いいかえれば信頼性のあること、が肝要である。そうであるためには、純粹に個人の属性として、一旦選択した行動準則を固守する能力をもつことこそが、必要・十分条件である。それゆえ、バーナードは、道徳＝準則と責任とを、ひとまず徹底的に区別するのである。

「……ある種の準則は、公式組織との経験や接触から生じてくるために、それと関係のある行為の細目にかんして、しばしば特別の制裁が伴う。たとえば市民社会的準則は、その侵犯や違反に刑罰が課せられるために、いくらか強化されている。産業組織にかんする準則は解雇などの可能性によってある程度強化されてい

る。これらの制裁は準則の確立には役立つが、責任の確立には役立たないといってよい。このような刑罰のおそれがあるために準則が遵守されているというばあいには作用しているのは、ここで用いた意味における道徳的要因ではなく、たんに消極的な誘因であるにすぎない。実際には準則が守られる理由を見分けるのは、しばしば、否、おそらく一般的に不可能であろう。しかし、たとえば善良な市民精神が、このような特殊な誘因によって生じないことは十分理解できるだろう。特別の刑罰とも特別の報酬とも無関係に作用する深い確信のみが、高い責任の素因 *stuff* なのである。」(pp. 269-70)

この断言は、文字どおりに解すれば背理を含む。制裁は行動の結果に対して加えられる。ひとは制裁を予想し、それを免れようとして、それまで不十分だった準則遵守能力＝責任を高める。その結果、準則に沿った行動がなされる。すなわち、制裁は責任の強化を通じて準則を強化する。責任の頭越しに準則だけを強化することはできないのである。したがって上記文言にこめられたバーナードの趣旨は、つぎのように理解すべきであろう。

1) ひとは、制裁による補強なしにでも十分に強力な責任能力をもつべきだ。

2) 複雑高度な準則体系＝道徳状態を行動のなかで維持するには、制裁によって強化しうる程度の責任では不十分である。制裁無関連的な深い確信に基づく責任能力が必要だ。

制裁や誘因に影響される責任は、そのかぎりにおいて(影響された分だけ)価値・理想よりは利害に動かされたという意味で、主体性を失なった「責任」、責任の空洞化である。そのような「責任」は、責任概念から排除すべきである。……

しかし、制裁に影響されてのことかどうか、「実際には準則が守られる理由を見分けるのは、しばしば、否、おそらく一般的に不可能」である。制裁があろうとなかろうと、準則遵守の客観的事実に変わりはない。また、バーナードは公的準則の遵守にかんする法的制裁の廃止を主張しているわけではない。要するにバーナードは、協働行為の基礎をなす理想・価値を説いているのであり、それが責任概念を直接に規定しているのである。

私見をさしはさむならば、準則と責任とは不可分一体である。多少とも「公的」な準則とむすびついてこそ、意志強固といわず、責任と名づけられる。また、純粹に制裁にたよって維持される準則体系＝道德というものはない。あっても道德とは名づけないであろう。行為の最小限度の主体性は、つねに前提されている。制裁は主体性の不十分さを補完する。制裁を全く排除しては、行為の具体的な理解は不可能であり、客観的な議論にならない。

1.3. 管理責任

バーナードも、ひきつづく行論においては——第1、2節で主体的‘責任’を強調し終えたのちには——準則と責任との事実上の統一を、「管理(者)責任」と名づけて論じている。(第3～5節)

公式組織における管理職位は、

- a) 複雑な道德性を含み、
- b) 高度の責任能力を要し、
- c) 活動的狀態の下にあり、
- d) 上記 a. b. c. に対応した一般的・特殊的能力を、ひとつの道德的要因として必要とする。
- e) その上、他の人々のために道德準則を創造する能力が要求される。(p. 272)

(a) は、職位の上昇につれて幾何級数的に複雑化する。組織が課する準則は、主として非人格的であるから、組織準則と純個人的準則とは多くのばあい衝突せずにすむが、ときには「管理者的ないし専門職的行動と私的道德とが切りはなせない」(p. 274) 事態が到来する。

(b) は職位の高低にかかわらず一定である。

(c) 職位の上昇につれて肉体的行為は減るが意思決定の負担はふえる。が、コントロール(手続・プログラムの形で)が行なわれるので、職位上昇に比例的な増大はしない。

(d) 主として(a)に規定されて、高位管理者には道德的危機、準則間対立の收拾困難が生じる。危機を切りぬける道は、準則間対立を統合し、すべての、または主要な諸準則を満足させるような細部目的(＝行動プログラム)を採用することである。そのためには、識別、分析、想像、考案、革新等の能力、概して感情的というよりはむしろ知的・技術的な能力が必要である。それが不十分ならば、(b)の責任能力＝責任感が旺盛でも、準則の侵犯が避けられず、強い責任感は却って悲劇的な結果——人格の崩壊をもたらす。¹⁾

(e) 新たな、対立統合的な準則の創造、を含む準則体系の改変は、それが管理者の行為であることによって必然的に、‘他人のための’準則創造を意味する。これには真の創造＝統合だけでなく、妥協——準則の局所的侵犯の正当化(例外をみとめること)、準則「解釈」の創造——も含まれる。これらは「司法的解決」とよばれる。(p. 279-281)

さて、管理者の「道德創造」にかんするバーナードの格調高き説教をとりのぞけば、(e)

は(d)にいう知的・技術的能力の発現による組織行動プログラムの開発そのものであって、(a)(b)(c)(d)に対する実質的追加ではない。第3～5節で、実質的に展開されているのは、つぎのふたつの論点である。

(1) 当初の定義では責任の感情的側面＝責任感を、それが責任というものの全てであるかのように強調した。その行きすぎを是正すべく、責任の知的・技術的側面をとりあげ、管理者、とりわけ大規模組織(体)の高位管理者については、この側面が決定的である(したがって下位作業員については与えられた準則を遵守する責任感が決定的である)ことを強調した。すなわち、責任能力の二重性、二重構造をあきらかにし、公式組織内の組織貢献者の地位によって、その重点の所在が異なることを指摘したのである。

(2) 前半では、準則と責任の区別を強調したが、後半では逆に準則と責任の一体性を、事実上、強調している。

話の順序としては、まず個人が社会から準則を与えられ、それに責任を感じて遵守するのである。が、社会は個人の集合に他ならないから、逆に個人が社会＝他人に対して準則を与えて責任を感じさせ、遵守させることが可能である。組織行動においては、現実にもそのようなプロセスがくりかえされている。組織行動における、この反作用は「管理者による組織準則の受容→責任能力の発揮＝準則履行」のプロセスの内部でおこなわれる。そこで創造される準則は、より上位の準則についての管理者の責任の一部であり、それが下位者に課せられる。かくして、準則と責任とはあざなえる一本の縄である。ここに、両者より成る一体を総称する責任または道徳の概念が生じるのであり、むしろ、

この用語法の方が広く用いられている。²⁾

〔諸準則の認識・撰択・受容・体系的編成→対応する責任能力の体得・維持・発揮(すでに内面化した私的道德準則の遵守、すなわち準則にしたがって行動し、準則が指示ないし予想している結果に到達すること。このなかには、状況に応じてより具体的・細目的な準則を創造すること、および社会＝他人にその準則を受容するように説得し、それに成功することを含む)〕——この全プロセスを一括して道徳とよぶか責任とよぶかは、用いられる文脈による。所与の状況において主導的な諸準則が、全体社会から発し、多くの人々に共通の公的なものであれば「道徳」とよばれるであろう。主導的な諸準則が、直接には特定の公式組織から発し、その通用範囲が組織内部に限定されているか、ないしは組織の内と外とは通用力にかなりの差異があるばあいには、より多く「責任」とよばれるであろう。前者では準則そのものの内容と、そこに含まれる理想の高揚に焦点があり、その厳格な遵守は、本来、期し難い。後者では、準則の遵守・遂行に焦点がおかれ、また、かなりの程度まで厳格に統制可能である。

注

- 1) 「責任とは、個人が道徳的になすべきだと感じていることをしなかったり、すべきでないとおもっていることをやってしまったときに、痛烈な不満足感をもたらすような、情緒の状態である。」Barnard, C. I.: *Organization and Management*. 1948, p. 95.
- 2) バーナード自身も主著のなかで、しばしばこの用語法を用いている。第17章においてすら、つぎのような用例(傍点箇所)がある。
- イ) 「低い地位と高い地位との間の主な差異は、責任能力にあるのではなくて、道徳的な複雑性の程度にある。いいかえれば、職位が高くなれば、しばしばいわれるように、それだけ多くの責任が課

せられるのは確かだが、しかしより大きな責任感が強く要求されるのではない」(p. 275)

ロ) 「……管理職位が高くなればなるほど、ますます道徳的な対立にさらされ、意思決定過程は道徳的にも、しばしば技術的にもますます複雑となる。高い責任感があるばあい、これらの対立はつぎのふたつの方法のどちらかによってのみ解決しうる。すなわち、状況の戦略的要因をより正確に決定し、それによっていかなる準則にも反しない‘正しい’行為を発見するために、当該環境をさらに分析すること、あるいは、一般目的と合致する新しい細部目的を採用すること、のいずれかである。両方とも、一般的能力のテストである。すなわち、前者は識別能力および分析能力のテストであり、後者は想像力、考案力、革新力のテストである。どちらの過程も、ある重要な面からみれば、責任のうち、‘決断’ determination として知られている部面を表現するものである。」(p. 276)

2. 責任とオーソリティ

——主著第11章——

2.1. バーナードの論述

‘管理責任’が、このように、組織準則の受容および、その具体的たる新準則を創造してそれを他者に受容させる過程を含むとすれば、それが、かのオーソリティと深くかかわるものであることは、あきらかである。第17章にも、つぎのような個所がある。

「一定の公式組織から派生する私的道徳準則は、まえに‘組織人格’として言及したものの一面であり、また‘無関心圏’の一面でもある。ひとつの組織に強い関わり合いをもつ人々は、それがどのように生じて、組織との関係が長くつづけば、組織から生じる準則を、ひとつ、ないしそれ以上、もつようになる。しかし、そのような準則に対して責任的であるかどうかは、責任に対する一般的能力があるかどうか、その準則が個人の諸準則の順位のなかで占

めている位置に依存する。

したがって、命令ないし組織の要求に対する個人の同意、すなわち命令にオーソリティを付与するかどうかの問題は、非常に複雑である。命令にオーソリティを与えることを拒否したばあいに、もし制裁を加えるものとすれば、それによって修正されるところの積極的または消極的な誘因としての命令ないし要求の効果、個人が組織から生じた道徳準則をもっているかどうか、特定の要求に関係のある準則の間に対立があるかどうか、他の準則に比して組織準則がどの位重要なのか、かれの責任感、などに、それは依存するのである。もし責任感が一般に弱ければ、諸準則の対立は重要ではなく、特別の誘因と制裁とが重要である。もし責任感が強ければ、組織準則がそれほど重要でなければ、準則間の対立からオーソリティの否認が生じる。そのばあい、特別の誘因も、通常、大した影響を与えないであろう。」(p. 270)

ここでは、オーソリティが与えられるか否認されるかの決定にあたって、責任感と誘因または制裁(両者はプラス・マイナスの関係にある。以下、本文では、ひっくるめて制裁とよぶ)とが、二者択一の関係にあることが示唆されている。

つぎに、第11章について、責任とオーソリティの関連に言及している個所を拾い、多少とも整合的な理解を試みることにする。

(1) 国家や教会のオーソリティの効果が乏しく、法律や戒律が公然かつ大規模に違反されている事実を指摘したのち、

「これらの観察結果が……意味するところは、ただ、特定の法律が個々の市民によって遵守されるかどうかは、その特定の状況の下ではその人自身によって決定されるということであ

は(d)にいう知的・技術的能力の発現による組織行動プログラムの開発そのものであって、(a) (b) (c) (d) に対する実質的追加ではない。第3～5節で、実質的に展開されているのは、つぎのふたつの論点である。

(1) 当初の定義では責任の感情的側面＝責任感を、それが責任というものの全てであるかのように強調した。その行きすぎを是正すべく、責任の知的・技術的側面をとりあげ、管理者、とりわけ大規模組織(体)の高位管理者については、この側面が決定的である(したがって下位作業員については与えられた準則を遵守する責任感が決定的である)ことを強調した。すなわち、責任能力の二重性、二重構造をあきらかにし、公式組織内の組織貢献者の地位によって、その重点の所在が異なることを指摘したのである。

(2) 前半では、準則と責任の区別を強調したが、後半では逆に準則と責任の一体性を、事実上、強調している。

話の順序としては、まず個人が社会から準則を与えられ、それに責任を感じて遵守するのである。が、社会は個人の集合に他ならないから、逆に個人が社会＝他人に対して準則を与えて責任を感じさせ、遵守させることが可能である。組織行動においては、現実にそのようなプロセスがくりかえされている。組織行動における、この反作用は「管理者による組織準則の受容→責任能力の発揮＝準則履行」のプロセスの内部でおこなわれる。そこで創造される準則は、より上位の準則についての管理者の責任の一部であり、それが下位者に課せられる。かくして、準則と責任とはあざなえる一本の縄である。ここに、両者より成る一体を総称する責任または道徳の概念が生じるのであり、むしろ、

この用語の方が広く用いられている。²⁾

〔諸準則の認識・撰択・受容・体系的編成→対応する責任能力の体得・維持・発揮(すでに内面化した私的道德準則の遵守、すなわち準則にしたがって行動し、準則が指示ないし予想している結果に到達すること。このなかには、状況に応じてより具体的・細目的な準則を創造すること、および社会＝他人にその準則を受容するように説得し、それに成功することを含む)〕——この全プロセスを一括して道徳とよぶか責任とよぶかは、用いられる文脈による。所与の状況において主導的な諸準則が、全体社会から発し、多くの人々に共通の公的なものであれば「道徳」とよばれるであろう。主導的な諸準則が、直接には特定の公式組織から発し、その通用範囲が組織内部に限定されているか、ないしは組織の内と外とでは通用力にかなりの差異があるばあいには、より多く「責任」とよばれるであろう。前者では準則そのものの内容と、そこに含まれる理想の高揚に焦点があり、その厳格な遵守は、本来、期し難い。後者では、準則の遵守・遂行に焦点がおかれ、また、かなりの程度まで厳格に統制可能である。

注

- 1) 「責任とは、個人が道徳的になすべきだと感じていることをしなかったり、すべきでないとおもっていることをやってしまったときに、痛烈な不満足感をもたらすような、情緒の状態である。」Barnard, C. I.: *Organization and Management*. 1948, p. 95.
- 2) バーナード自身も主著のなかで、しばしばこの用語法を用いている。第17章においてすら、つぎのような用例(傍点箇所)がある。
 - イ) 「低い地位と高い地位との間の主な差異は、責任能力にあるのではなくて、道徳的な複雑性の程度にある。いいかえれば、職位が高くなれば、しばしばいわれるように、それだけ多くの責任が課

せられるのは確かだが、しかしより大きな責任感が強く要求されるのではない」(p. 275)

ロ) 「……管理職位が高くなればなるほど、ますます道徳的な対立にさらされ、意思決定過程は道徳的にも、しばしば技術的にもますます複雑となる。高い責任感があるばあい、これらの対立はつぎのふたつの方法のどちらかによってのみ解決しうる。すなわち、状況の戦略的要因をより正確に決定し、それによっていかなる準則にも反しない‘正しい’行為を発見するために、当該環境をさらに分析すること、あるいは、一般目的と合致する新しい細部目的を採用すること、のいずれかである。両方とも、一般的能力のテストである。すなわち、前者は識別能力および分析能力のテストであり、後者は想像力、考案力、革新力のテストである。どちらの過程も、ある重要な面からみれば、責任のうち、‘決断’ determination として知られている部面を表現するものである。」(p. 276)

2. 責任とオーソリティ

——主著第11章——

2.1. バーナードの論述

‘管理責任’が、このように、組織準則の受容および、その具体的たる新準則を創造してそれを他者に受容させる過程を含むとすれば、それが、かのオーソリティと深くかかわるものであることは、あきらかである。第17章にも、つぎのような個所がある。

「一定の公式組織から派生する私的道徳準則は、まえに‘組織人格’として言及したものの一面であり、また‘無関心圏’の一面でもある。ひとつの組織に強い関わり合いをもつ人々は、それがどのように生じて、組織との関係が長くつづけば、組織から生じる準則を、ひとつ、ないしそれ以上、もつようになる。しかし、そのような準則に対して責任的であるかどうかは、責任に対する一般的能力があるかどうか、その準則が個人の諸準則の順位のなかで占

めている位置に依存する。

したがって、命令ないし組織の要求に対する個人の同意、すなわち命令にオーソリティを付与するかどうかの問題は、非常に複雑である。命令にオーソリティを与えることを拒否したばあいに、もし制裁を加えるものとすれば、それによって修正されるところの積極的または消極的な誘因としての命令ないし要求の効果、個人が組織から生じた道徳準則をもっているかどうか、特定の要求に関係のある準則の間に対立があるかどうか、他の準則に比して組織準則がどの位重要なのか、かれの責任感、などに、それは依存するのである。もし責任感が一般に弱ければ、諸準則の対立は重要ではなく、特別の誘因と制裁とが重要である。もし責任感が強ければ、組織準則がそれほど重要でなければ、準則間の対立からオーソリティの否認が生じる。そのばあい、特別の誘因も、通常、大した影響を与えないであろう。」(p. 270)

ここでは、オーソリティが与えられるか否認されるかの決定にあたって、責任感と誘因または制裁(両者はプラス・マイナスの関係にある。以下、本文では、ひっくるめて制裁とよぶ)とが、二者択一の関係にあることが示唆されている。

つぎに、第11章について、責任とオーソリティの関連に言及している個所を拾い、多少とも整合的な理解を試みることにする。

(1) 国家や教会のオーソリティの効果が乏しく、法律や戒律が公然かつ大規模に違反されている事実を指摘したのち、

「これらの観察結果が……意味するところは、ただ、特定の法律が個々の市民によって遵守されるかどうかは、その特定の状況の下ではその人自身によって決定されるということであ

る。これが個人的責任 individual responsibility というばあいの意味である。また、個人が教会のどの戒律に違反するかは、一定の時と所では、その人自身によって決定されるということである。これが道徳的責任の意味である。」(p. 162)

(2) いわゆる「上位オーソリティの仮構」が形成されるふたつの理由の第1として、

「それは組織的決定——それが調整の性格をもつという事実によって非人格化されている——をする責任を、個人が上方ないし組織へ委譲する過程である。もし命令が無視されれば、管理者は自分が正しくないという危険を引受けねばならないが、そのような危険は、その場の状況を実際に、少くとも他の人々と同様に正しく評価しうる地位にいなければ、個人が引受けえないものであり、通常、引受けないであろう。そこで大ていの人々は、さもなければ引受けであろう個人的責任を好まないの、オーソリティを認めようとする。責任を引受けにくい立場にあるときにはとくにそうである。組織運営上の実際の困難は、自己および他人の組織行為についての責任を必要以上に負いたがることにあるのではなく、むしろ組織における自己の行為についての責任をとりたがらないことにある。」(pp. 170-1. 傍点は引用者)

(3) オーソリティの客観的側面たる調整(=伝達)体系に関連して、いわゆるリーダーシップのオーソリティと職位のオーソリティとを区別したのち、

「この客観的オーソリティは、その職位またはリーダーが、つねに適切な情報を受けているばあいのみ維持される。偉大な知識、洞察力あるいは技能をもつ人が、管理職位を占めることなく、この適切な情報をもっていることもあ

るが、非常に稀なケースである。これらの人々が、なすべきこと、なすべきでないことと言え、受け手の危険負担による個人的助言である。このような人々は、オーソリティというよりはむしろ影響力をもっている。大ていのばあい、組織努力にかんして助言を与える真のリーダーは、責任ある職位を受入れることが必要である。なぜなら、かれらの言うことに組織オーソリティの基礎としての価値があるためには、かれらの特別な知識や判断が、抽象的な問題ではなく具体的な組織活動に適用できるのだということが肝要だからである。いいかえれば、かれらは個人人格とは別に、組織人格をもっており、それはかれらのリーダーシップがもつ影響力に相応しているのである。このことを一般的に表現すれば、相応した責任を伴わぬオーソリティはありえないのである。もっと正確に表現すれば、組織の職位にある人々が、その意思決定にかんして主観的に組織に支配されていなければ、かれらに客観的オーソリティを帰属させえないのである。」(p. 174. 傍点引用者)

(4) 伝達体系の設計および運用にかんする諸原則(a~g)を展開しているなかで、(c)‘伝達ラインはなるべく直接か、短くなければならない。’という原則の実施方法として、

「組織目的と技術的条件に応じて、多くの組織上の慣行とか工夫がこの目標を達成するために利用される。簡単にいえば、これらの方法とは、各段階における管理組織の拡大、スタッフ部門(技術的、専門的、助言的)の使用、管理業務の職能別部局への分割、さらには定期的な会議や特別な臨時的職能のための委員会などを通じて自働的な調整をおこないながら責任を委譲する方法などである。

さらに、

「(d) 原則として、完全な伝達ラインが通常は用いられねばならない。これは組織の長から最下部への伝達は、オーソリティ・ラインのすべての段階を通過すべきだ、という意味である。この原則が必要なのは、‘ラインの飛び越し’があると伝達の矛盾(上下両方向の)が起こるかも知れない(おそらく起こる)のを避けるためである。また解釈の必要性和責任の維持のためにも必要なのである。」(pp. 177-8. 傍点引用者)

2.2. 整理と解釈

(1) は直接には全体社会レベルでの対応関係を論じている。個人が法律や戒律を遵守することが個人的責任および道徳的責任であり、これが国家・教会のオーソリティの有無を決定すること、責任第1、オーソリティ第2であること、が読みとれる。そして、つぎに軍隊・大学・企業などの組織体においても事態は同様であることを述べ、「……この分析から、われわれの目的にとって必要なオーソリティの大体の定義を引き出してみよう」というわけで、周知のオーソリティの定義がつづくのである。

「オーソリティとは、公式組織における伝達(命令)がもつところの性格であって、それによって組織の貢献者ないし‘構成員’が伝達を自己の貢献行為を支配するものとして、すなわち、組織にかんしてその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配ないし決定するものとして、受容するのである。この定義によれば、オーソリティにはふたつの側面がある。第1は主観的、人格的なものであり、伝達をオーソリティをもつものとして受容することである。……第2は客観的側面——それによって伝達が受容されるところの、伝達そのものの性格

——である。」(p. 163)

さらに、つぎの説明がつづく。

「もし命令的な伝達が、その命令者に受容されるならば、その人に対する伝達のオーソリティが確認あるいは確定され、伝達が行為の基礎として認められる。このような伝達への不服従は、その伝達がかれに対してもつオーソリティの否認である。それゆえこの定義の下では、ある命令がオーソリティをもつかどうかの決定は、その伝達の受令者の側にあり、‘オーソリティをもつ人’(persons of authority)すなわち発令者の側にあるのではない。」(p. 163)

定義とその説明の辺りには、責任という言葉は見当らない。が、どこにひそんでいるか、を意識的に探索すれば、おのづと見えてくるはずである。

オーソリティは、伝達をもつ性格である。受令者が受容するかどうかによって、特定の伝達が、オーソリティをもったり失ったりする。受容したかどうかは何で見分けるか? 受令者が伝達(内容)を実践する——伝達の内容にしたがって組織行動をするかどうかによってである。伝達の内容は組織行動のプログラムであり、前節で論じた組織行動を律する組織準則にほぼ対応するものである。また、受令者が、a) 伝達の内容を理解し、b) それが組織目的に沿うとみとめ、c) さらに自己の利害と両立しうることを納得し、d) その実行可能性をみとめる(p. 165)ことが「受容」の意味するところだとすれば、「受容」が受令者のある水準以上の精神的・肉体的能力、準則間対立(組織準則↔個人準則間、および諸組織準則相互間)の識別・回避ないし統合の能力、不利な状況変化の下でも伝達内容=行動プログラムを遵守しつづける責任感等を前提している——というより

はむしろ、それら諸資質の発現こそ、受令者にとっての「受容」の意味、内容だというべきであろう。くりかえしていえば、オーソリティの主観的側面たる「受容」は受令者の組織行動そのものであり、それは(イ)〔組織行動プログラム→その理解・実行能力→実行→組織目的の達成〕のプロセスを包括する一全体がある。而してそれは(ロ)〔組織行動準則→その理解・遵守能力→遵守→組織価値の実現〕のプロセスに対応している。

(イ)は組織行動の全体である。(ロ)はその価値的・道徳的側面であり、技術的・機会主義的ないし事実的側面は、さしあたり捨象されている。しかし、ふたつの側面は相互依存・浸透し、事実上、不可分一体である。¹⁾ということの一端は、前節でみた責任能力が、当初は主として感情的側面に焦点づけられた‘責任感’として規定されたにもかかわらず、管理職位の上昇につれて知的・技術的側面の比重を増し、ついに両側面の統一を前提するところの、他人のための準則創造能力に及んだことにもあらわれている。したがって前記(ロ)=責任は、外延としては(イ)にひとしい。あるいは、(ロ)は道徳的・価値的側面に力点をおいて把握された(イ)に他ならない。²⁾すなわち、受容=責任である。受容——オーソリティの主観的かつ主要な側面とは、実は、受令者の責任のことなのである。

(2)の趣旨にうつる。上記の(1)解釈に立てば、責任は、伝達を介して発令者(上)から受令者(下)へと委譲され、オーソリティは下→上へ委譲されることになる。しかるに、伝達を受容、したがって上記の委譲が反復・習慣化し、共同体意識に支持されるようになると、「オーソリティは上から下へくだり、一般的な

ものから特殊なものに至る、という仮構」(p. 170)が生れる。この仮構の下では、委譲の方向が逆になり、責任が下→上へ、オーソリティが上→下へ流れる。そこで、つぎのような問題が生じる。——この文脈においては、責任ははじめから下にあるのではない。したがって下→上への委譲が行なわれるためには、先立って、上→下への委譲が必要ではないか？

筆者の、さしあたりの理解は、以下のごとくである。——受令者における責任の発生(という意味での上→下委譲)は、伝達を受容を機因としている。受容が、そのつど前記4条件の確認を経て主体的に行なわれる間は、流れは変わらない。逆流は、無関心的・非主体的受容が支配的になる事態と共に生じる。そこでは、受令者責任の発生=責任の委譲が形骸化し、実質的には委譲されないで上にとどまる。正確にいえば、下へ委譲されると同時に上へ再(逆)委譲される。というのは、上→下へ委譲された責任の領収証ともいべきオーソリティは、あい変わらず下→上へと発行=委譲されつづけるからである。受令者は、あい変わらず伝達どおりの組織行動をする。が、自覚的・主体的に、ではない。伝達を機因として生じるところの、組織目的の共有およびそれと結びついた貢献意欲が質的・量的に低下している。伝達内容=組織行動プログラムどおりになされ、目的どおりの結果をもたらす保証はない。この保証は、受令者の‘責任’にではなく、命令違反(行動そのものにおける違反と結果における違反とを含む)に対する制裁(への恐れ)に求められることになる。そして、制裁にたよってであれ、ともかく伝達どおりの行為・結果が得られるかぎり、オーソリティは下→上へ委譲されつづけ、‘上’に定着するようになる。

その結果、以下のような事態が派生する。

(A) 責任(=本体)とオーソリティ(=領収証)とが‘上’に共存する状態と感じられるまでに定着すると、両者の混同が生じる。責任がオーソリティに仮装し、オーソリティが責任に仮装する。責任とオーソリティが合体し、同一物の両面をなすものとみなされる。そして両者ともに上→下へ流れる。が、さきにみたように、責任は流れない。伝達=オーソリティと共に流れる、委譲されるものは責任ではなく「責任」——主体的な組織目的遂行力ではなく、客観的な組織目的遂行力としての制裁力=権力——である。客観的オーソリティが仮装する本体とは、「責任」=権力なのである。

(B) このような本体とその仮装としてのオーソリティとが一体化すると、内部変動が生じる。オーソリティは、それが本来宿っていた伝達にではなく、伝達が運ぶ本体の側へ移住する。伝達そのものはオーソリティではなく、その現象形態にすぎない、オーソリティそのものは組織目的遂行強制力(としての「責任」)である、と観念されるようになる。……にもかかわらず、現実にはオーソリティの名で委譲される「責任」はいわば疑似責任であって、真性責任は‘上’に留保されたままである。このような疑似責任を指すオーソリティをこそ、‘権限’と訳すべきであろう。

(3) ここでいう「責任ある職位」の‘責任’は受令者(下)ではなく発令者(上)がもつ「責任」である。それは、さらに上位の発令者から委譲された「責任」=権限である。この文章につづけてバーナードは、「責任と権限との対応」という伝統的管理原則の妥当性のある程度みとめ、そのより正確な表現を与えている

が、そのばあいの‘責任’は、「責任」ではなく、さらに上位の発令者(=「責任」ある職位)からの伝達を主体的に受容する——受容すべきである——という意味での、真性責任である。

(4) の(c)の責任は、「責任」=権限を指している。(d)の責任は、真の責任を指す。

注

- 1) バーナードは、「公式組織が道徳的要因をもたずに行為しようということは定義上不可能なことである。それは公式組織に不可欠である。」(p. 201)といい、論述の便宜上、機会主義的側面をさきに論じ、その途中では、「協働の道徳的側面側面をできるだけ避けてきた。この取扱いでは必然的にある歪みが生じる。」(p. 258)と断った上で、管理責任にかんする論述をはじめている。なお、H・サイモンは、上記とほぼおなじ意味に解されるところの、管理的意思決定における価値(前提)と事実(前提)との現実的一体性を十分に認識しながらも、論理的には峻別し、管理の科学は、事実にのみかかわるもの、とする立場をとっている。この点での、バーナードとサイモンの対極的差異は、すでに周知のことである。
- 2) 三隅二不二氏は、リーダーシップの定義において、つぎのような見地をとっている。「……人間関係が存在するところに、程度の差こそあれ、リーダーシップが存在する……リーダーシップの本質は、個体が他者または他者群に対して一定の社会的影響を与える過程そのものの中に存在するといえよう。」このように広義に「リーダーシップ現象を規定するならば、すべての対人関係を含む社会的影響過程は、リーダーシップ現象に関連することになる。しからば、社会的影響過程は、リーダーシップそのものであろうか。そうではあるまい。社会的影響過程とリーダーシップ現象を区別するものは、後者の場合、その社会的影響過程を望ましいものと、望ましくないものに切断する価値基準が含まれているという点である。社会的影響過程として記述されるかぎりにおいては、かかる価値的視点が含まれていないのである。かかる価値的視点を含まない社会的現象を事象現象と称するならば、リーダーシップ現象は価値的現象で

あり、規範的現象ということができよう。」(三隅二不二編著『リーダーシップ』ダイヤモンド社1972年, pp. 10～13. 傍点引用者)ここにいう社会的影響過程とリーダーシップ現象との区別と連関は、本文中の(イ)と(ロ)の区別と連関の理解に、ほとんどそのまま適用しうるのである。

なお、(イ)そのもの、ないし、事実的・技術的側面に力点を置いて把握した(イ)、非人格的な(イ)を、われわれは通常、組織における役割行為、ないし、それがひとりの個人の意思決定と行動に限定されるかぎりにおいて職務とよんでいる。職務が人格に担われたとき、責任となる、…とバーナードは考えたのである。この点で、バーナードは、ここでいう職務と責任とをひっくり返して責任と名づけたA・ブラウンときわめて近い地点に立っている。

cf. Brown, A.: *Organization of Industry*; 1945. 安部隆一訳『経営組織』日本生産性本部刊。

ブラウン理論の検討ならびにブラウンとバーナードの関連については、

安部隆一「ブラウンの経営学理論とその批判」(東洋経済新報社刊, 馬場敬治編『米国経営学』(中)所収)

同 「責任・権限について」PR第6巻第11号。

同 「組織論についての一考察」PR第7巻第11号。がある。

さらに、安部氏の見地を継承しつつ、バーナードのオーソリティ概念を検討して、その責任との関連に言及したものとして、

佐武弘章「権限について——バーナード組織論の一考察——」社会問題研究(大阪社会事業短大)第18巻第2号があり、本稿は、この論稿に多くの示唆を負っている。

3. 責任の委譲と権限の委譲

——ハイネマンへの書評, 1946¹⁾——

前節の行論は、バーナードの主著のみを典拠とするかぎり、やや強引の誹りを免れないであろう。実はそれは、本節・次節でとりあげる、主著以降に書かれたふたつの論文の検討と併せ

た総合判断なのである。以下、その論述を抜粋しつつ若干の説明・吟味を行ない、前節の論旨を補足することにしたい。

3.1. バーナードの論述

バーナードが評したハイネマンの著書は、『デモクラシーにおける官僚制』と題し、アメリカ連邦政府とその関係諸機関をアメリカ人民の忠実な召使として機能させるための諸方策の研究を課題としたものである。バーナードはまず、その内容を順を追って紹介したのち、5点にわたってやや詳細に論評している。むろん、その内容自体、およびバーナードが随所に加えている、それ自体として興味ふかい批評の多くは、ここでの問題ではない。もっぱら、責任・オーソリティおよびそれらの委譲に關説した部分(第4点)に焦点を合せる。ただしバーナードは、内容紹介および他の論点を扱って部分においてすでに、責任とオーソリティにかんするかれの見解を少しく開陳しているので、まず、それを抜き出して置く。

(イ) ハイネマンがややナイーブによりかかっているところの、議会のオーソリティの万能・至上性の主張について、それを原則的に首肯しつつ、「しかし実際には、オーソリティは分別と自制によってのみ維持される。便益や迅速な処置を心掛けるばかりでなく、その能力を開発しテストするには、オーソリティの委譲と責任の割当 assignment が必要だということも忘れてはならない。」(p. 992)

(ロ) 「公務員はオーソリティを委譲することによって、その行使についての一般的な責任を解除 divest himself されはしない。この事実は、任命資格や委譲の範囲の評価に影響するばかりでなく、オーソリティを委譲された者(holders of delegated authority)の態度や

責任にも影響することである。」(p. 993)

(ハ) 「法律的基础は一般にオーソリティの問題の一側面である。オーソリティは普遍的には統治される人々の同意ないし無関心に基づくとはいえ、かれらはオーソリティがトップから来るもので、客観的な性格のもの(主観的ではなく)だという仮構を必要とする」(p. 1000。傍点は原文筆記体)

バーナードの主たる批判は、ハイネマンが暗黙のうちに法律的論議にかたよっているために、オーソリティの問題に重点をおきすぎ、「責任の問題を考慮することを怠っているばかりか、故意に忌避している」(p. 1001)点に向けられている。いいかえれば「ハイネマンは行政活動の道徳的基礎(を論じること)を忌避している」。そしてその原因の一半は、ハイネマンが「権限は責任と等量でなければならぬ」という古めかしい格言を大体において受容しながら、この管理原則に批判的な議論をあれこれ紹介したりして、いささか無責任な議論をしていることにある……と難じている。以下、まずバーナードの積極的見解をたどろう。(pp. 1102-3)

(1) 責任とオーソリティとは、大部分の公式組織活動において、一致または対応していない。

上記の格言=管理原則は、「経験と事実に反する」。組織行動の大半は、つぎのような状況で行なわれている。

- 1) 責任だけあってオーソリティがない。
- 2) 責任に比べて、オーソリティが少ない。
- 3) オーソリティはあるが、その使用を自制し、オーソリティに依存しない。

事態がこのようであることは、組織の骨格の一部としての公式オーソリティ体系の重要性を

否定するものではない。また、責任の行使(exercise of responsibility)を刺激したり、その行きすぎを抑えたりするために、とすればオーソリティを強調したくなる心理的必然性があることも否めない。オーソリティが用いられるのは、非常事態や、ある程度まで司法的な性質の問題についての紛争や論争を解決するようなばあいである。経験を積んだ有能な管理者はなるべくオーソリティを用いないものである。

- 1) オーソリティを用いて事を行なうと、部下の責任を解除し、部下の行動の知的自由を制限することになる。
- 2) 賢人は完全な責任を課す impose ために責任をオーソリティなしに履行する途を選択する。
- 3) このような責任履行の方式は、いわゆるリーダーシップというものの中に、たしかに含蓄されている。

(2) オーソリティおよび責任の委譲ということに含まれているパラドックス

すなわち、委譲者(=上司)は、それによってかれ自身のオーソリティも責任も解除されない。むしろ両者とも増大するのである。では、なんのために委譲するのか? 委譲の効果は何か? オーソリティの委譲のばあいは、一般に上司のコントロール行動を減らす効果がある。が、逆に加重されるばあいも皆無ではない。責任の委譲のばあいには、特定の組織行動についての責任が減殺されるが、総体的な意味での責任は、減殺しえないのである。

要するに、オーソリティを委譲するのは、委譲者がもっているオーソリティを一層効果あらしめるためであり、責任を委譲するのは、委譲者の責任をよりよく果さんがためである。した

あり、規範的現象ということができよう。」(三隅二不二編著『リーダーシップ』ダイヤモンド社1972年, pp. 10～13. 傍点引用者)ここにいう社会的影響過程とリーダーシップ現象との区別と連関は、本文中の(イ)と(ロ)の区別と連関の理解に、ほとんどそのまま適用しうるであろう。

なお、(イ)そのもの、ないし、事实的・技術的側面に力点を置いて把握した(イ)、非人格的な(イ)を、われわれは通常、組織における役割行為、ないし、それがひとりの個人の意思決定と行動に限定されるかぎりにおいて職務とよんでいる。職務が人格に担われたとき、責任となる、…とバーナードは考えたのである。この点で、バーナードは、ここでいう職務と責任とをひっくり返して責任と名づけたA・ブラウンときわめて近い地点に立っている。

cf. Brown, A.: *Organization of Industry*; 1945. 安部隆一訳『経営組織』日本生産性本部刊。

ブラウン理論の検討ならびにブラウンとバーナードの関連については、

安部隆一「ブラウンの経営学理論とその批判」(東洋経済新報社刊, 馬場敬治編『米国経営学』(中)所収)

同 「責任・権限について」PR第6巻第11号。

同 「組織論についての一考察」PR第7巻第11号。がある。

さらに、安部氏の見地を継承しつつ、バーナードのオーソリティ概念を検討して、その責任との関連に言及したものとして、

佐武弘章「権限について——バーナード組織論の一考察——」社会問題研究(大阪社会事業短大)第18巻第2号があり、本稿は、この論稿に多くの示唆を負っている。

3. 責任の委譲と権限の委譲

——ハイネマンへの書評, 1946¹⁾——

前節の行論は、バーナードの主著のみを典拠とするかぎり、やや強引の誹りを免れないであろう。実はそれは、本節・次節でとりあげる、主著以降に書かれたふたつの論文の検討と併せ

た総合判断なのである。以下、その論述を抜粋しつつ若干の説明・吟味を行ない、前節の論旨を補足することにしたい。

3.1. バーナードの論述

バーナードが評したハイネマンの著書は、『デモクラシーにおける官僚制』と題し、アメリカ連邦政府とその関係諸機関をアメリカ人民の忠実な召使として機能させるための諸方策の研究を課題としたものである。バーナードはまず、その内容を順を追って紹介したのち、5点にわたってやや詳細に論評している。むろん、その内容自体、およびバーナードが随所に加えている、それ自体として興味ふかい批評の多くは、ここでの問題ではない。もっぱら、責任・オーソリティおよびそれらの委譲に関説した部分(第4点)に焦点を合せる。ただしバーナードは、内容紹介および他の論点を扱って部分においてすでに、責任とオーソリティにかんするかれの見解を少しく開陳しているので、まず、それを抜き出して置く。

(イ) ハイネマンがややナイーブによりかかっているところの、議会のオーソリティの万能・至上性の主張について、それを原則的に首肯しつつ、「しかし実際には、オーソリティは分別と自制によってのみ維持される。便益や迅速な処置を心掛けるばかりでなく、その能力を開発しテストするには、オーソリティの委譲と責任の割当 assignment が必要だということも忘れてはならない。」(p. 992)

(ロ) 「公務員はオーソリティを委譲することによって、その行使についての一般的な責任を解除 divest himself されはしない。この事実は、任命資格や委譲の範囲の評価に影響するばかりでなく、オーソリティを委譲された者(holders of delegated authority)の態度や

責任にも影響することである。」(p. 993)

(ハ) 「法律的基础は一般にオーソリティの問題の一側面である。オーソリティは普遍的には統治される人々の同意ないし無関心に基づくとはいえ、かれらはオーソリティがトップから来るもので、客観的な性格のもの(主観的ではなく)だという仮構を必要とする」(p. 1000。傍点は原文筆記体)

バーナードの主たる批判は、ハイネマンが暗黙のうちに法律的論議にかたよっているために、オーソリティの問題に重点をおきすぎ、「責任の問題を考慮することを怠っているばかりか、故意に忌避している」(p. 1001)点に向けられている。いかえれば「ハイネマンは行政活動の道徳的基礎(を論じること)を忌避している」。そしてその原因の一半は、ハイネマンが「権限は責任と等量でなければならぬ」という古めかしい格言を大体において受容しながら、この管理原則に批判的な議論をあれこれ紹介したりして、いささか無責任な議論をしていることにある……と難じている。以下、まずバーナードの積極的見解をたどろう。(pp. 1102-3)

(1) 責任とオーソリティとは、大部分の公式組織活動において、一致または対応していない。

上記の格言=管理原則は、「経験と事実に反する」。組織行動の大半は、つぎのような状況で行なわれている。

- 1) 責任だけあってオーソリティがない。
- 2) 責任に比べて、オーソリティが少ない。
- 3) オーソリティはあるが、その使用を自制し、オーソリティに依存しない。

事態がこのようであることは、組織の骨格の一部としての公式オーソリティ体系の重要性を

否定するものではない。また、責任の行使(exercise of responsibility)を刺激したり、その行きすぎを抑えたりするために、とすればオーソリティを強調したくなる心理的必然性があることも否めない。オーソリティが用いられるのは、非常事態や、ある程度まで司法的な性質の問題についての紛争や論争を解決するようなばあいである。経験を積んだ有能な管理者はなるべくオーソリティを用いないものである。

- 1) オーソリティを用いて事を行なうと、部下の責任を解除し、部下の行動の知的自由を制限することになる。
- 2) 賢人は完全な責任を課す impose ために責任をオーソリティなしに履行する途を選択する。
- 3) このような責任履行の方式は、いわゆるリーダーシップというものの中に、たしかに含蓄されている。

(2) オーソリティおよび責任の委譲ということに含まれているパラドックス

すなわち、委譲者(=上司)は、それによってかれ自身のオーソリティも責任も解除されない。むしろ両者とも増大するのである。では、なんのために委譲するのか? 委譲の効果は何か? オーソリティの委譲のばあいは、一般に上司のコントロール行動を減らす効果がある。が、逆に加重されるばあいも皆無ではない。責任の委譲のばあいには、特定の組織行動についての責任が減殺されるが、総体的な意味での責任は、減殺しえないのである。

要するに、オーソリティを委譲するのは、委譲者がもっているオーソリティを一層効果あらしめるためであり、責任を委譲するのは、委譲者の責任をよりよく果さんがためである。した

がって、ある管理者が、公式には、部下A、部下Bに対して、おなじように委譲したのに、Aに対しては監督・助言・干渉し、Bに対してはほとんど注意を払わず任せきりにする、という風な、差別が生じる。それは委譲者の自由な判断による。かれが負っている責任のなかに、この種の判断が含まれている。かれの判断のよしあしが、かれの責任を果す能力の内容をなしているのである。

責任・オーソリティの委譲は、委譲された部下が行なう特定の意思決定（と行動）に対する委譲者の責任を解除しない。かれは、原則として、かれ自身の意志または他者からの訴え・不満を機因として、部下の決定を修正したり、くつがえしたりする潜在的義務を負っている。——これは原則であって、その適用には例外もある。次項にみるように、例外が重要であるばあいもある。が、そうした例外は、原則を無意味ならしめるほどのものではない。

(3) 委譲によって潜在化しているところの留保責任・オーソリティの発動に対する制限 qualification の諸類型。

a. 特定のケースについての訴えや不平を処理する負担を免れるために、部下ないし下部機関の決定を修正・検討・破棄することを拒絶するばあい。ただし、著しい偏向や不当性が訴えられているときは別である。（傍点は筆者）

b. 部下ないし下部機関に対して高度の責任を課すために、部下に代って決定を下すことを拒絶するばあい。けだし、下すべき決定が最終的なものであるか否かは、決定者の責任感に大きく影響するからである。

c. 部下ないし下部機関の威信を高め、士気を維持するために、部下の決定・行動に干渉することを拒否するばあい。

d. 決定の方法・手続が法令・規則等で明確にきまっているばあい。このばあいには決定の対象となった個人や法人の権利を害するような干渉（有利を決定をくつがえすこと）は拒絶するが、個人・法人に有利な方向で干渉する（不利な決定をくつがえすこと）ことはありうる。軍事法廷の判決に対する司令官の減刑措置や、誤った陪審評決の取消などがその例である。これらのケースでは、問題が起きた手続をふんで進行している途中で干渉してはならぬ、というフェアプレーのルールが支配する。

(a～d)の考察は、オーソリティ委譲者の責任が解除される例を示したのではない。これらのばあい、委譲者の責任はよりインフォーマルな形をとるのである。誤った、ないし不適當な決定を行なった部下に対する訓戒・譴責、任命・人事についての判断の変更（出世コースから外す、といったようなこと）、将来にそなえてのルールの変更、オーソリティ委譲の方法・範囲の変更等々。

(4) オーソリティ委譲の発展に対するふたつの重大な障害。

この障害は官庁で大きく、企業では小さい。

1) 法律・規則によって手続をこまかく規定しまうこと。

2) 頭越しのオーソリティ委譲。その結果、出先機関の長に最終オーソリティを付与すること。

1), 2) ともに、外見的には責任を明確化したかのように見えるが、その実、責任をきびしく制限してしまう。けだし、特定の状況がまさに要求している事柄を実行しないですますための、強力な口実を与えるからである。

1), 2) ともに、責任を分散 defuse させる。責任が分散しすぎて、どうすればよくなる

のか、誰もわからず、気づきもしない。その結果、公務員の創意と想像力は台無しになっている。……

バーナードの結論は以下のごとくである。

「合衆国の行政諸機関をコントロールするシステムの最大の欠陥は、法規によって公式オーソリティを規定すれば、責任（の確立）が得られるものと空想していることである。それは、ごく限られた技術的な意味では当たっているが、却って逆の状態を生む。議会制度のメリットは、それが責任を集中させることである。その結果、オーソリティは責任に対して従属的・手段的なものになっている。アメリカ人が恐れているらしい（行政諸機関への）責任の集中こそ、責任の委譲と道徳的な力の強化を可能にし、また必然ならしめるのである。そして、それによってはじめて、ビューロクラシーはコントロールされうる、と私はおもう。」(p. 1003. 傍点引用者)

3.2. 吟味

(1) でいうオーソリティは権限＝「責任」（制裁権力）である。したがって責任は当然、真性責任である。責任の行使 *exercise* という用語例がみられるが、これはあきらかに、上司が委譲した責任⇒職務を部下が主体的に遂行することを指している。

(2) においても、一応、オーソリティ＝権限、責任＝真性責任であるとみてよいが、論述は幾分か錯綜している。A・Bへの差別的委譲の例は、受令者に真の責任が発生すれば発令者の責任は真に委譲される——実質的に解除され、形式的にのみ負担すればよい、という事態をあらわしている。受令者が無責任なら事態は逆になる。委譲しなければ自分だけですむことを、頻繁な伝達を介して間接的に行なうので、

より多くの負担になる。したがって、全体として責任のフォーマルな委譲が発令者の責任負担を増すか減らすかは、具体的な次元では、受令者責任の形成いかんにかかっており、一般法則は存在しない——とバーナードは主張しているようにおもわれる。

オーソリティ委譲の意味内容は一層不透明である。権限＝制裁権力をこえて職務そのもの（その技術的側面に焦点をおいた）のようなニュアンスをもたされている。そのため、真性責任との区別が曖昧になっており、さらにいえば、発令者の（真の）責任が、より上位の発令者に対するアカウントビリティのニュアンスをおびる結果になっている。

(3) ここでは真性責任が強調され、規範的色彩が強い。ここで主な例示対象になっているところの司法諸機関の編成、それぞれの職務ないし権限の配分は、それ自体もっとも良く整備され、また国家・法律のオーソリティが確立・浸透している領域である。委譲された職務ないし権限は、もはや部下ないし下部機関のものであり、委譲者・上部機関による干渉や決定の事後取消などは不可能ないしきわめて困難な状態が創出・維持されている。そこでは委譲者の側における主体的な真の責任が生存し機能する余地がきわめて少ない、と推定されよう。

バーナードは、まさにそのような領域において生存している‘責任’を丹念に拾い上げ、大書してみせるのである。そうすることによって、合衆国の司法諸機関が、アメリカ社会に遍在している諸価値を吸収し遵守して、人民からオーソリティを与えられつづける体制にあることを論証しようとする。このような論証は、かれの受令者（ここでは、人民にあたる）至上主義的オーソリティ概念が法至上主義的オーソリ

ティ概念に優越し、それを克服するものであることを示すために、是非とも必要なのであった。……

上記は、筆者のやや強引な推測である。というのは、このような推測でもしなければ到底了解しがたいほどに、バーナードの挙げている責任発動制限理由 (a)～(d) は、ことごとく説得力に乏しい強弁に類するものである——ありすぎるからである。特定のケース、状況において、下部機関に委譲した権限の一部を取上げて自ら行使する——下部の決定をくつがえすことが、上部機関の責任履行にとって、当事者の知的判断として真に適切であるならば、(a) 負担を免れる、とか (d) 法規で禁じられている、とかが本質的な拒否理由になりえないことはあきらかである。まして、(b) 部下の責任能力を高める、(c) 部下の威信・士気を高める、といった理由は、遁辞も甚しいといわねばならぬ。この種の弁明が真に有効でありうるとすれば、現代日本の教育行政諸機関などは、最高度に責任的な組織とその運営状況にある、と主張してもよいであろう。要するに、権限の恣意的な行使および非行使を無制限に擁護する「論証」なのである。

バーナードが、このような手口を推奨しているのでないことは云うまでもない。法的・客観的オーソリティがいかに強固であっても、主観的な真のオーソリティ≡(主体的)責任は不滅のはずであり、不断に高揚されるべきだ——いや現に不滅であり、高揚しているのだ——と云いたかったのである。かれ自身の価値の露出→規範論の展開である。

われわれは、その根深さにおいて上記と同程度の規範論が、第1節で扱った主著第11章の随所に見出されることを、ただちに想起しうる。

電話交換手の例 (p. 269) がしばしば引かれるが、家族に生命保険金をもたらすための自殺 (p. 277) や、特定の管理者の越権行為が外部に知れると組織の威信が傷つけられる、という理由で文書偽造等を行なって非難を同僚管理者にすりかえる例、また、そのようにしてでっち上げられた犠牲者が「組織のために」ということで自発的に犠牲に甘んずる例 (p. 277) などが、一層深刻かつ適切である、と筆者はおもう。バーナードはこれらの例を、対立する道徳準則の調整・統合に失敗した悲劇ではあるが、それ自体高度の責任感の発露であることによって正当化されるものとしている。バーナードの、この認識それ自体は誤りではない。その深刻さは、規範としての強さの源泉である。と同時に、われわれは、この規範が悪用されたばあい——現にとめどもなく悪用されているのだが——に発揮される毒素の強烈さをおもわねばいけません。ただし、一方では下位の奴隷的忠誠、他方では上位の極限的恣意が、ともに組織人格としての主体的責任の発現として正当化されているからである。

(4) は (3) の系論である。結語にいう「責任の集中」は、もし責任が主体的な真性責任の意味だとすれば、同時にオーソリティ＝権限の集中でもある。つづく文章「その結果、オーソリティは責任に対して従属的・手段的なものとなっている」。は、アメリカ連邦議会の現状認識というよりは、バーナードの「責任>オーソリティ」という範疇設定を再説・強調したまでである。バーナードにとっては、権限の分散よりは集中がのぞましい。ただし、一般的に言って、権限を委譲しうるためには先立って集中がなければならぬからであり、また権限(他人に対する制裁権力)をより大きく手中にすれば

するほど、当人の責任感および権限を正しく行使しようとする心理が働くであろうことは、さもありそうなことだからである。しかし、権限の増大は、その乱用意欲を必ず減退させるとはかぎらず、逆に高揚させることも、同様にさもありそうなことである。かつ、乱用、悪用がもたらす害悪の質量は、責任感や意欲の増大以上の比率で増大するであろう。バーナードは、この問いに答えるすべをもたない。——バーナードのみならず、おそらく誰ひとり持合せていないであろうが。

注

- 1) “Bureaucracy in a Democracy” by Hyman, C. S. reviewed by Chester, I. Barnard. American Political Science Review. Vol. XLIV, No. 4, Dec. 1950. 以下、引用頁は本文中カッコで示す。

4. 組織行動における道徳的側面の優越

——“企業モラルの基本的条件” 1955¹⁾——

4.1. バーナードの論述

1955年5月、“企業モラルの基本的条件”と題する講義において、バーナードは、企業組織における8種類の責任ないし忠誠心を挙例し、それぞれに簡潔な説明を加えた。バーナードによれば、この分類は企業組織に作用している道徳性 *moralities* のすべてをつくすものでも、たしかな基準によって選択したものでもない。主だったものとして思いついた諸タイプを、大ざっぱにいて、一般的で単純なものから、より特殊・複雑なものへ、という順序に配列したということである。

- (1) 個人の責任 *personal responsibility*.
これは企業（を含むすべての）組織行動にお

ける責任の基礎である。全体社会・地域社会、その文化・習俗等から摂取され、影響をうけた行動諸規範であって、盗まぬ、嘘をつかぬ、他人の利害を適度に尊重する、約束を守る、一旦受容した義務は果す、等々を含む。

- (2) 代理としての、ないしは職務上の責任
representative or official responsibility

‘代理としての’とは‘他人のために’、すなわち、行為が「個人的にでなく他人によって決定された目的や方法にしたがって」(p. 117) 行なわれる、ということである。

個人行動の倫理と代理行動の倫理とは大きく異なる。「受託者 (*trustee*⇒代理者) は、個人ならやれることをやれず、個人ならせずにすることをせねばならぬ。」警察官・兵士・死刑執行人は、職務上、人を殺さねばならず、殺すのを拒否したりすることの方がむしろ不道徳とみなされる。「組織行動の代理的性格こそは、無数の特殊な道徳性の基礎的条件である。それは直接にその行動を規定するばかりでなく、個人行動をもきびしく規定する。」(pp. 117-8)

- (3) 職員としての忠誠。 *personal loyalty*
代理行動（端初的な組織行動）の発展は、組織のなかに時として精巧な道徳性構造 (*structure of moralities*, 道徳準則群の編成) を生み出す。そのなかでもっとも遍在的で重要なのが職員としての忠誠である。それは上司一部下間、および同僚間で互いに相手の組織行動上の責任を認め、尊重し、支持し合う能力である。個人の忠誠とおなじようにみえて質を異にし、むしろしばしば個人的な交友関係と矛盾し、それを制限し、ときに断絶させる。その高度に道徳的な性格を理解するに当たって注意すべきは、つぎの点である。「服従は職員としての忠誠の

基準ではない。単に命令を受容すること、指定された報告をすること、特定の諸機能を効果的に遂行すること等は、すべて本質的な意味での不忠誠と両立しうるのであり、現にサボタージュの方法でありうる。」(p. 118)

(4) 企業としての責任 corporate responsibility

コーポレーションの実体は個人の活動であって、それ自体がもっている人格らしきものは法律上の仮構であるが、個人の行動の基礎として広く受け入れられ、それゆえ社会的現実 social reality となっている。その意思決定・行動の道徳性は必ずしも個人行動や組織内行動の道徳性から類推しえない特殊性をもつことがある。このようなものとしての企業は、2種類の責任を負っている。

- イ) 対内的責任。……株主・債権者・重役・職員・従業員の利害の公平に関連する。
- ロ) 対外的責任。……競争者・地域社会・政府・社会全体の利害に関連する。

(5) 組織に対する忠誠 organizational loyalty.

これは(4)にいう企業主体に対して、その構成員が感じ、発揮する忠誠である。この道徳性は、組織のための自己犠牲としてよく知られている面もあると同時に、不当に無視され、皮肉られてもいる。そうした事態を招く原因としては、つぎのようなものがある。

1) 例外はあるが、人々は多くのばあい、非道徳的(≒物質的)な誘因にひかれて組織に加わる。その後になって忠誠心が育つのだが、そのことは理解されにくい。

2) いかなる組織も、つねに、忠誠でない構成員を含んでいる。

3) 組織への忠誠は、具体的には、大てい組

織の下部単位をなす小集団レベルでの行動において発揮されるので、見すごされやすい。

(6) 経済的責任。 economic responsibility

企業組織のもっとも主要な行為である「経済行動を、われわれは計算・需要供給・能率・利潤極大化といったタームで考えることに慣れていて、経済的道徳性の考慮を忘れている。」「経済道徳は、債務返済義務を履行すべきだ、という単純な信念から、浪費や非能率についての道徳的な恐怖にいたるまでの多様な形をとっている。」(p. 120)

バーナードの感覚からすれば「浪費は経済的に不適切だというだけでなく罪深いこと」であり、「いかなる政治論ないし経済論も、価格を維持するためには食糧ストックを捨てることも道徳的に擁護しうる、ということを私に納得させることはできない。」とは云うもののバーナードは、このプロテスタンティズムの倫理が、当時すでに如何ともし難く崩壊し、「浪費を口やかましく是正することは、それによって得られる節約以上にコストがかかる」状況になっていることを歎いている。

(7) 技術的責任。 technical or technological responsibility.

これは、いわゆる専門職の倫理であって、自分の仕事の出来栄について高度の水準に達し、かつ維持しようとする性向である。芸術家だけでなく企業組織内の会計士、エンジニア、管理者も、おなじ性質のモラルに支配されている。ただ企業組織内の技術的な仕事には明確な達成基準を設定しにくいので、その重要性があまり理解されないでいる。日頃は目につかず、製品種類や製造方式を変えたりするときに、それへの抵抗という形であられる。

(8) 法律的责任。legal responsibility
ここでは国法だけでなく、会社内の諸規則を含めての、かつ処罰や負担を避けるというよりは、そうした利害をこえたモラルとしての遵守を指す。その基礎には、秩序というものが、単に有効な協働や適切な責任分担のために不可欠というだけでなく、平等と正義にとって基本的であり、法的なルールを侮辱することは組織における尊敬と士気を破壊することだ、という深い確信がひそんでいる、そのような責任を指している。

4.2. 整理

以上概観した8項目を、私見を交えて整理すれば、つぎのように大分類しうる。

- (1) 一般的基礎としての個人の責任。
- (2)～(5) 組織体一般における責任。
- (6)～(8) 企業組織に特有ないし顕著な意義をもつ、より具体的な性質の責任。

(2) と (3) は端初としての単純な組織にも妥当する一般的な責任であり、(4) (5) は多少とも大規模な複合組織を想定して特殊化された責任である。

(2) (4) は組織自体の責任であって、対内・対外両面をもつ。(3) (5) は(2) (4) のなかから組織内の個人ないし集団相互間、および個人の組織自体に対する(上向きの)責任=忠誠を抽出・強調したものである。

企業組織の行動の特質は、経済行動(=物質的欲求の充足)にあり、それ自身いくつかの側面ないし次元をもつ。

(7) の技術的責任は、欲求充足の手段として行なわれる(広義の)生産行為それ自体が、生産者がそれを主体的に受容することによって目的に転化し、価値的な意味を与えられるところに生成する。(6) 経済的責任は、そのように価

値づけられた生産行為における諸手段(そこで人間行為そのもの=労働を含む)の希小性が機因となって、諸手段の最少投入・最大産出が多くのはあい、かつ継続的に志向されるところから、(7) がさらに目的手段置換をおこし、'諸手段の最少投入・最大産出'自体が自立的価値を獲得したものである。本来の物質的欲求充足行動とは、(7) を隔壁とすることで、一面では遠くへだたり、他方では今日広くみられるように、全く逆立ちした非道徳的結合をも生じる。(バーナードは、この点の認識においていささか甘いようである。)

(8) については特にいうことはない。

なお、8項目につづけてバーナードは、責任の対立の必然性とその例証、および責任対立の解決方法について述べているが、これは、主著に力説された道徳準則の対立とその解決と同趣旨のものである。

バーナードは以上のように、組織行動の一般性と特殊性、およびその諸次元を、主著とはやや角度をかえ、かつ、やや詳細に述べたのである。そのことは同時に、組織行動を担う人格にかかわる道徳・責任ないし忠誠の多次元性・階層性をあきらかにすることであった。なぜなら、バーナードは、ここに至って、個人—組織—全体社会(機能分化がすすんでいる)という基本的階層構造を識別し、組織の道徳性(組織における道徳的要因の優越性)が、社会秩序の基盤をなす、というシェーマを立てたからである。このシェーマは、つぎのような諸命題を含んでいる。

(イ) 組織行動や、その一部をなす管理的意思決定は、技術的と道徳的との両面をもち、道徳的側面が優越していること。この道徳は自律的であって外界(組織外)に遍在している道徳

とはかなりの差異があること。

(ロ) そのような組織の道德性が、政治・経済・宗教その他全体社会を成り立たしめる様々の機能的活動の土台ないし源泉であること。

「……あらゆる公式組織は、ひとつの社会体系であり、ただの経済的ないし政治的用具だとか、会社法が想定している擬制的な法人格とかよりも、はるかに巾広い何物かである。社会体系として、組織は、慣習、文化の型、世界観、深い信条、無意識のうちに抱いている信念、を表現ないし反映しており、そのことが、組織を高度に自律的・道德的な制度たらしめる。そして用具 instrument としての政治的・経済的・宗教的その他の機能が、その上に積重ねられ、あるいは、そこから展開するのである。」²⁾ (p. 111)

「これら（組織における——引用者）諸活動に含まれている道德的要因は、ほとんど全く無視されているように見える。にもかかわらず、専門的な活動がそれと共に遂行される信頼性 (dependability), われわれがそれを遂行している人々に負わせている信頼性こそは、近代文明のもっとも本質的な側面をなすものである。」 (p. 126)

組織の道德性にかんする、このような考え方は、主著において、すでに示唆され、ある程度は展開されていたのであるが、多少とも明晰な形でバーナードの意識に上ってきたのは、主著出版後になってからであった。

「人々の間の協働が、かれらの活動の公式組織を通じて道德性を創造するという事実の認識は、1938年当時、私にとっておどろくべき想念 conception であった。」 (p. 111)

ここでは、道德・責任の、全体社会およびそれを構成する組織（体）における位置づけがな

お確定せず、したがってまた組織における責任とオーソリティの関連も明確には述べられなかった。その後におけるバーナードの持続的な思索、ならびに USO 会長、ロックフェラー財団理事長等の役職経験——全組織がモラルベースで運営され、誘因や強制でなく「道德的説得のみが困難を克服する道であった」³⁾ ような——とが、想念をシェーマにまで成熟させたのである。

このシェーマの中核をなすものは、いうまでもなく組織＝協働体系であり、そのなかで、いかに創造的で信頼性のある行動、それに不可欠な分権化と自律性を確保するかが、「現下の緊急課題」であった。そして、バーナードにとって、その解決のための唯一の鍵は、組織行動における個人の責任能力の発達なのであった。バーナードは、つぎのように結論している。

「……責任は恣意的に委譲しうるものではない。それゆえ、高度の自律的な行動は、（それに伴う）責任が自由に受容されたものであるばあいのみ、確保されるのである。」 (p. 127)

注

1) Elementary Conditions of Business Morals: Barbara Weinstock Lecture on the Morals of Trade at the University of California, Berkeley. May, 25, 1955. California Management Review Vol. 1, No. 1, Fall, 1958. この論文はのちに, Moranian, T., Grunewald, D. & Reidenbach, R. ed. "Business Policy and its Environment." 1965. に再録された。以下、本文中の引用頁は、同書による。

なお、この論文の最初の部分が、故桜井信行教授によって訳出され、青山経営論集第7巻第1・2号(1972)に、教授の遺稿として、掲載されている。のこされた部分は、坂井正広教授らによって完成される予定である。

また、坂井正広・吉原正彦、「バーナード研究序説」(青山経営論集第7巻第1・2号以下連載中)は、この論文の論旨をかなり詳細に紹介するとともに、それを拠点として、一段の拡充を試みつつある。併せ参照せられたい。

- 2) ここにのべられた社会像を、マルクスの周知の公式、その他との異同をたしかめつつ吟味することは、他日の課題である。
- 3) 飯野春樹、前掲、「バーナードとの対話」p. 70. 注。

む す び

「非常に重大な欠陥の一つは、そのときもいままも、責任の問題を扱わなかったことである。権威を論ずれば、当然、はるかに重要な、しかしあまり理解されていない委任、その責任の問題、責任が重くなるにつれて委任と矛盾すること、権限と責任との従属関係や、責任の分散、伸縮性および釣合いのとれた創意を促進することの重要性などを明瞭に論議すべきであった。」¹⁾

本稿の副主題は、最初に引用したこの一文の含意を解明することであった。その作業は本文ですでに果されたとおもうが、「権限と責任との従属関係」にかぎって要約しておこう。

伝達が主体的に受容されるばあいには、オーソリティが受容と同時に創造され、伝達に付与される。伝達にオーソリティが付与された、ということは、その伝達の発令者たるかぎりでの組織人格に対してオーソリティが付与されたことを意味する。即ち、オーソリティの下→上への委譲である。この事態は、伝達の内容をなす組織行動プログラムを受令者が主体的に遂行すること、伝達内容を自己の行動準則として遵守する——責任を負うことを意味する。これは、受令者(下)における責任の発生、発令者(上)からみれば責任の委譲(上→下)である。形式

的には、委譲しても自己の責任がカラになるわけではない。しかし、受令者が引受けたかぎりにおいて、伝達内容=職務=行動準則は遂行されるのであるから、発令者の責任は実質的に果されたことになる。したがって実質的に責任は委譲され、カラになる。事実、おなじ職務が重複して行なわれることはないのである。

伝達を受動的受容においては、すでにオーソリティは下→上へ委譲されつくし、客観的・上位オーソリティが確立している。このオーソリティのプールから伝達が下りてくる。下位者はその伝達の内容(=組織行動プログラム)を遂行する。外観は主体的受容のばあいと変りない。が、下位者は実質的に責任を負わない。伝達内容を自己の行動準則として、障害に抗して遵守しとおす責任感・能力を必ずしも持ち合せず、発揮しない。いいかえれば、責任は、伝達を受容と同時に発生するが、発生と同時に下→上へと委譲される。したがって上位者がもつ組織目標達成の責任は、下へ委譲されると同時に逆委譲され、実質的には委譲されず、留保される。そこで、形式的「責任委譲」ののちにも、被委譲者に対する監督・統制が必要であり、実施される。

このような事態においては、真の責任は上位に集中・留保されたまま、オーソリティ=権限の名において、疑似責任——組織行動遂行強制力——が上→下へ委譲される。伝達は、そのような権限委譲の機因にすぎなくなる。意欲と能力に支えられた主体的組織行動の代りに、誘因と制裁に支えられた、受動的組織行動が支配的となり、この状況が安定し、持続する……。ここに、伝統的管理原則論、責任・権限論の発生基盤が見出される。

誘因が不足し、制裁権力がマヒしてくると、

この基盤が動揺する。忘れられた真の責任、組織行動の初心が想起され、希求される。疑似責任が機能を失なうと、真性責任が登場せねばならない。「委譲されるものは権限であって責任ではない」こと、管理者にとつていまや「責任のみあって権限はない（あっても役に立たない）」事態が直視されねばならない。近道も弥縫策もない。真の責任を下位者に植えつけないし目覚めさせる以外にない。——とバーナードは痛感したのであろう。

ここに至って筆者は、主著第11章末尾の一節の含意を了解しようとおもう。

「オーソリティは、協働体系の要求に服従しようとする個人の意欲と能力に与えられた別名である。オーソリティは、一方では協働体系の、他方では個人の、技術的・社会的諸制約から生じてくる。したがって社会におけるオーソリティの位地 (status) は、個人の発展と社会の技術的社会的状態との、双方の尺度である。」
(p. 184. 傍点引用者)

協働体系の要求に服従しようとする個人の意欲と能力に与えられる本名は責任である。したがって傍点を付したオーソリティは責任とよみかえるべきであらう。

主著にいうオーソリティは、事実上受令者の責任を、その主要（主観的）側面として含み、伝達をその従属的（客観的）側面とする統一として提示された。責任を、第一義性をもつ範疇として自立させるならば、オーソリティは、いまや、委譲された疑似責任＝組織目的遂行強制力と伝達との統一として再定義されねばならないであろう。しかるに、この強制力、制裁する権力こそは、‘協働’を基調とするバーナードの理論体系、なかんづく、その中核をなす‘組織’概念になじまず、安定した位置を占めえない残余範疇なのである。²⁾ したがって、バーナード後年におけるオーソリティ論の反省＝責任論の展開は、必然的に、バーナードの全体系の反省→再編成を要求するものとなる。筆者は、次稿において、その一端を追求しようとおもう。

注

1) 『経営者の役割』序文 p. 36. 傍点を付した委任と責任とは、入れかえて読むべきであらう。

2) この点については、拙稿、「企業組織の境界」本誌、第37巻合併号、p. 160. でかんとんに言及している。

(本稿を草するに当り、関西大学飯野春樹教授より) 貴重な教示をいただいた。記して謝意を表する。)

(’73. 3. 25)