

バーナードにおける責任とオーソリティ : 飯野春樹 氏の見解に寄せて

川端, 久夫

<https://doi.org/10.15017/4403535>

出版情報 : 経済学研究. 40 (4/6), pp.73-85, 1975-12-05. 九州大学経済学会
バージョン :
権利関係 :

バーナードにおける責任とオーソリティ

—飯野春樹氏の見解に寄せて—

川 端 久 夫

I

筆者はさきに『経営者の役割』邦訳序文などにみられるバーナードの反省の含意を推測すべく、主著以後にものされた若干の論稿・発言から、前記反省にこめられた責任とオーソリティの対応ないし相関の諸相を拾い上げて詮義を試みた¹⁾。そこでの一応の結論らしきものは、下記のごとくであった。

1. 主著に展開されたオーソリティ概念は、従前の公式権限説に対する最大限の批判——その存立の基盤・限界を問うことによって、——としては大きな意義がある。が、そこから発してオーソリティ現象全体の一貫的な説明が可能であるような、最終的規定ではなかった。むしろその中心をなす部分は実質的には「責任」を定義したものである。「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」という、周知の特徴づけは、オーソリティよりは責任にふさわしい。

このように取違えられた本質規定と上位オーソリティの現実に立ったオーソリティ・ラインの設計・運用の理論と「命令受容の4条件」や「オーソリティ安定の3条件」といった巧妙で説得的な行論と接合されることによって、きわどくバランスを保っているものの、所詮究極的には成立しがたい異種交配といってよい。

2. 組織行為にかんする諸伝達が自由に受容

され、それ自体が道徳準則として履行・遵守されるところに諸責任のシステムとしての組織が成立する。組織の目標達成と参加者の動機満足を決定的に保障するものはこの諸責任＝組織道徳の体系であり、オーソリティはせいぜい第二義的な補強である、とバーナードはいう。ここに至って主著のオーソリティ概念は修正されねばならない。その中心部分（＝主観的側面）を責任概念の側に割譲して、代わりにサイモンが定式化したところの‘他人の意思決定を左右する権力’を導入し、そのような権力を帯びることによって受容される組織内伝達として再定義されねばならない。この定義の下では、ひとつの伝達がオーソリティをもつかどうかは受令者ではなく発令者（のもつ権力）によって決定される。この定義は古典的上位権限説への基本的復帰を意味するが、オーソリティ概念自体としては一貫性を高め、かつ、こう考えることによるのみ、責任優先説との両立が可能になる。

3. この論理必然を後年のバーナード自身は自覚せず、主著でのオーソリティ概念の修正の必要を感じていない。むしろその古典的オーソリティ論批判の意義を自讃しつつづけている²⁾。この事態は、基本的には、バーナード理論の体系が「協働」を基調としており、権力ないし強制力を、基本的な概念枠組として装入することになじまない、と想定することによって説明されよう。ここに、オーソリティ論の反省がオー

ソリティ論にとどまらず、バーナード全体系の反省→再編成のひとつの糸口である所以を見出すことができる。

ところで、最近、飯野春樹氏によって、おなじ問題についての精細な論考がものされ、拙稿とはやや異なる結論が提示された。氏は筆者と同様にバーナードの著『経営者の役割』における責任とオーソリティの取扱いについての後年の反省の含意を解明すべく、1934年の論文にはじまり'61年の死直前のインタビューにわたるところの、バーナード自身の責任・オーソリティ・組織道徳およびそれらの相互関連にかんする記述・発言を網羅して紹介・敷衍した³⁾。その入念な作業をふまえた氏の判断によれば、道徳性の重視、責任の優先という「バーナードの思考が1930年代から持続しており、主著という最高峰を経てさらに連綿とつらなる山なみを形成している……たとえ主著の一部に修正を要する所があるとしても、少なくともこのような観点からは何ら‘再編成’を必要としない」(2-11)のであって、後年の反省は「バーナード理論の一層の展開、主著の補強と完成の道とみなしうる」(1-93)のである。

氏の紹介は詳細、論評は周到であって教えられる所きわめて大きい。が、当面の論点を完全に解決するものということとはできない。以下、氏が提示したバーナード解釈の骨子を要約したのち、氏に学び賛同する部分については黙したまま、氏と見解を異にする部分のみをとりあげていささか揚足取り風の詮議を試み、もって「この問題についての論議を引起」そうとする氏の意図に沿うことにしたい。

II

飯野氏によれば、バーナードが責任とオーソ

リティに関連して主著以後に提起した諸問題は、下記のように列挙しうる。(1-93~4)

- 1) 現代の組織ないし社会では(社会的責任を含めて)権限ないし権力よりは責任の方が重要である、とする責任優先論
- 2) この責任優先論においては、伝統的組織原則のひとつである‘権限・責任均等’の原則は批判されるべきである、とする提言
- 3) 組織や管理の理論における責任の内容を解明すべきである、とする主張
- 4) 委任の行動科学的意義を解明すべきである、という主張

これらのなかには、「伝統理論とはきわだって異なる近代理論のその後の発展を基礎づける基本的思考が含まれ……責任と権限の問題に焦点を合せているけれども、その背後において彼は、人間理解の必要性と人間行動の道徳的要因をより一層重視した組織理論を提示している……」(1-94)という。

この境地に立ってふりかえれば、主著時点でのバーナードは権限優先の思考をとっていたものとして反省の対象となる。ただし反省は、すでに近代組織理論の諸概念に依拠していた「権威理論そのものに欠陥を認めたことにあるのではなく、……彼の思考上、組織理論のなかで責任よりも権威を先行させていること、したがって責任の重要性を論じずに‘上位権限説’と‘権限受容説’の対立の問題として権威問題のみを検討していることにある」。(1-96~7)。

氏によれば主著での「バーナードは、狭義には権限を上位者のもつ命令権 the right to command とみなしていたと解釈しうる。それゆえに客観的側面において、権限は‘公式組織におけるコミュニケーション(命令)の性格’と定義される。」(1-97) この権限概念はほぼ

伝統理論のそれとおなじものであり、ただ伝統理論が「組織を権限のシステムとみるのに応じて、彼はそれをコミュニケーションのシステムとみなし、組織構造や組織原則をコミュニケーションの観点から再検討」(1—97)したので、上記のような定義になったのである。コミュニケーション観点からの組織の考察は、それ自体、組織よりは個人の側面からの考察、選択力や自由意志をもつ人間行動のシステムとしての考察を意味する。そこで「組織的側面である客観的権威に対する個人の受容の側面（主観的権威）が導入されるのは当然である。したがって‘権威は本質的に主観的なものであって’一部にみられるような、‘権限受容説’は権限の運用面の理論であるとする見観は妥当でない。」(1—97)

さて「権限受容説をとって権威の主観的側面を強調する方向をたどれば、当然に権威よりは責任の問題に到達せざるをえず、したがって責任概念によって彼の組織理論をより一層深化させるべきであった。……つまり、権威を組織のもつ法律的性格、組織力としての誘因力、制裁力のような外面的な力に関連させるよりは、個人の受容という個人に内面的な道徳的要因に依存させることによって……個人中心的な組織概念をとった以上、こんどは、より積極的に‘責任のシステムとしての組織ともいうべき責任中心の組織理論を提示すべきであったということであろう。個人レベルでみるかぎり、外的な権威の内面化よりは、個人に内的である責任のほうがより重要であるはずだからである。」(1—98)

さらに別言すれば、反省の重点は主著のオーソリティ概念そのものではなく、「権威については主観、客観の両面から考察したにもかかわ

らず、責任の考察については一面的であったこと、権限と責任の対応を直接的には論じなかったこと、責任が権限よりも一層重要であることを明確に指摘しえなかったこと、……責任ないし組織道徳を、組織要素の地位にまで据えることができなかったこと、などにある」(2—2)⁴⁾。

これら未決課題の解明は主としてハイネマンの著作への書評（'50）、論文「ビジネス・モラルの基本的情況」（'58）において果されたのであるが、飯野氏は両文献のほか十指にのぼる書評・私信・対談記録からの入念な紹介によって、責任優先思考の成熟過程を追い、それらをふまえた上で、一方では改めてアウィックその他の伝統的組織理論との対比においてバーナードの主張の意味を浮彫りにすると共に、他方、断片的に表出されているバーナード自身の責任概念の内容とその組織論的及び管理論的意義を、バーナードの意図を推測しつつ接合し、「責任及び権威’の理論の再構成に到達したのである。

III

飯野氏によれば「(イ)バーナードは狭義には権限を上位者のもつ命令権 the right to command とみなしていた、と解釈しうる。それゆえに、(ロ)客観的側面において権限は‘公式組織におけるコミュニケーション（命令）の性格’と定義される。」(1—97。記号は筆者の挿入)

なぜ(イ)(ロ)ふたつの文章が‘それゆえに’でつながるのか？(イ)と(ロ)とは端的な矛盾ではないか？まず、ここに異を立てよう——なぜなら、主著でのオーソリティの定義に関しては「バーナードは命令のもつ性格について語っているのであり、個人の権力ないし職位の権利について語っているのではない、ということが強調されね

ばならない⁵⁾からである。

組織をコミュニケーションのシステムとみなし、その観点から組織理論の諸範疇を考察することは、氏が指摘するように、それ自体すでに人間的要素が加えられていることであり、‘オーソリティは本質的に主観的なものである’という受容説にみちびく志向性を持ち、伝統的組織理論のオーソリティ概念に含まれている‘権力’範疇を、少なくとも本質のレベルでは、否定ないし拒否するものなのである。

むしろバーナードは組織の reality を熟知していたのであるから、事実認識としては、オーソリティを上位者のもつ命令権とみなしていたであろう。だからといって、この上なくリアルなものとおもっている上位オーソリティを、あえて‘仮構’と名づけたバーナードの趣旨を軽視してはなるまい。無関心圏の構想によって本質レベルの定義と上位オーソリティの仮構の世界をきわどく接合した苦心をおもうべきである。

飯野氏のおちいった不条理はどこに胚胎したのか？氏は行論の最初に注記している——「権威の客観的側面を権限、主観的な側面を権限の受容としていた筆者の慣例にしたがい、本稿でも必要に応じて権威と権限とを使い分ける。公式組織の職能ないし職位に配分されているある種の‘法的’‘制度的’な権利が権限であり、その権限が現実を受容されている状態が権威である。公式組織の関連がなくても、社会的に‘権威あり’と受容されている状態であってもよい。権威のない権限（あるいは権限保有者）、権限をもたぬ権威（あるいは権威者）という表現は日常用語としても理解できる。やがて明らかになるように、責任についても何らかの用語上の区別が必要となるであろうことを指摘しておきたい。」（1—92ゴチは筆者）

上記のような権威と権限の使い分けは、啓蒙的な議論には有効であろうが、伝統理論の権限概念との対比においてバーナードの新概念の特質を解明しようという当面の問題にとっては適当でない⁶⁾。なかんづくゴチ部分は厳密を欠いている。

- a) 客観的オーソリティが先にあって、それが個人に受容されるのか？
- b) はじめはオーソリティでない何物か——何らかの行為を指示するコミュニケーション——が個人に受容されることによってオーソリティとなるのか？

事実上は大差ないとしても、概念把握にとっては致命的な要点である。バーナードの定義では b) でなければならず、飯野氏の慣例は a) のようにみえる。——この点は、さきに引用した、バーナードの反省について氏が推測した理由づけの一節からも推察しうる。再掲すれば「……個人レベルでみるかぎり、外的な権限の内面化よりは、個人に内的である責任のほうがより重要であるはずだ……」（1—98）

氏の解釈ではバーナードのいう上位オーソリティの仮構が最初から成立している。筆者の解釈では、組織における上→下伝達といえども、本質的には、逐一、受令者個人の自由な選択に委ねられ、かれらの受容を俟ってはじめてオーソリティが成立ないし発生する。上位者の命令と下位者によるその受容がくりかえされ日常化している現実をさえ、バーナードが敢て仮構と規定したのは何のためか？

はじめから、客観的オーソリティが確立した現実ならば、伝統理論と基本的に変わらない。ただそれが下位者に受容されねばならない、という自明の注意事項が付加されるだけである。そのような把握は、とりもなおさず、オーソリテ

ィ受容説を運用の理論として把握することである。別の言方をすれば‘受容説の上位説的理解’であって、これは広く普及している。この、いわば常識的理解においては、受容説は上位者が命令強制のための権力をもっていることを否定するものではない、と考えられる。この立場からみれば、オドンネルの下記のようなバーナード批判は、受容説についての理解不足を暴露するものと評されるわけである⁷⁾。

「オーソリティとは司令し、あるいは行動に出る権利である。それは強制する権力の所有を意味する。……もし下位者が上位者にオーソリティを授与するとすれば、かれらはまた制裁し強制する権利を授与しなければならない。バーナードやかれの同調者は、この側面を扱っていない…。」

上記引用は、オドンネルのバーナード誤解ばかりでなく、却って正解をも含んでいる、と筆者は思う。バーナードは、オーソリティ本質論から権力範疇を抜き去り、仮構の世界にのみ権力の存在を許したのだからである。

飯野氏はオーソリティの本質規定における客観的側面と、上位オーソリティの仮構(≒現象)レベルの規定としての客観的オーソリティとを混同しているようである。前者は下位者が上位者からの伝達に付与する‘性格’、後者は、下位者の一括先約によって上位者が保持している(と仮構されている)将来のコミュニケーション(命令)の受容可能性である。一括先約することとは、一々の命令については受動的な、非主体的な受容を意味する。したがって受容の結果として受令者が担うことになる組織行為の(バーナード的な意味での)責任は空洞化する。それと裏腹に、上位発令者は下位受令者の行なう組織行為上の意思決定を、実質的には

自ら行なうか統制下におく、という意味での権力を保有する。この状況のもとでは、コミュニケーション(命令)がもつ性格とは、発令者が保持している権力を意味する。——この事態は公式組織の日常的現実であり、オーソリティとは下位者によって受容され正当化された権力である、という社会科学の通念に一致する。バーナードは、まさにこの事態を‘仮構’とよぶのである。

現実を仮構とよぶのは、おそらく仮構を現実とよぶためであろう。——オーソリティの本質定義の主観的側面としての組織伝達の受容、バーナードがあげている4条件⁸⁾のすべてを充たすような自由で主体的な受容は、現実には例外であって、支配的大量は、受容拒否のさいに発動される物理的・経済的・社会的な諸制裁手段を予想しつつ、現在の社会に支配的な行動規範に追随するところの、基本的に非主体的な受容である。バーナードがオーソリティの本質レベル定義を防衛するために‘無関心圏’や‘上位オーソリティの仮構’のような、現実への架橋となる媒介概念を持ち出した、ということ自体、何よりの傍証であろう。

それゆえ、バーナードのオーソリティ論は、現実から大きく乖離した規範論であった⁹⁾。もっとも、規範論は一面では現状美化・弁護論として機能するが、他面、それがたとえ長大な射程であっても究極的に実現可能な理想に根ざしているかぎり、最大限の現状批判、したがってまた現状変革のための潑条ともなりうるのであって、バーナード理論にその可能性が絶無とはいえないであろう。が、ともかく現状においては、まさに転倒したオーソリティ概念だといわざるをえない。

この転倒せるオーソリティ概念を再転倒して

正位置に着地させる作業は、かのサイモンによって、それと明示することなく——それどころか「バーナードと本質的にひとしい定義を用いる」という羊頭をかかげて——実施された。ために、問題の正確な連関は、多くの人々にとって却って理解しがたいものとなったようである¹⁰⁾。

要するに、飯野氏のオーソリティ把握と、それにもとづく権威と権限の使い分けは、事実の認識・記述としては正しい。バーナードのオーソリティ概念の理解としては誤っている。

VI

オーソリティが本質的に権力であって、その賢明な行使の仕方の問題として、下位者が命令を受容する心理過程の解明をめざすのなら、理論構成は単純である。権力性のみとめず、下位者の主体的命令受容を本質として固執する転倒的なオーソリティ概念を‘仮に’受容するならば、手のこんだ理論構成が必要になる。バーナードの苦心にもかかわらず、そのオーソリティ論は、自己完結的な説得力をもつとはいいがたい。少なくとも伝統理論の責任・権限対応原則などにみられるほどの一貫性、他の組織要素についての概念構成との整合性に達していない。

この不備ないし欠陥のなかば無意識的な自覚が、おそらくバーナード後年の反省の胚種であろう。それが、機会あるごとの責任・権限均等原則への批判（責任>権限の主張）としてあらわれ、USO その他の非企業組織における管理者経験によって促進され、最終的には、責任概念の再構成とそのオーソリティ理論への代置、そして、より首尾一貫した規範的組織理論の主張へと、バーナードを駆り立てたものようである。

この過程におけるバーナードの主要課題は飯野氏によれば、つぎのように要約される。

1. 責任の概念を、オーソリティ概念と同様に、主・客両面から十全に定義すること。
2. かく定義された責任と既に定義済みのオーソリティの両概念間の関係を明確にする、いかえれば責任のオーソリティに対する優越性を明らかにすること。
3. すすんで、組織行動における道徳（性）の決定的意義を主張すること。

さて、第1課題について飯野氏は、バーナードの意図を推測しつつ、結論的に下記のような仮の定義を与えている。

「責任とは公式組織における意思決定・行動に対する義務 obligation の性格であり、それは個人のもつ責任能力に依存して受容され、遂行されるものである。……この定義によれば、責任には二つの側面がある。一つは主観的、人格的なものであり、道徳性を遵守することである。他は客観的、組織的な側面であり、そのなかには個人が行なう意思決定の環境としての公式組織の道徳性が含まれている。」(2—20)

この定義は、かねての私見と基本的に異なるところはない。主著第17章に展開された責任の理論は、形の上ではたしかに（オーソリティ論に比して）一面的であるが、仔細に吟味すれば十分に二面的な概念規定を得ることができる。——「積極的あるいは消極的指示より成る私的行動準則¹¹⁾」と解される‘道徳’が、そのまま、責任の客観的側面をなす、と解すればよい。オーソリティの定義に似せていえば、「それによって準則が遵守されるところの、公式組織における行動準則がもつ性格」ということになろう。私的行動準則（＝道徳）を遵守するについての、個人の感情ないし性向の力強さ、い

いわゆる責任感が、それに対応する主観的側面であって、当時のバーナードはなぜかこの主観的側面だけで責任を定義したのである。オーソリティの定義でも主観的側面を強調したが、責任についてはさらに極端であって、その客観的側面たる道德準則との混同を戒めるのに大童であった。道德＝準則そのものは、その侵犯に対して制裁手段を課すことによって強化されうるが、責任の強化には役立たない、制裁無関連的な準則遵守能力（＝責任感）のみが責任の名に値する、という意味の有名な一節がそれであるが¹²⁾、そのやや強引な責任・道德峻別論は、却って逆に、両者が実は不可分一体であって、責任または道德とよばれる同一物の主・客ふたつの側面をなしていることを明示するものである。

さて、公式組織で問題になる準則、つまり組織道德は、①組織が全体社会の法および道德諸準則から選択したもの、②組織自身（＝組織の管理者）が創造したものより成る。その内容は多様であっても、結局のところ、組織の（環境適応を含めての）目的達成行為のプログラムであり、個々人についてみれば、それぞれが担っている職務（の内容）に他ならない。職務はそれ自体、技術的・事理的側面と道德的・価値的側面との統合物である。それが個人の直接的利害と無関係なもの、ときには全く対立するものとして意識される状況において、それにもかかわらず所期のごとく遂行されるばあい、さらには、そうした行動が理性・熟慮の枠をこえて情緒・内的強制の問題にまで内面化されるばあいには、それら職務ないし組織行動プログラムは道德性を帯び、組織道德または責任とよばれるべきものとなる。飯野氏は、このような組織道德、なすべき義務となった職務、をとりあ

えず「職責」といいかえ、つぎに「責任」といいかえて「組織は「権限のシステム」よりはこのような「責任のシステム」とみなす方が適切であろう」（2—19）と指摘する。

氏は結論的考察に先立って、組織論における「責任」の用語法を4種類あげている。（2—14）

- 1) 組織が個人に割当てた職務（＝組織的意思決定）
- 2) 職務を遂行する義務 obligation. ……これは responsibility for a specific or general task であり、accountability といってもよい。
- 3) 2) の義務を付託したヒトまたは機関に対する責任。responsibility to であって、2) と 3) は組合せ可能である。
- 4) 自己自身への責任 responsibility to oneself. これも 2) と組合せ可能である。

バーナードが定義する「責任」は 4) であるが、それが組織の行為や意思決定との関連で問題になるかぎり、上記のように、1), 2), 3), と融合してしまう。伝統的組織理論の代表者ブラウンが、1) のように職務そのものを責任と名づけた含意は、4) に固執したバーナードと、その表現形式は両極端であるが、その趣旨において大いに共通性がある——ともに 1)～4) 複合体としての責任を表象している——と筆者はおもう。

V

第2課題についての飯野氏の見解は以下の引用につきるであろう。

「責任は一面において、職責として組織的意思決定の性格をもち、委任可能である。権威は、一面において、命令する権限としてコミュニケーションの性格をもち、これまた委任可能

である。両者とも個人によって受容される必要がある。受容に当っては個人の自由と責任感が強調されねばならないであろう。責任を受容することは、公式組織にある道徳性を自律的に遵守することであり、それは個人の責任感に強く依存するであろう。権限の受容は、主として命令の自律的な受容による実行であり、受容のいかんは個人の自由意志に依存しよう。強制にもとづく受容は、自由と責任感の放棄を意味することになるだろう。自由(意志)と責任感とは、それによって自律的行動が期待される自律的、自主的人間の最も重要な特性である。責任の受容があって権限は効果的に機能しうるのであり、責任の受容が責任ある行動 responsible behavior にいたるのに対し、権限の受容は比較的に反応的な行動 responsive behavior を導くとでもいえようか。」(2—24)

上記見解を筆者なりに敷衍しながら問題点をたぐり出すことにしよう。

まず、責任の発現する場は (a) 組織的意思決定=職務であり、オーソリティの発現する場は (b) コミュニケーション(命令)である。複合組織における職務は上位者から下位者に向けて割当てられ、委任されるのが常である。(命令する権限は委任可能だが) コミュニケーションそのものは委任可能とか不可能とかいうものではない。この点は、前項でのオーソリティ概念の対立にかかわる問題である。

つぎに、(a) (b) とともに個人に受容される必要がある、そこではともに自由と責任感が重要である、という点について。——氏によれば責任=職務の受容は自由と責任感なしには不可能である。権限=コミュニケーション(命令)の受容は‘主として’自由意志によるが、強制にもとづく受容もありうる。そのばあいには自由と

責任感が放棄されるから、命令が効果的に実行される保証や信頼性に欠ける。(しかし)責任が受容されておれば権限は効果的に機能する。(だから?)責任の委任は権限の委任よりも重要である。責任は権限の交換条件ではない(?)…

この辺りになると難解である。さしあたり言葉尻を捉えるならば、まず、権限(=命令)の受容が比較的反応的な行動を導くのは、それが強制にもとづくばあいであって、主として自由意志にもとづくばあいには、責任の受容とおなじく責任ある行動にいたるのではないか?

逆に、責任=職務の受容も何程か強制にもとづくばあい、したがって、責任感が放棄され、期待された職務遂行が得られないばあいがあって不思議ではない。なぜなら、職務ないし一連の組織行動プログラムの委任は、内容としては、一括された命令(的コミュニケーション)に他ならず、両者の間に本質的な差異はみとめられないからである。強制によるばあいには前記 1), 2), 3) 複合体としての「責任」が委任されたのであって、4) を含む‘真の責任’は委任されていないのだ、と主張するのは、強弁に類するであろう。見分けようはない。——要するに飯野氏の見解では、責任・オーソリティの両概念が実質的に重なり合って明瞭な区別を得ず、したがってまた、責任>オーソリティという序列をもつ対応関係の説明に成功していない。

問題の糸口は、すでに示唆したように、責任・オーソリティ両現象の発現する場である、職務=組織的意思決定と組織コミュニケーション(命令)との関連をつきつめることである。そして——逐一細部にわたって指示するか、一括して大綱のみ指示するか、というニュアンスの差はあるが、両者は本質的に同一物である。そう考える他はない。

では、責任とオーソリティとは実質的に同一であって、論者の好みに応じて適当に異称されているだけなのか？

伝統理論（のなかの最終的に整備された見解）¹³⁾においては、両者はおなじく職務を拠点としており、上方に向っての遂行義務——果さなければ何らかの制裁が予期される——を（中軸として、広義には職務自体を包括して）責任とよぶ。他方、下方に対して行使しうる（ものとして上方から委任ないし承認された）制裁権力を（中軸とし、広義には自ら、もしくは下位者に委任して処理する職務とその遂行のための物的手段の処理権を包括して）オーソリティとよぶ。

この構想の下では、狭義の責任とオーソリティとは基本的に逆方向の別物であって、現実には計量・比較不能である。したがって両者均等という組織原則を「文字どおりに解釈するとばかげたことになってしまう。」¹⁴⁾バーナードが強調するように、「公式組織の仕事の大方は、権限なき責任、権限をこえる責任、あるいは権限を使用せず当てにしない責任のもとで達成される。責任と権限とは無関係ではないが、それらが等量であるというのは経験と事実と反する。」¹⁵⁾それはまさしく「単に同量であるべきだ、という理想ないし願望をあらわすにすぎない」（1—105）のであるが、組織原則論としては何ら不当ではなく、むしろ現実と乖離していることに意義がある、ともいえよう。ただし、「一般的にたいていの人は、それに関して権限が与えられてはいない結果に対して責任を要求される。……死にかけの官僚制ではないどんな組織においても、責任の大きさは命令する権限の大きさを越える」¹⁶⁾のであるが、このように、組織対個人の関係において組織優位、組織内階層関係において上位者優位の権力配分が普遍的

であることが、組織目的達成の上で多くの不合理・コンフリクト・意欲低下を生んでいることもまた普遍的であり、そのような事態を調整して組織行動の合理性を高める方途をさぐるこそ、今日における伝統的組織理論の課題なのである。

そのばあい、責任を減らすか権限をふやすかして両者を均等化する方向をとるのが第1次接近として当然である。しかし、責任>権限という現実には、人間行動の合理性の限界、というよりはむしろ現代大組織がそのなかで機能しつつある社会体制の特質に由来するものであるから、均等化方向での諸々の処方箋は、局部的・一時的な効果しかなく、所詮は堂々めぐりの運命にある。

バーナードは逆の方向で模索する。管理者のリーダーシップ、人格的影響力や、下位成員の貢献意欲、組織忠誠心、責任感等の高揚によって責任と権限のギャップを埋めようとする。——これは、かれの組織研究の当初から一貫した志向であり、主著でのオーソリティ論も、そのひとつの発現であった。主著執筆時に発生した‘おどろくべき想念’が次第に成熟し、「組織は慣習、文化様式、世界観、深い信念、無意識の信条、を表現し反映……（して自らを）自律的な道徳的制度たらしめ、その基礎の上に手段的な政治的・経済的・宗教的その他の諸機能が積重ねられる……」¹⁷⁾という組織観をもつにいたった段階では、責任高揚・オーソリティ軽視の傾向が一段と高まって当然である。

ここら辺りで注意しておかねばならないのは、バーナードが責任オーソリティ均等原則を批判し、責任第一主義を主張するさいの用語法は、大てい、伝統理論というオーソリティ=権限概念によっている、ということである。主著

で提示したかれ独自の概念を用いているケースはほとんどない。飯野氏が紹介している多数の論述のなかで筆者が識別しえたのは下記の1例 (B. d. Jouvenel あて私信 '56, 5, 22 付) のみである。「私は責任の問題は権限、そして実際に権力 power の問題に先立つものであると信じるようになりました。……権限は本質的に責任の受容から生じ、そして大多数の分野において、責任は授与されうる権限よりもずっと大きいものです。」(1—102, 傍線・傍点は筆者)

文中傍線個所の「権限」のみが独自概念の用例であって、他の2例は伝統理論のもの、バーナードでいえば上位オーソリティ仮構の成立を前提した権限である。伝達(命令)が自律的に受容されたとき、その内容をなす責任(=職務)が受容される。そのとき、その伝達がオーソリティをもつ。それが授与されるのは、下位受令者から上位発令者に対してであって、上記文中で授与される権限は上→下方向のものである。傍線部分は、まさにバーナード自身のオーソリティ概念を用いているために、全体の文脈からは浮き上がっている。

バーナードのオーソリティ概念は、いかにも独自である。かれが均等原則批判のわかりやすい例証としている論述——「セールスマンは販売する権限を与えられ、販売に対して責任を要求されているが、しかし明らかに購入を強制する権限を与えられることはできない。」(1—100)——にしても、かれ自身のオーソリティ・責任概念を用いるなら、両者均等と解しうるのである。

- (1) セールスマンは顧客に購入を強制することはできないが、説得して購入を決意させることはできる。そうすることがかれに命令された伝達の内容であり、かれに要求される責任(の客観的側面)である。セールスマンが真に責任を受容したなら

ば、かれは必ず顧客を説得し購入を決意させるであろう。

- (2) それゆえ、セールスマンは上司からオーソリティを授与ないし委任されるのではなく、顧客からオーソリティを授与される。顧客は一時的ではあるが、商品購入行為によって公式組織のメンバーないし貢献者になっている。かれはセールスマンからの伝達を機因として、組織目的達成行為の責任を委任され、それを果すのである。
- (3) つまり、セールスマンは、上司に対しては責任を委任されてオーソリティを授与する。顧客に対しては責任を委任し、オーソリティを授与される。ここでは、転移し合う責任とオーソリティは、同質・同量と考えてよい。
- (4) 顧客の心中に、商品購入にかんする無関心圏や上位オーソリティの仮構を形成することは難事であろう。が、全く不可能ともいいきれない。有能かつ、責任(感)に充ちたセールスマンは、その境地に達しうるであろう。

以上、バーナード式に考えれば、基本的に、責任は上→下、オーソリティは下→上方向に委任または授与される。上→下方向に委任されるオーソリティ(=権限)は、上位にありと仮構されているにすぎない。この仮構が成立つためには、一旦下位者に委任された(組織的意思決定の)責任を、下位者が担いたがらず下→上へ再委任する過程が併行しなければならない¹⁸⁾。そして、オーソリティは、「仮構」の世界で上→下移動するばあいにはのみ「委任」というる。本来の下→上方向の移動は委任ではない。強いといえば、下位受令者が責任の受容を機因として、上位発令者のうちに、生みつける、とでもいうべきか。「責任は権限の交換条件ではない」(2—24) けれども、両者は交換に類似した、同時相関・逆方向の移動をするのである。

VI

以上の冗舌は、最初に要約した旧稿の趣旨を飯野見解の吟味にかこつけて再説したまでであ

る。氏が提起した第3課題、組織道徳を基本要素とした組織概念枠組の再編の問題は他日に期し¹⁹⁾、これまでのところを再度要約して一応の結びとしたい。

1. 問題の出発点は、バーナードの人間観、社会観、組織観の特性である。権力・支配・強制、を敬遠して、人格・自由・協働・責任を強調し、その発揚を基礎として、組織というものがそれ自身、‘道徳的制度’、‘責任’の受容のシステムであるべきこと、現にあること、を主張する。主著における伝統的オーソリティ論批判と独自概念の創出も、後年におけるオーソリティ優先思考の反省と責任優先説の提唱も、一貫して上記の基本線に沿うものである。

2. 主著で提起されたオーソリティの独自理論は、伝統理論批判の意義は大きい、もともと責任概念の構成要素となるべき自発的受容の契機を混入させたために、究極的に統合不能の異質物を、一見巧妙に接合した二元論となった。

3. 主著における責任概念も独自ではあるが、オーソリティ概念の独自性ほどではなく、伝統理論の一部論者の説く所と大いに共通性がある。その、オーソリティ概念との重畳の問題は、責任論がオーソリティ論とは別の文脈において展開されたために、それとして追求されず、自覚されなかった。

4. その問題のかすかな自覚と、企業組織に比してより非権力的・道徳的な基礎の上に機能している諸組織での管理経験から得られた教訓とが合体して、バーナードの反省がはじまった。しかしながら、反省の進行——責任・オーソリティ均等原則の批判、それとむすびついた責任中心主義の主張が、すすんで道徳的制度としての組織概念の提起にまで拡大する過程におい

て、主著オーソリティ理論そのものの包蔵する矛盾は、(おそらく単純な意味で)忘却されていったようにおもわれる。

5. バーナード晩年の境地に立つとき、残された問題の解決は比較的簡単である。主著のオーソリティ概念の中心部分を切除し、権力を中核とした、伝統理論に近似の概念構成に戻れば足りる。そうすることによって、責任概念との境界・対照性が明確となる。そこではじめて、両者のあるべき関係を——伝統理論のようにオーソリティ優位をよしとするか、バーナードのような徹底的責任優先主義に組みするか——を、それ自体として問うことができる。

6. 他方、たとえ第二義的比重においても、制裁権力を中核においたオーソリティ概念、伝統理論と共通の権限概念を確立して組織の概念体系の一環に組みこむとすれば、そのことは、主著において、断片的に言及されつつも一貫した脈絡を得ず、いわば敬遠された形の、組織における権力の問題を改めて提起することになる。バーナードの協働主義、責任第一主義の組織観の特質を保持しつつ、権力及びその関連諸範疇を、いかに一貫性をもって概念枠組に装入しうるか——その成否が、バーナード理論の将来を、単なる規範論にとどまるか、指導的基礎理論たりうるか、の分岐を決するであろう。オーソリティ論の反省が、オーソリティ論にとどまらず、バーナード全体系の反省→再編成を要求する、というのは、このような意味においてである。

7. 飯野見解の難点は、主著オーソリティ概念の修正を問題にせず、責任優先説の整備・敷衍・発揚に集中したことである。それ自体の成果は大きいし、道徳・責任中心主義の組織理論に傾倒するということは、現時点における客観

的正否はともかく、規範的理論の長射程の有効性にかけるという意味において、理解しうる。——氏はバーナードにあくまで忠実に、反省の端緒にあった問題の核心を忘却してしまったのであろう。

8. 氏は、多くの組織論者・バーナード研究者と同様に、主著のオーソリティ概念がはらんでいる整合不能の矛盾を直視も確認もしていない。そして、バーナード後年の反省が期せずして招来したところの、再検討・修正の機会を生かすことがなかった。おそらく、バーナードのオーソリティ論は、それほどにも複雑怪奇なのであろう。

注

- 1) 拙稿「責任・権限・委譲——バーナード組織論の一断面——」本誌第38巻合併号。
- 2) バーナード・C. I.『経営者の役割』日本語版序文(1956年7月4日付)。
- 3) (1) 飯野春樹稿「バーナードにおける責任と権威について」関西大学商学論集第19巻第3・4号、'74年10月。
(2) 同上「バーナードの責任優先説について」同上誌第19巻第5・6号、'75年2月。このふたつの論稿は、一体のものである。以下、引用するばあいには、(1—13)つまり(第1論文—掲載誌13ページ)のように記す。
- 4) 飯野氏は、バーナードが主著においてこのように不十分な論述にとどまったについて酌量すべき情状として、「主著執筆当時とは伝統理論の権限中心主義を打破すべく、権威の新しい理論の構成に専念せざるをえなかった事情」(2—2注)をあげている。
- 5) Wolf, W.: The Basic Barnard: 1974, p. 102. 日本バーナード協会訳、『バーナード経営学入門』'75年、ダイヤモンド社, p. 157.
- 6) バーナードの用語は authority 一本である。当面の議論では、どちらか一方の訳語、またはカタカナで通すべきであろう。本稿は筆者の慣例にしたがい、引用以外は、原則としてカタカナで通す。
- 7) O'Donnell, C.: "The Source of Managerial

Authoriy." in 'Readings in Management,' (Koontz and O'Donnell, ed.) 1959, p. 30. 及び北野利信『現代経営のビジョン』評論社, 1965年, p. 183.

- 8) a. 受令者が伝達内容を理解できる。b. 伝達内容が組織の目的と両立しうる。c. 伝達内容が受令者の個人的利害と両立しうる。d. 伝達内容を受令者が実行しうる。以上4条件のうち, a. d. は自明であって, b. は組織の有効性, c. は能率に照応する。C. I. Barnard: The Functions of the Executive, 1938, pp. 165—6.
- 9) L. パーリッツのつぎのような記述はまことに含蓄が深い。「1920~30年代に、権威主義的リーダーシップは必ず問題をひきおこすから、リーダーとして成功するためには、管理される者の承認がもっとも重要である、と信ずるようになっていたのは、少数の社会学者と経営者だけだった。第2次大戦には、この考え方が普及した。……従業員をうまく取扱うということは、……従業員に管理者の決定の正しさを説得する能力のことを意味した。説得でうまくいくチャンスがあるなら、権力を用いるべきではなかった。A.T & T も、成功するリーダーは、その従業員の心の中に、いわれたとおりにしたくなるような気持を植えこむことである、と主張していた。New Yorker 誌に、従業員に好意的な管理者がその部下の職員にこうしているマンガがのっていた。「そこでだ。‘わしのやり方でやってくれ’、とわしが言ったから、そのとおりにしてほしいというのではないのだ。わしのやり方を君が理解できるから、そのとおりにする、というふうであってほしいのだ。」……権力の問題がすべて無視されていた。あきらかに経営者は、従業員たちは経営者が‘リーダーとなるべき天賦がある’から服従するのだ、と考えたがっており、服従を強制する権力をもっているから服従するのだ、とは考えたくなかった。」Baritz, L.: The Servant of Power: A History of the Use of Social Science in American Industry; 1958
米田清貴・三戸公訳『権力につかえる人々』未来社, 1969年, pp. 225—7.
- 10) この点にかんしては、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巻第5・6号を参照されたい。
- 11) Barnard, C. I.: op. cit., p. 262.

- 12) *ibid.*: pp. 269—70.
- 13) 高宮晋『経営組織論』ダイヤモンド社, 1961年, とくに pp. 95—103.
- 14) Simon, Smithberg and Thompson, "Public Administration." 1951, p. 251.
- 15) Heineman, C, "Buearocracy in a Democracy." への書評, *American Political Science Review*, Vol. 44, 1950, pp. 1001—2.
- 16) L. Urwick: "The Elements of Administration." 1943. へのバーナードによる書評. *Personnel*: Vol. 21, No. 4, 1945, pp. 257—8. 飯野論文 (1—100) による。
- 17) Barnard, C.: *Elementary Conditions of Business Morals*: *California Management Review*, Vol. 1, No. 1, 1958, p. 3. 飯野春樹監訳「ビジネス・モラルの基本的情況」関西大学商学論集. 第20巻第1号, 1975年, p. 54. (カッコ内は筆者挿入)
- 18) Barnard, C.: *The Functions of the Executive.*, pp. 170—1.
- 19) この問題を展開していくと「責任や道徳性を権威ないし権限との関連においてのみ論じるのは不適切」(2—25) になってくる。というのは、組織の道徳性の強調は、第一次的には組織における権力的側面・要因の理論的軽視、政策論的には忌避・自製の主張とむすびつづが、すすんでは、組織行動における物的誘因、経済的・個人的利害関係の意義をおなじく理論的に低落させ、政策論的にはその抑制・克服の主張をも含蓄しているからである。この後段の問題は、バーナードにおける組織均衡理論の前提にふれ、オーソリティ論の修正よりもずっと広範囲にわたる難問をはらみ、まさに全理論体系の再編を迫るであろう。他日を期する所以である。
(’75. 8. 4.)