

バーナード組織概念の再検討

川端, 久夫

<https://doi.org/10.15017/4474838>

出版情報：経済学研究. 45 (4/6), pp.97-112, 1980-07-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



バーナード組織概念の再検討

川 端 久 夫

目 次

- はじめに
- I 組織と協働体系
- II 組織の定義と3要素
- III 組織の成立条件と存続条件
- IV 組織の複合と変容
- V 若干の考察

は じ め に

管理論の伝統と近代を分つものは、“組織”概念の変革である。「組織」を organizing という活動及びその結果として形成された伝達と権限の体系、即ち管理機能の一部とみる立場から、管理機能が展開される場、したがって管理がその対象として働きかける作業活動を含めた集団ないし集団的協働そのもの organization とみる、即ち管理機能がその一部として逆に包摂されるところの上位システムとみる立場への転換、この、パラダイム転換というにふさわしい「組織」概念の内容と位置づけの変革が、近代管理学を誕生させたのである。——このことは今や天下公認の事実である。

とはいうものの、不思議なことに、この近代管理学の枢軸をなす C. I. バーナードの「組織」概念¹⁾が、今日なお曖昧・多義的解釈をゆるすままになっている。本稿はこの問題について、主としてバーナードの論述を数多く引用

し、端的に比較して異同を問う——という、最も素朴な手法によって検討を試みるものである。

I 組織と協働体系

問題は、「組織」と「協働体系」の区別と関連にある。文章の上では両者とも明確に定義され、区別され、関連づけられている。

「協働体系とは、少くとも一つの明確な目的のために2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。かかる体系は、ある視点からみると明らかにより大きな体系の下位単位であるが、他の視点からみると、それ自体のなかにいくつかの補助体系——物的、生物的などの——が含まれている。協働体系のなかの一つの体系であって、“2人以上の人々の協働”という言葉に暗示されている体系を“組織”とよび、その意味をこの章で明らかにしよう。」(p. 65)

協働体系は目的の如何によって教会、政党、軍隊、企業、学校、家庭など多様に分類される。それらの「具体的な協働体系にみられる物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」

(p. 73)を除き、あらゆる協働体系に共通の一つの側面を抽象したものが組織である。すべての実体的なものを捨象し、人間相互の関係

1) C. I. Barnard: The Functions of the Executive, 1938. 山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社。以下、本書からの引用は本文中カッコ内に原著ページを示す。

のみ、活動のみを抽象して、「(2人以上の人々の)意識的に調整された活動や諸力の体系」(pp. 72~3)という「組織」概念に到達する。

ここで最も注意を要し、強調されねばならないのは、捨象される実体的なものの中に、人間が含まれる、ということ、「その活動の多少とも調整された人々の集団」という「組織についての最も普通概念」を却け、極度に抽象的で、「現行の制度とは根本的に異なるもの、たとえば封建時代の協働にもおなじように適用される」(p. 73)非歴史的な概念を取って採用した、ということである。その趣旨は、それがつぎの理由で協働体系の経験分析のための最も有効な概念だということにある。

1) 変数が比較的少数なので有効に研究できる。

2) この概念的枠組と他の体系との間の関係が有効かつ有用に定式化される。(p. 74)

以上のかぎりでは、およそ問題が残るそうもないほど明快なのだが、直ちに曖昧化が始まる。

1) 組織は実体でなく関係概念であり、無形のものであるのに、実用的な取扱いの便宜上、擬人法を用いて象徴する必要がある、という。したがって「意味の混同が生じない場合には……しばしば組織を人間の集団と考える通常の慣習に従う」ことになる。(pp. 74~5)

2) つぎに組織は3つの要素に分割される。共通目的、協働意欲、伝達。この3要素=変数の間の均衡(=相互依存関数)は組織外の全体状況との間の均衡に依存する、(p. 83)というあたりから、事態は複雑となる。組織はさまざまの起源・機因によって幾重にも複合して支配従属関係のネットワークをつくり、国民的規模において国家・教会という最高組織に包括され

る。また、意識的に調整される公式組織は、無意識的に調整される非公式組織と絡み合って機能する。

3) 3要素それぞれは、専門化、誘因、権威、意思決定等のより具体的な形態をとって現象し、対応的な管理職能の展開を要求する。管理過程は複雑さきまる「組織経済」の調整と表裏し、管理責任=道徳的リーダーシップの振起を促す。

かくて『経営者の役割』の終り近くになると、(途中でも大ていは独走するが)組織は協働体系の中核的サブシステムとして、確たる実体となってしまふ。主著全体を通じて協働体系の影はうすく、組織は分析の道具というより、組織自体が分析の対象となっているの感を禁じがたいのである。

つとに故馬場敬治はバーナードには広狭2つの組織概念ありとしたが¹⁾、両者の区別が明確にして実は不明確、とする批判ないし感想は後を断たなかった²⁾。飯野春樹教授による主著草稿の仔細な検討³⁾の結果、バーナードの当初の構想には、組織のみで協働体系の概念はなく、ヘンダーソンとの交信の過程で、急遽追加されたものであることが明らかにされたのであるが、——その結果、言葉の上での疑点の多くは自然解消をみたのであるが——その後数年を経

1) 馬場敬治「バーナードの組織理論とその批判」馬場敬治編『米國経営学』上(経営学全集第3巻、東洋経済新報社、1956年)ほか。

2) 植村省三『経営学の根本問題』雄渾社、1966年。石井雅弘「C. I. バーナードの組織論における協働体系論の批判的考察」経営学研究(東京大学)10号、1968年ほか。

3) 飯野春樹「『経営者の役割』執筆過程における協働体系と組織の概念」商学論集(関西大学)第17巻、第5・6号、1973年。のちに飯野春樹『バーナード研究』文真堂1978年に収録(第6章)。

過したにもかかわらず問題の実質は解消せず、むしろ一層混沌としてきたようにおもわれる。

上記の記念すべき発見を含む飯野教授積年の『バーナード研究』が上梓されるや、もう1人の権威、加藤勝康教授は、公式組織の概念をめぐって、飯野教授の所説に疑問を表明し、おもわざる論争が生じた。その中心論点は、前稿⁴⁾に言及した「組織の定義」についての解釈問題であるが、その議論の前提となっているのが、協働体系と組織との関連・区別にかかわる問題なのである。

飯野教授によれば、バーナードの基本問題は決定論と自由意志論、個人主義と全体主義の対立と統合にあり、組織論を基礎とした管理論の構築を意図した。「それはあらゆる協働システムに普遍的に存在するマネジメントの一般理論である。マネジメント論なるがゆえに公式組織のシステム(レベル?……筆者)で“切って”それに焦点を合せることになった」⁵⁾。ローウェル講義を依頼された時点のバーナードは、経験的に分類された管理職能の記述を試みようとしたが、従来の管理論の著作には「管理者の活動の本質的な用具である公式組織」の本質を捉えたものが見当らず、かれ自身が“公式組織の社会学”を書かねばならなくなった。組織と個人の統合を課題とする「そのような管理論を記述するには、それにふさわしい組織論、人間を含んだ新しい本格的な組織論の構築を必要とした」⁶⁾。さらには、個人の立場を含めたそのような本格的な組織論には、支配や統制の原理ではなく、“協働”の原理の考察と、協働を可能に

する自由と責任の伴った人間の考察を必要とせよ」そして、「以上のような管理→組織→協働→人間という思考過程とは逆に、主著の記述過程は、基本的な人間論、協働論から組織論へ、さらに組織論の具体的適用である管理論に至っている。主著の前半の人間論と協働論は、組織論的管理論への予備的考察をなすものである。」⁷⁾

公式組織のレベルに視座をすえた管理論、という特徴づけは、他の解釈への批判を含んでいる。組織の一段下位の部分システムである個人、一段上位の包括システムである協働体系は、主要な視座とならない、というのである。協働体系の概念は、人間を組織の構成要素とみなす通念に合せるべく導入された⁸⁾。システム論的アプローチを応用して、協働体系のレベルに焦点を合せ、管理論をこえる「経営学」体系としてバーナード理論を捉えることも可能かつ有意義であるが、少なくともバーナードの意図にはなかった、というのである。

加藤教授の疑問はこの点にかかわって発せられる⁹⁾。

「公式組織ではなく協働システムのレベルを視座にすえた場合に、それが何故に組織論的管理論ではなくなって、むしろ管理論とは区別された経営学とならざるをえなくなるのであろうか。」主著第16章に論じられている“四重経済”は「能率性の視点からする組織的均衡の実現過程にとって重要な概念である」が、それは協働体系に対応している。「組織は協働システムを構成する他のサブシステム(物的・社会的・人

4) 拙稿「近代管理学の労使関係観——バーナードにおける協働とコンフリクト」本誌第44巻4・5・6号、1979年。

5) 飯野、前掲書、p. 76。

6) 飯野、前掲書、p. 63。

7) 同上、p. 64。

8) 飯野、前掲書、p. 77。

9) 加藤勝康「書評；飯野春樹著『バーナード研究——その組織と管理の理論——』(関西大学)商学論集第23巻第2号、1978、pp. 86-7。

的の各システム……筆者)の結合要因である……管理の具体的な視座は、公式組織のレベルよりも、むしろ、それをサブシステムとして含む協働システムのレベルにおかれていると考えざるをえないのではなからうか。……主体的行為性という視点からの管理職能は、その客体としての協働システムにおける諸サブシステムと相即応して展開されるはずのものである。組織というサブシステムと、その他の諸サブシステムとの照応のちがいのなかで、人間協働の具体的な構造と過程を把握してこそ、著者のいわれるユニークな組織論的管理論たりうるのではなからうか。」

管理という主体的行為は、公式組織を用具とし、協働体系を対象として営まれているのではないか——加藤教授は、協働体系=対象規定、組織=分析用具、という、主著第6章及びそれに呼応する第16章(論述内容はともかく、少くとも四重体系=四重経済という枠組設定そのものにおいて呼応関係にあることは確かである)の見地に拠っている。飯野教授は第7章以後第15章まで、さらに第17章を含めての論述の内容とそれに底流するバーナードの問題意識に沿っている。そしてこのコンフリクトの解決努力は、さしあたり、公式組織の定義の解釈にしばった形で、はかられている。

私見によれば、両教授間のコンフリクトは、もともとバーナード理論自体に内在している矛盾の投影というべきであり、したがってその解決努力はバーナード理論の全体構造の反省へと展開すべきものであり、とりわけ、協働体系概念の追加導入の意味についてのより徹底的な解明が要求されるであろう。以下、この趣旨に沿って若干の論証を試みることにしたい。

II 組織の定義と3要素

協働体系は、何らかの目的にもとづく協働に関連をもつすべてのモノとヒト及びそれらの相互関係から成っている。公式組織は、協働体系からモノすべて及びヒトのうち、協働に反する、ないし無関係なすべての属性を除去した抽象概念である。人間を協働(→組織人格)と非協働及び反協働(→個人人格)側面に分け、協働側面のみを抽象する。この意図はバーナードとホーマンズの往復書簡にあざやかに現われている¹⁾。

主著を読了した G. ホーマンズは「組織3要素のうち、目的はそのままではよいが、伝達を interaction に、協働意志を sentiment にい換えたほうが適切ではないか」と書き送り、バーナードの反論——伝達は interaction の特殊な1側面であり、敵意をも含む sentiment では広きにすぎる、敵意は協働の要素たりえない——を得た、という。

察するにホーマンズは、組織の3要素を、文字どおり要素と受けとって、目的にみちびかれた活動そのもの及びそれを支える感情エネルギーが欠けてしまうことを指摘したのであろう。また、バーナードの反論には「反協働」的要因を排す、ということの他に、一切の実体ないしエネルギー的なものを除外して、協働する2人以上の人々の相互関係に純化する、そうすることによって、「人間そのもの、あるいは人間がそれによって協働体系に貢献する基礎に由来する多様性のすべてが組織外的な事実や要因とされ」(p. 73)たあとの、無色透明な、組織にふさわしい要素とする、意図がうかがわれる。

組織の3要素というばあいの「要素」ele-

1) 飯野、前掲書、p. 182 による。

ment は、通常の語感とは異なり、むしろ組織の成立の要件ないし契機、を意味する。飯野教授が指摘するように、2人以上の人々の活動や諸力は、組織の構成部分 components であって「公式組織との関連以外にも一般にひろく存在しているものである。それらを、ほかでもない特定公式組織の調整されたインパースナルなシステムの構成部分たらしめる要件」²⁾が3要素なのである。上記のホームズは要素と構成部分とを混同していたことになる。

かつて筆者は3要素のなかの協働意志＝貢献意欲を、組織の定義からは排除されているはずの人間(的諸要因)をあらわすものであり、要素に数えるのは一貫性を欠く、と主張したことがある。関連して副次的に、貢献意欲という精神的要因は、貢献する能力や性格のような肉体的その他の要因と不可分であり、格別の論拠なしの切りはなし扱いは手続的に妥当でない、とも主張した³⁾。——どうやらこれも、要素と構成部分の区別を無視した誤りだったようである。意志ないし意欲は個人のものであり、理性によって選択された目的行為の遂行を活力あらしめるエネルギーとなる。協働意志ないし貢献意欲は、「……克己、個人的行動の放棄、人格的行為の非人格化」(p. 84)を意味し、その結果、(複数個人の)努力の凝集、結合が生じる。それは、個人人格(の一部)が組織人格に転化したあとの、意志ないし意欲の状態であり、徹頭徹尾、組織人格の属性なのである。いいかえれば、協働意志ないし貢献意欲は、個人が個人行為の可能性を放棄して協働行為に参加するばあいの、精神的負担ないし禁欲のことである。それと不可分の肉体的負担、それらの基礎

となる精神的・肉体的能力、性格等の総体は、協働意志にみちびかれて“意識的に調整された”活動または諸力、即ち協働ないし貢献そのもの(組織の構成部分)となる。こうみえてくると、組織の3要素というのは組織を成立させる契機あるいは協働行為を発生させる反応装置のよなものである。

「共通目的達成の可能性と人間の存在——その人々の欲求がかかる共通目的に貢献する動機となっている——とは、協働的努力体系(＝組織……筆者)のあい対する両極である。これらの潜在的なものを動的ならしめる過程が伝達の過程である。」(p. 89)これは、3要素の相互依存関係を簡潔に表現している文章であるが、3要素のなかで伝達のもつ触媒の役割が示されている点でも重要な個所である。目的と協働意志とは潜在し、伝達によってはじめて顕在化する。長文の趣意書であるか、一瞬の目くばせであるか、何らかの方法での伝達によって、人々は類似ないし同一の目的を抱く他人の存在を知り、個人でなく協働によって目的を達成しようという気持 desposition になり、個人行為を禁欲する。そればかりでなく、

「組織の構造、広さ、範囲は、ほとんど全く伝達技術によって決定されるから、組織の理論をつきつめていけば、伝達が中心的地位を占めることとなる。」(p. 91)

「組織がまず成立するのは、これらの3要素をそのときの外部事情に適するように結合することができるかどうかにかかっている。」(p. 82)という、その結合の主役は伝達なのである。

こうして伝達は、組織を成立させる反応装置のなかの触媒である。伝達に比べれば、目的と貢献意欲はより素材的であり、構成部分との親

2) 飯野、前掲書、p. 170。

3) 拙稿「バーナード組織論の再検討」組織科学第5巻第1号、1971年、pp. 58-9。

近性がより大きい、といえよう。

以上、組織という概念が、何の実体ももたぬ関係だけを抽象したものだ、というバーナードの主旨は、第7章はじめの3要素初出の時点では、かなり厳密に貫かれている——貫く努力が払われている——わけである。この時点での、組織と協働体系の関連を要約すれば、つぎのようになる。

組織という、それ自身の実体をもたぬシステムは、‘3要素’の外的状況に応じて適応的に変化する不安定な‘結合’が維持されるかぎりにおいて存在する。3要素の釣合い(=内的均衡)がやぶれば消滅する。国家、企業、スポーツクラブ……これらの協働体系の外観は容易に消滅しないけれども、それらを協働体系たらしめている「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」が消滅すれば、協働は行われず、結合の軸を欠いた烏合の衆と物財の堆積にすぎなくなる。なんらかの物理的・生物学的・社会的過程はひきつづき発生も持続もするであろうが、それらは(共通の)目的を達成せず、個人欲求の直接的充足を断念させるほどの満足の人々に与えることができない。そのような場では、伝達は存在するが、目的と意欲が存在しない。活動は拡散し、諸力は潜在・萎縮してしまう。こうして、組織の消滅は、協働体系の機能停止、実質的消滅を意味する。

III 組織の成立条件と存続条件

バーナードは、組織の成立条件と存続条件とを区別して規定する。

「組織の存続はその体系〔=組織〕の均衡を維持しうるか否かに依存する。この均衡は第一次的には内的なものであり、各要素間、釣合いの問題であるが、究極的基本的には、この体系

とそれに外的な全体状況との間の均衡の問題である。この外的均衡はそのうちに二つの条件を含む。第一の条件は組織の有効性であり、それは環境状況に対して組織目的が適切か否かの問題である。第二は組織の能率であり、それは組織と個人の間の相互交換の問題である。このように前述の諸要素は、それぞれ外的要因とともに変化し、また同時に相互依存的である。」

(p. 83)

内的均衡(=3要素の釣合い)は究極的には外的な全体状況との間の均衡=外的均衡に依存する。個人と同様、組織は環境に適応することによって存続する。だとすれば組織には2種の環境があることになる。

1つは活動を貢献している、ないし貢献する可能性のある、諸個人(という下位体系)である。かれらに対し、貢献と同等以上の誘因を提供しつづけなければならない。

2つは上記以外の、物的・社会的環境——協働体系の活動のための素材や場所を提供し、活動の成果や影響を吸収し、さらに反作用を及ぼすところの——のすべてである。これらに対しては、活動とその影響が障害よく受容され、マイナスの反作用が生じないような目的をたえず設定・再設定しなければならない。

2種の環境に対応して、組織は2種の境界をもつことになる。前者=内部環境=個人は、協働体系の内側で組織の外側にある。組織と個人は誘因と貢献を交換している。後者=外部環境は協働体系の外側にあり、組織は目的(に規定された複数個人の活動)を通じて環境に働きかけ、それによって変形された環境の一部分を、成果として協働体系の内側に吸収している。組織の作用によって協働体系にとりこまれた環境は、秩序づけられた物的体系及び社会体系を

なす。

内部環境・外部環境を構成する諸要因と、3要素とが、いかに相互作用し、3要素それぞれ及び相互関係の変化をもたらすか、がひきつづく8～14章の主題となる。

さて成立条件と存続条件とが区別される、ということは、前記のような、極度に抽象的な概念規定に照すとき、決して自明でなく、種々考えさせられる問題を含んでいる。

組織の要素である目的及び協働意欲とは、存続条件である有効性及び能率と密接に関連している。バーナードは第7章第2節で“協働の有効性”について説明するなかで、この問題に含まれている一つの逆説にふれている。——目的を達成する（＝組織が有効である）ことは組織を存続させる条件であると同時に消滅させる条件でもある。組織が継続するためには、新しい目的をくりかえし採用する必要がある。多くのばあい新目的は旧目的と近似のものであり、旧目的の消滅（それが達成されたという事実にもとづいて）と同時に自動的に採用されるので、目的の頻繁な交代に、多くのばあい気づかない。「われわれは通常、一般的目的をもって、真の目的である具体的な遂行の代りに考えている」(p. 92, 傍点は筆者) 目的をもつ、定める、ということは、一般的目的の発想からはじまって具体的遂行（のための細目手段の構成）に至る、全過程を含むわけである。具体的遂行は、目的が対象とする環境(の諸側面)との適切な相互作用を意味する。かくて目的と、その達成の度合としての有効性とは、区別しがたい。

“組織の能率”に含まれる逆説はさらに深刻である。「われわれがここで問題とする基本的意味における努力の能率とは、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。組織の生命は、その目的をなしとげるに必要なエネルギーの個人的貢献（物質ないし貨幣等価物の支配の移転を含めて）を確保し、維持する能力である」(p. 92) と「…組織の能率とは、その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力である。」(p. 93) 協働意欲ないし貢献意欲は、さきに明確に、「克己、人格的行動の自由の放棄、人格的行為の非人格化」(p. 84) と規定された。人格の一部を提供する、という趣旨は、ここでも、上記のように再説・敷衍されている。克己を償うに余りある満足をもたらすほどの誘因をいかにして提供するか？バーナードは非経済的誘因、主観的で説得によって評価が変動しやすい誘因への注目を説く。

「協働体系を長期にわたって継続せしめるに必要なほどに生産を能率的な状態にしておくのに足る努力を貢献させるためには、物質的または貨幣的考慮だけで十分だという考え方は、少くとも私には、人間の本性に全く反したもののように思われる。……協働作業における標準化された生産の物的経済性を損なうことなしに、しかも各人が技能 craft の誇りと仕事の完成 accomplishment についての誇りとを得るような条件を確保することが真の能率の問題である。」(pp. 93～4)

人格を組織の統制に服従させながら、技能や達成——人格そのものの発揮——の誇りを獲得しうる、とは、本来、背理である。克己や服従は、通常それ自体に動機づけられることはない。同等ないしそれ以上の満足動機への手段としてのみ受容されるはずである。組織ないし協働体系に対して、忠誠心をもち、一体化している個人は、服従ないし奉仕それ自体に動機づけ

られるであろう。このばあいには、「克己、人格的行動の自由の放棄、人格的行動の非人格化」は存在しない。外見は拘束的、疎外的であっても、内面は自由かつ自己実現的であろう。

バーナードは、そのような、組織に一体化している、組織目的と個人動機が同一であるところの例外的な個人にのみ可能な、人格的な意欲の発揮を、非人格的な活動の場において、想定あるいは要請しているようにおもわれる。一方では、そうしたケースが現代の諸条件の下ではありそうもないものであること、一般原則としてはあくまでも、組織目的は必ず外的、非人格的、客観的なものであり、個人動機は必ず内的、人格的、主観的なものであって、明確に区別しなければならない、と強調しているにもかかわらず。

共通の目的を達成すべく協働することが、どうして、一般的に、非人格的な努力の体系となるのか？ 調整および統一の原理としての目的が、協働者に共通のものとして意識され、信じこまれているなら、目的行為一般に通有の注意力行使（という意味での克己）のほかに、いかなる克己、人格的統制の放棄が必要なのか？

飯野一加藤論争に直接関連することであるが、おそらくバーナードの組織目的（＝貢献者に共通の目的）の両義性が曖昧さの根源とおもわれる。バーナードが our goal（個人の動機と基本的に合致し、微細な点においてのみ乖離し、克己を要する）と his goal（個人の動機と基本的に乖離し、その遂行に全面的克己を要する。）を無差別に包括したことは、活動の意識的調整の主体をさしあたり特定せず、his goal の達成行為に our goal の達成と同等の人格的意欲を要求するという結果、にみちびく可能性を、はらんでいたのである。

3要素とよばれたものは、組織という人間諸力の関係しあう場を成立させる契機であり、存続条件としての有効性と能率は、文字どおり、組織という実体の存続条件＝機能的要件である。協働する諸個人の間のたえず成立と消滅をくりかえす関係は、実体を含まず、存続のための機能的要件を必要としない。存続条件を要する‘組織’とは、組織によって活動が調整されているところの協働体系であろう。

第7章の随所に、組織と協働体系とが、協働意欲と貢献意欲とのように、無差別に混用されている。その様相・程度は、協働体系範疇の急変設定に伴う微調整不十分として納得しうる限度をこえている。第7章の諸“組織”の多くは、実のところ組織・協働体系、どちらの定義にも選別しえない、——関係とも実体ともつかず、恣意的に使い分けられている、正体不明の範疇なのである。

にもかかわらず、バーナードは第7章末尾にいう。

「この章で述べてきた組織の理論は、単純な理念型的組織に即して述べられてはいるが、きわめて複雑な組織の研究に基礎をもつものである。……組織とは、単純なものであらうと複雑なものであらうと、つねに、調整された人間努力の非人格的な体系である。そこにはつねに、調整および統一の原理としての目的がある。そこではつねに伝達能力が不可欠であり、人格的な意欲が必要であり、さらに目的の統合と貢献の継続とを維持するに当って有効性と能率が必要とされる。複雑さは、これらの要素や各要素間の均衡の質や形態を修正するように思われるが、基本的には単純組織を支配するのと同じ原則が、合成的体系 composite system である複合組織の構造を支配するものと考えて

差支えないのである。われわれは、その問題をつぎの章で論じよう。」(pp. 94~5) かくて第8章以後、組織は複合・具体化を重ねることでますます関係だけでなく実体を具えた“協働体系”となっていく。以下、そのような変容の次第をほぼ第8章にかぎって考察することにした。

IV 組織の複合と変容

第8章冒頭には、各種公式組織の複合のなかで、もっとも支配的・包括的な2種類の複合組織として、国家と教会があげられている。第6章の定義からすれば国家や教会を、公式組織とよぶことができるとしても、それらは同時に、対応的な物的・生物的・社会的及び個人的体系とともに、“協働体系”たる国家・教会を構成するはずであり、“組織”としての国家・教会は、中核的な下位体系をなすはずである。——しかし、そのような示唆はどこにもない。この章では組織の発生、成長、複合組織の形成、したがって下位組織の従属、……の種々の形態・方法が、かなり具体的に(例示を伴って)論述されているのであるが、国家・教会だけでなく、商業組織*、クラブ**、軍事訓練、オーケストラ***、すべて(公式)組織であって協働体系としては扱われていない。(* p. 103 ** p. 105 *** p. 106)

特定の組織が、自らを含む特定の協働体系の中核的ではあるが下位体系である、ということと、その特定協働体系の外部にあって当該組織にとっては社会的環境の一部をなす“他の”組織と複合関係に入ること、とをバーナードは、一旦は、明示的に区別し、かつ両立可能な事態だと規定した。

第6章では「……まず第1に各組織は、われ

われがこれまで“協働体系”と呼んできたより大きな体系の1構成要素であり、物的体系、社会的体系、生物的体系および人間などは、協働体系の他の構成要素である。さらにまた、大抵の公式組織は、より大きな組織体系のなかに含まれる部分体系である。最も包括的な公式組織は、通常“社会”と名づけられる非公式な、不確実な、漠然たる、方向の定まっていな体系のなかに包括されている。」(pp. 78~9)

これをうけて第8章では「組織を従属させることから生ずる影響は、その目的あるいは運営方法を制限し、またときには“所属する”人の数・性格あるいは地位を制約することである。下位組織はすべて不完全であり、依存的であるといわれるのもこのためであり、またここでとくに強調を要する点でもある。第6章で用いた言葉で表現し、そのうえ社会(非公式組織の複合した総体……筆者)を完全に無視すれば、国家や教会以外のすべての組織は部分体系、すなわちより大きい体系の部分であり、特定の限度内においてのみ孤立的であり、独立的であるとみなされる。かような場合には、下位組織の変化とか現象は、これらの一般的な上位組織の事情によってひとしく影響を受けるから、つねに上位組織との関係は一定として取り扱われることとなる。」(p. 98)

組織が自らの属する協働体系の境界をこえて他の組織に従属し、目的・運営方法・メンバーの範囲を限定されたばあい、協働体系との関係はどうなるのか？

バーナードは、ここに注記している——「一般に単位組織のもつ最も重要な関係は、単位組織を一つの部分として含む特定協働体系との関係である。たいていの場合、組織の存立の主要条件を基本的、全般的に決定するものは、この

特定協働体系である。しかし、上位組織が、それに対応する、より広範な協働体系に統合されている場合にはかかる表現が妥当する程度は限られることとなる。たとえば電話という組織複合体 a telephone complex organizations は物的体系の複合体に関係するので、各地方協働体系は明らかにこの大規模協働体系の一部分であるにすぎない。かかる状況の下では、地方組織はもとより従属的であるが、その関係は、たとえばその地方組織と中央政府組織との間にみられる従属関係にはほとんど全くあてはまらないほどに重要な 従属関係である。」(p. 99)

ここにはかなり具体的な例示があり、多少の推論が可能である。バーナードが社長となっていた N. J. Bell 社はアメリカ政府に従属している——設立や電話敷設の認可を受け、各種の法的・行政的規制に従っている——けれども、そのような従属の程度・形態は、他の電話会社のみならず製造会社・商社なども大差ないのであり、政府の方針変更があれば「ひとしく影響を受ける」から事実上、一定と考えて上位組織(たる政府)を無視することも可能である。N. J. Bell 組織にとって、より重要な関係は、電話施設、従業員、加入者パブリック・リレーションズ等々の下位体系を包括した N. J. Bell 協働体系との関係である。しかし、N. J. Bell は上位組織 A. T & T の子会社であり、その電話施設体系は A. T & T 電話施設体系の一部分である。電話施設=物的体系は上位の物的体系により強く関連づけられており、従業員・加入者・PR 関係(=諸個人及び社会的体系…筆者)もまた同様である。したがって、N. J. Bell 協働体系が、施設・従業員・加入者・PR および N. J. Bell 組織等々の諸体系を統合する力は、A. T & T 組織が N. J.

Bell 組織を従属させる力には及ばない。N. J. Bell 協働体系は、全体として A. T & T 組織を中核とする A. T & T 協働体系に対して基本的に従属している、というのである。

A. T & T 組織自体は、政府・議会などに従属するが致命的にではなく、「その最も重要な関係…その存立の主要条件を基本的・全般的に決定するもの」は A. T & T 協働体系との関係だ。ということになる。

バーナードの示唆から直接に抽出しうる推論はここまでであり、これ以上はすすめない。むしろ、バーナードは、前記の注につづけてつぎのように、前言をひるがえすような議論をしている。

「われわれが日常直接に注意を払っている通常の下位組織を取扱う場合には、上位組織を無視すること、すなわちそれを一定と考えるのは危険である。下位の協働体系 subordinate systems of cooperation¹⁾ の特徴は、相当程度、直接、間接に上位組織の指令によって決定されるのみならず、これら上位組織自体も下位組織の複合体より成り立っているので、下位組織内に生起すること、すなわちその存立や成否が、上位組織に反応を及ぼすのである。かように公式組織としての国家の機能と成否は、市民の性格と活動力によるのみならず、また主として、これらの市民が貢献する組織、すなわち市民が「構成員」である組織の性格と活動力にもよるのである。実際、市民の組織活動は、ほとんど全くこれら下位組織のほかに含まれているのである。さらに市民と政府との間、また逆に政府と市民との間におけるなんらかの具体的な相互作用は、この下位組織を経由するのでなけ

1) これが、定義にいう協働体系を指すのか、組織を指すのか、筆者には判然としない。

れば全く不可能と思われる。」(p. 99)

ここでバーナードは、上位組織が下位組織を制約する関連とならんで、上位組織が下位組織の在り方に逆に制約される、上が下に依存する、関連を指摘・強調している。さらに次項「組織の複合関係と個人」では、種々の組織に貢献する個人との関係では、上位組織と下位組織は対等の立場で競争していること、「個人はすべての組織のそとにあって、それらと多面的な関係をもっている。公式組織の複合性が拡大し錯綜すればするほど、個人の選択範囲が拡大される」(p. 100) ことを指摘している。

これらは、そのものとしてはそれぞれに重要な意味をもつ指摘である。しかし、ここで確認しておきたいのは、バーナードが、この辺りで協働体系と組織との区別と関連についての説明や注釈を打ち切り、以後は第15章までほとんど“組織”で押し通している、ということである。協働体系というタームは、時折り登場するが、組織と同義かつランダムに用いられている²⁾。

バーナードにおいて、もともと「組織とは協働にはかならず」、[“われわれが組織とよぶ協働体系”]というような表現³⁾が、ローウェル講義草稿の随所に見られた、という³⁾。主著執筆過程での協働体系概念の急転導入に伴って、組織概念との整合のために挿入された箇所を、引用し検討してきたのだが、組織ないし協働体系の具体的な問題の解明にとりかかるには、それは余りにおどろきのものであり、混乱した印象を受ける。とくに、協働体系というタームを具体的論議ではほとんど用いないですます理由(もちろん明示されていないが)がすこぶる理

解しにくい。

さきに引用したバーナードの一応の説明では組織と協働体系とは、その成長や分裂＝複合化、の程度や仕方が必ずしも対応的でなく、相対的に独自な動きができるようだが、なぜそうなのか。組織だけが上位組織に従属し、協働体系には見合った上位体系がないようなケースもあるらしく、そこから上は協働体系を無視し、組織で代表させるのが便宜とでもいうのだろうか。そもそも特定の協働体系に内在する組織が、協働体系の境界をこえて外部環境の一部分をなす他の組織に対して、自由に連結ないし複合しうるとはどういうことか。すべての組織はなんらかの協働体系の下位体系であるから、組織Aの組織Bへの従属は即協働体系Aの協働体系Bへの従属であり、目的や運営方法を基本的な点で大巾に制約されるばあいには、厳密に言えば組織A及びそれを中核とする協働体系Aの消滅、とすべきではないのか？制約がある限度以下であれば、ことさら複合といわず、他組織との交渉ないし影響関係、といえよ。国家が企業の設立を認可し営業や運営方法の基準を定め、ときに行政指導を行なう、というようなことは、企業の基本的目的の達成を阻害するものでなく、限定された従属であってことさら従属と称する必要はなかろう。A. T & T vs. N. J. Bell と A. T & T vs. アメリカ政府とを、おなじ‘従属’、上下関係を把える枠組の方がむしろ問題含みではないか？……⁴⁾

組織と協働体系との区別と関連を、この時点で最低限であれ鮮明にしようとすれば当然要請されるはずの、このような問題を、バーナード

2) たとえば第12章末の一文「権威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。……」(p. 184)

3) 飯野、前掲書、p. 157。

4) この点では、バーナードが、苦心して克服したはずの「国家をもって社会の公式組織の淵源であり基礎であるとする国家学説」(序文 x) の尾を引いている、のかも知れない。

は提起していない。筆者が代りに提起したとして、その解答のために参照すべき論述を、これ以上、第8章に見出すことはできない。

第3部『公式組織の諸要素』では、組織(=分析の用具)は、協働体系(=分析の対象)を兼ねるものとなり、純粹に関係のみの概念でなく実体を含むものとなった。その論述内容は、定義という組織の内部要素が外的要因に依存しながらいかに変化するか、というよりはむしろ、協働体系の内部諸要素が絡みあいつつ内生的に展開する様相、といった方が適切のようである。(もっとも第13、14章は、外部環境との相互作用を通じての組織目的の形成、具体化=明細化=手段形成の問題を扱っている。しかし、このばあいの目的・環境は、組織のものであると同時に協働体系のものである。バーナードの定義に忠実にしたがうならば、むしろ組織は目的一般をもつのであって、目的の特殊具体性は協働体系の特性に由る、といわねばならないであろう。)

V 若干の考察

ここまでの所見をもって、飯野・加藤論争をふりかえってみると、——『経営者の役割』の主旨が、管理論の構築にあることは争いがない。第1・2部が、前提として人間論・協働体系論・組織論、第3・4部が本論としての管理論、とすれば、管理の具体的な視座が、協働体系のレベルにおかれている、とする加藤見解に、筆者はひとまず組みすることになる。ただし、これはバーナードの組織・協働体系の定義を文字どおりに一貫させたばあいの話であって、2つの概念を弾力的に操作しうるとすれば、話は別である。

飯野教授によれば¹⁾、第6・7章(定義及び

成立のための3要素、存続のための2条件)はideal simple formal organizationに即して記述された“抽象的組織論”であり、それは当然に、concrete (complex formal) organizationに即した“具体的組織論”を予定したものである。第3部は「管理論への移行の過程における、かなり具体的レベルでの組織問題の考察」であり、「組織3要素の具体的展開をなすものである。」そこでは、第6章に定義された単純な公式組織が、複合公式組織を構成する基本単位=単位組織 unit organizationへと変容し、「非公式組織ないし人間関係が含まれた具体的な存在」となっている。このようにバーナードの組織論は、論述がすすむにつれてますます具体的なものへと移行していく。「したがって、バーナードが単にorganization(s)というとき、それがさきざまの意味——極端なばあいには協働システムと同義である——、さきざまのレベルで用いられていることに注意しなければならない。」

このような飯野教授の認識がこれまでたどってきたバーナードの理論展開の実態に即していることは明らかである。たしかにバーナード理論は、“公式組織のレベルで切って”考察された管理論である。しかし、そのレベルは幾重にも重なっていて、一方の極では協働体系と同義であり、他方の極では管理と同義である²⁾ほどに両端は距っている。そのうちのどこで切るかは、機会主義的に選択可能なのである。

してみれば、両教授の対立は、バーナード理論自体に内在する矛盾の投影であり、実質的な対立ではない、というべきであろう。

3要素の非人格的な結合より成る“抽象的組

2) もっとも具体的な次元で管理の職能・過程・責任を論じた主著第4部が「協働体系における組織の機能」と題されていることは象徴的である。

1) 飯野、前掲書、pp. 171-2。

織”から出発して、非公式組織ないし人間関係を含む“具体的組織”に移行する、という、バーナードの「組織および管理」の理論の主要内容は、ローウェル講義草稿——「協働体系」範疇の導入以前——当時から一貫したものである。そのばあい、組織が端初＝概念規定ではその非人格性を強調され、具体化につれて実質的に人間含みとなっていき、時折り必要に応じて非人格性が思い出される、というのはいかにも洗練を欠く。この点に関連して、かねてバーナードがかなり精通していたところの、社会学における‘集団’概念の基礎が、実際上は集団を構成する人々の行為、その相互作用の体系、であるにもかかわらず、「組織についての最も普通概念が、その活動の多少とも調整された人々の集団というものである」(pp. 68～70)こと、は、ヘンダーソンのコメント³⁾をまつまでもなく、バーナード自身が意識し、調整に苦んだところであつたろう。

人間を含む‘協働体系’概念を‘組織’の外側に設定することで、バーナードの組織構想と社会学通念との矛盾は、一応は調整されたのであるが、それは安易な調整であり、本稿で一端を指摘したような、両概念の混交ないし習合をもたらすこととなった。——こうなるおそれをバーナードが全く感じなかった、とは筆者には到底信じられず、何かの錯覚におちいったとしたか、おもえない。

バーナードは、なぜ、非人格的な‘組織’概念にそのようにも固執したのであろうか？

まず検討すべきは、主著第6章第1節の論旨——‘集団’概念への不満である。

「‘集団’の概念は、実効概念としては、これを確実に一般化して論ずることができないほど

に多くの変数が含まれていることは明らかで、なんらかのもっと限定した概念を用いるのでなければ、うまく扱えないものである。したがって少なくとも私には、集団の協働についての議論からは、むしろ、漠然、混乱、内的矛盾という印象しか得られない。」(p. 69)

集団を構成する‘人間’は、きわめて可変的で、個人々々の能力や性格はもちろん、集団への参加の程度や性格の点でも非常に異なる。……ある特定の集団に参加している個人の行為の大部分は、その集団が集団として認知される根拠となっている協働関係、(諸個人間の相互作用体系)に対して外的(＝無関係または阻害的)である。したがって逆に、個人はいくつもの集団(＝協働体系)に重複して参加ないし所属することができ⁴⁾、かつ純個人的行為をものしうる。「……したがって、組織の定義のなかに人間を含めることは……特定の場合には非常に有効であるかも知れないが、一般的目的からは限られた意義しかもたないこととなる。それにもかかわらず、物的環境や社会的環境と同じように、人間をもその構成要素から除外するような組織の定義を採用することが実際に役立つかどうかを考えてみる道がまだ残されている。もし、このような考え方を押し進めるとすれば、組織とは意識的に調整された人間の活動や諸力の体系と定義される。」(p. 72, 傍点・下線は筆者)⁵⁾

この重複参加・同時貢献の現象をうまく説明できる、というメリットは、主著の随所で強調

4) 厳密に言えば同時ではなく、断続的・交互的に参加する。時間巾を長くとったばあいに重複参加というる。

5) 傍点箇所は、文脈としては、‘したがって’とあるべきところである。バーナードの文体はもともとユニークであるが、就中、接続詞の用法は、しばしば人を当惑させる。

3) 飯野、前掲書、p. 149。

されており、第8章だけでも下記のような
る。

「複合組織には個人の貢献を求めようとする競争があり、忠誠の対立が避けられない……この競争は……上位組織と下位組織との間にも存在する。……個人はすべての組織のそとにあって、それらと多面的な関係をもっている。公式組織の複合性が拡大し錯綜すればするほど、個人の選択範囲が拡大される。」(p. 100)

「……管理職能を専門としている人々はいたいの場合、一つの複合組織における二つの組織単位の“構成員”あるいは貢献者であることになる——その一つはいわゆる“作業”単位、他は管理単位である。……かかる条件のもとでは、一つの具体的行為あるいは具体的意思決定は二つの異なる単位組織の活動である。単一の行為によって二つの組織に同時に貢献するということは、すべての複合組織における決定的な事実と思われる。すなわち複合組織はそれによって有機的全体となるのである。ここでもまた、公式組織を努力や影響力の非人格的体系であると定義することが、“集団構成員”とみる考え方よりもいっそう具体的現象に合致するという事実によって確証されることを指摘しておきたい。」(pp. 111~2 下線は筆者)

これらはいずれも重要な指摘であり、就中、下線部分は、H. サイモンの‘組織’概念——そもそもが複合組織であって、下位組織目的のかかなりの程度までの分化を許容する、意思決定のルーズなネットワーク——との接点を示すものである。バーナードの組織概念は端初的には単純組織であって、上記第2引用のような、“連結ピン”としての専任管理者の貢献を軸として、“有機的全体”としての複合組織となりうるのである。

だが、メリットは全面的ではない。後段の引用のように“管理組織を階層的に編成するばあい、——職長が作業員を統括しつつ工場長に従属し、バーナードが N. J. Bell を管理しつつ A. T. & T 方針に服従するような——には、かれらの単一の行為が“有機的全体”としての複合組織を形成する。このような複合(=上位組織への従属)は、個人の選択の範囲を拡大するよりはむしろ縮小する——ゼロにはできないが——であろう。他方、バーナード社長の行為は同時に、ニュージャージー州法を遵守し、州財政に寄与するわけであるが、それによって N. J. Bell が NJ 州(という有機的全体)に統合されるわけではない。

さらに、いうまでもないことであるが、個人はすべての組織のそとにあるばかりでなく、すべての協働体系のそとにあって、それらと多面的な関係をもっているのである。同時貢献・重複参加の可能性を説明するには、「人間を含め組織、人間を含む協働体系」という区別はもともと無用なのである。

人間のもつ多様性・可変性は、人間によって構成される集団=組織=協働体系の活動の観察を複雑・困難にする。観察の焦点となる活動と関連のうすい部分は捨象し、直接関連する部分のみを抽象しなければならない。……これが、バーナードの趣旨であり、全く正しい。しかし、厳密に特定された目的の達成行為のみを抽象し、他の要因——就中、目的達成にとって阻害的な——をすべて排除して概念構成すれば、ごく限られた分析にしか役立たなくなる。集団的協働現象を、動態的に把える(組織の内生的変動の過程として考察する)ことは不可能となる。そこで、組織をオープン・システムとみて、外的要因との相互作用を把えることにな

る。『経営者の役割』第3・4部の論述がこれに当たるが、そこでの、相互作用の相手として考察すべき環境は、すべての環境あるいは環境一般ではありえず、関連の深い——現に作用を交している、あるいは交わす可能性がかなり高い——要因に限られるし、また限って差支えない。このことは、物的・社会的要因のみでなく、‘個人’についても同様であり、組織の目的達成行為に貢献または阻害的な影響力を及ぼす可能性のある範囲・部分のみが考察の対象となる。これが協働体系に当るわけであるが、バーナードは、ここに個人を丸抱えしてしまった。別稿⁶⁾に論じたように、主著第16章「管理過程」の第2節、いわゆる‘組織経済’の理論は混乱をきわめているが、その最大原因は、‘個人経済’を追加せねばならなくなったことにある。個人は協働体系の内・外にまたがっている。A. T & T という協働体系が、バーナードという個人のすべてを含みうるはずはないのである。

以上、要するに“非人格的”組織概念設定の説得的根拠は、第6章前半の行論のうちには、示されていない。

これから先は全くの憶測ということになるが、伝統的管理論における組織概念——目的達成活動の最高管理者による分割と専門化(=組織化)の結果としての、権限(と責任)の階層的編成(いわゆる組織構造)——との関連について考えてみよう。

伝統的組織概念にも若干の多様性があるが、もっとも抽象的には純粋権力の体系、より具体的には、権力関係でつながった職務体系という

ことになる。職務とは、所要の資格・能力を具えた人間1人分の労働の質と量をいう。人間の労働の具体的分析から得られ、人間を予定した概念ではあるが、職務自体はあくまで非人格的なものとされる。企業ないし経営の究極目的からの展開として設定された諸職務に、いかに適切な個人を採用・配置するかが、人事管理の主要課題となる。

『経営者の役割』には伝統的管理論の著作への参照はほとんどないが⁷⁾、もともと、「管理者は何をするのか、管理者はいかに働くのか」を順序よく論述するつもりでローウェル講義の準備にとりかかったバーナードが、伝統的な管理職能論の書物を数多く熟読したであろうことは確実である。その結果、「私の経験に合致するように、あるいは管理実践や組織のリーダーシップに練達だと認められた人々の行為のうちに含まれる考え方に合致するように、組織を取り扱ったものは一つも存在しない」(p. viii)ことがわかったので、バーナード自身が書くことになったのだが、ここでいう‘組織’には、すでにかれ独自の意味がこめてある。伝統的管理論は組織(=管理者)の視点だけで書かれており、したがって“組織”概念も上からの一方的管理通路として捉えられた。それでは不十分であり、管理される側(個人)の視点が付加され、管理する側の視点と統合される必要がある、とバーナードは考えた。このことは、かれ自身の経験に裏づけられた理想に発しており、また、管理される諸個人の、上から達成を命ぜられる目的とは無縁あるいは対立的な、目的ないし欲求が、不断に職務体系としての組織の内部に流入・浸透して、管理目的の遂行を阻害な

6) 拙稿「組織均衡理論の誕生」本誌第40巻第3号、1974, pp. 29-36。

7) p. 108 にグレイキューナスの「組織における関係」が引照されている。

いし減速させている、という現実が要求するところでもあった。バーナード自身を含む練達の管理者は、この現実を熟知し、それに対応しつつ、管理職能を行ってきたのである。管理の成功は、管理される側の欲求を充たしつつ管理する側の目的を達成するときに完全なものとなる。——ここに組織と個人の統合、有効性と能率の両全、という、二元的な管理論が構想され、そのような管理論にふさわしい組織論、「人間を含んだ新しい本格的な組織論の構築を必要とした」⁸⁾。

伝統理論批判の見地からは、このようにむしろ‘人間を含む’ことが要請される。そしてバーナードが造詣深い社会学に通有の‘集団’概念は、目的的活動を機因とも主要内容としながら、所属メンバーの目的外的属性や行動を包括したものとなっている。したがって伝統的管理論から社会学に乗りかえれば、問題はすんだはずである。……しかるにバーナードは、さきにみたように、‘集団’が人間を含むことに不満を抱き、非人格的‘組織’概念、そのかぎりでは伝統的管理論と共通の、「仕事をするために製作された合理的な、使い捨て可能な、管理の道具⁹⁾」としての‘組織’概念に一旦は逆戻りしたのである。

バーナードが、この概念に片時も安住しなかったことはいうまでもない。公式組織の存在の前提かつ所産としての非公式組織をからみつかせることによって、職務を貢献する個人へ支払われる誘因が貢献者の全人的諸欲求に対応すべきものとすることによって、管理者の命令権限が究極的には管理される個人の受容に依存する仮構だときめつけることによって、……公式組

織は非人格的存在でありながら同時に生きた人間の集団であるという絶対矛盾を体現し、それ自身の目的を追求すると同時に貢献者の動機を満足させる両義的な存在として定着してくる。おしまいには、これらの矛盾を強引に統一すべく、管理者の道徳的リーダーシップによる、個人動機(→目的)の組織目的への同化を説くことになる。

この道行、セルズニックのいう「組織の制度化」を、晩年のバーナードははっきりと意識し、「道徳的制度」こそ組織の現に在る姿だと説いた¹⁰⁾。しかし、主著執筆時のバーナードにとって、これはなお“驚くべき着想”であって、「公式組織は本来的に論理的、合理的なしくみであり、非人格的な存在である。組織は、それ自体の構造と調整力を保有し、自らその目的を追求するものである」¹¹⁾という、伝統的組織論の説くところを、完全にのりこえることができず、社会学にいう目的集団の概念、——バーナードが主著全体を通じて実質的に依拠しているところの——の全面的採用を躊躇したものとおもわれる。そのかぎりにおいて、1937～8年のバーナードは、組織論、したがってまた管理論の革命の完遂者ではなく、最初の突破口のおずおずとした開鑿者であった。その枠組は荒く、重大な亀裂を含んでいた。“協働体系”概念の急拠導入をめぐる、その真の動機をのぞきもろうとした本稿の推論——というよりは多分に“やぶにらみ”に類する憶測——は、上記の亀裂のひとつに注目したわけである。

(1979. 8. 12)

10) Barnard, C. I.: "Elementary Conditions of Business Morals." California Management Review. vol.1, No. 1, 1958, p. 2.

飯野春樹訳「ビジネス・モラルの基本的状況」
商学論集(関西大学)第20巻第1号, 1965年4月, p. 54.

11) 飯野, 前掲書, p. 88.

8) 飯野, 前掲書, p. 63, 傍点は筆者。

9) Selzwick, P.; Leadership in Administration, 1957, p. 5. セルズニックは、バーナードの公式組織の定義をこのように特徴づけている。