

管理概念の外延と内包：バーナード・サイモン理論 覚書：(I)

川端, 久夫

<https://doi.org/10.15017/4493000>

出版情報：経済学研究. 56 (5/6), pp.95-108, 1992-04-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

管理概念の外延と内包

—バーナード・サイモン理論覚書(1)—

川 端 久 夫

目 次

はじめに

1. 伝統的管理論への論難
2. “意思決定のシステムとしての組織”
3. “意思決定のシステムとしての組織” 観の偏向

は じ め に

筆者はさきに貫隆夫『管理技術論』が提起した“動力・制御パラダイム”を試用して、現代大企業の“経営管理”の諸領域を、執行〔=動力要因及び制御要因の付与〕と（狭義の）管理〔=制御要因のみの付与〕に色分けしてみた¹⁾。

企業（という協働システム）において、システム形成機能の中核をなす労務管理は基本的に“執行”であり、システム操作機能の中核を担う生産管理は基本的に“管理”である。同様にして販売管理・購買管理・財務管理は執行であり、会計（業務）は（普通は管理とはいわないようだが）、主に記録・計算活動を通して資本循環過程の“観念的総括”を行うという意味で“管理”である。

ただし、これは古典的な簿記や原価計算、さらに管理会計の分野には文字どおりあてはまる

が、財務会計、とりわけ特定の会計制度（商法・税法・企業会計原則・各省庁による行政指導等）のもとで、公表義務と財務政策との関連において処理されるところの種々の粉飾・節税・秘密積立等々の“会計活動”は企業の業務そのものであり、“執行”といわねばならない。また、労務・財務など全体としては“執行”機能部門のなかに、実務に直接従事しない“管理”労働が相当の比重で存在している。このように各機能部門ごとに下位機能を細分していけば、基本的に執行である部門のなかにも管理が、逆に基本的に管理である部門にも執行が散在し、全体としてモザイク状を呈することが明らかになる。

本稿は、このような管理概念の多段式構成（といっても、当面は、昔から公認されていた狭義 manage に非公認だった operate 部分を付加して、広義 manage へと拡充しただけであるが）が、伝統的管理論以来のアメリカ経営学の推移ならびに、“資本論指揮概念”を原点とする「批判経営学」の流れに対して、多少とも問題整理・論点明確化といった含意をもてるかどうか、を主として Barnard・Simon 理論の復習、読み直しを通じて模索してみたものである。

1. 伝統的管理論への論難

まず、手がかりとして、前記のようになり

1) 貫隆夫『管理技術論』1982。中央経済社
川端久夫「経営管理・生産管理・労務管理」本誌第
56巻1・2号 1991

の執行部分を含む、というよりはむしろ（システム形成の意義を重視すれば）執行が管理を包摂している、と判定した方がよい、と思われる経営管理が、あえて管理と総称されている所以を推測すると、さしあたり2つのことに思い当たる。(1)大企業の最高経営者の経営行動=労働は、その大部分が実務から離れた“管理”から成っている。これらの目からみた経営行動の全体像は、“管理”部分の過大評価になりやすい。“執行”の部分は“管理”に従属して編成されているし、いかに合理的に編成するか、ということが、かれらの最も重要な課題である。そして多くの管理論者は最高経営者たちの価値観に一体化している。(2)manageの語義は、最広義においては、“物事をうまくやり遂げる”ことである。①道具や機械を操作することからはじまって、②動物を飼育・調教すること、③他人を手なづけて思いどおりの事をやらせること、④団体や事業を運営すること、⑤天災地変を含む全般にわたって、複雑困難な自然・社会の事象・状況を何とか切り抜けること、に至るまで、manageのうちである¹⁾。さまざまに対象・様相を異にする経営行動すべてをmanageの一語で包括して怪しまないのは、この通常用語法——getting things well done——に拠るのであって、伝統

的管理論のいう“管理”のように、“through others”という限定をうけていないのではない。だから管理論テキストを読んで一旦はthrough others 限定を受容しても、気易く逸脱してしまうのだ。

(1),(2)どちらか？ たぶん、その両方であろう。——このような陰伏的経緯を意に介しない人々は、manageのなかのthrough othersでなくby himselfの部分を見捨てるか、あるいは管理者の職務を分割して、manageだけでなくoperateの部分が実際には含まれている、と但し書きする。

P. Drucker⁵⁴では、社長みずから銀行へ借入に向いたり、重要な契約のための商談に当たったり、永年勤続者を慰労する宴会を主宰して快適ならざる数時間を過ごす、などの例をあげ、「それらすべては必要有意義なことで、ちゃんとやりとげなくてはならない」が、管理（者としての）業務ではない、と述べている²⁾。

C. Barnard³⁸にもDruckerとよく似た記述がある。「管理者(executives)はすべてかなり多くの非管理的業務を行うようである。このほうが管理業務よりも価値のあることもある。諸職能がこのようにまじり合うのは、①人材の不足による便宜の問題であり、②しばしば経済の問題であるが、また③その他の理由もあるだろう。」——この3つの理由は全くその場限りの言及であって、熟慮の形跡はみえない³⁾。

周知のように、Barnardは伝統的管理論とそれを構成している“管理”及び関連諸概念に対する革命的批判（→止揚）者とみなされている。かれの本来の問題意識は、管理者の職務におけ

1) R. Williamsによれば、manageという英語は直接にはイタリア語のmaneggiare(操る、とりわけ馬を調教する)に由来するが、さらにさかのぼるとラテン語の“手”を意味するmanusに達する。16世紀はじめにはcontrol, leadといった一般的な意味に拡大使用されるようになった。その後ménage(家政)から誕生したフランス語mānager(慎重に扱う)との混同によって影響されてさらに意味が拡大し、たとえばmanagerは指導者からやりくり上手の主婦までをカバーすることになる。以後興行主、貧民院長、代理人、企業経営者など語義の拡大はとどまることがない。R. Williams; Keywords — A Vocabulary of Culture and Society 1976. 岡崎康一訳『キーワード辞典』晶文社1980年 pp. 221~3

2) P. Drucker: The practice of Management; 1954. p. 343

3) C. Barnard: The Functions of the Executive; 1938 p. 216 (記号は筆者)

る manage と operate の混在、という論理的不備をどう洗練するか、というような低次元のもではなかった。管理論の枠組を打ち砕いて新たに再建する、というもっと根源的なものだった。この点は、何よりも manage というコトバを executive に置きかえたことによく現われている。

さきに列挙した manage の語義のうち、最も注意を要するのは、③と④の関連である、と思う。(以下④にいう団体や事業を広く協働システムとよぶことにする) ヒト A がヒト B を手なづけて盗みを働かせている場合、A が B を②の意味で manage している。と同時に、A は協働システム AB を④の意味で manage している、といってよい。Barnard が組織の成立について述べているように、複数の個人が何らかの合意の下に行動するときには、つねに組織(≒協働システム)が成立している。ただ、そうした組織が短命であったり、組織の主題をなす協働行為の内容が取るに足りないものであるとき、④の側面を捨象しても差支えない——むしろ便宜である、ということで、②の側面のみが取り上げられるのである⁴⁾。

協働行為が多少とも大規模、持続的になり、その内容が有意義なものとなれば、④の側面を捨象することはできなくなり、やがて逆に、②の側面を圧倒していく。——「最も単純なタイプの協働の目的は、個人的行為の目的に似ている。したがって協働的行為の動機が個人的なものであるという錯覚に陥りやすい。しかし、協働的制度を少しでも調べてみれば、協働的努力

の目的は種類と質において変化するし、ある種の目的は個人的行為を許さないことがわかる。……そのうえ個人的行為ではみられない二つのタイプの他の行為が協働体系では作用しはじめる。第1のタイプは協働それ自身の促進をめざすものである。第2のタイプは協働体系の維持をめざすものである。たとえば1人で使うには大きすぎるボートのように、協働体系にとってのみ有益なものを作ったり、あるいは協働的活動のための材料の蓄積をするというようなものである。近代の経済学用語でいえば、前者は主として固定資本であり、後者は主として運転資本である。』⁵⁾

大規模な協働体系を manage することは、A が B を、B が C・D・E を、C が F・G・H を……という、ヒトがヒトを manage することの無数の集積(としての協働システム)を操作(operate)することであり、そこでは A manage B, B manage C・D・E への合計以上のものが創発している。A が若い2代目で、忠実な大番頭 B にすべてを委ね、B 以外の従業員とは殆ど言葉を交わすこともない、としても、A が B を manage する側面②は A が A 商会を manage する側面④のごく一部分にすぎず、A の行為を全体として特徴づけるものは④である。——Barnard の前記論旨を延長していけば、当然ここまで到達する筈である。しかし、当の Barnard は、さきの引用が示すように、②と④の区別と関連について、終始明晰であったとは云い難い。

「executive ^{フアンクシヨ}職能は協働努力の体系を維持する作用をする。それは非人格的である。その職能は、しばしばいわれるように、人々の集団を manage することではない。このように狭溢

4) C. Barnard: Organization and Management; 1948. pp. 117~9. 日本バーナード協会訳『組織と管理』1990年、文真堂。pp. 117~9

5) Barnard' 38 pp. 32~3

で、便宜的で、厳密に言えば誤った考え方がおこなわれるならば、executive^{ワーク}職務の正しい理解がえられるとは思えない。また、executive 職能は協働努力の体系を manage することであるということさえも正しくない。協働努力の体系は全体として自ら manage するものであって、その一部である executive 組織によって manage されるのではない。われわれが問題にしている executive 職能は、頭脳を含めた神経系統の、身体の他の部分に対する機能のようなものである。神経系統は、身体が環境により効果的に適応するのに必要な行動を指令^{ダイレクト}して、身体を維持するために存在するが、身体を manage するとはいえない。身体機能の大部分は神経系統とは独立しており、むしろ反対に、神経系統が身体に依存しているのである⁶⁾。

ここで用いられる manage の意味は、日常用語法“うまくやっていく”にちかい。協働努力の体系（＝組織……筆者）は全体として自ら manage する、という命題は、メンバーが全員無差別平等に貢献することで存続・成長していく（限界的貢献者といえども、誘因貢献バランスがくずれて離脱すれば、組織全体が存続不能となる）という、平等主義的に理想化された組織のイメージを示唆している。貢献者の一部にすぎない管理者 executives がなしうことは、組織を維持すること、組織を構成している協働的努力を調整することのみである。——ここには、一部にすぎない管理者が他のメンバーを他人視して getting things done through them をめざす思考を拒否し、そのような管理概念ないし管理者像を弾劾しようという意欲が読みとれる。伝統的管理論が内蔵してきた管理者支配のイデ

オロギーが暴露され、ほとんど粉碎されたようにみえる。

Barnard が新たに提示した管理 executive のイメージは、あたかも議会や団体の会員総会などで形成・表明された意思を、より操作的な目的・手段体系へと具体化してメンバーに提示し、説得し、実行に立ち上らせ、達成にまでもっていく行政府ないし執行部の機能のそれであり、まさに「協働システム」を対象とした管理 manage に当る。ここでは、ヒト（他人）を管理することが、同時にヒト・モノ複合としての協働システムを管理することになる、という“管理の二重性”の問題がまさに露出しているのであって、Barnard は両側面を一応は視野に収めた上で、協働システム管理の側面を主要なものとして把える視点を示唆したことになる。ひきつづいて Barnard が展開した①組織伝達の維持 ②必要な活動の確保 ③目的と目標の定式化、という管理職能の分類及びそれに付随した解説は、組織（＝協働システム）の“3要素”に意識的に対応させたものであった。

しかし、このような Barnard の明察と、前記の低次元な問題に対する判断——管理者 (executive) がかなり多くの非管理的業務を行う——とは、大きくくいちがっている。そこで executive 職能は、伝統的管理論にいう manage 概念〔ヒトを対象とする管理〕にきわめて近く、“管理の二重性”のなかの従属的な側面への執着を示唆している。

この対照は何を意味するか？ 端的に言えば、Barnard の伝統的管理論批判が管理イデオロギー批判に示されたほどに透徹したものでなく、模索途上で揺れている、ということであろう。その管理職能3分類の理論も H. Fayol 以来の“計画・組織・指揮・統制・調整”という理論

6) ibid. pp. 216~7

構造を全面的に解体した、といえるかどうか。

“組織伝達の維持”はほぼ組織(化)と指揮(の一部)に相当し、組織構造＝権限ラインの設定、ライン上の各職位への人員配置とそれに伴う選択、昇進、降格、解雇などに関連した監督・統制の技術も含まれる。“必要な活動の確保”は、端的にいて人事労務管理の領域を包括する。この職能は、Fayolなど初期管理論では指揮の一部分を占めるにすぎなかったが、以後、管理実践の上で年々比重を高めてきた(従業員の)動機づけや労使関係管理の問題を含むようになり、3大分類の1つを占有するに価する、と認知されたわけである。

“目的と目標の定式化”はほぼ「計画」職能に当る。伝統的管理論においても利益計画、部門計画、作業日程、予算など、計画化の対象、形式、階層上の位置等に即して類別された各論が説かれてきた。Barnardが、この職能の決定的側面として強調したのは、組織の一般的な目的を具体的目的——最終段階の貢献者による無数の同時的・継続的行動と直結する究極の細部決定——にまで再規定、細分、特殊化していく過程であり、それは「責任の割当、すなわち客観的権威の委譲」⁷⁾の過程と表裏の関係にある。その意味で、さきの組織伝達体系(≡職位構造)の維持という職能は、目的と目標の定式化という第3職能の“潜在的側面”をなしている。そしてこれと対をなす(顕在的)側面は「この職位構造を生きた体系(working system)たらしめる現実の意思決定(decision)であり、行為(conduet)である。」⁸⁾

ところで、Barnardは、この「目的の定式化

(formulation)と規定(definition)は広く分散した職能であり、そのうちより一般的な部分だけが管理者の職能である」⁹⁾という。

さて、末端貢献者が決定し行動する特殊(specific)目的の内容は、「職務、特定の集団、特定の個人、特定の時間、(達成されるべき)成果」という限定されたものであるが、そのように決定・行動すること自体は末端貢献者の(作業)職能であって、管理(者の)職能ではない。「組織活動の少くとも $\frac{9}{10}$ は最終段階の貢献者、すなわち最終の具体的目的に対して個人的エネルギーを用いる人々の責任、権威ならびに資質(specifications)にあるのではないか、と私は思う。……抽象的、一般的、将来的、長期的な意思決定の責任は上層部に委譲されるが、(目的)の規定や実行の責任は、努力に対する権威が所在している基底部に つねに残留するのである。」¹⁰⁾したがって、上層管理者はかれらが定式化した大綱(grand)目的を次々に再規定して、末端貢献者による特殊目的の決定(→行動)に至る過程で、一方では大綱目的から逸脱しないように教化しながら、他方末端貢献者がおかれている具体的状況から遊離しないように調整する、という「協働体系の運営に内在する最も重大な困難」に直面する。したがってこの職能は「鋭敏な伝達体系、解釈上の経験、想像力および責任の委譲を必要とする」¹¹⁾のである。

このあたり、Barnardの叙述は混沌としている。——「目的と目標の定式化」は(組織を維持する機能としての)executive職能の一部(組織の3要素のひとつである共通目的に対応するの)はずであるが、実は管理者(executive)に専属

7) ibid. p. 231. これは伝統的管理論では組織化職能と称されているものである。

8) ibid. pp. 231~2

9) ibid. p. 233

10) ibid. pp. 232~3

11) ibid. p. 233

の職能ではなく、(作業員=)末端貢献者と分与されている、という。そして、この〔管理者と作業員の協働としての〕職能は、その決定的側面において「組織伝達の維持」職能と表裏の関係(後者は潜在的側面、前者は顕在的側面)にあるという。だとすれば、伝達体系=職位構造を創出し維持することもまた、管理者だけでなく作業員も参加した職能とみなすべきであろう。通常人事労務管理とよばれるものとはほぼ範囲・性格を同じくするもう一つの職能「必要な活動の確保」については、管理者・作業員の対比が明瞭で、共同機能の可能性は示唆されていない。それにしてもさきに管理と作業の不可分一体性、それも作業職能の第一義性を含蓄した一体性を強調した際には、その一体的に遂行される機能をmanageと名づけ、その一部としてexecutive機能を抽出したのであるが、そのexecutive機能もまた、3つの基本機能のうち2つは管理者・作業員が共同して遂行するものだ、というのである。

くりかえしていえば、多くのexecutive(管理者とよばれている人)はexecutive職能だけでなく、かなりの非管理的業務を遂行する。他方、末端貢献者(ふつう現業員、一般従業員とよばれている人々)も当該組織の本来の業務だけでなくexecutive職能の一端を担う。かれらが遂行する本来業務に直結した特殊・具体的な組織目的の決定、つまり末端計画職能はかれら自身のものである。それに対応して、組織伝達体系の末端における“責任の割当すなわち客観的権威の委譲”も、管理者・被管理者の共同行為である。—①管理者の行う責任の割当は、被管理者による責任の引受けがなければ成立しない。②同じく管理者の行う客観的権威の委譲は、被管理者による主観的権威の付与(命令的伝達の

主体的受容)がなければ成立しない。(①と②は同一事象の別の表現である。)

Barnardの言説はこのように複雑だが、事柄は簡単である。要するにBarnardは、被管理者が保有している最小限度の主体性——いかに詳細に指示されても残っている職務遂行上の自由裁量、いかなる制裁手段によっても消滅することのない命令拒否の可能性——を拾い上げ、強調している。強調しすぎて、被管理者と管理者とが組織活動において果す役割、揮う権力の大きさや重要度の格差を正当に認知せず、平等主義的・純自発的協働としての組織のイメージに執着する。だから「協働努力の体系は全体として自らmanageするものであって、その一部である管理(executive)組織によってmanageされるのではない」¹²⁾といい、「協働努力の体系をmanageする」という、日常語法としても自明な管理概念さえも排斥する。——全くの所、そのように狭溢で硬直的な考え方では、管理職務の正しい理解がえられるとは思えない。——むろん『経営者の役割』の行論全体がこのように狭溢・硬直的なわけではなく、多分に柔軟・多面的なのだが、最も厳密を要する概念規定のレベルにおいて、この始末なのである。

必要に応じて(組織目的の実現に直結した)実務にも従事するが、主としては(組織維持という)間接的・促進的活動を担い、協働体系(としての組織)を全体として環境に適応(しつつ存続・成長)させる上で決定的な意味をもつところの高次・複合的な職能及びその職能を担う個人または集団が、すべての組織に存在していることは、誰でも知っている。むろんBarnardも知っている筈だが、ひとつには伝統的管理論

12) *ibid.* p. 216

が内包している独善的イデオロギーに対する批判過剰のために自ら盲いたのであろう。今ひとつには、——これも単純すぎる推測であるが——Barnard が伝統的管理論に対する（包括的かつ概念批判的なレベルのものとしては）最初の挑戦者であること、それにしては相当数の重要概念を打ちこわしてまさに致命傷を与えたこと、とはいえ伝統理論の全域にわたってすべての重要概念をほぼ完全に粉碎するという所までいかなかったこと、まして粉碎した素材を自ら調達した新素材や触媒と共に十分に精練して新たな概念枠組を完成ないし完成近くにまで仕上げるには至らず、途中で息切れしたということ、であろう。

2. “意思決定のシステム”としての組織

伝統的管理論批判の一応の完遂者はH. Simonである。もっとも『経営行動』第2章に展開された痛烈な論難は少々行きすぎであり、大多数の管理論者は、多数の（したがって相互に矛盾することのしばしばな）管理原則を状況に応じて取捨しウエイトをつけて組合せることで、それなりに有効な処方箋を書いてきた。したがって「多くの管理の分析は、単一の基準を選択することから始まり、それを管理の状況に適用して一つの勧告に達する」¹⁾というのはいいすぎであるが、「関連する診断的基準のすべてを明らかにし、このすべての基準によってそれぞれの管理状況を分析する」²⁾というほど丹念・厳密でなかったことは明らかである。“管理原則”とよばれる多数の診断基準の大部分は、

何がしか経験的事実に基づいて発想されたものであるが、十分に事実に即して検証されたというには遠く、したがって管理状況の記述とそれに基づく処方ないし提言もしばしば皮相的で単純なものとなった。

Simonによる批判の焦点は計画・組織（化）etcの管理の職能分類ないし過程的把握それ自体の意味にはなく、管理経験の不十分な帰納にすぎないものを、管理状況の診断と処方に直結する、というアプローチに向けられていた。しかしSimonは、数多の管理論者が提示した無数の「原則」のすべてを列挙して相互の矛盾や適合の関係を整理し、管理行動全体に占めるウエイトを計量・序列づけることによって包括的な管理原則（の体系）を樹立する作業に直ちにとりかかることなく、そのような研究を開始するための基礎づくり——管理組織がどんなもので、どのように働くのか、について正確に説明できるような用語をつくること——に集中した。その作業は、「意思決定こそが管理の核心であること、そして管理の理論の用語は、人間の選択の論理と心理から導き出されねばならない」³⁾という“公準”に導かれていた。

「実際のどんな活動も“決定すること”と“行為すること”の両方を含むのであるが、管理の理論は、行為の過程と同様に決定の過程にもかわるべきことが、一般に認識されていなかった。この決定過程の無視は、おそらく、意思決定は組織全体の政策の形成に限られるという考えからきている。それどころか、決定の過程は、組織の一般目的が決められたときに終了してしまうものではない。“決定する”という仕事は“行為する”という仕事と全く同様に、管理組織全

1) Simon, H: Administrative Behavior.: 1945. (rev, 1976) p. 36. 松田, 高柳, 二村訳『経営行動』ダイヤモンド社 p. 44.

2) ibid. p. 36. 訳書 p. 44

3) ibid. xlvi 訳書. p. 54

体のどこにでもある。まさに両者は完全に結びついている。管理の一般理論は、効果的な行為を保証する諸原則を含まなければならないと全く同様に、正しい意思決定を保証する組織の諸原則を含まなければならない。⁴⁾

この『経営行動』冒頭第2パラグラフは、若干の誇張を含んでいる。— H. Fayol というまでもなく、現場作業者の筋肉運動の研究で著名な F. Taylor ですら、現場監督者の職務要件の設定(とそれに基づく機能的職長制度の提案)においては、作業の手順、速度、工具・材料などの作業条件の整備と記録、といった計画及び統制機能の重要性を認めていた。ということは、“行為すること”以上とはいわぬまでも少なくとも同等に“決定すること”に注意を払っていたのである。指揮に先行する計画は明らかに行為よりは決定に重点のかかった職能であり、かつ、計画こそ管理職能のなかで第一義的意義をもつことは、おそらく全ての管理論者にとって自明の常識であった。また計画職能が TM による戦略ないし政策にのみ限定されるものでなく、現場監督者に至る管理者階層すべてに分有されていることもよく知られており、それぞれの条件に応じて開発された手順や技法が管理論テキストの内容を構成していた。— 決して無視されていたのではない。問題は計画職能それ自体についての科学的な手続にしたがって掘り下げた研究の欠如、“行為すること”について Taylor とその後継者たちが力学・生理学の方法を用いて分析したようには“観察し、思索し、決定すること”についての科学研究(の成果をとり入れること)を怠っていた、皮相的で単純な分析・解説であったこと、が指摘されたのである。

決定の過程の分析に先鞭をつけたのは Barnard である。『経営者の役割』第13, 14章は記述的意思決定論の先駆的業績であるが、同時に未整理な理論でもあり、いわゆる組織の3要素との関連も明示されていないので、かれの組織論全体をなかで、どういう位置・比重を占めるのか、理解しにくい。「公式組織の本質は、目的に対する手段を熟慮した上で採用することである」⁵⁾ という命題は含蓄深い、周知の“組織”概念とは整合せず、一種の託宣めいている。

「……意思決定行為は個人行動と対照的に組織行動に特徴づけるものであり、意思決定過程の記述は個人の場合よりも組織行動を理解するのに比較してより、重要である。さらに個人の意思決定過程が、種々の心理学において未だ科学というよりは思索の問題であるのに対し、組織のそれは、もっと経験的観察の道が開けている。」⁶⁾ という見解はむしろ正しく、ひきつづいて展開されている Barnard 自身の経験的観察を存分に装入した説明は印象的であるが、そうであればあるほど、かれの組織論の枠組への納まり具合が悪くなる。— おなじ記述が伝統的管理論体系のなかの計画職能についての理論的・経験的説明として提示されたならば、すんなりと納まったであろう、とおもわれる。

計画職能の立入った理論的分析を志すとき、計画のそもそもの発想から立案、検討、審議、採択、実施……という手続進行の全過程を通じて、管理階層と相当領域を異にする無数の“意思決定”が、管理者の脳中において、随時、文脈は異なるが、おなじパターンでくりかえされる、ということに直ちに気づく。Barnard は、

4) *ibid.* p. 1. 訳書 p. 3

5) Barnard' 38. p. 186.

6) *ibid.* pp. 186~7

そのような意思決定こそ組織の活動の戦略的要因であると考え、及ぶ限り詳細かつ論理的に、その過程を素描してみせた。——このようにBarnardは意思決定という分析視角が組織の理解に不可欠であることを明示したが、いま1歩、かれ自身の組織概念との整合性を確立するに至らなかった。

H. SimonによるBarnard理論の継承・発展は、この意思決定過程分析において最も際立っている。Barnardの主要な武器が社会学であったのに対し、Simonはより精密科学性の強い心理学を存分に吸収・適用して、組織における意思決定の意義と構造を解明した。

Barnardのいう意思決定が“熟考、計算、思考”の過程に限定されているのに対し、Simonは行動主義心理学の立場から、そのような「躊躇—選択型」だけでなく、「刺激—反応型」をも含む包括的な意思決定概念を提示した⁷⁾。それによって組織内の行為はすべてどの型かの意思決定に先行—媒介されたものとなる。——この概念設定は重要である。まず、「人間行動が何よりも刺激に依存するが故に、刺激の統制、したがって環境の統制によって人間行動の統制が可能であるという見地」⁸⁾から、伝統的管理論の提示した諸原則とは格段に明晰・立体的に“統制”職能が現実遂行されている諸形態とその相互関連を記述することができ、その全体を“組織影響力”とよびかえることが適切となった。また、一旦そのような“意思決定”に焦点が定まると、組織構造(=伝達体系)の設定や人事配置、指揮ないし動機づけ、などの管理職能にも、

さらに、基本的には“行為すること”に専従するものと考えられてきた被管理者の職能にさえも、おなじ過程が質的に重要な意味をもって含まれていることに気づく。かくして意思決定は、稠密・粗放の差はあれ、管理職能全体に偏在し、管理過程の進行のための大小すべてのステップに不可欠の推進力だということになる。

また管理の対象である作業職能にも、どんな単純作業であっても、行為=筋肉運動に先行して最少限の“意思決定”が不可欠である。その昔Taylorは“考えること”と“行うこと”の徹底的な分離をめざして奮闘し、現場作業の標準化→単純化を試みて相当の成果を上げたが、作業者にその標準を受容して指導票どおりに作業させる問題については、差別率出来高給や精神革命論のような素朴な手法以外に格別の解決策を提供することができなかった——ということを想起しただけでも、そのことは直ちに明らかである。爾来、現場作業は一面において不断に単純化していったが、他面、高度の知識・訓練を要する分野・側面も発展してきた。労働者“階級”の地位・社会的発言力も増大した。作業者の意思決定は、それがいかに単純で、理性よりは感情に支配されやすい没論理的なものであっても、その向背は組織の死命を制する意味をもち、管理者したがって管理研究者が軽視してよいものではない。伝統的管理論が、ともすれば雇用契約によって作業者は管理者の指揮に従う義務がある、管理者の権限は私有財産権に基づいている、ということで問題を片づけてきたとすれば、それこそ最大の欠陥といわねばならない。組織の目的に一体化していない作業者(さらに中間管理者も)は組織上部から提示される指令、標準、規範などを必ずしも遵守せず、職務遂行に当たっての自由裁量の増幅、個人的利害

7) ibid. p. 3. 訳書 pp. 5~6

8) 稲村毅『経営管理論史の根本問題』1985。ミネルヴァ書房。p. 336

による歪曲に走る傾向があり、制裁力を行使するにも組織活動の効率との関係で限度がある。作業者の組織離脱（＝労働移動）の自由が保障されているかぎり、情報の効果的な選別と伝達、職務訓練、思想教育、権限行使等の諸形態をいかに巧妙に組み合わせても、万全の統制は不可能である。組織の業務遂行過程は同時に影響力の授受過程であり、その一齣ごとに、組織の構成員は、組織から得られる誘因と要求されている貢献とを比較し、組織の活動への参加・不参加を決定している（常に意識してのことではないが）——組織的意思決定と表裏の関係において、そのような個人的意思決定が、おなじ数だけ、発生している。Barnard が提起した誘因貢献バランスの概念を、Simon は、このように組織（と環境と）の境界で行われる個人の意思決定として特徴づけた。……こうした種々の論点整理を積み重ねた結果、Simon は、Barnard において未だ定かでなかった“意思決定のシステム”としての組織概念に到達したのである⁹⁾。

3. “意思決定のシステムとしての組織”観の偏向

“意思決定のシステムとしての組織”（階層化した複合組織は諸意思決定システムのルーズなネットワークである）は、心理学的偏向を含んだ概念である。

すくなくとも、行為そのもの、とその主要な担手である人間、とりわけ作業員よりは管理者の頭脳労働（広い意味での計画機能）に焦点を合わせた概念である。この偏向はつとに Barnard のものであり、たとえばその著名な“組織”定義と“組織の3要素”との不整合に露頭して

いた。“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（1）伝達（2）貢献意欲（3）共通目的という3要素に分解されたとき、3要素それぞれの実体であり所有者でもあるところの、人間（の生物的・心理的・社会的諸要因の複合体ないしは肉体的精神的能力の総体とでもよぶべきもの）が脱落した。のちに Barnard 理論の祖述者の1人 P. Torgerson は、その欠を補って第2要素を「貢献意欲と能力」に拡充したが、後続を得なかった¹⁾。また、G. Homans は、3要素のうち伝達を interaction に、協働意志（＝貢献意欲）を sentiment にいいかえた方が適切である旨の私信を送った²⁾。このばあいは、“伝達”概念を拡張して活動そのものを包括しようとしたわけであるが、Barnard の容れる所とならなかった。

補注

Barnard は一方において「定義上、人間をはなれて組織はありえない。」という。これは、伝統的組織論の機械的組織観を批判して、人間中心的組織観を貫く、という趣旨である。他方、「組織を構成するものとして扱うべきは人間ではなくて人々のサービス、行為、行動あるいは影響力である、ということ、われわれは強く主張してきた」という。これは、主として当時の社会学において支配的であった“人間の集合”として

1) P. Torgerson: “A Concept of Organization” 1968. 岡田和秀・高沢十四久訳『バーナードの組織概念』白桃書房 1973 とくに pp. 119～21 行為する能力が欠ければ、いかなる組織行動もありえない。Barnard 自身も3要素論においては、文脈に応じて補って記述している。たとえば第12章末尾「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。」Torgerson の補欠もこの個所から発想したものであろう——と筆者は推察している。

2) 1940年1月24日付書簡。飯野春樹『バーナード研究』1978. 文真堂 p. 182による。

9) 二村敏子「意思決定の理論」（中村常次郎編『経営学』有斐閣1970年、第7講）p. 144

の「集団」概念とかれの組織概念とを区別する意図に導かれてのこととおもわれるが、この点を強調すると、「職務の体系」という伝統的組織概念に限りなく接近してしまう。そこで、Barnard は「協働体系に対して努力を貢献しようとする人々の意欲が不可欠なものであることは明らかである」として、貢献意欲（協働意志ともいう）を、組織の構成要素の一つとして認知するのだが、その際、意欲と不可分、かつ協働的努力に不可欠な等の肉体的・精神的能力ないし資質については黙したままである。なぜ意欲だけで能力は構成要素にならないのか、何の説明もない。さしあたりは前記の二律背反的要請をこなしきれず、折衷的な立場をとった、とでも解する他はないが、論理的には明らかに欠陥である*。飯野'78によれば**、組織定義という活動や諸力は組織の構成部分 component、共通目的、貢献意欲、伝達は組織の要素 element である。人々の諸力をして“意識的に調整された”諸活動とするのが3要素であり、3要素によって“くくられた（規定された）”これら諸力・諸活動の交叉する場が公式組織である。（このばあい、肉体的・精神的能力のようなものは構成部分〔たる諸力〕に属するというわけであろう。他方、貢献意欲は目的、伝達とともに諸力を組織たらしめる機因、あるいは触媒のようなもの〔としての要素〕であり、性格を異にする、という趣旨であろう。）したがってBarnardの枠組に矛盾はない。—このような構成部分と要素との分業はさしあたり巧妙な説明であるが、問題の解決ではなく転移・拡大に導く。構成部分と要素とは、全く同じでなければならぬ論理的必然性はないが、著しく性格を異にし重複関係なきものとして扱うのはコトバの使い方として非常識である。「組織は(1)相互に意思を伝達できる人々があり、(2)それらの人々が行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)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(1)伝達 (2)貢献意欲 (3)

共通目的である。これらの要素は組織成立に当って必要にして十分な条件であり、かようなすべての組織にみられるものである。】***

この有名な3つに区切られた文章の第1・3段は文字どおり組織（という場）が成立するための条件を述べており、それぞれについての説明もあとで与えられている。中間の第2段は、そのような「成立条件」が同時に組織の要素である、という決して自明ではない事柄を“したがって”という接続詞のほか何の説明もなく主張している。概してBarnardの接続詞の用法には不自然なものが多いが、この“したがって”は、中でも最たるものであろう。一般に成立条件と要素とは“したがって”で結びつけられるような自明の連関ではない筈である。

原沢'85****は、「公式組織の定義と組織の要素との間には、やはり、論理的な間隙があると思われる。」(p. 152)というにもかかわらず、つぎのような折衷的な見地に立つ。(p. 153) —「バーナードは定義から人間そのものを排除することに特に苦心を払っている。そうした苦心の結果が、作用と互換的な意味での諸力、諸活動であることを考えれば、彼の定義による公式組織の構成が、人間が出す諸力、その作用としての行為によっているものであって、それ以外のものではないと考えるよりしかたないであろう。……諸力・諸活動それのみがある関係で結び合っている状態、場、これがバーナードの定義している公式組織であろう……入念に考えてから到達した定義であってみれば、そして、それを読者が考え追っていつて首肯できるものであるならば、帰結をそのまま認めることでよいというのが筆者の基本的な立場である」。宜しい。では“3要素”との関係はどうか？「諸力・諸活動の体系と3要素の体系は両者があたかも樹木の根と幹のように一体をなして併存している。」このように組織を2つの段階により捉える（ように“バーナードを解釈

*Barnard'38: p. 83

**飯野春樹, 前掲書, 第7章。とくに p. 176, pp. 183~7

***Barnard'38: p. 82. 傍点は筆者

****原沢芳太郎「公式組織の定義と組織成立の3要素 — 組織把握の2段階」研究年報『経済学』（東北大学）156号1985年2月

してみる”と、「両者の規定する事態には……状態規定上のある差異があると思われる。(が)その差異をそのまま認めるべきだ……」,また、2つの体系の不可分性、密接度ということを強調し、「3要素の働きをどれだけ重視して両者の距離を縮めようとも、やはり3要素は諸力の属性を決め、関係の形を決めている前提であって、現にあらわれている諸力・諸活動とその体系そのものではない。(改行)3要素は諸力・諸活動とその体系に内在している。暗に含まれているというのが、おそらく、もっとも両者を一体化させている表現であろうが、しかし、これは3要素の体系がもつ根底性(成立条件という規定のもつ自立的性格)をかえって希薄にする危険のある表現と思われる。」

また、このように「体系を区分する(2段階で捉える……筆者)ことの効用といったこと」について考えると、——たとえば、3要素のひとつ、共通目的は、バーナード自身が“組織の定義のなかに含まれている(is implicit in)”と述べているほどに“諸力・諸活動の体系”と密接に関連しているのだが、それは多くのばあい、組織の諸活動を直接に規定するものではなく、むしろ“組織のきめられた目的であると貢献者(もしくは潜在的貢献者によって信じこまれている目的)”であり、それでこそ“協働体系の基礎(または一要素……筆者)として役立つ”。(p.158)「共通目的が諸活動の体系と合致するのは、諸活動の体系全体がそのまま目的のものとなっている場合である。その時でも、思考の段階としては、目的自体と参加者各人が意識的に提供している諸活動、その体系との間に区別を行うことは可能であろう。」(p.160)伝達にも「組織が成立しようとしている際に必要となるような伝達」と「諸活動の調整においてもっと重要である」伝達(たとえばオーソリティー)という「2つの段階」がある。(p.160~1)

このように「3要素の体系と諸力・諸活動の場とを区分して考えられるということは、組織という現象に2つの状態を考えうることを示している……1つはその成立過程における3要素間の相互作用の場、あるバランスの保有へ向う状態という基礎的な状態であ

る。もし比喩を許されるならば星雲の状態である。……そして他の1つは、この相互作用が一定のバランスに達することを必要条件として形成される諸力・諸活動の体系であり、それら諸力・諸活動が存在する場としての公式組織である。しかし、バーナードはこの区分はしなかったのである。」(p.161~2)

以下、原沢は「バーナードのしなかったことをあえてする不遜」の消極的・積極的理由——体系を区分することの効果、用途——をいくつかあげているが、さして重要な論点提出ともおもわれない。

原沢と筆者に共通する判断は、いわゆる3要素とその相互作用のみでは組織の定義どおりの現実の“諸力・諸活動の体系”が構成できない。(貢献者の精神的・肉体的能力の大部分が含まれていない)という点である。要素と称しうるためには、第4、第5……の要素も枚挙せねばならぬ。他方私見によれば(1)3“要素”は、成立(の時点、過程)だけでなく、存続(の全過程)の条件でもあることはBarnardのつづく論述(の内容)からして明らかである。「組織の存続は、その体系の均衡を維持しうるか否かに依存する。この均衡は第1次的には内的なものであり、各要素間の釣合いの問題であるが……」(p.83)といっている。(2)存続条件として通称されている有効性と能率は、組織内的なメカニズムや状況の問題ではなく、“究極的基本的には、この体系とそれに外的な全体情況との均衡の問題である。”(ibid, p.83)それは(組織の)機能的要件と通称されるところのものである。……要素というには全てを充たさず、成立条件というには、成立後も欠くことを得ない、この“3要素”は多分“戦略的要因”とでもいえば妥当だったのであろう。——要するにBarnardは実はいわゆる実践的な管理論者であり、伝統理論が無視・軽視してきた戦略的要因を大胆に抽出し、大書してみせたのであるが、それにしては純粋理論的な形式を偏好したために若干の誇張、表現ミスをおかしたのである。概してBarnardの学術用語の使い方はよくいえばナイーブ、わるくいえば不用意、錯誤にわたるばあいがある。“オーソリティー”の定義などと共に“3要素”も、その著しい例の1つであろう。

Simon の心理学的偏向は、当然 Barnard よりも顕著である。もちろん Simon は「組織の目的を遂行する実際の物理的な仕事は、管理階層の最下層の人々によって担われる」こと、従って「組織の研究においては、現場の従業員に注意の焦点を合わせなければならない」ことを知っている。しかし「物理的な原因結果に関するかぎり、戦闘をするのは部隊長ではなく機関銃手であるけれども、部隊長は、機関銃手1人1人の誰よりも、恐らく戦闘の結果により大きな影響を与える。……戦場で彼の部隊を展開し、下位の単位に具体的な任務を課すことによって、彼は機関銃手のために、どこに位置し、目標が何であるかを定める。」³⁾ 現場の従業員が組織の目的に即した成果を上げるように種々の手段・方法を用いて“影響を与える”こと——これが管理過程の正しい記述であり、したがって「能率的な管理組織の建設は社会心理学の問題だ」ということになる。「組織の構造と機能は、そのような従業員の決定と行動が、その組織のなかで、またその組織によって、どのように影響されるか、その仕方を分析することによって最もよく洞察される」⁴⁾ ということは、Simon の管理論の焦点が協働システムそのものの——manage getting things done——よりは、そのなかの through others の局面にあることを示している。「意思決定のシステムとしての組織」観は行動主義心理学の方法と管理者中心主義的価値観に貫かれているのである。

『経営行動』以後、Simon の枠組のなかで、Barnard が重大視した協働意志＝貢献意欲（の本性とその調達）の問題は生産決定（これは影

響力メカニズムの周到な構築と運営の課題として扱われる）ときりはなされた参加決定の問題へと縮小され⁵⁾，“共通目的”（としての組織目的）との密接な関連を希釈されていった。現場従業員とその周辺の問題から次第に身を引きながら、Simon は、組織的意思決定なかんづく組織上層部による非定型的ないし戦略的意思決定の合理性の増進に、関心を集中していった。むしろこれは、アメリカの現実の企業経営（者）の問題関心の推移とも対応してのことであるが、同時にまさに『経営行動』が口火を切った行動科学・数理科学の管理論世界への無際限の浸透に支えられている。——その過程で、Simon が論難した伝統的管理論における“管理の現実からの乖離”とは別の形での“乖離”が進行した。工場や営業現場での経験をもたず、実情を熟知せず、皮相的な情報にのみ頼って、高度の経営科学的手法を駆使して戦略や計画を立て、損益数字に焦点づけられた計算合理性を追求した揚句、末端従業員に対して、最新の管理論を修めて“追越車線”を走る MBA たちを通じて皮相的・非人間的・反社会的でしかも長期的には非効率な執行活動が押しつけられるようになったのである⁶⁾。“管理”概念の理解が狭義（ヒト対象）の manage (getting things done through others) へ固定する傾向が、バーナード・サイモン革命以後の“近代管理学”においても、たえず再生産されてきたのは、およそこのような背景に由るものであろう。

この大勢のなかで、日誌法や観察法による管理者行動の実態研究から出発した「管理者行動学派」の業績は、上記のような“現実からの乖離”から免れ、合理的分析と経験的直観の相補

3) Simon, 45: p. 2. 訳 p. 4

4) ibid: p. 3 訳 p. 5

5) March & Simon: Organizations. 1957 chap. 3.4.

6) Mintzberg, H: Mintzberg on Management, 1988, chap. pp. 17

的ミックスとしての“経営管理”の多面的・構造的把握に肉迫しつつある。この学派の代表選手と目される H. Minzberg はつとに処女作において管理者の仕事を狭義の管理と執行（組織の本来業務の遂行）との双方を含む広義の管理（協働システムの管理）として画いた⁷⁾。近作においては、最広義の manage 概念——目的も主体もアイマイで現代社会全般を対象とした succeed in accomplishing ——をも管理者行動との密接な関連において登場させている⁸⁾。

経営管理概念の多面的・構造的な理解は、企業・非企業を問わず、現代大規模組織の現場（における管理者・作業者の協働）の実態認識から、自然に湧き出してくる。管理の理論の幾多の変遷にもかかわらず、先入主なく現実を凝視するならばいつでも誰でも把むことができるのである。

付記

30年も昔の事になるが、当事、筆者は労働問題研究から転向して経営学の世界に参入し、文字どおりの初期習作を発表しはじめた。そのひとつが「労務管理対象

論争」なるものの論評であって、労務管理の対象でなく管理そのもの、管理概念の問題性の解明に論争解決の方向を求めるべきことを主張した。期待した反論はなく、まして真意を理解した前向きな論評にも接しなかったなかで、1年余りの後、原田教授は「経営管理概念の理解についての覚書」を草され、まさに前向きな論評を寄せられた。経営管理を管理労働—生産関係の範疇として捉え、かつ管理概念を資本家ないし経営者機能と同一視するまでに拡大して考える、という筆者の試みは、経営管理の現象や技術を経営経済学の視野に引き入れるための、ほぼ順当な手続であること、また管理概念拡大の志向は、文脈は全く異なるにせよ、アメリカ経営学にも有力な流れであり、たとえば Barnard がそうであること……未だ Barnard を一言半句も読んでいなかった筆者は、もちろん論評の含意のすべてを理解しえたわけではないが、大きな励みになった。数年後、筆者は Barnard, Simon らの著作を読みはじめたが、その学習の初級段階において、教授は身近に居て信頼できる唯一のチューターであった。——いささか遅きに失するけれども、本稿は扱ったテーマや行論のスタイル、そして肝心の‘出来栄’も含めて、教授の御高教に応える敢初の学習レポートというにふさわしい。つつしんで御笑覧に供する次第である。

(1991, 6, 8稿)

7) Minzberg, H: The Nature of Managerial Work. 1973.

8) Minzberg 88. op, cit, その最終章は“ Society Has Become Unmanageable as a Result of Management” と題されている。