

「官僚制」の問題と Barnard 理論

植 村 省 三

は し が き

1. 官僚制再論—篠原三郎氏の批判にこたえて—
付, 官僚制と社会体制—宮坂純一氏の見解に関連して—
2. Barnard 理論と官僚制
 - (1) Barnard の基本的観点と官僚制
 - (2) Barnard 理論と官僚制
 - a. フォーマル組織の構造
 - b. 管理者の基本姿勢の問題

む す び

は し が き

1977年10月, 筆者は「日本バーナード協会第3回研究発表会」で「バーナードの基本的視点と官僚制」なる研究報告をおこなった。これは, その時点までの筆者の官僚制問題に関する認識と, それに関連しての Barnard 理論の意義をとらえたいくつかの論稿(「現代企業と組織論」昭和46年8月中央経済社刊, 「経営学と人間的視点」昭和48年6月桃山学院大学『経済経営論集』第15巻第1号, 「現代組織の論理と人間的視点」日本経営学会編『経営国際化の諸問題』〈経営学論集第44集〉所収, 昭和49年10月千倉書房刊, 「現代企業の管理と組織」昭和52年4月, 白桃書房刊—南龍久氏と共著—)における諸論点を再整理したものであった。その後現在に至るまで, 諸般の事情によってこの報告の草稿をまとめあげる機会をえることができないまま経過してきた。官僚制の問題にかかわらしめての Barnard 理論の検討は, 前掲諸論稿で部分的におこなってはいたが, さらにこれらに新しい論点をも加え

て、Barnard 理論全体とのかかわりでこの問題をとらえることは、筆者として1つの懸案事項となっていた。これをようやくにしてここに実現することになったのだが、いまの時点で筆者がこれを思いついたのは、三戸公「自由と必然—わが経営学の探究—」（昭和54年4月、文真堂刊）の出版と、小笠原英司稿「バーナード理論と官僚制—バーナード研究の視座をもとめて—」（昭和52年12月、立正大学「立正経営論集」第19号）の発表に大いに触発されたことによるものである。

また官僚制問題に関しては、これまで筆者が展開してきた見地に付加ないし改変すべき点をもたないが、最近、はからずもこれについて篠原三郎氏から批判をいただいた（篠原三郎「現代管理論批判」昭和53年4月新評論刊）。また宮坂純一氏からも若干のコメントをいただいた（宮坂純一「企業組織と目的と手段の転倒」昭和53年12月北海学園大学経済学会『経済論集』第26巻第3号）。どのような批判に対しても謙虚にこたえなければならない。いま本稿でその義務を果したい。本稿の第1項はこれらの批判へのこたえを通じて改めて試みた筆者の官僚制論の再整理である。

1. 官僚制再論——篠原三郎氏の批判にこたえて——

筆者が先の諸論稿で提示した官僚制の問題に関する見解を整理すれば、次の諸点に要約することができる。

- (1) 「制定規則による支配」という M. Weber による官僚制概念の規定にしたがって、官僚制の形態的な特徴を形式合理性の貫徹する支配形態であるとした。
- (2) この規則による支配の形式合理性が、組織の各構成員に規則の遵守を強要する結果、各成員の行動基準・目標が規則・命令・指令の遵守それ自体におかれ、組織目的それ自体への意識は次第にうすめられていくという「目的の転移」の状況を生み出す。
- (3) そのことによって、規則をタテにとった権威主義的・儀礼主義的な官

僚的人間があらわれるようになり、組織の体質変化がすすんで次第にその組織本来の目的を失なう。そのことを通じてどのような組織も次第に資本主義に適合した性格をもつようになってくる。

(4) 「目的の転移」による組織の体質変化はさらに「手段の目的への転化」という状況によっていっそうすすめられる。それは具体的には「組織の維持」が組織の行動目標としてかけられてくることにあらわれる。これは組織目的そのものに直接かかわってくる問題として、「目的の転移」から一段すすんだ状況である。この「維持」の論理は、成員が規則にもとづく合理的支配の構造としての官僚制そのものをかかるとして容認し、そのような秩序それ自体とそのなかでの自己の存在を安定に保つという行動をとることである。このことがさらに、構造の頂点に立つ管理者自身の行動論理となって「組織の維持」はそれ自体組織の目的の位置を占めるにまで至る。

(5) この「目的の転移」——「手段の目的への転化」の過程を通じて、それによって官僚制支配構造の維持、強化が果されていき、形式合理性はいっそう貫徹されていく。そしてそのことによって「非人間化」の状況はいっそう深刻化していく。階層制支配構造としての官僚制は、それを構成する全成員が支配の機能を担い、それぞれの直接の下位者に対応するが、官僚制の強化によってこの全員が組織の方針にのみ忠実で、自ら問題を見出してこれに対応しようとしないう「組織的人間」(organization man) になっていく。組織による人間の疎外・抑圧の問題がこれであり、筆者はこれを「組織と人間」の問題とよぶ。

(6) Weber は近代資本主義大経営を近代的官僚制の無比の模範としているが、企業、とりわけ現代大企業は、最も大規模な、また最も代表的な官僚制として存在している。それは官僚制が『『共同社会行為』を合理的に組織された『利益社会行為』に転移させるための、特殊的手段そのものである』(Weber) ことと関連して、企業における官僚制は資本主義

に最も適合的な性格をもつ官僚制の「本流」としての意味をもっている。

- (7) 資本主義の体制は、人間の社会生活にとって必要な生産が社会化されこの社会的生産が逆に私利私欲追求の手段になっているという、「目的と手段の転倒」=「手段の目的化」のうえに形成されたものである。資本主義企業はすでに転倒した目的を担うものとして、官僚制化によって進行する「組織の維持」という手段の目的化に身をまかせていくことはできない。それはまた他企業との経済的競争関係によってチェックをうけるため、当初より転倒した目的としての利潤目的をさらに転倒させて体質変化を進行させていくことは、企業という組織そのものの存立を否定することになる。そこに至らしめないための手段として「組織と人間」の問題に関する管理手法の展開をとらえることができる。
- (8) このような企業は、① 経済的機能を営む利潤追求機構としての支配関係 (=資本の論理)、② 組織それ自体の支配構造としての性格 (=組織の論理) という2つの意味における権力的な支配構造である。これら2つの支配関係は、現実の企業では重合して貫徹し、相互に作用しつつ、相互に他を媒介し他に媒介されながら企業活動を展開させる。
- (9) 現代大企業は Weber の時代よりもはるかに大規模な官僚制支配機構をつくりあげているが、この現代大企業を中心とする官僚制組織は、全体としていわゆる「管理社会」の状況をつくりあげている。個別組織内だけではなく、それぞれが一定の社会的影響力をもっていることから全体としてこれら組織がその相互作用を通じて与える社会的影響、すなわち人間生活の全般的規制という状況がこれである。
- (10) 「専門化の原理」を中心とし、責任・権限の概念を基礎とする伝統的管理論における「組織の構成原理」は、組織の合理的構成を説き、職能の合理的配分とその相互関係のあり方を規定するものとして、それ自体官僚制階層構造の形成を最も望ましいものとして提示するものである。
- 以上の諸項目は、筆者がこれまでとらえてきた官僚制論の要点であり、い

まも筆者はこれを改変ないしは付加するものをもっていない。筆者のみるところこれら諸項目のすべてを含んだ問題をもつものが官僚制である。要するにそれは、合理的な職能配分の機構であり、その合理性それ自体によって人間の抑圧状況をもたらすところの抑圧の機構である。この合理性それ自体とそれのもたらす抑圧性を包括して官僚制ととらえるべきものである。合理的機構としてのみ官僚制をとらえることは一面的である。官僚制の合理性を語ることは抑圧性を語ることであり、抑圧性を語ることは合理性を語ることになるという三戸公氏の言¹⁾はまさにその通りであるが、そのように語る事ができるためには、官僚制のこの合理性・抑圧性の一体的な把握の観点が必要である。組織の合理的構成の原理を展開する伝統的組織論は、合理性のみをとらえて抑圧性にまでおよぼうとはしない。それは「官僚制」としての問題をとらえないのだから「官僚制」論ではない。²⁾ 単なる機構論にしかすぎない。これとは異なり、後にとりあげる Barnard 理論は、「官僚制」という語をつかってはいなくても、組織の構成とそこから出る問題をとらえ、その解決への方向を提示しているものとして、1つの明快な官僚制論となっている。

さて、以上のような筆者の官僚制論に対する篠原三郎氏の批判を次にとりあげよう。

氏の私見への批判は、とくに前記(8)の論点に向けられているが、「組織における官僚制問題は、何人も克服していかなねばならない課題であろう³⁾」としながらも、その克服すべき官僚制の問題とは一体何であるのかが明らかに

1) これは「日本バーナード協会」の会員に配付される“News Letter”第3号によせられた三戸氏の巻頭言「日本の常識にしたい」のなかの言葉である。

2) 小笠原英司氏は、「極論すれば、従来の『アメリカ型経営学』に含まれる『管理と組織の理論』が、管理組織論である限り多少とも官僚制論とみなし得ることになる。」(小笠原英司、「バーナード理論と官僚制 —バーナード研究の視座をもとめて— 立正大学「立正経営論集第」, 19号, 50ページ)といわれているが、この見地はここに示した理由によって正しくはない。

3) 篠原三郎「現代管理論批判」新評論刊, 1978, 173ページ。

されないままの批判となっている。氏の官僚制問題把握の観点は、官僚制を基本的には資本主義の体制にかかわる問題としてとらえるというものである。筆者の観点はそれとは異なっているのだから、当然に氏にとっては批判の対象となりえたわけである。

氏はまず、三戸公氏の見解とともに私見を「その主張の帰結するところはウェーバーの官僚制論に近いものになっていくのであるが、果たして、このような二重の支配論には、新しく、いかなる理論的な内容が含まれているであろうか」⁴⁾と問題を設定され、私見批判に向かわれる。ここに「二重の支配論」とは階級関係による支配と官僚制支配をあわせてとらえるものとして三戸氏および筆者の見解を性格づけたものである。それにしても私見をWeberに類比し、三戸氏の見解と並べられるとは光栄というほかはないが、しかし筆者はWeberのようなペシズムにはおちいっていないつもりである。Barnard理論をとらえるのも官僚制問題解決への展望をそこに求めうると考えるからである。筆者の論稿の行間から氏は筆者の観点をよみとっていただけなかったのであろうか。

氏の私見批判の最も基礎的な論点は、企業における「組織の一般的性格」＝「組織の論理」のそれ自体としての貫徹の否定ということである。以下順を追ってとりあげてみよう。

まず氏は、筆者の、企業は二重の意味での権力的な支配機構であるとの見解（前記(8)の論点）について、「資本の論理」と「組織の論理」との相互関係を問題にされる。氏は筆者の「企業のばあいには、つねに他企業との競争関係のなかでその経済的機能が遂行され、利潤目的が追求されていくのであるから、かかる体質変化におちいって本来の利潤目的が目的としての意味を失うということになれば、それは組織それ自体の存立の否定に直結してくる。………………。したがって企業は、組織として避けることのできない『目的の

4) 同書 173ページ。

転移』—『目的と手段の転倒』の傾向の実質的な進展を自らの意思的・意識的活動によって阻止すべく努めなければならない。」との一文を引用される。⁵⁾氏はこれを筆者が企業組織の特徴を「組織の一般的性格」を前提にして説明しているものと規定される。そして筆者が「組織の一般的性格」が組織として避けることのできない傾向として「実体的に貫徹しているものと理解」していることに異議をとらえられる。⁶⁾このところの筆者の見解は、「組織の論理」からの「資本の論理」へのかかわり方、すなわち両者の相互作用の一面をいったものであって、「組織の論理」を「前提にして」企業組織の特徴をとらえているのではない。そのみでは企業組織の特徴をとらえきれものではない。筆者は繰り返し両者の相互作用、相互規定的関係をいっているのであって、「組織の論理」のみが企業の主要な論理であるなどとは考えてはいない。このことは、氏がこれより先に筆者のこの点を強調する一文を引用されている⁷⁾のだからおわかりのはずなのだが、どうしたことであろうか。⁸⁾おそらく氏は自らの主張である「資本の論理」の一元的な支配関係の存在という考えをより強く印象づけるために、批判の対象である私見をそれに対極的な位置におかれたのであろう。自説を展開するのは当然のことだが、異説をもう少し正確にとらえたいうえで批判してほしいものである。⁹⁾

5) 同書 175～6ページ。これは植村省三・南龍久「現代企業の管理と組織」1977年、白桃書房刊13ページより引用されたものであるが、氏による引用文では、「……直結してくる。」までと「企業は、組織として……」以下の2つの文章の引用となり、両者の間が氏自身の言葉として「したがって」で接続されている。しかし「したがって」もまた筆者の原文に入っており、氏自身の言葉ではない。念のため。

6) 篠原前掲書176ページ。

7) 同書 175ページ。

8) たしかに筆者は、氏が引用されている論稿では「資本の論理」についての詳細な説明はおこなっていない。それは、これまで三戸公氏以外にはどの論者も考えようとはしてこなかった「組織の論理」の解明に重点をおき、「資本の論理」についてはすでに自明のこととしてこれを前提したからである。しかしそれでも両者の論理の相互関連、相互規定関係について十分に意をつくして説いたつもりである。

9) 氏は同書、186ページの注 1) において、筆者の前掲共著15ページの「本書ではこの問題についての立ち入った検討はできないが、それはきわめて重要な問題をなしている」との文章を引用され、「この問題」というのを引用者説明として「資本の論理」

氏は『組織の一般的性格』を、そのまま、直接にもっている組織、あるいは、組織一般というようなものは、現実には存在しないのである¹⁰⁾ という当然のことを殊更にいわれているが、筆者もそんなものが現実に存在しているなどとは一言もいってはいない。ただそれが現実の企業組織のなかに、他の種類の組織とはちがった独自のあらわれ方をもって貫徹しているものと考えているのである。それにしても氏がこれに続いていわれる『組織の一般的性格』、あるいは、組織一般は、現実の特定の組織とは別の次元で考察され、規定されるものである¹¹⁾ とは一体どういうことであろうか。現実の組織の問題の重要な一環である官僚制をとらえようとしているのに、「現実の特定の組織とは別の次元で」とは全く理解に苦しむものである。どのような組織であっても官僚制化におちいっていくということ（それが「組織の一般的性格」なのであるが）を、「現実の特定の組織」とくに企業組織のなかでその組織に固有の論理との関連でとらえていこうというのが筆者の見地なのであり、そこから上記の相互規定関係を主張するのである。

理解に苦しむといえども、たとえば『組織の一般的性格』、『傾向』が自律的に特定の組織に現実化していく、あるいは展開していくというようなことはありえない¹²⁾ という氏の言もそうである。ここに「自律的に」というのは、「それ自体として」、「独立に」という意味であろうが、このようなこ

あるいは「階級関係」とされている。この引用箇所は、筆者の「企業二重支配構造」論のうちの「資本の論理」を説明している部分である。ここでは筆者は資本主義の階級構造といっても現代はきわめて複雑化しており、単純に資本賃労働関係に一元化してとらえられないものとし、この変化した階級構造をどのようにとらえたらよいかという問題を提起したものである。引用文のうちの「この問題」というのはそれを指していったものである。だからここでは、いわれるように「支配機構」の一面を捨象して考察するようにいったものではない。文章の脈絡は氏のような読み方ももたらしべくもないと思われるのだが――。8) にいったように、筆者は事実において「資本の論理」の説明を簡略化してはいるが、そのこととは別に、氏に対してもう少し注意深く文章を読まれることを希望したい。

10) 篠原 前掲書176ページ。

11) 同書 176～7ページ。

12) 同書 177ページ。

とも筆者は一言もいっていないし、考えてもいない。「自律的に」ではなく「組織に固有の論理との相互関連のもとに」である。この氏の言は「前者（『組織の一般的性格』—引用者）にみられる『組織の論理』が後者（現実の企業組織—引用者）における『企業内部』に『貫徹』していくといったような実在的『傾向』を含意するものではない¹³⁾」というすぐ後の文章につながるであろうが、「組織の一般的性格」を抽象的には認めながら、その企業組織への貫徹の「実在的」傾向を否定するということは、いったん認めたものを事実において否定することになってしまうものである。

要するに氏は、「資本の論理」への「組織の論理」の一元化を主張されるのであり、その見地をとらない私見を、「組織の論理」による「資本の論理」の一元化におちいってしまうものととらえて批判されるのである。そのような氏の見地は、私見批判において一貫している。筆者の「企業＝二重の支配構造」説は、資本関係による支配関係とあわせて、どの組織にもあらわれる官僚制による支配関係との二側面が相互に規定、作用しあって、企業における現実の支配関係ができあがっていることをいったものである。氏はこの私見に対して、企業は「資本の論理」のみによってうごく組織であるとの見地を示される。氏によれば「組織の一般的性格」—「組織の論理」は「資本の論理」を媒介にして現実化するのであり企業には一元的な支配関係しかない¹⁴⁾ 氏がこのことを主張し、私見を批判されるばあい、筆者が「組織の論理」とかかわらしめてとりあげている「組織規模の拡大」傾向を問題にされ、それは組織そのものから演繹されるのではなく、「資本主義企業に必然的なものとして一般的にみられること」であるといわれる。¹⁵⁾ たしかに「資本の論理」は巨大規模化、独占化をもたらすが、そのことは組織それ自体の拡大傾向を否定する論拠となるものではない。官僚制支配機構は、

13) 同書 177ページ。

14) 同書 178～9ページ。

15) 同書 178ページ。

それぞれの種類の組織に固有の原理と合体して支配権力の拡大を志向する。現実にも何度もみられた社会主義国家の他国家への武力干渉を氏はなんとみられるのであろうか。その社会主義に関して氏は「社会主義では、その社会の本質からいってその『組織規模』さえ、主体的に決定しうるし、またみずから決定しなければならない問題である」といわれる。¹⁶⁾ しかしその「主体的」な決定によって武力干渉にまですすんでいくような拡大を推進していくのが「組織の論理」なのであり、官僚制なのである。ここではまさにその決定「主体」が問題なのである。氏のいわれるところに反して「組織それ自体が自律してひとり歩きする」¹⁷⁾のが官僚制なのである。そこでの人間は「主体」をなくしたところの「組織的人間」(organization man)となるのである。「組織それ自体が自律してひとり歩きすることはないのである」といわれる氏の思考のなかに、氏が官僚制を問題にされ、その問題が「社会主義にも顕著であること」¹⁸⁾を認められながら、官僚制とはそもそも何であるのか、何が問題であるのかという根本の問題についての理解をもたれていないことが明示されているようである。もう1つ氏が問題にされている「共同経営者の支配実権をめぐる争い」・「組織における権力・地位の掌握」についても同様である。それを「資本の論理」から説明することはもとより可能だが、そのことが「組織の論理」からする説明が不要でありまた誤まりであるとする論拠にはなるものではない。組織の自己拡大化傾向が確認されれば、その頂点に立つ支配者の権力争いは必然であろう。これまた社会主義の現実が豊富に事実を提供してくれている。

なおこのことと関連して、氏が示される経営者の性格規定が重要な問題を含んでいるので、これを最後にとりあげておこう。氏はいわれる。「原理的には、経営者は生産的労働における管理労働を担う管理労働者に属するもの

16) 同書 178ページ。

17) 同書 178ページ。

18) 同書 173ページ。

であり、「資本主義的な形態規定を受けた管理労働者であり、そのような規定を受けた管理機能を果たしているのである」¹⁹⁾と。これは一見論理的であるようだが、実はそうではない。「資本の論理」との関連で考えても、管理は資本による支配の具体的な機能である。資本の機能であるこの管理を現実には担う経営者が「管理労働者」であるというこの矛盾に氏は気づいておられないのであろうか。なんらかの納得のいく説明がなければならぬところである。また管理は、合理的な支配機構としての官僚制の論理からしても支配の機能なのである。筆者はそのような支配の機能を担う経営者を「二重の支配機構」としての企業の、「資本の論理」と「組織の論理」の両側面における支配者と位置づけているのである。「組織の論理」に一般的な現象次元の認識にとどまる²⁰⁾と筆者の経営者観を批判される氏であるが、その批判は筆者の見地を十分にとらえたうえでの批判とはなっていない。氏は筆者が「所有」と「経営」を分かちえない支配の2側面をなすという見解（「所有」は支配の基礎であり「経営」はその支配の具体的な行使過程であり、機能過程であるという見解²¹⁾）をどのように考えておられるのだろうか。筆者の経営者観はこの支配についての考え方から出ているものであり、²²⁾かかるものとして私見をとらえたうえでの批判をいただきたいものである。

篠原氏の私見に対する批判とそれへの筆者の反論は以上につくされている。²³⁾氏は性急に資本の論理の一元的貫徹を示そうとされるのあまり、筆者

19) 同書 185ページ。

20) 同書 185ページ。

21) 植村, 南, 前掲書, 256ページ。

22) 同書 45~7ページ。

23) 氏は私見批判の最終部分で筆者の「日本的経営論」の考察方法について問題にされている(同書187~8ページ)。これは官僚制論とは異なった問題であり、注記として示されているとはいえ、関連のない問題が突如として提示されたという感をうける。これにこたえるにはいまはその所をえないので他日を期することとしたいが、ただ筆者は氏とはちがって経済的条件に機械的に規定されるものとしてのみ制度、文化的諸要因をとらえず、それぞれに異なった相互関係を経済要因とのあいだにもっているものと考えていることだけをいっておこう。

のいうところを正確にとらえられてはいない。また官僚制の現実（氏は文中でついに一度もこれにふれられることはなかった）から出発すべきであるのに資本の論理の一元的貫徹という公式的論理を不動のものとしてまず措定され、ここから一步も出ようとされていない。官僚制を論じようとしながらも、氏がそのことの理由がどこにあるのかが自らおわかりになっていないようである。自らの官僚制に関する問題意識のないままの「官僚制論批判」となっているわけである。「重要な点で、どうも無理とおもわれるような説明を展開せざるをえなくなっているようにおもわれる」²⁴⁾との氏の私見への言葉をそのまま氏にお返ししたいものである。

付 官僚制と社会体制——宮坂純一氏の見解に関連して——

宮坂純一氏は、筆者の官僚制論の前記(7)の論点を中心に官僚制における「目的と手段の転倒」について論議されている。氏は筆者の見解を詳細に、また正確にとりあげながら、それに即しつつ自説の展開を試みられている。

氏が最も中心的にとりあげられている問題は「目的と手段の転倒」の、資本主義と社会主義における様相と特徴の相違についてである。そのばあいの氏の主張の要点は、資本主義体制のもとでは「目的と手段の転倒」からくる人間の疎外は本質的に止揚されえないが、社会主義ではこの問題を解決する道が開かれているということである。

氏は、資本主義企業は本来的に「目的と手段の転倒」のうえに形成された組織であるとの筆者の見解をとりわけ重視され、これを自説を展開するにあたっての拠りどころとされているかの如くである。ここから氏は、資本主義の官僚制においては疎外の根本的な解決はなされえないとされる。氏のこの結論の論拠は、篠原氏のような「資本の論理」の一元的貫徹の主張ではない。「組織の論理」の貫徹を認識したうえで、体制原理の相違によるその作用

24) 同書 185ページ。

の仕方の相違をとらえるものである。ここまでの論旨はほぼ私見に即して展開されているのだから、筆者もとくに異とするところはない。しかし氏が、「資本主義企業では、その『目的と手段の転倒』ゆえに、組織による疎外は決して本質的に止揚されることはない。」¹⁾との結論をくだされるのをみると、筆者としてそこにもう1つ釈然としないものが残るのはなに故であろうか。この結論を筆者は必らずしも否定しない。というよりも、筆者の論理展開の帰結するところではある。しかしそれをいうだけで終ることは、現実の社会の官僚制問題に対してなんの方向も提示しえない、その意味で非現実的なこたえでしかない。むしろ問題はそこから始まる。資本主義の現実における組織による人間の抑圧の問題をどうするのかという問題である。筆者が自ら名付ける「組織と人間」の管理論を「組織と人間」の問題を真正面から立入ってとらえたものとして、その一定の限界内でもつ意義を評価した²⁾のも、この問題への観点を示したものである。氏もこの点での筆者の主張をそれら理論が「資本」としての大きな「譲歩」を意味するものとして認められている。氏のいうところはただそれだけにとどまっているが、筆者は、とりわけ Barnard の理論が組織をうごかす人間の「主体」の問題をとりあげ責任理念にもとづいた展開をなしていることを以前から重視し、本稿でもこれを改めて問題にしようとしているのである。それは、このような Barnard の見地が、体制をこえた官僚制克服への1つの考えうる方途だと考えるからである。氏自身の Barnard 理論の理解をおききしたいものである。

さて次に氏は、筆者の同じ見解によりながら社会主義企業組織について官僚制の問題をとらえられている。氏は、社会主義ではその体制原理が資本主義とは根本的に異なる故に、官僚制のもたらず問題を根本的に解決しうる条件が存するものと考えられている。氏は社会主義でも官僚制の「目的と手段

1) 宮坂純一「企業組織と目的と手段の転倒」北海学園大学経済学会「経済論集」第26巻、第3号、116ページ。

2) 拙著「現代企業と組織理論」中央経済社刊、84~5ページ。

の転倒」にもとづく問題の発生することを認められているが、その可能性は非常に小さく、また発生したとしてもその解決もまた比較的容易であると考えられているかの如くである。氏はいわれる。「社会主義企業組織も一つの組織である以上、組織の維持＝組織の目的が全く追求されないわけではない。すなわち、『目的と手段の転倒』の可能性が皆無とはいえないのである。』³⁾「社会主義企業といえども、本来の目的よりも、利潤率指標のヨリ良い達成を目的とした組織体制がとられ、『目的と手段の転倒』が生じることになるかもしれない」⁴⁾と。しかし氏が「組織の論理」の作用を認められるのであれば、なぜ社会主義企業では「目的と手段の転倒」の「可能性が皆無とはいえない」とか「生じることになるかもしれない」という程度のものとしてしか考えられてはいないのだろうか。この点はこれまでの氏の論理展開とはつながらない異質の論述であるように思われる。大規模な組織である限り官僚制のもたらす問題は同じ可能性をもつ。たしかに氏のいわれるように「そのような意味での企業維持（転倒した目的としての「維持の論理」—引用者）は社会主義企業には本来無縁である」⁵⁾というのは、体制の基本原理としてみる限りその通りではあろう。社会主義企業では資本主義企業のような本来的に「目的と手段の転倒」のうえにきずきあげられたという特質は原理的にはない。しかし資本主義企業がその本来的な「転倒」の故に、官僚制においてそのうえの転倒におちいらないための手法を講じるのに対して、社会主義企業ではむしろ、その体制原理が官僚制と相容れないものであるが故にこそ、「目的と手段の転倒」におちいる歯止めをもたないということにもなるのである。「本来無縁」であればこそむしろその危険は大きいのである。官僚制化は、その資本主義に適合した性格の故に社会主義の体制原理をもゆるがすという作用をもっている。それがまさに決定的な「転倒」なのである。筆者

3) 宮坂 前掲稿 120ページ。

4) 同稿 121ページ。

5) 同稿 121ページ。

は以前に、官僚制がひとたび社会主義をとらえるや社会主義の体制を歪めてしまうことを主張⁶⁾したが、氏は筆者のこの見解をどのようにお読みいただいたのだろうか。「社会主義企業は国家によってのみ設立・廃止が決定されるのであり、……」⁷⁾と氏はいわれるか、その国家の機構がまさに最大規模の官僚制なのであり、それが常に社会主義の体制原理にもとづいてのみ決定をおこなうという保証はないのである。先に篠原氏の、「組織規模さえ主体的に決定しうる」という見解に対していったことがそのままここにもあてはまることになる。「社会主義企業では正常にもどそうという志向のもとでその問題の解決がはかれる道が開かれている。」⁸⁾といわれるが、いったん官僚制化すれば、その官僚制の頂点に位置する人間は、大衆とはなれ、これを支配する存在として、その開かれた道を自ら閉ざすものでしかない。社会主義をうごかす国家の機構に位置する人間は常に「プロレタリア大衆と実体的に結合」⁸⁾することなくしては、氏のいわれるような「道」は開かれえないのである。それはまさにその「道」を利用する「主体」の問題なのである。ここでもまた Barnard の「主体」の問題をとらえる見地が改めて問題にされねばならないのである。

2. Barnard 理論と官僚制

(1) Barnard の基本的観点と官僚制

筆者は、Barnard 理論に関する最近の論述¹⁾において、次の5つの特徴をもつものとして Barnard 理論をとらえた。すなわち、

1. 新しい組織観・人間観を示したこと。
2. 管理の問題のなかにはじめて人間的視点＝人間中心思考を取り入れた

6) 前掲拙著 49ページおよび85ページ。

7) 宮坂 前掲稿 121ページ。

8) 同稿 121ページ。

1) 飯野春樹編「バーナード経営者の役割」昭和54年、有斐閣刊、174～5ページ。

こと。

3. 管理行動における「主体」の問題をとらえていること。
4. システム的方法によって管理論の総合的な内容を体系的に展開していること。
5. 現代の組織が当面しているいろいろな問題に対して、1つの明確な解決の方向を示していること。

このうち第5点でいう「現代の組織が当面しているいろいろな問題」のなかには、官僚制問題がその最も中心的なものの1つとして含まれる。Barnard は「官僚制」(bureaucracy) という言葉はつかってはいないが、その理論のもつこれら諸特徴全体によって、官僚制問題に対する1つの明白なこたえを示している。そのみが唯一の決定的なこたえだというのではもとよりのないが、1つの可能な、重要な現実的方向づけを示したものといえる。

Barnard 理論がこのようなものであるのは、前記1～4の特徴全体からもたらされたものである。ということは、Barnard はその基本的観点、理論のそもそもの出発点において問題への明確な視点を示していたということ、Barnard は単なる小手先の、技術的な問題として組織の問題をとらえていたのではないということである。よくいわれるように Barnard の基本的問題意識は、全体主義と個人主義、決定論と自由論の統合、調和を志向することである。組織はもともと人間にとって一定の目的の達成のために必要なものとして存在する。人間のために組織があるのであれば、組織のなかでは人間性が保たれ、個性が尊重されねばならない。しかし現実には組織は、その人間の個性をこえた組織それ自体の方向にすべての人間を引き入れていく。すべての人間を画一化していく。官僚制の最も基本的な問題はまさにこれである。この問題を最も大規模に、最も明瞭にあらわにさせるのが官僚制なのである。Barnard は、このような、人間にとって必要な組織が、逆に人間の個性をうばうという問題を明白にとらえて、この解決に志向することを自らの問題意識としている。Barnard が、特定の協働システムに参加する人間が必然にも

たざるをえない2つの人格をとらえているのはこの点を示すものとして象徴的である。すなわち、

- ① 協働システムの参加者としての人間——協働システムにおける協働の局面として純粋に機能的な側面、この面では人間の努力は非人格化され逆にいえば社会化される。
- ② 特定の組織の外部における人間——限定された選択力をもつところの物的・生物的・社会的な要素において独自の、個性ある存在としての人間²⁾。

一方での組織人格、他方での個人人格という2つの人格への分裂、これが組織、協働関係に入る人間がもたざるをえない状況なのである。Barnardはこのような状況を明白に「問題」としてとらえて、これの解決を志向する。しかしそのばあい Barnard は、このような人格の分裂をもたらす組織そのものの廃絶という非現実的な対応を示すのではない。ここに「非現実的」というのは、組織、協働関係そのものは現実に生きる人間にとって必要不可欠であるという基本認識と矛盾するということである。現実に組織に生きる人間にその組織をつぶせとのみいうことは、その人間の生を否定することである。現代のような「組織の時代」であればそれはなおさらのことである。特定の組織との関係を絶っても、人間は他のいっさいの組織からはなれることはできない。それは日常的な人間の生の現実そのものなのである。この点をとらえずに、組織の問題の根源を資本主義体制に一元化し、資本主義体制の廃絶をのみいうことも、同様にまた非現実的である。

現実に生きる人間に未来への展望を示すことは必要であるが、それだけでは現実に当面する問題の解決への指針はなんら与えられるものではない。Barnard の基本的な考え方は、組織における人格の分裂としてあらわれる人間の問題は、組織のなかでしか解決しえないということである。人格を分

2) C. I. Barnard: "The Functions of the Executive" 1938. p. 16.

裂させている人間をどうするのかということと、人間にとって必要な組織をどうするのかという、2つの問題意識が合体、統一されたもの、これが Barnard の基本的な観点である。「個人主義と全体主義の統合」というのがまさにこの観点を意味するものである。

Barnard のこの基本的観点、問題意識は、自ら経営者としての体験に根ざしたものであるが、明白な人間的観点、人間中心思考をあらわしている。そしてそれは、理論の出発点としての人間観においてすでにはっきりと提示されている。人間を個性ある存在としてとらえ、これを組織のなかにおいても貫ぬいていけるような組織活動のあり方を Barnard は一貫して追求していくのである。

この Barnard の人間観については、かつて筆者は Simon のそれとの対比のうえで詳細に論じた³⁾のでここでは繰り返さないが、要点だけを次に掲げておこう。

- (1) Barnard は人間をとらえるにあたって、具体的な、組織、協働関係それ自体の最も基本的な構成要素としての個人を問題にする。
- (2) こうした個人のあり方、人間の個人としての存在をまず「個人の地位」(the status of individuals) としてとらえる。「個別的な物的存在」という意味での物的要因と、「物的・生物的な構成要素の複合的な有機体」としての生物的要因と、そのような「人間有機体間の相互作用」を意味する社会的要因という3つの要因から成るものとして Barnard は個人のあり方をとらえている。この3つの要因のそれぞれの内容とそれらの相互関連がすべて他の人間とは異なった、その人間にのみ固有の独自なものであるとの認識にもとづいて、Barnard は人間を「パーソナルな存在」としてとらえるのである。
- (3) 3要素からなる1個の全体として人間をとらえる Barnard は、さら

3) 拙稿、「経営学と人間的視点」桃山学院大学「経済経営論集」第15巻第1号、昭和48年6月、20～29ページ。

に「人間の特性」を「活動または行動，これをもたらす心理的諸要因，限定された選択力，およびそれによってもたらされる目的」という4つの要因においてとらえる。パーソナルな存在としての人間は，ここでは意思決定にもとづく行動主体としてとらえられており，物的・生物的・社会的要因の特性によってこの人間の意思決定は，個人に独自のものとなり全体としてきわめて多様なものを示している。このような，意思決定者としての人間のパーソナルな個性をとらえる観点は，Barnard の人間観，したがってまた理論全体の基調となっている。

- (4) 「個人の特性」の4要因のうち，Barnard の人間観の最も独自のな特徴をあらわしているのは「選択力」に関する問題である。Barnard は，個人の選択，決定を制約するものとして，個人の物的・生物的・社会的要因とあわせてもう1つ「責任」理念をとらえている。パーソナルな存在として個人は「自由意思」をもち，これにもとづいて選択・決定をおこなうとする Barnard は，この「自由意志」に不可分に結合するものとして「責任」理念をとらえている。
- (5) このような Barnard の観点は，その管理論の重要な特徴たる「管理責任」論の基礎をなしている。人間の特性をとらえるなかで責任理念を展開する Barnard は，その理論の到達点である「管理責任」論への展望を，出発点としての人間観においてすでに示している。このような「管理責任」論は，観念的な道義論ではなく Barnard 理論の論理的帰結である。
- (6) この自由意思—責任の理念は，個人行為の次元から協働システム，組織における人間行動にもおよぼされていく。人間の協働行為そのものを意味する組織の活動は個人としての人間を基礎としてとらえられるべきだというのが Barnard の理論全体を一貫する見地である。
- (7) しかし現実の組織はこの人間中心思考を容易に実現させない問題があることも Barnard は看過してはいない。その問題というのが，組織に

おける人間の2人格への分裂である。Barnardはこのことを強調することによって、組織における人間の疎外状況、「組織と人間」の問題をそれ自体として明確にとらえている。

以上の要約になお若干の付言をしておこう。

このような Barnard の人間観は、人間を1つの全体としてとらえるシステムの把握である。このシステムの把握の見地は協働システム、組織、そして管理職能をとらえるにあたっても Barnard に一貫しており、Barnard 理論の1つの重要な特色をなしている。そのことは、理論の出発点としての人間観から最終の「管理責任」論に至るまで、Barnard の論理展開の必然的過程として種々の論点が示されていくことを意味している。そしてその個々の論点において全体主義と個人主義の統合という基本的観点が浸透していることを意味している。その意味で Barnard 理論の出発点としての人間観は Barnard 理論の特徴を集中的に表現しているものとして、まさに理論の「基本的な公準」⁴⁾である。

(2) Barnard 理論と官僚制

Barnard の人間的視点が人間の発展とあわせて組織のそれをも志向するものであるとすれば、その観点は当然に管理の理論のなかにあらわれてくる。

目的への多数の人間の協働行為としての組織がそれとして十分に機能するためには、明確な職能分化にもとづく組織構造の整備を欠くことはできない。伝統的管理・組織論は、いくつかの「組織の構成原理」を現実の組織に適用することによって合理的に機能する構造をつくりあげようとした。その構造がまさに官僚制という合理的な支配の構造なのである。しかし伝統理論はこの構造から出てくる逆機能的な問題をいっさい考慮に入れようとはしなかった。官僚制の「問題」をとらえなかった。

Barnard もまたこの合理的な組織構造をつくりあげることの必要を認識し

4) Barnard: op. it. p. 14.

ていた。しかし伝統理論とは異なって Barnard は、官僚制の「問題」を明白にとらえ、その克服への方向を示そうとしている。合理的組織機構の整備とそれのもたらす疎外状況、Barnard の問題意識にはこの両者がともに存しており、個々の論点のなかでこの両者をそれぞれ関連づけながら問題にしている。それは「全体主義と個人主義の統合」という基本的観点の具体化である。この両者の問題意識が Barnard によってどのように展開されているか。以下の問題はこの点を追求していくことにある。

a. フォーマル組織の構造

Barnard 理論はフォーマル組織の分析を通じて管理論を展開したものである。

周知のように Barnard は、伝達 (communication)、貢献意欲 (willingness to serve)、および共通の目的 (common purpose) の 3 つを組織の成立にあたっての必要にして十分な相互関連的な要素とし、¹⁾ ここから管理職能を、①伝達体系の提供 (to provide the system of communication) ②不可欠な努力の確保の推進 (to promote the securing of essential efforts) ③目的の定式化と規定 (to formulate and define purpose) という相互関連的、相互依存的な 3 要素においてとらえている。²⁾ このうちの「伝達体系の提供」というのは組織構造の整備という問題³⁾ であり、ここに構造の問題が管理職能の内容の 1 つに据えられていることにまず注目しておこう。

1) C. I. Barnard: op. cit. p. 82.

2) *Ibid.* p. 217.

3) Barnard はこの「伝達体系の提供」という管理職能の第 1 の課題を、「つねに管理職員と管理の職位という 2 つの側面を結合することである」(ibid. p. 218.)として、職位の規定を「組織構造」(the scheme of organization) とし、職員の職位への配置を「職員」(personel) としてそれぞれ解明している。伝統理論では「職員」は少なくとも「職位」ほどには解明されてはいなかった。Barnard の伝統理論をこえる観点がここにもみられるが、筆者はここでの「組織構造」と「職員」の両者をあわせて「組織構造」としてとらえておきたい。

この組織構造の最も基本的な問題は Barnard においても「専門化」である。この点は伝統理論が「組織の構成原理」の中心の位置に「専門化の原理」をおいているのと軌を一にしている。Barnard によれば、「重要な局面において『組織』と『専門化』とは同義語である。協働の目的は専門化なしには達成されえない」⁴⁾ のであり、また「組織のあるところには、私が『社会結合の専門化』と呼ぶものが、必らず直ちにはじまる。これは協働的努力における人間相互間の反復的な相互調節を意味する」⁵⁾ という。

こうして、組織が有効に機能するためには、専門化にもとづく組織構成がなされなければならないという見地を Barnard は示すのであるが、その専門化について Barnard は次の2つの命題を提示している。すなわち

(1) 協働システムの有効性は、ほとんど全く専門化の革新の工夫またはその採用に依存している。

(2) 専門化の第一義的的局面は、目的の分析、すなわち全体目標の中間ないし細部目標(より遠い目標にとっての手段を意味する)への分割である。⁶⁾ というのであるが、ここに Barnard の専門化についての考え方が明白に示されている。このうち(1)は、どのように専門化するかによって協働行為の有効性が決定されるということであり、専門化にもとづく組織編成の重要性を示している。

これに対して(2)は、組織目的の下位目標への階層的分割をいうもので、専門化の具体的内容をなすものである。それぞれの下位目標は、直接につながる上位の目標にとっての手段になるという相互関連をもつものとして把握される。Simon が「目的・手段のハイアラーキー」とよぶものを意味しており、個々の下位目標、したがってその達成のための職能・職務を専門的に担う多数の人間によって協働行為はすすめられるというのである。Barnard

4) *Ibid.* p. 136.

5) *Ibid.* p. 128.

6) *Ibid.* p. 312.

のいう「伝達体系」(communication system)とはまさにこれを指している。Barnard は個々の分割された目標の相互関連の構造を独自の単位組織—複合組織の構造としてとらえている。「専門化の重要な具体的段階は、『専門化した個人』ではなく、むしろ単位組織である⁷⁾とBarnard はいっている。Barnard においても専門化は職能の合理的分割としてとらえられており、個人の問題としては考えられてはいないわけである。しかしその合理的に分割された職能・職務の担い手が個人であることから、これがそのまま組織における個人の人格の分裂の具体的状況の端緒をなしている。Barnard が殊更に『「専門化した」個人ではない』といっているところに、そのようなBarnard の問題意識がうかがわれるようにも思われる。

Barnard の「専門化」に関する理論展開は、こうして、伝統理論における「専門化」の原理を、むしろ伝統理論のどの論者よりも詳細に分析したもので、組織の合理的構成の必要を強調したものである。しかしそのばあいBarnard は、伝統理論におけるように単純に機械的な静的原則としてのみ専門化をとらえているわけではなく、逆に非常に動的な問題把握をもおこなっている。そしてそのことによって Barnard のこの専門化論自体のなかにも、合理的に構成された組織を硬直的なものたらしめないための考慮がうかがわれるのである。

専門化によってできあがった組織は合理的な階層構造であり、官僚制構造そのものである。これが Barnard のいう「伝達体系」の具体的な姿である。伝統理論はこの組織の構成それ自体を最高度に効率的なものとしていわば絶対視していた。しかし Barnard はそうではない。

まず前記の(1)の点に関連して、専門化はひとたび実現すれば、これを固定不変なものとして定着させるべきものとは Barnard は考えてはいない。「専門化の革新」という Barnard の言葉のうちそれがうかがわれるであ

7) *Ibid.* p. 136.

ろう。伝達体系をより有効に機能させるために、専門化のあり方をつねに改変していくというのがその観点だと解することができる。伝達体系を有効に機能させるということは、それを構成するそれぞれの人間（職能の担い手としての個人）のうごきを全体として円滑化させることを意味している。つまり専門化とそれによる組織の構成は、それ自体、組織目的への各人の動機づけ効果をもたらす。組織構造のもつ動機づけ構造としての性格である。そのことは、「伝達体系の提供」という管理職能は「協働意思の確保」、つまり動機づけというもう1つの管理職能に有機的に結合していることを意味している。Barnard は、相互に関連する3つの管理職能をとらえる観点から、伝達体系を構成する人間の状況に応じた動機づけ効果をもたらすそのあり方を考えているものといえよう。専門化は必要だが、そのあらわれ方はつねに変わりうるというわけである。

「伝達体系の提供」は、またもう1つの管理職能「目的の定式化と規定」、すなわち意思決定とも関連し、Barnard の同様の観点を示している。専門化は目的（職能）の細分化とそれの相互の関連づけを意味するが、したがって組織の全体目的の内容如何によって当然に専門化の態様も異なってくる。伝統理論のようにどのようなばあいにも同じ方法によって専門化をすすめることはもとより非現実的である。目的の内容に応じた、またその変化に応じた「専門化の革新」をつねに試みるということを考える Barnard は、ここでも専門化を弾力的にとらえているわけである。

専門化によってつくりあげられた組織構造は合理的な官僚制構造である。Barnard は、組織を機能させるためにはこのような構造が不可欠であることを認識している。しかしその専門化を、「伝達体系の提供」と他の2つの管理職能との有機的関連を考えて非常に弾力的にとらえるところにその大きな特徴がある。Barnard のシステムの観点がここにもあらわれているわけである。

b 管理者の基本姿勢の問題

組織目的の達成活動のためには組織の合理的構成が不可欠であり、官僚制構造をつくりあげねばならない。そしてその官僚制構造ができあがれば、組織による人間の抑圧の問題が次第に表面化してこざるをえない。人間にとってこれは1つの大きなジレンマである。このことは、どのような種類の組織であっても、また資本主義であると社会主義であるとを問わず、あらゆる組織の避けることのできない、その意味で1つの法則ともいいうるものである。資本主義体制にのみ官僚制化の根源を求めて体制変革にのみその問題の解決の方途をみるのでは、なんらのこたえにはなりえない。それでは人間はこの傾向に対して無力なのであろうか。そうではない。法則に流されていくのも人間であるなら、その法則の作用を改変ないしとどめることができるのもまた人間である。¹⁾そこで、組織のなかに生き、組織をうごかす人間が、この傾向に身をまかせ、自ら官僚制機構につかって権力的な支配者となるか、あるいはこれを意識して、そこにおちいらぬような組織の運営をつねにはかかっていくか、という人間「主体」のあり方の問題に至らざるをえない。ソビエトにおける社会主義建設の過渡期に示した「自発的な中央集権制」の実体化への Lenin の努力は、生産手段を所有するに至った中央集権的国家機構が権力的な官僚支配におちいらぬための主体的な努力としてとらえられよう。そして経営学でこの問題を提起した最初の、唯一の論者こそ Barnard なのであった。人間にとって必要な組織の活動のために不可欠な官僚制構造が、抑圧の具と化していかないためには、そのような人間の主体的な努力に

1) 「人間の意識を超越した」といわれる法則であっても、自然法則とは異なって社会・経済法則は、人間の社会的な相互関係のなかで形成されたものである。人間ははじめからその法則の形成にかかわりあっているのだから、おのずから自然法則とは異なった関係にある（拙稿「経営学と人間的視点」桃山学院大学「経済経営論集」第15巻第1号、4～5ページ、拙著「現代企業と組織理論」中央経済社、4～6ページ）。人間「主体」の意識的努力によってそれはなくすることもでき、その作用をいろいろに改変することもできるのである。

2) 前掲拙著、49～51ページ、参照。

よるほかはないのである。Barnard は、自ら企業組織をうごかす管理者としてこのことを身をもって実感し、これを理論展開の引き金としたのである。

このような Barnard の観点は、その人間観から発する責任理念の明確な把握に集約されている。Barnard が、個人の物的・生物的・社会的要因とならんで人間の選択力に一定の制約を与えるものとして「責任」をとらえていることはすでに述べた。³⁾ ここでの「責任」理念は個人レベルのものであるが、これが基礎となって、「管理責任」論に至って Barnard の理論体系は完結することになる。その意味で Barnard 理論は「責任」理念を軸に展開されているといってもよい。Barnard はそれにもかかわらず、主著出版後に自著の欠陥について自ら語り、「責任とその委譲の問題を十分に扱っていないこと」⁴⁾を自己批判している。その点を考えれば、Barnard 理論における「責任」理念の位置づけはさらにいっそう重要なものとなるであろう。以下の論述では、この「責任」理念とそれに関連する問題に焦点をしばって Barnard の論点をとらえていくことにしたい。⁵⁾

前記の自己批判にもかかわらず、主著での Barnard の「責任」理念はきわめて独自の内容を持ち、重要な位置づけが与えられている。筆者は Barnard の「責任」理念が意思決定の責任をとらえているものと解し、これを最も重要視するものである。

伝統的管理論における「責任」概念は、一定範囲の職務に関しての「意思決定と命令の力」を意味する「権限」との対応関係においてとらえられ、組織機構の下位の者がその直接の上位者に対して一方的に負荷するところの

3) 前掲拙稿23～25ページ、なお、前記 Barnard の人間観の要約の第4、5点はこれを示したものである。

4) W. B. Wolf: "Conversation with Chester I. Barnard" 1973. p. 15.

5) 小笠原英司氏は、官僚制と Barnard 理論の関連をとらえるにあたって、筆者と同じく「管理責任」論に中心を据えて展開されているが（小笠原、前掲稿）、「管理責任」論が Barnard の人間観から発し、「責任」理念の明示にもとづいて展開されているものであることが、そこでは必ずしも明示されていないようである。人間観そのもの、責任理念そのものの検討がなされていないことによるものであろう。この点での同氏の今後のいつそうの展開を期待したい。

「職務遂行の義務」である。すでに以前に筆者は、このような「責任」の内容として、「努力責任」・「結果責任」・「目的責任」の3種類をとらえた。伝統理論の論理とそれによる官僚制機構のなかでは、このうち所期の結果をあげるか否かを問う結果責任、その如何によって組織目的そのものへの影響にまで責任を問う目的責任がより重視され、本人の努力の事実の有無を問う努力責任は、それ自体としては問題にされることが少ないことをもあわせて明らかにした。⁶⁾ 伝統理論ではこのような意味でのみとらえられた「責任」が「上位権限説」—「所有権権限説」にもとづく「権限」概念と対応して、両者が均等でなければならないという「原理」が、組織構成の基本原理の1つとして展開されている。「権限・責任均等の原理」(“principle of parity of authority and responsibility”) がこれである。

これに対して Barnard においては、いっそう広い内容をもつ概念としてこの「責任」がとらえられている。Barnard において「責任」とは、「強い反対の欲求や衝動があるのに、その個人の行動を規制する特定の私的行動準則の力」⁷⁾ であり、「個人に内在する道徳性がどんなものであっても、それが行動に影響を与えるような個人の資質」⁸⁾ である。個人が1つの行動をとるばあいに、その基準となる道徳準則は特定の個人において多様である。純然たる個人的行動においてもそうである。どの準則に主に依拠して行動する

6) 植村, 南, 前掲共著75~76ページ。なお筆者は、この点をより明らかにさせるために、講義などにおいてしばしば次のような比喩を用いて説明している。ある父親が、夜のかなりおそい時刻にタバコを吸おうとしたらあいにくタバコは一本も残っていなかった。そこで自分の息子に自分がいつも吸っている特定銘柄を指定して買いにやらせた。命じられた息子は何軒ものタバコ屋を探しまわったが父親の指定した銘柄のタバコはどこにもなかった。仕方なく息子はタバコを買わずに帰宅した。ところが父親は息子の努力を無視して(努力責任の無視)、息子がタバコを買って帰らなかったことを追及し(結果責任の追及)、そしてそのために自分がタバコを吸えないことについても息子を責めた(目的責任の追及)。世の父親にはこんな無理解な、身勝手な者はまずいないであろうが、伝統理論における「責任」のとらえ方はまさにこのようなものである。これがまた官僚制の論理でもある。

7) Barnard: op. cit. p. 263.

8) *Ibid.* p. 267.

かは個人の問題であり、特定の準則を選んでそれにもとづいた行動をその個人が終始とっていくか否かに関して「責任」理念が問題になってくるのである。この個人の行動が「組織における個人」の行動となってくると、さらに道德準則のなかに組織準則が加わり、これが個人の行動に大きな位置を占めてくる。伝統理論では、この「組織における個人」の行動準則を、組織準則としての⁹⁾職務上の命令への服従ということに一元化し、これにしたがって所期の成果をあげることを責任の主たる内容としていた。Barnard は「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えよう」¹⁰⁾といているが、伝統理論では、結果責任・目的責任の追及によって制裁にもとづく効率的な組織活動を志向したものと見える。¹¹⁾ Barnard のこの言及はこのような伝統理論に対する明白な批判となっている。Barnard がここにおいて重視したのは、このような制裁ではなくて個人の「責任能力」である。「そのような準則に対して彼らが責任的であるかどうかは、責任に対する一般的な能力と、個人の諸準則のなかに占めるその準則の位置に依存している」¹²⁾とBarnard はいっている。要するにそれは、個人がもついくつかの準則のうち特定の「道德準則を強力に遵守する能力」¹³⁾である。

9) Barnard は「仮設的な産業部門」の「重要部門の管理者」を想定すれば、彼のしたがうべき組織準則は次のようなものがあるとしている (*ibid.* p. 273)。すなわち、(1)会社に適用される国家の準則、すなわち法、(2) 確立された客観的権威体系を含めて、一般目的および一般方法への服従、(3) 彼の部門の一般目的、(4) 部下の一般的な道德倫理標準、(5) 全体としての技術状態、(6) インフォーマルな管理組織の準則、(7) 「組織全体のために」という言葉に示されている準則、(8) 部門のインフォーマル組織の準則、(9) 部門全体の技術的要求。これは、一言で「組織準則」といってもBarnard がきわめて多様な内容のものを考えていることを示すのであるが、伝統理論では非常に単純にとらえられ、せいぜいこのうちの(2)、(3)および(7)がその内容をなすであろう。

10) *Ibid.* p. 269.

11) H. A. Simon も制裁を重視している点では伝統理論に相通じるものを示している。Simon の「権限受容説」は、制裁の重視によって管理者が部下に伝達を如何に受容させるかという点に重点がかかったものとなっている (植村, 南, 前掲共著, 71~72ページ)。

12) *Ibid.* p. 270.

13) *Ibid.* p. 274.

Barnard のこのような「責任」概念は、それ自体すでに伝統理論におけるそれをはるかにこえたものとなっている。そこには明白に、伝統理論にはみらるべくもない「組織における個人」の「主体」の問題がとらえられているからである。しかし「責任」の問題がここまでのことで終わっているのであれば、単なる一般的な道義的責任論の域を出ることはできないであろう。Barnard の「管理責任」論に対して、単に抽象的な規範にすぎず、管理職能に対する論理の徹底によらずして、非論理的な責任とか信念に頼ったもののみみる土屋守章氏のような批判¹⁴⁾も、その限りでは必ずしも不当とはいえないかもしれない。しかし Barnard 理論の大きな意義は、このようなレベルにとどまらない論理展開をみせているところにこそある。この「責任」の概念にもとづいて、とくに組織をうごかす管理者の責任をとらえているのがそれである。そしてそれは、Barnard の「組織論的管理論」¹⁵⁾ が人間観から出発して最終的に到達する論理的帰結¹⁶⁾なのである。土屋氏の批判はここにおいて全くの的はずれとなるのである。

Barnard によれば、管理者の職位に必要とされるものは、(a)複雑な道徳性、(b)高い責任能力、(c)活動状態のもとにあり、(d)道徳的要素としての対応した一般的、特殊な技術的能力、そしてこれに加えて、(e)他人のために道徳を創造する能力、などである。¹⁷⁾ このうちの「道徳創造能力」というものを、Barnard は管理者にのみ要求される能力であり、管理職能に顕著な、

14) 土屋守章「バーナードの組織および管理の理論」、高宮晋編「現代経営学の系譜」日本経営出版会、141ページ。なお、土屋氏のこの Barnard 批判を筆者がとりあげたのは今回で3度目である。最初(前掲拙稿115~116ページ)はこれを肯定的に、2度目(前掲拙稿、25ページ)はこれを逆に批判の意味をこめてとりあげた。今回は2度目の見地をさらに明白に示したいと考えて敢えてここに引き合いに出したものである。

15) この言葉は、Barnard 理論の性格を表現して飯野春樹氏がつねに使用されているものであるが、筆者も Barnard の理論内容が管理の理論を、人間-協働-組織への展開を通じて展開しているものと考えるので、ここではこの言葉を借用させていただいた。

16) 前掲拙稿24~25ページ、前記、Barnard の人間観の要約(5)はこれを示している。

17) Barnard: op. cit. p. 272.

独自の特質をなすものとして¹⁸⁾、最重要視している。もっともこの能力は、(a)～(d)の4つの要因を前提として形成されうるものである。それら4要因は一般的な個人として必要なものであり、管理者自らが個人としてそのような要件をもたなければ、道德創造能力など生れ出るべくもないであろう。これら4要因と、それらにふまえた「道德創造性」とが、Barnardのいう「管理責任」の内容となるものである。

さてBarnardによれば、この「道德創造性」の最も一般的に認められている側面は、組織におけるモラルの確保、創造、鼓舞といわれるものであり、またそのもう1つの側面は、「道德の対立の解決のための道德的基礎を工夫すること」である。¹⁹⁾ これら2つの側面がそれぞれ意味をもってくるためには、管理者自身が成員に明白な基準を与えなければならない。それがなければ第1の側面の「組織または協働システム、および客観的權威の体系に対する考え方、基本的態度、忠誠心を教えこむ」こと、「協働的全体の利益に個人的利害とか、個人的準則の重要でない指令を従属させる」こと²⁰⁾などできない。また第2の側面としての「司法的過程」をすすめることもできない。「管理的見地からの司法的過程は、道德準則を遵守するという考えを確保するための目的の変更、再規定、または新しい特定化を道德的に正当づける過程である²¹⁾」とBarnardは言っているが、その言は、「道德的創造性」が組織目的にかかわりあってくる問題であることを明らかに示している。「道德的創造性」とは、組織成員がしたがうべき基準の設定を意味し、それによって動機づけられ、利害の調整をはかっていくための、全体としての協働の基準となるべき組織目的の状況に応じた明確化を意味しているのである。いいかえれば、各成員に協働的利益が明確に理解されうるような組織準則の内容を明らかにすることである。個々の成員が、自ら他の準則をさしおいて

18) *Ibid.* p. 274.

19) *Ibid.* p. 279.

20) *Ibid.* p. 279.

21) *Ibid.* p. 280.

第1にしたがうことのできるような内容をもつ組織準則を提示することである。それはまさに、明らかに「意思決定の責任」なのである²²⁾。

組織成員のだれもが、実体的にすすんで自らの行為準則とすることができるような組織目標の設定、これが「管理責任」の主たる内容をなすのであるが、これは事実の問題として考えればきわめて困難なことである。とくに現実の企業においてこれを如何にして管理者が実際に果していくのか、その方途はあるのか、こうした問題が残るのはなお否定しえないが、Barnard は敢えてこの困難な問題を管理者に課すことによって、組織の発展と人間の発展との同時的実現の可能性を展望したのである。「全体としての創造的職能はリーダーシップの本質である。それは管理責任の最高のテストである。なぜなら創造的職能は、それがうまく達成されるためにはリーダーの見地よりみて個人的準則と組織準則とが一致しているとの『確信』の要素を必要とするからである²³⁾」。リーダーシップの内容を「管理責任」の道德創造機能に求めるこの Barnard の言は、管理者がきわめて高度な質の責任を負荷されていることを強調するものである。

このような責任論は、伝統理論のように権限とのかかわりでのみ問題になるものではもはやない。むしろそれは、権限関係が形成されるばあいの不可欠の前提をなすものである。伝統理論では形成された意思の内容を問わず、それが命令として伝達されるにあたって権限・責任関係ができあがることとなるが、ここでは伝達されるべき意思の内容そのものが問題になっている。Barnard の権限理論の特徴をなすいわゆる「権限受容説」は、伝達が下位

22) これを先の注(6)におけるタバコ買いの比喩でいえばこうなるであろう。この例でのそもそもの問題の根源は、夜のおそい時刻に、自分の健康をも考えずに、そしてなによりも、子供を使って、自分の喫煙の欲求をみたそうとした父親に存する。つまり父親がタバコを吸うという意思決定をおこなったことに問題は発している。伝統理論の論理ではなんらこの父親の意思決定に対して責任の所在を認めないが、Barnard の「管理責任」論ではまさにこの責任能力のない父親の責任を問うものである。父親にもっと高い質の道德性をもった意思決定を迫るものである。

23) *Ibid.* p. 281.

者によって受容されることによって権限は意味をもってくるものとしているが、Barnard のこの責任論は、伝達を受容されるための第1条件としての「伝達そのものの性格」ということに関連してくる。管理者が高度の道徳性にもとづいて決定した意思は、それ自体伝達にあたって受容可能な性格をそなえた（受容のための4条件をそなえた）ものである。受容行為に視点を据えた Barnard の権限理論の特質が、責任理論との関連においてもここにとらえられるわけである²⁴⁾。

また、管理責任がこのように「意思決定の責任」を中心に意味するものとするれば、それは「有効性」と「能率」という2つの行動基準とも当然にかかわってくる。Barnard は、当初個人行動の次元における基準として提示したこの2つの概念を、組織・協働システムに関しても同様に意思決定・行動の基準として両者同じ位置づけをもって提示している。協働行為の目的の達成度を意味する有効性は、各個人の組織への参加動機の充足（すなわち能率の実現）によらなければこれを追求すべきではない、いずれか一方が他方の手段として従的な意味をもつものと考えてはならないというのが両概念の同位置での提示の意味するところ²⁵⁾であるが、「管理責任」としての高い道徳性は、このような2基準の同時的実現という志向性をうちに含んだものとなるであろう。このような2基準にもとづく組織行動の追求、それを可能とするような意思決定の責任、これが管理責任の内容となるのである。Barnard は「管理責任の創造的側面は責任の最もよい例証である。管理者に要請される組織決定の大部分に関していえば、道徳の対立は組織準則内部においてであって、個人準則は直接には問題とはならない。『組織人格』のみが関係してくるのである」²⁶⁾ といっている。組織をうごかす管理者が組織人格において行動しなければならないのは当然であるが、「有効性」と「能率」の同時的

24) 植村, 南, 前掲共著, 69~70ページ。

25) 同書105~7ページ。

26) Barnard; op. cit. p. 281.

実現は、組織人格としての管理者の最も基本的な責任となるのであろう。それは、組織準則内の道徳の対立を調整する基本的な尺度となるわけである。「管理責任とは、したがって、主として自分たちの外部から生ずる態度・理想・希望を反映しつつ、人々の直接的目的やその時代をこえる目的の達成に向って、人々の意思を結合させるように自らをかりたてるところの、リーダーの能力である。……。これらの目的が高く、そして多くの世代の多くの人々の意思が結合されるときには、組織は永遠に存続することとなる。²⁷⁾」と Barnard はいっている。組織における人間の組織内での行動の指針としての組織の意思決定をなすことであり、そのような組織の意思決定は、多数の人々が結合されうる高い内容のものであること、そのような意思決定をおこなうことが管理者の責任＝リーダーシップだということである。

ここにすべてが語られている。官僚制機構のうえにのっかり、一方的な支配権力をふるうことのないように、管理者が全組織成員と一体的に結合しうる組織の方向をうちだしていくこと、これが組織による人間の抑圧をもたらさないための方途となるのである。それはまさに管理者の人間「主体」の問題なのである。

む す び

官僚制機構のもたらす「組織による人間の抑圧」、すなわち「組織と人間」の問題に対して、経営学の領域において、管理の理論のなかで明確に対応の方向を示した理論として Barnard の主要な論点をとらえたのが、本稿の主たる内容であった。Barnard は「官僚制」という概念を用いてはいないが問題意識においては明白に「組織と人間」の問題への対応を示し、人間観から出発した「責任」理念を軸にこれへの1つの明白なこたえを提示している。これのみが唯一の決定的なこたえだというのではもとよりないが、考えるべ

27) *Ibid.* p. 283.

き1つの重要な方向であろう。とくに、官僚制化の方向は、体制をこえたあらゆる組織に共通の問題であるのだから、この Barnard の観点は大きな普遍性をもっている。ただ現実はこの観点を具体的状況のなかで貫徹していくには非常に困難な条件がいくつもある。このことを考えずにただ「管理責任」だけをいってすべて終りとするのはたしかにできるものではない。だからといって体制変革をいうだけで Barnard 的観点が不要だというのは、あまりにも現実性のない方向である。現実の状況のなかで、この Barnard 的観点をいかに実現していくか、日常的な活動に当面する管理者・経営者自らが、実践活動のなかで自らこたえを見出していくほかないであろう。

どのような理論であっても、それぞれに一定の形成基盤をもち、同時に論者の主体的条件を反映している。Barnard 理論は、Barnard が管理者として日常に経験する事態のなかから、自ら問題をとらえ、これを理論として展開したものである。その理論には、管理者のとしての Barnard の立場からしか生れえなかった、その意味で独自の問題意識にもとづくものもあるが、同時にその立場からは生れうべくもない別個の問題もあろう。Barnard に体制的観点を求めることができないのはその意味で当然のことであらう。この点をとらえて、体制的観点のみをもって Barnard 的観点を否定し去るのは、自己の観点を絶対視して他をうけいれない態度として学問とは全く無縁である。同様にまたわれわれは、Barnard の観点をも絶対視してはならない。なにによらず1つの対象を絶対視する信仰的態度は、学問とはいっさいかわりのないものである。

われわれは一定の問題意識をもって理論をとらえることが必要であろう。問題意識から学問研究は出発すべきであって、理論それ自体から出発すべきではない。Barnard 理論に関してももとより同じである。Barnard 自身も自らの明白な問題意識から出発してその理論を展開したのであるが、本稿で筆者も、官僚制への問題意識をもって Barnard 理論にアプローチし、そこからの意義をとらえたのである。筆者が本稿で示した（あるいは以前の論稿

で示したものを含めて) Barnard の個々の論点についての理解は、あるいは Barnard のいうところとはちがっていると人はいうかもしれない。Barnard 理論の一言一句の解釈にのみつとめている人がもしいるならば、筆者の見解は格好の批判の対象となるかもしれない。しかし筆者は、かる文言の解釈にはなんらの意義をも認めていない。Barnard の理論は筆者の問題意識からすれば、筆者のようにしか理解しえないのである。Barnard 理論が筆者の問題意識にもとづく探索に重要な手がかりを与えてくれるからこそ、筆者はこれを問題にするのである。Barnard 理論はそれだけのものを保持するすぐれた理論なのである。