

社会システムの概念枠組みの一考察 (その3)

——バーナードの協働システムと

組織の概念枠組みについて——

村 上 武 文

1 はじめに

Barnard によれば、具体的な協働の状況 (concrete cooperative situation) において、諸個人の社会的立場 (social positions) と個人的立場 (personal positions) との調和が見出されるために、①組織の性格 (nature) やその機能についての広範囲の研究や②組織内の管理過程の諸要素 (elements of the executive process in organization) を記述するにあたって、とくに人 (man), すなわち個人 (individual) や「人間」(person) および関連する事項に関する立場、理解、公準 (postulates) が明らかにされなければならない。すなわち、本書 (主著『経営者の役割』〈The Function of the Executive〉) をとおして、首尾一貫した関連 (reference) が示されるある理論構成 (a construction), 換言すれば、ある記述ないしは限定の枠組み (a description or definite scheme) が提示されなければならない。⁽¹⁾

これは、組織の理論と管理過程の記述のための概念枠組み (conceptual scheme) を構築するために前提となる著者の立場である。

Barnard によれば、第1部 (特に第2章、および第5章) においては、上述のような組織の理論と管理過程の記述のための手段として、本書において展開されるべき概念枠組みにとって不可欠な (essential) 著者の立場を述べるのが試みられている。⁽²⁾ 本書の第1部において提示された主要概念 (leading ideas) は、協働システム (cooperative system) と組織の概念枠組

み、すなわち、協働システムや組織の理論の展開(第2部)にあたって、また組織の過程、とくに管理の過程の記述(第3部、第4部)にあたって、それらの理論の説明やその実践の分析のための基本的前提(fundamental assumptions)⁽³⁾をなすものである。

Barnard は、協働的努力の結合体である具体的公式組織(協働的集団)を、協働の一般的な研究に役立つように分析して、抽象的システム、すなわち、分析的、抽象的に認識される社会システム(social system)としての組織システム(organization system)の概念を導いている。この抽象的システムとしての組織システムは、具体的公式組織から個別的・特殊的环境とみなされる他の諸要素が分離されるさいに、相互にそれらの間の接触面(連結関係)は残したままで抽出されたものであり、具体的な協働状況においては、これが参加者に担われることによって、主体的な構造要素システムとして、協働システムを構成する他の要素システムを結合して具体的な協働システムを構成するという、分析に対する総合の解釈を加えたものとなった。

また、上述のような Barnard の協働システムと組織の概念枠組みと、Parsons の集合体と社会システムの概念枠組みとは、基本においては、共通した構成となっていることを考察した。

- (1) Barnard, C. I., *The Function of the Executive*, 1938, p. 9. 山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968(新訳), pp. 9-10. 以下、TFTE とする。
- (2) TFTE, p. 21. 同訳書, p. 22.
- (3) TFTE, p. 59. 同訳書, pp. 61-62.

2 協働システムと組織の概念構成

Barnard は、協働的努力の結合体(associations of cooperative efforts)を

公式組織 (formal organizations) と定義している。この場合の協働は、人々相互の間での、意識的、計画的、目的的な種類のものである。すなわち、人々の協働的努力が公式に組織化された結果として成立したものである。このような公式組織には、役員あるいは明確なリーダーがあり、おおむね表現できる存在理由をもち、明確な名称をつけることができ、またそうするのがならわしとなっているというような特徴があげられている。これは、主著第6章の協働的集団と等義の概念であり、集団としての具体的公式組織(体)の概念である。

Barnard は、公式組織として具体的に、家庭 (families)、二人以上の人々からなる事業会社 (産業会社)、地方自治体、政府諸機関、同業者団体、⁽¹⁾ 宗教団体などをあげている。

Barnard は、「公式組織の定義」というタイトルの主著第6章において、「多少とも明確な目的をもち、注意をひき、名称をあげられ、確認されるほどに永続的な協働システム」として、教会、政党、友愛団体、政府、軍隊、企業、学校、家庭などをあげている。そして、協働システムを、「少くとも一つの明確な目的のために二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、生理的、個人的、社会的要素の複合体」(a complex of physical, biological, personal, and social components which are in a specific systematic relationship by reason of the cooperation of two or more persons for at least one definite end) として定義している。

そして、このように定義される協働システムには、それじしんのシステムのうちに、そのさまざまな構成要素 (components, あるいは elements) からなる下位システム (subordinate unit) がふくまれているとみなすことができるとして、協働システムのなかに含まれて、「二人以上の人々の協働」という表現のうちに示される一つの下位システムを、Barnard は、「組織」(an organization) とよんでいる。⁽²⁾

Barnard は、このように、集団としての具体的公式組織ないしは協働的集団を、協働システムとして分析して、その下位システムないしは要素シ

システムとみなされる組織を、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」(a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons)と定義し、協働システムを構成する他の要素システム(subsystem)として、物的システム(physical system)、生物的システム(biological systems)、人間(persons)、社会的システム(social systems)をあげている。この協働システムの subsystem としての social systems は、フォーマルな組織関係以外の社会関係からなる社会システム、すなわち非公式組織が意味されている。Barnard は、これらの要素システムから構成される協働システムと、調整された人間活動のみからなる(フォーマルな協働上の社会システムとしての)組織との二つのシステムを扱っていることに留意しなければならないとしている。そして、Barnard は、これらの要素システムを具体的な協働の全体状況(total concrete cooperative situation)に結合するすべての協働システムに共通な要素として組織(社会システムとしての組織システム)を位置づけている。⁽³⁾

Barnard は、協働的集団としての公式組織をこのように協働システムとして分析して、抽象的(一般的)に組織を定義する理由、すなわち、協働システムと組織の概念枠組み(conceptual scheme)を構成する理由として、①このような枠組みによって定義される組織の概念は、比較的少数の変数しかもたず、効果的に研究できるので、広範囲な協働の具体的状況をとおして妥当する一般的な概念をなしていること、②このような概念枠組みのなかで、協働システムを構成する他の要素システムと組織のシステムとの関係が有効かつ有益に定式化することができることをあげている。

Barnard によれば、このような組織の概念は、リーダーや管理者の行動(組織行動)のうちに内在して、さまざまな分野の協働事業(cooperative enterprises)での彼らの行動(管理行動)の斉一性(uniformities)を説明するものであり、その明確な定式化と展開は、さまざまな事業分野での経験を共通の言葉に翻訳し、活用することを可能とするのである。⁽⁴⁾

このように、さまざまな分野の協働事業の経営において、管理者の行動

の斉一性を説明する組織（社会システムとしての組織システム）の概念は、あらゆる協働システムにとって共通した側面が抽象された、したがって一般化が試みられたものである。換言すれば、具体的な協働状況において、さまざまな構成要素が結合されて編成された協働システムの多様性、すなわち、個別的、特殊的に内部化された環境的要因の側面を捨象して、協働の一般的研究にとって役立つように、一般組織システムとして認識が試みられたものである。¹⁵⁾

具体的協働状況において、協働システムに多様性をもたらす要因として、Barnard は、①物的環境 (physical environment) (これには生物的要素もふくまれる)、②社会的環境 (social environment)、③個人 (individuals)、④その他の変数をあげている。

Barnard によれば、具体的に活動している協働システムの内部的な構成要素あるいは部分となっているこれらの環境の差異（多様性）の側面が、協働の一般的研究、換言すれば組織の抽象的なシステム（一般的な組織システム）としての認識にとって、重要な意味をもつかどうか問題となる。

① Barnard によれば、物的環境が地理的側面、すなわち、たんなる位置 (location)、地勢 (topography)、気候 (climate) などを意味する限りでは、一般的な協働の研究にとっては、ほとんどそれらを考慮する必要は認められない。しかし、同一の製造工業（したがってまた同一業種の産業）の活動が異なる気候のもとで行われているような場合の研究においては、それに対応してとられる組織の変数（適応）の部分に関して、気候、位置（立地）、地勢は最も重要な意味をもつ変数となる。このような組織の適応による差異（変数）に関心の焦点をおく研究には、物的ないしは技術的システム (technical system) が組織に及ぼす影響の側面が組織の変数として重要な意味をもってくる。

Barnard によれば、特定の企業 (enterprise) の考察（協働システムの考察）において、物的設備（物的要素、生物的要素）、人々 (men)、およびそれらの活動や諸力 (forces) からなる協働の全体状況が主として関心の対象

となる最小限度のシステム (minimum system) をなしている。Barnard によれば、このシステムに対して、組織という名称が用いられてもよいが、通常は、「企業」、「事業」(business)、「営業」(operation) とよび、組織という言葉には、そのような協働システムから物的環境の側面が捨象された部分 (subsystem) にあてられるのが適切である。協働システムのうち、物的環境のあらゆる側面は、組織(組織システム)にとっては、他の要素システムをなしている物的および技術システムの要素として扱われるのである。¹⁶⁾

② 社会的環境の側面を構成する社会的要因 (social element) は、つぎのような経路から具体的な協働状況に入ってきて、協働システムの構成要素となる。

㊤社会的要因が協働システムのなかで活動する個人の(心理的要因)の構成要素であることをとおして㊦協働システムのなかでは活動せず、協働システムに敵対的であるかまたその活動がなんらかの方法で潜在的となっている、そのような個人への社会的要因の影響をとおして㊧その協働システムと並びあった (collateral) 他の協働システムとの接触をとおして㊨その上位の (superior) (ままとりの次元において上位の) 協働システムとの接触をとおして㊩協働それ自体に固有の (inherent) ものとして (協働それ自体にみられる創発性の側面として)、協働状況のなかに (協働的相互作用の過程のなかに) 入ってくる。

Barnard によれば、協働の一般的研究にとって組織の有効な概念から、社会的要因、すなわち、一般的な組織システムの認識にとって個別的、特殊的で、多様性をもたらしている社会的要因を除外すること、もしくは一定(所与)として一括しておくことは、法律、とくに会社法に示される事項の場合は別として、一般的慣習をなしている。ただし、さまざまな種類の法人の形態をとっている協働システムにとって、「組織すること」は、協働システムの特定の状態に必要なとされる法律的条件を確立することを意味し、法律は協働システムの基本的構造要素 (basic structural element) で

あるとも考えられる。しかし、産業、宗教、教育などのかかなりの規模の協働システムが法人化されなくても活動することができ、法人化した後でも大した変化もなしに活動することができることなどの理由から、こういった側面の社会的要因は、（組織システムの一般的認識にとっては）第二義的な意味を示すに過ぎないと考えられる。

多くの場合、はるかに重要なのは、一般的な社会的性格をもつ永続的な態度や慣行をふくむ特定の契約関係である。しかし、一般的な協働の研究のための組織システムの定義（概念構成）にあたって、上述のような社会的環境の側面はすべて排除される（協働システム内の他の要素システムの位置におかれる）⁽⁷⁾。

③ 一般的な協働の研究目的にとって、組織の定義から、具体的な協働状況に多様性をもたらす要因として、物的環境、社会的環境の側面を除外する（組織システムとの具体的なレベルでの接触面は残したままで、協働システム内の他の要素システムとしてまとめる）ことは、科学的に有効な組織概念への接近方法としては問題もなく承認されるであろうが、人間の問題に関しては、より一層困難で疑問の多い問題であると、Barnard は述べている。

Barnard によれば、組織についての最も普通概念は、「その活動の多少とも調整された人々の集団 (group)」として定義されるものである。⁽⁹⁾「集団」の概念には、あまりにも多くの変数が含まれているので、その数を限定して明確な一般化を行うことができないので、なんらかのより限定された概念を用いるのでなければ、有効な概念として扱うことができない。

Barnard によれば、集団は、人々の集まりになんらかのきまった相互関係 (interrelationships) ないしは相互作用 (interactions) の加わったものである。集団において、これらの相互関係や相互作用の性質が記述され定義がなされるさいに、「人間」(persons) がきわめて可変的な (variable) ものであるということがただちにわかる。それは、ただ単に人間が多くの点で異なったものであるということだけではなくて、その人間が集団へ参加す

る程度と性格の点においても大きく異っているためである。

Barnard によれば、これを具体的組織 (concrete organization) である産業組織における集団について考えてみると、その集団は、通常の意味では、役員と従業員からなるものとして考えられるのであるが、ある観点からは、その参加の条件が根本的に異なる株主もふくまれ、また組織の活動 (operation) には、「のれん」(good will) というその存続にとって決定的に重要な側面がふくまれているという場合のあらゆる関連 (産業上の活動の連関) の文脈においては、債権者、原材料などの供給者、顧客もふくまれる必要がある。

Barnard によれば、「社会的概念としての集団が通用するのは、集団内の人々相互間の重要な関係が個人の体系的な相互作用の関係とみなされるという事実のためである。おのおのの協働的集団において、人々の協働行為は調整される。集団の『構成員』と呼ばれる人々の行為でも、他の人々の行為と調整されていないものは行為体系 (system of action) の一部ではない。たとえ多少とも同時的に協働行為に貢献する場合でも、協働的集団内の人々の行為のうちには、実質的な意味では協働行為の一部でないものが多くあることも容易に観察される。だから協働体系との関連から、すなわち、社会的意味で集団という言葉が用いられる場合に、集団概念の基礎となっていると思われるのは、実際上は相互作用の体系である。」集団概念の基礎となっているのは、このように、協働行為 (cooperative acts) としての相互作用のシステムであるのに、多くの場合、集団という言葉によって表現されるのは人々の方である。集団という言葉の使用の決めてとなるものは、集まった人々の数の側面ではなくて、相互行為のシステムをなしている協働関係 (relationship of cooperation) の側面である。⁽¹⁰⁾

Barnard によれば、ある人が貢献している協働行為のシステム、すなわち狭義システムとしての組織に関連して、ある人の一日の行為すべてを吟味してみると、いずれの協働システムにとっても外側にある行為と、なんらかの協働システムに配分されている残余の行為に区分される。ある組織

（協働システムとしての具体的組織）との成員の結びつき（connection）、つまり目に見える行為の連結関係（連関）は、必然的に断続的な（intermittent）なものであり、同じ役割を担っていても、個人間の交代が存在している。このように、特定の具体的な協働状況への参加が、その外部的な（目に見える）行為の時間的継起において断続的であることから、一人の人が同時に多くの組織に所属していない人を見出すことは不可能である。

また、ある企業組織の組織均衡（organization equilibrium）の視点から、換言すれば、永続体（going concern）としての産業活動の連関の視点、「のれん」（good will）の視点からは、顧客、株主、債権者、原材料の供給業者など、通常は構成員とは考えられない人々の努力をも組織の一部とみなすことも必要となってくる。さらにまた、たいてい人は、あるときには、自分をいかなる組織にもかかわりのない独立した個人と考えているのである。⁽¹¹⁾

Barnardによれば、人間が組織の概念のなかに含まれるべきであるとしても、協働の一般的研究に役立つ組織の概念形成にとって限られたものとなる。このように、一般的な組織システム概念に、人間が含まれる場合には、うえにおいて述べられたように、人間のよって立つ基礎や条件があまりにも多様であるために、特定の一産業のような非常に限定された分野においてさえ、広汎な多様性をもつ実体を意味することになる。

以上のような理由から、組織の定義において、具体的協働システムに見られる多様性、すなわち、物的環境や社会的環境に帰される多様性、および人間、あるいは人間が協働システムに対して貢献する基礎に由来する多様性が組織にとって外的事実や要因の位置に追放されて、このようにして分離された抽象システムとしての組織システムは、あらゆる協働システムに共通する協働システムの一要素システムの位置におかれるのである。⁽¹²⁾

(1) TFTE, pp. 4-5. 同訳書, pp. 4-5.

上述のように、Barnardによって示される具体的な公式組織は、家族制度、会

社制度 (企業制度), 地方自治制度, 議会制度, 行政制度, 司法制度, 各種組合制度など, 慣行的, 法制的な社会制度にもとづいた制度体として, 組織体をなしているものとして理解される。

- (2) TFTE, p. 65. 同訳書, pp. 67-68.

システムとは, 一般システム論においては, 対象認識の一般的枠組みとして, 「要素の集合と要素間の関係の集合」として定義され, 要素間の関係の集合は構造とよばれている。要素は意味のある最小の単位であり, それらがまとまって, total system の下位システム (subsystem) を各々のまとまりの次元において階層的に構成しているものとみなされる。そのシステムに属さない (境界の外部の) 他のシステムおよびそれらの要素は環境 (environment) とよばれる。

詳しくは, 拙稿「システムの概念の一考察」『広島経済大学経済論集』第一巻第3号, 1978, pp. 77-97, を参照されたい。

- (3) TFTE, pp. 72-74. 同訳書, p. 75-76.

- (4) TFTE, p. 74. 同訳書, pp. 76-77.

Barnard は, 協働システムと組織の概念枠組みにおいて, 組織を一般的に抽象システムとして, 「二人以上の人間の協働的活動のシステム」(a system of cooperative activities of two or more persons) と定義するのであるが, 意味の混同が生じない場合には, 人間の集団と考える通常の慣習にしたがうとしている。

TFTE, p. 75. 同訳書, pp. 77-78.

- (5) TFTE, p. 74. 同訳書, pp. 76-77.

- (6) TFTE, pp. 66-67. 同訳書, pp. 68-69.

占部都美は, 社会一技術システム (socio-technical system) 論と対比して, Barnard=Simon の近代的組織論が組織を open system とみなしていながら, 組織の概念から技術システムその他の環境条件を捨象して, たんに社会システムとして組織をとらえていると批判している。

占部都美『現代経営組織論』白桃書房, 1971, pp. 103-104.

Barnard にあっては, 企業などの協働的集団のあらゆる個別的, 特殊的环境の内面化によってもたらされる具体的な差異を分離して一般的な組織システムの概念の構成とそのなかではたらく一般的な管理職能に注意の焦点をあてて, 分析と抽象がなされたものである。物的な技術システムと社会システムとしての組織システムの間の影響—適応の対応関係の研究は, 上述の気候の影響の場合と同様に研究課題の設定の仕方が異なるのであり, ここでは一般的な組織システムの概念形成が課題となっていると考えられる。具体的な協働システムに再綜合された組織システムは, その成員によって担われることをおして他の要素システムを具体的に結合して協働システムに統合をもたらしている主体的要素システムとして, 他の要素システムおよび環境との具体的な接触面 (具体的な連結関係) をもった

基本的構造要素システムとして認識されるのである。

- (7) TFTE, pp. 67-68. 同訳書, pp. 69-70.
- (8) TFTE, p. 68. 同訳書, p. 71.
- (9) 集団に関連してなされている組織の概念の整理については、綿貫譲治「組織構造と組織分析」青井和夫・綿貫譲治・大橋幸『集団・組織・リーダーシップ』所収、培風館、1962、pp. 191-299、が参考となる。
- (10) TFTE, p. 70. 同訳書, pp. 72-73.
- (11) TFTE, pp. 70-71. 同訳書, pp. 73-74.
- (12) TFTE, pp. 72-73. 同訳書, p. 75.

3 抽象的システムとしての組織システム

Barnard は、抽象的システムとしての組織（公式組織；formal organization）を、上述のように、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」と定義し、個別的、特殊な多様性を含むものとして、所与のものとして排除される物的、生物的、個人的、その他の社会的（フォーマルな組織関係以外の社会関係の）諸要素を、物的システム、生物的システム、人間、社会的システムとして整理して、組織（組織システム）をこれらの諸要素システムを具体的な協働の全体状況において結合する要素システムとして位置づけた。そして、このように分析と総合の行われた集団としての具体的公式組織ないしは協働的集団が、協働システムとよばれるのである。抽象システムとして定義された組織（公式組織）が分析概念としての社会システムとなるのに対して、分析のうえに再び総合がなされた協働システムは、実体概念としての社会システムとなる。

うえにおいて、協働システムのうちの他の要素システムとして、抽象システムとしての組織システムから分離されるそれぞれの要素システムは、協働システムのなかには、抽象的システムとしての組織システムとは、具体的接触面（具体的連結関係）をそれぞれの間に残してもっていると理解されるのである。またそのように理解されるかぎりにおいて、抽象

のシステムとしての組織をシステムが、具体的な協働状況において、協働システムの他の要素システムを結合して協働システムに統合する要素システムとして位置づけることが可能となる。このような意味において、協働システムをなしている抽象的システムとしての組織システムは、具体的には、協働システムの基本的構造要素⁽¹⁾ということができ、この意味において狭義の協働システムということができるのである。このような理由から、抽象的システムとしての組織システムと協働システムないしは具体的組織（協働的集団）が、意味のうえからは互換的に用いられてもよいし、そのように用いられている場合も存在している。

Barnard は、うえのように定義される抽象的システムとしての組織を、実体としてではなくて、主として関係 (relationships) によって特徴づけられる無形の事物として扱われなければならない側面としている。システム（社会システム）としての組織は、関連する人々によって通常は象徴化されてあらわされているけれども、主として人々間の関係の問題であり、直接見ることのできない無形のものであり、また非個人的な (impersonal) 性格のもの（したがって、formal な性格のもの）であるとしている。

Barnard は、抽象的システムとしての組織の定義（概念）を中軸にすえて、具体的公式組織（協働的集団）の分析と総合によって、協働システムの概念構成を行うのである。そして、一たびこのような認識が確立して、意味に混同が生じない場合には、表現の便宜上、組織を人間の集団として考える通常の慣習にしたがうことにすると述べている。⁽²⁾ ついで、Barnard は、このような一貫した概念枠組みを保つために、構成員を貢献者 (contributors), 組織を構成する活動を貢献 (contributions) という語に置きかえることを提案している。⁽³⁾

Barnard は、主著第2章において、「人間」(person) の特性 (properties)（「人間」一般の属性）とその社会関係について次のように述べている。

Barnard によれば、人間という言葉にふくまれる一定の特性（属性）を個人 (individual) はもっており、「個人」という名詞を「一人の人間」とい

う意味に用い「個人の」(personal) という形容詞でその特性（属性）（すなわち個性〈personality〉）を示すことにすると便利であるとしている。

そして、Barnard は、人間（人間一般）の特性（属性）として、㊶活動 (activities) ないしは行動 (behavior), その背後にある㊷心理的要因 (psychological factors), これに言いたせば、㊸限界のある選択力 (limited power of choice), そのことから結果する㊹目的をもつ存在ということをおげている。

Barnard によれば、人間としての個人の重要な特徴は、その心理的要因から生じる活動である。その大まかな、外部から容易に観察される側面が行動とよばれる。⁽⁵¹⁾

Barnard のうえのような人間の一般的属性の記述で意味されていることは、人間は、たんに刺激—反応図式 (stimulus-response scheme) の行動を行う存在ではなくて、刺激と反応との中間に媒介項としての心理的要因が介在して、これの活動によって、経験による環境への意図的、計画的な適応性と相互作用が生じてくるということである。

Barnard によれば、人間有機体間の相互作用は、物質的、生物的レベルでの反応や適応が相互に作用するだけでなく、双方の適応的行動の意図 (intention) と意味 (meaning) に対する一連の応答 (a series of responses) をなしている。このような相互作用に特有な要因を「社会的要因」(social factors) と名づけ、その関係を社会的関係とよぶとしている。⁽⁵²⁾

高田保馬博士は、社会関係を「人々の間に取交はさる態度の用意を指す」として、この用意は或は意識背景に存する準備として存立し、あるいは明瞭なる意識の内容として存立すると述べている。⁽⁵³⁾

清水盛光は、社会関係の本質は行為者間において保持される意味関係であり、社会関係を行為者のうちにあって持続させるのは、それが思念された主観的な意味と意味との関係、すなわち意味関係だからであり、この意味関係が相互作用や連関行為の生起や反復を可能とするのは、それが用意あるいは態度の関係だからであると述べている。⁽⁵⁴⁾ Barnard によれば、「心

理的要因」という言葉は、ある個人の現在の環境との関連において、その個人の心的状態（心理的要因の活動状態）の推移（history；発達史）と現在の状態（現在の心理的要因の活動状態）を決定してきている物的、生物的、社会的要因の結合物（combination）、合成物（resultants）、あるいは残基（residue）を意味する。⁽⁹⁾

Barnardによれば、このような人間の特性こそは、この書物（主著「経営者の役割」）の基本的公準（fundamental postulates）をなすものである。人間行動の心理的諸力（psychological forces）（心理的要因にはたらく諸力、就中、それを喚起し行動に動機づける諸力）についてなんらかの立場に立つのでなければ、協働システムないしは組織の理論の構成、あるいは組織の行動、したがって管理者や他の組織参加者の行動の有意義な説明をなしえないのである。⁽¹⁰⁾

Barnardは、欲求（desires）、衝動（impulses）、欲望（wants）を動機（motives）とよんでいる。Barnardによれば、これは個人の心理的要因に対する構成概念（construction）であり、その行為から、つまり事後的に推論されたものである。人の欲求は、ある選択的行為の機会（an opportunity）が与えられて、すなわち、行為の状況を明確にする（行為の状況を定義する）ことができ、自分のしようとする事、あるいは自分のすることからはじめて明瞭に知ることができるからである。それゆえ、動機が複雑な起源のものである多くの場合においては、その動機（したがって欲求の源泉である心理的要因が喚起されて活動している状態）は、しばしば行為者によって意識的に求められている目的の観点から重要な意味をもっている環境の要素や条件に関する状態（circumstances）を示すこと（Simonの状況定義）によって明瞭なものとなる場合が多いのである。⁽¹¹⁾

Barnardによれば、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」として定義される抽象的システムとしての組織の概念は、物理学において用いられる「重力の場」（field of gravity）や「電磁場」（electromagnetic field）に対比される一つの「概念的構成体」（a construct）（科

学的構成概念)である。

Barnardによれば、組織は、人「力」の場 (a field of personal “forces”) をなしており、人間はこのような組織場 (organization field) を占めてはたらく組織力 (organization forces) の客観的な源泉である。このような諸力は人間にのみ見出されるエネルギー、換言すれば人間の心理的諸力に由来している。そして、それらは、その場のなかで一定の条件が生じる場合だけ組織力となるのであり、言葉、外見、身ぶり、その他の動作のような目に見える現象によってのみ立証され、このような行為によって導かれる具体的な結果から組織内の行為に動機づける諸力として推論されるものである。⁽¹²⁾

Barnardによれば、このようにして、組織とよばれるシステム (組織システム) は、人間の活動から構成される一つのシステムである。これらの活動を一つのシステム (社会的行為システムとしての組織システム) にするのは、ここで (組織力の作用する組織場において) 異なる人間の諸努力が調整されるということである。このような調整が行われるために、協働にとって意味のある活動の側面は個人的な (personal) ものではない。それらの活動は、態様 (manner)、程度、時間に関してそのシステムによって定められる。このような意味において、協働システムにおける人々の調整されたたいていの努力は、非個人的な (impersonal) ものであることが容易に理解されるのである。

それゆえ、Barnard は、調整された人間努力のシステム (組織システム) を取り扱っているという場合には、人間が行為の担い手ではあっても、その組織行動としての行為は、協働システムの研究にとって意味をもつ側面においては、個人的な (personal) ものではないとしている。その性格は、そのシステムの要求、あるいはそのシステムに重要な要素をなしているものに対する必要によって決定されるのである。⁽¹³⁾

Barnardにあっては、活動とは、ある状況において注意の焦点 (focus of attention) が向けられたパーソナリティの活動状態 (その行為者の行為シ

システム)の一局面として理解されるものである。したがって「調整された活動」とは、協働状況のある局面(状況定義)に対応して、それに適切な活動の喚起が調整されるということが意味されており、組織の伝達システム(organization system of communication)をとおしてその活動の担い手がその「調整された活動」(後に考察するようにその局面の状況とその対応において期待される役割ないしは職務活動)に注意の焦点を向け、適確な意思決定と実行が行われるように情報の伝達が行われることになる。

Barnardによれば、特定の協働システムへの参加者としての人間は、純粋に機能的側面において、協働の局面(phases of cooperation)とみなされる。人々の努力は、それが協働的である(調整される活動である)かぎりにおいて、非個人化され(de-personalized)、逆にいえば社会化される(socialized)。そして、なんらかの特定の組織の外にある人間は、物理的、生物的、社会的諸要因に分析される心理的要因(心理的傾向ないしは行動傾向のレパトリーのシステム)の独得に個人化したもの(a unique individualization)とみなされる。これら二つの側面、すなわち、①特定の協働システムへの参加者として調整された活動が担われる機能的側面(協働活動の側面)にかかわる社会化の対象となる組織人格の形成の側面と、②今日の言葉でいえば自己実現の対象となる個人人格の形成の側面は、時間的に二者択一なものではなくて、人格形成という同時に存在するものの異なった側面(見方の次元の異った側面)にほかならない。

協働を「二人以上の人々の機能的な活動のシステム」(a functioning system of activities of two or more persons)と考える場合には、人間の機能的な過程の側面が関連しており、人間をそのような協働的な機能あるいは過程の目的(object)あるいは対象と考える場合には、個人化(自己実現としての人格形成)⁽¹⁵⁾の側面に視点がおかれているのである。

Barnardは、組織がシステムをなしているものであるとするならば、システムの一般的特徴(general characteristics)は組織の一般的な特徴でもありと述べている。より厳密には、システムの方が組織よりも広い概念であ

ることができる。Barnard のシステム論はそれ自体としては、今日のレベルでは基礎的な記述にとどまっているが、システム論を組織システム論として展開しようとする受けとめ方は、Boulding などの研究にも受け継がれている。

Barnard の組織の伝達システム (organization system of communication) を中軸とする意思決定論的な組織システム論は、社会システムとしてのきわめてすぐれた open system 論であり、Barnard=Simon 理論は、自己組織系の研究においても受けつがれるべき内容をそなえていると考えられるのである。

Parsons の1937年の著書『社会的行為の構造』によって企図された主意主義的な社会システム論は、1938年の Barnard の著書『経営者の役割』において意思決定論的な組織システムの枠組みにおいて一つの方向が的確に把握されており、Barnard=Simon 理論は、1951年以降の Parsons およびその協力者達の「行為者一状況系の行為システムの概念図式」の社会システム論の研究にとって、直接的にも、間接的にも大きな刺激となっていると考えられるのである。⁽¹⁶⁾

抽象的システムとしての組織の定義において、その構成要素とされる「調整された活動」は、組織システムの基本的単位として、Barnard にあっては、どのように設定されていると考えのが適切であろうか。

Barnard にあっては、特定の協働システムへの参加者としての人間は、上述のように、調整された活動が担われる機能的側面、すなわち、協働としての活動の局面 (phase) が担われる組織人格の側面に注意の焦点が向けられたものである。すなわち、ある協働状況 (協働の状況定義) に対応して、ある調整された活動が組織内行動として担われる参加者のパーソナリティ (心理的傾向ないしは行動傾向のシステム) の活動状態の一局面 (参加者の一局面の行為システム) として理解されるものである。

Parsons と Shils によれば、社会システムの概念上の単位は役割 (role) である。社会システムは、集合体 (collectivity) の機能上の問題に焦点をお

いて認識される制度化された役割のシステムである。

この集合体を構成する役割のシステムは、それらの役割を担うことをとおして参加する構成員の行為の志向（役割上の行為システムを構成する志向）を相互に関係づけるはたらきをもっている⁽¹⁷⁾。そして、それは、このような役割関係のネットワークとしてその集合体のフォーマルな構造（社会システム構造）を構成しており、そのような構造のうえで、機能としての期待される役割行動の過程が営まれるものとして認識されている。

Parsons にあっては、このような集合体を構成する役割のシステム（相互行為システムとしての社会システム）が、共通目標の達成の卓越ということによって特徴づけられる場合には、したがって集合体の社会関係において目標達成のための手段となる協働関係の卓越が特徴づけられる場合には、その集合体は Organization とよばれている。これは集合体の類型としての認識となっている。

この場合、その役割のシステムは、協働上の相互行為システム（協働行為システム）としての社会システムをなしていることになる。Parsons にあっては、結合上の相互行為の類型としては、表出的行為 (expressive action)、協働行為、交換行為の類型がみられる。

また、集合体を構成している役割のシステムとしての社会システムは、Parsons にあっては、行為理論の準拠枠をとおして分析的な抽象概念として認識された（概念構成が行われた）ものなので、集合体の類型としての組織概念に総合が行われる前に、分析概念としての役割のシステム（協働上の役割のシステムないしは協働的行為システム）としての組織の概念、Barnard の用語を用いるならば、抽象的システム (abstract system) としての組織概念が存在していることに留意されなければならない。

このように考えることができるならば、Barnard の協働システムの概念構成と Parsons の集合体の類型としての Organization の概念構成とは共通したものとなる⁽¹⁸⁾。

Barnard によれば、調整という言葉によって意味されるのは、組織の機

能的側面であり、この機能とは、諸個人の努力を組織目的が達成されるような仕方で、協働の全体状況に関連づけることである。このための方法としては、その目的を部分目的ないしは細部目的に分析して、適当な順序において究極の目的の達成を可能にすることと、他方において、協働の全体状況を部分状況に分析して、組織活動（管理者および成員すべての管理行動）によって調整された細部目的と結びつけることである。⁽¹⁹⁾

Barnardによれば、目的規定の編成（目的の階層的体系の編成）は、職務の記述（specification of work to do）である。⁽²⁰⁾

Barnardは、組織職位の規定を組織構造（scheme of organization）とよんでいる。これは、組織図（organization charts）、職務明細書（specification of duties）、および分掌規定（description of division of labor）に集約される。上述のような組織構造（組織の伝達システムをベースとする組織行為の図式）は、組織によってなされるべき仕事の調整に基礎をおき、またそれを表現するものである。⁽²¹⁾換言すれば、調整の機能によって、職務の体系と職務上の位置である職位の体系、したがって職務—職位関係のネットワークにほかならない組織構造が明確にされるのである。

高宮晋によれば、組織の単位（分析上の最小の単位）は、職務あるいは職務体系上の位置である職位であり、これらの職務が担われることをとおして諸個人に結びつく。したがって、職務を規定し、職務の諸関係を明確化し編成することが組織の中心課題である。このように規定された職務の諸関係は、その職務を担う人の能力という形態において人間的要素を含むとともに、特定の個人の配置に先行する関係にある。⁽²²⁾

このような職務の概念と職務を担う人の能力との関係は、Barnardの「調整された活動」としての職務が担われる組織人格や、Parsonsの役割（あえていえば役割人格）の概念に関連して述べられているものとして理解することができる。

また、経営内の諸活動（業務活動）を一定の基準に則って、業務活動単位としての職務概念にまで展開されるための一連の確定手続を実施するた

めの技法ないし手法が職務分析とよばれている。⁽²³⁾

このようにして、Barnard の抽象的システムとしての組織の定義において、その構成要素とされる「調整された活動」は、基本的単位としては、共通の組織目的にほかならない組織の仕事が分割されて一人の成員によって担われるようにまとめられた（調整された）職務に対応づけることができる。そして特定の協働システムへの参加者は、ある特定の職位を担うものとして、その職務を担うことになる。それは、個々の参加者にとっては、組織人格として、協働状況に対応して期待される職務の内面化（社会化）によって、担われることが可能となるのである。そして、その組織人格は、職務上の具体的な協働状況に直面して、組織内活動として注意の焦点が向けられるその参加者の心理的要因（パーソナリティー）の活動状況の一面として認識されるものである。すなわち、特定の協働状況において期待される職務（役割）は、それへの参加者によって担われる組織人格の一面の活動状態（一局面の行為システム）として認識することができる。

- (1) 企業の生産要素の結合機能に関連して、Marshall は、生産要素として、土地、労働、資本の三要素をあげ、資本のうちにふくまれるものとして、知識と組織をあげている。

Marshall, A., *Principles of Economics*, 1966 (8'th edition), p.,115. 馬場啓之助訳『経営学原理』(Ⅱ), 1966, pp. 81-82.

Parsons は、Marshall が組織とよぶ第四の生産要素は、組織目標の効果的達成を促進するために生産の諸要素を結合する機能に関連していると述べている。

Parsons, T., *Structure and Procesd in Modern Societies*, 1960, p. 27.

———, *Economy and Society*, 1956, p. 26. 富永健一訳『経済と社会』(Ⅰ), 岩波書店, 1959, p. 40.

Schumpeter の企業者職能 (entrepreneurship) は、創造的にこの結合職能を担う人的主体の側面を述べたものである。組織はこのような企業者の組織化職能をそのうちにふくみ、個人的、集団的な企業者職能の努力（経営者をふくめた成員すべての内発的、自覚的な努力）の対象となる集団の協働上の構造とそのうえでの過程（機能）の側面といえることができる。

占部都美『経営学原理』白桃書房, 1980, pp. 101-110, および加藤勝康「パー

ナード理解のための基本的視角を求めて」東北大学経済研究年報『経済学』第35巻3号, 1974, pp 1-15, 参照。

(2) TFTE, pp. 74-75. 同訳書, pp. 77-78.

(3) これまでの記述から理解されるように, Barnard の協働システムと組織の概念枠組みにあつては, 提供される誘因 (inducement ; 欲求充足上の満足) と貢献 (負担の提供) との相互交換の均衡 (組織均衡) の連関を軸として, 当該企業の協働システム (経営システム) の産業活動上の全連関の問題だけでなく, 関連する協働システムの水平的, 重層的連関 (ネットワーク) として, 当該業種の産業システムおよび全産業システム, 経済システムと社会システムのトータルな連関とその均衡 (存立) の維持のための処方が見界のうちにおさめられているのである。

(4) TFTE, p. 13. 同訳書, p. 13.

(5) TFTE, p. 11. 同訳書, p. 12.

生物有機体の刺激と反応の系列 (S-R) 系列のあいだに, 外部から観察することができない「仲介変数」(intervening variable) として生体の欲求を考え, 刺激—生体 (organism)—反応の (S-O-R) 系列を心理学の対象とする Tolman, E. C. や Hull, C. L. などの新行動主義については, 南博『行動理論史』岩波書店, 1976, pp. 110-139 が参考となる。

(6) 高田保馬『社会関係の研究』岩波書店, 1926, p. 241, pp. 256-260.

(7) 清水盛光『集団の一般理論』岩波書店, 1981, pp. 1-7.

(8) TFTE, p. 13. 同訳書, p. 14.

この「心理的要因」という言葉は, Simon の「心理的傾向」(psychological set), Parsons の「欲求性向」(need-dispositions), 南博の「行動傾向」に対応づけられる。

Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 1945, p. 123. 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社1965, p. 160.

Parsons, T., *The Social System*, 1961, 佐藤勉訳『社会体系論』青木書店, 1974. 南博『人間行動学』岩波書店, 1980.

また, 「活動」という用語の理解については北野利信の次の論文, および Max Weber の次の文献が参考となった。

北野利信「バーナードの挫折」『大阪大学経済学』Vol. 32 No. 2, 3, pp. 107-122.

Weber, M., 林道義訳『理解社会学の方法』岩波書店, 1968, p. 13, pp. 93-94 (訳注)。

Weber, M., 阿閉吉男・内藤莞爾訳『社会学の基礎概念』角川書店, 1953, p. 7.

(9) TFTE, pp. 13-14. 同訳書, pp. 14-15.

- (10) TFTE, pp. 17-18. 同訳書, pp. 18-19.

このような行為者の心理的要因の活動のシステム(行為システム)と状況との関係は, Parsons の行為者-状況系の行為システムの概念図式によってより明確に示されている。とくに Parsons, T., op. cit., 1951 (同訳書, 1974) 第1章を参照されたい。また, より詳しくは, 拙稿「社会システムの概念枠組みの一考察(その2)——パーソンズの集合体と社会システムの概念枠組みについて——」『広島経済大学研究論集』第11巻第4号, 1988, pp. 133-156, を参照されたい。

Parsons 理論と Barnard=Simon 理論とが, Henderson, L. J. を介して社会システム論として共通の流れのなかにあり, 相互交流の関係にあることについては, 次の文献を参照されたい。

富永健一「組織における機能的要件充足と個人の要件充足との分離の問題をめぐって」『組織科学』Vol. 20, No. 4, 1987, pp. 45-55.

タルコット・パーソンズ・富永健一「社会システム理論の形成」『思想』1979年3月号, pp. 1-26.

飯野春樹『バーナード研究』文真堂, 1978.

- (11) このような社会心理現象としての場の理論については, 次の文献が参考となる。

Lewin, K., A Dynamic Theory of Personality, 1935. 相良守次・小川隆訳『パーソナリティ』岩波書店, 1957.

———, Field Theory in Social Science, 1951. 猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956.

- (12) TFTE, p. 77. 同訳書, p. 80.

- (13) TFTE, p. 34, p. 181, p. 189, p. 215. 同訳書, p. 36, p. 189, p. 197, p. 225.

- (14) TFTE, pp. 16-17. 同訳書, pp. 16-17.

うえのような個人人格と組織人格についての原著の理解について, 次の文献が参考となった。

岡本康雄「組織の全過程の理論としてのバーナード理論」加藤勝康・飯野春樹編『バーナード』所収, 文真堂, 1986, pp. 42-90, のうち, 特に pp. 69-72.

Marshall, A., op. cit., 1966 (8'th edition), p. 116. 同訳書(Ⅱ), pp. 139-140.

Marshall は, 人間(man)は生産の目的(end)であると同時にその要素(agent)であると述べている。

- (15) 拙稿「経営システムの一考察」『広島経済大学創立20周年記念論文集』1988, pp. 459-476, および拙稿, op. cit., 1989, を参照されたい。

- (16) Parsons, T. and Shils, E. A. (eds.), Toward a General Theory of Action, 1951, p. 75. 永井道夫・作田啓一・橋本真訳『行為の総合理論をめざして』日本評論社, 1960, p. 121.

- (17) Parsons 集合体の概念とその類型については, 拙稿「社会システムの概念枠組

みの一考察（その1）——パーソンズの行為理論の準拠枠について——」『広島経済大学経済研究論集』第7巻第1号，1984，pp. 57-59，および拙稿，op. cit.，1989，を参照されたい。

- (18) TFTE, pp. 186-187. 同訳書, pp. 142-143.
- (19) TFTE, p. 232. 同訳書, p. 242.
- (20) TFTE, p. 219. 同訳書, p. 229.
- (21) 高宮晋『経営組織論』ダイヤモンド社，1961，pp. 54-59.
- (22) 泉田健雄『経営組織と職務権限』東洋経済新報社，1978，pp. 13-16.

4 具体的な協働システムへの総合

Barnard は、主著第6章においては、抽象的システムとしての組織（公式組織）の定義（概念構成）を行って、その構成要素として活動をあげている。そしてこの章の末尾において、具体的な協働状況において、諸活動のシステムを生じさせ、それらの相互関係（したがってその構造の形成を秩序づける諸要素）を次章において考察すると述べている。⁽¹¹⁾

そして、第7章「公式組織の理論」においては、組織成立の要素として、①伝達 (communication), ②貢献意欲 (willingness to serve), ③共通目的 (common purpose) をあげている。⁽¹²⁾これは、第6章において、主として分析の手続きによって概念構成がなされた抽象的システムとしての組織の概念（抽象的、一般的な社会システムとしての組織システムの概念）を、具体的な協働状況において、上記の三要素をとおして、具体的な協働システムに総合することが意図されていると理解することができるのである。

Barnard によれば、組織は、①相互に意思を伝達できる人々がおり、②それらの人々は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。これらの共通目的、貢献意欲、伝達などの組織の三要素（組織成立の三要素）は、一般的には、相互依存の関係にあること、また特定の協働システムをみても、それらが相互に依存していることは、経験され観察されるところである。

つづいて、Barnard は、組織の成立は、そのときの外部事情 (external condition), すなわち具体的協働状況に適合した上述の三要素の結合にかかっていると述べている。⁽³⁾

さきに、集団は、人々の集まりになんらかの相互関係ないしは相互作用が加わったものであると述べられた。集団という言葉の使用をきめるものは、相互作用のシステムをなしている協働関係であると述べられている。

したがって、なんらかの共通目的を達成するために協働的活動のシステム、換言すれば、協働上の役割 (職務) のシステムを生じ、そこに協働上の役割活動の関係 (協働関係) のネットワークとしての構造 (組織構造) が形成された場合には、そこには、狭義組織 (協働活動のシステム) の成立とともに、人々の集まりに加えて集団が成立したことになる。共通目的がフォーマルなものである場合には、協働的集団ないしは具体的公式組織が成立したことになる。

清水盛光は、集団の本質的要素を、目標志向の共同とその目標を実現するための協働関係⁽⁴⁾においているが、Barnard によって組織成立の三要素とされる共通目的、貢献意欲、および伝達 (人々の能力としての伝達システム) は、目標志向の共同と協働関係 (協働上の役割—地位関係) のネットワークの基本的構成要素をなすものとして認識することができる。すなわち、Barnard の組織成立の要素は、共通の (共同の) 目標を達成するための協働関係を形成するものとして、換言すれば、集団の本質的構造を形成するものとして、集団形成 (集団としての組織形成) の本質的要素ということができるのである。

Barnard によれば、定義上人間をはなれて組織はありえない。しかし、組織を構成するものとして扱われるべきは、人間 (実体としての人間それ自身) ではなくて、なんらかの共通目的の達成をめざした人々の、調整された活動あるいは努力としての役割ないしは職務活動上の用役、行為、行動力または影響力である。この場合に、協働システムに対して、努力ないしは活動を貢献しようとする人々の意欲が不可欠である。

Barnard は、組織に対する個人的貢献意欲の側面をうまく表現している主な語句として、「忠誠心」(loyalty)、「団結心」(solidarity)、「団体精神」(esprit de corp)、「組織力」(strength of organization)をあげている。このような言葉によってあらわされる貢献意欲は、調整されたフォーマルな活動(職務)が担われる組織人格のうち、組織目的(組織の仕事)の側面から期待され要求される客観的な能力についてではなく、その担い手の具体的な個人の側からの主体的な態度の側面が述べられたものである。

Barnard によれば、意欲とは、克己(selfabnegation)、行為の個人的なコントロールの放棄、個人的行為の非個人化を意味する。その結果は努力の凝集(cohesion)であり、結合である。その直接の動機(cause)は「結合に必要な気持ち(disposition; 性向)である。これなくしては、協働への貢献としての持続する人格的努力(personal effort)はありえない。個人的行為を非個人的行為システム(an impersonal system of acts)に貢献しようとする個人の気持、すなわち、その個人の組織内行動についての行動の個人的コントロールを放棄する気持がなければ、活動は調整されえないのである。⁽⁵⁾

Barnard によれば、協働意欲は、協働の目的なしには発展しえない。また協働の目的が与えられても、組織を構成する努力を貢献している人々によって受容されるのでなければ、協働的活動を刺激しえないのである。⁽⁶⁾

Barnard によれば、組織成立の要素の一つである共通目的は、組織の定義のうちにふくまれている。組織の目的の分割による目的の階層的体系(目的—手段の階層的体系)は、組織の仕事の階層的体系に対応づけられ、それは、組織の機能的なまとまり(職務—職位の階層的なまとまり)に対応づけられる。

Barnard によれば、受容された事実として権威(authority)をもつ組織的意思決定は、個人に特定化されるものではなくて、全体としての組織の機能であるが、意思決定の過程は必然的に専門化される。組織行為は調整をとおして組織目的によって支配される非個人的(non-personal)行為であ

る。組織における個人の努力は、一部分は非個人的に行為する他者によって必然的になされた意思決定の結果から生じる。組織の概念は、意思決定の過程が割当てられ、専門化されている人間努力のシステムを意味する。⁽⁷⁾

そのような組織システムとその subsystem (suborganization) の中心職位 (管理職位) をセンターとしてあらゆる職位を結ぶ組織的意思決定のネットワークは、Barnard によって、組織の伝達システム (organization system of communication) とよばれるものである。

組織の目的が、より具体的な手段としての目的に細分されていくにつれて、それに対応づけられるまとまりの次元にある組織の subsystem の意思決定の環境、したがって協働状況もより細分され、仕事のプロセスもより具体化されていくことになる。協働行為とその意思決定の状況は、最終的には、作業者の作業行為とその意思決定の状況にまで細分されていくことになる。

Barnard の協働の全体状況は、このようにして、組織システムの subsystem の協働状況の階層的構成 (まとまりの次元の水平的、重層的な連関) として認識される。⁽⁸⁾

組織の伝達システム (organization system of communication) にもとづいて、権威と組織内伝達の公式的構造を構成している組織システムは、さまざままとまりのレベルの管理職位を意思決定のセンターとして、伝達ライン (lines of communication) の職位全般に意思決定の責任・権限がくまなく配分されている組織的意思決定と実行のシステムを構成している。この組織システムが、協働システムの他の要素システムを総合して (synthesize), 具体的な協働の全体状況において具体的な協働システムにまとめる主体的システムとしての基本的な構造要素システムをなすのである。⁽⁹⁾

(1) TFTE, p. 81. 同訳書, p. 84.

(2) TFTE, p. 82. 同訳書, p. 85.

(3) TFTE, pp. 82-83. 同訳書, p. 86.

(4) 清水盛光『集団の一般理論』岩波書店, 1971, pp. 270-271.

(5) TFTE, pp. 83-84. 同訳書, p. 87.

Simon は、組織は、その成員から意思決定上の自主権 (decisional autonomy) を一部とりあげて、その代わりに、組織的意思決定過程を与えると表現している。

Simon, H. A., *op. cit.*, 1945, p. 39. 同訳書, p. 48.

また、March と Simon は、組織の中の人間行動についての適切な理論は、人間行動の器械的側面 (instrumental aspects), 動機的・態度的側面, および合理的側面のいずれをも考慮しなければならないと述べている。

March, J. G. and Simon, H. A., *Organizations*, 1958, pp. 6-7. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977, p. 11.

(6) TFTE, p. 86. 同訳書, pp. 89-90.

(7) TFTE, p. 210. 同訳書, p. 221.

(8) 拙稿, *op. cit.*, 1988, pp. 468-470.

(9) TFTE, p. 187. 同訳書, p. 195.