

## バーナード対アーウィック : 1つの組織原則をめぐって

その他のタイトル	The Principle Correspondence, as Challenged by Chester Barnard
著者	飯野 春樹
雑誌名	関西大学商学論集
巻	20
号	2
ページ	79-100
発行年	1975-06-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00021079">http://hdl.handle.net/10112/00021079</a>

〔論文〕

バーナード対アーウィック

——一つの組織原則をめぐって——

飯 野 春 樹

は し が き

本稿は、「権限・責任均等」の原則と名付けられる組織原則を手がかりに、組織理論、管理理論における伝統学派と近代学派の対立——アーウィックとバーナードに代表させて——を考察しようとするものである。

われわれは組織構造の設計と組織運営に当たって、「権限と責任（ないしは責任と権限）は均等でなければならない」という組織原則を教えられ、これを自明のこととしてほとんど疑うことなく受け入れてきた。伝統的な組織原則のうちで最も強い影響力をもつ原則であるといってもよい。テラー、フョール以降、論者によって Principle of Parity, Equality, or Correspondence のように用語は異なるけれども、ほとんどすべての組織論、管理論の教科書で説かれてきた。

これに対してバーナードは、公式組織におけるたいていの職務では、責任

は権限よりも大きいものであり、両者は決して均等とはいえないのであり、伝統的な均等原則は自分の経験と観察に反する誤まった主張である、と言う。このようなバーナードの所説に対して、アーウィックその他の伝統論者が反批判を加えるのである。かくして本稿の目的は、この組織原則をめぐってバーナードとアーウィックとの間で交わされた論争を紹介し、その意義を検討することにある。

ちなみに、Lyndall F. Urwick は伝統学派を代表する現存の最長老といえる。かつて伝統的組織原則のうち最も基本的な「管理のはば」span of control の原則を、サイモン<sup>(1)</sup>やスージャネン<sup>(2)</sup>などが攻撃したとき、敢然とこの原則の妥当性を擁護し、最近にもやはり同じ主張を展開している<sup>(3)</sup>ことは周知の通りである。

Chester I. Barnard はいうまでもなく、主としてその主著における画期的な理論によって、近代学派の始祖としての地位を確立した人物である。主著で人間中心的な組織と管理の理論を展開し、とりわけ「権限受容説」acceptance theory of authority と特徴づけられる新しい権威理論を提示したことは有名である。現今のわが国の組織論、管理論の文献において、バーナードに論及しないものはほとんどないといってもよいだろう。

## I

はじめに、この論文を執筆するにいたった経過を述べることは、バーナード対アーウィックの論争の背景を明確にするのに効果的であろうと思う。

バーナードの主著『経営者の役割』と論文集『組織と管理』以外の資料を

(1) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 1947, chapter 2.

(2) W. W. Suojanen, "The Span of Control—Fact or Fable?" *Advanced Management*, vol. 20, no. 11, 1955.

(3) L. F. Urwick, "The Manager's Span of Control," *Harvard Business Review*, May-June 1956; "V. A. Graicunas and the Span of Control," *Academy of Management Journal*, vol. 17, no. 2, 1974.

通読して筆者が気付いたことの一つは、バーナードが主著出版後、自ら主著の欠点を指摘していることである。たとえば次のように言う。「私の意見では、私の本の大きい欠点は責任と責任の委任の問題を正しく取り扱っていない<sup>(4)</sup>ということです。副次的な主題である権威にあまりに力点を置いている」と。

主著第17章で責任の問題を、バーナードらしく特徴的に、かなり詳細に論じているにもかかわらず、このように自己批判している理由が筆者にとって興味深いことであった。すでに本誌掲載の拙稿「バーナードにおける責任と権威について」（第19巻第3・4号）と「バーナードの責任優先説について」（第19巻第5・6号）において、筆者はこの問題をめぐるバーナードの所説を紹介し、その意味するところに解釈を試みた。主著における責任と権威に対するバーナード自身の反省の理由として、筆者は現在のところ次のように解釈している。

第一に、主著では必ずしも権威と責任とを直接的対応においてとらえていない。権威は組織要素として第3部で、責任は管理論の部分として第4部で取り扱われている。彼のその後の文献では、概して両者を対応させて論じている。

第二に、この点と関連して、権威は、「公式組織におけるコミュニケーション（命令）の性格」としての客観的側面、つまり命令権としての公式的権限と、他方に、命令の受容としての主観的側面、との統合において把握されているけれども、責任は主観的側面においてのみ論じられている。責任とは本来、個人的、人格的な概念であろうが、組織理論における責任は、組織や職務によって規定され、限定された責任とみなされるべきであろう。バーナードが「責任の委任」を強調していることは、この責任がたんに個人的なものでないことを示している。権威と責任とを対応させ、かつ、バーナードに特徴的な二面的接近方法からすれば、責任についても客観的側面と主観的側面の統合において把握すべきであったといえよう。責任もまた組織要素の一

(4) W. B. Wolf, *Conversations with Chester I. Barnard*, 1972, p. 15.

つに入れてもよいと思う。

第二番目の、筆者のたんなる解釈と異なり、第三番目の、バーナードのより一層確実な主張は、主著のころと比較して後年になるほど、その組織理論において責任優先の思考を強化していることである。主著のころには、従来の権限中心的思考を克服すべく「権限受容説」を展開したものの、全体を調整するに当たって権威が中心的な地位を占めていた。それがやがて、「責任は権限、権力に優先する」という主張になる。この責任優先説は、バーナード理論の理解に当たって、また今後の組織問題、管理問題を考察するに際して大きい意味をもつことになるであろう。バーナードの責任優先の理由については、すぐ後に述べることにしよう。

第四に、責任優先説と関連して、バーナードは「権限・責任均等」の組織原則を批判するようになる。バーナードによるこの原則の批判は、「管理のはば」原則への批判以上に伝統的組織原則の妥当性をゆさぶる大きい攻撃だと思われる。ある程度まで技術的な「管理のはば」原則の批判にくらべて、均等原則への批判は、その背後にある組織観により強く関連するからである。本稿はこの問題を採り上げ、前掲拙稿で論じ残したバーナードとアーウィックとの対立に焦点をあわせている。

バーナードが「権限・責任均等」の原則を批判するようになるのは、彼が後年にいたるほど責任を一層重視するからである。本稿への導入として、責任優先の理由を彼自身の所説にもとづいて分類すると、およそ次のようにいうことができるだろう。

第一に、現代の社会および個別組織において専門化の程度が増大した結果、システムを構成する諸部分間の相互依存性が強化され、自己はもちろん他者もまた責任ある道徳的行動をするという信頼性がなければ、全体社会も組織も円滑に自律的に機能しえないという状況が出現した<sup>(5)</sup>ことである。システム観は当然にこの事態を一層強調することになるだろう。このような責任

(5) C. I. Barnard, *Elementary Conditions of Business Morals*, 1958, p. 36.

以下では *Business Morals*. と略記する。

ある行動は権限や権力によっては獲得しがたいであろう。したがって、命令や権力による管理からリーダーシップによる管理への移行が必要となるであろうし、受動的な（X理論的）人間に対して権限の行使によって行動させるよりも、自律的な（Y理論的）人間における責任感に依存して職務（責任）の自発的遂行を期待することになろう。かくしてバーナードは、この情勢のもとで、権限と権限の委任よりも、責任と責任の委任のほうを一段と重視する。「責任の問題は権限、そして実際に権力の問題に先行する<sup>(6)</sup>。」「権限ではなく、責任を委任しうるのでなければ、大きい組織は運営できない。権限は2番目である<sup>(7)</sup>。」「責任の委任は、権限の委任によっては達成されえぬものをなさしめる手段としてマネジメントの真の芸術の一つである<sup>(8)</sup>。」「責任が自由に受容される場合でなければ、高度の効果的な自律的行動は確保できない<sup>(9)</sup>。」

第二に、バーナードが、公式組織は社会的システムであり、自律的な道徳的制度である、とみなしていることに注目しなければならない。彼は言う<sup>(10)</sup>。

あらゆる公式組織は社会的システムであり、たんなる経済的あるいは政治的な手段的存在とか、会社法のなかに暗に含まれた仮構的法的存在よりもはるかに広い何かである……社会的システムとして、組織は、慣習、文化様式、世界についての暗黙の仮説、深い信念、無意識の信仰を表現し、あるいは反映するのである。そしてそれらは、組織を大いに自律的な道徳的制度たらしめ、その上に手段的である政治的、経済的、宗教的、あるいはその他の機能が積み重ねられ、あるいは、この制度からそれらの機能が発展してくるのである。

かように公式組織が道徳的制度とみなされる以上、責任優先が主張されるのは当然であろう。伝統理論は組織の道徳的要因を無視し、その法律的、公式的要因にあまりにも依存するため、「権限の主題が少なくとも暗黙のうち

---

(6) Letter to Bertrand de Jouvenel, May 22, 1956.

(7) W. B. Wolf, *op. cit.*, p. 35.

(8) Letter to Mary Cushing Niles, September 5, 1958.

(9) C. I. Barnard, *Business Morals*, p. 38.

(10) *Ibid.*, p. 3.

に中心的地位を占め、<sup>(11)</sup>「責任の主題の考察を無視するばかりか意識的に拒否する」こととなる、とバーナードは言う。概して伝統理論では権限優先的思考が強く、しかも公式的、法律的、構造的な組織観から、権限・責任均等の原則が説かれている。かくして第三に、新しい組織観は責任優先型ということができる。

第四に、経営実践における経験と観察が責任優先を示している。

## II

バーナードは、アーウィックの著書 *The Elements of Administration*, 1943 に対して書評を書き、<sup>(12)</sup>アーウィックの組織概念、管理概念の狭隘さを批判するとともに、アーウィックが主張する責任・権限対応の原則を攻撃して、次のように述べている。

アーウィック氏は「権限と責任は相関的である」という古くからの陳腐な考えを改めて宣伝する。彼は言う。「すべての階層において権限と責任とが同延的で等しいものでなければならぬことは、円滑な活動にとって大いに重要である」と。管理に関する無駄話の全領域において、これほど誤解を与えやすい所説はないと私には思われる。しかし、それと同じようなことが、ほとんどどんな組織においても絶対的真理として述べられている。そのような愚かな考えは、共通の行動を観察しないこと、命令する権限と行為する——説得する、納得させる、影響する、売り込む、ことを含む——権限とを区別しないことから生じるように思われる。たしかに誰しも、ある第三者に命令する権限なしに、その第三者の特定の行動に対して正当に責任を負わされることはなかろう。しかし一般的にたいいてい人は、それに関して権限が与えられてはいない結果に対して責任を負わされる。セールスマンは販売する権限を与えられ、販売に対して責任を負わされているが、しかし明らかに購入を強

(11) C. I. Barnard, "Book Review of *Bureaucracy in a Democracy* by C. S. Hyneman," *American Political Science Review*, vol. 44, no. 4, 1950, p. 1001.

(12) C. I. Barnard, "Book Review of *The Elements of Administration* by L. Urwick," *Personnel*, vol. 21, no. 4, 1945.

制する権限を与えられることはできない。いかなる組織においても良い管理者は、それに対して自分に命令する権限が与えられることのできないような行為をいかに獲得するかを知っている。このことを初心者に教えることほど重要なことはない。このことは、命令の階層制度の必要性を否定するのではない。これはただ、死にかけの官僚制ではないどんな組織においても、責任の大きさは命令する権限の大きさを越えること、また、たいいてい組織において、命令する権限をすこししか、あるいはまったくもたない、高低いづれの階層の多くの構成員が、正当に責任を負わされること、を普通の観察と共通の経験の事柄として確言しているにすぎない。

このようにバーナードから批判されたアーウィックは、「管理のはば」原則の場合と同様、均等原則の妥当性を弁護すべく、次のように述べてバーナードに対抗する。<sup>(13)</sup>すなわち、

#### 対応の原則 The Principle of Correspondence

すべての職位において責任と権限は対応すべきである。

人は権限を伴わない責任だけのある地位にしばしば配置されるという理由で、この原則はとりわけチェスター・バーナード氏によって挑戦されている。たとえば、セールスマンは販売を達成する責任を要求されるが、企業の顧客に対する権限は与えられることができない、と。このような見解の相違は、バーナード氏の異常に広い「組織」の定義に由来しているように思われる。彼は企業の顧客を組織の部分に含めようとする。この立場は一つの主張だとしても、それはおそらく、バーナード氏の実務経験——顧客は「電話加入者」であり、彼らの組織との関係は、望むらくは永久的である電話事業における経験が主たるもの——から出てくるのだろう。しかしながらこの事実にもかかわらず、顧客はいかなる真の意味においても組織の部分ではない。顧客は独立した個人であり、組織が供給を拒否する可能性によって、たとえ顧客が不便を蒙ることがあるとしても、供給企業の組織は、理論上、彼らに対する統制力をもたない。この理由により、本書で用いる「権限」、つまり「他人の行為を要求する公式的な権利」の意味では、企業は顧客に対する権限をもたず、そのセールスマンにいかなる権限も委任することはできない。そればかりか、言葉の正しい意味において、セールスマンが個々の顧客の行為に対して「責任を負う」ことはありえない。彼がセールスマンとしての職務を遂行していることが総体としてはっきりさえていなければならないならば、「へんくつ」で気まぐれな個々の顧客の行為は、

---

(13) L. F. Urwick, *Notes on the Theory of Organization*, AMA, 1952, pp. 51-52. 本書入手については、ハーバード大学留学中の京都大学浅沼萬里教授のお世話になった。記して謝意を表したい。



その顧客の個人的な特異性に帰すべきであり、セールスマンが責任を要求されることはない。

バーナードとアーウィックの基本的な対立点については、バーナードにのみする立場から以下で検討することにしよう。ただし、アーウィックの指摘する実務経験からの影響があることには筆者も同意見である。かつて筆者は、バーナードの体験がその理論に与えたであろう影響を次のように論じたことがあるので、<sup>(14)</sup> ついでながらここに収録しておこう。

ベル電話システムで生活したバーナードの思考に、それが与えた影響は、このような個人と組織の問題のほかに次のようなものが考えられよう。電話システムはそのままコミュニケーション・システムであり、文字通りコミュニケーション・ラインによって結ばれている。電話加入者または利用者が受話器を取りあげたときに組織との交渉が明確な形で成立する。バーナードの組織概念、それに顧客を含めること、伝達を重視すること、などはある程度まで電話会社からの影響ではなかろうか。

### Ⅲ

アーウィック以外にも、筆者の知るかぎり、伝統学派の旗頭ともいべきクーンツやニューマンがバーナードの見解に言及していることは、バーナードの影響力を示す一例として興味深い事実である。クーンツはバーナードの均等原則批判に反批判を加え、ニューマンはバーナードの責任優先説にある程度と同調をみせている。この節では、両者の見解を要約することによって、伝統理論の見解を一層明らかにすることにしよう。

クーンツは、「権限は管理職能にとっての鍵である」というように権限優先型の思考をとり、権限・責任の均等原則をあくまでも支持している。本稿

---

(14) 「バーナード、その人と業績」、日本経営学会第46回大会（於近畿大学）『報告要旨』冊子，70頁，注18。

の主題に関連して、次のように言う。<sup>(15)</sup>

マネジャーは部下たちに、彼らが必要な権限をもっていない職務に対して責任をもたせようとすることがある。もちろん、これは不当である。時として、十分な権限が委任されるが、委任された者がその適切な行使に対して責任を問われないことがある。明らかにこれは、管理者のまずい指揮・統制の事例であって、均等原則とは無関係である。

クーンツはこの最後の文章に脚注をつけ、次のように述べる。

この点の議論については、L. Urwick の *Notes on the Theory of Organization* を参照せよ。アーウィックは、人はしばしば責任はあるが権限をもちえない地位に配置されることがあるという理由で、権限と責任との均等原則にチャレンジしたもののとして、C. I. バーナードを引用している。

引続いて本文のなかで、暗にバーナードの所説を意識しつつ、クーンツは次のように言う。なお、クーンツの場合、職務—権限—責任のパタンをとっており、バーナードの責任—権限のそれとは逆になっている。バーナードの所説と対応させるためには、以下の文章において権限と責任を入れかえて読まねばならぬ所がある。

マネジャーは、それに対して責任をもちえないことをなす権限を与えられる、といわれることがある。セールス・マネジャーには販売する権限が与えられるが、しかし彼は人々をして購買させる責任をもつことはできない、というふうに。これに対する解答は、セールス・マネジャーは、できるだけの販売を達成するために一定の物的、人的資源を使用する権限をもつということである。明らかに、誰も人々に購買を強いる責任をセールス・マネジャーにもたせることはできない。ここで parity は、販売する彼の権限と相等しい、管理者としての責任、つまり可能な最善の方法で販売員たちを管理する彼の責任、から成り立っている。

---

(15) Koontz and O'Donnell, *Principles of Management*, 4th ed., 1968, p. 76.

かように、管理者とその部下のセールスマンという組織内的な枠組のなかで、権限・責任均等原則を強く擁護するクーンツに対して、ニューマンの場合は、バーナードの責任論に注目しつつも、次のような限定のもとにこの原則を承認している。<sup>(16)</sup>

第一は、権限が外部状況のみならず、組織内部の諸規定によって制約されているということである。権限は権力とみなされるべきではなく、認めないし許可 *permission* にすぎない。たとえばセールス・マネジャーは一定の販売量を確保する責任をもつが、彼は顧客に対して購入を強制する権力を与えられることはできないのは明らかである。販売により大きい影響を与えるのは、一般的経済状態、顧客の増減、競争会社の行動その他の要因である。彼は販売促進をし、交渉し、おそらく価格を調整し、商品の特徴までも修正する権限（許可）を与えられるが、これらは販売を規定する諸影響の一部ではない。

さらに、内部的な制約がある。たとえばセールス・マネジャーは、人事部の承認なしに採用したり、賃金を変更することはできない。このような制約下にある権限に対応して、人は本当に自己のせめに帰すべき行為に対してのみ責任を負うことが注意されなければならない。

第二の限定は、バーナードの所説と関連する。ニューマンは言う。

他のより一層重要な意味において、われわれは各人が与えられた権限をはるかに越える責任感 *feeling of responsibility* をもつことを期待する。市民的責任の概念、または「弟の保護者」であることは、個人に対し、地方政府を運営したり、弟の行為を指示したりする許可を与えないで、重い責任を負わせる。同様に企業においても、人は販売促進、工場の安全、経費節減、PR、新製品の開発などに対して責任をもつだろうが、材料の使用や他の人々の行為に対してはきわめて限られた権限しかもたないであろう。結果は、事実の提示、提案、説得を通じて達成されるべきである。チェスター・バーナードが述べるように、

いかなる組織においても良い管理者は、それに対して自分に命令する権限が与

(16) W. Newman, *Administrative Action*, 2nd ed., 1963, pp. 194-195.

えられることのできないような行為をいかに獲得するかを知っている。このことを初心者に教えることほど重要なことはない・・・たいていの組織において、命令する権限をすこししか、あるいはまったくもたない、高低いずれの階層の多くの構成員が、正当に責任を負わされている。

この責任感には、状態と結果への道徳的関心、現状改善の方法と手段を考案しようとする衝動、なされるべき行為を他の人々に納得させようとする熱意、望ましい行為がただちに得られぬときの忍耐、ある期間の容赦のない注意深さ、が含まれる。このような責任の概念は非常に現実的で力強いものであり、責任は、たとえ個人が真実をとらえること、その行為が関連する人々とコミュニケーションをすることより以上の権限をもたないとしても、作用するであろう。

かように、人はその権限が現状の研究、改善の促進に限定されようとも、責任を感じる事が期待され、さらに、トラブルを感得し、それを矯正しようとする試みることに対して責任を負うことになる。

以上のような限定のもとで、ニューマンは均等原則を健全なものとみなすのである。この原則に対する見解について、もしバーナードを最も近くに置く<sup>(17)</sup>とすれば、ニューマン、アーウィック、クーンツの順に伝統理論のほうへ遠ざかってゆくように思われる。

#### IV

バーナードはその主著において、主として組織構造に対して法律的、技術的に接近する従来の権限中心的な伝統理論を批判し、人間行動の側面から内面的に分析し直した組織理論を提示した。それはオープン・システム理論を適用した、組織と個人との統合を可能にする理論であった。自由意志と責任を備えた自律的な個人を包摂した必然の結果として、バーナードは組織にお

---

(17) 同じく均等原則を批判するものに、マGregor、ヘア、セイルズなどがある。以下を参照。D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960; M. Haire, ed., *Organization Theory in Industrial Practice*, 1962; L. Sayles, *Managerial Behavior*, 1964.

ける道徳的要因を強調したのである。

このような主著に対してバーナードは自己批判を試み、後年にいたるほど責任は権限に先行するという責任優先説を唱え、さらにこの責任中心的な組織論のもとでは、公式組織のたいていの職務について責任は権限（命令権）より大きいとみなすことができ、したがって伝統的な権限・責任均等の原則は誤まっている、と主張する。ここにわれわれは、自律的人間観と道徳的組織観とが主著におけるより以上に強化されてゆくのをみることができるのである。つまり、伝統的組織観とバーナードの組織観とは一層の対立を示すのであり、そのような組織観の相違が、権限・責任均等の原則をめぐる論争に具体的に表現されているとみることができるであろう。

伝統的組織理論は組織構造論であり、organizing のための理論である。組織とは一定の職務の集積からなる「骨格」のような構造とみなされる。その場合、たとえ用語と定義に若干の相違があっても、ほとんどの場合、職務—権限—責任ないし職務—責任—権限が三位一体をなし、権限と責任との間には均等原則が主張される。組織構造の設計に当たって、権限と責任を公式的、法律的に解釈するかぎり、これほど自明な原則はなく、事実われわれの日常の思考や行動にも大きい影響を与えている。とくに責任回避を試みるときに、この原則はきわめて効果的に利用することができる。

バーナードはむしろ、責任・権限の不均等を説くのであるが、その場合、彼が伝統理論における権限を他の人々への「命令する権利」とみなして議論を進めていることを、あらかじめ注意しておく必要がある。彼自身も主著において権威の客観的側面を「公式組織におけるコミュニケーション（命令）の性格」と定義しているのは、権限をそのように理解していたことを示している。バーナードが地位の権限 authority of position というとき、それはこの命令する権利であり、授与（つまり、委任）された権限 conferred authority でもある。権限のこのような解釈にもとづいて、バーナードは伝統理論を種々批判しようとするのである。

伝統学派に分類されるさまざまな論者のうち、権限を公式的、制度的な権

力 power<sup>(18)</sup> とみるか、権利 right<sup>(19)</sup> あるいは許可 permission<sup>(20)</sup> とみるかであり、また、権限を命令する権限とみるか、あるいは「上司の許可なく組織内の物的、人的資源を使用する」権限<sup>(21)</sup>とみるかによっても相違が生じよう。権限のなかにすでに影響力が含まれているとする論者もある。これらの詳細な検討はここでは試みないが、次のようにだけはいうことができるだろう。つまり、伝統的な組織理論は organizing としての organization 理論であり、それは組織計画論ないし組織設計論にはかならない。職務のシステムとしての組織を計画する段階では、authority としては authority of position しか考慮しえないはずであり、その職位を占める人物のリーダーシップや影響力をあらかじめ期待しえないだろう、ということである。もしそうだとすれば、均等原則で前提されている権限は、「骨格」としての公式組織における公式的、法律的、構造的な権限にかならないであろう。

ちなみに、権限と責任の前後関係をみると、権限—責任のパタンをとる者にターンツとオドンネル、ニューマン、フォックス、ファヨールなど、責任—権限のパタンをとる者にフォレット、R. デイビス、K. デイビス、ブレックなどがある。前者のパタンでは委任されるのは権限、後者のパタンでは委任されるのは責任であるとし、それぞれ他方は委任しえぬものとみなしている。バーナードの場合、権限、責任ともに委任しうるとしているのは特徴的である。概して権限—責任説のほうが上位権限説（法定説）の立場が強く、権力主義的色彩が濃厚である。責任—権限説では、フォレットの職能説のよ

(18) Koontz and O'Donnell, *op. cit.*, p. 59.

(19) L. Urwick, *The Elements of Administration*, p. 42.

(20) W. Newman, *op. cit.*, p. 183.

(21) Koontz and O'Donnell, *op. cit.*, p. 76; Allen, *The Management Profession*, 1964, p. 200.

(22) W. Fox, *The Management Process*, 1963, p. 92; J. O'Shaughnessy, *Business Organization*, 1966, p. 55.

うに、権限中心的思考を否定しようとする傾向がみられる。

伝統理論が、職務（一権限—責任、あるいは一責任—権限）の総計ないし集積によって（あるいは全体の職務の各職務への分割によって）組織が形成されるという構造的な組織観をとるのに対して、組織のなかに自律的な個人をみ、組織のなかで個人の発展を期待するバーナードは、組織を人間行動のシステムととらえる。人間行動のシステムとして、組織は部分のたんなる総計ではない新しい一つの生きたシステムとみなされ、そこに組織の効果が見出されている。組織をたんに「骨格」とみるばかりか、それに「血と肉」を加えた、全体としての生きたシステムとみるのである。骨格に支えられているのは社会的システムとしての「自律的な道徳的制度」にほかならない。このような思考の延長線上に責任優先説が浮かび上ってくるのであり、そこでは均等原則はその妥当性を失いがちなのである。

単純化して要約すれば、伝統的組織理論が権限中心的である「骨格」としての構造的、法律的な組織観をとるのに対して、バーナードは責任中心的である「血と肉」をもった動態的、道徳的な組織観をとるのである。

このような実体としての組織の力は、少なからず管理者のリーダーシップや影響力のいかんによって左右されよう。管理論の基礎理論としての組織理論では、これらの要因がその理論のなかに有効に組み込まれなければならないであろう。バーナードはすでに主著で authority of position に加うるに authority of leadership<sup>(23)</sup> を指摘し、命令のみならずリーダーシップによる権威行使の重要性を説いている。この段階で、もし responsibility = authority of position + authority of leadership だとすれば、authority of position としての権限と責任とは決して同量でも均等でもないといえよう。そして主著出版後、バーナードは一層積極的に均等説を批判してゆく。その若干を引用してみよう。彼は言う。「授与された権限の適切な使用と獲得された影響力の効果的な使用によって、責任が果たされる<sup>(24)</sup>」。また、「命令

(23) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 173.

(24) C. I. Barnard, *What It Takes to do a Good USO Job*, 1942.

する権限と行為する——説得する，納得させる，影響する，売り込む，ことを含む——権限とを区別しない」<sup>(25)</sup>ことから均等原則が生じてくる，と。

永年にわたる管理実践をもつバーナードは，その経験と観察の所産として次のように述べている。<sup>(26)</sup>

公式組織の仕事のたいていは，権限のない責任，権限より以上の責任，あるいは権限を使用しないか権限を当てにしない責任，のもとで達成される。責任と権限は無関係ではないが，それらが「同量」であるというのは，経験と観察に反する。

さらに続けて次のように述べる。

・・・経験のある効果的な管理者は一般的に権限を使用しないことを好む。このような気持のたぶん最も重要な理由は，命令によって事をなさしめれば，部下の責任を免除してしまい，行為の知的自由を制約するからである。多くの場合，賢明な人々は，完全な責任を賦課するために，どのような権限であれそれなしに責任を果たすことを好む。責任を果たすこのようなやり方は，われわれがリーダーシップというものにたしかに含まれている。

したがって，アーウィックの書評でいうように，

どんな組織においても，責任の大きさは命令する権限の大きさを越えること，また，たいていの組織において，命令する権限をすこししか，あるいはまったくもない構成員が，正当に責任を負わされる

こととなるのである。

ところで，このような責任と権限不均等のなかで，権限が小さいにもかかわらず，正当に責任を達成すべき例示として，バーナードは好んでセールスマンの場合をとりあげる。たとえば，

---

(25) 本稿注(12)参照。

(26) C. I. Barnard, *cp. cit.*, *American Political Science Review*, pp. 1001-1002.



一般的にたいていの人は、それに関して権限が与えられてはいない結果に対して責任を負わされる。セールスマンは販売する権限を与えられ、販売に対して責任を負わされているが、しかし明らかに購入を強制する権限を与えられることはできない。いかなる組織においても良い管理者は、それに対して自分に命令する権限<sup>(27)</sup>を与えられることのできないような行為をいかに獲得するかを知っている。

責任を果たすこのようなやり方は、われわれがリーダーシップというものにたしかに含まれている。最も単純なのはセールスマンの例である。彼は購入を強いる権限<sup>(28)</sup>をもっていないが、彼は販売活動に対する責任を与えられている。

果たすべき販売責任がセールスマンに課せられることには疑問の余地はないが、彼の権限は、普通ならば販売達成のための資源の使用権のように組織内の関連において考えられるのに対して、バーナードの場合、権限を顧客との関連で考えているのは目新しい主張である。顧客に対してはおよそ命令する権限はなく、せいぜい説得し、影響することによって責任を達成しなければならぬのは明らかであろう。その責任に比較すれば、権限は無いが、きわめて小さいものである。<sup>(29)</sup>

バーナードが例示するセールスマンが、末端の地位にいるものを指すのかどうかは明らかでないが、バーナードの組織観からすれば、顧客に直接接触する人々すべてを指すであろう。そのような人々による働きかけを通じて顧客は組織に貢献を提供するからであり、彼らの職務は、顧客の購買活動を抽出して顧客を「組織構成員」たらしめることだからである。顧客の活動が、

(27) 本稿注(12)参照。

(28) Barnard, *op. cit.*, *American Political Science Review*, p.1002.

(29) 筆者は本稿執筆後、ある所で、商品に対する需要がきわめて大きく、その供給が限られている場合には、セールスマンは顧客に対して強い「権限」をもつのではないか、という質問を受けたことがある。そのような事例を否定するわけではないが、筆者にとっては、この質問者がすでにバーナードの「顧客に対する権限」という考え方に同調してしまっていることに興味をおぼえた。おそらくそれまでは、伝統的な権限・責任観をとっていたにもかかわらず。

セールスマンの活動との相互作用を通じて、組織に結合される接点の地位を占めているのがセールスマンである。

伝統的組織論では、管理者と従業員のみを組織構成員とみなし、権限・責任も彼らの間の組織内の上下関係において考えられる。したがって、顧客との関係でセールスマンの権限を考えることは不可能である。末端のセールスマンは部下をもたぬゆえに対人的権限はなく、権限としてはただ、販売を遂行するに必要な資金、時間、資材のような組織資源の自由な使用権を意味するほかはないであろう。

セールスマネジャーの場合でも、彼は管理者として、部下のセールスマンに対する管理（監督）職能を組織から与えられ、部下の行動の結果に対する管理責任を組織（自己の上司）に負い、それに伴って管理権限、つまり部下に対する指揮・統制の権限をもつ。このような対従業員関係においてすら、命令による権威主義的管理はもはや効果的でなく、リーダーシップが要求されるだろうことは明白である。

上司の従業員との関係では、バーナードとて、以上とほぼ同様に考えるだろう。いま、セールスマンの顧客に対する関係をバーナード流に考察すれば、セールスマンには顧客に対する販売職能が組織から与えられ、顧客の購買活動の結果に対する販売責任を組織に負い、それに伴って顧客への販売権限をもつ、ということができるだろう。上司の従業員に対する関係の場合と同様に、この場合、対象はいずれも顧客である。そして顧客に対しては従業員に対する以上に命令する権限はないのである。

この問題についても、組織概念の相違が関連する。伝統理論が closed system 理論によるのに対し、バーナードの場合は、個人としての経営者、従業員、顧客などは組織の環境であり、組織がそれらに対して働きかけるべき対象となっている。この点については後で再びふれることにしよう。ただ、顧客を含める組織概念を認めるならば、権限についてもバーナードの所説を認めざるをえず、その場合、責任は明らかに権限より大きいだろう。管理者の従業員との関係においても、程度は異なるとはいえ、管理者の責任と

権限は均等ではないであろう。

つまるところ、本稿の諸問題はその根底にある組織観、さらには人間観に由来するように思われる、バーナードとアーウィックの論争の意義を一般的に論じて、本稿を結ぶことにしよう。

伝統理論の仮定する人間観は、官僚的な責任回避の受動的なX理論的人間モデルであるといえよう。「責任ばかり大きくて権限がない」、「権限がないので、これはやるべきでない」などの発言は、多くの場合、仕事をやりたくないときのいいわけであり、自己の能力不足を権限のせいにする口実である。もちろん、権限のない者が法律的責任を追求されるのは不当なことにはちがいないが、法律中心的思考による責任回避が組織内に過度に浸透すれば、組織の効果はいちじるしく低下せざるをえないであろう。とくに権限—責任のパタンにしたがって、与えられた権限以上には一切行動すべきでない、と構成員が信じ込んでおれば、結果はより一層悲劇的であろう。自律的人間の自発的な責任ある行動を期待するバーナードが、均等原則のもつこのような傾向を批判するのは、けだし当然であろう。

マグレガーも言うように、伝統的組織論に潜在する人間仮説はX理論的であり、組織はこのような人間を権限によって指揮・統制するための仕組み、つまり公式的、法律的、技術的な組織構造、として設計される。それは、所与の目的のもとに一定の総体的な職務を分割した closed system 的な機械的管理モデルともいわれる。比較的に静態的な環境のもとにあるゆえ、権限と責任がかなり明確に規定された職務の構造となりうるし、両者は均等となるように設計可能であろう。本来、均等の原則は理想ないし当為であり、原則からの乖離はしばしばみられよう。その場合には poor organization の例示とされる。権限が小さければ、その矯正策として権限の委任や分権化が推奨されるであろう。

バーナードが責任と権限の不均等を主張するのは、ただだんに現実の組織実践において両者の不均等が現象するからだけではない。先の人間観の場合と同様に、このような組織観からくる均等原則の信奉が与えるであろう悪し

き影響に対して批判的なのだと思う。

バーナードが明示的に述べているわけではないが、急速に変化する環境のもとで open system として機能する組織にとっては、通常、権限・責任の明確な規定をなしうる状況にはなく、もし明確に規定されておれば、その組織は環境に対して不適応とならざるをえないであろう。たえず出現する新しい目的ないし職務につねに対応するには、厳格に規定された責任・権限とそれらの間の均等は、むしろ組織の効果的な機能にとって障害となるにちがいない。たとえばプロジェクト組織では、「プロジェクト・マネジャーの責任が、その権限以上に重い場合がかなりある<sup>(30)</sup>」と認められている。

バーナードがより明確にいおうとするのは、伝統的組織論の公式的、法律的、構造的な性格に対する批判である。バーナードが法律的権限思考と経済学的思考とを克服して、「調整と意志決定の過程」としての本格的組織理論を構想したことはよく知られている。組織を人間行動のシステムと定義し、管理者、従業員のみならず、顧客その他をも組織を構成する貢献を提供するものとして「組織構成員」とみなす組織概念をとっている。すべての組織構成員は独立の自律的な個人である。組織はそのような個人に働きかけて必要な活動を抽出しなければならない——アーウィックは顧客（のみ）を独立の存在とみなしている。そのかぎりでは、従業員の貢献の獲得も顧客の貢献の獲得も同じプロセスである。組織が（具体的には管理者が）従業員を、（人事採用係が）求職者を、（セールスマンが）顧客を、それぞれ組織に参加し、貢献するよう意思決定させることは、プロセスとして同じである。管理者やセールスマンの職務は多くの場合、命令権としての権限を行使しない（できない）で、課せられた責任を果たしてゆかねばならないであろう。この観点から、もし責任・権限の関連において均等の原則を維持しようとするなら、権限の内容に誘因、説得、リーダーシップの方法などを含めて、権限を定義することが必要であろう。

---

(30) クリーランド「プロジェクト組織における権限」、スコット編『組織概念と分析』好学社、昭和46年、59頁。

バーナードの真意は、責任と権限を組織内的関連で思考することをやめ、それらを組織が本来働きかけるべき対象に即して思考すべきことを主張したかったのではないかと思う。そうするとき初めて、組織を動的、有効的に考えることができる、といっているのではなからうか。

企業の目的を「顧客の創造」とみるかどうかはここで論じないとしても、企業にとって顧客はその存続上、第一義的に重要な存在である。にもかかわらず、伝統的な権限・責任観は、組織構成員とみなされる経営者、管理者、従業員相互間のみの内部的な権利・義務を中心とするので、顧客に即して企業の目的や課題を考えることを妨げている。<sup>(31)</sup> 企業や行政組織と比較して、それほど官僚制化されていない病院や大学の場合ならば、このような説はもっと容易に受け入れられるであろう。病院は患者のために存在し、医師や看護婦のために存在するのではない。ただし、病院組織の権限・責任はおそらく医師、看護婦、事務職員に即して規定されているであろう。大学は学生のために存在し、教員と事務職員のためにのみ存在するのではない。しかし権限と責任は、教員と事務職員に即して規定されているだろう。学長は、とくに紛争時についてみれば、教員に対してはとにかく、学生に対していかなる権限をもっていたであろうか。責任ばかり重大で、何らの権限のないことを嘆いたことであろう。行政組織もまた、本来は国民のために存在する。にもかかわらず、官僚相互間の法律的な権限・責任の観点からの思考が支配的であり、解決すべき課題に即して考える慣習はほとんどないであろう。権力主義的で管轄争いを好み、責任回避を試みる「官僚的」行動の根拠の一つはここにあるだろう。

このようにみると、伝統的な権限・責任均等原則は、動的で真に有効的な組織の理解を妨げている組織原則の一つであるといえよう。この観点からは、アーウィックの所説および彼のバーナードへの反批判は、あまりに伝統理論的であり、バーナードによる革新的で近代的な組織観とは相容れない

---

(31) この点はドラッカーがつとに指摘するところである。たとえば、『マネジメント』昭和49年をみよ。

ものである。われわれにとって必要なのは、従来の権限中心的思考から責任優先的な思考への発想の転換である。このような転換が今後の組織変革の基礎として要求されるであろう。

## む す び

本稿では、バーナードが主著出版後に主張した、責任優先説および責任・権限均等の組織原則に対する批判を紹介、検討した。

主著で展開された新しい組織理論を一層深化させる過程で、バーナードは伝統理論においては自明の理とみなされているこのような問題に対して改めて批判を加え、発想の転換を求めたものとみることができる。これに対してアーウィックは反批判を行なったのである。

両者の対立点には組織観の相違、つまり、法律的吗道徳的か、権限中心的か責任中心的か、あるいは構造的な骨格とみるか生きたシステムとみるか、などの相違がある。したがって権限についての見解においても、地位の権限、委任された権限、あるいは命令する権限としての、制度的、法律的な権利とみるか、それともリーダーシップや影響力を加えた「権威」とみるか、で対立する。さらに、権限・責任を組織内的関連においてのみとらえるか、顧客を含めた「拡大された」組織関係においてとらえるか、も対立点の一つである。伝統理論が closed system として経営者、管理者、従業員の、主として上下関係において規定された権限・責任関係をみるのに対して、バーナードは open system 理論を適用して、組織が働きかけるべき対象に即してみようとするのである。われわれは、バーナードが主著以後に一層深化させた概念的枠組の有効性を評価する立場にある。

しかしながら、バーナードの所説は「権利ばかり主張してすこしも義務を果たさない」と国民や従業員や学生を批判したがる人々に、その批判の理論的根拠を与えるものと誤解されてはならない。むしろ逆に、そのような人々こそ責任を優先させ、権力や権限に依存すべきではないことを教えているの

である。のみならず、組織を構成する諸個人を発展させるためには、また、諸個人の権利を組織のなかで要求し、実現するためには、それにふさわしい組織理論が必要である。伝統理論の枠組では、このような個人の問題を内在的に取り扱うことはまず不可能であろう。自律的人間を前提にし、そこから展開された近代的組織理論においてこそ、個人の発展を真に主張し、実現させることができるであろう。責任優先説を中心とするバーナードの所説は、まさにそのような組織理論を基礎にして展開されていることが理解されなければならないのである。

(1974.7.24)