

## バーナードにおける責任と権威について

その他のタイトル	Barnard's Theory of "Responsibility and Authority"
著者	飯野 春樹
雑誌名	関西大学商學論集
巻	19
号	3-4
ページ	317-344
発行年	1974-10-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00021124">http://hdl.handle.net/10112/00021124</a>

# バーナードにおける責任と権威について

飯 野 春 樹

## はじめに

本稿は次稿とともに、チェスター・バーナードの、その主著に対する自己批判をめぐって、その意味する所をいささかなりとも解明しようと試みるものである。

周知の通りバーナードは、伝統理論の組織に対する公式的、法律的、技術的解釈を批判して、人間（行動）の側面から内面的に分析し直した組織の統合理論を提示した。それは、全体主義と個人主義の統合を求め、組織と個人との同時的発展を期待する<sup>(1)</sup>バーナードにとって必要な作業であった。その成果が、近代組織論への転機を画したと評価の高い主著『経営者の役割』<sup>(2)</sup>であったことはいうまでもない。

出版後も彼が伝統理論批判の立場を取り続けたことは、多くの証拠から明らかである。個人の発展を重視し、集団の自律性 *autonomy* を主張し、さらに組織における道徳的要因を強調するなど、伝統理論における公式的な組

---

(1) 拙稿「バーナードにおける個人主義と全体主義」、『商学論集』第18巻第4, 5, 6合併号参照。

(2) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.

織構造偏重の見解にそれまで以上の反撥を示していた。本稿はバーナードのこのような傾向のうち、最も明確な形で主張されている責任 responsibility と権限 authority, およびその関連についての見解をめぐって考察しようとするものである。

バーナードはその著第12章において、一般には「権限受容説」と特徴づけられる新しい権威理論を提示し、従来の経営理論と経営実践における権限至上主義ないし権限中心主義を批判した。組織の一般的特質に対する研究を妨げていたのは伝統的な法律的権限思考であり、このような考え方が経営実践を誤らせることを指摘した。<sup>(4)</sup> 権限機能の相対的地位の低下に伴い、リーダーシップ機能が強調されねばならないだろうが、バーナードはその第17章において、リーダーシップの本質を責任との関連においてかなり詳細に論じている。この章は、組織と管理における道徳的要因を集約的に考察した所である。<sup>(5)</sup>

それにもかかわらず、バーナードは後年にいたって、このような主著における権威や責任の取扱い方に極めて強い表現を用いて反省している。たとえば、彼はその死の2カ月前に、

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扱って

---

(3) 権威の客観的な側面を権限、主観的な側面を権限の受容としていた筆者の慣例にしたがい、本稿でも必要に応じて、権威と権限とを使い合わせる。公式組織の職能ないし職位に配分されているある種の「法的」、「制度的」な権利が権限であり、その権限が現実を受容されている状態が権威である。公式組織の関連がなくとも、社会的に「権威あり」と受容されている状態であってもよい。権威のない権限（あるいは権限保有者）、権限をもたぬ権威（あるいは権威者）という表現は日常用語としても理解できる。やがて明らかになるように、責任についても何らかの用語上の区別が必要となるであろうことをあらかじめ指摘しておきたい。

(4) Barnard, *op. cit.*, Preface, ix.

(5) *Ibid.*, p. 286, 289.

ないということです。副次的な主題である権威にあまりに力点を置いている。<sup>6)</sup>

もし私がまだ元気で、やる気があるのなら、次にやってみたいのは責任の問題を取扱うことです。責任とは何か、誰が責任にかかわるのか、委任の重要性、なぜ委任が権威のいかなる問題にも先立たねばならぬのか、などを。<sup>7)</sup>

とのべている（1961年）。

これらの反省は、「必然的に、バーナードの〔主著の〕全体系の反省→再編成を要求するものとなる<sup>8)</sup>」ものであろうか、それともバーナード理論の一層の展開、主著の補強と完成への道とみなしうるのであろうか。

本稿とこれに続く次稿は、筆者自身の明確な結論を提示することをめざすよりは、たとえ論文としての体裁を犠牲にしても、バーナード自身の記述をできるだけ忠実に紹介し、大方の教示をうるとともに、この問題についての論議を引き起すことを目的にしている。とはいっても、彼の提起する諸問題、たとえば、1) 現代の組織ないし社会では、(社会的責任を含めて) 権限ないし権力よりは責任のほうが重要である、とする責任優先論、2) この責

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

拙稿「回想のバーナード」(I), 『商学論集』第18巻第1号, 77頁。主著「日本語版への序文」(1956年7月5日付)にも同じ趣旨のことをのべている。ここでいう責任とは、委任される責任、権威と対応する責任としてのべられていることに注意しておきたい。なお、以下本稿でのゴシックは、特記なきかぎり、筆者によるものである。

(7) Wolf, *op. cit.*, p. 23. 同上拙稿(II), 第18巻第2号, 70頁。

すでに1951年に彼は「責任に関する書物を書きたいとずっと思っている」といっている(1951年2月6日付, R. A. Clemen への手紙)。よほど執心していたのであろう。

(8) 川端久夫稿「責任・権限・委譲——バーナード組織論の一断面」, (九大)『経済学研究』, 第38巻第1—6号, 140頁。

任優先論においては、伝統的組織原則のひとつである「権限・責任均等」の原則は批判されるべきである、とする提言、3) 組織や管理の理論における責任の内容を解明すべきである、とする主張、4) 委任の行動科学的意義を解明すべきである、とする主張、などのなかには、伝統理論とはきわだって異なる近代理論のその後の発展を基礎づける基本的思考が含まれているように思われる。バーナードは責任と権限の問題に焦点をあわせているけれども、その背後において彼は、人間理解の必要性と人間行動の道徳的要因をより一層重視した組織理論を提示しているのであり、したがってただ単に責任・権限・委任だけを伝統的組織構造論の次元でいかほど論理的に考察しても——かえってそうすれば余計に——、その意味する所を理解しそこなう危険がある。それは、バーナード組織理論の「血と肉」を見ずして、いたずらに「骨格」のみを論じていることになるからである。この意味で、組織論への最も効果的なアプローチの第一歩は、次のような理解にあるというバーナードの言葉は極めて示唆に富んでいる。「骨格」としての組織構造論では、権限と責任の公式的、法律的解釈が支配的となり、「血と肉」を含んだ組織の全体的理解においては、権限中心的思考を越える組織の道徳的要因の重視、したがって責任優先論が理解可能となるからである。

もし個々人の集合がひとつの集団になると、……いったん活動を始めた上はそれは大いに自律的であるということ、公式的側面の機能は人体における骨格のような機能をもつということである。人は……骨格があるということ、そしてたいいの自律的に機能しようとする諸器官を骨格が然るべき所に保ち、支えていることを知らねばならない。……彼らは相変わらず組織の公式的性格ばかりを論じ続けている。私のアプローチは、そうではないのだということを認識することです。……組織のある人に任命したときに何よりも困らせられるのは、彼が誰彼なしになすべきことを命令しなければならぬ<sup>(9)</sup>と思いついでいることです。あまりひどいとほとんど致命的です。

(9) Wolf, *op. cit.*, pp.29—30. 拙稿(Ⅱ), 77—78頁。

## —

主著で新しい組織概念に由来する権威理論を提示したにもかかわらず、権限と責任の対応関係に関するかぎり、バーナードはその当時まで権限優先の思考をとっていた。著者本人がそう反省しているのだから事実というべく、実際、主著をみてもその通りといえる。彼は全体を調整するための権限の機能を重視したばかりでなく、主著では組織レベルにおける権限・責任の対応関係を直接的にはほとんど論じていない。それがやがて、組織理論においては責任が第一であり、権限は従属的であること、伝統的な組織原則のうち最も基本的とみなされている「権限と責任は同量であるべきである」という「権限・責任均等」の原則 *The principle of parity, equality, or correspondence of authority and responsibility* は批判されるべきであること、権限の委任よりは責任の委任のほうが重要であること、などを主張するにいたるのである。もし全体主義（組織）と個人主義（個人）の観点から考察すれば、後年にいたるほど、より個人主義的、つまり組織が個人に依存する度合いが大きいとする見解が強化され、より一層道徳的要因の重要性が強調されてゆくのである。これは、バーナード理論の基調であるヒューマンイズムの精神が組織理論のなかにより強烈に組み込まれたということであろう。このような事実を証明すべく、本節では責任と権威（権限）に関するバーナード自身の論述を必要なかぎり、年代順に紹介することにしよう。

最初に眼についた文献では、組織の調整の必要性のなかで個人の発展を促進するには、適度の権限委任が必要であるとして、次のようにいう（1934年）。

責任ほど、個人の能力の範囲内で個人を発展させるものはない。そして権限は責任に欠かすことのできないものである。この見地からは、権限の高度な分散化と局地化が望ましい。他方、権限の集中化は、努力の調整——そこから集団協働の利益のほとんどが生じる——にとって欠かすことはできない。あまりに権限の集中が大きすぎる

と、柔軟性の不足、官僚的硬直性、イニシアティブの抑圧が生じる。そこで問題は、努力の調整が重要であるような事柄の中央的統制とバランスを保ちつつ、高度の局地的柔軟性と個人のたえざる漸進的發展とを可能にするような権限の委任を達成することである。<sup>(10)</sup>

ここでは責任・権限と対応させているがごとくであるが、権限および権限の委任に大きい役割を与えている。同じような見解が、協働における権威の機能を強調して、次のようにのべられる (1936年)。すぐあとの主著の権威理論に通じるものではあるが、以下の引用部分に関するかぎりでは、いまだ権威が全体系のなかで大きい比重を占めている。

〔個人と社会のあいだのバランスをいかに確立し維持するか、権威をいかに確立し維持するか、人々のあいだにいかにか寛容 toleration を確保するか、が社会進歩の3つのジレンマである。〕……効果的な協働が可能であるのは、権威、調整、集団編成があるときだけである。調整と集団編成——その本質は権威である——を確立するこのような必要性が3つのジレンマの第2番目である。<sup>(11)</sup>

そして、周知の主著 (1938年) における権威理論がある。「公式権限のシステム」としての組織構造論にある「上位権限説」を「権限受容説」によってあばき、それをfictionとしてくつがえしたとはいえ、彼が「上級役員としても部下としても、私が実際に“authority”より以上に“real”とみなすものを私は知らない<sup>(12)</sup>」とその力を認めているように、権威はいまだバーナードの思考において重要な地位を占めていた。公式組織の要素として単独の章 (第3部第12章) を設けているのもこのことを示している。バーナードの反省は、権威理論そのものに欠陥を認めたことにあるのではなく、このように<sup>(13)</sup>

(10) “Collectivism and Individualism in Industrial Management,” 1934, pp. 20–21.

(11) “Persistent Dilemmas of Social Progress,” 1936, p. 3.

(12) *The Functions*, p. 170, footnote.

(13) 主著への反省をのべている同じ個所で、その権威理論の正しさを再確認している。主著「日本語版への序文」(1956年),『新訳』34–35頁参照。

彼の思考上、組織理論のなかで責任よりも権威を先行させていること、したがって、責任の重要性を論じずに、「上位権限説」と「権限受容説」の対立の問題として権威問題のみを検討していること、にあると思われる。

バーナードは、狭義には権限を上位者のもつ命令権 *the right to command* とみなしていたと解釈しうる。それゆえに、客観的側面において、権限は「公式組織におけるコミュニケーション（命令）の性格」と定義される。<sup>(14)</sup>バーナードが伝統理論の権限に言及するときにも、彼は伝統理論における権限がこのような命令権を意味するものと前提していることに注意しておく必要がある。古典的な組織構造論が組織を権限のシステムとみるのに応じて、彼はそれをコミュニケーションのシステムとみなし、組織構造や組織原則をコミュニケーションの観点から再検討する。組織構造をコミュニケーションから考察すること自体、すでに人間的要素が加えられていることを意味するが、バーナードが全体としての組織よりは個人の側面から分析する方法をもって、人間に選択力や自由意志を付与し、組織を人間行動のシステムとみる以上、組織的側面である客観的権威に対する個人の受容の側面（主観的権威）<sup>(15)</sup>が導入されるのは当然である。したがって、「権威は本質的に主観的なもの」であって、一部にみられるような、「権限受容説」は権限の運用面の理論であるとする見解は妥当でない。本稿の目的からは、広く読まれている主著の権威理論の紹介はこの程度にとどめてもよからう。ここではバーナードが後年、「……従属は職員としての忠誠の基準ではない。……命令の単なる受容、規定通りの報告の作成、特定職能の効果的遂行はすべて固有の不忠誠と一致し、実際、サボタージュの方法でさえありうる」<sup>(16)</sup>とのべ、主著におけるよりもより一層責任の側面を重視していることを、あらかじめ指摘しておこう。主著における責任の問題については後にふれる機会があるだろう。

(14) *The Functions*, p.163.

(15) 主著「日本語版への序文」,34頁。

(16) "Elementary Conditions of Business Morals," 1958, p.18.

要するに主著に対するバーナードの反省は、一般的には組織における道徳、責任の重要性を後年にいたってより明確に認識したこと、権威との関連<sup>(17)</sup>では、「権限受容説」をとって権威の主観的側面を強調する方向をたどれば、当然に権威よりは責任の問題に到達せざるをえず、したがって責任概念によって彼の組織理論をより一層深化させるべきであったということであろう。つまり、権威を、組織のもつ法律的な性格、組織力としての誘因力、制裁力のような外面的な力に関連させるよりは、個人の受容という個人に内面的な道徳的要因に依存させることによって、「権限のシステムとしての組織」という形式的、法律的、構造的な組織概念をくつがえして個人中心的な組織概念をとった以上、こんどは、より積極的に「責任のシステムとしての組織」ともいうべき責任中心の組織理論を提示すべきであったということであろう。個人レベルでみるかぎり、外的な権限の内面化よりは、個人に内的である責任のほうがより重要であるはずだからである。

伝統理論では、権限と責任とが対をなしてつねに組織の基本概念とされている。バーナードが権威を組織要素のひとつとして、つまり組織理論のなかで論じたのであれば、当然責任についても組織諸要素のひとつとして主著第3部において取扱い（「権威の理論」の章に代えて、あるいはこれに加えて「責任の理論」の章を設けるか、あるいは「責任と権威」の章とする）、これを基礎理論にしてリーダーシップ機能——とくに道徳的創造性としての——を説明する方法をとるべきであったといえるのではなかろうか。ともあれ、これらの問題に関する考察は次稿で示されるだろう。

## 二

バーナードは第二次大戦中に、ニュージャージー・ベル電話会社社長と兼<sup>(18)</sup>任で、1942年から45年まで米軍奉仕協会 United Service Organizationsの

(17) 主著出版後に気付いたことのひとつであったという。 *Ibid.*, p. 3.

(18) USO は、軍人に飲食、娯楽、旅行などのサービスを提供する機関で、次の6団体 (National Travelers Aid Association, National Catholic Community Service, Y. M. C. A., Y. W. C. A., Salvation Army, Jewish Welfare Board) が自発的奉仕を行なうほか、USO 直営の海外基地での活動があった。

全国会長を勤めている。その経験を通して彼は、責任の優先と「権限・責任均等」の原則の否定へと急速に傾斜していった。すなわち、

私がこれまでにやった最も厄介な仕事のひとつで、私が多くを学んだ、とくに権限のない責任について学んだ仕事は、第2次大戦中のU S Oの会長職であった。……U S Oでの経験はほんとうに私の現在の考えを発展させた！<sup>(19)</sup>

すでに1942年、U S Oの地域責任者に助言して次のようにのべている。

多分あなたの最大の困難は、まず、権限の問題の適切な理解をうることでしよう——「適切な」というのは、あなたの責任があなたの権限よりもずっと大きい（原文イタリック）ようなポジションにおいて、快適かつ効果的に働かせるような理解を意味します。あなたは次のことゆえに、つまり、考えてみれば、これが責任ある人々にとっての一般原則であることがわかるゆえに、例外的なポジションにあるわけではありません。しかしあなたは、「同量の権限を伴わぬ責任はありえない」という現に広く流布している半面の真理によって感わされるかもしれません。

私が正しいと思うことは、与えら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、責任が果たされるということです。あなたの仕事は、適切な影響力——「政治的」影響力ではなく、あなたの能力、性格、知識、理解力およびあなたの保持する良い評判に対する尊敬に含まれる影響力——を獲得することです。もしあなたが、あなたの責任が関係する領域においてあなたと接触する人々——彼らもまたその領域に関して責任をもっている——を助け、支持し、保護することができ、また快くそうする気持ちをもつときにのみ、あなたはこれを獲得し、かなりの程度に維持するでしょう。<sup>(20)</sup>

ここで、管理者がその権威確立に当たって、命令権としての地位の権限 authority of position のみならず、影響力としてのリーダーシップの権威 authority of leadership<sup>(21)</sup> を行使すべきことを強調したのは主著の延長であるが、責任が権限（authority of position ないし conferred authority）

(19) Wolf, *op. cit.*, pp. 33—34. 「回想」(Ⅱ), 80—82頁。

(20) “What It Takes to Do a Good USO Job,” 1942.

(21) *The Functions*, pp. 173—174. なお、同所において、世上一般にいう所の「相応した責任を伴わぬ権限はありえない」という原則を肯定するような表現がある。

より大きい、つまり均等ではないことを一般的事実として主張する。U S O のような自発的奉仕を中心とする組織にだけ特有な事実ではないことを強調しているのである。この伝統的組織原則批判は、彼の死にいたるまで繰返し現れる。とくに経営学書への書評において必ずのべられる。それらを含めて、再び彼の論述の引用を続けよう。

たとえば、L. F. Urwick, *The Elements of Administration*, 1943.<sup>(22)</sup>  
 に対する書評において次のようにいう (1944年)。

アーウィック氏は「権限と責任は相関的である correlative」という古くからの陳腐な考えを改めて宣伝する。彼はいう。「すべての階層において権限と責任とが同延的 coterminous<sup>(23)</sup> で等しい equal 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」(46頁)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のべられている。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 authority to command と行為する権限 authority to act —— 説得する、納得させる、影響する、売り込む、ことを含む——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要求されることはなからう。しかし一般的にたいていの人には、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要求される。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要求されているが、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 scalar system of command 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、あるいはまったく持たない、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、要求されること、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。<sup>(24)</sup>

(22) 堀武雄訳『経営の法則』, 経林書房, 昭和36年。

(23) アーウィックの原文は coequal である。

(24) *Personnel*, vol. 21, no. 4, Jan., 1945, pp. 257—258.

この書評にはアーウィック自身による反論<sup>(25)</sup>、クーンツによる言及<sup>(26)</sup>、ニューマンによる部分的同意<sup>(27)</sup>など、少なからぬ反響を呼んでいる。

同様に M. E. Dimock, *The Executive in Action*, 1945. への書評(1945年)において次のようにのべる。

ここ(第15章「委任の諸技術」)で、著者は権限と責任の概念に苦勞して取組んでいる。彼は「責任と権限は等しくなければならない」という広く流布している所説を、いくらかの不確実さと限定をもって、繰返している。この所説は、正確な定義なしにこれらの概念に計量的アプローチをすることにとえ何らかの意味があるとしても、管理者の実際の、そして必要な行動とは合致しないことが立証される。私の知るかぎり、これまで誰も責任と権限との関係、および行動的現象としての委任<sup>(28)</sup> delegation as a behavioral phenomenon の意味を適切に説明できた人はない。

これらの書評における断片的な主張にくらべて、責任、権限、委任の問題を正面からやや詳しく論じているのが、次稿で単独にとりあげる予定の書評(1950年)である。ここでは、とりあえずその一部のみを引用しておこう。

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<sup>(29)</sup>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。

責任を優先させて考える場合の権限の機能について、興味ある指摘がなされている。それは、責任の受容に対して権限による保護があるとする見解、いわば権限保護説である(1951年)。すなわち、

すべてのかかる組織——産業、軍事、政治、宗教——におけるリーダーシップの機能は、過度の干渉(口出し)を生む傾向のある責任感を個人のなかに発展させることであると私は思います。公式的権限の機能のひとつは、このゆきすぎを抑制して、遂

---

(25) L. Urwick, *Notes on the Theory of Organization*, 1952, pp. 51—52.

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

(27) W. H. Newman, *Administrative Action*, 2nd ed., 1963, pp. 194—195.

(28) *Political Science Quarterly*, vol. 61, no. 1, March, 1946, p. 135.

(29) "Book Review of *Bureaucracy in a Democracy* by C. S. Hyneman," *American Political Science Review*, vol. 44, no. 4, 1950, pp. 1001—1002.

行すべき明確な職務をもつ人々が過度の干渉——1人の個人にあまりに多くの人々が提案、監督、指示を与えるという——からまぬがれるようにすることです。……主著ではこれが公式的権限の諸機能のひとつであると指摘されていません。<sup>(30)</sup>

ハイネマンへの書評とともに、バーナード晩年の著述のなかで読みごたえのある本格的な論文は、1955年の講演 *Elementary Conditions of Business Morals*.<sup>(31)</sup> である。これは主著第17章の責任論を展開したものであり、次稿でとりあげることにするが、彼の責任優先論の理論的根拠を示すものとして重要である。

ところでバーナードは、1956年に、今後研究されるべき3つの課題のうちの第1番目に「責任」の問題をあげている。すなわち、

私は、責任の問題は権限、そして実際に権力 power の問題に先立つものであると信じるようになりました。人は、責任と権限は相関的であり、釣り合いのとれたものでなければならぬということ、この国の軍、官界の双方において、しばしば聞いています。これはほとんど完全に誤った所説であるように私には思われます。権限は本質的に責任の受容から生じ、<sup>(32)</sup>そして大多数の分野において、責任は授与される権限よりもずっと大きいものです。

引続いて3通の私信を引用しよう。

責任の問題は広く無視され、その重要性は認められていません。責任および責任の委任は、権限および権限の委任よりもずっと重要で優先的な問題です。……(能力と責任の関係についていえば)……人は自己の能力を越えることをする責任を受け入れることはできません。過度の野心から人々がその能力以上の責任を受け入れるとき、あるいは上からそのような責任を課せられるのを人々が認めるとき、重大な困難が生じます。私は、人々がその能力をはるかに越える責任を受け入れたために道徳的、財政的、政治的に破滅した多くの事例をみてきました……。<sup>(33)</sup>

(30) 1951年2月6日付、R. A. Clemen への手紙。

(31) *California Management Review* の創刊号(1958)の巻頭をかざるとともに、パンフレットとしても印刷されている。本稿での引用頁は後者による。

(32) 1956年5月22日付、Bertrand de Jouvenel への手紙。他の課題として、集合的行動の自律性 *Autonomous Aggregates of Behavior* と意思決定 *Decision* をあげている。次稿において、これら三つの概念の重要性を強調したい。

(33) 1957年1月28日付、星野清への手紙。

人々は責任よりも権限により一層関心をもってしています。ちょうど馬の前に荷車をつけるように前後を誤っています。<sup>(34)</sup>

次にあげるのも私信ながら、<sup>(35)</sup> ナイルズの著書への書評である。

意見のくいちがうただひとつの主要点がありました。あなたは、権限と責任は釣合っているという意味のフォレットの説を引用し、明らかにこの見解に賛成しておられる。それは非常に一般的に信奉されている見解ですが、私はこの種の見解は間違っているばかりか、本当に愚にもつかないものだと思っていました。しかしながら、第二次大戦での経験を経てようやく私は、自分の見解に適切にもとづいていると感じるほどに自分の思考を十分組織化することができました。責任の委任は、権限の委任によっては達成されぬものごとをなさしめる手段としてマネジメントの真の芸術 *fine arts* のひとつです。<sup>(36)</sup>

さて、バーナードの死の直前に行なわれたインタビューにおいても、すでに引用したもののほか、次のように責任と権限について言及している。それらを引用しつつ本節を結ぶことにしよう。

……ほとんどすべてのものがモラル・コミットメントにもとづいていることがわかる。私が、これまで面識のなかったあなたと会う約束をすれば、あなたはそれを守り、また私もそれを守るとあなたが確信しているのはまったくたしかだと思う。そしてわれわれにそうさせるように拘束するものは完全に何もない。しかもこの世はそれによって動く——いわゆる責任というものに含まれるモラル・コミットメントを基礎にするのでなければ、大学も企業も教会も経営できないし、何ごともなしえない。権限ではなく、責任を委任しうるのでなければ、大きい組織を運営できない。権限は2番目である。権限、つまり公式的権限の一要素は、いまだ誰もそれに注目しているのをみたことがないが、権限が道徳的責任を受容した人々への保護になるということである。……例えばセールスマンに、「これが君の担当地域だ」といい、さらにその職位に権限を作り出すことによって、他の人々には「はいるな。お前さんのくるところでは

(34) 1957年2月7日付、星野清への手紙。

(35) Mary C. Niles, *The Essence of Management*, 1958. 三木信一訳『マネジメント入門』, ダイヤモンド社, 昭和32年。

(36) 1958年9月5日付、ナイルズへの手紙。しかし実際には、女史の見解はむしろバーナードの所説に近いほうに属する。Niles, *op. cit.*, p. 190, pp. 191—192 など参照。

ない」という。職務割当を権限面からみると、それは担当者の保護である。<sup>(37)</sup>

委任されるのは責任であり、権限とは、部下が委任された責任を受容して自律的に遂行できるよう保護するものである、という所説は注目に値いしよう。

### 三

以上第一、二節で、バーナードの「責任と権限」論にとって必要と思われるほとんどすべての所論——1950、1958年の両論文を除いて——を引用、紹介した。そこから察知しうる若干の論点は、かつて主著において「上位権限説」を打破する「権限受容説」をはなばなく展開したバーナードが、いまや権限問題よりは責任の問題がより重要であること、現下の情勢のもとで、とくに大規模組織においては、責任の委任と責任の道徳的受容こそが強調されなければならぬこと、さらに、「権限・責任均等」という伝統的組織原則は誤っていること、などを主張するにいたったということである。このようなバーナードの注目すべき主張のより詳細な検討は次稿にゆずり、以下では、伝統理論との対比においてこれらの主張の意味する所を筆者なりに考察してみることにしたい。

実際、この問題を考察するに当たって参照したほとんどの文献において、いかに権限優先の思考が支配的であるか、したがっていかに責任の考察が無視されているかは驚くほどであった。二、三の例外を除いて、援用しうる経営学関係の文献は見当たらなかつた。<sup>(38)</sup>したがって、いまや権限受容説が学界の常識となったほか、バーナード理論が広く受容されている現実にかんがみ、やがては彼の「責任優先説」ないし「責任受容説」が学界の常識となりうることをひとえに期待しつつ、バーナードの「権威」にたよって論を進め

(37) Wolf, *op. cit.*, p. 35. 「回想」(Ⅱ), 82—83頁。

(38) 組織論における職務ないし義務としての責任は別として、責任とは何かという本質的な人間論にもとづく考察は見当らなかつた。哲学、倫理学、あるいは社会学では広く論じられている主題かもしれない。文献を教示願えれば幸甚である。

ざるをえないこととなった。その意味で本節は「無責任」のそしりを免れないであろう。

さて、われわれの立場からみると、伝統的組織論は組織構造論ないしは組織設計論といえよう。組織は、各人のなすべき配分された仕事とそれらを調整するための命令（権限）系統からなる客観的な「仕事の組織」、つまり「骨格」にはかならない。なすべき仕事を *duties, functions, tasks*, あるいは A. Brown のように <sup>(39)</sup> *responsibility* と呼ぼうとも、伝統理論ではほとんどの場合、割当てられた仕事には、まず、その遂行に必要な同量の権限が、論者によれば同量の責任が伴う（通常は、委任される）ものとみなされる。そしてその権限、責任は、それぞれ同量の責任、権限を伴うと前提される。いわゆる三位一体論ないし「権限・責任均等」の組織原則の主張がある。異質のものあいだで、それらが同量であることをいかに測定しうるのか不明であるし、あるいは単に同量であるべきだという理想ないし願望をあらわすにすぎないのかもしれないが、伝統理論の立場をとるかぎり、これ以上に正しい自明の理はありえないであろう。これまでわれわれの現実の行動を強く支配してきた点では、これほど “real” で便利な原則はないように思われる。

まず形式的に権限と責任の前後関係（重視の度合）についてみれば、用語法がやや例外的な A. Brown の *responsibility=authority=obligation* を別にする、およそ *duties=authority=responsibility* と *duties=responsibility=authority* との類型に分類することができる。<sup>(40)</sup> 前者の代表例にはクーンツ

---

(39) Alvin Brown, *Organization of Industry*, 1947. 安部隆一訳編『経営組織』, 昭和38年。

(40) 権限—責任をとるものには, Fayol, *Administration industrielle et générale*; Fox, *The Management Process*; Newman, *Administrative Action*; Newman and Summer, *The Process of Management*. などがある。

・オドンネル、後者には R. デービスをあげることができよう。

前者の立場から典型的に権限を重視し、積極的に権限<sup>(42)</sup>>責任を主張するものにクーンツ・オドンネルがいる。彼らはいふ。

権限は責任の基礎であり、組織における結合力 the binding force である。……権限は管理職務にとっての鍵である。……権限の重要性にもかかわらず、それが権力という意味合いをもつゆえだろうが、管理者はこの言葉を使用することを避ける傾向がある。かくして、委任されるのは責任ではなく権限であるにもかかわらず、責任が部下に委任されているといわれている。……権限は職務が割当てられたときに上司から部下の管理者へと流れる。責任はこれらの職務の達成に対して部下に同時に強いられる義務である。……責任は委任されない。……権限が管理職務の鍵であるように、<sup>(43)</sup>権限の委任は組織にとっての鍵である。

法定説的なこのような権限優先主義ないし権限中心的思考に対して、アメリカの経営哲学における神権的権威主義へのきびしい攻撃<sup>(44)</sup>であったバーナードの権限受容説、スージャネンによる「権限の上方への委任」<sup>(45)</sup>説、あるいはのちにみるようなフォレットの職能説による批判などがあるのは周知の通りである。

責任—権限の立場をとることは、暗黙のうちに権限—責任のパタンを否定しているのであろうが、必ずしも積極的にそれを批判することなく論を進めているものも多い。たとえば R. デービスは次のように説く。

責任とは、報告すべき管理者の指揮のもとに、割当てられた職務をその力の及ぶかぎり遂行する個人の義務と定義される。権限とは、その個人が特定の義務を果たすこ

---

(41) 責任—権限では、Brecht, *Organization*; K. Davis, *Human Relations at Work*; Flippo, *Management*; Hodge and Johnson, *Management and Organizational Behavior*. などがある。

(42) 一方が他方よりも一層重要であることを示す記号として用いる。

(43) Koontz and O'Donnell, *Principles of Management*, 4th ed., 1968, pp. 59—69.

(44) Pfiffner and Sherwood, *Administrative Organization*, 1960, p. 78.

(45) W. W. Suojanen, *The Dynamics of Management*, 1966.

とを可能にする対応した権利である。したがって権限は責任の派生物である。<sup>(46)</sup>

責任は雇用の契約上の過程によって作り出される義務である。人が経営組織とのあいだで管理的あるいは作業的な地位を受け入れたときに、この義務の明示的ないし暗示的受け入れがある。経営責任は経営職能の派生物であることは明らかである。経営職能は経営目的の派生物である。<sup>(47)</sup>

権限思考を批判し、責任>権限を意識的に強調するのがフォレットである。女史は職能のなかに責任があり、同量の権限があるとする職能説の立場をとっている。そして経営実践におけるその意味について次のようにのべる。

昔の職長と現在の職長との差異のひとつは、前者が彼の権限に即して思考することであった。彼はいわゆる「権限」というものをもたなければ部下の前でその威厳を維持できないと考えた。今日の職長の多くは、特定の職務または特定の職務の集合に対する責任に即して思考するようになっている。<sup>(48)</sup>

さらにフォレットは責任—権限職能説の立場から、「〔職能〕に対する責任 responsibility for は、〔上司〕への責任 responsibility to よりもいくらか高次の概念であるように私には思われる」<sup>(49)</sup>とのべ、同時に権限についても上下の階層関係における上司の部下への支配関係と考えられやすいこと（上位権限説）を暗に批判している。恣意的権限に代えるに「情況の法則」をもってするのは周知の通りであろう。

伝統理論の二つの類型において、権限—責任説では権限委任者への応答としての責任 to が職務に対する責任 for よりも優先され、責任—権限説では職務に対する応答としての責任が責任委任者への責任よりも優先して論じられる傾向が強いように思われる。いずれの場合にも、われわれにとっ

---

(46) R. C. Davis, *Industrial Organization and Management*, 3rd ed., 1957, p. 74.

(47) *Ibid.*, p. 69.

(48) Metcalf and Urwick, eds., *Dynamic Administration*, p. 147.

(49) *Ibid.*, p. 163. 誰への to, 何に対する for 責任であるかを混同しないことが責任論の考察に当たって効果的である。

て、やがて必要となる個人の視点、つまり、*responsibility to oneself* は  
いまだ現れていない。

以上では、「仕事の組織」における客観的で公式的な側面における権限と  
責任との対応関係を考察したが、そのほかにテラー<sup>(50)</sup>の昔より、ほとんどす  
べての組織理論において、例外なく権限・責任あるいは責任・権限均等の原  
則が説かれている。これをバーナードが批判したことはすでにのべたが、バ  
ーナード以外にも近代組織論者とみられる マグレガー D. McGregor, ヘア  
ー M. Haire, セイルズ L. Sayles などがバーナードにくみし、伝統的なニ  
ューマンもまた部分的に同意を示している。他の論者は *parity* を固執す  
るか、その批判に対して反批判を試みている。<sup>(51)</sup>

独断的ではあるが、本稿においてこれまで登場した人々の名前から感じと  
れることは、権限と責任に対する見解のいかんが伝統理論と近代理論を区別  
するひとつの基準となりうるのではないかということである。つまり、権限  
中心的思考を批判するほど、権限>責任よりは責任>権限を主張するほど、  
さらに *parity* 批判を試みるほど、より近代理論的であるということであ  
る。第二節でみたようなバーナードの立場を最も好意的に解釈すれば、彼の

---

(50) すでに *Shop Management* においてテラーは次のようにのべている。

“Responsibility should invariably be accompanied by its corresponding  
measure of authority.” (*Scientific Management*, Harper & Brothers,  
1947, p. 136.)

(51) 権限を *conferred authority* ないし *authority of position* に限定すれば、  
主著におけるバーナードの主張、つまり *responsibility = authority of position*  
+ *authority of leadership* は、すでに均等原則を批判していることになろう。  
均等原則擁護論者のなかには、権限には *influence* も含まれるゆえ、やはり権  
限と責任は均等であるといい (Fox, *op. cit.*, p. 92.), あるいは、均等原則  
は、現実の可能性であるよりは目指すべき理想である、ある意味では責任はつね  
に権限より大きいけれども、これを認めた上で、なおかつ、均等原則は正しいと  
いう (Moore, *Management*, 1964, p. 304.)。

もし、純粋に組織構造論ないし組織設計論の立場に立つ場合には、権限はやは  
り *authority of position* しか考慮されぬはずであり、あらかじめそこにリーダ  
ーシップや影響力を期待するのはおかしいように思われる。

所説は近代理論を最も強く代表しているといえるのである。このことは、逆にいえば、組織観のいかに当然に権限と責任への見解を規定するということにほかならない。上位権限説か権限受容説か、権限優先説か責任優先説か、あるいは権限・責任均等説かその否定説か、など、いずれをとるかはその根底にある組織観、より基本的には人間観に依存する。次稿に対する準備の意味を含めて、この点について若干の考察を試みよう。

まず第一に、今日の組織において責任と権限が明確に規定され、両者の均等が実現できるような状態にあるだろうかという疑問がある。今日組織の形態は、機械的、静態的なモデルから流動的、有機的、動態的なモデルへと変化しつつある。かつてのように、組織が比較的静態的な環境のなかでclosed system とみなされてもよく、また専門化の程度も低い時には、所与の全体目的が、その責任と権限がきちんと規定された明確な職務に分割されて各人に与えられ、上下の命令関係が設定され、確立されることができた。命令一元性の原則、権限・責任均等の原則、ライン・スタッフ分離の原則、例外原則などは、すべてそのような組織に妥当すると考えられた。

しかし環境の変化と技術の進歩とともに、組織は open system として、変化する環境のなかでたえざる目的の変更を強いられ、高度な専門化によって組織は複雑な相互依存関係のシステムとなる。管理者はたえざる意思決定を必要とし、その意思決定と行動は組織の他の部分と相互に依存しあい、影響しあうシステムの一要素となる。このような流動的で相互依存的な状態のなかで、ほとんどすべての伝統的組織原則はその妥当性を失うのではないか。もし伝統的な責任、権限観に固執しておれば、組織は新しい事態、新しい目的に対する適応力を失うであろう。新しい目的に対する責任に、それに等しい権限が生み出されるまで、組織は対応しなくてもよいのであろうか。かくしてセイルズは、「管理諸原則は、今日ではもはや存在しないか、あるいは少なくとも重要性の減少しつつある組織に極めて強くその基礎を求めてきた<sup>(52)</sup>」という。

(52) L. R. Sayles, *Managerial Behavior*, 1964, p. 42.

行動科学的アプローチのもとに、新しいシステム観から経営者行動を記述しようとするセイルズは、今日の組織の実態の研究を通じて伝統的組織論、管理論に極めて批判的である。彼はいう。

伝統的な人間関係論と管理論によれば、管理者は命令の授与者であり受領者である。彼は部下になすべきことをいい付け（自分に割当てられた責任の部分を委任し）、そして結果が適切であるかを確かめるようにチェックし、それを上役に伝達する。これらの責任に等しい権限が彼に与えられるなら、問題はただ従順でない部下か、コミュニケーションのとぜつからのみ生じることとなる。

これと対照的に、管理職務の割当てはこのようなきちんとした、明確に規定された境界をもたない、むしろ、管理者は相互に依存的な諸関係のネットワークのなかに置かれていることをシステム概念は強調する。<sup>(53)</sup>

かくして、伝統的な責任と権限中心の組織観はもはやその重要性を失い、責任・権限均等の原則は通用しなくなる。

管理者がその責任に等しい権限をもつことはほとんどない。彼は、自分がいささかなりとも統制力をもたない多くの人々の活動に依存しなければならぬからである。<sup>(54)</sup>

このように変化する傾向にある組織の実態にもかかわらず、伝統理論は従来と同じ組織観をとり、同じ接近方法を用いているように思われる。

繰返し述べたように、伝統理論における組織とは、なされるべき仕事の配分された一定の技術的構造物であり、とくにそこに含まれる権限と責任については法律的思考に強く影響されている。権限とは行為に対する法的根拠であり、責任の有無も権限をめぐって争われる。これは組織が管理の手段ないし枠組としてのみ考察されるからであろう。これに対して近代理論では、人間が具体的に協働している実体的なシステムにおける効果的な管理行動を説明するために、全体を構成する個人あるいはその行動、人間のもつ自由や自由意志の問題、全体と個体との相互作用などを含めて考察する。組織は人間行動からなる、全体としてひとつの生きたシステムとみなされる。単に骨格

(53) *Ibid.*, pp. 257—258.

(54) *Ibid.*, p. 42.

としての公式的構造ばかりでなく、諸器官や血と肉があってはじめて、ひとつの生きた全体となりうるのである。そこにバーナードが全体感や道徳性を強調するゆえんがあり、組織を単なる部分の総和であるとするよりは、それとは異なるひとつの全体であるとみるシステム観が意味をもつのである。創造的な調整の機能やリーダーシップの作用が強調されるのもそのゆえである。組織を部分の単なる集合とみ、バーナードのいう道徳的要因を排除すれば、当然にその理論は公式的、法律的、技術的性格を強くもつことになり、組織の内部的関連における権限と責任の均等が前提されることになる。したがって、「……組織の公式的側面に強く依存するとき、権限の主題が少なくとも暗黙のうちに中心的地位を占める<sup>(55)</sup>」ことになり、責任の主題はほとんど無視されることになるのである。道徳的要因を強調する組織理論では、これとは逆に、責任が優先され、責任・権限均等の前提は維持しえなくなるといえよう。伝統的な組織構造論の立場ほど権威主義的な権限優先説になり、その組織は権限優先型組織とでも類型化しうる行動を示すであろう。

かように伝統的組織論では、公式的、法律的、客観的な側面における権限と責任との考察が中心である。それらは全体、つまり組織サイドからの接近である。見方を変えると、それは組織変革における「構造的接近」であり、近代理論が“power-equalization approaches”と特徴づけられるのと対照的である<sup>(56)</sup>。この特徴づけは本稿の主題と関連するように思われる。

#### 四

マグレガーもいうように、権限中心的な伝統理論に暗黙に前提されている人間観はX理論的である。つまり、(1) 普通の人間は生まれながら仕事を好

---

(55) Barnard, “Book Review of *Bureaucracy in a Democracy* by C.S. Hyneman,” *American Political Science Review*, vol.44, no.4, p.1001.

(56) H. J. Leavitt, “Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches,” in March ed., *Handbook of Organizations*, pp.1141—1170.

まない、(2) この特性のために、たいていの人間は強制、統制、命令、処罰などがなければ、企業目標達成のために十分努力しない、(3) 普通の人間は命令されるほうが好きで、責任を回避したが、あまり野心を持たず、何よりも安全を望んでいる、<sup>(57)</sup> という人間観である。

権限・責任均等原則は少なからずこのような人間観にもとづいているように思われる。すなわち、(権限—責任の場合には) 上位者から権限が委任されるから、少なくともそれに相応した責任を委任者に対して負わなければならない。ただし、それ以上のことはやる必要はない、権限以上のことはやってはならぬ、と。あるいは(責任—権限の場合には) 責任を問われるのなら、その責任にふさわしい権限がなければならない。権限さえあれば、十分に注意して責任を果たしうるのであるに、と。いずれの場合にも、権限のない者が責任を問われるのは不合理である、たとえなすべきことであっても権限のないことはなすべきでない、という法律的解释が支配的である。法律的には認めうるとしても、管理論的には都合のよいいわけである。これらは、いわゆる機械的管理システムにおける人間行動のパタン、つまり官僚的な責任回避の態様を表わしている。<sup>(58)</sup> まさにX理論的である。

権限・責任均等の原則に対しては、バーナードばかりでなく、M. ヘアー、D. マグレガーなどもまた批判を加えている。やや長くなるが、ヘアーの所説は引用に値しよう。

組織理論の神話において、最も根強く繰返されてきたことのひとつは、ある職位に付随する権限は責任と釣合ったものでなければならぬという考え方である。これはほとんどすべての教科書にのっており、ずっと昔からものっていたので、何の疑いもな

(57) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, pp. 33—34. 高橋訳『企業の人間的側面』, 産業能率短大出版部, 昭和41年。

(58) バーナードもまた、上位権限の仮構の必要な理由は、個人が「組織における自己の行為に対する責任をとりたがらないこと」にあり、それは「組織的決定をする責任を個人から上方へ、すなわち組織に委任する過程」であるとのべている。  
*The Functions*, pp. 170—171.

く認められている。それは組織原則のなかでの自明の理のひとつであるようだ。このことは、ある人のもつ権限の量がその人の責任と密接に関係していない他の人間関係があると思われるときにすら、そういわれている。たしかに市民の責任は、幅においても量においても、その権限をはるかに越えている。同様に、教会員、隣人、なかんずく両親の権限は、その責任はきわめて大きいのに、ほとんどないように思われる。経営組織の場合にかぎってだけ、なぜそのように入念に均等化されなければならないのだろうか。この説は、人は自分が権限をもたない事がらに対して責任を負うことは正しくないといっているようである。この説は権限と責任の双方に特別な意味を押しつけているように思う。

もしも「責任」 responsibility が、その職にある人がひとつの活動の成功、不成功に対して完全な責任を負う answerable for ことを意味するなら、その人は自己を守るために、自分が直接にしかも即座に統制できるものにその責任を限らねばならなくなる。このような責任の考え方は、必ずや組織の一般的目的に反する作用を及ぼすにちがいない。われわれは、人が企業の目的と活動に対してできるかぎり広い責任を感じてくれることを望んでいる。責任を狭く解釈した場合、しばしば次のようなせりふ——それは高いものにつくことが多い——が出てくる。つまり、「わたしは自分のなすべき仕事だけはやった。他の人が仕事をやろうとやるまいと、またわたしの役割が他と調和しようとしまいが、それはわたしの知ったことではない」と。これは組織への全般的かかわり a general commitment to the organization とはまさに正反対である。これは責任を限定することによって責任を回避しようという長い伝統——ポンテオ・ピラトの昔から、命ぜられたことをやったのだとって戦争犯罪を弁解する將軍たちにいたるまで——の一部である。

「権限」もまた、この考え方に合わせるため、特別な意味を持たねばならなくなる。測定される量としてこの種の操作が可能なのは、上から授与された権限 conferred authority——地位の権限——のみである。それは、人が権限よりは自分の影響力の行使によって、(授与された権限)よりは人格的な権威によって、そしてまた、自分の作業集団の共同目的によって、責任を果たしうる度合いを考慮に入っていない。ちょうど責任の狭い解釈が全般的かかわりを妨げることによって組織目的に反する作用をするのと同様に、権限の狭い解釈もまた、権限のただ一種類にだけ焦点をあわせるために、さらにリーダー自身のもつ力の源泉や作業集団との関係を有効に利用しないために、同じような作用をもつように思われる。

引きつづき権限や責任の測定上の困難にふれたのち、ヘアーは次のように結んでいる。

この考えがこれまで固執されてきたのは、それが組織に対する会計学的アプローチ

に適合するからである。きちんとした簿記的組織構造では、一方で一定量の権限を与え、他方で一定量の責任を期待することによってバランスが保たれる。このことが、きちんとした、明確な、包括的で統制可能なシステムを生み出す。それはまた、権限の意味を組織構造の範囲内に狭く限定する一方、責任を限定し、全般的かかわりとイニシアティブを抑制する。これらの最後の点を強化するためにだけでも、この根強い神話に挑戦する価値があるように思われる。<sup>(59)</sup>

以上のようにヘアーは、バーナードとほとんど同じように権限・責任均等の原則をきびしく批判したのち、組織理論における神話の二番目にラインとスタッフの概念をあげる。そしてラインとスタッフの古典的な区別もまたこの均等原則から生じていることを指摘する。ちなみに、マグレガーもライン・スタッフ関係がこの原則と命令一元性の原則などから説明されていることを批判し、「これらの原則は組織図や職位記述書において公式に認められるかもしれないが、誰もそれらを組織生活の実態の研究からは引き出しはしないであろう！」<sup>(60)</sup>とのべているのは興味深いことである。

ところで上述のヘアーの責任観に対して、彼は自己への責任 *responsibility to oneself* と上役への責任 *responsibility to superiors* とを混同しているという批判があるのは事実である。<sup>(61)</sup>しかし伝統理論が組織ないし上役への公式的、法律的責任のみを強調したところに問題があるのであって、ヘアーが自己への責任（道徳的責任）をもって伝統理論を批判したことは至極妥当である。次稿にみるように、一方において責任を「自己への責任」として道徳的にとらえるところに新しい責任論のひとつの特徴がある。ただし、このような道徳的責任は、「かかわり」のいかんによって広範囲に及ぶ可能性がある。したがって組織理論においては、ちょうど個人の自由意志が組織によって限定されることによって意思決定が可能となるように、あるいは、個人の自由意志と責任において受容されるべき権限が公式組織の性格とみなされるよ

(59) Mason Haire, ed, *Organization Theory in Industrial Practice*, 1962, pp. 3—4. 今坂他訳『現代の企業組織』日本能率協会, 昭和38年。

(60) D McGregor, *op. cit.*, p. 146.

(61) J. O'Shaughnessy, *Business Organization*, 1966, p. 55.

うに、自己への責任ないし責任感もまた、組織（目的あるいは職能）によって限定されることが必要であろう。たとえば、いかに市民として責任感にあふれていても、その市民に対する国家からの責任の追求は法律的責任の範囲に限られようし、将来の全組織を背負って立つという責任感にあふれている新入社員に、文字通り会社全体に対する責任を与えることはありえず、その責任は彼の職務によって限定されるであろう。一方で、国家や組織がこのような個人の責任感に期待し、それを要求するのは事実であるが、他方において、このように限定された責任が、公式組織における性格としての公式的で客観的な責任であるというるのである。ヘアーはこの点を十分に論じていないように思う。ともあれ、次稿で論じる予定であるが、主観的な責任と客観的な責任、あるいは個人の責任の受容と組織における公式的責任との統合ないしバランスにおいて責任を論じるべきであるというのが、やがてこの考察における一応の結論になることであろう。

このような個人の自己への責任、つまり責任感、今日の組織理論では非常に重視されている。それが近代理論のひとつの特徴をなしている。近代理論では、権限にたよってX理論の人間を働かせるというよりは、自由意志をもち、自己統制と責任感にもとづき、自己実現をめざして行動する人間をリーダーシップによって作用させようとする。そのための基礎理論として、人間が全体としての組織ないしその拘束力に対立する状態をえがこうとする。バーナードが定義するように、組織はそのような人間の行動のシステムであり、あるいは意思決定のシステムである。さらに、そのシステムは open system とみなされるゆえ、組織はその環境とのあいだに外的均衡（たとえ

---

(62) マグレガーのいわゆるY理論における人間観は、(1) 人は生まれつき仕事が好きではない、(2) 外部からの統制や処罰のおどしは効果的でない、人は自分が身をゆだねた目的のために自己管理と自己統制を行なう、(3) 人は目的達成の過程でえられる自己実現欲求の充足などによって動機づけられる、(4) 普通の人間は、適切な条件のもとでは、責任を受容するばかりでなく責任を求める。責任回避などは経験にもとづいてそうするのであって、人間の本性ではない、などに要約できよう。D. McGregor, *op. cit.*, pp. 47—48.

ばバーナードの場合、組織の有効性と能率が基準になっている)を維持するとともに、それをより効果的に達成しうる内部構造の形成が内的均衡の維持という問題になる。その上、道徳的制度としての組織には、価値、規範の創造、維持が必要となるであろうことは次稿で論じる通りである。

ところで、伝統理論の closed system 的な組織観に対して、近代理論の open system 観は権限と責任の考察にも影響しているように思われる。伝統理論では、権限と責任は組織の内部的な相互関係を規定するものとして組織内の把握されるから、権限・責任均等の原則があたかも真実であるかの<sup>(63)</sup>ようにみえる。しかしすでに引用したようにバーナードは、たとえばセールスマンの権限を内部的関連ではなく、一般には組織に外的とみなされる顧客との関連において論じている。このことは、バーナードの拡大された組織概念と関係があるように思われる。バーナードは、従業員のみならず、顧客その他としての諸個人を組織の環境とみなし、彼らが組織に貢献するかぎりにおいて彼らを貢献者、つまり一般的表現では「構成員」とみなしている。組織は諸個人に対して、組織構成に必要な貢献を提供するよう影響力を行使する。諸個人は組織が働きかけるべき対象である。バーナードは権限をそのような個人に即して考える。

企業にとっては、「顧客の創造」が第一義的に重要であり、セールスマンは顧客に対する権限がないにもかかわらず、販売の責任を果たさなければならない。ここでは販売に対する責任と、販売における(顧客に対する)権限

---

(63) 計量が可能とは思われないが、責任に釣合った権限、あるいは分権化や集権化の程度を測定する尺度として、権限の大きさは、たとえばセールスマンの場合には、次のようにとらえられる。すなわち、販売活動を行なうに当たって必要とみなされる組織内の資源(時間的、人的、物的、貨幣的など)を上司の許可をうることなしに自由に使用しうる権利、である。この権利の増減によって権限の均等化が可能になると説明されるが、実際問題として信じがたい。なお、このような権限の考え方については、たとえば Koontz and O'Donnell, *op. cit.*, p. 76 ; L. A. Allen, *The Management Profession*, 1964, pp. 202—203. などを参照。

とは決して同量ではありえないだろう。

大学においても、教員、職員との内部的組織関連における管理職の責任、権限は規定できるとしても、「構成員」とみなされるべき学生に対して、とくに紛争時を考えれば、大学当局は果たすべき大きい責任に対比して、いかなる権限をもっているだろうか。同様のことは行政組織についてもいえるだろう。たとえば、公害、物価問題などの解決に対する行政組織の責任の大きさは、その権限にくらべて格段に大きいといえよう。われわれは行政組織がその責任に釣合った「権限」をもつまで、何もしなくてもよいとは考えないであろう。行政組織が本来働きかけるべきものは、外部の諸組織や市民である。伝統論者も、それらに対する強制力をもつ法律的権限を同量だけ要求してまで、均等原則を貫く気持はあるまい。社会にある諸組織や市民に即しての権限を考えるならば、理論的にも責任は権限よりも大きいのである。本来、市民に対する奉仕を目的とすべき行政組織が、責任回避、消極性、管轄争いなど、悪い意味で官僚的である理由のひとつは、行政組織の内部的関連に即してのみ権限をとらえる伝統的な法律的権限概念、あるいは権限・責任均等の原則に固執するからではなかろうか。

かように拡大された組織概念のもとでこの原則を考察するとき、伝統理論における自明の理は必ずしも自明とはいいがたいのである。

## む す び

本稿は、従来われわれがそれほどの関心をもたなかったか、自明のことと見すごしていた組織理論における責任と権限の問題に対して、バーナードが重要な問題提起をしているのを見出し、その意義を確認し、解釈しようとしたものであった。

第一、第二節ではバーナードの所説を収集、紹介し、第三、第四節では筆者の一応の解釈を示そうとした。バーナードの主張は、新しい組織観からいえば、権限よりは責任のほうが重要であり、優先されるべきこと、この責任優先の立場からは責任は権限よりも大きいこと、つまり、従来の伝統理論に

における「権限・責任ないし責任・権限均等」の原則は否定されざるをえない、ということであった。

本来、本稿は次稿（本誌次号掲載予定）とあわせて一論文となるものであった。そこでは、本稿がその第一、第二節、次稿がその第三、第四節をなしていた。ある理由から急拠分割し、それぞれ四節からなる独立論文の体裁をとったため、たとえばこの問題に関して重要な1950、1958年の論文は、本稿では取扱わないままとなった。責任優先の理由づけにもふれることができなかった。本稿第三、第四節における筆者の解釈も、後半部分（つまり、次稿）への単なる準備であったから、その記述は不十分である。したがって、本稿は次稿「バーナードにおける責任優先説について」とあわせ読まれることをお願いしたい。論文二つ分の長さになったのも、資料紹介の意図のほか、いまだ筆者の考えがまとまっていないことを示している。御批判、御教示をいただくことが本稿の目的である。