

[資料] バーナードに関する若干の資料

その他のタイトル	[Material] Recent Contributions to the Literature on Barnard
著者	飯野 春樹
雑誌名	関西大学商學論集
巻	14
号	6
ページ	540-549
発行年	1970-02-25
URL	http://hdl.handle.net/10112/00021194

〔資 料〕

バーナードに関する若干の資料

飯 野 春 樹

は し が き

バーナード C. I. Barnard (1886-1961) の主著 *The Functions of the Executive* は、1968年（昭和43年）12月に出版30周年を迎えた。それが経営学における古典中の古典としての評価を確立していること、とくに組織理論、管理理論の最近の展開に大きい影響を与えていることなどは、今さら述べるまでもない。本稿は、この30周年前後にアメリカで印刷されたもののうち、筆者の眼にとまった次の4つの資料を紹介しようとするものであり、むしろバーナード研究にとっては周知的な問題にすぎないことを最初にお断りしておきたい。

- (1) F. J. Roethlisberger, "BARNARD, CHESTER I.", in *International Encyclopedia of the SOCIAL SCIENCES*, Vol. 2, The Macmillan Co. & The Free Press, 1968.
- (2) William B. Wolf, *How to Understand Management: An Introduction to Chester I. Barnard*, Lucas Brothers Publishers, 1968.
- (3) Kenneth R. Andrews, "Introduction to the 30th Anniversary Edition", in *The Functions of the Executive*; Harvard University Press, 1968.
- (4) Paul E. Torgersen, *A Concept of Organization*, American Book Co., 1969.

The Functions of the Executive (以下、*The Functions* と記す) は、周知のように1938年12月に Harvard University Press から出版された。1968年12月には30周年記念版が本文同一のまま、ハーバード大学の K. R. Andrews 教授の前掲序言を付け加えて出版されている。それは第18版 (printing) に当たる。

原著出版から18年後の1956年（昭和31年）9月に邦訳が『経営者の役割』

(1)
 (田杉競監訳) の名のもとにダイヤモンド社から出版された。1968年8月には前訳書を改訂して『新訳 経営者の役割』(山本, 田杉, 飯野訳) が出たが、それは丁度邦訳初版からかぞえて第18版に当たることとなった。30周年記念の年に、アメリカと日本で同じ第18版が出たことは興味深い因縁であるというべきであろう。なお、アンドリュウスの序言は『新訳』の第2版から収録されている。

I

バーナードはハーバード大学に学び、その後も大学と浅からぬ関係をもっていたが、ここで取りあげるレスリスバーガーとアンドリュウスも同大学の所属である。同じハーバードのコーブランド教授も、かつて *Harvard Business Review* 1940年冬季号に *The Functions* の書評を試みている。今回序言を執筆したアンドリュウス教授はこのコーブランドの一派に属している。*The Functions* に関する最初の文献であるこの書評に対して、バーナード自身すぐあとで反論を加えているが、この論争ではバーナードの論旨がよほどすぐれている。アンドリュウスもバーナードに軍配をあげている。

コーブランドはその書評で、「バーナード氏のすぐれた貢献は、非公式組織、誘因、リーダーシップの道徳的側面というようなトピックスを現実的に取扱っていることである」⁽³⁾と論評したが、これは当時のハーバード学派の人間関係論的風潮を反映しているように思われる。しかしバーナード理論の conceptual scheme に対してはほとんど評価していなかった。伝統的な管理論のフレームワークからバーナード理論の抽象性を攻撃しているのは、このことを示している。

(1) 日本語版のほか、フランス語、スペイン語、スエーデン語、トルコ語、アラビア語など予想外の国々でも翻訳されている。

(1) Melvin T. Copeland, "The Job of an Executive," *Harvard Business Review*, Winter 1940.

(2) C. I. Barnard, "Comments on the Job of the Executive," *Harvard Business Review*, Spring 1940.

(3) Copeland, *op. cit.*, p. 160.

最近ではクーンツも、バーナードを social system 学派の「精神的な父」⁽⁴⁾とみなしているが、その理論体系にはそれほどの評価を与えていない。クーンツの諸学派分類を超える大きさをバーナード理論は備えていると思われる。

これに対して日本では、「経営学体系」としてバーナード理論を捉える場合が多く、それだけ評価も高いようである。馬場敬治教授の「経営学は（広義の）経営組織を対象とする科学」であるとする組織論的経営学の立場⁽⁵⁾、山本安次郎教授の経営—組織—管理の「三層構造理論」の立場⁽⁶⁾、占部都美教授の「企業システム論」的経営学などは、バーナードのもつユニークな理論体系にもっとも大きい価値を認めておられるように思われる。

もちろん渡瀬教授のように（社会学の立場から）、⁽⁸⁾「はじめてきいたと思われるものは実は1つもない」というきびしい発言もあり、また批判的経営学からの攻撃も今後益々強くなっていくであろう。その場合にも批判の出発点はバーナードであり、以後サイモン、サイヤートとマーチ、あるいは時としてアージリス、リッカートに及ぶという、いわばレギュラー・コースをたどる傾向が認められる。

バーナードと初期のサイモンを出発点にして、一方には Simon, March, Cyert, Ansoff などの意思決定論を中心にする「企業行動科学」の方向へ、他方には人間関係論を包摂して motivation や leadership を中心とする Argyris, McGregor, Likert などの方向へ——これには「組織行動科学」という名称をつけて対応させてもよからう——と発展して来ている。両者の距離は随分はなれて来たし、バーナードとの距離も段々広がってゆくように思われる。新しい研究の進展がはなばなしにだけに、バーナードの業績が影うすく感じら

(4) H. Koontz, ed., *Toward a Unified Theory of Management*, 1964. p. 7.

(5) たとえば、馬場敬治稿「経営学の動向」、『体系経営学辞典』、ダイヤモンド社刊、6頁。

(6) 山本安次郎著『経営学の基礎理論』、ミネルヴァ書房、291頁。

(7) 占部都美著『経営学入門』、日本経営出版会、その前に『近代経営学』、白桃書房、昭和30年もある。

(8) 渡瀬浩稿「バーナード研究序章」、『大阪府立大学経済研究』、第45号、昭和41年12月、51頁。

れるが、山本安次郎教授の持論である「バーナードに帰れ」という発言に耳を傾けたいと思う。⁽⁹⁾

前置きが長くなったが、『社会科学百科辞典』の「バーナード」の項を執筆しているのがレスリスバーガーである。かれはすでに *Management and the Worker*, 1939 において *The Functions* を引用しているが、⁽¹⁰⁾ここではバーナードの簡単な経歴と *The Functions* の要旨とをユーモアをまじえて記述している。とり立てて紹介することもないが、レスリスバーガーがハーバードの人だけに、バーナードとハーバードの人たち——もっとも大きい影響を与えた L. J. Henderson, その他 E. Mayo, W. B. Donham, A. N. Whitehead, A. L. Lowell, P. Cabot など——*The Functions* の序文に出てくる人々——との交際のきっかけや経過などを述べている。

バーナードの好んだテーマの1つは次のようなパラドックスであるという。すなわち、熟練した経営者が実践上その行動において示している組織現象に対する共通理解も、その現象が理論的レベルで取り上げられると消えてしまうというパラドックスである。たとえば非公式組織の存在と重要性にもかかわらず、これを無視すること、権威の性質についての考え方、とくにその主観的側面の考察が十分でないことなどである。これらについてバーナードが特徴的な理論を展開していることは周知のところであろう。

レスリスバーガーは次のような皮肉をもってその記述を結んでいる。すなわち、バーナードの死に当たり、われわれの社会の重要な事実の忠実な記録者である *The New York Times* が、バーナードの多くの業績を正確に列挙しながら、ただかれの2冊の書物のことには何らふれていなかったと。

第2の資料は、Wolf 教授による30頁の小冊子で、An Introduction to Chester I. Barnard という副題をもつ。これは *The Functions* 出版30周年を記念する年の産物であり、また本のタイトルに（副題とはいえ）バーナードの名前が出ている最初のもの⁽¹¹⁾という意味では注目には値するが、内容は *The*

(9) 『新訳 経営者の役割』への「新訳版への序」, 6頁。

(10) 上掲書の第24章, 25章。

(11) 日本では高宮晋講述『バーナード現代経営者論』鹿島研究所出版会, 昭和39年があるが、講演の要旨にすぎない。

Functions の諸概念の忠実な解説書である。むしろ著者 Wolf 教授自体に筆者としては興味をもっている。

William B. Wolf 教授は University of Southern California の経営学教授で、バーナードに全く傾注している人として注目される。大学院のセミナーで *The Functions* をアサインメントとして与えられて以来、すでに20回程度は読み返しているとのこと。1961年4月には2日間にわたってバーナードにインタビューを試み、テープに収めている⁽¹²⁾。6月にバーナードが死去したのち、“Chester I. Barnard (1886-1961)” という追悼と経歴紹介を兼ねた論文⁽¹³⁾を⁽¹³⁾発表している。

バーナードの紹介書の草稿をすでに1965年付で準備しているが未公開、そのほかバーナード著作集の編集も進行中のよしである。*The Functions* の未定稿や草稿——バーナードは16~18回も書き直している——のほか、講演、未公開原稿や書簡などをバーナード夫人から譲り受けているので、今後いろいろの資料⁽¹⁴⁾が発表されるものと期待される。

II

アンドリュウスの序言はすでに『新訳 経営者の役割』に翻訳されているので、それほど紙面をさく必要はない。詳しくはそれを参照していただきたい。ここでは、ただバーナードの著書がその後の組織論に与えた影響を、アンドリュウスがどのように見ているかを簡単に検討しておこう。

古典的組織論に関連して、*The Functions* は古典派と最近の諸学派の橋わたしの地位にあり、また古典派の部分的にせよ今なお妥当する理論を現実の状況に適用するに当たって有効であるという。

(12) その結果の1部は W. B. Wolf, “Precepts for Managers — Interviews with Chester I. Barnard,” *California Management Review*, Fall 1963. pp. 89-94. として発表された。

(13) *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4. No. 3, Dec. 1961.

(14) バーナードのやや詳しい伝記が Wolf 教授よりすでに送付されており、目下準備中の山本・田杉編『バーナード研究』に収録されるべく翻訳が完了している(稲村毅氏訳)。

The Functions 以後の諸研究グループに対する影響についてアンドリュースは次のようにいう。「バーナードは、組織研究のすべての学派のほとんどすべてのメンバーに関心をもたれるほどに普遍的である。それぞれの学派は、多くの場合、バーナードを自分たちの一員であると主張する。」⁽¹⁾

アンドリュースの分類する第1のグループは、ホーソン実験以後の人間関係論ないし組織行動論グループである。ここに属するものとして指摘されている人名は、Argyris, Bennis, Likert, McGregor, Roethlisberger, Whyte, Zaleznikらである。かれはマグレガー（「X理論」と「Y理論」という過度の単純化）やリッカート（参加的経営の偏愛）らを批判し、かれらの著作ののちにバーナードを再読すれば、「それは統合性、経済性および安定性という古典的特性を示している」とのべている。⁽²⁾

第2のグループとして、システム論あるいは意思決定論グループがある。その2つのサブ・グループに、マネジメント・サイエンスおよびコンピューター・サイエンスの人たちと、それほど数学的でないアプローチをとる人々とがある。前者はポリシーおよび組織問題にはほとんどふれていない。後者は Simon, March, Cyert などのカーネギー・メロン大学の人々を含むが、かれらの重要な著作に通暁してからバーナードを再読すると、「このカーネギー・メロンの著作では、目的と規範的な法則がそれほど大きい役割を占めていないこと、組織目的が定式化される過程に無関心であること、1組の目的が他のものと質的に相違することを知覚させる基準に無関心であることがわかる。バーナードと、これら直接的ではあるが独立の後継者たちとの間の距離からわれわれが思わせられることは、科学の事実と仮説とがいかに實際家に感激を与えないか、またこのギャップを埋めるのに科学のおよび管理的な責任と見地についていかに多くの想像力と共感とが必要であるかということである」⁽³⁾とのべている。

第3グループとして、Copeland, Learned, Smith, Christensen, Sloan,

(1) 前掲訳書、序言22頁。

(2) 同 23頁。

(3) 同 24—25頁。

Chandler, Drucker のような経験的、歴史的組織研究グループがある。前述のコーブランドとの論争をきっかけに、このグループに対するバーナードの影響が作用しはじめたという。筆者は、すでにのべたように、バーナードから流れ出る2つの主流がいわゆる「企業行動科学」と「組織行動科学」であるとみなしているが、この第3グループに属するアンドリュース自身がバーナードからの影響を認めている以上、余計にバーナードの偉大さを感じるのである。

さて最後に、4つ目の文献として P. E. Torgersen 著 *A Concept of Organization*, 1969 をとりあげる番となった。著者は Virginia Polytechnic Institute の教授で、これまでの研究歴などつまびらかでないが、本書を見ればバーナードに深い関心をもっていることが判明する。その内容が *The Functions* の比較的忠実な解説であることは、以下に見る本書の構成からも理解されよう。

第I部 協働的活動の特質

- 1 協働システム序説
- 2 個人的活動
- 3 協働的活動

第II部 協働的活動の構造

- 4 単位組織
- 5 複合組織
- 6 非公式組織

第III部 組織の構成要素

- 7 目標とその分割
- 8 コミュニケーション
- 9 協働の意思と能力
- 10 権威と委譲
- 11 意思決定過程

第IV部 組織における経営者

- 12 経営者の役割
- 13 リーダーシップ
- 14 結論

本書の特徴の1つは、バーナード理論を十分理解した上で、バーナード自身の文章にとらわれることなく、平易な言葉で、たくみな例示を用いつつ、バーナードの提示した組織理論を解説していることである。*The Functions* の解説に当たって、著者が追加した部分、あるいは省略した部分もみられるが、本稿ではもっぱら省略の手法のみを用いてこの書物で強調されている諸

点をのべることにしよう。

本書の第14章「結論」の最終部分（166—169頁）は要約に当てられている。協働システムの観察を効果的に行なうべくこの書物で記述された諸概念のうち、一層重要なものとして再説されているのは、次の諸概念である。すなわち、*effectiveness and efficiency, organization, informal organization, objective, communication, participants willing and able to serve, authority, decision-making, role of manager, leadership ability, freedom* がそれらである。その1つ1つについてのべる必要はなからうから、とくに興味ある部分のみを選択して簡単に検討してみよう。

有効性と能率とがバーナード理論における中心的な概念であることは言うまでもない。本書でも個人的行為、協働的行為および組織の有効性と能率をそれぞれ関連する個所でのべている。さらに経営者職能の成功は、組織の成功によってもっともよく測定しうるから、*management criteria* としての有効性と能率とを強調している（146頁以下）。

組織についての記述は、もちろんバーナードの組織概念にもとづいている。まず単位組織についてのべ、単位組織の複合体としての複合組織に論及しているが、単位組織を強調してバーナードの定義に次のような補足を試みている。すなわち、「(単位)組織とは、2人以上の人々の（継続的に、かつ）意識的に調整された活動のシステムである」（39頁）。

組織の3要素については、単位組織の章で簡単にふれたのち、第3部でさらに詳しく論じている。目標に関しては、複合組織における専門化（バーナードの第10章）を、目標およびその分割と題して第7章で取扱っている。

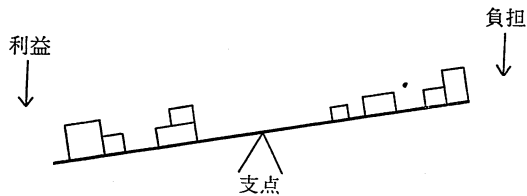
協働意思では、*willingness and ability to serve* として、つねに協働意思とともに協働能力を並記し（45頁以下）、以下の記述（とくに第9章）においても能力を問題にしている。意思があっても、必要な貢献が伴わなければ意味がないからである。意思は組織が能率的であるために必要であり、能力は組織が有効的であるために必要となるという（111頁）。

コミュニケーションでは最近の学説を取り入れた説明を行なっている。本書の序文で著者は、コミュニケーションと経営者の役割（第12章）の項に相

当の補充を行なったとのべ、また本書の裏カバーの広告にもそれが著者によるバーナードのアプローチへの重要な貢献であると記されている。しかし、それほどの価値ある追加がなされているかどうかは疑問である。

権威の章で委譲が論じられているのは、バーナードにはなかったことである。

著者に対して失礼かもしれないが、筆者は随所に見られるたくみな説明の仕方により一層興味をもった。例をあげると、バーナードの「誘因の経済」(第11章)の説明——本書第9章——などがそれである。誘因の理論は、個人の主観的評価において、 $\text{利益} - \text{負担} > 0$ ないし $\frac{\text{利益}}{\text{負担}} > 1$ (これは能率の意味をよく表現している) を実現することであるが、これを図(100頁)のように天びんを用いて説明する。



利益の側には賃金な

どの誘因がおかれ、負担の側には労働時間などの負担(貢献)がのせられる。一方が重ければそちらの方へ有利に傾くのは当然であり、出来るだけ利益をふやし、負担をへらすことが必要である。その場合、支点からの距離が重要な意味をもつ。支点からの距離が遠いほど、その利益(誘因)が——逆に負担の場合も同じく——強く作用する。すなわち、個人の動機がそれを選好する——あるいは嫌悪する——程度が強くなり、したがって動機づけが強いことを意味する。動機は個人によって、状況によってさまざまであり、それらは支点からの距離によって表現される。

バーナードのいう「誘因の方法」は、個人の動機に応じて各種の誘因を天びんの適切な場所にのせることであり、「説得の方法」とは追加の誘因を用いずに誘因の位置を移動させることといえる。かくして、利益と負担の有利なバランスを実現しうるのである。

豊富な例示がこの書物を親しみやすいものにしていくといえるだろう。

む す び

本稿はバーナードに直接関係する4つの文献を紹介することを目的としたものである。もっと他のものもあるであろうから御教示願いたいと思う。事実、ここで取り上げたもののうち、山本安次郎教授の御好意によるものがある。記して謝意を表したい。

これらの文献におけるバーナード理論そのものへの論及は、それが通常の解釈と見られるかぎり、ここではほとんど記述しなかった。関心の焦点をかえれば、もっと効果的な読み方があるはずであろうと思う。

[追記] William B. Wolf 教授は、New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University に転出された模様である。