

## バーナード組織論の性格についての批判的考察

その他のタイトル	A Critical Examination of Barnard's Theory of Organizations
著者	稲村 毅
雑誌名	関西大学商學論集
巻	13
号	3
ページ	226-256
発行年	1968-08-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00021251">http://hdl.handle.net/10112/00021251</a>

# バーナード組織論の性格について の批判的考察

稲 村 毅

## I 序

バーナード組織論の科学的性格の評価をめぐる、おうむね二つの見解を区別することができる。一つはこれを組織に関する純粹理論として評価するものであり、他はこれを実践的な管理者的思考に貫かれた一種の目的論として把握するものである。後者が前者のまさに否定するところを肯定するという意味で、両者は真向から対立する。バーナード理論に「純粹な」理論科学的性格を見る論者は、その最初の紹介者であった馬場敬治氏以来、わが国における支配的見解を形成している。バーナード理論が、あるいは管理の基礎理論として、あるいは組織の統合理論の源流として、高い評価を博する場合、そこに暗黙のうちに前提されているのは、かかる「客観的」・「没価値的」な科学性への確信であるといつてよいように思われる。そして事実を事実として客観的・「科学的」に記述する理論であるが故に、それはまさに「実践的」な理論でもありうるのだというのが、これらの論者に共通した認識となっている。しかもこのことは、当のバーナード自身が最も強く意識して強調したところでもあっただろう。かれは従来の組織論をたんに「組織の表面的な特徴を叙述し分析した」にすぎぬものとして「物理学、化学、地質学を欠いた地誌」であると断じ、かかる理論はすでに多くの管理実践家もっている経験的認識とくいちがうばかりか、管理職能の真の理解を妨げ、「組織の不安」を克服するには無力であるという認識から出発した。これに代わるべきもの<sup>(2)</sup>

(1) 馬場敬治「経営学と人間組織の問題」、昭和29年、参照。

としてバーナードは「組織の地誌や製図法以上のもの」すなわち「〔組織において〕作用している諸力の種類と性質及びその態様<sup>(3)</sup>」についての知識を与える新しい理論を対置せんとしたのである。かれは自らこれを「公式組織の社会学<sup>(4)</sup>」と称したが、そこにはそれが「きわめて抽象的であり、多くの人々にとって非現実的にみえる」が、実際には「実践的な目的にとってさえきわめて有用<sup>(5)</sup>」な理論であるという自負と含蓄がこめられていたことは明らかである。

馬場氏はバーナード理論を「組織の Sein についての法則的認識であり、組織に対処する Sollen の命題を求めんとするものではない<sup>(6)</sup>」とされるが、その根拠については「方策論的命題が皆無とは言えぬが、氏の〔バーナードの〕主著の内容が正しい意味の理論であることは、之を繙いて見れば明瞭である<sup>(6)</sup>」として多くを語られない。この「方策論ではない」という主張を「行動科学」によって方法論的に基礎づけようとされるのが占部氏である。氏は管理論を伝統的管理論と近代管理学に二分してそれぞれ次のように特徴づけられる<sup>(7)</sup>。伝統的管理論は経営の実践的目的に役立つ管理原則・管理技術を抽出し体系化した目的論ないし技術論である。これに対して、バーナード・サイモン理論に代表される近代管理学は「管理過程や組織の中で人間はどのように行動するか的事実的な説明を行ない、諸現象の規則的な関係や法則的な関係を、それ自体として、直接には実践的な目的との関連なしに、理論的にあるいは実験的に究明していくことを任務としている。<sup>(8)</sup>」このように「組織における人間行動について分析し、記述する科学」は行動科学である<sup>(9)</sup>。行動科学は「科学的実証主義<sup>(10)</sup>」の立場に立って人間行動を客観的に分析し記述す

(2)(3) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, pp. viii-x.

(4) Ibid., 田杉競監訳「経営者の役割」, 昭和31年, 日本語版への序文。

(5) Barnard, *Organization and Management*, 1948, p. vi.

(6) 馬場敬治, 「バーナードの組織理論と其の批判」, 馬場敬治編「米國経営学」(上), 昭和31年, 24ページ。

(7) 占部都美「近代管理学の展開」, 昭和41年, 13ページ以下。

(8) 同上, 16ページ。

(9) 同上, 35ページ。

る「理論科学」であるから、近代管理学したがってバーナード・サイモン理論は規範的技術論とは無縁である、というのが氏の立場である。このような見方が正しいとするならば、すなわちバーナード理論に規範的・技術論の性格からの「脱皮」ないし訣別を見出すことができるとするならば、経営学におけるバーナード理論の「革命的意義」<sup>(11)</sup>について論ずることもあながち不当なことではないかもしれない。なぜなら、資本主義的経営学の分野において、われわれはかつて、主観的にだけでなく客観的におこなわれたそのような訣別に出会ったことはなかったのだから。

しかし、それは一つの「方法論的落し穴」に陥った議論にほかならない。「組織における人間行動の分析・記述」を行なう「行動科学」は、それが「科学的」実証主義の名で呼ばれようとも、それ自体としては決して理論の客観性・科学性を保証する試金石ではありえない。われわれはつねに理論における対象と方法との相互関係に編み込まれる論者の主体性に注目する必要がある。すなわち、理論そのものに体现されている論者の根本的・哲学的思考方法にまでさかのぼらねばならない。バーナード理論の非歴史的・観念論的性格を暴露する主張は一般にこのような立場に立っており、その「調和を

(10) 同上、28ページ。なお、この話はバーナード理論そのものに対してよりも、むしろこれを発展させたサイモンの理論に重点を置いて適用されている。その意味するところは要するに、一定の命題を観察によって検証するという論理実証主義の立場であるが、松田氏の論理実証主義的な定義は次の如く述べている。「科学的実証主義とは、操作的に意義のある仮説を、現在われわれの有する手法とデータと対決し得る形—論証可能な形—として提起し、もしそれがそのテストに堪えるならば検証された或いは未だ論駁されない仮説として容認しようとする立場である。」(松田武彦、サイモンの組織理論、馬場敬治編、前掲書、84ページ。)

(11) 同上、32ページ。

(12) 同上、14ページ。なお、バーナード・サイモンに「経営学的」組織論を見出される山本氏は、それを「バーナード・サイモン革命」と呼ばれる。(山本安次郎「経営学の基礎理論」、昭和42年、253ページ。)また飯野氏は、バーナード理論の「管理的視点」を強調されつつ、それがはじめて「科学的レベルでの管理論」を与えたものとして評価される。(飯野春樹、バーナードの経営理論について、「関西大学経済政治研究所研究双書」第23冊、昭和42年、57ページ、91ページ。)

(14) 背負った目的論」の性格を批判するクルップの主張もまたこの線に沿っている。われわれは経営学理論における「フィロソフィー」ないし「イデオロギー」にまで進むことによって、そのあらゆる自己弁護にもかかわらず、経営学理論が対象認識ないし理論構成の方法そのものにおいて、一定のイデオロギー的制約からまぬがれていないこと、及び理論そのものが発条した根本的動機ないし現実の時代的諸条件のなかで理論に担わされた実践的役割を明らかにすることができる。かかる観点に立ってバーナード理論を検討するならば、それは決して目的論から解放された「純粹」理論科学ではなく、かえって目的論そのものにほかならず、機能主義的な「政策科学」として一つの規範的技術論にほかならないことが明白となる。

すでにメーヨーはバーナードの著書を評して「組織に関するきわめて技術的な論文である」<sup>(15)</sup>と述べているが、もちろん「組織を通じての自発的協働関係の維持」を熱望したメーヨーが、バーナードと全く同じ思想的平面にあったことはいうまでもない。経営学の古典的伝統に従うブレックが、バーナード理論を経営思想に結びつけるとき、やはり同じ平面に立って次のように述べている。「経営思想の宝庫に対するバーナードの貢献は、量において小さかったが、しかし質において深く、価値において測り知れぬものがあった。この価値は今後ますます多くの経営者によって取り出され、より広く再認識されるであろう」と。しかし、経営組織を認識するに<sup>(16)</sup>当って現代の諸組織論が適用する「経営哲学」(the philosophy of management) そのものを問題と

(13) 権 泰吉, バーナード組織論批判, 「経営論集」第12巻第3号。

一寸木俊昭, 経営管理学における意思決定論の理論的地位——経営管理学の理論化・体系化・社会科学化の一方——, 「経営志林」第1巻第1号。同稿, 経営学の社会科学性認識に関する理論的考察, 「経営志林」第1巻第3号。中村瑞穂, 組織論の系譜, 加藤尚文他編「経営の組織と構造」(昭和38年)所収, 植村省三「経営学の根本問題」(昭和42年), などを見よ。

(14) S. Krupp, *Pattern in Organization Analysis*, 1961 (1964), P. ix.

(15) E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945.

藤田敬三・名和統一訳「アメリカ文明と労働」, 昭和26年, 13ページ。なおメーヨーは、バーナードの著書を「恐らく、ここ数世代の間に刊行せられた政治問題に関する最重要な労作であろう」(64ページ)と評価している。

するグループの見解はこれとは異なる。かれはバーナード理論を含めた組織の諸理論を本質的に「有機体論」とみなしており、そこにおける「経営者主義」(managerialism)と「求心主義」(centripetalism)<sup>(17)</sup>によって生ずる理論の歪みと一面性を批判し、かかる理論が体现するイデオロギーの社会的危険性に厳しく言及している。われわれもまたバーナード理論を社会有機体論に結びつけた機能主義的理論として把握するものである。以下において、まずバーナード理論そのものの内容を追って、そこに機能主義的かつ目的論的思考方法がどのような論理構造をもって貫かれているかを明らかにし、更にグループの展開する方法論的考察を検討することにした。

## II バーナード組織論の構造と特徴

バーナードにおいて中心的意義を有するのは「協働体系」(cooperative system)の概念である。企業をはじめ政府、教会、学校等々の組織を協働体系として把握し、社会全体をこれら協働体系の複合体として理解することが、バーナード組織論の前提的な枠組を成している。この枠組の中で、一方では協働体系を構成する諸要素を分析し、他方ではこれら諸要素を協働体系との関連において、より正確に言えば、協働体系維持に対する貢献の観点において、機能的に分析すること、これがバーナードにおける理論的図式である。かかる図式の特徴は、「全体の統一性ないし目的を仮定し、部分をこの統一性に貢献するものとして見る」<sup>(1)</sup>機能的アプローチの特徴であって、協働体系の概念と機能的分析とはバーナードにおいて不可分に結びついている。しかも、かかる図式が決してバーナードに固有のものでないことは周知のところである。いうまでもなく、それは社会学、とりわけ1930年代以降に優勢化したアメリカ社会学の一流派の方法であって、パレート及びデュルケムにその起源を有し、現代においてパーソンズ、ホームズ等々に代表されるとみなされている<sup>(2)</sup>ものである。それは社会学的機能主義、構造的・機能的分析等々と称

(16) E.F.L. Brech, *Organization*, 1956, p. 108.

(17) Krupp, *op. cit.*, p. 167.

(1) *Ibid.*, p. ix.

されるが、要するに、社会を社会体系 (social system) なる概念で捉え、その構成諸要素を「社会または社会体系に対する関連的な結果」<sup>(2)</sup>の見地から機能的に分析するものである。バーナードは、ここにおける「社会体系」を「協働体系」に置き代えることによって、いわば「社会の社会学」を「公式組織の社会学」に置き代えようとしたにすぎないものと理解することもできる。そうだとすれば、「デュルケム、パレト、テンニース、パーソンズその他多くの人々の著作を研究してそれに負うところが大きい」というバーナード自身の言葉をまつまでもなく、バーナード理論の内容には「はじめてきたと思われるものは実は一つもない」<sup>(4)</sup>という断言や、その方法論的基礎が一連の社会学者たちからの「借り物」<sup>(5)</sup>であるという結論も、決して驚くに当たらない。

さて、バーナードによれば協働体系とは「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」<sup>(6)</sup>成立するところの物的体系、生物的体系、社会的体系及び組織の複合体である。ここに組織とは「意識的に調整された人間活動ないし人間諸力の体系」<sup>(7)</sup>と定義されるものであって、それ自身一つの体系である。従って組織は、ここでは協働体系を構成する一つのサブシステムの地位に置かれていることが、まず注意されねばならない。それは後に見るように、一方では協働体系——したがってまた、その具体的・特殊的一形態としての「企業」——における人間活動は、強制的ではなく、また闘争的ではなく、「自発的」でかつ「協働的」な活動であるということの強調、他方では——同じことの別の表現だが——この協働的活動は組織の目的に対する「貢献」活動—非人格的活動であるということの強調への論理的道筋を敷くものと見ることができる。それ故、バーナードに感化を受けたと見られるいわゆる行動科学的組織論者たちによっても、殆ど全く無視されて

(2) 新明正道「社会学的機能主義」, 昭和42年, 43~77ページ, 94ページ参照。

(3) Barnard, *The Functions*, 邦訳, 「日本語版への序文」。

(4) 渡 瀬浩, バーナード研究序章, 「大阪府大経済研究」第45号, 昭和41年, p. 50.

(5) 権 泰吉, 前掲論文, 112ページ。

(6) Barnard, *op. cit.* p. 65

(7) *Ibid.*, p. 72.

(8) 「協働体系そのものを理論的に強調することの意義は、一定の行為と結果が当

いる協働体系と組織とのこの概念的区別は、バーナード組織論の顕著な特徴の一つであって、「協働」と「協働の技術」の強調のためには、より入念な試みといわねばならない。

協働体系と組織とのこの関連に立入る前に、協働体系の形成と維持・存続について見ておく必要がある。まず協働体系は諸個人の自発的意志によって形成されるという見地を確認しておこう。バーナードによれば、協働への第一歩は、一定の個人的目的の達成の過程における個人の生物的制約の認識であり、協働によってこれが克服されうるという認識である。生物的制約を基礎にして物的制約、社会的制約の認識が加わり、これらの制約を協働的に克服することによって協働体系が成立する。一たん協働体系が成立すれば、諸個人の個人的目的は、個人的性格を失った集团的・共同的な、協働体系の目的として客観化する。協働体系に参加する個人はこの共同的な目的を協働的に達成することによって、究極的に自己の個人的目的ないし動機を満足する。この満足を得ることの出来ない参加者は、協働体系への貢献を十分に行なわないか、あるいは協働体系から離脱する。この「主意説的参加理論」(voluntaristic theory of participation)こそはバーナード理論の基本的仮説とみなし

---

該諸個人の人格とは無関係に要求されるという洞察から引出される。」P. Selznick, "Foundations of the Theory of Organizations," in Etzion, *Complex Organizations*, 1961, p. 23.

(9) Cf. Barnard op. cit., p. 73. しかしながら、バーナード自身の叙述が必ずしもこの区別に忠実ではなく、(公式)組織 [(formal) organization] によって、あるいは体系 (system) によって、「協働体系」が意味されたり、その中に区別された活動体系としての「組織」が意味されたりしていることから、しばしば混乱した叙述を印象づけていることは否めないところである。(最近における独得の解釈の一つと思われるものに渡瀬氏の見解がある。渡瀬 浩, 前掲論文参照。) 両概念の区別の必要性については、飯野春樹, 前掲論文, 58ページ参照。

(10) Barnard, op. cit., p. 294.

(11) バーナードは「組織」の定義に関連して次のように述べている。「この概念図式の最終的試金石は、それを用いることが、人々間の協働のより有効な意識的促進と操縦を可能にするか否か」にある。Ibid., p. 74.

(12) Ibid., 第3, 4, 5章 (pp. 22-61). 参照。

(13) Krupp. op. cit., p. 83.



うるものであって、少し立入って検討しておこう。

バーナード理論を協働理論—組織理論—管理理論という「三層構造の理論」として把握し、さらにその基礎にある人間論を含めて「四層構造の理論」ともいいうると指摘されたのは山本氏であるが、<sup>(14)</sup>バーナードの協働体系論の基本的仮説はまさにこの人間論に基いている。とはいえこの人間論は、人間についての「哲学的ないし科学的研究」でもなく、<sup>(15)</sup>歴史的範疇に結びついた人間行動の研究でもなく、あくまでも「協働」との関連における人間論であることを見逃がしてはならない。それは「人間はいつ、いかにして、なぜ協働するのか」という問いに直接結びついた人間論であり、かかる限定された視角からした人間論である。かかる限定には人間の個性（individuality）への限定が照応する。人間は個人（individual）としては単なる物であり、有機体としての生物であり、また他の有機体との関連の中でのみ生活する社会的存在である。バーナードが問題とする人間とは、このような意味で「物的、生物的、社会的諸要因たる過去及び現在の無数の諸力や素材を体現した単一の、独得の、 独立の、 孤立した全体物」<sup>(16)</sup>〔傍点筆者〕としての個人である。個人をこのように個性性に限定することによって、個人からその歴史的規定性<sup>(17)</sup>を抜き去るならば、そこに残るのは「一つの活動体」としての個人の「個性」（人格）と「機能」のみである。個人は一方では動機と目的と選択力（自由意志）に従って活動する個性的（人格的）活動体であり、他方ではある一定の活動に従事するものとして単なる機能的、非個性的な存在であるという認識はそこに由来する。人間を個性的（人格的）側面と機能的側面における二重的存在として把握するこの人間論は、<sup>(18)</sup>バーナードの協働体系論

(14) 山本安次郎「経営学の基礎理論」, 285 ページ参照。

(15) Barnard, op. cit., p. 9.

(16) Ibid., p. 12.

(17) 個人の歴史的規定性というのはいうまでもなく、「個人」は「諸関係の総体」(マルクス)として資本主義社会の諸関係を集約的に体現する一つの歴史的概念であることを意味する。

北川隆吉編「講座現代社会学」1「社会学方法論」, 34ページ参照。

(18) Barnard, op. cit., pp. 13-15.

の基礎にある「公準」であると共に、「公準」として措定されなければならない論理的要請を担ったものである。なぜなら、バーナードにおいては協働は個人からのみ理解され、個人は協働においてのみ把握されるからである。目的—制約—協働(体系)というこの単純素朴かつ抽象的・一般的なシエーマはバーナード理論の全内容を集約するものであって、かれの抽象的人間論はこのシエーマの基礎であると共に、またこのシエーマを合理化するための理論でもある。

個人を協働体系への参加者として見るならば、かれと協働体系との間に二重の関係が発生する。<sup>(20)</sup>すなわち、協働的努力の貢献者としてもつ「機能的・内的関係」と、個性的・容観的個人としてもつ「外的関係」と。前者の側面における個人の活動は、協働体系の目的の追求へと調整され動機づけられた、「非個性化」=「社会化」された活動であり——かかる活動の体系が「組織」であった——、個人はここでは「組織人格」としてのみ存在する。後者の側面においては、個人は「個人人格」として振舞い、協働体系への参加またはそれからの離脱を選択する意志決定者としてあらわれる。かくして認識された、協働体系をめぐる個人人格と組織人格の分裂・対立は、協働体系存続のために「調整」されねばならない。この「調整」のメカニズムとその促進方法を明らかにすることこそは、バーナード組織論の基本的課題である。この課題は協働体系存続の条件の究明に関連する。

協働体系の概念規定において基本的に重要なのは「目的達成」への志向性である。目的の達成こそが、協働体系を他のすべての考えうる社会体系から区別する基準を成していることは定義上明らかであり、目的をもった主体的個人<sup>(21)</sup>の協働を論ずるバーナードにとって当然である。しかし、バーナードにおいては協働体系の目的そのものは、協働体系の概念が抽象的・一般的であるのに応じて、抽象的・一般的であり、協働行為成立の動機たる「制約の克

(19) かかる人間把握——抽象的個人の設定——は、それ自体として誤っているというよりもむしろ、社会科学理論の基礎に据えられるが故に誤っており非科学的である。50ページ註(1)をみよ。

(20) Barnard, op. cit., pp. 16-17.

(21) Cf. T. Parsons, "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations," in A. Etzioni, op. cit., p. 33.

服」そのものが協働体系の目的を成すという見地がとられている。協働体系の目的は「それ自身、協働の産物であり、協働体系によって行為が加えられるべき要因の協働的識別<sup>(22)</sup>」の表現である。従って、制約が「目的の観点からみた全体状況の関数<sup>(23)</sup>」であるのと同様、目的もまた制約の観点からみた「全体状況の関数」として絶えず変化するということにならざるをえない。それ故、協働体系の目的そのものについては、具体的な状況のなかでサブシステムとしての「組織」において、何が「戦略的要因」として認知されるかに応じて、「機会主義的」に決定される(=opportunism)ものとして片付けられ<sup>(24)</sup>、関心の焦点は専ら与えられた目的がいかにして達成されるかに置かれている。それは同時に、協働体系の存続はいかにして確保されるかという問題を含むものであって、バーナードはこれを、目的達成そのものを指す「有効性」(effectiveness)と個人的動機の満足を目指す「能率」(efficiency)との二つの条件に依存するものと考えている。ところで、この二つの概念はすこぶる不明瞭なものであって、科学的検討に耐えがたいものであるにかかわらず、協働体系論においてはバーナード理論全体の二本の柱とみなしうるものであって、やや詳しくみておく必要がある。

「一定の場合における有効性の定義は、協働体系全体によって、なんらかの方法で決定さるべき<sup>(25)</sup>」であるが、「この決定の基礎は、為された行為及び得られた容観の結果が、協働体系にとって、個人的動機を満足するに必要な諸方や素材の在荷(supplies)を確保するに十分か否か<sup>(25)</sup>」にある。ここで明らかなのは、有効性の判断は協働体系が行うということ、及び有効性は協働体系において「為された行為及び得られた客観的結果」[傍点バーナード]と「個

(22) Barnard, op. cit., pp. 42-43.

(23) Ibid., p. 23.

(24) Ibid., 第14章機会主義の理論(pp. 200-211.)参照。なお、「目的の一般化」について、別の個所でバーナードは次のように述べている。たとえば、「靴」をつくることが組織の目的だという場合、「靴」一般をつくるのではなく、日々、特定の「靴」をつくることがその一連の目的である。それ故、目的の一般化は「日々の出来事によってのみ具体的に定義されうる。」(p. 92)

(25) Ibid., pp. 55-56.

人的動機の満足」のために支出される誘因量とに依存するということである。有効性の決定因は結局、「行為」、「結果」、及び「満足」の三変数である。これらのうち「満足」は能率に係わる問題とされているのであるから、有効性は一部能率に依存する。他の条件一定として、能率がより高いならば有効性はそれだけ高い。有効性と能率は「満足」を媒介にして密接に絡み合う。第二の「結果」とはいうまでもなく、基本的には諸個人の貢献活動によって得られた財ないしサービスの生産量であり、その他諸個人の貢献を協働体系にひきつける「誘因」として作用すべく生み出される一切のものを指すである<sup>(26)</sup>。他の条件一定として、生産結果が大きいほど有効性はそれだけ高い。しかし、バーナードにおいては生産結果は「誘因」として、すなわち貢献を引き出すものとしてのみ意味をもつから、生産結果の絶対量そのものは大した意味をもたない。むしろ誘因と貢献(犠牲)の差が問題であって、この差が大きいほど満足は大きく、より小さな生産結果がより大きな誘因として現われ、それだけ有効性は高いであろう。この点で有効性は再び能率に絡み合う。最後に「行為」とは文字通り、目的達成のために行われるすべての貢献行為である。バーナードは有効性を本来、「環境との関連における協働体系全体に<sup>(27)</sup>関係した過程」と考えていることを想起しよう。協働体系はその構成要素たる物的・生物的・社会的諸要因の調達関係を通じてつねに環境の変動に感応する動態的・適応的体系であり、目的達成としての有効性はこの動態における体系の均衡が確保されてはじめて有効性として成立する。その意味ではそれは本来、環境的諸条件との関連における構成諸要素間の均衡確保の問題であり、有効性を達成する「行為」とはこの均衡確保の行為である。それは具体的には、協働体系の維持に関する種々の「意志決定」行為として現われると考えられているのであって、パーソンズがバーナードの「有効性」は「政策決定」(policy decision)と「配分決定」(allocative decision)に関連すると述べているのは、このことを敷衍したものにほかならない。意志決定がより<sup>(28)</sup>

(26) 「誘因」として作用する生産結果が「物質的か、社会的か、またはその両方」であることについては、See Ibid., p. 57., p. 142.

(27) Ibid., pp. 60-61.

適切ならば、有効性はそれだけ高い。

協働体系維持の第二の条件たる「能率」は個人的動機の満足を意味した。個人的動機を満足しない限り、協働体系に貢献する諸活動は得られず、協働体系の目的は達成しえない。この個人的動機の満足は、協働行為そのものによって得られるのではなく、協働体系における「分配過程」に「媒介」されてはじめて得られる。<sup>(29)</sup>この分配は協働体系にとっては、満足を与えることによって貢献活動を得るための誘因の提供として現われるというのが、バーナードの一貫した見地であるから、能率は「満足的交換の過程」であり、「満足の余剰」をつくり出すことによって誘因と貢献のバランス＝組織的均衡を確保する過程である。<sup>(30)</sup>

以上にみた「有効性」と「能率」の概念的不完全性は、その測定不可能性または判定の恣意的性格に明らかである。それらは何によって、また誰によって測定されるか。まず能率についてはどうか。これに対するバーナードの答えは、「協働体系の存続」によってである。もし個人が協働体系への参加によって個人的動機を満足することが出来ないならば、かれは「自由意志」の発動によって貢献を減ずるか協働体系から離脱するであろう。もしすべての参加者が離脱するか、あるいは決定的重要性をもつ一人又は何人かが離脱するならば、協働体系は存続しえないであろう。それ故「協働体系の能率の唯一の尺度は、存続する能力である。」<sup>(31)</sup>あるいは「協働体系の能率はそれが与える個人的満足によって自己を維持する能力である。」<sup>(32)</sup>個人の「満足」は協働体系の「存続」によって証明されるのであり、協働体系は自己の「存続」によって個人の「満足」を「測定」するのである。能率は存続であり、<sup>(33)</sup>存続は「能率的」である。このように「個々の側面の能率を比較する基礎は

(28) T. Parsons, *op. cit.*, p. 43. ここに政策決定とは、目標達成のためにとられるべきステップについて、一般的レベルで決定することであり、配分決定とは人的・物的資源の利用についての決定であるとされている。(Ibid., pp. 43-46)

(29) Barnard, *op. cit.*, p. 32.

(30) Ibid., p. 58. この理論の「基本的命題」の定式化については、Simon Smithburg, & Thompson, *Public Administration*, 1950, pp. 381-382. を見よ。

(31) Ibid., p. 44.

(32) Ibid., p. 57.

(34) ない」が故に、能率の「絶対的試金石」をバーナードは「存続」に見出した。(35) ところが能率は「存続」のために充たされるべき条件であった。この論法からすれば有効性もまた「存続」によって測定されるであろう。なぜなら有効性は「存続」のための条件であったから——しかも有効性は能率に絡み合うことを想起せよ——。バーナードは「有効性は測定されうる」<sup>(36)</sup>と述べているが、この堂々めぐりにおいては能率と同様決して「存続」以外の客観的尺度をもたないであろう。それにもかかわらず「測定されうる」とされるのは、「目的達成の度合」を測定する協働体系の主観的恣意を「尺度」として予定するからである。有効性は協働体系が決定するのであった。協働体系の目的達成は種々の程度において——ゼロから完全まで——おこなわれるが、「有効性の程度の十分性は、協働体系の観点から」<sup>(37)</sup>協働体系が決定する。この「十

(33) 「もし、組織が成長すれば、組織は明らかに能率的であり、もし組織が縮小すれば、能率のかどうか疑わしく、結局において、縮小期間中は非能率的であったことが分るだろう。」(Ibid., pp. 251-252).

(34) Ibid., p. 93.

(35) エツィオーニはバーナードの組織論をいみじくも「存続モデル」(survival model)と名づけて「存続」を組織の目的と解している。

Cf. A. Etzioni, "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5 (Sept. 1960) pp. 257-278.

サイモンがバーナードの議論に含まれている誘因と貢献の差という側面を取り出して、能率の基準を明らかに「限られた資源をもって、最大の成果をあげる」と定義したのは、バーナードにおける能率測定の困難を回避するためであったろう。(See H.A. Simon, *Administrative Behavior*, 1957, pp. 172-197., p. 22.) そしてそれによって、サイモンにとっては有効性概念を別に設けることは不要になった。

バーナードの能率論における「循環論」をいち早く指摘されたのは占部氏であるが、氏はそこから「経営者の価値基準」とバーナード組織論に残っている目的論的性格を結論されつつ、サイモンやマーチに受けつがれ、発展されることによって客観的記述を行う理論科学が確立するという展望を与えておられる。(占部美都「近代管理学の展開」, pp. 160-167.) しかし彼らがこの点に関して行ったことは, "aspiration level" に結びつけた「誘因貢献効用」概念の導入であって (March & Simon, *Organizations*, 1958, pp. 84-88.), 経営者視点は一層純化され露骨化され、かつ用語の中に隠蔽されるに過ぎない。

(36) Barnard, op. cit., p. 60.

分性」は、たとえ「許されうる最少限の有効性」であるにせよ、<sup>(38)</sup>協働体系の主観に委ねられる。

さて、バーナードの協働体系存続の条件に関する以上のような考察は、その後の理論展開に二本の柱を提供する。一つは諸要素間の均衡(有効性)を確保する意志決定に関する理論と、他は個人的動機の「満足」(能率)によって貢献活動を確保するための理論がそれである。これら「意志決定論」と「モチベーション論」とは、かれの人間論に基いて提示された協働体系における「組織人格」と「個人人格」との「調整」の技術論という課題に答える二つの互いに密接に絡み合った方途である。この方途は協働体系の「本質的・中核的」要素たる組織との関連でより詳細に展開される。議論の場を「調整された諸活動の体系」としての「組織」に移すことにより、協働体系の有効性と能率は組織の有効性と能率として発現し、関心の焦点は「諸活動の調整」そのものに集中される。それは基本的には、協働体系存続の条件を諸個人の主観＝非合理的要素の「組織」による支配として展開しようとするものである。

まず意志決定論からみていこう。バーナードによれば、「組織」は伝達(communication)、貢献意欲(willingness to cooperation)、及び共通目的を構成要素とする一つの体系である。<sup>(39)</sup>バーナード組織論における意志決定論は、<sup>(40)</sup>ここにおける共通目的にとって合理的な手段の選択を論ずるものである。

「共通目的」によって、「間接的にはすべての参加者にとっての個人的目的」、「彼ら自身の種々の個人的動機の満足を達成するために、彼らの組織諸活動を結合するための手段」<sup>(41)</sup>が意味されており、「協働意欲」によって裏うちされ

(37) Ibid., p. 43.

(38) Ibid., p. 56.

(39) Ibid., p. 82. この定義における構成要素と「意識的に調整された人間活動ないし人間諸力の体系」(p. 72) という定義に含まれる、人間活動ないし人間諸力という構成要素との関係は、必ずしも明確にはされていないが、伝達は人間活動に対応し、貢献意欲及び共通目的は組織の成立・維持のために諸個人が体現し、内面化していなければならぬ人間諸力を意味するものと解される。

(40) 「公式組織の本質は、目的に対する手段の慎重な採用である。」(Ibid., p. 186.)

(41) Simon, op. cit., p. 17.

た「組織目的」の「受容」が意味されている。<sup>(42)</sup>従って意志決定の過程は組織目的を達成する手段である。そこでバーナードは意志決定はいかなる環境のもとで、いかなる方法によって行われるかを考察する。意志決定の環境は二つの側面において考えることができる。第一に組織目的そのもの、第二に組織の外的環境。<sup>(43)</sup>意志決定者にとって目的は所与であり環境である。目的は外的環境に照らし合わされることによって一般的・抽象的から特殊的・具体的に移行する。このことを組織ヒエラルヒーに結びつければ、上位レベルにおける意志決定(目的達成の手段)が下位レベルにとっての目的を規定することから、手段一目的の継続的連鎖による目的達成として定式化したのがサイモンである。<sup>(44)</sup>第二の意味での環境は、目的の観点から観察され理解された限りでの外的環境である。目的による環境の識別は「世界を二つに分ける。」<sup>(45)</sup>すなわち目的達成に無関係な部分と目的達成を助長しあるいは阻害する部分とに。<sup>(46)</sup>組織は環境のこの部分から更に「戦略的要因」を決定しなければならない。戦略的要因の決定は直ちに目的を新しいレベルに変形することであり、<sup>(47)</sup>新しい状況において新しい戦略的要因を求めることを強いられることである。戦略的要因の分析と目的の再形成のこの連鎖における意志決定論をバーナードは「機会主義の理論」と呼んだ。<sup>(48)</sup>

(42) Barnard, op. cit., p. 86.

(43) Ibid., pp. 194-199.

(44) Cf. Simon, op. cit., pp. 62-66., pp. 96-97.

(45) Barnard, op. cit., p. 197.

(46) Ibid., pp. 200-211.

(47) Ibid., p. 204.

(48) 周知のようにこの理論は現在では、サイモンキマーチなどによって次のように精緻化され定式化されている。

1. 意志決定の必要性又は機会の認識
2. 現状の分析
3. いくつかの代替的行為方向の発見
4. 各行為方向の可能的結果の比較評価
5. 一つの行為方向の選択

それは経営の意志決定が「極大化」ではなく「満足化」を志向するものだという主張を含むものであることは周知の通りである。

Cf. Simon, op. cit., pp. 66 ff. March & Simon, *Organizations*, 1958, pp. 136 ff.; Cyert & March, *A Behavioral Theory of The Firm*, 1963, pp. 83-127.; J. D.



以上の意志決定論は、組織目的達成（有効性）のメカニズム＝組織的意志決定の過程を明らかにしようとしたものである。そこでは行為の合理性は組織目的の「ひたむきな追求と同義語」であり、<sup>(49)</sup> 諸個人による組織目的の「受容」が前提されている。いまやこの前提そのものが検討される。諸個人はなにゆえに組織目的を自己の目的として受け容れるのであるか、なにゆえに組織的に自己の行動を従わせるのであるか。すなわち諸個人はいかにして貢献意欲をもつに至り、いかにしてそれを継続するのが問題となる。バーナードにおいてはこれらの意志決定は個人人格に属するのであった。その限りでは、それは分散した意志決定であり、組織の外にある。しかし、それは自律的なものとして理論の外に放置されない。かれの組織論は必然的に個人人格における個人人格としての意志にまで介入する。意志決定論が「組織的意志決定」からこの「個人的意志決定」にその関心を移すとき、それは「モチベーションの理論」<sup>(50)</sup> (a theory of motivation) となる。そのとき意志決定論は、「組織的意志決定」の技術論から、分散した「個人的意志決定」の「組織的意志決定」への転化の技術論となる。先に触れたように組織の内的均衡は誘因と貢献とのバランスの上に成り立つ。このバランスは提供された誘因によって諸個人が得る「純満足」に依存する。「満足」したがってまた「貢献意欲」は個人にとっては主観的なものであり、組織にとっては個人に提供する客観的誘因と個人に課する負担との共同結果として現われる。それ故組織的均衡（能率）を確保するためには、組織の客観的誘因の種類と量とを<sup>(51)</sup> 勘案する（＝「刺激の方法」<sup>(52)</sup> the method of incentives）と共に、個人の「心的状態」

---

Thompson & W. J. McEwen, "Organizational Goals and Environment," in Etzioni, op. cit., p. 181.

(49) M. E. Dimock, A Philosophy of Administration, 1965. 一瀬智司監訳「行政・経営の哲学」, 昭和40, pp. 203-204. 参照。

(50) 「バーナード・サイモンの組織均衡論は、本質的にモチベーションの理論である——組織がそのメンバーにかれらの参加を続けさせ、それによって組織の存続を確保しようとする条件の叙述である。」March & Simon, op. cit., p. 34. 「モチベーションの理論」はまた「影響力の理論」とも呼ばれる。

(51) Barnard, pp. 85-86.

に働きかけて、客観的誘因に対する諸個人の主観を変えなければならない。<sup>(53)</sup>バーナードはこれを「説得の方法」(the method of persuasion)と名づけたが、それは「個人はつねに組織における基本的な戦略的要因である」という認識<sup>(54)</sup>のうえに立つバーナードにとって、組織と個人との対立の「調整」のための最も重要な戦略的要因である。組織による個人心理の変更・統制・支配はバーナードにおいては個人の組織に対する服従としてではなく「受容」＝「同意」＝「満足」として現われるが、この原則は「権威」の問題に適用されて、<sup>(55)</sup>いわゆる「権威受容説」を生み出した。権威は命令(伝達)を受けた個人による「受容」＝「同意」によって発生する。従って命令が権威をもつか否か、即ち服従されるか否かは個人の意志決定に依存する。しかし、それにもかかわらず組織における継続的な協働が確保されるのは、個人の内面に存在してすべての命令を無意識的に受容せしめる「無関心圏」(zone of indifference)の故である。この「無関心圏」の幅は誘因とそれに対する個人の主観によって広くもなり狭くもなる。再び「刺激の方法」と「説得の方法」によって、この幅を広くすることが、組織の能率にとって必要となる。<sup>(56)</sup>権威に関連して説

(52) Ibid., pp. 142-149. そこでは、誘因の種類が述べられると共に物質的誘因の力の弱さと、一般に誘因の提供能力に限界があることが強調されている。

(53) 「もし組織が、必要な個人的貢献に十分な誘因を提供できない場合、説得によって、提供しうる誘因が十分となるよう、十分多くの人々の欲望を変えることが出来なければ、組織は消滅するだろう。……広い意味での説得は次のものを含む。

(a) 強制的諸条件の創出 (b) 機会の合理化 (c) 動機の注入。」(Ibid., p. 149.)

若干説明を加えると、(a)は主として「望ましからざる者の排除」その他の制裁機構、(b)は誘因を合理的なものとして宣伝すること。社会的に行われる場合と、個別的行われる場合とがある。後者は具体的には募集手続による。(c)は説得の最も重要な形態であって、教育、訓練、戒め、暗示、競争、習慣の態度などを含む。

(54) Ibid., p. 139.

(55) Ibid., pp. 161-184.

(56) 「無関心圏は……誘因が負担と犠牲を超える程度に応じて広くも狭くもなるだろう。」「組織の能率は命令に同意する程度によって影響される……」Ibid., p. 169. サイモンにおいては「受容圏」(zone of acceptance)は、「制裁」(物理的・経済的刑罰と共に目的の共有、慣習、リーダーシップを含む)によって決まるとされている。Simon, op. cit., p. 12.

かれるこれらの問題、またそのあとに続く管理職能の本質に関する議論には、ここでこれ以上立ち入ることは出来ない。

以上を総括しておこう。第一に、バーナードにおいて、社会の最高原理は諸個人の「協働」である。これがかれの理論の出発点であり終着点である。現実社会の「混乱と不安定」は協働の「混乱と不安定」の問題に還元される。協働は「組織」の本質究明の中で検討されねばならない。第二に、この問題は結局、諸個人の心理的要素の問題に帰着する。諸個人が「組織」の目的を理解し自己の目的として受容し、これを首尾よく遂行するとき、「協働」は達成される。従って、「協働」は諸個人の意志決定＝主観的心理に依存しており、かれらの「自由意志」の「限界」に働きかけることによってその安定性を確保することができる。バーナードの議論の複雑・雑多な理論的装いの中から引出されるこれらの明快な命題はしかし、方法論的には幾多の問題を含んでいる。さしあたり、「社会生活の正常なる状態は幸福な協働関係」にあるとするメーヨーやドラッカーの「ユートピア主義的社会観」に対するダーレンドルフの批判に含まれている問題を想起するだけでも十分である<sup>(57)</sup>。そして彼らと共にバーナードが価値と規範による分析への明白な偏向を示していることが指摘されねばならない。「組織」を「協働体系」における人間の活動として把握するとき、かれはこの活動及び活動の動機が「組織」と「協働体系」の安定性を確保するよう方向づけられる規範的過程に専ら注目していることは明らかである。それは、前提された「協働体系」の存続欲求に対する諸個人のコミットメントを積極的に形成する過程の理論的武装<sup>(58)</sup>であって、かの社会有機体論と決して無縁のものではない<sup>(59)</sup>。これは社会学的機能主義に纏わり

(57) 「この『考え方』は、なんらかの点で産業社会における階級闘争の問題にかかわりをもつような理論をふくんでいるであろうか。」 R. Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, 1959. 富永健一訳「産業社会における階級および階級闘争」昭和39年, 154ページ

(58) Cf. P. Selznick, *Foundations of the Theory of Organization*, in Etzioni, *op. cit.*, pp. 19-32.

(59) 全体と部分との矛盾を除去しようとする組織の主体的活動を事実の問題として取扱うことによって、バーナード、サイモン理論が有機体説を克服したものと理解

つく本質的性格であって、機能的分析はたんなる因果関係ではなく、目的・手段の適合性判断を含む目的論的・技術論的性格を不可避免的に帯びている。次にこの点を、クルップの労作の検討を通じてより詳しく考察しよう。

### Ⅲ 方法論的批判——クルップの見解を中心に——

クルップの主張の特異性は、組織に関する諸理論の差別性よりも、むしろ同一性に焦点を当てるところにある。もちろん差別性を見ないのではなく、差別性を通じての同一性を強調するということであり、これは一般に古典的組織論と近代的組織論という対比を通じて主にその差別性に重点を置いて展開される諸論者の主張、特にそれを通じての近代的組織論の高揚傾向とは著しく対照的である。かれは現代組織論のもとに人間関係論、小集団論、フォレット及びバーナード・サイモンの理論、マーチ・サイモン理論を包括し、これら諸理論的方法的検討を通じてその同一性がどこにあるかを明らかにすると共に、さらにそれとテーラー科学的管理法及び伝統的管理論との同一性にも及んでいる。かれがこれらすべての理論と本質的に区別するのは「企業理論」であって、われわれはまずこの対比を見ておかなければならない。

クルップによれば、企業理論は主として市場、価格体系及び分配機構に、すなわち経済に関係させる。それは企業と外的市場諸力との関係を強調し、

する見解がある。（山本安次郎、前掲書 259—260 ページ参照。）なお、社会学的機能主義と社会有機体論との密接な関連については、新明正道、前掲書参照。

(1) クルップの著書、*Pattern in Organization Analysis*、を紹介検討したものとしては筆者の知る限り、加藤氏の論文があるのみである。加藤勝康、バーナード理解のための一考察——シャーマン・クルップ教授の批判をめぐって——、「彦根論叢」第106・107合併号、参照。

(2) クルップが「組織論」及び「組織論者」という場合、主としてこれらの理論及びその論者を指すが、場合によっては、フォレット、バーナード・サイモン・マーチに限定したり、科学的管理論や伝統的組織論（かれのいう *administrative design theory*）を含めたりしている。Cf. *Ibid.*, p. xi. p. 51., p. 53. p. 54. pp. 75-77., p. 86.

(3) サイモンやサイヤート、マーチによる企業理論と組織論との周知の対比が、専

企業の市場諸力に対する感応性 (sensitivity) を問題とする。その限りでは、企業の内的行動は市場諸関係から演繹されるにすぎない<sup>(4)</sup>。これに対して、組織論は企業を自己完結的単位 (a self-contained unit)<sup>(4)</sup> として扱い、企業の内的性質に眼を転ずる。それは企業を基本的に環境から切り離し、環境を管理に対する手段性 (instrumentality)<sup>(5)</sup> の見地からのみ検討する。このように企業理論—企業の経済理論と組織論とでは「問われる問い」(認識目的) において異なるばかりでなく、また「問いに答える方法」(認識方法) においても異なる<sup>(6)</sup>。経済理論は企業を論理的に分析する「分析的アプローチ」(analutical approach) をとる。それは企業を利潤極大化を行う実体として把握し、この極大化概念を中心として競争経済を説明する演繹体系である。他方、組織論は対象たる企業の行動を出来る限り全き経験的姿態において記述せんとする「行動的ないし経験的アプローチ」(behavioral or empirical approach) をとる。この方法においては、利潤極大化という企業の特性は非現実的なものとして否定され、たとえばサイモンにおいて典型的な如く、満足化 (satisficing) という特性が代置される<sup>(7)</sup>。それは明らかに極大化よりも「満足化の方がより現実的な記述、従ってより良い理論を生むであろうという信念に基いている。」<sup>(8)</sup> しかしながら、分析的アプローチにおいても利潤極大化は企業の経験的特性として観念されていると共に、単純化されてはいるがより良い理論のために必要な現実的仮定と考えられていることは明らかである。とすれば企業に同

---

ら形式的対比による企業理論批判であるのに対して、クルップのそれは方法論的対比による組織論批判である点に注意せよ。Cf. Simon, *Models of Man*, 1957, pp. 170-182. Cyert & March, *op. cit.*, pp. 4-22.

(4) S. Krupp, *op. cit.*, p. 13., p. 53.<sup>4</sup>

(5) *Ibid.*, p. 13.

(6) *Ibid.*, p. 53.

(7) 周知のように、かかる見解は「経済人」の否定と「人間行動の合理性の限界」の上に成り立たされているものであるが、バーナードの機会主義の理論、誘因—貢献図式、権威受容説にその萌芽がある。サイモンはいう。「経済人 (economic man) は極大化するのに対して経営人 (administrative man) は満足化する。」「(人間は) 極大化する知力をもたないが故に満足化する。」 Simon, *Administrative Behavior*, pp. xxiv-xxv.

(8) Krupp, *op. cit.*, p. 7.

じく経験的特性を見るといっても、全く異った内容が意味されるのはなぜであるか。それは企業理論と組織理論とにおける相異なる「理論的要求」(theoretical requirement)<sup>(9)</sup>—相異なる認識目的によって説明されるであろう、とクルップはいう。

企業(ないし個人)は利潤を最大にするような方法でその資源利用を配列し製品を販売する、というこの単純な描写から経済理論は「資源利用と所得配分の一般的関係を理論的形式で引出す」<sup>(10)</sup>ことを目的とする。それは現実の具体的な人間行動は描かないが、有益かつ重要な経済諸関係を理解し説明し予測することを可能ならしめる演繹体系を構成する。経済学における企業は決定的に「論理的特質」をもち、「完全な行動的記述たることを意図されない」<sup>(11)</sup>のはこの故である。だから経験主義者が企業理論家に対して、利潤極大化という「高度に単純化された非現実的な仮定を受入れる」のはなぜかと問うならば、かれは答えるであろう。「それによって諸観念を結びつけ、思惟を体系づけ、有益な意味を引出すことができるから」<sup>(12)</sup>と。かれにとっては「仮定は『すべての真理』を告げるべきではなくて、有益な意味を引出すに十分な真理を与えるべき」<sup>(13)</sup>なのである。組織論——それは「企業に高度の行動的内容を与える」<sup>(14)</sup>——の目的はこれとは異っている。組織論における中心的関心事はつねに「いかにしてメンバーを組織するか」<sup>(15)</sup>である。かかる目的意識のために組織論はつねに企業における「求心的諸傾向」<sup>(16)</sup>を強調する。ここでは基本的に管理的必要(management needs)が優先することによって、「協働」と「調和」の達成に有効な仮定が基礎に置かれるのである。

かくして「分析的—経験的」の対照は二つの相異なる理論に関係することであ<sup>(17)</sup>って、「企業の経験的特性は理論の要求(needs of theory)から独立しない」<sup>(18)</sup>

(9) Ibid., p. 4.

(10)(11)(12) Ibid., p. 9.

(13)(14) Ibid., p. 7.

(15) Ibid., p. 11.

(16) Ibid., p. 13.

(17) Ibid., p. 7.

(18) Ibid., p. 4.

のであり、「企業」の概念は具体的な経験的観察からばかりでなく、理論的枠組からも由来する<sup>(19)</sup>ことが承認されねばならない。そこでわれわれは「理論と観察との関係」という一つの方法論的問題に直面する。およそ理論は対象の観察によって、観察された諸関係の体系化によって、生み出されるが、この観察の範囲と内容はすでに一定の理論的要求によって設定され限定されているであろう。理論を構成する仮定や仮説、あるいはそこに含まれる用語や概念は、すでにこの「理論と観察との相互作用」<sup>(20)</sup>を自らのうちに体現しているであろう。そしてもしそうだとすれば、理論はつねに論者のもつ一定の価値（観）から自由ではありえないであろう。なぜなら、理論はつねに一定の理論的要求を前提し、観察の範囲と内容はこの要求によって予定されるとするならば、この要求は論者にとって一つの価値にまで昇華された先入見として所与であるよりほかはないという明白な理由があるからである。クルップは理論と価値との関係について次のように述べている。「理論と価値は社会科学においては密接に絡み合っている。<sup>(21)</sup>」理論の形式的装置 (formal apparatus) は諸関係を体系づけ、かくすることによって理論家の展望 (perspective) を制約する。この制約は一部、理論家の視野 (scope) と好み (leaning) を反映し、これらはこれらでかれの形式的モデルにテーマと価値をもった特別の遺産を与える。<sup>(22)</sup> 従って「価値が社会科学における理論体系を貫くのは視野と選択性 (selectivity) の問題を通じてである。価値はいわば裏口から入られる。<sup>(23)</sup>」また次のようにいう。「理論は一つの見方 (a way of seeing), 一つの認識方法 (a manner of perception) である。それは観察物を説明する方法であるが、しかしそれはまた示唆を与え、われわれをしてこれらの観察物へと方向づける。<sup>(24)</sup>」逆に「観察は理論となり強制となる。<sup>(25)</sup>」かくして「価値

(19) Ibid., p. 3.

(20) Ibid., p. xiii.

(21) Ibid., p. xii.

(22) Ibid., p. ix.

(23) Ibid., p. xii.

(24) Ibid., p. 54.

(25) Ibid., p. 169. 「観察は theory-determining であると共に, theory-determined

は理論の境界を定め、理論は観察を命じ、観察と理論はこの価値を反映しまた強化する。」——われわれが先に「方法論的落し穴」(a methodological pit-fall)<sup>(26)</sup>と呼んだのは経験主義的「行動科学」における理論と価値とのこのような関連を意味したのにほかならない。

ところで、ここに「価値」(value)としてクルップが指しているのは「社会的哲学」(social philosophy)であり「イデオロギー」である。「方法論的問題と社会的哲学とは不可分」<sup>(27)</sup>であり、「組織の認識はイデオロギー的影響から自由ではない」<sup>(28)</sup>というのがクルップの一貫した観点を成している。かかる立場からしてクルップが引出す結論をみよう。まず組織論については、それが「利害の調和」<sup>(29)</sup>(harmony of interest)＝「利益共同体」<sup>(30)</sup>(community-of-interest)という「哲学的保守主義」<sup>(31)</sup>の伝統に結びついているということである。人間関係論、小集団論、バーナード・サイモン理論等々を含む組織の諸理論は、すべてかかる哲学ないし理念 (idea) を共有している限りにおいて、「協働と調和という規範のもとにたてられた共通の強調をもった論理的に結合した一個の理論 (a body of theory)<sup>(32)</sup>を形成する」ものと考えられる。それらは個々の出発点が異なり、「各出発点の間の相互作用線 (lines of interplay) がすべて時間、問題、抽象水準、論証の構造において異なる」<sup>(33)</sup>にしても、また各論者自身は「うちたてようとしている理論の一般的パターンを意識しておらず、ましてや理論に含まれる諸問題の正確な形式と相互関係の何たるかを意識していないかもしれない」<sup>(34)</sup>にもかかわらず、それらの諸理論は一体となつて「一つ<sup>(35)</sup>のよく組立てられた体系 (a well-structured system)」であり、基本的に「一

---

でもある。」(p. 41)

(26) Ibid., p. ix.

(27) Ibid., p. xii.

(28) Ibid., p. 168.

(29) Ibid., p. ix.

(30) Ibid., p. 54. p. 116.

(31)(32) Ibid., p. xi.

(33)(34) Ibid., p. 51.

(35) Ibid., p. 86.



個の体系的思想 (a systematic body of thought)<sup>(36)</sup>」を形成しているものといわなければならない。

つぎに、組織論に対比された企業理論についても、それが当然一つの「哲学」に結びつくことを、クルップは認めて憚らない。リベラリストをもって自認するクルップによれば、それは「古典的自由主義の教義」<sup>(37)</sup>であるという。「民主主義の政治的伝統と結びついた経済的アトミズムの伝統」<sup>(38)</sup>を重んずるリベラリストにとっては、現代における独占及び支配力集中の現象は「民主的価値」<sup>(39)</sup>に対する脅威をなすのであって、「調和」ではなく「闘争」(conflict)が、「同意」(consent)ではなく「権力」(power)が分析の中心に据えられるのでなければならない。なぜなら、組織内及び組織間の闘争ないし組織の多様性は、「価値における明確かつ必要な差異を保持する」<sup>(40)</sup>ことによって、「さもなければ大規模組織が示すかもしれない権力の求心主義と集中を妨げる」<sup>(41)</sup>からである。闘争は「権威・権力の集中がそれ自体一つの病理である民主社会における命令 (imperative)」<sup>(42)</sup>として、正当な考慮と分析を受けるべきであるとクルップは主張する。

このような立場からクルップは公式経済学 (formal economics) の欠陥をも批判しつつ自ら権威、闘争、権力及び交渉による資源配分の問題を正面から分析する経済理論を構想し対置しようとするが、<sup>(43)</sup>ここではこれには触れない。ただこのリベラルな見解の組織論に対する批判の厳しさに言及しないわけにはいかない。組織論においては「権力及び権力がもたらす社会的・経済的資源の配分問題」<sup>(44)</sup>を無視ないし軽視することによって、組織の安定的・共生的な側面のみが誇張され、「闘争ないし独占は病理的なものにされ、あるいは理論の手のとどかぬところにおかれている。」<sup>(45)</sup>「協働の技術的側面と調和の達成

(36) Ibid., p. 51.

(37) Ibid., p. xii.

(38) Ibid., p. 181.

(39) Ibid., p. xi.

(40)(41)(42) Ibid., pp. 183-184.

(43) Ibid., pp. 168-185.

(44)(45)(46) Ibid. p. xii. 組織論は「闘争」を「摩擦」, 「統制」を「同意」, 「分

を強調することによって、組織論は『協働』への歴史的願望を表現する。<sup>(46)</sup>  
 しかしそれは「ビジネスの経済的・社会的問題を中性化する」こと<sup>(47)</sup>によって、  
 「現代の大規模組織の成長が生み出したより深刻な理論上、政策上の困難の  
 いくつかを歪曲<sup>(48)</sup>」する。

さて、組織の諸理論が上述のように「利益共同体」論という哲学的・イデオロギイの平面で統一的に把握されうるとした場合、この結論は二つのこと  
 がらについての説明を必要とするであろう。第一に、同じ一つの哲学のもと  
 に種々の理論が存在しうるのはなぜであるか。第二に、これら種々の理論の  
 中に同じ一つの哲学が貫いていることはいかにして論証されうるか。まず第  
 一の点について、クルップはこれを理論とモデルとの関係として説明してい  
 る。かれによれば、「理論は必ずしも明瞭な発展した体系に定式化されている  
 とは限らない。<sup>(49)</sup>」たとえば、テーラーの如き経験主義者が自らは単にデータ  
 を報告しているにすぎないと信じていたとしても、かれは観察物を整序する  
 ことによって、管理者の観点からは当然のものと考えられる一つの理論を創  
 り出した。従って、かかる理論は「社会のより大きな、一般的な管理者の解  
 釈の一部分を成す<sup>(50)</sup>」にすぎないといえる。社会についてのこの「より大きな、  
 より一般的な解釈」——組織論においてはそれは「利益共同体」論であっ  
 た——が一つの哲学、一つの理念であると共に、一つの「理論」であるとす  
 れば、かかる哲学を共有する個々の諸組織論は、このより大きな「理論」の  
 諸モデルという地位にあることになる。

モデルとは高度に形式化された理論、理論から選択され特定化された命題、  
 ないし理論の一解釈であり、あるいは現実の特定のセクターを整序し、説明  
 し、コントロールするための構成体、設計ないし発見的手段である。<sup>(51)</sup>従って  
 「理論は一つ以上のモデルをもちうる<sup>(52)</sup>」のである。それ故、テーラーからバ

---

配」を「誘因」とみなす。(p. 96)

(47) Ibid., p. 184.

(48) Ibid., p. xii.

(49) Ibid., p. 54.

(50) Ibid., p. xi.

(51)(52) Ibid., p. 54.

バーナード・サイモンに至る諸理論は、「利益共同体」論という哲学的伝統の諸モデルとしてのみ区別されるとクルップは考える。この関係は次のような類比によっても説明されている。モデルはその応用目的によって構造を与えられるが、これは基礎となる「理論」の構造に規定される。従って、「理論」の構造はフロア・プラン (floor plan) であって、モデルはこのフロア・プランに従う「家具」<sup>(53)</sup>である。「家具」はつねにフロア・プランを考慮し、それとの関連において作られ配置される。しかもフロア・プランは理論体系として定式化されていなくても、諸モデルのうちに体现されており、それらの「共通の仮定」として自らを現わすのである。そこでフロア・プランとしての「理論」の「構造」とは何かが問われねばならないが、実はこの問題は先の第二点に係わってくる。

理論の構造(structure)——クルップはまた境界 (boundary) 又は枠組 (frame) とも呼ぶ——とは「ある特定の理論体系に帰せられる諸特性に関係する」もので、いわゆる「準拠枠」(frama of reference)<sup>(54)</sup>に相当するという。クルップはこれを五つに分類している。——(1)説明的構造, (2)分析的構造, (3)経験的構造, (4)帰納的構造, (5)規範的構造。<sup>(55)</sup>個々の理論はすべてこれら五つの構造ないし境界によって取りまかれており、それらがあいまって「理論が現実の

(53) Ibid., p. 55-56.

(54) Ibid., p. 56.

(55) Ibid., pp. 56 ff. (1) 説明的構造は理論構成の技術であって、たとえば均衡分析における均衡概念がそれである。バーナードにおいては組織均衡—誘因・貢献図式。現実を整理する一つの方法であって、現実そのものではないことを忘れてはならない。(2) 分析的構造は理論的に関連ある特質とそうでない特質とを区別する枠組である。「経済的」、「政治的」、「心理学的」、「行動科学」等々は分析的構造を指定する。知覚する方法と同じだけの分析的枠組がありうる。(3) 経験的構造は対象ないし現象の特性描写であって、分析的構造と結合して現われる。(4) 帰納的構造は理論の中に編み込まれている理論ないし命題の証明のスタイルであって、実証主義、経験主義等がそれである。(5) 規範的構造は文字通り、当為であり価値前提である。組織論は企業目的をあたかも最終的価値であるかのように扱い、行動を企業目的に関係させる。

世界を描写する方法を規定する」のであり、それ故にこれらの構造の分析——それは理論における假定、概念的用具、公準、命題、価値前提等々の分析によって行われる——を通じて諸理論の基礎にあるフロア・プランのブルー・プリントが明らかになる、というところにクルップの基本視角をみることができる。その場合、とりわけ規範的構造＝価値前提は他のすべての構造に影響し、逆にまたいかなる規範的構造が強調されるかは、直接・間接に他の四つの構造によって規定されることに注意しなければならない。<sup>(57)</sup>それ故、問題は次の如くなる。諸組織論が結局ただ一つの理論——「利益共同体」論——に還元されるとすれば、それらの規範的構造が同じであることを示さなければならない。さらに、規範的構造は説明的・分析的・経験的・帰納的構造の内部に深く浸透しているから、これらの構造への規範的構造の作用を明らかにしなければならない。クルップが次のように述べるとき、それはこれらの課題への姿勢を意味している。「われわれの問題は現代の組織論を構成する体系的諸要素から、価値を表現し、記述を決定し、ヴィジョンを方向づけ、方策を鑄造するような指導的な主題と前提をふるい分けることである。……すなわち論理的かつ体系的な背景のなかに、理論があゆむ規範的径路を探り出すことである。」<sup>(58)</sup>

クルップはこのような問題意識のもとに、フォレット、バーナード・サイモン、ホーマンズ及びマーチ・サイモンの諸理論を批判の俎上にのせて詳細な分析を展開しているが、とりわけバーナード・サイモン理論については、「意志決定過程」及び「無関心圏と個人的選択」の問題における心理学的偏向、「権威と同意」及び「誘因—貢献図式と組織均衡」の問題における権力、統制、及び分配の「同意」と「満足」への解消が批判され、他の諸理論と同様、「識別された“is”がしばしば“ought”に、望ましい強制 (constraint) に変えられ」<sup>(60)</sup>ている所以を明らかにしていることを指摘しておくにとどめよう。

(56) Ibid., p. 56.

(57) Ibid., p. 74.

(58) Ibid., pp. x-xi.

(59) Ibid., pp. 91-117.

(60) Ibid., p. 168.

クルップの主張は、組織論、とりわけ「行動科学的」組織論を、方法論的に「価値」と「イデオロギー」から掘りおこすことによって、根底から批判することができた。それは「行動科学的」組織論の客観性・「没価値性」の幻想に甘んじるかに見える現今の内外経営学諸論調のなかにあっては、まさに破格の地位を占めるばかりでなく、われわれにとっても豊富な示唆を与え（<sup>61</sup>）るものとして高く評価されねばならない。しかしながら、クルップの主張の限界もまた明らかである。それはかれが「経済的アトミズム」へのノスタルジアにふける一経済学者という地位に由来するものであって、企業理論と組織論との対比のうちに展開された方法論に示されている。そこでは理論は「見方」の問題に解消されてしまい、究極的には「価値判断」の問題に解消されている。組織論における規範的「価値」を暴露しながら、自ら規範的「価値」を対置する——すべての理論が「規範的構造」をもつというかれにとって当然であった——のでは、理論の「真理性」の問題は解決されないばかりか、回避される。かれの意に反して、かれが自らの理論を「古典的自由主義」の回復のために捧げるのと同様に、組織論者がその理論を管理者的立場から「真理」として信奉するに任せねばならない。それは一つの「相対主義」であり「不可知論」の系列に属する。独占とこれを弁護する組織論に対しては最も厳しく反対し、「イデオロギーは観察を飼いならした理論に、観察された諸限界に、なされた可能性の選択に、歴史的事情からの無時間的関係の抽象に、そして視野と理論をとりまく選択性パターンに絡み合う」（<sup>63</sup>）ことを看破することによって、かかる組織論の一面性と非歴史性に仮借ない批判を

(61) クルップを評価しているものとして、岡山礼子、経営組織論の古典と近代、「経営論集」13巻4号（96—97ページ参照）、をあげておく。

(62) かれには主著のほか次の論文がある。“Analytic Economics and the Logic of External Effects,” *American Economic Review*, 53 (2) (May, 1963), pp. 211—219. “An Illustration of the Use of Analytical Theory in Sociology: the application of the economic theory of choice to non-economic variables”, *American Journal of Sociology*, 70 (6) (May, 1965), pp. 695—703 (with E. V. Schneider)

(63) Krupp, op. cit., p. 169.

(64) Ibid., p. 173.

加えることができたグループも、自らこの「絡み合い」を止揚するには至っていない。かれは組織を「交渉された取引の体系<sup>(64)</sup>」とみなすことによって、「闘争」と「交渉力」を通じて権力及び資源の集中をチェックするという主観主義的な展望を与えるにとどまっている。しかし、かかる問題提起そのものは、一般にアメリカ経営学とりわけ近代的組織論の視野から全く外されているのであって、その批判的意味は、かれの真剣な方法論的考察と共に、注目に値するのみならず一定の評価と尊重を受けるべきであろう。

#### IV 結 び

意を尽さぬ点を多く残したが、以上に論じ来たところから、われわれは第一に、バーナード組織論が、一方では「有効性」の概念を中心として組織目的達成の諸様式を述べ、他方では「能率」の概念を中心として個人的目的の組織目的への従属の諸様式を述べるものであることを明らかにした。その

- 
- (1) かかる認識は一つの歴史的事実の反映である。すなわち近代資本主義—労働者階級の出現によってはじめて可能となり、また実現した「階級的個人」＝「偶然的な個人」と「人格的な個人」とへの「人格の二重分裂」の反映である。しかし、バーナードはこの「一つの歴史的事実」を単なる「概念上の区別」に解消した。それは二重の方法で行われた。第一に、人間の「協働」をその歴史的背景から切り離すことによって。人間はたしかに「どんな条件のもとでも、どんな様式によっても、又どんな目的のためにしても、いくたりかの個人の協働」という意味で、文字通り「社会的な動物」である。しかし「一定の生産様式あるいは産業段階はいつも一定の協働様式あるいは一定の社会的段階とむすびついており、この協働様式がそれ自身一つの生産力である」ことを忘れてはならない。協働は、与えられた歴史的な諸条件および諸関係の内部における個人の協働のほかとしては存在しない。第二に、上のことと結びついて、「人格的な個人」を人間の普遍的「特性」に還元し、「偶然的な個人」を人格的個人の「意志決定」＝主観的心理に還元し、そうすることによって個人の歴史的・社会的規定性を抹殺したこと。かくしてバーナードは、「純粋な個人による「純粋な」協働を説くこととなったのである。

マルクス・エンゲルス「ドイツ・イデオロギー」古在由重訳、岩波文庫、31～37ページ、108～119ページ。

マルクス「経済学批判要綱」高木幸二郎監訳、大月書店、第一分冊、6ページ参照。

基礎には「協働体系」と二重の関係をとり結ぶ「個人」という認識があった。すなわち「協働体系」の「有効性」を追求する限りでの「組織人格」と個人的動機を満足する「自由意志」を有する限りでの「個人人格」と。「組織」はこの二重人格を、「個人的人格」への「影響力」によって「調整」して「協働体系」の存続を確保する担い手であった。そして第二にわれわれは、バーナードが識別した諸様式はすべて、「協働体系」ないし「組織」の目的との関連においてのみ把えられた諸様式であり、全体目的——それが何であれバーナードの表象において「所与」である——への貢献を念頭においた機能的分析である点で、この理論は有機体論の系列に属することを明らかにした。「有効性」と「能率」がいずれも「全体目的」との関連なしには成り立たないことからみてもこのことは明らかである。一方は「全体目的」の達成そのものとして、他方は「満足」を媒介とする「全体目的」への「個人的目的」の従属・転化として。バーナード組織論はこの意味で、内在的に目的論—規範論であり、内在的に技術論なのであって、それが発見し記述する行動——組織的及び個人的——の諸様式—規則性は、同時にあるべき姿を課せられた諸様式—規則性にほかならない。それは確かに、組織の構造設計のみを問題としたと解した場合の「古典的組織論」に較べれば、そこでは問題として意識されなかった一連の問題——意志決定と行動の問題——を提起した限りにおいて、ある人々にとっては、「革命的」に見えるかもしれない。しかし「古典的組織論」においては、「全体目的」の達成過程とそれへの「個人的目的」の従属はすでに当然の前提とされていて、そのこと自体としては意識にのぼらず、従って中心的な関心事とはならなかったというにすぎず、この前提と現実とのギャップを専ら組織構造の改良によって克服しようとしたのである。これに対して、バーナード組織論は社会学・心理学等の分析手法に依拠することによって、この従属・包摂の過程そのものを問題の焦点に据える道を選

(2) ここでは論じなかったが、かかる問題意識そのものは単なるバーナード人の個主観の産物にすぎないのではなく、そこに社会的経済的背景が控えていたことはいうまでもない。とりわけ30年代における労資対立の激化がかれの主要関心事であったことはかれの別の著書でいきいきと語られている。See Barnard, *Organization and Management*, 1948, esp. chaps. I, III.

んだ。それは「古典的組織論」が掲げた理想と現実とのギャップを人間の改良・操縦によって克服しようとするより直接的な試みである。そこにバーナード組織論の歴史的意義がある。それゆえ両者はいずれも、<sup>(2)</sup>管理者的視点を通して、目的論的・技術論的性格を共有する点では全く軌を一にすると見るべきであろう。ただ後者においてはかかる性格が理論的図式と用語の中に埋没せしめられ、不明瞭ならしめられているにすぎない。われわれはこの点をクルップの方法論的考察の検討の中で明らかにした。クルップは理論と価値との不可分の関係を論じ、価値は理論と観察に絡み合い、概念や仮説の中に反映されること、組織論を貫く価値は「調和」＝「利益共同体」の理念であることを強調し、かかる管理者的価値観に基く組織論は組織行動の統合的側面のみを強調して「闘争」や「権力」の側面＝「組織の略奪的側面」を無視する一面的偏向を犯すことによって、結果的には独占資本主義の弁護論に陥っていることを明らかにした。かれのこの点での功績は現在の経営学研究の支配的潮流の中にあっては一条の輝やかなしい光を放っている。しかしかれが進んでこの弁護論と訣別しようとするとき、かれの方法論的欠陥に由来する重大な限界が明らかになることをわれわれは指摘した。

最後に、われわれに課された今後の課題について付言しておこう。第一に、バーナード組織論が、いわゆる「行動科学的」組織論として一連の「行動科学的」組織論者によってどのように受継がれ発展せしめられたかをより詳しく追求することによって、その全体像を把握すること。それには「古典的組織論」との関連や、社会・経済的背景との関連が絡み合う。第二に、クルップによって提起された、組織＝企業を経済的環境の中で位置づける問題を追求すること。バーナードは組織から環境をみたが、むしろ環境から組織を見るべきだというのがクルップの問題意識であった。この問題は資本主義経済の現段階における運動法則の中で企業及び経営学をどのように位置づけるかという根本的問題に関連させられてのみ正しく解決されるであろう。