

協働体系・組織から管理へ：バーナード理論の一考察

その他のタイトル	From Organization to Management : A Study of C. I. Barnard
著者	飯野 春樹
雑誌名	関西大学商学論集
巻	12
号	4-6
ページ	413-438
発行年	1968-02-25
URL	http://hdl.handle.net/10112/00021474

協働体系・組織から管理へ

——バーナード理論の一考察——

飯 野 春 樹

は し が き

バーナード理論が、その主要な側面において、組織論的管理論であるという特徴づけは、すでに一般に承認されていると思われる。⁽¹⁾ 本稿で取扱うかれの協働体系と組織の概念は、その管理論に到達するに当って通過しなければならない二つの重要な関門である。換言すれば、そこに含まれる「協働」という観点を抜きにしてはかれの理論を評価しえないということであり、またクーンツ教授がバーナードを、いくつかのマネジメント理論のうち、社会体系学派 social system school の始祖とみなすゆえんでもある。本稿では協働体系の理論と組織の理論の検討を通じて、バーナードが、協働体系から抽出した抽象的な組織の理論を、管理理論の構成にいたるまで一貫して堅持していることを見出そうと思う。このことは、バーナード理論の特質を考察することになるであろうし、あわせてそれが、アメリカ経営学に伝統的な管理論、とくに管理過程の経験的な研究に対していかなる地位を占めているかを示すことともなる。

このためには、バーナードにおける人間理解の検討が出発点となるであろう。

I

いま卑近な例として、お金のためになら何でもやる人がいると仮定しよう。

(1) 占部都美著『近代管理学の展開』、有斐閣、昭和41年。拙稿「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叢書 第23冊などを参照されたい。

かれを働かせる(管理する)のは、お金も地位も欲しがらぬ人より余程容易である。なぜならば、かれには経済的誘因が強力に作用し、複雑な誘因の制度を必要としないので、貨幣(賃金)のみの操作によって容易に動機づけることができるからである。逆にいえば、賃金制度をもって管理制度とみなしていた、とくにテラー初期の段階までは、人間をそのような合理的経済人であると前提していたものと推定してもよい。ほとんど同じ前提は、合理的な仕事の組織を形成し、そこで経営者、管理者が計画と統制を行なう主体となるとする伝統的管理論にもみられる。

かように人間に対する理解のいかんが、意識すると否とにかかわらず、管理理論と管理技術におのずから影響を与えるから、どのような管理論の検討に当たっても、その前提とする人間観のいかんを検討しておかなければならないであろう。とくにここで取扱うバーナードの場合、その理論の出発点において先ず人間観を明確に呈示しており、その人間理解が全体系をつらぬいているだけになおさらである。

バーナードは「人間の特性こそこの書物の基本的な公準なのである。人間行動の心理的な力について何らかの立場に立つのでなければ、協働体系の理論や組織の理論の構成も、組織の行動、管理者やその他組織参加者の行動の意義ある説明もこれをなしえない……」⁽²⁾とのべている。同様にマーチとサイモンはその著書において次のようにいう。「組織についての命題は人間行動についての見解にほかならず、すべてのかかる命題に、明示的あるいは暗示的に含まれているものは、組織における人間行動の説明に当たって人間のいかなる特性を考慮すべきかという一連の仮定である。」⁽³⁾

(2) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 14.

(3) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958, p. 6. この書物では、次の三つの分類がなされる。すなわち、

I 組織メンバー、とくに従業員は、第一義的に受動的道具であり、業務を遂行し、命令を受容する能力はあるが、自発的に行為し、影響力を行使する能力はない、と仮定する命題

II メンバーは組織に態度、価値、目標を持ち込む。かれらは組織行動のシステムに参加するよう動機づけられ、あるいは誘引されねばならない。かれらの個人目

同様の考察はシェインにも見られる。かれもまた、管理者のもつ人間に關する仮説のいかに管理戦略を規定するとのべ、ヨリ最近までの管理の動向に着目しつつ、その仮説を四つに分類する。分類はモチベーションを主たる基準とし、時代順にみて、(1)「合理的経済」人、(2)「社会」人、(3)「自己実現」人、(4)「複雑」人、である。⁽⁴⁾

バーナードによれば、個人 individual とは「過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化する、単一の、独特な、独立の、孤立した全体である」⁽⁵⁾が、同時に次にみるような四つの特性を帰属せしめられた一人の人間 a person である。特性を与えられない個人は、環境の影響あるいは外からの規制のままに動く「受動的道具」にほかならないであろうが、バーナードは特性を帰属せしめることによって、人間を環境の制約に対して能動的に行動する主体的な存在とみなす。この特性が以下の協働理論を展開する基礎的な前提であり、やがてこの特性をもった人間（かような特性を備

標と組織目標との間には完全な一致はない。そして現実的あるいは潜在的な目標の対立があるため、組織行動の説明に当って、勢力現象、態度およびモラルが中心的に重要となる。と仮定する命題

Ⅲ 組織メンバーは意志決定者であり、問題解決者である。知覚と思考の過程は組織における行動の説明に中心的である。と仮定する命題、である。

第Ⅰのモデルは科学的管理の諸著作において、第Ⅱは人間関係研究において、第Ⅲは経済学者などによる計画過程や心理学者によるコミュニケーションや問題解決に関する業績において、顕著にあらわれていると言う (p. 7)。

- (4) E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 1965, chap. 4. 松井訳『組織心理学』岩波書店、1966年。「合理的経済」人は、テラーおよびそれ以降の伝統的管理論にみられ、人間が経済的誘因に対して合理的に反応するものとみなす仮説である。これに対し、人間関係論的管理においては人間が社会的欲求によって動機づけられる「社会」人とみなされ、従って管理者には部下へのあたたかい配慮が要求される。このような、仕事や経済的刺激よりも人間関係のいかに重視する仮説に対して、「自己実現」人の仮説は、低次の欲求が充足されたのちには、人間はヨリ高次の自己実現の欲求充足を求めるものと前提する。従って「やり甲斐のある」仕事を与えることによってその欲求をみたすことが必要となり、最近の「目標管理」などはこれである。「複雑」人は、人間をいわば「情動的」に理解することであるといてもよからう。

- (5) Barnard, *op. cit.*, p. 12.

えた人格的、個性的なものを形容して *personal* という言葉が用いられる)が、*impersonal* な組織と対立することとなるのである。

さて、バーナードが人間に帰属せしめる特性とは、(a) 活動ないし行動、(b) 心理的要因、(c) 自由意志、選択力、意志決定力、(d) 目的である。

第一の特性として、人間は能動的な行動の主体とみなされる。次に、個人の行動は心理的要因の結果である。すなわち個人は動機にもとづいて活動するものとみなされる。その活動によって必ず動機が満たされるとはかぎらないが、活動が持続するにはある程度の動機の充足、すなわち満足が必要である。協働の立場からは人々を動機づけることが必要なのである。人間がどのような動機——欲求や欲望——をもつかは、バーナードの場合、その誘因⁽⁶⁾の分類から知ることができるが、それはシェインの四つの分類をすべて含むであろう。すなわちバーナードは、経済的誘因から社会的誘因へと欲求のハイアラーキーを前提しており、さらに「仕事の誇りと仕事完成の誇り」をもっとも強調する（それが真の能率のいみである、という）ごとく自己実現欲求を重視するとともに、人間をその動機において高度に複雑で変動的な全体とみなしている。バーナードのこの特性は、マーチとサイモンによる第Ⅱの類型の強調である。

時としてバーナードの理論、とくにその組織論が人間関係論的組織論の系譜に入れられるのは、随所にみられる「人間関係論」的な所説に加えて、バーナードのこのモチベーションの重視に由来する所が大きいといってもよい。バーナードの人間理解、従ってその理論体系を人間関係論的とみるのは、以下にのべる合理的意志決定者としての特性を軽視することである。第二の特性まででは、非公式組織の理論化は可能であってもかれの公式組織の理論は成立不可能となる筈である。

第三の特性は、人間が自由意志、意志決定力をもつとみなすことである。バーナードの人間論のうち、もっとも注目すべき点は、個人という静態的概念に自由意志という特性を帰属させて人間を動態化したことであろう。従来

(6) *ibid.*, pp. 142~148.

(7) *ibid.*, p. 94. 一般には誘因としての「理想の恩恵」に注目せよ。

の人間理解のなかには、「個人をたんに受動的なものとみなし、選択の自由や意志の自由を否定し、組織とソーシャリズムを基本的立場とする」全体志向的な哲学と「選択の自由や意志の自由を認め、個人を独立な存在とする⁽⁸⁾」人間志向的な哲学とが認められるが、かれはこの対立する二つの立場を、その協働理論展開の糸口とするのである。この点は次節でふれるが、人間の意志決定力というこの特性なくしては協働と組織の理論、ひいては管理の理論が不可能であることも、やがて明白となるであろう。

しかしバーナード理論をこの特性のみから特徴づけることは、先にのべたモチベーションによる特徴づけよりは妥当としても、やはり不正確といわざるをえないであろう。近代的な意志決定論の立場をとる人々は、バーナードによる貢献と誘因のバランス、すなわちモチベーションの問題も、個人による合理的な意志決定にもとづくものとみなし、モチベーション論は意志決定論に含みうるとする。公式組織における意志決定過程は、目的に対する手段の合理的選択という論理的過程であり、従って公式組織における意志決定過程の研究はマーチとサイモンの第Ⅲ類型の問題とすることができ、だからといってバーナード理論をこの類型にのみ属させることは適切とは思われない。なぜならモチベーションにもとづく個人的決定は1つの意志決定ではあっても、主観的であり、必ずしも論理的思考の問題とは考えられないからである。⁽⁹⁾さらにバーナードにおける道徳的要因全体を考慮すればなおさらそういえるだろう。筆者は、バーナードの人間理解にはマーチとサイモンの三つの類型がすべて含まれるとみるのが適当と考える。このため筆者は、管理職能の分類に当って、意志決定、コミュニケーションとともにモチベーションをも分離して論ずることとするのである。バーナード理論全体についていえることは、かれがつねに「全体感」を強調するということである。

第四の特性は人間が目的をもつことである。選択条件を限定しなければ意

(8) *ibid.*, p. 21.

(9) 「大抵の人にとって、多分すべての人にとって、満足と不満足の設定が論理的思考の問題となるのは、ほんのときたまのことにすぎない」。 *ibid.*, p. 140, note.

志決定をなしえない。意志力を実行しうるように選択条件を限定することが目的の設定である。

かような特性をもつ人間は、人格的な全体としての人間である。のちに協働と組織を論ずれば一層明瞭となるように、組織の構成素材としての人間努力は、それが協働的であるかぎりにおいて非人格化され、逆にいえば社会化される⁽¹⁰⁾。この人間に対する二様の取扱いがバーナード理論の展開において極めて重要であることを最後に指摘しておこう。

II

バーナードは前節にみるような人間論にもとづいて協働の理論を構成し、そこから抽象的なシステムとしての組織の概念を導き出す。本節ではこの過程と、組織の理論がかれの管理論にとっていかなる意味をもつかを問うことにしよう。

バーナードはいう。「個人主義の哲学、すなわち選択や自由意志を重視する哲学の、もっとも普通な意味は『目的』という言葉にある。これとは反対の哲学である決定論、行動主義、ソージャリズムのもっとも一般的な表現は『制約』である。個人には目的があるということ、あるいはそうと信ずること、および個人に制約があるという経験とから、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生ずる⁽¹¹⁾」。人間が目的をもつこと、目的達成を妨げる制約に対しては能動的に働きかける行為者であることは、すでにみた通りである。バーナードがのちに(その第十三、十四章など)のべるように、意志決定者の客観的環境は、目的とそれ以外の環境とであり、意志決定機能は両者の関係を規制することである。環境にある制約のうち、生物的能力という制約の克服が可能なとき、協働が生ずる。この点から考察をはじめよう。

いま、生物的、物的要因のみが存在する条件のもとで、個人の目的達成をさまたげる制約を考えてみると、その制約は(1)個人の生物的能力、と(2)環境の物的要因、の結合結果である。制約は全体状況のなかにある。一例として、

(10) *ibid.*, p. 16.

(11) *ibid.*, p. 22.

一人では動かせない大きい石を動かすことが目的である場合、「石が人に対してあまりに大きすぎる」といえば、その人の物的環境のなかに制約があり、「人が石に対してあまりに小さすぎる」といえば、かれの限られた生物的な力が制約である。目的達成の見地から全体情况进行してはじめて、いずれかを制約と認めることができる。もし前者を制約とみれば、かれは物的環境に働きかけるであろう。すなわち、かれの生物的な力を石に加え、石をくだけて運ぶこととなる。しかし石をそのまま運ばねばならぬとき（物的要因の変更が不可能ならば）、制約は明らかにかれの生物的な力にある。個人の力には限度があるから、この目的を達成するには生物的な力が制約的要因であり、それが増強されねばならない。生物的制約を克服するもっとも有効な方法は、つねに二人以上の人々が協働することである。いまや目的達成にとって、協働しうるかどうかが制約的要因となるのである。

かように目的の達成をめざすとき、生物的制約か、物的制約かに働きかけねばならないが、物的制約が克服不能でしかも協働も出来ないときは、環境の制約に対して目的が高すぎるのであるから、目的を修正するか、放棄せざるをえない。他方、協働が可能と認められる時には、協働によって生物的制約を克服し、物的制約に協働して働きかけて目的を達成するのである。

制約は全体情況の函数であるが、目的達成のために行動するとき、変更できると認められる要因（部分）だけが制約と限定されねばならず、その制約的要因への働きかけが行なわれるのである。ここにすでに、後述するシステム観——バーナード理論に一貫する——がみられることに注意しておくことが必要である。「協働への第一歩は、個人の生物的特徴を協働によって克服しうるか⁽¹²⁾制約とみなすことである」。かように協働が成立すれば、やがて協働によって物的制約の克服が可能となる。協働による物的環境への働きかけによって、多くの偉大な事業が達成されてきたことは、歴史的にみても明らかである。

かように2人以上の人々による協働が成立すると、そこには必然的に社会的要因が導入される。バーナードが社会的要因として指摘するのは、(a) 協働に参加した個人間に生ずる相互作用、(b) 個人と集団との間の相互作用、

(12) *ibid.*, p. 36.

(c) 組織が個人に及ぼす意識的な影響力, (d) 協働目的の社会的性格 (とその達成度すなわち有効性), (e) 個人動機の社会的側面 (とその充足度すなわち能率), がこれである。社会的要因が制約的要因となりうることも, また明らかであろう。

以上にみたように, あらゆる協働情況にはつねに物的, 生物的, 社会的要因が存在する。協働は, これら諸要素よりなる全体情況である。バーナードの例証するところに従えば, 人間協働のうちでもっとも普遍的な形態であり, しかももっとも複雑なものは, 会話 speech であろう。話すということは, 物的事象 (音波のごとき), 生物的行為 (のど, 耳を要するごとく), 社会的現象 (言語のごとき) である。これらの要因の一つでも欠けると, 話すという協働活動は存在しえない。たとえば, 風がはげしく吹けば, 話しは消えるし, 声帯を手術で除去すれば話すことはできない。言葉を知らなければもちろん会話は不可能である。会話を妨げる制約は全体情況のなかにあるが, 通常いずれか一つの要因に働きかけて制約が克服される。たとえば, 他人の言うことが聞きとれないとき, 静かな場所に移ったり, マイクを用いたり (物的), あるいは大声でしゃべる (生物的) とか, 周りの人々に「静かにせよ」と言っても (社会的) よいだろう。いずれか一つの要因 (制約のないし戦略的要因) を変えることによって, 全体情況の変化がえられるのである。会話という単純な事象においても, 協働には物的, 生物学的および社会的要因が含まれ, それらが全体として一定の協働情況を構成する。全体の変化は, これら構成要因のいずれか一つに変化を加えることによって達成される。

かように人間は, 環境の制約を二人以上の人々による協働によって克服しようとする。いかに単純な協働においても, 物的, 生物的, 社会的要因が存在することはすでにみた通りである。協働が一層促進されるためには, 建物を作り, 道具や機械を用い, 多人数の参加を求め, 従ってそこにさまざまな社会的要因が発生することとなる。例示した会話に比較して, より広い環境的要因に加えて, 協働を構成する諸要因はより具体的となり, またより複雑となるだろう。単純な協働であれ, 複雑な協働であれ, そこには二人以上の人々の協働という事実によって, 物的, 生物的, 社会的要因からなる一定

の協働情況が成立する。この協働情況を、その目的に応じて、経営組織、宗教組織、軍隊組織のように「組織」とみなすことが一般的であるが、バーナードはこれを協働体系 cooperative system と名付け、二人以上の人々の協働という言葉に示される部分のみを（公式）組織と定義することとなるのである。この協働体系と組織との関係を明確に認識することが必要である。

動態的概念としての協働に対して、協働体系は静態的な構造概念と言ってもよい。それは協働過程に対する協働構造であり、一定のシステムとみなされる。バーナードは協働体系を次のように定義する。すなわち、「協働体系とは、少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である。⁽¹³⁾」

バーナード理論の特徴の一つは、かれがシステム理論の立場をとることである。個人においても、組織、協働体系においても、かれはそれぞれを、環境のなかにおいて均衡を維持しようとする一つのシステムとみなす。システムとはバーナードによれば、「各部分が、システムに含まれる他のすべての部分と（相互依存的変数として）関連するゆえに、一つの全体として取扱わべき何物かである」。⁽¹⁴⁾協働体系はより大きいシステムの下位システムであり、組織もまた協働体系の中核的な補助システムの一つである。しかし「より大きなシステムを一定不変として取扱うか、または補助システムをあたかも孤立したもののごとく取扱うことによって、より大きいシステムを無視することができる」⁽¹⁵⁾ゆえ、協働体系も組織も、それぞれ自身の部分間（システムを構成する部分の数が多いと、それらの各部分はそれ自体、補助システムまたは部分システムを構成する）⁽¹⁶⁾の関係において考察でき、また制約的（戦略的）要因への働きかけによってシステム全体の変更が可能であるという考え方が出てくるのである。

(13) *ibid.*, p. 65.

(14) *ibid.*, p. 77.

(15) *ibid.*, p. 78.

(16) *ibid.*, p. 78.

協働体系の定義から明らかなように、協働体系というシステムには、その下位システムとしての物的システム、社会的システム、人的システム（個人および個人の集合）および組織システムが含まれる。⁽¹⁷⁾バーナードが協働体系における組織の重要性に焦点をしばるのは何故か、その点が次に問われねばならない。

システム観をとるバーナードにとって、協働体系のいずれの構成要素（あるいは下位システム）もひとしく重要でありうるし、そのような各要素そのものとそれらの相互関連の研究も重要とみなしうるであろう。⁽¹⁸⁾と同時に、全体を構成するいずれか一つの部分ないし要素を制約的要因とみなし、それへの作用によって全体を変化させうるということもシステム理論にとっての基本的前提である。何を制約的とみるかは、分析の目的いかに依存する。

バーナードがその著書で試みたことは、その書名から明白なように、「管理者の諸職能」を解明することであり、管理理論を構成することである。それは協働体系の管理論であり、変化する環境のなかでいかに協働体系を存続せしめるか、いかに協働体系の均衡を維持していくかという意識的で主体的な管理作用の問題である。この目的からすれば、バーナードが、協働体系のうち、人間の意識的活動のシステムとしての公式組織を協働体系における戦略的要因とみなすのは当然である。「諸協働体系の経験进行分析するためのもっとも有効な概念が、公式組織を二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステムと定義することのうちに具現しているということこそ、本書の中心的仮説である。」⁽¹⁹⁾

(17) 73頁脚注、78頁、240頁などを参照されたい。

(18) ここに協働体系に内在的な諸関連を、内側から全体として把握する道が開けていることに注目する必要がある。われわれはこの点においてバーナード理論を経営原理論の方向において位置づけるころみをなすのであるが、しかしこれはこれら諸システムそのもの実際の、具体的な検討は行なっておらず、組織との関連において必要なかぎり——たとえば第十六章の「協働体系の諸経済」の考察のごとく——取扱うにすぎない。すぐあとにのべる組織抽出の意義とあわせて、バーナード理論が、social system school と言われるゆえんでもあろう。

(19) *ibid.*, p. 73.

さらに、バーナードが「管理者の諸職能」をとり上げたこと自体、かれが管理職能ないしいわゆるマネジメント・プロセスのいかなをもっとも戦略的とみなしていることの証拠である。かれは言う。「協働体系の適応は、種々なタイプの組織的活動の均衡を保たしめる適応である。これらの適応能力はもう一つ別種の制約的要因である。この事実から、協働体系では適応の過程および専門的な機関、すなわち協働を維持することを専門とする活動の側面が発展してくる。その理由は、環境における新しい制約を克服するように協働が適応されないと、協働は必ず失敗するからである。このような適応過程がマネジメント・プロセスであり、そしてその専門機関は管理者と管理組織である。したがってこのような過程と機関が、こんどは協働の制約となる⁽²⁰⁾」。

かようにバーナードは、もっとも戦略的な側面として「管理者の諸職能」に注目する。「人間協働におけるもっとも一般的な戦略的要因は管理能力である⁽²¹⁾。」そしてそこに、いかに組織を調整するかという内的性格をもつ問題が制約とみなされるが⁽²²⁾、これもシステム理論に由来する戦略的思考のあらわれである。と同時にシステム（オープン・システムの）理論にもとづくかれの理論からは、環境との間の外的性格の問題を説明しうる理論的根拠をもつことには注意しておくことが必要である。

一般的に言って、アメリカ経営学は、いかに組織体（バーナードの協働体系）をマネジメント^{マネジメント}するかという実践的な要求にもとづいて、管理論を中心に展開されている。そしてその管理研究に当っては、管理機能があらゆる組織体に普遍的であることが強調され、管理の一般理論が追求される。もちろん、通

(20) *ibid.*, p. 35.

(21) *ibid.*, p. 282. 「一般的に協働の戦略的要因はリーダーシップである」とも言っている (p. 288).

(22) 「組織の存続は、物的、生物的、社会的な素材、要素、諸力からなる環境が不断に変動するなかで、複雑な性格の均衡をいかに維持するかにかかっている。このためには組織に内的な諸過程の再適応が必要である。われわれは適応がなされるべき外的条件の性格にふれるが、しかしわれわれの関心の中心は、それによって適応が達成されるところの過程である」(p. 6).

常は現代社会における基調的な組織体である経営に即して記述され、また経営の管理研究であってこそ今日の水準にまで到達したのではあるが、そこにはあらゆる組織体にとって管理機能のいかにがもっとも戦略的であるとする思考がひそんでいる。

バーナードもこの伝統を受け継ぎ、あらゆる協働体系にみられる「管理者の諸職能」を解明しようとする。そしてその過程において「組織」理論が決定的に重要な地位を占め、組織理論が管理研究に対する基礎理論となるのである。伝統的管理論と対照して、バーナードの主要な貢献の一つは、管理研究のための conceptual scheme を提供したことである。⁽²³⁾

III

このようにバーナードは、あらゆる協働体系に普遍的な管理という動的機能を一元的に説明しようとする。そのために、あらゆる協働体系に共通する協働体系の一要素（補助システム）としての組織に到達する。⁽²⁴⁾ 組織こそ協働体系における戦略的要因とみなされる。

協働体系のもつ目的の相違によって、われわれは特定の協働体系を経営とか学校、教会、軍隊、家庭とか名付ける。⁽²⁵⁾ それぞれの協働体系について、その構成要素のうち、(a) 物的環境、(b) 社会的環境、(c) 人間、(d) その他

(23) 前掲拙稿「バーナードの経営理論について」、とくにIを参照。

(24) 以下でも、特に注意しない場合には、組織は公式組織を意味する。「組織」の定義には「目的」が含まれるゆえ、「公式」組織であることは当然である。

(25) バーナードが経営のみならず、国家や家庭をもすべて「協働体系」と一般的に規定するのは、社会学的な「組織」論の立場からはおそらく疑義があり、これら諸組織間にある相違点を認めさせない結果を招くことがあろう。社会学的には、具体的な各種組織の比較研究を必要としようし、バーナードの「組織」概念もまたあまりに抽象的とみなされよう。

しかしバーナードが、多様な協働体系からその相違点を排除してかれの公式組織概念を抽出するのは、本稿で強調するように、管理理論を構成せんがためであり、その限りにおいてその一般的、抽象的な組織概念の有用性は十分に認められる。国家や家庭もまた管理されねばならない——統一体として意識的に調整されねばならない——からである。行政学や家政学への適用も可能であろう。

の変数，についてみれば，それらの間には非常な相違がある。たとえば経営と大学を比較した場合，その物的設備には大きい差異があるし，それに参加する人々の数や種類も異なる。バーナードは協働体系からこのような変動的諸要素をすべて排除して，さきにみた「二人以上の人々の協働」という言葉に含まれているものを「組織」とよぶ。ここで排除されたものは，協働体系の構成要素ではあるが組織には外的なもののみなされる。かくて，具体的な各協働体系に特有な変動的諸要因は，組織にとって外的な地位にしりぞけられ，あらゆる協働体系に共通する協働体系の一構成システムたる組織が抽出される。かくしてこの組織概念は，あらゆる具体的な協働体系を通じて一般に適用可能な共通要因とみなされる。すでに引用したように，「諸協働体系の経験を分析するためのもっとも有効な概念が，公式組織を二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステムと定義することのうちに具現しているということこそ，本書の中心的仮説である。協働が行なわれているいかなる具体的状況においても，いくつかの異なるシステムが構成要素であろう。これらのシステムのあるものは物的，あるものは生物的，あるものは心理的であろうが，すべてのこれらの他のシステムを全体的な具体的協働状況に結合する，すべての協働体系に共通な要因は，定義のごとき組織という要因である」⁽²⁶⁾。

ここで「われわれは二つのシステムを取扱っていることに留意しなければならない。すちなわ，(1)包括的な協働体系，その構成要素は人間，物的システム，社会的システムおよび組織である，(2)組織，それは協働体系の部分であり，調整された人間活動のみからなるものである」⁽²⁷⁾。

かくバーナードは，人間協働から説明を始め，協働の構造である協働体系の理論を構成したのち，あらゆる協働体系に普遍的な管理機能を統一的に説明しうる概念として，組織の概念を協働体系から抽出する。バーナードが組織理論をかくも重視するのは，それをあらゆる協働体系に普遍的に存在する管理機能を説明する基礎理論たらしめんがためであり，従って，管理の一般

(26) *ibid.*, pp. 73~74.

(27) *ibid.*, p. 73. note.

理論を構成しようとするバーナードのこのような立場を抜きにしては、かれの組織概念の抽象の意義を見失う危険を伴うのである。⁽²⁸⁾バーナードが、アメリカの管理論の伝統に従って、管理機能の一般的記述を指向していたことは次の引用からもうかがうことができよう。「このような組織の概念は指導者や管理者の行動のうちに内在し、さまざまな協働的事業におけるかれらの行動にみられる斉一性を説明するものであり、またそれを明確に定式化して展開すれば、さまざまな分野の経験を共通の言葉に翻訳し、活用することができる……。」⁽²⁹⁾

このような組織概念についてバーナードは、その著の第六章において若干の説明を加える。

(a) 組織は調整された活動のシステムと定義されるが、これを擬人化して考える場合——明白な誤解のないときにかぎり——、人間の集団とみなしてもよい。その場合、そのような人々を「メンバー」と呼ぶこともあるが、本書ではかれらを「貢献者」と呼び、組織の構成要素たるかれらの活動を「貢献」と呼ぶ。貢献者は、(c) にみるように通常のメンバーと考えられる人々より広義である。

(b) 組織とは、電磁場が電力あるいは磁力の場のごとく、人力の場とみなされる。

(c) 組織を構成するのは人々の活動ないし貢献である。かかる人々には、経営について言えば、通常のメンバーとみなされる経営者や従業員のほかに、出資者や消費者なども含まれる。たとえば消費者は、かれが商品を購入し、代価を支払うという貢献を行なうときに組織への貢献者とみなされる。

(d) 組織は、すでにみたように、一つのシステムであり、システムとしての特徴をもつ。システムとは、各部分が一定の方法（各部分が相互依存的な変数である）で関連し合った一つの全体であり、各部分間の関係に変化があ

(28) 前掲拙稿「バーナードの経営理論について」53頁参照。ただし、このことは、バーナード組織論のいわゆる「組織科学」における位置や、あるいは馬場敬治教授のような「組織学」としての経営学の方向を、必ずしも否定しているのではない。

(29) *ibid.*, p. 74.

れば、全体のシステムに変化が起る。逆に言えば、いずれかの部分に働きかけることによって、全体を変化させうるものである。

(e) システムは、それを構成する諸部分よりなるが、部分の単なる総計ではなく、部分には内在しないシステムとしての特性をもつ。システムとしての組織は、機能的全体として社会的生物とみなされる。

(f) 組織の空間的ひろがりには漠然としたものであるが、時間的ひろがりには極めて重要である。時間的關係および継続性は組織の基本的側面である。時間と関連して、継続的組織といわれるものも、たとえば夜間にはすべての活動が停止する。その時には、定義上、毎日新しい組織が生まれるものと考えられるが、実際的には、継続的ではあるが「休止している」とみなせばよからう。

上にみたように、バーナードは協働体系というシステムからその補助システムである組織というシステムへと焦点をしばって来た。組織以外の諸補助システムは組織と一定の関連をもつ組織の環境となり、組織が協働体系の適応ないし均衡にとっての戦略的要因とみなされる。いまや公式組織の理論が問われねばならない。

周知のように、組織の三要素についてバーナードは次のように言う。「組織は、(1)相互に意志を伝達できる人々があり、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共通目的の達成をめざすときに、成立する。したがって組織の要素は、(1)伝達、(2)貢献（協働）意欲、(3)共通目的である。⁽³⁰⁾これらの要素はおおよそ組織の成立にとって必要にして十分な条件である…」これら組織の三要素は、バーナード組織理論の理解に当って繰返し想起されるべきものであり、またかれの管理要素もこれらに対応して論ぜられることに注意しなければならない。ここでは簡単に三要素について解説しておこう。

組織は「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の^{システム}体系」と定義される。それは「調整された人間努力の impersonal なシステム」である。組織を構成するのは、全体としての主体的人間ではなく、かれの貢献する活動であることは繰返し述べるまでもなかろう。従って貢献しようという意欲

(30) *ibid.*, p. 82.

が必要である。それなくしては、組織は成り立たない。

協働あるいは組織は目的なしには行なわれないから、共通目的の存在は自明のことである。その目的に対して意識的に調整されているかぎり、組織は impersonal なシステムである。personal な個人が組織という impersonal なシステムに活動を提供することは、組織の要求する impersonal な役割を受け入れることである（個人の非人格化の側面）。従って、協働しようとする意欲は「克己、人格的行動の統制の放棄、人格的行為の非人格化を意味する」⁽³¹⁾

個人が組織に参加し、また参加しつづけるのは、個人の動機をみたくすることが目的である（組織目的は個人にとって直接に関係はない）。動機の充足が個人目的であり、個人人格による支配であり、個人的決定に通ずる。他方、公式組織の統合的要素としての目的は impersonal な共通目的であり、それが個人に受け入れられねばならない。個人は組織人格によって支配され、組織目的の見地からする組織的決定にもとづいて行動することが要請される。個人目的と組織目的の対立を埋め合わせるのは、組織が個人に与える誘因ないし満足であり、人格的行為の非人格化のためには貢献（負担）と誘因（満足）のバランスが必要である。組織に参加せしめ、組織目的に努力せしめるには協働意欲が必須であり、従ってそれにふさわしい誘因を与えることが必要である。

組織において諸活動が組織目的に対して意識的に調整されるためには伝達が必要不可欠である。「共通目的達成の可能性と、人間の存在——その人々の欲求が、かかる共通目的に貢献する動機となっている——とは、協働的努力の体系にとっての相対する両極である。これらの潜在的なものを動的ならしめる過程が伝達の過程である」⁽³²⁾。伝達なくして調整なく、調整なくして協働による成果は期待できない。協働による有効な成果なくしては十分な誘因を支払うことも不可能である。バーナード組織理論において伝達は中核的な地位を占め、のちに伝達体系としての複合公式組織（とくに管理組織）を考慮するに及べば、それが一層明確になるであろう。

(31) *ibid.*, p. 84.

(32) *ibid.*, p. 89.

以上三要素は相互依存関係にあり、それらの一定の組み合わせによって組織というシステムが成立する。このシステムの均衡を維持することによって組織は存続することができる。「この均衡は第一次的に内的なものであり、各要素間の釣合の問題であるが、究極的基本的には、このシステムとそれに外的な全体情況との間の均衡の問題である。この外的均衡には二つの条件がある。第一は組織の有効性であり、それは環境情況に対して組織目的が適切であるか否かの問題である。第二は組織の能率であり、それは組織と個人の間の相互交換の問題である。⁽³³⁾」かくして組織の存続には、有効性と能率という、システムの外的均衡にかかわる二つの条件が必要である。

有効性は組織と外部環境との関係にかかわり、組織の目的達成能力をいみする。それは組織目的の達成度であり、従って組織目的遂行の結果を input と output の比率において表わすという慣行からすれば「組織の能率」と言い換えてよいかも知れない。能率は組織とその外部にいる（定義上）人間との関係にかかわり、組織が個人の間に満足を生じないし分配する能力をいみする。それは個人目的の達成度、従って動機の充足度である。個人における input と output との比率、すなわち負担に対する満足の比率という見地からは文字通り「個人の能率」である。

有効性は組織要素である共通目的に、能率は協働意欲に直接関係する。しかし、有効性がなければ、つまり目的達成の可能性が信ぜられねば、人々の協働意欲は消滅するであろうし、通常の場合、有効性がなければ分配すべき誘因の資源は生産されぬことが多いであろう。従って能率は低下する。能率の低下すなわち協働意欲の減退は、必要な貢献の確保を困難にし、目的達成の能力すなわち有効性を低下せしめるであろう。「組織の寿命が長くなればなるほど双方（有効性と能率）が⁽³⁴⁾いっそう必要となる」。もちろん、きびしい環境は有効性のいかに左右するであろうし、個人の欲求水準の高低が能率を規制することも当然であろう。かように「組織の諸要素は外的要因とともにそれぞれに変化する、そしてそれらは同時に相互依存的である。これらの

(33) *ibid.*, p. 83.

(34) *ibid.*, p. 82.

要素からなるシステムが均衡を維持する、すなわち存続し、生存するためには、一つの要素が変化すればそれを償う変化が他のものに起らねばならない⁽³⁵⁾

ここにおいてもわれわれは、バーナード理論に特徴的なシステム理論を見出すことができ、システム理論なるがゆえに協働体系あるいは組織というシステムとそれらの外部環境との間の均衡、すなわち外的均衡の考察が可能となるのである。バーナード理論が伝統的な管理論と決定的に異なるのは、この外部環境への適応過程の理論的考察を可能にしたことである。ちなみに伝統的管理論では、いわば組織体の内部環境の整備とでもいうべきものに、従って主として組織構造形成問題にその力点を置いたのである。人間関係論⁽³⁶⁾においても非公式組織の諸問題が中心であった。

以上にみたように、バーナードは複雑で具体的な協働体系から抽象的なシステム⁽³⁷⁾としての組織を抽出し、理念型的な単純組織 *ideal simple organization* に即した組織理論を展開した。いまやこの理論を武器として、ヨリ複雑で大規模な組織の解明に立ち向う。それはわれわれが現実⁽³⁷⁾に直面する複合公式組織の問題であり、そこにおいて管理の問題がヨリ明確に現れるのである。いずれの場合でも、同じ組織理論が適用されうる。「組織とは、単純なものであろうと複雑なものであろうと、つねに調整された人間努力のインパーソナルなシステムである。そこにはつねに、調整および統一の原理としての目的がある。つねに必要な不可欠な伝達能力があり、つねに人格的な意志の必要性

(35) *ibid.*, p. 83.

(36) レスリスパーガーによる経営組織の分類や、それがもつ二つの機能としての、*external balance* と *internal equilibrium* の区別があり、バーナードよりも却って有名なようである。しかしそれは単なる分類上のこころみにすぎず、しかもかれ自身バーナードに負うことを明らかにしている (F. J. Roethlisberger, & W. J. Dickson, *Management and the Worker*, 1939, p. 552, p. 569.)

ちなみに、バーナードの場合、定義上、組織と個人の関係は *external equilibrium* における一条件（すなわち能率の問題）である筈であるが、他の個所ではこれを、*internal* なものとみなしている。すなわち、「参加者に対する関係に作用する組織の *internal equilibrium*, あるいは社会的環境を含む一般的環境に対する関係に作用する組織の *external equilibrium*」のごとき記述である。(Barnard, *op. cit.*, p. 200)

(37) Barnard, *op. cit.*, p. 94.

がある。そして目的の統合と貢献の継続とを維持するに当って有効性と能率とが必要とされる」⁽³⁸⁾

IV

われわれが通常「組織」として考えるのは相当数のメンバーより成るものであるから、バーナードの定義する「二人以上の人々の……」という単純なものは、具体性を欠くような印象を与えることがある。この印象は伝統理論における組織観によって強められる。権限と責任の構造としての「仕事の組織」観をとる伝統理論では、一般的に、存在する仕事量全体が委任の原理によって順次細分化されてゆくという、上から下への見方をとる。これに対してバーナードは、いわば下から上への積み重ねによって複合的な組織構造が形成されるものとみなす。いかなる大規模組織も小規模な単位組織から発生し、成長する。「すべての大きな公式組織は多数の小さい組織で構成されているといえよう。小さい組織の結合による以外には大きな組織を創造することは不可能である」⁽³⁹⁾。

バーナードにおいて組織の戦略的要因はつねに個人である。多人数が協働するに当っては、専門化された単位組織（単独に存在するものとすれば、それが理念的な単純組織に当る）が創出され、各個人はその具体的な特定の局所的組織 local organization⁽⁴⁰⁾（いわば第一次集団）において行動する。単位組織の規模は伝達の必要性によって制約され、通常は15人以下、多くの型の協働では5～6人が実行可能な限度であらう⁽⁴¹⁾。この制約以上に組織が成長するためには、新しい単位組織が創られるか、あるいは既存の単位組織の二つあるいはそれ以上が結合されねばならないのである。「すべての複合公式組織は単位組織から成長し、単位組織より成り立つ。単位組織の内在的特性が複

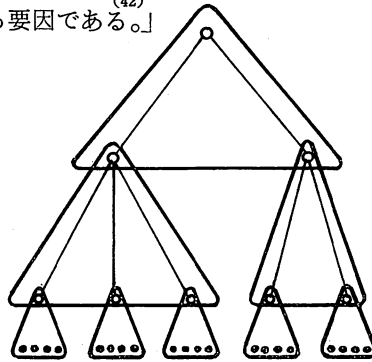
(38) *ibid.*, pp. 94~95.

(39) *ibid.*, pp. 104-105.

(40) *ibid.*, Preface, xi, p. 119.

(41) *ibid.*, p. 106.

合組織の性格を規定する要因である。」⁽⁴²⁾



いくつかの単位組織が結合されて一つの複合組織になると、全体としての調整の必要上、図のように単位組織にリーダーがおかれ、これらの上にさらにリーダーがおかれる。ここに管理組織が成立する。

組織が成立し、存続してゆくには、目的、伝達、協働意欲と有効性、能率の確保が必要である。組織の均衡を維持し、組織を活動せしめるという管理の作用は、従って、これらの諸要素、諸条件を調節することといえよう。単純組織においては必ずしも一人の管理者がこれを行なうとはかぎらず、メンバー相互が意識的に組織維持を計ってゆけばよいであろう。しかし複合的になれば、伝達、調整の必要上、単位組織に管理者がおかれ、順次管理単位のピラミッドが構成される。管理機能は管理組織の専門的業務となる。管理機能は複合公式組織において明示的に現れる。大規模経営の生成とともに管理論が展開されたゆえんである。

バーナードがその著第四部「協働体系における組織の機能」のうち、第十五章「管理職能」において、「もっぱら全組織の諸努力を調整するためにのみ存在する全体としての管理組織の諸機能」⁽⁴³⁾を論ずるのは、このような理解にもとづくことはいうまでもない。そしてかれの分類する管理要素、すなわち、(1)組織伝達の維持、(2)必要な活動の個人からの確保、(3)目的の定式化、が組織の諸要素、すなわち、(1)伝達、(2)協働意欲、(3)共通目的、に対応すること

(42) *ibid.*, p. 285.

(43) *ibid.*, p. 216.

も指摘するまでもない。組織の要素と同様に管理の要素も、相互関連的、相互依存적であるが、管理職能は相当程度の専門化が可能であり、従って職能としては分離して論ずることも出来る。管理職能の一定の分類は、ほとんどすべての管理論者が取る方法である。しかしバーナードにおいては、伝統論者の経験的分类とは異なり、組織理論より統一的に導き出された職能分類を行なう。組織理論は複合公式組織においても、管理組織においても一貫して維持される。

かく複合公式組織における管理機能（管理組織の作用）がバーナードのテーマであるとすれば、第三部「公式組織の諸要素」は複合公式組織における諸問題であり、管理機能説明のためのヨリ具体的な基礎であることは明らかである。第三部は、第一、第二部と第四部を結ぶ媒介項の地位をしめる。第三部で論ぜられる専門化、誘因、権威、意志決定などそれぞれの問題を解説することは本稿の目的ではないが、複合公式組織の構造を念頭におきつつ、各要素を関連づけて論じておこう。

複合組織そのものにおいても、組織の三要素の存在がその成立にとって必要にして十分な条件であるが、ヨリ基本的には、複合組織を構成する単位組織において三要素の存在することが複合組織存続のための前提条件である。単位組織は専門化の原理にもとづいて形成されるが、いかに単位組織を形成し、組み合わせるかという専門化の革新の工夫、あるいはその採用が、複合組織の有効性を規定する要因となる。と同時に、専門化は複合組織の一般目的を分割して、各単位組織にそれ自体の目的を与える過程である。この単位組織の目的が各単位に受け入れられることによって、単位組織は成立し、従って複合組織の成立も可能となるのである。

前掲図に示されるように、単位組織の一定の組み合わせによって複合組織が構成されるが、図上の○印に位置するのは管理者であり、かれらの管理活動は管理組織を構成する。かれらを結ぶ線はコミュニケーションのラインであり、それらは全体としての複合組織を調整するためのコミュニケーション・システムとみなされる。管理組織とは伝達体系にほかならない。管理組織の機能の第一は、「組織伝達を維持する」ことであり、管理者の役割はコミュ

ニケーション・センターとなることである。かかる管理者を通じて、各単位組織に対する伝達が可能となるのである。

すでにのべたように、バーナードは各個人に自由意志、選択力、意志決定力を帰属せしめる。各人は協働体系に参加するかいなか、参加したのちに必要の貢献を提供するかどうかを決定する自由をもつ。これは個人的決定の側面である。また、組織の各職位に配置された各個人の活動は、組織目的の達成のために調整されねばならず、各人は組織人格としては組織目的の見地から決定することを要請される。すなわち組織的決定がそれである。

各人は意志決定力をもつものとみなされるが、もし無限の選択の可能性があれば意志決定には到達しえない。たとえば、暗夜の洋上をボートで漂流する人は、どの方向へも行くことが可能であるが、しかしどの方向を選ぶべきかの決定をなしえない。灯台のあかりや星の位置を目標として、はじめて方向を定めることができるであろう。かように意志決定のためには選択条件を限定することを必要とする。公式組織の機能は、その構成員に目的を呈示し、組織目的に合理的な意志決定をなさしめるように、その影響力を行使する過程をいみする。換言すれば、各人の意志決定力を限定することである。

意志決定とは、いくつかの代替案のなかからいずれか一つを選択することである。意志決定研究は、目的に対する手段の合理的選択という論理的過程として、はじめてその科学性のテストに耐えることができる。個人に比較して、公式組織の特徴は、出来るだけ論理的決定、すなわち目的に対する手段の合理的選択をなそうとする、その程度が高いことである。しかも個人の場合とはことなり、公式組織においては意志決定過程が分散（委任）されていることである。バーナードは、「公式組織のエッセンスは目的に対して手段を意識的に採用することである」⁽⁴⁴⁾とも、「組織の概念には、意志決定過程が分散され、専門化されている人間努力のシステムという意味が含まれる」⁽⁴⁵⁾とも述べている。かように組織における意志決定過程の方が、個人のそれよりも科学的接近の道が開けている。バーナードの意志決定論は、主として、組織に

(44) *ibid.*, p. 186.

(45) *ibid.*, p. 210.

における意志決定過程の研究である。

第十三章の考察につづき、第十四章では組織における合理的な意志決定過程として戦略的要因の理論が取扱われている。ここにおいても、バーナードが意志決定理論を通じて、組織と外部環境との関係を取扱いうる根拠を示していることに注意すべきである。

公式組織ないし管理組織、従って伝達体系は、上述の影響力を供給する過程であり、同時に伝達体系における各職位は、コミュニケーション・センターであるとともに意志決定センターである。この意志決定機能が、管理組織の第二の機能「目的の定式化」と強く関連する。

さて、伝統的組織論における組織構造は、バーナードにおいては伝達体系をいみする。組織はそれを通じて各人に対して影響力を行使し、さらに個人の動機を修正すべく強制や制裁を加える（説得の一方法として）。組織、具体的に言えば管理者、のもつ（管理的）意志決定力、伝達力、強制力や制裁力等々の公式組織の客観的側面のみをみれば、バーナード組織論が伝統理論——いわば上から下への思考であり、統制のための権力機構である——と、あえて異ならないように思われようし、また、この側面を強調すれば、バーナード理論の理解から遠ざかるような印象を与えるかもしれない。しかし、バーナード理論が単なる構造論としての伝統理論と決定的に異なるのは、バーナードがその理論体系に一貫した人間理解を前提し、人間を中心にすえてここまで理論を積み重ねて来たことである。換言すれば、かかる公式組織の客観的側面は、組織を構成する人間の動機を充足するかぎりにおいて、かれらによって是認されているものとバーナードはみなすのである。「協働は個人の動機をみたすためにのみ⁽⁴⁶⁾結成される」のであるから、組織による力の行使は、構成員に支持されて、はじめて可能である。この支持なくして、組織自体の存在もありえないこととなる。

この問題意識がかれの書物の動機の一つとなっていることは、その序文に記述されている通りである。⁽⁴⁷⁾かれはこれを「権威の起源と性質」に関する思

(46) *ibid.*, p. 44.

(47) *ibid.*, Preface, ix-x.

考において捉えている。

上に組織の客観的側面と呼んだものは、通常は（伝統理論では）、組織における「権限」と同意であろう。そしてそれは、バーナードが「客観的権威のシステムとしての伝達体系⁽⁴⁸⁾」と呼ぶものに該当し、現象的には権威理論の分類における「上位権限説」的側面である。定義では「公式組織における伝達（命令）の性格⁽⁴⁹⁾」に示されている。バーナードの権威理論にはこのような側面があることが先ず強調されねばならない。

バーナードの権威理論の解釈では、その受容の側面のみが強調され、従って「権限受容説」という名称のもとに分類される。しかし「受容」が権威発生の起源とみなされるのは、上にみたようにバーナードの人間理解、組織観から派生する当然の理論的帰結であって、「受容」という条件は権威のみに特有でもなく、またその客観的側面と矛盾するものでもない。受容は権威の一側面であり、他の一側面をなす客観的権威はその受容を左右する力である。両者によってはじめてバーナードの権威概念が成り立つと考えるのが適切である⁽⁵⁰⁾。従って、権威を受容面のみに限定する解釈にもとづいて、かかる権威受容と組織の行使する制裁力（これを権限とみなすのであろう）とは相容れない、とか、バーナードは権威の客観面を無視している、とかの批判をするのは当たらない。

さて、最後の問題となるが、バーナードは個人の特性として人間に動機を帰属せしめる。この動機が誘因によって充足されることと引換えに、非人格的な組織への参加があり、それに対する貢献が行なわれる。ここに誘因—貢献あるいは満足—不満足⁽⁵⁰⁾の均衡問題があり、それにもとづく個人的決定の側面がある（すでにみたように、かかる満足、不満足⁽⁵⁰⁾の個人的評価は主観的であり、また、つねに論理的思考の問題であるとは限らない）。組織の非人格

(48) *ibid.*, p. 175.

(49) *ibid.*, p. 163.

(50) しかしバーナードは、のちに、重要な「責任」の問題よりも、むしろ付随的な主題である「権威」の問題の方を強調しすぎた、とのべている（『経営者の役割』、日本語版への序文、8頁および W. B. Wolf, "Precepts for Managers—Interviews with Chester I. Barnard", *California Management Review*, Fall, 1963, p. 90.）

性と個人の人格性からむ諸概念の基礎には、つねにこのモチベーションの問題がある。たとえば協働意欲、能率、あるいは権威の「受容」のごとくである。

第三部においては第十一章「誘因の経済」でこのモチベーションの問題を取扱い、組織が与える誘因（説得による欲求水準の変更を含めて）を中心に論じ、さらに組織均衡の考察に及んでいる。第十二章「権威の理論」の前半は権威受容の側面であり、その根底にはモチベーションが据えられることとなる。

以上の考察から、管理組織の第三の機能としての「必要な活動の個人からの確保」が説明される。管理組織は誘因を提供することによって、単位組織を構成する諸活動を抽出し、単位組織の複合体としての複合公式組織を維持しなければならない。

本節で第三部「公式組織の諸要素」について概説したのは、これら諸要素がいかに複合組織における管理職能に関連するかを示すためであった。「経営者の役割」にはかれの組織理論がつかぬかれていることが理解できるであろう。

む す び

本稿では、人間論、協働（体系）と組織の理論から、管理の理論へと進む『経営者の役割』におけるバーナードの記述のあとをたどった。バーナードの思考過程は、その記述の過程とは逆に、管理を説明するために、組織、協働、人間へと深まって行ったとみてもよからう。

以上を考察するうち、およそ次のような点が明らかとなったように思う。

(1) 管理の一般理論確立の見地に立って、はじめてバーナードが協働体系から組織を抽出した意義を確認できる。その組織理論は管理論のための理論的枠組を提供している。

(2) バーナードの人間理解と、理念型的な単純組織に即して構成された組織理論は、かれの全理論体系を一貫している。

(3) かれの思考方法はシステム理論にもとづいている。個人、組織、協働

体系はいずれも一つのシステムとみなされる。このシステム観のゆえに、上述(1), (2)のほか、本文でものべた数々のバーナード理論の特徴が見出せる。

(4) かれの第三部の記述は、複合公式組織の構造を念頭において理解することができる。それは第一、第二部（協働と組織の理論）を基礎にして、第四部（管理組織の機能）にいたるための媒介項である。第三部での専門化、誘因、権威、伝達、意志決定などに対するバーナードの考察は、いずれも伝統理論の単なる構造論に対比して近代理論のための先駆的研究として評価できる。