

バーナードの流れをくむ管理論について

その他のタイトル	Management Theory of C. Barnard and his Followers
著者	飯野 春樹
雑誌名	関西大学商學論集
巻	8
号	2
ページ	133-158
発行年	1963-06-30
URL	http://hdl.handle.net/10112/00021634

バーナードの流れをくむ

管理論について

飯野春樹

はしがき

バーナードの「経営者の役割」⁽¹⁾が出版されてから、今年で丁度二十五年になるが、その間、経営関係の学者はもちろん、社会学者、社会心理学者などによっても高く評価されるとともに、⁽²⁾また彼らに大きな影響を与えているように思われる。

ここでは、経営管理論や経営組織論の分野でバーナードから直接の影響を受けていると認められるサイモン、ジヨーンズ、アルバースの著書を中心にして、いわばバーナード学派の流れを検討してみたいと思う。

周知のように、とくに第二次大戦後、管理論、組織論の分野において人間関係論をはじめとする新しい動きが活発となり、以前の学説には一般に「伝統的」という形容詞がつけられている。たとえば伝統的な管理論に対して、バーナードのような組織理論を基礎にする、いわゆる組織論的管理論があり、また、組織論の方では、これまでの *organizing* (管理職能の一つとしての) の原則を中心とする伝統的組織論(管理学的組織論といわれる)に対し

バーナードの流れをくむ管理論について(飯野)

バーナードの流れをくむ管理論について(飯野)

四四

て、あるがまゝの organization の実体を研究しようとする組織理論の出現がある。

かように、同じく管理論、組織論と云っても、その意味するところには相当の差異があり、混乱状態に陥っているのが現状のようである。しかし、以下に明らかとなるように、われわれはバーナードの理論によって、このような混乱は相当程度、整理しうるのではないかと考える。

本稿においては、先ずこの分野における混乱状態を正面からとり上げているクーンツの論文を簡単に紹介したのち(一)、バーナード理論を概観し(二)、その理論にもとづいて、バーナード学派に属する人々の流れを分類し(三)、最後にアルバースの管理論に及びたいと思う(四)。ごく大ざっぱな議論であることを、最初におことわりしておきたい。

注(1) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938)

田杉、降旗、矢野、飯野共訳「経営者の役割」(ダイヤモンド社、昭和三十一年)

(2) バーナードの著書に対する論評のいくつかを引用しておく。

「それは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著作であろう。しかしまた、この難解ではあるが、興味深い研究が政治学の諸学派から黙殺せられてきたことも別に驚くに当らない。」(Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* 1945 訳書「アメリカ文明と労働」六四頁)

「チラーの Shop Management 以降、真面目な経営者が自分たちの仕事の性質を考えるのに、この書物以上に大きな影響を与えたものがあるだろうか。」(L. Urwick, *The Pattern of Management*, 1956, pp. 49—50.)

「バーナードの著作は、あまり広汎で実り豊かだから、新しい管理論への主要な貢献を要約することができない。しかし彼の貢献は、今後の管理原則の追求に多くの展望を開いたゆえに、内容の問題と同時に刺激を与えたことにあるといえる。」(Koontz and O'Donnell, *Principles of Management*, p. 33)

なお、社会学、社会心理学関係のものについてはつまびらかでないが、組織の定義、有効性と能率の概念、あるいは誘因の理論などについて、少なからず貢献しているのが見受けられる。

アメリカの経営学は Business Management ならず Business Administration であるといはれるほどに管理論的であるが、マネジメントという言葉には種々の意味が含まれていてあいまいなところが多い。言葉の意味はかりでなく、マネジメントの学説についても色々の考え方が存在する。最近クーンツは、マネジメント理論の混乱状態を正面からとり上げ、今後の発展に対する建設的な提案を試みる論文を発表している。⁽¹⁾

彼はマネジメント研究に対する接近方法の違いを基準にして、アメリカのマネジメント理論を次の六つの学派に分類する。すなわち

- 一 管理過程学派 (The Management Process School)
- 二 経験学派 (The Empirical School)
- 三 人間行動学派 (The Human Behavior School)
- 四 社会体系学派 (The Social System School)
- 五 決定理論学派 (The Decision Theory School)
- 六 数理学派 (The Mathematical School)

がそれである。以下の議論に必要な限りにおいて、これら諸学派に対する彼の見解を要約する。

一 管理過程学派の基本的接近方法は、先ず管理者の諸職能を、例えば planning, organizing, staffing, directing, controlling のように分類し、そしてこれらの職能から、いくつかの原則を抽出するところによつてマネ

⁽¹⁾ クーンツの流をくむ管理論について (飯野)

バーナードの流れをくむ管理論について(飯野)

四六

ジメント理論を構成しようとするものである。フエイヨルがこの学派の父であり、一九四〇年ごろまでは主として管理過程のうちの組織のみが取扱われていたようである。この学派は、マネジメントを「組織された集団で働く人々をして、あることをなさしめるプロセス」とみなす。いわゆる伝統的管理論の典型である。

二 経験学派は、デイル(E. Dale)の比較研究法(comparative approach)のごとく、マネジメントを過去の経験の研究とみる。経営者の成功の経験、あるいはマネジメントにおける失敗を分析すれば、もっとも効果的な管理技術の応用の仕方を学ぶことができると思われる立場である。

三 人間行動学派は、Human Relations Approach とか、Leadership Approach とか、あるいは Behavioral Science Approach などとも言われるもので、「管理することが人々を通じて物事をなさしめることである以上、マネジメントの研究は interpersonal relations にもとづかねばならない」という基本的な命題をもち、マネジメントの人間の側面に研究の焦点を合わせるのである。

四 社会体系学派は、マネジメントをもって社会体系、すなわち文化的相互関係のシステム(a system of cultural interrelationships)とみなす。この学派の精神的な父はバーナードであるが、前項の人間行動学派と密接に関係し、またしばしば混同されているものである。

五 決定理論学派は、意志決定に対する合理的接近に注意を集中する。人により、決定の経済的合理性に限るものあり、あるいは企業におこるすべてのことを分析の主題にするものあり、さらに決定や決定者の心理的、社会的側面をもカバーするように決定理論を拡大するものもある。分析対象をあまり拡大すると、企業を社会体系とみる前項の学派の見解とことなくなるであろう。

六 数理学派は、operations researcher や operations analyst など、いわゆる経営科学の立場をとる人々で、マネジメントをもって数学的モデルやプロセスの体系とみなす。

かようにクーンツは、最近のマネジメント理論を六つの学派に分類し、それぞれを概観した上、「これら諸学派は、経営者をとりまく物的・文化的環境から、それほど大きくことなる結論を打ち出しているわけではないことが明らかになった」という。それにも拘らず、以上のようにひどい混乱がみられる原因は何か、さらに混乱を解消するにはどうすればよいか、などを論じて行くのであるが、クーンツは、学者というものは人の意見をくさすことによつて、あるいは同じことを別の言葉で言い換えて、自己のオリジナリティを誇示し、何とかして「教祖」になりたがる、というような皮肉をまじえつつ、次のような事柄が混乱の原因であると指摘する。

- 一 マネジメントとかオーガニゼーションのような基本的用語においてすら、いまだに語義上の統一がない。
- 二 何をもつてマネジメントとみるか、その領域が明確でない。
- 三 先人の観察や分析にもとづく有効な理論——いわゆる伝統理論——を、それが a priori であるとして排斥しようとする人々がある。とくに途中からこの分野にはいつてきた「新参もの」にこの傾向が強い。
- 四 マネジメントの諸原則に対する誤解や誤用がある。サイモンやアージリスの管理原則に対する攻撃などはその例である。
- 五 結局のところ、混乱の多くは、マネジメント理論家たちの間に、相互理解の気持も能力もないことにもとづくと言ふべきである。

バーナードの流れをくむ管理論について (飯野)

四八

以上のようにクーンツは、自分自身、むしろ伝統的な管理論——先和管理過程学派——の立場に立って、学界における反省をうながしつつ、新しく出現しつつある諸勢力に対して猛烈な反撃を加えているものと考えられる。さすがにバーナードに対しては充分な敬意を払っているが、攻撃目標の一つであるサイモンやアージリスなどの反論がききたいものである。

かように彼は、マネジメント理論としては管理過程学派の理論を管理論の正当派とみ、他はその意義を認めつつもこれらをむしろ管理論の周辺にあるもの、異端者とするのである。この論文自体、非常に興味深く、その趣旨には賛同できるのであるが、ただ疑問に思われるのは彼の「マネジメント」の意味である。

クーンツが結論的にマネジメントを定義して、*managing is the art of getting things done through and with people in formally organized groups* と言っているからわかるように、彼の「マネジメント」は「管理」を意味するものと解釈しえよう。このように考えれば、一方で彼の意見は賛同を得やすくなるが、他方ではマネジメント学派の分類が広義にすぎるように思われてくる。むしろ、この分類に含まれる「マネジメント」は「経営」と考えるべきではなからうか。例えば、二の経験学派は経験の研究を通じて管理の原則を求めるところから、一の管理過程学派に含めてよいし、三の人間行動学派・四の社会体系学派・五の決定理論学派は管理論とみるよりは新しい意味の組織理論といえるものであり、六の数理学派は管理そのものよりも管理のための tool とみた方が適当である。あたかも最近のアメリカの経営理論を、管理論、組織論、経営科学論 (Management Science) に分類したかのごとくであり、この場合には、クーンツの「マネジメント」はむしろ「経営」を意味する筈である。そうだとすれば、彼が指摘するマネジメント理論における混乱状態はやゝ誇張となり、逆に彼自身、語義上の混乱に陥

っていることになる。いずれにせよ、クーンツの論文は、新しい潮流に対して至極批判的な立場を固執しているようである。

そしてわれわれは、彼がバーナードの理論を社会体系学派の中へ入れていることも、不正確であると考える。この点を明らかにするために、更にサイモン、ジョーンズ、アルバースの見解を検討するためにも、ここでバーナードの理論をとり上げるのが順序と思われる。

注(1) 次の二誌を参照されたい。

H. Koontz, "The Management Theory Jungle" in *The Journal of Academy of Management*, Dec., 1961
 "Making Sense of Management Theory" in *HR*, July-August, 1962

二

バーナードの「経営者の役割」は四部十八章からなる。第一部、第二部は協働体系と組織の理論を取扱い、非常に精緻な論理で組立てられた概念的な枠組である。この一、二部の基礎理論にもとづいて、第三部では組織のヨリ具体的な諸要素をのべ、第四部の管理の問題への橋わたしとしているのである。「形のうえで、本書は四部に分れているのであるが、ある意味では二つの短かい研究から成り立っている。本書の前半〔一、二部〕をなすのは協働と組織の論述であり、後半〔三、四部〕は公式組織における管理者の職能と活動方法の研究である。この二つの主題は、ある目的からは区別するのが便利であるが、具体的行為と経験では不可分のものである。⁽¹⁾」

バーナードがこの書物を書いた意図は、書名に明らかのように、管理者の諸職能を解明することであった。さきにクーンツは、管理過程学派の接近方法は、まず管理者の諸職能を分類し、これらの職能から管理の実践において

バーナードの流れをくむ管理論について(飯野)

五〇

真実であるような基本的原則を抽出することであるとのべている。バーナードはこのような管理者の諸職能そのものをどうすれば引き出しうるか、その基礎となる理論を求めえないものかと考えるのである。クーンツはその論文のなかで、人は殆んど何ごとをもマネジメントと名付けてしまうと嘆いているけれども、バーナード自身は決して management = social system とは云っておらず、両者を明確に区別している。social system に当るものは、協働体系なし組織であろう。

バーナードは「私の意図したのは、管理者は何をせねばならないか、いかに、なにゆえ行動するのか、を叙述することであつた。しかしまもなく、そのためには、かれらの活動の本質的用具である公式組織の本質を述べねばならぬことがわかつた。……『公式組織の社会学』とでも呼ぶべきものを書かねばならなかつた」⁽²⁾とのべ、また他の所では「これらの職能が適切に述べられるべきならば、その記述は組織そのものの本質に即したものでなければならぬ」⁽³⁾とのべている。要するに、管理者の諸職能を求めするためにその基礎理論としての「組織理論」を書かざるをえなかつたのであり、それがユニークで高い水準のものであるだけに、「バーナード理論」が全く組織理論であるかのようにみなされているのである。このことは、それほどに彼の組織理論が卓越していることの証拠であり、また組織理論のなかに占める彼の地位の独自性を示すものではあつても、「バーナード理論」が組織理論そのものであるということにはならない。われわれは彼の管理論への関心をも充分に認めておかなければ、バーナードの理論に忠実とはいえないのである。クーンツの分類による管理過程学派においても、バーナードは立派に通用する。

以下にのべるように、バーナードの理論は協働体系論、組織論、管理論の三層構造理論をなすものであり、この点については山本安次郎教授が、これを経営論、組織論、管理論としてつねづね論じておられるところである。⁽⁴⁾

ここで簡単に、バーナードの理論を順を追って見てゆくと、まず彼は、協働体系や組織の理論の形成にも、管理者、組織参加者の行動の解明に当っても、人間の理解が必要であることをのべたのち、かかる人間に達成すべき目的があること、また個人のなしうることに制約があるという経験から、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生ずるとする⁽⁶⁾。

本書を貫ぬく彼の人間論(第二章)や、協働の成立、協働の目的、協働の制約など(第三、四章)の議論は、紙面の都合で割愛せざるをえないが、バーナードは、教会、政党、政府、軍隊、企業、家庭など、すべてこのようにして成立した協働体系 (cooperative system) であるとし、「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、特定の秩序ある関係にあるところの物的、生物的、個人的、社会的諸要素の複合体である⁽⁷⁾」と定義づける。

のちにふれるように、この「二人以上の人々の協働」という言葉に示されるものを、バーナードは組織と定義することになるのであるから、協働体系は物的体系、生物的体系、個人的体系、社会的体系および組織から成る複合体であり、組織は協働体系の下位体系ないし補助体系をなすわけである⁽⁸⁾。

かような協働体系を調整して、維持、発展させることがとりもなおさず管理の過程であるが、彼の目的とする「管理者の諸職能」をもっともよく説明し、それをもっともよく促進しうるような有効な概念を、この協働体系の諸要素のなかから抽出しようとする。

彼はまず物的体系を捨象する。この点はバーナードの「経済理論と経済的関心を第二義的——必要欠くべからざるものではあるが——地位にしりぞけてはじめて、組織およびそこにおける人間行動というものを理解しはじめた⁽⁹⁾」

バーナードの流れをくむ管理論について(飯野)

五二

という言葉にも関連させることができよう。続いて彼は社会的体系、人間をも取り去り(第六章参照)、最後にそれを通じて管理活動をもっとも効果的に説明しうる概念である「組織」の概念に到達する。彼は(公式)組織を「意識的に統括された、二人以上の人々の活動または諸力の体系」と定義する。ここで「われわれは二つの体系を扱っていることに留意しなければならない。すなわち、(1)その構成要素が、人間、物的体系、社会的体系および組織からなる包括的協働体系と、(2)協働体系の部分であって、統括された人間活動からのみなる組織がそれである。」(傍点筆者) 協働体系の経験を分析するためのもっとも有効な概念は、公式組織を以上のように定義することによって初めて明確となるということこそ、この書物の基本的前提である。

これを比喩的に云えば、協働体系は人間、物的体系、社会的体系および組織よりなる複合体で、あたかも人体のごとくである。協働体系の一部である組織——伝達の体系であり、意志決定の体系とみられるのであるが——は、丁度頭脳を含めた神経系統のごときものである。神経系統の働きいかんで、人体は変化する環境に適応し、身体の均衡を保つ。従って協働体系の維持発展にとつて、組織の働き、機能が大きい問題となる。協働体系があつて初めて組織が存在しうるのであるが、もし組織が機能しえなければ協働体系は消滅するの外はない。

かように協働体系の調整過程、すなわちマネジメント・プロセスが組織を通じて行われるものとすれば、組織の理論的分析が当面の問題として浮び上ってくる。協働体系の調整を行うのが組織の機能、とりわけ管理の機能であり、かかる機能を専門的に行う機関が管理組織であり管理者である。従つて「管理者の諸職能」の説明の基礎に組織をおくのである。

さて、組織はいかに成立し、存続しうるものであろうか。ここでバーナードは組織の分析に進む。⁽¹²⁾ 彼は「共通の目

的を達成するために進んで貢献しようとして、相互間に意志を伝達できる人々がいる場合に組織が生ずる。したがって組織の要素は、(1)伝達、(2)貢献意欲(協働意欲)、(3)共通の目的である」とし、「組織の成立はこれら三要素をそのときの外部事情に適するように結合することができるといふかどうかにかゝり(内的均衡)、組織の存続は、協働体系の均衡を維持しうるか否かに依存する。この均衡は元来内的な、すなわち各要素間の釣合の問題であるが、究極的基本的には、協働体系と外的な全般的情况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必要である。第一は組織の有効性であり、第二は組織の能率である」と結論する。すなわち、伝達、協働意欲、目的の三要素が組織成立のために必要にして十分な条件であり、さらに組織存続には、もちろん内的均衡が必要であるが、協働体系の存続が前提であるから、協働体系と環境との間の外的均衡を成立せしめることが必要である。

単純なものでも複雑なものでも、組織はつねに統括された人間の努力の非個性的な体系である。そこにはつねに、統括、統一の原理としての目的があり、伝達能力が不可欠であり、また人間的な意欲が必要であり、さらに目的の達成と貢献の継続を維持するために有効性と能率が必要である。このことは単位組織の結合した複合組織においても、管理組織においても、共通する組織の原理である。協働体系の維持、発展は、かかる組織を成立せしめ存続せしめること、すなわち、内的均衡と外的均衡を維持することによって達成される。この作用が管理職能に外ならない。

この管理職能は、組織のいづれの構成員によって実行されてもよいが、複合的な組織においては、伝達の必要性から、単位組織の管理職能は通常一人に集中され、そこに管理職能を専門的に行う管理者と管理組織が成立する。みずからその一員である組織を維持するという専門的機能を担当するものが管理者である。従って管理者本来の

バーナードの流れをくむ管理論について（飯野）

五四

業務は、組織の業務 (work of the organization) ではなく、組織の活動を維持するという専門業務 (specialized work of maintaining the organization in operation) である。⁽⁴⁾

かようにしてバーナードは、その著の第四部において管理者の諸職能を導き出す。それは組織の三要素に対応する(1)伝達体系の維持、(2)必要な行動の確保、(3)目的の定式化、という管理の三要素であり、さらに有効性と能率を達成するという管理の全般的過程である。以上の第四部における記述はもちろん、第一、第二部の協働体系および組織の理論にもとづき、さらに第三部において具体的にのべられた組織の諸要素——専門化、誘因、権威、伝達、決定、戦略的要因の理論など——ととくに密接に結びついている。

なおバーナードは、さきの管理の全般的過程は知的なものというよりは審美的、道徳的なもので、その過程を実施するには適性感、適合感のごとき全体的感覚と、責任能力——協働の道徳的側面の高揚が必要なことを強調して(第十七章)、この研究を結ぶことになる。

以上で、バーナードの理論が管理、組織、協働体系の三つの区別された概念をもつこと、およびそれら相互の関係を概観した。本来、これら三つの部分、とくに管理と組織は不可分のものとしても、彼の組織理論の部分がかつともユニークで価値が高いのに反して、管理理論そのものの記述は、その基礎部分が殆んど組織理論においてのべられているために、比較的簡単で、従ってそれほど関心をひいていないように思われる。しかし管理論の基礎理論としての組織論とみるかぎり、組織論の独自性とともに管理論についても独立の評価が与えられるべきであると思ふ。

とにかくバーナードの理論が、すでにみたように三層構造理論(山本教授による)をなしていることを理解する

ことが必要であろう。このような観点から、次節において、バーナードの流れをくむ二、三の学者の業績を検討してみたい。

注① Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Preface, pp. xi—xii.

② バーナード前掲訳書「日本語版への序文」五一—六頁。

③ Barnard, *op. cit.*, Preface, p. vii.

④ とくに山本教授稿「バーナード組織理論の経営学的意義」彦根論叢第九十一号参照。

⑤ Barnard, *op. cit.*, p. 14. 人間行動の理解を強調するのは、当然のことながら新しい組織論者に共通の特徴である。例えばマーチとサイモンは「組織に関する命題は人間行動に関するステイトメントであり、すべてのかかる命題に、明示的にせよ、内示的にせよ、包蔵されているものは、人間の特性のうち、いずれが組織における人間行動を説明するのに考慮されるべきかという一連の仮定である」と述べている。March and Simon, *Organization*, p. 6.

⑥ Barnard, *op. cit.*, p. 22. ⑦ Barnard, *op. cit.*, p. 65.

⑧ Barnard, *op. cit.*, p. 70n., p. 78, pp. 98—99n., p. 240.

⑨ Barnard, *op. cit.*, Preface, p. xi. バーナードはこれまでの経済理論が主として彼のいう物的体系における経済のみを取り上げていることを問題にするのであって、経済的考察——組織の観点からする効用を中心として——を否定するのではない。彼の場合、協働体系には、物的経済のほかには社会経済、個人経済、組織経済に区別される四つの異なる経済が存在する。第十六章第二節以下参照。

⑩ Barnard, *op. cit.*, p. 73. ⑪ Barnard, *op. cit.*, p. 73n.

⑫ 分析は単純な ideal simple organization から始まり(第七章)やがて複雑な complex formal organization (unit organization 形式)や executive organization を問題にする(第八章)。

⑬ Barnard, *op. cit.*, p. 82. ⑭ Barnard, *op. cit.*, pp. 82—83.

⑮ Barnard, *op. cit.*, pp. 94—95. ⑯ Barnard, *op. cit.*, p. 215.

三

もしバーナードから強い影響を受け、さらにその理論を発展させようと試みる人々をバーナード学派と名付けるとすれば、現在のところ、この学派に属す人々としてサイモン、ジョーンズおよびアルバースをあげることができらるだろう。

ここで取りあげるのは、アメリカの文献(単行本)で、とくに組織論と管理論に関係し(協働体系論に当るものをバーナード流に取扱っているものは見当たらないように思う)、しかも本人が明確にバーナードに負うことをへているもの、ないしはそうでなくても、その影響の判然たるものに限ることとする。すなわち次の三つである。

Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd ed., 1957

Manley H. Jones, *Executive Decision Making*, 2nd ed., 1962

Henry H. Albers, *Organized Executive Action: Decision-Making, Communication, and Leadership. An inter-disciplinary approach to the anatomy of managerial process*, 1961

ついでながら、サイモンはバーナードに序文を請い、バーナード・サイモン理論と一般に呼ばれているところであり、ジョーンズはその序文においてバーナードとサイモンの両著書に負うことを明記し、アルバースについてはそのような記述はないが、少なくとも引用回数だけから判断してもいたる所にバーナードの影響がみられる。なお、バーナードを含めてこの四人の業績を最初にわが国へ紹介されたのは、故馬場敬治教授であると思われる。⁽¹⁾

馬場教授はバーナード・サイモン理論という名称のもとに両者の組織論を紹介され、今後の本格的な経営学はかかる組織論を中核として建設さるべきことを説かれたわけであるが、教授の場合、バーナードの協働体系論はこれを広義の経営組織として組織論のなかに含められ、またバーナードの管理論についてもそれほどその関心は示されなかったようである。

すでにみたようにバーナード理論は、協働体系論、組織論、管理論の三つの体系が含まれる大きな泉のようなものであり、この一般理論の泉を源流として、われわれは企業という特定の協働体系に即して、経営論、(経営)組織論、(経営)管理論という三つの流れを持つことができるのではないかと思う。

さて、バーナード・サイモン理論と云う場合、両者の共通点は組織の部面である。サイモンはバーナードの組織部分を拡大してその著「管理的行動」、副題として「管理組織における意志決定過程の研究」を著した。バーナードの場合には組織(公式組織)の考察に当って協働体系がつねに背後にあったが、サイモンでは公式組織そのもの、とくに意志決定過程の分析が中心問題となる。サイモンは公式組織を意志決定機能の配分と分布とみ、組織がその構成員のそれぞれの意志決定に影響力(influence)を及ぼす過程を分析する。かような組織における意志決定と影響力の理論の分析に当り、彼は分析単位を精細な決定前提(decision premise)という概念——バーナードにはない——に求めていることが特徴的であり、それによって組織理論における合理性と非合理性の統一を可能にしようとする。

サイモンの著書の標題は「管理的行動」でむしろ管理論であるが、バーナードの著書以上に組織論的である。そしてかかる組織の理解から「経営管理の課題は、個人がその意志決定において、組織目的から判断された合理性に

バーナードの流れをくむ管理論について(飯野)

五八

出来るだけ近づくよう、組織環境をデザインすることである⁽²⁾とする。すなわち、非合理的な側面を含めて、組織目的の見地から合理的な決定、従って合理的な行動をなさしめるよう、組織のもつ影響力を利用すること、ここに経営管理の課題があり、その経営管理理論形成の方法論的基礎に組織情況の分析、すなわち組織理論を置くことの必要性を説くのであるが、具体的な管理職能の要素や管理原則にまでは及んでいない。

その後のサイモンの研究は、周知のように、意志決定の問題を中心に広範囲にわたり、バーナード的な理論体系からは益々遠ざかって行っているようである。

次にジョーンズのそれは、書名が示すように、経営者、管理者の機能としての意志決定を、とくにサイモンに近い諸概念を用いて展開する。彼の場合、バーナードやサイモンの組織理論を一応ふまえた上で、彼独自の分類による管理者の職能を提出する。すなわち管理者の機能は、(1)決定すること (to reach decisions) (2)決定の受容をうること (to gain acceptance of those decisions) (3)決定を実行に移すこと (to put them into effect) とされ、その分類が本書の構成、第一部 意志決定 (Decision making)⁽³⁾ 第二部 決定の受容確保 (Gaining acceptance of decisions)⁽⁴⁾ 第三部 計画樹立と計画の実施 (Planning and putting plans into effect) と対応し、各部において、公式組織における意志決定過程、権威、リーダーシップ、伝達などがかなり具体的に論ぜられる。ジョーンズの著書は、組織における意志決定を、とくに means-end staircase や premise などの概念を用いて、わかりやすく解説したこと、組織形成の問題を新しい組織理論とかなり明瞭に関連づけていること、バーナード・サイモン理論にもとづいて独自の管理職能を導き出していること、などの点において相当の評価を与えうるのではないかと思われる。⁽⁴⁾このように新しい組織理論を撰取している管理論、本稿のテーマで云えば、バーナードの

流れをくむ管理論として、文献的な地位は高いけれども、内容的には第一級のものであるかどうかは疑問である。以上のサイモンとジョーンズは、すでに相当の注目を集めている文献ゆえ、ごく簡単に触れたにすぎない。組織論と管理論との間に明確な区別をすれば、サイモンは組織論に、ジョーンズは管理論に属するものと見るのが適当であろう。この両者に比較して、これまであまり紹介されず、しかもバーナードの理論に一層直結する管理論として、アルバースのそれをやや詳しく次節において取りあげよう。

注① 馬場教授がバーナードに続いて、サイモン、ジョーンズを紹介されたのは周知のことであるが、アルバースについても同教授稿「経営学の動向」(ダイヤモンド社、昭和三十七年発行の「体系経営学辞典」巻頭に掲載)のなかで三個所にわたって指摘しておられる。(同辞典二十頁、二十一頁)

② H.A. Simon, *op. cit.*, p. 241.

③ M.H. Jones, *op. cit.*, p. 5.

④ 組織論的な管理論の立場から「株式会社経営論」を著された降旗武彦助教授は、経営管理の職能の具体的展開について、バーナード、サイモンに比して、ジョーンズがもっともすぐれた内容を示しているとされる。しかしその思考の展開方法は必ずしも充分整理されたものとはいいがたく、かなり特異な配列方法をとっていると指摘されている。同著「株式会社経営論」一三五頁参照。

四

アルバースの Organized Executive Action, 1961 は、ジョーンズにくらべると、各章別の構成などからより伝統的な管理過程学派に近いような印象をうける。しかしその副題の *an inter-disciplinary approach to the anatomy of managerial process* が示すように、また彼の管理職能の分類の仕方からみて、明らかに新しい方

バーナードの流れをくむ管理論について(飯野)

向をもったものである。⁽²⁾

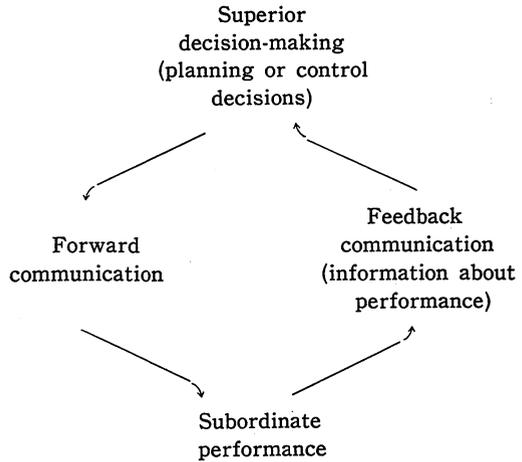
著者は、「本書は管理者(経営者)とその職能を扱い、公式組織における管理行動に関係する知識と技術を発展させようとするものである」⁽³⁾と管理論の立場を明らかにし、さらに「経営管理の書物は、知識や技術の集合以上のものでなければならぬ。多くの部分は一つの全体に統合されるべきである。本書は四つの基本的な統合主題

(integrating themes)をもつ。すなわち、機構(hierarchy)、過程(process)、視点(perspective)及び経済(economy)である」⁽⁴⁾と述べ、interdisciplinaryであること、このintegrating themesをもつことが本書の特徴である。

この著者の意図と本書の内容を簡単に結びつけると、hierarchyは第二部であって、ここで経営管理組織の諸問題が扱われる。この階層関係を基礎にして(そのなかで管理者が機能するわけであり、階層関係、集団関係において機能するゆえに書名のorganizedの意味が生ずる)、次のprocessが行われる。すなわち、第三部の意志決定、第四部のコミュニケーション、第五部のリーダーシップという機能が通常次のような順序で行われる。(次図参照)

- (1) 管理者は計画のための決定を行う。
- (2) かかる決定が、部下の管理的、非管理的人員をして行動せしめるべく伝達される。
- (3) 上司の決定の正しさを、部下の実行の正しさを、feedbackならしcontrolの情報によって示される。

第一部	The management problem: past and present
第二部	Organization for management
第三部	Decision-making: planning strategies
第四部	Planning and control informational systems
第五部	Leadership and motivation
第六部	Executive development



(4) feedback が計画のための決定を修正したり、あるいは統制のための決定、リーダーシップ活動の基礎をなす。

以上の hierarchy と process は、部章分けと直接関連するが、

第三の perspective と第四の economy は全体を通じて現れる。

ここで perspective というのは、種々の知識や技術を「組織」という視点を通じて総合するということであろう。例えばORの手法は、専門家の技術としてではなく、経営者の必要という点から、意志決定に即してみるし、予算制度や会計制度は専門的な会計学の視点よりは特殊なコミュニケーションの体系として捉えるなど、異なる discipline を組織ないし意志決定過程のなかに interdisciplinary に捉えて行こうとする試みである。

economy とは、企業の存続には収益 (revenues) と費用 (costs) との間に好ましい均衡 (favorable balance) が達成されねばならぬという経済の問題である。ただ社会的、心理的な諸要因は考慮に入れてはいるが、一般に測定可能な収益と費用のバランスを意味している。

以上の四つの統合主題を念頭におきつつ、順を追って内容を説明してゆこう。

第二部の「管理のための組織」は殆んど全く伝統的な組織論にもとづく記述である。いくらかは意志決定やコミュニケーションの要素をとり入れているが、それが特徴的であるわけではない。文献的にはクーンツ・オドネル

バーナードの流れをくむ管理論について (飯野)

バーナードの流れをくむ管理論について(飯野)

六二

あるいはニューマンなどの著書の方が優れているかもしれないし、アルバース自身も相当程度まで彼らに負っているとところが目立つ。内容はさておき、体系上の大きな相違は、彼らが管理職能の一つとしての *organizing* のもとでこの問題を論ずるのに対して、アルバースの場合にはこのような職能の分類はなく、統合主題の一つとしての「機構」のもとに取扱っていることである。「過程」に当る第三部から第五部までの意志決定、伝達およびリーダーシップの部分は、アルバースの特徴的なところであり、相当高く評価しうらと思う。最近のこの分野での発展をよく取り入れており、とくにバーナードの理論、たとえばその第三部「公式組織の諸要素」の誘因、権威、伝達、意志決定などの理論がよく吸収されている。しかもアルバースの三つの管理職能の分類は、バーナードの組織の三要素、従って管理の三要素と対応させて考えることができる。すなわち、目的——意志決定、伝達——伝達、協働意欲——リーダーシップである。

アルバースは、その管理職能の分類と理論とにバーナードの強い影響を受けながら、第二部の組織(構造)の記述に当ってそれほど新しい組織理論を用いておらず、さらにその部分を、バーナードのように、第三部以下の理論的基礎にしているわけでもない。機構と過程との間に理論上直接的な関連がみられないことにやゝ物足りない印象を受けるのである。しかしアルバースは、むしろ統合主題という形で両者を関連づけるとともに、伝統理論と新しい理論の総合を試みているように察せられる。すなわち、過程的に発現する管理職能は階層関係(機構)を通じて行われるゆえ、当然に協働的性格をもつ。第三部以下の管理者の諸活動は、その組織的性格において理解され、記述される。「過程」の組織的側面の前提として「機構」が位置づけられ、これが本書 *organized executive action* の特徴となるのである。

さて、第三部以下の管理職能を見ると、第三部「意志決定・計画戦略」は、第十章「意志決定機能」に始まり、意志決定とは何か、組織的な意志決定にはどのような特徴があるか、などをのべる。組織的な意志決定の記述では、バーナードの見解が大幅に取り入れられている。

ところでバーナードは、決定に当って目的と環境の二つの要素を取り上げ、「決定の機能は、この二つの部分の関係を調整することである。この調整は、目的を変更するか、あるいは（目的を除いた）環境の残部を変えるかのいずれかによって達成される」とのべている。この意味は、環境があまりに抵抗的であれば目的の変更を余儀なくされる（環境に適応する）し、環境に対して能動的に働きかけうるならば、その目的は順次細分化されてゆく（実現されてゆく）ことになる。かようにして協働体系の調整が可能になるのであるが、アルバースはこのことを企業経営に即してヨリ具体的に第十一、十二章で展開しようとする。

第十一章「環境の諸要素」では、企業が計画するに当って重要な役割を演ずる製品市場（市場予測と市場分析）、生産資源市場、政府の政策、技術革新その他を取扱う。これらの環境的要素に対して、企業は適応しなければならぬことが多い。すなわち目的の変更、修正である。他方、環境の諸力を修正し、統制することによって所期の目的を強行する、——バーナードの戦略的要因（strategic factor）の問題であり、これが第十二章「動態的計画」のテーマとなる。市場戦略をはじめ、環境の諸要素に対する動態的な戦略、いわゆる経営戦略をのべるのである。つづく章では、組織における計画過程の諸問題に及んでいる。

ここでは各専門分野の知識や技術を、意志決定機能の見地から統一的に把握しようとする努力が充分にくみとられるのであり、最近の理論的、実践的動向にも合致する。本書でもっとも興味深いところである。

バーナードの流れをくむ管理論について（飯野）

バーナードの流れをくむ管理論について（飯野）

六四

さて、意志決定をなすにも、その決定を伝えるためにも伝達 (communication) が必要である。第四部はコミュニケーション——「計画と統制のための情報システム」——が論ぜられる。

バーナードの場合、複合的な公式組織における伝達体系の必要性が強く主張され、「明確な伝達体系の必要性が organizer の最初の仕事をつくり出し、そしてそれが管理組織の直接的起源である」とのべている。そして管理職能の第一に伝達体系の維持をあげ、これを組織機構と人員などの問題に分けるが、前者はいわゆる organizing⁷⁾ は、後者は staffing の問題であろう。われわれが一般に組織構造と考えているもの（アルバースの機構に当る）は、バーナードでは伝達体系として捉えられ、しかも伝達体系における諸原理（とくにバーナード第十二章後半）は彼の組織理論と有機的に結びついたものであるゆえ、かような職能が伝達のもとに総合されている。アルバースの伝達論は、その一般論の部分を除いて、バーナードの伝達体系の考察に大きく依存しているけれども、すでにのべたように、このような立場をとっていない。この点でもアルバースの「機構」と「過程」の関連をいかに評価すべきかという困難な問題に直面せざるをえないのである。

しかし第十六章では、統合主題の perspective⁸⁾ すなわち各種の知識や技術を「組織」の立場から見直すという方針にもとづき、予算制度や会計制度を専門的な伝達体系としてのべる。すなわち、それらを組織活動を計画し、統制するための企業に独特な情報ないし言語の体系とみなす。第十七章でも同様に、生産管理、品質管理、購買管理、在庫管理、人事管理などの職能別な専門的知識を、それぞれ計画と統制のための情報ないしコミュニケーションの体系とみなして、ここで論じている。

この第四部においても、第三部同様、これまでの経営学その他の諸問題を interdisciplinary な立場で、組織の

要素の一つとしてのコミュニケーションの範疇の中へ統合しようとする試みがみられるのである。

さて、意志決定、伝達につづいて、最後に第五部のリーダーシップに移ろう。

上司の行った意志決定は、部下に伝達され、部下がそれを受け入れて実行しなくては意味がない。また不完全な実行に対しては、これを統制しなければならぬ。部下が上司の決定通り動くという保証はない。計画通りに行わせるものが影響力、とくに権威 (authority) である。権威の問題は伝達の一面であるとともに、motivation あるいは leadership の見地からも見ることが出来る。アルバースは権威をリーダーシップの分類のもとに観察する。彼の権威概念はバーナード流の受容説にもとづくが、先ず権威の確立に影響を与える社会的な諸力の問題や経営者の地位と権威の関係を論じたのち、特定の組織内における権威ないしリーダーシップに論を進める。

権威ないしリーダーシップはまた motivation の問題でもある。というのは、権威は誘因ないし利益が負担ないし費用を超過する場合に受け入れられるからである。効果的なリーダーとは、部下の心のなかに、組織努力に対する利益と負担との間に、ヨリ好ましいバランスをつくり出すリーダーである。リーダーシップとは、組織努力の利益と負担とをバランスさせることによつて、権威を維持する、すなわち、計画を受け入れさせることである。換言すれば、リーダーシップとは、部下にヨリ大きい満足を与えて、組織に対するヨリ大きい貢献を誘引する活動である、といつてもよいだろう。アージリス⁽⁸⁾などは、個人の目的と組織の目的との最大限の融合 (fusion) をはかることがリーダーシップであるとしているが、アルバースの見解も同様に解釈しうるであらう。

もちろん、この場合の負担や利益には、社会的、心理的な性質のものが含まれる。一般に最近の企業のような組織環境において、直接の上位者が左右しうる経済的誘因や制裁の条件は限られている。それゆえにこそ、人間関係

バーナードの流れをくむ管理論について(飯野)

六六

的な誘因を増大せしめ、負担を減少し、あるいは説得や制裁を用いて、部下の努力を誘引する役割が重要となる。第十九章では以上のほか、リーダーシップの技術、戦略、戦術など興味ある叙述がみられる。

かようにアルバースのリーダーシップ論においても、バーナードの誘因の経済、権威の理論などが大幅にとり入れられているのが見受けられるのである。

以上にアルバースの所説を必要なかぎりにおいて概観したが、彼の管理職能の三要素、すなわち意志決定、伝達、リーダーシップは、バーナード理論の特徴である (1) 目的ないし意志決定、②伝達、③協働意欲ないし人間の motivation の側面、に対応させたものであり、さらに必ずしも明確ではないが、彼の統合主題である perspective と economy は、それぞれバーナードの有効性と能率の概念に対応するものと思われる。というのは、組織の視点から各種の知識や技術を見直すということは、それらが組織目的の達成にいかの有効であるかということの意味するし、またアルバースの経済は測定可能な収益と費用に限定されるけれども、それはバーナードの能率(とくに「経営者の役割」第十六章第二節以下を参照)の一部分に該当するからである。かようにアルバースの管理論はバーナードのそれを直接に継承するものといえることができ、バーナードの流れのなかでこの書物を見れば非常に興味深い文献であることがわかるのである。しかしこのような解釈に対して、アルバースが承服するかどうかは残された問題である。彼自身の独創的な意図が相当の成果をあげていることは認めねばならないし、全く自由な立場から評価すべきであるかもしれない。それにも拘らず、組織論的な管理論を求める人々にとって、アルバースの理論体系は魅力的であるに違いないだろう。たゞし、そのなかで処理されている素材(内容)には必ずしも満足できぬことをつけ加える必要もあるが。

注① アルバースはアイオワ大学卒業、一九五一年ニール大学から経済学博士号をうけ、現在アイオワ大学経営学準教授である。
 ② アルバースの分類は、のちに明らかになるように、バーナードの分類と類似しているが、これまでの一般の職能分類に対して、新しい組織理論上の分類に次のようなものがある。アルバースのそれと比較すれば興味深い。

*Organizational Structure and Process *Leadership and Morale *Communication
 *Control and Evaluation *Decision Making (Rubenstein and Haberstroh, *Some Theories of Organization*, 1960, p.5.)

③ H. Albers, *op. cit.*, p.3. ④ H. Albers, *op. cit.*, Preface, p. viii.

⑤ たこぶた Koontz and O'Donnell, *Principles of Management*, 1955. & Newman, *Administrative Action*, 1951.
 など参照。

⑥ Barnard, *op. cit.*, p.195. ⑦ Barnard, *op. cit.*, p. 217.

⑧ Argyris, *Personality and Organization*, p. 211.

む す び

本稿ではバーナードの「経営者の役割」の検討を通じて、バーナード理論を継承する人々の位置づけを試みた。もとより複雑な議論であったが、バーナード理論が経営論、組織論、管理論の三層構造理論をもつこと、そしてバーナード学派に属する人々が、そのうちとくに組織論、管理論の分野において新しい発展を計っていることをみた。最近にいたってアメリカでは、組織理論が非常な進歩をとげていることは今さら指摘するまでもない。かりに十年前であったとしたら「組織理論」という言葉そのものを使うことさえ不適當であったとおもわれると(1)ハヤが述べ懐するほどに急速な発展がみられるが、経営学の立場から組織論をいかに位置づけるかについて充分な検討が加え

バーナードの流れをくむ管理論について（飯野）

六八

られているわけではない。しかしすでに二十五年前に「バーナードによって初めて経営と組織との区別と関係が解明された。経営を組織と解するのではなく、経営において組織を理解し、経営学において組織論を把握する道が開かれた⁽²⁾」というべきである。と同時に管理論との関連において——管理論の基礎理論として初めて——組織論が独自の地位を主張しうるであろう。「バーナードは協働体系から組織に進み、組織から管理に進んだ。そして管理理論を確立することによって組織理論、協働理論（経営理論）との区別と関係とを明らかにすることが出来たのである⁽³⁾」

これが組織理論に関心をもちつつも、本稿においてとくに管理論に重点をおいた理由であり、バーナードとその継承者を検討した所以である。伝統ある管理論もいまや脱皮をせまられている。

注① Mason Haire (ed.), *Modern Organization Theory*, 1959, p. 1.

② 山本安次郎稿「バーナード組織理論の経営学的意義」彦根論叢第九十一号三八頁

③ 同三六頁