HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	経営学説におけるバーナードの位置
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學　經濟學研究, 22(1), 1-51
Issue Date	1972-05
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31236
Type	bulletin (article)
File Information	22(1)_P1-51.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経営学説におけるバーナードの位置

真野　　脩

目　　次

1．序
2．管理過程学派の主張
3．アンドリウスの主張
(1) バーナードの立場
(2) 管理過程学派との関係
(3) 行動科学派との関係
(4) 意思決定学派との関係
(5) 実務派との関係
(6) 将来の役割
4．結

1．序

クーンツ（H. Koontz）が，米国における経営学の現状を「経営理論のジャングル」と呼び，その百花撩乱の如き各種の経営研究が，管理者の行なう管理過程の分析という一定の概念的枠組の内における諸原理を追求する事を目指す管理過程学派（management process school）の立場において統合せられるべき事を主張したのは，1961年であった。[1] こうした主張に対して，翌1962年に，カリフォルニヤ大学で開かれたシンポジウムにおいて，サイモン（H. Simon）が，「混乱の別の名は，われわれが未だ慣れていない進歩という名である」[2] との強い批判を浴びせた事は，わが国においてもよく知られている処である。

この有名な論争は，今日の経営学の諸研究の間に見られる重要な問題点を示した代表的な実例の一つと考えられる。即ち，サイモンが，経営学の研究対象は，管理者をも含めた組織内での人々の行動の分析であり，「組織内で

のほとんどの行動が代替的行動案の選択を含んでいるが故に，意思決定のアプローチを取るべきである。[3]」として，組織内での人間行動の分析に役立つ研究は，総て研究上の分業と看做してその吸収をはかっている。これに対して，クーンツは，従来から経営学の研究対象を，主として管理者が部下を通じて物事をなし遂げる過程に絞って来ている。従って，クーンツに取っては，そうした過程（管理過程）の分析をその中心的研究課題としない人達の研究が，本来の経営学の研究から余りにも離れたものに見える事となっている。従ってまた意思決定のアプローチは，「意思決定という鍵穴を通じて経営を眺める事により，企業活動の全分野とその環境を考えるところまで導かれている。その結果，意思決定論は，社会システムとして企業を見る広い見方を取るに到っている。[4]」しかし，社会システムとしての企業，或いは社会システムの枠内における集団行動の研究が，果して「経営学なのであろうか[5]」との疑問を提出するに至るのである。従って，この論争は，論点が嚙み合わず，従って結末が着かずに今日に至っている。[6] そして，同様な論争は，わが国においても，戦後幾度か繰返され，いずれも同様な結果に終って来ている事は，周知の通りである。

結局，この種の論争はクーンツも指摘している様に，[7] 一面において各学派の論者の用いる言葉の内容が，相互に異なっており，また関心の対象も相違している事に対する自覚の不足が，必要以上に問題をこじらせている点に留意する必要があるが，しかしわれわれにとり，より基本的にはそれぞれの研究が，研究対象とする経営側面，並びにその側面よりする全体としての具体的経営及びその現実の個別的なものに至るまでの行動様式に対する説明の成功度が，より重要な問題となるのである。けだし，部分の単純な算術総和が全体を説明するものでない事は，既によく知られているが，今日までのところ，各種の経営学の研究は，いずれも経営の全体構造や具体的行動様式の完全な説明やその予測に成功している訳ではない。従って，経営の全体構造なり具体的行動なりの解明に役立つ限り，総ての研究成果は吸収される必要があり，その限りにおいて，学派の相違の存在自体は，それ程決定的な議論の

対象をなすものとは考えられないのである。

ところで，いずれの学派にあっても，経営の全体構造や行動様式の説明や予測を完全に行ない得ず，他学派や他のアプローチによって得られた成果を吸収し合っている場合，複数の学派において，それぞれが自己の学派の構成員として認めている理論の存在している事は，注目に値する。けだし，その理論は，それぞれの学派の問題としている経営の側面を含んでいる訳であり，その理論が統一性を有する限り，経営の複数の側面の構造なり行動なりを統一的に説明出来る理論が提供されていると考えられるからである。

そして，われわれの見る処，そうした意味から全体としての経営構造や行動を説明する代表的統一理論として取り挙げられるべきものは，バーナードの理論であろうと考える。それは，彼以前の各種の経営学説を整理統合すると共に，彼以後の多様な学派の発生基盤，従って，各学派の統合基盤をも提供していると考えられるのである。

しかし，こうしたわれわれのバーナード理論の経営学説上の位置づけに対する理解は，必ずしも今日までの所，多くの論者によって認められて来たとは言い得ないであろう。特にわれわれが，バーナードにおける中心的重要性を有すると考える組織経済の理解に関して，この事は妥当すると言い得よう。本稿においては，バーナードに対する経営学説上の位置づけに対する代表的論者の理解を検討する事を通じて，上述の様なバーナードに対するわれわれの見解を明らかにする事を目的としている。

1) Harold Koontz, "The Management Theory Jungle", Journal of the Academy of Management, pp. 174-188, December, 1961.
2) Herbert A. Simon, "Approaching the Theory of Management", p. 82. (Koontz ed. Toward A Unified Theory of Management, 1964).
3) ibid., p. 77.
4) H. Koontz, "Making Sense of Management Theory", p. 9. (Koontz ed. op. cit.)
5) ibid., p. 8.
6) Donald Austin Woolf, "The Management Theory Jungle Revisited", Advanced Management Journal, October 1965, pp. 6-15.

Maneck S. Wadia, "A. Reappraisal of Management Principles", Advanced Management Journal, April 1966, pp. 53-57.

7）クーンツは，最近における経営学の研究が，屢々混乱した破壊的ジャングル戦（a kinds of confused and destructive jungle warfare）に導かれる理由として次の諸点を指摘しているが，わが国の現状に対しても示唆するところがあると思われる。

① 意味上の混乱(semantic jungle)。経営学界の現状では，その論義の中心となる重要な言葉(management, organization, decision-making, leadership, communication, human relation）の意味するものが，人によって違っている。

② マネジメントについての見解の違い。マネジメントとは，元来人を通じて物事をなし遂げる事を意味すると考えられるが，そうした意味から遙かに離れた意味でも用いられている場合がある。

③ 先験的仮説。新しく経営学の研究に携わる人達が，フェヨル，ムーニー，ブラウン，アーウイックと言った人達の主張は，先験的に導き出されたものに過ぎないとして，それ等の主張を一律に退けようとしている。しかし，それ等の主張の内には，彼等の長年の経験による裏付がある以上，それを退ける前に，その妥当性の検討を考慮するべきである。そうした考慮に欠けた論義が混乱を助長している。

④ 原理の誤解。従来からの経営学の研究者達が，原理として導き出したものが，屢々不当に否定される場合がある。それは，新しい研究方法や考え方を強調し，その事により社会的地位を獲得する事を狙ったり，或いは諸原理の意味する所を誤って理解する事によって引き起こされている無用の混乱であると言える。

⑤ 相互理解の嫌悪。経営学者達が相互に理解し合う様に努めなかったり，相互に理解し合う事を嫌悪したりする事が，混乱を助成したと言える。こうした傾向は，各学派により育成されて来た専門的壁（professional walls）によって生じたものであり，それは多分，新しい発見が，既に各学派が確立している社会的地位をくずすのではないかとの恐怖によって生じるものと思われる。

2. 管理過程学派の主張

米国の経営学の流れにおけるバーナードの位置を考える為には，まず経営学の流れ自体についての理解を必要とする。しかし，米国の経営学の分類については，今日まで定説として認められているものは存在していない。勿論，クーンツによって試みられた，(1)管理過程学派（the management process school,），(2)経験学派（the empirical school），(3)人間行動学派(the human

behavior school),(4)社会体系学派(the social system school),(5)意思決定学派(the decision theory school), (6)数理学派(the mathematical school) の六学派へ現在までの経営学を分類しようとする努力は，わが国においてもよく知られて来ているところである。しかし，同時にこの分類方法が有する不完全性についても，また指摘されているところでもある。[1] しかし，クーンツの代表する管理過程学派は，屢々伝統学派 (the traditional school) とも呼ばれている様に，米国の伝統的な経営学の思考を代表するものである。従って，われわれも，この派の論者による米国経営学の分類並びにその間におけるバーナードの位置づけの検討から始めるのが順序であろう。この場合，この派を代表する学派分類についての論者としては，クーンツよりも，むしろ，ハイネス (W. W. Haynes) とマッシィ (J. L. Massie) を挙げる方が，より適切であろうと考えられる。[2]

彼等は，まず米国における経営学の現状について次の様に述べている。「独立の学問としての経営の研究 (the study of management as a separate discipline) は，相対的になお未発達である。経営学に関する文献は，自然科学や他の社会科学の多くの分野における業績に認められる達成水準や成熟度を反映しているとは言えない。経営理論やその概論は，基本的にはよく発達しているとは言えず，諸事実に対して完全にテストされている訳ではない。……屢々経験ある経営者によって書かれた文献に見られる概論は，他の同様な文献において，真正面から反対されている。経営学の知識の現状は，大なる謙遜を要求すると共に，真の挑戦を提供している。しかし，そうはいっても，過去において，いくらかの展開は既に成立されて来ており，現在では新しい技術が展開され，新しい理論が試みられ，そして，新しい経験は，われわれの諸制度が運営される方法のより深い理解への道，並びに，この経営が改善され得る方法を指摘している。[3]」

彼等は，この様に述べて，今後の経営学の展開の可能性に多くの期待を表明すると共に，そうした可能性を抱かせるまでに至った経営学の今日までの思想的発達を整理して，次の七つの流れにまとめている。

〔1〕 科学的管理論派

ハイネス・マッシーは，管理に関する世間の注意を最初に喚起した人達の多くが，科学的管理法の運動に参加した人達であった点から，経営思想の歴史についての検討は，まずこの派から始めるべきであると考えている。そして，この派を代表する論者であるテーラー(F. W. Taylor)並びにその支持者達の重視した考え方として次の三点に注目している。即ち，

1. 過去の慣行の無批判の受入れを拒否する探究心の重視。
2. 概略的な経験法則を排して，行動のより慎重に考えられた指針を採用すること。
3. 偶然的判断を排して，信頼出来る決定を行なうに足る資料を収集すること。

そして，ここから引き出された原則として，次の五原則を指摘している。

1. 無駄な努力の排除。
2. 特定の課業に労働者を適応させること。
3. 労働者達の仕事に伴う特定の要求に適する様に，労働者を訓練する事の重視。
4. 諸活動のより以上の専門化の強化——例えば，管理的活動と執行的活動の明確な区別を行なうこと。
5. 業績基準の設定。

ところで，これ等の考え方や原則は，当時の経営にあっては，それなりの成果を挙げたであろう点を，一応評価しながらも，それ等の実際の適用には各種の制限が存在し，一律の適用は行なわれ得ない点，特にテーラー達においては，仮説の展開が行なわれ，次いで事実によりその仮説が体系的に検証されるという過程の取られていない点を指摘して，ハイネス・マッシーは，科学的管理と言う場合の科学の意味は，今日考えられている科学とは異なるとの批判を行なっている。

テーラーに続くこの派の代表者として，ハイネス・マッシーは，時間研究におけるギルブレス夫妻（Frank Gilbreth, Lillian Gillreth）と，生産計画

を展開したガント（H. L. Gant）を挙げている。

そして，変化の導入や協力の確保に対して関心を示したテーラーや，夫人が優れた心理学者であったギルブレス夫妻を除くと，一般にこの派の人達は，人間を賃金に対してのみ反応する自動機械(automation）と看做し，この為に生産現場における反復的肉体的作業に関心の中心を置く結果となり，問題解決や意思決定分野における研究を除去する結果を生み，多くの批判を受けるに至っている事実を指摘している。

〔2〕 一般原則論派

次に，ハイネス・マッシーが指摘しているのは，経営の一般原則論派(universal principles of mamagement）と彼等が名付ける流れである。この派は，クーンツ達によって，一般に管理過程学派とか，古典学派と呼ばれているものに相当するものであり，前世紀より，企業のみならず総ゆる経営に共通する普遍的一般原則を設定しようと試みて来た人達の流れを指すものとされている。フェイヨル（Henri Fayol）を初期の代表とし，アーウイック(Lyndall Urwick）を今日の代表者とするこの派は，専ら経営者の職能の分析に関心を集中して来ている。そして，この派の人達の多くは，実務家としての経験を持ち，伝統的な経営学の教科書の多くを生み出して来た事が指摘され得る。しかし，最近では，彼等によって指摘された諸原則相互間の矛盾の存在，人間の動機付けへの分析の不足，十分な検証を経る事なく主張される規範的主張に対する批判が生じて来ている点が指摘されている。

〔3〕 人間関係論派

第3にハイネス・マッシーが指摘しているのは，1930年代に，メイヨー(Elton Mayo)，レスリスバーガー(F. J. Roethlisberger)達によって行なわれたホーソン実験を契機として生じた人間関係論の流れである。この流れは，科学的管理論者達が，管理における機械的なかつ生理学的な性質を強調した反動として，大規模企業における小規模な自発的集団の重要性を指摘し，従業員の意思決定過程への参加の必要性を強調している。この派の考えによれば，労働者達は，機械における歯車や上からの指令に機械的にのみ従う自動

機械ではなく，生産過程に積極的に参加する感情を有した主体として扱われるべき事を強調する。

この派の内でも，特にレスリスバーガーを代表とす一群の研究者達は，人間行動の複雑性や各状況における特性に注目し，事例研究を重視する研究方法を取り，明確な一般的結論を述べる事には，極めて慎重な態度を取って来ている。この為に一般的な理論の探究に着手されたのは，比較的最近の事であると言える。具体的には，ホワイト(W. F. Whyte)やマックレーガー(Mc Gregor) 達が，最近の代表者として指摘されている。

ハイネス・マッシーは，人間関係論派の中心として，こうした地道な研究者達の集団の存在する事を指摘すると同時に，人間関係論的方法が，人間の扱い方を考えると言う一般的通俗的方向に急速に展開して行った面の存在をも指摘している。そして，そうした人間操縦技術を中心として，人間関係論を考えようとする人達に対して，前述の様な地道に一般理論を研究しようとしている人達から，激しい批判が行なわれて来ている事実を指摘している。

〔4〕 行動科学派

ハイネス・マッシーは，レビン(Kurt Lewin)を代表とする集団力学(group dynamics)の考え方に強く刺戟されて，生産能率の面から経営における意思決定過程への集団的な参加の重要性を指摘している一群の研究者達を，人間関係論派と区別して，行動科学派としている。具体的に，この派に所属する論者としては，リッカート(Likert)，サイモン(Simon)，セルズニック(Selznick)，アージリス (Argyris)，アンダーソン (Anderson) 達が挙げられている。

なお，クーンツは，ハイネス・マッシーにおける人間関係論派と行動科学派とを，人間行動学派として一つに纒めて，経営における人間理解を目的として，社会心理学的存在としての個人の動機付けに関心を集中している学派として特長づけている。ハイネス・マッシーにおける人間関係論派と行動科学派との間の区分の基準が，必ずしも明白ではない点から言って，この点では，クーンツの試みの方が適当ではないかと思われる。

〔5〕 経営経済学派と管理会計学派

ハイネス・マッシーは，現在の経営学に影響を与えた思考の流れの一つとして，経営経済学(managerial economics)と管理会計(managerial accounting)の流れとを挙げ，両者を並べて一つに纏めて論じている。彼等の指摘によれば，経済学は，屢々経営思想や経営活動に重大な影響を与えて来た様に思われるが，実際に経済学と経営学とが密接に関係し合ったのは，ごく最近の事である。この理由は，元来経済学が経営者を援ける事を目的として展開されて来たのではなく，政府統制，国際貿易，景気変動，課税と言った風な広い社会的問題の分析を目的として来たこと，並びに，その理論が事業経営の実体面から離れた抽象的レベルに留まって来たこと，乃至は，少く共実際家にはその様に見えた事に由来すると考えられる。しかしながら，経営学と同様に経済学も最適化問題に対して関心を有しており，過去よりも未来に関心を有している。従って，また経済学者の原価や収入についての見解は，屢々実際家が直観的に把握していたものを取り挙げるに至っている。例えば，短期的には，固定費は意思決定に際して無視されるべきであるとする埋没原価の考え方などはその例である。そして，特に最近における数量的な意思決定論の発達に，経営経済学の発達は強く影響せられて来ていると言える。ハイネス・マッシーは，この様に経営経済学について論じると共に，この派に含まれる最近の論者として，ディーン(Dean)を挙げている。

次に，ハイネス・マッシーは，管理会計が現代の経営学に対して与えた影響を併わせて論じている。彼等によると，会計学は，元来経営者達に彼等がその状況の解釈を行なう事を助ける事を目的として来たのであるが，古い伝統を持つ財務会計は，過去の出来事の正確な報告を行なう事にのみ努力を集中して来た。これに対して，前世紀末に始まった原価計算制度の発達は，より直接に経営者による利用を目的として来た。しかし，その原価計算制度も，経営者の意思決定に最も適した形で資料を提供して来た訳でもなく，ここに，各種の意思決定に最も適した形で資料を提供する事を目的とした管理会計の展開が見られる様になった訳である。従って，そこでは，特定の目的や必要性に答える様に，要求別に加工された原価指標が提供される事となっ

ている。そして，最近におけるこの方面の代表的論者としては，バッター(Vatter)が指摘せられている。

そして，経営経済学と管理会計との間には，相互に密接な関係が存在し，その展開は相互に影響し合って平行的に行なわれていると考えられている。

〔6〕 近代的数理派

最後に，ハイネス・マッシーは，経営学における最近の計数的分析方法の利用の増大を取り挙げて，次の様に指摘している。経営学は，長年の間，数量的資料を広く利用して来たが，近年，特にそれ等の資料に対する数学や統計学の適用が著しく行なわれる様になって来た。ORや管理科学と言われている研究の展開がそれである。その内でも最も良く知られているものには線型計画法があるが，それは，問題の中心的関係相互間に，数学的公式を適用出来る場合には，最適解を得る事を可能ならしめるものである。ただし，企業における各部門は，それぞれが独自の諸目的を有している所から，一つの部門の最適解が，直ちに，他部門にとっての最適解と一致すると言う保障は存在しない。しかし，線型計画による明確な解答は，最高管理者達に，問題点を識別せしめ，その注意の集中すべき点を教える事となる。また，古くから利用されて来た統計的諸方法は，今後も益々利用される事になると考えられる。特に，コンピューターの発達は，以前においては加工不可能であった数学的統計モデルの適用を可能ならしめて来ている。ただし，数量的分析は，経営的判断，質的な評価と言ったものに代り得るものではなく，従って，この分析方法は，近代経営に適用され得る概念的用具 (the conceptual tools) の一部にしか過ぎないと考えられる。

ハイネス・マッシーは，現在までの米国における経営学の発展に影響を与えて来た諸々の思考の流れを，以上の様に整理すると共に，これ等の総てが，管理(management)乃至は管理者の職能において，今後，検証されて展開されるべき事を指摘し，これ等思考の統一の方向を示唆している。従って，その限りにおいて，彼等の統一の方向は，米国の伝統的方向を志向していると言い得よう。特に，マッシーが，「経営理論 (Management Theory)」と題

した論文[4]において取り挙げて来ている論者は，いずれも彼の言う一般原則派に所属する人達であり，これ等の人々の学説が，一般原則派以外の学派の最近の発達により影響されて，新しい統合に向う方向にあるとの指摘[5]を行なっており，彼の主張が，クーンツの主張に非常に近いものである事を示唆している[6]。

次に，これ等諸々の思考の流れの間におけるバーナードの位置について，ハイネス・マッシーは，その画く鳥瞰図[7]において，人間関係論派と行動科学派との中間の位置を与えている。しかし，同時に，特にバーナードについて，他の諸派の説明と同様に一節を設けて，次の様に述べている。

「バーナードについては，彼が何れの派に所属するかを区分する事は困難である。しかし，彼は，経営についての著名な論者であると，多くの人々により認められているが故に，この序章において特別に注意されるべき価値を有する。チェスター・バーナードは，それ以前に論じられ発達して来たもの総ての要素を結合した。実際的事業家及び行政官（government administrator）として，彼は経験から学んだものを一般化しようとした。この点において，彼の思想は，――基礎的仮定を述べ，彼の理論における動機付け的意味を調べ，それ以前の考えを批判しようと熱心に努力すると言う――その奥深さにおいて，他の管理の諸原則について語っている多くの論者とは異なっていた。彼は，人間関係論の人達と同様に非公式組織を重視した。彼はまた，財務的刺戟の制約に鋭い観察を行ない，人間の動機付けの複雑性を強調した。

彼は，近代組織理論の発達に深い影響を与えている。例えば，ハーバート・サイモンの著名な作品である『管理行動』は，権威の取扱において，彼の影響を反映している。事実，伝達，地位及び倫理的影響の何れに関していようとも，近代的理論面の業績における主題のほとんどは，バーナードの先駆的業績の内に見出される[8]。」

ハイネス・マッシーは，彼等の本の内容を，管理者の職能別に章を分って，各職能を論じているが，バーナードについては，組織論，動機付け論，企画及

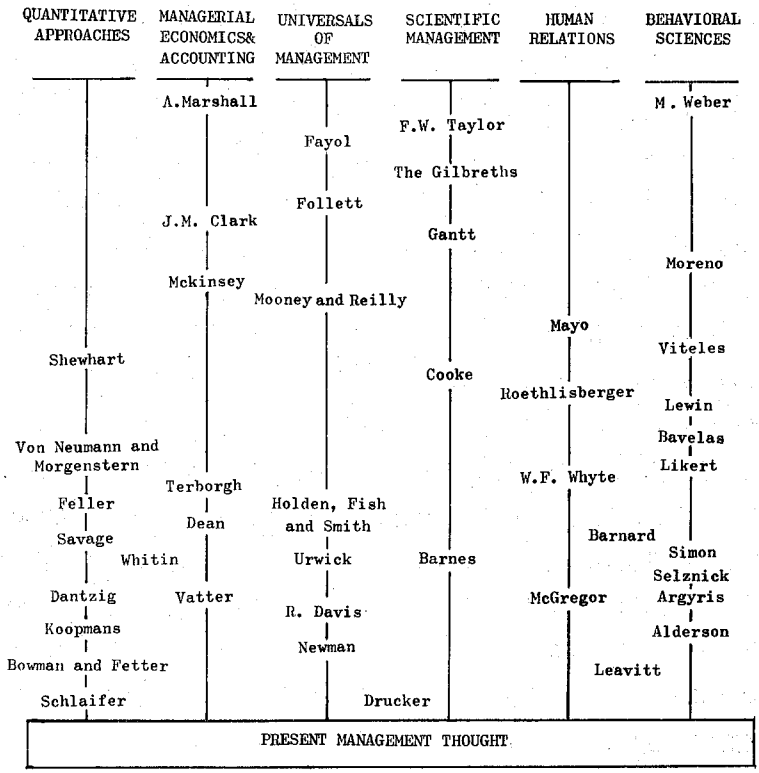
び意思決定論の各章において高い評価を与えながら，その説を取り挙げている。従って，上述の様なバーナードについての解説と，本文においての取り扱いを考えると，そこに示された理解は，彼等がその鳥瞰図において示したバーナードの位置づけに対する理解とは，必ずしも一致しているとは言いえない。彼等の区分からすれば，その位置は，少なくとも，人間関係論派，行動科学派並びに経営の一般原則派の3つの流れにまたがった位置となる筈である。

因みに，クーンツ・オドンネルも，バーナードを一応社会体系学派の精神的始祖として位置づけながらも，バーナード自身については，「バーナードの業績は非常に包括的なものである為に，要約する事は容易な事ではない」[9]として，組織の理論より始まり，リーダーシップ，意思伝達，戦略的要素の探究等へ展開するバーナード理論の有する広い範囲に及ぶ示唆を指摘している。

いずれにしろ，バーナードの位置は，一般原則派とか管理過程学派とか言われる学派をも含み幾つかの学派にまたがる位置にある事，換言すれば，バーナードの理論は，幾つかの学派を歴史的にその内に含んでいる事が指摘されているのである。

1) 山本安次郎「経営学の基礎理論」昭和42年，73頁。
2) 同書，50頁。
3) W. Warren Haynes & Joseph L. Massie, Management ; Analysis, Concepts and Cases, (Maruzen Asian Edition) 1961. p. 1.
4) J. L. Massie, "Management Theory", (J. G. March ed., Handbook of Organizations, 1965, pp. 387-422.)
5) ibid., p. 420.
6) クーンツとハイネス・マッシーとの学説区分の大きな差は，クーンツの場合，社会体系学派と言われる一派を置いている点であろう。クーンツによれば，この派は，経営を一つの社会体系 (social system)，即ち，一つの文化的相互関係の体系と考える人々より成る学派であり，バーナードを始祖として，J. G. March, H. A. Simon が含まれる。クーンツによれば，この派の人々は，バーナードの協働体系の概念の上に，基礎社会学や社会行動の概念の分析，或いは，社会体系の枠組みにおける集団行動の研究が成されている点に特徴があるとされている。

7)



8) Haynes & Massie, op. cit., p. 9.

9) Harold D. Koontz & Cyril J. O'Donnell, Principles of Management, Third Edition, (International Student edition), 1964, p. 23.

3. アンドリウスの主張

米国の諸々の経営学説の内におけるバーナード理論の位置づけを，真正面から論じて，われわれに貴重な示唆を与えている論者の代表的なものに，アンドリウス (K.R. Andrews) がある。バーナードの主著「管理者の役割」の1968年版「30周年記念版への序言」と題して，「バーナードの組織研究と，

それ以前の単純な合理主義的理論，バーナード以後の異常に多種類の研究との関連を明らかにする事を意図した[1)]」論文がそれである。

(1)　バーナードの立場

彼は，まずバーナードの研究目的とその理論展開とについて次の様にいっている。即ち，その研究目的は，「第一に，公式組織における協働行為の包括的理論の提示にあった。協働は，生物として独力では達成出来ない目的を達成しようとする個人的欲求に基づいている。他の個々人が参加するにつれて，協働は急速に，相互関連的な生物的，心理的及び社会的要因より構成されている，不断に変化するシステムになる。存続する為に，それは，組織目的の達成と言う意味で『有効的 (effective)』でなければならず，また個人動機の満足と言う意味で『能率的 (efficient)』でなければならない。管理者は，協働体系を，その環境に関連づけ，そして，個々人に満足を提供する過程を結合し，相互に適応させなければならない。……組織の存続に必要なものは，協働意欲，伝達能力，目的の存在と受容である。かくて，管理者の職能は，伝達体系を提供し，協働意欲を維持し，そして組織目的の継続的な保全をはかる事である。管理者職能についてのバーナードの研究は，組織的活動の調整と目的の定式化とに，特質と道徳性を与える意思決定を確認する人格的能力としてのリーダーシップの考察で終っている[2)]。」

アンドリウスは，以上の様にバーナードの研究の展開を描写した上で，バーナードが，その理論を，協働体系の理論構成から始めなければならなかった由来を次の様に指摘している。即ち，「『管理者の役割』は，バーナードが古典的な組織理論乃至経済理論の中に，彼自身の管理者としての体験を適正に説明するものを見出せなかった為の直接の所産である[3)]」と。そして，彼は，バーナードが，その根本的な理由を探し求めて，結局古典的な組織論や経済理論が，その理論構成の出発点に置いている経済人概念にまでさかのぼるに至った点を指摘している。

アンドリウスは，こうした点に関して，バーナードに大きな影響を与えたものとして，ホーソン実験並びにパレート (pareto) とヘンダーソン (L. J.

Henderson) の研究に注目して，次の様に述べている。「バーナードが，彼の思考を定形化したのは，丁度，ウエスタンエレクトリック実験からの報告が，F.W. テーラーの業績と，アンリ・フェイヨルによって形成された合理主義的組織理論との内に始まる科学的管理の諸理論と対立しかけた頃であった。……彼自身の幅広い，必ずしも体系立っていない多くの学問領域に及ぶ読書は，彼がパレート並びにパレートについての研究，著述した実際的生化学者である，L.J.アンダーソンを知る事により，始めて着想の手掛りを得たのであった。[3]」

確かに，ホーソン実験と，それに続く一群の人間関係に関する研究とは，人間の行動の基礎にある行動動機に対する，従来の経済人モデルに基づく思考の再検討を促すものであった。また，パレートとヘンダーソンからバーナードは，総てのものを相互依存的なもの，従って，人間も一定の関係状況の内に置かれて相対的なもの，同時にまた，そうした人間が構成する組織も，構成員の相互依存的な関係—システム—としてとらえるべき事を学んでいる。その事は，金銭的欲求のみに動機付けられ，常に合理的判断を行なうとする経済人概念を放棄し，相対的存在としての人間の概念を，その構想の基礎に置く事と繋がるものであった。更に，パレートより与えられた効用に関する示唆は，バーナード理論の中心概念である組織効用の概念，即ち「組織自体の活動のシステムによる社会的評価であって，個人評価の総計では在り得ない組織効用[4]」と，バーナード自身が説明している概念を生み出すに至っているのである。

アンドリウスは，バーナードの研究が，こうした非経済人モデルを基礎とした協働体系としてのモデル構成により，テーラー，フェイヨルから，クーンツ・オドンネルに至る「古典的アプローチをねりなおすに当っての有益な機能を果している[5]」点を指摘すると共に，次の様に述べている。即ち，「今日のわれわれにとり，幾分か重要性を有するものに，組織と管理に関する幾つかの他の研究グループがある。即ち，ホーソン研究以後多様化し，非常に分化した組織行動乃至人間関係グループ，数学的及びモデル・ビルディング

のサブグループを伴ったシステム論乃至意思決定論グループ，組織目的の定式化と履行の過程を研究する実際家志向のグループ，その他個人的経験主義者，コンサルタント，教師，歴史家，一般観察者などのほとんど同質性を持たないグループが,それである。これ等の諸々のアプローチの群は,彼等自身の内に，類似性と同様に多くの相違とを有している。しかし,バーナードは,組織研究の総ての学派の事実上の総てのメンバーに関心を持たれる程の普遍性を有した地位にあるのである。彼は,多くの場合,彼等の学派の一員であると主張されている。いずれの場合においても，バーナードは，彼等の学説上の行き過ぎを和らげ，彼等独得の長所を補足する事に対しての影響を与えて来ている[6)]」と。

即ち，アンドリウスの理解に従えば，今日の米国における経営学のいずれの学派も，バーナードをその一員に含めて考えていると看做されている訳である。この事実を逆から言えば，今日の米国における経営学の諸派は，いずれもバーナードにおいて一応統合せられ，或いはそれ以後の発展方向に何等かの示唆を与えられて来ている事となる訳である。われわれは，前節において，ハイネス・マッシーによる現在の米国経営学の諸派の六区分を見て来た。それは，(1)科学的管理論派，(2)一般原則論派乃至は管理過程学派，(3)人間関係論派，(4)行動科学派，(5)経営経済学派及び管理会計学派，(6)近代的数理学派であった。これに対して，アンドリウスの上述の記述を見れば，彼は「組織と管理に関係ある」学派として，(1)古典的学派，(2)人間関係学派（後述の様に，行動科学派を含む），(3)システム論乃至意思決定論派，(4)実務派，(5)その他の五つを指摘していると言う事が出来よう。

(2)　管理過程学派との関係

まず，アンドリウスが古典的学派として区別する論者は,テーラー,フェイヨル,アーウイック(Urwick)，ガリック（Gulick)，ムーニー(Mooney)，レーリー（Reiley)，ホールデン（P. Holden)，フイッシュ（L.S. Fish)，スミス(H.L. Smith）及びクーンツとオドンネル達である。アンドリウスは,次の様に言っている。彼等は「フェイヨルから引き出された管理の諸原則に対し,広

範囲の教場での普及を与えている。彼等の影響は，管理の民間伝承に直接的ではないにしろしみわたっている。人は，今日でもなお管理するとは，立案し，組織し，統合し，測定する事であるとか，或いは，企画し，組織し，人員を配置し，統制する事であるとか，一人の人はただ一人の上司を持つべきであるとか，或いは，統制の範囲は六人乃至は七人を越えるべきではないとか，責任と権限は対応しなければならないとかを聞かされるであろう。バーナードの著作は，この学派のより積極的な貢献に関連している。何故ならば，彼は，階層的組織を信じ，権威と伝達の公式系列を信じ，メリー・パーカー・フォレットへの感嘆を，アーウイックと分け合っているからである。合理主義的な伝統主義者と最近の諸学派との間の大きな推移を明らかならしめ，同時に彼の先輩達の今なお使用可能な部分的洞察の実際の状況への適用の為にも，われわれはまだ『管理者の役割』を必要としているのである[7]」と。

アンドリウスによって，古典的学派として区別されているものは，既述のハイネス・マッシーの区分では，科学的管理論派及び一般原則論派（管理過程学派）とされたものに相当している。この内，科学的管理論は，マッシーも指摘している様に[8]，その具体的研究内容が，管理の下位階層に主として関連して行なわれた為に，広い管理の基本的枠組みの構成は，フェイヨル以後の管理過程学派の展開を待たねばならなかった。従って，アンドリウスの様に，科学的管理派と管理過程学派とをまとめて一つのグループとして論じる事も可能であろう。

こうした伝統的な組織論乃至管理論と，バーナード以後の管理論との間の差違は，まずサイモン（H.Simom）達により既に指摘されている様に[9]，どの様な具体的状況の下で，具体的にどの様な方法で，古典的学派によって指摘されているそれぞれの原則や技法が適用されるべきかに関する操作可能な有効性に対する明確な問題意識の有無にあると考えられている。換言すれば，古典的学派において展開されて来た原則や技法は，或る状況の下において使用すれば，高い有効性が得られるのに対して，他の状況の下では，ほとんど効果が認められない，と言った事情が存在するが故に，如何なる状況の下で，

それ等原則や技法が，それぞれ適用せられるべきかを決定する決定過程についての実証的分析が必要と考えられる訳である。

これに対して，バーナードは，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」[10]と規定すると共に，組織存続の鍵を握る「組織経済の唯一の分析方法は，組織の行動に関する意思決定の分析にある」[11]と明確に指摘している。特に，彼の場合，組織をシステム(相互依存的関係)として捉える所から，一つの組織は，当該組織を含むより大きなシステムとの相互関係において捉えられ，従って，環境との関係において，組織の在り方が検討せられる事となる。[12]当然にそこでは，組織の一般原則と言うよりも環境との関係，或いは，環境に対する適応との関係での原則や技法の選択過程が分析の対象となる事となる。規模や技術体系による最適な組織構造，従って，その管理組織形態やその性格の差異や選ばれた戦略によって異なる最適の管理組織形態に対する実証的分析研究の必要性が指摘される事となり，[13]その結果は，多くの経験から帰納された原則や技術の，具体的適用選択への基準解明の道が，自づと開かれる事となると考えられる。[14]

特に，バーナードにおいては，後にも詳述する様に，大規模な組織は，多数の単位組織の階層的積み重ねによって成り立っており，各単位組織は，相互のコミニュニケーションと権威の体系とによって統合されていると考えている。そして，そこにおける「権威は，自己の貢献する行為を支配するものとして，組織の貢献者ないし『構成員 (member)』により，受容される公式組織におけるコミュニケーション(命令)の性質である。」[14]即ち，その思考の出発点として，自発的意思決定能力を有した人間モデルを採用するバーナードは，階層的管理組織においても，その権威の基礎を，まず単位組織を構成する個人によるコミニュケーションの受容に基づく各単位組織における受容が行なわれ，各単位組織における受容の積み重ねが公式組織全体にわたる権威の基礎であると考えている。従って，そこにおけるコミュニケーション，即ち伝達の体系は，公式権限説において見られる様な，上から下への縦型の命令と服従と言った権限の階層を基礎にした伝達体系とは異なり，上下左右

への伝達体系の展開の可能性を有すものである。それと共に，上位の階層から次第に全体目的が分割されて，各単位組織に遂行目的として割り当てが行なわれる場合でも，各単位組織における受容が基礎的前提とされる限り，各単位組織における自由裁量の余地が，常に存在する事となるのである。

こうした意味において，バーナードの組織論は，古典的学派と同様な階層的管理組織の形態を一応認めながらも，その解釈，その在り方に対し，全く異なった考え方を提示する事により，従来の管理組織の運営改善の方向を示唆したと言い得よう。それは，逆から言えば，古典的学派により築き上げられた諸原則や技術の新しい活用方向を示した訳であり，アンドリウスが言う様に，「古典的学派のより積極的な貢献に関連し……合理主義的な伝統主義者と最近の諸学派との間の大きな推移を明らかならしめ，同時に彼の先輩達の今なお使用可能な部分的洞察の実際の状況への適用の為に[7]」有益な貢献をしていると言い得よう。

更に，バーナードによって取られたこの様な階層的管理組織の構成に対する理解は，管理者を，組織の伝達の中心点――コミュニケーションセンター――に伴う機能の担当者と言う組織の特定の機能集団として捉える見解を生み出し，その結果，管理者は常に組織の内部に存在しているとの結論を導き出している点に留意する事が必要である。それは，古典的学派が考えた様に，管理者（いわゆる経営者）が組織の外に存在して，組織は彼等が企画した計画遂行の手段として理解する立場を否定するものあり，また同時に，組織目的の設定が，組織の外部より与えられるのではなくて，基本的には組織の内部より構成されるものである事をも意味するものである。因みに，バーナードにおいては，組織を当該組織を含んだより大きな全体システムとの相互関連として捉えると言う視点を取っている以上，ここに言う目的設定も，組織の外部環境への適応関係が決定的重要性を有して来る事となる訳である。彼の「機会主義の理論（the theory of opportunism)」と言われる研究に見られる戦略的要因論が，この点の展開である。

(3)　行動科学派との関係

次にアンドリウスは，初期の人間関係論者との関連について次の様に言っている。即ち，「ウェスタン・エレクトリック研究についての，メーヨー・レスリスバーガー・ディクソン・ホワイトヘッドの諸レポート（the Mayo-Roethlisberger-Dickson-Whitehead reports）は，作業者の満足と第一線監督者層に臨床的に志向していた。彼等は発見の興奮によって励まされ，社会的データ解釈の新形式の有用性によって啓発されたけれども，彼等は組織の包括的モデルは提供しないで終った。よりフェイヨルに似て，バーナードは，自分の経験により管理者階層に関心を向け，その環境との関連における企業に対して，より一層の関心を有していた。彼の著書の第一の大きな貢献は，それ故に，フェイヨル・モデルに代わるものを提供し，バンク配線観察とリレー組立実験室における劇的な諸発見を考慮に入れた組織の全体理論の構成であった。[15]」

確かに，初期の人間関係論者達は，組織を社会的システムと看做し，組織における人間行動の分析を行なってはいるが，その主要な関心は，公式組織よりも非公式組織の分析に向けられて来ていた。それに対して，バーナードは，その主要な関心を公式組織における意思決定並びにそれに続く人間行動に置き，この主要問題に関連する範囲において，非公式組織の分析を行なっている。従って，初期の人間関係論の研究の内，企業経営に関係する側面の研究は，バーナードの理論の内に吸収されたと見る事も可能である。

従って，主要なる問題は，バーナード以後における人間関係論の研究，具体的にはアンドリウスの言う意味での行動科学者達[16]の研究と，バーナードとの関係と言う事となる。しかし，この点に関しては，アンドリウスは次の様に言っている。即ち，「ウェスタン・エレクトリック実験によって展開された作業者モティベーションへの洞察は，アージリス(Argyris)，ベニス(Bennis)，リッカート(Likert)，マッグレーガー(McGregor)，レスリスバーガー(Roethlisberger)，ホワイト(White)，ザレズニク(Zaleznik)の様な行動科学者，並びに，社会科学の個々の学科のより専門化された代表者に指導された各種の文献群が生み出された。これ等の例示された名称の人々により示唆された

様々な業績は，その最善のものにおいては，人間行動の心理学的及び社会的諸決定要素の一般的認識を増加せしめた。その最も弱いものとしては，マッグレーガーの『X理論』と『Y理論』の過度の単純化，リッカート・グループの参加的管理に対する熱烈な選好，全国教育訓練ラボラトリーのセンシティビリテイ・トレイニングや，ブレーク・モートン(Blake-Mouton)のマネジアル・グリットの発達を伴う誇張へと導いた。この後者の研究者集団の業績の大部分を読んだ後に，再び読まれた場合のバーナードの書物は，総合性，経済性及び平静さの古典的特性を示していよう。これ等の学者へのバーナードの貢献は，彼の独創性を決して消費させてしまっている訳ではない。何故ならば，彼等の偏向とその結果としての緊急行動の様な現象に捉われている事態は，バーナードの目的，リーダーシップ及び責任という概念の使用を制限しているからである。勿論，エブラハム・ザレズニクの『リーダーシップの人間的ディレンマ』に例示されている様に，この批判に対する顕著な例外も存在する。私の判断では，この本は，個人の成長に対する関心，人間行動の組織環境の理解，臨界的な機能としてのリーダーシップの受容と言う点において，バーナードの幅広い見解の創造的拡張を反映している[17]」と。

以上の所から判る様に，アンドリウスは，ホーソン実験に代表される人間関係論の研究は，その後の一連の行動科学派と彼が考えているグループの人達の研究に引継がれたと考えている。そして，これ等のグループの諸研究成果に対しては，ザレズニクによる研究を除き，アンドリウスは批判的な態度を示している事が知られる。確かに，ザレズニクによる個人のパーソナリティの理解を基礎とした組織研究，特にそのリーダーシップ論は，バーナードに不足していたものを補足するのに役立つものを有しており，その意味でアンドリウスの見解は，それなりに納得し得るものと言い得よう。

ところで，アンドリウスにより批判の対象とせられた上述の諸学者達の業績の多くも，決して抽象的思考の過程のみから生み出されたものではない。その多くは，幾多の実証分析と仮説に基づく実験の繰返しの内から，帰納的に導き出された面が多い筈である。けだし実証分析と実験とは，行動科学を

主張する人達の等しく重視する研究用具なのである。

しかし，同時にわれわれは，バーナードによる組織の定義を，ここで再び思い出す必要がある。即ち，彼は，「組織とは，二人以上の人々の協働的活動のシステム——無形の非人格的なもの，主として諸関係の問題——」[18] 或いは，「調整された人間努力の非人格的システム」[19] と定義している。即ち，彼によれば，組織の変化は組織を構成する個々の人間行動の変化を基礎として生ずるものであるが，同時にそれは，全体として調整せられている事を必要とする。換言すれば，組織の環境への適合活動は，各個人の貢献活動の調整機構である管理組織の構造や性格の変化と，管理組織に含まれた個々の構成員達の貢献活動の変化とによって行なわれる事となる訳である。

そして，この内，各構成員の貢献活動は，各構成員の有する欲求やパーソナリティ，組織より提供される各種の誘因並びに各個人の有する能力との相互関係によって影響される筈である。従って，これ等諸要素の相互関係の分析なしに，特定の要素のみを抽出して，その組織の能率や有効性に対する関係を論じる事は危険である。例えば，個人の能力の育成は，育成され拡大された能力が活用出来る職位が与えられねばならず，各職位の権限や性格の変化は，管理組織の変化——例えば，集権化より分権化へ——を必要としよう。また分権的管理組織の採用は，独立的志向の強いパーソナリティを要求する筈である。依頼心の強い人間や不十分な能力しか無い人々に，分権的管理体制を適用する事は，混乱を招く危険がある。

同時に，リーダーシップ・パターンの採用にあっても，権限委譲的，参加的リーダーシップの適するパーソナリティを有した人々，乃至は，そうしたリーダーシップ・パターンを受け入れ得る専門能力を有した人々と，逆に専制的・集権的リーダーシップを好むパーソナリティを有した人々，或いは，能力的にそうしたリーダーシップの方が適する人々とが存在する事実を無視して，特定のリーダーシップのパターンに固執する事は危険である。

更に，人々の行動に影響を与える賃金，俸給，責任，昇進，権力，作業条件，人間育成の機会，理想の充足等々の誘因間のウェイト付けや，その相互間の

相乗効果，相殺効果等の分析なしに，特定の誘因効果を語る事は出来ない。

こうした意味においてい，わゆる行動科学派と言われる一群の研究者達の業績は，未だ不完全なものであり，今後の研究に多くが残されている事は明らかである。従って，その研究成果を，直ちに具体的な特定の管理組織の構成や管理者行動と結びつけるに際しては，そこに極めて大きな制約のある事は，少なく共現状においては，最初に明確にせられるべきものである筈である。

確かに，バーナードにあっては，組織構成員のパーソナリティに対する理解や構成員の成長の可能性に対する指摘が欠けており，リーダーシップ・パターンや管理組織の誘因効果に対する分析が不足している。しかし，バーナードにあっては，後にも述べる様に，組織経済と言う中心概念を明確に把握した上で，それとの関係において構成員の貢献活動の性格や機能を分析している為に，それぞれの関係要素に対する位置づけは，等しく平等な重要性が与えられて来ている。今日の行動科学者達の業績の多くは，主として，バーナードにおける個人経済の構成要素に対する分析として，組織経済を構成する他の物的経済，社会経済と並んだ地位が先ず与えられると共に，個人経済を構成する諸要素については，等しく同一平面における分析が成されていると言い得よう。

換言すれば，人間関係論並びにその展開としてアンドリウスの捉える一群の行動科学者達の研究領域は，協働体系全体の立場から言えば，協働体系を構成するサブシステムの一つである人的体系の一部（主として中間管理者並びに一般従業員）についての，動機付け並びに育成の問題を取り扱って来ているに過ぎないと言い得る。しかも，それ等の研究は，動機付けや能力育成に関係する諸要素の分析を主としており，諸要素相互間の影響についての分析は，なお著しく不充分であると言い得る。

更に付言すれば，組織経済は，物的経済，社会経済，個人経済の三つの経済のバランスの上に成り立つ経済である。従って，他の経済の成長を無視した個人経済の成長は，組織経済の縮少破滅をもたらす可能性を有している。物的経済や社会経済を無視した分権的管理組織の推進を行なった場合の結果

を考えれば，容易にこの間の事情は理解され得るであろう。この意味において，一群の行動科学者の「業績の大部分を読んだ後に，再び読まれた場合のバーナードの書物は，統合性，経済性及び平静さの古典的特性を示していよう」[20] とのアンドリウスの指摘に，われわれも同意する事が出来るのである。

アンドリウスの理解する多くの行動科学者達の研究に対するバーナードよりの批判は，しかし，上述のところに留まるものではない。即ち，バーナードによれば，人間の協働行為の体系としての組織が，絶えず構成員の貢献行為と満足（換言すれば，組織が提供する各種の誘因）とを交換し続ける為には，常に共通の信念（faith）と言う触媒が必要とされるのである。ここに共通の信念とは，「共通理解の信念」[21] 即ち，構成員が組織に対して共通の理解を有していると言う信念，「成功の可能性を信ずる信念，個人的動機の究極的満足が得られると言う信念，客観的権威の確立維持についての信念，組織に参加している個人の目的より共通目的が優先すると言う信念である。」[21] こうした触媒としての信念は，「物的環境と人間の生物的構造により課された諸制約，協働の成果の不確定性，目的の共通理解の困難，組織に不可欠のコミュニケーション体系の微妙さ，個々人の分散傾向，調整の為の権威確立の為の個人的同意の必要性，組織への執着を確保し，組織の要求への服従を確保する際の説得の大きな役割，動機の複雑性と不安定性，意思決定の決して終る事のない負担，これ等総ての組織要素から」[21] 要求されるものなのである。

けだし，人間の有する知覚力，思考力，記憶力，選択力，判断力等の能力は，極めて不完全なもので相対的なものである。そして，人々相互間の意思伝達能力も，それに用いられる主要用具である言葉や文字の伝達力の不完全さも加わって，極めて不十分なものでしかない。加うるに，従業員と管理者とより構成される内部構成員による協働活動は，情報の収集並びに意思決定に関する分業体制をひき，個々人の関与する情報の収集分析の幅を狭めている。従って，組織内部における人々の有する情報には，バイアスが生じ，それが意思決定，判断のバイアスと結び付く事となる。いわば組織内部の人々

は，共通目的の追求を行なうとは言うものの，具体的な当面の目的においては，相互にバイアスを伴った解釈の下に目的遂求活動が行なわれている訳である。

更に，組織は，管理目的に関しては，同時に相矛盾する目的の設定を行ないさえする。また，組織経済の成長は，結果においてのみ実証され得るものであり，個々の貢献と組織経済の成長とは直接に結び付き得るものではない。更に，管理者を除く他の構成員の多くの組織に対する貢献意欲は，決して大きなものではなく，その貢献活動は，常に他の組織より与えられる誘因の可能性との相対的比較によって影響される傾向がある。こうした諸事情を考える時，上述の様な「共通の信念」と，バーナードが呼ぶところのものが不可欠のものとなると考えられるのである。

バーナードは，複合組織における一般目的に関して，次の様に言っている。「一般に複合組織は，その一般目的や目標の完全な理解や受諾を欠いていると言う特徴を有する。この様に，中隊（the company）が全体としての軍隊（army）の特定の目的を知る事は必要ではなく，また通常不可能である。しかしそれ自身の一つの目的（細部的諸目的—筆者加筆）を知り，受け入れる事は必要である。もし中隊が，この目的の達成に全体が依存していると感じるならば，更に全体目的が何であるかを理解していれば，一層そうなる傾向があるが，その行動の強さは通常増大するであろう。主として重要なものは，目的の知的理解よりも，むしろ動機（cause）に対する信念である。『理解』は，ただそれだけではむしろ麻痺させる分裂的要素である[22]」と。

バーナードの言う「目的のある協働は，構造的性格の一定限度内においてのみ可能であり，そして，それは協働に貢献する総ての人々から引き出された諸力から生じる[23]」と言う場合の「構造的性格の一定限度」とは，正にこの共通の信念の作用する範囲と解すべきなのである。

ところでバーナードは，管理者が，こうした共通の信念を生み出す機能を，リーダーシップと名付けている。即ち，リーダーシップとは，共通の「信念の創出により，協働的な個人的意思決定を奮い立たせる力[23]」なのである。

それは，「物的・生物的・社会的経験の無数の経路を通じて人々の感情に影響を与え，そして，協働の新しい特定目的を形成する，態度，価値，理想，希望の部分である[24]」道徳的側面に関係した問題である。

即ち，元来信念と言うものは，多分に論理的な義論の対象となり得るものではなく，その性質上感情的であり，知的なものではない。従って，それは，公式組織との経験並びに接触を通じて生じる心的状態の累積効果として生じるものであり，特別な制裁や単純な誘因効果の直接的結果として，直ちに生じ得る様なものではない。従って，信念を生み出す為には，管理者の行動は，常に組織の行為規則に支配されていると言う意味で安定したものバーナードの言葉で言えば，責任に裏付けられた幅広い道徳性を有したものでなければならない。

換言すれば，行為が安定したものである為には，一方において，個人の欲求や行為規則よりも，常に組織の行為規則を優先せしめようとする私的行為規則の力，即ち，責任性が要求されると共に，他方において，個人の行為規則と組織の行為規則の間，或いは，組織の行為規則相互間の矛盾や衝突が生じた際に，いずれの行為規則にも違反する事なしに，問題を解決する専門能力を必要としている。「即ち，如何なる規則をも破る事のない『正しい』行為（correct action）の発見にいたる様に，状況の戦略的要因のより正確な決定を行なうと言う見地で関係ある環境を更に分析する事，或いは，一般諸目標，換言すれば，より一般的目的と合致する新しい細部目的の採用を行なうかのいずれか[25]」を管理者は，行ない得なければならない。

しかもそれは，当該管理者本人についてのみならず，管理者たる者は，他人が同じく行為規則間の矛盾衝突に直面している場合には，他人の為に同様な解決を図らなければならない。そして，その創造は，管理者から見て正しい，即ち，全体の行為規則（道徳性）に調和しているのみならず，受け入れ得る各個々人の行為規則(道徳性)にも調和していなければならないが故に，多くの行為規則を含み得る幅広い，そして高次の行為規則（道徳性）を基礎にして初めて生み出し得るものなのである。

バーナードは，この機能を「他の人々の為の道徳規則の創造（the creation of moral codes for others[26]）」と呼び，リーダーシップの本質的機能と理解している。彼は，「この職能の最も一般的に認められている側面は，組織内における『モラール』の確保，創造，鼓舞と呼ばれている。これは組織乃至協働体系と，客観的権威の体系に，見方，基本的態度及び忠誠心を教え込む過程であり，それは個人的利害，個人的規則の重要でない指令を，協働的全体の利益（good）へ従属せしめるであろう[26]」と述べて，共通の信念を生み出す基本的機能である事を指摘している。

バーナードのリーダーシップ論は，この様に極めて高い次元の問題を取り扱っている。それは，人間の単純な欲求と誘因との間に生み出される日常行動についての，分析実験の研究分野からはみ出す問題である。正にそれは，人間の欲求と，組織経済により支出される誘因との接触過程において必要な触媒的要素であり，バーナード以後の研究者によって，余り開拓されないで来ている研究主題と言い得よう。経営理念論とか経営哲学とか言われる研究領域がこれに近いものを含んでいるが，その発達は未だ初歩的な領域を出ない事は周知の通りである。

いずれにしろ，こうしたバーナードの理解より，いわゆる行動科学派と言われる人々の研究成果を見る場合，アンドリウスが「彼等の偏向とその結果としての緊急行動の様な現象に捉われている事態は，バーナードの目的，リーダーシップ及び責任という概念の使用を制限しいてる[27]」と批判するところが，容易に理解し得るのである。正に「バーナードは，彼等の学説上の行き過ぎを和らげ，彼等独得の長所を補足する事に対しての影響を与えて来ている[6]」と言えるのである。

アンドリウスが言う意味での行動科学者達の研究は，有意義な注目するべき研究ではあるが，なおバーナードの体系より見れば，必要な組織研究の一部を成すに過ぎず，しかもその領域内においても，今後に残された研究課題は，極めて多いと言う事が出来，その研究は，現在の所，ようやくその緒についたばかりと言っても過言ではないであろう。そして，その事は逆から言

えば，バーナードの理論体系は，いわゆる行動科学者達にとっての，今後の組織内における人間行動分析の進むべき方向と，領域を示しているとも言い得る訳なのである。

(4)　意思決定学派との関係

次に，アンドリウスは，システム論或いは意思決定論の学派に関して，次の様に言っている。「システム論或いは意思決定論グループの著作者達は，更に二つのサブ・セクション（小学派）に分けられる。管理科学及びコンピューター・サイエンスの研究者達は，未だ方針及び組織問題を重要な程度には論じていない。組織行動への精巧な数量化の拡張は，いつの日にか協働体系の管理に含まれた複雑な過程にまで到達するかも知れない。一方，ハーバード・サイモンにその重要な象徴を見出す，それ程数学的ではないアプローチが，直接的にバーナードの組織の社会的体系概念の推敲の上に樹立せられた。……サイモンとマーチ(J.G.March)やサイアート(R.M.Cyert)の様なカーネギー・メロン大学の同僚達は，主として合理性の認識上の限界に焦点を合わせ，そして管理(management)を，知覚の幅により限界づけられた意思決定とほとんど等しいものと考えるに至っている。彼等の意思決定過程の研究は，システムによって決定された諸活動としての管理者過程の，バーナードの定義を展開させているが，しかしそれから方針形成の意思決定を除外して，それを狭めてしまっている。マーチとサイモンとによる記述的で分析的な著作は，人間の問題解決過程と合理的選択の特質から，組織の構造と機能の基本的特色を引き出している。この後者の重要な業績を熟知した後のバーナードの再読は，このカーネギー・メロンの業績における目的と規範的な規定の比較的小さな役割，組織目的が定式化される過程及び一組の目的が他のものと質的に相違するものとして知覚を得る基準に対する関心の欠除を明らかにしている。[28]」

アンドリウスによって，この派に区分されている研究は，ハイネス・マッシーにおける行動科学派の一部と，経営経済学及び管理会計学派の一部並びに近代的数理派とにまたがった諸研究であると考えられる。それは，組織をシ

ステムとして捉えると共に，そこにおける意思決定の問題に関心の焦点を合わせている点が，共通要素として指摘出来よう。

確かにバーナードは，協働体系を幾つかのサブシステムより成る一つの社会的システム,即ちオープンシステムとして明確に定義すると共に,「意思決定の活動が，個人的行動と対比した場合の組織行動の特長であり，意思決定の過程の叙述が，個々人の場合よりも，より以上相対的に組織行動の理解を行なう為に重要である[29]」として，組織活動における意思決定問題の重要性を指摘している。特に，バーナードにおける中心概念である組織経済の分析は，バーナードにより「組織の行動に関する意思決定の分析[30]」に手掛りを求める他ないと指摘されている以上，組織経済の研究は，総て公式組織における意思決定過程の分析より始められる事となる。経営学の研究を，組織経済の研究と考える場合，経営学は，正に意思決定論であるとも言えば言える訳なのである。

これは，彼以前における古典的管理論が，管理者の職能を，企画化，組織化，人事,指揮,統制と言った各過程の遂行にあると解していたのに対して，管理者の機能は，むしろ組織における意思決定の正確な確保遂行にあり，組織自体が意思決定の体系であると考えるべき事を指摘している訳である。組織研究を意思決定論として展開する道を指摘した最初の論者として，バーナードが位置づけられる所以である。

バーナードはまた，組織行動の理解の為には,「不可欠なものではあるが，経済理論と経済的関心とを，第二義的な位置に置く事により，初めて，組織或いは組織における人間行動を理解し始めたのである[31]」と述べて，余りにも人間の経済人的側面のみを過度に強調して来た従来の経済学的思考に反省を促し，社会学や心理学等の組織における人間行動の理解に必要な関連科学の知識の援用の必要性を指摘している。いわゆる実際的研究の重要性の指摘である。

第三に，バーナードの組織論は，窮極的には，組織構成員の欲求を充足せしめる事（組織の能率）の上に組織の存続が図られる訳であるが，この構成

員の欲求充足の過程は，構成員による組織に対する貢献行為の提供と組織よりする各種の誘因との交換の過程として捉えられている。この過程は，第三者的に外部より眺めれば，組織構成員（利害関係者）の組織に対する利害乃至は効用の組織による調整の過程として捉える事も出来る。従って，ここから組織構成員の効用を効用函数として捉えると共に，それ等を整理調整した上に生まれる組織自体の効用函数，或いは，選好函数（企業がどの様な目的を持っているかを示す函数）の把握をも考えようとする着想が導かれる事が可能となる。

この様なバーナードの理解は，今日のORを中心として展開されている管理科学，或いはごく最近見られる様になって来たコンピューター・サイエンスと言われる一群の研究の基本的思考前提に繋るものがある事は言うまでもない。[32)]

そうした意味において，バーナードの理論が，管理科学の発展に強い刺戟乃至は示唆を与えた事は容易に理解され得るところである。この派の人々が，初期における研究者の一人として，バーナードに関心を示す事も当然とも言い得るのである。しかし，バーナードの理論的中心思考は，必ずしも現在までの管理科学が主力を向けて来た方向とは一致していない。

即ち，バーナードにおける意思決定論は，組織特に公式組織における意思決定論である。従って，その分析は，組織内部における意思決定機構の分析より始められる。現在までの管理科学的意思決定論とバーナードの考える意思決定論との基本的な差違は，この点に存在する。バーナードは，まず，組織における意思決定を，個人的意思決定と比較して次の様に言っている。「個人的意思決定は，通常他人に委譲出来ないのに対して，組織的意思決定は，何時でもと言う訳ではないが，屢々委譲され得ると言う事実により，意思決定の過程について主として区別せられる。例えば，一個人による主要な意思決定と呼ばれるものは，彼がまた行なわなければならない多数の補助的意思決定（判断）を要求しよう。組織による同様に重要な意思決定は，その最終的形では，一人の個人によって判断されよう。そして，それに相応する補助

的な諸々の意思決定が，個人的にではなく総て組織的に行動する何人かの異なった人々によって判断されよう。同様に，一人による意思決定の執行は，種々の段階について，彼によるそれに続く細部的意思決定を要求するだろうが，これに反し，一つの組織内での同様な意思決定の執行は，ほとんど常に，数人の異なった人々によるそれに続く細部的意思決定を要求する。[33]」要するに，「組織目的或いは組織目標(objectives)の定式化と，この過程と目標を実行に移すための諸活動の過程とに含まれたより一般的意思決定とは，組織内で配分されており，そしてごく僅かの程度を除き，個人に集中或いは専門化されてはおらず，またされ得ないのである。[34]」

即ち，バーナードによれば，組織は構成員による意思決定の体系なのであり，構成員，その内でも特に組織目的と組織の内外の状況に関する情報伝達の中心点に位置する管理者は，意思決定の正確性が，情報の如何に大きく依存している点よりして，専門的に意思決定機能を担当するべきものと考えられている。

そもそもバーナードによれば，組織は，人々の貢献意欲に基づいて提供される協働行為により成り立つものであるが，人々の提供する行為が協働行為となる為には，共通の目的に対する理解受容が無ければならない。この構成員より共通目的に対する容認を得る為には，コミュニケーションの機能が必要であるが，相互理解を可能ならしめるコミュニケーションの範囲には，一定の限界が存在する。即ち，個々の人間には，生理的な或いは知的な人間としての能力の限界が存在すると共に，組織におけるそれぞれの職務や職務環境の性質（目的や技術的状況の複雑性，伝達過程の困難，伝達の必要度，個人的諸関係）によって，相互に意思疎通を行ない得る人数には一定の制約が存し，この制約内において，単位組織が構成せられる。こうした単位組織が結合して，大規模な複合組織が生み出される訳であるが，この結合に際しては，単位組織相互間の意思疎通を専門に担当する職務の必要が生じ，そうした相当者を管理者と呼んでいる訳である。ところが大規模な複合組織では，管理者相互の間の意思疎通の限界の存在から，管理者集団についても単位組

織が生み出され，結局管理組織は，管理単位の広範囲なピラミッドとして展開される。そして，管理者は，常に複数の単位組織の構成員として行動し，意思伝達を行なう事により，複合組織全体としての統一が保たれる事となる。

ところで，こうした公式組織が構成される理由は，「個々人の生物的能力と自然的環境との間の諸関係に含まれた制約の克服に対して，二人またはそれ以上の人々の諸活動の調整が与える効果であり，[35]」その様な効果が達成される鍵は，この単位組織について行なわれる「専門化の案出や革新，或いは，採用[35]」にあり，そして，この「専門化の基本的側面は，目的或いは一般的諸目標(ends)を，更により遠い諸目標への手段である中間的目的や細部的目標に分析する事である[35]」と考えられている。即ち，バーナードによれば，協働行為の効果が，個人の努力の算術総和よりも大なる効果を挙げ得るのは，組織における専門化の結果であり，専門化の職能は，最終的組織目的を幾つかの部分目的や細部目的に分割し，各単位組織の目的として配分し，それが各単位組織により受入れられて行く事を意味している。そして，この過程は，極めて動態的な過程なのである。何故ならば，複合組織における各単位組織では，常に次の五種類の側面よりする専門化がはかられると考えられているのである。

① 時間に関しての専門化[36]
② 空間的専門化[37]
③ 社会的結合の専門化[38]
④ 目的による専門化[39]
⑤ 方法乃至過程の専門化[40]

これ等の五つの専門化は，それぞれが各種の可能性を有し，変動的である事に加えて，相互に依存し合い，影響し合い，その相乗効果として相互の進歩発展を促し，革新を引き起して来ているのである。

バーナードにおける組織的意思決定の特長は，以上のところに示された様な，複数の人々より成る意思決定の分割，具体的には，単位組織の構成と，

個々の単位組織における目的の定式化と専門化とを第一のものとして指摘出来るが，次にもう一つの第一の特長と表裏の関係にある特長として，コミュニケーションの受容に関する権威の問題が指摘されなければならない。

既に指摘して来ている様に，バーナードにおいては，組織の構成員は，伝達の内容を受容した場合にのみ貢献活動を提供し，単位組織の専門化を受け入れ，組織全体としての統合行為を行なうが，この受容は，次の四条件が同時に満された時においてのみ行なわれる。①伝達の理解が行なわれる事，②意思決定を行なうに際し，その伝達が組織目的と矛盾しないと信じる事，③意思決定を行なうに際し，伝達が自己の個人的利害全体と両立し得ると信じる事，④精神的,肉体的に伝達に従い得る事,の四条件がそれである。こうした四条件が満される範囲と程度内においてのみ,伝達が行なわれるのである。従って，一方において組織は，人々の理解能力や企画執行の諸能力の育成(学習)を促進すると共に，組織全体としての伝達体系即ち権限ラインの構成に絶ず留意する事が必要となる。特に，正確な伝達体系の確保は，幾つかの変動的要因によって規制せられている。[41] 従って，組織的意思決定の正確性や必要時間等の諸性質は，この面から見ても極めて変動的な可能性を有していると言い得よう。

以上で知られる様に，バーナードにおける意思決定論では，意思決定の正確性を高め，その効果を挙げる為の組織構成の在り方が先ず問題とされるのである。それは，組織を人間の協働体系と言う一つの社会的過程として捉えるところから，必然的に帰結するところのものである。バーナードにおける組織構成は，単位組織の構成態様，最終目的の中間的目的，細部的具体的目的への分割態様，各単位組織の専門化の程度，各単位組織を結び合わせるコミニュニケーションの効果等により，その構成効果，意思決定の正確性，迅速性は相違する事となる。

従って，現在までの管理科学が主として重視して来た代替的行動案の比較選択と言った問題は，方法や過程の専門化に主として関係したごく限られた狭い範囲の問題と言う事になる。公式組織における意思決定としては，既述

のところから容易に判る様に，それ以外に，目的の設定，時間的，場所的並びに社会的結合についての専門化の問題，代替的行動案の設定の前提となるコミュニケーション・バイアスの性質とその排除，人材の選択及び育成や学習の効果，説得による欲求水準従って目的水準の変化の可能性，個人的リーダーシップ能力の程度，代替的行動案の探究等々の諸要素に伴う問題をも考慮に入れている訳である。従って，アンドリウスが，管理科学が「未だ方針及び組織問題を重要な程度には論じていない[42]」と批判するのは，極めて当然の事と言えよう。

逆から言えば，バーナードにおける意思決定論を振り返る事により，現在までの管理科学の，組織における意思決定問題解明に果す役割の限界を知ると共に，今後の研究で補われるべき分野を明白に知る事が出来るとも言い得るのである。

それならば，バーナードと同様に，個々の人間の持っている能力的制約の克服のメカニズムとして，組織を捉えているサイモンを中心としたカーネギー・メロン・グループへの批判を，どの様に理解するべきであろうか。アンドリウスも認める様に，サイモンやサイアート・マーチの諸研究は，組織における意思決定が，個々の人間の有する意思決定に伴う諸制約を克服する過程を解明し，組織における意思決定過程の性格を明らかにして来ている。[43]

ところで，サイモンの研究においては，その主要な関心が，手段選択の合理性を追求する管理的意思決定に置かれ，[44] 目的選択の合理性を追求する政策的意思決定は，価値判断を包含しているが故に，実際の検証が困難であるとの理由から排除せられる。またサイアート・マーチにおいては，同様に管理目的の決定に関心を集中しながら，組織の目的を，組織構成員の目的の集合と看做し，構成員の個人目的とは分離した独立の組織自体の意思，目的の存在を否定する。

彼等においては，「組織の目的に関する最近の理論では，目標を継続的バーゲニングによる学習過程の結果として表わす。」この様な過程は，必ずしも一貫性ある目標を作るとは限らない[45]」と主張するのである。そして，彼等

の分析による組織目的の設定は，標準運営手続を中心とする各種の企業内部の手続や慣習,並びに,過去の経験や論理的な思考能力等によって定まるものとされている。従って,その設定される目的は,常規的反復的な意思決定，即ち業務的・管理的目的の設定が中心であり,いわゆる非反復的非定型的意思決定の性質を有する戦略的な意思決定は，殆んど触れられないで終っている。

これに対して，バーナードは,「公式的協働体系は，目標，目的を必要とする。かかる目標は，それ自身，協働の産物であり，協働体系によってその上に活動が行なわれるべき諸要素の協働的識別を現わしている。協働的努力の目的と個人のそれとを完全に区別する事は重要である[46]」と述べて，組織構成員の個人的目的と区別された組織自体が，その過程から生み出す組織目的の存在確認の重要性を指摘している。しかもそれは,「協働体系が行為を加えるべき諸要因の協働的識別」,即ち彼の言う戦略的要因の識別と繋びついて理解されているのである。

バーナードによれば，かかる組織目的は,「協働行為の手段と条件により影響される点を除き，組織の利益（good）に基づいて明確な形を形造るものである。この利益は，参加者に対する組織の関係に影響する内的均衡に対してか，或いは，（社会的環境を含む）一般的環境に対する組織の関係に影響する外部的均衡の何れかに主として関係を有していよう。しかし，どの場合でも，それは常に未来に関係し，そして希望の或る種の標準或いは規範から見た見通しを意味する[47]」ものと考えられている。即ち，組織自体の目的は,「組織の利益（the interests of the organization）と言う立場[48]」から,「組織を構成する各要素の間の釣合いの問題[49]」と言う内的均衡が，或いは「環境状況に対して組織目的が適切か否か」の「組織の有効性」の問題や「組織と個人との間の相互交換」に関する「組織の能率」の問題に関係する外部的な均衡の問題に関係して見出される戦略的要因への働き掛けとして設定されるものである。しかもそれは，未来に関係するものでるところから,「組織に対する貢献者（或いは潜在的貢献者達）によって，組織の定まった目的であると信じられている目的である[50]」事を必要とする。従ってまた「共通の目的の真の

存在についての信念を教え込む事が基本的な管理者職能である[50]」と言う事にもなる訳である。

結局，バーナードにおいては，組織の構成員とは異なる評価基準の主体としての組織経済の構想を中心に置いているところから，組織自体と言う概念が存在し，ここから組織目的と言う独自の主張が見出される訳である。即ち彼によれば，協働体系を，組織を中心とした物的体系，人的体系（個人及び個人の集合）並びに社会的体系（他の組織）の四つの下位システムより成るシステムとして捉えると共に，組織の機能を，(1)効用の創造，(2)効用の変形，(3)効用の交換の三つの機能に置いている。従って，協働体系を，この三つの機能との関係で見れば，物的経済，社会経済，個人経済の三種の経済と，この三種の経済の組み合わせの上に生じる組織経済（即ち，組織効用の収支のバランスの問題）が生じる事となる。組織の利益（interests, good）と言う言葉で彼の把握するところのものである。この組織経済のバランスの維持と言う立場，彼の言う「組織の利益と言う立場」より，組織の働き掛けるべき内外の要因を見出す事が，組織目標の設定なのである。

そして，その場合，組織は，現在置かれている内外の状況を前提として，現在利用可能な手段を分析すると共に，実際にその手段を利用して行為するのは，将来に及ぶところから，行為を提供する構成員達が必要とする行為を将来に亘って提供し続ける様に，その目的に対する信頼感なり信念なりを持たせなければならないと言う問題に直面する事となる。

この過程は，一面において，相互に比較可能な共通尺度の存在しない物的・個人的・社会的経済の効用の比較を行ない，同様に計算不可能なこの三種の経済の合成結果として生み出された組織効用の消長の判断を行なうと共に，人々を結び合わせる共通の信念の育成の可能性をも考慮する過程である。バーナードにおける組織の内的均衡の問題が，中間管理者以下の管理者の職務権限の在り方への検討を含むものででもあるところからも判る様に，結局，バーナードにおける組織目標の設定は，正に最高管理者のみが行ない得る，また行なわなければならない戦略的決定なのである。

それは正に，組織経済のバランスの維持と言う組織自体の要請からも，また構成員の協働行為を確保する大前提としての人間の行為基準に対する配慮と言う面からも，極めて規範的な面を有している。それは，最初は漠然とした問題意識から始まり，次第に内外の状況を整理分析して，それ等内外の諸要素の内より，組織経済の均衡達成と言う目的の達成を助け或いは妨げる要因を見出し，その内の戦略的要因を識別して，目的を新しいレベルに順次変形せしめる過程において，個別的具体的目的が形成せられると言う相当な時間的経過を含む過程としての性質を有したものなのである。そして，こうした目的は，組織経済と言う独自の評価尺度を有する事において，協働体系の他のサブシステムとしての物的経済，社会経済，個人経済の目的，従ってまた個々の組織構成員の目的とは異なったものである事は，繰返す必要はないであろう。

アンドリウスが，カーネギー・メロン・グループの研究に，「目的と規範的な規定の比較的小さな役割，組織目的が定式化される過程及び一組の目的が他のものと質的に相違するものとして知覚し得る基準に対する関心の欠除を明らかにしている[51]」と批判する点は，正にカーネギー・メロン・グループに対する批判として的を射ていると言い得よう。われわれもまた，サイモンを中心としたカーネギー・メロン・グループの研究は，組織における意思決定の正確さの確保の為のメカニズムの分析を，バーナードの段階より更に高次の段階にまで引き上げた点を高く評価しながらも，同時に，バーナードにおける組織経済に対する理解を欠いている事と，組織における意思決定の未来に関係する側面，即ちバーナードの言う道徳的側面（moral sector）に対する分析が欠けている点に，大きな欠陥があると考えているからである。その意味において，カーネギー・メロン・グループの研究は，バーナードを再読する事により，今後補足されなければならない研究分野を知る事となるのである。

(5)　実務派との関係

アンドリウスは，米国における経営学のグループとして，今までに見て来

た古典的学派(管理過程学派)，人間関係乃至は行動科学派，システム論乃至は意思決定学派の三グループと並べて，実務派とでも呼び得る一群のグループを指摘している。彼は次の様に言っている。「バーナードの影響は，勿論，学者と実務家の両者による多くの経験的，そして歴史的な組織研究にまで広まって来ている。ここにおいて，コープランド(Copeland)，ラーネド(Learned)，スミス(G. A. Smith)，クリステンセン(Christensen)，チャンドラー(Chandler)，ドラッカー(Drucker)の様な人々の名前，及び経営学部や行政学部でのケース・スタディが思い出される。ハーバート・ビジネス・レビューでのM・T・コープランドとバーナードとの論文の交換は，このグループへのバーナードが提供する貢献の開始に当るものであった[52]」と。

以上のところから判る様に，事例研究の研究者をも含めた「組織目的の定式化と履行の過程を研究する[53]」幅広い人々が，このグループに含まれている。ただ，これ等の人々の研究と，彼の言う古典学派(管理過程学派)の研究，行動科学派の研究，意思決定学派の研究との間をそれぞれ明確に区分する基準は明らかではない。例えば，コープランドのバーナード批判の論文について見れば[54]，その企業研究には，なお古典的学派(管理過程学派)と同様な分析思考を容易に見出す事となる筈である。そして管理過程学派の大きな狙いの内にも，組織目的の定式化と履行過程の研究が含まれている事は言うまでもない。勿論，事例研究を中心とした記述的分析に主力を注ぐこれ等の著作者達の特長は，確かにアンドリウスが古典学派と考える人々の原則中心的な分析とは異なったニュアンスを有してはいる。しかし，その基礎にある問題分析の視角より見て，果して独立のグループを成す特質あるものであるかは疑問である。そして，同様な疑問は，コープランド以外の上述の人々と，管理過程学派，行動科学派，意思決定学派の三学派のそれぞれの研究との間についても指摘し得るところなのである。

ただしかし，このグループとして指摘せられた人々に対して，バーナードが種々の影響や示唆を与えて来ている事は，アンドリウスの指摘する通りであろう。彼は次の様に言っている。「バーナードは事実上，筋の通ったそし

て展開可能であり，調査の発見のみならず，より直観的かも知れないが，等しい重要性を有する経験的発見を利用し得る実務家の経営理論を明確に述べる事が可能である事を証明した。分析と処方の目的の為に記録された何千の実務的組織の研究と，経験者による評論との眺望から，バーナードの著作は，何処にでも起こっているが，しかし，ほとんど理解されていない一群の現象の体系的調査と解釈のほとんど独創的な実例を示している。その内に私自身も含まれるコープランドの後継者達は，目的と結果の為に，研究と実践とが調和させ得る事，熟練した解釈は，組織の継続的な臨床研究に適用され得る事，概念的枠組みは十分に用い得る程単純であり，しかし複雑な組織過程の作用に継続的な洞察を行ない得る程に正確でかつ複雑であり得るという実感を，バーナードに負っている[55]」と。

(6) 将来の役割

最後にアンドリウスは，今後の経営学の展開に対するバーナードの位置について，次の様な見解を述べている。即ち，「バーナードの本の継続的な重要性と，今後の研究と洞察によって可能となるその永続性についてのより深い理解が行なわれる事とは，全く疑いのないところである[55]。」「この本は，その後の組織文献に影響を与えて来たが故のみならず，更にそれは重要な事に，容易に手に入れ難いけれども，重要と考えられる洞察を提供し続けるが故に，今後もなお忘れ去られる事はない。それは，バーナードの未完成の仕事は未だに完成されておらず，或いは，彼の概念的なアプローチが陳腐化していないが故に，重要性を維持し続けるべきなのである。彼の主張は，なお彼の知恵が知識と経験の結合から来ているが故に……なお権威があるのである[56]。」

かくて，アンドリウスによれば，バーナードの組織運営に関する実際上の豊かな経験と，その体系的思索の結果との結びつきの上に出来上がった彼の理論は，今後も各種の有益な示唆を組織研究者達に与え続けると考えられる。勿論，その理論には補足されるべき多くの領域が残されている。アンドリウスは，その最たるものとして，組織の目的の定式化に関する領域を指

摘しているが，この指摘は妥当なものであろう。[57] バーナードの理論は，正に組織目的の設定を通じて，組織経済の存在と解明を行ない，組織独自の評価基準の存在を明らかにし，意思決定体系としての組織の行動原理を導き出して来ているからである。そして，バーナードにおける意思決定の解明が，単に現状分析としての機会主義的側面にとどまらず，将来に及ぶ道徳的側面を含み，ここから幅広い道徳律（行為基準）の必要性や新しい道徳律の創造の必要性，反対の行為を行ないたいと言う欲求を押えて，組織の要求に従う責任性の必要性，共通の信念の創造能力の必要性等の指摘が導き出されるに至っている。

アンドリウスによれば，こうした組織の管理者職能に課された道徳的側面より生じる諸機能は，経営者教育に対する新しい時代的要請に答える理論的支柱を提供するものと考えられている。即ち,「組織全体に影響し,そして,その環境との変化する関係を支配する長期的目的の選択と履行に，原則として関係する経営方針の研究は，今や順当に専門的経営教育教科課程の総合的コースである。[58]」しかるに，そうした経営方針に関する研究は，バーナードの協働体系の理論と一致したものであり,「バーナードの体験に基づいた知識と環境的機会や制約の分析，組織の資源と能力の識別，組織の影響力ある構成員の期待と欲求の発見と展開を直接的に拡張しているのである。[59]」また「責任を人の行動に信頼性と決定を与え，目的への『先見の明と理念性』とを与える性質と見るバーナードの見地と，組織は，それにより組織が支配されている道徳性の幅に従って存続すると言う彼の信念とは,社会問題が悪化し,期待が上昇する時代における私的事業の期待されているものについての，専門経営者の学校の教授達の,学生達の為の準備を行なおうとする場合に,より大きな関連さえを引受けている。[59]」更に，バーナードの共通の信念を育成するリーダーシップの機能は,「組織におけるリーダーシップの性質の識別や明確な発言における進歩が，将来行なわれて，バーナードの地位は減じるのみか，むしろ益々高く明確なものとなるであろう。[60]」

結局，多数の構成員の自発的意思に基づく協働行為の体系としての組織概

念は，その組織独自の経済並びにその経済の独自性より生み出される評価基準に従って導かれる内的均衡と外的均衡の確保と言う内在的客観的規範性の故に，評価基準の多様化した今日の社会，また事業活動の社会への影響態様への反省の強い今日の社会において，極めて有益なる企業の在り方に対する解答への道を示していると考えられるのである。

かくて，アンドリウスの見解に従えば，バーナードの理論は，今日の米国における経営学の諸学派にとり，常にその展開方向を探る場合の示唆を与える基準としての地位を有していると見る事が出来よう。各学派は，バーナードを振返る事により，全体的な組織経済研究において占める自己の役割と領域を理解する事が出来ると考えられる訳である。われわれも，こうしたアンドリウスの見解は妥当なものと考えている。

1) Kenneth R. Andrews, "Introduction to the 30th Anniversary Edition", p. vii, (C. I. Barnard, the Functions of the Executive, Nineteenth Printing, 1970).
2) ibid., pp. vii–viii.
3) ibid., p. x.
4) C. I. Barnard. op. cit., p. 244.
5) K. R. Andrews. op. cit., p. xiv.
6) ibid., p. xv.
7) ibid., pp. xiv–xv.
8) J. L. Massie, op. cit., p. 388.
9) H. A. Simon, Administrative Behavior, Second Edition, 1957, pp. 20–44.
10) C. I. Barnard. op. cit., p. 81.
11) ibid., p. 245.
12) この点，古典的学派が，兎角企業構造をクローズド・システムと看做して，その原則や技術を，環境より孤立して考え勝であったのに対して，バーナードは，組織をオープン・システムと考えたとされる所以である。われわれは，この点においても，古典的学派の以後の展開に対して，バーナードが与えた示唆を評価しておきたいと考える。
13) Joan Woodward, Industrial Organization, 1965.
Alfred D. Chandler, Strategy and Structure, 1962.
例えば，企業が現有製品の拡大や垂直的多角化の戦略を取る場合には，職能的組織を採用し，異なる製品分野に多角化する水平的多角化や斜行的多角化の戦

略を取る場合には，製品別事業部制を採用する一般的傾向の実証研究で，その例である。

14) C. I. Barnard, op. cit., p. 163.

15) K. R. Andrews, op. cit., p. x.

16) 因みに行動科学と言う言葉は，未だ広く一般に認められた客観的定義がある訳ではない。従って，例えば，ハイネス・マッシーに見られた様に，行動科学者の内に，サイモン一派を含めて考える場合もある。しかし，アンドリウスの場合，サイモンは意思決定学派に分類して，リッカートやアージリス達と区別している。われわれも，この区分を一応根拠のあるものと理解している。

17) K. R. Andrews. op. cit., pp. xv-xvi.

18) C. I. Barnard. op. cit., p. 75.

19) ibid., p. 94.

20) K. R. Andrews, op. cit., p. xvi.

21) C. I. Barnard. op. cit., p. 259.

22) ibid., pp. 137-138.

23) ibid., p. 259.

24) ibid., p. 211.

25) ibid., p. 276.

26) ibid., p. 279.

27) K. R. Andrews, op. cit., p. xvi.

28) ibid., pp. xvi-xvii.

29) C. I. Barnard, op. cit., pp. 186-187.

30) ibid., p. 245.

31) ibid., authors preface, p. xxxi.

32) 例えば，ＯＲによるアプローチの基本的特徴として，①システム的接近,即ち，組織を構成する職能部門間の相互依存関係を適切に把握したうえで，組織全体の目的にとって最適な決定を求めようとする立場。②学際的アプローチ，即ち色々な学問分野を背景にした研究者が共同で問題解決に当る事により，問題解決方法のプールを増大せしめ，最も有効な方法の選択期待を高める。③科学的(scientific)アプローチ，即ち，モデル特に数量的モデルによる問題解決の方法を採用すると言った諸点が挙げられている。宮川公男「ＯＲの意義と体系」(高宮晋編「新版体系経営学辞典」昭和45年，1291～1292頁。)

33) C. I. Barnard. op. cit., pp. 188-189.

34) ibid., p. 187.

35) ibid., p. 132.

36) 複数の人々の活動は，同時的協働或いは継続的協働と言う型で行なわれなけれ

ばならない。前者の場合は，その克服されるべき制約が個人の体力的要因であったり，個人の感覚器官の範囲であったり，個人の位置であったりした場合である。そうした場合にあっては，体力的要素を増加させ，知覚範囲を広げる為に，複数の人々の行為の同時性が要求せられる。また，制約が行為や注意の持続性の様なものである場合には，複数の人々の間で，エネルギーや注意力を継続的に用いる事が要求せられる。従って，「協働行為の正しい順序の発見，或いは案出が，協働体系の発展においての第一歩である」(ibid., p. 133.)と言う事となる。

37) 行為の行われる場所，換言すれば，行為者の存在する場所は，その行為が最も有効に行われ得る場所である事を必要とする。

38) 個人の専門化と異なり，単位組織の専門化にとり，極めて重要な意味を有する時間的専門化や空間的専門化を，それぞれどの様に行なうべきか，また両者はどの様に結び合わせられるべきかの認識が，あらかじめ存在している事を必要とする。この様な認識に従って協働体系が構成される為には，㋑常に調整の要求に進んで従おうとする個人の意思（個人の専門化）のみなならず，㋺適切な伝達能力を有する一群の人々（社会的専門化）を特に必要とする。

それ等の人々は，各種の誘因を組み合わして，個人の行動を誘引すると共に，協働行為に参加している各人の間に調和と言う一般的状態(a general condition of compatibility of personnel)(ibid., p. 224.)を生み出す事により，非公式組織の有する後述の様な重要な諸機能を確保する事に専念する。即ち，こうした適切な社会的結合の専門化は，有効な組織を維持するために不可欠のものと考えられている訳である。

因みに，非公式組織の機能として，バーナードは，伝達機能と凝集機能並びに個人の全人格性保持の機能の三点を指摘している。即ち伝達機能とは，公式組織を経由すれば，必ず意思決定を必要とする問題を生ずるとか，客観的権威を失墜するとか，管理職位に過重の負担をかける様な目に見えない事実，意見，示唆，疑惑を伝達する事であり，また利害や見解の相違から生じる政治的派閥を最小限に喰止めて，集団の自己錬成を促進し，組織における重要な個人的影響の発展を可能とする事である。次に，凝集機能とは，人々の貢献意欲と客観的権威――人々の伝達が，当該職位にある人により，職位の権限内にある事項について実際に発せられたと認められる事により，受容されられる事で，この容認の為に，非公式組織による伝達機能が重要な機能を有している――とを調整する事により，公式組織の凝集性を維持する機能である。最後に，個人の全人格性保持の機能とは，次の様な機能を意味する。非公式組織の相互作用は，一定の非人格的目的や，組織表現としての権威により意識的に支配されていない為に，その相互作用は，個人の自由な選択力の行使の結果であり，その結果，屢々人間

的な態度を強め，自尊心を維持する機会を提供し，その結果個性を分裂させ勝な公式組織の影響に対して，各人の個性を維持する手段を提供する。

39) 例えば，物的生産物を作るとか，企画，財務，生産，販売と言った職能を担当するとか言った形で，各人や各組織単位の担当する努力対象を設定する事により，各個人や単位組織の専門化が行なわれる。そして，この専門化は，一面において，それぞれに必要な後述の手段や過程の専門化を促すが，またその反面において，作業方法や過程の専門化によっても大きく左右される。何故ならば実行不可能な目的は選択せられないところから，専門化した過程の発見，発明或いは技能知識，経験により目的の選択が左右されるからである。従って，専門化は目的を反映すると共に，組織技術の現状を反映する訳であり，方法や過程の専門化の進歩革新は，目的分析を進めてその精緻化を可能とする事となる。

40) 同じ性質の結果をもたらす幾つかの方法が考えられる場合，その選択を考える様な場合に生じる専門化である。この専門化は，人々の選好過程に対する生まれつきの適合性，従って，人材の選択や或いは反復的経験から得られる技能の増大か，或いは研究と経験による知識の増加，即ち学習により促進せられる。そして，こうした特定の過程や技能は，時間的，空間的，社会結合的調整の如何に大きく左右されているのである。

41) バーナードによれば，伝達体系の性格を規定する要因には，次の七つの要因があるとされている。

① 伝達の経路を明らかにする事，それは，伝達の公的性格の認証を容易にするものである。

② 総ての構成員に対する明確な公式的伝達経路を確立する事，それは，各職位を明確な伝達体系の内に位置づけ，体系内に関した伝達に対する客観的権威を付与する事となる。

③ 伝達のラインは，出来るだけ直接的か，または短い事，これは，伝達過程に不可避的に加わるバイアスの除却を行ない，伝達の内容に対する信頼度を高める事となる。

④ 完全な伝達ラインが用いられる事。

⑤ コミュニケイション・センターの役割を果す人々の能力が適正である事。なお大規模な組織では，個人の能力では担えない程度にまで，必要な能力の程度が高まった事から，一人の管理者を助ける為のスタッフ部門を利用したり，管理者機能を委員会と云った形で，単位組織として受け持つ形が生じて来ている。

⑥ 伝達のラインの中断を行わない。

⑦ 伝達は，総て権威づけられている事，この事は，伝達する人が当該の権威ある地位を実際に占めており，その伝達がその職位の権限内にあり，かつ実際

にその職位から発せられたものである事を知らせる事を意味している。

これ等の七つの留意事項の充足程度が，構成員の個人的能力の程度と結び合って，公式組織における伝達の性格を左右する事となると考えられている。

42) K. R. Andrews, op. cit., p. xvi.

43) サイモンは，組織内における人々の意思決定の正確性を高めるメカニズムとして，五種の要素を指摘している。即ち，

① 企業目的を分割して特殊化し，人々の考慮の範囲を狭める事により，意思決定とそれに基づく活動の合理性を高めると言う特殊化の要素。

② 種々の活動について，標準的手続を定め，各人の行動を規格化し，各人の行動の予想を可能ならしめると言う標準化の要素。

③ 情報網を整備する事により，各人の意思決定に必要な情報を収集整理して供給し，その意思決定と活動の合理性を高める情報伝達の要素。

④ 指令の体系を確立し，各職位に上位者の意思決定の結果を伝達し，活動の割当を行い，かつ各職位間の活動の調整を行なう権威体系の要素。

⑤ 特定の問題に対する意思決定とそれに基づく活動を，反復的に繰返し，慣習化せしめる事により，組織の必要とする方向へ意思決定並びに活動が行われる様に，人々を導く教育訓練の要素。

組織は，こうした要素を組み合わせる事により，個々の構成員の活動を全体として統一し，組織能率を高める事を可能としているのである。(H.A.Simon, Administrative Behavior, 1957.)

なお，サイアート・マーチについては，小稿「企業行動論の展開と企業目的の設定『経済学研究』1970年9月」

44) H. A. Simon, op. cit., pp. 45–60.

45) R. M. Cyert and J. G. March, A. Behavioral Theory of the Firm, 1963.

46) C. I. Barnard. op. cit., pp. 42–43.

47) ibid., p. 201.

48) ibid., p. 87.

49) ibid., p. 83.

50) ibid., p. 87.

51) K. R. Andrews, op. cit., p. xvii.

52) ibid., p. xvii.

53) ibid., p. xv.

54) M. T. Copeland, "The Job of an Executive", H. B .R. Spring, 1940, pp. 148–160.

55) K. R. Andrews. op. cit., p. xviii.

56) ibid., p. xxi.

57) アンドリウスによって指摘せられたバーナードに対する批判としては，目的の選択や定式化の過程に対する注意の不十分性以外に，次の様な諸点がある。

① トップ・マネジメントの制度―― 管理者集団(the executive group)，取締役会，社長や会長の役割――に触れていない。

② 抽象的人間への関心に比較して現実の個々の人間の生活や成長の可能性への関心が不十分である。

③ モチベーションの分析に際して，個人の育成，欲求の成熟，個々人の貢献活動の強弱や，強化を考慮する余地を残さない反射的な人間行動の示唆に向う傾向を示している。

④ 客観的な権威の役割を軽視している。その結果，人々に対立する行動案や解釈の積極的統合に努力する事よりも，受諾か拒否かの選択を行う様に導いてしまっている。

⑤ リーダーシップの分析が抽象的段階にとどまっている。

なお目的形成過程に対する批判として，㋑目標 (goals) の形成され方，㋺目標形成過程に用いられる評価基準及び評価方法が十分論じられていない点を挙げている。

58) K. R. Andrews, op. cit., pp. xix-xx.

59) ibid., p. xx.

60) ibid., p. xxi.

4. 結

米国における経営学の流れの重要なものを三種類から四種類に整理し，それぞれの展開に対するバーナード理論の果す役割りを指摘した上述の様なアンドリウスの見解は，同様にバーナード理論の内に，経営学の基礎づけを見出すわれわれに取って，極めて有益な示唆に富むものである。しかしながら，米国における経営学を，わが国における経営学の展開への示唆として見ているわれわれにとっては，更に若干の補足を，これに対して行なう事が必要であろう。

まず指摘されなければならない事は，米国における経営学と言った場合，ハイネス・マッシー，或いは，クーンツ更にはアンドリウスによって指摘されている流れ以外に，別の有力なる流れとして，いわゆる制度派経済学に属する一連の研究を指摘しておかなければならないと言う事がある。ヴェブレン

(Veblen)における企業論や，彼において既に指摘されている経済人モデルに代る複数の欲求を有した非経済人モデルの展開，バーリ(Berle)とミーンズ(Means)により行なわれた株式会社論や，その後バーリによって展開されて来ている企業制度化論，ゴードン(R. A. Gordon)のビジネス・リーダーシップ論，コモンズ(J. R. Commons)による企業形態や労使関係に関する諸研究，更に彼を中心としたウィスコンシン学派によって行なわれて来ている一連の公益企業経営に関する諸々の研究業績，更にはウィスラー(W. Wissler)による制度的経営学の構想等は，わが国における経営学の展開との関係で，米国の経営学を語る場合，決して見落す事の出来ないものであり，わが国の経営学に対して与えた影響は，大きなものがあると言い得るのである。

そして，バーナードの理論も，彼自身が指摘している様に，コモンズから重要な示唆を与えられて来ている。その戦略概念の展開がその例である。更に，より大きく言えば，彼の組織を人間の協働行為の体系と見る見方からして既に，制度派経済学における社会制度を人間の集団行為として捉えて行く見方と，一脈の繋りを見る事も出来るのである。

勿論，制度派経済学は，経済学であって（経済学とは別の独立した学問としての）経営学ではない。従って，制度派経済学の研究をもって，直ちに経営学の一派に含ましめる事は危険である。しかし，ハイネス・マッシーの区分を見ても，彼等自からが示唆している様に，経営学の一つの流れにされている数理派も，正確な意味では，単独の形で経営学の一派と看做す事は出来ないし，経営経済学派も，例えば，ディーン(Dean)に見られる様に[1]，ハイネス・マッシーの言う様な独立の学問として(as a separate discipline)の経営学の一派とは言い得ない。

むしろ，こうした学派やアプローチは，全体としての経営の構造や行動の解明を目指している学派の研究を補足し，助ける事によって，経営学におけるその機能の展開が成されて行くと見る事が出来よう。制度派経済学の場合，特に企業の社会的機能や地位に対する再検討が問われている今日，そうした分野の分析に優れた業績を示して来ているその実績からしても，今後も

極めて多くの貢献を，経営学の諸派に対して与えるであろう事が期待せられるのである。従って，上述の前提乃至は制約を認めた上で，経営学に関する一つの流れとして，制度派経済学の動きには，常に留意する事が必要であろう。

ところで，アンドリウスにおいて見られる様に，バーナードの理論が，複数の経営学の流れを統合し，或いは常に反省の為の基準を提供する地位にある鍵は，その全体としての経営(協働体系)を把握しようとする立場にある。彼によれば，協働体系 ――企業もその一種である――は，組織，物的体系，社会的体系，個人的体系と言う四つのサブシステムの統合であり，この内組織が他の三つのサブシステムを統合するものと考えて来ている。従って，彼の立場からは，現在までの経営経済学，管理科学，行動科学，意思決定論，制度派経済学の何れの研究も，これ等のサブシステムの一つかせいぜい三つ，乃至は，各システムの一部づつをその対象領域にしている研究であり，その意味において経営研究の為には，不完全な研究と看做される訳である。従って，バーナードの立場からは，それぞれの研究成果は，協働体系を構成する各サブシステムの研究と言う形で吸収される事となる訳である。そしてその吸収に際しての中心尺度は，三つのサブシステムの均衡の上に築かれる組織経済のバランスと言う中心概念である。

例えば，管理科学の成果として，物的体系のモデルがより精緻化する可能性が与えられた場合，それは，組織における専門化の技術的展開の一つとして組織に取り入れられる結果，物的体系の組織経済に対する効用が，従来とは異なったものとなり，その影響は，更に他の二つの体系の組織経済に対して有する効用に影響し，全体としての経済，即ち組織効用自体の変化を生み出すと考えられるのである。

因みに，ここに経済とは，効用の収支のバランスの取れる事,換言すれば,効用の余剰追求の事を意味している。元来，バーナードの理論は，協働体系の存続過程の解明を行なったものであり，それは協働体系の中核にある組織が，誘因と貢献との組織にとっての効用の差を求めて機能する過程として捉

えられている。それは，組織における効用の獲得，転換，支出の過程なのであり，その意味において，彼の理論の中心は経済問題——経済と言う言葉を，社会的・非財貨的なものまでをも含めた意味での効用の収支比較と言った意味で用いた場合——なのである。

勿論，こうした意味での経済と言う言葉の使い方は，今日わが国での経済学と言う言葉で示されている学問での経済と言う意味とは，必ずしも同じではない。従って，この味から，組織経済を研究対象としようとする研究は，経済学とは異なった研究であるとする事も可能である。バーナード自身，「協働体系は，a物的経済，b社会的経済，c個人的経済及びd組織経済として区分される四種の異なる経済を含んでいる。これ等諸経済から効用の創造，変形とは区別されたものとして，効用の交換に関係ある諸要素を経済学(economics) 或いは政治経済学(political economy)と言う名称の下に抽出する事は，多くの目的にとって便利である。[2)]」或いは，「ここでの考え方は，理論経済学(theoretical economics)は，組織的観点から区別されたものとして，これ等の経済を，彼等の或る部分を含み，他の部分を排除しながら横切っていると考えられると言う事である。一般に経済学は，意識的な交換を含むそれ等の諸側面，或いは，通常貨幣で評価されるそれ等の側面に関係している[2)]」として，協働体系の経済の研究は，経済学と言われる学問の研究とは一致するものではない事を指摘している。

経営学の研究対象を巡って，今日まで数多くの論争が行なわれて来ている。確かに，経営学が生成して来た過程は，商業学の高度化，近代化への脱皮の過程なのであり，商業経営学から今日の経営学が生れた事には，今日異論のない所である。従って，その研究対象が，伝統的に企業に置かれて来た事も事実である。そして，従来から経営学の独立と言う事を主張して来た人達は，企業自体或いは経営自体の存在を強く主張して来ながらも，企業自体，経営自体の独立的存在を基礎とした企業構造や企業行動，従って，経営構造や経営行動の理論的展開は，容易に行なわれては来なかったと言い得る。それは基本的には，企業自体ひいては経営自体と言われるものの実体，従って

また，それが有する筈の独立的評価尺度の把握が，必ずしも容易ではない事に依存していたと考えられる。

バーナードの場合，日本語で考える経営一般を協働体系としてとらえ，その中心的実体を組織と言う概念で捉えると共に，その独自の評価尺度を組織経済の維持と言う形で捉える事に成功していると見る事が出来よう。従ってまた，企業は，物財乃至サービスの生産を組織の共通目的とする産業組織(industrial organization) と言う概念で捉えられる事となり，その行動は，国民経済や社会経済での価値基準とは異なった，独自の価値基準で動く事が容易に説明される事となるのである。

今，この組織経済と言う概念について見れば，それは，企業を代表とする生産経済体のみならず，総ゆる人間の協働体系に含まれる概念であり，その限りにおいて，組織経済を研究対象とする研究は，総ての種類の協働体系をその研究領域に含める事となる筈である。ただ，産業組織（企業）には，他の政治組織や宗教組織，行政組織，家族組織と言ったものとは異なる，その共通目的の性質より来る種々の特性が存在する筈である。従って，その限り，一般的組織経済論のみをもってしては，説明出来ない問題が多数出て来るのは当然である。しかし，この事自体は，組織経済論の特殊研究分野として考える事が可能である。バーナード理論に対する内在的批判として，屢々，その理論が組織一般論であり過ぎて，企業の特性を考慮に入れていないとの批判が行なわれる場合があるが，バーナードの立場からは，必ずしも的を射た批判とは言えないのである。

換言すれば，国民経済とか社会経済と言う従来からの経済学の研究対象として来たものの有する評価尺度とは異なった，組織経済自体の評価尺度の存在を明らかにする事によって，経営自体の概念の内容を捉え，それを専ら研究する知識体系の存在する必然性を指摘するに至っていると言い得るのである。

勿論，バーナードの理論も，今日の立場から見ると，幾つかの不十分な点が残されている。しかし，全体としての経営を全体として捉え，その目的設

定の中心を組織経済と言う概念で捉えて，経営全体の構成とその行動に対する枠組みを構成した点において，今日までの処，バーナードに代り得る体系的理論は未だ提示されているとは言い得ない。経営の部分的側面の研究の進展には著しいものがあり，部門研究においては，最早バーナードの時代とは比較にならない展開が見られて来ている。しかし，部分の単純総和が，全体を構成するものではなく，経営が一つの全体構造であり，各経営が独自の価値基準に基づく個別性を有した行動体である以上，その全体を全体として捉え，その独自の価値基準の生まれる基礎の説明を求める必要が存在する。この必要性の存在する限り，そして，この全体を全体として捉えるより優れた理論の展開のなされるまで，なおわれわれは，今後共バーナードに頼らねばならないであろう。

1) ディーンは，その序文の最初を次の言葉で始めている。「本書の目的は，経済学的分析が，経営政策の形成に如何に用いる事が出来るかを示す事にある。」即ち，経営経済学は，経済学で展開された理論の企業経営への応用乃至適用を狙ったものと見る事が出来よう。 Joel Dean, Managerial Economics, 1951. そして，同様な事は，わが国における経営経済学にも言い得よう。

2) C. I. Barnand, op. cit., p.240.