HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	バーナードにおける内的均衡と外的均衡
Author(s)	眞野, 脩
Citation	北海道大學　經濟學研究, 24(1), 61-71
Issue Date	1974-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31277
Type	bulletin (article)
File Information	24(1)_P61-71.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

バーナードにおける内的均衡と外的均衡

眞野　　脩

目　　次

1. 序
2. 内的均衡と外的均衡についての一般解釈
3. バーナードの内的均衡と外的均衡
4. 結

1. 序

バーナード理論においては，その組織の均衡理論が中心的位置を占めている事は，よく知られているところである。彼によれば，一つの協働体系の過程は，協働体系に各種の貢献者が提供した財や用益を，物的体系（physical system），人的体系（personal system）及び社会的体系（socical system）の三種のサブシステムにおいて，結合，分解，変質等の作用を加える事により新しい効用を創造し，それを各種の誘因に転形して，協働体系への貢献者達に配分する事により，新たな財や用益を獲得すると言う過程の繰返しを意味している。そして，この過程において，物的体系，人的体系，社会的体系は，それぞれが効用の創造，変質，交換の機能を果す訳であるが，一つの協働体系全体としての立場からは，この三種のサブシステムのそうした経済機能は，釣り合いのとれた形で行われなければならない筈である。

即ち，全体としての協働体系の存続は，物的経済，個人的経済，社会的経済と言う三種の経済の寄り集まって生み出す組織経済（organization economy）の維持発展と言う事を意味していると解される訳である。けだし，組織とは，「人々の意識的に調整された行為の体系」を意味しており，そうした意味での組織は，物的体系，人的体系，社会的体系の底に共通に含まれて

おり，これ等三種のサブシステムを結び合わせて，一つの協働体系を構成している中心的サブシステムであり，組織経済とは，そこにおける効用の収支の比較考量を意味しているからである。組織均衡論――バーナードの言葉で言えば，協働体系の均衡論(equilibrium of coöperatvie systems) ――とは，正にこの組織の経済論を意味している。[1)]

ところで，この協働体系の存続の可能性を意味する組織の均衡は，バーナードにおいては，組織の内的均衡（internal equilibrium）と外的均衡（external equilibrium）の二種類の均衡より成るとされている。従って，協働体系の存続――企業も一種の協働体系である――は，この内的均衡と外的均衡とを維持する事によって可能となる筈である。バーナードの主著「管理者の役割」も，こうした二種の均衡を取る為に管理者は如何なる職能を果すべきかが論ぜられている訳である。

ところで,この内的均衡と外的均衡の具体的内容についての通説に対して，われわれは従来若干の疑問を抱いて来ている。従って，本稿は，そうしたわれわれの疑問と解釈とを述べる事により，バーナード解釈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）　眞野脩「企業行動論の展開と企業目的の設定」経済学研究第20巻第2号，1970年9月,「組織経済への接近」経済学研究，第21巻第1号，1971年3月
山本安次郎「組織の均衡」山本安次郎，田杉競編「バーナードの経営理論」昭和47年，129頁

2.　内的均衡と外的均衡についての一般解釈

山本安次郎教授は，最近の共著「バーナードの経営理論」(昭和47年10月）の第六章「組織の均衡」において，次の如く述べておられる。「組織の存続は，……組織の均衡，組織の能率に依存する。それは個人と組織の構成関係ないし貢献関係の均衡であるから内的均衡（internal equilibrium）といい，外的均衡（external equilibrium）に対立する概念である。外的均衡とは，組織とそれに外的な環境―― total situation ――との適応関係である。わ

れわれはここで前述のバーナードの純粋組織概念を想起すべきである。そうでなければ，これに疑問をいだき，矛盾を見ることとなる。そして内的均衡はくり返し述べた組織の均衡，組織の能率性の問題であり，外的均衡は組織の有効性と能率性との統一問題であり，組織の存続と発展とを究極的に規定するものといえよう。[1)]」

ここにおいて，山本教授が，バーナードの純粋組織概念と言われるものは，バーナードが組織を人間の協働行為の体系，より正確には，「二人以上の人々の意識的に調整された活動または諸力の体系」として捉えている事実であり，協働体系の構成員を従業員とか顧客と言った具体的個人としてではなく，機能的行為の側面で捉えようとする思考を意味している。かつて，コープランドが行ったバーナード批判が，バーナードにおけるこの側面の理解を欠いた為に，極めて不完全なものであった事を想起する時，この指摘は，それなりに適切な指摘であると言い得よう。

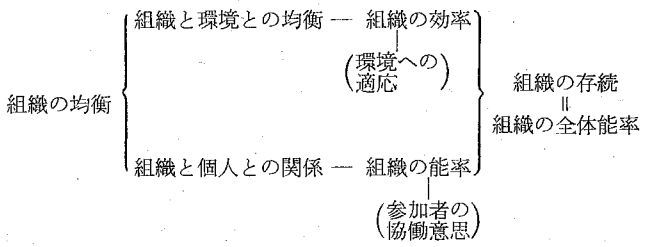
ところで問題は，山本教授の内的均衡に対する解釈である。教授は，内的均衡は，組織の均衡性の問題，能率の問題，従って構成員達の貢献行為に伴う主観的犠牲と組織より与えられる誘因に対する主観的満足との比較において，常に主観的満足の方が大であると言う状態の確保を意味しているとせられる。

組織の内的均衡を，この様に能率の問題即ち協働体系の構成員と組織との関係として捉える立場は，以前から占部教授によって主張されて来ている。占部教授は，昭和41年に公にされた「近代管理学の展開」の第六章において——同様な記述は，43年の「経営管理論」の第五章にも見られる——次の様に述べられておられる。「組織の均衡の過程は，各参加者にたいして誘因を配分する過程と誘因の原資となる貢献の組織的結果を生産する過程とから成っている。そして，組織の均衡は，配分の過程と組織的生産の過程という二つの過程における経済性に依存するとみなされなくてはならない。[2)]」この内，組織が環境の変化に適応して行く事により，組織的効用を生産する過程での「意思決定の基準となる原理」が，組織の効率（effectiveness）の原理——

山本教授の場合の有効性に相当する —— であり，「組織的効用を各参加者に誘因として配分していき，組織の存続をはかっていく過程で，意思決定の基準となるものは，組織の能率（efficiency）の原理である。」[3)]

教授は，この様に述べられた後に，次の様にこの関係を整理して表示しておられる。

組織均衡の二元的側面



即ち，「組織の効率が，組織と環境との均衡原理であるのにたいして，組織の能率は，個人と組織との均衡の原理であり，後者は，各参加者の協働意思（willingness to cooperate）を結果するものである。」[3)]「すなわち，誘因と貢献のバランスを，組織の能率の原理としてみるとき，それは，組織と環境との均衡関係としてとらえることができるのである。前述したように，意思決定者としての個人も組織にたいして環境の一つをなすのであるが，他の経済的，社会的，技術的な環境と一応区別することができる。そのばあい，組織と個人との均衡の関係を，とくに組織の対内的均衡としてとらえ，組織と他の環境との均衡関係を組織の対外的均衡としてとらえることができるであろう。すると，バーナードの組織均衡論は，組織の対外的均衡と対内的均衡からなる二元的側面をもつものとしてとらえるところに，その特色があるといえよう。」[4)]

かくて占部教授においては，組織と個人の関係即ち能率の問題が内的均衡，組織と環境の関係即ち有効性（占部教授の言葉では効率の原理）の問題が外的均衡として捉えられる事となっている。なお山本教授においては，外的均衡に関しては，前述の様に「外的均衡は，組織の有効性と能率性との統

一の問題である」とされ，外的均衡概念の理解に関しては，占部教授とは異なる解釈がなされている事は注目に値する。

1）山本安次郎，田杉競編，前掲書，133頁
2）占部都美著「近代管理学の展開」昭和41年，135頁
3）同上，136頁
4）同上，137頁

3．バーナードの内的均衡と外的均衡

バーナードの主著「管理者の役割」において，この内的均衡と外的均衡と言う記述の出て来る箇所は二箇所ある。

まずその一つである200頁から201頁にかけての記述は次の如くである。「組織の諸目的は，……組織の利益に基づいて明確な形を形造るものである。この利益は，参加者との組織の関係に影響するものとしての内的均衡に対してか，或いは，（社会的環境を含む）一般的環境との組織の関係に影響するものとしての外的均衡の何れかに主として関係を有しよう。しかしながら，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。」

ここにおいて，内的均衡とは，「参加者との組織の関係に影響するものとしての組織の内的均衡（the internal equilibrium of the organization as affecting its relations with participants)」であり，従って，内的均衡を，個人と組織の関係，特に貢献者の主観的満足度の維持に関する問題として理解する事も可能であり，見方によれば，自然とさえ思われるのである。

しかし，内的均衡と外的均衡を論じたもう一箇所即ち83頁では，次の様に記述されている。「組織の最初の存在は，その時における外部条件に対するこれ等諸要素の適当な結合に依存している。その存続は，このシステムの均衡に依存している。この均衡は，第一には，内的なもの，即ちこれ等諸要素間の調和の問題であるが，しかし，それは窮極的には，そして基本的には，このシステムとそれに対して外在的である全体状況との間の均衡である。こ

の外的均衡は，その内に二つの条件を有する。第一は，環境状況に対するその目的の適切さより成る組織の有効性である。そして第二は，組織と個々人との間の交換より成るその能率性である。かくて上述の諸要素は，外部的諸要素と共に，それぞれ変化し，同時に彼等は，相互依存的である。」

即ち，ここでは，外的均衡は，環境状況と組織との関係に関係する有効性の問題と，組織と個々人との間の交換より成るその能率性の問題とより成るとされている。従って，ここから，外的均衡の内より能率の問題を除外する解釈は拒否されると考えるのが自然であろう。

問題は，内的均衡に関する解釈である。ここにおいては，内的均衡は,「これ等要素間の調和の問題である——This equilibrium is primarily internal, a matter of proportions between the elements,」と記述されている。従って，問題はこの諸要素（the elements）が何を指すかと言う事である。この言葉は，その前の文章,「組織の最初の存在は，その時における外部条件に対するこれ等諸要素の適当な結合に依存している」と言うところにおける「これ等諸要素」とも結びついて，その第七章の冒頭で述べられている組織を構成している三要素，(1)伝達（communication）(2)貢献意欲（willingness to serve）(3)共通目的（common purpose）を意味していると解すべきであろう。

確かにこの三要素は，能率が確保出来なくては維持されないものである。しかし，むしろこの内的均衡とは，個々の貢献者から提供された諸々の協働行為より成る行為体系の構成，即ち行為体系を構成するこの三要素の相互の結びつき，従って調和の問題と理解する事が自然なのではなかろうかと考えられる。もしそうであるとすれば，内的均衡の問題は，組織と個人の関係，特に能率の問題，誘因の経済の問題ではなく，貢献意欲と共通目的とを適確に均衡の取れた形で継続的に結合させて行くと言う文字通り組織内部の構成問題が意味されると考えるべきであろう。

もし，この様に，内的均衡の意味を，伝達，共通目的，貢献意欲と言う組織を構成する三要素の結合態様の問題と理解すると，前述の 200 頁から 201

頁にかけての「参加者との組織の関係に影響するものとしての内的均衡」との記述は，何を具体的に意味するかと言う問題が生じて来る。

ここでわれわれは，バーナードにおける「協働体系における組織の機能」——第四部の表題——，特にその内での「管理者の職能」——第15章の表題——を思い起こす事が必要であろう。彼によれば，組織は自から管理するものであり，「組織の一部を構成している管理者の行為体系（the executive organization）によって管理されるものではない[1]」が，しかし同時に「協働の成功は，管理者の行為体系に極めて強く依存している[2]」のである。従って，統制の対象は，事実上管理者の行為体系の構成に向けられる事となる。具体的には，伝達体系の確立と維持の問題であり，バーナードにおいては，正に「それが管理者職能の中心問題である[3]」と考えられている。

そして，この伝達体系の確立と維持は，「伝達は人々の働きを介してのみ行われ得るものである[4]」から，一方において，一定の能力を有した人材を確保すると言う側面を有すると共に，そうした人材を配置して，相互に関連づけると言う管理者機能の構成，職位の規定と言う側面をも同時に有している。それは単位組織や集合組織の地理的，時間的，社会的，職能的専門化の問題であり，「求め得られる職員の貢献活動の種類や量，この目的の為に協働体系に含まれねばならない人々の種類や量，要求される誘因，これら要素が結合され得る場所と時期を定めるものである。[5]」

即ち，バーナードは，組織を構成する三要素の内，三要素の調和の機能を担うものとして特に伝達要素を重視し，その内でも組織の構造（the scheme of organization），即ち職位の規定を重視している。そして，それは，正に「参加者との組織の関係」を規定するものなのである。

従って，200頁から201頁にかけての「参加者との組織の関係に影響するものとしての内的均衡」とは，能率の問題即ち構成員の組織への貢献に伴う犠牲と満足との比較考量に関係する問題と解するよりも，伝達体系の規定を通じて生じる構成員の組織に対する貢献活動の種類や量や時期等の在り方に関する問題として解するべきものと考えるべきであろう。そして，それは確

かに誘因の配分の問題を通じて，構成員の満足即ち能率の問題に関係する。しかし，その問題は重要ではあるが二次的な問題であり，一次的な問題は，構成員の組織に対する貢献の仕方を全体として組織にとり調和ある配合形態に整理すると言う事にあると解すべきであろう。

因みに，組織を構成する三要素の内，他の二要素である貢献意欲と共通目的とは，前者は外的均衡に関係した能率の問題に，後者は同じく有効性の問題に関係していると言い得よう。

かくて，バーナードにおける内的均衡と外的均衡の概念を整理すると次の様になると考えられる。

- 組織の維持
  - 内的均衡――組織の三要素（貢献意欲，共通目的，伝達）の適格な結合
  - 外的均衡
    - 環境状況に対する目的の適切さ――有効性の問題
    - 組織と個人との間の交換――能率の問題

1) C. I. Barnard, The Functions of the Eecutive 1938, p. 216.
2) ilid., p. 223.
3) ilid., p. 218.
4) ilid., p. 217.
5) ilid., p. 219.

4. 結

バーナードにおける内的均衡とは，組織を構成する三要素の間の調和の問題であり，具体的には三要素の内でも，特に伝達に関係して伝達体系の構成とそれに関係した人事の問題がその中心となる。同様に外的均衡とは，環境状況と組織との関係に関する有効性の問題と，組織と個々人との間の交換より成る能率性の問題であると規定するべきであると考える理由は，以上の通りである。

ところで，バーナードにおける内的均衡，外的均衡をこの様に規定する事

が，バーナード理論に対する具体的意義としては，次の二つを指摘する事が出来るであろう。

第一には，極めて当然の事ながら，彼の理論の基礎を成す組織並びに組織経済の概念の明確化である。即ち，内的均衡を，組織を構成する三要素の間の調和の維持と理解する事により，組織と個人との関係を一層鮮明に規定する事が出来る。組織は，あくまでも具体的個々人より離れた行為の体系としての性質を有し，組織経済は，そうした非個人的なエネルギーの体系自体における効用の比較考量の問題である。組織と個人との効用の交換並びにその結果としての個人の満足の獲得と言う能率の問題は，人的システムでの問題であり，従って，個人的経済の問題で，組織にとっては，外部環境との関係である。従って，個人と組織との間の能率の問題は，外的均衡の課題として考えられるのが自然であろう。さもなければ，組織経済の内部問題として，個人の段階における犠牲と満足との比較考量の問題が入って来かねない危険が生じる。誘因の経済の問題は，組織経済の内的な問題ではなくて，外的な環境状況の一つを構成する問題と解すべきであろう。

次に，内的均衡の中心問題を伝達体系の確立維持と言う問題と解する事により，バーナードが，「管理者の役割」の最後「管理責任の性質」の章を中心として論じた，構成員の間に不可欠の共通の信念が，内的均衡，外的均衡の何れの側面においても重要な位置が与えられる事になる。ここに共通の信念とは，組織には共通理解が存在していると言う信念，成功するだろうと言う信念，個人的動機が結局は満たされると言う信念，客観的権威が確立しているすると言う信念，組織に参加する個人の目的よりも共通目的の方が優先と言う信念を意味している。[1] バーナードによれば，こうした信念を組織の構成員，特に管理者や一般従業員が持っていなければ，組織の存続は保たれ得ないのである。

何故ならば，管理組織とは，各構成員の限られた知覚能力，理解能力を協働によって克服しようとする機能を有しているが，その為に，個々人の関心の範囲を分割し，その能力を専門分野に集中せしめる事により，全体として

の均衡の取れた理解を妨げる側面を有している。従って，組織の構成員達は，自己が担当している単位目的に対する理解を除くと，他の単位組織における目的や全体目的に対する理解は極めて不明確で漠然としたものであるのが普通である。同時に，人間の理解能力，伝達能力の不充分さは，組織内での情報に多くの伝達上のバイヤスを生み出している。しかし，それにも拘わらず協働体系が分解せずに全体としてまとまっているのは，構成員達が，こうした共通の信念を持ち，未来の可能性に対する期待を抱いているが故に，足りない情報を自発的に補い，不正確な情報は自発的に修正し，相互に妥協点を見出すべく努めて，各種の行動が行なわれているが故である。

更に重要な点として，次の事に留意する必要がある。即ち，個々人が継続的に協働行為を提供するのは，能率の確保，換言すれば個々人における貢献活動に伴う犠牲と満足との比較考量において，満足が犠牲より大きいと言う評価が行われているからである。そしてこの場合の満足には，現在組織より与えられる誘因による即時的満足と，将来与えられると期待される満足とが含まれている。この場合の将来の期待に対する満足は，この共通の信念によって生み出されるものである。そしてこの未来に対する期待と言う満足が存在せず，現時点で与えられる誘因のみにより犠牲と満足が比較されたとすれば，殆んどの組織経済は，能率を確保する事は出来ないであろう。

ところで，こうした重要な機能を有する共通の信念は，単なる物質的・非物質的誘因や強制・説得と言った手段によって構成員に植えつける事は不可能である。それは個々の管理者の組織人格によって支配され，同時に組織内での葛藤に解決を与える専門能力と幅広い道徳性に基礎づけられた安定した日常行動により，「物的，生物的，社会的無数の経路を通じて，人々の感情に影響を与え，協働の新しい特定目的を形成する態度，価値，理想，希望の側面」[2)]に働きかける事により，始めて形成され得るものである。従って，バーナードが，伝達体系の確立と維持の為の不可欠の要因として，一定の能力や資質を備えた管理者の確保を指摘する所以である。

内的均衡として伝達体系の確立維持を理解する場合，この共通の信念，未

来に関係した問題は，この管理者人事の問題として当然そこに含まれる訳である。もっとも，内的均衡として，能率の問題を考える場合にも，誘因や説得についての要因として，同様にこの未来に関係する問題は含まれる事となる。しかし，内的均衡として能率の問題，誘因の経済の問題を考え，外的均衡として有効性の問題を考えるとすると，伝達体系の問題は，主として外的均衡の概念に含まれる事となる。[3] 従って，そこでは，組織と環境との均衡，具体的には組織目的の設定と組織目的達成の為の手段適合性の問題が中心課題となり，バーナードの言う意思決定における機会主義的理論の側面が中心となって，道徳的側面従って共通の信念，未来に関する期待の側面は置き忘れられる傾向が生じる。

内的均衡，外的均衡の何れもが「未来に関係し，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」[4] 事は，バーナードの強調するところであり，彼の全理論構成において，この未来に関する信念は極めて重要な意味を有していると考えられる。組織経済の均衡を意味する内的均衡，外的均衡の両均衡概念の理解は，彼の強調する道徳性の側面の重視と直接結びつく形でなされる事が，現段階のバーナード理解にあっては妥当であると考えられる。

1) C. I. Barnard., op. cit., p. 259.
2) ilid., p. 211. なお，バーナードの理論における未来に関する期待，共通の信念の有する意義については，眞野脩「管理者理念論の展開」経済学研究第23巻第2号，1973年8月参照の事.
3) 占部都美，前掲書，151頁.
4) C. I. Barnard. op. cit., p. 201.