HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	バーナードの組織の適応に関する一考察
Author(s)	小泉, 良夫
Citation	北海道大學　經濟學研究, 25(3), 159-196
Issue Date	1975-09
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31326
Type	bulletin (article)
File Information	25(3)_P159-196.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

バーナードの組織の適応に関する一考察

小 泉 良 夫

目　　次

1. 序
2. 行為主体
(1) 協働システムと組織
(2) 組織目的の3側面
(3) 組織の主体化
3. 組織環境
(1) 環境の識別
(2) 組織環境の範疇
(3) 人間という環境
(4) 環境の性格と組織
4. 組織の適応
(1) 全体的調整
(2) 創造的適応
(3) 組織の制度化
5. 結

1. 序

本稿の目的は，バーナード組織論の概念的枠組の吟味を通じて，組織環境の分析視角の究明を試みることにある。

近年の経営環境は，その予期せざる変化のインパクトがますます急激度を加えて，組織の環境認識の重大性を今更に思い知らされているかのようである。このことは亦，現代経営学の基礎としての組織論にとっても，そのモデルの開放性に関して，厳しい反省を迫られていることを意味するものと言えよう。今や組織論は，より広い動的世界とのシステム的関連性 system-connectedness の認識なくしては，組織行動の適切な記述も分析も困難とする主

張が，それである[1]。当然バーナード組織論についても，その理論的正統性が承認されればされる程，この意味に於ける厳格な再吟味が加えられることとなるであろう。

然し，こうした組織論再検討の試みは，組織環境論という領域が，経済学や社会学などのより広い複合的システムの力学的メカニズムの分析を目的とする諸科学と組織論との接点を対象とするだけに，方法論的前提に関する困難な問題を抱えているように思われる。

第1に，この領域に対する視座の問題がある。たとえば，環境システムの観点から組織行動を観察すれば，おのずからその分析は環境の決定力を強調するものとなるであろうし，又組織から環境をみる立場は，組織の意思決定過程を過度に重視して，兎角環境の作用に目を塞ぐ弊に陥りがちである。そこで，環境のダイナミックな変化の性格と組織に対するそのインパクトと，これに対する組織の適応行動と環境に対するその作用という，組織と環境とのシステム的相互作用を組織の見地から明らかにする環境理論の確立が望まれることとなる。それには，先ず以て組織がオープン・システムとしてモデル化されていなければならないであろう。本稿の課題は，バーナード組織論について，このような要請に対する資格要件の有無を吟味することである。

第2は，これと関連して，環境に於ける行為主体としての組織の行動が，実質的に誰の意思を表わしているのかという問題である。これまでも，企業行動とは実は所有者たる資本家又は支配者たる企業家の行動であるとか，経営学や組織論は結局経営者支配を正当化するための理論に他ならない[2]などの，議論がなされてきた。これは，経営学発生以来の，その本質に関わる，古くて新しい問題と言えよう。この小論で副次的に扱うには，余りにも重大な問題である。然し，環境に於ける主体の意思が奈辺にあるかが明らかにされなければ，組織の環境論は成り立たないこととなろう。企業家，経営者，或はそれ以外の何者かというように，組織の実質的な意思主体が異なれば，その目指すところも異なり，従ってその環境認識や適応行動も異なるに違いない

からである。

そこで，バーナード組織論では，組織の本質，意思形成，行動原理がどのように認識されているかの吟味が，本稿の出発点となるのである。

1) e. g. F. E. Emery and E. L. Trist, The Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations, vol. 18, no. 1 (Feb. 1965).

2) e. g. Sherman Krupp, Pattern in Organization Analysis : A Critical Examination, 1961.

これまでの拙稿(「企業組織の均衡に関する一考察――バーナードとクルップ」北海道大学「経済学研究」第23巻第1号,「バーナード権威論の展開」同上誌第24巻第2号）がそうであったように，本稿もクルップのバーナード批判が，常に念頭におかれている。

因みに，彼の批判の要点は，結局次の点となるであろう。(1)環境の決定力を殊更に無視する「所与の目標」の概念。(2)社会的，経済的格差を敢て曖昧にしているハイアラキー論。これらは経営者の歴史的願望たる利益共同社会的思考にその起源を有し，そこから発想された組織論者のこうした分析方法が，閉鎖的な組織モデルをつくり出していると言うのである。

そして，本稿と直接に関わる第1の批判点の要旨は，次のようである。即ち，そもそも意思決定の考察には,「意思決定者から環境へというのと，環境から意思決定者へという，少くとも二つの方法があり得る。」(p. 92）然るにバーナード＝サイモン理論は，第1のアプローチのみを重視するその組織観 organization landscope によって，次のような方法で環境をぼかしてしまった。

(1)倫理的判断から生ずるが故に，他の事実的前提よりも高次の価値とされ，しかも所与とされなければならないという組組目標に関する仮定によって，

(2)手段目的連鎖の下で組織目標達成に向う集団活動としての意思決定過程の強調によって，

(3)目標によって始めて意味が与えられるとすることにより，一方的に環境を手段 instrumentality として扱うことによって，

(4)意思決定過程は物的，社会的，心理的並びに生物的環境の抵抗に逆らって組織目標を達成する手段であり，しかもその組織目標は間接的には全参加者の個人的目的に他ならないという，行動の認知的並びに動機誘導的 motivational 側面の力説によって，

(5)そして，意思決定，相互依存性，均衡，社会的システムなどの概念が仕向けている統一化と統合化の強調，つまり求心的傾向に焦点を合わすことによって，要するに「閉鎖体系」をつくり上げることによってなのである。(pp. 91～96)。

2. 行 為 主 体

環境という用語法そのものが既に，それに包含され，しかもそれと対立し，区別される何らかの行為主体の存在を前提としているように思われる。組織環境論に於けるこの行為主体が，それを包む全体の1構成要素でありながら，独自の意思・目的をもつことにより，始めてその環境の性格や環境との関係が問題となると言えよう。

こうした組織と環境との関係は，自明のことのようでありながら，個人の場合とは異なり，組織は人間のつくるものであり，触知しざる人間の関係の抽象であるところから，その意思や目的がどのように形成されるかということ，つまり本質や行動原理が先ず明らかにされなければならないのである。換言すれば，組織が真に環境の主体であるのかどうかが，先ず以て問題なのである。バーナードは，この点をどのように捉えているであろうか。この吟味から始めよう。

(1) 協働システムと組織

バーナードは，彼の組織論が，個人，協働システム，公式組織，複合公式組織，及び非公式組織という五つの構造概念により構成されていることを，自ら明らかにしている[1)]。ここでは，彼が，サイモンとは異なり，公式組織と協働システムとの間に敢て理念的識別をしている点に注目したい[2)]。通常，組織として扱われる教会，政党，共済組合，政府，軍隊，企業，学校，家族などは，バーナードに於ては協働システムなのであり，これらのシステムの他とは区別される明らかな特徴，特殊な協働形式を表わしているのが，そこに含まれている宗教的，政治的，軍事的，友愛的，産業的，教育的，家族的などの組織とされるのである。

この二つの構造概念の関係は，周知の次の定義に示されている。「協働システムとは，少なくとも一定の目的に対する2人以上の人間の協働によって，特定のシステマティックな関係にある物的，生物的，人間的，及び社会的な諸構成要素の複合体である。かかるシステムは，ある観点からすれば，明ら

かにより大きな諸システムの１下位単位であるが，又別の観点からすれば，それ自体が物的，生物的……などの従属的な諸システムを包含している。協働システムの中に含まれている諸システムの中の一つであり，『２人以上の人間の協働』という言葉に暗示されているシステムのことを『組織』と呼ぶ。」[3]

この定義によれば，協働システムは，一定の目的に対する複数の人間の協働を契機としてのみ成立する。協働は，少なくとも一つの明確な共通目的の達成のために，人間の結成するものである。然し，その協働の目的が何であれ，物的，生物的，心理的，社会的などの諸要因の関与しない協働は，あり得ないであろう。しかも，これらの要因は，それぞれ固有の秩序と法則に基づき，測り知れない大きさと奥行きと複雑性とを有し，不断に変化する物的，個人的，社会的などのシステムをなして存在している。これらの諸システムの，醸成する情況が，協働目的にとっての環境である。そして，協働目的の達成，協働の実現には，この環境からそれに必要な要因を結集し，体系化し，構造化して，統一的な目的達成のシステムを形成することが必要である。この一体化した有機体，協働システムを結成するのが，「意識的に調整された人間の活動や諸力のシステム」[4]と定義される組織の機能に他ならない。

従って，協働システムは，協働目的の環境を構成する自然，人間，社会といった複雑，厖大な諸システムの１部分に違いないけれども，人間の活動や諸力によって，統一的な意思を有し，必要或は不可避的な要因を環境からインプットし，それを目的達成に向って調整し，一つの生きた全体としての行動単位を構成しているという点からすれば，これらの諸要因を下位システムとして包括した独立の有機体とみることもできる。かくて，協働システムとその環境との関係は，インプットとアウトプットという有機的な相互依存関係によって結ばれた，互いに他の機能を無視することの許されない，全と個との関係にあるものと考えられる。従って，この全と個，環境と主体との関係に何れの側面からアプローチするかは，偏えに研究目的によるものと言わなければならない。

バーナードは，こうした認識の上に立ちながら，協働システムの側からこ

の関係を考察している（p. 6)。彼は，不可分の関係にある協働システムとその環境の間に概念上の境界を画し，前者を環境の主体として識別する概念的用具として，彼の組織概念を厳密に定義したものと思われる。換言すれば，彼の場合，諸要因に対する協働目的の調整の及ぶ範囲が，協働システムの境界をなすものと解される。この目的達成のための調整システムが組織なのであるが，そもそも調整ということが一種の機能的概念なのであるから，この境界も機能的，従って変動的なものとして理解されなければならないであろう。そして，調整は伝達を媒介とした人間の貢献活動によって実現されるが，その調整と統一の原理が協働目的である。従って，伝達，貢献意欲，共通目的は，定義された組織成立の必要且つ十分条件とされる（p. 82)。この組織によって，環境の諸要因は始めて統合され，協働システムの構成要因となるのである。組織によって統合されない諸要因は，協働システムの環境である。

かくして，組織は協働システムを成立せしめるためにのみ存在理由のあるシステムであるから，前者は後者の下位システムに他ならないが，又協働システムは組織によって始めて成立し，活性化するところから，前者は後者の中核的要素とされる。このような両者の関係から，組織を system of cooperation（協働のためのシステム）と時には呼んだり，工業組織，商業組織などの語で企業という協働システムを代表させたり，又両者が屢々互換的に用いられたりするのも，理由がない訳ではないのである。

何れにしても，本稿の環境の主体は協働システムであり，協働システムの本質的要素が組織であり，その組織行動の原理が協働（＝組織）目的であることだけは，見極めておきたい。従って，組織行動の本質は，協働目的の分析によって，明らかにすることができるものと言えよう。

(2)　組織目的の3側面

バーナードは，組織目的と個人の動機との区別の重要性を，繰返し強調している（e. g. pp. 88～89)。それでは，個人の動機と区別さるべき組織の目的とは，どのようなものであろうか。バーナードは，結局，組織目的を三つの側面から捉えているように思われる。客観的側面，主観的側面，及び主体的

側面がそれである。[5)]

彼が,「公式的な協働システムは，目的対象 objective. 目的 purpose 目標 aim を必要とする。かかる目的対象は，それ自体協働の産物であり，協働システムが行為を加えるべき諸要因の協働的識別を表わしている」(pp. 42～43) と言うとき，それは組織が何をするのかという活動目的，事業目的を意味している。そして彼は,「たとえば石を動かすというような，1人ではなし得ない何かをするために他人の助けを借りるような場合でさえ，その目的対象は個人的なものではなくなる。それは集団的努力の対象なのであり，この集団的努力の結果からその集団のメンバーに満足が生ずるのである」(Ibid.) と続けて，活動目的の協働的性格及びそれと個人的動機との関係を明らかにしている。

組織目的のこの側面は，協働によって何を達成するのかという協働行為の目的，協働システムとしてのアウトプットの種類や性格を表わしているのであって，その故にそれは組織の調整と統一の原理となり，又広い環境システム，就中社会環境の1成分としての存在理由，組織の果すべき社会的機能を表わすものともなるのである。このように，この組織の行為目的は環境への組織の貢献をも意味しているという点から，概ね客観的に識別可能なものであり，従って，組織目的のこの側面を，バーナードの公平な観察者のみた客観的目的として理解することができよう。そして，組織目的が環境の情況に対して適切であったかどうか，又それはどの程度達成されたかということ，つまり協働の有効性はこの客観的目的を基準とするものと解される。

かくしてバーナードは,「工業組織に於ては，その目的 purpose は物財や用役の生産である」と主張し，更にその脚注に於て次のように論じている。「実業家，経済学者，聖職者，労働組合などが頑なにその目的を誤って述べ立てているけれども，この目的は利潤ではない。通常，所有者とか投資家とか呼ばれる貢献者層の貢献は他の貢献者層への誘因の供給のために不可欠のものであるが，利潤は又，その所有者ないし投資家層の動機を満たす誘因を供給する上で必須のものなのである。利潤の可能性とそのある程度の実現は，あ

る種の経済では，誘因の継続的供給を可能にする条件として必要である。然し，いかなる組織の客観的目的も利潤ではなくてサービスである。このことは，産業人の中では，フォード氏及び若干の公益事業組織によって，最も強調されてきたところである。」(p. 154)

利潤は個人の動機ではあっても，企業組織の客観的目的ではないというこの主張は，明らかに彼の公平な観察者によってみられた組織目的を重視したものである。然し，この脚注の中段の部分に注目すれば，組織能率の確保が客観的目的の有効な達成の基礎条件として認識されていることが理解されよう。

そもそも組織の成立と存続とは，偏えに個人の貢献意欲にかかっている。「個人は常に組織に於ける基本的な戦略的要因なのである。」(p. 139) そしてその個人の貢献意欲は，その合理的，経済的側面に於ては，組織目的への貢献を通じて，他の方法に勝る彼の動機の満足，なんらかの誘因の分配を受け得るという，参加者個人の主観的な期待に基づいている。従って,「厳密に言えば，組織目的は個人にとって直接的には何の意味ももたない。彼にとって意味があるのは，彼に対する組織の関係，即ち組織が彼にいかなる負担を課し，いかなる利益を与えるかということなのである。」(p. 88)

然し，こうした組織目的と個人的動機との関係に関する個人の認知，主観的判断の如何は，組織にとって極めて重大な意味をもっている。なぜなら，「協働システムの能率は，組織的努力を提供している諸個人の，つまり諸個人によってみられたものとしての能率の合成されたものである」(pp. 56～57) からである。従って，さまざまの動機を有する参加者が，個人として組織目的をどうみているかということ，換言すれば組織からどの程度のいかなる純利益を受け得ると信じているかということが，個人の貢献度を決定し，それが又全体の能率を決定することとなる。

この場合の，諸個人によってみられたものとしての組織目的が，バーナードの目的の主観的側面である。この主観的目的は，組織目的を個人が誘因分配の可能性としてみたものの合成であるという点から，これを誘因目的と呼

んでもよいのであろう[6]。そして，協働目的が複数の人間の活動によって達成されるものである以上，誘因目的は活動目的と表裏の関係で当然に組織目的の一側面をなすのであり，又参加者各人の動機が複雑であるところから，この誘因目的の内容は必然的に物的，心理的，個人的，社会的，経済的，道徳的など，バーナードの例示したさまざまの誘因から構成されることとなるのである。

さて，この主観的な誘因目的から，組織には成長目的が派生することに注意しなければならない。そもそも，組織の分配する誘因は参加者の貢献と組織の調整によって得られたものである。従って，本来それは，複雑で限りない諸個人の欲求を十二分に満たす程には，分配し得る可能性を有していないのである。しかも，参加者の個人としての満足が得られなければ，組織は必要な貢献を確保し得ないであろう。この誘因の経済に固有の困難性から生ずる一般的な帰結の一つが，あらゆる組織に共通の成長，拡大，拡張という志向である。成長は，あらゆる種類の効果的な誘因獲得の好機を提供する。それは，特に威信，共同体の誇り，及び共通の満足感などの誘因の機会をたかめるであろう。一般に，組織の規模が望ましい誘因の存在指標とされてきたのは，このためなのである（p. 159)。成長志向は，かくて組織に固有の要素として，組織目的に含まれることとなる。

(3)　組織の主体化

これまで，公式的な協働活動としての組織の目的には，社会に於ける組織の果している機能即ち存在理由を示す客観的側面と，個人にとってのそれに参加する意義を表わす主観的側面とが，形影相伴う如く必然的なものとして，認められるれということを述べてきた。そこで次には，組織目的の時間的次元が考察されなければならないであろう。

すぐ前に述べた成長目的も，本質的に組織の存続期間との関連なしには考えられない。もとより，始めから存続期間の限られた，成長志向などとは関わりのない単純な組織も無数に存在するに違いない。又，失敗して短命に終る組織も実際には多いであろう。それにも拘わらず，その半永久的な存続を

前提として活動しているというのが，現代的組織のむしろ一般的な在り方と言えよう。現代の典型的な協働システムの基本的特質を，ゴーイング・コンサーンたる点に求める見解が支配的なのも，組織の存続自体が目的化していることを示すものと言えよう。

本来，組織活動の窮極の目的は個人の動機の満足にあり(p. 44)，組織は人間の制約克服の手段としてのみ存在理由をもつ筈のものである(p. 53, 123)。ところが，ここに，この手段たるべき組織そのものの存続が，協働活動の目的となるということの意味が問われなければならないこととなったのである。この組織自体の存続の目的化ということは，生物一般と同じ意味で，組織が自己目的をもち，環境の中の自主的な行為主体となることと理解し得よう。そこで本稿では，バーナードの組織目的の協働的側面が，組織の存続の自己目的化，組織自体の主体化を意味するものと考え，組織目的の主体的側面と呼んだのである。

組織の存続が目的化する根本原因は，何よりも先ず組織に内在する能率と有効性の要求の裡に見出すことができよう。生れながらにして，組織はより一層の能率と有効性とを求められているのである。ところが，組織の能率をたかめるには組織活動の有効性が確保されなければならず，又逆に組織の有効性は能率を基礎としている。そこで，参加者が個人としてより大きな満足を得ようとすれば，より有効な協働の成果が得られるように，先ず協働システムの有効性をたかめる努力をしなければならないであろう。そのため時には，彼は誘因と貢献とのアンバランスにも耐えなければならないかもしれない。つまり，将来のより大きな誘因の分配を期待して，現在の誘因の一部を組織自体に留保し，それによって組織の有効性を改善するということである。

バーナードは，協働システムの運営上常に必要とされる，全体情況を改善するための戦略的要因に対する働きかけの窮極の目標は，個人の動機の満足であるが，その当面の帰結は，(1)個人動機の即座の満足か，(2)協働のより一層の促進かの何れかになると述べている。そして，この協働システム自体を促進する組織努力として，資本と技術革新との結合，教育訓練や分業システ

ムの精緻化，管理技術の発展などを例示しているが，これこそまさに上述の組織の内在的な主体化志向の根拠を示すものと言えよう（pp. 53～55）。又，組織の技術的並びに管理的革新は，こうした組織固有の要求と環境の不断の変化との調整の必要から，協働目的の中に必然的に組込まれることとなる。革新目的は組織目的の協働的側面から派生するものと考えられる。

そして，このように協働のより一層の促進，有効性の向上が常に企画されている組織目的は，環境諸システムからも求められ，支持される筈である。この環境の支持はより豊かな協働の成果を齎らし，それは又やがて参加者へのより大きな誘因分配と協働の一層の促進とを招来することとなる。つまり，このような組織目的は，客観的にも主観的にも支持されるところなのである。これは，予定調和論的な願望ではなく，歴史の示すと思われることを述べているのである。

然し，こうしたいわば善性循環の出発点が，参加者個人の能率上の待忍であったことに注意しなければならない。つまり，この経路は，協働する人々が，個人の利益ではなくて，組織の利益という立場から組織目的を見て，組織全体の利益を優先して行動するところから始まるのである。バーナードは，この組織目的の協働的側面の生成を，次のように説いている。「たいていの場合，組織行為の目的は組織自体の行為の独自の結果である。この目的は，個人の参加意欲が協働目的の性格によって屢々影響されるという意味から，参加者個人の考えに一部制約されるけれども，この目的はかかる制約によって決定されはしない。反対に協働行為の手段と条件により影響される点は別として，組織目的は組織の『利益』に基づいて明確な形に進化する。……それは，常に未来を対象とし，何らかの欲求基準ないし規範からする見通しを意味する。」（pp. 200～201）

これは，次のように解釈し得よう。即ち，先ず組織目的が協働そのものの中から育ってくるものであることに注意しなければならない。当初目的がどのような形で生れるにせよ，その客観的側面が主観的側面に制約されるということは，成程あり得ることである。然し，重要なことは，情況に左右され

はするけれども，組織目的の協働的側面が次第に支配的となり，組織自体の未来に亘る存続のために何が望ましいかという基準ないし規範が他の側面をも規定するようになる，という点にある。

換言すれば，組織に存続目的が確立するにつれて，組織目的の各側面は存続目的を頂点として明確に体系化されるということである。これは，組織が自主的な意思を有する行為主体となることと解し得よう。前述の企業利潤を例にとれば，始めはそれが専ら企業家ないし出資者に帰属すべきものとしてスタートしたかもしれない組織も，次第に協働が促進され成熟するに従って，それが依然として彼等の誘因原資でもあるけれども，むしろ組織自体の利潤，誘因の蓄積としての意味が第一義的なものとなり，優先的に組織の存続，協働システムの維持に向けて分配されるようになるということである。(7)

このように，誘因目的が組織の利益という観点から再編成されるというだけではなく，有効性の失われた事業目的も亦，存続目的のために変更されなければならないこととなる。このような例は，企業組織の転業や多角化などとして屢々耳目に触れるところである。この場合，組織の存続目的が存在しなければ，その目的達成によって自ら解体し，或はその非有効性によって崩壊するのが，当然の成行というべきであろう。それが，大抵の継続的組織が新しい目的を次々と採用する用意をしており，又実際に採用しているという事実は，組織目的の協働的側面の優越性を物語るものと言えよう。(pp. 91～92) バーナードは，この点を指摘して次のように述べている。「組織が一度は確立されたその統一目的を変える場合のあることを，銘記すべきである。組織は自らを永続させようとする傾向を有し，その存続しようとの努力の中でその存在理由を変えることもある。」(p. 89)。

かくして，組織の存続目的は，組織目的の客観的側面と主観的側面との自己同一によって組織が真の意味で主体化する契機であり，又組織は，この自律化によって特定個人の私有物や道具たることを超えた独自の存在となるものと考えられる。もとより，組織目的は進化するものであるから，現実の個々の組織は，この主体化の道程の何処かに位置しているに違いない。然し，

それが継続的組織として有効性と能率とを志向する限り，おのずから組織目的の協働的側面が発生し，成長して，組織の主体化の途を歩むことになる，というのがバーナード組織論の基調と思われる。本稿の環境の主体も，かかる自律化した組織を前提としている。

最後に，組織の主体化ということが一種の比喩的な表現であるのは当然のことである。組織の意思，目的は参加者の意思から生み出されるのであり，その行動は貢献者の活動に他ならない。又，組織の自律化，主体化という言葉もバーナードのものではない。然し彼は，参加者の諸努力が統合されると，個々人の努力の合計とは質量共に異なる全く新しい何ものかが創造され，それがすべての個人に何か違ったものとして反応し，それが存続している限りは存在と生活力さえ有しているから，組織は社会的創造物，生きものであると述べている（p. 79）。これこそ正に，われわれの自律化し，主体化した組織を意味するものと思われる。

1）Chester I. Barnard, Organization and Management, 1948, p. 132.

2）山本安次郎教授は，「組織を，全貢献者の貢献する活動の体系とする純粋組織概念はバーナード理論の理解にとってのつまずきの石であり，またバーナード理論に対する最も重要な批判点の一つであるが，それだけにバーナード理論の生命点でもある。バーナードの後継者とされるサイモンでさえもこの組織の純粋概念という点からすれば，必ずしも忠実な後継者とはいえない。……しかし，いかに反対者が多くても経営の成立，存続，発展との関係において組織を理論的に考えるとき，バーナード理論の正当性を承認せざるをえない。」と，バーナードの組織と協働システムとの識別の理論的重要性を強調しておられる。（山本安次郎・田杉競編「バーナードの経営理論」昭和47年，24頁）

3）Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, p. 65.

4）Ibid., p. 72. 以下，バーナードの主著からの引用は，本文中に括弧してその出所を示す。

5）Ibid., pp. 86～88. 但し，彼自身は，「あらゆる協働目的には，協働している各人の見地からは，われわれがそれぞれ(a)協働的及び(b)主観的側面と呼ぶ二つの側面がある」と言っている。そして，彼は，前者を「協働している各人により協働の行為とみられたものとしての目的」即ち各人に協働的にみられた目的と呼び，協働の参加者ではなく「公平な観察者 detached observer によって客観的にみられたものとしての目的」即ち客観的目的 objective purpose とは区別している。

そこで本稿では，彼の参加者により協働的にみられた目的，即ち組織目的の協働的側面を，組織の主体的目的と解釈しているのである。

6) バーナードの組織目的の主観的側面，本稿の所謂誘因目的についての理解は，彼の組織論を読む上での一つの躓き石とも考えられる。なぜなら，組織目的の客観的，主観的，及び協働的側面という用語法は，ここ（pp. 87～88）で始めて出てくるのであり，しかもここでの主観的側面に関する彼の説明は，簡単で間接的に述べられているに過ぎないからである。

然し，このことは，彼が主観的側面を軽視したり，その説明を敢て回避したりすることを意味しない。むしろ，「協働は個人の動機を満たすためにのみ結成される」(p. 44) という彼の基本的組織観，従って「とられた行為及び得られた客観的結果が，個人の動機を満たすに必要な諸力や物の貯えを，協働システムのために十分確保したことになるかどうか」(pp. 55～56) という協働の有効性の決定基準からしても，組織目的の主観的側面を底辺とする他の側面との関係こそ，彼の組織論の中心課題であったと推察されるのである。

ところが，図らずもここから，バーナード解釈上のさまざまの問題が提起されることとなる。先ず，個人の満足のために結成された筈の協働の有効性が，協働システムのための貯えの確保の評価に求められるという彼の議論展開は，彼の組織論の本質が経営者支配合理化論であることを示すものとする解釈がある。これを目的論に限って言えば，主観的側面が何時の間にか消去されて，協働的側面が前面に押し出されているということである。私見では，これは隠密裡の主体転換などではなく，組織の主体化現象と解されるが，これは専ら次項（2.(3)組織の主体化）で取扱うこととしたい。

ただ，本稿のように，主観的側面を直ちに誘因目的と解する場合には，その脈絡を明らかにしておく必要があるであろう。なぜなら，主観的側面という語は個人的観点を明確に強調しているけれども，誘因目的という語は，個人的観点をも協働（組織）自体の立場をも表わし得るからである。本稿の誘因目的は，これまでのところ（次項での展開は別として），バーナードの主観的側面を意味している。つまり，個人が客観的目的に貢献することによって得られる意味＝純利益を，彼がどう考えるかということである。そして，これらの個人的判断は，組織の社会的要因として，次第に合成され，平準化されたものとなるであろうことが，予想されている。然し，それは飽く迄も主観的に個人の利益の観点からみられた組織目的であることに変りはない。

ともあれ，組織目的に主観的側面が認められる以上，有効性にも当然主観的なそれが認められなければならない。そこで次には，この主観的有効性と，能率或は客観的有効性との関係が問われることとなる。これは，個人動機と組織目的の主観的側面との関係の問題でもある。

そもそもバーナードに於ては，有効性とは共通目的の達成度を，能率とは個人的動機の満足度を意味し，又組織目的と個人動機とは明確に区別さるべきものであった。組織目的は，協働行為を加えるべき対象なのであるから，たとえそれがある個人によって遂行されたとしても，それは当然個人的行為の対象とは言えない。これが客観的側面である。そして，この目的はさまざまの程度に達成される。これを，仮に客観的有効性と呼んでおこう。ところで，協働行為を貢献する参加者は，個人として，その目的遂行によって如何程の誘因が分配されるかを考えるであろう。この誘因分配の可能性，いわば誘因原資のプールとして，個人的にみられた組織目的が主観的側面である。然し，個人のこの主観的な期待の前提には，組織目的に対する自己の貢献についての何等かの主観的評価が含まれているに違いない。この評価を，主観的有効性ということとする。

バーナードも，協働に於ける個人の努力の有効性には二つの意味があるとして，この客観的有効性と主観的有効性とを区別している。第1は，「特定努力の協働的成果に対する関係」という意味での有効性であって，これは客観的有効性に該当するものと言えよう。第2は，「個人の一連の努力の一つが，彼の個人的動機を満たす1手段としての協働システムに，貢献したその状態に関係する」(p. 43) ものとしての有効性であって，これを主観的有効性とみなすことができよう。端的に言えば，後者は，組織の誘因原資に対する自己の貢献度に関する主観的判断と言えよう。

さて，この二つの有効性の評価が結果的に一致するかどうかは別として，協働システムの中での特定努力の有効性は，客観的には次のような性格を有している。即ち，組織に於ける「各個人の努力は1成分としての行為なのであって，それは自主的な非協働的実体を有しない。従って，その有効性は全体の行為の函数である。1人の人の有効性は，他の人々の行為が不変という仮定に基いてのみ，評価することができる。即ち，成分的努力の有効性は微分的な意味に於てのみ意義を有し，その価値は他の人々の努力の価値が変るにつれて反対方向に変る」(p. 56) ものなのである。組織の成果はすべて全体としての協働の成果なのであるから，特定要因のみの絶対的な貢献の効果を測定することはできない。それは，近似的，微分的にしか述べることができないということである（pp. 250〜251)。

かくして，客観的有効性すら絶対的には測定し得ないものである。まして，兎角「因果律即ち貢献と産出との絶対的等価なる仮定」(p. 248) に基いた評価のなされがちな「個人的観点はここでは適さない」から「直接的には関係を有しない」(p. 43) とされる。

然し，この主観的有効性が，直接には協働の有効性に関係しないとしても，間接的には重要な意義を有することは，本文でも述べた通りである。それは，個人の能率の基礎をなしている。彼としては，これだけの貢献をしたのだから，これ

位の誘因分配の可能性があっても当然と考えるであろう。報酬の期待値が満足度や欲求水準と密接な相関関係にあることは，マーチ＝サイモンによって明らかにされたところである（James G. March and Herbert A. Simon, Organizations, 1958, pp. 48～49)。個人の期待が大きい程，これを切望する気持も高まり，満たされたときの満足も大きい。期待が裏切られれば，不満も大きくなる。そして，動機満足 ―貢献意欲 ―共通目的達成という経路がバーナード組織論の基本的シェーマと考えられるから，主観的有効性は，能率を媒介として客観的有効性に重大な影響を及ぼすこととなるのである。

バーナードの，こうした文脈からは，有効性と能率との概念上の混乱や意図的な混同はみられないように思われる。同時に，こうした関係は，組織目的の客観的側面と主観的側面及び個人動機との関係を表わしているのであって，協働する各個人が客観的目的をどうみているか（主観的側面）は，個人の動機に影響されるであろうし，又その満足に関係する。従ってそれは，彼の貢献意欲の水準に関わり，客観的目的の遂行水準を決定するのである。このようなバーナードの認識は，3側面の説明の直前の「目的というものは，その努力が組織を構成するであろう人々によって，受け容れられなければ，協働活動を鼓舞しない。従って，本来目的の受容と協働意欲とには，同時発生的な何かがある」(Barnard, p. 86）という考察にも表われている。

しかも，これまでの文脈を逆に読めば，協働行為の窮極の目標は個人動機の満足であるという，彼の命題が貫かれていることも理解されよう。要するに，客観的目的が特定個人の発起したものであろうとも，それが，さまざまの立場から異なる諸力や努力を貢献する各参加者個人によって，意味あるもの（誘因目的）として受容されるのでなければ，協働目的とはなり得ない（協働が成立しない）ということなのである。少なくとも，離陸期を越えた豊かな社会に於ては，こうした見解は，根拠あるものと言えよう。組織目的は所与であっても，主観的側面からするテストを受けなければならないのである。その意味では，組織目的は間接的には全参加者の個人的目的に他ならないというのは，ためにする言ではなく，事実に基づく記述的命題と言わなければならない。客観的側面が組織の社会に於ける生産機能的存在理由を示すものとすれば，主観的側面は個人に対する協働の分配機能的意義を示すものと言えよう。

7) ここで，組織目的に協働的側面に存在せず，客観的側面と主観的側面のみからなるものと仮定すれば，企業組織は，サイアート＝マーチ（Richard M. Cyert and James G. March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963）の規定するような短期的，適応的合理性のシステムとして特徴づけられるものとなり，組織スラックを巡る連合体メンバー間のサイド・ペイメント分配上のバーゲニングが展開されることとなろう。この点を更に強調すれば，組織はバーゲニングというより，

経済的権力（資源配分の決定を支配する能力）を巡るコンフリクトの場として認識されることとなる。そして，組織論は結局，コンフリクトの調整者としてこの権力的地位を占めている経営者の正当化論であるとの議論がなされる（Krupp, op. cit., pp. 174〜176）。

然し，バーナードは，始めから永続的組織の存続条件を問題としていることに注意しなければならない。それは，本質的に長期の理論をなしているのである。又，彼が管理者の責任の内容は極めて複雑，高度なものであって，それを果すには並々ならぬ能力と努力とを必要とするとし，殊に管理者としての第1条件は組織人格になりきることであると，繰返し強調していることが思い起されなければならない。管理者は，確かに組織の調整の責任者ではあるけれども，こうした資格要件が必要なのであり，それが満たされなければ，組織は衰退の途を辿ることとなるというのである。

3. 組織環境

物的，生物的，人間的，及び社会的諸構成要素の複合体たる協働システムの中核的下位システムとして，協働目的達成のための人間活動や諸力の調整システムである組織が，参加者諸個人を超えて自律的な意思を有する行為主体となったとき，その主体化した組織の意思は，組織自体の利益＝存続にある。これが前節の考察の帰結であった。

このように本稿の行為主体を明確にした上で，次には主体と環境との一般的関係，組織環境の範疇，及び組織と環境との関係について，バーナード理論ではどのように認識されているかの吟味を進めて行くこととなる。これらの問題は，彼の主著では主として意思決定論と組織均衡論の中で取扱われている。先ず，環境の定義，識別から始めよう。

(1) 環境の識別

一般に主体と環境との関係は，主体がなんらかの意思，目的，欲求をもつところから始まると言わなければならないであろう。なぜなら，環境とは一般的に，「物的世界，社会的世界，外的事物と諸力，そのときの情況」（p. 194）を指すものと言い得るから，それは「原子と分子，動き，生きたものの凝集，又人間と感情，更に物理的法則と社会的法則，或は社会の理想や行為規範，そして諸力と抵抗」などから構成され，これら無数の要因が，常に，すべて

存在し又変化している（p. 197）と考えられる。然し，こうした環境の内容も性質も行為主体がなんらかの目的を以て相対するのでなければ，何の意味ももたないからである。

環境は，目的によって始めて，意味のある部分，即ち目的達成に役立ち或は阻害する要因と，意味のない部分，即ち無関係で単なる背景に過ぎない部分というように，明確な姿を現わすのである。つまり，環境は目的によってのみ意味あるものとなるのである。ところが，その目的もある環境の中でのみ意味が認められ，目的は環境に即してのみ決定し得るものである点に注意しなければならない。その捉え方がどのようなものであるにせよ，なんらかの環境の想定に基づくのでなければ，目的は導き出し得ないのである。バーナードは，このように主体と環境とは主体の行為目的を契機として，相互規定的な意味ある関係が生ずるものとみている。

従って，主体に目的が形成されると，それは直ちに環境をよりはっきりした姿に一変せしめる働きをすると共に，自らもその環境の識別に対応して，次第に実行可能な具体的目的へと精緻化してゆくこととなる。こうして，環境の識別と目的の精緻化とは相互反応しながら繰り返され，細部目的が合して全般目的の達成となるところまで，当初の目的は分解される。この過程で，環境の制約から目的達成が不可能と判れば，その目的は放棄されて，新しい目的が選択されることは，言うまでもない。

バーナードは，このような目的の精緻化と環境の詳細化とを，行為主体の側からみて，一連の反復的意思決定の効果であるとし，「意思決定の機能は，この二つの要素〔目的と環境〕の関係を調節することである。この調節は目的を変更するか，或は目的を除いた環境を変えるかの何れかによって達成される」と述べている（p. 195)。つまりは，ここでの意思決定とは，環境の「好ましい要因を利用し，好ましくない要因を除去したり回避するか，或は目的を変更するかの何れか」の選択に帰することとなる。(p. 197)。これが，彼の機会選択の理論，戦略的要因の決定理論として展開されることとなるのである。

以上は，一般に情況の限定と呼ばれることに関するバーナードの理解を示すものであるが，彼は，こうした意思決定によって，主体が環境に適応し，その存続が維持されるとみているのである。それが行為主体の選択を基点とする，行為者の環境論であることは争い得ない事実である。

そこで，かような意思決定は果して，あく迄も行為者の独自の判断なのか，それ共環境の要請ないしフォレットの情況の法則として行為者に与えられたものなのかという問題に突き当る。然し，これは観察する者の立場によって，何れの途を辿ることも可能と言う他ないように思われる。確かに，意思決定にはこの両側面が含まれているのである。従って，たとえば組織の主体的行動の分析を目的とする経営学が前者の立場，環境のメカニスティックな決定法則の探究を目的とする経済学が後者の立場から，それぞれ出発することは，理の当然と言わなければならない。

ただこの場合にも，前者が環境の条件づけを，後者が主体の選択能力を互に無視するときは，それぞれ閉鎖モデルの誇りを免がれぬものとなるであろう。バーナードが目的と環境の相互規定，相互反応を強調しているのは，このためと考えられる。彼の組織環境論は，基本的に，環境の決定力を重視した組織の適応行動論であると言えよう。

(2)　組織環境の範疇

組織の存続目的により環境が如何に識別されるかは後に譲るとして，便宜上，協働システムと組織の定義から，組織環境の範疇を先ず明らかにしておこう。

バーナードは，その定義から導き出されるこの二つの概念の外延の相違について，次のように説明している。「物的，生物的，人間的及び社会的な諸要素や諸要因が，ひとつでも欠けているような協働システムはない」（p. 46）のであるが，これら諸要因は「全体としての協働システムの構成要素ではあっても，定義された組織にとっては外的なものとなる」（p. 73）と。即ち，これらの諸要因は協働システムを構成する部分としての下位システムなのであるが，前3者を調整して特定目的達成のシステムとする組織自体からみれ

ば，これら諸要因は調整の対象であり，環境となるということである。彼は，組織環境を「特定の協働システム全体とその環境」(p. 233) とを含む概念としているのである。

前には，彼の概念規定から出発して，協働システムの環境を，組織の調整の範囲外の諸要因とした。これは一般の常識とも一致したものと言えよう。[1] 然るにバーナードは，更に厳密に，組織にとっては，協働システムの内外を含めた物的，人間的，社会的諸要因が，その環境とみなさるべきものとしているのである。確かに，これらの諸要因は，協働システムの内外を問わず，又相呼応して，不断に変化するものであって，調整という動的な機能自体がこうした内外の変化に適応するために必要とされることを考え合わせれば，協働システムと区別された彼の組織環境の規定は，適切なものと言わなければならない。[2]

かくして，物的システム，人間，社会的システム，及び組織は協働システムの構成要素であると共に，前3者は組織の環境を形成することとなる。一般に，軍事的，宗教的，学問的，産業的，或は友愛的などと協働目的の性格が異なるに従い，又具体的な協働情況の相違に応じて，協働システムの構成要素の統合の仕方にはさまざまのものがみられる。これは，組織の物的環境，社会的環境，人間の数や種類，そして組織とそれらの関係の基礎が，協働システムによって広範に異なることに対する，組織の適応と調整の表われと考えられるのである (p. 73)。

たとえば企業組織にとっては，土地，労働，資本及び技術などは，その目的たる生産の基本的要素と言われる。従って，資源分布，立地条件，地勢，気候風土などの地理的環境，労働力や技能などの生物的環境，機械工具，設備などの技術的環境等々，これら内外の物的環境の情況は，その生産目的達成に重大な影響を有するであろう。こうした環境の制約を如何に克服して目的を達成するかが，組織の適応と調整，即ち物的環境の情況との均衡の問題なのである。

又企業組織には，文化的，法律的，政治的，経済的などさまざまのシステ

ムを包含する社会的環境から，各種の慣行，制度，価値，規範，人間関係などに関する作用が及ぼされ，人々の組織に対するある種の態度が醸成されることも，周知の事柄であろう。こうした協働に不可欠或は不可避的な社会的要因は，協働の参加者個人，それ以外の個人，同業ないし関連する協働システムなどを通じて，又上位の産業，国民経済などのシステムとの接触により，更に協働自体に固有のものとして，協働情況に入り込むものとされる。(pp. 65～68)。

要するに，協働システムは，特定の物的環境（たとえば乏しい資源と優れた労働）と社会的環境（独占的競争市場と好悪相半ばする態度）との下で，そこから協働目的達成に必要な効用（原材料，労働力，金銭，会社法，価格制度）をインプットし，これらの効用の交換，変形，創造，つまりは調整によって得られた新しい価値を，環境にアウトプットすることにより存続している。環境の情況が変化すれば，組織はこれに適応しなければならない。この環境との適応と調整，即ち対外的均衡を維持することにより，協働システムを存続せしめるのが，組織の機能なのである。この組織の機能を遂行する責任者が，管理者である。

ところで，協働システムも組織も，その本質はシステムなのであるから，これが現実に機能するには，人間の力に俟たなければならない。つまり，組織は人間を離れては存在し得ないのである。それにも拘わらず，バーナードが，人間を組織の外的要因として位置づけ，環境扱いをしている意義については，改めて吟味の必要なところであろう。

(3)　人間という環境

バーナードは，「人間を除いて組織はあり得ない。にも拘わらず，組織の構成要素として扱うべきものは，人間ではなくて，人間の用役，行為，行動ないし影響力である」と力説している（p. 83)。通用とは異なるこうした主張には，当然何らかの理由と意義がなければならない。

そもそも彼は，人間を，自由意思，自律的人格の持主であると共に，又現在及び過去の物的，生物的，社会的諸力の合成体ともみている。彼は，人間

は自己の選択力によって行動するのであるが，その行動は又「その現在の環境との関連に於て，個人の経歴と現状とを決定している物的，生物的及び社会的諸要因の結合，結果，残基」即ち心理的要因の結果でもあると言う。つまり人間は，さまざまの要因の影響を受けて，多様な欲求，衝動，欲望即ち複合的な動機をもち，この条件づけの中で自主的な選択を行ない，行動するということである（pp. 13～15)。

バーナードが個人主義思想と決定論という何れの両極端をも排して，このような人間観を彼の組織論の基本的公準とするのは，人間行動に於ける自主的決定能力，創意を重視しながらも，その行為選択力と目的達成能力の限界（環境の制約）をも無視し得ないとの認識に基づくものに他ならない。そこで，彼の人間モデルを，自由意思（自律的人格)，複雑な動機（多様な欲求)，限られた能力というように，要約することができよう。

こうして彼は，先ず自己の人間モデルを明らかにした上で，協働の存在理由，個人と組織との関係の分析を進める。彼は，「個人の目的の実在又はその存在を信ずることと，制約に関する体験とから，目的を達成し，制約を克服するための協働が生ずる」（p. 22）と述べている。つまり，人は複雑な欲求から自主的に目的を決定して行動しようとするのであるが，その目的達成上の能力の限界或は環境の制約の克服のために，協働が必要となるということである。従って，「協働は，個人の動機を満たすためにのみ結成される」(p. 44)こととなる。かくして協働の存在理由は，個人によっては期待し得ない目的を達成すること，及びその過程に於て個人的行為によるよりも大きい個人的満足が個人に得られることにある，と言わなければならない。組織の外的均衡の条件とされる有効性と能率とがそれである[3]。

ところで，この組織の有効性は，おのずと生ずるものではなくて，個人的努力の秩序ある結合によって，始めて齎らされるものである点に注意が必要である[4]。しかも，組織のこの統整 ordering は，組織に参加する個人に対して，個人的行動の自由の放棄，個人の目的とは区別される協働目的への貢献を要求することとなるのである。要するに，個人の目的達成上の制約を克服

する最も有効な方法は常に協働なのであるが，そのためには彼は集団的ないし非個人的目的を採用しなければならないのである。従って，個人目的は組織の分配過程を介してのみ満たされることとなる。勿論個人は，この過程を通じて自己の動機が満たされると思えば協働的努力を続け，さもなければ続けないであろう（pp. 32～33 and 58～60）。

そこで，個人と組織との関係は，二つの面から捉えられることとなる。第1は，人間の特定協働システムの参加者としての側面である。この面に於ける彼の活動は非個人的な活動のシステム（組織）の一部に過ぎず，又彼と組織との関係は，多かれ少なかれ断続的であって，機能的ないし内的な関係とみることができる。第2の側面は，当該協働システムの外にある全体者としての人間である[5]。彼は，物的，生物的，社会的要因の独特に個人化したものであり，限られた程度の選択力を有する。彼は，組織の外部に離れて立ち，又それと交渉する立場にある。こうした本来の彼と組織との関係こそむしろ継続的なものであり，それは個人的或は外的な関係と呼ぶことができる。重要なことは，この人間の2面は，時間的に何れか一方があるというのではなくて，同時に存在する異なる側面とされる点である。バーナードは，「協働システムには，この両面が常に並存している」と注意している（pp. 16～17）。

かくして，さまざまの参加者[6]の特定協働目的に対する貢献活動は組織を構成するのであるが，彼の個人的利害に基づく行動は，組織の調整の対象たる外的要因とみなさなければならないこととなる。バーナードのこうした機能的組織観は，個人の多元的組織参加という現代社会の特質に関する彼の深い洞察から発するものと考えられる[7]。彼が「個人はあらゆる組織の外にあって，それらと多元的な関係をもっている。公式組織の複合性が領域を拡げ，又入り組んだものとなればなる程，個人のこの選択権は大きくなる」（p. 100）と述べているのは，この認識を示すものと言えよう。

要するに，個人が自己の多様な欲求をよりよく満たすためには，種々の目的をもった諸組織を創設し，又それにさまざまの性格と程度をもって参加しなければならない。従って，現代は組織の時代と言われて，好むと好まざる

とに拘わらず現代社会の重要な機能は殆んど組織によって遂行されており，この社会の重要な特質は，複雑な公式組織のネットワークがその骨骼をなしている点にある。そこで個人は，必要な組織への参加によりその動機を満たすことになるが，組織への参加とは，彼の活動や諸力を組織に貢献することに他ならない。従って又，それぞれの組織は，この多様な欲求を有する，換言すればさまざまの組織に参加している個人から，その貢献を確保することによってのみ，存続が保証されることとなる。

このことは，現代の社会では，諸組織の間に自己の存続を賭した個人の貢献の獲得競争が必然的に生ずること（p. 100），又特定組織と個人との関係は，人格的な従属というより，一般的に誘因と貢献との交換という機能的な関係として理解されざるを得ないこと（p. 229, (b)），従って本質的な自律者としての個人は，多元的な組織参加現象を前提とすれば，組織の調整の対象，つまり組織の最も基本的な環境領域として認識さるべきことを示しているのである。しかも，環境としての個人が組織の最も基本的な戦略要因であるということの意味は，常に組織が人間によってのみ維持されるということだけではなくて，かかる事態の結果として，「なんらかの特定の現存する或は潜在的な組織について言えば，現代社会人〔の貢献意欲〕は，概ねマイナスの側にある」（p. 84）という点にもあるのである。

貢献を求める競争は厳しく，人々の貢献意欲は低い。こうした情況の中で，人間的環境との均衡を維持しているのが，現代組織の典型的な姿である。ここに，バーナードが強制より積極的誘因の効果を，権力よりもリーダーシップを重視する彼の基本姿勢の根拠があると思われる。

そして，このように人間を組織環境として認識することにより，個人の意思と組織の意思とが分離され，人間は組織の全人格的な支配を受ける従属物ではないこと，又逆に組織も特定個人の私有物や道具とはみなされないこと，換言すれば組織と人間とは相互補完的，相互作用的な関係にありながら，それぞれが独立の行為主体として取り扱われることとなり，両者は相互に他の環境をなしているという，考察の道が開けてくるのである。

(4)　環境の性格と組織

バーナードは，協働システムに関連する範疇毎の環境の性格を，組織の存続目的の観点から，物的，生物的，経済的，社会的，個人的，及び精神的など複雑な効用の創造，変形，交換を含む広義の経済問題として捉えている。それによれば，協働システムには，その下位システムの範疇に従い，四つの経済領域があるとされる。物的経済，社会的経済，個人的経済，及び組織の経済がそれである。これは，三つの環境領域と行為主体としての組織自体の立場を意味するものと解される。

物的経済とは，組織の作用に支配されている物的な事物や諸力に対して，組織が付与する効用の統計である。従ってこれは，組織の調整を受けている協働システム内の物的システムが意味されている。然しそれは，当然より広い協働システム外の物的環境との相互関連，相互作用を認めない訳にはいかない。そこでこの経済は，物的要因自体の変化（気候の変化や洪水による土地の荒廃，自然磨耗，人体の老化など）と，組織が付与する有効性の変化（賃金と労働の如き他の効用との交換，材料から製品を造る如き効用の変形と創造，まやかし薬，灯油，燃料，化学工業原料と発展してきた石油にみられる用途の拡大現象など）とによって，不断に変化するものとされる。これが物的環境の情況である。

社会的経済は，当該組織に効用を齎らすような直接の協働関係にない他の組織や個人との関係，つまり協働システム外のものとの協働の可能性の総計である。それは，社会の人々や諸組織の当組織に対する輿論や態度として表わされる。この態度は，その社会の価値観，規範，制度，物的情況などの変化（工場誘致から公害反対運動へ，好況から不況へ，資源涸渇による供給不足など）と，他の効用との交換から生ずる変化（ＰＲ活動のための誘因支出とその効果）とによって，不断に変化するものとされる。しかも，それが協働システム内の社会的要因と密接な関連があり，(p. 120) たとえば輿論の動向が協働システム内の非公式組織の態度に大きな影響を与えるといった，内外の社会的環境の相互作用が，組織に効用ないし不効用を齎らすこととなるの

である。これが社会的環境と組織との関係である。

個人的経済は，既述の個人の観点からする誘因と貢献の効用から成り立っている。いわば，参加者の協働システムに外在する個人としての経済である。定義された能率がこれである。この環境も，本人の生理的欲求，他の個人や協働システムとの接触や交渉，彼自身の成長や発展，そして各種の効用に対する彼の評価などの変化により，常に変化しているものとされる。[8)]

最後に組織の経済とは，以上の3環境に対して，組織の利益（存続）という見地から，組織自体が評価した諸効用のプールである。組織が各環境経済によって得られた価値は，ここで，協働システム全体の観点から再評価され，再調整されることとなる。そして，この評価や調整は，組織の支配する物財や社会関係，及び組織が調整する個人的活動により，組織が何をなし得るかという基準から，なされるものとされる。この場合にも，このプールに流出入する多様な効用は，外部事情と組織行為とによって，絶えず変化していることに注意しなければならない（pp. 240～244)。

以上の記述から，バーナードは，協働システムの環境と組織との情況を，相互に関連した極めて流動的なものと把握していることが知られる。こうした情況は，環境固有の変化とそれの組織に及ぼす影響，組織の調整行為という環境への働きかけとそれから誘発される環境変化，そしてこれらの変化に対する組織の自主的な適応的変化によって，醸成されるものと言えよう。組織が存続しようとすれば，こうした変化の動向を見極め，それに適応するための努力を，常に怠ることはできないこととなる。それが，彼の組織効用の経済，組織の均衡の維持ということなのである。

1) たとえばペンローズは，「企業の境界を決定するのは，『調整の範囲』――『権威ある伝達』の範囲である」と述べている（Edith T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, 1966, p. 20)。

2) 尚，バーナードには，組織の内的均衡（p. 83)，組織の内的能率（p. 155)，組織自体の内部環境（p. 211）などの用語法がみられる。従ってわれわれは，協働システムの内外の他に，その下位システムなる組織の内外を区別しなければならない。組織の外的要因は今述べた通りであるが，その内的要因とは伝達，貢献意欲，共

通目的に他ならない。この3要素間の釣り合いの問題が内的均衡であって，それは結局組織構造と組織活動の状態の問題に帰するから，これこそ正に管理的意思決定の直接環境（対象）としての組織自体という内部環境をなすものである。又，内的均衡は，外的要因たる個人人格とは区別された意味での「参加者に対する組織の関係に作用する」(p. 200）と言われるように，参加者の貢献から，効用の変形，創造によって，如何に誘因原資を蓄積し得るかという内的能率の問題でもあるのである。つまり，ここでは誘因の効用＜貢献の効用という組織の分配的能率ではなく，$\frac{\text{組織の誘因原資}}{\text{参加者の貢献}}$という組織経済に於ける効用の変換，創造に関わる創造的能率が意味されているものと解される。

これに対して，組織の外的均衡とは，協働システムの内外を含めた物的，個人的，社会的要因との均衡と考えられる。

3）バーナードはこの点を次のように説明している。「協働システム結成に際して行なわれる選択は個人的なものである。協働する個々人の個人的情況が改善するだろうと予想される。即ち，協働的努力の方が一層有効的であろうから，個人的情況もより能率的になるであろうと考えられるのである。有効性の本来の機会は，その物的，社会的環境の下で，個人の生物的な力に対する集団の力の優越性にある。」(pp. 51～52)。

4）協働の「有効性は，もしあるとすれば，個人的努力の統整された結合に依存する」(p. 26)。又，「協働システムの有効性は，殆んど全く専門化の革新の創造又はその採用に依存している」(p. 132)。

5）ここ（p. 17）でのバーナードの「第2の面では，個人は協働システムの外にあり，孤立していて，対抗的である」という説明が，嚮の協働システムの定義と矛盾することが問題となる。然し，personを人間と訳して，組織人格と個人人格を同時に含むものと解すれば，それは必然的に協働システムの構成要素となるであろう。彼自身，この人間の両面は不可分のものと指摘しているからである。これに対して，individualは，彼の場合常に個人人格にアクセントがあるように思われる。従って，それは協働システムとは対抗的，交渉的な立場として，外在するものと言えよう。

6）バーナードの組織参加者概念が，組織目的に対する貢献の有無を基準として規定され機能的認識に基づく広い内包を有することは，常に注意されなければならない。たとえば企業組織については，役員，従業員，株主，債権者，供給者，顧客などがそれに含まれる（p. 69)。

7）バーナードは，彼の1知人の演ずる役割の複雑さを例示している。(1)国民，州民，市民，(2)教会員，(3)思想団体員，(4)在郷軍人会員，(5)運動クラブ・メンバー，(6)政党員，(7)社交クラブ・メンバー，(8)三つの会社の株主，(9)家長，(10)父の家族の

一員，(11)妻方の家族の一員，(12)非公式組織（地域社会）の一員，(13)自分自身。そして，彼の主要な関係にある組織に対する名目上の貢献時間の中で，他の組織への貢献活動を行ない或は個人の立場を考えるなど，日常のあり得る行動を指摘している（pp. 71～72）。

要するに，個人は多様な組織に多元的な参加の仕方をしているということである。

8) 既に明らかなように，バーナードがここで直接論議の対象として挙げているのは，協働システムの構成要素たる内部の物的システムと，環境としての外部社会及び個人である。言う迄もなく，ここでの彼は管理過程に於ける調整の質の重要性を論ずるところに主眼があるのであって，環境論を展開しているのではない。彼の強調点は組織の主体的，全体的観点，即ち組織経済にあり，そのために彼は，組織の「物的所有，社会関係，個人の貢献によって組織が何をなし得るかという基準」(p. 243) から，直接的に管理＝調整の対象となるものを取りあげたものと考えられる。然し，その内容は，これまでの彼の記述がそうであったように，(e. g. pp. 54～55) 当然のこととして，外部の物的環境，内部の社会的要因，参加者の貢献活動との，それぞれ密接な関連の下に考察されているのである。従って本稿では，これを事実上協働システムの内外を含む組織環境の情況を述べたものと解釈している。

4. 組 織 の 適 応

バーナードは，協働のシステム即ち組織というものは，環境が変り，新しい目的が発展するから，決して安定的なものではあり得ない，と述べている (p. 37)。

これまで述べてきたように，組織の環境には，物的，生物的，個人的，社会的な諸要因がすべて含まれており，これらの環境領域は不断に変化している。その上，こうした諸要因は協働システムの内外のみならず，各領域相互間にもシステム的連結関係をもっていて，絶えず複雑に変化する全体情況を構成しているのである。従って，いま協働が確立し，その目的が一定であるとしても，こうした全体情況の変化が協働活動に関する環境の制約を絶えず変え続け，組織を一刻も安定させないこととなる。又，仮に組織環境が一定の状態を続けたとしても，自律的な行為主体としての組織に固有なものとして，協働の発展に伴う目的の数と範囲の拡大が，組織を安定させてはおかな

いであろう。

こうした組織の本質的な不安定性から，組織存続上の基本的な戦略要因は，その適応能力ということになる。優れた適応能力によって，組織の有効性と能率とが確保されなければ，長期的には組織は存続し得ないのである。そして，個人の場合とは異なり，「協働システムの適応 adjustment は，さまざまの種類の組織活動のバランスに関する調節 adjustment」(p. 35) に帰するから，協働システムの内外の環境変化に対する組織の適応過程は，実質的に管理過程として展開され，従ってその専門機関は管理者と管理組織ということになる。組織の適応能力は，管理の質に依存すると言わなければならない。

ところで，組織の自律的目的はそれ自体の存続であり，その存続条件は有効性と能率であった。そこで，環境の変化に対して有効性と能率とを確保する組織の均衡は，如何なる管理行動によって維持されるかが問題となる。バーナードが管理過程，具体的には組織の均衡維持に関して，組織の存続上最も重視しているのは，管理者の全体感と創造力であると言ってもよいであろう。

(1)　全体的調整

環境条件の変化によって組織の有効性が問題となる場合は，大別して二つある。手段の有効性と目的の有効性である。

先ず，有効性とは確認された協働目的の達成度のこととされるから，この意味の有効性は，「専ら，全体情況の下で最終目的達成のために選択された手段の妥当性に帰する」(p. 236) 広義の技術問題と言える。この手段の有効性には，部分の有効性と全体の有効性とが含まれている。

情況が変化した場合，当面局部的手段の有効性が問題となるであろうが，この解決に当っては，それぞれの技術過程は同一協働システムに於て使用されている他のあらゆる技術に依存しているという，実態の認識が必要とされるのである。つまり，組織の存続条件たる全体的有効性は局部的手段のいわばシナジー効果の上に成り立っているのであるから，部分的有効性を維持，改善しようとする適応行動も，技術の全連鎖という全体的観点から判断され

なければならないということである。バーナードは，かかる広義の技術的統合の原理に基づく管理者の意思決定の重要性を強調して，次のように述べている。「かように，管理過程を仮に組織の有効性と組織活動の技術の面に限定した場合にも，それは，全体の統合の過程であり，局部的考慮と総括的考慮との間，又全般的要請と特殊的要請との間の，効果的なバランスを見出す過程なのである。」(p. 238)

このように，有効性が「環境との関連に於ける協働のシステム全体に関する」(pp. 60～61) 問題であるとすれば，それはより基本的には，目的の有効性，即ち「環境の情況に対する組織目的の適切性」(p. 83) の問題であると言えよう。目的が，物的，社会的，個人的環境によって受容可能なものでなければ，組織存続の理由も余地もなく，従って有効性はあり得ないからである。ここに，環境の変化に適応して存続しようとする組織にとって，「目的の一般化」(pp. 92 and 233) に関する最高管理層の意思決定に於ける先見性が，結局その死命を制するという，バーナードの強調点の意義がある[1]。この先見性も，組織環境のシステム的連結関係の情況に関する全体的把握の上に立って，組織の長期的利益を探求することにより，始めて得られるものと言えよう。

かくして，組織の有効性の確保には，手段と目的の何れにも，全体的調整を欠くことはできない。然し，バーナードは，全体的観点が管理的意思決定を必然的に支配するのは能率との関連に於てであると言っている (p. 238)。

既にみたように，組織は諸環境との間のエネルギーや物質の収支，効用の流出入，誘因と貢献との交換によって，協働システムを維持し，自らも存続している。異質的であり乍ら相互にシステム的連結関係によって結ばれている諸環境との，この複雑な均衡を維持し得なければ，組織は存続し得ない。

そして，組織の均衡は，協働システムの内外に亘る全体情況の中から，アンバランスな部分を逸早く発見し，その全体情況に対する意味を勘案しながら，必要な均衡回復行動をとることにより維持される。組織に流出入する効用は多種多様であって，これを統一的に測定する共通の尺度はあり得ないか

ら，この均衡維持行動に必要なものは，全体感，均衡感覚である。しかも，組織環境は組織との相互作用とそれぞれの固有の事情とによって不断に変化しているのであるから，このアンバランスの原因も次々と発生するものとしなければならない。従って，組織の均衡とは，関連する諸力がおのずから均衡を目指して働くというのではなくて，常時発生するシステム的不均衡を全体感により感得し，釣合わすという困難な管理努力を意味しているのである。

この全体的調整が困難な問題とされる根拠の中には，組織と環境とのシステム的関係が相互に価値あるものでなければ維持されないという問題が含まれている。つまり，効用の交換が，組織にも余剰を，環境にも利益を齎らすものでなければならないということである。この交換に当って，組織は自己の存続に繋る利益と共に，環境の側の利益をも考慮しなければならないのである。こうした交換が成立する基礎には，効用の評価は交換の両端に於て異なる観点からなされるという原則がある。従って，組織活動の担い手が人間であるということから，組織の第一次的環境ともいうべき個人環境と組織の誘因と貢献との交換を例にとれば，「できる限り自分にはあまり自分にはあまり価値がないが受け手には価値の多いものを与え，自分には価値多く提供者には価値少ないものを受け取る」という交換法則が，あらゆる友好的且つ建設的な関係を永続せしめる基盤である（p. 254）ということになる。

この法則が，個人の動機の満足，即ち能率を基礎としている点に注意が必要である。しかも，友好的且つ建設的な関係を維持する能率は，個人との間だけではなく，それを通じて，広く社会的並びに物的環境との関係にも拡張されなければならない。組織とこれらの環境との関係に於ける非能率が，たとえば企業行動に対する消費者運動や生態学批判を喚起していることは，周知のところであろう。そして，バーナードの能率概念は，究極的には人間の動機の満足を意味すると共に，通用の物的生産性や社会的ニードの充足をもその中に含むものであり，こうした環境の側の満足＝利益を基礎として，本来システムである組織が自己を維持することができるという，内容をもっていることが忘れられてはならない（pp. 56～57，92～94，and 240)。

以上のように，有効性と能率何れの観点からも，組織の全体的調整ということは，協働システムに偶々おとずれる危機的情況に於てのみ必要とされるというのではなくて，問題が重大か瑣末かを問わず，日常生起する変化に対する組織の適応のための個々の意思決定の上で，常に要求されることとしなければならない。この日常的な管理的決定の質が，組織の有効性と能率とを決定し，その存続を左右するのである。かように，組織の存続は，組織の長期的利益の立場になり切った管理者が，組織と環境とのシステム的連結関係の変化を，全体的観点から調整し続けることにより，可能となるのである。バーナードが，管理「過程の本質的側面は，組織全体とそれに関連する全体情況との感得である」(p. 235) と言うのは，この意味に於て理解されなければならない。

(2) 創造的適応

これまで，組織の均衡とは組織と環境とのシステム的連結関係を維持することに他ならず，それは又，組織の長期的利益の見地からする全体的調整によって維持されるという関係をみてきた。そこで最後に，この全体的調整が組織の利益に貢献するということの意義，換言すれば調整の質を決定する要因が吟味されなければならないであろう。

個人に代表される環境との交換関係を長期的に維持するための基準は，組織ではなくて環境の側の利益，即ち能率であった。それにも拘わらず，この交換が組織に利益を齎らし得るのは，そこに組織の創造機能が働くからに他ならない。存続するためには，協働は自ら余剰を創造しなければならない。この余剰なしには，組織は永続的に環境のより大きな満足を提供し続けることができないからである。そこで，交換点に於て，如何なる誘因を提供して相手を十分満足させ，それによって組織の必要とする貢献を確保するかという効用の交換上の工夫が重要となる。

然し，こうした交換点での調整のみでは，そこに如何に創造力が発揮されたとしても，組織が十分な効用の余剰を確保することは困難であろう。むしろ，貢献者が個人的観点から誘因の余剰を要求する限り，適当な効用の貢献

を継続して受け取るために，組織効用の経済がマイナスとなる場合さえ考えられる。そこで，組織の存続を左右する全体的調整の決定的側面は，獲得されたさまざまの貢献の異質的な効用を，変換し，組合わせ，新たな効用を創造する点にあるということになる。バーナードが言うように，「協働は物的環境の中での人間の意思及び目的の表われである。それは，物質という点からすれば，創造者では決してなく，限られた程度での作用者に過ぎない。然し，効用という点からすれば，それは創造者であり，変換者なのである。」（pp. 252～253）

組織のこの創造機能は，組織の3要素の適切な組合わせの確保，即ち内的均衡の維持に依存している。そして，この創造的調整に「必要なのは事物の全体感であり，部分を全体に永続的に従属させることであり，最も広範な観点に立って，他の管理職能，技術，説得，誘因，伝達，分配的能率などすべての諸要因から戦略的要因を識別することである」（p. 256）とされる。組織の全体的調整の本質は組織効用の創造であり，この創造力は亦全体的調整に依存しているのである。この意味で，「組織の創造的側面は調整である」（p. 256）と言われるのである。

こうした調整の創造性が，能率を基礎として，組織の有効性をも左右することは言うまでもない。「協働システムの有効性は，殆んど全く専門化の革新の発明ないし採用に依存している」（p. 132）と言われるのは，勿論参加者の個人的満足即ち能率を前提としてのことである。そして，十分な満足から貢献意欲の高い組織活動が，有効性を高めようとして，技術工学的観点と狭義の経済性の観点との間の矛盾に当面することは，屢々みられるケースであろう。こうした問題の解決に必要とされるのが，技術的並びに経済的な発明，独創性，革新であるとされる（pp. 237～238）。かように，有効性の確保にも，創造性が本質的に要求されるのであるが，それと共に，ここでバーナードが，革新の発明と採用とを意識的に区別している点にも注意したい。問題解決に当って，創意と発明とが誰の発案であるかは別として，革新の採用はあく迄も管理者の全体的観点からする意思決定によらなければならない。全体的有

効性を高めるように，問題の創造的解決を図るのが，管理者の責任なのである。

(3)　組織の制度化

変化する環境の中で組織が存続するためには，管理的決定に高度の全体感と創造性とを要求されることが明らかとなった。従って，管理者の責任は，上述の合理的，経済的側面からすれば，協働システム全体とその環境から情況の戦略的要因を識別し，創造的調整によって組織の均衡を維持することと言えよう。そして，このシステム的均衡を長期的に支える基盤が，組織効用の余剰である。それは，個人の動機を満たし続けることによりその活動や諸力の貢献を確保すること，その貢献の調整によって創造した効用により物的，社会的環境とのシステム的連結関係を維持すること，この2点から生ずるものと考えられる。能率と有効性の確保がそれである。

然し，組織は結局人間を離れてはあり得ないということから，この管理責任の本質の道徳的，感情的側面が考察されなければならないであろう。組織を結成し，それにさまざまの効用を貢献するのは人であり，彼の貢献活動はその貢献意欲に基づいており，その貢献意欲は又彼の感情や道徳律に支配されると考えられるからである。ところが，人々の過去の経歴や現況が異なれば，当然人によって価値体系（私的道徳律）が異なるであろうし，従って物事の見方や問題の解決の仕方も違ってこなければならない。人の動機や目的や行動が多様なのは，このためである。そして，こうした人間が協働する場合には，彼等の価値観の相違に起因する道徳的コンフリクトが常に発生するものとしなければならないであろう。このコンフリクトの解決こそ，組織の均衡の道徳的側面，管理者の道徳的責任と考えられるのである。

このような道徳的対立は，個人相互間のみならず，組織と個人，組織と社会，そして組織の複雑な価値体系の内部にも生ずるであろう。この複雑な価値観の対立を止揚して協働を維持するには，組織のリーダーたる管理者の高度な道徳的創造力と強い責任感を必要とする。バーナードは，「全体的な創造職能がリーダーシップの精華である。それは，管理者の責任感の最高のテス

トである」(p. 281) と指摘している。

この複雑，困難な管理責任は，如何にして果されるのであろうか。それには，先ず管理者の個人的な責任感が必要である。それは，義務感などではなくて，組織の立場で行動することが正しいとする心底からの信念に基づかなければ，道徳的創造力を維持することはできないと，バーナードは言っている (p. 281)。つまり，管理者には組織人格になり切ることが第1に要求されているのである。その上で，彼の道徳的創造力が，「主としてリーダー以外のところに生ずる態度，理想，希望を反映しながら，人々の意思を結合して，人々の直接目的〔個人的動機〕と彼等の生涯とを超えた目的〔組織目的〕の達成に，人々が期せずして向うようにさせる」(p. 283) 点に於て，発揮されることが求められている。

換言すれば，高い貢献意欲，又それをもつことが正しいとする共通の信念，そしてそれを進んで実行しようとする責任感，これが組織存続の基本的な戦略的要因である。さまざまの参加者がこうした意欲をもつには，合理性を超えた感動，如何なる誘因や処罰にも優るプラス・アルファが必要である。バーナードは，こうした感情的素因を人々に与える起爆剤が管理者のリーダーシップだとみているのである。それには，協働の目的自体が，個人的環境と社会的環境に於ける道徳的コンフリクトを止揚するに足る，高い価値を含んでいなければならないであろう。つまり，個人や社会の価値観を包括し，彼等がその達成を支持し協力することに理想と希望を抱くような，より高次の使命を組織のために見出すことこそ，管理責任だとされているのである。

ここで，こうした管理責任が果されない組織の運命を一瞥しておくことも，意義あることと思われる。即ち，管理者が，自己の道徳水準と組織が必要とする道徳水準の齟齬に気づかなかったり，環境を客観的に認識し得ないために環境の要請に無知であったり，自分自身の個人的動機と組織目的とを混同したりした場合には，彼の責任感と創造力とは破壊され，目的と環境との矛盾に陥り，無能と不誠実のためにリーダーシップが失なわれると，バーナードは言っている (p. 283)。従って，命令の権威は失なわれ，道徳的対立の続

発，貢献意欲の低下，参加者の一体感の崩壊，社会の好意の喪失といった事態が生じ，組織は結局破滅の途を辿ることが予想される。管理者は，道徳的にも，組織の連結環なのである。

然し，これは又，組織の高い道徳の創造と確立，環境のニードの洞察，組織私物化の阻止こそが，管理者の道徳的責任の内容であり，組織存続のための道徳的要件でもあることを，示すものとも読めるであろう。バーナードが「組織は，それが支配されている道徳性の広さに比例して，存続する。これは，先見性，長期目的，高い理想が協働の持続の基盤である，ということに他ならない」(p. 282) と言うのも，組織目的の道徳的側面とそれに関する管理者の道徳的創造の責任とが，組織の存続に如何に重大な意味をもつかを明らかにしたものと理解される。

このことは，社会的創造物である組織が，単に合理的，経済的なシステムであるだけではなくて，同時に道徳的な存在でもあり，又そうでなくてはならないことを示している。それは，存続しようとすれば，諸環境が意識的，無意識的に追求している価値の実現を目的とすることが必要である。諸環境の価値を組織が体現することによって，急激な変化にも適応し得るシステムとなる。それは，まさに，組織が複雑，広範な環境システムの制度として，確立されることを意味するものと言えよう。組織の制度化は又，合理的，経済的側面からすれば，環境の利益を尊重することによって，組織自体の存続が保証されるという，組織の均衡＝環境とのシステム的連結関係の維持，そして真の組織の主体化を意味するものと思われる。

1) 目的の一般化並びに前のパラグラフの技術的統合の原理の意義については，拙稿「企業の技術革新と組織の均衡」(北海道大学,「経済学研究」第21巻第4号) で若干の考察を加えてある。

5. 結

組織環境論としてみたバーナード理論は，物的，社会的，個人的諸環境に対する組織の長期的適応理論をなしている。その意味では，それは組織の側

からみた環境論であり，管理論であって，環境そのものを対象とし，環境の側から組織をみる分析とは立場を異にする。この点は，彼自ら「……公式組織の不安定と短命の原因は，根本的には外在する諸力の中にある。……われわれは調整がなされるべき外部状況の性格にも触れるが，われわれの関心の中心は，この調整が達成される過程である」(p. 6) と述べて，彼の見地を明らかにしている。

又，彼の研究が組織一般，協働システム一般を対象としていることの当然の帰結として，あらゆる組織に共通の環境としての人間に，分析の焦点があてられている。環境と組織との関係は，行為主体の目的によって異なる情況を展開するのであるから，物的環境や社会的環境との立入った関係分析は，彼の研究目的からは不可能という他ないであろう。

然し，このことは，彼が諸環境の決定力を無視したり，過小評価したり，予定調和論的な取扱いをしたりしていることを，意味するのではない。むしろ彼は，環境を，複雑で，変動的なものであり，組織に対するその制約力は極めて大きいとみている。しかも，彼の協働システムや組織概念は，こうした諸環境とシステム的連結関係でつながれた，優れて機能的なオープン・モデルとして認識されている。かかる情況の中で，組織が如何に適応し，存続するかが，彼の問題の中心点なのである。

われわれは，彼のこの適応行動論を追うことによって，先ず，組織が存続という自己目的を確立することを，組織自体が環境の中の意思主体となること，組織の主体化，として捉えた。それは，「その行為がこのシステムの構成要素となる人間は，絶えず変っているが，組織は，存続する」(p. 80) という現象を，分析の基礎に捉えることを意味する。

然し，環境の制約は大きく，組織存続のための戦略的要因を識別する技術は，未だに不正確な状態にある (pp. 206～210)。そこで，この組織の適応技術の不確実性を補ない，組織の存続を保証する戦略的要因は，彼の道徳的創造，組織の価値を環境のそれに一体化すること，われわれの言葉で組織の制度化であろう，との解釈に達した。「実体というより，むしろ諸関係」(pp. 74

～75) として捉えられた組織が主体化するということの意味を，われわれは制度化として理解したのである。

ともあれ，前述のように，彼の主著は組織原理論，管理原理論ではあっても，環境論として企図されたものではない。従って，彼の組織モデルと行動分析とから，制度化が環境の中での組織の適応原理をなしているという理解を得ることができたが，更に進んで，この行動の環境に対する作用，環境のこの組織目的に対する反作用，又環境変化の性格などの体系的分析は，今後の研究課題という他ない。