



Title	組織の存続における管理者の基本的役割:バーナード理論の展開その(1)
Author(s)	浜田, 照久
Citation	北海道大學 經濟學研究, 26(4), 269-292
Issue Date	1976-11
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31362
Type	bulletin (article)
File Information	26(4)_P269-292.pdf



[Instructions for use](#)

組織の存続における管理者の基本的役割

—— バーナード理論の展開 —— その(1)

浜 田 照 久

目 次

- 1 序
- 2 バーナードにおける管理者の基本的役割
 - (1) 組織の存続における内在的要請
 - (2) 組織の能率
 - (3) リーダーシップ
- 3 セルズニックにおける管理者の基本的役割
 - (1) 制度の存続における内在的要請
 - (2) リーダーシップ

1 序

企業組織が存続していくには、いうまでもなく、その内外の環境に適応していかなければならない¹⁾。そしてその際、企業行動に指針を与えて企業を導びいていくのが、最高経営管理者の役割である。問題は、適応行動を行なうに際しての管理者の呈示する行動指針あるいは戦略というものは、企業の内在的要請に適合したものでなくてはならないということである。なんとすれば、企業の内在的要請と結びつかない管理者の行動は、具体的な企業活動と結びつく保証はなく、結局、企業の適応力を弱めることとなり、その存続を危うくさせると考えられるからである。

ところで近代経営学の創始者とまで称される程、経営学に多大の貢献をなしたバーナード (Chester I. Barnard) は、彼の論文において、「人々の間の協働が、彼等の活動の公式組織を通じて、諸々の道徳性を創造している²⁾」と指摘している。ここにいう道徳性とは、組織の慣習とか文化様式といわれる

もので、組織内部に生じる問題であり、当該公式組織を含んだ社会に行きわたっている道德概念とほとんど関連がないものである。そして、道德的行動とは、何が正しいかあるいは何が間違いかの信念ないし感情によって支配されている行動であり、それは特定の状況下において、特定のことをするかしないかの意思決定の私的利害あるいは直接の結果に関係しないと指摘されているものである⁴⁾。また彼は、組織を協働的な人間活動のシステムとして捉えている。そこで彼は、組織を協働の生み出す諸々の道德性を体現した、自律的な道德的制度として捉えるに至る。

かくして本稿は、こうした自律的な道德的制度としての組織の存続において、内在的に最高経営管理者に要請される役割についてのバーナード、及びその思考線上において展開されている諸研究を考察することを目的としている。

- 1) 例えば次を参照：小泉良夫，“バーナードの組織の適応に関する一考察”，経済学研究（北大），Vol. 25, No. 3, 1975 “環境変化と組織の適応——バーナード均衡論の一展開——”，Economic Frontier, No. 3, 1976
- 2) C. I. Barnard, “Elementary Conditions of Business Morals”, p. 2, California Management Review, Vol. 1, No. 1, 1958
- 3) *ibid.*, p. 2
- 4) *ibid.*, p. 4

2 バーナードにおける管理者の基本的役割

(1) 組織の存続における内在的要請

周知の様に、バーナードは組織を「意識的に調整された人間の活動や諸力のシステム¹⁾」と定義している。かく定義された組織は、あらゆる協働システム——組織を中核とした、物的システム、人的システム、社会的システムによって構成されている——に共通する協働システムの1側面となる。こうした組織の機能は、効用の創造、効用の変形、効用の交換であり、従って、「効用の創造、変形、そして交換という観点からすれば、協働システムは、(a)物的経済、(b)社会的経済、(c)個人的経済、そして(d)組織経済として区別されう

る4種類の異なった経済を含んでいる²⁾」こととなる。つまり、組織の機能的側面から協働システムを観察すると、それは組織経済を中核とした、物的経済、社会的経済、個人的経済のバランスの上に成り立っているといえる。

ところでこうした組織経済は、「(1)組織が統制している物財、(2)組織が統制している社会関係、(3)組織が調整している個人的活動に対して、組織が割り当てる効用のプール³⁾」であり、「組織はその活動によって自分自身のために効用を創造することができるし、交換によって効用を得ることができるし、効用を変形したり、移転したりすることもできる。」⁴⁾従って、組織が存続していくためには、組織が十分に物財、社会関係、個人的活動を支配し、それらによって効用を創造したり、効用を交換したり、あるいは効用を変形したりして効用のプールを維持していくこと、換言すれば、全体として消費される効用よりも大なる効用を確保することが必要とされるのである。なんとなれば、組織の貢献者は純誘因を受け取る場合にのみその貢献行為を提供するのであるから、組織は効用を純誘因として貢献者に分配することが必要であり、「貢献者の各人が、自らの交換において余剰、すなわち純誘因を要求する限り、組織はそれ自身の経済において交換、変形、そして創造によって効用の余剰を確保するときのみ存続することができる⁵⁾」のである。

この様に、組織が貢献者の純誘因の要請に対して、純誘因として分配できる効用を確保することが、協働の継続にとって必須であり、組織を協働的な人間活動のシステムとして把握するバーナードの立場からは、組織経済における効用の余剰の確保は、組織が存続していく際の、組織独自の行為目的として捉えることができるのである。⁶⁾

ではこの様な組織に独自のものとしての、組織の内在的要請としての組織経済における効用の余剰の確保は、如何にして可能となるのであろうか。

上述した様に、組織の存続は組織経済において効用の余剰を確保するときには保証される訳であり、そのとき組織は貢献者にその効用の余剰を純誘因として分配することができる。すなわち、組織は効用の余剰を確保することによって、その効用(物的効用と社会的効用)を貢献者に分配し、貢献者はそ

の効用（純誘因）を受け取ることによって、貢献行為を提供し続ける。この限りにおいて貢献者は満足を得、協働はより一層促進され、協働的な人間活動のシステムとしての組織は存続し続けるのである。

バーナードは、こうした組織経済について次の様に指摘している。「組織経済の唯一の尺度は、組織の存続である。組織が成長しているなら、それは明かに能率的であり、組織が縮小しているなら、能率的であるかどうか疑わしく、結局において縮小期間中は非能率的であったことがわかるであろう。」このことから次に、組織の能率（organizational efficiency）の概念を検討することが必要であろう。

(2) 組織の能率

バーナードは、組織の能率を、「個人の活動を誘因するに十分な程個人の動機を満足させることによって、組織活動の均衡を維持すること」⁸⁾、「そのシステムの均衡を維持するに十分な程、有効な誘因を提供する組織の能力である」⁹⁾と定義している。このことから、前述した組織の内在的要請としての組織に独自の目的、すなわち組織経済における効用の余剰の確保は、組織の能率であることがわかる。

そしてバーナードは、こうした組織の能率は2つの統制から生ずると指摘している。「組織の能率は、2つの統制から生ずる。交換点、すなわち組織の周辺（at the periphery of organization）でのアウトプットとインプットの詳細なる統制、そして組織において内的であり、生産的要因である調整である。交換は分配的要因であり、調整は創造的要因である。」¹⁰⁾前者の分配的要因において注意されねばならないことは、可能な限り少ない反対給付でもって、あらゆる種類のあらゆる貢献を獲得するということである。このことは、受け取る人の観点からして、できるだけ少なく与えるという意味ではなくて、「自分には少ない価値しかないが受け取る人にとっては多くの価値のあるものを可能な限り与え、自分には多くの価値があるが与える人にとっては少ない価値しかないものを受け取る」¹¹⁾ということである。従って、相手の価値において可能な限り少ない与え、可能な限り多く受け取るという考えは、悪い

顧客関係、悪い労働関係、悪い信用関係、悪い供給関係、悪い技術の源泉となる¹²⁾。こうした場合、価値ある誘因が提供されない、あるいは、対応する貢献が少ない価値しかないので、価値ある誘因が提供されえないこととなる。

ところでバーナードは、こうした分配的要因について次の様に指摘している。「分配的要因において如何に能率が確保されても、ほとんどの場合、協働しないで個々に得られる満足の総計よりも大きい総計を得ることができないであろう。……分配における保守主義の必要性は、協働からの余剰が多くの成功した組織においても少なく、浪費を許す程十分でなく、組織がこうした事実によって崩壊する可能性から生ずる¹³⁾。」前節で指摘した様に、組織経済における効用の余剰の確保が組織の存続のために必要であるが、組織の分配の能率の確保だけでは、必ずしもそのことは保証され得ないのである。そして、組織の存続における決定的要因として、組織の能率における第2の要因である調整の側面が指摘されるのである。

バーナードは組織の能率の調整的側面について、次の様に述べている。「組織の創造的側面は調整である。効用を生み出すために、組織の諸要素の適切な結合を確保することは、協働システムの存続にとっての基礎をなしている。それは様々な近似的名称——“包括的管理 (all around management)”，“管理者の見通し (executive perspective)”，“実際の全体感 (practical sense of the whole)”，その他——によって呼ばれている。……生存するためには、協働それ自体が余剰を創造せねばならない。……多くの状況の下で、調整の質が組織の存続における決定的要因である。……分配の統制は高度に発展した技術の問題となるであろうし、しばしばなっている。他方、創造の能率は、結果として技術の発明を含むけれども、性格としては、本質的に非技術的である。必要なことは、全体として物事を見る感覚であり、全体に対して部分を永続的に従属させることであり、すべての諸要因——他の管理職能、技術、説得、コミュニケーション、分配の能率——から、最も広範な観点に立脚して、戦略的要因を識別することである。物的、生物的、経済的、社会的、個人的、そして精神的効用の変形に対する共通の尺度はありえないので、創造

的協働の戦略的要因を決定することは、直感の問題 (a matter of sense) であり、釣合い感の問題であり、全体に対する異質的な諸部分の重要な関係の問題である。

この全般的管理過程は、その重要な側面において知的なものではない。それは審美的であり道徳的である。かくしてその遂行には、適合性の感覚、適切性の感覚、責任として知られている能力——これが協働の達成にとって最終的表現である——が必要となる。¹⁴⁾

この様に効用の余剰の確保、従ってまた組織の存続は、主として組織の能率の調整的側面に依存することになるのであるが、この側面は、審美的、道徳的なものであって、それに対応した能力が必要とされる。これは、「われわれが普通に“責任”ということばに含めるリーダーシップの側面であり、人間の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質である¹⁵⁾」と指摘される。ここにおいて、最高経営管理者にはこうしたリーダーシップ能力を備え、常に「全体としての組織とそれに関連する全体状況を感得¹⁰⁾」して戦略的要因を探究することが必要とせられ、この限りにおいて協働自体が余剰を生み出し、意識的に調整された活動のシステムとして、組織は存続していくことになる。将にこれが、組織の存続において最高経営管理者に課せられた基本的な役割であるといえる。

尚、バーナードは次の様に述べている。「意思決定の機会主義的側面は、一般に目的達成の手段及び条件に関係しているといえよう。これは、論理的、分析的処理と経験的観察、経験、実験が有効である組織活動の側面である。それらは、組織に内在的な専門化を要求し、それが今度は専門化を可能にする。協働の力が最も明白なのは、この側面においてである。道徳的側面は、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、希望の側面である。一方において、これらの態度によって客観的環境の抵抗は克服され、環境は修正される。そして他方、その抵抗はこれらの目的の修正を強制し、目的が示している期待を究極的に限定する。この2側面は具体的活動に統合

される¹⁷⁾」,「組織経済の唯一の分析は、組織の活動に関する意思決定の分析である。」¹⁸⁾従って、組織経済の均衡の考察に当っては、意思決定の道徳的側面と機会主義的側面の両方を検討しなければならない。このうち機会主義的側面の検討は、既に論者により詳細に行なわれているところである。それ故本稿ではバーナードが指摘しているリーダーシップ、¹⁹⁾従って道徳的側面に主として焦点を当てることにする。

(3) リーダーシップ

バーナードは、組織の存続にとってリーダーシップが必須のものであることを、次の様に指摘している。「通常、構造的特徴のあいまいさ、作用要因の捉え所のなさのため、人間の協働における主要要因を“リーダーシップ”に求めることになる。物的環境と人間の生物的構造によって課せられる諸制約、協働の成果の不確定性、目的の共通理解の困難性、組織に不可欠なコミュニケーション・システムの脆弱性、個々人の分散的傾向、調整の権威を確立するための個人的同意の必要性、組織に定着させ組織の要求に従わせる際の説得の大きな役割、動機の複雑性と不安定性、尽きることのない意思決定の負担、これらすべての組織要素——道徳的要因はそこに具体的に現われる——は、リーダーシップの必要性を意味している。それは、信念を創造することによって、協働的な個人的意思決定を鼓舞する様な力である。」²⁰⁾すなわち、組織経済における効用の余剰の確保は、組織の能率の調整的側面によって、つまり、組織の諸要素の結合によってもたらされるのであるが、これらの組織の諸要素には道徳的要因が関連してくるのである。人々間の協働が、彼等の活動からなる公式組織を通して、道徳性を創造しており、この道徳性は、「複雑であり、あるものは他のものから全く独立しており、あるものは密接に関連し相互依存的であり、そしてそれらのほとんどは計測不可能なものである。しかし、それらは多くの不一致と矛盾とを含んでおり、従って責任の対立は協働的努力の特徴的情況である。」²¹⁾「道徳的行動とは、何が正しいかあるいは何が間違いかの信念ないし感情によって支配されている行動であり、それは特定の状況下において、特定のことをするかしないかの意思決定の私

の利害あるいは直接の結果に関係しない。²²⁾それ故、信念を創り出すことによって、道徳性の対立を乗り越えて協働を促進していくのがリーダーシップであり、従って、「信念を創造することがなければ、すなわち人間努力の生きたシステムがエネルギーと満足と絶えず相互に交換し続けうる触媒がなければ、協働の構造は存続できないし、通常は成立しないし、生命が欠乏し、協働が永続しない²³⁾」と指摘される。

要するに、協働自体が効用の余剰を生み出すことが、組織の存続にとって必要なことであり、このことが組織の貢献者に満足を与え、協働のより一層の促進を可能ならしめるものであるが、他方、人間の協働がその協働独自の価値とか習慣とかいった様々な道徳性をも生み出していく。それ故、信念を創造することによって、こうした道徳の対立を乗り越えて協働を促進していくのがリーダーシップである。そしてここにわれわれは、協働が道徳を生み出していくという事実の故、自律的な生きもの、道徳的制度としての組織の姿を見ることになるのである。

バーナードは、次の様に述べている。「すべての公式組織は、社会的システムであり、単なる経済的あるいは政治的手段とか、会社法に暗示されている擬制的存在よりもはるかに広いものである。社会的システムとして組織は、慣習、文化様式、世の中に関する暗黙の仮定、深い信念、無意識の確信 (unconscious belief) を表現し、反映している。そしてこれらは、組織を主として自律的な道徳的制度にしている。その上に手段的な政治的、経済的、宗教的、あるいはその他の機能が付加され、あるいはこの制度からそれらの機能が発展している。²⁴⁾すなわち、公式組織における協働が数多くの道徳の体系、準則、あるいは態度を創造し、バーナードにおいては、組織はこうした道徳を具現した道徳的制度として把握されることになる。従って、「経営の意思決定は大いに道徳的問題に関係している²⁵⁾」、「公式組織が道徳的要因をもたずに行為しようということは、定義上不可能なことである。それは、公式組織に不可欠である²⁶⁾」と指摘される。

そしてバーナードは、企業組織における道徳性として、次の8種類のもの

を示している。²⁷⁾

(1)個人責任 (2)代理的あるいは職務上の責任 (3)職員の忠誠心 (4)企業責任 (5)組織忠誠心 (6)経済的責任 (7)技術的責任 (8)法的責任

ただこうした企業組織の道徳性には、如何なる種類のものがあるかを知ることとは、「特定の組織、特定の活動、そして特定の情況に直観的に精通する事柄 (a matter of intuitive familiarity)²⁸⁾」であって、従って、「ある組織から他の組織に移転する、非常に有能な経営者、管理者、あるいは従業員は、技術的情況と同じ様に道徳的風土の“秘訣を学ぶ (to learn the ropes)”²⁹⁾」の時間を必要とする」のである。それ故上述の道徳性の種類は、完全なものとはいえないが、ともかく組織を人間の協働的活動のシステムとして把握する以上、必然的に、企業組織にはこうした道徳性が存在する訳であり、それらには多くの不一致や矛盾が存在しており、従って道徳問題の解決がなければ、協働は促進されえないといえる。すなわち、“人間の協働が、彼等の活動からなる公式組織を通して道徳性を創造し”，この道徳性が今度は、協働を破壊する可能性を秘めているのである。しかも協働が促進されればされる程、道徳的複雑性は増大し、これが協働を破壊する可能性は増々増大することとなる。バーナードが指摘したリーダーシップとは、將にこの道徳的問題を解決して貢献者間に信念を引き出すものであり、リーダーシップなしには調整あるいは協働は存在しないし、リーダーシップは協働を意味しており³⁰⁾、道徳的制度として、組織を発展せしめるものである。

企業組織においては、上述した様々な道徳性が含まれているので、管理職位はこうした道徳性の観点から特徴づけられる。バーナードは、管理職位の特徴として次の指摘を行なっている。「管理職位は、(a)複雑な道徳性を含み、(b)高い責任能力を必要とし、(c)活動状態の下にあり、そのため(d)道徳的要因として、釣合った一般的、特殊的な技術的能力を必要としている。……(e)他の人々に対して道徳を創造する能力が必要である。³¹⁾」管理職位のこうした道徳的複雑性並びにそれに対応した能力の必要性は、最高経営管理者層において最も著しく、管理職位が高くなればなる程、管理職位は増々道徳の対立にさ

らされるといえよう。なんとなれば、「地位を区別する重要なことは、地位が高くなればなる程、それに含まれる道徳性が増々複雑になり、責任を果たすため、すなわちその職位に含まれた道徳の対立を解決するために、増々高い能力が必要になる」³²⁾からである。

こうした道徳の対立は、次の2つの方法によって解決できる。³³⁾すなわち、如何なる準則をも犯さない“正しい”活動の発見に導びく、情況の戦略的要因のより正確な決定を目指して、関連する環境を更に分析すること、そしてもう1つは、一般目的に一致する新しい細部目的を採用することであり、それら2つの方法は、一般能力——前者は、識別能力、分析能力、後者は、想像力、工夫力、革新力——のテストである。従って、こうした能力をもつ管理者だけが、道徳的複雑性に対処することができる。但し、それには高い責任感³⁴⁾が伴わなければならない。必要な能力があっても、高い責任感がなければ、しばしば“不適格 (incompetence)”と呼ばれる様な、首尾一貫しない便宜主義のどうにも仕様のない混乱に陥り、他方、対応した能力がなければ、責任感があっても致命的な不決断、感情的、衝動的な意思決定に陥り、人格の崩壊と責任感の徹底的な破壊が生ずることになる。

この様に管理者には、組織によって道徳的な複雑性に対処する能力と責任感のテストの著しい増大とが付加せられ、そしてこうした能力を備えていることが管理者の最も重要な役割としての、道徳準則の創造を可能ならしめるのである。この道徳の創造は、管理者自らの地位に基づく道徳の対立を解決するのみでなく、管理職位の特徴の所で指摘されていた様に、他の人々の道徳の対立を解決する道徳の創造をも意味している。道徳を創造するということは、組織ないし協働システムと客観的な権威システムに、考え方、基本的態度、そして忠誠心を教え込む過程であり、これが個人的利害や個人的準則の重要でない指令を組織全体の利益に従属せしめることとなり、組織内におけるモラルの確保、創造、鼓舞のために必要とされる管理者の重要な能力である。³⁵⁾この創造職能は、管理者の責任感の最高のテストであるといえる。なぜなら、首尾良く達成するために、それは管理者の観点から個人準則と組

織準則とが一致乃至は矛盾していないという“確信”の要因を必要としているからである。³⁶⁾すなわち、個人的確信、組織の利益のために管理者が自ら正しいと信じる確信に基づかねば、創造職能は遂行されえないのである。管理者のこうした創造職能が、「組織の人々、公式組織の基底にあって、逸速く不誠実を感得する非公式組織に、“確信”³⁷⁾を与える同化作用」をなし、組織の貢献者をして管理者への信頼を抱かせしめ、協働への信念を引き出させしめることになる。

われわれは、組織の存続は組織経済における余剰の確保、従って組織の能率とりわけ組織の能率の調整的側面に依存していることを見てきた。そしてそれはまた、協働自体が余剰を生み出すことでもあった。ところが一方で協働は種々の道徳性をも生み出しており、協働を促進するには、この道徳性の対立を解決する能力が管理者に必要とされた。結局、協働が促進されるとそれだけ今度は、道徳的複雑性が増大することとなる。組織の諸要素の組合わせによって達成される組織の能率の調整的側面には、こうした道徳的要因が関連している故に、信念——³⁸⁾共通理解の信念、成功の可能性の信念、個人的動機が究極的には満足するという信念、客観的権威の保全における信念、組織に参加する個人の目的よりも共通目的が優先するという信念——の要因が必要とされ、貢献者間にこうした信念を創造することが管理者に要請され、協働の促進にとって必須のものであることを見てきた。そしてそのためには、道徳性を創造するという能力が、特に道徳性の最も複雑な、従ってまた道徳性の対立が最も顕著な最高経営管理者に必要であった。最高経営管理者がこうした能力を備えることが、彼に課せられた最も基本的役割としての、全体的観点からする創造的協働の戦略的要因の探究、従って組織の能率の確保を可能ならしめる。その限りにおいて組織は存続していく。

ところで、この全体的観点に基づいた創造的戦略要因の探究は、バーナードによれば究極的には直感につながる問題とされ、それは具体的には機会主義的側面における分析と道徳的側面における分析並びに創造との統合として行なわれるものであり、その具体的把握は彼以後の研究者に残された中心的

課題であるといえる。従ってわれわれは、このバーナードにより直観ということばで把握されたものへの具体的アプローチを、次にバーナードのリーダーシップ論の後継者として評価されているセルズニック³⁹⁾ (Philip Selznick) の説により検討していくことにする。

- 1) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, p. 72.
- 2) *ibid.*, p. 240.
- 3) *ibid.*, p. 242.
- 4) *ibid.*, p. 243.
- 5) *ibid.*, p. 244—245.
- 6) 従って、組織独自の目的を純誘因の分配による①個人動機の満足とそれによって可能となる②協働のより一層の促進として捉えることもできる(参照: 真野脩, “企業行動論の展開と企業目的の設定”, p. 4—5, 経済学研究(北大), Vol. 20 No. 2, 1970)。
- 7) *ibid.*, p. 251—252.
- 8) *ibid.*, p. 240.
- 9) *ibid.*, p. 93.
- 10) *ibid.*, p. 254.
- 11) *ibid.*, p. 254.
- 12) *ibid.*, p. 255.
- 13) *ibid.*, p. 256.
- 14) *ibid.*, p. 256—257.

バーナードのこうした能力を、カッツ (Robert L. Katz) は概念的能力 (conceptual skill) と呼び、管理者に要請される能力——他に彼は、技術能力と人間関係能力をあげている——の中で、最高経営管理者にとって最も重要な能力として指摘している。概念的能力は、企業を全体として見る能力を意味している。それは組織の様々な機能がどの様にお互いに依存しているかということ、そして何んらかの要素の変化がどの様に他のすべてに影響するかということ認識していることを意味している。それは共通目的に向かって組織のすべての活動や利害を調整し、統合する能力である。企業の種々の要素の効果的調整は、企業全体の未来の方向と組織の風潮 (tone) にも依存している。最高経営管理者の態度が、全体の組織反応の性格を色づけ、そしてある企業の活動方法を他の企業のととは区別せしめる“企業人格”を決定づけている。これらの態度は、管理者の概念的能力(“創造的能力”としていく人かの人々によって叙述された)を反映している。組織の最上層において、概念的能力は最も重要な能力である。最高経営管理者の概念的

- 能力が貧弱なら、組織全体の成功は危うくなる。R. L. Katz, "Skills of an effective administrator" H B R Classic, p. 90—102, Harvard Business Review, Vol. 52, No. 5, 1974.
- 15) *ibid.*, p. 260.
 - 16) *ibid.*, p. 235.
 - 17) *ibid.*, p. 211.
 - 18) *ibid.*, p. 244.
 - 19) 機会主義的側面の展開については、例えば次の参照のこと。真野脩, *op. cit.*, 1970, 占部都美, 近代組織論 [I], [II], 1974, 1975.
 - 20) *ibid.*, p. 258—259.
 - 21) C. I. Barnard., *op. cit.*, 1958, p. 9.
 - 22) *ibid.*, p. 4.
 - 23) C. I. Barnard., *op. cit.*, 1938, p. 259.
 - 24) C. I. Barnard., *op. cit.*, 1958, p. 2.
 - 25) *ibid.*, p. 2.
 - 26) C. I. Barnard., *op. cit.*, 1938, p. 211.
 - 27) C. I. Barnard., *op. cit.*, 1958, p. 5—9.
 - 28) *ibid.*, p. 5.
 - 29) *ibid.*, p. 5.
 - 30) C. I. Barnard., *Organization and Management*, 1969, p. 89.
 - 31) C. I. Barnard., *op. cit.*, 1938, p. 272.
 - 32) *ibid.*, p. 276.
 - 33) *ibid.*, p. 276.
 - 34) 責任とは道德準則を遵守することであり、従ってこれは信頼性の生ずる基礎である。
 - 35) *ibid.*, p. 279.
 - 36) *ibid.*, p. 282.
 - 37) *ibid.*, p. 281—282.
 - 38) *ibid.*, p. 259.
 - 39) 例えば次を参照：北野利信, "バーナードのリーダーシップ論", p. 217, 学習院大学経済論集, Vol. 7, No. 2. 1971

3 セルズニックにおける管理者の基本的役割

(1) 制度の存続における内在的要請

パーソナリティ理論においては、パーソナリティの構成要素の相互関係に

よって創り出された、その人に独特なパーソナリティの全体としての自我 (the self) の概念が設定されている。この自我は、対内的にはパーソナリティの構成要素の調和を保ちつつ、対外的にはその環境に対して適応していき、対内的、対外的にも均衡のとれている状態、つまり統合 (integration) の状態を志向している。そして個人の成長とは、この自我概念を手掛りとして、統合状態を維持しながらパーソナリティの中に新しい部分を加えていく過程を意味している。¹⁾

セルズニックはこうした個人のパーソナリティの分析を組織分析に用い、組織が個人と同じ様に性格を獲得するとき、それを単なる使い捨て可能な技術的道具としての組織と区別し、簡単には使い捨てできない制度と呼んでいる。「制度の研究は、ある点で、パーソナリティの臨床的研究と比較できる。それは発生的、発展的アプローチ、つまり歴史的起源と成長段階との強調が必要とされる。企業を全体として見る必要、そして変化する環境に対処した新しい方法が展開していくとき、企業がどの様に変化していくかを見る必要がある。パーソナリティの場合と同様効果的診断は、特定の性格構造に伴った特殊な問題を突きとめることに依存している。すなわち、われわれは性格を内的衝動 (inner impulses) と外的要求に対処した自我保存的努力 (self-preserving efforts) の結果としてみなすとき、それをより深く理解することができる。パーソナリティと制度の両方において、“自我保存”は単なる有機体あるいは物体の生存以上のものを意味している。自我保存は、基本的な当人らしさ (basic identity) の維持、すなわち個人あるいは制度のもっている“自我”の完全性 (integrity) を伴わなければならない²⁾」、「制度化は過程である。それは、時がたつにつれ組織に起こるものであって、組織自身の独自の歴史、組織に所属してきた人々、組織に含まれている諸々の集団と彼等が作った既得権、そして環境に対する組織の適応方法を反映している……組織が少しでも存続すれば必ず制度化が起こるのである。」³⁾

すなわち、組織は時の経過とともに個人や集団の間で起こる相互作用によって条件づけられ、この相互作用が型にはまり一定の型に結晶するとき、歴

史的な産物として、それは特定の組織における特殊な経験を反映した一つの社会構造となり、組織がその内外の社会環境に組織自身を適応させるのに役立つのである。この社会構造が完全に発達するにつれて、道具としてではなくて、集団の完全性と希望を達成する制度として、組織自身価値をもつ様になる。「組織が価値を注入される時、すなわち道具としてだけでなく、直接的な個人的欲求の満足の源泉として、また集団の完全性の媒体として尊重されるとき、制度となる。この注入は、その組織の組織らしさを生み出す。制度化が十分に進んでいるところでは、独特の観点、習慣、そして他の掛り合い (commitment) が統一され、組織生活のすべての側面を色づけ、公式の調整や命令を越えたところの社会的統合を組織に付与することになる。⁴⁾」

この様に、組織はその経験から組織に独特の行為能力を会得し、それが組織の性格として組織行動をあらゆる面で特徴づける様になる。この様な組織の性格は、セルズニック以後、ペンローズ (Edith T. Penrose) が企業行動の方向と成長規模の限界の説明を求めた、その企業における固有の経験や知識⁵⁾として、サイヤートマーチ (Richard M. Cyert & James G. March) が指摘した組織において先例の公式化されたところの標準運営手続 (standard operating procedures⁶⁾) として、更にアンソフ (H. Ignor Ansoff) の指摘したシナジーと能力プロフィール (synergy and capability profiles⁷⁾) として展開されてきていることは周知の通りである。ともかく一度そうした組織性格ができあがると、内外の組織環境の変化に対して、個人行動がパーソナリティの統合状態を維持するのみにて、組織もその性格としての独自性、他の組織とは異なったその組織らしさというものを維持する様に内外諸力に対して適応していく。この様な統合状態が維持される限りにおいて、独自性としての組織性格をもった企業の完全性が維持される限りにおいて、組織は存続していくといえる。そして、組織に方向づけを与え、指針を提供して、こうした企業の完全性を維持することが、経営者に課せられた基本的役割である。

セルズニックは、次の様に述べている。「経営者は、制度化の作用因 (agent)

であり、彼がいなければ、もっと偶然に起き環境や歴史の偶然性を直ちに受けがちな過程に、導きの手を提供している⁸⁾、「われわれが企業の使命と役割にユニークに適応した構造を創造しなければならないときに、組織工学の限界が明らかになる。この適応は、画一的な要素を結合して仕立てること以上のものである。それは深層的な適応であって、部分自体の性質にも影響を与える。このことは実は極めて周知の過程である。すなわち、われわれが、ある企業あるいは機関が特殊な意思決定の様式とか目標、方式、顧客に対して特定の掛け合いによって特徴づけられていることを認識するとき、最も明白に理解される。この様にして、技術的器械としての組織が、価値をもつ様になる。集団の完全性の媒体として、それはある程度それ自体で1つの目的となる。価値が注入される様になるこの過程は、われわれが制度化によって意味していることの1部分である。こうしたことが起こるとき、組織の経営が制度的リーダーシップになる。後者の主たる責任は、技術的経営管理ではなくて制度の完全性の維持である⁹⁾。」この様に、制度の完全性の維持ということが、制度としての企業の存続における内在的要請として、経営者に課せられた基本的な役割といえる。

(2) リーダーシップ

前節で指摘した様に、経営者には企業の完全性の維持という役割が課せられるのであるが、これは如何にして可能となるのであろうか。

セルズニックは、完全性について次の様に述べている。「完全性は、組織と政策とを結びつける。それは、特定の志向が態度、決定、そして組織形態の幅広い多様性を色づけ、方向づける程に、しかも経験の多くの段階でそうする程に集団生活の1部分にしっかりと存在するときに現われる統一性である。……完全性を得ることは、リーダーシップの主要な役割である¹⁰⁾。」これは簡単にいえば、組織の性格を知って、それに適合した政策を立てることであるといえる。つまり、その組織は何をすることができるかということを考慮に入れて目的の設定を行なう必要があり、そうすることによって、政策の価値前提 (the value premises of policy) を組織構成員の思考、感情、そして習慣

のうちに一体化せしめるということである。こうした目的は、「われわれがそう“なる”ことを達成するために、何を“する”べきかを教える。」¹¹⁾例えば、新製品を生産したり、新市場へ参入する決定は、それで目的が設定されるけれども、この場合その企業の性格についての理解に基づいて決定されたのではないなら、無責任な決定となる。もし分析結果から、新市場に進出するには企業のもつ特殊能力を変えることが必要であるとわかれば、そのことが新しい目的となる。

そして特に、組織の性格を知るにはその組織の性格に由来するところの特殊能力と制約 (distinctive capabilities and limitations) を知ることが必要である。「制度化が進行するとき、特殊能力と制約が出現する。事実、実際の問題として、組織の評価はこの能力あるいは無能力の要素を詳細に調査することを必要としている。」¹²⁾こうした特殊能力とは、例えばある企業はマーケティングで成功しているが、生産面ではそれ程成功していないとか、会社が製品の品質に対して掛り合いをもっているという様に表現される能力であり、それが組織の性格や制度化の重要な決定要因となる。セルズニックは次の様な例をあげている。

「ガーウッド社 (Gar Wood) によって最初に製造されたボートは、高品質の船であり、ボート造りの名人によって最良の材料で造られていた。後になってその会社は、比較的低価格の高速モーターボートを大量販売するために、大量生産することを決定した。組織全体に、今迄の掛り合いを変える能力が欠けていることが判明した。職人と現場監督者は、同じく高価格で良質の職人仕事に没頭し続けた。販売部門の職員も、また“紳士気どりの魅力 (snob appeal)” から価格的魅力へ重点を変えることができなかった。品質の掛り合いがとても強かったので、まったく新しい部門——数百マイル離れたところの別の工場で操業する、そして別の労働市場から従業員を採用した——がその仕事を成功させるために創設されねばならなかった。

新しい政策の行使に適した組織条件を提供するのに、抜本的措置が必要と

された。これは、組織工学の狭い基準が通用できる様な問題ではなかった。それは、組織に組み込まれている能力と制約、つまり制度化によって形成されたその性格の評価を要求した。¹³⁾」

この例からもわかる様に、組織には存続するうちに獲得してきた性格、従ってそれに由来する能力と制約つまり組織行動上の得手、不得手というものが、組織はその性格に反する行動案を拒否する傾向がある。こうした現象は、組織が生きものであるということに他ならない。こうした考えは、バーナードの考えを受け継ぐものである。すなわち、バーナードは組織を協働が創造した道德性を具えた道德的制度とみなし、この道德性が組織の性格を創りあげていると解している。従って、道德性に反した行動案は、組織の貢献者にとって受け入れがたいもの（責任感のない場合は論外として）となる。¹⁴⁾

セルズニックそしてバーナードの例から示唆されていることは、組織の性格ないしは道德性に対する配慮が、すなわち組織の性格や道德性を遵守すること、そして後述する様にそれらを創造していくことが、経営者には必要とせられるということである。新しい計画は、必ずしも新しい組織を必要としないかもしれないが、新しい計画の達成に対して今迄の組織の性格が抵抗を示し、従って新しい観点を組み込む必要性から、しばしば新しい組織が設立されるのである。つまり、例え新しい計画が受け入れられたとしても、それと合わない人事上、予算上の手続そして他の多くの常規的業務（operating-routines）によって、新しい計画が脅かされるであろうし、仕事上長らく確立してきた習慣が支配しているところでは、新しい計画は今迄受け入れられてきたパターンを維持する様に改められるからである。¹⁵⁾この様に経営者は、組織の性格を知ってそれに適合した意思決定を行なうことによって、制度としての組織の完全性を維持していくことが必要である。

こうした制度の完全性を維持していくうえで、経営者が避けなければならない態度として、セルズニックは、御都合主義（opportunism）¹⁶⁾とユートピア主義を指摘している。経営者が御都合主義的態度をとるときは、その場その場の圧力によって決定が行なわれ、制度の完全性は維持されない。すなわ

ち、短期的、部分的適応によって組織の性格に対する影響が統制されず、組織の性格は混乱し、組織は効果的に課業を遂行していくことができなくなり、激しい競争の中で生存していく能力を失なってしまう。経営者は、組織の性格を設定している組織の内部情勢を考慮する必要があると同時に、外部情勢すなわち制度が存続していくために、何が追求され、達成されねばならないかを決めている外部の圧力をも考慮する必要がある。すなわち、経営者は組織を取り巻く環境を考慮して、その機会や制限に適応していかなければならない。制度の完全性の維持の観点から、こうした経営者の役割は、「環境を検査して、どの要求が本当に脅威としての効力をもつかを発見すること、盟友や他の外部の支持勢力を創り出すことによって、その環境を変えること、そして攻撃に耐えるための手段や意思を創造することによって組織を固めることである¹⁷⁾」と指摘されうる。ところが経営者が前述した御都合主義的態度をとると、外部の要素が組織に入ってきて、こうした諸力によって政策が左右されるようになる。こうしたことが起こると、組織はもはや本当に独立しているとはいえず、制度としての完全性は維持されているとはいえなくなる。

更にセルズニックは、経営者がユートピア主義に陥いる危険性を指摘している。「制度の継続や独自性がどうなるか危いときには、特定の産業あるいは商業界において望ましい役割を果たすのに必要な条件と、現在そして将来の能力を含んだ組織の特殊性格を考慮して、使命を定めることが要請される。制度の指導者である人々が、彼等の決定の指針として過度に一般化された目的に依存しようとするとき、ユートピア的願望的思考が入ってくる。しかしそうした指針が非現実的であり、だが決定がなされなければならないときには、もっと現実的なしかし無統制な基準がそのすき間をうめることになるだろう。当面の差し迫った必要性が、現実の選択がなされるのを支配するだろう。」この様に、ユートピア主義と御都合主義とは、共通した結果をもたらす様になる。またユートピア主義は、技術問題の解決が制度の問題を解決するという希望、すなわち技術への逃避となっても現われてくる。「“技術への逃避”は、全体としての制度が成功するために満たされねばならない多様な目

的に対して、責任を回避する方法である。……企業の究極的進化や世の中におけるその地位に対して大きな影響をもたらす様な意思決定をする人々が、例えそれらが技術的問題から起こっているとしても、狭い技術的論理に頼ることができる¹⁹⁾と考えるのは、ユートピア主義であり、無責任である。」「制度のリーダーは、企業全体に関する決定をするのに、如何なる部分的観点の支配をも認めてはならない。このことは、よく理解されている。しかしながら、それ程知られていないことは、企業の性質の真の概念——長期的掛り合いによって形成された長期目的——が把握され、保持されていないなら、こうした統制は不可能だということである。リーダーシップは、目先のことに逃避するなら、失敗するであろう。そして、こうした逃避は、技術に対する無統制な依存によって促進される。なぜなら、それらは手段を過度に強調し、目的を無視しているからである。²⁹⁾」制度の完全性の維持という立場からは、制度の諸目的は一定のものとして考えることはできず、それらは企業の内的、外的掛り合いが変わることによって決定されていかねばならず、技術へ逃避すること、手段を過度に強調することは、目的に対して無責任となるのである。従って、経営者は特定の技術的観点からする情況の部分的評価が組織全体を支配しない様に、こうした特殊化された決定が企業の独自性を弱めたり、混乱させたりしない様に検討していくことが、制度の完全性を維持していくうえで必要とされる。

以上見てきた様に、制度の完全性を維持するということは、御都合主義やユートピア主義に陥ることなく、組織の性格の真の姿を見極め、それに対応した政策を立てて組織を導いていくことである。

ところでこうした組織の性格を維持していくという経営者の役割は、いわば保守的役割といえる。そしてこの保守的役割だけでは企業組織の成長は望めない。なとなれば、個人の成長とはパーソナリティが新しい行動様式を獲得していくことであり、制度としての企業組織も同様に、組織の性格を保守するだけでは成長しない訳で、内外の環境の変化に対して適応できる様に、新しい行動様式を確保していかななくてはならない。こうした新しい能力を確

保していく方向に向かって変化を引き起こすための戦略を立てることも、経営者の重要な役割といえる。セルズニックは、次の様に指摘している。「重要な管理機能の1つが、制度の安定に向かって凝集力を行使することであるとすると、他の重要な機能は、現在なされていないことを将来において可能にする諸条件を創造することである。このことは、制度の真に感じとられている必要性や希望をより十分に満たす様な新しい能力の確保を目指した戦略を必要とする。²¹⁾」勿論こうした戦略は、組織がどんな政策を立てることができるかは組織とその環境との間に変化する関係に依存しているので、環境を分析することが必要である。そして新しい能力を確保するための戦略を立てることは、それによって今迄の組織の性格を変えることを意味している。従って、必然的に従来の価値体系を支えてきた人々の抵抗を受けることとなる。これに対処する方法として、セルズニックは、身分保障の観点に立って戦略を立てることを指摘している。すなわち、新しい能力を獲得するための戦略に対して、組織の貢献者の同意を得ることができるか否かは、彼等がどの程度まで自分の立場に安全を感じているかに依存しているといえる。従って、「エネルギーを創造的変革に集中できる様にするためには、既存の手續を吟味して、身分保障を与えるために重要なものと企業の諸目的を達成するために重要なものとを区別することが望ましい。変化は後者に限って導入されるべきである。目的の達成にとって大した役目を果たしていないが、しかし脅威的な変化から逃れたいという欲求を満たす役目を果たしている諸慣行については、これを安定させておくことができる²²⁾」と指摘される。

更に経営者の役割には、政策を立てるのみでなくて、それを組織の社会構造に組み込むことも含まれている。これはセルズニックが、目的の制度的体现 (institutional embodiment of purpose) と呼んでいるものである。この役割も創造的役割である。なぜなら、この役割は組織の性格を形造り、それに思考と反応の方法を反映させること、すなわち、「人々と集団を中立的、技術的単位から、特別な刻印 (a peculiar stamp)、敏感性、そして掛け合いをもった参加者に変えることを意味している²³⁾」からである。そしてこのことは、

究極的に教育の過程であるといえる。教育者としての経営者には、「企業の役割と性格を判断する、思考と行動のモデルを認識して開発する、更には単なる局部的観点よりも一般的観点を教え込むコミュニケーション様式を発見するといった能力」²⁴⁾が必要とされる。こうした結果として、政策が実施されるにあたって、その政策の精神までもが守られ、公式の目的や方式が自発的に保護され、促進される様になる。すなわち、「政策が自発的そして納得ずくの支持を獲得する。望ましい目的や手段が、継続的の命令を通してではなくて、真に受け入れられた原則の自由な表現として支持され、推進される様になる。」²⁵⁾このことは、セルズニックの場合にも、自発的意思決定者としての人間モデルが想定されており、従って政策の実施は、組織の構成員によって受容されることにより、初めて可能となるものである、ということに他ならない。

以上見てきた様に、セルズニックにおいては、企業組織の存続にとって経営者による制度の完全性の維持が必要とされ、それには自己評価、すなわち内部の圧力と外部の要求とを評価することを必要としていた。こうした知識が、真に指針となる目的や手段の定式化へと導びいていく。それは、制約と機会を確認することによって、経営者が組織の性質や方向を変えていけるかあるいは変えていかねばならないかの程度を示している。経営者は、自らの組織の制約に容易に譲歩するなら、またそれらの制約を無視するなら、ともに確実に失敗するといえる。問題は、外見上の制約を常に探究し検査すること、すなわちどの制約が不可避なものとして、つまり真に御し難い領域のものとして受け入れねばならないか、そして目的をそのまま達成するための制度的条件を創造するには、どの制約を変更すればよいかを知ることである。²⁶⁾こうしたことが、制度としての企業組織の存続にとって、経営者に必要とされる基本的な役割である。

バーナードは、企業組織を協働が創り出す道徳を具備した道徳的制度として捉え、この道徳的制度としての企業組織の存続における戦略的要因の探究において、管理者の直感につながることを指摘していた問題に対して何らかの手掛りを得るために、われわれはセルズニックを検討してきた。そし

て、企業組織の全体感を得るための1つの手掛りを、その企業組織の性格を知るこのうちに見い出すことができた。最高経営管理者は、企業組織の性格の維持、つまり企業組織の完全性・統一性の維持という観点から戦略的要因を知覚し、「次いで組織はその戦略的要因を基準にして環境を分析整理する事により、戦略的要因即ち企業目的を再設定し、修正しなおし、同時に管理階層別に戦略的要因を分割し、精密化する過程を順次繰返す事により、具体的な各部門における当面の目的の設定と行動とを生じる²⁷⁾」ことになり、このことが生きものとしての道徳的制度、制度としての企業組織を存続せしめることになる。

そして、ここでの最高経営管理者による戦略的要因の知覚は、組織の性格に基づくものである以上、組織の性格の決定、更にそれに基づいた戦略の形成といった問題について考察することが必要である。しかし、セルズニックは、この点については触れておらず、従って、次にこうした問題についての彼以後の諸見解を検討することが必要である。この点については次回で扱うことにする。(続)

- 1) 参照：拙稿，“経営における個人と組織の統合”——バーナードとアージリス—— p. 97—98, 経済学研究(北大), Vol. 25, No. 2, 1975.
- 2) P. Selznick, *Leadership in Administration*, 1957, p. 141—142.
- 3) *ibid.*, p. 16.
- 4) *ibid.*, p. 40.
- 5) E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959, p. 51.
- 6) R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, p. 101.
- 7) H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965, p. 103.
- 8) P. Selznick, *op. cit.*, p. 27.
- 9) *ibid.*, p. 138.
- 10) *ibid.*, p. 138—139.
- 11) *ibid.*, p. 144.
- 12) *ibid.*, p. 49.
- 13) *ibid.*, p. 53—54.
- 14) バーナードが指摘した企業における道徳性の1つである技術的責任の次の例と、セルズニックが引用したガーウッド社の例と同じ内容であることに注目されたい。

「ある製造業者は、各部分が特別業務に匹敵する程の最良の資材と非常に精密度の高い技量を用いた、非常に高品質のある型の車を生産していた。低品質の資材と精密度の落ちた機械作業で、同型の車を生産することが決定された。製造業者は、このことを同じ工場で、単に基準を引き下げ、いくつかの新しい機械を用い、同じ組織を用いて行なおうとした。この試みは失敗した。この組織では、低基準では効果的に生産できなかった。それで結局、離れた都市に新しい工場をもった新しい組織が設立され、そこで安い製品を生産した。これは、新しい技能が修得されねばならなかったという事例でないことに注目すべきである。一般に低い技能と短い時間しか要請されなかった低基準の受け入れが、道徳的に拒否されたのであった。」(C. I. Barnard, op. cit., 1958, p. 9)

15) P. Selznick, op. cit., p. 41—42.

16) *ibid.*, p. 143.

御都合主義とは、原則や究極の結果の考慮なしに行なわれる、目前の短期的利益の追求をいう。

17) *ibid.*, p. 145.

18) *ibid.*, p. 148.

19) *ibid.*, p. 148.

20) *ibid.*, p. 81—82.

21) *ibid.*, p. 153—154.

22) *ibid.*, p. 153.

23) *ibid.*, p. 150.

24) *ibid.*, p. 150.

25) *ibid.*, p. 150.

26) *ibid.*, p. 90—91.

27) 真野脩, op. cit., p. 17.