HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	バーナードにおける組織
Author(s)	眞野, 脩
Citation	北海道大學　經濟學研究, 27(1), 1-24
Issue Date	1977-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31366
Type	bulletin (article)
File Information	27(1)_P1-24.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

バーナードにおける組織

眞野　脩

目　　次

一，序
二，組織概念
1．個人と協働体系
2．協働体系と組織
3．組織の諸要素
4．組織と物的体系
5．組織と社会的体系
6．組織と人的体系
三，組織の構造
1．二種類の意思決定
2．側生組織
3．階層組織
四，協働体系における組織の安定性
1．階層組織における地位システム
2．個人と地位システム
3．協働体系における地位システム
五，結

一，序

バーナードの思考は，彼の特徴ある組織に対する解釈乃至は理論の上に展開されている事は，既によく知られている処である。そして今日まで，その彼の組織理論に対して多くの論者が繰返し論及して来ている。しかし，その論及の多さにも拘らず今日まで共通の理解として認められている部分は，それ程大きなものではなく，多くの部分がなお論争の対象として残されて来ているのが実情である。

そして今日まで，われわれも幾多の機会に，彼の組織理論について，それ

それの論述に必要な限りにおいて触れて来ている。ただ彼の組織観に対する体系的なわれわれの見解は今日まで提示する事なく来てしまっている。従って，本稿は，彼の理論の基礎にある彼の組織観に対するわれわれの理解を明らかにしておく事を目的としている。

二，組織概念

1．個人と協働体系

周知の様にバーナードは，伝統的経済学や法律学で前提とせられる経済人モデルを否定して，非経済人としての人間モデルの上に，彼の組織概念の構築を行っている。彼は，「個人とは，過去及び現在の物的・社会的要因である無数の力や物を具体化している単一の独特な独立の孤立した全体を意味する」[1]と規定する。そして，その特徴として次の諸点を挙げている。

(1)　人間とは活動するものであり，行動なくしては，個々の人間の存在は在り得ない。

(2)　個々の人間の行動は，その人達の心理的要因の結果である。ここに心理的要因とは，個人の経歴を決定し，更に現在の環境との関連から個人の現状を決定している物的，生物的，社会的要因の結合物，合成物，残基を意味している。

(3)　個々の人間には，選択力，決定能力並びに自由意思がある。自我意識を持たず，自尊心に欠けた創意を持たない人間は，病的な人間であり，協働に適さない人間である。もっとも人間のこうした能力は，個人の記憶や以前の諸々の条件づけについての経験，及び或る一定時点のその時の情況における物的，生物的，社会的要因による種々な限界を有している[2]。しかし兎に角，この様に一定範囲にしろ選択力や決定力を持つと言う事は，現在の条件に対して単純に反応するばかりでなく，過去の経験を生かして継続的に特定の方向へ選択を行い，究極的には人間生活の物的，生物的，社会的要因を大きく変えると言う活動を行なう事を意味している。

(4)　人間は，全く均等な多数の機会に直面すると，その選択力が麻痺し，そ

の自由意思の働きは低下する。例えば睡眠中にボートが漂い出して，大洋の霧の中で目を覚し，どちらに行く事も自由であると言われても，直ちに方向の選択を行いかねる筈である。従って人間の意思決定の為には，選択条件の限定を行う必要があり，その為には，普通先ず行ってはいけない理由を見出し，選択の範囲を狭める努力が払われる。この様に意思力を行使し得る様に選択条件を限定しようとする事を目的の設定とか樹立とか呼んでいる。

この様に，個々の人間は，主体的な意欲即ち自由意思を有し，従って，個人には目的があり，同時に，体力，肉体的適応力，感覚力，記憶力，想像力，選択力と言う個人の能力に限界や制約を有した一つの合成物として捉えられている。

こうした個々の人間は，「個人に目的があると言う事，或いはそう信ずる事及び個人に制約があると言う経験から，その目的を達成し，制約を克服する為に協働を生み出す。」[3]「協働する事により人々の個々の個人的情況は改善されると考えられる。即ち，努力を総合した方がより効果的である為に，個人的情況もより能率的となるであろう。有効性の基本的機会は，その物的，社会的環境の下では集団の力の方が個人の生物的力よりも優るところにある。……そして協働が行われる過程で新しい社会的要因――協働体系の形成――が入って来る。物的要因も生物的要因も変らないが，社会的要因が変る。全体情況の中でのこの変化が，生物的要因の効果を修正する。」[4]

かくて特定の個人は，彼の諸目的達成の為に，諸々の協働体系に参加する事となる。従って，特定の協働体系の側より見た個人は，純粋にその機能的な側面においてのみ捉えられる事となる。

この様に個人がその目的を達成しようとして自覚した制約を克服する為に，協働行為を生み出す事によって協働体系が生じる訳であるが，バーナードは，かかる協働体系を「少く共一つの明確な目的の為に，二人以上の人々が協働する事によって特定の体系的関係にある物的，生物的，個人的，社会的構成要素の複合体」[5]と定義する。

2. 協働体系と組織

こうした定義に当てはまる協働体系の種類は，人間社会に無数に見られる訳であるが，それ等協働体系に共通する要素として，彼は,「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」[6]を指摘し，これを公式組織と定義する。バーナードにおける組織概念とは，普通この公式組織の概念を意味している。(われわれも本稿において組織と言う言葉をこの公式組織の意味に用いる事とする。)

従って，バーナードによれば，協働体系とは，人間，物的体系，社会的体系及び組織を構成要素とする包括的体系であり，組織とは，協働体系の部分であり，調整された人間活動のみからなる体系である。それは，総ゆる協働体系に含まれる共通要素であるから，逆に言えば，各協働体系の特徴は，この組織の構成員，物的体系，社会的体系の三要素によって与えられている事となる。

そして組織とは,「概念的な構成体」[7]であり，個人の特定の行為や活動が，同時に二つ以上の組織の内容の一部を構成していると見なされる場合も多い。組織は丁度電磁場が電力或いは磁力の場である様に，人間諸力 (personal forces) の場である。この人間の諸力が一定の条件で作用する場合，組織が生じるが，組織の存在を証明するものは，言葉，身振り，動作で示される人々の行為，その他注意や思考であって，決して物的なものではない。組織と呼ぶ人間の活動や諸力の体系を，彼は，社会的創造即ち生き物と見なしている。それは，丁度，個々の人間を分析すれば部分体系の複合体であるが，これを構成する部分体系の合計とは異なるものと見なすのと同様である。

3. 組織の要素

組織を上述の様に「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」と規定する場合，組織の構成要素である人間の活動や諸力一般を，組織たらしめる為の必要要素が存在する。かかる要素としてバーナードは，(1)協働意欲(2)共通目的(3)伝達の三要素を指摘している。

(1) 協働意欲　組織を構成するものが，人間ではなく，人間の用役，行為，

行動，影響力と言ったものである以上，協働体系に努力を貢献しようとする人々の意欲の存在が不可欠なものとなる。それは人格的行為を非人格的な行為体系に貢献しようとする気持である。そしてそれは，個人が協働に伴う犠牲との関係において，協働から得られる乃至は得られると期待せられる満足を比較考慮し，その純満足度を，個人で行為する場合に得られる純満足度や，他の協働体系に参加した場合に得られる純満足度と比較考慮して，なお純満足度がより大なる場合に生じると考えられている。

(2)　共通目的　協働意欲は，協働の目的を容認する事から始まる。この協働の目的には，協働する人々の観点から見て，(a)主観的側面と(b)協働的側面の二側面がある。

主観的側面よりする目的は，個人的動機を意味しており，主として協働体系への参加を決定する際に考慮する純満足の取得が意味せられている。それは必然的に内的，人格的，主観的なものである。その目的と協働的側面よりする目的とが一致する事は，家庭や愛国的或いは宗教的協働体系の様な例外的な場合があるに過ぎないと考えられる。

これに対して，協働的側面としての協働の目的とは，組織の利益（the interest of the organization）の立場より見た目的であり，それが組織の決められた目的であると貢献者（乃至は潜在的貢献者）によって信じ込まれている目的である。それは抽象的には，協働体系が自から生み出す協働体系を維持しようとする性格のもの，従って組織を自から永続せしめようと目指すものであり，共通目的としての性格を有するものである。それは，具体的には，組織をめぐる情況と組織の諸要素の組み合せとのバランスの維持を意味しており，従って組織の存続にとって必要な諸活動に対する制約が，情況の変化に応じて変化するものである以上，具体的形としては，屢々変化が行われる事となる。

(3)　伝達　伝達は，共通目的をその達成に必要な具体的行為――即ち何を，何時，何処で行うべきか――に言いなおす過程である。その為には環境の諸条件と行為の進行に関する知識を必要とするし，更に例え少数の場合でも，

全部の人が一度に発言すれば混乱が生じ，行動の時期についての決定が困難となる処から，そこに必ず，リーダーの存在の必要性が生れ，そのリーダーシップの制約によって，単位組織が生み出されて来る事となる。[8)]

この単位組織の規模は，一般にこうした伝達の必要性の為に非常に厳しく制約されるので，この制約以上に組織が成長する為には，新しい単位組織が作られるか，或いは，複数の既存の単位組織が結合されなければならない。従って，複合的な性格を持った大きい組織は，直接に個人の用役から成り立っているのではなくて，補助単位組織の用役から構成されている訳である。この様に二つの単位組織が一つの複合組織に結合される場合は通常，また三つ以上の単位組織の場合には常に，伝達の必要性から上位リーダー即ち管理者が必要とされる。こうした幾つかの単位組織の管理者達は，通常少くとも一人の他の人を上位者に持って，一団として一つの管理組織を形成する事となる。従って，管理職能を専門としている人々は，大抵の場合，一つの複合組織における二つの組織単位の構成員或いは貢献者である事となる。かくて「管理単位組織の規模も，一般に他種の単位組織の規模を支配しているのと同じ条件で制約を受ける。従って多くの基礎的作業単位組織のある場合には，幾つかの第一次的な管理単位組織がなければならず，その長となる人々の中から更に上位の管理単位組織の構成員が得られる事となる。その様にして非常に大きな複合組織では，管理単位組織の広範なピラミッドが生み出される事となる。[9)]」

こうした組織における公式の伝達経路と関係して，その機能を補う不可欠の伝達経路が常に存在している。一般に非公式組織と呼ばれているものがそれである。非公式組織とは，個人的な接触や相互作用の統合及び特に意識された共通目的なしに生じ，継続或いは反復される人々の集団の連続を意味している。それは，人間社会において，或る意味で共通の生活様式や伝達による相互依存性，共通の慣習的諸方法や理解・理念を生み出す基礎となるものである。人々は，彼の所属する社会に存在するこうした非公式組織によって影響され，その相互間の関係が慣習的に秩序付けられる事により，他からの

伝達や他人の行動の意味するものについての理解が促進される事となる。従って，組織における伝達の機能は，この非公式組織の助け無しには充分の機能を果し得ないものである。更に非公式組織は，公式の伝達に先立って，伝達の内容を伝え，人々の理解を助けると共に，その内容に対する人々の反応を探り，公式の伝達の内容の修正を行い客観的権威を維持し，組織の凝集性を高め，自律的人格保持の感覚や，自尊心，自主的選択力の保持等の機能を果している。

従って，組織のカバーし得る範囲は，程度の差こそあれ非公式組織の基礎的統一性の存在する範囲に制約されている。しかし同時に組織は，明確な協働目的を謳い，自からの下位社会を作り出し，その範囲内での独自の非公式組織を作り出す機能をも有している。いずれにしろ組織の存在する場合，その伝達機能と関連して，必ず非公式組織が生み出され機能していると言い得る。かかる非公式組織は，協働体系の構成という面より考えれば，後述の人的体系の構成要素と見なす事が妥当であろう。

4．組織と物的体系

協働体系の活動の為には，物的要素の存在が不可欠である。それは元来個人の行動の多くに物的要素が付随する事に加えて，協働体系自体が，協働それ自身の促進を目指すものと，協働活動の維持を目指すと言う協働体系自体の行為を生み出す為である。それは，例えば，一人で使うには大き過ぎるボートを作る場合の様に，協働体系にとってのみ有益であるものを作ったり，或いは協働活動の為の材料の蓄積を行う様な事を意味している。協働体系にとって，「組織の財産と見なされる部分」[10]がそれである。そうした物的要素の体系（技術を含む）を，バーナードは，物的体系として捉えている。

この物的体系を含めて協働体系を構成する他の諸体系と組織との機能的関係について，バーナードは次の様な指摘を行っている。「組織は協働的な人間活動の体系であって，その機能は，(1)効用の創造，(2)効用の変形，(3)効用の交換である。組織は，協働体系を創設する事によって，これ等の機能を完遂する事が出来るが，協働体系の中では組織が中核であり，同時に一つの補助

体系でもある。協働体系には，更にその構成要素として物的体系，人的体系（個人及び個人の集合）及び社会的体系（他の組織）がある。従って効用の創造，変形，及び交換と言う見地からすれば，協働体系は，(a)物的経済，(b)社会的経済，(c)個人的経済，(d)組織の経済と言う四種の異なる経済を含んでいる。[11]」

即ち，組織の機能と言う面より見ると，物的体系は，物的経済として捉えられ，それは「組織の行動によって支配されている物財と物理的諸力に対して，組織により付与された効用の総計である。それには二つの要素が含まれている。(1)支配する事，(2)組織がこれ等物財に対して有用性と言う特質を与える事である。両者共必要な事である。[12]」因みにここに支配とは，法的な支配ではなく，経済的乃至は機能的支配力を意味している事は言うまでもない。従って，法的には別法人であっても，経済的には同一系列に属し，経済的な被支配関係にある様な法人の物的要素もこれに含まれる事となろう。また特定の物的要素が，同時に複数の協働体系の構成要素と見なされ得る場合も，屢々ある事は言うまでもない。

5．組織と社会的体系

バーナードは「人間有機体間の相互作用は，単なる物体の相互作用，または物体と有機体との間の相互作用とは，経験や適応性を相互に持ち合わせている点で異なるものである。……換言すれば，二つの人間有機体間の相互反応は，適応的行動の意図と意味に対する一連の応答である。この相互作用に特有な要因を『社会的要因』と名付け，その関係を『社会的関係』と呼ぶ[13]」と規定している。

そして，協働体系における社会的要因として，(1)協働体系内の個人間の相互作用，(2)個人と集団間の相互作用，(3)協働的影響力の対象としての個人，(4)社会的目的と協働の有効性，(5)個人的動機と協働の能率を挙げている。

まず個人が或る協働的事業に参加する様になると，同様に参加している他の人々と接触する地位を受入れる事となる。この接触から生じる相互作用が，個人の動機に色々な影響を与える可能性を持っている。そして，個人の動機

に対する影響は，協働体系に取りプラスに働く場合と制約として働く場合とがある事は言うまでもない。

次に集団は，全体として個人の単なる算術総和とは異なる性質を持っている処から，個人と集団の間の相互作用が，個人の動機に影響を与える可能性を有している。

第三に協働体系が個人を協働体系内に導き，次いで体系内の個人の行為を統制する為に，各種の誘因を付与したり，説得や強制を行う事が，個人の動機に対して影響を与える可能性を有している。

第四には，協働体系自体が，協働の産物として個人の目的とは異なった協働体系自体の目的を生み出し，個人の行為は，この共通目的との関係で評価せられる。この結果は，個々の人々の動機に対して影響を与える結果となる。

最後に個々人が協働体系に貢献するに当って，その貢献の結果協働体系より得られる純満足度が十分なものではない即ち非能率的であると判断すれば，人々はその行為を停止する。この場合，その人の貢献が協働体系に取り不可欠なものであるとすれば，その行為の停止は，協働体系の崩解に繋る事となる。こうした場合は，特定個人の動機の満足が他の協働体系に関係する人々の動機の満足に影響する事となる。

バーナードは協働体系における社会的要因として以上の様なものを指摘し，それ等の体系を，組織の機能的関係より社会経済として捉えて，次の様に言っている。「社会経済は，他の組織との関係，並びに，その組織とは協働の方法で関係を持っていない個人との関係（即ち効用を交換する力）から成り立つのである。この効用交換の関係によって，組織に対する効用が生ずるのである。それは協働体系外のものとの協働の可能性の総計である。この社会経済は，(1)外の組織並びに人々が，(評価態度，規範，制度，物的情況などにより影響される）自からの経済の故に，この組織或いは協働体系に対して取る態度の変化と，(2)物的或いはその他の効用の交換から生じる変化に由来して，常に変化している。」[14]

従って，組織より見た協働体系における社会的体系は，効用の交換を通じ

て相互に関係し合う可能性を持った個人や他の組織の体系と言う事となる。

6．組織と人的体系

組織が協働体系の中心に位置するものであり，同時に「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」と定義されるものである以上，協働体系内に，具体的な個人が含まれる事は言うまでもない。ただその場合，特定の個人を取れば，その含まれ方は，多くは断続的乃至は一次的なものであり，具体的な個人の交代が頻繁に行われていると考えられる。しかし，協働体系において考えられる個人は，純粋にその機能的側面において，非個人的に捉えられている訳であり，具体的個人の交代は，問題とはなり得ない。しかし同時に，純粋に機能的側面で個人を把握する事は，その努力や行為を生み出す基因となる心理的要因，特に個々人の選択が協働体系に取って重要な意味を持って来る事となる。そして，協働体系は，個々人の外部の情況を変えたり，その心的状態に影響を与える事により個々人の選択に制約的に影響を与えたり，逆に何等かの手段の付加を行う事によりその選択の幅を広げると言う影響を与えたりしている。しかし，「いずれの場合においても，その取扱は社会的情況から隔離された個人としての取扱いである。……いずれの場合でも社会的要因は含まれているのではあるが，他の要因と不可分の形で混り合っており，分析の目的からのみ区別され得るに過ぎない。従ってわれわれの用語の上では，個人の内から協働体系に働きかけている明確な社会的要因は存在せず，むしろ社会的要因は，他の社会関係と並んで協働体系から個人に働きかけているのである[15]」と考えられる。

この様な形で捉えられた一つの全体としての個々人及びその集りと組織との関係を，バーナードは組織の機能的側面より体系的に個人経済として捉えて，次の様に指摘している。「個人経済は，一方では，ここで個人固有のもの，或いは個人の創造であると考えている個人の仕事をする力（肉体的行為，注意，思考）と，他方では，(1)物質的な満足，(2)ここでは社会的満足と称するその他の満足に，個人により認められた効用から成り立っている[16]」と。

即ち，個人が協働体系に貢献するのは，既述の様に個人によって評価され

た犠牲と満足との比較考量の結果としての純満足度に由来している。そうした個々人による貢献と，それに対して与えられる各種の誘因，並びに，個々人により持たれる純満足度とに対して，組織の与える評価が，個人経済として把握せられている訳である。従って，人的体系は，協働体系に貢献を行い，反対給付として誘因を得る事により純満足度を追求している構成員の集団を意味している。

かくて，バーナードにおける組織は，協働行為や努力を現に提供している具体的個人（構成員）に及び，協働体系は，かかる構成員を含めて，組織による支配を受け，有用性を認められている物的要素，及び，構成員になる可能性を有した個人と，効用の交換関係を持ち得る可能性を有した他の組織にまで及ぶ事となる。

1) C. I. Barnard, The Functions of The Executive, 1938, p. 12.
2) op. cit., p. 36.
3) op. cit., p. 22.
4) op. cit., p. 52.
5) op. cit., p. 65.
6) op. cit., p. 73.
7) op. cit., p. 75.
8) これ等の制約として，バーナードは，a，目的や技術的情況の複雑性，b，伝達過程の困難，c，伝達の必要度，d，個人的諸関係即ち社会的情況の複雑性を指摘する。op. cit., p. 107.
9) op. cit., p. 112.
10) op. cit., p. 66.
11) op. cit., p. 240.
12) op. cit., p. 241.
13) op. cit., p. 11.
14) op. cit., pp. 241—2.
15) op. cit., p. 40.
16) op. cit., p. 242.

三，組織の構造

1.　二種類の意思決定

組織の実体を既述の様に，人々の活動や諸力の体系であると捉えると，そうした「総ての調整された協働努力は，二つの意思決定行為を含むであろう。第一のものは，個人的選択の問題として，この努力を貢献するかどうかに関する当該個人の意思決定である。それは，その個人が組織への貢献者となるかどうか，或いは，それを続けるかどうかを決定する反復的な，個人的意思決定の過程の問題（a detail）である。……この意思決定行為は，……組織を構成する諸努力の体系の外部にあるものである。

意思決定の第二の型は，個人的結果に直接の，或いは特定の関係を持たないものであるが，意思決定を必要としているその努力を，それが組織に与える効果と，それが組織目的に対して持つ関係の見地から，非人格的なものと見るものである。この第二の意思決定行為は，直接的な意味では，個人によってなされる事が多いが，その意図と効果において非人格的かつ組織的なものである。……この意思決定行為は，組織そのものの一部である。」[1]

即ち，第一の型の意思決定が，協働体系への参加の可否を決定する個々人の主観的意思決定であり，従って組織の外部において行われるものであるのに対し，第二の型の意思決定は，組織の内部において，組織の目的との関連において行われる意思決定であり，その意味で非個人的であり，内部的に委譲や分割が可能なものである。

従って，協働的努力や活動の継続的体系としての組織から，この二種の意思決定との関連を考えると，まず具体的な個人が，個人的な選択として，組織への参加乃至は参加の継続を決定し，その決定に基づいて行われる努力や行為と，組織との間に生じる関係（交換関係）が考えられる。次いで，組織の具体的構成員として，既に何等かの努力や活動を行っている者に，個別的な細部目的を受け入れ，最終的組織目的の有効な達成の為の適確な意思決定とそれに基づく努力や活動の提供を受けると言う組織自体の内部での関係

（交換関係）とが生じる事となる。

バーナードは，この二種類の意思決定に基づいて生じる関係行為や努力の体系を，それぞれ側生組織（lateral organization）と階層組織（scalar organization）と名付けて，区別して把握している。

2．側生組織

バーナードは，側生組織を定義して，「自由な協定――相互理解，契約，条約――から成る組織である[2]」としている。そしてそれを更に説明して，次の様に述べている。「文書，口頭契約や協定条約によって設立され，維持される協働的努力のシステムは，命令の義務と服従の意欲が基本的に欠如している組織である。それは，非権威的組織である。かかる組織の基本的統合は，水平的（horizontal）又は側生的（lateral）である。対等の立場（side by side）の個々人や団体を協働へもたらす事に重点を置いている『二面的』『多面的』等と言う慣用の法律用語が，この概念に影響している。恐らく最も単純な側生組織のケースは，物々交換と言う短命な組織のケースである。側生組織は，通常短期間に設定され，特定の目的に限定されている。これ等の目的は，協定の関係者にとり個人的なものであり，そして，協定によって作られた組織に固有なものではない。協定は，本来目的ではない。協定自体，自からを持続するものではなく，協定の各関係者により別々に維持されるものでしかない[3]。」

即ち，組織に参加している個々人が，自からの主観的目的の遂行の為に，協働行為なり努力なりを提供する事を決定した段階で生み出される組織である。それは，組織の外部における意思決定の結果として生じたもので，相互に対等の立場においての取引として行われるものである。従って，「側生組織における統治（policing）と規律（discipline）は，組織に外在的である。……側生組織は，公衆の意見や道徳的共同体，慣習の習慣，社会的制度，違反者に対する将来の利益への協定の違反の効果，例えば，将来可能となる協定に関しての影響により統治される。彼等は，また，法規や裁判所や他の警察権により，国家の司法権の範囲内で統治される[3]」と言う事となる。

バーナードの挙げる「物々交換と言う短命な組織のケース」に代表されるかかる性格の個々の組織を，彼は，それ自体の独立的な存在としては見ず，考察の対象として，「通常われわれは，短命なものとして無視する[4]」或いは，「多くの目的のためにかかる組織を無視する[5]」事としている。従って，バーナードの組織構造より見る場合，かかる組織の存在は，次に述べる階層組織に側生するもの，横に広がって (lateral, horizontal) 生じるものとして存在するものとして捉えている。

しかし同時に，かかる組織の一つ一つは，例え短命であり，その故に無視されようとも，そうした協働の統合としての総体的行為は，「安定した単位と複合組織を構成しており[6]」これなくしては階層組織の存在もあり得ない事は言うまでもない。まず組織に参加乃至は参加を継続すると言う意思決定の後に，共同目的の達成の為の細部目的を受入れ，貢献すると言う意思決定が，始めて生じるものだからである。バーナードは言う。「組織を考える時，側生組織の総体によって確保されている一般組織を無意識に見落し，階層組織のみを考え勝である事に注意しよう[7]」と。

3. 階層組織

この種の組織は，「垂直的 (vertical) で関節で結ばれた (articulated) 階層的 (hierarchical) 階層 (scalar) の型である。[8]」「階層組織は，基本的に権威的である。彼等の殆んど (国家を除く) では，個々人は協定によって組織に参加している事は事実であるが，しかしその中で業務が行われている従属部門や個々人間の関係は，契約で確定された『約束事項 (considerations)』によって統制されるのではなく，環境が『組織の利益』を要求するにつれて変更される規定によって統制される。階層組織での基本的統合 (the primary integration) は，垂直的である。最高部を除き，何処の部分も，『より上位』の部分に明確に依存しており，また最下層以外のどの部分も，より下位の部分を基礎にしている。同一レベル部分の公式関係，即ち横の調整 (lateral coordination) は，原則として命令や指令によって決定されるのであり，協定によるのではない。総ての参加者は，個人的ではない組織の共通目的また

は目標の達成と言う事の内で，一つに結び付けられている。一つの部分への危害は，全体への危害と見なされる。通常，階層組織で暗示されている基本的仮定は，現実に彼等の死亡率は極めて高くとも，彼等の無限の存続である。……側生組織と階層組織の最も重要な相違は，側生組織の秩序と規律が，組織の外的なものであるのに対して，階層組織では，主として内部的である点に見られる。……階層組織では，その内的な規律自体を開発し維持せねばならず，時にはそれを援助する為に，特別の警察力を設定しなければならない。[9]」

人々が協働体系を生み出し，これに参加するのは，既述の様に協働活動において得られるものが，個人の活動の算術総和より大なるところにある。そして，協働活動が個人の総和より大なる成果を上げ得るのは，「殆んど全く専門化の革新の工夫，或いは，その採用に依存している。そして専門化の基本的側面は，目的の分析即ち一般目的を，より遠い目的の手段となる中間目的乃至細部目的に分析する事である[10]」と考えられる。そして「協働の初期の段階では，専門化は，人々の多様性に，協働の条件（主に物的環境）に，そして組織化の技術の発明と革新に依存している。しかしその段階を越えると，これ等諸要因は独立要因としては，完全に姿を消すものではないけれども，目的，人及び物的環境への組織の連続的反作用により，それ等総てを，組織の専門化の精緻化手段に変化させる。個人の生物的制約をよりよく克服するのは，これ等組織の精巧な専門化である。

従って専門化の重要な具体的段階は，『専門化した』個人よりも，むしろ単位組織であると言ってよかろう。[11]」

バーナードによれば，組織の機能的特徴は，専門化した単位組織が，相互に体系的計画的に組織自体の目的に従い，継続的に対象となる目標や人或いは環境に働き掛ける事により専門化の効果を高める処にある。この為には，その組織は，継続的な存続を保ち得る性格のものでなければならない。またバーナードにおいて考えられている複合組織は，前述の様に，その伝達の性格から必然的にピラミッド型のものとならざるを得ない。

かくて，バーナードにおける協働体系の中核としての組織は，この階層組

織が中心として考えられている事となる。

この組織における意思決定は，組織の利益に基づき，個人目的とは区別された組織目的の設定と，その有効な達成を目指して行われるものであるから，組織の伝達体系の諸センターで，最も適切に行われ得る性格のものである。管理組織において行われる意思決定がその代表的なものである事は言うまでもないが，組織における意思決定は，同時に，管理組織の末端に直接繋がる非管理者の職位における意思決定をも，含むものである。それは，管理組織における主要な意思決定が，部分目的の設定や手段の選択により，他の人々の適切な意思決定を伴った行為や努力の促進にあるのに対して，主として組織の環境の内の戦略的要因を探り，具体的対象に技術的に適確に働き掛けると言う性質を有したものである。[12] 一般に，管理者をも含めた意味での従業員とか内部構成員とか呼ばれる人々の担当しているものは，かかる組織的意思決定であり，彼等の行為や努力が組織の中核を成す階層組織を構成していると言い得る。

1) op. cit., pp. 187—188.
2) C. I. Barnard, Organization and Management, 1948, p. 150.
3) op. cit., pp. 150—1.
4) op. cit., p. 152.
5) op. cit., p. 118.
6) op. cit., p. 116.
7) op. cit., p. 151.
8) op. cit., p. 150.
9) op. cit., pp. 151—2.
10) Barnard, The Functions of The Executive, p. 132.
11) op. cit., pp. 135—6.
12) op. cit., pp. 210—1.

四，協働体系における組織の安定性

バーナードによって取り挙げられている組織は，主として階層組織であり，側生組織は，階層組織に付随して，階層組織を維持するに必要な範囲におい

て考察の対象とせられていると言えよう。個人目的とは別の組織自体の目的の存在を認め，その目的の立場から組織を考えようとする立場からは，当然の帰結と言い得よう。

確かに階層組織は，一般に目的の達成や人々の努力や行為の調整に優れており，協働体系の能率の達成の為には，多くの場合，側生組織より遙かに有効である。しかし階層組織は，協働体系の中心として現実に機能する場合，その機能過程の内に，自からの安定を破り，組織の衰亡に導く可能性をも生み出す性質を有している。バーナードはかかる現象を地位システムの機能過程の分析を通じて明らかにしている。[1]

1．階層組織における地位システム

「階層組織の特長は，権限の集中化による全体の調整にある。自由は順次減じられ，摩擦や闘争や破滅は減じられ，それにより安全や権限は確保される。この目的の為に階層制（hierarchy）が不可欠であり，そしてまた政治的動機が組織の経済的・社会的又は宗教的目的の上位に置かれなければならない。『政治的』と言う言葉で私（バーナード）は，協働の派生的なものではあるが，『かかるものとして組織の利益』を最上の地位の価値へ引上げる必要性を指摘するものである。

階層組織の階層制の必要性と政治的必要性は，階層組織が，地位の内部的安全性に強調を置く事を要求している『地位の社会（societies of status）』である事を意味している。もし階層組織が，この点で或る最低線を満さなければ，彼等は，安定した権威の欠除により悪影響を受ける事となる。[2]」

この階層組織に不可欠な「地位は，(1)命令または公式権限の連鎖内における優越とか服従の関係及び(2)司法権によって決定されるものである。この様な地位システムでは，その基本的な関係は，上下関係，上司と部下の垂直的ラインにそったものとして慣習的に考えられている。地位は水平的なレベルで区別され，そして統合は『権限のピラミッド』が良い例となる幾つかの垂直的グループによっている。なお地位は，通常比較的狭く制限された職位の占有と結び付いた個人の一般的属性である事に注意するべきである。[3]」

即ち，階層組織が，協働体系内で現実に機能する場合，必ず地位システムの構成としての機能形態を，一面において生じるものである。それは，(1)協働の基本的過程である組織伝達の体系としての機能，(2)誘因システムの重要な役割，(3)責任感を育成強化し，責任性を賦与し定着せしめる基本的手段としての機能を有しているからである。

まず地位システムは，伝達内容の認証を容易ならしめ，権威を付与し，伝達の発令者と受領者を明らかにする事を通じて，用いられる言語の共通性を確保し，その理解を容易ならしめる。更に地位システムは，地位の維持と昇進と言う協働体系の維持に必要な誘因の使用を可能ならしめる。更に昇進への願望と特に地位を失う事への恐怖（これは減俸よりも重大な人格への損傷をもたらす）を与え，これは一般的な責任感の育成強化をもたらす。それは管理者の行動の安定性，従って将来の行動の予測可能性を与え，協働体系の維持に不可欠の重要な機能を担っている。

2．個人と地位システム

次に地位システムを協働体系に参加している個人の立場より見ると，次の様な諸点がその存在の必要性を裏付けるものとして指摘せられる。(1)個人の能力における相違の存在，(2)多種類の仕事を行う上での困難さの相違の存在，(3)多種類の仕事の重要性の相違の存在，(4)社会的・組織的用具としての公式地位に対する欲求の存在，(5)人間の完全性を守ろうとする要求の存在がそれである。

まず個々の人間には，その肉体的・精神的・社会的な能力に各種の差があり，同時にそれぞれの人達の持つ関心にも種々の相違が存在している。こうした相違は相互に作用し合って，人々の能力的格差を種々の面において拡大していく性質を有している。一方組織において必要とされる仕事に必要とされる能力は，それぞれの仕事の性格に応じて異なっており，ここに必然的に人々の能力・関心及びその需給関係に応じて，グループ分けが生じる事となる。そして重要な困難な仕事には，特別の能力や責任感を持った人を求める地位の重要性を生み出す事となる。この結果，重要な地位は，その地位に居

る人々の能力や責任性の保証を証明する機能を持つ事となり，それがまた下位の人々に，上位の人々の伝達を受け入れ易くすると言う機能を果す事となる。従って，自己の優れた能力の証明を欲する人々に取り，上位の地位は獲得するべき重要な目標となって来る。更に地位システムは，劣った能力を有した人々に，過重な負担から免れしめ，優れた能力を有した人々と一緒に働く事を可能ならしめている。もし地位による区別なしに優れた人と劣った人を同一条件で働かしめれば，劣った能力しか持っていない人は，常に敗北感に悩まされ，その劣等感の故に，遂には協働が破壊されるに到るであろう。公式的地位を割り当て，例え上位の地位ではなくても，一定の意義ある職務を与えて，その遂行の感情を賦与し，その人間としての完全性への感情を与える工夫は，各種の能力の差のある人々の協働の為には，不可欠のものと言わなければならない。

3.　協働体系における地位システム

かくて協働体系における地位システムの存在は，組織（階層組織）よりする要求と，人的体系よりする要求とより，必然的に生み出されるものである。しかしその機能は，協働体系を構成する組織と，人的体系との両サブ・システムの持つ要求の相違から，矛盾乃至は自壊的作用を内包する事となる。

即ち，地位システムは，階層組織の成立と維持に不可欠の機能を有しており，従って管理者達は，その機能の有効な発揮に努める事となる。しかし，その事は同時に次の様な非有効的逆機能的な作用を生み出す事となる。(1)時々個人の評価を歪める場合が生じる，(2)エリートの循環を不当に制限する，(3)公正な配分システムを歪める，(4)管理機能を誇張してリーダーシップやモラールの機能を妨げる，(5)現に支持されている以上に過大に象徴化機能を高める，(6)組織の適応性を制限する，と言った諸点がそれである。

まず地位システムにおける高低は，社会的評価の高低は結び付く場合が多い。しかるに地位システムにおける仕事の重要性は，屢々その仕事を担当する能力を有する人々の相対的数の多寡によって影響され，必ずしも個人の能力の高低に直接正確に結び付くとは限らない。更に，地位システムを設定し

た際には，個人の能力と地位との間に適切な配置が行われていたとしても，個人の能力には，年令に伴う生理的或いは道徳的・知的成長や退化が見られ，また環境の変化に伴い必要とされる能力の変化が生じ，地位に伴う個人能力の配置が，必ずしも適切ではないと言う事態が生じ得る。組織の要求としては，ここで個々人の再配置が行われる事が望ましい。

しかし，各職位での個々人の実際的職務遂行能力は，その一般的能力以外に，その特殊な職位の性格やそれに伴って必要とされる，或いは，その職位に居る事によって始めて得られる様な直接的具体的知識や技能の集積，並びに，関係者による当該個人に対して持たれている知識や信頼度により大きく左右せられるのが実状である。従って，単に一般的能力や潜在的能力の優越性のみで，或る職位の占有者を交代せしめる事は，新たにその職位についた者が，その職位に結び付いた特殊の伝達や具体的知識に習熟し，周囲の人々に慣れ，同時に彼等の理解や信頼感（これが権威の基礎である）を獲得するにいたるまでの間，従来の占有者に比較し能率を低下せしめる事になる。特に多くの職位における頻繁な配置転換は，伝達能力の著しい低下を引き起す事となる。この為に屢々相対的能力の差と地位システムにおける上下の差が一致しない結果が生じ，個人に対する社会的評価を狂わせる結果となる。

また地位が誘因としての機能を果す為には，その或る程度の安定性が必要である。もし一度獲得した地位が容易に失われるものであれば，誘因としての訴えは著しく弱められる事となるであろう。特に降格は，昇進以上に抵抗が強く，その影響は屢々再配置によって，より優れた能力を持った人を，劣った能力の人と交代せしめる事により得られる利益を相殺して余りあるものとなる。エリート循環の制限は，こうした為に生じる事となる。

この為に，賃金，名誉，威信，自己の能力を行使する満足等の各種の誘因の不公正な配分が生じる事となる。一般にこうしたものの配分は，地位システムの高低に従って格差が設けられるが，個人の配置が必ずしも能力やその日常の発揮度の差と一致していない為に，地位システムで下位に置かれた人々に犠牲が強いられ，ここに不公正感が生み出される事となる。そして地位

システムの機能が鈍らされ凍結される結果となる。

しかも上位の人が，自己の地位を保持しようとする態度を取った場合，下位の人々がその不公正を感じながらも，自からもより下位の人にその地位を保持しようとする態度を取る為に，結果的に地位保持の態度が認められ，不満が内攻する事態を生じる。

また地位システムは，伝達機能にとって不可欠のものであり，その機能の有効な遂行の為には，各地位の安定した充当と並んで，慣習的業務や技術的処理を要求する。一般に日常的継続を伴ったこれ等の慣行の維持が無ければ，混乱や調整の欠除，非能率やシステムの破壊を生じる。地位システムとそれに伴ったこうした慣行的処置は，管理の基本的用具であるが，その重視の余り，屢々用具が目的に転化して，その遵守が組織の必要条件であるかの如く見誤まられる場合がある。その結果は，環境の変化に伴い，目的・手段の再調整，再検討を行おうとする管理者の活動やリーダーシップを阻害する事となる。

次に地位システムにおいて，各地位は，就任式，室の大きさ，備品の差等の象徴化手段を用いて，地位の明確化を図るが，この地位に伴う象徴作用は，その地位を占める個人の人格に転移され，個人はその占める地位を象徴化する事となる。この為に個人への侮辱は，その地位従って組織への侮辱と見なされる事となる。この事実は，一面において，地位を占める個人に強い責任感を醸成する反面，象徴的属性を体現した個人は，無能力やその他非難されるべき原因によって，転任の望ましい場合でも，その理由が周知の場合を除き，容易に転任をさせ得ないと言う結果を招く事となる。何故ならば，その転任は，その地位を傷つけ，威信を減じる結果を生み出すからである。無能な人を祭り上げてしまうと言う事例は，この事を意味し，必要以上の象徴化を生み出す事となる。

かくて地位システムは，伝達機能に不可欠なものであり，組織の凝集性，調整，団結心を高めるのに必要なものではあるが，反面組織の弾力性と適応性を減じる事となる。環境が安定し，将来の予測が比較的容易な場合には，

地位システムのかかる短所は，それ程重大な損傷を組織に与えないで済むであろうが，環境が激変し，将来の予測の困難な場合，この短所は，重大な影響を組織の安定や存続に及ぼす事となる。

バーナードは，こうした協働体系における地位システムの機能過程において生じる問題を解決する為に，(1)自由な移動により地位と能力との調和の存在を確保する事，(2)地位システムが目的または基本的手段となる事を防ぎ，(3)職務や職業または専門職の報酬が，誘因とモラールの必要な水準に適合している様に監視する事の必要性を指摘すると共に，そうした処置を採用する役割を果すべき上位の管理者に，忍耐力，優れた能力と高い道徳的勇気を要求している。管理者自身が，地位システムの内部に存在する以上，そうした高い能力と強い責任感なしには，人間の持つ心理的・社会的・生物的特性に発するこうした病的現象の防止や克服は，困難と考えられるからである。協働体系における組織の安定性と持続性，そしてその成長の可能性とは，上位管理者のかかる能力に依存していると言い得よう。

1) C. I. Barnard, "Functions and Pathology of Systems in Organizations," in his Organization and Management, 1948.
2) op. cit., p. 159.
3) op. cit., p. 210.

五，結

バーナードにおいて理解されている組織の一つの顕著な特徴は，組織自体の目的，従って，協働体系自体の目的を認め，それを，組織を考える場合の基底に置いている事である。彼によれば，個々人がその個人的目的を満す為に，協働体系を構成すると，「協働体系の内には，個人的行為では認められない二つのタイプの他の行為が作用し始める。第一のタイプは，協働それ自体の促進を意図するものである。第二のタイプは，協働体系の維持を意図するものである。」[1]そして，そうした協働体系の活動の促進とその維持は，窮極的には，協働体系を構成する個々人の欲求を，各種の誘因の配分を通じて，よ

りよく満す事にあり（能率の追求），その為には，誘因の源である組織効用の増大を図る事が，直接的には必要とせられる。従って，組織の目的は，この組織効用の増大を図る事に求められ，それを彼は，「組織の利益（the good of organization, the interests of organization）」[2]と名付け，具体的な目的設定の基礎として規定している。

この結果，彼の組織概念の中心を成すものとしては，組織効用の増大を図り，組織の維持を追求する為に，一般にそうした目的の為には優れた性質を持つと見なされている階層組織が考えられる事となっている。即ち，組織効用の増大には，個々の構成員との単なる効用の交換過程において生み出される効用の余剰（部分の能率）よりも，効用を生産する為に，組織の各要素の組み合わせを工夫する調整の過程，従って専門化の過程によって生み出されるもの（全体の創造的な経済）の方が，遙かに重要なのであり[3]，階層組織は，調整の過程において必然的に生じるものだからである。

しかし階層組織は，実は側生組織が存在して始めて存在し得るものであり，また両組織とも協働体系の存在が，その前提となる事は言うまでもない。そして，協働体系は，組織以外に，物的体系，社会的体系，人的体系の三つのサブ・システムを有しており，組織効用は実は，この三つのサブ・システムの経済の上に構成される相対的経済であり，調整の過程も，この三つのサブ・システムとの間の均衡の維持が，組織内部の均衡と共に対象とされているのである。

そして，この三つのサブ・システムと階層組織との間に介在する組織が，側生組織である。従って，そこでは，物々交換の際に典型的に見られる二種類の評価の差，即ち個人目的より見た評価と組織目的とより見た評価の差，個人的立場よりする犠牲と満足の差の評価と，組織より見た誘因と貢献の差が，相互にバーゲニングを繰り返す事となる。バーゲニングは，双方により常に理想的満足をもたらす結果を生み出すとは限らず，若干の不満を残しながらも妥協の産物として行われる場合の方が多い筈である。

ここに組織効用の増大を目指す階層組織の立場から求められる人的システ

ム・物的システム・社会的システムの在り方と，現実にそこに存在し，生み出されるものの間には，一定の乖離が常に生じる事となる。特に各システムを構成する物的要因や社会的要因或いは個々の具体的人間の個別的な特徴の相違，時間の経過に伴う重要性や能力の差の普段の変化を前提とする時，階層組織が，その目的を追う処から生じる理想的具体的な現象形態は，普段の修正を迫られる事となる。従って，現実に各システムとの接点において生じる現実の形態と在るべき形態との間には，普段の乖離を生じ，その増大を来す可能性が生み出される事となる。

バーナードは，その具体的な姿を組織と人的システムとの交りの一つの形であり，伝達過程の一つの機能形態である地位システムの分析において呈示して見せている。そこに見られる様な内部発生的問題は，他の人的システムとの交りの形である権威システムや専門化のシステムにも当然に見出される事は言うまでもないし，具体的な形こそ変れ，物的システムや社会的システムとの交りの過程においても同じ問題が生じる事は勿論である。

そして，そうした普段に生じている理想的組織，及び，組織と他のサブ・システムの在り方と現実の姿との乖離を見出し，その溝を埋める責任とその可能性は，上位の管理者の能力特にその責任性にある事は，地位システムにおける問題点の解決について指摘されている通りである。その意味において，正に組織の永続性，その安定性は，上位管理者の有する「道徳性の幅」[4]に窮極的に依存していると言い得よう。

1) Barnard, The Functions of The Executive, p. 33.
2) op. cit., pp. 86. 200, Organization and Mangement, pp. 151, 159.
3) Barnard, The Functions of The Executive, pp. 253—257.
4) 小稿「管理者理念論の展開」北大経済学研究，1973年8月.