



Title	W.B.ウォルフ著,日本バーナード協会訳「バーナード経営学入門」
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學 經濟學研究, 27(2), 191-198
Issue Date	1977-05
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31389
Type	bulletin (article)
File Information	27(2)_P191-198.pdf



[Instructions for use](#)

<書評>

W. B. ウォルフ著, 日本バーナード協会訳
「バーナード経営学入門」

真 野 脩

C. I. バーナードの理論に対する評価は、年ごとに高まってきている。しかし彼の主著（The Functions of The Executive 1938……以下 Functions と略称する）や論文は、彼自身が認めているように極めて難解であり、容易にその意図する処を完全に把握することを許さない。従って、その論述の内容や意味するものに対する研究者の理解は、屢々論者相互に相反するものを生み出す結果を生じている。

ところで、バーナードの言わんとするものを把握する方法としては、一貫して抽象的記述で貫かれている彼の主著や論文を、現実の経営の諸問題と照し合わせて、具体的問題とかかわらしめながら読んで行く方法が先ず考えられる。しかしそうしたいわば正攻法とでもいうべき方法以外に、彼の直接的執筆過程を振り返る事、具体的には、彼の繰返し修正した下書きの原稿や、執筆に関係する手紙やノートに当って、その思考の修正の跡をたどり、その意図を押しはかる方法が考えられる。更にまたバーナードの歩んできた人生の過程を振り返る事により、それぞれの発想や記述を、そうした経歴と結び合わせて理解しようとする思考方法が併せて考えられる。これ等の研究方法は、いずれも有益で必要なものである。

こうした方法の内、最初のいわば正攻法とでもいわれる方法を除く2方法のうち、前者の方法は、最近わが国の飯野春樹教授によって、精力的に行われてきており、その研究成果の幾つかは、既にわれわれに貴重な共通財産として提示されてきている事は周知の通りである。

これに対し、後者の研究方法は従来からコーネル大学の W. B. ウォルフ

(wolf) 教授によって行われてきている。教授は、早くからバーナードの学説の重要性に気付き、1961年には、経営学会でのバーナードの特別講演を企画しながら、バーナードの都合で果さず、代りに自からバーナードに面接して、2日間にわたってその対談をテープに収めた人である。因みに、その2カ月後にバーナードはこの世を去っている。その後も教授は、一貫してバーナードの生涯と業績を調べてきており、その面よりする一連のバーナードの研究論文を発表してきておられる。われわれは、飯野教授の努力により既にその幾つかを日本語で読んできている。

教授がこの度出版され、日本バーナード協会の会員によって翻訳された「バーナード経営学入門、その人と学説(原名 The Basic Barnard, An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management, 1974)ダイヤモンド社」も、そうした一連の研究の上に纏められた文字通りのバーナード理解への入門書、案内書である。

この本は、出版されると同時に飯野教授による書評が行われている。(組織科学, Vol. 8, No. 3, 1974. 65-67頁) 教授は、米国におけるバーナード研究の内でのウォルフ教授の占める位置から説き起こされて、本書の内容を簡潔に紹介されている。そして、ウォルフ教授にあっても、米国の他の研究者と同様に、協働システムと組織との区別が、「本書でも何ら言及されていない」点を指摘されると共に、「組織経済についてはほとんど言及されていないのは残念である」とも述べて居られる。ただしかし、教授自身が述べて居られるように、書評は、紙面の制約から余りにも簡略なものに留めざるを得なかったのは、誠に残念である。従って、ここに改めて本書を取り上げて、筆者の見解を述べたいと思う。

ウォルフ教授は、まずその序論において、バーナードは「管理研究のための論理的枠組を提供しようとして(同書27頁)」哲学的なアプローチを行った。そして「彼はそこで用語が厳密に定義され、諸概念が現実的に分析されているような概念的枠組みを展開した(同28頁)」と述べ、バーナードが組織及び管理の研究に寄与した点を7つ指摘している。

1. 組織の全体論的性質 (holistic nature) を強調し、システム概念と関係づけた。
2. 組織の非公式的側面の役割に注目した。
3. 公式組織の一般的定義を明確に叙述した。
4. 管理権限の本質に関する伝統的信念を修正した。
5. 意思決定過程を、組織と管理の重要な側面として強調した。
6. 個人的な決定における非論理的思考過程に注目した。
7. コミュニケーション・システムとしての管理組織に焦点を当てた。

次いで、第2章の「バーナード小伝」において、ウォルフ教授は、バーナードの生涯の主要な点を紹介している。それは質素ではあったが独立精神に富んで知的で温かな祖父の家で育った幼少の頃から、働いて自活しながら通った高校から大学にいたる学生時代、次いで、ベル電話会社に1909年、初任給月50ドルの統計係として就職してから、ニュージャージー・ベル電話会社の社長になるまでの経歴を紹介している。更に、会社以外での各種の公的機関での活動や、また主著「経営者の役割」の執筆をめぐるヘンダーソンとの話し合い等をも紹介している。こうした面の紹介を通じて、バーナードの思考が形成されて行く過程がよく画かれており、ウォルフ教授にして始めて行い得る紹介である。われわれは、この章を読む事により、バーナードの「社会結合の専門化」の概念や「非公式組織の維持の必要性」「専門化」「管理者の資質」「道徳性」「管理者教育」「責任」といった彼の理論の中核を成す諸概念が生み出されて来る基盤を具体的に知る事が出来る。この第2章は、本書の圧巻と見る事も出来る。

第3章「バーナードの哲学と思考過程」は、バーナードの気質や一般的思考過程を明らかにして、彼の業績を理解する為の枠組みの提供を行おうとしている。ウォルフ教授は、バーナードの思考の基礎を、個々の人間を独自の能力と意思を有したものと看做し、個々の人間の間に意見の相違の在る事を当然の事として認め、その調和やバランスの維持を図る事を重視するという人道主義的立場 (humanitic position) に立っていると述べている。しかし

同時に彼が徹底した経験主義者であり、科学に一定の限界がある事を認め、計数化の限界を指摘し、直観やノウハウの重要性に注目していた点を強調する。彼によれば組織についての研究の基礎には、システム特にオープン・システムの概念が置かれており、「問題解決における単純な因果関係の推論の限界を指摘し、全体は部分の総計以上のものである事、一部分を変化させる事は、相互作用を変化させる事であり、従って全体としてのシステムを変化させるものである事である……（そして彼は）……組織を人間と同じようにバランスを求めるシステムと見ており、システムは動的均衡を維持する為の内的及び外的諸力に応じて適応する。このバランスは常に変化しているので、変化をもたらす諸力の相互作用は、通常いつも変っている（同書111頁）」という基本的認識に立っている事を指摘している。従って「管理者の諸職能が、全体としての組織とそれに関連する全体情況を感得する事が必要である（同書112頁）」として、直観の重要性の指摘が行われている事を述べている。

そして、バーナードの分析の枠組の特長は、分析を精練する為に両極性思考を使用しており、その基礎は、個人主義と全体主義の対比と調和に置かれており、その上に個人と組織、非公式組織と公式組織、反応的行動と決定的行動、能率と有効性等々の対立的分析が行われ、バランスの取れた見方を導き出しているとせられている。そうしたバーナードの思考の窮極的狙は、教授によれば、個人と人類の両者に利益をもたらす方法の探究であったと考えられている。

第4章の「公式組織の概念」において、ウォルフ教授は、バーナードの「経営者の役割」が書かれた目的が、管理者の職能を、組織の構造ならびに動態的特性に結びつけて記述する事であった点を指摘し、まず公式組織を「二人ないしはそれ以上の人々の意識的に調整された諸活動のシステム」と定義し、その定義の上に構築されたバーナードの公式組織の概念を説明している。個人とその一般的特性、調整及びその必須要件としてのコミュニケーション、協働的努力を貢献するように人々を動機付ける事及び目的の重要性が説明され、複合組織の性質、そして管理者の諸職能が、その複合組織の性

質から発生する事を指摘している。また組織の環境の説明、有効性と能率の概念、非公式組織の機能をも解説している。

次いで、第5章の「公式組織の諸側面」においては、「公式組織は多くの観点から研究が可能である（同書143頁）」として、バーナードが用いた「公式組織の研究視角」として、専門化、誘因、権威、意思決定、ステイタス・システム、道德の各要素が指摘出来るとして、そのそれぞれについてのバーナードの論述を解説している。特に本章においては、権威の問題にからめて、また次章においては別に一節を設けて、責任の問題を取り上げ、自からバーナードと行った対話における責任問題におけるバーナードの考え方を整理紹介を行っている事は、後にバーナードが主著における責任の取り扱い方が不十分であったと反省している事実（Functionsの日本語版への序文）ともからんで重要な補足であるといえよう。

第6章は、「管理者の諸職能」と題して、以上の公式組織の理論及び組織の諸要素に関する分析から当然に生じる管理者の職能を解説している。即ちそれは、コミュニケーション・センターとしての職能であり、コミュニケーション・システムを維持する事、必要不可欠な努力を維持する事、目的を定式化し規定する事であり、更にそうした職能を果す為に管理者は道德的衝突の処理を行う能力を有していなければならない事が強調せられている。

第4章から第6章にかけては、主著の「経営者の役割」を中心に論文集の「組織と管理」その他の諸論文や、ウォルフ教授自から収録されたバーナードの対話テープを用いて、バーナード理論の要点を的確につかみ、第3章で提示した枠組みの上に、よく整理解説が行われており、入門書として必読の書としての地位を有している。

本書に対する書評は、米国においては、既にマサチューセッツ大学のオディオン（George Odiorne）氏によって行われている。（The Journal of Business, Vol, 29, No, 1, 1976. pp, 111—113.）彼はウォルフ教授がバーナードの生存中より、その偉大さを認め、バーナードとの対話を行ってきた実績を高く買い、その延長線上に本書を位置づけ、バーナード研究家に優れたバ

バーナード理論のアウトラインを与える本として本書を紹介している。そして、ウォルフ教授が伝記作家に有り勝ちな不当にバーナードを高く評価するような事もなく公平に評価を行い、バーナードの特長を徹底した抽象化と哲学的な問題思考の方法を採用し、今日の行動科学者に見られる研究方法を既に採用していた点が指摘されていると述べている。この評価は、妥当なものと言い得よう。

ただし、同じバーナード理論の研究を行っている者の一人としての立場からは、最後に上述のウォルフ教授のバーナード理論の解釈従ってその紹介について若干の疑問を提示しておきたい。

まず教授も認めておられるように、バーナードにおいて、「目的は公式組織の統合要素である（同書146頁）」中心的重要性を持った要素であり、一方「管理職能とは、組織の永続と維持を図ろうとする専門化された活動である（同書195頁）」以上、管理組織従って管理者の目的は、公式組織の永続と維持を図る処にある。そして、それは、バーナードによって「組織の利益(good of organization)」という概念で呼ばれているものを追求する事によって果される事は、ウォルフ教授も認められている処である（同書159頁、181頁）。そして、それはウォルフ教授も指摘されるように、管理者によって全体としての組織とそれに関連する全体状況を感得し、そこから「感じ取られるもの（同書169頁、175頁、211頁）」である。

確かにバーナードは、「組織の利益」が具体的に何を意味するかを直接の形で説明していない。しかしバーナードの理解によれば、組織は人々の貢献活動や諸力の体系なのであり、組織を維持する為には、人々からそうした貢献活動や諸力を継続的に確保して行く事が必要である。その確保は、人々に誘因として各種の効用を配分する事によって行われる訳であり、組織は、その誘因の源を人々の貢献行為や諸力を結合する事によって自から生み出す効用に求めている。バーナードは、この組織が生み出す効用を組織効用として捉え、その増減を組織経済の問題として捉えている（Functions pp. 240—246, 280）。従って、「組織の利益」とは、正にこの「組織経済の均衡」を意味する

ものと解すべきである。そしてそれは、個人経済、社会経済、物的経済の3つの経済の組み合わせの上に生じるものであり、最高管理者の全体感によって始めてこれを感じ得るに過ぎないものである。

しかし同時にバーナードは、「組織経済の唯一の計算書は、成功か失敗かで表わしたものであり、その経済の唯一の分析は、組織における意思決定の分析である (Functions p. 244)」と述べている。

もし組織の目的をこのように理解するならば、彼の組織を構成する諸要素の分析は、組織が組織経済の均衡を維持するのに必要な意思決定に関係する諸要素の分析となり、主著の第3部の専門化、誘因、権威、意思決定の環境、機会主義の理論がそうした諸要素として取り上げられる事となっていると解せられる。ただし彼は、道徳的側面の問題は、総て最後の第17章で纏めて論じようとした為に、道徳的側面の問題は第3部から省略され、またステータス・システムは、彼自身も日本語版への序文で述べているように、主著を書いた時には気付かずにいたのである。

従ってウォルフ教授が、バーナードの主著の第3部の解説に当って教授の本の第3章「公式組織の諸側面」で、ステータス・システム（ただし、ステータス・システムに見られる分裂的な傾向という部分は除く）と組織道徳を含めて解説せられているのは一応妥当なものという事が出来よう。

だがしかし、第5章で、専門化、誘因、権威、意思決定、ステータス・システム、組織道徳の各要素を取り上げるに際して、「公式組織は多くの観点から研究が可能である (同書143頁)」と述べて、こうした色々の観点からの研究を「総合すると、組織とは何か、またそれが持つ一般的特徴とは如何なるものかを理解し得る (同上)」と述べて居られ、単に組織の性質をよりよく明らかにする為に、任意にこれらの各要素が取り上げられたような説明をしておられるのは、いささか組織目的に対する理解に欠けた解説ではないであろうか。ここに取り上げられた諸要素は、「組織の利益」乃至「組織経済の均衡」を達成する為の意思決定過程の分析に不可欠の組織の構成要素なのであり、単に組織の性格を明らかにする為の分析の視点として取り上げられたもので

はないと考えられるのである。従って、その意味からも、第5章の表題は、「Aspects of Organization」とするよりも、バーナードの用いた第3部の名称「The Elements of Formal Organizations」の方がより適切であったと考えられる。

そしてウォルフ教授が第6章で管理者の職能を論じていられるが、それはバーナードの主著の第4部に相当する事となる訳であるから、管理組織の動態的過程が取り上げられる事となる。従って、スティタス・システムにおける分裂的な傾向の部分は、ここで解説されるべき問題と言い得よう。

結局組織経済の概念を、バーナード理論の何処に位置付けるかが理論内容の解説の体系への疑問と結びついてくる訳である。

バーナード理論の解明は、まだまだ完全な処までは行っていない。ウォルフ教授自身、この本が「バーナードの原典を読むことのかわりには決してならない（同書14頁）」と述べて居られる。

ウォルフ教授によるこの優れた入門書が、多くの人々に読まれる事により、バーナードへの理解の一層の深まりと内在的で生産的な論議が更に行われて行く事を望みたいと思う。