



Title	バーナード理論におけるLateral Organizationの位置
Author(s)	眞野, 脩
Citation	経済學研究, 39(1), 1-7
Issue Date	1989-06
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31816
Type	bulletin (article)
File Information	39(1)_P1-7.pdf



[Instructions for use](#)

バーナード理論における Lateral Organization の位置

眞野 脩

一 序

バーナードは、その主著「経営者の役割」の日本語版への序文において、次のように述べている。すなわち「(主著を出版した) 1938年 以来の私の経験からみれば、当時書いたところには、ほとんど変更を加える必要がないと思われる。もっとも公式組織におけるステイタス・システムや私が側生組織とよんだものに、若干付言して、もっと明らかにすべきであった。このような拡充の一部は、私の『組織と経営』のなかに含まれている。」¹⁾

すなわちバーナードは、主著の中で述べた彼の組織概念にお付言するべきものとして、側生組織と地位システムの概念を指摘している訳である。そして前者については、彼の論文集「組織と経営」のなかの第6章「世界政府についての立案について」において、後者については、第9章「公式組織における地位システムの機能とその病理学」において主として論じられている。

ところで側生組織 (lateral organization) と言う言葉は、主著の本文においては見当らず、また側生組織に相当する組織形態についての言及も、僅かに1箇所見られる程度である。すなわち第8章の「複合公式組織の構造」の第

2節「組織の起源と成長」の第4項「複合組織の形成過程」²⁾の注17において、次のように述べている。「二つ以上の単位組織の1つのグループは、公式の上位組織やリーダーがなくても、全体として協働する事もできる。各種の条件のもとで、この事が認められるが、特に2つの小さな組織(或いは大きい組織と小さい組織)が、特定目的のために契約に従って一緒に作業を行う場合に認められる。その場合の伝達の方法は、基本的には会議を行う方法である。組織を人々との協働的サービスの体系としてよりも、むしろ人々の集団として考えるわれわれの慣習のために、契約や協定の結果として作られる普通の一時的結合は、組織として認められない。何故ならそれらは名前や共通の役員が存在しないからである。しかし大抵の大きな建築工事は、このように組織される。そして今日の組織活動の極めて大きな部分が、一般的調整の『権威者』のない状態で契約に基づいた一時的な限られた結合によって運営されている事は、容易に見られるところである。国家は、契約法と法廷の規定によって、一定の限られた範囲において、これらの場合に一般的公式的管理者ではあるが、しかし真の一般的管理者は慣習などである。」³⁾

側生組織は、こゝで見られるように「一般的調整の権威者」すなわち経営者とか管理者と言

1) C. I. バーナード著、山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳『新訳「経営者の役割」日本語版への序文』1969、35-36頁。

2) この表題は、日本語に翻訳される時訳者によりつけられたもので、原文にはない。

3) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 110.

われる人々が存在していない。バーナードの名著は、「経営者の役割」を考えるのが目的であり、従って、そこでは公式組織であっても経営者の存在を欠く側生組織が、ほとんど触れられないで終る事は、当然の事と言えるであろう。

しかし、同じ経営者の役割を考える場合でも、組織形態の選択と言う戦略対象の問題として組織を考える場合には、公式組織の一つである側生組織の選択利用について、真正面から考えなければならない事となる。けだし特定目的追求のためには、側生組織の性格を理解し、問題の性格によってはその積極的利用を図らねばならないからである。「世界政府についての立案について」において、側生組織が論ぜられる理由は、こゝに在ると思われる。

二 側生組織と階層組織の定義

バーナードは、周知のように協働体系を定義して、「少なくとも1つの明確な目的のために、2人以上の人々が協働することによって、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」とし、次いで公式組織を「複数の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」と規定している。そして公式組織の構成要素として、(1)協働意欲、(2)共通目的、(3)伝達の3要素を挙げている。この内協働意欲は、人々が何らかの犠牲を払って当該協働体系に参加することにより得られる純満足、ないしは得られると期待される純満足が、個人で行動したり、他の協働体系に参加することにより得られる純満足、ないし得られると思われる純満足よりも大きいと思われる場合に生じるものである。この場合の評価は、あくまでも主観的なものであり、従って人々の協働意欲は、人により異なり、同じ人でも時間と共に変化する場合が多い。そしてこうした関係は、あらゆる公式組織において等しく認められるものである。

これに対して、共通目的と伝達の2つの要素は、各組織においてかなり異った状態を生み出

している。バーナードは、この2つの要素の在り方の典型的な両極端にある組織形態を、側生組織(lateral organization)と階層組織(scalar organization)と言う形でとらえている。

I 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——からなる組織である」⁴⁾としている。すなわち、対等の立場において個々の人々や団体が、自己の個人的目的達成のために自主的に結んだ協定の結果生み出された組織である。従ってそこに認められる伝達機能には、指令や命令による義務や服従の関係を持つ権威的機能が、基本的に含まれていない特性がある。ここで認められる規律は、公衆の意見や道徳・習慣・社会的制度、一般的社会的法規や裁判所や警察制度に見られる国家の司法制度などの、組織の外に在る影響力によって秩序が守られる性質のものであり、次の階層組織に見られるような、その組織独自の規範による秩序の強制は、見いだされない。

こゝで認められる共通目的は、普通特定の単純な具体的目的に限定されており、そうした具体的目的は協定当事者にとり個人的なものであり、協定で作り出された組織に内在的な性質のものではない。例えば最も単純な側生組織は、物々交換と言う短命な組織であるが、その具体的目的は特定の個人の希望する物の交換であり、組織の目的と個人の当面の行為目的との間に乖離はほとんど存在しない。この物々交換の協定は、また当事者同士の自然的な交渉を通じての調整行為であり、組織に内在的な独自の意識的な権威的調整行為ではない。

こうした性格での個人や単位組織の統合は、基本的には水平的ないしは側生的に、横に拡大されて行く性質のものである。しかし独自の意思と秩序を持たないこの種の組織は、国際的な小麦の需給と市場価格の形成のように、例外的

4) C. I. Barnard, *Organization and Management*, 1956, p. 50.

に比較的安定して、長期間存在するものもあるが、大部分は短命で終るのが普通であり、そのために人々は意識的に無視したり、全く気付かずにいる場合が多い。バーナードは、側生組織の例として、1905年から1914年までの世界の政治組織や経済組織、小麦市場、英連邦、物々交換、資源や部品の契約による他からの調達、複数の企業間での契約による数カ所の工場の結合などを挙げている⁵⁾。この他には、独自の制裁措置を伴わないカルテルのようなものを加えられると思われる。更にもし完全に自由で平等な関係が保たれているならば、株主、債権者、消費者、原材料供給者、政府地方自治体と企業との間の関係も、側生組織と見なす事が出来よう。しかし現実の多くがそうである様に、相互の関係に少しでも独自の力関係が生じれば、純粋な側生組織ではなく、階層組織としての性格が混在する事となる。

II 階層組織

階層組織は、一般の経営における上司と部下の関係に見られるような基本的に権威的な垂直的階層関係で結ばれた組織である。バーナードは次のように説明している。「(国家を除き) 大多数の階層組織の内で仕事をしている時の従属部門相互間や個人間の関係は、契約によって定められた『考慮されるべき事柄』によってではなく、『組織の利益のために』環境が要求するに従って変えられる規定によって、統制されるのである。」⁶⁾

すなわち従業員は、消費者と同様に協定によって、組織に参加する訳であるが、そこで課される伝達機能には、指令や命令による義務や服従の関係が含まれている点に、伝達要素における側生組織との相違が認められる。従って、こゝにおける伝達体系は、ピラミット型の指令、服従の関係を中心とした文字通りの垂直な階層関係を中心として構成される事となる訳であ

る。

これは基本的には、バーナードに従って言えば、協働体系が成立すると、個人的行為では見られない2つの形の行為が作用し始めるためである。すなわちその1つは、協働体系それ自体の促進を目指すものであり、他は協働体系の維持を目指す行為である。例えば1人で使うには大き過ぎるボートのように、協働体系にとってのみ有益なものを作ったり、協働活動のための材料を蓄積したりするもので、簡単に言えば、組織自体の利益を追求しようとする行為が生じるのである。この働きは、環境の変化に応じて具体的目標の変更を要求する事となり、当該組織に参加している人々の個人的動機とは、直接関係なしに変化する場合が多い。ちなみに、側生組織においても、同様な行為が作用している訳であるが、それを強制する組織自体の力(power)が存在しない。組織自体の力がそうした行為の意味付けを行って行く処に、階層組織の大きな特徴が認められる。

従って、階層組織の参加者は、個人的目的とは区別された組織自体が組織の利益のために生み出す共通目的または共通目標のために、1つに結び合わされており、人々の関係を規制している秩序や規律は、主としてその組織に固有な内部的に開発されたものであり、その内部的規律を維持するために、例えば違反者を排除したり、賃金や地位と言った誘因を操作して、賞罰を与えたりする独自の司法権ないし警察力を維持している場合が普通である。こゝでは、参加者は意識的に組織の共通目標を受入れて、割当てられた細部目標の達成のための行為や諸力の提供を行わねばならず、管理者の基本的機能は共通の目的が存在し、それが究極的には達成できるとの確信(信念、共通の価値観)を、参加者に持たせることであると考えられている。

III 側生組織と階層組織の比較

バーナードは、側生組織と階層組織とを比較して、側生組織は一般に人材、才能、リーダー

5) *Ibid.*, pp. 149-157.

6) *Ibid.*, p. 151.

シブ能力等についての費用、換言すれば間接費が安くなる傾向をもっているとしている。すなわち、側生組織での意思決定は、主として具体的行動に密接に関係しており、あまり抽象的命題に関係していないために、その範囲が限定されている。従って、伝達項目は少なく、かつ伝達は容易である。これに対して階層組織での意思決定は、規模が大きくなるに従い、主要な決定を単独で行おうとしている少数の人々の能力を越えてしまい、管理組織や精巧なスタッフ部門によって、長い時間を掛けて一連の設定された規則や先例、また行動パターンに準拠して決定を行わなければならない。そこででの伝達項目は膨大となり、かつ伝達は困難を増す。

この事は、側生組織は階層組織に比較して、弾力的で適応的性質に優れていることを示し、逆に階層組織の適応活動は、意識的な決定を必要とし、自由な協定による側生組織よりも保守的な性質を持っている事となる。そこでは指導的立場にある者は、当面の目標に対する人々の意思決定の影響と、組織自体への反作用に絶えず留意して自己の意思決定をしなければならない。何故ならば、組織の存続が、共同目的と人々の個人目的（欲求）の充足のための前提条件であるので、組織の存続のための意思決定が、まず行われなければならないからである。そこにおける意見の相違や利害の対立は、管理の公式的過程や司法的過程を通じて意識的に解決される事となる。これに対して側生組織では、そうした問題は、自由な協約を通じて各人の協定への参加の選択、協定自体の変更等による自己の個人的目的追求を行う結果として、おのずから解決される事となるのである。

また階層組織における基本的権威と規律は、参加者の忠誠心に依存しており、その確保と維持は、管理者の果すべき職能の1つである。この場合、利己心を満す事によって生み出される種類の忠誠心は、利己心の増加とともに組織効用の消費が増加し、組織経済を破産させる危険があるので、そこでむしろ利己心を抑えるよう

な種類の忠誠心の確保を考えなくてはならない。これに対して側生組織で要求される利己心は、自己の道徳心（行為規律）への忠誠心であり、組織から要求される忠誠心との間に大きな喰違いは生じない。従って側生組織では、その1部で生じた破壊が、組織全体の分裂を生み出す程の影響力を持つ事は稀れである。

極めて複雑な活動は、もしそれ等の活動が空間的・時間的に相対的に単純なグループに分割出来る時、さらにそのグループ間の相互依存性が強いものでも、相互間の関係が相対的に単純なものであれば、大規模な階層組織の採用が可能であると考えられる。勿論、階層組織が利用されるかどうかは、活動の分割と有効な結合を考える管理者の知的・技術的能力にも或る程度は依存している。

しかし無数の相互活動を、単純な相互作用の幾つかの小グループに分離出来ず、反対に多くの同時的な相互依存関係を持っているような場合は、極めて多くの同時的伝達と意思決定とを必要とする。従って階層組織を採用する事は不可能であり、むしろ自由な協定による組織が明らかに広範囲にわたって成功している。小麦の市場価格や需給の統制は、その実例で、もし階層組織による割り当てと価格設定を行なった場合とを比較すれば、側生組織の特徴が容易に理解されると思われる。

三 組織の維持と二種の公式組織

バーナードは、組織の維持について、次のように言っている。「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（貢献意欲、共通目的、伝達——筆者加筆）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1には内的なもの、すなわちこれ等諸要素間の調和の問題であるが、しかし究極的には、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2つの条件を有する。第1は、環境状況に対するその目的の関連より成る組織の有効性である。そして第2は、組織と個人との間の交換よりなるその能率性である。このように上述の諸要素は、それぞれ外部的諸要素とともに変化し、同時にそれ等は、相互依存的である。』⁷⁾

すなわち組織は、貢献意欲、共通目的ならびに伝達の3要素が、その時の外部条件に適した形で結合した時に生まれ、その存続は、このシステムの均衡、特にその内でもこれ等諸要素間の調和の問題である内的均衡に第1に依存していると考えられている。

この事は、組織がこれ等諸要素の相互の密接なからみ合いにより構成されているところから、その理解は因果論的推理を中心とした見方ではなく、組織全体を直観的に捉える事が必要である事実を意味している。すなわちそこにおける意思決定は、当然に機能的立案ないしは進化論的立案過程を取る事を必要としており、試行錯誤的行為が含まれるところから、行為の反応結果が直ちに意思決定者に伝えられて、次の調整行為の選択に生かされる必要がある。漸進的・継続的な意思決定の第1条件は、共通目的と貢献意欲を調整し均衡を保つ事であり、その機能を果たす伝達の役割が不可欠なものとなる訳である。例えば共通目的から導かれる具体的目標は、貢献意欲に影響を与え、貢献意欲の変化は、具体的目標のあり方に影響を与えるから、その間の調整を図る伝達の機能は、正確かつ迅速に行われなければならない。

今内的均衡と言う視点より、この両組織を見ると、側生組織の場合、個々の参加者の意思決定の効果は、比較的容易に他の参加者の反応と言う形で個々の意思決定者に伝達される事となる。これに反して階層組織の場合、その意思決定は複数の人々により専門的に(分業で)行われる。その行動は、組織全体の行動として、組織経済のバランスを尺度にして行われるため

に、最終的意思決定者である最高管理者は、自らの意思決定の効果を知るためには、複雑な伝達過程を必要とする。

バーナードは、1949年の「企業家と公式組織」⁸⁾と題した報告において、常に変化するわれわれの環境において、組織を維持して行くために必要な参加者を獲得し続けるのに要する誘因を取得するためには、環境に適した新しい結合すなわち革新を生み出して行かなければならない旨を強調している。従ってバーナードにおいては、革新は公式組織の重要な機能であり、事業組織において革新を工夫し、発見し、促進する人こそ企業家であるとしている。換言すれば、組織が新しい目標の立案を行う場合には、常に革新を工夫し、発見し、促進する努力が払われなければならないのである。

バーナードは、この論文において、革新は最高管理者によってのみ行われ、組織を通じて下位の人々に及んで行くと言ったものではなく、全体としての組織により行われると考えるべきであり、伝達の経路や権威の委譲を考えると、管理組織の中間的地位やその底辺においても、各種の変化や革新を引き起こす余地のある事実を強調している。

ところでバーナードにおける革新は、社会的革新を重視し、従って「協働体系の有効性は、ほとんど全面的に専門化の革新の工夫あるいは採用に依存している」⁹⁾と述べて、行為の専門化に関係して取扱われている。それは具体的には、最終的な目的を中間的ないし細部の目標に分析する際の、専門化の組み合わせの問題である。バーナードにおける専門化の基礎は5つに整理せられている。(1)仕事の行われる場所(地理的専門化)、(2)仕事の行われる時間(時間的専門化)、(3)仕事を共にする人々(社会的結合の専門化)、(4)仕事の対象物(努力の目的物や仕事の諸目標の専門化)、(5)仕事の方法や過程(方

8) C. I. Barnard, "The Entrepreneur and Formal Organization", *Change and the Entrepreneur*, 1949.

9) C. I. Barnard, p. 132.

7) C. I. Barnard, *Functions* p. 83.

法・過程の専門化)である。そして「協働の初期の段階では、専門化は人々の多様性、協働の諸条件(主に物的環境)および組織化の技術の発明と革新に依存している。しかしこの初期の水準を超えると、これら諸要素は、独立的要素としては完全に消滅する訳ではないが、目的物・人および物的環境に対する組織の連続的反作用があり、これ等すべては、組織の専門化の精密化の手段に変化する。個人の生物的制約をより以上克服するのは、これ等の精巧化された専門化である。」¹⁰⁾

協働体系の有効性を高める専門化は、最初は新しい技能や視野を持った人々の導入や育成、新しい素材や製品或いは技術の発明・導入、新しい組織構造や市場の開発と言ったものに大きく依存する。しかしやがて時間的専門化である行為の継続は、技能の習熟度を高め、ノウハウを累積させ、無駄をはぶき、行動や情報収集のルーチン化が図られ、意思決定の正確性と迅速性が高められ、新しい社会状況が創出され、組織効用の創造と配分の新しいルールが作り出され、著しい能率の向上が生み出されるに至る。企業家の職能として組織の運営が挙げられるゆえんである。なおこうしたバーナードの記述は、今日のいわゆる製品革新に対する過程革新の重要性をも含んでいる訳であるが、同時にそれ以上のものを意味していると考えられる。

すなわちバーナードにおける組織存続の究極的要件は、能率性の達成にあり、問題となる有効性は、能率性に含まれる性質のものである¹¹⁾。従って、新しい製品・素材・販路・生産方法・技術・輸送方法或いは関係業界の変革等による有効性の高まりは、同時に組織参加者全員の満足度の向上を意味するものでなければならない。換言すれば新しい専門化の発明・工夫は、単に目標達成の有効性を高めるだけでなく、同時に人々の満足度を高めるための試行錯誤を伴

う努力が、継続されるべき事となる。組織の継続的努力の内には、そうした側面の含まれている事実に留意する必要がある。

そしてこの試行錯誤の過程において、最高管理者達は、自己の判断に対する反応結果を早急に知る事が必要である。この場合その反応が極めて複雑な同時的相互依存関係の結果生じるものとすれば、階層組織の形態を通じて、反応結果を迅速に得る事は困難であり、側生組織的な組織形態を活用する事が、必要となる場合が生じる。

従って現実の公式組織では、典型的な階層組織と典型的な側生組織との間に、無数の中間的な混合的な公式組織が認められる事となる。例えば事業部制などは、混合的な公式組織の1つであろう。また企業集団、下請け集団、いわゆる商圈や経営圏と言われるものには、側生組織に近い性質の階層組織が見られるように、両組織の特徴に応じた無数の中間的性質の組織が生み出されている事となる。

また階層組織は、常にその一部に側生組織を伴っているのが普通である。例えば、企業の場合であれば、従業員や管理者と言った階層組織を構成しているメンバー以外に、消費者や原材料の供給者、資本の提供者と言った他のメンバーとの間の関係は、基本的には、非権威的、水平的な協約関係である場合が多く、その間に生み出される組織は、主として側生組織である場合が普通である。従って、「組織を考える場合、側生組織によって確保された一般組織を無意識的に見落とし、階層組織のみを考えがちである事に注意しよう」¹²⁾との指摘が、バーナードによって改めて行われる事となる訳である。

四 結

バーナードにおいて、人々が協働活動を行う基本的理由は、協働活動が参加者個人の働きの算数総和以上の効用を生み出すところにある。

10) *Ibid.*, pp. 135-136.

11) 眞野脩「バーナードの能率と有効性概念」『経済学研究』(北海道大学)第35巻第4号, 1986年3月。

12) C. I. Barnard, *Organization*, p. 151.

そしてそうした効用の余剰は、主として階層組織において見られる専門化の機能を基礎とした創造的調整活動の結果として生み出されるものである。これに対して側生組織が、その交換活動によって生み出す効用の余剰は、階層組織の生み出す効用の余剰に比較すれば、極めて小さなものである。ちなみに側生組織の短命である理由の1つは、こゝに在ると考えられる。従って条件さえ許せば、人々は階層組織を利用する事により、より大きな効用を生み出すべく努力するはずである。従来から経営学の組織研究の主要な関心が、自ずと階層組織に向けられて来たのは、当然の事である。

しかし階層組織の持つ伝達機能の複雑性は、試行錯誤を必要とする複雑な環境における意思決定に対して、制約を課す事となる。この結果、側生組織の持つ相対的に単純化された、従って迅速な反応の伝達（例えば、価格の動きや売買高の変動に示される参加者の反応）を利用し、その特性を階層組織に導入しようとする試みが生み出される事となる。

換言すればわれわれは、階層組織を適用出来る処では、まず階層組織を採用し、問題が複雑化し、伝達機能が十分に機能し得なくなると部分的に側生組織を導入したり、側生組織の中に階層組織を部分的に生かしたり（例えばカルテ

ル）して、組織効用の余剰を出来るだけ大ならしめるべく努力して来ていると言えよう。そうした努力の後に、なお階層組織を適用出来ない分野は、完全に側生組織のみに委ねると言う選択が行われていると考えられる。

そして、組織の存続を窮極的に決定する外的均衡は、進化論的立案方法を通じて基本的には、側生組織によって行われる事となる。すなわち交渉を通じての人々の協働行為の調整活動によって試され、その過程を通じて試行錯誤的に均衡が図られる訳である。具体的には、或るレベルでの内的均衡を確保して設定した目的と、見出した戦略的要因への働き掛けの結果を検討して、目的の再設定と戦略的要因の再検討、或いは手段や方法の再検討を行い、更に必要とあれば内的均衡そのものの在り方を検討して、異なったレベルでの内的均衡の確保が図られる事となる。例えば、機能別管理組織と参加的リーダーシップの採用による内的均衡の確保から、マトリックス組織やプロジェクト・チームを活用した情報創造的管理組織と委任的リーダーシップを組み合わせて内的均衡の確保を図ると言ったようなものである。結局バーナードにおける階層組織の存続は、側生組織との関係をどの様にするかによって、基本的に決まってくるという事が出来よう。