



Title	企業組織の均衡に関する一考察：バーナードとクルップ
Author(s)	小泉, 良夫
Citation	北海道大學 經濟學研究, 23(1), 1-39
Issue Date	1973-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31254
Type	departmental bulletin paper
File Information	23(1)_P1-39.pdf



企業組織の均衡に関する一考察

— バーナードとクルップ —

小 泉 良 夫

目 次

1. 序
2. バーナードの経営理論
 - (1) 協働システム＝企業
 - (2) 企業組織
 - (3) 組織の均衡＝管理過程
 - (4) 企業組織の本質
3. 組織均衡論の本質
 - (1) バーナード組織論の特質
 - (2) クルップの批判
 - (3) 組織均衡のメカニズム
 - (4) 均衡の規範性
 - (5) 環境と組織の均衡
4. 結

1. 序

バーナード組織論が、四分五裂の状態にある現在の経営学の多くの学派を統一する基礎として、重要な示唆を与えるものを有していることは、既に論者により指摘されているところである¹⁾。そして、そのバーナード理論の中心が組織の均衡論にある事も周知の通りである。われわれの今日までの研究も、そうしたバーナード理論の基礎の上に、その展開として行なわれてきている。

ところで、今日までバーナード理論に対する批判は内外に多数のものがあ
るが、そうした批判のうち重要なものは、バーナード理論の核心をその組織

均衡論に求めた上で、その組織均衡概念を中心として展開されたものであることは言うまでもない。

従って本稿は、バーナード理論の基礎の上にわれわれの理解する企業モデルを展開し、今日依然として代表的なバーナード批判と認められているクルップの組織均衡論批判に対しこのモデルよりする見解を述べることにより、われわれの「経営学」としての企業モデルの概念的枠組を確立することを目的としている。

- 1) 馬場敬治「経営学の中心内容としての組織理論に就いて」P.R. 第6巻第7号
馬場敬治「経営学の方法論的性格とその中心理論の展開」P.R. 第6巻第10号
馬場敬治「本格的な経営学の現成を覓めて」P.R. 第8巻第8号
山本安次郎「経営学の基礎理論」昭和42年
真野 脩「人事管理理論の新展開」昭和45年
真野 脩「経営学説におけるバーナードの位置」北海道大学経済学研究、第22巻第1号
Kenneth R. Andrews, Introduction to the 30th Anniversary Edition, in The Functions of the Executive, (C. I. Barnard) 1968.

2. バーナードの経営理論

バーナードは、彼の主著「経営者の役割」をつくり上げている社会的協働理論の概念構成が次のようなものであることを明らかにしている。

主たる構造概念

1. 個人, 2. 協働システム, 3. 公式組織, 4. 複合公式組織, 5. 非公式組織

主たる動態概念

1. 自由意思, 2. 協働, 3. 伝達, 4. 権威, 5. 意志決定過程, 6. 動的均衡, 7. (管理) 責任

この彼自身の手になる簡単な要約によっても、彼が、社会の構造を、非公式組織と相互依存的で相互作用的な関係を有する公式的な協働システムの機能的な複合体系として認識していることが知られるのである。そして、この

個々の協働システム、又その下位部分、更には全体としての複合体系、その何れの次元に於ても、人間の協働的な目的達成活動に共通する要因こそ、彼が公式組織と呼ぶ「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」に他ならない。

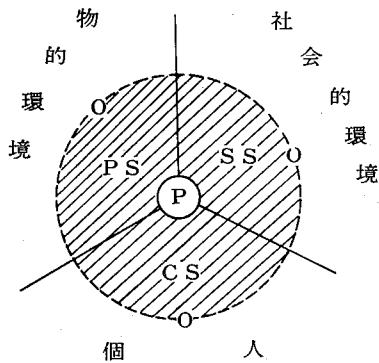
組織されること、つまり人々の活動や諸力が目的達成に向って合理的、計画的に調整されたシステムとなることによって初めて、協働は、一つの生きた全体となり有効なシステムとなる。組織がなければ、協働システムは成立しない。この意味でバーナードは、公式組織を、われわれの社会に於ける「政治体系、法律体系、或いは準機械体系と並立する意味に於ける社会体系である³⁾」と述べ、自らの研究を「公式組織の社会学」と称しているものと理解される。

企業は、このような協働システムの1類型である。

(1) 協働システム＝企業

バーナードは、「協働システムとは、少なくとも一定の目的に対する2人以上の協働のために、特有のシステムティックな関係にある物的、生物的、個人的、並びに社会的な諸構成要素の複合体である⁴⁾」と定義している。そして、この定義に含まれる諸構成要素を、特有なシステムティックな協働関係とする鍵要因が組織であることは、上述の通りである。ここで、生物的要因を物的要因に含めて考えれば、協働システムの構造を、次のように図示することができるであろう。

第1図の所々に0という記号の附された破線の円周は、組織を表わしている。その中心にあるPが、協働の目的 purpose である。組織は、物的環境からある部分を探り入れて、物的・技術的なシステム physical system とする(PS)。企業組織に於ては、通常貸借対照表に表示されている貨幣資産、棚卸資産、及び有形、無形の固定資産など、又損益計算書に費用として計上されている広告宣伝、交通運輸、通信、保管、保険、金融等の物的諸用役が生産に特有の方法で体系化されている。これが、企業の物的システムである。



第1図 協働システムの構造

協働システムの構成要素たる人間に関するバーナードの取扱いには、注意が必要である。前述の定義からも、人間を離れた組織があり得ないことは明らかであろう。単なる物的システムが生産活動をする生きた企業となるのは、人間の貢献行為によるのである。この複数の人間の協働活動のシステムが、企業の組織である。従って、現代の典型的な企業組織

に於ては、従業員、経営者、株主、債権者、顧客、供給者、監督官庁、関係諸団体など、多数の、そして多様な人々の純粋に機能的な側面、つまり組織目的に対する貢献のシステム contribution system が、企業組織を構成している。⁵⁾ 現代の「産業に於て生産するのは、個人というよりむしろ組織である」⁶⁾と言われるのは、このことを指している。こうした組織参加者の貢献のシステムを、第1図では、CSとして示している。

然し、人間はこのような組織人、機能人である前に、自由意思の所有者、自律的人格者である。彼は、多様な願望、衝動、欲求をもち、そのときの支配的な動機に基づき行動する。然し、彼の体力、肉体的適応力、感覚力、知覚力、記憶力、想像力、思考力、判断力、決定力、決断力などには、限界があるのが当然である。従って、自己を充足し保存しようとする多様な欲求をこの限られた能力によって満たすには、さまざまな協働に参加して、誘因の分配を受けなければならない。この自由意思、多様な欲求、及び限られた能力という人間モデルは、バーナードの基本的公準と考えられるが、彼は、こうした「過去及び現在の物的、生物的並びに社会的な諸要因である無数の諸力や諸素材を具現している1個の、かけがえのない、独立した、他と区別される全体者 whole thing」⁸⁾たる個人を、概念上、前述の組織の貢献者、役割人、機能提供者としての人間の側面と区別するのである。この意味で、個人

は組織から外在する環境となり、特定協働システムとこの個人との関係は、誘因—貢献の交換による機能的関係のみにより結ばれたものとみられるのである。

企業組織に対する社会環境の影響は、広く社会諸科学により明らかにされてきたところであるが、バーナードは、社会的要因が協働システムに入り込む経路を五つ挙げている。即ち、(1)参加者個人、(2)当該協働システム外の個人、(3)他の同列の協働システム、(4)上位の協働システム、及び(5)協働情況そのものがそれである⁹⁾。これらの経路を通じて入り込む人々の価値観、態度、規模、又社会の慣習、制度、法律、文化、技術などが、組織の構造や行動をある意味では決定しているとさえ考えられる。企業組織にとっての重要な社会的要因としては、従業員の勤労意欲、組織観、教育水準、市場の制度や景気の動向、社会の技術水準や世論の動向、会社法や税法、又国家の産業政策などを挙げることができよう。組織の中には、こうした社会的要因が体系化されて社会的システム social system をなしているのである (SS)。

かくして協働システム=企業は、物的システム、人間、社会的システムが組織目的達成のために組織化された複合体に他ならない。組織によって、単なる物的要因や人や集団、そして社会的要因が、ある目的に向かって調整され一個の生きた協働システムとなると、個々の下位システムの合計とは異なる価値を有する総合体として認識されるのである。企業が屢々擬人化して取り扱われたり、法律によって法人格を認められるのは、このためと見えよう。組織は、概念上は協働システムの下位システムであり、その構成要素であるが、協働行為を合理的、体系的にする中核的要素であり、他の構成要素を統一的な目的達成活動に編成し統合する機能を有する点からは、協働システム成立と維持の戦略的要因であり、その抽象化、象徴であると考えなければならない。組織行動が協働システムの行動であり、組織の範囲が協働システムの境界をなしている。このような組織と協働システムの表裏一体の関係を示すために、第1図では、組織を円周で示し、それに囲まれた斜線の部分が協働システムを表わすものとしている。そしてその中心に目的を置いたの

は、協働が目的追求活動であることを示しているのである。又、組織を破線で示したのは、その範囲ないし境界が、絶えず変化するものであることを意味しているのである。

(2) 企業組織

バーナードは、公式組織の基本的な要素が、(1)伝達、(2)貢献意欲、及び(3)共通目的であると言っている。

公式組織が単なる集団或いは非公式組織と区別されるのは、それが公式の目的を有する点にある。企業組織の目的は一般に主張されるように利潤ではなく物財ないし用役の生産であるというのが、バーナードの強調点の一つである。¹⁰⁾これは、本節の始めに述べたように、彼が、包括的な非公式組織、たとえば国民社会の中にある公式組織のネットワークを観察していることと関連するものと思われる。¹¹⁾つまり、個々の組織の存在理由、即ち組織目的は、このネットワークの中でそれが果している役割であり機能なのである。この機能が、協働の性格を決定し、企業に特有の組織化の型式を生み出している。企業の社会的機能は、物的価値の有効な創造である。本稿では、組織目的のこの側面を、機能目的又は事業目的と呼びたいと思う。

ところで、組織が事業目的を有効に達成するには、参加者の高い貢献意欲を確保することが必要である。貢献意欲とは、個人の行為を非個人的な行為のシステム＝組織に貢献しようとする意向のことである。ここで注意を要することは、バーナードが、「現代社会の大部分の人（の貢献意欲）は、常にマイナスの側」にあり、「一定の公式組織にとって、積極的とは言っても、中立的即ち、零ポイントに近い貢献意欲をもった人々の数は、常に変動的である」という基本的認識の上に立っていることである。¹²⁾これは、多様な欲求をもつ「個人は、あらゆる組織の外にあって、それら（諸組織）と多元的な関係をもっている。公式組織の複合体（上述の公式諸組織のネットワーク）が拡大し錯綜すればする程、個人の選択範囲は拡大される」という現代社会¹³⁾の特質に照して、貢献意欲が個人の観点からする誘因と貢献のバランスに全面的に依存していることを示しているのである。たとえば、市場価格の商品

や平均的賃金という誘因は、顧客や従業員にとって精々その貢献意欲の零ポイントしか持ち得ないものであろうことが示唆されているのである。

組織がその目的を有効に達成しようとするれば、このような個人の協働への単なる参加のみならず、協働システムへその努力を積極的に貢献しようとする意欲を必要とする。個人から積極的な貢献を引き出すには、組織は彼に純満足を与えるような物質的、社会的な各種の誘因と説得の方法をもっていなければならない。そしてこの組織の誘因は、参加者の貢献から賁らされるものである。たとえば、顧客は組織の創造する物的効用に対して代金を支払い従業員はこの回収された代価の中から賃金を得る。ここに、組織の誘因—貢献のバランスの戦略的な意義がある。この困難な「誘因の経済」を維持するには、一方では組織の有効な創造力によって「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¹⁴⁾」て組織の成長基盤を固め、他方では誘因の分配をさまざまな貢献の価値と有効性に釣合¹⁵⁾ったものとする(差別的誘因の維持)が必要である。協働は、本来個人がその動機を満たすために行なわれるものであるから、組織目的は亦、単にその事業を営むことによって社会的な機能を果しているというだけではなくて、組織の能率により、個人の貢献を確保するに足る純誘因を協働システムに賁¹⁶⁾ら¹⁷⁾すようなものでなければならない。組織目的のこの経済的側面を、本稿では誘因目的と呼びたいと思う。

さて、組織は、2人以上の人間の協働的努力のシステムであるから、人々の意思が相互に伝達され、行為が調整されなければ成り立たない。従って、「伝達技術は、組織の形態と内部経済とを決定する。……組織の構造、広さ、範囲は、殆んど全く伝達技術によって決定されるから、組織の理論をつきつめていけば、伝達が中心的地位を占めることになる。……更に、組織の専門化は、多くの場合、本質的には伝達の必要のために生じ、又維持されているのである¹⁶⁾。」そして、「協働システムの有効性は、殆んど全く専門化の発明ないし革新の採用に依存している¹⁷⁾」のである。かくして、伝達は組織の範囲を決定し、伝達システムは組織の専門化を表現し、組織構造を形成する。伝

達システムの問題は、組織設計の問題である。

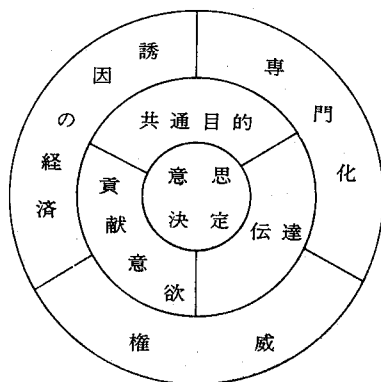
然し、伝達システムは、同時に調整のシステムでもあることを忘れてはならない。つまり組織の伝達には、権威がなければならないのである。バーナードが、この権威の源泉について受容説を強調したことは、周知のところである。命令が受容されるには、発令者がその職位に適わしいリーダーシップと組織情報を有する伝達のセンターであると共に、基本的には、発令者と受令者が共に貢献意欲をもった組織人格となっていなければならない。このように、一方では個人の協働的態度に依存すると共に、他方では組織の伝達システムに依存している権威が、組織の調整には不可欠なのである。

ところで、この組織構造を生きたシステムとするのは、現実の意思決定であり、行為である。¹⁹⁾「伝達は、根本的には、目的を、なすべきこととなすべき時期及び場所という、目的達成に必要な具体的な行為のタームに翻訳するために必要なのである。」²⁰⁾組織目的を達成するには、環境の戦略的要因を識別し、全体情況を変化させなければならない。又、組織が存続するためには組織目的を再規定することが必要である。このような組織の意思を決定する責任は、伝達センターである組織の各職位に課せられる。従って、伝達システム即ち組織構造は、亦組織の意思決定過程の専門化を表わすものである。組織の静的な構造が伝達システムであり、その動的な側面は、組織の連続的な意思決定過程なのである。この組織の意思決定が権威あるものとなるかどうかは、参加者の貢献意欲にかかっているのである。

以上の組織の基本的な構成要素の諸関係、即ち組織の理念を要約して直観的に表わそうとする試みが第2図である。

(3) 組織の均衡=管理過程

バーナードは、これまで述べてき



第2図 理念型組織

た基本的3要素が、組織成立のための必要にして十分な条件であると言っている。換言すれば、組織は、そのときの外部の状況、つまり不断に変化しつつある物的並びに社会的な環境、或いは個人の動機などの諸条件に適切な結合の仕方、で、伝達、貢献意欲、及び共通目的をシステム化するとき、成立するのである。たとえば、企業組織にとって、正に涸渇せんとする資源を原材料に予定する継続的生産は無理であろうし、公害に敏感な地域に於て有毒物の排泄を防ぎ得ない工場の設置は不可能であり、又嗜好の変化により既に需要の全く失われた商品の供給を目的とした組織は成立し得ないであろう。通常、企業組織は、こうした環境の状況を慎重に考慮して、目的を設定し、それに適した伝達システム即ち組織構造の設計が行なわれて成立するのである。

次に、バーナードは、「組織というものは、自らを永続させようとする傾向がある²¹⁾」と述べているが、社会学の諸研究に於ても、確立した制度が自律的に存続という自己目的をもつに至ることは、広く承認せられるところであろう。企業組織は、一種の制度として典型的には半永久的な存続を志向する継続企業 going concern として認識されている。本稿では、このような自律的に志向する組織目的を存続目的として捉えることにする。組織の成功を表わす唯一の尺度がその存続であるということから、バーナード組織論の重要な基本的公準がこの存続であり、その中心問題が継続的組織の存続条件となっているのである。彼は、組織の存続は、そのシステムの均衡の維持如何に依存すると言っている。協働的努力のシステムを維持するのは管理職能に他ならないから、組織存続の問題は、頭脳を含めた人間の神経系統が環境適応に必要な指示を行なって身体を維持する機能を果しているのと同じ意味で、管理の問題の核心をなしているのである。彼にとって、組織の分析は協働システム²²⁾の解剖学、管理の研究はその生理学という形影相伴うものでなければならなかったのである。²³⁾

さて、その協働システムの存続を決定する組織の均衡は、組織というシステムそのものの均衡、即ち内的均衡と、組織とその環境との均衡、即ち外的

均衡とに分けられる。内的均衡は、組織の3要素を夫々に活かし乍ら、相互の釣合いをとるということである。第1図に関して述べたように、組織には物的、社会的、並びに参加者の貢献行為のシステムの三つの側面がある。企業組織の目的は物財又は用役の生産であるから、それは何よりも先ず生産の技術的システム、購買システム、マーケティングのシステムをなしていなければならない、又企業には資本が必要であるということ、そして現代経済に於ては殆んど物的要因、生物的要因が貨幣的評価がなされているということからは、それは財務システムを構成しているであろう。これら物的システムの均衡維持が、生産管理、技術管理、購買管理、マーケティング管理、及び財務管理などの問題領域をなしているのである。

又、企業組織は、民法、商法などの統制を受けて、法人か個人か、株式会社か協同組合かといった何等かの企業形態をとっている。そしてその事業活動は、完全競争市場、寡占市場、或いは独占市場の何れかの中にその地位を占め、さまざまな商慣習に従うことになる。今日の典型的な企業が、大株式会社であり、所有と経営の分離した寡占企業であり、大量生産の原理或いは規模と成長の経済に基づく経営が行なわれていることは、等しく承認しうるところであろう。こうした社会的要因のシステム化の中で最も重要なものの一つに、階層制 scalar system がある。企業組織の内部構造は、典型的にはトップマネジメントを頂点とし、一般従業員を底辺とするピラミッド型の階層システムをなしている。これは、伝達技術の制約と組織の意思決定の垂直的専門化のためであるが、同時にそれが、昇進という地位 status を巡る重要な誘因の基盤ともなっている。²⁴⁾つまり組織は、ピラミッド型の管理と作業のシステムを形成しているのである。

これまでの二つのパラグラフで述べてきたことは、結局のところ参加者の貢献のシステム化に他ならない。組織に物的要因や社会的要因を齎らすのは参加者の貢献だからである。生産、販売、研究開発などの機能的専門化も、命令系統とか権限のラインとか呼ばれる階層制に基づく、アンソフの言う戦略的決定、管理的決定、及び業務的決定などの意思決定の垂直的専門化も、

要するに参加者の貢献活動を組織目的と伝達システムとに有効に結合しようとする工夫とすることができよう。然し、個人から貢献を引き出すためには組織はさまざまな誘因の組合せを工夫しなければならない。これが、人事管理と呼ばれる問題の核心である。近年、不足経済から豊富な経済への離陸に伴ない、組織の内部構成員のみならず外部構成員についても、この誘因の組合せの重要性が再認識されるに至った。たとえば、従来販売は、単に狭義の生産に付随する活動のように考えられてきたものが、商品²⁵⁾を誘因として見直されるに従って、マーケティングという基本的な職能領域をなすようになってきたこと、又従業員についても単なる賃金管理から報酬管理²⁶⁾というように思考の飛躍的推展が強調されるようになったことも、こうした傾向の証左と言えよう。

このように組織の内的均衡は、主として、組織に貢献する参加者に対する関係として理解されるのであるが、この均衡化の過程は、組織目的が組織の「利益」good²⁶⁾に基づいて展開する過程である。縦と横の専門化、諸誘因の配分と蓄積、伝達システムに於ける客観的権威の確立、そして適切な意思決定によって、組織の存続を図る過程である。従って、参加者の貢献意欲を昂めるような管理者のリーダーシップ、そして組織目的に含まれる理想、価値こそ、この内的均衡の戦略的要因となるのである。

次に、組織の外的均衡は、その有効性と能率とによって維持される。それは、組織とそれに外在する環境との均衡である。

組織の有効性は、環境の情況に対する協働システム全体の関係であって、協働目的の達成の程度を言う。企業組織にとっては、包括的な社会の複合的なシステムの中で、その生産機能が充分果されていれば、その有効性は高いと言えるであろう。それは、結局、環境の情況に対して、組織の事業目的とその達成手段とが適切か否かという（広義の）技術的な問題に帰することとなる。

組織目的がどのようにして導き出されるにせよ、目的は環境に即してのみ決定しうるものであると、バーナードは言っている。²⁷⁾従って、この環境の条

件が許さないような目的は、廃棄されるか、変更されなければならない。前にも述べたように、組織には自らを永續させようとする固有の傾向があるから、環境条件が不利な方向に変化する場合には、組織はその存在理由、即ち事業目的を変更することもあるのである。²⁸⁾ こうしたことは、たとえば紡績会社が化粧品や建設などの事業に転出する事例などにより、よく知られているところである。このような点から、バーナードは、永續的組織の事業目的の一般化 *generalization of purpose* という政策を重視している。²⁹⁾

又、目的達成の手段については、管理技術、工学的技術の両領域に亘る部分的有効性と全体的有効性とが問題となる。この技術の選択も、組織を巡る全体情況と密接な関係がある。発展途上国に於て近代工業が容易に発達し得ない理由も、この点に問題が潜んでいると言われる。バーナードは、協働システム全体の有効性という観点から、「標準化」や企業集中の根底にある「技術的総合の原理」 *principle of technological integration* の重要性を指摘している。³⁰⁾ このようにして、組織の有効性は目的達成の程度を表わし、「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 *supplies* を、協働システムのために十分確保するに足ることを証明するかどうか」という尺度により測定されるのである。³¹⁾

これに対して組織の能率は、組織活動を引き出すに十分な程個人の動機を



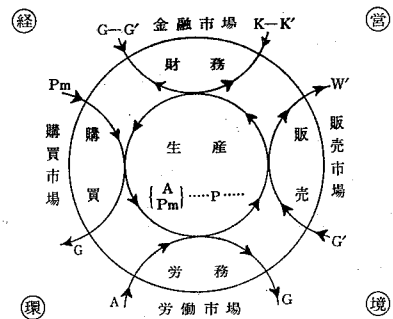
第3図 協働システムの4経済

満足させて、組織活動の均衡を維持することである。³²⁾ つまり、組織の生命は、その目的を達成するに必要なエネルギー（物財ないし貨幣等価物の支配の移転を含めて）の個人的貢献を確保し、維持する能力に依存しているのである。³³⁾ この均衡は、組織に流入し、蓄積され、流出する物的、生物的、経済的、社会的、個人的、及び精神的などの諸効用を、創

造、変形、交換する経済過程である。従って、協働システムには、その構造に従って、四つの経済領域を識別しうることになる。物的経済、社会的経済、個人的経済、及びそれらを包括する組織の経済がそれである。

物的経済は、組織の行動により支配されている物と物的諸力とに対して、組織が付与する効用の総計である。企業組織の目的は物的効用の産出であるから、その物的経済過程は、原材料や機械などの購買、製造、製品の販売、労働力や資金の調達など、複雑な効用の交換と調整の過程からなっている。この過程を端的に理解するために、山本安次郎教授の工夫された図を掲げる。

さて、この物的経済の均衡は、貸借対照表や損益計算書などの管理諸資料により推量し得るものと一応は考えられるが、バーナードが、調整されてシステム化、即ち組織化された全体は、その部分の単なる合計と



第4図 企業の経営過程

山本安次郎「経営学の基礎理論」昭和42年、180頁。

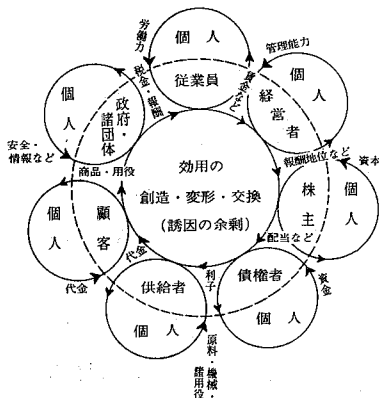
は質及び量に於て大きかったり小さかったり、或いは異なる全く新しい何物かが創造されるものであるという彼の基本的見解を、繰り返し強調している点に注意しなければならない。このことは、財団抵当とか暖簾などの概念を通じて、広く理解されているところであろう。又、彼が別の機会に於て、継続企業の行動を支配している経済的動機は、利潤ではなくて「損失の恐れ」であると述べていることから、この物的経済の均衡が、満足利潤ないしドラッカーの所謂「損失回避の原則」に於て理解されなければならないものと考えられる点は、極めて重要である。

次に社会的経済は、協働システム外のものとの協働の可能性の総計である。その組織と協働関係にない他の組織や個人との関係が、その組織にとって効用を有するのである。企業組織の場合、たとえば好況、協調的な競争市

場、国家の保護政策、好意的な世論、国民の高い教育水準や協調的な態度などが大きな効用を有することは、周知の事柄と言えよう。長い間殆んど顧みられることのなかったこの領域についても、近年次第に、このような社会的要因に対する企業の積極的な働きかけの重要性が認識されるに至った。企業の行なうPR活動、社会基金への寄附、公害防止問題などが、従来兎角偏り勝ちであった政界への働きかけ以上に重視されようとしているのは、その表われと言えよう。又、こうした情勢を反映して、企業組織と社会的環境との関係に関する体系的な研究が、組織論の領域の中でもエメリイ＝ツリストやテリベリイらの手によって進められていることは、注目に値する点である。

この社会的経済の均衡は、バーナードも、「それらは測定することができないから、一般的に記述することが困難である」³⁷⁾と述べている。それは、人間の環境に関する識別力は、「物理的、化学的、生物的、生理的、心理的、経済的、政治的、社会的、及び道徳的要素」という順序で発達し、社会的環境から戦略的要因を識別する技術は最も遅れていると考えられるからである。³⁸⁾従って、この経済の均衡の指標は、精々のところ極めて曖昧な「好意」goodwill という概念によって表わす他ないであろう。

第3に、組織の個人的経済は、既に述べた誘因と貢献とのバランスである。³⁹⁾組織の参加者間には、その参加の程度や性格の点で非常な差異があつて



第5図 企業組織の経済と個人経済

たとえば内部構成員と外部構成員、社内重役と社外重役などの区別がされるのもこのためである。しかも、そのさまざまな組織構成員には、常に組織人格と個人人格とが並存している。この組織人格の側面（貢献意欲）について他の要素との釣合いを考慮しながら適切なシステム化を求めるのが組織の内的均衡であり、組織の外にある個人人格が、この場合

の誘因と貢献との交換を評価するのが個人的経済である。組織は、個人的経済に於ける純満足を無視しては、継続的に高い貢献を受けることができないのである。第5図は、企業組織の経済と個人的経済との交換関係を単純化して示そうとする一つの試みである。

組織は、この個人的経済との均衡を「誘因の経済」によって維持する。ここで誘因と貢献との交換が成立するのは、この交換の両端に於ける交換される財や行為に対する有用性、効用の認識の相違のためである。そして組織はその生命力を維持するために、調整によって効用の創造、変形、交換を適切に行ない、誘因の余剰を確保しなければならない。たとえば企業組織は、労働者に賃金を支払って労働力を確保し、それを調整することによって、新たな効用を有する商品を生産し、販売によって顧客から代金を受けとる。こうして蓄積された資本は、労働にはより高い賃金を、株主にはより有利な配当を、顧客にはより安価良質な商品を、供給者や債権者にはより確実な支払を、政府や関係団体にはより正確な報酬支払と義務の履行を、そして管理者にはより優越した地位と報酬とを与える能力を、組織がもつ原動力となるのである。

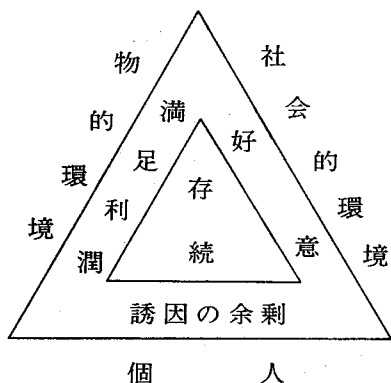
ところで、組織に関するこれらの3経済は不断に変化を続ける固有の性格をもっていることに注意しなければならない。企業組織の環境は、たとえば自然の変化、技術進歩、政体の変革、価値感の変化などがあって、これがそれぞれの経済に影響を与える。又、その内部に於ては、たとえば機械の物理的並びに道徳的磨滅、協働観や顧客の態度の変化などが生じて、各領域の経済の均衡を破るであろう。従って、それぞれの領域に於て、そのバランスを維持するということは、並々ならぬ努力を必要とすることが理解される。

更に重要なことは、組織は、これら3経済の各々について均衡を維持すると共に、全体としてこれら3経済間のバランスを図らなければならないということである。この内外の事情により多分に流動的な、組織の支配する物的システムと社会関係、並びに組織の調整する参加者の活動に対して、組織の存続という立場から評価し、組織の利益という観点から与える効用の総合的

なプールが、「組織の経済」である。複雑で包括的なこの組織の経済に於ては、物的給付と社会的給付とがメンバーから貢献され、物財が環境から確保され、又、物財が環境に与えられ、そして物的並びに社会的な満足が各メンバーに与えられる。そしてこの間に、組織は、これらの異なる諸効用を変形し、或いは異なる新しい効用を創造しなければならない。従って、この経済の総合的な均衡は、部分を全体に永続的に従属させ、最も広い観点から他の管理職能、技術、説得、誘因、伝達、分配的能率などすべての要因から戦略的要因を識別し、調整することにより維持される。この意思決定は、異なる諸効用に関する全体感、釣合感、異質的な諸部分の全体に対する重要な関係についての感覚に基づくものである。その結果は、組織の存続によって測り

得るのみである。組織の成長、縮小などが、結果的に組織の経済、つまり能率の状態を明らかにするのである。

かくして、組織の外的均衡とはその環境（物的、社会的環境、及び個人）の中で、社会的機能を果たしながらその存続、成長を図ることと言えよう。この場合、環境の変化が重大となればなる程、それに対する組織の適応、革新が重要性をもってくるから、未来を予測しながらこの複雑な均衡を維持することのできる優れたリーダーシップが要請されることになる。組織は、多様な欲求と限られた能力と自由意思とをもった人間の協働的活動のシステムである。こうした人間性の特質そのものも、拡大したり、発展したり、停滞したり、萎縮したり、本来不断に変化するものである。従って、その適切な組織化、つまり内的均衡の維持は、容易ならぬ困難性をもっている。このように組織の均衡の複雑性の故にこそ、バーナードは、リーダーの未来を見通した深遠な理想、そし



第6図 組織経済の均衡—能率

て道徳的創造力、又重い負担に耐え得る責任能力を最も重視するのである。彼が、「全体としての創造機能が、リーダーシップの本質である。それは、管理責任の最高のテストである⁴⁰⁾」と述べているのは、このことを言うのである。

(4) 企業組織の本質

これまで述べてきたことを、企業組織の目的という見地から整理してみよう。

企業は、物財又は用役の生産というその社会的機能により、包括的社会の中で存在理由が認められる。もしこの社会機能目的が有効な成果を挙げ得なければ、企業は存続しえない。同時に、この社会的機能が組織により遂行されるという現代の特徴的な形式から、組織に参加者の動機を満たす各種誘因が確保されなければならないという要請と、その組織(協働)そのものを維持・発展させようとする自律的な志向とが生ずる。ここに、事業目的 purpose⁴¹⁾ 誘因目的 end、及び存続目的 aim という。企業の組織目的の相互に不可分な三つの側面が認識されるのである。

事業目的は、その組織が何を生産するかを表わす側面であるが、それが究極的に何のために(誘因)、何を指す(存続)かという点から、この目的が変更される場合さえ生ずるであろう。バーナードが屢々強調しているように、協働の究極の目的は、個人の動機の満足である。この満足が得られなければ、個人は貢献を差し控えるか、その組織を去るであろう。結果は、組織の衰退か、崩壊かである。つまり、組織の能率は個人の能率の合成されたものであるから、参加者に満足な誘因の分配をなし得ない組織は、生産目的の変更か、組織の消滅かの何れかの途を選ばなければならないのである。

従って、現代の大部分の組織がそうであるように、それが存続を目指す永続的組織であれば、生産機能の社会的有効性が確保され、誘因の分配に当って貢献者の満足が永続するような経済的配慮、つまり組織の能率によって誘因の余剰が確保されることが、基本的に必要となる。ドラッカーが、現代企業の基本的機能をマーケティングと革新とに求めていることも⁴²⁾、こうした見

地から強ち遠いものではないであろう。

要するに、企業の事業目的は、有効な生産である。誘因目的は、個人の動機を満たすために、さまざまな効用の収支・創造に関する経済的考量を行ない、資本と市場地位と社会的地位とを維持し、成長せしめることである。そして、この場合の志向目的は、存続である。このように、組織としての企業は、たとえば出資者或いは経営者といった特定参加者の動機の上に支配されては、結局存続し得ないものと考えられる。企業目的は、組織自体の利益＝存続という立場に立ってオペレーショナルなものとされたとき、始めて有効且つ能率的な協働の対象となり得るのである。バーナードが、「組織の場合行為の目的はすべて社会過程によって形成されたものである」と言い、更に「この目的は、個人の参加意思が協働の対象の性質によって影響されることが多いという意味では参加者個人の考えにいく分影響されはするが、目的自体はこのような制約によって決定されるものでない。それどころか、協働行為の手段と条件によって影響されることは別として、組織目的は組織の利益に基づいて明確な形をとるようになる⁴³⁾」と続けているのは、この点を明らかにしたものと言えよう。

管理とは、この組織自体の立場に立って、複雑な組織の均衡を調整し、維持しようとする、組織に固有の基本的機能と考えられる。

- 1) Chester I. Barnard, Comments on the Job of the Executive, HBR., vol. XVIII no. 3 (Spring, 1940) pp. 307~308.
- 2) 「人間の私的な接触、相互作用、仲間集団化 associated groupings からなる全体」であって、群集心理、合意、世論などの語に暗示されているように、人々の間に一定の態度、理解、慣習、習慣、制度を確立し、公式組織の発生条件を創り出すという機能をもつ。Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, pp. 114~116.
- 3) 同書、日本語版への序文。
- 4) ibid., p. 65.
- 5) バーナードの組織構成員の範囲がこのように広いのは、一般に公式組織という用語で専ら意味している階層的組織 scalar organization のみならず、彼の組織概念には、後に自ら側成組織 lateral organization と呼んだ (Chester I. Barnard,

Organization and Management, 1948, p. 149 ff.) 自由な協定や契約に基づく一時的で限られた目的による結合をも含んでいるからである。後者は、たとえば、企業と顧客との売買関係などを指すのであるが、この場合の調整は、形式的、限定的には国家や法、実質的には、慣習や慣行により行なわれることが、彼の主著に於ても明らかにされている (Barnard, The Functions..., p. 110). 又、彼は人間の協働への参加の程度や性格には大きな差異があると述べているが (ibid., pp. 69~71). これが後には、サイモンの誘因 (参加者の動機), 貢献, 及び支配などに基づく参加者類型の分類, そしてサイアート=マーチの組織スラックへの接近度による内部メンバーと外部メンバーの分類となって展開されたものと考えられる。そこで、バーナードが、組織、構成員、貢献者などと言うとき、階層的組織 (内部構成員), 側成組織 (外部構成員), 又はその両者の何れを指しているのかを読み分ける必要があるように思われる。何れにもせよ、バーナードの組織概念が、このように広いものであることには、注意が必要であろう。

- 6) Peter F. Drucker, The New Society, 1950.
- 7) Barnard, The Functions..., pp. 13~31.
- 8) ibid., p. 12.
- 9) ibid., p. 67.
- 10) ibid., p. 154.
- 11) ibid., p. 96 ff. 本稿注 2) で述べたように、バーナードの非公式組織概念は、国民社会、地域社会から特定組織に生ずる狭義の非公式集団までを含む広いものである。
- 12) ibid., pp. 84~85.
- 13) ibid., p. 100.
- 14) ibid., pp. 55~56.
- 15) ibid., pp. 159~160.
- 16) ibid., pp. 90~91.
- 17) ibid., p. 132.
- 18) ibid., p. 175.
- 19) ibid., pp. 231~232.
- 20) ibid., pp. 106~107.
- 21) ibid., p. 89.
- 22) ibid., pp. 251~252.
- 23) ibid., pp. 216~217.
- 24) この階層的な管理形態が、現代企業の「革新」という重要課題に関連して、重大な問題を齎していることについては、機会を改めて論ずることとしたい。
- 25) 真野 脩「人事管理論の新展開」昭和45年、第3章「賃金と報酬理論」参照。

- 26) Barnard, op. cit., p. 200.
- 27) ibid., p. 196.
- 28) ibid., p. 89.
- 29) ibid., pp. 91~92. この目的の一般化の企業の革新に於ける意義については、既に別に論じたところである。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」1972年3月（第21巻第4号）134~136頁。
- 30) ibid., p. 237.
- 31) ibid., pp. 55~56.
- 32) ibid., p. 240 ff.
- 33) ibid., p. 92.
- 34) ibid., p. 79.
- 35) Barnard, Organization..., p. 16.
- 36) Drucker, op. cit.
- 37) Barnard, The Functions..., p. 243.
- 38) ibid., pp. 206~209.
- 39) idid., p. 69.
- 40) ibid., p. 281.
- 41) バーナードの purpose, end, aim の用法が必ずしも、このような意味をもたせているとは断定し得ないけれども、ある程度の意識的な使い分けがなされているようにも思われるのである。この中の、誘因目的 inducement objective. 志向目的 direction objective という用語は、Brian Loasby, The Decisionmaking in the Organization, The Journal of Management Studies, vol. 5. no. 3 (October, 1968) p. 354. に負っているけれども、本稿に於けるその用法は、全く独自の理解に基づくものである。
尚、end が終局の目的、aim は心中の目標、purpose は具体的な活動目的を意味し、又、goal は終局の努力目標、object と objective が行為の対象といったニュアンスを本来もっているように考えられる。
- 42) Peter F. Drucker, The Practice of Management, 1954.
- 43) Barnard, op. cit., p. 200.

3. 組織均衡論の本質

前節では、バーナード組織論を、協働システムの1類型たる現代の典型的な企業に即して、試論的に展開してみたのであるが、彼の主著「経営者の役割」の本来の意図が管理過程一般の究明にあったことは、その序文に明らか

なところである。ただ管理職能は本質的に組織の自己維持作用に他ならないところから、管理職能の適切な記述のためには、組織の本質の分析が前提とならなければならなかったのである。かくして、人間協働一般ないし組織の原理論ともいうべき近代組織論又は管理論の礎石が築かれることとなったのである。

(1) バーナード組織論の特質

このバーナードの見地からすれば、これまで多くの管理思考には、幾つかの重大な誤解が含まれていた。彼は、組織の現実から遊離し、協働システムの均衡に破壊的な影響を及ぼしていたと考えられる伝統的な仮構として、次のものを列挙している。

- (1) 組織生活の経済の過度の単純化。
- (2) 非公式組織の実相と必要性の無視。
- (3) 権威の客観的側面と主観的側面との強調点の倒置。
- (4) 道徳と責任との混同。

彼の提起したこれらの問題点は、相互に密接な関連の下に、伝統的思考の偏向を明らかにしている。(1)は、所謂「経済人」モデルに対する批判である。バーナードは、「特に企業組織に関してみれば、経済的な動機、関心及び過程と並んで、非経済的なそれが、取締役会から最後の1人に至る行動に於ける基本的なものである¹⁾」として、組織の存続がさまざまな効用の複雑な均衡に依存するものであることを強調するのである。組織生活には、合理的、経済的側面と共に、道徳的、感情的側面が常に併存している。この点から(2)は、古典派の経済人概念に含まれる全知的合理性と受動的用具としての従業員の「マシソン」モデルという自明の理に対し、又反面新古典派の「感情の論理」の過度の強調に対し、同時に批判を加えたものと考えられる。バーナードは、非公式組織はその永続のために公式組織を必要とし、公式組織は不可避免的に非公式組織を創り出すという、両者の不可分の相互依存関係を指摘する。しかも非公式組織は、公式経路の負担を軽減したり公式的处理を回避する必要がある場合などにみられる非公式伝達の機能、貢献意欲と客観

の權威の安定とを調整する機能、そして参加者の自律的人格という感覚、自尊心及び自主的選択力を維持する機能など、公式組織に不可欠な役割を担っているのである。従って、非公式組織を無視し、その健全な育成を怠るときは、長期的には組織經濟の均衡を失い、衰退の途を辿ると考えられるのである。そして又、限られた能力をもった個人がその多様な欲求をよりよく満たすためにこそ、公式組織を必要とし、それを維持しようとするのである。かくして、組織に於ける人間行動は、用具的な面、動機づけられ一定の態度をもつ面、及び限られた合理性をもつという面を併せ持っている⁴⁾のであって、このような人々の協働行為からなる継続的な公式組織の經濟は、単純なたとえば利潤極大化といった動機のみによって考察されるようなものではないとされるのである。

ところで、公式組織は、組織目的によって意識的に調整された人間の活動や諸力のシステムである。従って、組織の均衡の基礎は、組織目的による個人の行為の調整である。この調整のために、組織の伝達には權威が必要となる。組織の權威について、伝統的な公式権限説ないし上位権限説は、それが当然のこととして疑うことがなかった。然し、特に近年になって、組織の權威についてさまざまな論議がなされていることは周知の事柄である。バーナードは、画期的な意義を有する權威受容説を提起することにより、逸早くこの問題にメスを入れている。それが、問題点の(3)である。そして(4)は、個人の単なる組織目的の受容ではなく、組織の均衡に戦略的な意味を有する貢献意欲の根拠、組織に対する忠誠心、一体化について根本的な洞察を与えたものである。人は、さまざまな源泉から学んだ複雑な行為規準(道德準則 moral code)の体系をもっている。組織の規則や命令は、彼の道德準則の体系の中で高い順位を得ていない限り、遵守される機会は少ないことになる。つまり、組織の權威は確立されないのである。次に、個人が、その情況に於て適用さるべき道德準則を現実の行動に移す力が、責任である。高い責任感⁵⁾は、深い確信によってのみ確立される。又責任の履行には、それを全うするだけの能力が必要である。かくして、たとえば解雇などの制裁(マイナスの

誘因)や賃金(プラスの誘因)は、組織準則を個人の準則体系の中に位置づけるのに役立つても、その順位を高め、責任を確立するには役立たないことになる。ここに、組織の権威を確立し、参加者から高い積極的な貢献を得る上で、高遠な理想をもった目的と優れたリーダーシップの重大な役割が指摘されているのである。

(2) クルップの批判

このユニークなバーナード理論に対し、管理論はもとより、経済学や社会学の領域からも、さまざまな評価や反批判が寄せられるのは当然のことであった。そうした中で、わが国では加藤勝康教授により逸早く紹介されて、学界に於ても最も体系的、本格的なバーナード批判として注目されたのは、シャーマン・クルップの「組織分析の型式」であろう⁵⁾。確かに、彼の研究は、科学的管理法を始め、人間関係論、管理設計論、フォレット、バーナード＝サイモン、小集団研究、そしてマーチ＝サイモンに及ぶ組織と管理の理論の略々全領域に亘って、経済学的企業の理論と対比し乍ら、それぞれの理論体系を説明的、分析的、経験的、帰納的、及び規範的構造により吟味し、その基底に潜む経営哲学 philosophy of management を分析したものである。

クルップは、その序文に「現代の自由主義者にとって、大きいことは民主的価値感に対する一つの脅威をなしている。大きさが齎らすものは、規模だけではなくて支配の集中である。従って自由主義者は、その理論的結果がこの支配の限界の拡張を齎らしている社会行動に関する諸見解を、留保なしには容認し得ないのである。組織分析の一つの決定的な要素は、企業内の統合と機能的調和とに対する強調である。ケネス・ボールディングの言葉を藉りれば、頭れた組織の『友好的な顔』である。然し、大組織は、顧客や労働組合や政府に対しては極めて非友好的な顔を示すかもしれない。権限階層制 hierarchy が拡張される場合に現われるであろうコンフリクトを最小化することにより、組織論は、権力と権力が齎らす社会的、経済的諸資源の分配という問題に対する感度を引き下げてきた。こうして友好的な顔が誇張されてきた一方では、コンフリクトや独占は病的なものとなされ、理論の範囲外のも

のとされている。調整の技術的な面と調和の達成との強調により、組織論は『協働』に対する経営者の歴史的願望を表わしている⁶⁾』として、自己の立場を明らかにしている。端的に言えば、これは、一見対立的と思われる上記諸学派の主張の中に実は共通の基調として潜在するとみられる利害調和論的思考に対して、権力—葛藤論の見地から批判を加えたものである。更に極言すれば、経済学ないし社会学の立場からの、経営学の本質に対する根本的な疑義の表明とみることもできるであろう。そのクルップが、「格別の関心」の的としているのが、「組織の均衡」論なのである。

彼は、バーナード＝サイモンの組織均衡の概念を、誘因—貢献関係として捉える。そして、この理論の分析的並びに説明的構造が行動科学、規範論、並びに不確定性論という三つの相互不可分の文脈により特徴づけられ、それは究極的に、均衡分析の手法が経営者支配のための組織行動の記述の手段となるのを助けていると批判している。

たとえば、組織の均衡の条件と諸力とは、行動科学的文脈により説明されている。そこでは、「意欲」と「誘因」との流れが、恰も経済学者の「供給」と「需要」のように、均衡する諸力を示唆しているが、この場合の誘因概念には人の心を変えるためのテクニック（説得の方法）を含んでいるために、均衡化諸力の質が問題とならざるを得ない。つまり、組織の政策が人間の意欲変数を変えうるものとすれば、同意が自主的であり、意欲が自律的であり選択が自由であるというこの理論の重要な仮説（権威受容説）からの後退を意味することになる。又、仮にこの仮説の修正を認めるとしても、操作的誘因が組織に於ける行動の原動力とみられる場合に姿を現わす均衡は、多様な均衡の中のかかなり複雑な1ケースとなる。均衡解というものは一つの論理的可能性であるが、誘因—貢献図式は、均衡の種類、並びに均衡条件と諸力の質を、精々極めて不確定なものとするに過ぎない。このような均衡分析は融通自在 anything goes の均衡と言うべきであろう。

ところで、誘因—貢献図式は、満足な交換として説明される。それは組織の知覚する誘因と参加者の知覚する満足との取引であるが、その場合、組織

にはその存続のための誘因の余剰を、参加者には満足¹⁾の余剰を齎らすべきものとされる。然し乍ら、誘因は組織の稀少資源であり、その配分は経営者により決定される。それは、組織目標達成に対する貢献度により配分されなければならない。ここに組織一体化、つまり忠誠心とチームワークが意味をもってくる。

個人が組織目標を自分自身のもの²⁾と考えるに従い、参加から得られる満足は増大する。貢献は増大し、意欲函数の上方シフトによって、より以上の誘因に対する要求は減退する。もし意欲が費用がかからずに変えうるもの³⁾とすれば、低水準の物質的誘因が高水準の貢献を正当化することになるだろう。しかも、この貢献が、経営に利用し得る誘因の供給を増すのである。これが、非物質的誘因の果す役割である。結果は、参加者の満足の上昇、経営者の物質的支出の減少、従って、結局目標達成に再投資しうる物質的並びに非物質的資源（たとえば組織利潤）の増大となる。要するに、参加者が非物質的誘因に対し貢献意欲が大きく感度が高い程、組織人が生産的な従業員であると知られる限り、目標実現によって測定された組織の「産出量」は大きくなるであろう。従って、この理論では、少額の賃金支払と多額の「人間関係」ないし「PR」支出というある安定した位置⁴⁾に向って、漸次接近しようとする均衡化諸力が示唆されているのである。極大化⁵⁾してみることで、理論のもつ真の意味が明らかとなる。この理論の極限は、物的賃金・給料が極めて安く、経営PRが極めて大きく、参加者の満足は極めて高く、そして組織利潤が最も満足な限界なのである。このような均衡は、従順な組織人の世界に於ける管理者に操縦された均衡 *managerially engineered equilibrium* に過ぎないであろう。

更に、この均衡の位置についても問題が生ずる。組織論では、極大解ではなくて満足解が求められるものとされる。そこで、誘因が適度の目標達成を生ずるように配分される場合に、均衡が得られるものと解されるであろう。然し、満足化が経営者の成功基準とされる場合の適度な目標達成という考えは、経営者と参加者の双方に満足の余剰を齎らす程のゆとりのあるものでな

ければならない。その限りに於て、満足化は、目標達成に於ける最適解というより満足の選択を意味しているのである。然し満足の広い選択範囲の中で高度の満足解が追求される場合には、経済理論上の最適解と異なるところとはならないであろうし、又低い満足解が求められるものと解釈した場合にも、組織がその範囲内でのより高い満足を追求するであろうことが予想される。つまり満足化原理は、誘因支払に必要な最低条件を主張するに過ぎないから、この存続の最低限度を超える均衡の位置については、この理論では説明不可能なことが知られるのである。

結局、このように融通自在でしかも不確定な満足概念と組織の均衡とは、特に経営者の満足、成功に関連しているとみる他ないであろう。満足解は、バーナードの言う組織の究極目的たる「個人の満足」つまり参加者の一般的厚生というより、むしろ諸制約の克服上の成功に関心があると思われる。然し、満足な目標達成というものは、参加者の望ましい満足水準と一致しないし、矛盾さえもするであろう。満足な均衡は、何れか一方の観点からしかあり得ないのである。参加者と経営者が共に満足するのは、両者の利害が共通であると信ぜられるか、同意の境界（無関心圏）が都合よく位置づけられるかの何れかの場合に限るのである。然るに組織論は、組織均衡を二つの基本的制約、即ち目標達成と意欲とに関係づけることにより、これらの諸力が組織に於て相互に調整し合うものとしている。その結果は、経営者が誘因をきめる程度に応じて（たとえば、目標達成に対する賃金構造）、支払は、経営者と従業員との間の調整が少なく、参加者がそれに調節しなければならない制約、即ち支配が多く、それにも拘わらず満足も大きいということになるであろう。このようにその解が個人や集団の低い満足水準に一致する場合にはその均衡が極めて不安定なものとなることは、明らかなところである。

均衡解のこの不安定性は、組織内均衡化メカニズムが、環境の制約を無視し権力とコンフリクトの問題を回避していることに原因がある。たとえば、環境の制約を除くことは、参加者間の関係を内部の勢力と条件次第とすることを意味する。もし参加者の相互依存関係が不満と反対の相互強化という形

をとる場合には、それが積って賃金苦情や山猫ストとなる可能性がある。又満足の存続に必要な最低限以上では、誘因は分捕り合戦の状態に晒されることになる。こうした事態では、権力即ち経営者が、相対的に満足の大きい解を獲得することが予想される。かくして、殊に組織に外在する代替案が明らかでない場合、一安水準の貢献を確保するのに必要な誘因の量は、参加者の意欲水準と要求水準及び個人的交渉に於て彼がとり得る手段とに関する経営者の知覚のみに制約された、その経営者の自由裁量により決定されると考えられる。この均衡は、事実上対立している経営者の目標と参加者の目標との内部的妥協を反映するものとなるであろう。

以上のように、誘因一貢献のバランス論は、又権力—コンフリクト図式をも暗示しているのである。従って、組織論者の均衡の用法は、実際には均衡化メカニズムに影響している環境、権力、及びバーゲニングといった諸現象を曖昧にしようとする用語法の一部なのである。彼等の考えている均衡は、組織分析を、「利益共同社会」community of interest 観の中に定着させようとするものである。このように、理論上の言葉が、範囲をきめ、内容を制限し、観察にも先入観をもたせている。或いは、価値感が先入観と融合し、先入観が範囲をきめ、範囲が内容を示唆し、内容は観察を先決しているということである。⁸⁾

クルップは、組織均衡論をこのように批判しているのである。このクルップの批判は、バーナードの組織の均衡にかかわる諸変数の性格及び均衡過程とその結果の齎らす意義について、そこにみられる環境、権力、コンフリクトの無視という偏向が、調和の達成という経営者の歴史的願望から生じているとするものである。そこでこの点を検討するために、論点を次のように整理することが許されよう。

- (1) 均衡メカニズムに関する問題。
- (2) 均衡分析の意義に関する問題。
- (3) 組織均衡のメカニズム

クルップは、バーナードの組織の「均衡条件をきめている基本的制約は組

組織目標と個別参加者の同意である」にも拘わらず、その一方の極である「同意という概念の曖昧さ」から重大な理論上の困難が生じていると指摘している。⁹⁾彼は、サイモン及びマーチ＝サイモン¹⁰⁾から引用しながら、組織論が一方では参加者の選択の自主性を強調し、他方では組織がその個人の選択を操作しうるものとしている点を、論理的矛盾だと言っているのである。¹¹⁾

先ず、この均衡の変数の性質から始めよう。それには、変数の性質を規定する人間観が明らかにされなければならない。

バーナードは、既に述べたように、人間が、「あらゆる点で特殊な経歴をもつ全く特異な存在 something」つまり個人 individual という側面と、人はそれぞれの社会関係に於て存在するものであるから、物的並びに生物的要因のみならず社会的要因を抜きにしてはあり得ないもの、つまり他の影響を受ける人間としての側面とを併せもって居り、後者の社会的側面を重視するにつれて「独特な人ではなくて、労働者、市民、市井人、軍人、官吏、科学者、医師、政治家、実業家、管理者、ある組織の一員に過ぎぬ者」つまり役割人 person¹²⁾として認識されるようになるとしている。このような見解をとる彼の立場は、次のように明らかにされている。即ち、「選択の自由や意思の自由を認め、個人を独立の実体とし、物的、社会的環境を二次的で付随的な条件におし下げる」ような個人本位 individualism の哲学と、「人間行動を普遍的な諸力の表現として説明し、個人を単に反応的なものに過ぎないものとみなして選択の自由や意思の自由を否定し、組織と社会本位 socialism とを基本的な立場とする」決定論の哲学とがあるけれども、「少なくとも、協働システムや組織に役立つ理論の展開と管理過程の有効な理解には、社会現象の両面を表わすものとして、この両方の立場を受け入れることが必要である。……協働や組織は、観察もされ経験もされるように、対立する事実、対立する人間の思考や感情の具体的総合である。具体的行動によって矛盾する諸力を総合し、衝突する諸力、本能、利害、条件、立場、及び理想を調和させるのは、正に管理者の役割である」¹³⁾と。

ここに明らかなことは、バーナードの「人間には選択力、決定能力、並び

に自由意思があるものと認め」なければならないが、それは完全なものではなく「この選択力には限界がある」ことを忘れてはならないという主張である。クルップが言うように個人本位か社会本位の何れかの立場に立てば、論理的帰結は明快であろうが、それでは個人の行動や組織の事実を現実¹⁴⁾に即して説明することができない。個人は、組織の影響も受けながら、自由意思も持っている。組織目的が受容されながらも、それに背く行動もみられる。それは確かに論理的矛盾かもしれないが、それが協働の現実なのである。ここでは、人間は、全くの自己本位にも、又機械的な服従にもなり切れないものとして捉えられているのである。

そこで、人は組織の誘因と説得とにより、協働に参加し、意欲を変えるものとして、先に進もう。クルップは、「貢献意欲も同意の一現象である」として、その場合、「人々は組織の操作に対してどの程度無抵抗であるのか。ひとたび彼等の意欲が変えられると、その同意はどの位強いものか。一定水準の意欲で満足を生み出すことにより参加を獲ちると誘因と、その意欲水準を変える誘因とを、どのようにして見分けることができるのか¹⁵⁾」と疑問を呈する。既に明らかなように、これらの点こそバーナードにとって協働の中心問題であった。これは、クルップの均衡条件に関する問題点である。

第1に、バーナードによれば、個人に対する組織誘因並びに説得の効果は一義的に決定しうるものではないとされる。「なぜならば、外部状況が物的誘因の可能性に絶えず影響するからであり、又人間の動機も同様に極めて変動¹⁵⁾的だからである。」たとえば、窮迫した社会に於ける物的誘因の効果は人々の間に陰惨な争いを惹起せしめる程に大きいかもしれないが、豊かな社会に於ける同じ誘因の効果には限界があるであろう。又、大企業の相対的に低い賃金でもその社会的優越感の故に満足する人もあろうし、その大組織の安定した地位を自ら放棄して経済的な困難に挑戦する「脱サラリーマン」と呼ばれる現象も、屢々みられるところである。このように、個人にとっての誘因の効用が環境と彼自身の心理的要因により異なるところに、協働問題の困難性がみられているのである。

第2の問題についてはバーナードによれば「ある特定の公式組織に対する貢献意欲についての顕著な事実、個人によりその強さの異なる程度が割り知れない程大きいということである」というのが基本的認識となっている。その上、「どの個人の意欲も、その程度が一定不変ではあり得ない。それは当然のこととして、断続的であり、変動的なものなのである。」¹⁶⁾つまり参加者の貢献意欲の強さは人によって異なり、しかも変り易い。現代人の欲求は多様化し、参加しうる組織の数も増えて、これらの組織の間で彼の貢献を求める競争が激しく行なわれている。こうした言わば売手市場の状況にあって、特定組織が、たとえば平均賃金のような物質的誘因のみによって、積極的な意欲を求めようとしても、それは無理と考える方が寧ろ妥当であろう。クルップは、非物質的誘因や説得の方法が、貨幣支払を節約するために用いられるように曲解しているけれども、そして亦彼の指摘するような意図でもそれを利用し得ることを全く否定する訳にはいかないが、バーナードに於ける非物質的誘因は、寧ろ飢餓水準を越えた現代社会に於て人々が自ら積極的に求める誘因として認識されているのである。それは、クルップの言うように費用がかからないどころか、企業組織にとって物質的誘因より遙かに稀少なものであろうことは、昇進のポストを例にとっても明らかであろう。¹⁷⁾従って、たとえ可能であっても、個人の要求水準を引き下げようとする説得や非物質的要因の使用は、結局組織の能率を失う結果となるであろう。

このように誘因—貢献図式の両辺が共に極めて変動的であるところに、組織の均衡の基本的な困難性がある。このことは、参加の誘引と意欲水準の向上のために誘因の種類を一義的に規定することの不可能であることを物語っている。バーナードは、個人の特定の協働システムに参加するか否かの選択が、(1)そのときの彼の目的、欲求、衝動と、(2)その人によって利用可能と認識されるその個人に外在する別の機会に基づいて行なわれるのであり、¹⁸⁾貢献意欲がプラスになったりマイナスになったりするのとは、「他の機会を選ぶことによって経験し或いは期待する満足や不満足と比較して、各個人が経験し

期待する純満足或いは純不満足を表わすものである。これらの他の機会とは人格的で個人本位のものか、他の組織によって与えられるものかの何れかである¹⁹⁾と述べている。何れの場合も、環境の状況とその状況に於ける彼の心理的要因の影響を受けることが理解される。従って、「稀な場合を除けば、誘因提供の手段を獲得し、諸誘因の対立を避け、有効な説得の努力をすることが元来極めて困難であり、又効果的で実行可能でもある誘因と説得の細かい組合せをきめることが、極めて微妙な問題であることも明らかであろう。実際それは余りにも微妙で複雑なので、その適用に先立って誘因構造をきめることは、たとえあっても稀な程である。それは進化し得るのみであって、それに関連する問題は、主として、組織の生存過程に於けるその時その時の戦略的要因の問題となる。誘因構造は、協働システム²⁰⁾の諸要素の中で恐らく最も不安定なものであろうということも、勿論事実なのである。」

かくして、バーナードがこの均衡の不安定性を寧ろ重視していることが知られるのである。この不安定性は、分析手法やその背後にあるイデオロギーから発するというより、問題そのものの本質から生ずることが理解されなければならない。本稿の始めに述べたように、彼は、自由意思も、意思決定過程も、従って組織の均衡も、本来動物的なものとして捉えているのである。それは、不確実というより本質的にダイナミックな過程というべきである。

又、彼は、行動科学的な分析を行なうと共に、環境の影響を無視するどころか、逆にそれを彼の所謂「個人的経済」を決定する重大な要因とみている。クルップは、組織論に於て「重要なのは、賃金率ではなくて賃金誘因である。……つまり、より大きい環境は残基的なものとして取扱われている。もし賃金率が関係するとしても、それは誘因に影響を与えるからに過ぎない²¹⁾」ときめつけているけれども、ここでも論理の筋道が逆転されている。改めてクルップの説明を俟たずとも²²⁾、価格一般のスペシャル・ケースとしての賃金が、完全競争市場又は独占市場に於てどのように決定されるかの分析が経済学の取り扱う問題であり、それによって社会的、経済的資源分配の型が明らかにされるのは経済学の貢献であることも、周知の事柄である。然し、

このような研究成果を前提として、個々具体的な誘因の組合せを工夫し、欲求の多様化した個人を組織に誘引し、更に貢献意欲を昂めることが、組織論の中心問題とされていることも理解されなければならないであろう。

個人にとって賃金率は、「利用可能な他の機会」として知覚されることにより始めて具体的な問題となる。組織にとっては、環境により決定された賃金率を前提として、個人の参加と積極的な貢献を求めようとする工夫が誘因構造なのである。それは、個人の操縦ではなくて、質量共に優れた貢献を求める組織間の競争という厳しい現実認識の上に立っているのである。従ってクルップの言う「少ない賃金支払と大きな人間関係支出」は、寧ろ幻想に近いものと言うべきであろう。しかもなおクルップは、「もし組織に外在する代替手段が知られなければ……」と、情報化社会とまで言われる現代に逆行するような仮定の下に、組織論が殊更に「どうにでもなる」 anything goes 均衡を持出して、誘因の配分が経営者の恣意によって行なわれるように仕向けていると主張するのである。

そこで問題を、クルップの「規範的均衡」に移そう。

(4) 均衡の規範性

クルップは、組織論では、個人の「自発的な行動が組織の要求に調整されている場合に、その組織は均衡にあると言われる。ここでの均衡は、単に説明装置であるばかりでなく、産業内人間関係論に於けると同様、それは亦規範をも示唆しているのである。しかも、経営組織に於て『測定』と『要求』双方の基準を設定している目標は、経営者の価値感なのである²³⁾』と言っている。これが、彼の規範論的文脈の問題である。ここでは、「どうにでもなる」均衡は、一転して「管理工学的」均衡 managerially engineered equilibrium として捉えられることになる。

そこで先ず、彼の規範的均衡の意義が明らかにされなければならない。経済理論に於ける均衡概念には、屢々最適と自動的实现という観念が含まれている。厳密な条件設定の可能な経済学的分析に於ては、クルップの言うよう²⁴⁾に、極大解を導き出すことが可能である。然し、既にみたように、与えられ

る条件も、又変数そのものの性質も極めてダイナミックなものである場合には、確定的な解を求めること自体が極めて困難なのは当然のことと言えよう。従って組織論に於ては、必要な誘因支払のための最低条件が強調され、極大解よりも寧ろ要求水準が重視されるのである。又、経済分析上の均衡点は、一種の命令 imperative を意味している。たとえば、需給法則に於ても貯蓄・投資の所得決定理論に於ても、経済諸量の性質により必然的に均衡点に向う傾向をもち、一度均衡に達するとそこには何等の変動も生じないものと理解されている。クルップが好んで均衡化 equilibrating という用語を用いるのも、このような理解を含意している証左とも言える。然し、組織論の均衡概念は、困難な条件の中で、優れた全体感に基づく戦略的要因の発見・調整によって始めて維持される諸システムのバランスなのである。この意味で、組織の均衡に於ける諸変数は、均衡化どころか寧ろそこから乖離するコンフリクトに満ちた性質をもつものとして認識されているのである。このアンバランスの状態から戦略的要因（未利用資源）の積極的活用を強調したのが、ペンローズの組織成長論²⁵⁾であると言えよう。この点では、寧ろ経済理論の方が規範論的であり、調和を前提していると考えられる。然し、これは両理論の分析視角の相違というべきであろう。

そこで、問題の焦点は、誘因の余剰の創造と分配である。バーナードは、組織には協働そのものを促進し、協働システムを維持しようとする志向があり、この組織の要求が資本蓄積、革新、教育訓練、人間関係改善などの努力を要請することを明らかにしている。これは、組織の存続には誘因の余剰の確保が必要であることを意味している。この意味では、組織の均衡は規範的性格を有する。然し、この誘因の余剰は、クルップの言うように誘因支払の操作によって如何様にも生み出すことの出来るような安易なものでは決してなく、「(物的並びに社会的)環境の困難性、組織努力の有効性、組織の内的能率、及び誘因の支払量という4要因の総合効果に依存する」²⁷⁾誠に微妙なものであることが銘記されなければならない。

ところでクルップは、この誘因の余剰について参加者間に分捕り合戦が展

開され、それは妥協の結果経営者の自由裁量に委ねられることになると推論している。バーナードの「物的環境と人間の生物的構造からする諸制約、協働成果の不確定性、目的に関する共通理解の困難性、組織に不可欠な伝達システムの脆弱性、個人の逸脱的傾向、調整の権威を確立するには個人の同意が必要なこと、組織への定着と組織の要求への服従を確保する際の説得の役割の大きさ、動機の複雑性と不安定性、意思決定の終ることのない負担²⁸⁾」という組織の均衡に関する諸要素の認識は、十分にクルップの言うコンフリクトとバーゲニングの可能性を予想せしめる含みをもっている。この近代組織論に含まれる誘因分配の困難性を、連合体メンバー間の組織スラックを巡るバーゲニングによるコンフリクトの準解決という形で展開したのが、サイア²⁹⁾ート＝マーチであろう。³⁰⁾

この場合、サイアート＝マーチが主張するように、確かに一部のメンバー（内部構成員）は、相対的に多くのスラックを蓄積する傾向を有すると言えよう。然し、この差別的配分も、予算と標準運営手続の制約下であり、又、もし環境が悪化すればそれは絞り出されるであろうことが、予想されているのである。このように、組織のコンフリクトとバーゲニングという側面を重視する場合にも、組織参加者の間には、組織の存続という共通の価値の存在を認めざるを得ないのである。つまり、参加者間の分捕り合戦は、参加者の満足（誘因目的）と組織の存続（志向目的）という二つの組織の要求に於て調整されなければならないということである。

この調整を行なう責任は、経営者に課せられている。従って、彼が、クルップの示唆するように、自己の個人的動機に基づいた資源配分を強行する場合には、組織の存続は長期的には危機に直面することになるであろうし、その前に、サイアート＝マーチの組織の適応的合理性が働いて、このようなスラックは絞り出されるかも知れない。バーナードが、管理者に組織人格化を繰返し強く要求しているのは、管理者の意思が組織の要求を体現していなければならないからである。それが、管理責任なのである。そこで、組織の均衡が規範性を有するとすれば、それが組織の利益＝存続に制約されるという

意味に理解されなければならないのである。

(5) 環境と組織の均衡

周知のようにバーナードは、「組織の経済に関する唯一の分析は組織行動に関する意思決定の分析である」³¹⁾と述べている。これは、経営者の意思決定が組織の均衡に直接関連し、その決定の如何が組織の存続を決定するからに他ならない。組織行動の研究に、意思決定分析の途を拓いたのは、バーナードの偉大な貢献の一つである。

このバーナードの意思決定過程の分析を、それは「閉鎖システム」を創り出していると、クルップが批判している³²⁾。要点は、こうである。元来、意思決定の分析には、意思決定者から環境へと、環境から意思決定者へとという二つのアプローチがありうる。前者に基づく組織論上の意思決定の取扱いは、組織目標を所与と仮定することにより、意思決定過程を強調することにより環境を道具として扱うことにより、行動の認知的並びに動機づけの側面を力説することにより、又組織目標達成への求心的傾向に焦点を合わすことにより、環境の作用を曖昧にしている。然し、後者のアプローチによれば、環境が組織に目標を与え、組織の意思決定を形成するとも考えられる。環境は、行動に対して、それだけ大きな社会的、政治的、制度的、及び経済的影響力をもっていると言うのである。

ところで、このクルップの批判の内容の大部分については、既にこれまでに吟味してきたところである。従ってここでは、バーナードが、意思決定の基本的な制約は組織目的と環境（物的・社会的世界、外部の事物と諸力、そのときの情況）であるとし、目的は環境に何等かの意味を与えるものであるが、その目的は環境に即してのみ決定しうるものであるから、環境がこれを許さない場合は、その目的は変更されるか廃棄されるものとしている点に注意したい³³⁾。又、クルップは、バーナードの個人的経済の面からのみ論じているが、然し、第2節でみた通り、組織の経済には、社会的経済が含まれ、協働システム概念には社会的システムが含まれていることの意味が再認識されなければならない。換言すれば、協働システムはより包括的なシステムの中

にその存続の場をもっているものであり、その協働システムの環境との関連過程が、有効性として捉えられているのである。³⁴⁾

かくして、バーナードの組織概念は、閉鎖システムではなく、開放システムである。組織の均衡が、内的均衡と外的均衡とから構成されるのも、ここに意味がある。然し、彼の研究の重点が管理の組織に於ける機能の分析にあったから、「公式組織の不安定や短命の基本的原因は、組織外の諸力の中にある。これらの諸力は、組織の利用する素材を提供すると共にその活動を制約する。組織の存続は、物的、生物的、社会的な素材、要素、諸力からなる環境が不断に変動する中で、複雑な性格の均衡を如何に維持するかに依存している」ことを重視しながらも、「我々は調整がなさるべき外的条件の性格にも触れるが、主たる関心は、その調整が達成される過程³⁵⁾」とせざるを得なかったのである。

従って、組織を巡る環境の変化が益々急激度と重要度を増しつつあるといわれる現代に於ては、バーナードの残したこのような組織と環境との関係分析が、積極的に開発されなければならないであろう。しかも、経営学の一環としての組織環境論は、環境そのもののメカニスティックな過程の分析ではなくて、社会的システムの中に於ける組織の存続、即ち主体的な観点から環境の作用と、これに対する組織の均衡ないし適応過程を分析するものでなくてはならないと思われるのである。われわれは、このような研究の端緒を、エメリー・ツリストの「組織環境の因果構造論」³⁶⁾に、又、これを敷衍して展開しようとするテリベリーの「組織環境の発展」³⁷⁾の中にみることができるのである。

1) Barnard, The Functions..., p. 286.

2) *ibid.*, p. xi.

3) *ibid.*, pp. 122~123. and p. 225.

4) James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations*, 1958, p. 6.

5) Sherman Krupp, *Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination*, 1961. その内容については、加藤教授が「バーナード理解のための一考察」彦根論叢、第106、107合併号(昭和39年10月)と題して、詳細に紹介しておられる。

又、山本安次郎教授は、「バーナード理論の意義と地位」(山本安次郎、田杉競編「バーナードの経営理論」昭和47年、33頁)に於て、クルップの研究をバーナード理論の眞の批判に値するものとしておられる。

- 6) Krupp, op. cit., pp. xi~xii.
- 7) ibid., p. xiii.
- 8) ibid., pp. 105~117.
- 9) ibid., pp. 105~106.
- 10) Herbert A. Simon, Administrative Behavior, ed. 2, 1958, p. 110.
- 11) March and Simon, op. cit., p. 65.
- 12) Barnard, The Functions..., pp. 11~12.
- 13) ibid., p. 21.
- 14) Krupp, op. cit., pp. 107~108.
- 15) Barnard, The Functions..., pp. 158~159.
- 16) ibid., pp. 84~85.
- 17) ibid., p. 145 and 156.
- 18) ibid., p. 17.
- 19) ibid., p. 85.
- 20) ibid., p. 158.
- 21) Krupp, op. cit., p. 101.
- 22) ibid., pp. 177~180.
- 23) ibid., p. 83.
- 24) ibid., pp. 6~7 and 113~114.
- 25) Edith T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, 1959.
- 26) Barnard, The Functions..., pp. 32~33 and 54~55.
- 27) ibid., p. 155.
- 28) これがクルップの権力概念である。彼は、「権力とは、ある利害集団ないし階級により齎られるものであって、競争下にある稀少資源や諸価値に対する請求権(=権威)構造の何等かの変化を生ぜしめる能力を言う」と定義している。Krupp, op. cit., p. 175. 然し、本稿では、クルップの批判の焦点である権威一同意問題は、紙幅の関係上別稿に譲らざるを得ない。
- 29) Barnard, Functions..., p. 259.
- 30) Richard M. Cyert and James G. March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963.
- 31) Barnard, The Functions..., p. 244.
- 32) Krupp, op. cit., pp. 92~96.
- 33) Barnard, The Functions..., pp. 194~198.

- 34) *ibid.*, pp. 60~61.
- 35) *ibid.*, p. 6.
- 36) F. E. Emery and E. L. Trist, *The Causal Texture of Organizational Environments*, *Human Relations*, vol. 18. no. 1 (February 1965), pp. 21~32.
- 37) Shirley Terreberry, *The Evolution of Organizational Environments*, A. S. Q., March 1968, pp. 590~613.

4. 結

クルップのバーナード批判を吟味することにより、直ちに明らかとなるのは、両者の学問的アプローチの相違である。「企業を、市場に於ける地位や価格システムや配分メカニズムからみ」ている経済理論では、「要素価格や製品価格が市場力により決定されるから、一度市場関係が知られれば、内部行動は演繹¹⁾でき」ることになる。この観点からは、個別企業の「能率は相対的な問題にしか過ぎない」し、「(不十分にしか満足できない) 限界企業は、客観的環境によって業界を離れることを余儀なくされる²⁾」ことになるのである。

然し、経営学の視角は、このようなものではあり得ない。経営学では、早くから、その方法論的特質が、「類型的」、「全体的」、「主体的」思考にあるとの主張が行なわれてきた。真に、経営学は、千変万化の企業活動の中からその典型的、代表的な意思決定活動として、組織経済に関する問題を研究の中心に据えることが必要となるであろう。そして、企業活動を協働のシステムの活動として考察することから、部分の変化は全体の変化を齎らすとの認識により、経営上の個別問題をもシステム全体との関連に於て捉えられることになる。本稿では、組織の均衡という観点が、これを表わしている。このことは亦、組織の利益=存続という主体的意思の存在を仮定することにも通³⁾ずる。それは、企業を「目的をもった」組織として認識するアンソフの立場からはもとより、前節で吟味したサイアート=マーチのバーゲニングによるコンフリクトの準解決という見解をとる場合にも、否定し得ない思考なのである。これは、たとえば不況に直面した限界企業が、組織努力によって何とか苦況を切り抜けようとするその観点を重視することを意味する。

本稿を貫く立場も、こうした思考を基礎としている。然し、経営学のこの方法論的性格は、往々にして、求心的ないし調和論的な有機体説又は機能主義であるとの批判を招くことになる。クルップの批判の焦点も、正にここにあるのである。⁵⁾けれどもこれは、その学問的性格の相違という他ないであろう。経営学は、そのようなものとして生成しつつあるのである。と同時に、もしこのことにより方法論的バイアスが生じているとすれば、それは直ちに改めなければならないであろう。その一つの現われが、組織環境論である。これは、バーナードの協働システムという認識の原点に一旦立ち戻ることにより、可能となるであろう。

1) Krupp, op. cit., p. 13.

2) ibid., p. 10.

3) 平井泰太郎「経営学入門」昭和7年, 235~351頁。

真野 脩「経営学の性格について」大阪経大論集, 第37号, 86頁。同著「人事管理理論の新展開」昭和45年, 83頁及び154頁。

4) H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, 1965.

5) たとえば、渡瀬 浩「組織論及び経営学に於ける基礎的術語の概念規定」大阪府大経済研究, 第13巻第1号。

6) Krupp, op. cit., p. 89.