HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	管理革新の基礎(1) : バーナード権威論の展開
Author(s)	小泉, 良夫
Citation	北海道大學　經濟學研究, 24(2), 201-233
Issue Date	1974-07
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31289
Type	departmental bulletin paper
File Information	24(2)_P201-233.pdf



Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

管理革新の基礎（I）

—— バーナード権威論の展開 ——

小泉良夫

内　　容

1. 序
2. 組織目的と意思調整
(1) 組織構成員
(2) 組織目的による調整
(3) 構成員の組織構造上の位置
(4) 内部組織と外部組織の調整機構
3. 伝達と権威
(1) 組織と伝達
(2) 伝達システム
(3) 権威システム
4. 権威と貢献意欲
(1) 権威の本質
(2) 権威受容と貢献意欲
(3) 地位と責任
(4) 革新と情況の権威
5. 結

1. 序

ドラッカーは，今から20年前に，企業の基本的機能の一つとして革新を挙げているが[1]，近年に至って「企業者的革新こそ，経営の心臓部であり，核心となる」と[2]，この命題に対する確信をますます深めているようである。確かに，技術革新は，企業にとって，不確実性との取組という重大な費用を伴うけれども，経営環境の変化に対応して自己の存続と成長とを確保する重要な契機をなすものと言わなければならない。

同時に，バーナードが夙に，技術革新は組織目的の有効な達成を経済的に成就するために必要とされているのであるが，組織技術上の発明と革新とは他ならぬこの技術革新に対する経済性の要求から必要となる[3]，と述べている点に注意しなければならない。ここで強調されている革新の経済性とは，彼の用語法に於ける組織能率を意味し，それは単なる物的経済性のみならず，生物的，社会的，個人的及び精神的な効用をも含む組織効用の経済という総合的，全体的観点からする経済性であることは，言うまでもないところであろう。そして，この組織技術上の発明と革新とを，通用に従って管理革新[4]と呼べば，彼の主張は，管理革新が能率的な技術革新の前提条件となる場合がある事を明らかにするものと言えよう。この点を認識すれば，近年の感受性訓練 T granp とか組織開発ODなどの管理改善のための諸技法の盛行も故なしとはしないのである。

然し，管理革新の成功は，技術革新のそれよりも遙かに困難なものであることが，さまざまの研究から明らかとなっている[5]。従って，管理革新の必要性が認識されればされる程，組織の実態を冷静に観察し，革新の遂行を妨げている戦略的要因を分析することが必要となるのである。周知のように，バーナードは，組織の構成要素として伝達，貢献意欲及び共通目的を挙げ，組織行動を決定する要素は専門化，誘因の経済，組織伝達の権威，そして意思決定であるとしている。つまり，組織の均衡を維持しようとする組織の革新的行動の研究は，これら管理諸要素の各領域に於ける戦略的要因の析出から出発しなければならないのである。

ところで，組織行動の調整の有効性を直接に決定する鍵要因は，組織の権威であると言ってもよいであろう。バーナード組織論の継承者と目されるサイモンも，権威は，集団活動の調整に不可欠な手段 tool であり，それが組織に公式的構造を与えていると[6]，その重要性を明らかにしている。そこで本稿は，バーナードに基づいて組織の中心的意思調整メカニズムとしての権威の本質を究明し，そこから現代の組織管理上の基本的課題を分析しようとするものである。

1) Peter F. Drucker, The Practice of management, 1954.
2) Peter F. Drucker, Magaement's New Role, HBR., vol. 47 no, 6 (November-December 1969), pp. 49—54.
3) Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, p. 238, foot note 3.
4) 管理革新という用語は今日広く使われているが，ロウ＝ボイスは，それを管理者の責任という観点から次のように定義している。「ある組織にとって新しく，そして管理者の責任に関する一つ以上の問題の好結果を齎す解となるような意思決定と課業」(Lloyd A.Rowe and William B. Boise ed., Organizational and Managerial Innovation : A Reader, 1973, p. 7)。因みに，彼等の管理責任の内容は，(1)組織の第1次的目標の開発，(2)必要資源の結集と配分，(3)従業員が組織目標に一体化し，それに貢献するよう動機づけるような組織風土づくり，(4)重要な外部諸組織，集団，個人との接触の維持，(5)本質的な組織過程の調整と組織のコンフリクトの解決などである（ibid.)。
5) この点については，拙稿「組織の革新に関する一考察」北大経済学研究 第20巻第4号（1971年1月）を参照されたい。
6) Herbert A. Simon, Administrative Behavior, Ⅱ ed., 1957, p. 124 and p. 135.

2. 組織目的と意思調整

公式組織は，公式の協働目的とそれを達成するための明確な構造とを有することにより，非公式組織とは識別される。[1] つまり，公式組織は特定目的の達成を志向するシステムであると定義することができよう。そこで先ず，人間の意思が如何にして組織目的の達成に志向されるかという組織の意思調整のメカニズムの特質が，バーナードやサイモンの組織論では，どのように認識されているかを，組織目的と組織構成員との関係から吟味してみよう。

(1) 組織構成員

バーナード——サイモンの枠組に於ける組織構成員の概念は，徹底した機能的理解に基づいているのがその特色である。バーナードは，たとえば企業について，管理者，一般従業員はもとより，株主，顧客，債権者，仕入先なども，組織を構成するメンバーとみなければならないと言っている。[2] これは，一見奇異な見解と感ぜられるかもしれない。我々は，株主や管理者を企業の意思

主体として捉え，顧客，債権者，仕入先及び労働者などは，これと対立する別箇の経済主体とする思考に馴染んでいるからである。

然し，企業を一つの協働体としてみれば，上記の人々は，等しく，一定の物的効用の創造（たとえば靴の生産）という共通の企業目的に，何等かの活動や諸力を貢献している組織の参加者として理解することができよう。つまり，人間の相互作用から必然的に生ずる慣習，制度，規範に基づき（社会的構成要素），さまざまな動機や態度の人々が（個人的構成要素），貨幣，土地，建物，機械設備，原材料及び精神的・肉体的労働（物的・生物的構成要素）を，企業目的のために提供しているとみる訳である。[3] この場合，人は，企業に所属すというより，何等かの機能を企業目的の達成に貢献する者として捉えられている。その貢献する活動や諸力が，何等かの意味で企業目的の達成のために調整（組織化）されている限りに於て，彼は，貢献者であり組織構成員とみなされるのである。このような機能的見地からすれば，顧問弁護士，政府や統制機関などの関係諸団体[4]，更には地域社会までも組織構成員であると言えよう。そして，企業が有機的な統合体とされるのは，こうしたさまざまの機能を担った人々の貢献活動が一定の目的によって統一的に調整されているからなのである。[5]

ところで，現代に於ては，１人の人がたとえば従業員であると共に株主となっていたり，或は労働組合員であり，宗教団体に加盟し，政党員となり，スポーツ団体のメンバーであるというように，諸組織と複雑，多元的な関係をもつのが通常である。こうしたますます顕著となりつつある多元的組織参加の傾向[6]は，一方では組織構成員概念の機能的認識の重要性を示すと共に，他方では，自由意思と限られた能力を以てその多様な欲求をよりよく満たそうとする人間存在，即ち物的，生物的，社会的要因の独特に個性化した，特定の組織に外在する全体者としての個人人格の存在を示唆している。

換言すれば，上述の多様な機能の貢献者は，皆彼等自身のより高い個人的目的のよりよい充足のために諸組織に参加しているのであり，特定組織への貢献は彼等の全時間，全人格の一局面を占めるに過ぎないということである。

人は，特定組織に於て，貢献者（或は役割人）として行動するが，それと表裏の関係で個人としての立場を常に併せ持っているのである。[7] 個人としての人間の組織参加は，それによって期待される何等かの誘因のためであり，彼の関心は，専ら組織の与える満足（誘因）がそれと引換えに要求される負担（貢献）を何程越えるかという個人的経済にあると考えられる。[8]

こうした個人と組織との二重の関係の認識に基づき，組織の個人に与える影響，つまり組織目的による調整の内容を，更に詳細に検討してみよう。

(2) 組織目的による調整

ある企業がたとえば「今年度の売上高〇億円」という目的を設定した場合，それは組織構成員にとって如何なる意義を有するであろうか。

それは先ず，組織活動が達成すべき事業目的（たとえば靴の生産）を表わしている。従って，そのための生産計画が樹てられ，資金が確保され，原材料が供給され，機械装置が操作され，製品が輸送され，販売されなければならないであろう。全参加者の貢献活動は，この事業目的の達成に向って調整されることになる。この調整に従って，組織構成員は専門化された機能を組織に貢献するのである。そして，個々の貢献者の技術的能力の調整された総合的成果が，この企業の有効性を示している。[9]

ところで，個人が組織に今述べた貢献を敢てするのは，それと引換えに自己の個人的動機がよりよく満たされるとの期待をもつからであった。顧客が靴の代金を支払うのは，その製品の所有によって得られる物的又は社会的効用のためである。同様に，従業員はよりよい生活水準や昇進を，管理者はより優越し安定した地位を，株主は会社の成長による持分の増大やより多くの利益配当を，債権者や仕入先は確実な利子と代金の支払を期待している。彼等が協働に参加し，組織の調整を受容するのは，こうした誘因の期待のためである。[10] 従って，靴の売上高〇億円という事業目的は，全参加者のこれらの誘因の期待を調整したもの，つまり事業目的は間接的に全参加者の誘因目的を表現したものとなる。[11] このことは，個人の動機が組織の誘因の分配という調整を媒介として満たされることを示すと共に，組織目的の達成（有効性）

が本質的にこの個人の満足，即ち能率に依存していることを意味している。[12]

ここで，組織目的が未来に対する全参加者の期待，願望，理想を集約したものである点に注意を向けよう。それは，過去を背景とし，現在を通じての未来への組織の働きかけを意味している。今年の売上目標は，来年の組織の飛躍に対する期待がこめられているのである。現代の大部分の組織は，自己の存続・成長をその基本的前提としていると考えられよう。有効且つ能率的な組織の存続・成長は，社会的にも参加者個人にとっても望ましいことなのである。そして，組織の存続・成長には誘因原資の蓄積が必要である。従って参加者は，組織に得られた成果をすべて彼等の間で分配してしまえば，組織の未来への挑戦が困難となるであろうこと，又誘因原資の蓄積が大なる程，未来に於ける彼等の分配分が多くなるであろうことを学ばなければならないのである。かくして，組織の能率は，現在に於ける個人間の誘因配分の問題であるばかりでなく，継続的組織にあっては，現在と未来とのその存続を賭けた誘因配分の問題をも含むものとなる。そしてこの場合には，組織自体の利益 good が個人的経済に優先するという，組織の存続・成長の要求からする調整をも，参加者は受けることとなるであろう。[13]

以上のように，参加者は，組織目的に含まれる事業，誘因，そして存続という三つの側面から，彼等が組織との間に授受する誘因及び貢献の両面に於て，組織の調整を受けることとなるのである。

(3)　構成員の組織構成上の位置

組織構成員の受ける組織の調整が一般的には上述のように理解されたとしても，彼等の組織との関係の性質が更に究明されなければならないであろう。確かに，顧客も管理者も等しく個人と貢献者の二面を有すると言うべきである。然し，顧客と管理者とでは，組織の調整を受ける程度や性格に相違があるであろう。つまり，彼等の組織に対する関係には，相対的に，貢献者的性格が強いとか，個人的性格が強いといった傾向の差がみられるのではないかという問題である。[14]

顧客は，彼の受ける製品の物的又は社会的効用と交換に，組織に金銭を貢

献するこの交換に当って彼が何等かの調整を受けるとすれば，それは組織の調整というより，寧ろ彼と組織との間に締結された売買契約やその背後にある法律並びに制度によるものと言えよう。そして，彼と組織との関係は，この契約条項の相互履行と共に一応解消する短命なものとみることができる。この場合の両者の関係を，個人と組織との関係により近いものと理解することができよう。

これに対して，管理者は，組織の提供する優越した地位やそれを象徴する金銭その他の物質的・社会的報酬と引換えに，組織そのものの存続・成長のためのあらゆる意思決定を行い，それを執行する責任を負っている。彼と組織との関係は，彼の行動が一般に組織行動を代表するとみなされる程に一体的なものであり，従って永続的なものである。この意味で，彼は常に組織の利益の立場に於て意思決定すべきものとされるから，この両者の関係は貢献者と組織との関係の典型とみることができよう。従って又，彼は組織の調整を受けるばかりでなく，寧ろ組織の調整をすることが彼の責任の核心なのである。

又，一般従業員は，組織の提供する賃金その他の誘因と交換に，その精神的・肉体的労働を貢献する。彼と組織との関係は，それが自由な雇傭契約によって結ばれる点では顧客に似ているが，この契約により以後彼が組織の調整を継続的に受けて彼の時間と努力を提供するようになる点では管理者に近い立場にあると言えよう。この場合，昇進意欲の強い従業員は自己と組織との間に授受される誘因とが組織の存続と成長に密接な関係があると感じて管理者により近い態度をとるであろうし，この関心の乏しい従業員は逆に自己を顧客により近い在存として意識するであろう。従って，従業員を，顧客と管理者との中間に位置する，個人と貢献者の二重人格の典型とみることができよう。[15]

そこで，組織構成員を組織の調整の程度と性格の観点から分類すると，管理者が組織構造の同心円の最も中央に位置し，顧客は円心から最も遠い円周上に，一般従業員は両者の中間地帯に幅広く散在するとみることができよう。

そして，支配的株主（企業者）は有力な債権者と共に円心にあり，一般の株主，債権者，仕入先などは寧ろ顧客と共に中心から離れた円周上に位置するものとみることができる。そこで，次の問題は組織を一個の独立した有機体とみる場合に，何を基準として何処に組織の境界線を引くかということである。

(4)　内部組織と外部組織の調整機構

ここでは，バーナードの階層組織 scalar organization と側生組織 lateral organization の識別に基づいて，組織の内部と外部の境界を明らかにしたいと思う。彼は，その広い組織概念について，それぞれの調整原理の相違からこうした区別のあり得ることを明らかにしているのである。[16)]

それに依れば，階層組織とは参加者の共通目的による権威的な調整の行われるのを本質とする組織である。これに対して，側生組織は参加者の自由な協定 free agreement（相互理解，契約，商議など）による非権威的な調整を建前とする組織である。前者についてはこれまで述べてきた企業や官庁などがそれに該当すると思われるし，後者については単純な物々交換や大規模な建設作業を遂行している複数企業による協働が例示されている。

階層組織に於ても，多くの場合，個人は協定によって組織に参加するのであるが，そこで活動している個人や部門間の関係は，契約できめられた条項ではなくて，環境が組織の利益に対して要求するにつれて変更されるであろう命令 prescription によって統制されるのがその特質である。従って，この組織の本源的統合は垂直的なものとなり，上下各部分の関係は相互依存的となる。同一階層の諸部分の公式的関係さえも，同意ではなく命令や指令によって決定されるのが原則である。要するに，この組織の構造上の特徴は，垂直的で，関節で連結された articulated，権限階層的な hierarchical 点にあるのである。かくして，参加者は皆，その個人的な目的ではなくて組織の共通目的の達成に結束させられることとなる。そして，実際には死亡率が高いにも拘わらず，この組織に内在する基本的仮定は通常無限の存続であると言う。

一方，側生組織は，法律上の双務的 bilateral といった言葉で表わされているような対等な side by side 立場の個人や団体の協働を意味する。協定というものは，本来目的に適さない。それは，自ら維持するものではなく協定の当事者によって維持されるものなのである。従って，この組織に於て重要なのは，各当事者の個人的な目的であって，協定により創られたこの組織に固有の目的ではないことになる。かくて側生組織は，各当事者の特定の目的をそれぞれに満たすだけのための，水平的又は側生的な統合を基本とする，命令義務と服従要求とを本質的に欠いた，限定的で短命な組織ということができよう。[17]

ここで，バーナードが，この二つの組織の分類基準を，組織の調整原理が組織に固有の統一目的であるかどうかに置き，その調整の方法が権威的であるかどうかに見出している点に注意しなければならない。既にみてきたように，組織目的が調整原理となる組織に於ては，固有の存続志向が生じ，組織自体の利益が重視されることとなる。そのためには，内部規律を自ら開発し維持しなければならない。そこに，権威的な調整が不可避的な手段となる。これに対して，個人目的が重視される組織に於ては，その秩序維持 policing と規律とはその組織の外に依存せざるを得ない。バーナードは，側生組織の秩序が，形式的には法令や法廷による国家の司法権及び警察権により，実質的には世論，共有される道徳，慣習や習慣，及び社会制度，つまり協定違反がその違反者の将来の利害に与える効果（たとえば取引停止）によって維持されていると述べている。[18]

こうした理解に基づいて前項まで述べてきた彼の組織の理念型を再吟味すれば，広義の組織には階層的構造と側生的構造との両部分が含まれるものと考えられる。前者を内部組織，後者を外部組織と呼べば，内部組織とはその組織自体の目的によって権威的な調整がなされ，外部組織とは参加者の個人的動機が契約（法や制度）により調整される部分とみることができよう。この分類を前述の組織構成員に適用すれば，企業者と管理者とは組織の内部を構成し，顧客や一般の株主，債権者，仕入先などは組織の外部を構成する者

と考えられる。そして従業員は，組織目的による調整を最も直接的に受ける立場にあり，彼と組織との関係が通常持続的且つ安定的であることから，内部構成員として理解されなければならない。[19]

かくして，本稿の主題たる内部構成員の意思調整機構の本質が，組織目的に基づく「集権的権威による全体の調整にある」ことが明らかにされた。内部組織に於てこのように権威的調整が重視されるのは，本来協働の派生的な目的であった「組織自体の利益」が必然的に事業目的や誘因目的よりも価値的に上位に置かれるようになること，換言すれば組織自体の存続が優先目的とされる一般的傾向のためである。従って，個人の自由が狭められても，組織の摩擦，闘争，及び分裂の機会を減らし，安全と力が確保されるような権限階層制 hierarchy が不可欠の手段となると，バーナードはみているのである。[20]

そこで，次には，内部組織の権威的構成がどのように生成するかを検討しよう。

1) Barnard, op. cit., p. 115.
2) ibid., p. 69.
3) ibid., p. 65.「協働システムとは，少くともある一定の目的のために，2人以上の人々の協働により特有のシステマティックな関係にある物的，生物的，個人的，及び社会的構成要素の複合体である。」企業が，こうした協働システムの1類型であることは，言うまでもない。
4) Richard M. Cyert and James G. March, A Behavioral Theory of the Firm, 1963, p. 27.
5) バーナードは，組織目的が「調整及び統一の原理」であると言っている。Barnard, op. cit., p. 95.
6) ibid., p. 100.「個人はあらゆる組織の外にあって，それらと多元的な関係をもっている。公式組織の複合体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。」
7) ibid., p. 16.「(この人間の) 両側面は協働システムでは常に並存している。」
8) ibid., p. 88.「厳密に言えば，組織目的は個人にとって何の意味ももたない。彼にとって意味があるのは，彼に対する組織の関係，つまり組織が彼に如何なる負担を課し，利益を与えるかということなのである。」このように，個人の立場からみた彼と組織との関係の計算的考量（但しそれは物質的なもののみを意味しない）

は，個人的経済と呼ばれる。ibid., p. 242.

9) 有効性とは，協働目的の達成度を言うが，結局，その目的が環境の情況に適切であったかどうかを表わしている。つまり，靴の売上高〇億円という目標がどれ程達成されたかは，より包括的な国民経済のシステムの中で，その企業の社会的機能，市民権，存在理由がどの程度認められたかを示していることにもなる。

10) 周知のように，バーナードの誘因概念は，物質的誘因のみならず，個人的で非物質的な機会，好ましい物的作業条件，理想の恩典などの特殊的誘因と，集団による社会的接触の魅力，慣習的作業方法と態度への状況的適合，参加の拡大の機会親交の状態などの一般的誘因をも含むものである。

11) Simon, op. cit., p. 17.「組織目的というものは，間接的には全参加者の個人的目的なのである。組織目的は，彼等自身の個人的動機の充足を達成するために，彼等の組織の活動を結合する手段なのである。」

12) Barnard, op. cit., p. 57.「協働システムの能率とは，協働システムが提供する個人の満足によって自己を維持する能力のことである。これは，協働システムを存続させる均衡の能力，即ち負担を満足と釣り合わすことと言えよう。」

13) ibid., pp. 200—201.「……組織目的は，組織の『利益』に基づいてその明確な形を現わすようになる。この『利益』は，主として組織と参加者との関係に作用する組織の内的均衡か，或は全般的（含社会的）環境に対する組織の関係に作用する外的均衡かの何れかに主として関連するであろう。然し，どの場合にも，それは常に未来に関係し，願望の何等かの標準ないし規範からする見通しを意味する。」

14) ibid., p. 69.「……人は……集団に於ける参加の程度や性格にも非常な差異がある……」

15) Simon, op. cit., pp. 110—111. サイモンは，組織構成員を，誘因，貢献，及び支配上の地位 control arrangement の組合せを参加基準として，(1)組織目的の達成によって直接得られる個人的報酬（顧客），(2)組織により提供され，組織の規模と成長に密接に関係ある個人的誘因（企業者），(3)組織の提供する誘因から生ずるけれども，組織の規模と成長に関係のない個人的報酬（従業員）という三つの類型に分類している。

16) Chester I. Barnard, On Planning for World Government, in his "Organization and Management", 1948, pp. 150—152.
バーナードは，以上の特質の他に，側生組織の固有の性格が，相対的自由，柔軟性，適応力，進歩性，競争，摩擦，及び好戦性であり，階層組織のそれは，自由の欠如，安定性，公式的地位の強調，保守性，権力及び全体主義的志向であると述べている。(ibid., p. 165)

18) バーナードが，側生組織の意思調整について，この論文(Organization and mana-

gement, p. 152) の中でこの形式的，実質的根拠の区別をしている訳ではないが，彼の主著 (The Functions of the Executive, p. 110) に於て，大規模建設作業の例を挙げ，この全体の調整的権威を欠いた，契約に基づく，一時的な限られた結合によって遂行されている側生組織の，形式的な全般管理者は国家 (契約法や判例を通じて) であるが，真の全般管理者は慣習などであると注記している。

19) バーナードは，個人人格と組織人格 (貢献者的側面) の並存という点で何の相違もない消費者と従業員又は企業者について，もし相違があるとすれば，後2者の組織との関係の持続性と安定性の点であろうとも言っている (Chester I. Barnard, Concepts of Organization, in his "Organization and Management", 1948, p. 117)

20) Barnard, Organization and Management, p. 159.

3. 伝達と権威

本節では，内部組織の構造上の特質が如何にして階層的で権威的となるかを，組織の伝達の側面から考察しよう。

(1) 組織と伝達

内部構成員は，全体としての分業の利益を得るために，たとえば労務，財務，購買，製造，マーケティング，調査研究など職能別ないし過程別に専門化 (水平的専門化) しているのが普通である。然し，この分業の利益は，それぞれの専門的職能について何時，何処で，何を，どのようにするか予め調整されているというだけではなく，仕事の進行過程に於ても彼等がその状況を絶えず連絡し，調整し合うことによって，始めて期待されるものと言わなければならない。[1] 職能的専門化のシステムは，こうした不断の組織の調整によって，始めてその有効性と能率とが保証されるのである。そして，この組織の調整はすべて伝達を媒介として行なわれる。[2] このために，組織構造は職能的専門化のシステムであるというばかりではなく，伝達システムをも構成していなければならないのである。[3]

組織の伝達は，二路的な過程である。[4] 職能的に専門化した内部構成員は，外部構成員との接触を通じて，それぞれの環境の情況に関する情報を得ている。たとえば，労務部門は職業安定所を通じて労働市場の状況を，財務部門

は金融機関を通じて金融市場の状況を，購買部門は仕入先により原材料の需給状況を，製造部門は労働者により生産技術過程の状況を，マーケティング部門は顧客を通じて製品の需要の変化の動向を，研究調査部門は専門誌や学会を通じて新製品や新技術に関する最新の情報をという工合に。組織は，こうした所謂組織の対境職員の報告に基づき，その物的，個人的，及び社会的環境との間の有機的均衡を維持するのである。[5]

もとより，組織の伝達過程は，こうした情報の報告を以て終る訳ではない。バーナードは，寧ろこれに続く過程を組織の伝達の本質的な過程とみている。[6] 先ず，得られた情報が，組織目的によって統一的に解釈されなければならないであろう。人間の個人人格と組織人格の並存という二重人格性を考えれば，彼が個人的経済の観点からその情報を故意に歪めて伝えるということは，十分あり得ることとしなければならない。又，そうでなくても，人はその関心の赴く儘にものを見ると言われる。[7] 従って，彼の齎らす情報に意図せざるバイアスが含まれているかも知れないのである。組織は，これらの意識的又は無意識的な情報のバイアスを正し，伝えられた真の情報が何であるかを判断しなければならない。

次に，組織は，与えられた情況から組織目的達成にとっての戦略的要因を識別し，組織のとるべき行動を決定し，それを担当職能部門に命令するであろう。この命令も，報告の過程がそうであったように，次々と下位目的によって命令の内容が具体化されて行く，連続的な解釈の過程である。そして，担当者の活動とそれによる情況の変化が報告され，再び新たな命令が下される。

かくして，組織の調整機能は伝達過程に於て実現される。従って，その調整が有効且つ能率的であるためには，組織に有効且つ能率的な伝達システムが確立されていなければならないのである。

(2) 伝達システム

組織の伝達過程は，報告と命令，情況の限定と意思決定の連続的な過程であった。この伝達が有効且つ能率的であるためには，伝達経路を確立する必

要があり，又おのずからそれが確定するであろうことは，小人数の単位組織の場合を例としても明らかである。

単位組織の構成員は，大部分が全体に於ける自己の貢献の意義や全体の情況をよく知らないというのが普通であろう。従って，彼等が銘々勝手に自己の意見を主張すれば,「船頭多くして船山に登る」の譬えのように，情況判断を誤まり，行為のタイミングを失なう結果を招きかねない。小人数の一時的な会議でさえ司会者を定めなければ,有効な結論を得ることは困難であろう。まして継続的な組織に於ては，伝達経路と伝達のセンターとの確立が必要不可欠となる。組織のあらゆる伝達は，確定された人に集中し，そこから必要な構成員に伝えられなければならないということである。これにより，この組織は，有効且つ能率的な行動をとり得る有機体となるのである。

さて，ここで注意を要することは，この場合の単位組織の規模が伝達上の諸条件[8]と伝達センターの情報処理能力によって決定されるということである。そこで，組織がこの規模の制約を突破して拡大するには，新しく別の単位組織をつくり，それを既存の組織と連結する他ないこととなる。この単位組織間の連結には，両組織間の連絡と調整を専門に行なう上位単位即ち管理組織が必要となるであろう。かくして複合組織が成立する。

この複合組織に於ける伝達センターの役割は重要である。彼は，上位並びに下位単位の共通の構成員である。彼の意思決定や行為は，同時に二つの単位組織の活動となる。複合組織が一体の有機体として行動し得るのは，彼のこの役割遂行によるのである。[9] 又，このようにして成立した複合組織の管理単位の規模も基礎単位と同じ制約に支配される筈であるから，下位単位の数が多ければそれを統合するに必要な管理単位の数も増えなければならず，従ってこれらの管理単位を調整する更に上位の管理単位が必要となる。一般に大規模な複合組織がピラミッド型の階層をなすのは，こうした伝達上の制約によるのである。

今や伝達センターは，複合組織の各階層の連結環の機能を果していることが明らかにされた。然し，彼は，単なる連絡者ではなく，同時に組織の意思

決定の責任を分担するものでもあることに注意が必要である。

前項で述べたように，組織の意思決定過程は先ず職能別に分担されること（水平的専門化）によって，その有効性と能率とが確保される。然し，複合組織に於ては，その他に報告と命令の解釈の必要により，大前提となる全般的決定からその執行のための細部の補助的決定に至る一連の組織の意思決定過程が，各階層毎に分担されなければならないであろう（垂直的専門化）[10]。しかも，この各階層毎の意思決定の適否は，情況の事実と組織目的とに関する知識に依存すると言わなければならない。従って，上位及び下位単位の構成員から組織情報が集中する各階層の伝達センターに，この意思決定の責任を分担させるのが，最も有効的ということになるであろう。

かくして，伝達センターは亦組織の意思決定点ともなり，組織の調整の責任を負うこの職位に在る者は管理者と呼ばれるのである。

(3)　権威システム

組織に於ては，組織情報の源泉であり又組織的意思決定の責任を負っている管理職位から発せられる伝達が権威あるものとされる，一般的な傾向が認められよう。構成員が事ある毎に管理者の意見を求め指示を仰ぐのは，彼が生じた問題について最終的決定をする責任を負っていると認めるからである。もとよりこの場合の命令（調整の伝達）は組織の利益の観点から出ているとの前提に基づくものであるから，この管理責任より生ずる権威は，管理者個人というより管理職位そのものに帰属すると言わなければならない。バーナードは，このような権威を，職位の権威 authority of position と呼んでいる[11]。そして，この職位の権威が一般に認められる根拠としては，組織に参加した場合，一定の誘因を受け取るのと交換に組織の一定範囲の要求（貢献）に応ずるのは当然であるとの社会通念（無関心圏 zone of indifferoncc)の存在に求めているものと理解される[12]。

この職位の権威の確立如何は，組織の存続にかかわる問題と言えよう。組織が目的達成のシステムである限り，そのための調整を行なう責任を課せられた管理職位から発せられる公式の伝達が構成員によって抵抗なく受容され

るのでなければ，組織は機能し得ないからである。然し，職位の権威は，管理者が常に適切な情報を受け，それを目的と具体的情況とに照して適切に解釈し，その職位に適わしい優れた視野と展望をもった命令を発するであろうとの期待に基づくものであることに注意しなければならない。つまり職位の権威の確立には，管理者の管理能力，リーダーシップが必要だということである。[13]

組織には，技術的或いは道徳的な問題が絶えず発生するであろう。こうした問題について，何の矛盾や対立をも残さない解決を与え，協働に成功感と希望と理想とを生ぜしめるような優れた能力に対しては，人々はその人の職位とは無関係に尊敬し，その言葉に権威を認めるであろう。これが，バーナードの言うリーダーシップの権威 anthority of leadership である。[14] そして，職位の権威がこのリーダーシップの権威と結合することにより，始めて組織そのものの権威が確立すると，彼は強調している。換言すれば，相応した責任と能力とを有する人が管理職位に就くことにより，始めて組織の伝達が権威あるものとなり，目的達成システムとしての組織の有効性と能率とが確保されるということである。管理職位に「人」を得なければ，組織の内的均衡（組織と貢献者との関係の均衡）は維持し得ないであろう。組織に於て，人の選抜，昇進，降職，解雇などが伝達システム維持＝人事管理の核心とされるのは，このためと言えよう。[15]

さて，職位の権威とリーダーシップの権威の結合が，組織の各階層の管理職位に於て実現すれば，伝達システムは直ちに権威システムを表わすこととなり，ここに公式の伝達（命令）の経路が確立することとなるであろう。この権威のシステムは，一般には命令系統とか権限系統とか呼ばれ，又それが専門化システムと一体化した階層的な秩序維持体制は，権限階層制という名で知られるものである。前節末に述べた内部組織の「集権的権威による全体の調整」は，この専門化システム，伝達システム，及び権威システムの一体化，即ち権限階層制の確立によって，その実現のための形式が整うこととなるのである。

結局，組織構成が階層的となるのは，組織の成長に伴う伝達上の制約を克

服するためであり，又組織の調整が権威的となるのは，組織目的達成のための伝達の公式経路を確立して，自らを維持しようとする組織の内在的な要求によるものと理解される。然し，組織の権威自体が，それを正当なものとする一般社会の通念に基本的に依存しているということは，[16] 社会の価値観の変化と共にその基礎が揺ぐ可能性のあることを示唆しており，又本来権威が組織構成員の貢献意欲に本質的な関わりを有するものであろうことは，職位の権威の確立にリーダーシップの権威が不可欠とされることからも推量されよう。そこで，このように，権威ある者よりもそれを認める者の側を重視するバーナード＝サイモンの権威観が，現代組織の人間管理にとって如何なる意義を有するかを次に検討しよう。

1) James G. March and Herbert A. Simon, Organizations, 1958, p. 160. マーチ＝サイモンは，前者を計画的調整 coordination by plan 後者をフィードバック調整 coordiation by feedback と呼んでいる。
2) Barnard, The Functins of the Executive, p. 89.「共通目的達成の可能性と……人間の存在とは，協働的努力のシステムの対極である。これらの潜勢力が動的なものとなる過程が伝達過程である。」
3) ibid., p. 90.「伝達技術は，組織の形態と内部経済とを形づくつている。」
4) Simon, op. cit., p. 154.
5) 第1節でも触れたように，バーナード管理論の焦点は組織均衡論にあると言わなければならない。彼は，物的，社会的環境の他に，前節に述べた人間の個人的側面（あらゆる組織に外在するものとしての個人）をも含めて組織の環境とみているものと解される。そして，これらの環境はそれぞれに固有の経済領域をなすものとみて，それを物的経済，社会的経済，及び個人的経済と呼んでいる。協働システムは，これらの経済を組織の利益という観点から総合的に評価し統合する組織効用の経済の均衡によって，存続するものとしているのである。そして，この均衡達成の条件が有効性と能率に他ならない。(ibid., p. 240 ff.)。
6) バーナードは,「あらゆる伝達は，目的の定式化と行為を調整する命令の送達に関係がある」と言い（ibid., p. 184）その意味を「伝達は根本的には，目的を，なすべき事となすべき時期及び場所といった目的達成に必要な具体的行為のタームに翻訳するために必要とされる」と説明している。(ibid., pp. 106—107.)
7) March and Simon, op. cit., p. 152.「自己の既成の準拠枠 frame of reference と一致するように物事を見るという個人の性向は，個人心理学では十分に確証されている。」

8) Barnard, The Functions of the Executive, p. 107. バーナードの挙げる伝達上の制約条件は，(a)目的の複雑性と技術的状態，(b)伝達過程の困難度，(c)伝達の必要性，(d)個人間の関係即ち社会的情況の複雑性である。

9) ibid., pp. 111—112.「このような状況に於ては，唯一つの具体的な行為又は意思決定が，二つの異なる単位組織の活動となる。この単一行為の二つの組織への同時貢献ということが，あらゆる複合組織の決定的な実相だと思われる。即ち，複合組織はこの事実によって一個の有機的全体となるのである。」

10) バーナードは，協働の力が個人の能力に優る主な理由が，こうした意思決定過程の水平的並びに垂直的専門化によって，組織が目的に対する手段を合理的に採用し得る点にあるとみている（ibid., p. 186)。

11) ibid., p. 173.

12) 次節で述べるように，職位の権威の根拠について，誘因を失なう懼れ（制裁）を強調する説明も無視することはできない。然し，バーナードは，職位の権威が受令者の無関心圏（彼が問題なく命令を受け入れる範囲）の存在に依存し，又その無関心圏は彼の知覚する純満足により決定されると積極的誘因の効果を重視する立場をとっているのである。(ibid., pp. 168—169)。尚，サイモンも，この職位の権威を通用に従い制裁の権威 anthority of sanctions と呼んでいるけれども,「ある特定の制度的状況の中で……権威を受容する人は，恐らく制裁の懼れよりも社会的に教え込まれた倫理観によって，ずつと強く動機づけられている」（Simon, op. cit., p. 136）と述べて，その社会に於ける共通の信念を重視しているのである。

13) Barnard, The Functions of the Executive. pp. 220—223. バーナードは，管理者に第1に要求される資質は，忠誠心，責任感，そして組織人格になり切る能力であると言っている。管理者が組織の利益の立場で意思決定し，公的に行動するのでなければ，職位の権威が確立されないからである。そして，次に必要なのがリーダーシップである。彼は，リーダーシップには，体力，技能，技術，知覚力知識，記憶力，想像力に於ける個人の優越性（以上，専門的能力）と，決断力，不屈の精神，忍耐心，及び勇気に於ける個人的優越性（一般的能力）とが含まれると言っている。

14) ibid., pp. 173—174. 尚，サイモンは，前述の（本節注12）の制裁の権威の他にアイディアの権威 anthority of idea を重視すべきことを主張しているが，彼のアイディアの権威とは，管理者及び技術的専門家の専門能力に基づく権威のことである。従って，バーナードのリーダーシップの権威が技術的な面のみならず道徳的側面をも含むものとしての管理能力を意味するのに対して，彼のアイディアの権威は，技師，会計士などの専門職の現代組織に於ける意義を強調する点で重要であるが，他方その技術的側面のみが強調されて，道徳的側面への配慮が幾分

欠けているように思われる。(Simon, op. cit., pp. 137—138)。

15) Barnard, The Functions of the Executive, p. 223.

16) バーナードの無関心圏をこのように理解すれば，それは，彼が，一般に権威に関する古典的研究と目されるウエーバーの正当性の信念 Legitimitätsglaube をも十分考慮していることを，示すものと言えよう。因みに，ウエーバーは，人間の内面にある意識の作用に注目し，人は共通の価値観，信念，態度と一致する支配には，何の抵抗もなく服従するとみているものと理解される。従って，彼の正当性概念は，その支配・服従関係が形式的に妥当なものであるとの社会通念が存在していることにより（その根拠が周知の法，伝統，カリスマである），人が命令の内容を改めて問うことなく，当然のこととしてそれに従うといった，権力の性格を指すものと考えられる（Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Sozialökonomik, Ⅲ Abteilung, 2 Aufl., 1925, S. 123)。そして，彼の権威概念を正当化された権力と解釈すれば，それは，1人又はそれ以上の「支配者」の表明意思(「命令」)が，他者（1人又はそれ以上）の行動を左右しようとし，実際に又被支配者が，命令の内容をその儘自己の格律としてしまう(「服従」)こと(S.606)と理解されよう。彼は，この意味に於て，権威による支配が命令権と服従義務（S. 604）ないし強制機構（S. 606）により裏付けられていると，述べているのであって，それが，生の権力（自己の意思を他人に押しつける可能性，S. 604）による命令権と強制とを意味するものとは思われない。

バーナードは，こうした誤解の生じ易い権力概念を慎重に避けて，寧ろ責任とリーダーシップにより裏付けられた彼の権威が，組織伝達上の問題であることを明確にし，伝達の送り手よりは受け手の側の価値観や信念（貢献意欲）を重視しているのである。

4. 権威と貢献意欲

バーナードは，権威が，伝達という組織要素の最も一般的な側面をなすと共に，貢献意欲というもう一つの組織の基本的要素には深い関連を有するものであると述べている[1]。ここでは，彼のこの見解の後半の部分に関連して，権威の本質を究明しよう。

(1) 権威の本質

サイモンは，権威の考察について，権威が行使される瞬間的な場合に於ける当事者の特定の行動と，ある期間に亘る，一方の服従の期待と他方の服従意欲とを含む両者の演ずる役割とを，区別する必要があると言っている[2]。こ

れは前節に述べた権威システムが既に確立した場合のみを想定して権威を考察すると，その本質を見失なう恐れがあるという警告として理解することができよう。権威システムが確立されなければならないという組織の要求とその実現とは，おのずから別箇の問題であるから，権威の本質は，先ずそれが行使される場の考察によって認識されなければならないということである。バーナードが，権威の分析を，その主観的側面（権威行使の場に於ける心理的，道徳的過程）と客観的側面(権威システムの確立の社会的，制度的過程)とに区別して論じているのも，このためと言わなければならない。

さて，ここで組織を離れた対等な個人間の関係について，権威がどのように理解されるかを考えてみよう。今，A，B２人の間で，Aの採るべき行動が問題であるものとする。仮にBの提案がAの行動を支配したとしても，Aがその提案を彼の選択上の代替案の一つとして受け入れたに過ぎない場合は，権威というより示唆suggestionが彼によって採用されたとみるべきであろう。同様に，Bの提案に含まれる道理にAが影響された場合も，説得 persuasionと言われて，権威があるとは言えない。何れも，AがBの提案に動かされたとしても，それは解についてのAの選択に基づいているからである。これに対して，Aが始めから彼自身の能力による選択を放棄して，Bの提案に従うことを決めている場合[3]に，Bの提案には権威があると言われる[4]。

ここで重要なことは，Bの提案に権威があるかどうかを，即ち自己の能力による選択をこの問題に関する限り停止するかを決めるのは，あくまでもA自身だということである。そして，次の瞬間には，逆にAの提案についてBが権威を認める問題が生ずるかも知れない。このことは，権威が，伝達者によって強制されるというより，伝達の受け手によって認容されるものであり，又，権威は，本来伝達の性格（提案そのもの）について認められるのであって，個人に帰属するものではないことを意味している。

このような権威概念を，組織の上司・部下関係に適用すれば，権威は，命令する上司とそれを受ける部下との伝達過程に於て機能するものとして捉えることができる。上司は環境の情況と組織目的に基づいて意思決定をし，部

下にそれを伝達する。部下が，その命令を自己の組織への貢献行為を支配するものとして，即ち貢献行為の決定前提として受容すれば，その命令の権威は確定される。もし，部下がその命令に従わなければ，伝達の権威が否定されたことになる。[5)]

それでは，部下の権威受容又は否定を決定する基礎は何であろうか。

(2) 権威受容と貢献意欲

組織構成員には常に個人人格と組織人格とが並存しているのであるから，個人間の伝達過程にみられる権威と，組織の伝達過程に於ける権威とは，その本質に於て何の相違もない筈である。つまり組織に於ても，他人の意思決定が自己の行動を支配するのを，思わず認めてしまうような伝達の性格が権威なのであり，その権威の確定は，伝達者の側ではなくて，伝達の受け手に依存するということである。

然し，組織が目的達成システムである限り，組織に於ける権威の中心問題が，管理者たる上司の命令を部下が受容する動機の分析となるのは，当然のことと言わなくてはならない。この部下による権威受容の基礎は，逆に，どんな命令について権威の否定が生ずるかを調べることによって，明らかになるであろう。何故なら，部下は，組織に参加したときから，自己の貢献行為が組織（上司）の命令によってある程度支配されるであろうことを予期しているからである。この無関心圏の存在によって，大部分の命令の権威は確定されるであろう。これは，部下の組織人格の側面である。然し，上司の命令が彼の無関心圏の範囲を越えたものであれば，彼の道徳律 moral code の中で個人人格（私的道徳律）が優位を占めることとなり，それは彼の組織に対する責任外のこととみなされるであろう。[6)] つまり，無関心圏には，個人毎の限界があるのである。

命令の権威が否定される第1の場合は，上司の命令が部下に理解されない場合である。組織の意思決定が，階層的な連続的過程をなしていることは，既に述べた。この過程の上層部では全般的な決定，この過程を下に移るにつれて上位の決定を執行するための細部の決定がなされることになる。この場

合，全般的な情況に通じている上司が，部下にその情況を説明することなく自己の決定の結果のみを伝達すれば，情況の不明な部下は，この命令を誤って受け取ることもあり得るであろう。命令は部下によって解釈されるものであるから，彼の理解能力を超えた命令は，権威をもち得ないのである。

第2は，上司の命令が部下の能力を越えている場合である。泳げない者に，泳げと命令しても，その実行は不可能である。この命令は，拒否されるか，無視されるに違いない，権威は否定されることになる。部下の貢献能力を適確に把握することは，管理者の重要な資格である。

第3に，矛盾する命令の権威は，否定されるであろう。簡単な例は，2人の別々の上司が，矛盾する命令を発する場合である。この場合は，何れか一方或は両方の命令が無視されるに違いない。権威システムの必要性は，ここにある。

もっと重要な場合は，部下によって組織目的に反すると信ぜられるような命令が，上司によって発せられた場合である。人は皆，自己の努力目的に意義を，その成果に誇りをもとうとする。たとえば，無意味に穴を掘って，又それを埋めるだけの行為を命ぜられても，人はこれに耐えられないと言われる。非有効的な命令の権威が否定されるのは，当然のことなのである。

最後に，最も重要なのは，命令の内容が受令者の個人的利益を破壊すると信ぜられるような場合である。個人が組織に参加するのは，それによって自己の負担を超える純満足が得られると信ずるからであった。純誘因が得られると信じない限り，彼は，たとえば自己の健康を損なうことが予想されるような命令の権威を，否定するであろう。個人の能率が彼の貢献意欲を決定し，この貢献意欲が彼の無関心圏決定の基礎となっているのである。

要するに，命令の権威が受容される条件は，その命令が，部下にとって，理解と実行が可能であり，又有効且つ能率的と信ぜられることと言えよう。[7)]

さて，以上のような組織に於ける権威確立の要件の心理的考察は，これを客観的側面からみれば，リーダーシップの権威の道徳的内容を意味するものと言えよう。上司の命令は部下の同意を得るだけのリーダーシップを以て発

せられなければならないということである。これに対して，部下の無関心圏は，職位の権威の基礎である。従って，その無関心圏が部下の貢献意欲によって決定されるということは，重要な意味をもってくる。

バーナードは，大部分の人の組織に対する貢献意欲は常にマイナスの側にあるとみている。現代人の欲求は極めて多様であるから，仮に積極的又は中立的（零ポイント）の意欲をもった人がいるとしても，それは必然的に変動的なものであり，断続的なものと言うべきだというのである。[8] 価値観の多様化している現代社会では，単に平均的賃金を支給するだけでは，従業員の貢献意欲を昂めることが如何に困難かは，これによって理解されよう。そこには，彼等の満足と意欲を昂めるための何等かの誘因の組合せの工夫が必要なのである。そして，このように一般に組織に対する貢献意欲が低いということは，無関心圏が一般に狭いであろうことを意味し，無関心圏が狭いことは，職位の権威が小さいことを表わしている。現代組織の職位の権威の低下は，このようにして理解されるのである。この職位の権威の低下を補なって，組織の有効性と能率とを維持するのは，リーダーシップの権威である。優れたリーダーシップによって，指揮される場合は，部下にとってその命令への服従自体が一つの誘因とさえなると言われる。[9]

(3) 地位と責任

これまでの考察にも拘わらず，職位の権威を過大視する思考も，かなり広汎に存在すると言わなければならないであろう。

この思考によれば，職位上，上司は部下の服従を強制する権利ないし権力を有し，部下はそれに従う義務を負うものとされる。上司のこの権威は，社会的に承認された私有財産制度を源泉として，上司から部下に次々と委譲されるものであり，部下の不服従には制裁を加えることができる。こうした権力の保有により，上司の権威は常に保たれ，社会の秩序も維持されるというのである。[10]

この権力の上からの委譲に基づく権威概念は，これまで述べてきたバーナードの職位の権威と明確に識別されなければならない。バーナードの職位は，

組織の伝達センター，意思決定，連結環としての，職能上のポストを意味するものであった。それは，機能的な概念として理解されているのである。そして，職位の権威は，管理者がこうした組織の調整の責任を部下から委譲されるところに，その根拠があるとされたのである。これに対して，上位権威の思考は，彼は上司なるが故に権威を有することになり，そこでの強調点は，身分差，地位に status あると言えよう。

然し，バーナードも，組織には，一般にこのような地位の特権を支持する通念が潜在していることを認めている[11]。そして，この非公式組織の態度は，主として全体社会に成立している地位，階級 class，カースト caste の観念が，公式組織に投影したもの（社会的要因）とみているのである。つまり，地位の観念は，組織に於て，専門化，伝達，権威の諸システム，即ち職位構造と見分け難い程に密着した，地位システムを構成していると言うのである[12]。

この職位と地位との結合の過程は，次のように説明されている。即ち，一般に個人には能力差があるために，会計士，弁護士，医師，牧師などの職能的地位 functional status，又，社長，大統領，司令官といった階層的地位 scalar status に在る人が，普通では果し得ない困難或は重要な仕事を達成する能力を有するものとみなされることになるであろう。そして，この地位概念が成立すると，人は，或は高い地位を求めて努力し，或は逆に，高い地位に在る人々に意思決定の責任を委譲しても人間としての全体感を傷つけずに済むといった傾向が生まれる。そして，この社会に於ける地位概念が，不可避的な社会的要因として組織構造に組み込まれて，組織に地位システムが構成されると，それは伝達の権威（職位の権威）を確立し，協働に不可欠の誘因の機会を提供することとなり，それが亦構成員に責任感と団結とを保有せしめる手段としての機能を果すこととなると言う[13]。

かくして，組織の職位が地位を表わすことにより，上位者には権威があるという概念が成立することとなる。然し，バーナードの組織の地位システムに関する考察は，職位と地位とを識別するためにこそ，なされたものと思わ

れる。職位と地位の相違は，たとえば会社の社長が名目上の地位を保有するのみで，経営上の実権は彼より下位の専務取締役とか1部長が掌握しているなどの例からも，推察することができよう。ある意味では，今日，地位と職位とが混同されているために，伝統的な地位システムの変化が，組織の権威の崩壊として受取られているようにも考えられるのである。この点からも，この考察に於てもバーナードが，権威ないし特権が上位から委譲されるというより，権威ある伝達に下位者から意思決定の責任が委譲されるという見解を貫いていることに注意が必要である。その上，彼は，地位概念に由来する上位権威の思考の齎らす数々の病理が，屢々組織の保守主義，硬直化，肥大化，不均衡の原因ともなっていると，警告しているのである。[14)]

この彼の指摘は，次のように解釈することができよう。既に述べたように，職位が職能と責任とを表現するものとすれば，地位は身分差と特権とを意味している。地位は，本来社会的評価に基づいて成立した，身分差による特権の享受の仕方にアクセントがあり，従って管理責任とは無関係であっても何の不思議もない概念と言えよう。

然るに，職位構造が地位システムとしてのみ認識される場合には，上司の特権は既に社会的に承認されているのであるから，道徳的にその命令は絶対的とも言うべきものとなる。従って，不服従に対しては，制裁によって強制し得るものとされる。ここに，明確な支配・服従関係が想定されるであろう。然し，この支配・服従関係は，二重の意味で，組織自体の利益にとって問題である。それは先ず，支配の仕方が問われていないということである。上司にとって，支配は当然の特権であるから，その方法について責任はないのである。又部下の服従の仕方についても，無関心である。彼は，唯上司の命令に服しさえすればよいのであろうか。

バーナードは，彼の永年の実務経験に基づき，組織運営上の真の困難点は，人が，地位（誘因）を得たがるけれども，自己の組織上の行為にさえ責任を取りたがらないところにあると，言っている。[15)]組織が目的達成システムである限り，管理者が組織の調整の責任を負わなければ，組織の存続は不可能で

あろう。このように無責任な命令の権威は，失われることとなる。そこで，制裁による強制が必要とされる。然し，降転，解雇などの制裁(消極的誘因)の懼れによる強制が，最低限度の貢献しか誘引し得ないことは，バーナードが屢々強調するところである。組織の基本的要素たる貢献意欲は，多様な積極的誘因の組合せの工夫によって，始めて得られるものなのである。[16]

ところで，部下のこの服従の仕方に関する問題は，人間の道徳的問題としても考察することが必要である。バーナードは，道徳と責任とを峻別すべきことを強調している。人は，皆自己の行為のルールともいうべきものをもっている。これが個人の道徳律 moral code である。個人の道徳律の中に，組織活動のルールを位置づけるのが，消極的誘因であり，その重要性の順位を高めるのが，積極的誘因である。これに対して，責任感とは，困難にもめげず，自己の道徳律（それが個人的なものであれ，社会道徳であれ）を固守しようとする個人の資質であるとする。バーナードによれば，如何なる誘因もこの責任感の確立には役立たないとされる。何故なら，高い責任感は，自己の行為に対する深い確信によってのみ確立されるものだからである。[17]

従って，先ず管理者が，組織目的の達成とその意義に深い確信と情熱をもち（責任)，組織の利益が個人の利益に優先する所以を真に理解し（道徳)，しかも組織調整の責任を立派に果し得るだけの能力を以て指揮するのでなければ，部下の高い責任感に基づく貢献は期待し得ないものと言えよう。つまり，組織が高い貢献意欲を確保するには，或いはその意味に於て組織に職位の権威を確保するには，リーダーシップの権威が不可欠だということである。

かくして，組織の職位構造に地位概念が結合していることが，今日の組織問題の中の戦略的制約をなしていることが明らかにされた。地位は，組織の有力な誘因の機会となっているけれども，それが本来責任とは無関係なるが故に，組織の肥大化，硬直化，保守主義などの原因となり，組織の均衡を破壊しているのである。従って，現代組織の管理革新は，先ずこの地位概念の齎らす病理の矯正に向って志向されなければならないのである。

(4)　革新と情況の権威

バーナードは，地位システムの齎らす病理を克服し，組織の均衡を回復するには，管理者が勇気を以て，地位と能力との適合化，地位の目的ないし手段視の阻止，及び公正報酬の確保といった政策を断行する他ないと述べている。こうした政策によって職位構造が真に機能的なものとなれば，組織は柔軟で適応力のある，そして自由な創造力を発揮し得る体質をもったものとなるに違いない。そして，このような組織の権威の在り方について，ウェーバーとほぼ同時代のフォレットが既に明らかにしている事は驚く他ない。

組織を，職能の有機的な交織化過程としてダイナミックに捉える女史は，正当な権威は調整から発するのであって，権威から調整が発するのではないと言っている。[18] これはまさに，これまで述べてきたバーナードの管理責任に基礎を有する職位の権威の理解と軌を一にするものと言えよう。然し，フォレットは，権威は職位の権限階層制そのものとは殆んど関係がないと言っている。[19] この点は，バーナードの権威論からはどのように解釈されるであろうか。

女史は，組織の職能遂行過程に生ずる問題の調整について，問題の没個人化 depersonalizing ということを強調している。これは，職能の統一体としての組織の立場に立って，問題の情況を研究することを意味する。このように，組織の利益の見地から情況を客観的に分析すれば，そこに情況の要求するところを発見することができるであろう。この情況の要求に従うことによって，始めて問題の発展的調整（統合的解決）が可能となる。従って，真の権威は情況そのものの中にあるのである。これが，女史の情況の権威 authority of situation である。[20]

確かに，権威は情況の中にあると言うべきであろう。然し，組織の問題は人間を抜きにしてはあり得ないから，この情況の権威は，実は情況の戦略的要因を発見する人の能力に帰すべきものと言えよう。この問題解決能力に基づく権威を，バーナードはリーダーシップの権威と呼んでいるのである。ただここで，フォレットの重要な主張点が，前項に述べた地位概念の組織からの払拭にあることを見逃すことはできない。女史は，組織の専門職能の遂行

に関する限り,「知識と経験とそれを運用する熟練」[21]とを有する各職務担当者が，地位の序列を越えて，権威をもつべきものとするのである。この職能的専門化の重視が，女史の権威と権限階層制との無関係性の主張となって表われたものと理解されるのである。

これに対して，バーナードがリーダーシップの権威を管理職位に位置づける必要性を強調しているのは，彼の組織認識の記述論的性格からする当然の帰結と考えられる。これまで述べてきたように，既存の組織では，機能的見地からしても，リーダーシップを有する管理職位のシステムが必然的に形成されなければならないのである。理論の現実性という点からすれば，フォレットの情況の権威による組織の有機的統合は，女史自らも認めているように，組織のあり得る姿の一種の先取りと言えるであろう[22]。

然し，女史の言うような上下の序列を越えて，情況の戦略的要因を発見する能力に権威が認められる組織では，既に地位システムの病理が克服されている筈であるから，それは柔軟で適応力に富み，常に有機的な均衡を維持し得る組織となるであろう。こうした創造力と革新力の豊かな組織こそ，環境の変化の激しい現代に最も要望されるところなのである。しかも，近年になって，大規模企業に於けるタスク・フォース制の採用とか，小規模ながら能力本位の所謂ベンチャー・ビジネスなどの，新しい組織構造の出現は，女史の先見が次第に現実性を帯びてきたことを示唆するものと言えよう。

1) Barnard, The Functions of the Executive, p. 161.
2) Simon, op. cit., p. 126.
3) この場合，何故AがBの提案を「恰かも自己の格律であるかのようにしてしまう」のかについては，ウエーバーの正当性の信念の根拠，即ち法，伝統，カリスマを以て説明することも可能である（前節，注(16)）。然し，彼の研究は,「支配の社会学」と言われるように，Bが常にAの支配者であるのは何故かという，社会に於ける形式的な支配・服従関係図式の分析であることに注意が必要であろう。
　これに対して，バーナード — サイモンの権威論は，個人による権威受容の心理過程，換言すれば正当性の信念と個人の道徳律との人格的葛藤，或いは他人の意思が自己の格律となる過程を重視しているのである。
4) Simon, op. cit., pp. 126—128.

5) Barnard, op. cit., p. 163.「権威とは，公式組織に於ける伝達（命令）の性格であって，それによって，組織の貢献者ないし『構成員』が，自己の貢献する行為を支配するものとして，即ち組織に関する限り彼が為し或いは為すべならざることを支配又は決定するものとして，その伝達を受容するのである。」

6) 組織に於ける構成員一般の責任を，バーナードは，個人的動機を抑制する，個人の有する特定の（組織人格の）道徳律の力として理解しているように思われる (Barnard, op. cit., pp., pp. 263—267.)。従って，組織の要求が，彼の道徳律の中で占める組織道徳律の重要性の順位を越えている場合には，彼の責任感は，組織目的よりも個人的動機の方に向けられることになる。(ibid., pp. 267—270)。これは，組織の権威の道徳的解釈として理解することができる。

7) ibid., p. 165.「個人に対する権威を確立するための個人の同意の必要性は，不可避的である。人は，次の条件が同時に得られる場合にのみ，伝達を権威あるものとして受容し得るし，又受容するであろう。(a)彼がその伝達を理解でき，又事実理解すること，(b)彼が（受容を）決定する際に，伝達が組織目的と矛盾しないと信ずること，(c)その決定に当り，彼の個人的利害全体と両立し得ると信ずること，(d)彼が精神的にも肉体的にも伝達に従い得ること。」

8) ibid., pp. 84—85.

9) ibid., p. 174.

10) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management, 2 Ed., 1959, pp. 47—49. クーンツ＝オドンネルは，このように「基本的な社会制度から個々の管理者に伝えられた権力であるとする権威概念は，形式的権威 formal authority と呼ばれてきた」と言っいてる。

11) Barnard, The Functions of the Executive, pp. 169—171.

12) Chester I Barnard, The Functions and Pathology of Status Systems of Formal Organizations, in his "Organization and Management," 1948, pp. 207—208. 尚ここで彼は，組織に於ける個人の地位を，「組織上の権利，特権，義務免除，義務，責任の目録と，表面上個人の行動を抑制する制約，制限，並びに禁止事項の目録とにより規定される個人の状態」と定義し，この二つの目録が組織の他の関係者の期待を決定していると述べている。

13) ibid., pp. 209—231.

14) ibid., pp. 231—244. 彼の挙げる地位システムの病理は，(1)時として個人の評価を不公正にし，(2)人事を停滞せしめ，(3)公正な分配を歪め，(4)制度的手続や慣習的常規を過大視し，(5)地位の象徴作用を過度なものとし，(6)組織の適応力を失わせるなどの統制不可能の傾向のことである。そして，この地位システムの齎らす病理を矯正するには，(a)自由な人事異動による地位と能力との適合の確保，(b)地位システムを目的ないし最重要の手段とすることの阻止，及び(c)職務，取引，又

は職業の報酬が誘因とモラールのための必要水準に比例するような配慮の三つを，管理者が勇気を以て断行する他ないと述べている。

15) Barnard, The Functions of the Executive, pp. 170—171.「組織運営上の実際の難点は，自己及び他人の組織行為に対する責任を引き受けたがることには滅多になく，寧ろ組織に於ける自分自身の行為に対する責任をもとりたがらないことにある。」

16) ibid., p. 150 and 269. 尚，サイモンも,「処罰により作用する刺戟」のみを意味した sanction 概念が，価値観や社会制度の変化に伴ない，次第に個人にとってマイナスの面（制裁）のみならずプラスの面（報酬 reward）をも含む賞罰を意味するようになってきたとして，積極的誘因重視の傾向に注意を促している（Simon, op. cit., pp. 129—133)。

17) Barnard, The Functions of the Executive, p. 267.「責任とは，個人に内在する道徳が何であれ，それが行動に影響を与えるような個人の資質である」。

ibid., p. 269 ff.「これらの制裁は道徳律の確立には役立つが，責任感の確立には役立たないと言ってもよい。かくて，道徳律の遵守が処罰の懼れにより確保されている場合に働いているのは，……単に消極的誘因に過ぎない。……特別の処罰とも特別の報酬とも関係なしに働く深い確信のみが，高い責任感の素因なのである。」

18) Mary Parker Follett, Freedom and co-ordination, Lectures in Business Organization, ed. by Lindall H. Urwick 1949, p. 5.

19) ibid., p. 2.

20) ibid., p. 20.「それは，問題を没個人化し，情況の研究に関係する人々を統一体化し，情況の要求するところを理解し，情況の法則を発見して，これに従うことである。」

21) ibid., p. 46.

22) Henry C. Metcalf and Lindall H.Urwick ed., Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett, p. 34. フォレットは，自分は組織の現実や単なる当為を述べているのではなく，ただ可能な形について述べているに過ぎないと言っている。

5. 結

これまでの組織の権威の本質の吟味により，今日の組織管理上の最も重要な問題点の一つが，地位概念の齎らす病理にあることが明らかとなった。

奇妙なことに，現在全く相反する面から権威が問題とされているように思

われる。一方では，父親や教師や管理者などの権威が低下しつつあるとする，[1]組織の権威失墜に関する不安，危惧，慨嘆などの表明がある。他方では，組織の権威，殊に権限階層制或いは官僚制が組織を硬直化し，革新性を奪うことにより組織目的の有効な達成を阻害しているとの主張が行なわれている。[2]然しこうした問題は，職位概念を地位概念と明確に識別し，組織の権威を機能的に理解することによって，何れも解決し得るものと考えられる。バーナードは，これを，「権威の客観的側面と主観的側面との強調点の倒置，そして道徳と責任との混同」が，「協働システムの均衡を破壊している」というように表わしている。[3]今や，社会の価値体系は激しく動いていると言われる。当然それに伴って，組織の権威観も変容せざるを得ないであろう。そしてそれは，形式的責任よりも真の責任，換言すれば地位よりも問題解決能力を基礎とする権威観という方向を目指しているように思われる。

然し，この新しい権威概念についても，それが組織に関するものである限り，未解決の問題が残されている。それは，能力に基づく権威が職位構造に位置づけられるかどうかという問題である。これは，バーナードとフォレットの権威概念の重要な相違点をなすものであった。現在，一部には，労多くして功少ない管理職位よりも，自由な自我実現の可能な専門職を望む風潮があると言われる。又，現代の組織に革新力が求められているとすれば，確かに，職位の序列を越えた問題解決能力に権威が帰属するという，フォレットの自由な組織こそ，新しい未来の形態を示していると言わなければならない。然し，現実の組織が，ピラミッド型の職位構造によって，始めてその行動が調整され，有効性と能率が確保されているというのも事実なのである。

ここで，観点を組織の革新性に絞って，この問題を吟味してみよう。エヴァン＝ブラックは，技術革新は技術水準が高く，自由な雰囲気をもち，投資資金に余裕のある組織に於て成功する傾向があり，相対的に実施の困難な管理革新は，細心にして果断な管理者を有する確率が大きいという発見を報告している。[4]もしこの仮説に多くの支持が与えられれば，フォレットの権威システムは技術革新の展開にとって必要であり，バーナードのそれは管理革新

の実施のために不可欠なものと言えるであろう。これは，組織の行なう革新の種類によって，異なる権威システム（組織構造）が求められることを示唆している。

又，革新過程について，その開発段階では多様且つ異質な人々が貢献し得るような開放性 openness が，そしてその実現化の段階では目的の単一性，機能的分業，責任と権限，規律，内部のコミニュケーション境界の設定などで表わされる厳格な命令システムが，組織にとってそれぞれ必要とされるという，シェパードの主張[5]にも注目しなければならない。これは，革新の開発過程と実現化過程とでは，多様性と同質性，或は寛容性 looseness と厳格性 tightness というように，必要な組織の調整原理が異なることを意味している。この点からすれば，フォレットの権威概念は前者に於て，又バーナードのそれは後者に於て要請される属性を有するものと考えられる。

このように，焦点を組織の革新力に定めても，如何なる組織構造が将来その担い手となるかは，未だ明らかではないのである。そして，シェパードの所謂革新産出的組織が，多様性と同質性，寛容性と厳格性などの組織原理の組み合わされたコンティンジェントな組織構造を示唆している点の当否は，今後の実践的研究[6]と組織実践の展開を俟って決定されることになるであろう。

1) サイモンは，現代アメリカの労働者が雇用主の権威を認める範囲が狭くなってきた例を挙げ，これは労働組合の交渉力の強化が逆に雇用主の制裁力を弱めた結果とも言えるが，本質的には労働法などにも表われているこの社会の制度の基本的変化が重視されなければならないと言っている。因みに，彼は，制度を，「ある環境の下で，特定の人が他人との相互関係で演ずる役割を明らかにするルール」と定義している（Simon, op. cit., pp. 130—131）。

2) マーチ＝サイモンは，組織の厳格な統制の重視が顧客の不満の増大，下位部門間の利害の対立，或いは組織業績の低下という重大な逆機能を招いているとして，その基礎にある従業員は上司の命令に機械的に服従するものであるとする人間のマシン・モデルの単純な想定を批判している（March and Simon, op. cit., pp. 35—47）。又，組織の大規模化と技術革新との強い要請からする専門職制度 professionalism の急速な展開を重視する，V・トンプソンは，権限階層制と専門化の融合たる官僚制が，組織を硬直化せしめ，技術革新の開発を阻害していると強く批判

している (Victor A. Thompson, Bureaucracy and Innovation, 1969)。

3) Barnard, The Functions of the Executive, p. 286.

4) 前掲拙稿181頁

5) 同書185頁

6) eg. Mack Hanan, Corporate growth throngh venture management (HBR., vol. 47 no. 1 Jan-Feb. 1969, pp. 43—61) ; Corporate Growth throngh internal spin-outs (HBR., Nov-Dec. 1969, vol. 47 no. 6, pp. 55—66)。