HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	官僚制組織論の展開:バーナードとジャックス
Author(s)	真野, 脩
Citation	經濟學研究, 33(1), 1-37
Issue Date	1983-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31608
Type	departmental bulletin paper
File Information	33(1)_P1-37.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 33-1
北海道大学 1983. 6

官僚制組織論の展開

——バーナードとジャックス——

真野 脩

目 次

一，序
二，バーナードにおける地位システム
1. 組織における個人の欲求
2. 個人的要求よりする地位システムの成立
3. 組織機能維持のための地位システム
4. 階層組織の逆機能現象
三，バーナードとジャックスの交流
四，ジャックスの官僚制度論
〔一〕官僚制度の意義と構造
1. 官僚制度の規定
2. 個人の仕事能力と管理階層
3. 官僚制度における雇用
〔二〕官僚制度の機能過程
1. 仕事の階層組織
2. 格付の階層組織
3. 官僚制組織モデル
〔三〕ジャックスの研究の意義
五，結

一，序

バーナードは，公式組織として2種類の組織を挙げている。側生組織 (lateral organization) と階層組織 (scalar organization) である。

この内側生組織は，「自由な協定—相互理解，契約，条約から成る組織である[1]。」それは命令の義務と服従の意欲が基本的に欠けた組織であり，対等の立場の個々人や団体を協働へもたらすことを目指した組織である。単純な側生組織の代表的例としては，短期間で消滅する物々交換が挙げられている。同時にバーナードは，こうした組織の大部分は，社会的に重要な機能を果しながらも，短命の故をもって無視されている事実も指摘している。しかし，例えば「単純な相互関係をもった幾つかの小さな集団に分割することは出来ないが，反対に多数の同時的相互依存を持った無数の相互作用がある場合には，階層組織の存在は不可能であり，逆に自由な協定による組織が確かに広範囲に成功している。その1つの優れた例は，小麦に対する市場価格と需要供給の調節である。長年の間，世界的規模で，これは側生組織により行われて来ている[2]」とも指摘している。

かくて，こうした側生組織は，関係者の個人的目的を達成する為に，関係者の自発的意思と協力により生み出され維持されているものであり，彼等の協定を維持するものは，組織にとって外在的である公衆の意見や習慣，一般法規や裁判所，警察と言った社会的規制である。この組織に参加する構成員の間の関係は，原則として平等であり，上下関係は存在しない。こうした性質の組織は，その行動が構成員の個人目的に直接結びついているので，決定が容易で，組織全体の環境への適応性に豊み，その構成員の一部の協定違反が組織全体に影響する程度も少く，変動的環境の下でも比較的安定である。

これに対して階層組織は「垂直的で関節で結ばれた階層的または階層である[3]」それは，「基本的に権威的である。彼等のほとんど（国家を除く）では，個々人は協定によって組織に参加

1) C. I. Barnard, "On Planning for World Government", Organization and Management, 1956, p. 150.

2) *ibid.*, p. 157.

3) *ibid.*, p. 150.

していることは事実であるけれども，しかしその中で業務が行われている従属部門や個々の人々の間の関係は，契約で確定された『約束事項』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は，垂直的である。最高部を除き，どこの部分も『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この部分も，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，すなわち横の調整は，原則として命令や指令によって決定されるのであり，協定によるものではない。……階層組織では，その内的な規律自体を開発し維持させねばならず，時にそれを援助するために，特別の警察力を設定しなければならない[4]。

階層組織は，関係する個々人の個人的目的とは区別された「組織の利益」に基づく独自の目的を持ち，その達成のために人々に分割された細部目的を割り当て，その遂行を要求すると共に，その遂行の為に「特別の警察力」即ち，解雇，昇給，減俸，昇進，降格等の利用や賞罰の権利を保有している。

そして，この階層組織は次の条件において成立し，かつ他の組織よりも優れた成果を挙げる事が出来る。即ち「極めて複雑な諸活動が，もし空間的また時間的に相対的に単純なグループに分離出来，そして諸活動の間の相互関係が完全なものであっても，その分離されたものの相互間の関係が相対的に単純である場合においてのみ大規模な階層組織は成功するものと思われる。[5]」

こうした「階層組織の本質は，集中化された権限を通じての全体の調整である。摩擦，闘争，分裂を減じる為に自由は減らされる。それにより安全性とパワーが確保され保持される。この目的の為に階層性は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位置されねばならない。私は『政治的』と言う言葉で協働の派生的な目的であるが，『組織自体の利益』を上位に位置する価値に引上げる必要性を意味する。[6]」

ところで「階層組織での階層の必要性と政治的必要性とは，その組織が地位 (position) の内的安全性を強調する事を必要としている『地位の社会』である事を意味している。もし階層組織がこの点で最低限度の必要性を割る様であれば，安定した権威の欠除に悩まされよう。歴史と現在までの経験は，階層組織のこの基本的特徴が，ヒエラルキーと内部の政治的活動の必要性を誇張する強い傾向を示しているように思える。前者は，その一面が軽蔑の意味で『官僚制』及び『お役所式』と呼ばれている組織肥大化の1つの形に導く。後者は，内部的摩擦やエネルギーの浪費を導く。両者共に過度の『間接費』を生み，総てではないにしろ，低い階層の人々の自由と責任に過度の制約を課する。[7]」

階層組織が，純粋の公式組織としての人間の協働行為の体系としての概念的なものに留まっている限り，いわゆる逆機能現象はほとんど問題とはならない。しかし，具体的な階層組織は，地位システムとして構成され，それが独自の賞罰権，任免権と言う警察力を持って，構成員の個人的目的とは区別された組織自体の目的を追求しようとする処から，特に中位以下の地位の人々に過度の制約を生み出す可能性を伴う事となる。

バーナードにおける公式組織は，その構成員の主観的欲求の充足の為に奉仕するべきものであり，彼はこの構成員の満足の達成を，組織の能率と言う概念で捉えている。十分な能率の達成即ち構成員の主観的欲求の十分な達成なしには，少く共競争的環境の下では，組織は次第に競争力を失い消滅への道を歩む事となる。

従って，地位システムの生み出す可能性のある構成員への過度の制約，即ちその主観的欲求充足を阻害する機能の除去，乃至はその発生の

4) *ibid.*, pp. 151-152.
5) *ibid.*, p. 157.
6) *ibid.*, p. 159.
7) *ibid.*, pp. 159-160.

防止は，組織自体の目的の追求のためにも不可欠のものと言わなければならない。

地位システムとしての階層組織が，その構成員に対して行う各種の要求や規制は，地位システムを構成する管理者の判断の結果として生じるものである。そして，具体的な個別的管理者の判断は，主として個人的な資質と彼を巡る組織状況との結果として生じるものと考えられる。本稿は，こうした逆機能を伴う可能性を持った地位システムとしての階層組織の在り方についてのバーナードの見解と，その重要な展開と看做し得るジャックスの見解とを概観し，この問題に対するわれわれの見解を導き出す事を目的としている。なおバーナードの言う階層組織の一般構造や性質を示す概念として，今日広く「官僚制組織」と言う言葉が用いられる場合が多い。この言葉は，ジャックスの用いる官僚制度 (bureaucracy) と言う言葉に相当するものである。本稿の統一表題として，この言葉を用いたゆえんである。

なお，バーナードにおける階層組織と側生組織の関係について，通常階層組織は側生組織とは別に，それ独自で存在し得ない事実には留意する必要がある。バーナードは，この関係を「組織の概念」と題した論文で，次の様に説明している。

即ち，2人の人間 A と B の間に財の交換があったとし，A の行為を a，B の行為を b と呼べば，「この交換で意味される組織は，$(a+b)$ である。[8]」この組織は，言うまでもなく側生組織である。

次いで使用者 A と従業員 C の協働において，A の行為を a とし，行為の数を n で示すと，一定期間の A の行為は a_n で現わされる。同様に C の場合は，C_n で現わされる。「かくて $(A-C)$ と名付けられた組織は (a_n+c_n) とも現わせる。[8]」ここで生み出された組織は，主に雇用関係を示すもので，階層組織を意味する。雇用関係は，通常雇用関係にない他の人々との取引を伴う。今 $(A-C)$ と個人 B との間に交換が行われるとすると，それは $(A-C)$ のために個人 A によって行われる B に対する付加的行為と，B 自体の行為を意味する。「従って組織 $(A-C)$ は $(a_{n+1}+c_n+b_1)$ となり，また $[(a_{n+1}+c_n)+b_1]$ と表現出来る $(A-C)$ B と名付けられた1つの新しい組織が存在すると言える。しかし普通この後者をわれわれは，短命なものとして無視している。[8]」この関係は，階層組織が存在している場合，たえずその周辺に生滅している側生組織 (B との交換) の存在を指摘している。

更に B が従業員 D を雇用しており，交換が階層組織 $(B-D)$ と階層組織 $(A-C)$ の間で交換が行われる場合がある。「この場合，組織 $(A-C)$ は $(a_{n+1}+c_n+b_1)$ より成り，組織 $(B-D)$ は $(b_{n+1}+d_n+a_1)$ より成ると言える。また $(a_{n+1}+c_n+b_1)+(b_{n+1}+d_n+a_1)$ 或いは $(a_{n+1}+b_{n+1}+c_n+d_n)$ で現わされるが，しかし名前の付けられない新しい1つの複合組織が存在している。多くの目的のために，われわれは，後者の組織を無視している。[9]」この無視される新しい複合組織は，短命で終る側生組織である事は言うまでもない。

二，バーナードにおける地位システム

前述の様にバーナードは，官僚制と言う言葉を組織の逆機能現象の意味において用いており，一般に官僚制組織と考えられるものを，階層組織に基づく，地位システムとして捉えている。即ち，抽象概念としての階層組織は，人々の組織人格によって支配された行為より成るコミュニケーションの体系であり，逆機能現象は基本的には生じない性質のものである。しかるに実際の具体的個人は，限られた能力と多様な欲求を持った人間である。ここに個人の欲求（個人人格）と能力の限界と，組織の要求との間に乖離が生じる事となる。バーナードは，こうした具体的な個人によって構成される階層組織の現象形態としての具体的組織を，地位シス

8) C. I. Barnard, "Concepts of Organization", Organization and Management, p. 117.

9) *ibid.*, pp. 117-118.

テムとして捉えている訳である。従って，一般に官僚制組織に見られる逆機能現象は，概念形態としてあるべき階層組織と，その現象形態としての地位システムとの乖離現象として主として理解出来よう。因みに，バーナードにおいて，「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および (2) 司法権によって決定されるものである。」従って，地位システムとは「その基本的な関係は，上下関係，上司と部下の垂直ラインにそったものとして普通考えられている。地位は水平的なレベルで区別されており，その統合は，『権限のピラミッド』が代表的な例である幾つかの垂直的グループによって行われているものである。[10]」

1. 組織における個人の欲求

バーナードは，階層組織と個人の関係を考える場合に考慮すべき個人の欲求として，重要性の順から言って次の５つに留意すべき事を指摘している[11]。

(1) 差別を求める心 (love of distinction)

社会的立場から見ると人間の性格の中で最も動態的なもので，他人に自己の存在を認められたい気持である。経済的利己心が強調されるので低く評価され勝であるが，労使関係や教会，国家，企業経営などでの多くの困難な問題の原因となって来ている。個々人の存在価値を認める事は，処遇の基礎であり，また他人に認められようとする心は，競争的勢力の原動力であり，組織にとってのエネルギー源である。従って，その協働活動が如何に立派な目的を持っていても，構成員が単なる歯車の１つとしてしか自から感じない様では，彼等は不満を持つ。従って，組織は常に構成員が，その組織で必要な存在として認められている様に知覚させる手段を創造する事が必要である。

(2) しっと

人間の組織生活の総ゆる面において，破壊的な作用をするものに「しっと」がある。人間集団の対立や報酬問題の処理に際して，留意すべき大切な要素である。

(3) 利己的又は私利 (self-interest or selfishness) と呼ばれる差別的寛大さ

特定の人を他の人よりも好み，それ等の人に金銭，努力，好意を与える反面，特定の人を嫌う傾向であり，この傾向は，経済的競争を生み出す源動力となる。

(4) 経済的利己心

これは一般に組織社会での個人の経済的努力を働かせる唯一の動機と考えられているが，バーナードは，大低の人々においては，まずまずと言える程度の発達しかしていないと考えている。

(5) 物ぐさ，惰性 (inertia)

新しい方向へ努力する事を嫌う性質であり，変化を生み出す事を困難にする点で，集団的活動に重要な意味を持っている。この性質は普遍的に認められるが，その現われ方には一定の性質が認められる。例えば，既に獲得しているものを失う危険性に対して，人々は努力するにも拘らず，努力すれば獲得出来る可能性に対しては，余り積極的に努力しない傾向がある。従って，可成りの追加報酬を与えても，特別な努力を引き出す事が出来なくても，逆に報酬を減じる事に対しては，それに相応した努力の減少を伴う場合でも，極めて困難な事態を生じる事となる。この事実はまた，人々は生産活動よりも消費活動において，強く識別力を働かせる傾向のある事を意味している。

以上の５つの性格は，階層組織の形成に大きく影響するものと考えられている。

2. 個人的要求よりする地位システムの成立

地位システムが，個人の立場より必要とされる理由として，バーナードは次の５種類のものを挙げている。

(1) 個人の能力における相違の存在

10) C. I. Barnard, "Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations" (以下 Status Systems と略称する)。Organization and Management, 1948, p. 210.

11) C. I. Barnard "Collectivism and Individualism in Industrial Management," 1934, pp 8-13.

個々の人間の間には，その肉体的・精神的・社会的な能力に種々の差があり，同時にそれぞれの人達の持つ関心や経験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色々の面において拡大して行く性質を持ち，地位システムを生み出す一つの基盤となる。

(2) 多種類の仕事を行う際の困難さの相違の存在

組織において要求される仕事の困難さには相互に差違があり，人々の能力や関心及びその需給関係に応じてグループ分けが生じ，それぞれの職能的グループ毎に異なった地位を自覚する様になる。これは職能的地位システムを生み出す基盤となる。

(3) 多種類の仕事の重要性の相違の存在

仕事の重要性の相違は，その重要性に応じた体系即ち職能的体系化を生み出し，重要な仕事を担当出来る能力を持った人々を体系化する事となる。

(4) 社会的・組織的用具としての公式組織に対する欲求の存在

組織の重要な地位を占めている人は，その地位を占めるに足る能力や責任感の所有者と一応看做され，一種の社会的信用が与えられる事となる。

(5) 人間の完全性を守ろうとする要求の存在

組織における地位が，社会的信用を伴い個人の経歴に重要な意味を与え，努力や犠牲を払って知識や熟練を得ようとする人々に目標や満足の機会を与える。その反面，組織の要求する能力の側面で劣った性質を持った人々に対して，過重な負担から免れさせ，優れた能力を持った人と一緒に働く事を可能とさせている。もし地位による区別なしに，能力的に異なった人々を一緒に同一条件で働かせれば，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事となるであろう。差別を求める心を満すために公式的地位を割り当て，例え上位の地位でなくても，一定の意義ある職務を与えて，それを遂行した喜びを与え，人間としての完全性への感情を与える工夫は，各種の能力差のある人々の協働の為には，不可欠のものである。

3. 組織機能維持のための地位システム

階層組織が機能する為に，地位システムが必要とされる理由として，次のものが指摘される。

(1) 協働の基本的過程である伝達の体系としての機能

地位システムは，組織における伝達機能に必要な①信頼の出来る事②権威が与えられている事③理解出来る事の3つの条件を伝達に与えて，その正確性と迅速性を促進する。地位システムが職能的及び命令的な地位システムとして体系化されるところから，伝達の発令者と受領者を明らかにし，伝達の内容に信頼性と理解の容易さを与え権威を付与する。地位システムが不明では，果して伝えられた伝達が正当な手続で発せられたものかどうか，またそこで述べられているものが，何を意味するか，また逆に得られた情報を誰に伝えどんな形で提案すれば良いかが不明確なものとなる場合が生じる。

(2) 誘因システムとしての重要な役割

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とする。地位は，威信を与える事により人々の自我を満足させると共に，威信を利用して個人的な社会的目的の達成を促進する手助けをする。前述の差別を求める心，差別的寛大さ，経済的利己心に働きかける訳である。

(3) 責任感を育成強化し，責任性を賦与し定着させる基本的手段として機能する

地位システムは，昇進への願望と，特に地位を失うことへの恐怖（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，これは一般的責任感の育成強化をもたらす。この責任感の強化は，管理者の行動に安定性を与え，従って将来の行動の予測可能性を与え，信頼性と意思決定の正確性を与える事により，協働体系の維

持に不可欠の重要な機能を持っていると言える。前述の物ぐさの心を活用している側面である。

4. 階層組織の逆機能現象

階層組織の地位システムの構成が必要かつ自然のものである事は上述の通りであるが，地位システムは，自からの内にその存続を阻む逆機能的性格を含んでいる。即ち，バーナードは次の様に言っている。「地位システムは成熟しようとする必要から，成長の原則と同様に作用する。しかし部分の不均等な発展，不均衡や環境への不適応を防止する自己統制を欠いている。この為に積極的手段によって改善された地位システムを推進する管理者達は，それがどれ程直接的目的に取って大切な事であっても，その事によって組織を解体する作用を生み出す。[12]」バーナードは，具体的な逆機能現象として，次の6つの現象を指摘している。

(1) 地位システムは，しばしば個人の評価を歪める

地位システムにおける高低は，社会的評価の高低と結びつく場合が多い。しかし地位システムにおける個人の位置は，その仕事を担当する能力を持つ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つくとは限らない。更に地位システムを設定した当初においては，個人の能力と地位が必要とする能力との関係が一致していても，その後における個人の能力の成長や衰退と，環境の変化や組織の成長に伴って生じる当該地位で必要とされる能力との間に，不均衡が生じる場合が見出される。しかしこうした場合でも，各職位での個人の実際的職務遂行能力は，その一般的能力以外に，その職位の性質や，それに伴って必要とされ，或いはその職位にいる事によって初めて得られる具体的特殊知識や，技能の集積や，周囲の人々との信頼関係によって大きく左右される。例えば，慣習や先例を知っていたり，関係者を個人的に知っている事は，伝達を早め判断を容易とする事から，一般能力や潜在的能力により優れているからと言って，或る職位の占有者を交代する事は，仕事の効率を低下させしめる危険性を伴う。加うるに多くの職位における頻繁な配置転換は，相互信頼の喪失や習慣の無視により伝達機能の著しい低下を来す危険がある。こうした理由から，一般的な能力は，かなり部下よりも劣っているにも拘らず，その場所的知識や経験の故に，高い地位を占め続ける可能性が存在する。こうした場合，地位の高低は，能力の高低を必ずしも正確に反映しない事態が生じる事となる。

(2) エリートの循環を不当に制約する

地位が誘因としての機能を果すためには，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こととなるであろう。特に降格は，昇進以上に抵抗が強く，その影響はしばしば再配置によって，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ことにより得られる利益を相殺しても余りあるものとなる。このために，最初は職位に適した能力の人であったが，その後職位の要求する能力に答えられなくなった人を直ちに再配置することをためらわせ，協働の能率（参加者の満足度）を引下げることとなる。地位が本来設けられた組織の効率を高めると言う狙いからはずれて，その地位を占める人が，その地位を維持することが目的と化し，いたずらに慣習を守って革新を避ける現象が生じることとなる。

(3) 公正な配分システムを歪める

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は，一般に地位システムの高低により配分の差違が認められている。しかし，地位の配分が必ずしも能力の差と一致していない場合には，地位システムの下位に置かれた人々に犠牲が強いられ，不公正感が生み出され，地位システムの機能が低下することとなる。特に，上位の人が自己の地位を保持する為に保守的な態度を取った場合，下位の人々はそ

12) Status Systems, p. 231.

の不公正さを感じながらも，自からも下位の人に対して，その地位を保持しようとする態度を取るために，結果的に地位保持の態度が上下共に強まり，不満が内攻することとなる。

(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

地位システムによる伝達の機能は，各地位の安定性を確保し，慣習や先例に従った業務の反復的規則的処理により効率を高めている。一般に日常的継続を伴ったこれらの慣習の維持がなければ，混乱や調整の欠如，非効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，その重視のあまり，しばしば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られる場合が生じる。今日一般に「目的の手段化」として理解されている現象である。即ち，元来伝達を促進し，問題解決を迅速ならしめるために設けられた規則や処理方法が，状況が変り従来のやり方が不適当となっても，なお惰性の心情が強く働き従来のやり方を守り，新しい試みを避けかつ責任を回避するための拠所として用いられ，リーダーシップ機能を阻害することとなる。

(5) 過度の象徴化機能の強調

地位システムにおいては，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り，コミュニケーションを助ける。この地位に伴う象徴化作用は，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こととなる。このために，個人への批判は，その地位に従って組織への批判と看做されることとなる。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，能力的な不適合化等により転任が望ましくなった場でも容易に転任を行い難くなり，このためにそうした人を祭り上げることにより，組織の肥大化を生ぜしめることとなる。

(6) 組織の適応性を制約する

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，団結心を高めるため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こととなるため，環境が激変し，将来の予測が困難となった様な場合，組織の安定や存続を危険にさらすこととなる。

以上の様にバーナードにおける逆機能の解明は，構成員の貢献意欲に対する悪影響（能率の減少）から，協働体系への悪影響が分析されている。バーナードの場合，組織の構成員としては，階層組織を構成する内部構成員（従業員と管理者）以外に，外部構成員として，債権者，株主，消費者，原材料設備の供給者，官庁等を含めて考えている。従って変化した環境に対する不適合とは，これら外部構成員の満足を十分に得られず，彼等からの協働行為の提供が減じて，それが売上の低下や資金不足，或いは原材料設備の入手難，諸官庁や地域住民の非協力と言う形となって現われる事となる。

今日，階層組織に認められる逆機能現象としては，こうしたバーナードの指摘以外に，階層組織の構成員達が，分業の発達と組織の巨大化とのために，組織全体としての目的や効率が正確に把握出来なくなり，自己の所属する単位組織の目的を，そのまま全体目的と同じ重要性をもったものと看做すことにより，セクショナリズムを強めると言う現象（いわゆる誤れる忠誠心）が指摘されている。バーナードの場合，階層組織の逆機能現象を，専ら地位システムの面から分析しているため，分業に伴う逆機能現象の分析は，必ずしも十分とは言えない。

ところで，バーナードは，地位システムに基づく逆機能現象に対する対策として，それが発生する原因から見て，まず次の５つの対策を指摘している[13]。

(1)　自由な移動によって，地位と能力との調和を確保すること。

(2)　地位システムが目的または基礎的手段と看做されることの無いようにする。

13) *ibid.*, pp. 243-244.

(3)　各種の一般的職務や専門的職務の報酬が誘因とモラールの必要な水準に適合しているように監視すること。

(4)　下位組織に対しては，自由社会では競争，規制，世論の圧力により硬直した組織の存在を困難とする。（中央集権化された国家組織では不可能であろう。）

(5)　管理者自身が地位システムの内部に居ることから，特に上位管理者が忍耐力と優れた能力と高い道徳的勇気を持って，必要な対策を採ること

バーナードが，地位システムに伴う逆機能現象を正面から論じた「公式組織における地位システムの機能とその病理学」において指摘した対策は，上述の5つであった。しかしこの問題については，彼の2つの遺稿[14]が，彼の見解を補足するものとして重要な意味を持っていると考えられる。

即ち，バーナードにとり，組織のエネルギーの源は，個人の貢献意欲であり，階層組織の在り方も，個人の貢献意欲を刺戟出来るものでなくてはならない。個人の創意，才智，人格を破壊する集団行動は避けなければならないが，同時に建設的かつ協働的方向に作用しない個性の発揮も抑えられなければならない。この事実は，協働行為の発達従って組織の成長のためには，それに応じた内部構成員達の成長を必要とすることを意味する。組織の構成は，個人の創意，情熱，協働精神を活性化させ，個人を育成するものでなければならない。

バーナードは，ハイネマンの「民主主義における官僚制」の書評において，ハイネマンが責任概念から道徳的要素を排除した点を批判すると共に，管理者の育成には，各組織での権限の委譲が適当に行われることの必要性を指摘している。「命令により物事を行うことは，部下を責任から救うものである。[15]」しかし「責任ほど個人の能力の範囲内で，個人を発達させるものはない。そして権限は責任にとり，本質的なものである。この見地から権限の高度の分散化と局地化が望ましい。しかし，また権限の集中化は，努力の調整――そこから集団協働の利益のほとんどが生じる――にとって，不可欠のものである。しかしながら，余り集権化が大きすぎると，弾力性を欠き官僚主義的硬直性，創意の抑制が生じる。[16]」従って，調整に必要な権限の集中化を図りながら，局地的弾力性と個人の漸進的発達を促すような権限の委譲を行うことが必要であり，条件の変化に応じて絶えずこの間のバランスが図られなければならない。

このバランスを適正に保つ事は容易ではないが，バーナードにおいては，組織の構成よりも個人の側に信頼を置くべきことが指摘されている。即ち，1つの組織において，組織の論理的構成よりも個人の側に大きな信頼が置かれている場合には，状況の変化に応じて人々の活動を麻痺させるような不確定さや不決断を創り出さずに，権限を再配分して事態に対処することが可能である。しかし，組織の構造的側面を過度に重視している場合には，従来の総ての細かな規定や慣習の再調整を必要とするところから，そうしたものに機械的にのみ従って動いて来た人々の行動を，麻痺させる結果となると考えているのである。

しかし権限の委譲は望ましいからと言って，直ちに常に実行出来るものではない。何故なら「権限の委譲は，権限委譲した人から，特定の決定に対する責任を解放するものではない。彼は，彼自身の動きか，又は訴えや苦情のいずれかで部下の決定を修正し，逆転する義務を潜在的に保有している。[17]」従って，権限を委譲することは，部下への支配を減じ部下に責任を持

14) "Collectivism and Industrialism in Industrial Management". 1934. (以下 Collectivism と略称) "Book Review of Bureaucracy in a Democracy by C. S. Hyneman," American Political Review, Vol. 44, No. 4, Dec. 1950 (以下 Bureaucracy と略称)

15) Bureaucracy, p. 1002.
16) Collectivism, pp. 20-21.
17) Bureaucracy, p, 1002.

たせることではあるが，同時に委譲した者自身の責任は，むしろ増加する傾向を持つ。従って，この責任に耐える能力，即ち責任感と組織の道徳律の葛藤を技術的に解決するか，部下のために新しい道徳律を創り出す能力を持っていなければならない。

従って，「管理の今日の機能は，協働活動の機構を発展させると同時に，個人の発展を促し，そして効果的に1つの実際の活動において，両者を結合させることであるのは明らかであろう。[18]」

しかしバーナードの見るところでは，今日この機能が十分には作用していない。彼はその根本的な理由は，適当な能力を持った人々の供給が不十分なところにあると考えている。彼によれば，必要な知識力，情緒，安定性，長い教育期間や訓練，管理に対する実際的才能，経験よりの習得，活動力等を持っている人は，大体人口の1割程度の人々である。逆から言えば，この事実は，雇用されている人の10人に1人づつの割合で，管理者が必要となる計算である。しかるに現実においては，そうした貴重な人材を浪費したり，その育成を怠ったりしている。現在現業の労務者として雇用されている人々をも含めて，管理者となり得る人材を見出し，その育成を図るべきことが目下の急務である。このために「管理者の第一の問題は，単に自己啓発の機会や便宜を提供するのみではなく，誘因を獲得し維持することであると言える。[19]」即ち，潜在的に能力を持った人々に，自己啓発を行うように誘因を提供し刺戟することが必要である。バーナードによれば，金銭的刺戟は，一般に言われている程には，多くの人々に自己啓発を促すに十分な効果を持っているものではない。従って，自尊心への刺戟，個人的承認や威信といった各種の誘因を組み合わして活用することが必要となる。

以上のように，階層組織の持つ逆機能現象に対するバーナードの見解は，貢献意欲に対する影響や対策に主眼が置かれている。組織の最終目的は，能率(参加者の満足)の達成にあるとする彼の主張からは，当然の傾向であろう。しかしこのために階層組織の分業機構よりの分析から導かれる逆機能対策として，今日一般に強調される事業部制を代表とした組織内への市場機能の導入の工夫や，非定型的判断の専門担当部門の設定，複数の伝達経路の設定によるコミュニケーション・ギャップの是正，その他の組織内葛藤機構面よりの解決策と言った対策は，殆んど触れられないで終っている。従って，バーナード流の組織観よりするそうした組織構造的な逆機能対策は，マートンやゴールドナーを始めとしたその後の組織論の展開に待たなければならない。われわれも既にその一部の検討を行って来た[20]。

ただ個人の目的とは区別された組織自体の目的を認めながらも，なお組織は個々の構成員の欲求に奉仕するものであるとするバーナードの立場は，個人の欲求従って誘因の配分と言う側面より，組織の構成を考える道を取らざるを得ないであろう。またそうした面よりの研究は，彼以後の一般の官僚制組織の研究者に欠けている点でもある。そうした意味から，バーナードのこうした見解を更に展開した階層組織論として，ジャックス (E. Jaques) の研究は重要な地位を占めていると考えられる。

三，バーナードとジャックスの交流

バーナードの遺稿の中には，1956年末から1958年春にかけての間の，ジャックスとの間の往復書簡が残されている。今日ジャックスの文献の中には，バーナードについて触れた箇所をほとんど見出し得ないが，この書簡は，両者の関係を示す興味ある内容を含んでいる。以下その主要な箇所を追って見よう。

1956年11月15日 (バーナードよりジャックスへ)

18) Collectivism, p. 22.
19) *ibid.*, p. 22

20) 真野脩「組織経済の解明」文真堂，1978，160頁以下。

「私は知らされるとすぐに貴方の本『責任の測定 (Measurement of Responsibility)』を入手して拝見しました。そしてハーバート大学出版局に出版を喜び，この本が広く読まれることを希望する旨の手紙を出しました。……

私は貴方が先に公にされた『一工場の文化的変化 (Changing Culture of a Factory)』を読んでからと思ったので，返事が遅れてしまいました。……私はこの本を，ロックフエラー財団の図書館から借りて読みました。……これ等2冊の本は，組織と産業経営の科学に長期にわたり最も重要な貢献をするものと思います。……

1949年に私はロンドンに行き，タビスコット研究所の方々とお逢いしました。その折に貴方ともお逢いしているかも知れませんが，覚えておりません……」

1956年12月7日，ジャックスよりバーナードへ。

「お手紙を有難うございました。……『一工場の文化的変化』は米国で3刷を印刷中ですが，……いずれにしろ1冊お送りいたします。……

グレーシャー金属で，今でも私が仕事を続けているのか，会社は今でも私の仕事に関心を持っているのかとのご質問ですが，その通りであるとお答えいたします。私と経営者との契約をめぐる毎年の交渉から言って，会社が部品を提供している自動車産業に，厳しい不況でもない限り，私の仕事は続くでしょう。

貴方からご返事がいただけた事を大変に喜んでいることを，もう一度繰返したいと思います。貴方が1949年にタビスコット研究所に来られた時，その管理委員会の1員として，私も貴方にお目にかかった1人です。私はこうして貴方と質疑を交せることを大変嬉しく存じます。」

1957年1月3日，バーナードよりジャックスへ

「貴方の12月7日付お手紙にすぐ返事を差上げるべきだったのですが，お送りいただいたご本の着くのを待っていたために遅くなりました。……私はこの本は管理論と実施に対して，顕著な貢献をするものと考えます。貴方は私の，『管理者の役割』と『組織と管理』をお持ちでしょうか。もしお持ちでなければ喜んで送らせていただきます。

私は貴方の『責任の測定』を，幾度も注意深く読み返しました。そして私の多くの友人達にも，私が出来なかった立派な仕事として，この本を読むように奨めて来ました。最初に読んだ時に生じた疑問の幾つかは，何度も読みなおすことにより解消しました。私は組織の低い階層においては，最大の時間幅の考え方について問題は持っておりませんが，より高位の役員と10年又は多分5年程度の長さの期間にこの考えを適用することには，若干の疑問を持っています。米国における多くの会社では，役員は年々再選されなければならず，その結果毎年監督的な干渉が行われます。私の経験では多くの場合，これは純粋に公式の要求です。しかし高位の役員の長所の積極的評価は，著しく長い期間を要求するであろうが，重大な誤りや非能率による消極的評価は，比較的短期間の間にしばしば行われていると言えます。

私は多くの人々が，より以上の包括的証拠なしには，俸給とその差の配分について，自主的な均衡と無意識的感受性とが存在するという結論を受け入れるには，困難が伴うと思います。私自身は大小の社会集団の行動の自主的性格については，長年にわたって確かめて来ましたので，このことについて全く疑問を持っていません。これに関係して，もしかすると貴方は経済学の文献には親しんでいられないかも知れませんが，私はパレートが多くの都市や国々でかつ色々な時期に，所得の相対的配分の統一性を見出した事実に，ご注意されるように申し上げます。彼はこれに Cours D′ Economie Politique Volume II で触れています。彼は304頁以下で『これらの結果は明らかである。それらが全く偶然であるとは考えられない。或るカーブに従って，自らを調整する収入傾向を生み出す或る原因がある』といっています。私の記憶では，

激しい議論は最低の収入について有ったのみです。社会改革について関心を持っているような人々は，収入についてのこうしたパレートのカーブの意味を認めることは出来ないでしょうが，しかし私は彼等の見解は人口の相当割合を占める，もし出来たとしても僅かのものしか作り出せない非常識な人，不具の人，病的な人を計算に入れていない非現実的な見解であると思います。Stamp 郷が英国における所得税忌避に，パレートカーブを有効に用いていたと思います。」

1957年1月28日　ジャックスよりバーナードへ

「貴方の1月3日付のお手紙を拝受いたしました。そして私の本が届いたことを知りました。貴方の2冊のご本を送ろうかとのお申出をいただきまして感謝しております。しかし私は既に両方の本を所有しており，産業管理者の組織の一般理論の構成の試みに利用しております。この理論的展開は，管理者組織の分野におけるグレーシャー金属会社での研究と共に進めて来ている未発表の研究に，大きく依存しております。私は貴方が本の内で論じておられる話題の多くを，体系的な方法で取り扱おうと試みています。そして私はそれ等が大変に有益であることを見出しております。この資料の或るものが準備された時には，私は貴方にそれをお送りして，貴方がもし関心をお持ちなら，ぜひコメントをいただきたく思います。

事実貴方は，組織の高い階層での職位の最大の，時間幅の評価の問題点を見抜いておられます。貴方がご指摘になるように，年々再選出される取締役会の会員でもある，常勤の役員の場合，普通にその選出は形式的なものです。管理者業務に対しての日常におけるこうした役員による自由裁量の調査は，年度会計の結果に現われる以前に，何年もの間限界的に標準以下の判断が行われて来たことを示しています。例えば開発業務の場合などにこうしたことが言えます。上位の役員は，2年，3年，4年，5年或いはそれ以上の期間が，成果を上げるまでに必要であるような開発事業を担当するでしょう。この期間中普通株主や他の取締役構成員は，審査過程に参加する地位には居りません。もし大きな誤りや欠陥が仕事の過程で生み出されていなければ，仕事の評価は最終的結果でしょう。開発の期間中，株主及び取締役会は，通常彼等がこうした責任を委譲した取締役会の1部の構成員達の判断に任せているのです。

貴方は，重大な誤りや欠陥に基づいた否定的評価は，屢々比較的短い期間で行われることを指摘しておられます。正しくその通りです。私がただ限界的に良好な仕事を行うためにメンバーに認められた期間として，自由裁量の時間幅を定めた理由はここにあります。なおここで限界的に良好な仕事とは，全体として真に十分に良いのではなく，精密な吟味を通ることが出来る程度に良い仕事を意味します。これは私の研究で体系的に私が用いている規定です。

貴方のパレートについてのご指摘は大変に有益でした。私は丁度数ヶ月前に彼の作品を読み始めました。私は現在パレートの分布で利用出来るもののほとんどを集めたと思っています。貴方の言われるように，私はこの資料に最大の重要性を見出しています。しかし，私はまだパレート自身の文献に直接当ってはおりません。貴方のご推薦に応じて私は，直接彼の文献を調べたいと思います。

貴方が，興味を持たれるであろう1つの展開は，私が手工的仕事における最大の時間幅を測定する困難を克服したことです。それは印象的な出来事です。手工的時間給労働者が公正と自から感じる差別には，一つの形があります。それは時間幅で測られたのと同じ仕事水準で，事務職員によって公正であると認められた差別の形と正しく一致するものです。要するに時間給手工職，事務職員及び上位の管理職を通じて適用出来る差別的賃金の，1つの共通の形が見出されると言うことです。彼等自からが，公正な支払であると思う感じに基づいたこの共通の支出

の尺度は，全体としての差別の尺度を調べる際に，総てのグループに公正と見られる結果を生み出します。

貴方のお便りに心から感謝いたします。貴方のお手紙をいただくことは，私にとり大変嬉しいことです。私は貴方が興味を持つと思われる資料を，今後時々送らせていただきたく存じます。」

1957年2月12日　バーナードからジャックスへ

「1月28日付のお手紙を拝受しました。そして貴方が，産業の管理者組織の一般理論の構成に努力していることを知りました。もし貴方がそれが準備出来た場合，その資料をお送りいただければ幸です。私は，多くの現役の仕事から隠退しましたので，こうしたことに関心を持つ時間的余裕が持てるようになりました。」

1957年12月11日　ジャックスよりバーナードへ

「英国，フランス及び合衆国での個人の収入増加の比較分析を行うのに必要な資料の入手を援助していただけないでしょうか。

説明のために私が過去数年間，個人の収入増加について行って来た分析より得られた諸々の発見の予備的解説を行った雑誌 (the Journal of the Institute of Personnel Management) の記事を同封いたします。……

私は同様な分析をフランスと合衆国でもぜひ行いたいと思っています。フランスでの資料を現在集めております。私は，合衆国での必要な資料を集める援助をお願い出来ないかと思っています。

私は現在はただ予備的な分析を行っている段階です。私が求めている情報は次のものです。米国企業において雇用された300人について，過去10年間の個人の収入記録を入手したいのです。次の点は私が考えていることをご理解いただくのに役立つと存じます。

(a) 生れた年度と各個人の現在の収入記録と，ここ10年間の個々人の収入の増減及び増減の生じた事を示す資料

(b) 例えば労働組合の働きによる増加，或いは，勤務評定による増加等の如く収入に変化が生じた理由が含まれていること。……

(c) 異なった産業で異なった2，3の会社から得られた資料と，更に300人の人々が最低の収入から最高の収入の人まで幅広く分散して選ばれれば最も有益です。

もし私のために，こうした資料が得られるなら大変嬉しく思います。逆にもし貴方が，こうした資料を収集することの出来ない立場におられるならば，こうした失礼なお願いをしたことをお許し下さい。……」

1958年1月2日　バーナードよりジャックスへ

「……今朝貴方のお手紙を受け取りましたが，私には米国産業での約300人の収入増加状態についての，貴方の希望される資料の入手について，直ぐには思いつきません。私は最早こうした資料入手を容易に出来る関係を持っておりませんし，貴方の研究を助けられる間接的手段があるかどうか自信がありません。私は貴方の研究が明らかに有望なものであり，既に価値あるものを得ておられるので，ぜひお助けしたいと思います。

私が関係したほとんどの会社で面倒な問題となったものに，この10年程の間に急速に発達した『枠外給付 (Fringe Benefits)』と呼ばれているものがあります。枠外給付は，年金権，有給休暇，災害及び健康保険及び個人にとっては不明確な価値である諸特権を含んだ用語です。私は個々人にとって，それらは保険計算上の基準で評価するしかないと思っています。しかしそれらは，俸給や賃金の10％から20％程で，総額としてはかなりの額になります。そして組合の雇主との交渉に際しての関心も，高まって来ております。私は貴方の研究において，枠外給付が無視出来るとは思えませんが，それならば，どのように処理されるべきかよく判りません。私はこの問題について貴方の注意を喚起出来たでし

ょうか。」

1958年1月28日　ジャックスよりバーナードへ

「収入増加についての資料を求めている私の要求に，関心を持って下さって有難うございました。枠外給付について貴方が持たれた疑問は，非常に難しい問題です。この国での私の研究で，私も或る程度この問題に直面しました。しかしこの種の給付についての交渉は，英国では米国とは異なった形で行われて来ました。

もし私がお願いした資料を，貴方が入手出来るようでしたら，この問題を処理する最も実際的な方法は，収入増加自体を取り出し，そして資料が得られた集団のための枠外給付についての情報と，区別することの出来るようにしてお知らせ下さい。

私は——多分，高級管理者の場合でしょうが——住宅設備や自動車のような，枠外給付の規定も知りたいと存じます。

この問題について，貴方が私を援助することが不可能かも知れないことは理解出来ます。その場合でも，私の研究に関心をお持ち下さったことに感謝いたします」

1958年2月19日　バーナードからジャックスへ

「1月28日付のお手紙と同封された収入増加資料表とを拝受しました。

私は貴方が求めている資料が入手出来るかどうか幾つか調べて見ましたが，残念ながら思わしくありません。もし貴方がここに居て，少く共幾つかの会社の人事担当者に，貴方の計画を売り込むことが出来れば，或いは，私が現役の管理者の地位にいれば，貴方の希望はかなえられたと思われます。しかし私は5年以前に退職してしまい，私の力では必要な資料の入手は困難なようです。

私は枠外給付が，大変複雑な問題を持っていると思います。年金コストだけで或る会社は，支払賃金の8％から10％の額にまでなってしまっており，生命保険，健康保険，労災保険は非常に広く普及しました。加うるに下位の幹部をも含めた幹部達のための，各種の特権や付属物は急速に倍増していますが，それらは記録されたり公表されたりするものではありません。例えば，純粋に個人的目的のために会社の自動車が利用出来る会社を，私は知っています。明らかにこれは俸給が増えても，実際上は僅かの収入増にしかならない高所得者層への，高率の所得税制度の結果であることは，貴方にはお判りのことと思います。多くの事業管理者達は，この悪い慣習に容易に染り，仲々そこから出られないでおります。

私が強い関心を持っている貴方の研究について，希望されている資料を入手出来る地位に居なくて申訳なく存じます。」

1958年3月4日　ジャックスよりバーナードへ

「私の求めている資料の入手に努力下さいまして，有難うございました。私は貴方の困難を理解いたしております。

私は米国にいる昔の同僚から，多分必要な資料を得られると思います。しかし私は貴方が私に下さった枠外給付の情報に，感謝いたしております。……

貴方が関心をお持ちと思われる資料を，今後も時々送らせていただきたく存じます。」

以上のようなバーナードとジャックスの書簡は，われわれに幾つかの事実を教えてくれる。

(1) ジャックスは，バーナードの2つの書物を読んでおり，それを利用しながら1956年頃，すでに産業における管理者組織の一般理論の構築を試みていたこと。

(2) バーナードは，ジャックスの「責任の測定」を読んでおり，それに大体同意を与え，高く評価していたこと。

(3) バーナードは，ジャックスの研究の意義を認め，これに協力しようとの意図を持っていたこと。

(4) ジャックスもバーナードに尊敬を払い，常に彼の助言を求めていたこと。

ところでバーナードがその完成を待ち，その考えが纏まれば，早速知りたいと言っていたジャックスの産業における管理者組織の一般理論の構築と看做される研究は，1976年に「官僚制の一般理論 (A General Theory of Bureaucracy)」と題して公にされた。次に節を改めてこの構想を見よう。

四，ジャックスの官僚制度論

〔一〕官僚制度の意義と構造

1. 官僚制度の規定

ジャックスは，官僚制度を考える前提として，官僚制度と団体 (association) とを区別している。即ち団体とは，共通の目的を持った人々が集まって明確な規則や規定をもった制度であり，性格的には個人の集合として，個人の力を基礎とした政治的又は準政治的な制度である。株式会社における株主の団体に認められるように，人々は持分を持つとか，一定の資格を持つことによって，団体のメンバーとなり，その後は，特に彼等の創意を団体のために用いなくても，メンバーの地位を維持することが出来る。彼等相互の関係は原則として平等であるが，個々人の実際の影響力は，各人が他のメンバーに支持される割合（例えば投票数のうちどれだけを獲得するか）によって決まって来る。一般に団体は全メンバーにより選ばれて，当該団体のために働く権限を与えられた代表者としての役割担当者を通じて，機能している。しかし原則として構成員が平等な権利を持って構成されるこうした組織形態は，継続的な産業活動などにとっては50人程度の規模を限度として，多くの場合非効率的な側面が強まると考えられている。

従って，多くの団体は，その共通目的を達成するために，人々を雇用し階層的にこれを組織化する官僚制度を利用することとなる。即ち，「官僚制度とは，そこで人々が，賃金・俸給のために働くように雇用された階層的に形成された管理的雇用システムである。言いかえれば，順次少く共1人の雇用された職員を有する1人の管理者を伴った階層化された雇用階層組織 (a stratified employment hierarchy) である。[21]」従って官僚制度は，その構成員を雇用している団体とは区別された制度ではあるが，その存続は，雇用団体の存続に依存し，「官僚制度の機能は，この雇用団体の利益のために仕事を行うことである。[21]」従って，「官僚制度はそれ自体では，権力の集権化でも分権化でもなく，人間的なものでも非人間的なものでもない。それは依存的制度であり，社会的用具であり，官僚制度を利用する団体から，基本的目的や性格を取り入れているものである。[22]」

官僚制度は，このように仕事のための制度であり，今日の大規模な社会的・政治的・教育的及び生産的諸技術が，社会の必要としている豊かさや，経済的保障を提供することを可能ならしめている社会的機構の1つであり，特に多数の人々によって行われる産業活動に適した組織形態であると言える。そこでは，人々の関係は全体として仕事の役割を中心として構成された階層をなしており，任命された役割における管理権限の行使に基づいて機能する個人的責任システムが認められる。

官僚制度をこのように仕事のための雇用制度と考える時，その中心をなすものは雇用契約であり，管理者と部下との間の役割り関係である。この関係は，1人の上位者が，彼自身の仕事の質のみならず，部下の仕事の質に対しても責任を持つ関係であり，この責任を達成するために必要な権限が，上位者に与えられることとなる。従って官僚制度は，雇用団体の下に3つの階層，即ち，直接雇用団体に，業績についての責任を負う最高管理者層と，その最高管理者に対して，部下の業績について責任を持つ下位の管理者，及びその部下との3種の構成員を持つことによって，一応完全な形となる。官僚制度とは，少く共こうした3階層の環の重なった連鎖より成っていると考えられる。

---

21) E. Jaques, A General Theory of Bureaucracy, 1976, p. 49,
22) *ibid.*, p. 24.

官僚制度では，このように管理者は上司に対して部下の仕事の質に対する責任を負わなければならない事から，最低次の条件が与えられることが必要である。

(1) 管理者は，部下に委譲出来る課業を定め，割り当てる資源を決めることが出来なければならない。

(2) 管理者は，どのような部下を持つかを決めることが出来るか，または，彼が委譲した課業を遂行する能力を欠いた部下の仕事に対する責任を，強制されないことが必要である。このためには，①部下の空席への申込者を，拒否する権限が与えられていなければならない。彼は，上司によって選らばれた人の中から，空席を埋める人を選ぶ場合でも，能力が無いと思われる人の任命を拒否出来なければならない。②部下の業績を評価し，その評価を賃金や今後の職歴の選択に反映させる権限を持たなければならない。③部下が必要とされる最低の能力を持っているかどうか判断する権限が，与えられていなければならない。もし能力が不足していると思われる場合は，上位管理者と協議して，管理者に要求されている業績水準を低下せしめるか，または代りの人を部下に選ぶかの機会が，与えられなければならない。そうでなければ，部下が管理者を止めさせる権限を持つと言う事態が生じることとなる。従って，こうした権限の与えられていない管理者は，部下から見て軽蔑の対象となり，ストローボス (straw-boss) とか仲介者 (middleman) とか呼ばれることとなる。

因みにグレーシャー計画における職場委員会は，管理者の権限が明白でない場合に，労働者が蒙る困難として，次の諸点を指摘している。

(1) 権限を持つ人に会う前に，権限の無い人に会わなければならない。

(2) 現場段階で決定出来ないということは，労働者の代表が，管理システムを順次上にたどって決定を求めると言った，元来管理者の業務である役割を負担しなければならないこととなる。

(3) 会社は労働者が不十分な管理指導しか受けていないにもかかわらず，監視だけは，過度に行われているような感じを持つ。

(4) 誰によってどんな権限が遂行されているのかが判らず，決定権を誰が持っているのか判らない。

各構成員は，有効な管理権限を持った直接の管理者を持つことを期待している。管理者は，直接に部下の仕事を指示出来るように十分に部下と密着しており，彼自身が直属の部下の各人の効率を知っており，個人的に仕事と仕事に関した判断が出来，同時に苦情を取り上げることが出来ることが必要である。そして，管理助手や専門スタッフ達は，指令の直接ラインから除かれていることが期待される。このためには，(1) 現場段階での管理機構が明確化されており，(2) 第1線のライン管理者と作業員の間の関係に，侵入する可能性のある助手や専門家達の役割りを，明確にしておく事が必要である。

管理者と部下との関係は，高度に人格的なものであり，管理者は部下の行動を評価すると共に，それを上司に報告する義務を持つ。その際①結果の客観的な評価と報告，即ち目標と実際の生産高との間の関係についての評価報告が行われる事と，②個人の能力の主観的評価と報告とは，区別されなければならない。そして，部下は，自己の能力に対する管理者の判断を知ることが出来，上司が彼の業績に不満を持つ場合には，業績改善のための訓練を受ける機会が与えられるべきであり，また上司の判断に不満を持つ場合には，直属の上司より一階層上位の管理者に訴える権利が与えられるべきである。

2. 個人の仕事能力と管理階層

官僚制度は，前述のように共通目的を管理者を通じて課業の形で個人に割り当て，各人にその目的の達成を求める管理者―部下のピラミッド型の階層的役割関係のネットワークを形成している。各人の分担している課業は，各人の仕事が統合されて統一化された産出を提供するよ

うな方法で，他の人々の課業と結び合わされている。この関係は，部下の立場よりすれば，変化する環境条件の下で，各人は与えられた期間内に，定められた費用の範囲内で，定められた方法に従って，一定の質を維持して，管理者から要求された産出を，予測出来ない環境の下でも，生み出すように，各自の判断力を行使しなければならないことを意味している。この判断の行使に際して，仕事が要求する性質と個人の持っている性質乃至能力とが適合する場合，官僚制度は最も有効に機能することとなる。

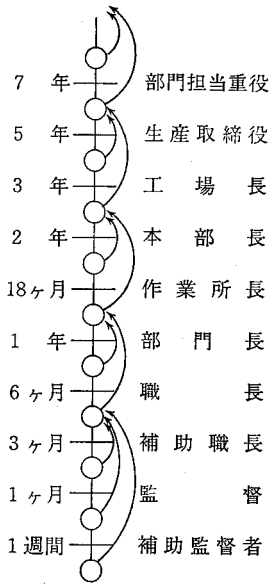
仕事の性質を規定する各種の条件の内で，ジャックスが注目するのは，管理者によって与えられる判断の時間幅である。各人は許された範囲の時間内に，目標の産出を生み出すための計画を立て，仕事を組織化し，予測出来ない困難を克服しながら，自己の判断に従って行動しなければならない。それは，管理者の側からすれば，部下が期待通りの仕事を行っているかどうかの評価を行う以前の，部下に自由裁量を委かせた時間幅であり，それは賦与した目標達成の時期と一致する場合もあるし，それ以前の場合もある。それは管理者が部下の判断に依存しなければならない最大の時間幅である。

グレーシャー計画に従うと，この業務の遂行のために与えられた時間幅は，仕事の客観的尺度に関係し，仕事を行う責任の水準に関係する。仕事における責任感は，問題解決に際して経験する不確実性についての感覚と一致する。仕事に要求される努力の大きさについての感覚は，その仕事に附属する責任の大きさの感覚に関係し，責任の大きさは人々が彼の問題解決のために，自己の活動を組織化する時間の長さに関係して決る。彼に与えられた仕事の目的達成の時間が長い程，責任は重く感じられる。今，未知の未来に対して，現在を組織化して理念として始めたものを，次第に形あるものにさせて，遂に実現して行く人間の資質を，仕事能力(working-capacity) と呼ぶとすれば，仕事能力は，この時間幅によって現わすことが出来よう。それは仕事を行うことに関係する意識的・無意識的過程の相互作用を含み，時間幅が長くなる程処理しなければならない問題が増すこととなるからである。

官僚制度をこの時間幅尺度を用いて見なおすと，多様に見える官僚制度に共通する階層化の構成原理が認められることとなる。即ち，多くの官僚制度における組織図上の管理者は，実際の管理者ではない。ジャックスは自己のみならず他の人々によって，各国で行われた調査を含めて100件以上の事例において，人々が実際の自己の管理者であると認めている人々の時間幅によって計られた位置を調査して，同様な結果を認めている。第1表は，これを図示したものである。

即ち，具体的には，3ヶ月以下の時間幅を持った役割の人々は，彼等の実際の管理者として，3ヶ月以上の時間幅の最初の役割を占めている人を指摘した。3ヶ月と1年の間の時間幅の役割を占める人々は，1年以上の時間幅の役割の最初の役割を占める人を指摘し，1年と2年の間の時間幅を占める人々は，2年以上の時

第1表



E. Jaques, A General Theory of Bureaucracy, 19676, p. 134.

間幅の最初の役割を占める人を，同じく2年以上5年までの時間幅の人は，5年以上，5年と10年の間の人は10年以上，10年以上では20年の水準を境としていることが認められた。（ただし20年以上の幅については，未だ十分には確認されておらず，若干の推測が入っている）。これを整理すると第2表のようになる。

官僚制度の管理階層は，基本的にはこの時間幅で整理され，同一層に含まれる人々は，例え組織図により幾つかの階層を作成しても，実質上は一層上の最初の階層の人を真の管理者と看做して行動することとなる。官僚制度における総ての役割は，時間幅で仕事のレベルを測ることにより，その役割が自ら定まる訳であり，最高管理者の役割の時間幅が定まれば，階層の数，従ってその役割の下に置かれるべき役割数が自ら決まることとなる。もしも最高管理者の役割が3年の時間幅の仕事であれば，その官僚制度は，4階層をなすこととなるであろう。ただし，最低層が6ヶ月の時間幅の役割であれば，その組織は最低の1層を欠くこととなろう。

もし同一層内に複数の役割レベルが設けられると，仲介的管理者を迂回する情報径路が生じる結果となる。そして形の上では，部下の賃金の査定を行うはずの管理者よりも，もう1つ上の層の人が最終的決定を行い，また部下の仕事を決定する上司の決定に，もう1つ上の層の人が干渉を行う事態が生じ，その結果同一層にある上司は，無暗にえばってみたり，トラブルから身を引いたり，或いは一層上の管理者は直接下の管理者が，その部下に対して与える決定に確信が持てなかったりする現象が生じる。官僚制度に屢々見られるレッド・テープ主義の生じる大きな原因はここにある。

第2表

時間幅	階層
	第七層
20年	
	第六層
10年	
	第五層
5年	
	第四層
2年	
	第三層
1年	
	第二層
3ヵ月	
	第一層

E. Jaques, op. cit., p. 134.

ジャックスは，官僚制度に普遍的に見られる階層制は，人々の仕事能力に認められる性格に基づいていると考えている。彼によれば，人間の仕事能力は，非連続的な性質を持っており，その量的変化がやがて質的な変化を生み出すものである。丁度自然界に見られる温度の差が，氷→水→蒸気の変化をもたらす如くである。この非連続性が3ヶ月，12ヶ月，2年，5年，10年と言った各階層の区別を生み出すので，各階層に属する人々の間には，彼等の仕事への知覚，企画，組織化及び彼等の働く世界への理解に，質的な差が認められると考えている。ジャックスは，この能力の差を次の様に人々が判断に際して用いる抽象化段階の差として捉えている。

《仕事能力第1グループ（抽象の第1レベル）》

3ヶ月以下の時間幅をもった役割の一般的特徴として，課業が具体的言葉を用いて割り当てられ，直接に生産高と物理的な関係で示されることを指摘出来る。計画は，生産される産出が，直接知覚出来る形によって描かれ構成されている。即ち課業の対象が「この金属片をこの道具を使って加工する」と言った形で示されている訳で，抽象化の程度が極めて低い段階が考えられる。知覚原動的具体化（the perceptual-motor concrete）と名付けられ，この形で働く人々は，仕事能力第1グループと言われる。

《仕事能力第2グループ（抽象の第2レベル）》

時間幅3ヶ月の水準と，12ヶ月の水準との間では，課業は，その企画に際して想像力の行使を要求するようになる。例えば，病棟の看護婦（a ward sister）は，医師の処方箋を解釈して，医師が規定しなかった患者の必要性を判断し，部下の看護婦に仕事の優先順位や企画の枠組みを与えなければならない。同様に職長は，自己の管理する部門の毎週の仕事を企画し，9ヶ月

以内に有効に働くような新しい生産方法の準備で，操作係のための訓練計画を立てて，実行しなければならない。これらの課業には，完全にかつ物理的に規定出来る枠組みはなく，知覚原動的操作によってのみ規定出来るようなものではない。課業は，何が必要か，どのような障害が予想され，どうそれを克服するか，そのための準備をどうするかと言った想像力を必要としている。感覚的なテストなしに，具体的問題を予想し働きかける能力である。この抽象力を持って働いている人々は，仕事能力第2グループである。

《仕事能力第3グループ（抽象の第3レベル）》

時間幅が1年から2年の水準においての課業の特徴は，1度に個人の責任分野の全体を概観したり想像したりすることが，物理的に不可能となり，このために心の中で全体を考え調べることとなる。このレベルで用いられる特徴的言葉としては，計画，費用要素，割合等の概念的言葉がある。仕事の全体が継続的に調査され，各部分相互間の関係が知覚され，心の中に描かれた具体的企業像が修正され，新しい指令が出されることとなる。典型的には，従業員150人程度の企業の最高管理者に要求される抽象能力であり，この段階で働く人々は，仕事能力第3グループと言われる。

《仕事能力第4グループ（抽象の第4レベル）》

時間幅が2年である才能レベルでは，課業の遂行に用いられる抽象性に深い変化が生れる。典型的には，1,500人から2,000人程度を管理する人に要求される抽象化能力で，考えと仕事とが具体的なものから抽象的なものとなる段階である。それは，単なる実際的・現実的に対応する抽象性ではなく，言葉・概念・信念などを用いる時に見られる或る特殊な様式で抽象を行うものである。課業は既存のものと知識の上では関係するが，従来とは異なるものを作り出すことが要求されている。それは，既存のものの修正や拡大ではない。例えば機械の設計を行う場合，抽象の第3レベル以下の人では，具体的な現物の模型に近い設計を行うであろうのに対して，抽象の第4レベル以上の能力の人達は，その重要な特徴を分析し，それを圧力，力，動きの方向，自由度，その他，抽象的言葉で表現し，後に自己の設計を従来の型にとらわれることなく，具体的な形に翻訳することが出来る。彼等は，未だ存在しない独創的なデザインを考えることが出来る人々である。実際に存在しているものにとらわれず，自由に考え，その考えを具体的事物に具体化して成果を挙げて行くことが出来る。従って，工場の支配人であれば，彼の工場の半分以上が3年半の間には，新しい市場のための異なった生産を行い，他の半分は，その期間に導入される新しい方法や設備で生産活動を行うように計画を立てるように要求され，それを実行出来る。販売部長は向う4年間に，或る部品の購入を止めて，代りに全く新しい供給網を開発するように要求されて，実行することが出来る。

このレベルでは，普通上司から直接に命令されることは少なく，また総ての部下を見知ることもない。組織の産出高や企画は，具体的な形で予見され構成されている訳ではないが，全体像は直観的に把握されている。その具体的目標は，仕事の進行過程自体の内に作り出されて行く。素材から離れて，これを客観的に眺め，既存のものにとらわれることなく，具体的問題に取り組んで行く。こうした抽象レベルで働いている人々を，仕事能力第4グループと言う。

《仕事能力第5グループ（抽象の第5レベル）》

時間幅が5年から10年に及ぶこの抽象化のレベルは，普通5,000人から10,000人を雇用する企業の主要幹部や行政事務における次官クラスや，或いは多くの専門家において見られる直観的に構成された理論と，その応用に特徴をもった能力である。即ち，この能力の保持者は，いちど具体的なものに接触すれば，そこからその特徴を直観的に把握し，既に保有する理論を修正し，修正された理論の範囲内の他の類似した問題についての対応を理解することが出

来る。例えば，7年の時間幅を持つマネジャーは，彼の部下の開発している製品の模型を，その初期段階に一度調べれば，それが完成した段階では，実物に直接接触する必要を感じることなしに，それが利用出来る市場や性能，その他の関係数字を調べて，必要な判断を行うであろう。彼等は直観的に構成した理論の枠内で，判断を行うことが出来る訳である。因みに，より低い程度の抽象レベルの能力しか持たない人々は，具体的な模型を見ることなしには，数字やその他の情報は理解出来ないと考えられる。従って，このレベルの人達は，専ら長期的行動の枠組みを考え，その枠内での具体的実施は，部下に委せることが多い。こうした段階で仕事をする能力を有した人々を，仕事能力第5グループと言う。

《仕事能力第6及び第7グループ（抽象の第6及び第7レベル)》

10年の時間幅で始まる仕事能力グループと，20年の時間幅で始まる仕事能力グループの存在する証拠が，官僚組織から得られる。規模としては，1万人から10数万人の人々を雇用し，中央政府とも色々関係が出て来る組織が考えられる。この水準では，もし技術的に許されるならば，並列的関係 (collateral relations) で部下の活動を指揮し調整することから離れて，政策制定による管理へ向う動きがある。即ち階層5の管理者は，独自の損益計算に基づき開発，製造及び販売をそれぞれ担当している部下を管理する訳であるが，第6以上の階層では，そうした開発・製造及び販売をまとめて行っている幾つかの事業部や子会社を管理するための財務・市場・製品に関する政策の制定を行うこととなる。ただ，これらの水準の管理者の能力の分析は未だ完全なものとはなっていない点がある。

以上の記述を要約したものが第3表である。

ジャックスによれば，時間幅と個人の仕事能力の間の関係は，基本的には断片的情報の精神的組織能力にあると考えられる。達成されるべき仕事の目標への時間が長い程，即ち時間幅が大なる程，投入される情報量は大きくなり，企てられるべき副次的活動は多くなり，複雑な概念化や副次的概念をより大なる概念へと導く能力を必要とする。個人の操作出来る概念の階層

第3表　階層と抽象のレベルの要訳

	階	時間幅（年）	抽象のレベル	公正賃金（1975）£	従業員の最大数（労働集約的）	単位のタイプ 工業商業	軍	行政機関	仕事設備な正常な立地	グループの性質
抽象的 間接的 一般的指令	Ⅶ	20	？	70,000	—150,000	会社	軍隊	長官	世界的規模	？
	Ⅵ	10	制度創造	35,000	—20,000	グループ	軍団	副議長助役	幾つかの国	？
	Ⅴ	5	直観理論	18,000	— 2,500	完全な開発製造	師団	次官	1国全体に及ぶ	？
	Ⅳ	2	概念的モデル	8,000	= 350	中規模事業	旅団	書記官補	地方的	？
具体的 直接指令	Ⅲ	1	想像的調査	4,800	— 50	1人事業又は事業単位	大隊	校長（上長）	50,000平方フィート	相互認識
	Ⅱ	1/4（3ケ月）	想像的具体化	3,000	— 1	係	中隊小隊	副校長（副上長）	5,000平方フィート	相互知識
	Ⅰ		知覚原動的具体的			監督者及び作業場事務所段階	将校以外の階級	書記又は事務監督者	500平方フィートまでの監督 150平方フィートまでの作業場・事務所	対面関係

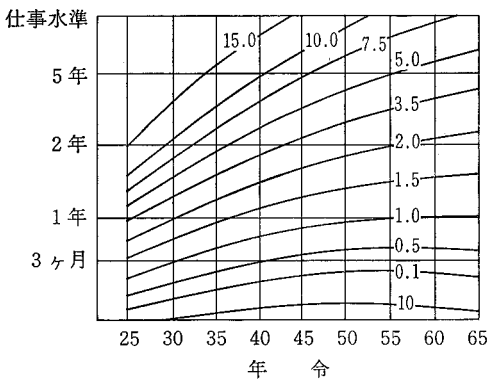
E. Jaques, op. cit., p. 153.

が幅広い程，彼の組織化出来る情報の断片の幅は広くなり，彼の仕事能力も大きくなる。この概念化は性格的に非連続であり，人々の仕事能力も非連続であると考えられる。例えば，仕事能力第1グループの人が行っている仕事は，総ての人が行えるが，その仕事が人々に対して持つ意味は異なっている。同じコピーを作る場合でも，仕事能力第1グループの人は，コピーが美しいと感じる。これに対して仕事能力第2グループの人は，果して自分が本来行うべき仕事であろうかとの疑問を感じ，第3グループの人は，部下の仕事を経験する機会と感じ，第4グループの人は，もっと能率よくコピーを作るために，もっと合理的組織化の方法は無いかと考える。こうした個人の能力の差を考えて，それに適合した性格の仕事が与えられることを必要とする。

ジャックスによれば，この人間の，仕事能力は，年齢と共に上昇し，40歳以上まで上昇が続くが，特に高い能力の人は，一生涯この上昇が続くと考えている。彼は，この人々の仕事能力の成長形態を，個人が自分の能力にとって公正であると考える賃金額を手掛りに，その額を時間幅になおして，合理的と考えられる仕事水準を年齢と組み合わして測定することにより，予測モデルを第4表のように整理している。

即ち，彼によれば，経験上産業においては，

第4表　能力上昇線列



収入増加年令覚料(1970年改定)

E. Jaques, op. cit., p. 164.

20歳から25歳程度までの間に，個人の仕事能力の発達のレベルや型は決まってしまうので，その後の発達は，大体能力成長調査のカーブから推定出来るとしている。例えば，第1階層から始まって，終生その階層にとどまる人と，40歳程度で第2階層に成長する人，及び，30歳で第2階層に成長し，更に55歳で第3階層まで成長する型の人が存在する場合もある。同様に，25歳で既に2年間の時間幅をもつ仕事能力を持ち，30代前半で5年以上の時間幅の仕事能力を持ち，将来は15年以上の時間幅を持つ仕事能力を持つにいたる人も考えられるとしている。そして能力に適した本来の役割の賃金と，その人の実際の役割の仕事水準に基づいて支給される賃金との差が喰違いを生じた場合，実際の賃金が10％低いと感じられる仕事水準では，単調感を感じ，20％以上低いと不当に低い雇用と感じる。逆に10％高いと緊張を生じ20％高いと感じる仕事水準では挫折感を持つことが知られている。また能力以上の仕事水準の役割につくと，部下に仕事を委せられず，常に口出しをして部下の創意の働く余地を失わせる。

官僚制度の在り方は，この様な構成員の仕事能力の成熟程度に影響される。即ち，構成員が仕事水準の階層を1段階上って成長すると，その組織は垂直的拡大が行われ，従来の第1階層の人々と第2階層の人々との間に，新たな第2階層が入り，組織全体の再組織化現象が生じよう。また最高管理者の所属する階層に部下が成長して参加して来ると，リーダーシップの取り合いが始まったり，一方が組織を去ったりする現象が生じる。また最高管理者以外の管理者の所属階層に部下が成長して参入する場合は，組織の側面的拡大が行われ，新しい部門が設置されたり，或いは新しい仕事が見出せず，能力の成長を見たにも拘らず，従来の役割に留まらねばならない場合は，仕事に単調感を覚えて組織を離脱すると言った現象が生じるであろう。

しかし同時に，組織が従来からの生産や会計上の慣行を維持し，累積して来た経験的知識を

維持活用して行くためには，長年同一の職種に留まっている人々を必要とするために，その仕事能力が同一階層にとどまっている人々をも必要とする。そうした人々は，同一階層内での最高の地位を占め，その階層内での安定したリーダーシップを維持する機能を担う事となる。けだしこうした人々は，特に新しいことを付加したりすることなく，役割の指定限界内で程よく判断を下す。行動は安定しており，信頼性があり，彼の後任者を訓練するのに重要な機能を果すであろう。これに反して近い将来，1つ上の階層に上る潜在的能力を持った人々は，想像力に富み色々な着想を試み勝ちであり，その結果屢々誤まった判断を下す場合が生じるのである。ただそうした人々の課業遂行の速度や結果の質，或いは問題を処理する能力には，勝れたものを認めることが出来る場合が多い。

3.　官僚制度における雇用

官僚制度における従業員は，雇用契約において同意した条件内で，同意した仕事を遂行する義務を負っている。今官僚制度が人間的でかつ創造的な制度であるためには，雇用される従業員には，課された義務に相応した権利が与えられるべきであろう。このためには完全な管理者—部下の役割関係を確立する条件を設けるべきである。具体的には，各従業員が自己の所属する仕事水準の階層より必ず1階層上の管理者を持っており，逆に各管理者の部下は，仕事水準の階層が1階層下の階層に属する人々であると言う構成が必要である。この関係が崩れると，管理者は部下の仕事に必要以上の干渉を行い，部下の自由が犯されることとなる。けだし，同一階層に属する人々の仕事に対する視野は，同じ範囲に留まるために，部下に自由な判断を行わしめる余地が存在しないためである。

こうした管理者—部下の関係が与えられると共に，各従業員には，次の4つの権利が与えられていることが必要である。

(1) 雇用機会や，個別的機会が豊かに与えられていること。

人々が自己の経験と関心に従って，自己の仕事能力水準に合致した雇用機会が見出される事が必要である。何故ならば，自己の仕事能力以下の仕事水準の役割しか与えられない場合には，仕事の単調感からやがて自由を制約されているとの憤りを感ずるようになるであろう。逆に自己の仕事能力以上の仕事水準にしか雇用機会が与えられない場合には，判断力がにぶり，挫折感に悩まされ，彼の上司は彼に代って判断しなければならなくなり，自己の自由を制約されたとの不満を抱くこととなる。従って，一企業内の雇用機会で不足する場合には，企業間及び他の異なった業界相互の間の自由な雇用の移動を促進する社会制度が保障される事が必要であろう。

(2) 雇用されている組織の政策変化の統制に参加する権利が与えられていること。

従業員は，彼等の将来の雇用機会に不利に作用する可能性があると考えられる組織の変化の統制に，集団的に参加する権利が与えられるべきだと考えられる。もし制度的にそうした権利が与えられていないと，従業員に不安な感情を長期間持たせて，その能力の発揮を妨げ，また主要管理者に従業員の正確な要求に対する理解を不足させて，誤まった政策を取らせる危険性が指摘出来る。今一般に従業員の経営参加形態として考えられているものには，次の4つのタイプがある。

(a) 忠告的労使協議会の形式

労使協議会制度を利用した参加形式は，議題から賃金や労働条件のような団体交渉で取り扱うものは除かれる結果，従業員にとって一番大切なものが取扱われないことになる。従って，この形での参加は，不十分な結果しか得られないものとなる。

(b) いわゆる参加的管理と機能的に自主的仕事集団

これは，リッカート (Rensis Likert) によって代表される参加型式である。集団的に部下と相談し，合意に達しようとするものであるが，

この形の参加は官僚制度の管理者—部下と言う関係では，基本的に相容れない型である。リッカートにより描かれているものは，正確に言えば，集団的決定ではなく，集団と相談して行われた管理者自身の決定である。例えばそこでは，投票による多数決原理は採用されない。何故ならば，管理者は管理責任を部下に譲れず，上司より与えられた仕事が達成出来ない場合の責任は管理者が負い，部下が負う事とはならないからである。管理者に要求されている事は，判断を下し，彼の責任で集団メンバーに指令を出し，彼等の業績評価を行う事である。その事自体は，決して専制的な行為を意味するものではない。問題は，従業員の参加により選ばれた代表によって了承された管理上の権限の限界が明確であり，管理者の行動がその範囲を超えていないかどうかと言う点にある。

(c) 労働者重役制度による形式

この制度は，せいぜい参加への要求を緩和する程度のものであろう。何故ならば，労働者重役は，取締役会を団体交渉の場に変えるか，または労働者の立場を放棄して，取締役に徹するかの何れかとなろう。さもなければ，取締役会の一員として，賃金や労働条件の交渉を行う準備を行い，自己の選出母体と団体交渉をすると言う矛盾を見出す事となろう。

(d) ユーゴースラビヤやイスラエルのキブツ等に見られる労働組合主義の形式

労働組合主義に基づく参加は，従業員自体が自分達を雇用する雇用団体を作る訳であるから，自分が自分と交渉すると言う形となり経営の弾力性を失う事となる。

ジャックスはこう指摘した後に，組織の政策変化の統制に参加する形態を考える場合に留意するべき点を6つばかり挙げている。

①政策の決定と，政策に基づく執行者の決定とを区別して考えること。即ち管理者の決定や行動が行われる枠組みを決める政策の決定については，雇用団体と従業員代表とが交渉する事が出来る。しかし管理者(執行者)の執行上の具体的な決定に対して，従業員代表がいちいち交渉する事は出来ないし，またするべきではない。ただ，彼等の決定が，例えば特定の工場の閉鎖に繋がったり，生産ラインの変更を伴ったりして，従業員の将来の雇用機会に及ぼす可能性については，従業員代表が意見を述べ交渉する道が開かれていなければならない。

②総ての主要な従業員集団は，集団毎（例えば職場毎）に彼等の代表を選び，代表を通じて参加乃至は交渉する権利が認められるべきである。この権利は，人々から不必要な精神的緊張を取り除くこととなろう。

③従業員代表によって，参加が認められる問題は，主要な従業員集団に関心のあるものの総てに及んでいるべきである。

④従業員集団の構成員は，彼等の選んだ代表によって結ばれた，協定を受入れなければならない。

⑤従業員とその代表達は，取締役会や政府のような支配団体 (the governing body) や主要管理者が企画している変化について，前もって詳細に知らされていなければならない。

⑥総ての主要従業員集団の代表が，主要管理者と会議する機関（例えば委員会）を設定し，かかる機関での決定は，原則として満場一致であるべきで，不本意の変化は強制されるべきではない。

力 (power) は，通常履行されるべき責任や必要とされる権限として発生するが，総ての人々がその責任や権限に同意する保障はなく，この発生過程で屢々葛藤が発生する。こうした場合，共通の関心を持たせて互恵的な協定を発見する努力が必要となる訳であるが，そうした協定を見出す前に，行動を行う必要がある場合には問題が生じる。グレーシャー金属では，そうした場合は，主要管理者が自己の責任で行動を行うと共に，同意が得られるまで委員会の討議を続ける事としている。ただし過去25年間，そうした必要は，極めて稀れであった。総ての管理者の責任と権限が，ここで論じられ規定さ

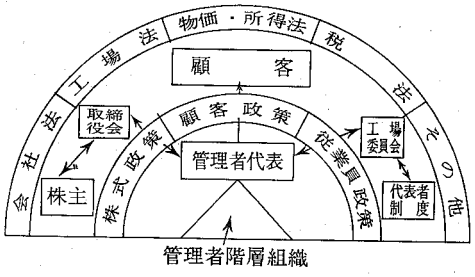
れる事となる。

なお官僚制度の最上位の最高管理者は，従業員集団と雇用者団体及び消費者の3集団からの影響力の焦点にあり，この3つの利害関係者集団の要求を仲裁する能力が要求されているとジャックスは考えている。(第5表参照)

(3) 公正な報酬の与えられる権利

組織の生産能力が低くて，人々の生存をかろうじて保障出来る程度の財やサービスしか生み出さない処では，平等主義的配分が行われよう。しかし生産力がその水準を越えると賃金格差の問題が生じる。この賃金格差の問題は，雇主が公正と考えるよりも，受取る従業員自体が公正と考えるものが大切である。従って，賃金差額の決定は，従業員代表が行うべきである。

第5表



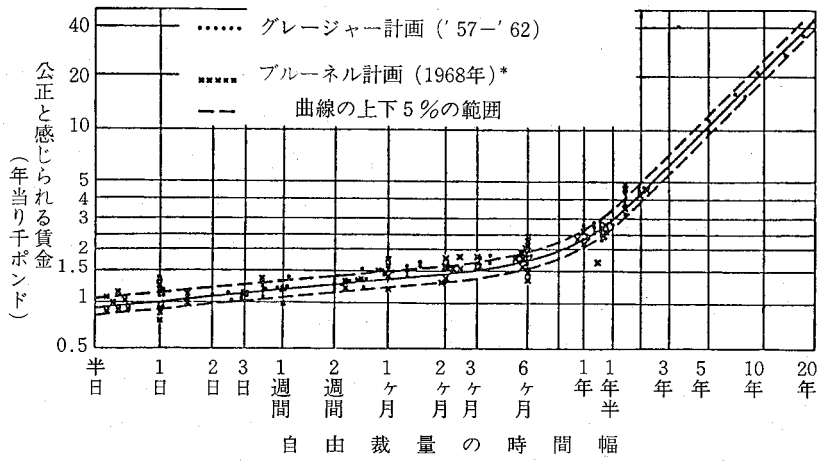
E. Jaques, op. cit., p 217.

この場合の原則は，①人々の仕事能力のレベルと②彼等に与えられる仕事レベル，及び③彼等に対する賃金支払の要素が等しい関係を保っていることである。グレーシャー金属での20年間の研究では，約90％の相関関係で，時間幅と公正と感じられる支払の間の関係が，総ての仕事で見出されており，同様な結果が他の企業からも報告されている。人々の公正賃金と認める賃金格差は，仕事レベルの差に応じた格差と一致しており，この点についての人々の異論は，ほとんど見当らなかった。人々の不満は，自己の能力に応じた仕事レベルが与えられているか否かにあった。

(4) 個人の訴訟権が認められていること

官僚制度では，管理者は部下に仕事を割り当て，業績評価を行い，増給や減給を決め，昇進の決定を行う。その間には，管理者の判断の余地が多く残されている以上，部下が管理者の判断に不満を持つことは避けられない。また部下は，管理者のために働くけれども，雇用契約は，直接に管理者と行ったのではなく支配団体 (governing body) と行っている。従って人々は，彼等の不満を訴えて自己を保護する機構が設けられていることが必要である。このために部下

第6表　公正な仕事と賃金格差 (1968年12月)



G. E. Krimpas, Labour Imput and the Theory of Labour Market, 1975.
E. Jaques, op. cit., p. 230.

は，直接の上司の所属する階層より1つ上の階層に属する管理者に，自己の不満を訴える制度を設けるべきである。具体的な訴訟手続は，各種の官僚制度で異なり得るが，こうした制度は，管理者の権限を下位の人に容認させ易くする機能を有している。

〔二〕官僚制度の機能過程

1. 仕事の階層組織

官僚制度の機能過程を考える場合，仕事の階層組織と，個々人の給与や資格に関係する格付の階層組織とを区別して考える必要がある。まず官僚制度は，制度を設けた目的を具体的な課業の形に分割することによって機能する。この場合，設立目的や目的達成の企画の現業的乃至は操業的課業 (operational tasks) と，操業的課業を援助するための支持的課業 (support tasks) とを区別することが出来る。この区別は，階層性組織における各種の地位の間の責任と権限を定める基礎となるものである。即ち組織を構成する実際の過程においては，まず操業的活動のための組織的骨格を構成し，次いでこの骨格の周辺に，支持的活動の組織を構成するからである。

ジャックスは，この官僚制度の機能的側面を社会的交換と言う面より3つの主要側面に区別している。第1に人々が期待しているものを提供するように，取引の内容を修正改善して行く開発 (development, D) の側面がある。第2に，取引に含まれる財や，サービスを生産する製造 (manufacture, M) の側面，及び他の人と接触して他の人々の欲求や関心を評価して，取引を有効ならしめる販売 (selling, S) の側面である。最高管理者は，この開発・製造・販売の各課業の全体的調整を行う責任を持っている。彼は，この3機能を組み合わせて，戦略や戦術を形成する立場にあり，その決定に基づいて官僚制度への組織的骨格が形作られる。

官僚制度の組織的骨格には，3種の異なった種類の管理スタイルが存在する。まず委譲された直接的産出モデル (delegated direct output—the DDO model) として，最終製品や部品及びサービスが，第1階層レベルの時間給の作業員によって専ら生産され，第2階層以上の人は，専ら管理活動にのみ専念する形が考えられる。次に援助された直接的産出モデル (aided direct output—ADO model) として，第2階層以上の階層に属する人々により直接的産出活動が行われ，それより下位の階層の人々は，その産出活動を援助する場合が存在する。研究的仕事や企画的仕事，或る種の人事活動，社会福祉業務，地域看護業務等の専門職の組織で普通に見られるものである。この形では，第2階層以上の人々は，一緒に働く下位の階層に所属する人々を選び，その業績評価をも担当するのが普通である。第3のモデルは，直接的産出支援モデル (direct output support—DOS model) と言われるもので，販売関係において見られる管理スタイルである。ここでは直接的産出業務は普段は部下に委譲しているが，時には管理者自身が直接産出活動に従事する場合もある形である。例えば販売管理者は，価格政策や品質の保障水準等を決めて，部下の活動の枠組みを作り，普段は顧客との折衝を部下に任せているが，年に1度か2度は，管理者が直接に顧客を招いて接触を深める必要がある。従って管理者は，直接的産出業務の1部を担当していることとなる。

次に官僚制度の公式的役割関係としては，ライン・スタッフ関係で説明され，その他の関係は，非公式組織として扱われる場合がある。しかし垂直的な管理者と部下の関係に加えて，水平的な役割関係を含む実際の組織では，より複雑な責任と権限の関係が認められる。これ等の組織内に認められる複雑な責任・権限関係を明らかに規定することにより，水平的に組織化された仕事集団の性格を明らかにすることが出来る。

即ち，官僚制度では，管理者は彼自身の業績と部下の業績とに対して責任を持つ関係上，上位の管理者程，多くの責任を持つこととなり，権限もそれに応じて与えられる。この権限に

は，課業と関係した権限と，課業に関係した役割を担った人々に対して行使される権限とがある。前者については，課業の開始 (initiation) と課業が行われる範囲・限界の設定の2要素がある。課業開始に関する権限としては，課業を遂行するように他人に命令する権限であり，次いで課業を行うように説得を行う権限，更に課業を行うように依頼するに過ぎないと言う程度の権限がある。課業の限界を定める権限も，同様に最も強いものとして，他人の働く限界を決定するものと，その限界を推薦し，決定は当人に任せるものとがある。

課業を担った人々に対する権限も，他人の能力を評価する要素と，その地位や職歴に影響を与え，報酬水準を定め，昇進の動きや雇用の継続を決める要素があり，いずれの要素に対しても，決定と他の管理者に推薦を行うと言う強弱2種類の権限が認められる。これらの責任と権限は，明確に定められて，バランス良く組み合わされなければならない。他人に行動するように命じる権限が与えられているならば，その人の業績を評価し，報酬と昇進とを決定する権限も与えられ，同時にその人の業績に対する責任も負わなければならない。しかし他人を説得する権限しか与えられていない場合は，その結果を上司に報告することで権限や責任は終るべきであろう。こうした責任と権限の関係を整理すると，第7表のようにまとめられよう。

表から判るように，管理者と部下の関係に最も良く見られる管理的権限 (managerial authority) が一番強い力を持つ。これに対して指示的 (prescribing) 権限は，医師・看護婦その他の病院の専門職員の間の関係に見られるような関係である。医師は診断を行い処置を定めることにより，特定の患者に対し看護婦や職員の働く限界を定める。医師はその処置の実施を確保するために，看護婦や専門職員の業績評価を行い管理者に推薦を行うが，実際に彼等の賃金を決定し，昇進昇格を決める最終決定権は管理者に残されている。指示的権限とは，こうした種

第7表　役　割　責　任　表

権限の型	限界の設定	限界への適合性評価	課業の開始	個人能力の評価	役割行動への影響力	結果の報告
1. 管理的	決定	決定	命令	決定	決定	行う
2. 指示的	決定	決定	命令	推薦	推薦	行う
3. 監督的	推薦	決定	命令	推薦	推薦	行う
4. 派遣	決定	決定	命令	制限された決定(1)	制限された影響力(2)	行う
5. スタッフ	推薦	決定	命令	○	○	行う
6. 監視と調整	推薦	決定	説得	○	○	行う
7. 品質検査	決定	○	説得	○	○	行う
8. 忠告	○	○	説得	○	○	行う
9. 併存的	○	○	説得	○	○	行う
10. 共同的	○	○	説得	○	○	行う
11. 役務調達	○	○	要望	○	○	行う
12. 精査	○	○	○	○	○	行う

(1) 派遣を受け入れた人は，派遣された人の業績が要求された基準の上か下かのみを決定する。
(2) 派遣を受けた人が派遣された人の業績が最低の基準に達しないと判断すると，彼の影響力は，彼にその人を派遣することを中止させることに限られる。
E. Jaques, op. cit., p. 263.

類の可成り強い権限である。

監督的 (suppervisory) 権限とは，工場の現場で見られるような1人の管理者の下に，幾つかのグループがある場合のグループの監督者に見られる権限である。彼は，部下の働く権限を調べて，限界を定めることについての推薦を行うが，決定は管理者が行う。部下の能力の評価や報酬の決定についても推薦はするが，決定は管理者が行う。

派遣 (attachment) とは，部門長以下同一の技術職又は専門職の人々が集まって，一つの統一的部門を成しているが，部員達は他の部門の人々と働くように，他の部門に派遣されているような場合に見られるものである。この場合，部門の長は部下に管理上の責任権限を持つと共に，彼の部下が派遣されている先の管理者と政策や資源の変化を交渉したり，提案したりする権限を有している。一方特定の人の派遣を受け入れた管理者は，仕事の割り当てや確保に対して責任を持ち，その仕事の達成を評価し，特定の人の派遣を受入れたり拒否したりすることが出来る。もし特定の人の派遣を決めた管理者とその人の派遣を受けた管理者との間に葛藤が生じた場合には，両者の共通の上位管理者により調整が図られることとなる。

スタッフ的 (staff) 権限とは，管理者を専門的知識や技術で助ける専門家に与えられる権限である。即ち，部下の仕事の管理者による調整は，人事組織 (P_r)，企画 (P) 及び技術 (T) の3分野への配慮を必要とする。このために管理者は，これら3分野のそれぞれの専門家に忠告を求め，部下の仕事の統制を助けるスタッフを必要とする。彼等の権限は，自己の専門分野について，管理者の方針を解釈し，管理者の定めた枠内で指令を発して，管理者の部下を助けるが，その実行を強制する権限は持たず，業績の評価や人選は行わない。彼は，部下の人達の全部の業務に関係する訳ではないからである。なおスタッフの人々は，管理者より下の階層レベルの人々であるべきである。さもなければ，部下は複数の管理者を持つこととなってしまう。また部下の人達の階層レベルより下の階層レベルに所属する人であってはならない。その場合には，専門的事項でも，その抽象性において，部下の人々に劣ることとなるからである。

監視的 (monitoring) 権限とは，人々の活動が特定の側面において，一定の基準（例えば就業規則，安全基準，コスト基準等）に一致していることを確かめるために，管理者を助ける必要が生じた場合に見られるものである。このためには監視役の人は，人々の活動を知る権限が与えられるべきであるが，命令権や業績の評価権は与えられない。同様なことは調整 (co-ordinating) の権限についても生じる。この権限は，或る特定の分野で多数の人々の仕事の調整役を必要とするような場合（例えば報告書の作成，政策の提案・評価等）に，調整役に与えられる権限で，彼の指定に，関係者が同意出来る或る特定の仕事の枠内でのみ働き得るものである。彼は調整を任かされた仕事に対してのみ責任を持ち，調整の仕事を行う訳であるから，人々の業績評価を行う権限はない。

忠告的 (advisory)・併存的 (collateral) 及び共同的 (conjoint) 権限

これらの権限は，いずれも，説得の権限である。忠告的権限とは，要求されたにしろ自発的にして，他人に忠告を与える責任を持っている場合に生じ，併存的関係よりする権限とは，複数の人々の仕事が相互に影響し合う相並んだ関係（例えば2人の生産管理者の間で，各管理者が総生産過程の部分に責任を持っているような場合）に生じるものである。これらの権限は，相互に関係し合っているために，それぞれの貢献度の評価に不満が生じ，訴訟制度の活用が必要となる可能性を有している。

役務調達 (service—getting) と精査 (scanning) の権限

役務調達とは，仕事を行うのに必要な資材を準備する役割の担当者の持つ権限であり，資源の不足のために，資材を準備出来なかった場合

は，管理者にその旨報告して要望を出す事となる。精査とは，仕事の過程や結果についての指定された情報を集める役割の人々（例えば財務資料を会計担当職員が集める等）の権限であるが，この種の権限はほとんど事実上ゼロと言って良かろう。彼等の役割は，集めた情報をそのまま指定された人々に報告するのみである。

こうした垂直的なもののみならず，水平的・側生的な権限関係をも考慮に入れて官僚制度の動きを見ると，最近注目されている自治的仕事集団やマトリックス組織を始めとする各種のチーム組織は，官僚的組織の基本要素である仕事集団に，側生的に関係した役割の単なる調整機構として位置づけられる。まずいわゆる機能的に自治的な仕事集団 (Emery, Thorsrud, Trist etc.) は，単に第１階層に働く時間給の現場作業員か，事務職員 (clerical staff) の問題である。彼等は，最善の企画方法や実施方法を決定するに際して，彼等の間の関係を調整するように，併存的権限を持った彼等の間から選らばれた人と一緒に働く事が許されている状況である。この調整は，仕事における創意と自由の利用機会を増し，人々に時間幅で測った仕事水準の増加の機会を増大する。その結果第１階層の監督的役割機能を減じたり，一部を除外したりする。しかし例え彼等が自からの目的を設定し，実施方法を自から決定しても，なおその目的や方法が満足すべきものか，現在の自治的決定方式が是正される必要がないかどうかを常に検討している責任ある管理者が存在している。その意味で，決して文字通り，自治的な仕事集団ではなく，官僚制度の第１階層における１つの在り方でしかない。

上述のもう１つの重要な組織状況は，同じ官僚制度の内で，複数の仕事グループ内での役割を持つ場合に生じる。例えば専門家ばかりの集まった部署で，１つの役割を持ち，同時に他の部署で彼の専門的熟練を行使しているような場合で，具体的には中央の人事部門から人事問題の専門家が第３階層の製造部門の人事スタッフとして配属され，製造部門の管理者と，人事部長とにより共同管理されているような場合である。プロジェクト・チームやマトリックス組織と呼ばれているものは，基本的にはこの関係の複雑化したものである。配属された人々は，同僚とは併存的な権限関係にあり，彼の基本的な所属部門の上長は，派遣権限を持ち，彼が日常仕事をしている部門の上長は，彼の専門的能力に基づく作業業績についてのみ決定権を有している。両管理者同士の意見の相違は，共通の上長の段階まで上げて評価される事となり，これらの組織も基本的に官僚制度の一つの機能形態でしかない。官僚制度は，上から下への伝達のみが機能するものではなく，従業員の態度に応じて下から上へ，また必要に応じて十分の処置を講じれば，横断的にも伝達が行われるように機能させる事が可能なのである。そしてその場合，責任と権限を明白に規定して，構成員相互の関係を明らかにしておく事が，不必要な混乱や，葛藤を防止するための基礎的要件なのである。因みにジャックスは，こうした権限の基底にある測定尺度が何かを，将来更に探究する必要性があると考えている。

2.　格付の階層組織

官僚制度では，仕事の階層組織と並んで，それぞれの仕事を担っている個人を対象として，その賃金，昇進或いは将来への期待を提供している格付の階層組織が存在している。バーナードの言う地位システムの問題である。

官僚制度における格付のシステムは，実に多様な種類に分かれている。例えばイギリスの公務員には，約 8,500 種類の名称で呼ばれた格付が存在している。しかし，グレーシャー金属を中心とした現在までの研究から，格付を行う際に従うべき次の一般原則の存在が見出されている。即ち共通の賃金支払水準は，仕事水準の階層の境界と結びつけて設けられるべきであると言うことである。何故ならば仕事水準による組織構成においては，同一水準内での異なった役割の間の支払の差異については，殆んど注目さ

れるような議論は生じていないからである。

グレーシャー金属その他において，交渉の結果公正と言う感じを得られた賃金水準の増加幅は，次のようなものであった。

第1階層（3ヶ月までの時間幅）　40%
第2階層（3ヶ月—1年　〃　）　40%
第3階層（1年—2年　〃　）100%
第4階層（2年—5年　〃　）100%
第5階層（5年—10年　〃　）100%

この支払の分散幅が余りに広過ぎると思われる場合には，過去の多くの調査の結果認められた傾向が参考となろう。即ち，第1階層の水準では，各7%—10%程度の格差をもった格付を行い，第2階層の水準では，15%—17%，第3階層の水準以上では，各25%—30%の格差をもった賃金増加傾向が認められる。こうした幅の格差をもった賃金支払グループを設置することが，格付の階層組織では望ましいと思われる。それは人々に進歩を促がすと共に，それぞれのグループの人が努力して，上位の格付賃金を得ることが不可能な幅ではないからである。この経験上望ましいと思われる賃金の支払群は，第1階層水準を更に4つに分けて格付けを行い，その他の階層は更に3つに細かく格付けを行うことによって行われるものである。（第8表参照）

この格付の幅は，賃金管理の共通した慣行とも一致している。ただ各階層内の格付は，賃金の支払格差のための階層区分であって，仕事能力水準による仕事の階層組織の垂直的区分を，必ずしも直接に意味するものでないことは，十分に留意する必要がある。即ち，賃金のための階級区分は，仕事のための階級区分よりも3倍（第1階層のみは4倍）の細かい区分が成される訳である。同じ抽象的思考能力に基づく仕事階層内の，細分化である。このことは，例えば第2階層にいる管理者は，第1階層に4種類に格付けられた部下を持つことが出来ることを意味し，特定の部下は，この4種類の格付けを昇進する間は，同一の管理者の下にいて，何等問題を生じないことを意味している。従って，この範囲内で管理上の問題を生まずに，仕事や地位の格上げを行うことが出来る。しかしこの4種類の賃金格付を登りつめ，次の第2階層の最低の格付に昇った場合は，以前の管理者と同じ仕事階層になるために，彼は従来の管理者よりも一階層上の仕事階層に属した新たな管理者の直接的部下へと変らなければならない。

第8表　格　付　図　式

仕事階層	格付	境界の時間幅
	A	
第5階層	B	
	C	5年
	A	4年
第4階層	B	3年
	C	2年
	A	20カ月
第3階層	B	16カ月
	C	1年
	A	9カ月
第2階層	B	6カ月
	C	3カ月
	A	1カ月
第1階層	B	1週間
	C	1日
	D	

E. Jaques, op. cit., p. 282.

従って，個人の昇進には3つの型があることとなる。1つは，同じ格付の内での賃金と仕事水準の昇進であり，自動的に昇進が行われたり，或いは管理者による勤務評定によって昇進が行われる場合もあり得る。第2の型は，同じ仕事階層の内で1つの格付からもう1つ上の格付に昇進するもので，昇格（upgrading）と言われるものである。第3の型は，1つの仕事階層からもう1つ上の仕事階層に昇進するもので，昇任（promotion）と言われるものである。この第3の型の昇進の決定は，前述のように，彼の現在所属している仕事階層より2つ以上上位の仕事階層に属する管理者によって行われなければならない。この場合，彼のかつての同僚は，彼の部下の地位となる訳であり，またかつての部下は，彼の以前の仕事階層に居る他の管理者に引き渡される事となる。因みに，昇任が行われるためには，彼の仕事上の抽象的思考能力が，新しい上位の水準に達していることが証明

される必要がある訳であるが，こうした場合の手掛りとしては，自由裁量の時間幅を用いるのが便利であろう。

人間は仕事能力が発達すると，それに応じた自由裁量の時間幅の与えられた仕事水準を求める。この動きは必然的なもので，この要望が満たされない場合は，単調感に悩まされ，抑圧された感情を強く感じる。これに対して賃金水準への要求は相対的なもので，各種の公平さに対する現在の基準と結びついた線での支払を求めることが知られている。それは，他人と比較された時の，一種の公正観と結びついたものである。これに対して仕事能力と仕事水準との均衡は，人間の自由を求める内在的欲求に基づいたものであると考えられる。従って，管理者は，定期的な勤務評定により能力に応じた仕事水準の確保を図ると共に，直接の管理者よりも，もう一階層上位の管理者は，昇進出来る可能性即ち潜在的能力を持った人々に，将来の見通しを与え，常にその能力の成長をチエックする事の必要性が存在している。

次に官僚制度において行使されるリーダーシップには，二種類のものが認められる。1つは従業員代表により，制度の政策の変化の統制に参加する場合に行使されるものである。ここで行使されるリーダーシップは，全メンバーが平等に扱われる処から，多数の人々の同意が得られることが基本である。また従業員代表は，従業員の利益のために働く訳であるから，少く共他人の欲求を理解する主観的相互活動の出来る第2階層以上の抽象的思考能力を，潜在的または顕在的に持った人が選ばれることが必要である。従って，第1階層の人々は，彼等の代表者として古い経験を持ち，第2階層との接点にいる人と，高い潜在能力を持った若い仲間を組み合わして代表者とするか，または彼等のために働く労働組合やその他の団体の専従者を代表に選ぶといった，いずれかの方法が取られることとなろう。

もう1つのリーダーシップは，管理的リーダーシップである。支配団体の目的達成のために任命された管理者が，与えられた課題を部下を動かして達成するために用いるリーダーシップである。部下は1階層上の階層にいる管理者に対して責任を持ち，逆に管理者は1階層下の階層にいる部下の産出に責任を持たされている。管理者と部下との関係は，社会的契約であることから，相互理解，相互信頼を必要とする。もしこれを欠けば，管理者の権限としては強制的なものしか残らず，権限は大きく制約されることとなる。従って課業は，部下によって理解出来る型で設定し，彼等の課業に関係する環境を理解させるような枠組みを設けなければならない。しかし管理者によって主催される集会は，彼の考えに対して部下の経験に照した意見や反応や示唆を受ける機会であり，そこにおける決定は，管理者自身が責任を持つ決定であり，委員会における多数の同意による決定とは異なる。従って管理者は，その決定が少く共合理的な決定の1つであること，部下の将来にとり好ましい影響を持つ可能性の有るものである事が説明出来なければならない。管理者は，その日常の行動や言葉，その話し方等により，彼の決定に対する自信を部下に示し，部下に自信や信頼感を与えることが出来る。しかし最も重要なリーダーシップは，1階層上位の管理者は，常に部下の仕事能力の成長に応じた仕事を与え，仕事に応じた賃金を支払うという関係の維持を図り，2階層上位の管理者は，2階層下の部下の潜在的能力を調べて，その将来の可能性を判断し，各人の職歴の計画を立て，昇進を的確に行うと言うことである。

なおリーダーシップは，基本的には意思決定の問題であり，その最後の判断は，直感的になされるもので，特定の選択が行われてから考えて，理由づけが行われる場合が多い。このことは一面において，リーダーシップの担当者は，説得力を必要とすると共に，基本的に仕事能力に応じた正しい人材配置が行われている事が，不可欠の条件である事を示している。けだし能力

以上の時間幅を要する判断を要求された場合，資料ばかり過度に要求しながら，結局判断は下せず，挫折感に悩まされてリーダーシップを取るどころではない事態が発生するからである。

3. 官僚制組織モデル

官僚制度の成長する過程を考えると，それは第1，第2階層より成る組織から始まって，第7階層或いはそれ以上の階層をも含む組織にまで成長する過程として捉えることが出来る。組織の大きさ (magnitude) は，雇用された従業員数ではなく，企業の場合には，最高管理者の仕事水準，また大企業内での部門の場合には，上位管理者の仕事水準で規定出来る。

換言すれば，官僚制度の成長は，最高管理者の仕事能力の成長と，各階層に必要な仕事能力を有した，管理者の確保に依存している訳である。最高管理者の仕事能力が成長して，始めて垂直的な組織の拡大が実現し，最高管理者は，以前彼が占めていた地位に他の人を任命することが出来る。最高管理者の居る階層より下の階層の仕事能力を持った管理者の増大は，水平的な組織の拡大を来すことが出来るのみである。

(1) 直接指令システム，第2及び第3階層

第1階層と第2階層及び第3階層とのみからなっている組織では，規模的にはそれ程大きくはないので，管理者をも含めて従業員は相互に知り合っている。彼等は総て，組織の目的と結びついて仕事を行っており，最高管理者は直接第1階層の人々に指令をしているか，せいぜい第1階層にいる人々との間に，1階層を置いているのみである。

典型的な2階層よりなる制度は，1人の所有経営者によって管理されている個人企業であり，大企業の内部では，職長や監督者，係長等と呼ばれる管理的業務担当者をもって，直接生産活動を行っている現業部門が考えられる。前者においては，管理者が企画，製造・販売の活動に直接関係し，製造・販売責任を委譲した部下と共に働き，その他の企業の諸機能（人事，組織，計画，技術，検査，仕入）を行う。これに対して，大企業の1部としての2階層の組織では，直接生産活動については，係 (section) 毎に作業の内容が，規定されているのが普通である。

こうした第2階層までの組織で，第1階層に属する人々の数が増え，管理者が彼に代って直接部下を管理する人を必要と感じるようになると，彼自身はやがて第3階層の組織を作るか，大企業の場合は自らが第3階層に昇任しなければならないこととなる。即ち，任命した部下の管理的業務担当者の顕在的仕事能力が，第2階層の水準まで成長すると，その部下は賃金や権限に不満を持つか，または賃金や権限を仕事能力にふさわしいものにすれば，部下の管理業務担当者が，彼の仕事を奪って事実上の管理者となってしまうこととなるからである。勿論こうした事態は，特に部下を監督者や管理者に任命しなくても，個人の仕事能力の発達によっても常に生じる訳であり，第2階層の仕事能力を持つに到った人には，そうした地位を与えるか乃至は他の官僚制度の，そうした地位に移籍するなりの対策が必要となる。そして人間の仕事能力が，人により程度の差はあるにしても，年齢と共に成長するものである以上，官僚制組織は，大きくなろうとする必然的傾向を持つ事となる。

仕事水準の，第3階層を持った組織は，大規模な官僚制度の鍵になる単位である。数人から300人程までの従業員を持つこの組織は，工場や事務所の現業従業員よる成る第1階層と，職長や係長クラスの管理者よりなる，第2階層を第3階層の管理者の下に持っている形である。なお第3階層の管理者は，部下を直接に知っていて，直接に指令を行うことが出来る。

独立した事業としての第3階層を持つ組織の典型は，ワンマン・ビジネスである。例えば，幾つかの販売部門を持つ商店，それぞれ1人の管理者を持つ給油所や食堂を持つ小さなホテル等が考えられよう。財務的には，個人的投資と銀行の貸付けによって賄われ，最高管理者は，普通開発機能の管理を担当している場合が多い

が，製造・販売の管理は，部下の管理者に委譲されているのが普通である。大組織の1部としての第3階層を持った単位組織は，委譲された直接産出単位の大きなもので，例えば総勢800人の組立ラインの内の200人から300人の仕事単位の管理とか，幾つかの連鎖店よりなる総勢120人の商社と言ったようなものが挙げられよう。

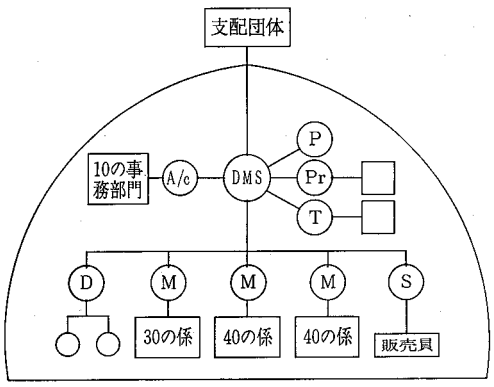
第3階層の管理者は，第1階層の人々に関する情報を知っていて，彼等の第2階層への潜在的成長能力を見抜き，能力と仕事の均衡を図ることに留意すると同時に，第1階層の人々による彼等の上司についての訴えを受ける最初の管理者であり，従業員代表とも政策変更に関して，制度的な交渉も行うと言う官僚制度の管理者として，最初の立場に置かれている。

換言すれば，第3階層の管理者は，官僚制度において，一般従業員に管理階層を代表して接触する立場にあることとなる。彼程多くの部下と接触し，その管理を行う立場に置かれた管理者は居ない。第3階層の管理者を中心とした単位組織は，官僚制度の発達を決める基本単位と言うことが出来よう。この成長段階の組織の典型的なものとしては，第9表のようなものが考えられよう。

(2) 一般的指令システム；第4階層以上

官僚制度としての組織の成長にとって，仕事に対する考え方が具体的様式の管理方法（直接指令システム）で示される第3階層までの組織と，仕事に対する考え方が抽象的様式の管理方法（一般的指令システム）で示される第4階層以上の階層を含む組織への移行とは，重要な差異を有している。

第9表

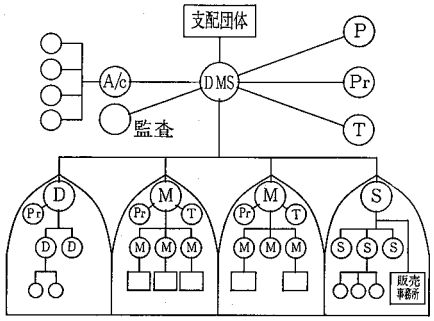


E. Jaques, op. cit., p. 314.

即ち，第4階層以上の階層にいる最高管理者は，事業全体を具体的な形で知覚的に把握することは出来ず，具体的状況から距離を置いて，全体的事業を概念的に構成された情報（conceptually formulated information）によって把握しなければならない。統計，諸記録，棚卸，売上げその他の利用出来る概念的情報により，抽象的に事業の全体像を構想し，特定の行動が全体に与える影響を予想し，更に断片的な経験的資料によって，その全体像を補足し，その正しさを検証して行かなければならない。組織の規模が大きくなり，最高管理者は，最早部下の全員を個別的に知ることは出来ず，従って総ての部下の個別的な仕事の状態を識別し，個別的な顧客との関係を知ることは出来ないのである。企業の場合，この程度まで規模が増大すると，資本的側面においても私的な資金の調達から，おおやけに多数の投資家より資金供給を受ける必要性を生じる。従来は，私的資金とその補足としての2年程度までの貸付期間である商業銀行の貸出が中心であった財務が，5年以上の投資金融を中心としたものに移行して行くこととなる。

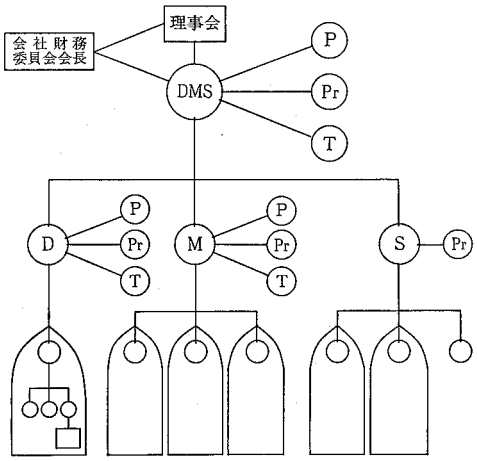
官僚制度にとって，第3階層の管理者を頂点とする単位組織が，最も重要な構成単位である。そこは一般的概念的指令を，具体的な直接的条件で行われるように翻訳される処だからである。従業員の不安や苦情も，この段階に発することが多い。従って，第4階層の管理者にとっての最大の課題は，この第3階層を頂点とする組織を設立することであり，それに成功して始めて長期的戦略計画を安心して実行することが出来る。最高管理者が第4階層にいる官僚制度の典型的な形は，第10表のようなものが考えられる。

第10表



E. Jaques, op. cit., p. 321.

第11表



E. Jaques, op. cit., p. 325.

この形では，水平的な拡大が見られ，大体，1,000人から2,000人程度のものとなり，第3階層の管理者は，スタッフを伴うこととなろう。大組織の一部としての，第4階層の管理者は，何等かの職能に専門化され，第3階層以下は，その職能の細分化されたものとなろう。なお，第3階層のスタッフは，第4階層のスタッフから配属されることにより，両スタッフの機能の重複や混乱が避けられなければならない。

組織が第5階層の最高管理者によって管理される段階にまで達すると，その継続的存在は，社会的意味を帯びて来よう。大体5,000人から10,000人程度の人々が，働いている組織が多い。典型的なものとしては，第11表のようなものが考えられる。

最高管理者は，開発 (D)，製造 (M)，販売 (S) の責任を，第4階層の管理者に委譲し，彼はスタッフとして，人事，組織，企画，技術及び財務専門家の助けをかりて，専らその全体的調整と，5年以上に及ぶ企業戦略の策定に専念する。従って，そのスタッフの仕事も，長期的視野に立った仕事となる。因みに第4階層の管理者のスタッフが，ここ数年間の政策の枠作りを行い，第3階層の管理スタッフが1年から2年の具体的実施計画の枠作りを助けることとなる。

官僚制度がこの規模まで成長すると，第4階層以下の組織を分離して，別の官僚制度（子会社）として独立させる場合が屢々生じる。更に官僚制度が成長して，第6階層以上の最高管理者を持つようになると，この分離傾向は著しく強まる傾向がある。

最高管理者の所属する仕事水準が第6階層，第7階層，第8階層である官僚制度は，従業員でそれぞれ125,000人，250,000人及び1,000,000人といった人々を雇用した国際的な大企業や，大規模な国有企業或いは大規模な官庁が考えられる。そこでは，製鉄会社に見られるように，ライン機能の統一を強める場合と，逆に小会社への分割・多角化を促進する動きとが認められる。最高管理者は，10年から20年，或いはそれ以上の時間幅をもった組織の運営を考えなければならない。組織が巨大化するにつれて，多くの制度化及び画一化が進み，組織の独占的地位と相俟って，従業員の取扱いを独善的なものとする危険性を生む。従って，一方において従業員の自由を確保する制度と，その運営の重要性が増加して来る。特に最高管理者の能力水準が要求されている水準に達しない事態が生じると，その規模を能率的に維持出来なくなり，多くの非能率と従業員の士気の低下を引き起こし，人々を不幸な状態に落し入れる事とな

る。普通そうした事態を引き起こさないために用いられる方法は，その多くが常勤のメンバーよりなる最高管理担当の委員会を設けておき，その構成員の１人である事実上の最高管理担当者の引退に際して，十分に能力の保障された後継者の得られない場合は，委員の１人が議長となって，集団的に最高管理者の機能を一時的に担当する方法である。しかしこの形は，成功している巨大な官僚制度の場合しばらくは成功するが，長くは続けることは出来るものではなく，結局必要な仕事能力水準を有した管理者を必要とすることとなる。因みに，英国の国有企業の能率が低いのは，合併により企業規模が拡大したにも拘らず，必要な管理者が得られないためであると考えられる。

ジャックスは，最後にこうした個人の自由と創意を生かす能率的官僚制度が存在するために，自由な競争的市場原理を持つ民主的政治システムが維持され，社会階層間の移動が弾力的に維持され，雇用の自由な移動の機会が保障された社会の必要性を強調している。

〔三〕ジャックスの研究の意義

ジャックスの研究に対する代表的評価に，チャイルドに行われた指摘がある。彼は，W・ブラウンの援助の下にジャックスにより行われたグレーシャー計画を，ホーソン実験に匹敵する重要な研究として位置づけ，その功績として次の３点を指摘している[23]。

(1) 執行権限と政策立案権限とを明確に区別した。これは，ジャックスによる「立法システム」により，出資者の権限と従業員がその代表を通じて行使する政策立案過程への参加の権限と，管理者による政策執行権とを区別し，フォレットの「命令の非人格化」を制度化した。

(2) 管理者の執行活動を明確にするように役割（職位）が分析され，従業員の疑問や訴えの経路と管理者の指令経路（執行システム）とが明確化され，標準化されて効率的なものとされた。

(3) 自由裁量の幅の概念は，管理者が部下の活動の成果を定め評価する能力を高め，予測が困難で葛藤を伴う市場の制度的な諸力を利用しないで，賃金格差を統制する手段を提供している。

しかしチャイルドは，同時にこの研究の重大な欠点として次の諸点を指摘している。

(1) 組織的あるいは個人的な諸問題を，個人的に観察し，診断する方法が取られている。厳格に秘密を守りながら，応答者と個人的に面接し，調査情報を収集しているために，応答者の人々の意見は直接的な形では示されておらず，包括的な統計報告もなされておらず，いきなり研究者の解釈が示される結果となっている。このために，研究者が事前に抱いていた諸仮説を支持するように，調査資料を選択的に示したのではないかとの批判に答えられない。例えば，ジャックスの「公正と感じられる賃金」と言う概念で，無意識に感じられている公正賃金水準と言う規範を，人々が持っていると言っているが，その実態が精査されている訳ではない。

(2) グレーシャー金属と言う唯一つの事例，しかも恐らく一つ特異な工場の状況の分析が普遍化され，一般化され得るとの考えが認められる。ジャックスが，公正賃金のハンドブックを公刊したことなどはその例であろう。

(3)「公正と感じられる賃金」が存在するならば，それは団体交渉に代る所得政策のための１つの代替的な基礎となり得るとしているが，「公正と感じられる賃金」と言う無意識的基準自体が，団体交渉を含む既存の色々の所得分配制度により形成されたものである。また，自由裁量の余地の少ない課業に労働者を引きつけるために，高い賃金が支払われる必要のある点を見逃している。更に組織内の葛藤の原因は，賃金格差以外の問題の場合も多く，賃金格差についての不満の消滅が，労働組合の必要性従って団体交渉の必要性を減じるものではない。

23) Juhn Child, British Management Thought, 1969. 岡田和秀，高沢十四久，斎藤毅憲訳，199–209頁。

(4) ジャックスの狙いは，メーヨーの場合と同様に，葛藤を避ける点にある。彼はその「公正賃金」の研究が「社会の健全な基礎」の研究と考え，公正賃金の概念が社会的緊張を取り除き，健全な国民の道徳性と社会の安定とに寄与することを希望している。この場合公正賃金が「自由裁量の時間幅」によって決まり，この時間幅は管理者により或る程度決定されるものである。従って，管理者の支配を強めることにより，労使間の争議が減少し社会の安定に寄与すると言う考え方に繋がっている。逆に言うと，労働者がその所得の相対的改善を求めて団体交渉を行う権利を減じ，賃金格差を凍結する危険性を持ち，反多元的偏見を持つ見解と言える。

チャイルドの以上のような批判の内，(2) の特定の事例についての実験結果を，直ちにそのまま一般的に経済社会の問題解決に適用するのに妥当なものと看做していると言う指摘は，われわれも従来から繰返し行って来たところである。また，(1) の調査資料の生の形での公開が行われていないとの批判は，ジャックスも指摘しているように[24]，他の国々で他の人々によって同様な調査が行われて，現在までのところ同様な結果が得られている事実によってある程度答えられていると思われる。更に (3) の団体交渉の機能についての批判であるが，ジャックスの公正賃金の概念は，元来団体交渉等により一般的な賃金水準が決められることを基礎とした上での課業（職務）相互間の賃金格差を決める尺度である。勿論，ジャックス自体の論述の内には，前節での紹介からもうかがわれるように，自由裁量の時間幅によって総ての職務の賃金が自動的に決まるかのような誤解を招く表現を屢々見出す事が出来る。しかし，この概念を見出すに到った研究過程の報告書[25]には，繰返し，この点が強調されており，それは賃金管理的には，従来の賃金格差を決める職務分析方法の諸方法の内の最善の方法としての地位を占めるものでしかないのである。従って，自由裁量の少ない職務に労働者を引きつけるために，需給関係から特定期間公正と感じられる水準以上の賃金が特定職種に支配われることは，十分に有り得ることで，需給関係の問題が解決しても，その状態が固定するのでなければ，何等問題となるものではない。最後に，ジャックスの思想が，管理者の管理能力を高めることにより，葛藤を避け，団体交渉の権利を制約するものであるとの指摘には問題がある。チャイルド自身指摘するように，ジャックスの貢献の１つは，管理者の政策立案権と執行権を区別した点にあるとするならば，執行権の強化や明確化は批難されるべきものではない。またその執行に対する訴訟制度も同時に提示せられている。更に従業員の自由裁量の時間幅が管理者の手により或る程度自由になるから，管理者により賃金格差が凍結される事が出来るとしているが，しかし，ジャックスの理解では，自由裁量の幅の成長は個人差があり，その成長度は管理者が教育する事によって変更出来るものではなく，自己啓発による以外，その成長度を高める事は出来ないとしている。逆から言えば，この自由裁量の幅の成長は，通常20代の前半に定まるとされるが，しかし自から努力する人にあっては，それ以後も普通の人の場合以上に成長する事が可能であり，この場合管理者がその成長を左右し得る余地は，余り存在しない。まして，団体交渉によって，一般の人々のこの能力の成長が左右されるものではない。そして，ジャックスの調査によれば，人々は各人の自由裁量の幅に応じた仕事が与えられない場合には，単調感に基づく不満や解決の得られない挫折感に悩まされる事が知られており，チャイルドが考える様に，自由裁量の時間幅を賃金管理に用いる事が，直ちに賃金格差の凍結に繋がるものではない。むしろチャイルドの思想の内の，社会的思考と組織的思考の明確な区別が十分になされていない点が反映した批判とも言えよう。もっともこの

24) 例えば，E. Jaques, A General Theory of Bureaucracy, pp. 230-231.
25) E. Jaques, Measurment of Resqonsibity, 1956.

点は逆の意味で，ジャックスの場合にも当てはまるものである。

われわれは，ジャックスの研究については，D. A. レンの行った初期の研究に対する短い評価が，その後の研究に対しても，最も適切なものとして適用されると考えている。「グレーシャー金属会社の広範囲な事例研究は，レヴィンの場の理論に基づき作業集団から大きな共同社会へ移って行く場合の，産業上の変化を調べようとしている。こうした活動中の会社への縦断的調査は稀れなものであり，その結果は相互作用を行っている社会—技術的システムとして組織を研究する一般的主題を提示した。タビストック研究所の諸研究は，主としてバーナードの理論を再確認したが，彼等は技術的そして組織的諸変化に対する社会的適応についての研究や処理のための経験的資料を提供した[26]。」

ジャックスは，トロント大学で心理学を専攻し，次いで，ジョン・ポプキンス大学医学部で医学を専攻し，開業医として精神治療を行った経験を持つ医者である。彼の研究を考える場合，この経歴に留意する必要がある。即ち，彼の研究の価値は，その臨床的研究方法において認められ，その経験的データーは，環境の変化に組織が適応して行く過程を解明しているものである。しかし，同時にそれは，企業の適応過程の一般適応理論を完全な形では提供するまでには到っていないと考えるべきである。前述のチャイルドも言う様に，ホーソン実験については，実験そのものの結果についての批判は殆んど無かったように，ジャックスの研究についても，調査結果には今後も余り批判は無いであろう。問題は，調査結果に対する解釈とそれに基づいて提案される政策にあると述べている[27]。われわれも，そのように考える。

五，結

バーナードがジャックスに期待した「産業の管理者組織の一般理論」を，われわれは前節において詳細に見て来た。そして，その一般理論の内，われわれが取り入れるべき点は，その臨床的研究に基づく分析結果であり，その反面，分析結果の上にジャックスが独自に構想した産業社会の在り方に関する彼の見解には，賛成し難いものをも有している事実をも指摘した。換言すれば，ジャックスの研究は，全面的な官僚制組織の研究と言うよりも，その人事的領域に限定して行われた研究であると見るのが妥当であると思われる。

この点は，ジャックスの描く官僚制組織モデルを，バーナードの官僚制組織モデル（階層組織概念）より考えると，容易に理解する事が出来よう。即ち，ジャックスにおける官僚制組織とは，支配団体が自らの目的を達成するために，人々を雇用する処に生れる雇用契約に基づく組織であり，従ってそこにおける上司と部下の関係は，部下が上司より期待されている業績を挙げると言う結果責任（accountability）の関係において捉えられており，人々の持つ権威も，この期待される業績との関係によって上司より与えられる事となっている。そして被用者達の最上位の管理者は，雇用団体に対して，団体から要求された業績の達成についての責任を持つと言う形に理解されている。いわばバーナードが批判して止まなかった法律優先の法定権威説（上位権威説）の理解に基づいている。

この立場の限界は，既に多くの論者が指摘する様に，雇用団体は，彼等の雇用した組織の行動に対して事実上極めて限られた範囲（例えば出資金を失うとか，その代表者としての地位を失う等）を除き，ほとんど実質上の責任を問われない事となり，更にその事に対して本人がどう考えるかは全く問題とされておらず，結局巨大な官僚制組織の行動が，窮極的には，社会的に極めて無責任なものとなってしまう処にある。ジャックスの分析は，こうした領域にまでは及ばずに終っている。

バーナードの場合，階層組織（官僚制組織）

26) Daniel A. Wren, The Evolution of Management Thought, Second Edition, 1979, p. 367.
27) J. Child., 岡田他訳，207頁。

には，それを構成している個々人の目的とは区別された組織自体の目的が存在し，人々はその目的との関係で貢献活動が評価されるべき事となっている。この組織自体の目的は，自らの維持存続を図る事と言う形で理解されており，機能的には「組織の利益 (good of organization)」即ち「組織効用の余剰の追求」として理解されている。そしてこの組織効用は，協働体系における物的経済，社会経済，個人経済の３経済の組み合わせの上に定まるものである。社会経済とは，他の組織や将来組織の構成員となる可能性を持った個人との関係であり，当該組織の社会的信用や評判，将来への期待や見通しと言った種類のものが，大きく作用する結果となっている。これに対して，個人経済とは，現在組織に参加している人々の主観的満足度との関係である。従って，従業員のみならず，顧客・債権者・株主・原材料や設備の提供者・地域社会を構成している人々や消費者が，その組織の与える諸々の誘因（賃金や俸給，地位，名誉，支払利子，配当，支払代金，寄付や納税，製品やサービス等々）に対して，どれだけ現在満足感を持ち，将来に対する期待感を持っているかが，決定的な重要性を持つ事となる。そこでは，特定の構成員グループが満足しても，その行為が他の構成員グループにより以上の不満足を与える事となれば，個人経済は損われるし，更に人々の将来への期待を裏切り信用を減じるものであれば，社会経済をも損う事となる。

即ち，完全に合理的な判断を行う経済人モデルを否定して，多様な欲求と限られた能力の下で，限られた合理性を追求する能力しか持たない現実人を置くバーナードにとって，人々の満足や期待は，人々の道徳律（行為基準）に基づくその心理的なものが基本的なものと考えられる。賃金・俸給と言ったもの以外に，社会的名誉や社会的活動への参加の機会，理想の満足等をも考えざるを得ないゆえんである。従って組織の最高管理者が，多くの人々の相互に異なる個人的道徳律と組織における道徳律相互間の相剋を解決する新しい道徳律を生み出す幅広い道徳性を，どれだけ大きく持っているかが，その組織の規模を決める事となる訳である。同様に各階層における管理者も，自己の職務に応じて発生する複数の道徳律の葛藤が解決出来なければ，自からの満足が得られず，同時に行動が不安定となり，人々に将来の予測を行う事を不可能とせしめる事により，人々の組織に対する信頼を失わしめる事となる。こうした事は，いずれも個人経済や社会経済を損い，組織効用を減じ，組織自体の目的に反する結果を生み出す事となる。

この様に人々の心理的満足や期待感を得る事によって，積極的な貢献活動の行われる事を期待する場合，階層組織（官僚制組織）内の伝達は，納得を基礎として行われるべきであり，その心理的不満を促し，個人経済を損う様な強制と言う手段を用いる事は避けなければならない事となる。バーナードの権威論が，「権威受容説」とならざるを得ない訳である。そこにおける管理者の権威は，指令を発し，説得を行う処で止まり，人々の行動自体を強制する処までは，原則として及ばない事となる。特に未知の将来における意思決定は，担当者の自由裁量に委ねなければならない領域が必ず残される。組織においては，未知の将来に対して一定の業績を達成する事が期待される反面，具体的行動の総てが予測されている訳ではなく，未知の事態に直面した場合には，与えられた資源や行動の範囲内で適応した行動を取る事が期待されている。その意味においては，バーナードの言う様に，責任の委譲が権限の委譲より重要な問題であり，委譲される責任は，与えられる権限よりも大きいと考えられる事となる。

ジャックスの場合，この将来に対する無知の下での各人の意思決定能力が，自由裁量の時間幅と言う形で捉えられ，同時に各職位で保有する権限を明示しようとする努力が，その臨床的調査研究の結果として提示されている。こうした条件が明らかにされて，始めて各職位で要求

される専門的能力と自由裁量能力も明らかになると考えられる。この様に，それぞれの職位では，限られた権限の下で予測されない障害を克服して，業績を達成する責任が課される事は，反面人々がその判断に創意工夫をこらす必要を生み出し，それが，人々に充足感や達成感を抱かせ，自由な感情の充実の可能性（個人経済の成長）を持つ事となる訳である。もっともその反面，必要な能力に不足する場合は挫折感や劣等感を生み出し，能力過剰の場合には単調感を生み出す危険性（個人経済の損傷の危険性）をも有している。官僚制組織（階層組織）が生き生きとした弾力的生き物となるか，硬直した弾力性の無いものとなるかの差は，実にこの階層化された各職位に配分される自由裁量の幅と，その職位に配置された人々の能力とが適合しているか否かによる事となる。この適合の良さは，組織自体の目的の追求としての組織効用の余剰の確保（組織経済の均衡）のための必要条件である。

バーナードが官僚制組織の逆機能現象を指摘し，一応その制度的対策を指摘しながらも，最終的にはその解決を，管理者の道徳性に求めるに到っている理由もここにある。バーナード以後の研究の多くは，バーナードがその限界を認めていた制度的・構造的な段階に留まって来ている。それ等の研究は必要ではあるが，組織経済の均衡に必要な個人経済や社会経済の充足の面からは，限界が存在する。組織経済の均衡確保の為に不可欠の，各個々人の能力と満足感の差違を考慮に入れた人員配置（内的均衡）の重要性から言って，ジャックスの臨床的分析の研究成果は，バーナード以後の制度的・構造的研究には欠落していた分野を埋める，貴重なものを有していると考えられる。