

組織経営の古典的著作を読む（Ⅰ）

～チェスター・I・バーナード『経営者の役割』～

財政金融委員会調査室 小野 伸一

（全体の序言）

古今東西を問わず、人が集まれば組織ができ、組織にはリーダーが出現する。そして、成長し、持続する組織やそのリーダーには、それに見合った論理（ロジック）があるといつてよい。本稿はこの論理、経営用語にひきなおせば有意な組織論、管理論、あるいは戦略論について考えることを目的としている（以下では「組織経営」と総称する）。

組織経営を考える場合には、大きく2つアプローチの仕方がある。一つは、さまざまな組織やリーダーのケーススタディを行い、そこから一般化、普遍化を試みるやり方、もう一つは（先行して行われた）一般化、普遍化の試みをもとに考察していくやり方であり、前者は帰納的手法、後者は演繹的手法ということもできる。最新の現場の状況を把握し、新規性のある問題（仮説）提起を行うためには前者が望ましいであろうが、個々のケースに当たっていくのはかなりの時間と労力を要するし、仮に試みるにしても、その有効性を高めるためには、何らかの予備的、基礎的知識をもった上で行う方が望ましいであろう。

そこで本稿では、組織経営の考察を進める上での予備的、基礎的知識を提供することを目的として、この分野での古典的著作といわれるものを紹介することとしたい。具体的には、バーナード『経営者の役割』（原著 1938）、サイモン『経営行動』（同 1947）、チャンドラー『経営戦略と組織』（同 1962）、ペンローズ『企業成長の理論』（同 1959）、そしてポーターの一連の著作（『競争の戦略』（同 1980）、『競争優位の戦略』（同 1985）他）である。紹介の順はほぼ著作の出版順であり、結果的に組織論・管理論から始まり次第に戦略論へと移行していくこととなっている。

これら5人の著作は、それぞれ立脚点や分析手法は異なっているものの、20世紀の経済発展をリードした大企業をはじめとする企業システム、組織経営システムがどのように生まれ、担われ、競い、成長していったのかを論じた基本的な著作として大括りにできるのではないかと筆者は考えている。従来のオーソドックスな経営論の括り方とは異なっているかもしれないが、変化の激しい今日の経済環境の中で、実際の企業経営への示唆を得ようとすれば、従来の発想、括り方にとらわれることなく考察することも必要であるように思われる。

これらの著作には、独自性とともに関連性、そして意外な共通性があることも本稿から明らかになるであろう。

なお、取り上げた著作については、いずれもこれまで膨大な内外の研究蓄積があるが、筆者は必ずしも広くこれらに目を通してはいるわけではなく、本稿はどちらかといえば筆者の読後感、心象形成を中心とした主観的な記述となっていることをお断りしておきたい。加えて、筆者自身が組織の一管理職であることを反映して、読後感は自ずと「管理者や経営者の観点から何が汲み取れるか」を中心とするものとなっていることもお断りしておきたい。

本稿は筆者が2008年以降、東京理科大学大学院イノベーション研究科技術経営専攻・松島茂教授が主宰する輪読講座に参加する機会を得たことが出発点となっている。本稿で取り上げた著作のほかにも、シュンペーター、マーシャル、ハーシュマンなど経済・経営分野の碩学の著作に触れることができ、いずれも、今日でも通用する内容を多く含んでいると実感することができた。「古典は新しい」のであり、時間や国境を超えた存在である。教授のコメント及び社会人大学院生をはじめとする参加者とのディスカッションも大変有益なものであり、この場を借りて深く感謝の意を表したい。もちろん本稿に存在する誤りや未熟な記述はひとり筆者のみの責めに帰すべきものであり、意見にわたる部分は全て筆者の私見である。

(全体の構成)

- I チェスター・I・バーナード (本号)
- II ハーバート・A・サイモン (以下次号以降に掲載予定)
- III アルフレッド・D・チャンドラー
- IV エディス・ペンローズ
- V マイケル・E・ポーター

- 1. はじめに
- 2. バーナードの組織観
 - (1) 組織の定義と成立条件
 - (2) 人間関係論との関係
- 3. 有効性と能率、誘因と貢献、成長
 - (1) 有効性と能率
 - (2) 誘因と貢献
 - (3) 組織・企業の成長
- 4. バーナードが重視していること

- (1) エグゼクティブの努力による誘因と貢献の均衡達成
- (2) コミュニケーションと権威、受容、無関心圏
- (3) 非公式組織

5. おわりに

1. はじめに

チェスター・I・バーナード(1886~1961)はアメリカの経営者であり、ハーバード大学で経済学を学んだ(中退)後、アメリカ電話電信会社(AT&T)に約40年勤務し、後半の約20年は傘下のニュージャージー・ベル電話会社の社長を務めた。そして、同社長在任中の1938年、『経営者の役割』を著した(以下「本書¹」)。前年の1937年にボストンで行われた講演の講演録に加筆する形でつくられている。具体的な例示が少ないことなどもあり、必ずしも読みやすい著作とはいえないが、現代の組織経営論の出発点となった古典的名著であることは間違いなく、70年以上経過した今日でもその存在感は失われていない²。「近代組織論の父」と称される所以である。ちなみにバーナードは、ロックフェラー財団理事長、米国科学財団(NSF)議長のほか、多くの会社の取締役なども歴任している。

邦訳のタイトルの「経営者」は「エグゼクティブ」の訳であるが、必ずしも日本語の経営者と語感が同じではなく、「管理者」といった方がしっくりくる場合もあり、本書でも本文中では主に管理者が用いられている。以下でも訳語として、経営者以外に管理者、あるいはエグゼクティブを適宜、用いている。

本書は、タイトルからみると経営者の行動論のように思われがちであるが、まず何よりも組織論である。そして前半では、組織とは如何なるものかを著者の経験を踏まえて分析し、後半の方で、組織を存続させていくエグゼクティブの役割が取り上げられ、能力、モラル(道徳性)や責任感を強調したリーダー

¹ 原著から30年後の1968年に、元ハーバード大学教授で経営学者のケネス・R・アンドリュース(故人)が執筆した序言(30周年記念版への序言)を含む新版が出版され、この邦訳も同年出版された。本稿はこれらを参照しているが、1938年の原著の内容自体に変更はない。なお、「役割」は原著の「ファンクション」の訳語である。

² 組織論を巡っては、もともと日本人は組織力の発揮を得意としているから改めて海外の組織論から学ぶものはないという(やや極端な)見方もあるかもしれないが、残念ながら日本には、バーナードやIIで取り上げるサイモンに匹敵するような現代につながる組織論の世界的な古典といわれる著作は存在していない。一見、日本より個人主義が浸透しているように思われるアメリカで組織論が発達したのはなぜかというのは簡単に答えの見出せる問題ではないであろうが、少なくとも、組織論が対象とする近代的な株式会社が早くアメリカで発達したという事実、そして組織論が依拠している経済学、社会学、心理学なども早くアメリカで発達したという事実が影響していることは間違いのないように思われる。

シップ論、アートとしての直感的な経営論なども展開されている³。全体に、組織論と経営者論が一体的に論じられているところに本書の一つの特徴がある。

バーナードの組織経営論は、自らの経営者としての経験に、経済学、社会学、システム理論などについての幅広い知識が結びついて構築されており、中でもアメリカのローレンス・J・ヘンダーソン（1878～1942）やイタリアのヴィルフレド・パレート（1848～1923）、アメリカのタルコット・パーソンズ（1902～1979）などの社会学者の影響を強く受けている⁴。ヘンダーソンはもともと生化学者であったが、晩年になって（10年間）社会学に傾注し、イタリアのパレートの社会学を研究、これをアメリカに導入したことで知られている。パレート＝ヘンダーソンの社会学では、システム均衡やシステムの構成要素の相互関係などの概念に重要な位置付けが与えられており、バーナードはヘンダーソンからこれらを学んだのである⁵。また、パーソンズに関していえば、本書の「単位組織」、すなわち公式組織⁶のもとになる小さい単純組織の概念は、パーソンズの「単位行為」（行為システムを構成する最小単位となる行為）を想起させるものがある。ちなみにバーナードはパーソンズと末年まで親交があった。おそらくバーナードは、人間や事象の同質性・論理性、物質的・貨幣的価値を重視する経済学よりは、非同質性・非論理性、非物質的・非貨幣的価値に着目する社会学の方が組織の説明能力が高いと考えたのであろう。いずれにせよ、歴史に名を刻む組織経営論というものは、一つの学問領域だけではなく、関連する複数の学問領域をベースに構築されているものなのかもしれない⁷。

なお付言すると、バーナードの組織経営論は必ずしも民間企業の組織のみを対象としているわけではなく、政府や非営利組織も含められており、国家でさえも一つの組織（公式組織）と位置付けられているほどである。したがって、その組織経営論も、民間企業にとどまらず、幅広い組織の組織経営論となっている⁸ことに留意したい。

³（知識や経験がもとになった）直感を軽視すべきではないというのはバーナードの基本認識であり、これはサイモンに引き継がれ、科学的に分析されることとなった。

⁴パレートは経済学者としても著名であり、一般均衡理論の発展、「パレート最適」の提起など厚生経済学分野の発展に貢献した。1890年代後半以降、学問的関心を経済学から社会学へと移し、社会学においても大きな業績を残した。

⁵バーナードとヘンダーソンは1937年1月に直接出会い、以後、親交を深めた。本書のもとになった前述のバーナードのボストン講演も、ヘンダーソンの推薦により実現している（加藤勝康『バーナードとヘンダーソン』）。

⁶バーナードによれば、組織は大きく公式組織と非公式組織に分類される（後述）。また、本書では単に「組織」という表現も多用されているが、主に公式組織の意味で用いられており、本稿もこれに倣っている。

⁷バーナードやサイモンの組織論の背景には、経済学、政治学、社会学、心理学、医学・生理学、工学、システム理論など幅広い分野の知見があるように感ぜられる。

⁸これはⅡで取り上げるサイモンも同様である。

2. バーナードの組織観

(1) 組織の定義と成立条件

バーナードの組織経営論は、組織における人間観察や人間についての洞察が出発点となっている。そして、個々人のレベルで存在する制約を克服するような人間の協働（コーペレーション）のシステムが組織であるとされている⁹。組織をシステムの的に捉えていることはバーナードの基本的な特徴であり、その背景には彼のシステム理論についての関心がある。一例として、アンドリュースが執筆した本書の序言（30周年記念版への序言）では、バーナードが、サイバネティクスやシステム科学の専門書であるウィリアム・ロス・アシュビー（1903～1972）の『頭脳への設計』¹⁰を5度読んだが、さらに5度読むであろうと語ったことが紹介されている。アシュビーはイギリス人医師で、もともと脳の専門家であったが、脳のメカニズムへの関心から、生物と機械の通信と制御のシステムを統一的に理解しようとするサイバネティクスや、複雑系といわれるコンプレックス・システムについての先駆的な研究を行ったことで知られている。バーナードが本書を著した1938年には、まだ『頭脳への設計』は出版されていないが、後にバーナードが同著に多大な関心を寄せたということは、バーナードの組織論がサイバネティクスや複雑系の発想と親和性のあるものであったことを示しているといえるであろう。

バーナードは、組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」と定義した（図表1）。そして、組織（公式組織）を成立させる必要十分条件として、①共通目的、②協働意欲¹¹、③コミュニケーション（伝達）の3つを挙げた。協働意欲とは組織のために努力しようという個人の意欲のことであり、組織に対する忠誠心（ロイヤルティ）、団結心、組織力などと表現することもできる。この3要素は、後述するように、管理者によって確保される必要がある。ちなみに、バーナードのこのような組織の捉え方は、Ⅲで取り上げるチャンドラーの捉え方とは多少異なっている。チャンドラーにとっては、組織とは構造（ストラクチャー）であり、総合本社と複数の事業部から構成される事業部制のように具体的な形態をもって認識されるものであるが、バーナー

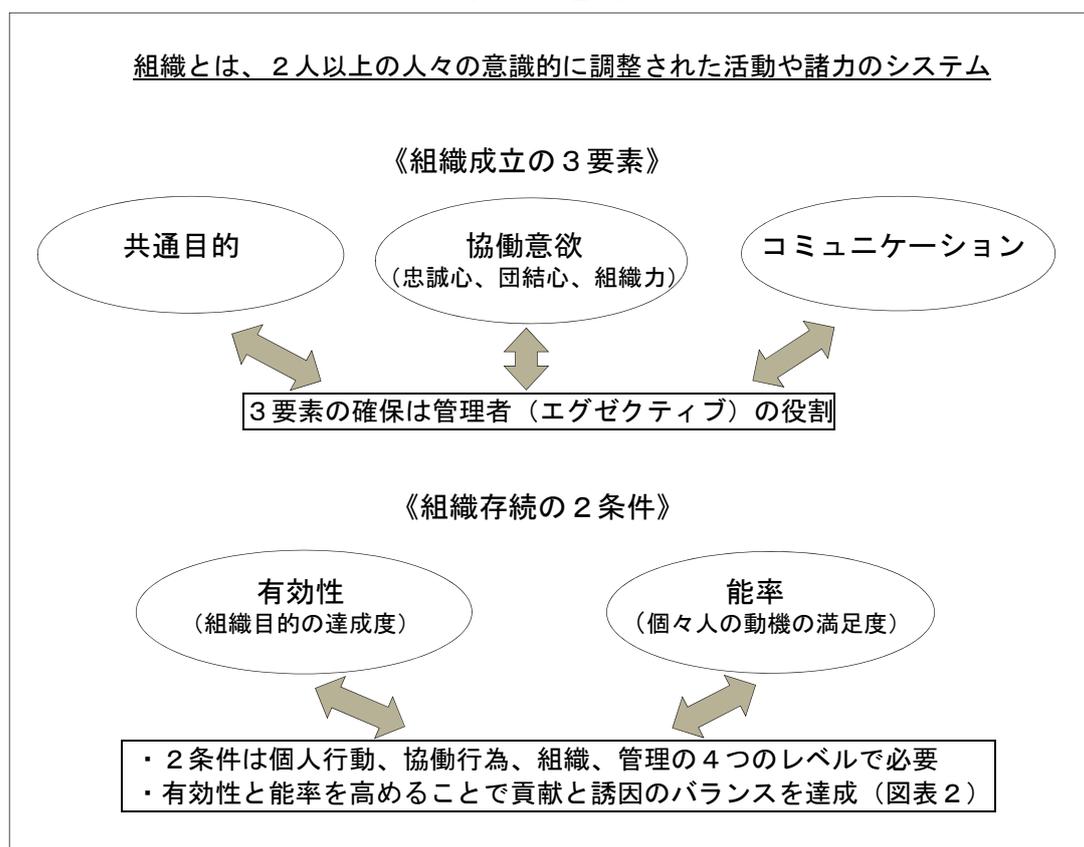
⁹ バーナードはまた、電気や磁気力の場が電磁場であるように、組織は人の力の場であるとも述べている。

¹⁰ W. Ross Ashby, “*Design for a Brain*”（初版1952年、第2版1960年）。第二版の邦訳『頭脳への設計』が1967年に宇野書店から出版されている。ちなみにアンドリュースの序言によれば、バーナードが5度読んだと語ったのは1953年であるので、初版を読んでいたことになる。

¹¹ 本書では、協働意欲のほか、貢献意欲という表現も用いられているが、本稿では協働意欲で統一した。

ドの方は、組織の形態に触れていないわけではないにせよ、権限のラインとスタッフというようなオーソドックスな機能別組織、ライン＝スタッフ制を暗黙のうちに前提としているように見受けられ、そこから特に組織構造論を発展させているわけではない。

図表 1 組織とは



(出所) 筆者作成

なお付言すれば、バーナードによれば、組織の参加者は個人人格と組織人格を有するとされており、公式組織論においては、主に組織人格の方が考察の対象となっている。2つの人格は矛盾することもあり得るが（例えば人殺しを好まない軍人が上官から殺人を命令されるなど）、バーナードは個人人格についても捨象することなく非公式組織（後述）の枠組みの中で考察している。

（2）人間関係論との関係

ところで、バーナードが人間観察や洞察を出発点としているならば、同様の観点からバーナードより前に打ち立てられた「人間関係論」との関係を検討しておく必要があるであろう。人間関係論は、1920年代から30年代にかけて、E・メイヨーやF・レスリスバーガーらハーバード大学の研究者がAT&T傘下の

ホーソン工場で実験を行い、集団生産性が物理的作業条件よりも人間関係を含む社会的・心理的要因（非公式組織）に左右されることが明らかになったことに基づき提唱された理論であり、以前のF・テイラーの科学的管理法（1911年発表）に代表される、物理的作業条件を改善すれば生産性が向上するという機械的な人間観に基づく労働者管理へのアンチテーゼとして登場した。

バーナードも長年AT&Tに勤務しており、またメイヨーらと知り合いであったことから、この人間関係論については十分承知していたものと思われる。バーナードが、経済学でいう、経済合理的に行動する「経済人」の仮定を否定し、人間の非経済的、情緒的側面に光を当てているところなども人間関係論と同様の考え方である。しかし、人間関係論が科学的管理法へのアンチテーゼとして、もっぱら人間の非経済的側面を切り出すことに力点をおいているのに対し、バーナードは、基本的にフォーマルな組織（公式組織）を対象とし、科学的管理法にみられる組織効率重視の視点も踏まえた上で、人間関係論の流れについても非公式組織などの形で取り込んでいるのであり¹²、いわば科学的管理法と人間関係論の双方を踏まえ、より大きな体系だった組織経営論の構築を試みたものといえるように思われる。

3. 有効性と能率、誘因と貢献、成長

組織の定義、3要素とともに、バーナードの組織経営論を理解する上で重要な概念として挙げられるものに有効性と能率、誘因と貢献がある。また、バーナードも指摘し、一般に組織経営を考える場合に重要なこととして、組織や企業の成長の問題がある。

（1）有効性と能率

バーナードは、上記2. で述べた組織の3要素（共通目的、協働意欲、コミュニケーション）は、組織の成立条件であり、組織が存続するためには、さらに有効性と能率¹³が必要であると指摘している（図表1）。ここで有効性とは、組織目的が達成されたかどうかということであり、「結果」が問題となる。これに対して能率とは、協働が確保され、個人（メンバー、貢献者）の動機が満たされたかどうかということであり、「過程（プロセス）」の問題である。バーナードは、この有効性と能率を個人行動レベル、協働行為レベル、組織レベル、管理レベルの4つのレベルで考察しており、組織レベルでの能率については、「組織の均衡が維持されるだけの誘因が提供されること」とも表現している（後述）。このような誘因が提供されることにより、個人の動機も満たされることと

¹² バーナードの非公式組織と人間関係論の非公式組織が必ずしも同じものではないことについては後で触れる。

¹³ 有効性は原著の「エフェクティブネス」の訳語、能率は「エフィシャンシー」の訳語である。

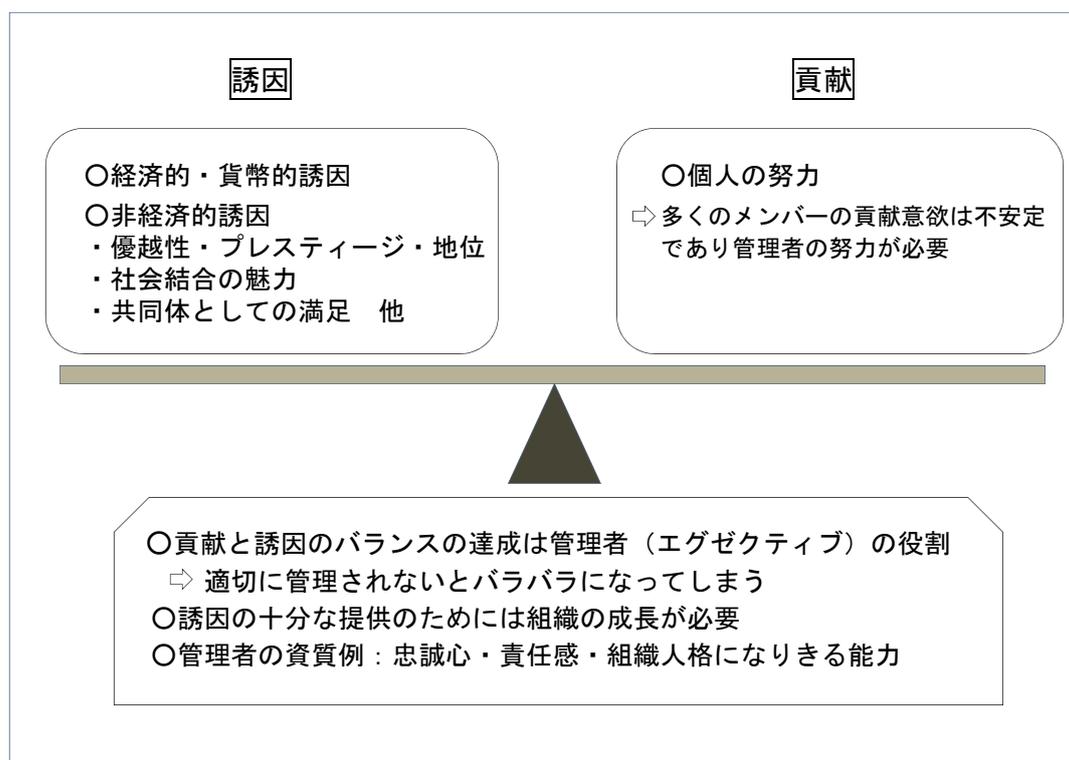
なるからである。

(2) 誘因と貢献

バーナードは、組織成立の3要素の一つである協働意欲の確保のためには、メンバー（貢献者）に対し、貢献をもたらす誘因¹⁴を供与する必要があると指摘している（図表2）。個々人における誘因と貢献のバランスを重視した発想であり、そこにはシステム均衡の発想がみられる。

誘因には経済的なもののみならず非経済的なものもあり、バーナードは、能率の向上のためには、経済的、貨幣的誘因のみでは不十分であり、非経済的な誘因、例えば優越性、prestigeや地位、社会結合上の魅力、共同体としての満足などの提供が重要であると指摘している。バーナードの組織経営論の一つの特徴は、非経済的な誘因を重視していることであるといえる。ちなみにバーナードは、誘因が十分でない場合には、「説得」によりメンバーを動機付けすることも必要になると述べている。

図表2 誘因と貢献のバランス



(出所) 筆者作成

余談であるが、筆者は、2004年から3年間、法律に基づく政府設立の株式会

¹⁴ 誘因は原著の「インセンティブ」及び「インデュースメント」の訳語である。

社である産業再生機構に勤務（出向）していた際、他の民間企業から自らの意思で転職してきた職員に対し、機構への転職の理由を訊ねたことがあるが、ほとんどの者が仕事のやりがいなど非経済的な理由を挙げていた。転職により収入がダウンした者も相当数存在したが、それでも自らの意思で転職したということは、バーナードに従えば、経済的な誘因の減少を上回る非経済的な誘因が存在したということになるであろう。

バーナードは、組織における貢献と誘因の均衡の達成は、組織の有効性と能率をどの程度高められるかによると指摘している。十分な誘因の供与は、組織の有効性や能率を高めることによってはじめて可能となるからである。また、バーナードは、このような均衡を実現するのがエグゼクティブであり、エグゼクティブの機能（ファンクション）は、上述の組織の3要素の各々に対応して、①目的・目標の定式化、②個人の努力の確保、③組織のコミュニケーション（伝達体系）の維持であると指摘している。そして、エグゼクティブに要求される重要な資質として、忠誠心、責任感、組織人格になりきる能力などを挙げている。

このようなモラル面の強調はバーナードの組織経営論の一つの特徴であり、リーダー論として筆者も共感を覚えるところであるが、これはどちらかといえば規範的側面であり、必ずしも実証可能とはいえない面があること、すなわち組織経営の必要条件であるとは断言できないことも指摘しておかなければならないであろう。Ⅱで取り上げるサイモンが、組織経営論、中でも組織における意思決定論を実証性のある科学論として構築することに意を尽くし、ノーベル経済学賞を受賞（1978年）したのに対し、バーナードは、もともと学者ではなく経営者であったことも影響したのであるが、必ずしも規範的側面と実証可能な事実に峻別していない印象がある。ただし、現実の経営は科学的な側面とアートとしての側面が渾然一体となっており、経営者はこれらを一々峻別せずに判断、行動せざるを得ないことも多いであろうから、経営者であるバーナードが組織論と経営者論を一体的に論ずることとなったのはある意味、当然の成り行きであったのかもしれない。

（3）組織・企業の成長

バーナードは、誘因を十分に提供するには成長が必要であるとも指摘している。これは経済的誘因についてはもちろんあてはまるが、非経済的誘因についても、例えば職位や組織の魅力などを組織が縮小する中で維持することは難しいと思われ、やはり成長は不可欠であろう。他方でバーナードは、過度の成長は組織を破壊させるもととなるとも指摘しており、エグゼクティブとしては、両面を考慮しながら持続可能な組織の成長を実現していくことが求められる。

ところで、組織（公式組織）や企業の成長については、バーナードのほか、次回以降で取り上げるサイモン、チャンドラー、ペンローズ、ポーターのいずれの著作においても必要視、あるいは当然視する記述がみられる。各々、着眼点は異なっているが、この4氏にとって組織や企業は成長するもの、あるいはすべきものである。ペンローズはそもそも分析の対象を成長企業に限定しているし、ポーターも一貫して「どうすれば成長できるか（競争に勝てるか）」を追求している。

誘因の十分な提供には成長が必要というバーナードの指摘は、いいかえれば、組織や企業が成長することなしに構成メンバーの満足を持続させることはむずかしいということでもある。そして、もしそうであれば、さまざまな組織や企業の集合体である国家¹⁵についても、成長なしに国民の満足を維持していくことは難しいといえる。昨今の日本では、成長抜きに人々の満足（幸福）を高められるかのような論調も見られるところであるが、これは、碩学が築き上げた組織経営論の観点から見れば、なかなか成り立ちがたいものであることは指摘しておかなければならないであろう。

4. バーナードが重視していること

既に一部触れているが、ここで改めてバーナードが重視している点について、私見も交えまとめておきたい。

（1）エグゼクティブの努力による誘因と貢献の均衡達成

バーナードは、人間の協働というものは、誘因が適切でないことにより失敗しやすいものであり、したがって組織というものは、放っておき、うまく管理しなければ、誘因と貢献の均衡が保たれずバラバラになりやすい、短命なものであると指摘している。組織は本来的に安定的なものとはいえないというのがバーナードの基本認識である。このような認識に至った背景には、バーナードが実際に会社の経営、例えば従業員の雇用管理などの面でかなり苦労したことがあるのかもしれない¹⁶、もともと欧米社会には組織を個人に還元してとらえる（組織の成否は構成員で決まる）組織観がみられることが影響しているのかもしれない。

後者についていえば、欧米社会では歴史的、思想的に、社会契約説、あるいは（企業を契約の束と考える）法人擬制説的な社会観、組織観がみられ、そこでは社会や法人の構成員（生身の人間）が前面に出て役割を担うこととなっているが、バーナードも基本的にこのような立場を是としているのかもしれない。

¹⁵ バーナードが国家も一つの公式組織ととらえていることは前述した。

¹⁶ 本書に直接そのような記述があるわけではないが、バーナードがニュージャージー・ベル電話会社の社長であった時期（1927～1948）は、大恐慌（1929）や第二次世界大戦が発生するなど、企業環境の面から見ても受難の時代であった。

そしてこれには、本書が書かれた時代（1930年代）が世界的に全体主義が台頭した時代であったことも影響している可能性がある。すなわち、バーナードは個人の自由を抑圧する全体主義に懸念を抱き、これが組織より個人を前面に出し、個人にスポットライトを当てる本書の基本的なポジショニングを後押しした可能性もあるように思われる（後述）。そしてそれゆえにバーナードは、組織（企業）は契約により成り立つものだと考えるにしても、「命令—服従」という一方的な関係ではなく、「伝達（コミュニケーション）—受容」という双方向の関係によって成り立っていると結論付けたのかもしれない（後述）。

いずれにせよ、バーナードがいうように組織とは不安定で短命になりがちなものだとすれば、組織をまとめていくリーダーの役割はなおのこと重いということになる。

そしてバーナードは、どのような組織であっても、常に（誘因の如何にかかわらず）積極的な貢献意欲を持つメンバーは少数であり、多くのメンバーは貢献意欲が変動する、不安定なものであると指摘している。筆者も経験的に、およそ組織においては、貢献意欲が常に高かったり、逆に常に低かったりするメンバーというのは少数であり、さまざまな要因により変動するメンバーが相対的に多数であるという印象を有している。もしそうであれば、組織経営の観点からは、適切な誘因により、このような「中間層」の貢献意欲を少しでも高いところで安定させていく努力を不断に続けることが重要になるであろう。

（2）コミュニケーションと権威、受容、無関心圏

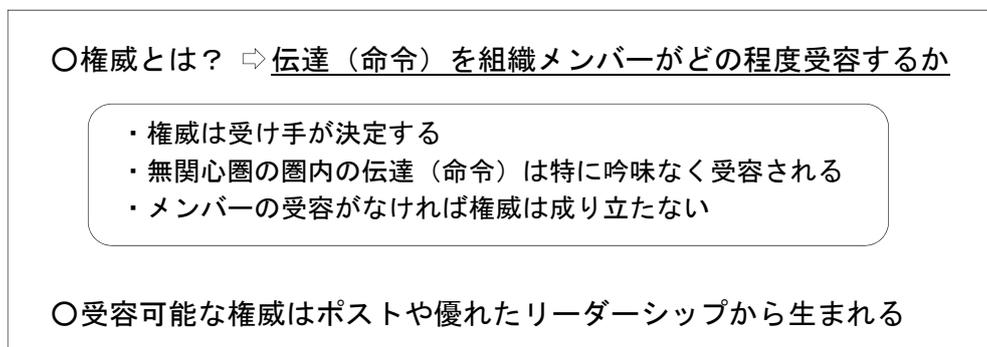
バーナードの組織経営論はコミュニケーション重視である。コミュニケーションとは情報の伝達、やりとりであり、組織にとって必要不可欠なものである。本書ではコミュニケーションは伝達と訳されているが、双方向・多方向の会話・会議もコミュニケーションである。極論すれば、組織とはコミュニケーションの集まりであるともいえる。

伝達にはいわゆる命令（上意下達）も含まれるが、バーナードはこれに関連して、組織における「権威」¹⁷という概念を登場させている（図表3）。権威とは、平たくいえば、組織のメンバーが伝達（命令）をどの程度受容するかということであり、バーナードは、一つの伝達が権威をもつかどうかは受け手の側が決定すると指摘している。すなわち、組織における権威というものは、伝達内容が組織のメンバーによって受容されてはじめて成り立つのであり、命令が発せられてもメンバーが受容しなければ権威は成立しないというのがバーナードの認識である。このような、権威はメンバーの受容があってはじめて成り立

¹⁷ 権威は原著の「オーソリティ」の訳語である。オーソリティは権限と訳されることも多いが、本書では権威と訳されている。

つという考え方はバーナードの組織経営論の大きな特徴である。

図表3 権威（オーソリティ）と受容



（出所）筆者作成

さらにバーナードは、この受容と関連させて、「無関心圏」（ゾーン・オブ・インディファレンス）という概念も登場させている。無関心圏とは、発せられた命令について組織のメンバーが疑問を持たずに受け入れる範囲のことであり、この圏内の命令については、特に内容を吟味せずに（無関心に）受容するという意味で無関心圏と名付けられている¹⁸。バーナードによれば、この無関心圏の大きさは誘因の大きさ（強さ）と関連しており、組織の誘因が大きければ（強ければ）メンバーの無関心圏は広くなり、誘因が小さければ（弱ければ）狭くなるとされている。私見では、組織運営の観点からは、あまり無関心圏が小さいのも業務に支障を来す可能性があるが、無関心圏が大きくなりすぎるのも、組織の構成員の主体性を高め組織に活力を生み出す観点からは問題があるように思われる。なお、サイモンは、この無関心圏の考え方を受け継いで「受容圏」という用語を登場させているが、これについては改めてⅡで触れることとした。

ちなみにバーナードは、受容可能な権威は、ポストからも生まれるが、すぐれたリーダーシップからも生まれると指摘しており、人間観察や洞察から出発するバーナードの発想の一端が伺われる。総じてバーナードは、組織人格やポスト・ライン、モラル、責任など組織の論理を前提としつつも、協働や貢献、受容など個人の自由意思に基づく選択をも重視しているのであるが、この背景

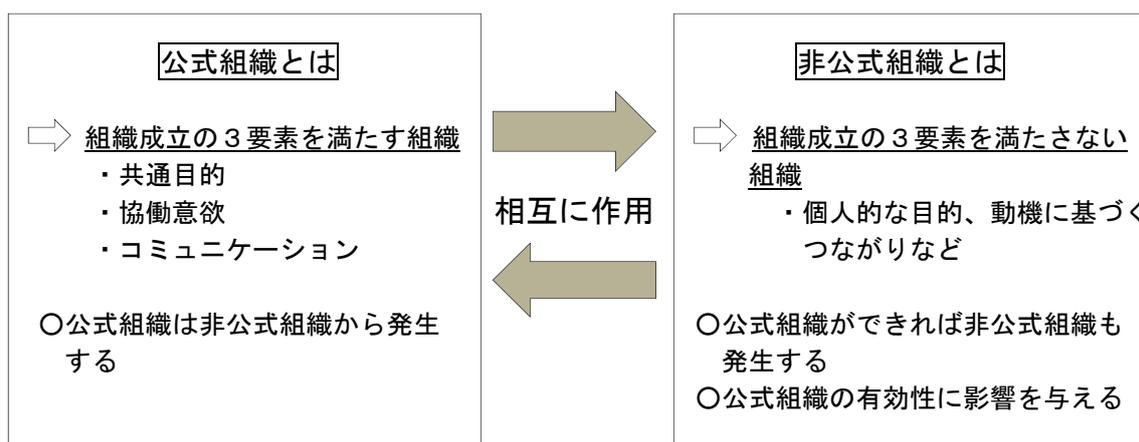
¹⁸ バーナードがこのような圏域（ゾーン）を設定したのは、バーナードの権威の定義や性質と関係があるように思われる。すなわち、バーナードによれば権威はメンバーの受容によって成立するのであるが、およそ権威というものが受容されない限り成立しないものだとすれば、極端な場合には、組織において権威が全く成立せず、組織の体をなさなくなる（協働がおこなわれずバラバラになる）ことも起こり得る。そこでバーナードは、組織をひとつの組織体として有効に機能させるために、このような（部下が無条件に伝達を受け入れる）圏域を設定したのではないかとと思われるのである。

には、上述のように本書が書かれた時代が全体主義が台頭し自由主義とせめぎ合っていた時代であり、バーナードが組織経営論のレベルにおいて、まさにこのような全体主義的と自由主義とのせめぎ合いにも似たものを感じ取り、そこで個人の自由意思を尊重することの重要性を提起したかったということもあるのではないかと思われる（本書にはバーナードがそのように感じていたことを伺わせる記述がある）。そして、おそらく悩んだ末に生み出されたのであろう、この権威と受容という概念が、結果的にいえば今日の民主主義システムにおける権威（権限）とその受容の考え方とさほど変わらないものであったところに、バーナードの組織経営論が今日でも通用する一つの理由があるように思われる。

（3）非公式組織

バーナードの組織経営論が人間観察や洞察を出発点としていることは、非公式組織という概念を導入していることにも伺われる。非公式組織とは、共通目的がないなど、組織の3要素が必ずしも満たされない組織のことで、平たくいえば何らかの個人的な目的・動機に基づく個人的なつながりであり、組織における個人的なつながりや個人的な目的の人間集団などが該当する（図表4）¹⁹。バーナードによれば「社会」や「共同体」と名のつくようなものがその一例であり、大きなところでは国民社会や地域社会も非公式組織とされている。したがって、バーナードのイメージする非公式組織は、人間関係論における非公式組織より広がりをもったものであるように思われる。

図表4 公式組織と非公式組織



（出所）筆者作成

バーナードによれば、公式組織は非公式組織から発生する一方で、公式組織

¹⁹ 例えば会社内の趣味を同じくする人々の同好会は、組織の3要素の定義を満たすものであれば、非公式組織ではなく公式組織に分類されることとなる。

ができれば非公式組織も生まれるという関係にある。また、公式組織が法令や規則を生むものであるとすれば、非公式組織は慣習やしきたりを生むものであるとされている。ただし、バーナードは、人間関係論のように、非公式組織が組織の生産性を左右する主要因であるとまでは主張していない。すなわちバーナードは、非公式組織は、①公式組織の中でコミュニケーション機能を担い、②公式組織の凝集性を維持し、③公式組織の中で各人の個性を維持する機会を提供する役割を果たすものであるとしており、非公式組織は公式組織を有効に機能させる役割を担いうるものである（逆に公式組織の有効性を減ずるものともなりうる）と位置付けている。

いずれにせよ、バーナードの組織経営論の特徴の一つは、公式組織論を本論としつつ、公式組織と非公式組織のインタラクティブな関係性を重視しているところにあり、組織の管理者としても、非公式組織は管理者がつくろうとしてつくれるものではないことを前提としつつ、その機能を理解し、組織のパフォーマンスを向上させる役割を担うことができるよう心掛けていくことが必要であろう。ただし、これはどちらかといえばセンスが問われる、アートとしての経営に属する部分であるようにも思われ、誰にでもできる所業ではないのかもしれない。

5. おわりに

これまで、バーナードの組織経営論とはどのようなものであるか、筆者なりの読後感を中心に述べてきた。ここで改めてキーワードを挙げるならば、協働、コミュニケーション、組織人格・個人人格、誘因、貢献、有効性、能率、公式・非公式組織、権威、受容、無関心圏、忠誠心などとなるであろう。バーナードにとって、組織とは、このようなキーワードをもって語られる（2人以上の）人間のシステムである。そしてこのようなキーワードやフレームワークが、今日でも依然として組織を語るキーワードやフレームワークたり得ることは、多少とも組織で仕事をした経験のある者であれば疑いを持つことはないであろう。

ところでバーナードは、この他、組織における意思決定についても言及している。組織の意思決定論というと、まず思い浮かぶのはサイモンであるが、実はバーナードも意思決定について、

- ・組織の参加者に個人人格と組織人格があるように、意思決定にも個人的意思決定と組織的意思決定があること
- ・組織的意思決定には、道徳的な側面（規範的な、こうあるべきというような側面）と、機会主義的な側面（現実的、客観的に何ができるか、条件や手段

から考える側面) があること²⁰

・組織的意思決定においては、戦略的要因（バーナードによれば目的達成の制約となる要因）を識別し、コントロールすることが重要であることなどを指摘している。ちなみに意思決定には「〇〇をしない」というような消極的意思決定も含まれる。そしてバーナードによれば、このような意思決定がさまざまな職位、レベルで連続的に行われることにより組織は存続していくのであり、バーナードの組織経営論においても意思決定は重要な位置付けが与えられている。なお、バーナードは、「管理職位にあてる様々なサービスが利用可能かどうか」（不足しないかどうか）ということも戦略的要因（目的達成の制約）となり得ると述べているが、ここには、IVで取り上げるペンローズの管理者資源（マネージャリアル・サービス）を重視する発想につながるものも感ぜられ、興味深い。

さらにいえば、サイモンが提唱したことで知られる、意思決定における「制約付きの合理性」という考え方についても、バーナードは本書において、人間の選択力には、物的、生物的、社会的要因により限界があると指摘し、そこから協働（組織）の意義を論じているので、サイモンは着想のヒントをバーナードから得ているという見方もできるのではないであろうか。

以上、本書が、後の碩学が展開した組織経営論の「種」を多く含んだものであることは間違いないところであろうが、他方でバーナードは、既述のように、システム理論を前提としつつも、個人（生身の人間）から組織論を出発させ、また個人に還元する発想を肯定しているように思われることもあり、組織としての学習、あるいは組織としての蓄積というような組織全体の観点からの議論は余り行われておらず、この点は、サイモンやペンローズの組織論、企業論とは多少趣を異にしている。バーナードの発想はどちらかといえばシステムの均衡を重視しており、誘因の十分な提供の観点から組織の成長の必要性を指摘してはいるものの、（構成員が代わっても）組織が学習し、蓄積していくというような時間軸を伴った、動学的な観点からのシステム論は必ずしも十分に展開されているわけではないようにも思われる。一般に経営者の役割として重要ではないかと思われるリスクイクやイノベーションの創出についても、本書ではあまり触れられてはいない。しかしそのことによって、本稿で取り上げたような、バーナードの様々なキーワードやフレームワークの価値自体が何ら損なわれるわけではないということもまた明らかなことであり、今後ともバーナード

²⁰ サイモンも、意思決定には価値的な要素（人によってその正しさが異なる要素）と事実的な要素（客観的、経験的にその正しさがわかる要素）があると指摘しているが、これは各々、バーナードの道徳的側面と機会主義的側面に対応するものと考えられる。

が「近代組織論の父」であり続けることも間違いないように思われる。

【参考文献】

- F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, *“Management and the Worker”*, Harvard University Press (Routledge (reprinted)), 2003)
- W. Ross Ashby, *“Design for a Brain”* (W・R・アシュビー『頭脳への設計』山田坂仁・宮本敏雄・銀林浩・橋本和美訳、宇野書店、1967年)
- Chester I. Barnard, *“The Functions of the Executive”* (C・I・バーナード『経営者の役割』(新訳) 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、1968年)
- Elton Mayo, *“The Human Problems of an Industrial Civilization”* (エルトン・メイヨー『産業文明における人間問題』勝木新次校閲・村本栄一訳、日本能率協会、1951年)
- Vilfredo Pareto, *“Compendio di Sociologia Generale”* (パレート『一般社会学提要』姫岡勤訳、刀江書院、1941年)
- Talcott Parsons, *“The Structure of Social Action”* (タルコット・パーソンズ『社会的行為の構造』木鐸社(第1分冊「総論」稲上毅・厚東洋輔訳、1976年、第2分冊「マーシャル/パレート論」稲上毅・厚東洋輔・溝部明男訳、1986年))
- F. J. Roethlisberger, *“Management and Morale”* (F・J・レスリスバーガー『経営と勤労意欲』野田一夫・川村欣也訳、ダイヤモンド社、1954年)
- Herbert A. Simon, *“Administrative Behavior”* (ハーバート・A・サイモン『経営行動』(新版) 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳、ダイヤモンド社、2009年)
- Frederic W. Taylor, *“The Principles of Scientific Management”* (フレデリック・W・テイラー『科学的管理法』(新訳) 有賀裕子訳、ダイヤモンド社、2009年)
- 赤坂真人『社会システム理論生成史』関西学院大学出版会、2009年
- 小野伸一「企業と経済発展」立法と調査、2010.12 No.311
- 加藤勝康『バーナードとヘンダーソン』文眞堂、1996年

(内線 75180)