

# 現代経営学とシステム論

石 岡 雅 憲

## 1. はじめに

現在に至るまでの経営学の研究は、ひとくちにいえば、経営学の自律性の問題、すなわち、その独立性の問題について、その根拠を問うことに最大の関心を払ってきたといえてよいであろう。その間に、方法論の検討を通じて、次第に科学としての経営学の純化が進められて来たのであるが、その努力にもかかわらず、現状では、いまだその完結を見るに至らぬといえてよいように思われる。

大体、経営学の混迷を「マネジメント・ジャングル」と評し、その統一を指向したクーンツの分類<sup>1)</sup>すらも、一部では高く評価されている<sup>2)</sup> 反面この分類によっては解決の糸口は見出せないとする学者もいる<sup>3)</sup> 現状なのである。

およそ学説は、方法論的な検討をへて、はじめてその普遍妥当性を主張しうるものである。ここにおいて、「学者はすべてなんらかの方法を持っている。そして持っていなければならない<sup>4)</sup>」という安藤春夫博士のことは重要であり、また社会科学（経験科学）の研究においては、その研究対象には経験対象と認識対象とがあることを意識することの重要性を指摘された<sup>5)</sup> ことと併せて、心に深く銘ずべきものと考えられる。モックスターが、認識対象の決定は、その学全体の成熟の状態に達してからなすべきである<sup>6)</sup>、と書きとめておいたのも、学問研究における認識対象の重要性を考えたうえでのことに違いあるまい。

ここに本稿は、現代経営学の開拓者の跡をたずねながら、現代経営学の開拓者とされるバーナードの理論にふれ、オープン・システムへの指向性

をその中に確かめようとするものである。

注 1) H. Koonz, "Toward A Unified Theory of Management", McGraw-Hill, 1964, PP. 3—10. 鈴木英寿訳『経営学の統一理論』, ダイヤモンド社, 4—12頁。

クーンツのあげたのは, ①経営過程学派, ②経験学派, ③人間行動学派, ④社会システム学派, ⑤意思決定学派, ⑥数理学派, の6学派である。

2) 松岡磐木執筆, 第一章, 古典的経営管理論, 高宮晋編『現代経営学の系譜』, 日本経営出版会, 昭和44年, 61頁。

3) 占部都美著『近代管理学の展開』, 有斐閣, 昭和41年, 20頁。

4) 安藤春夫著『財政本質学説——分析と批判——』, 酒井書店, 1973年再版, 12頁。

5) 同書, 280頁。また, 池内信行著『現代経営理論の反省』, 森山書店, 昭和33年初版, 82頁, および142頁。

6) アドルフ・モックスター著, 池内信行・鈴木英寿共訳『経営経済学の基本問題』, 森山書店, 昭和42年, 64頁。なお, 本書には, 実践科学の方法がくわしい。

## 2. 経営学の分類

社会科学の方法は, 社会科学者の数だけあるといわれるが, 経営学の方法も多数あり, これから共通性を求めて分類することの困難さは容易に想像できる。しかし, 経営学の分類は方法の共通性に基づいて行なわれるのであるから, 経営学を学ぶ者にとっては, 方法の差異, したがって認識対象の差異, またはその背後にあるその学者の思想の差異を識別するのに役立つのである。

経営学の分類には, いくつかの分類法がある<sup>1)</sup>が, ここでは池内信行博士の分類と高宮晋教授の分類をとりあげることにする。

### (1) 池内博士の分類

池内博士は, わが国の経営学派を, ①組織論, ②管理論, ③批判経営学に三分類された<sup>2)</sup>。まず, 批判経営学をみてみよう。

中西寅雄博士によって創始された批判経営学は, 社会的生産が私的に占

有されているためにひき起される個別経済と社会経済との矛盾を、その発生の根源から批判的にとりあげるところにその特長をもつ理論科学（因果法則発見の学問）であり、経済学の一分科である、としている。

中西博士の流れを汲む古林喜楽、馬場克三両博士の研究には、技術論化の傾向がみえているが、個別経済は経済的配慮と技術的判断という、本来別個の性質をもった、つまり、二重の性格をもった問題の統一であり、したがって理論としての展開も、経済的配慮にその根をおろすべきである<sup>3)</sup>、と池内博士は主張している。

つぎに、経営組織論についての池内博士の理解と評価は、次の如く要約できるであろう。わが国で「経営組織論即経営学」の主張をはじめたのは馬場敬治博士である。それはバーナード、サイモン、ブラウンの組織論に基づいて、「価値の流れ」の経営学と、「仕事の組織」の経営学と、「人間関係」の経営学と、「技術と経営」の経営学とを総合しようとするものであり、経営における諸側面が密接な関連を有するという事実に基づき、有機体説に立つものである。

しかしながら、経営における諸側面の関連が密接であるという事実を指摘するのみでは説明にならず、それらの諸側面をいかに密接に関連せしめて究明するのか、その根拠が明示されなければならない。また、本説には組織論そのものの原理が積極的に展開されていないうらみがある。さらに本説が有機体説に立つことに、池内博士はその限界をみる、といわれた。

最後に、経営管理論については、経営の問題を経済の立場からとりあげ、経営者が打ち出す経営対策を問題とするもの、とする。企業経営にあたって経営者が行なう政策決定、組織化、実践というトップ・マネジメントの機能が Administration であり、それが組織 Organization を通して実践に移されるとき、その働きが Management と呼ばれる。Administration と Organization と Management とをそれぞれの機能において把え、しかもその調整 Cordination をめざして経営の活動を有機的

に整えることに、管理論の共通的特徴がある、とする。

われわれはこの池内博士の経営管理論の理解については、異論をのべる余地をもっていない。しかし池内博士は、管理論がその源流をテイラーの科学的管理法におくことの不当性を次の如く指摘するのには問題がある。

池内博士によれば、「経営学は文字どおり経営（企業）の経済学的研究であって、その他のものであってはならない<sup>4)</sup>」のであり、企業の活動における「技術過程」と「価値増殖の過程」という二つの過程が、価値増殖の過程のもとに一体化されるのが経営であるにもかかわらず、科学的管理法は、経営活動の一側面である技術的過程のみをとりあげたにすぎぬものである。アメリカ経営学は、むしろ、価値増殖過程を研究したショウの思考にねざしているものと考えべきである。大体、科学的管理法というテイラーの説そのものが、「知識の質的均一性を欠く経験の集積におわっている」のであり、厳密にいうと、それは科学以前のものである<sup>5)</sup>、とされたのである。

つぎに、機能主義が批判される。アメリカでひろく行きわたっている機能主義による分析、すなわち機能分析のほかに、これと対立する実体にねざす分析、すなわち実体分析がある。この両者は、オルガニズムスとメカニズムスの対立と等しく、ともに思考の型であって、それ自体が直ちに研究の内容をなすのではない。機能と実体は、現象と本質といいかえるものであり、現象はいつでも本質にねざして自己をあらわすものである。物そのものはつねに一定の性質、一定の量、一定の関係をもっている。これに対して、機能の概念は、物そのものではなく、物から生れる作用、したがって関係のことである。実体は物の性質や機能が変わっても、それ自体同一にとどまり、「第一次的な存在」（アリストテレス）である。性質とか機能とかいう範疇で示されるものは、独立して存在するものではなく、実体にねざして浮かび出たものである。

しかるに、何故にアメリカにおいて、この Functional approach がひ

ろく行きわたったのであろうか。もともとアメリカは「永遠の繁栄」が一応約束されている国であり、徹底して計算的合理主義に生きる態度が、その国の経験から生れて来たのである。そこでアメリカの学問の一つであるアメリカ経営学は、経営の成長を素直に受取り、現実所与の立場において問題を取りあげ、その発生の根源にまで溯ってあとづける必要がはじめからないのである。Functional approach がひろく行きわたるのは、アメリカの国柄、アメリカのビジネスそのものの在り方、さらにプラグマチズムそのものに深くその根をおろしているからである<sup>6)</sup>。

以上の如く、組織論と管理論とを区別する池内博士に対して、われわれは、管理は組織を通じて行なわれ、組織を離れて管理を論ずることは不可能であり、この両者の動態的作用のうちに、両者の総合として経営のあり方をみようとするのであり、この点につき、高宮教授の分類のあとで、われわれの考えをのべることにしたい。

## (2) 高宮教授の分類

池内博士は、「近代科学」を抜け出した「現代科学」の要件として、「存在論的方法」をあげ、「主体の論理」と「発生論的展開」とを示された<sup>7)</sup>。それは「私経済学」から「経営経済学」への展開に関連するものであるが、いまやわれわれにとって「現代経営学」の課題は、「経営の経済学」から「経営管理の経営学」への途を進んでいるということができる。

(ここでは高宮教授の用語に従って、「経営管理の経営学」というのであるが、われわれは前にも少しふれておいた通り、経営管理と経営組織とは経営において相互に密着しており、この両者を統一的に把握しようとするものであるから、本来は「経営の経営学」といわなければならぬところである)。

高宮教授は、①経営学を経済的範疇としての企業を現実の存在形態において考察し、その経済法則を確立しようとする「経営経済学」と、②企業経営の問題を経営管理の問題として捉える「現代経営学」とに二分された<sup>8)</sup>。

（経営経済学はさらに、近代経済学のアプローチにより究明する「企業経済学」と、マルクス主義経済学のアプローチによる「批判経営学」とに細分される）。

高宮教授によれば、現代経営学の現代性は、①科学性、②組織論を中心内容とする、③社会学的、心理学的研究が強く適用される、④経営における人間を主体的、民主的にとりあげる、⑤経営管理の問題を意思決定の問題として捉えようとする、⑥動態的である、⑦行動科学的アプローチによる統合がはかられつつある、という諸点をその特質とするものであり<sup>6)</sup>、

「現代経営管理の基本問題」は、経営という組織における、①意思決定（情報を問題とする）、②リーダーシップ（受容を問題とする）、③環境への適応（適応を問題とする）、という問題である、という。そしてこの三つの基本問題を組織という次元において行動科学的アプローチにより統合しよう<sup>10)</sup>、高宮教授はされるのである。

この高宮教授の分類では、経営学における「経済」の問題がさらに検討されなければならぬと思われるのであるが、それはとにかく、現在の経営の関心は、経営活動（経営現象）を経済学的立場からみようとするものというよりは、むしろ、経営を把握するための同一性原理を求めることにあるといえるであろう。その場合、現代経営学の特長として、それが有機体観と機能主義を前提としているということができると思う。以下においてこの問題を検討してゆきたい。

注 1) クーンツの分類はすでに前節に注記した。わが国では山城章博士の五分類がある。①経済学的な経営学派（経済学的側面からのみ考察する）、②経営社会学や経営心理学派（社会学または心理学的に限定する）、③工学的な経営学（工学的展開にとどまり、全体的思考に欠け、実践科学的態度にも欠ける）、④科学的管理法と管理学（現場や管理監督のみを考察する）、⑤経営学と経営者学（機能主義と制度としての経営体観を前提とし、実践科学の立場で、「経営者学」を内包するもの）。山城博士は⑤の学派に属す。山城章著『経営学要論』、白桃書房、昭和42年、19—22頁。

藻利重隆博士は、①技術論学派、②理論学派、③規範学派の三分類と、それとは別に、④私経済学派、【または私経済学派および⑤経営経済学派の二分類を示された。①技術論学派は「金儲け論」を肯定する「私経済学派」であり、営利原則を指導原理とし、企業における利潤追求のための手段の合理性の究明を課題とする。②理論学派と③規範論学派は「金儲け論」を否定する「経営経済学派」である。前者は利潤性原理に貫徹され、企業現象に因果法則を見出そうとする。後者は研究対象を経営（企業ではなく）に求め、経済学原理により（利潤原理ではなく）、目的論的方法をとる。藻利重隆著『経営学の基礎、改訂版』，昭和39年，5刷，33—35頁。（なお、④企業学派・私経済学派と⑤経営経済学派については、池内信行著『経営経済学史』，理想社，昭和24年を参照。）

山本安次郎博士は、対象構成の原理（選択原理）の違いにより、経営学を①営利性（私経済学説），②経営性（個別経済学説），③生産性または経済性（経営経済学説）に分類し、ついで経営学的認識の体系化の原理（経営学的観点）の違いにより、④規範学説と⑤存在学説との二分類を示し、さらに⑥理論学説，⑦規範学説，⑧実践学説の三分類を示された。山本安次郎著『経営学本質論』，第四版，森山書店，昭和46年，第五章および248頁。なお、同書の249頁には「経営学説系統表」がある。

- 2) 前掲，池内『現代経営理論の反省』の124頁以下に「組織論」を，146頁以下に「管理論」を，162頁以下に「批判的経営学」をとりあげている。
- 3) 池内博士は経営の問題を「資本運動を価値法則のあらわれとしてとらえる」ことを主張する。同書，94—95頁。

馬場克三博士は、「資本の論理と技術の論理の矛盾交錯するところにこそ，資本主義社会における経営学の解明すべき問題が潜む」（『経営経済学』，税務経理協会，昭和41年，26頁）といい，「そうした種々相を含みながらもなおかつ，資本の論理が貫徹してゆくと私は見たい」（『経営学方法論』ミネルヴァ書房，1968年，12頁）とのべておられる。

- 4) 前掲，池内『現代経営理論の反省』，1頁，その他。
- 5) 同書，159頁，および192頁。
- 6) 同書，147—149頁。
- 7) 同書，22—23頁，69頁，73—74頁，78頁，86頁，および89頁。
- 8) 前掲，高宮編『現代経営学の系譜』，1—4頁。
- 9) 同書，9—11頁。
- 10) 同書，11頁。

### 3. 機能主義とシステムズ・アプローチ

池内博士は、機能主義がアメリカで行きわたったのは、その国の特殊事情によるものであり、わが国にそれを導入することには疑問を提出された。たしかに機能は実体ではなく、機能は実体の作用として生まれるものであるが、しかしわれわれは経営の本質を把握する場合、直接的にその実体を把握することは困難であると考えるのである。

かつて大泉行雄博士は、本質把握の方法として、①遮断的方法（遊離的方法）、②形式的方法、および③職能的（Functional）方法の三つをあげ、前二者を否定して職能的方法をとる所以を明らかにせられた<sup>1)</sup>。そこでは、Function は、「活動体の活動であること」、および「活動体の活動が全体との関連においていかなる位置を占め、その作用が全体との間にいかなる関係をもつかを観ること」を、その特長とするものであり、「事物の本質を職能的に把握するということは、事物のもつ意味を、全体から解明する態度である<sup>2)</sup>」、とされたのである。

マーチデールは、「機能主義的観方」は、理論的には全体またはシステムズの観点から社会的および文化的生活の分析を行ない、認識論的（方法論的）には、社会的事件の統合を、特にシステムズに適応する方法思考によって、社会的事件を分析することを内容とする<sup>3)</sup>、といている。ジョンソンは、機能主義という語には諸説があるが、最も重要なのは、システムとその部分またはサブシステムとの関係、およびそれらを全体に統合するシステムを強調するところにある<sup>4)</sup>、といている。

われわれは経営学研究において活動体（経営体）の活動をトータル・システムとサブ・システムとの関連において把握しようとするのであり、テイラーの科学的管理法が、経営把握において、いわゆる「テイラー・システム」として一つの達成を果したことの意義に注目するものである。システム概念は、有機体説と機能主義を前提としているものであることはすで



にふれておいた。(ただし、テイラーのシステムは、工場単位をトータル・システムとしたクローズド・システムであったところに、その限界があったのである)。

テイラーの科学的管理法のシステム思考については、すでに山本純一教授が指摘されたのであるが、①会計職能としてのシステム(価値的把握)②計画職能による秩序的活動の体系としてのシステム(中枢神経の形成)、③統制職能のためのシステム(計画表、指図書、報告書)、という三職能を、計画職能を支柱として、これらを全体的統一的な活動体系とするときシステムが形成される<sup>5)</sup>。

システム概念は、いまはその生成の過程にあるというべきであるが、いまや社会科学、心理学その他の分野でひろく用いられるようになってきており、今迄のクローズド・システムからオープン・システムへの途が拓かれるにつれて、組織研究の動態的な概念枠組を作り出すのに役立っている。われわれは「分析の時代」から「総合の時代」への過程に立っており全体はその部分の単なる結合ではない、という見解をもっている<sup>6)</sup>。

システム概念は、内적および外的な環境要因を統合された全体としてとらえ、特定のシステムの統合的性質を認識すること、ビジネス・システムは、より大きなシステムの一部(サブ・システム)であることを認識すること、および、ビジネス・システムはつねに変動の状態にあるということとを認識すること<sup>8)</sup>、は重要なことである。

このシステムの階層をボールディングは、低次から高次に至る九段階にわけて説明している。①静態的構造のレベル(地理学)、②ぜんまい仕掛けのレベル(物理学、化学、経済学)、③サーモスタットのレベル(生物学および社会科学の経験界全体)、④細胞のレベル(オープン・システム、または自己維持構造のレベルで、自己再生産を特長とする)、⑤遺伝的社会的システムのレベル(その典型は植物である)、⑥動物レベル(移動性と目的論的行為、および自己認知を特長とする)、⑦人間レベル(個人を

システムと考え、動物システムを越えたレベルで、伝達の内容と意味や、価値の性質と局面、およびイメージからの歴史的記録、芸術にみられる複雑な表徴、人間感情の複合した領域）、⑨超越的システムのレベル<sup>8)</sup>、がこれである。

われわれは、このシステム概念、とくにオープン・システムに注目している。以下において、このオープン・システムの観点から現代経営学の始祖といわれるバーナードをみてゆくことにする。

注 1) 大泉行雄著『商業本質論』，同文館，昭和17年，第四章参照。

2) 同書，89頁。

3) D. Martidale, 'Functionism in the Social Science Monograph. 5,' American Academy of Political and Social Science, Feb. 1965, pp.viii-ix in R.E. Johnson, F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, "The Theory and Management Systems," 2nd ed., 1967, International Student ed., McGraw-Hill and Kogakusha, pp.10-11.

4) Johnson and others, op. cit, pp.10-11.

5) 山本純一著『科学的管理の体系と本質』，増補版，森山書店，昭和39年，30頁，および244頁以下。また，第十一章 参照。

6) Johnson and others, op. cit., Preface.

なお，システムは，組織された全体あるいは複合体である。一つの複合体，あるいは一つの統一体を形成する事物や部分の集合，あるいは結合がシステムである，と定義される。P.4.

7) Ibid., p.3.

8) K. Boulding, "General Systems Theory : The Skelton of Science." Management Science, April, 1956, pp. 202-205., in Johnson and others, op. cit., pp.8-9.

#### 4. バーナード理論

##### (1) バーナード理論に対する山本博士の評価

山本安次郎博士は、「いわゆる経済学では説き得ないもの、少なくとも説き得ない側面のあることを明らかにすることが、経営学の必要性和可能性

とを説明することになる<sup>1)</sup>」とし、「経営は経済を主体的人間の営みの形として行為的主体的に把握するときに役立つ概念である。ここに経済と経営との根本関係を見るべきである<sup>2)</sup>」，とのべられた。経済学的見方の特色が，人生の物的側面ないし物的秩序の把握にあり「対象論理」（池内博士の「客体の論理」——石岡注）に基礎をもち，たとえば労働は他の生産要素と同様に物的なものと考えられ，量化されてしまうのに対して，経営学においては，労働は，労働→労働力→労働者→人間→人間関係→価値体系というように人間的・主体的に考えられ，「経営における人間の問題」として，量・質的に取扱われる。かくて経営学的見方の特色は，経営関係の人間的・行為的側面の把握にあり，その根底には「主体の論理」が横たわっている<sup>3)</sup>のである。

ところで「経営」とは，「経営体」と「経営作用」との統一である。そして「経営を経営たらしめているもの」は，経営の諸要素を統一して経営の全体性を維持発展させる主体的形成作用であり，主体の調整作用であってこれが「経営性」とよばれるものである。そして「経営学的見方」とは，経営を経営に即して統一的・総合的・全体的に見る見方である<sup>4)</sup>，といわれるのである。

山本博士は，経営学の問題を経営分析から経営総合への展開とし，経営分析を構造分析と過程分析とに分類する。すなわち，「経営という協働体系」は，複雑な諸体系を含む「経営構造」（その中枢作用として組織がある）と，「経営過程」（その中枢作用として管理がある）とからなるものであり，それらは組織的統一，主体的統一をなしている，という。これは経営・組織・管理の三層構造の構想であり，経営の統一を目指すものである。この構想はバーナードにその共通性ないし類似性を見出すことができる。この故に，バーナード理論は「私見に最も近いと思われる<sup>5)</sup>」といわれたものと思われる。

バーナード理論は，古典的な管理論の合理主義と人間関係論の非合理主

義とからなり、その統一として具体的現実的な行動科学的協働理論へのコペルニクスの転回を試みたものであり、「ケインズ革命」と同じく、「バーナード革命」といって少しもおかしくない<sup>6)</sup>、と山本博士はバーナードを高く評価されるのである。

## (2) バーナードの組織論とシステム論

山本博士は、「バーナード理論は全貢献者の貢献からなる諸活動のシステムの理論」であり、「組織を、全貢献者の貢献する活動の体系とする純粋組織概念は、バーナード理論の理解にとってのつまずきの石であり、またバーナード理論に対する最も重要な批判の一つであるが、それだけにバーナード理論の生命点でもある<sup>7)</sup>」、と指摘された。

この点を検討するために、バーナード理論の全体を詳述することを避けるここでは、そのシステム論に関する部分だけに問題を限定しようと思う。

事実、バーナードは、彼の主著『経営者の役割』において、「組織」を「人間の活動で構成される一つのシステムである<sup>8)</sup>」、と規定している。しばしば考えられているような組織を「集団」とみる見方をバーナードはとらずに、集団の基礎をなすものとして「相互作用のシステム<sup>9)</sup>」に注目しているのである。そしてバーナードは、彼の論述を個人の検討から開始したが、これは「相互作用のシステム」発生の根基を把握せしめることになり、その個人観の故に、動態的組織論を形成せしめることになった。

彼の個人観は、個人をそれぞれ別個に生存する物体であるとしながら、それは「人間有機体」であり、社会的関連をもつものと考えた<sup>10)</sup>。人間有機体がトータル・システムであり、その内部に神経系、循環系、骨格系をもつ生物体であると同時に、個人は社会的関連においては、所属する組織のサブ・システムである。このような個人が、次のような特性をもつことをバーナードは指摘している。①活動ないし行動、②心理的要因、③一定の選択力、決定能力、ならびに自由意思、④目的の設定または目的への到達<sup>11)</sup>、の四点をあげ、主体的な人間を動態的にとりあげたのである。

バーナードは、このような個人が協働体系に関係するとき、「断続的である機能的ないし内的関係」と「継続的であって断続的でない個人的、外的関係」という二重の関係をもつことを明確にし、両者がつねに並存する<sup>12)</sup>、という。元来協働は、「目的を達成し、制約を克服するため」に発生する<sup>13)</sup>ものであるから、個人の目的が変化し、または制約が変化すれば協働に変化を生ずるのは必然的である。このように変化しつつあるもの、ゴーイング・コンサーンというものを把握するためには、協働体系という実体そのものとしてではなく、実体の機能的関係、または作用として把握しなければならない。バーナードは、「組織とは意識的に調整された人々の活動や諸力のシステム<sup>14)</sup>」であると定義し、ことさらに「貢献者」という語を用い、実体を示す「構成員」やその集成としての「集団」という語の使用を避けていることを重視しなければならない。さらにバーナードは、「管理能力を理解するためには、組織の地誌や製図法以上のものが必要であろう。いかなる種類、性格の力が、どのように作用しているかを知ることにも要求されるであろう<sup>16)</sup>」といい、また「組織の性格や過程が管理職能とは何か、また、いかにして管理職能を遂行すべきかを決定する<sup>17)</sup>」として静態的な記述や分析をしりぞけ、動態的な組織を通じて管理者の機能を把握しようという基本的な態度を明示しているのである。かくて、バーナードは動態理論への道を開き、オープン・システムへ進むことになったのである。

われわれは、実体としての組織体と、認識としての組織とを明確に区別しなければならない。もしそうしないならば、いわゆる古典的組織論の限界を出ることが不可能となるであろう。「組織」を実体として、すなわち、集団として把握することこそ、「つまずきの石」とであるといわなければならない。システムそれ自体が、実体として把握されるというよりは、むしろ作用として把握せられるべきものなのである。

われわれはかつてアモンが、どの社会現象も本来客観的な社会的側面並

びに主観的な個人的側面を有するものであり、双方は経験上分離できないものではあるが、概念上は必ず区別せられるものである<sup>18)</sup>、と認識の問題をのべていたこと、およびモックスターが、「現実存在している事実上の関連が高度な抽象によって特徴づけられる理論の助けによってはじめて認識できるような状態にあるならば、このような理論は欠くことのできないものである。この場合には、最も高い抽象まで押し進まねばならない。いままで多くの場合その通りであったように、もしどこか途中で停止するならば、現実の関連は不明確なままで残されるであろう<sup>19)</sup>」、と抽象化の必要性をのべていることを、ここに想起せざるをえないのである。

### (3) バーナードの権威受容説とシステム論

バーナードは、主著の第十二章において「権威受容説」をのべている。ここでは権威は、「公式組織における伝達（命令）の特質であって、それによって、組織の貢献者ないし＜構成員＞が、伝達を、自己の行為を支配するものとしてすなわち、組織に関してその人がなすこと、あるいはすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして受容する」のであり従って、「一つの命令が権威をもつかどうかの意思決定は受容者の側にあり、＜権威者＞すなわち発令者の側にあるのではない」、という。この故に、「個人に対する権威を確立するためには、どうしてもその個人の同意が必要<sup>21)</sup>」となるのである。（この説明に先立って、第十一章において「誘因」と「説得」が論じられ、さらにそれに先立つ第八章において、「複合公式組織」を、第九章において「非公式組織およびその公式組織との関係」について論じられているのは、周到な計画があったことを思わせる）。

非公式組織とは、「個人的な接触や相互作用の総合、および人々の連結を意味し」、それは「なんらかのとくに意識された共同目的なしに生じ、継続し、あるいは反復される」ものであり、その発生においては非公式な結合関係が、明らかに公式組織に先行する。しかし公式組織ができると、

そこには非公式組織が生れてくる<sup>22)</sup>。要するに、非公式組織から公式組織としての単位組織が形成され、この単位組織が複合組織に発展するのである<sup>23)</sup>。そして公式組織と非公式組織とは、「同じ現象の相互依存的側面」であり、「一社会は公式組織によって構造化され、公式組織は非公式組織によって活気づけられ、条件づけられる<sup>24)</sup>」という関係にある。

ここにとりあげられた各種の組織はすべて、個人との関係においてみるならば、貢献者になるか、ならないか、はすべて個人の自由意思、選択に委ねられていることを前提にしているのである。そして個人の選択が、個人的選択であるときと、個人から組織に委譲されて非人格化されるときとがあるにしても、後者の非人格化された決定に対しては、これを受容しないことによる拒否を発動する選択が個人に残されている。このような動態的な、そしてオープン・システムの発想は、たしかに漸新なものと思われる。かくて、非公式組織の中から組織独自の動機と目的とが発生すると考えることにより、「いわばあやつり人形にすぎなかった公式組織に生命が吹き込まれ<sup>25)</sup>」ることになったのである。

#### (4) バーナード理論の目的論的性格

北野利信博士は、バーナード理論の特長を次のように指摘している。

①「場」的思考がみられること、②組織の動機が個人の動機に還元され、「心理学的」性格であること、③「トポロジー的思考」があること<sup>26)</sup>、である。鈴木幸毅教授は、バーナード理論は、①目的論的合理主義に立脚する、②基本的には意思決定の社会学と云うる、③ウェバーとはその次元を異にしてはいるが、ウェバー的方法を多分に形式的に採用しているといえなくもない<sup>27)</sup>、と指摘された。

北野博士が「場」的思考というのは、情況の理論と同じに解してよいように思われる。すでにのべたように、バーナードの組織はその中の諸活動が相互依存関係にあり、トータル・システムとサブ・システムとの関係をもっているのである。

- 注 1) 山本安次郎著『増補，経営学要論』，ミネルヴァ書房，昭和39年，11頁。
- 2) 同書，14頁。
- 3) 同書，16頁。
- 4) 同書，30—32頁。
- 5) 同書，2頁，33頁，および46—50頁。
- 6) 山本安次郎・田杉競編『バーナードの経営理論—「経営者の役割」の研究』，ダイヤモンド社，昭和47年，5—6頁。また，バーナード著，山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』，ダイヤモンド社，昭和43年，3—4頁。バーナード革命については，前掲，高宮編『現代経営学の系譜』第三章バーナードの組織および管理の理論，土屋守章執筆 参照。
- 7) 前掲，山本・田杉編『バーナードの経営理論』，24頁。
- 8) C. I. Barnard, "The Functions of the Executive", Harvad U. P., 1972, 21nd Printing, p.77, 前掲邦訳，80頁。
- 9) Barnard, op. cit., p.70, 邦訳，73頁。
- 10) ibid., p.11,, 邦訳，11。
- 11) ibid., pp.13—14, 邦訳，13—14頁。
- 12) ibid., p.17, 邦訳，17頁。
- 13) ibid., p.22, 邦訳，23頁。
- 14) ibid., pp.72—73, 邦訳，75—76頁。
- 15) ibid., pp.69—73, 邦訳，71—75頁。
- 16) ibid., viii, 邦訳，38頁。
- 17) ibid., p.7, 邦訳，7頁。
- 18) A. Amon, Objekt und Grundbegriffe der Theoetischen Nationalokonomie, 1927, 山口忠夫訳，有斐閣，昭和12年，272頁。
- 19) 前掲，モックスター著，池内・鈴木訳『経営経済学の基本問題』，80頁。
- 20) Barnard, op. cit., p.163, 邦訳，170頁。
- 21) ibid., p.165, 邦訳，173頁。
- 22) ibid., p.116, 邦訳，121—122頁。
- 23) ibid., p.110, 邦訳，115頁。
- 24) ibid., p.120, 邦訳，126頁。
- 25) 北野利信著『アメリカ経営学の新潮流』，評論社，昭和39年，94頁。
- 26) 同書，84—109頁。
- 27) 鈴木幸毅稿「意思決定の組織理論——いわゆる「バーナードサイモン理論」との関連において——」，駒沢大学経営学部研究紀要，創立九十周年記念号，昭和48年3月。



## 5. バーナード理論の心理学的性格と目的論的合理主義

バーナードは、個人が行なう特定の協働体系に入るか否かの選択は、①そのときの目的、欲求、衝動、および②その人によって利用可能と認識される個人に外的な他の機会にもとづく、といい、「組織はこれらの範疇のうちのひとつを統制したり、影響を与えることによって、個人の行為を修正する結果を生ずる。これらのものを慎重に考慮して専門的に統制することが管理職能の本質である<sup>1)</sup>」という。ここにいう欲求、衝動、願望は、「動機」と呼ばれ、「心理的要因」とも呼ばれる。ここから個人的行動の有効性と能率の論が展開されてゆく<sup>2)</sup>。また、第十一章においては誘因は特殊的誘因および一般的誘因にわけられている<sup>3)</sup>。（ここで、「物質的報酬は生存水準を超えると効果的でない」とバーナードが指摘していることは注目される）。

「人間行動の心理的な力についてなんらかの立場に立つのでなければ、協働体系の理論や組織の構成も、組織の行動、管理者やその他組織参加者の行動の意義ある説明もこれをなしえない<sup>4)</sup>」といい、「組織は個人の動機とそれを満たす諸誘因に依存している<sup>5)</sup>」といっているほか、バーナードは主著の随所において「動機」や「満足」について論じている。バーナードは個人の組織への参加、貢献、権威の受容などをその個人の自由意思に依存するものと考えている。個人の選択を行なわしめるものは、動機であるから、バーナード理論において心理分析の多いのは当然であるといえるであろう。

つぎに、バーナードは、「個人には目的があるということ、あるいはそう信ずること、および個人に制約があるという経験から、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生ずる<sup>6)</sup>」といい、組織に必要な条件として、①共通の目的、②協同への想思、③コミュニケーションの三要素<sup>7)</sup>をあげている。また、組織にとって「環境の諸条件は、協働行為

に関する環境の制約をたえず変更しつづける。(中略)このような環境にたいする適応過程がマネジメント・プロセスであり、そしてその専門機関は管理者と管理組織である<sup>8)</sup>」とのべている。バーナードは、この制約的要因をコモンズにならって「戦略的要因<sup>9)</sup>」と呼ぶ。

ここで明らかにされることは、バーナードが目的とその目的達成の合理的手段の選択を考慮していることである。およそ選択(意思決定)が行なわれるときは、達成すべき目的と利用される手段という二つの条件が存在している筈である。組織における意思決定は、合理的な面が多い、とされた。「目的が採用されたとき、これらの目的に対する手段として行為を調整することは、それ自体本質的に論理的過程である<sup>10)</sup>」、とバーナードはいう。ここにわれわれは、バーナード理論の目的・手段関係の合理性をみるのである。

しかしながら、バーナードは、この目的・手段関係において、科学から道徳・倫理へそれてゆく傾向があるように思う。それはテイラーの「精神革命論」と類似している。「具体的な目的を達成し、成果をあげ、情況を生み出すのは技術の機能であり、科学の機能は過去の現象、出来事、情況を説明することである<sup>11)</sup>」とバーナードはいい、「協働の戦略的要因は一般にリーダーシップであり、リーダーシップの動態的表現の戦略的要因は道徳的創造性」である<sup>12)</sup>という。ここにわれわれは、バーナード理論の科学性に疑問をいだくのである。

注 1) Barnard, op. cit., p. 17, 邦訳, 18頁。

2) ibid., Chapt. 2, Sec. 4.

3) ibid., p. 142, 邦訳, 148頁。

4) ibid., p. 15, 邦訳, 15頁。

5) ibid., p. 86, 邦訳, 89頁。

6) ibid., p. 22, 邦訳, 23頁。

7) idid., p. 82, 邦訳85, 頁。

8) ibid., pp. 34—35, 邦訳, 36—37頁。

- 9) ibid., Chapt. 14, Sec. 2.
- 10) ibid., pp. 185—186, 邦訳, 194頁。
- 11) ibid., pp. 290—291, 邦訳, 304頁。
- 12) ibid., p. 288, 邦訳, 301—302頁。

## 6. むすびにかえて

以上において、私経済学から経営経済学へと発展した経営学が、その自律性を求めて経済学から離れようとしている過程を簡単にあとづけながら、現代経営学の開拓者としてのバーナード理論を検討し、オープン・システムの理論をとり入れて組織の動態的把握と組織発生の原動力の解明に大きな貢献をしたことを確めたのである。

残念ながら、バーナード理論と行動科学、コミュニケーションとリーダーシップ、ウェバー方法論との関係、およびバーナード批判の諸説の検討までには至りえなかなった。これらについては今後さらに検討を加えてゆきたいと考えている。