

チェスター I. バーナード

組織と管理

関口 操 監修

遠藤 蔦美 訳

関口 和雄

慶 應 通 信

<訳者紹介>

関 口 操 慶應義塾大学教授
遠 藤 葛 美 専修大学専任講師
関 口 和 雄 慶應義塾大学大学院博士課程

C.I. パーナード 組織と管理

昭和47年7月15日発行

定価1,200円

送料 110円

監修者 関 口 操
遠 藤 葛 美
訳 者 関 口 和 雄

©

発行所 郵便番号 108
東京都港区三田
2-19-30

慶 應 通 信
振替口座番号東京155497

組版・奥村印刷株式会社

訳 者 序

繰返される歴史は人間の思考がそれ程変らないことを示している。約25年前に出版されたC.I. バーナードの“Organization and Management”を読んで、単に経営管理の領域だけでなく、広く社会、経済、政治の分野で問題となり、考えられてきた課題が、今なお、わが国の今日的課題であることに気がついた。しかし、状況や人の考え方、意見を適切に伝えることの困難さは誰でも経験されておるように大変なことである。まして、慣習、伝統、制度および価値観の異なる広範な社会活動を描写した本書を訳出してみても、この感を一層深く味わざるを得なかった。

しかし、先にも触れたように、本書が今なお多くの今日的課題への示唆に富んでいること、および前著「経営者の役割」を理解する上で欠くことのできない諸論文が収められていること、さらには前著に比して余り読まれておらず、なおかつ引用されたところも必ずしも適切でないように思えたことなどの理由で、拙い訳出ながら敢えて公刊することにした。

本書に収められている九論文は単に経営管理に関するだけでなく、世界政府の組織や経済計画、失業救済機関における交渉の経験なども含まれているので、「組織と管理」とした。

さて、われわれが本書の中に見出した今日的課題に則して、特にその意義についてみれば以下のようにいえよう。訳出する過程での感想でもある。

『人事関係』の論文では今日こそ「組織と人間」の問題が関心を寄せているが、つとに、個人の目的実現と組織、管理の抑制的性格との対立を指摘して、この対立問題を明らかにし、問題解決への手掛りを示している。それはアメリカの価値観に根ざしているのであろうが、個人を啓発しようとする欲求は真面目でなければならず、戦術や産業能率の問題として取上げられるべきではないと主張している。個人主義とか個人の重視ということがいわれている程、現代

II

生活の諸局面は個人を意識せず、かえって個人を忘却する傾向にある。この傾向に我々は余り気がついていない。

しかし、個人の成長と協働意志は組織運営の核心と考えられる以上、人事政策において個人の成長を第一義的に考慮することが必要であることは明らかである。このような主張は、わが国のこれまでの偏った能力主義や人事政策に多くの示唆を与えることであろう。不況時における人事政策、つまり産業能率の問題への転換が強調される昨今の傾向の中で深く吟味される今日的課題である。また、その中での福祉計画や団体交渉についての考え方、運用の仕方にも多くの示唆がある。

「トレントンの失業者」の事例は、緊張下の大衆との交渉時における貴重な教訓を示している。交渉者の態度、知力、世評的特質、大衆行動などの理解であり、われわれはこの事例を通じて、日常化した集団要求との交渉における交渉者の精神的態度の反省としたいと考えるものである。この交渉者、つまり、リーダーシップへの影響、その限界や条件、素質などに言及する。

「リーダーシップ」に関する二つの論文はかくしてその有効性と性格について具体的な適用条件、能力の評価問題、組織のシレンマを解決する役割をめぐるリーダー像が描かれている。ここからは、今日よく論議されるリーダー像とその訓練方向とを比較、検討することは無益ではなさそうである。

「組織に関する」論文は三篇あって、その一つは概念構成に関するものであるが他の論文は組織問題についてのリアルな示唆を与える。

「世界政府の計画化」では、組織計画立案者が直面する問題として次の事項をとりあげている。公式組織の基礎としての非公式組織の認識、公式組織の分化、専門化による非公式組織の分断化、社会組織に対する静態的設計の概念の不適切さ、側生組織の意義と効果、スカラー組織に内在する自己破壊の傾向、スカラー組織の均衡問題などである。これに加えて、「地位システム」の論文は、地位システムの個人的要求と伝達の手段としての認識、そしてそのシステムの硬直性、肥大化、不均衡を指摘する。前者は個人の能力差、仕事の難易度、称号や名称などの意義、問題の理解を、またその調整手段として組織の本質的役割を確認し、協働の基本的機能としての伝達システムと個人への誘因、責任感の強化確立への手段と評価する。後者ではその内在する破壊的傾向——個人的評価の偏向、再配置にみられる「エリート循環」の制限、不公正な分配、組織の不適応さをもたらしことを明らかにし、これらの諸問題が依然とし

て組織問題の今日的課題であることをわれわれに突きつける。

『計画化』に関する論文も二つとみることができるが、『世界政府についての計画化』の中で、計画化に言及している部分では、公式計画と実行計画の区別を明確にすることの必要性を強調し、その両者の性格を基礎として、計画の要素種類に言及する。『経済計画化における自由』なる論文も、同じく公式計画化と実行計画化を基礎として、計画化の不可避性の神話を楽観主義と悲観主義の立場から多角的な批判をおこなう。

そして最後に、『管理者教育』のあり方についてその主張を展開し、管理者の要件を幅広い関心、広範な想像力、理解力と規定し、それらの能力を啓発する条件、方法、ポイントなどを示し、加えて管理者の未知で不可知な問題に挑戦する姿勢を強調する。

以上の今日的諸課題は、広くわが国で当面しつつある問題であり、それらの問題への関心、理解、解決への手掛りに多くのアイデアを提供しているのである。『古くして新しい問題』へのアイデアをそれぞれ読取られることができるものと思う。

また、本書は「経営者の役割」の難解さを理解していく上での必読書でもある。特に『人事関係上の諸原理』、『組織の概念』、および『公式組織における地位システム』の諸論文は、バーナードの基本的考え方がよく示されている。

本書の訳出は2年前から着手され、相当な討議を経ながら修正してきたのであるが、尚生硬な表現、稚拙なところもある。遠藤美君はⅠ,Ⅱ,Ⅲ,Ⅳ,Ⅴを訳出し、関口和雄君がⅥ,Ⅶ,Ⅷ,Ⅸを担当し、私も加わって再三、再四討議し、修正したが、反って拙い修正になったかもしれない。その責任は私にあるので、両君の努力は並々ならぬものであった。御叱正を受けて後日、修正を期するつもりである。

また、この公刊に御尽力下さった慶應通信の望月敏明、戸鞠衛門の両氏に、この機会を通じて深く感謝の意を表したい。

1972年5月27日

三田山上にて 関 口 操

序 文

私は長年にわたって様々なタイプの組織で経営管理の手腕をふるうことに携わってきた。私はこうした経験から組織の特質と活動を担う人々の行動を決定する手段にもますます科学的な好奇心をそそられてきた。こうして、組織とマネジメントの実際の多くの側面についてたびたび論文を著わし講演を行ってきた。

これらの論文をまとめ上げた、1937年のローウェル研究所での連続講演が姿を変えて「**経営者の役割**」^(注1)という本になった。またいくつかのものは多くの著者達とともに紙上討論の形で最初に発表された。その他のものは先ず雑誌に掲載された。しかし二、三の重要な論文は個人的に印刷され、企業、官庁、学界の友人や仲間にもみ配布されたが、一般に公表されるまでに至らなかった。

「**経営者の役割**」が寛大な評価を受けて、また論文の複写のコピーをしばしば要請されたので、現在でもなお変らぬ価値があると思える論文に限って、それらを編集して出版することを思いついた。

選択した論文はここでは最初に出版また配布された年代順に配列されている。必要なかぎり、論文についての脚注を文中に示した。それゆえ、ここで詳細に注釈するのは大抵の場合必要ないと思える。しかし、三つの論文に特別に注釈を付け加えたい。

「**組織の概念**」，これは「**経営者の役割**」で示した組織研究へのアプローチの説明である。それはハーバード・ビジネス・レビュー(1940春季号)に掲載された「**管理者の職務の考察**」という表題の論文を修正したものである。これはハーバード経営大学院モーリス・A・コーブランド教授がハーバード・ビジネス

(注1) The Function of the Executive, Harvard University Press, 1938. 「**経営者の役割**」 新訳山本，田杉，飯野訳，昭和43年，ダイヤモンド。

・レビュー（1940冬季号）に公表された「経営者の役割」の批判に対する回答であった。コーブランド教授は、批判点のうちで特に組織の構成要素として消費者の活動を包含するか否かに疑問を提起した。教授もまた私が用いた概念構成や主題の一般的な理論的方法に挑戦された。これらの批判への回答を書き改めるにあたって、私は一般的な用語で提起した問題をそのことに関心のある人なら誰でもおそらく問うのが当然な問題として繰り返して述べた。さらに私はコーブランド教授の個人的主張に特に関連した回答の部分削除した。

この論文の後半は、組織研究を行なう上での理論的アプローチの重要性を取り扱い、さらに「経営者の役割」の著述で使用した概念構成を説明した。ここではさらに論争する必要はない。

しかし、論文の最初の部分は組織の概念を取り扱っている。それはきわめて抽象的であり、多くの人々には非現実的であると思えるだろう。それどころか、日常の活動で、私は多くの目的にとって組織をいわゆる「雇傭者」に通常限定された人々の集団から成るものとずっと考えている。しかし、より一般的また科学的目的に関して、私はこのように限定された「実践的」概念は不適切であると確信するようになった。こうして9年間の経験を積んで、私はそれが主題を取り上げるのに私の知っているどの手段よりも便利で有効な知的手段であると考え続けている。しかし、私が第二次大戦中にアメリカ奉仕協会（USO）——私の経験で最も困難な単一目標の経営管理業務を担っていた組織である——の発展と管理の活動を行なっていたとき、実際上の目的にとってさえ、その概念がきわめて有効であると思った。その概念は行為者である個人よりもむしろ調整された活動として組織を強調している。個人はしばしば同時にいくつかの組織の「構成員」であり、またその活動は一つ以上の組織の機能を同時に遂行しているとしばしば考えられる。また個人と組織との関係はしばしばきわめて短時間であるから、個人は便宜上一つの組織の「構成員」と見なされない。しかるに私の観点から、その活動のあるものは関連する「組織的」活動の部分、また私が好んで考えるところの組織を構成する活動として明らかに見なされるであろう。この組織概念は活動が行なわれる「場」の概念であり、その活動は人間的、社会的、物理的な「諸力」の場によって支配されている。他の研究者が社会現象に関して有効だと見做した場のアプローチ（J. F. ブラウン、心理学と社会秩序、クルト・レヴィン、トポロギー心理学の原則参照）が究局的に物理学の「磁場」「電場」や「重力場」という概念構成と同様に有効となるかと

いう問題は、経験的に決定されるはずである。

「世界政府についての計画化」、これは、R. M. マッキーバー、ハロウ・シャブレイ、レイマン・プリソンさらに私に頼みにきたラビー・フィンケルシュタインの要請で「科学、哲学、宗教についてのコンファレンス」（1943年秋）のために執筆された。多くの学者や科学者は人間関係と組織の分野での「計画化」の特質と可能性について何も知らないように思えた。換言すると、私は一般の「計画立案者」や特に世界政府を「計画化」する人々の誇張された考え方や主張の「ペールを剥ぐ」ように頼まれた。この目的にとって努力が成功したかどうかはここでは当面問題にしない。その試論で私は組織の構造と業務活動の双方に新たな素材を提示し、さらに社会的活動から成る自動的組織から自発的な側生的協定によって遂行される公式組織の自由な業務活動についてのアイデアを展開した。

ヒエラルキーと側生の組織との対比で説明された考察は現在の重大な政治課題——全体主義か自由社会かの選択——と必然的に関係している。「自由企業」制度の擁護者のスローガンにもかかわらず、アメリカでは、公式組織の増加や大規模な公式組織による公式組織の統合に強く偏重している。^(注2)我々はますます

(注2) Dr. Margaret Mead, "The Application of Anthoropological Techniques to Cross-National Communication" *Transactions of the New York Academy of Sciences, series II*. Vol. 9, No. 4, pp.135~152. February 1947.

ミード博士は141ページで次のように指摘している。

「伝達に影響したもう一つの解釈の相違は、現実社会についてのイギリス人とアメリカ人の感覚の差異にあった。アメリカ人は社会を人間が支配するものと見做している。すなわち、人が描き上げた青写真から人が欲求するものを創り出し、また不満足なときに、単に構造を分裂させて新たに形成しようというきわめて順応性のある空間として把握する。環境を機械的に支配しようとする偉大な感覚——少なくとも一つには、未開拓な大陸と機械時代の成果——は収穫や動物という自然に対するアメリカ人の態度に影響している。それらは計画化され、能率化され、人間の意のままに増加また減少させる何物かであり、さらにある程度人間にとって人為的な工夫によって完全に形成されなくとも、きちんと整理棚に少なくとも機械的に分類される何物かであった。アメリカ人と対照的にイギリス人は社会を人間が自己自身適応していく自然的社会と見做している。そこにおいて人は、最上の種を播き、注意深く発芽を見守る農耕者とか農芸家による未来の支配でなく、経験的先見を仮定している。人間は神の下僕と考えられている。（他に慣行的また現代的な形で表現す

計画化や自分達の能力を信頼して、自分達の運命を決定する大規模なパターンを形成しようと考えている。このことは基本的に予知されない環境への全体的な適応よりも環境を統制することの信念である。形式的に統制されないにもかかわらず相互依存的な単位から形成されるシステムが環境に自動的に適応する能力についての信念は対応して弱まってきている。アダム・スミスの「見えざる手」はますます信じ難くなり——信じられなくなっている。しかも、環境を統制するための効果的計画化に必要な全知全能を持ち合わせていないので、我々は現実(注3)に戦略的な要因、連鎖(chain)の中の一つの連関(links)に一つずつ働きかけざるをえない。けれどもこれらの一つの連関はしばしば「連関の中の連関」という複雑なシステムであることが認められるであろう。

我々は社会の無数の変数の複雑な相互作用に無意識的に適応せざるをえない(注4)。事実、大規模公式組織の管理での重要な技術は、集団が全体として意識的に統制をしないで諸条件に適切に行動する、すなわち自動的に行動するための教育訓練、条件づけと従業員の選抜である。これは多くの教育訓練の暗示的な目的である。しかし我々は、おそらく見せかけの知的プライドまた神秘主義への(注5)

ると、自分自身適応できるが支配しえない力の服従者としてである。)人は『運命の連鎖の一つの環を一時に一つだけ扱うるにすぎない。』

若干考えてみると、個人主義や自由企業を信奉するアメリカ人は現実には『計画化』のイデオロギーや熟考された上でのパターン化された支配と一致するよう行動し、しかるに急速に国家社会主義に接近しているイギリス人がその意味するような行動と反対に行動しているので、きわめて珍奇に見えるのであろう。イデオロギーの複合体と具体的行動の合理性との間に存在するこのような矛盾は、倫理や道徳、政治や経営において日常見られるところである。

(注3) *The Functions of the Executive*, 「経営者の役割」第14章。

(注4) 私は勿論適応がつねに達せられると言っているのではない。

(注5) Pareto 「精神と社会」は随処に明確にこの問題を論じている。またM. Polanyi "The Growth of Thought in Society" *Economica*, 1941, p. 428 ならびに F.A.v. Hayek "Scientism and the Study of Society" *Economica*, 1942, p. 267 1943, p. 34. 1944, p. 27を見よ。

計画と目的の問題を、生物的な進化と適応の現代理論と類似させて考えよ、「適応は現実的であり、進歩や指揮の過程によって達成される。この過程は自然的であり、その作用はきわめて機械的である。この自然過程は目的遂行者を媒介とせず目的の側面を達成し、計画立案者の共同行為なくして広範な計画を生み出した」。

不安のために、自動的適応の不可避性とそのような適応の論拠を理解していないように思える。

こうして我々はたびたび組織ジレンマと知識ジレンマとに対決する。組織ジレンマで、我々は、明確な指令で管理するのが最上であるかまた一般的条件を設定し、その時「方針を示す」のが最上であるかどうかをしばしば選択しなければならない。知識ジレンマで、我々は、未知のことを知っている、すなわち「他の条件は同じ」とか一定また新しい組み合わせに無関係であると誤った仮説を立て、システムの一変数を熟慮して変えるか、あるいは最終的に受容可能な解決が得られるまで手探りの試行錯誤を行なうかどうかを決定しなければならない。^(注6)

「公式組織における地位システムの機能と病理学」この試論はC. E. エイルズの著書である「経済発展の理論」(ノース・キャロライナ大学出版, 1944) のきわめて教条的主張に最初刺激された。その主旨は、社会的地位とかその相違が神話時代からの有害な継承にあるということである。この原理は、ソースティン・ヴェブレン——私の見るところでは才気発刺な、刺激的な、皮肉のまた偶像破壊的な人である——から導びき出しているが表面的である。出版社に頼まれてエイルズの著書を読んだとき、初めて私は公式組織の地位の機能を考察する課題に取り組んだ。私はこの課題を熟考して、1945年8月ミシガン大学での講演を経て現在の論文の形式にした。その時聴衆に語ったことをここで繰り返

George Gaylord Simpson "The Problem of Plan and Purpose in Nature"
Scientific Monthly Vol. LXIV No.6 (June 1947) p.495

(注6) このような代替案は多少とも生物的な適応において同様に生起するようには思える。"Natural Selection and Mental Capacities of Mankind" (*Scinece* Vol. 105, No. 2736, June 6, 1947, p.587) において Th. Dobzhansky と M.F. Ashley Montagu は次のように指摘している。進化的適応は(a)特性が遺伝によって決められ、また環境のバリエーションにもかかわらず個人の肉体的成育に現われる発生学的不変性、(b)特性の発性的に統制された弾力性によって、このような特定の状況で好ましい特性を展開して所与の環境状況へ反応する能力によって生ずる。言わば「計画化すること」の第一のタイプは、その環境が一定で静態的である有機体にとって有効である。「反対に、変動する環境に住む有機体は、特性の弾力性を持つことによって有効となり、また問題の特性のキャリアの存続に最も好ましい方法で環境主体の繰り返えられる各々の形成によって修正される。」

す価値があるように思える。「私は長年経営管理について研究し、講演し、記述してきて、また絶えず地位の現実的問題に関心を払ってきたけれども、最近になってはじめて地位が公式組織で必然的にシステム化される現実を認識し、現在では地位システムの機能を明確に理解するようになったことは、私が言わんとする最も重要なことである。人々が当然として知っていることと『ノウ・ハウ』として適用することの多くの側面は明確な考察を完全にまぬがれている問題である。それは、木を見て森を見ずということである。このことは、身近な経験からの知識を得ている人々にいつも見られる限界である。しかし、そのような知識は組織の徹底的な理解に不可欠であると思える。」ハムレットでもまたオフエリアでもないが、また7年も気づかなくとも私は自分の本を取り消せないであろう。それに誰も私に手ぬかりを知らせてくれない！

この出版のために各論文を編集したが、新たな注を加えると望ましいと思えた。新しい注は、〔 〕にしてある。〔 〕に入っていない注は原文に付けられている。

チェスター・ I . バーナード

南オレンジ N . J .

1947年6月12日

目 次

I. 人事関係上の諸原理と基礎的考察.....	3
II. 民主的プロセスにおけるリーダーシップのジレンマ.....	22
III. 1935年, N J トレントンにおける失業者の暴動.....	47
IV. リーダーシップの性質.....	74
V. 組織の概念.....	104
VI. 世界政府についての計画化.....	125
VII. Barbara Wootton『計画化における自由』の書評.....	158
VIII. 管理者教育.....	173
IX. 公式組織における地位システムの機能とその病理学.....	184

組 織 と 管 理

I

人事関係上の諸原理と基礎的考察^(注1)

組織の具体的な慣行、方針、あるいは企画について論ずるよりは、むしろ人事関係における諸原理と基本的考察について論じようというのが私の目的である。民間企業と公企業の双方における過去25年間にわたる私の努力の大半は、いわゆる「実地的な」活動、つまりかなり夥しい数の計画、企画、方針、組織、その他きわめて大規模な産業ないし政府による施策といったようなものが明らかに必要とされるようなきわめて複雑で大規模な組織を現実に経営することに費やされてきた。しかし私は、一般的な目的、「諸原則」、および基礎的概念の考察——いわゆる具体的な問題への哲学的なアプローチ——はきわめて実用的なものであることはたしかである。事実、特殊な問題についての考察が知的であって、かつこれらの問題に関する論議が理解しやすいものであるためには、われわれはこうしたアプローチに合一する必要がある。このような話し合いの場では、われわれの考察は、主として特定の計画、方法、プログラムに関するものであって、それぞれ独立に論ぜられ、内部構造、細目、および直接的な目的に対し多大の注意が払われる。その際危険なことは、一般的な目的を見失ない、最終的にはそれによって他のいっさいのものが吟味されなければならないような主要な根本目的を定式化するのを忘れてしまうということである。われわれはこの点で誤まると、何も行なわないのが最上策であるようなことをうまくやろうとしたり、本質的であるかもしれないようなことを不手際に行なったり、おろそかにしてしまいがちである。

(注1) 産業関係についての第5回夏期会議コースでの講演、プリンストン大学大学院1935年9月20日。1935年個人の配付用に印刷されたものである。

人事関係における個人の位置づけ

この一般的アプローチにおいて私が最初に述べようとする意見は、産業関係における個人の位置ということに関連する。

現代の諸状況に関する政治的な議論において個人とか個人主義とかいうことは絶えず口にされているにも拘らず、現代生活の諸状況は、特に経済的な面で、かつまた社会的にも、個人の位置というものを不明瞭にする傾向があるように思われる。われわれは、忘却された個人というものをいまなお口先ではおおいに称讃するが、全般的な思潮は生活の協働的かつ社会的な側面に関連したものである。われわれは絶えず組織の問題について夢中になっているので、組織の構成単位は無視してしまい、しかも無視していることには全然気づいてはいないのである。考察せざるを得ない場合を除いて、個人というものを忘れてしまうのがあたかもわれわれの主旨に適用することでもあるかのように思われる。

もし私が歴史に関し読んだことを正確に理解しているとすれば、われわれをかくも悩ますこの精神状態は数世紀にわたって累積してきたものであり、しかも近年になってその速度は最高となった。古代は全く無視し、およそ A.D. 600 年頃を発端として、文明の進歩の要素のほとんどは、進歩における不可欠の要因としての個人を、例外的な人の場合は別として、最小限に押えるという結果を生み出した。人間は土地に縛られ、その土地を基盤として権利と義務の封建制度が発展し形成されてきたのである。純粹に宗教的な面を別にすると、個人の教会に対する関係も同様に制度化されてきたように思われる。後に経済発展の結果、ギルドへの従属関係が生じ、国政の発展は君主または国家への従属を生み出した。

アメリカ独立革命とフランス革命、および多くの先進諸国家の開 幕 とともに、そうした傾向の実質的な逆転化が世界人口の重要な部分に関して、特に政治的な面で展開され、またこのことは普通教育を求める運動の中にも顕著に表われていた。しかしながら19世紀の多くの新しい事物は、このような一時的な態度の変化を覆えた。これらの中でもとりわけ、個人の生物学的背景を強調する進化論ならびに社会学と社会人類学の研究は、われわれの思考習慣における個人というものの持つ重要性に対し深刻な影響を及ぼした。加うるに、経済