

書評：丸山祐一著『バーナードの組織理論と方法』

日本経済評論社、2006年10月

野松 敏雄* 岩坂 和幸**

【I】C. I. バーナードの主著『経営者の役割』(The Functions of the Executive, 1938) は現代経営学において古典中の古典である。かつて「ケインズ革命」と同じように、「『バーナード革命』が云々されてもおかしくない」「アダム・スミスの『国富論』になぞらえるべき地位」といわれたことがあった。そのような評価からもうすでに数十年経過しているが、今日でもなおバーナードに対する評価はいささかも変わっていない。ここで評する丸山祐一氏も長年バーナード研究を継続され、わが国ではバーナード研究を代表する研究者のひとりである。このたび今までの一連の研究を『バーナードの組織理論と方法』（日本経済評論社、2006年10月発行）として上梓された。本書は、その「はしがき」に記されているように「バーナード組織理論の歴史的社会的背景と彼の理論の方法的思想的基盤の検討」を中心に編まれ、社会的経済的背景、思想的理論的背景およびバーナードの組織理論を総合的に論ずる研究書である。このような壮大な研究書をそのすべてをわたって論ずることは評者にとって物理的能力的限界を超える作業を必要とするので、ここでは丸山氏が本書を通じて明らかにされていることを中心に評することをご寛容頂きたい。

なお、丸山氏は本書において次のような構成をとっている。

はしがき

- 第1章 バーナード組織理論の歴史的背景
 - 第2章 バーナード組織理論とプラグマティズム
 - 第3章 社会学的アプローチと制度派経営学
 - 第4章 概念および概念構成
 - 第5章 公式組織概念
 - 第6章 リーダーシップ論
 - 第7章 バーナード組織理論とリーダーシップ論
- むすび

【II】第1章の主な論点は次のとおりである。丸山氏は、バーナードが「公式組織の社会学」を纏めるといふ理論的課題を自ら設定するにいたる背景として、バーナードが当時の大恐慌・労使対立・大企業批判などアメリカ社会の危機の原因を「組織における協働の維持・確保の危機」と見たことによると述べている。丸山氏は革新主義運動に注目し、その頂点の時期（ウイルソン政権時代）における第2次企業合同運動の性格とそれを前提とする大企業体制、特にAT&Tの経営理念（規制化の独占、衆知のガラス張り）がバーナードの人間観、特に組織観に大きな影響を与えたと指摘している。そして20年代の共和党政権三代の時期、アメリカにおいては反独占の風潮が後退し保守化するなかで、フーヴァーの「産業自治体制」に向かって方向付けられた。この構想が後にバーナードが協働の性格として自己管理とホメオスタティック的と見る条件ともなると丸山氏は指摘している。それとともにこの時期のAT&Tの会社組合、オープンショップ政策、従業員代表制などの労務政策と合理的に編成された仕事の体系としての協働体が、バーナードにおける協働概念と共通性を持つことも指摘されている。アメリカ社会は、その後ニューディール期を迎え労働組合運動の台頭を前提として、産業自治体制から産業民主主義へと変化した。こうした社会状況の変化やAT&Tの特異な労使関係（従業員代表制の全国組織への発展的解消）のなかで、バーナードは「SCC（特別協議会）的構想の再編・再生を協働の理論」として展開したと丸山氏は述べている。このように、丸山氏の歴史的背景分析は、従来の経営理論における社会的経済的背景分析と異なり、丸山氏のバーナード組織理論分析にとって密接に関連するものとし重要な位置が与えられている。丸山氏は、世紀の転換期からニューディールの展開にいたるアメリカの国

* 岐阜経済大学経営学部教授

** 岐阜経済大学経営学部助教授

家体制・大企業体制・労使関係など綿密に分析することによって、バーナードの協働の位置づけとその性格を中心とする組織理論はアメリカの世紀の転換期からニューディールにいたるまでの産物であるという認識に至ったのである。

【Ⅲ】周知のようにバーナードは20年にわたってAT&Tの営業会社ニュージャージー・ベル社の最高責任者を経験した。F.W.テラーがそうであったように、極めて理論的な研究書が実務者によるものであることは驚異である。それと同時に実務経験の対象である組織問題を高度な理論的枠組みで構成するには単なる経験に基づく事実の積み重ねを超える「明確な方法論的自覚」(加藤勝康氏)に基づくものが必要であったことも事実である。このバーナードの著書における「明確な方法論的自覚」つまり基本的発想方法や思考方法、理論的アプローチあるいは理論上の方法を丸山氏が明らかにしているのが、第2章「バーナード組織理論とプラグマティズム」、第3章「社会学的アプローチと制度経営学」および第4章「概念および概念構成」である。

第2章で、丸山氏はプラグマティズムはバーナードの組織理論においては人間観、組織・協働観、社会・歴史観の思想的基盤であるとともに、方法的基盤ともなっているとされている。プラグマティズムは19世紀後半からのアメリカ社会の発展に伴う大きな社会的変化や矛盾対立への対応と成長のための思想であり方法であるが、バーナードは協働の維持確保問題の解決のためにこのプラグマティズムが大きな影響を与えていると丸山氏は述べている。プラグマティズムは「迷うことなく自己を行為・行動にいたらしめる考え(信念)を確立する」ことが課題である。バーナードにとって大恐慌後の大企業体制のなかで「協働をめぐる諸力の調整にかかる信念の統合が困難」が大きな問題であった。丸山氏はバーナードのこの協働と信念の関係は世界史的展望を持つものとされ(信念の揺らぎが企業のみならず社会や国家間の対立の根源)、この問題の解決の鍵をバーナードは専門経営者など専門職業人の高い能力とそれに基づく彼らのリーダー

シップ発揮への信念に求めていると述べられている。また、丸山氏はバーナードの組織理論の形成におけるプラグマティズムの影響として次のように述べている。バーナードは新しい理論形成の要件あるいはその性格として経験に即し実証的であること、実用的であることを主張し、そしてその新しい理論の構築には経験・意思・信念に基づいて得られる構想が必要である、しかも単なる経験の積み重ねではなく常識を受け入れつつその改良可能性を含むもの、とまとめられている。

【Ⅳ】第3章での丸山氏の研究課題は、バーナード組織理論の方法論上の特徴を分析するにあたって(1)アメリカにおいて独占形成期以降アメリカ特有の経済学として展開した制度派経済学とバーナード組織理論との関係を明らかにすること、(2)バーナードが自分の経験や信念を理論化する際にヘンダーソンを介してパレートからどのような示唆と影響を受けたか(社会学的アプローチ)明らかにすることである。

(1)バーナードがその組織理論を展開した1920年代のアメリカ社会は大衆消費社会として発展するとともに、多くの社会的経済的諸問題が顕在化し、アメリカ独占資本への批判と大企業の存在そのものが問われる時代でもあった。この状況の中で、テラーの経営者的管理学としてのアメリカ経営学が制度的方法へと展開されることになる。

第二世代の制度派経済学は制度について、人間行動の規制原理として働く制度の役割(発展・変化する社会装置)と制度としての経営の社会性を明確化することにより、制度を人間福祉を根底にすえた社会的な管理統制の手段とすることができるとした。バーナードの組織理論における「協働」概念は制度派経済学のこの「制度」概念に密接に関連するとされ、バーナードにおける「協働」は個人の「制約を克服する手段」であるとともに、協働が成立するためには組織による調整が受け入れられることが必要である、このことにより組織も個人も相即的に環境に適応的に進化する。これが丸山氏のバーナードに

おける制度学派的影響の分析である。また、丸山氏は、第二世代制度学派的体制内の改良とそこにおける広範な専門職業人の役割重視は、バーナードにおける組織の社会システムの理解、その幅広い構成員や非敵対的關係および貢献者概念に大きな影響を与えているとも述べられ、このことは今日の企業統治論におけるステイクホルダー概念にも通じるとされている。

そして、バーナードにおいては個人そして意思決定・伝達が社会や組織の基本的なものであるから、「集団・組織においても自己管理が管理の基本である」といわれている。従来、この点に関してこの「組織の自己管理」と管理職能論で展開されている「管理組織による組織全体の『管理』」との二つの命題の矛盾として議論されてきた。これに関して丸山氏は、バーナードは個人が自発的に形成・参加した組織は他者に支配を受けるべきではないこと、協働メンバーである経営者のイニシアティブにより外部からの阻害要因を排除し構成員の行動を引き出し、これを結びつける触媒的機能を果たしていること、を想定していると述べている。また、丸山氏はこの論点に関して、本書第6章「リーダーシップ論」でも自己管理的協働体系を如何に方向付け、活気付けるか、貢献者に対して組織人格を喚起・涵養するかがバーナードのリーダーシップの課題であると整理されている。

(2) 丸山氏は、バーナードの社会学的アプローチはヘンダーソンを介してパレートの影響を受けた「明確な方法論的自覚」に基づいて組織論を展開したと述べている。

ヘンダーソンは医学におけるヒポクラシ的方法（①普段の病院勤務、②正確な観察、③賢明な理論構成）を社会科学に適用することにより人間間の相互作用に関する有効な科学探究の方法を確立した。バーナードは、組織に関する直感的な習熟を欠く一般的な知識と科学的な訓練を有する人々に対して、バーナードは30年にわたる血の通った経験を通してヒポクラシ的方法の「三つの要件」の充たすことにより「組織の一般的特徴」を認識するにいたったと丸山氏は述べる。そしてこの「組織の一般的特徴」と

して「公式組織を二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」とバーナードが定義している。新しい問題についての理論体系の構築とコミュニケーションのためには、経験による最小限の変数・定義・概念の選択が必要であるとヘンダーソンはパレートから学んだが、バーナードの定義の仕方に丸山氏はこのような「ヘンダーソンを介したパレートの明確な影響」があることを明らかにした。

【V】第4章からは、バーナードの組織理論の方法的考察である。丸山氏はこの章で、『経営者の役割』のなかの協働と組織の理論を展開した前半部分、なかでも第1部について、バーナードの組織理論における概念と概念装置の「斬新性」の内容とその方法論的特徴を取り上げる。

「旧来の組織理論に対する根本的批判」とその革新性を際立たせる重要な役割を果たすバーナードの概念・概念装置の「斬新性」とは、丸山氏が強調するところによれば、用語や概念のそれまでの慣習的な意味づけの転換だけにとどまらず、それが組織理論全体の理論体系・理論的方法まで、究極的には道徳的準則と責任とも関連する行動的知識（behavioral knowledge）の転換・革新にまで及ぶところにある。バーナードの組織理論における諸概念には、行動・信念と深く結びつくプラグマティズムの思考が貫かれている。旧来の組織理論においては、用語・概念に関する曖昧さ、多義性があり、また適切な概念に欠けるだけでなく、考え方も曖昧なため、従ってそれを克服し、組織理論を科学として成立させ認知させるには、「一揃いの概念」と「明確な言語の展開」が必要である。換言すれば、それは科学的論議水準とその水準に適した概念装置の設定である。

第4章の後半で丸山氏は、バーナードの概念・概念構成の思想的基盤に、プラグマティズム、特にパースの影響が大きいこと、つまり、バーナードの組織理論における概念と概念構成には、ヘンダーソンを介してパースの思想や方法、記号論理学的方法が大きな影響を及ぼしていることを明らかにする。次いで、丸山氏は、用語、

概念の明確性＝実証性と概念構成における構想的な独創性が、論理的な能力と直観の力の結びつきを強調するパスと、主体の道徳的準則と責任と深く関係する倫理的基盤の上に組織理論を立脚させ、直観と芸術的センスを重視するバーナードの組織理論の概念構成の親近性を明らかにし、最後に概念、概念構成について今日的な記号論的観点からの検討を行っている。

【VI】公式組織概念はバーナード組織理論の中心的仮説である。第5章で丸山氏は、バーナードの組織理論における公式組織概念の意味と意義やその組織理論の方法的特質を明らかにするため、①公式組織概念の方法的検討、②バーナードの単純な理念型組織とウェーバーの理念型との関連と公式組織概念の方法論的検討、③公式組織概念がバーナードの組織理論においてもつ意義という順序で詳細な論理的検討を行っている。

公式組織概念では、基礎となる協働を「対立し対抗し合うさまざまなものの統合されようとする場」と捉えるところに、バーナード理論の特徴がある。産業平和、国家統治、政治体制を巡る世界史的意義を持つ対立・闘争の時代を背景にしてバーナードの理論は生まれた。自由や自由意志、個人や社会の基本的なあり方に対する様々な理論や思想が展開される中で、バーナードはそれに深く影響を受けながら、問題解決のための考えの基点として協働の位置づけを明確にし、その協働行為を行う個人の持つ特性を自由意志と選択力に求めた。この人間の特性としての自由意志には、道徳・倫理問題が大きな位置を占めている。その捉え方には自由に関するカントのそれとの親近性を指摘しつつも、より直接的にはデュウィの影響を受けて倫理的・道徳的要素や非論理的判断を重視する思想・方法にバーナードが至った点が強調されている。とりわけ市民社会の一員としての個人と強制のについてデュウィの考えは、権限上位説が現実的妥当性に欠けるとするバーナードの権威概念にも通じるものがある。

バーナードは、公式組織概念を、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」

と定義し、組織を自由意志と選択力を持つ人間の行為概念で体系化するため、その体系的構造の安定性から、力学の体系概念や生物学におけるホメオスタシス概念などの自然科学分野のアプローチ（ヘンダーソンの体系的構造と安定性というアイデアをパーソンズのホメオスタシス概念との関連づける）の積極的な取り入れをおこなった。

丸山氏は、協働の成立根拠とも関連し、近代的集団における個人と集団の関係において、何故主体的・自立的な個人が第一義的關係に置かれなければならないのかという点、さらには貢献者、貢献概念と公式組織概念についての関連などに方法論的検討を進めている。バーナードは、組織・集団との関連で人間を捉える際、人間＝個人を越えた神秘的実体としての集団の精神の捉え方を退け、自由意志と責任、主体性と自立性を持つ人間（個人）の特性を大前提におく。

個人には目的がある。個人が多くの集団・組織に関係し、そこから様々な影響や制約を受ける。その制約を克服するために協働が生まれる。後者については、「対立し対抗し合うさまざまなものの統合されようとする場」を協働と位置づけるバーナードにあっては、公準とする人間の特性から組織への参加者が組織人格と個人人格を持つという二重の捉え方をすることによって、組織の構成員を貢献者、組織を構成する活動を貢献という概念的枠組で捉えている。

第2の論点では、道徳的倫理的という主観的なものをベースに置くバーナードの単純な理念型組織についての考え方が、歴史的社会的背景が異なるウェーバーの理念型についての議論と親近性があること、なかでも認識と意欲という問題についてのそれと、またその理論的系譜などが明らかにされる。

最後に、丸山氏は、バーナードが公式組織概念の意義に関連して、まず論議水準を問題にした理由が、管理やリーダーシップの対象としての人間に対する新しい概念を定式化して管理やリーダーシップに有用な概念、概念構成、理論さらには行動知をつくりだすためであったことを指摘する。次いで丸山氏は、公式組織概念が

公式組織の方法論的検討の概念体系・理論の戦略的要因であることを明らかにする。団結権・団体交渉権を保護して労使の対等な交渉力を実現し、不当労働行為を排除することによって産業平和の実現を図ろうとする1930年代のニューディール労働立法の考え方を排し、バーナードは自由企業を擁護する観点から、問題の解決を、組織に参加する個人の自由意志・選択力を基本に構成される協働に求め、その協働を維持するための思考の道具として公式組織概念を提起する。バーナードにあっては、ニューディール労働立法が希求する産業平和が、アメリカ民主主義の限界と認識され、それを克服するものとして協働が位置づけられる。そのことから自由な企業・企業の自治、あるいは企業の均衡＝ホメオスタシスの維持が課題とされ、それとの関連から近代的集団論との関係ではバーナードが行為についての組織の体系的概念を自然科学的アプローチの方法論に結びつけていった意義が強調されている。

【VII】第6章では、経営者・管理者の職能がリーダーシップ論との関連で検討される。

まず、管理職能とリーダーシップの課題が取り上げられている。管理職能の内実、協働努力の体系を維持することにあり、自己管理的自律的な協働体系を如何に方向づけ活気づけるかがリーダーシップの課題である、とされる。管理職能には、組織目的実現のための組織の構造や過程の合理化に関わる領域と協働の道徳的側面に関わる領域があり、リーダーシップが強く求められる領域は後者である。リーダーシップの本質は、協働への信念を作り出すこと、そしてこのリーダーシップを発揮することに管理責任の実現がある。また、丸山氏によれば、リーダーシップが展開される「場」は協働そのものであるが、その協働体系は、物理学による「場」や力学的な動的体系メカニズムに似ていることが指摘される。

丸山氏は次に、バーナードによりリーダーシップの対象・客体として想定されたローズヴェルト連合に結集した労働者・大衆とリーダーシッ

プの在り方について検討している。そこでは、労働者・勤労者が管理及びリーダーシップの対象として新しい内実を持つようになったこと、したがってバーナードはその状況に対応したリーダーシップの在り方を求めたことなどについて明らかにしていく。労働者やホワイトカラーなどの中間層が団結し、労働組合組織や消費者や地域住民の組織化が進展した1930年代にあっては、その組織化自体が勤労者・大衆をして新しい道徳準則や責任感を主体的集团的に確立せしめることによって、これら勤労者・大衆が知らず知らずのうちに道徳準則や責任感を形成する主体的力を持つようになる。こうした新しい内実を持つに至った勤労者・大衆がリーダーシップの対象として位置づけられる。この主体的側面は、協働の道徳的側面に関係し、それ故バーナードのリーダーシップ論もリーダーシップの道徳的側面に集中することになったことが明らかにされる。

最後に丸山氏によれば、バーナードのリーダーシップ論は、すわり込みストライキ・CIO結成などの労働組合運動やローズヴェルト連合に大きな衝撃を受けながら、その状況を背景にして構築されているとのことである。特に社会学が当時支配概念と対置させて描きあげようとした大衆社会において成立するリーダーシップ概念・モデルが、すわり込みストライキにおけるオルグやストライキ参加者とリーダーとの関係の中に見られたのである。その状況はバーナードにあっては、自立した個人としての勤労者・大衆が、労働者側のリーダーシップのもとで反経営・反体制へと方向づけられるものと考えられた。その危機意識から、バーナードは従業員の主性・自立性を協働に不可欠なものとして位置づけ、積極的に協働に取りこんでいったのである。

【VIII】第7章では、まず、①管理・リーダーシップの対象・客体についての新しい認識、②リーダーシップ展開の「場」としての協働についての考え、③リーダーシップの性格など、バーナード組織理論の特質を、その背景となった革新主義運動から1930年代のニューディールの時代ま

での時期との関連で再度検討がなされている。大恐慌とその後のニューディール政策の展開、ローズヴェルト連合への広範な人々の結集、CIOなど労働組合運動の展開は産業自治体制構想とこれに対応するSCC的労使協調体制構想の前提となる諸条件を崩壊せしめた。バーナードの組織理論及びリーダーシップ論の課題は、1930年代の社会体制・国家体制及び労使（資）関係を巡る新しい状況・条件のもとで、なお経営主導の労使協調体制を、SCC的理念や構想の核心生かしながら、いかに理論的かつイデオロギー的に再生するのかということにあった。

第2に、この章では管理対象についての新しい認識や公式組織概念提示の意味などについて概括的に紹介した後で、バーナードと同時代のリーダーシップ論の比較がおこなわれている。

経営者や管理者のリーダーシップの有効性を実証的に追求する理論で、(小) 集団に焦点をあてたレヴィンをリーダーとするミシガン大学のグループ・ダイナミックスのリーダーシップ論と、経営者支配論を主張したパーリ＝ミーンズのリーダーシップ論が取り上げられている。

レヴィンらのグループ・ダイナミックスの研究所は、3つの型のリーダーシップ（民主型・専制型・放任型）を作為的につくり、集団のパフォーマンスと集団成員のモラルに及ぼす影響についての実験を行い、従業員の自立性や自主性を尊重する民主的リーダーシップの優位性を結論付けたことはあまりに有名である。但し、レヴィンらのリーダーシップ論とバーナードのリーダーシップ論のリーダーシップについての問題意識と理論的課題は大きく異なっている。

他方、パーリ＝ミーンズは、所有と経営の分離の進展から、所有に基づかない支配（経営）の出現を主張した。所有者支配の経営の動機は利潤動機にあるが、所有に基づかない経営においては、経営の推進的動機が利潤から解放される結果、経営者は企業の利害関係者間の調整者として現れることになった。

【IX】 むすびにおいて丸山氏は、価値的なもの道徳的なものを排除しデザインの科学を軸とする組織理論を展開したサイモンの組織理論及び、バーナードのリーダーシップ論を受け継ぎ、発展させたと言われるセルズニックの高い公共性と社会性の目的を前提とする組織とリーダーシップを紹介し、バーナードの組織理論とリーダーシップ論の今日的意義について述べるとともに、その社会性、公共性との関連で最後に近年における企業の社会性の高まりと企業の社会的責任CRSについての検討を行っている。

以上、丸山氏のバーナードの組織論分析をいくつかの論点の絞って評してきたが、高度な理論展開のなかで評者は曲解の無いことを祈るばかりである。みられるように本書は、従来のバーナード研究と異なり、バーナードがその書著で展開している理論の単なる主観的紹介ではなくその社会的意義や経営理論としての位置づけあるいはその経営技法としての意義など多方面にわたるバーナード総合研究書とも言えるものであることを高く評価しなければならないだろう。なお、方法論に関して一点のみ言及すれば、「組織の自己管理」と管理職能論で展開されている「管理組織による組織全体の『管理』」との二つの命題に関することである。この二つの命題の理解に関して、「その結論において読者は再び価値的、宗教的問題のほうにつきもどされるという不満を覚えるであろう。論理そのものは、きわめて整然としていながら、最後に非論理的な責任とか信念に頼っている」という評価がある。また、「『論理の仕組みそのもの』に『整然』としない矛盾があったから」そのような展開となったという評価も存在している。こうしたバーナードの「協働の自己管理」に関わる二つの命題についての組織理解に関する更なる方法論的展開に期待したい。