

タイトル	<論文>バーナード組織論の再検討：組織シンボリズムの観点から
著者	大平，義隆
引用	北海学園大学経営論集，1(2)：43-57
発行日	2003-09-30

バーナード組織論の再検討

—— 組織シンボリズムの観点から ——

大 平 義 隆

目 次

- I. はじめに
- II. 組織シンボリズム
- III. バーナードの分類
- IV. バーナードの再検討
- V. おわりに
- 参考文献

I. はじめに

本論では、バーナード (Barnard, C. I., 1938) の組織理論を組織シンボリズム論 (Organizational Symbolism) の観点から再検討をおこなう。組織シンボリズム論は、我が国では現在盛んに議論が行われてきている組織理論の一分野であろう。経営組織論の古典の一つであるバーナードに関しては、すでにスコット (Scott, W. R., 1990) によってシンボリックな側面が取り上げられてきているが、ここでは主に坂下 (坂下昭宣, 2002) の理解を借りて、バーナードの組織理論が組織シンボリズム論の観点からどのように評価できるかを考察し、バーナードのシンボリックなマネジメントの様相を検討したい。

坂下はアルベッソン他 (Alvesson, M. and Per Olof Berg, 1992) をもとにして、組織シンボリズムを機能的組織シンボリズムと解釈主義的な組織シンボリズムに分け、それぞれにマネジメントの概念を考察する。機能主義的組織シンボリズムにおけるのマネジメン

トは文化マネジメントであり、解釈主義的組織シンボリズムにおいてはシンボリックマネジメントがそれであるとする。バーナードは機能主義者と分類されることが多いが、にもかかわらず、彼の文化マネジメントは、解釈主義の様相を呈しているのである。

坂下による機能主義と解釈主義の区分はバーレル・モーガン (Burrell, G., and G. Morgan, 1979) の区分によっており、ここで取り上げようとしているバーナードは機能主義へ分類されている。彼らがバーナードを機能主義に分類するのは、ペロー (Perrow, C., 1972) の考えに多く影響されているとみることができる。ここでの議論の一つは彼らが言うようにバーナードが機能主義者かどうかである。その上でバーナードを組織シンボリズムの観点からとらえなおし、彼のマネジメントがいかなるものかを考察する。

バーナードに関しては、彼のシンボリックな側面のなかで、主に、管理者の管理的決定が一貫して管理者自身の個人的な確信に支えられた行動であり、成員間の相互作用を通し組織成員ならびに非公式組織に確信をもたらす、という彼の理解に注目している。

このように、これまでの組織文化マネジメントの成果をもとに、バーナードの古典を再度検討することで、新たな知見を見いだすことができると思われる。

II. 組織シンボリズム

1. 組織シンボリズム論

組織シンボリズムはシンボルに関わる組織理論である。このシンボルとは、物理的、行動的、言語的な具体的事象に行為者によって意味が付加されたものである。これら具体的事象が、例えば会社のロゴマーク（物理的事象）、朝礼（行動的事象）、神話や伝説（言語的事象）といった例が挙げられることが多い。また、シンボリズムとは、こうしたシンボルを用いた成員個人のシンボリックな行為を指している。

こうしたシンボルを取り扱う組織シンボリズム論は、「1970年代末から80年代初頭にかけて文化をメタファーとする組織論として誕生し……80年代末以降爆発的な広がりを見せていった（坂下, 2002, p 45)」。組織シンボリズム論の研究対象となるのはシンボリズムであり組織文化である。坂下は組織シンボリズムのこの二つの研究領域を関連させながら、次のように説明している。

「組織シンボリズムの両研究分野は、ここにいたって次のように関連することが分かるであろう。即ち、物理的、行動的、言

語的シンボルの使用、行使、表現といったシンボリックな行為が「シンボリズム」であり、そうしたシンボリズムを通じてシンボルの意味が共有されるとき、その共有された意味体系、およびその媒体であるシンボル体系が「組織文化」だということである（坂下, 2002, p 48)」。

2. バーレル・モーガン（Burrell and Morgan）による組織シンボリズム論の分類

では組織シンボリズム論はどのように把握されるのか、どのような性格のものであるのか、バーレル・モーガン（Burrell, G., and G. Morgan, 1979）に依拠しながらこの点を明らかにしよう。

バーレル・モーガンは、さまざまな組織理論はいかなるパラダイムにたつかによって、使われるメタファー、理論的論点、方法論は異なってくることを明瞭な図式（図1）によって示している。これは、それぞれの組織論が前提とする社会科学の性質（主観—客観次元（図2））と社会の性質（レギュレーション—ラディカル・チェンジ次元（表1））から、図2のように4つの象限に区分されている。

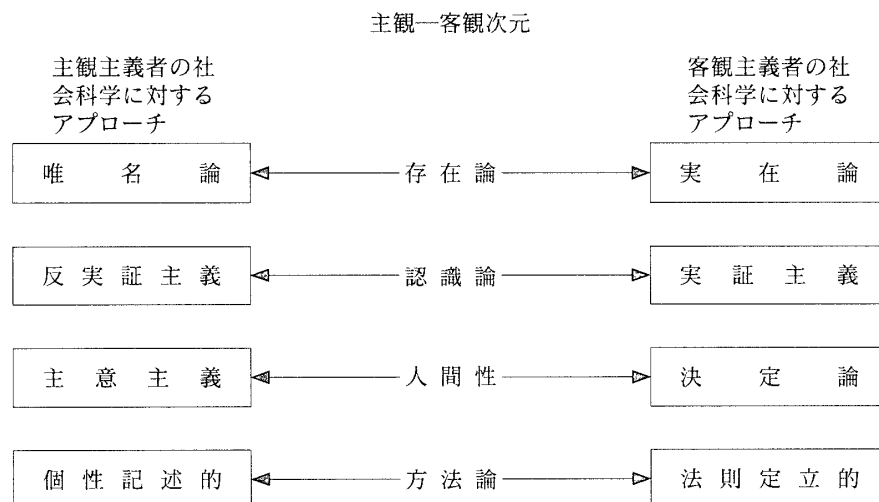


図1 社会科学の性質に関する諸仮定を分析するための図式

（出所：バーレル・モーガン 1979 訳 p 6）

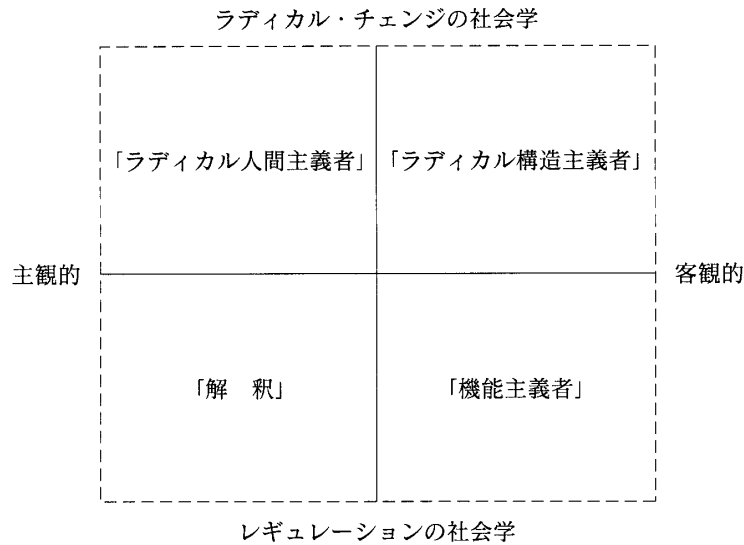


図2 4つのパラダイムによる社会理論の分析

(出所：バーレル・モーガン 1979 訳 p 28)

表1 レギュレーションーラディカル・チェンジの次元

レギュレーションの社会学は 以下に関心をもつ	ラディカル・チェンジの社会学は 以下に関心をもつ
(a) 現 状	(a) ^{ラディカル・チェンジ} 急進的変動
(b) 社会秩序	(b) 構造的コンフリクト
(c) ^{コンセンサス} 一 致*	(c) 支配の諸様式
(d) 社会的統合と凝集性	(d) 矛 盾
(e) 連 帯	(e) 解 放
(f) 要求充足†	(f) 剥 奪
(g) 現実性	(g) 可能性

注

* 「一 致とは自主的かつ「自発的な」意見の一致を意味する。

† 「要求充足」という用語は、個人あるいはシステムの「諸要求」の充足をさすのに用いられている。レギュレーションの社会学は、さまざまな社会的特性をこのような要求によって説明することができると仮定する傾向がある。すなわち、これによれば現存の社会システムの脈絡の中で人間の要求を確認し充足させることが可能であり、社会にはこのような要求が反映していると仮定している。一方これに対して「剥奪」の概念は、社会「システム」は人間の欲求達成を阻害するという考え方に出发点がある。事実、「剥奪」は現状の帰結としてもたらされるのである。社会「システム」は、要求を充足させるものとしてではなく人間の欲求達成の可能性をむしろむものととらえられる。社会は何かを与えてくれるのではなく剥奪をもたらしているのであるという考えが、この根底にある。

(出所：バーレル・モーガン 1979 訳 p 23)

1) 主観—客観次元

この次元は、客観主義者の社会科学に対するアプローチと主観主義者の社会科学に対するアプローチの次元である。

社会的世界（自然的世界に対して）を客観的実在と扱う前者にたてば、「科学的努力の中心は社会的世界の中に含まれている多様な要素間の関係性並びに規則性の分析に向けら

れることになる。それゆえ、関心の中心はこれらの要素を明らかにして定義すること、ならびにこれらの関係性を表現しうる方法を発見する（Burrell and Morgan, 1979, 訳p5)」、こととなる。

社会的世界の創造において個人の主観的経験の重要性を強調する後者にたてば、「主要な関心は、個人が自分自身が存在している世界をどのように創造、限定、ならびに解釈するかということを理解する（Burrell and Morgan, 1979, 訳p5)」、ことにある。

この主観—客観の次元は、社会科学を概念化する、存在論、認識論、人間性、方法論の4つの過程のセットでできている。このセットを用いることで、社会の理論を適格に分類できると主張されている。では、これらを次に検討しておこう。

①唯名論と実在論

これらは、社会的世界の存在に関する見方の違いを表している。唯名論では、社会的世界は、成員の認識を通して構成されたものであって、決して客観的に実在している構造ではない。実在論では、社会的世界は、成員の認識から独立して客観的に存在しているものである。

②反実証主義と実証主義

これらは、社会的世界を、どの視点を通して認識するかの違いである。反実証主義の視点は、社会的世界の成員の視点であって、成員の社会的行為の意味を解釈することを通して社会的世界を認識する。実証主義の視点は、社会的世界を外から分析する視点であって、社会的世界の規則性や因果関係を外側から認識する。

③主意主義と決定論

これらは、人間をどのように見るかの違いである。主意論では、人間の自由意思や選択能力の存在を人間理解の前提としている。決定論では、人間の行動が刺激に対し反応として生じるものと考えられている。

④個性記述的と法則定立的

これらは、研究方法の違いである。個別記述的とは、社会的世界の認識が、直接研究対象からのみ得ることができる、という考えに基づいた研究方法である。法則定立的とは、体系的な手続きや手法に基づいた定量的な調査を重視し、定量的データに基づいた法則の発見から社会的世界を認識しようとする方法である。

2) レギュレーション—ラディカル・チェンジ次元

この次元は、レギュレーション社会学とラディカル・チェンジ社会学の次元である。

前者は、「本質的に人間事象における規制（レギュレーション）の必要性に関心を持つ社会学であり、これが提起する基本的な問いの中心は、なぜ社会が1つの実在として維持されるのかを理解しようとするところにある（Burrell and Morgan, 1979, 訳p22)」、のである。

後者は、「本質的に、人間の発展の可能性を制限し阻害するような諸構造から人間を解放することに関心を持つ社会学である。これが提起する基本的な問いは、物質的並びに精神における人間の剥奪である（Burrell and Morgan, 1979, 訳p22)」、なのである。

3. レギュレーションの二つの象限

こうした二つの次元によるバーレル・モーガンのパラダイム分類は、従ってラディカル人間主義者、ラディカル構造主義者、解釈、機能主義者の4つの象限に分けられ。ここでは、バーナードを位置付けることのできるレギュレーションの象限にある二つのパラダイムを取り上げよう。それは解釈パラダイムと機能主義者パラダイムである。

1) 解釈パラダイム

解釈パラダイムでは、社会的世界は内部に

いる構成員の意味解釈によって構成されるものとする。従って、社会的世界は外部から見ることはできない。方法としては、内部者の立場に立って内部者によって構成された意味社会を、再構成（二次解釈）することである。従って、解釈主義パラダイムには、観察者の二次解釈の問題がつきまとうことになる。

解釈主義の視点は、社会的世界の生成の問題にある。これはおおむね二つの問題からなっている。一つは上記した、構成員による意味解釈がどのようなものであるか、の問題である。二つ目は、複数の構成員が解釈物を間主観的に共有するのはどのような過程なのか、の問題である。

2) 機能主義パラダイム

機能主義パラダイムでは、社会的世界を客観的な実存物として、社会的世界を外部から観察することで直接認識できるものとの立場

にある。従って、社会的世界を、その内部にいる構成員の認識とは独立した、意識の外にあるものとするのである。

機能主義の視点は、客観的な実存物としての社会的世界の維持存続の問題にある。機能主義では、この解答を次のように説明する。それは、客観的な実存物（構造）が、維持するにたる「機能」をもっているからだ、と言うものである。従って、機能する限り、その実存物は維持存続するが、そうでなくなったならば維持できない、ということになる。

4. 二つの組織シンボリズム論

モーガン他 (Morgan, G., P. J. Frost, and L. R. Pondy, 1983) は、組織シンボリズム論に、バーレル・モーガンの図式（図2）を当てはめている（図3）。「この図においては「文化」というメタファーが機能主義と解釈主義の両方にまたがっている点に注意しなけ

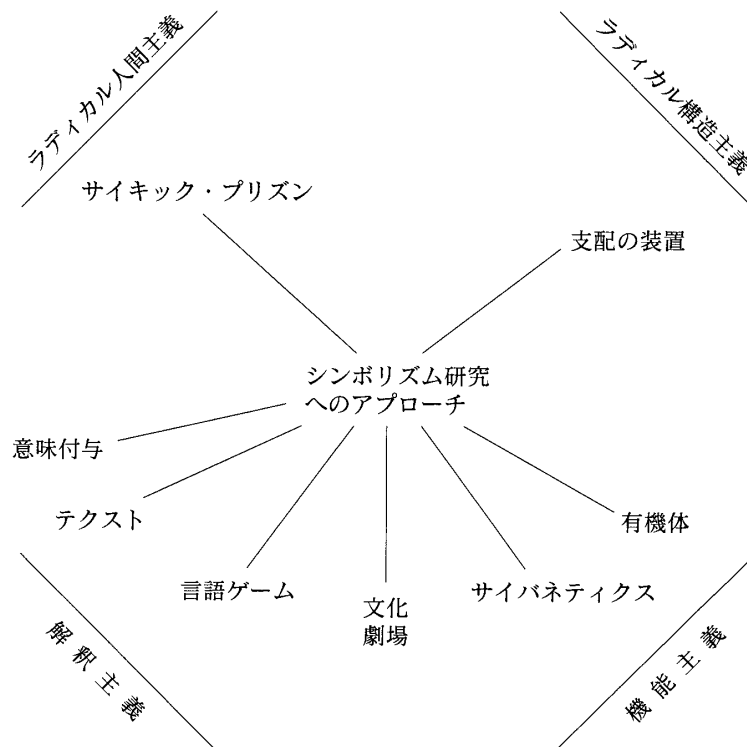


図3 モーガン他組織シンボリズム論の類型

(出所：坂下 2003 p 65)

ればならない（坂下，2002，p 65）」。要するに，組織シンボリズム論に関しては，機能主義からも解釈主義からも研究の領域がある，ということである。

ここでは，二つの組織シンボリズム論，即ち機能主義的組織シンボリズム論と解釈主義的組織シンボリズム論を見ていこう。坂下（2002）はそれぞれの理論的論点と理論的説明を次のように整理している。

1）機能主義的組織シンボリズム論

機能主義的組織シンボリズム論の理論的論点は，①組織成員のシンボリズムが果たす機能，②特定の組織文化が維持存続する理由，③組織文化のマネジメントの可能性，である。

次に，こうした理論的論点の理論的な説明は，次のようになる。即ち，①組織成員のシンボリズムや組織文化は機能を果たしているが故に維持存続している，と説明される。②一定の機能を持つが故に存続する構成員のシンボリズムや組織文化は，競争優位の源泉となるものである，と主張されている。③組織文化は機能主義シンボリズム論ではマネジメントが可能であると主張され，戦略と文化の適合性問題，文化の革命問題が議論され，組織マネジメントの一つであると主張される。

2）解釈主義的組織シンボリズム論

解釈主義的組織シンボリズム論の理論的論点は，①シンボルの意味解釈と意味体系の構成過程，②特定の組織文化が構成される過程，③組織文化のマネジメントの可能性，である。

こうした論点への理論的な説明を見よう。①組織成員がシンボルに出会い，自分の意味体系を参照し出会ったシンボルを解釈し，解釈した意味に沿った対応を行う。また，組織成員がシンボルと出会うごとに，手持ちの意味体系は新たな意味の付与をされながら構成されていき，組織成員の意識の内部に觀念論的に存在していく，と考える。②組織などの

社会集団ではこうした意味解釈は，相互作用の結果，間主観的に行われているので，特定の解釈された意味が共有され社会集団の組織文化となっている，と言うものである。最後に，③解釈主義的組織シンボリズム論では組織文化のマネジメントに対して関心が相対的に薄い。また，文化を組織マネジメントの手段とは見なさず，マネジメントの可能性を否定する傾向が強い，ということである。

5. 二つの組織文化マネジメント

ではここで，組織文化マネジメントに関し，もう少し詳しく二つの組織シンボリズムにおける違いを見ておこう。坂下は，この二つのマネジメントは，アルベッソン&バーグ（Alvesson, M. and Per Olof Berg, 1992）に従い，機能主義的組織シンボリズム論においては「企業文化マネジメント」と，解釈主義的組織シンボリズム論では「シンボリック・マネジメント」に分類している。

1）企業文化マネジメント

企業文化マネジメントにおいては，組織文化は，均質的，一元的なもので，マネジメントが可能と見られ，組織文化は特定の市場や技術に適合している場合，一定の機能を果たす，というものである。

企業文化マネジメントとは，組織の価値や仮定を意味するシンボルは，組織の成員の決定前提に一定の統制を加え，成員の意思決定を統制する機能であるので，このシンボルを操作することで，成員の価値や仮定に組織のそれらを一方的に植えつけることができる，というものである。

2）シンボリック・マネジメント

坂下によれば，シンボリック・マネジメントは，「言語やシンボリズムや儀礼・儀式といったシンボルを操作して成員の意味解釈過程や意味構成過程に影響を与え，価値観や信

念やパラダイムといった意味の体系が成員に共有されるようにする(坂下 2002, p 204)」, ということである。

6. シンボリック・マネジメントの構造

二つの組織文化マネジメントの違いは、これらが準拠している二つのパラダイムの違いを反映している, と説明された。シンボリック・マネジメントでは、意味概念を成員の意識作用による構成物であることを前提にするが、企業文化マネジメントでは、意味概念を成員の意識の外にある実在物であることを前提にする点で異なってくる。これらの境目は、社会的世界を外部的(研究者)がどのように認識するかにかかるが、シンボリック・マネジメントである場合には、そこにシンボリックな、意味の構成過程、解釈過程が付加されることを重視している。

いずれのマネジメントであれ、マネジメントである以上、管理者は組織構造の中で生じる相互作用の中にあることを前提としなければならない。高橋(高橋正泰, 1998)は、組織シンボリズムと管理者の関係に言及し、次のように述べている。

「管理者は客観的環境を認知し、組織の現実をシンボリック環境によって構築し、組織メンバーに現実を与え、またその現実をもとに客観的環境に働きかけるという、リンキングピンの役割を演じているのである。……人間は客観的世界にいと共に、主観的に形成される現実にもまた生きているのである。組織におけるシンボリズムを過大評価することは危険であるが、無視することはもっと危険である。管理者はこの狭間の中にあって、その役割を果たさなければならないのである(高橋 1998, pp 155-156)」。

高橋は、シンボリックなマネジメントを管理者という具体的な働きの中に据え、その上で「リンキングピン」という設定を行ってい

る。このことから分かるように、シンボリック・マネジメントは、それがどのようなものであるかに続き、リアルな現実のどのような構造を想定できるか、がとわれる。組織シンボリズム論は、対象であるそのリアルな現実の中での具体的な研究が求められているのである。

III. バーナードの分類

前章では、バーレル・モーガン(Burrell, G., and G. Morgan, 1979), 坂下らの議論を借りて組織文化マネジメントが二つ(実際は4つの分類が可能)に分類されることを見てきた。この章では、先のバーレル・モーガンの加え、彼らが参照しているペロー(Perrow, C., 1972)の議論の中で、バーナード(Barnard, C. I., 1938)がどのように分類されているのかを見ていくことにする。

1. バーレル・モーガンの見解

バーレル・モーガンは、著書(1979)の中で、バーナードの公式組織の定義と、成立の三要素を述べた後、次のように続ける。「それ故組織は共通の目的を追求する諸個人の協働事業なのである。それは事実上本質的な「一元論」なのである。バーナードの著作において協働と目的の概念は道徳的趣を帯びている(Burrell and Morgan, 1979, 訳 p 183)」, として次にあげるペロー同様の理解をうかがわせる。

また「彼の図式において、組織の経営者は、組織を均衡状態に保ち、そうすることによってその存在を確保するという課題を任されている。バーナードは、不均衡がきわめて一般的な状態であること、そして実際には人人の協働意欲でさえ疑わしいかもしれないことを認めている。このようなわけで彼は、均衡が適切な経営者の管理によって回復することができる方法を考察することに相当な注意を向

けている。経営者は環境との関連でまた組織の中での必要な調整に考慮を払うものと主張される。組織内については、彼は訓練によって、態度の教導によって、そして誘因の設定において個人の調整を含む個人行動の諸条件を変更することを迫られる（Burrell and Morgan, 1979, 訳 pp 183-184）」、ということになる。

最後に、バーレル・モーガンは、次に参照することになるペロー同様に、バーナードの矛盾を指摘する。詳しくは次の節で述べることにするが、バーナードが時折使う「教え込む」「植え付ける」といった表現が（これが決定論的評価を彼に与えているのだが）、権威の受容などに明確に現れる主意主義的なバーナードの基本的姿勢と大きく矛盾している、という指摘である。

この結果、バーレル・モーガンの著書においてバーナードは、サイモン（Simon, H. A., 1948）と共に機能主義者とされ、機能主義的側面だけが強調されたかたちになっている。

2. ペローの見解（バーナードの弱点）

ペローはかつて彼の著書においてバーナードの著書に関し、読む価値のないものと評している。即ち、「今日バーナードを読むことは一種の雑用をするようなものであるから、歴史的 분석のためでないならそうすることはすすめるはしない（Perrow, 1972, 訳 p 108）」、と述べている。組織の理論家は当時ウェーバーとバーナードに二分されていることを認め、その原因を単にウェーバーの著書が英訳されるのが不幸にも遅れたことにもとめている

ペローのバーナードの見解は、おおむね次のようになろう。過度の機能主義、道徳主義、コンフリクト問題の排除である。

1) 過度の機能主義：「組織をその当該成員全てにとって機能的なものとして無批判的に

受け入れている（Perrow, 1972, 訳 p 129）」。ペローは、バーナードが、組織と個人を分離し、組織を賛美し、主に合理性と論理性において個人を最小にしか評価しておらず、個人は合理的な組織に積極的に従う事になる、と主張する。従って、バーナードでは、組織上のコンフリクト問題は生じないか、組織の外から来ることになるが、これはバーナードが構想し作り上げた組織が、実は道徳的組織であるからだ、と考えている。

「「人間の諸活動の重要な側面が没個人的である」のは、その活動が一個のシステムを作るように調整されているということとその理由としている。これは支持し難い見解である。……「組織人格」は組織の一成員として行為している人にとって全面的に浸透しているのである。……バーナードは組織を物象化しているだけではなく、個人的な選択の重要性をもしりぞける結果になっているのである（Perrow, 1972, 訳 p 113）」。

「人間以上に組織を賞揚した場合の結論は、……組織は合理的であるが、個人はそうではない。論理性というのは組織人格の相互作用ないし組織成員によって放出される諸力の場合から生じる（Perrow, 1972, 訳 p 114）」。

ペローは、ウェーバーや古典的経営理論家たちにとっては、「組織は組織リーダーの観点でのみ合理的なものである。バーナードにとっては、組織は没個人的ないし超個人的であるからこそ個人よりも合理的なものである。……ウェーバー理論に浸透している二重性が支配するものと支配されるものの二重性であるのに対し、バーナード理論に浸透している二重性は組織人格と個人人格の二重性（Perrow, 1972, 訳 pp 115-116）」、であって、説明は異なるが機能的には同じととらえられていた。

2) 道德主義：組織は道德的な組織であり、道德的な目的をもつ。

ペローの解釈では、道德的目的とは、共通目的のことである。バーナードは組織成員に対して、共通の目的がある、という幻想をもたせていた、ということになる。つまり、組織は組織の隅々まで個人に対して一方的に共通目的を教え込むからであった。そして、その結果、道德的な協力が必然となるので、「組織のアウトプットを巡る問題など全くありえない (Perrow, 1972, 訳 p 111)」、という理解になる。

「バーナードがいうには、組織というものは、ある道德的な目的をもたないでは存続しえないものである (Perrow, 1972, 訳 p 110)」。

「もしも組織というものが存在し、そしてそれが権力をもつとすれば、その権力は社会によって正当化され、それ故、道德的というマントを与えられねばならない (Perrow, 1972, 訳 p 111)」。

3) コンフリクト問題の不在

ペローにおけるバーナードのコンフリクト問題は、すでに見たように、組織から個人および非公式組織を分離し、個人に共通目的という道德を教化することで組織を道德的組織にすることで、組織の問題として排除されている、ととらえている。

ペローにとって組織の権威についての事実とは「組織の頂点にいる人々が組織の底辺にいる人々よりもずっと多くの権限をもっている (Perrow, 1972, 訳 p 120)」、ということであった。しかし、バーナードにおいては権威の受容が「現象の基本的性質 (Perrow, 1972, 訳 p 121)」、なのである。また、上位権威の仮構も、命令に不服従で解雇されたり、銃殺された場合には全くの仮構ではないはずであるが、そうした場合でも、「組織からの自発的な離脱ないしは「組織との関係の終

了」の方を好んで引き合いに出す (Perrow, 1972, 訳 p 121)」、のである。組織が道德的で協働的であるからこそ、「強制された規制や威圧を重要な側面として内包する権威について定義する余地は全くないのである (Perrow, 1972, 訳 p 121)」。したがって、バーナードの組織にはコンフリクト問題は存在しえないことになる。

また、ペローは非公式組織を非公式集団と同じものととらえている。したがって、ペローは、バーナードが非公式組織のもつ機能の一部にしか目をくれず、ここでもコンフリクト問題を排除しているという。ペローは、「公式組織が十分に働いていないような領域に理解力と動機づけとを供給するのに必要なのである。非公式集団は態度、理解力、慣習、習慣、そして制度を確立する責任を持っている、とバーナードは述べている (Perrow, 1972, 訳 p 122)」、とのべ、バーナードが十分に知っていたはずである「ホーソン研究で見いだされた状況を全く無視している点是不評をにかけている (Perrow, 1972, 訳 p 122)」、と述べている。

このように見てくると、ペローにおいてバーナードは、バーレル・モーガン同様に、機能主義者、さらにいえば、道德的なコントロールを加えた過度の機能主義者、とうことになっている。彼らがバーナードを機能主義と認める根拠は、彼らの著書から見る限りにおいては、主として彼らのみるところの「バーナードの組織の機能」、即ち共通目的などの「植え込み」「教え込み」の機能にあるのではないだろうか。

こうした「植え込み」「教え込み」にたいして、彼らのみる機能を認める場合、組織均衡は一定範囲内での秩序を意味することになり、バーナードの均衡理論はまさに彼が機能主義者であることの証となろう。

Ⅳ. バーナードの再検討

次に、前章であげられたバーナードの分類を再度検討し、公式組織の神聖化の問題、共通目的の問題、コンフリクトの排除問題を検討し、果たして彼が過激なほどの機能主義者であるかどうかを検討する。

1. 公式組織（協働）の維持の問題

バーナードの、「社会改革の文献において、現代の不安にふれない思想は一つもないが、具体的な社会的過程としての公式組織に論じているものは事実上全く見あたらない（Barnard, 1938, 訳 p 3）」という記述から、ペローは、バーナードが目指したのは組織の擁護であり神聖化であった、と考えていた。またペローは、バーナードが協働の説明のため、本来は上位にある権威を下位にあるがごとくに示すだけだと主張する。その根拠になるのは、「教え込む」というバーナードの表現であった。ペローは、バーナードが組織を通し組織成員を教化した結果が公式組織であると考えているのである。

バーナードがみている公式組織とは、「一日とか一週間のような短期間には、名前もない組織と考えられないような短命の、せいぜい数時間の生命しかない公式組織が無数に（あり、また）公式組織による協働が成功するのは異例であり、通常のことではな（く、）たいていの協働は計画の途中で失敗したり、初期に死滅したり、短命であったりする（Barnard, 1938, 訳 p 5）」、ものである。公式組織とは、「意識的で、計画的で、目的を持つような人々相互間の協働（Barnard, 1938, 訳 p 5）」であるが、その性質が短命で、不安定であるため、失われている人々の協働を理解する必要がある、注目する必要があることをバーナードは強調する。それまで協働が注目されてこなかった原因として、バーナードは日本語版への序文において、

人々が協働においてどのように行動するか、ということが重要だが、これまで権威の誤用のために協働という事への関心が第二義的になっていたためである、と述べている。

人々が協働することによって公式組織は維持される、という点への無理解から、あたかも組織は公式の権限によってのみオートマチックにアウトプットするがごとく、現実とはかけ離れた議論があることをバーナードは指摘している。従って、ここでは、バーナードが成員を教化することで公式組織を神聖化する、という理解はとってはいないのである。問題となる、成員を教化する、または「教え込む」という表記の取扱いはこの後議論することになる。

2. 共通目的、道徳とコンフリクト

共通目的問題

バーナードの組織成立の三要素のひとつである共通目的とは組織目的であり協働の目標であり、この意味で個人的で主観的な個人の動機（個人の目的）とは対照され、非個人的で客観的な性格をもっている。この共通目的は単純な状況では個人が組織利益の立場から個人的に解釈したものと類似し、参加者同士でも類似しうるものであるが、複雑な状況では参加者同士での類似を得ることは困難となり、管理者の役割としての役割が期待される（Barnard, 1938, pp 90-91）。このことから、組織目的の理解において参加者同士での類似がある場合、共通の目的と認識がなされ、「一致団結」の意識が創出されると捉えることができよう。あたえられ容認された共通目的は、このように成員を鼓舞し協働意欲を創出することに焦点が当てられている。

したがって、ペローの理解とは異なってくる。共通目的のねらいは、協働意欲の創出にある。共通目的とは協働の発生するレベルでの協働目的といえないだろうか。集団における個々人の認知的な限界を克服する方策とし

て、先の管理者の役割が生じてくると考えているのであろう。

管理者の役割の一つは、組織目的が共通目的であると容認されるようにすること、であった。この場合の表現は「信じ込ませる」というものであった。この表現に関する議論は次におこなう。

道德問題・コンフリクト問題

ペローによれば、バーナードの組織は教え込まれた共通目的をもつために創造された道德的組織であり、したがって組織のアウトプットを巡るコンフリクトは存在しないのであって、これは共通の目的が存在するという幻想を隅々まで教え込む組織の機能からくる、というものである。では、バーナードの道德とはいかなるものか。ここでは、ペローがバーナードに欠落するというコンフリクトの問題にも関連させてやや詳細にの見ていくことにする。

バーナードの道德に関しては、1) 道德が私的な行動準則であること、2) この私的準則の力として責任という概念が使われていること、3) 協働においては、様々な準則間の対立が生じ、この対立を処理する必要がある、そこに管理職能が問われること、少なくともここでは以上の点を詳細に確認することにする。

1) バーナードの道德の定義は、個人の認識を出発点にしている。バーナードは道德を個人がもっている安定的な行動準則であり、同時にそれは個人に対する様々な影響の合成物として成立している。また、個人のもつ行動準則は複数個の束となっている。我々が常日頃常識的な理解でとらえる道德は、バーナードによっては「公的準則」という理解において処理される。したがって、個人の行動を個人のレベルで理解する際の一つの概念となっている。

道德とは、個人における個人的諸力である個人に内在する一般的で安定的な性向であって、こうした性向と一致しないような個人の欲望、衝動、関心を禁止、統制、修正し、こうした性向と一致するものを強化する傾向をもつもの(Barnard, 1938, 訳 pp 272-273)であり、私的な行動準則となっている。道德は法規でなく、個人に対して現に働きかけている累積された諸影響の合成物をさしているのである。私的行動準則とは、同一の人間に内在する「異なる影響力の起源から発生し、全く異なった活動類型に属する、幾組かの一般的性向ないし準則」(Barnard, 1938, 訳 p 274)のことである。私的道德準則の中で、多くの人々に共通と認められるのもので、我々が日頃「道德」と述べる一般的な道德は「公的準則」「共通準則」と表現されている。これは、バーナードによれば、キリスト教会によって教導される準則、愛国的な行動と呼ばれるものに関する準則、商行為に関するもので「誠実」という言葉に含まれる準則、礼儀作法とか社会的行動などに関する準則があげられている(Barnard, 1938, 訳 p 276)。行動準則、即ち道德の一般性に関する把握もなされており、これは「道德性(の高低)」という言葉によって表現されている。

2) 責任の概念も道德の概念と同様に社会的概念ではない。バーナードの責任の概念は、個人の行動準則(道德)との関係概念である。必要と判断された特定の行動を維持する力のことで、特定の行動をどれだけ維持できるかは、準則による行動の支配の程度、責任の強度によって決まることになる。

責任とは、反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その個人の行動を規制する特定の私的道德準則の力である。個人が逆風下におかれたとき、彼の準則が自分自身の行動に対して支配的であった場合、その人は責任的である、責任を持つ、責任能

力がある、といわれる。人はいくつかの私的準則を持つから、そのうちある準則については責任的であり、他については責任的でないことがありうる。些細な準則をのぞけば、一つの主要問題について責任的である人は、他の問題についてもまた責任的である（Burrell and Morgan, 1979, 訳 p 275）、と考えられている。個々人に内在する道德性がどんなものであっても、道德が行動に影響を与えるような個人の資質（Barnard, 1938, 訳 p 279）のことを責任という言葉で説明している。

3) 個人における準則間の対立は、特定の行動をとったり、特定の具体的な状況におかれている場合、個人の内に支配的な準則が複数あって同じような効力を持っている場合、重大な準則間の対立を生じやすい。結果は、決断を回避するか、一つを選択するか、代替的行動を別に創造するかである。管理レベルでの準則間の対立は、バーナードでは管理職位につくことによって管理者にもたらされる対立である。コンフリクトは対立として、このように処理されているのである。管理者の職務の多くが準則間の対立を調整し構成員のモラルを維持するようにすることにあった。ここでは、これまで先送りしてきた管理者の教化に関する問題を取り上げるために、管理者の職位と管理的決定に関して詳しく見ていくことにする。

①管理の職位

管理職位は、複雑な道德性を含み、高い責任能力を必要とし、活動状態にあり、対立の解決能力を必要とし、新たな準則の創造能力を必要とする。

バーナードによれば、管理者は管理職位に伴う組織の準則に加えて個人的な道德準則を持っている。管理の職位に伴う準則は、主に無形の諸力、影響力、慣行などから生じてく

る準則で、管理者が職位を受け入れるということはこれを全体として受け入れねばならないことになり、こうした組織のもつ準則の束はそれぞれの組織ごとに異なってくる。管理者の場合は、道德的複雑性並びに責任のテストが実質的に増大し、後述するように道德的諸状況の創造機能付け加えられる。責任は、管理者の職位が上がれば上がるほど責任は重くなり、管理者は責任感を強く求められる。それは、職位が上がれば上がるほど、意志決定活動を必要とする行為が多く課せられることになるからである。管理者の職位が上がれば、すでに見たように準則の数が増え複雑となり、従って、準則間の対立から生じる負担が増大する。対立の解決方法として例えば、以下のような能力が必要になる。a) 状況の戦略的要因をより正確に決定し、「正しい」行為を発見するため、環境をさらに分析する能力である。これは管理者の識別能力、および分析能力のテストとなる。b) 一般目的と合致する新しい細部目的を採用する能力である。これは管理者の想像力、工夫力、革新力のテストとなる（Barnard, 1938, 訳 pp 285-291）。

こうした管理職位に伴う管理責任の重大な特色は、上記したように組織準則に従うことに加え、成員に考え方、基本的態度および忠誠心を教え込むことで組織成員がモラルを保持しうるように、準則を創造することである。

「モラルを保持するために必要な解釈や仮説を工夫しうるかどうかは、責任および能力の厳しいテスト。というのは、それが健全であるためには、管理者から見て「正しい」、即ち全体の道德性と真に調和しなければならないのみならず、また受け入れられる、即ち、部分たる各個人の道德性とも真に調和しなければならないからである（Barnard, 1938, 訳 p 293）」。

では、どのようにして「教え込む」のであろうか。ペロー等は、教化に関わるバーナードの表記には鋭く反応しているが、教化に関する具体的な行動ないし行為に関する記述には無関心であった。これは管理的決定という管理者の行為の中に存在している。

②管理的決定

バーナードによれば、管理者の大部分の組織的決定は、組織準則内での対立に関する技術的な決定であるため、管理者は組織の利益の観点から合理的に決定をこなすことができる。しかし、これまであげてきたように準則間の対立する場面で新たな準則を創造しなければならない場合、個人的責任感（誠実感、廉直感）が強調される。これは、多くの組織的決定とは異なり、管理者として当然なすべき義務だという確信以上に、組織のためにすることが正しいのだと管理者自ら信じる確信、即ち個人的確信に基づかなければ、誰も引き続いて協働を行うことができない。この管理者の行動は、管理者の創造機能とバーナードがよぶところの管理者の行動である。

この行動は、管理責任の最高のテストとなるもので、この行動は、リーダーの見地から見て「個人準則」と「組織準則」とが一致しているという「確信」を管理者が抱いた行動であった。この管理機能は「組織の構成員並びに公式組織の基底にあって最も速やかに不誠実を感得する非公式組織に、「確信」を与える（carry）同化作用（coalescence）である。この創造機能がなければ、全ての組織は滅亡する。なぜならば創造機能は組織を構成するために進んで貢献する人々に、組織への定着欲求を起こさせる不可欠な要因だからである（Barnard, 1938, 訳 p 294）。

そこで、先送りしてきたバーナードの教化に関してここで述べておこう。上記したように、バーナードにおけるモラルの保持は、教化という表記にもかかわらず、管理者が個

人的な確信を持って行動し続けることを構成員と非公式組織が感得する結果、確信が移りうる、というものであった。まさにシンボリックな理解がここにはあり、バーナードの主意主義的な一貫性が保持されていることをみることができよう。

3. 過度の機能主義との評価

ペローは、バーナードが組織と個人を分離し、公式組織に合理性、論理性をあたえ、個人を非合理的で非理論的な存在にすることで、組織は合理性によって個人を従属させるものであり、道徳的組織との見方と相まって、過度の機能主義との理解を示していた。最後に、こうした評価に対して、バーナードにおける決定論の取り扱い方と、教化に関するとらえ方を示すことにしよう。

1) 著書に見る「決定論」の取り扱い。

バーナードは、決定論と個人主義という「対立する哲学」を、協働を説明するためにいかにして双方が同時に適用可能なものと考えられるかを示そうとしてきた。そして、この対立する哲学の橋渡しの仕組みがバーナードの個人定義である。個人には目的があると同時に制約があり、個人が目的を達成し、制約を克服するために協働が生じる、という仕組みである。

「個人主義の哲学、即ち選択や自由意思を重視する哲学の最も普通な意味は、「目的」と言う言葉にある。これと反対の哲学である決定論、行動主義、ソーシャリズムの最も一般的な表現は「制約」である（Burrell and Morgan, 1979, 訳 p 23）」。

この場合、注意すべきは制約の理解である。上記の引用文にある制約とバーナードの使う制約では異なる意味が付与されている。決定論的な制約は、「個人の自由を制約する」、という意味で用いられるが、バーナードでは、

「個人に認識された、克服すべき目標」、と表現されている。前者は上位から、後者は下位から見られていることが原因である。このように権威にしろ制約にしろ、バーナードの主意主義的な立場は一貫している。

2) 「おしえこむ」という表現の取り扱い

バーナードが批判を受けているのは、主意主義的な立場を一方でとりながら、他方で共通目的、信念を「教え込む」という表現が見られるからである。すでにこの点は前節で取り上げたことだが、最終的に成員が権威を受容するには、連続する管理者の決定行動に自らの確信を付加することが必要であり、この確信を成員が共有するようになるメカニズムはただ単に「教え込む」というような単純なものではなかった。それは絶えず全体を感得した結果の管理者の意図された行動（自らが意識的に確信を持つよう、一貫した行動をとるように努めた行動）を成員が「感得」という作業（相互作用）を通して共有していった（作りあげていった）のである。この感得という行動は、はじめ管理者によってなされるものであるが、こうした管理者の行動を構成員が感得していく、こういった相互作用の中で確信に満ちた文化が創造されていくという意味解釈の連鎖をバーナードは描き出しているのである。

この節では、主意主義的様相をバーナードがもつこと、を見てきた。次に、最終的には個人の同意が想定されており、管理職位は機能主義的には完結してはいない、と言うことがいえよう。また、先のメカニズムは、管理的決定に必要な感得すべき全体には、成員の準則や非公式組織の準則が含まれており、互いに感得しあう相互行為として捉えられている、と言うことができよう。これらを総合すると、バーナードのマネジメントが、坂下の組織文化マネジメントにおける、解釈主義

的な分類にはいるシンボリック・マネジメントの定義そのものであることが分かるだろう。

V. おわりに

ここでは、バーナードの理論の全てにわたり議論をしているわけではなく、また議論した部分であっても、十分な議論が尽くされているわけでもない。以下の結論は、不十分な議論によって導かれた不十分な結論であるかもしれない。しかしながら、前節からは、組織シンボリズム論で問題となる文化マネジメントの視点からさかのぼって考えるとき、バーナードは機能主義者ではなく、むしろ解釈主義者ではないか、従ってまた彼の文化マネジメントはシンボリック・マネジメントではないか、という理解、即ちここでの結論を得たと述べることができよう。

こうした理解にたつとき、バーナードは組織理論研究における異なる解釈の視点があることを示している。それは、すでに述べたように、バーナードでは管理者を内部観察者（解釈者）として捉え、その行為自体管理者の職能として捉えられ、こうした視点によって彼の理論は構築されている。こうした視点は、外部者（研究者）の視点とは異なり、従って、2次解釈そのものを組織理論が研究の対象とするのではなく、2次解釈する行為者を問題にする、という異なる次元へ我々が進むことを可能にしている。異なる次元とは、間主観的に構成されている、または個人によって構成されている意味社会という個人に還元される次元ではない。それは、意味を解釈するもの同士の相互の行為自体を取り扱う次元である。

バーナードの著書は、読みにくい故に様々な評価をされてきている。バーナードの理論に関しては、これまで学史的な研究が多くなされてきているが、十分な理論の構造分析がなされてはこなかったように思われる。

これは、バーレル・モーガン、坂下が取り上げている、パラダイムの問題なのかもしれない。つまり、新たなパラダイムの提示によって、新たな切り口が見つかり、理論の構造分析が進む、というものなのかもしれない。

しかしながら、ここで十分な理論分析が行われたわけではないが、このバーナードという組織理論の古典をペローの言にしたがって本棚に眠らせておくことはできない。

参考文献

- Alvesson, M. and Per Olof Berg (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism An Overview*, New York: Walter de Gruyter.
- Barnard, C. I. (1938), *The Function of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968 年)
- Burrell, G., and G. Morgan (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Hineman. (鎌田伸一, 金井一頼, 野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム』千倉書房, 1986 年)
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company Inc.. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』岩波書店, 1997 年)
- Morgan, G., P. J. Frost, and L. R. Pondy (1983), *Organizational Symbolism*, in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, and T. C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism*, JAI Press.
- 大平義隆 (1998) 「近代理論 (バーナード理論)」佐久間信夫編『現代経営学』学文社。
- 大月博司・高橋正泰編 (2003) 『経営組織』学文社。
- Perrow, C. (1972), *Complex Organization: A Critical Essay*, Illinois: Scott Foresman and Company. (佐藤慶幸監訳『現代組織論批判』早稲田大学出版部, 1978 年)
- Pfeffer, J. (1982), *Organizations and Organization Theory*, Massachusetts: Pitman Publishing Inc..
- 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論 — 論点と方法 —』白桃書房。
- 坂下昭宣 (2000) 『経営学への招待 改訂版』白桃書房。
- Scott, W. R. (1990), *Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists*, in Oliver E. Williamson (eds.) *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*, New York: Oxford University Press. (飯野春樹監訳『現代組織論とバーナード』文眞堂, 1997 年)
- Scott, W. G., T. R. Mitchell and P. H. Birnbaum (1981), *Organization Theory: A structural and Behavioral Analysis, 4th ed.*, Homewood, Ill.: R. D. Irwin. (鈴木幸毅監訳『組織理論 — 構造・行動分析 —』八千代出版, 1985 年)
- Simon, H. A. (1948), *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, New York: The Macmillan Company. (松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965 年)
- 高橋正泰 (1998) 『組織シンボリズム — メタファーの組織論 —』同文館出版株式会社
- 高橋正泰 (2003) 「社会的構成主義と組織論」『経営論集』(明治大学経営学研究所) 第 50 巻, 第 2 号