

〈研究ノート〉

‘バーナード・サイモン理論’の中の馬場・岡本・土屋

—バーナード理論研究散策（11）—

川 端 久 夫

I 形成。馬場敬治の営為

II 模索。岡本康雄のバーナード理論研究

III 成形。土屋守章のバーナード・サイモン理論研究

（英文タイトル）

‘Baba, Okamoto and Tsuchiya within Barnard-Simon Theory’

—Strolling about Studies of Barnard’s Theory（11）—

I 形成。—馬場敬治の営為—

§1. 概要

バーナード・サイモン理論（以下 BS 理論と略記）とは、日本経営学界独自の呼称である。この理論が戦後日本経営学の長期パラダイムとなるのに決定的だったのは、馬場敬治の精力的な活動（1950 年代）であった。馬場は既に戦時中（1940 年代前半）において極めて先駆的な組織論を構築していた。戦後、外国文献へのアクセスが可能となり、数多の研究者と同様、馬場もアメリカ経営学とその隣接諸分野の文献学習に精励した。その中で馬場は自身の構築した理論によく似た視点・構想をもつ著作を見出し、‘正に空谷跫音を聞くの感’を覚えた——それが The Functions of the Executive と Administrative Behavior だったのである。以後、馬場は自身の組織論（を中心理論とする経営学）<sup>注1)</sup>については、内容充実作業への沈潜は措いて大構想を描くにとどめ、主として BS 理論の紹介と敷衍、それを中核とする組織理論の体系化、そして日本の経営学を組織論を中心理論とする方向へ誘導すべく全身全霊を傾けたが、1961 年 8 月、66 才にして世を去った。<sup>注2)</sup>

予期せざる早逝にも拘らず、馬場の悲願は同憂同好の人々に承継され、ほぼ順調に叶えられた。生前は種々の批判を受けたが、やがて老いも若きも BS 理論を学習するようになった。『経営者の役割』1956 『経営行動』1960 が邦訳されて経営学研究志願者の必読書となり、普及過

程は一段と加速した。

憾むべきは馬場自身の光彩ある組織論がさらに拡充・彫琢される機会が失われたこと、そして馬場が紹介・敷衍の機会あるごとに指摘してきたところの、BS理論に含まれている種々の誤謬・説明不足など不具合の数々が、系統的な批判にまで成形されることなく終わったことである<sup>注3)</sup>——日本におけるBS理論の理解ひいて日本の組織論自体の前進にとって、この損失の大きさは計り知れない。

## §2. その組織概念。バーナードとの差異。

かねて馬場は「20世紀は技術の時代であると共に組織の時代である」との判断に立って、経営学の基礎理論としての組織の一般理論の構築に努め、1941年『組織の基本的性質』を公刊した。——「社会における諸事象は、殆ど例外なしに何らかの組織内部の事象として、あるいは各種の組織間の何らかの交渉の結果として生じている——この場合、組織とは‘少なくともある程度統一的に動きつつある人間の結合体’ないし‘何らかの程度に統一性をもつ人間集団’を指している。そしてその本質的要素は、このような人々の統一性をもつ活動＝組織活動である。ただ組織は、組織を構成する各人のいづく世界観ないし目的などを含む点で、組織活動よりも広い。そして「この場合の統一性とは、ある観点からみた統一性、……また組織成員が意識的にめざす統一性であって、無意識的な統一性は組織とはいえない。」（馬場1941：208ただし岡本1980:56による）

‘統一性をもつ活動’とは、組織に集う人々に共通の目的に志向する活動を意味する。しかし、そのような目的自体が明確には設定され難く（複数の目的が設定されることもある）、その解釈の一致も困難で必然的に葛藤を生じる。従って組織は統一性と不統一性との両面をもち、ときとして‘無定態過程’に陥りさえする<sup>注4)</sup>。それ故、組織理論においては不統一性を克服して組織に統一性をもたらす力＝調整力の解明が研究の中核的地位を占めることになる——と判断して、馬場は種々の調整力の性格とその組み合わせによる組織の類型化を試みた。（馬場1948）

馬場が提示した組織の概念は、認識の実質においてバーナードのそれと大いに似通っていた。馬場の組織がバーナードの協働体系にほぼ相当し、馬場が組織の本質的要素とみなす‘人々の統一性をもつ活動’がバーナードの定義した‘組織’に相当する。無意識的でなく意識的な統一性、それが調整力の作用によってもたらされるとする点で、バーナードの「意識的に調整された活動」とほぼ同一である。ほぼ同一の（しかも従来の通念とは大きく異なる）組織認識が、ほぼ同時に互いに全く独立に出現したことは、殆ど奇蹟というべきであろう。

ほぼ同一とはいえ、軽視できない差異がある。——馬場は組織の本質的要素を人々の統一性をもつ活動に求めたが、バーナードはそうした活動それ自体を（公式）組織と定義した。そこでの統一性は純粹・全面的であって、人々（の思考や行動）の独自・不統一な側面は組織の埒外に在る。対するに馬場の組織は、活動の統一性という本質に加えて、独自・不統一な側面を含むことで（全面的でなく）ある程度の統一性（というレベル）にまで純度が低下している。と同時に、活動以外の部分を含む全人としての諸個人の集合という意味での人間集団を指しており、バーナードのいう協働体系（ウェーバーでいえば経営団体）にほぼ相当する。バーナードの組織は協働体系≡経営団体から構成員に独自の人間（的差異）を捨象して協働ないし経営そのものに純化した抽象的存在である。——この差異は一見些少・形式的にすぎないようにみえるが、実は概念構成の根本に関わる重大な差異である。

本質（的要素）をもってそのものの定義とする、というバーナード独特の概念構成は、以後、長期にわたって、バーナード理論学習の初級段階で誰もが遭遇する難問、また経営学ひいて社会科学におけるバーナード理論の歴史的意義の詮索・検証に携わる研究者が格闘を強いられる課題となった。本稿もまた、一種の格闘記録にほかならない。

### §3. バーナードとサイモンの相補一体的理解

バーナードは、主著の原形をなすローウェル講義草稿 1937 ではメンバーシップ・アイディアを排した組織概念だけで全論述を一貫し、L・ヘンダーソンの修正勧告にも拘らず組織概念を改めることなく、協働体系概念を追加することで妥協的解決に至った——飯野春樹・加藤勝康の綿密を考証によってこの経緯を知る吾々は、この問題について自分なりの解決を得るにも、バーナードにとっての組織概念問題の深刻さを痛感し、沈思黙考せざるを得ない。しかし、この経緯を知らぬ馬場敬治は、彼自身の組織概念に引き寄せることで、以下のように比較的たやすく折衷的かつ整合的な一応の理解に達した。

バーナードには「2つの組織概念」があり、「氏の所謂組織を中心対象としながら、之を単に抽象的に取扱うことをせず、之を一層具体的なる組織概念たる氏の所謂協働系との密接なる関連において把握せんとする」点に重要な特徴がある。（馬場 1956：33～4）「バーナードの組織概念は今1つの組織概念（＝協働系）に対しては、其の抽象である。」‘抽象’である組織の研究を有効に行うためには「其の要素たる諸種の活動を行う諸個人並に之等諸個人間の関係と関連せしめて考察することを必要として来る。又、之等の諸活動が一定の物的環境の下に行われることからして、物的環境と関連せしめて考察することも必要になって来る。」そこから必然的に協働系の概念が必要になる。——組織を中核として、物的、個人的、社

会的諸要素が夫々1つの体系をなし、それらが関連し合い総括されて協働系となる。「斯くて、協働、即ち、協働系の活動は、夫々異なる性質を有する上記4種の体系を、活動に於いて結び付ける過程である」。こうして「バーナードの主著は——協働系を研究対象とし、特に氏の所謂組織を中心として協働系を理論的に取扱わんとするものである。」(全46)——ここには、協働系は実在する研究対象、組織は研究用具として構想された抽象概念、(として理解しよう)という発想がみられる。

バーナードが組織概念と集団概念との差異を強調し、「組織概念から人間を排除せんとしている」問題について馬場は云う——「組織の3成素(共通目的・協働意欲・伝達)には、多分に人間乃至人間的なものを包含して居り、又、公式組織(フォーマル・オーガニゼーション)を取扱う第2部には非公式組織(インフォーマル・オーガニゼーション)を論ずる1章をも含んで居る。之を以て見ても、組織を論ずるに当り、人間乃至人間関係の問題を排除することの出来ないことは明かである。……第6章に於ける人間排除の強調の意味は、唯、氏の公式組織(フォーマル・オーガニゼーション)の概念を明確化するにあるものと見るを妥当とする。」ともかくバーナードの組織論は「単に公式組織のみを取扱うものではなく、之の人間及び人間関係とを関連せしめ、斯くして、協働系の問題をも同時に中心対象として居るものと言って宜い。」<sup>注5)</sup>(全49～50 傍点筆者)——

ちなみに日本におけるバーナード理論研究には、a. 協働体系の視点に立つ経営学(の基礎理論)とみるか、b. 組織の視点に立つ‘組織論的管理論’とみるか、という2つの流れが対立している。馬場の立ち位置は中立、ややa寄りと云えようか。

バーナードとサイモンを若干の相異を含む相補の一体として複合的に把えるという基本姿勢の故に、馬場がバーナードの組織概念の特異性という問題を重大視しなかった、という事情もあろう。‘公式組織’という語の意義について両者は‘必ずしも一致して居ない’と馬場は指摘している(馬場 1956 → 1988:93)。サイモンが組織影響力・組織均衡という場合の‘組織’がバーナードの定義にいう組織ではなく、馬場の定義する組織にはほぼ当ることは明らかである。

組織理論の核心をなす‘組織活動’と‘人間関係’とを、伝達過程(サイモンでいえば意思決定過程の複雑なネットワーク)を組織の本質的要素と規定することで正しく結びつけた点に、馬場は向後の経営学界を主導するであろう程のBS理論の決定的優位性の根拠を見出した。(全94～5)「而して右の伝達が行われる為には、各人の間に所謂影響力、特に其の中の勢力が作用することが必要」であり、BS理論においても勢力関係の考察が重要な一部分となっている——とはいえ‘把握が尚不十分’(全97)だとして以下のように論じている。

バーナードは authority、サイモンは組織影響力と題して夫々の著書の 1 章を設けて詳論しているが、略々同一の概念に拠るオーソリティ論においてサイモンの所説の方が、影響力を含める点で視野広大であり、バーナードに比して、‘明確且つ精細’<sup>注6)</sup>である。

サイモンの云う影響力とは、組織において各個人の意思決定前提の若干のものを統制（自己の意志の方向に左右）する力を意味し、authority を主要な一部とするがそれよりも広い概念とされている。（全 102～3）。authority は馬場の云う広義の勢力（指導力、支配力、強力及びそれらの混合型）に該当し、「他人の意思決定前提となって彼の行動を嚮導するような意思決定を為す力」（全 108）である。A が決定した意思を B に伝達し、B がそれを（己れの意思決定前提として）受諾したとき、authority 関係が成立する。この場合、B は伝達された A の意思（決定前提）の内容の正しさを問うことなくただ受諾（して己れの意思決定前提と）すれば足りる。即ち B は A からの伝達内容に対する彼の批判能力を弛緩ないし停止して受諾するのであるが、サイモンは「批判能力の弛緩ないし停止がなぜ起きるのかを未だ明らかに（少なくとも充分明らかに）して居ない」（全 109）——これを明らかにするには‘現実の勢力を分析する’ことが必要であるが、サイモンの場合、馬場が既に著作で行っているような「諸説の勢力関係の分析が毫も行われて居ない」。そしてこの点はバーナードにも大体共通であり、「此の方面の研究の欠けていることは、サイモン及びバーナードの組織理論の最も大きな欠陥と云ってよい」。（全 110）

‘大体共通’ とはいうものの勢力関係の考察不十分の度合いは明らかにバーナードの方がサイモンよりも著しい——力（パワー）の作用を敬遠した社会事象の分析は狹隘・皮相に止まる他はなく、バーナードの著作の諸所方々にその欠陥が影を落としているが、その顕著な例を組織 3 要素の 1 つである組織目的の議論に馬場は見出している。「バーナードは、現実の組織に於ける勢力関係の研究を未だ充分に行って居ない結果、此の勢力関係と密接な関係にある組織目的に就いて未だ充分明確な把握をなすに至っていない」として以下のように付言する——「組織目的が現実の組織の目的である以上、それは、その組織に於いて最も勢力を有する階層の懐く目的が、少なくとも其の主たる目的を占める傾きがあるが、バーナードは比点に就いて殆ど述べて居らず——著書で組織目的に於いて語っている場合、往々、人々より見て理想的と考えられる目的を組織目的として考えているような感じを与える叙述が所々に見られる」。（全 1956：52）

これは馬場がバーナードに放った最も痛切な批判であった。——さらに数年の寿命に恵まれ「バーナードの組織理論とその批判（下）」を書き得たならば、勢力関係の考察不十分に由来する欠陥の様々な発現形態とその系統的批判が、馬場自身の組織理論を基準として存分に展開されたことであろう。残念無念という他はない。

## Ⅱ．模索。岡本康雄のバーナード理論研究

### §1. 背景

その最晩年、馬場は組織学会の創設・運営に心血を注いだが、会員を極度に限定していたので、実情は馬場を中心とする研究者集団の域を大きく超えるものではなく、第3回大会目前、馬場の急逝と共に休止状態に陥った。<sup>注1)</sup> 2年後に再建、高宮晋新会長の下、組織研究の実践性を重視する開放主義を採り、以後、会員数、研究の質・量ともに順調な発展を続けて現在に至った。

とはいえ、再建組織学会の初期段階（1960年代中頃）にはなお会員も少なく「殆どバーナードを論ずることを目的として集まった学会のような観を呈していた」（富永1987：47）と回想されるような状況があった。<sup>注2)</sup> 老いも若きもバーナード（とサイモン他の継承者たち）の理論学習に熱中した数年間——それが1960年代末に一連の結実をもたらした。『経営学論集』組織論特集号1968、高宮晋編『現代経営学の系譜』1969所収の諸論稿、そして1967年創刊『組織科学』誌上に見参した次世代研究者たちの諸論稿——それらは引き続く1970年代を一貫する全国的な組織論研究の上げ潮を先導するものであった。

およそ1960年代半ばから70年代にかけて、再建組織学会の下でのBS理論学習の灼熱から、東大経営学グループを核として（社会学・心理学など隣接科学を含む）東西の気鋭を糾合しての百花繚乱に至るまでを勃興期とすれば、馬場の組織学会創立をはじめとする献身と挫折に彩られた1950～60年代初めは、コンティンジェンシイ要因を妊んだ微妙な過渡期と云えよう。この時期の（BS理論のなかの）バーナード研究の代表として岡本康雄のそれを取り上げる。

### §2. 「アメリカ経営学の系譜としての組織論について（その1）」1958

博士課程を終えた直後に発表された力作である。馬場のバーナード論からの継承・発展に留意しつつ見ていこう。

(1) 序章ではテイラーに始まるアメリカ経営学の展開とその欠陥を述べ、近年勃興しつつある新潮流——ビジネス・エコノミクスと組織理論——に共通する特徴として「ともかく経営全体を一定の統一的視角から理論的に究明せんとしている」点を指摘したのち、バーナード・サイモン・ジョーンズの主著の検討を通じての、組織論全体の論理構造の分析（とりわけバーナード）に焦点を絞りこむ。

岡本によれば、バーナードは組織事象の基礎をなす「調整と意思決定の過程」の認識に当たって、2つの基本的前提に立っている。



a. 人間の行動を取扱う際の2つの立場（個人か全体か）のどちらかを選ぶのではなく、両方とも受入れて併用する。

b. （これまで支配的だった）人間行動の経済的側面の誇張を排し、社会的・心理的側面を重視する。

ともに熟慮の上の選択であるが、岡本は次のように評している。

a. 「彼の分析全体に流れる立場は全体をより強調した立場であり、個人は種々の個性的偏差をもった具体的個人としてでなく、組織に一定の活動を寄与するところの非人格化された機構的存在として捉えられるにすぎない」（全93）

b. 人間行動の動機に非経済的要因が強く働いている、というのは正しい認識であるが、「経済的動機が2次的地位に落とされるならば異論なきをえないであろう。資本主義社会——特に経営における人間行動は優れて経済的動機により強く根ざして発現していると考えざるをえない」（全傍点筆者94）

(2) 協働体系と組織の成立および存続の条件の概説に続いて、岡本は組織の本質的要素にして中核的役割を果たす‘伝達’過程の意義を強調し、立入って検討する。それは、協働意志と共通目的、この静的・潜在的な2つの要素が組織を支える力として具体化されていく動的な過程、組織の基礎過程たる調整と意思決定の過程そのものである。（全102）

「伝達の過程には2つの大きな流れが介在している……1つは一般的、抽象的目的が次第に特殊的、具体的目的に分化していく側面であり、他の1つは寄与者各人の伝達を通して彼らの協働意志が確保、維持されていく側面である。」（全104）第1の側面における伝達は共通目的をその実現に必要な具体的行動へと翻案する過程であり、「前後上下へ、障害、困難、不可能、完成を報じつつ、組織内の一定水準から他の水準に移行するに従い、目的を再定義し、修正しつつ、各部分目的に必要な知識を提供しながら、通過するのである。」（全105～6）

伝達過程の運行を保証する制度ないし機構たる‘伝達体系’は概ね‘権限のライン’に依存している。権威（オーソリティ）は寄与者に受諾される（主観的側面）ことによって、彼らの意思決定を調整もしくは決定するものとして‘伝達’の役割を果たす（客観的側面）。権限のラインを通じて行われる伝達は概ねこの権威（オーソリティ）を伴って移送される。複合組織を構成する部分組織には管理者が存在し、権威ラインの各要点を占めて伝達ないし意思決定センターとして機能する。

(3) こうして組織は伝達過程を通じて動的な機能化を果たしているのだが、伝達の過程それ自体を基底的に支えかつ規制している進行原理は何か、——それはバーナードの‘組織経済’の概念に在る、と岡本は云う。

寄与者各人の諸動機を満足させて協働意志を確保すること、——この組織経済の均衡 ( $I \geq C$  状態) という基底的要素に規制されつつ、組織の動態的機能化の過程は展開している。「組織の持続的な運動そのものの中から生み出されたこの自生的な組織原理に窮極的に規制されつつ、組織は‘自らを全体として管理する’のである。ここに組織の管理過程は組織経済の均衡実現の過程であると共に、その裏返しの表現が伝達の過程であり調整と意思決定の過程なのである。管理者は管理過程を円滑ならしめるべく、協働体系を維持するよう努めるにすぎない。」(全114、傍点筆者)

(4) 以上、伝達 $\equiv$ 動態的機能化過程に焦点づけた検討を一応終えたところで、岡本はバーナード(を含む近代組織論全体)の総括的検討を保留し、当時点で気付いている問題点を列挙している。

a. バーナードの組織には、「組織を現実統制、管理していく主体がない」。云うところの管理者 executive は目的定式化・協働意思確保・伝達体系維持の3職能をこなしている‘組織の単なる1契機’に過ぎない。‘協働体系は全体として自ら管理するのであって、その一部である管理者、管理組織によって管理(マネージ)されるのではない。’(Barnard: 216~7、傍点岡本)——この言明からバーナード組織論における(個人的観点に比しての)全体的観点の遥かに濃厚なことが読み取れる。そこでは管理者も作業者も協働的行為の寄与者という‘全く質的に等しく量的にのみ異なる‘非人格的な組織の1要素’にすぎない。岡本はこの点に疑義を呈して云う——バーナードの分析の大筋を尊重して‘管理者の機能が人体における神経系統に類いする’という比喩を認めながらも「なお、このような神経系統は相対的に独立して、人体全体がおかれた現在・将来の諸状況を予測・計慮しつつ……取るべき行動方向を選択し、人体全体を統制、管理せんとしていると考えたい」。(全116)

b. 組織経済について極めてユニークな理論を展開しているが、なお理論的不備が著しい。——多種多様な要素を組織経済の対象として、無差別に効用 $\equiv$ 価値が賦与される。諸効用の統一的評量基準は存在せず、ただ「管理者によって‘全体感’として感覚的に、‘諸要素の釣合’の問題として審美的に、調整されるに過ぎない。」このように‘一見非科学的な’主張ではあるが、「経営を含めた組織一般の規制原理をなす‘経済的合理性——本文に即している意味での組織経済の均衡——は単純に貨幣的尺度によって剰余の極大化として示されるにはあまりに複雑であるということを示そうとしているのだと理解したい。」(117)

c. 「社会学、社会心理学の重視と、それに伴う経済学の意義の低下」は少々問題である。(118)

d. 関連して、「資本主義制度下にある歴史的な組織論が充分体系的に展開されていない」(118)



(5) 馬場の親密な指導の下にバーナードを精読した者として当然に、バーナードをアメリカ経営学の新潮流を嚮導しつつある巨峰と観じ、その枠組や主要な論述内容を基本的に受容するという前提の下にであるが、岡本は多分に批判的な所見・所感の表明において十分に率直であった。組織経済論の不備を‘一見非科学的’と評し、社会学・心理学の重視(→経済学の意義低下)を問題視して「組織の一般理論樹立の努力が直ちに……組織の社会学樹立への努力に通じるべきか」につき賛意を保留するなど、その具現と云える。広くは経済学に属する(企業)経営学の体系を構築しようという岡本の志向は、当時、おそらく馬場よりも堅固であり、資本主義企業経営における経済的動機の優越を否認するなど、論外と感じられたのであろう。

より根底的な批判的態度が基本的前提 a 及びそれと結びついた問題点 a' に示されている。——組織には組織を現実統制・管理していく主体がなく、‘協働体系は全体として自ら管理する’というバーナードの主張に、岡本は前提 a[‘個人か全体か’]のどちらかでなく両方の立場を併用する]への重大な違反を見出した。尤も、岡本が具体的に批判しているのは、バーナードが管理者の役割を著しく貶しめ、恰かも組織が自生的に生存・発展していくかのようなイメージを提示している、という事実とその不当性の指摘にとどまり、それが個人軽視・全体優先姿勢の具現であることの論証を欠くばかりでなく、それが前提違反を示す適切な事例といえるかどうかについての配慮もない。(意地悪く云えば、組織にとって最も肝心の筈の管理者の役割貶低に対する単なる反感表明だと片付けることもできよう。)バーナードが前記問題発言にこめた含意はなかなか深長であり、ごく近年になって様々な議論の対象となっている。(庭本 2006 など)しかし、1958 年当時、主著のこの個所に関わって誰かが何かを論じた、という形跡は、管見の限り、全くない。——他に遥かに先んじて前記発言を取り上げ、ともかくバーナード理論全体の基本的前提に関らしめて疑義を呈した、というだけでも、岡本の先見は留目に価いする。

### §3.「組織の全過程の理論としてのバーナード理論」1986

(1) バーナード・サイモンの学習から出発したもの、岡本の関心領域はきわめて広く、人間関係論は勿論のこと、科学的管理に始まるアメリカ経営管理論、伝統的管理論、BS 理論と並ぶ新潮流としてのビジネス・エコノミックスとその後継諸理論、さらに制度論的経営学の全域に及んでいる。1958 年、新世代の先頭打者としてバーナード理論研究論文をものした岡本は、前記した BS 理論学習の灼熱期(1960 年代中頃)には、ほぼ BS を卒業して新領域の開拓に重点を移しつつあったと思われる。1970 年前後の瞭乱期著作群において、岡本はバー

ナード・サイモンでなく「ウェーバー組織論の構造」(『経済学論集』特集号)、「ドラッカーの産業社会論」(『現代経営学の系譜』)を執筆している。以後、モノグラフ『ドラッカー経営学』、ウィリアムソンの翻訳『企業支配と経営行動』、中公新書『日立と松下』、日経文庫『経営学入門』等々、「色々な方面に私自身の研究は展開したが、折に触れバーナードを開いてみると、その都度、新しい示唆が何程にか自分に返ってくる」(1986:43) ‘不思議で貴重な書物’と化していたバーナードを、30年近くを距てて再び論じる機会——バーナード生誕100年記念論集『バーナード』への寄稿——が訪れた。修行時代に馬場の著作を手引に作られた‘かなり詳細なノート’、それを基に書かれたであろう前記1958年論文(以下58論文と略記)「のエッセンスを想起しつつ、さらにその後……筆者なりに考えてきた点などを含めて、バーナード理論の動態性に焦点をおいて」86論文は書かれた。

(2) 58論文では動態的組織過程そのものに焦点づけて論じたことを踏まえ、86論文において岡本は全過程の中の「構造的側面に内在する動態的性格に焦点をおいて」(1986:61)考察した。「バーナードは組織構造を組織過程—調整と意思決定の過程と密接不可分の形で認識することによって、伝統的組織論における組織構造—管理構造とは異質の動的要因を何程にか内在する組織構造として把握することに成功した」と考えてのことである。

まず、バーナードの基礎的人間観の意味に触れ、そこに「組織全体の動きを組織成員の行動の動態を基軸として説明していくアプローチ」の端的な反映を見出す。——法万能主義の否認と経済人の否定、という二重の観点の採用を通じて「人間の社会的行動の中で、感情的、生理的側面とは別の、そしてそれ自体固有の内容をもった知的過程 intellectual process」の的確な認識(の必要性)をバーナードは強調した。「一言で云えば、限られた選択力あるいは自由意思をもった個人ないしそのような個人の活動として捉えられる」。「人は選択条件を主体的に制限する形で、目的を環境との関連において設定」する。従って「目的は一面において個人の欲求・衝動・欲望—動機を反映し、それを表現するが、他面において……より客観的な性格をもつ。」こうして、何らかの合理的な知的過程に焦点をあわせ、内的動機に触発されながら、環境の中で目的を主体的に設定しつつ、何らかの制約を伴った選択力を行使する——これがバーナードの基本的人間観、彼の‘基本的公準’である。

さらにバーナードは「個人の行動にある種のアンビバレントな二つの側面を認識し、そのことによって、組織—管理の理解に動的な性格を賦与している。」

i) 動機と目的との関連。——目的は動機の部分的表現にすぎず、また環境との相互作用において動機の部分的修正の可能性を含意している。「しかも人は自分に内在する諸動機を自覚的に常に知悉しているわけでもない」から「1つの目的追求行為が1つの動機に対応して

いる保証はない」。目的実現と動機満足とはしばしば‘くいちがう’ことになる。

ii) 協働体系—組織との関連における二面性。——特定の‘協働体系に参加している個人’は機能的、非個人的 impersonal な存在である。他方、特定の‘組織の外にある個人’は、物的、生物的、社会的要因がユニークに結合した主体的 personal な存在である。バーナードは前者を個人的個性、後者を組織人的個性と名づけ、「個人の両側面として密接な関連をもたせつつ、分析概念として明確に区別している」。(全 66) <sup>注 4)</sup>

(3) バーナードの名著の成立過程、とりわけ、原型をなすローウェル講義では(公式)組織のみで協働体系の概念はなかったが、ヘンダーソンの助言を契機として急拠設定され、それに伴って幾つかの重要な補修がなされた経緯が、飯野春樹・加藤勝康の克明な研究によって明らかになった(飯野 1973 → 78、加藤 1986 → 96) ——ことを承知しつつも、敢て岡本は「その執筆経過はともあれ、一個の客観的成果として、それ自体の論理構造を問わるべき」ものと捉え、「協働体系と公式組織の二重の観点から組織—協働を考察したバーナードの試みは、彼の主観的意図はともあれ、彼の組織分析をより豊かなものに発展させるのに貢献した」(全 67) と評価する。

岡本のこの判断は、直接的には師匠馬場の「組織を中心対象としながら之を単に抽象的に取扱うことをせず、一層具体的なる組織概念との密接なる関連に於て把握せんとするもの」という理解を継承した(意地悪く云えば呪縛された)ものであるが、加えて、バーナード理論への動態的要因の賦与ということを含めて「筆者自身の経営学の構築において、2つの概念認識は……極めて有用であった」と支持理由を敷衍している。(全 68) されば、この2つの概念認識がどこでどのような有用性を発揮したのか、という点に留意しつつ、以下の論述を見ていこう。

(4) 協働体系は人々・物的体系・社会体系・組織を含む包括的体系であり、公式組織はその下位体系であって調整された人間活動(および諸力)のみからなり、他の3体系を結びつけて協働体系たらしめる中核的要因である——この配置それ自体が2つの概念の関係を通じての協働態の分析が、その動態を理解する上で有用であることの一例といえる。ただし、バーナードが「personal components について2つの協働態概念に微妙に関わらせた説明」をしていることが若干の理解困難を生んでいる、と岡本は云う。(全 69 ~ 70)

バーナードは Personal という言葉を、a) 人間的ないし人格的、b) 個人的という2つの意味に用い、しかも十分明示的に区別していない。組織との関連において彼が impersonal という場合、主として組織人格を指しており、それは決して非人格的なものではない。<sup>注 5)</sup> 協働体系に参加している人間はあくまで独立した個人であり、個人人格を持続けている。と同時

に「参加を決定した上は、組織に活動を提供し、その一員として組織的拘束を受ける個人」（全70）即ち組織人格でもある。但し組織の拘束は人格の全面に及ぶことはなく、従って‘組織の外’に個人人格の部分が残る。「あえて具象化すれば、個人のうち、個人人格は協働体系の構成要因、組織人格は公式組織の構成要因となっている……この意味において個人は、協働体系一組織との間に常に二重の関連をもって存在し行動している。しかもこの二側面が常に一致するわけでもない。この認識は、協働体系一組織に、個人の側から二重の動的要因を与える。」（全70）1つは個人人格と組織人格との葛藤。今1つは組織人格が（伝統的組織論にみられるような）機械的・受動的的存在ではなく能動的存在だということ。組織を構成する‘意識的に調整された活動’は、個人的ではないがあくまで人格的・主体的であり、公式組織はそのような人格の活動の体系として非個人的ではあるが人格的＝人間的な体系として、認識される、というのである。<sup>注6)</sup>

（4）協働体系に参加した以上、個人人格は組織人格との不断の葛藤を免れず、組織人格といえども組織に拘束されつつも主体的に意思決定する能動的存在である。そこに岡本は動態的組織把握の精髓を見、さらに視線を延長して組織の構成要素に関わる特異な見解を打出す——周知の3要素のうち「共通目的と伝達は‘意識的に調整された’に対応する。共通目的は、調整の対象なり方法を示し、伝達は調整の手段ないし過程を含意している。貢献意欲は協働的活動または諸力そのものを言いかえたといひ考えてよい」。（全72）しかし、貢献意欲を公式組織の構成要素と考えると論理的矛盾が生じる。というのも「協働意欲は個人人格のレベルの要素であり……個人を組織人格と個人人格といった二面性で捉える以上、‘協働体系に対して努力を貢献しようとする意欲’は協働体系の構成要素であるが組織の構成要素ではないといわざるをえない。」（全73）

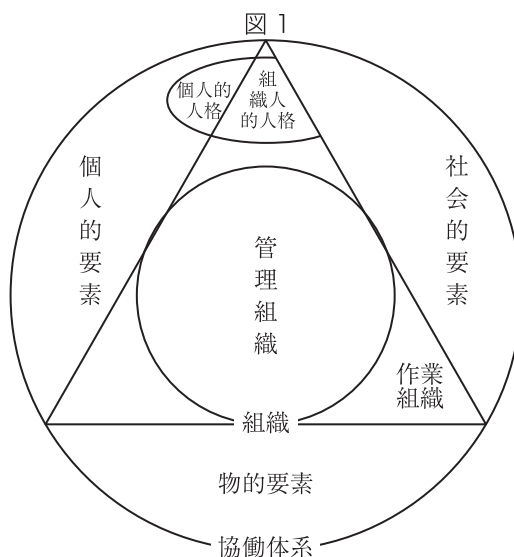
貢献意欲の‘所属’問題は1960～70年代、筆者を含む幾人かのバーナード理論研究者が関説したテーマであり、当時既に、貢献意欲は協働体系にとって不可欠だが、極めて可変的な個人的要因であるが故に‘組織’から捨象されるべきである、という主張もあった。（小笠原1972:26など）それに対し‘バーナード家に忠義一徹な’飯野春樹は「（バーナードは）パーソンそのものは排除したが‘個人的要因’を排除したものとは思われない」（1978:186）、貢献意欲には個人差があって可変的だとしても「バーナードにとって貢献意欲とは、いわゆる $I - C \geq 0$ の別名といってもよいゆえ、この状態は可変的であるよりは一般的である」として、そもそも「公式組織概念に‘人間的諸要素’を取り入れたことが、バーナード理論の伝統理論とはきわだって異なる特徴であったはずである」と反論した。以後、この問題の論議は終息に向かった。<sup>注7)</sup>

私見によれば、貢献意欲の源泉は個人人格が包蔵する活動意欲であるが、それが特定の組織目的に結びついて貢献意欲となるや否や、組織人格の属性となる。それは「克己、個人的活動の自己制御の放棄、個人的行為の非個人化」であり、それによって「努力の凝集、結合」つまり組織としての活動が可能になる。組織人格もまた主体的存在であり、組織の拘束を受けながらの活動の結果が翻って個人人格の側での望外の満足や能力向上をもたらすこともあり、逆に自己疎外の極致に陥ることもある。——岡本の言説はおそらくその辺りの論理の機微にこだわってのことであろうが、率直に云って穿ち過ぎである。

なおバーナードは非公式組織（明らかに公式組織の外に在り、協働体系内の個人人格で構成された社会的体系である）及びその公式組織との関係を主著の1章を割いて説明している。その論述は深厚な洞察に充ち、馬場の所謂‘2つの組織概念の密接な関連に於て取扱う’いま1つの例といえる。岡本の言を引けば、ここでは「公式組織と非公式組織とが‘不即不離’、‘紙一重の関係’において」認識されており、その結果「バーナードは公式組織を目的志向的、論理的行動の体系として捉えながら、形式合理的機構に一舉的に骨化して捉えることなく、ふくらみのある主体的な人間行動の集合態の側面をもつものとして捉えた。」(全78～9)



(岡本 1986 : 81)



(6) バーナードが提示した‘協働的重層構造の全体像’を岡本は図1・2のように図示している。このように‘動態的性格を内在させた’組織構造は組織過程の内実を規制し、「翻って組織過程の動的な性格は時間的経過と共に組織構造に一定の性格を刻印する。」



‘組織構造の課題と密接に関連する’組織の‘境界問題’について岡本はいう——論文集所載の「組織の諸概念」に展開された、‘それなりに説得的な’「論理の行きつくところ、組織に境界は存在しえず、従って組織と環境の相互作用、あるいは環境に対する組織の適応といった課題も一般には特定し得ないことになる。しかし果たしてそうであろうか。」(全81)

ここに再び、協働体系と公式組織の二重概念が重要になる。それを忠実かつ的確に理解した上で、組織の境界を認識することが可能か否か——従業員、顧客、投資家、供給業者、いずれも組織にサービスを提供している点でひとしく「協働体系の広義の構成要素」と考えてよい。しかしその中核的下位体系としての組織は‘意識的に調整された活動および諸力の体系’である。そして‘意識的に調整される’拠りどころを、バーナードは「権威ある伝達、さらにその体系—調整体系の客観的作用に求めている」(全82) このように理解する限り「組織の境界は意識的に調整される範囲——フォーマルな権威ある伝達を受容される範囲を基軸にして捉えられるのであって無限定なものではない。」この基軸に該当するのは主として組織メンバーであって、他の貢献者にまで拡大して考えることは「却って組織概念を拡散し、組織分析の焦点を曖昧にする。他の貢献者が協働体系の存続にとって不可欠であるということと、組織の構成要因とみることは次元の異なる問題である。」(全82)

ここに到って確認すべきことの第1は、バーナードの組織認識に対して岡本が明確に批判を提起し、自説を対置している、ということである。バーナードでは従業員の販売行為、顧客の購買行為、どちらも等しく貢献であって組織を構成するのに対し、岡本は前者が‘権威ある伝達’によって調整されている故に組織を構成するが、後者が受ける調整は‘権威ある伝達’とはいえない故に‘協働体系の広義の構成要素’にとどまる、と主張する。正に対決である。

確認すべき第2として、岡本の主張は、組織—協働体系の二重概念的な理解に拠っているのだが、その適用の仕方が、ここでは少々問題含み——権威(ある伝達)という、重要な調整手段には違いないが次元の異なる概念を導入し、それを境界設定=仕分けの基軸とするのは如何なるものか、ということである。さきに馬場は「‘調整された活動の体系’に組織メンバー以外をどの程度とり入れて考えるかは、方法論的立場に依存する」と言明した。ここで岡本の方法的態度が問われよう。

岡本において協働体系は「意識的に調整された活動としての組織によって所有ないし制御されている協働的構成体」であり、「従業員・顧客・投資家等が、特定体系への貢献を決定した後、これらの貢献が協働体系内部の物的要因、個人的要因、社会的要因となり、組織に制御される。」貢献を決定する以前の彼らの潜在的サービス(≒能力)は「組織—協働体系にとつ



て意味ある——目的の実現にとって意味ある環境 relevant environment を構成している」とみなされる。(全 83. 傍点筆者)

組織による制御は‘権威ある伝達’によって果たされる。バーナードと‘本質的に等しい定義を用いた’サイモンにおいて、権威ないし権限は‘他人の意思決定を左右する権力’である。協働体系の一類型たる企業の場合、「権限の最も中核的な前提ないし正当性は……企業環境の不確実性がその程度を一層大きくするという状況において雇用契約が締結され、それに基礎をおいた雇用者一経営者の権威的伝達に対して従業員が包括的に容認することから生じる。」(全 86) この点、バーナードが組織に対する貢献者としての従業員と顧客の同一性、彼らの行為を貢献たらしめるための調整努力の全て——協働関係への誘引、誘因の提供、抑制体系の維持、監督と統制、教育と訓練、検査、モラルの維持など——について基本的同一性を主張しているのは、調整手段の中軸としての‘権威ある伝達’が(顧客については)欠けているが故に認め難い、と岡本はいうのである。(全 80～2)

「影響力ないし authority の問題について両者の概念は略々同じであるが、明らかにサイモンの方がバーナードの所説に比して明確かつ精細の度を加えている」(馬場 1954: 107～9) という馬場の判断を岡本が継承したのは自然の成行であるが、実は両者の authority 概念には基本的な差異があり、バーナードの定義に拠る限り、顧客も従業員と全く同様の‘権威ある伝達’を受容して組織に貢献している、と云える。<sup>注8)</sup> 以下、かいつまんで述べると——

バーナードは伝達(命令)が受容されるための4つの条件(理解可能、実行可能、組織目的との両立、受令者の個人的利害との両立)を挙げ、次で大規模複合組織において伝達を受容されて組織が安定的に機能しうるための条件3ヶ条を記している。(1938: 165～71)

a 命令が慎重に発せられると、通常は4条件が満たされる。

b 各受令者には‘無関心圏’が存在し、圏内にあると認識された命令は内容吟味なしに受容される。

c 組織貢献者たちの利害が個々人の主観・態度に影響し、無関心圏の安定性が維持される。いわゆる‘上位権威の仮構’の成立——上位者≡管理組織からの伝達は受容すべきものだという集団意識が生じ、大多数の貢献者を捉える。伝達を受容それ自体が個人的→集団的欲求となり、不受容者は組織の敵として疎外され、制裁の脅威に晒される。

サイモンにもよく似た——命令受容の3つの状況を区別した記述がある。(1951: 182 訳 170)

イ) 他人の提案のメリットを吟味し、これでよいと確信して受容する。

ロ) 提案のメリットを全然または不十分にしか吟味しないで受容する。

ハ) 提案を吟味し、その内容が自分の抱いている価値や当該組織の志向する価値の観点から見て好ましくない、と確信するにも拘らず受容する。

イ) はバーナードの a に相当する主体的受容であるが、これをサイモンは‘説得’であって authority ではないと云い、ロ) 無関心的受容、ハ) 制裁回避的受容、ひっくるめて非主体的受容に限って authority とよぶ。authority は部下の納得でなく黙従を求める‘最後の言葉’である。つまりサイモンは、バーナードが描いた権威の端初的・基底の類型である主体的受容を排除した——土台を捨てて上層建築だけを継承し、受容説を形の上で維持しつつ実質的には発令者に源泉をもつ上位権威説に立っているのである。

原点バーナードに立つ限り、‘意識的に調整された活動’としての商品売買では、売手＝従業員が上司の‘権威ある伝達’を受容して説得に努め、買手＝顧客は売手＝従業員の説得を‘権威ある伝達’として受容する——権威に関わっての差異は存在せず、両者の貢献はひとしく組織の構成要因である。従って‘権威ある伝達’の有無によって組織の境界問題を解くことはできない。では、どう考えたらよいのか？

主著第6章第2節「抽象的体系としての公式組織の諸側面」に立ち帰ってみよう。——組織は電磁場や渦流に比定しうる人‘力’の場であり、「その力は人間にのみ存在するエネルギーに由来し、一定の条件が場のなかで生じる場合にのみ組織力となり、言語、動作のような一定の現象によってのみ立証され、かかる行為に基づく具体的結果によって推論される」(1938: 75) それは‘人間エネルギーの燃えたぎる塊’(北野 1996: 126)であり、時々刻々、伸縮・生滅をくり返す存在である。故にバーナードは「協働的努力の体系」(＝組織——引用者——)は、全体として自ら manage するのであって、その一部である管理組織(executive organization)によって manage されるものではない」と述べた。管理する者・される者が纏れ合う全体としての相互作用、飛び交う数多の伝達を受容されたりされなかったり(して権威を得たり得なかったり)することで存続・成長したり衰弱・消滅したりする、徹頭徹尾ダイナミックな存在である<sup>注9)</sup>

このような‘組織’は本来的に‘境界’概念に——どころか‘構造’概念にもなじまないのではないか。まして通常10人程度の規模の単位組織から出発して、専従管理者多数を擁する大規模複合組織の形成、さらに協働体系の境界を超えた複合組織の発展、国家規模の公式組織ネットワークに至る、バーナードの雄大な‘構造化’の構想に、筆者は大きな違和感を抱くのだが、岡本はあまりこだわっていないようである。<sup>注10)</sup>

岡本自身は、基本的に‘経験的な存在としての組織に近い概念’である協働体系に視点を置き、「企業を、財・サービスを生産・供給している持続的な協働体系と規定し、さらにその

中核下位体系を経営組織としている。」それは「M・ウェーバーのベトリープ（＝一定種類の持続的な有目的行為）の概念とバーナードの協働体系の概念、さらにサイモンの雇用契約の……総合的理解の結果」(全84)としての‘企業’の認識であり、その中核下位体系としてバーナードの‘組織’をほぼそのまま取り入れたもの、と云ってよい。

これを馬場の枠組と対比してみよう——馬場は「経営学の基本課題を、組織と価値の問題の統一的把握に求め」、しかも「異なる2つの要因を論理的に統一するものとしてではなく、基本的には同一物（＝組織）に関する若干の視点の移動として、より正確には一定観点から加えた組織分析として捉え」ようとした。「すなわち組織活動の実施一般は組織目的の実現という意味で何らかの価値を実現する」と同時に「何らかの価値犠牲＝広義のコストを生み出す。」そして「何を成果、何をコストと判断し、さらにこれらをいかに評価するかは、具体的には個々の組織目的に依存する。」(岡本1980:571) こうして馬場は、そのような広義の経営を目的として活動する組織（という意味での）‘経営組織’（現在なら‘企業組織’あるいは単に‘企業’と云うところであろう）を経営学の認識対象と規定したのである。

馬場と岡本と、認識の実質はほぼ同じでも、用語の差異がニュアンスの差異をもたらす。馬場の組織は、‘ある程度の統一性をもつ人々の活動’という本質を具えた、しかしあくまで経験的実在としての組織（限られた成員から成る団体）である。馬場はバーナードの‘2つの組織概念’についても両者の構成する諸要素間の密接な関連を追求することによって組織現象の具体的把握を可能ならしめる概念的工夫と看做し、バーナードの所説読解に際しても両概念を弾力的に使い分けていた（と筆者は了解している）。例えば組織活動の拡大につれて複合組織が生れ、伝達上の必要から管理組織が発生・階層化していく、という辺りではバーナードの組織概念で考え、AT & Tのような大規模複合組織体や国家・教会のような巨大ネットワークの話となれば馬場の組織（＝バーナードの協働体系）概念で考える、という具合である。

岡本は組織（という用語）をバーナードの概念に専属させた。協働体系との二重枠組を堅持するとは云うものの、要所要所では‘組織’が優先する。組織過程と密接不可分な形で組織構造の認識と云っても、単位組織が分化して複合組織となり、伝達上の必要から管理者・管理組織が発生する、という出だしの部分は、伝統的組織論の所説と取り立てて異質ではない。国家・教会を頂点とする全社会的な公式組織ネットワークとなれば‘人間エネルギーの燃焼の場’とか、‘意思決定と調整の過程’との密接不可分といったイメージとは遠いが、それも組織概念の包容範囲内とバーナードが云う以上、差当り受容せざるを得ない。要するに、具体的な議論になればなるほど、バーナードに引っ張られ、馬場のような弾力的理解の可能性は薄れてゆく——となれば、もはやニュアンスの差にとどまらなくなる。

58 論文において岡本は、バーナードが人間行動における経済的動機を第2次的意義に引き下げて社会学・心理学を過重視していることに異議を唱えた。また、人間行動を取扱う際の2つの立場〈個人か全体か〉のどちらかでなく両方を併用すると云いながら、論述の実際においては全体の現点が遥かに濃厚だという、極めて重大な批判を提起していた。86 論文には、この2つの論点について言及がない。——筆者はそこに（やや言い過ぎたという）反省というより、岡本組織論の成熟の証しを見る。と同時に、バーナード理論への一体化度の深化の証しを見る。そして、原初バーナードには組織概念のみで協働体系概念は急拠付加されたという事実を知りながら両概念併用の立場を選択したことから、上来指摘したような幾つかの論旨混沌を生じたことを残念に思うのである。

### Ⅲ 成形。土屋守章のバーナード・サイモン理論研究

#### §1.「経営管理学の基本問題」1968

土屋守章は当初、中川敬一郎の下でアメリカ経営史を学んだが、やがて東部機械工業を基盤とする「米国経営管理論の生成」(1967～8)の追跡を経て、近代組織論研究に参入した。バーナードを読み始めたのは1961～2年、大学院修了近くになった頃だという。前節で触れたバーナード研究の灼熱期を含む6年余りの本源的蓄積を経て、1968年、土屋は新世代バーナード・サイモン理論研究の主役として登場した。

その第1作において、土屋はバーナード・サイモン理論を以下のように広大な経営学の歴史的地位と課題の中に位置づけた。

現代の大企業は経済活動の主役を担うだけでなく、それ自体、強力な権力機構として政治的・社会的支配力をもっている——「このような現代社会に対する認識の上に立って、企業の行動様式を解明していこうとする社会科学の領域こそ、現代の社会で必要とされている経営学（1968a：69）」である。だとすれば、経営学の対象である「企業」の概念は個別資本とか利益極大化機構といった経済学的規定だけでは不十分である。現実の企業は、経済財の市場だけでなく、より広く文化的・社会的環境とも直接的相互作用をもち、またそれ自体単一の経済人でなく多種多様な生身の人間（の意思決定）が複雑に絡み合っている存在である。——このように「抽象化の程度が非常に低く、現実の企業に比較的近い」（全72）企業概念から経営学は出発する。

相互作用を交わす環境の種類に応じて経営学の分野が大別される。企業自体が多数の人間から構成される組織であることから生じる「組織内的条件と企業の行動との間の関係のメカニズム」を追求する分野が経営管理学である。

その歴史的展開を一瞥すれば——19世紀末の生産現場に始まり、やがて他の諸機能を含

む企業全体の活動を有機的に調整するための理論が発展した。この流れは1930～40年代、ファヨールの所説を取り入れて理論的に整備され、管理職能論と管理原則論から成る‘管理過程学派’を形成した。つぎに1920～40年代、ホーソン実験を発端とする人間関係論ないし動機化の理論の展開。第3の流れ、近代組織論は源流フォレットからウィスラーを経て「バーナードによって方向づけられ、サイモンによって理論的に整理され」、「個人の意思決定活動を基礎概念とし、動態的組織観を打出したという点で、職務を中核概念とした静態的組織観をもつ第1の流れ」と対照的である。(全81)

以上3つの流れは、現在の経営管理学が取り組むべき3つの問題に対応する特有の理論であるが、「経営管理学が十分な理論的發展を遂げた将来においては……3つの理論は1つのものに統一されるものと考えられる。その場合、中心的な理論となるものは、前述の第3の問題に対応していた近代的組織理論であることは、ほぼ確実であるといえる。」(全84)

## §2. 「バーナードの組織および管理の理論」1969

当時、BS理論は経営学界をほぼ制覇しつつあった。その指標とも云うべき占部都美『近代管理学の展開』1966は、「既成の仮説や方法に対する批判から、管理過程や組織に対して科学的な分析を行ない、管理について独自の概念や理論体系を確立している」BS理論を「経営管理学の革命に一つの主要な役割を果たすもの」と評価して大きな影響を与えた。

土屋は占部によるBS理論の紹介・批判が‘枝葉末端に捉われて’いると評し、‘コンパクトな解説’、しかも「初学者が親しみをもつように、その理論のなかの論理を、原著書よりもさらに明確に提示」すべく「バーナードの組織および管理の理論」を書いた。それは土屋の自負にふさわしく、文字通り簡にして要を得た名作<sup>注1)</sup>であり、何のコメントも無用である。ただ‘むすび’の部分は引用する必要がある。——この「経営管理論の研究史において、人間を思考するものとして捉えた最初の理論」は‘全体として極めて論理的に構成されている’にも拘らず、最後の結論においては‘非論理的な責任とか信念に頼って’おり、「管理者の意思決定を、管理者の個人的資質の問題に帰し……組織の動きのメカニズムの関連で分析しなかった」(全141)点、理論として不十分の謗りを免れない、として土屋は云う。「バーナードは具体的な協働体系から抽象的な組織を導き出し、その3要素の説明を経て、最後に再び具体的な管理者のリーダーシップに戻った」。この道筋が実は逆であるべきだったのではないか。「まず具体的な管理者の活動を、より抽象して、例えば意思決定なる要素を抽出し、そこから分析を進めて、その意思決定が組織に組み上げられていく過程を構成するという方向をとったならば、より理性的に論理を進めることができたのではないかと思われる。」(全141)



後述するようにこの方向は、実はサイモンがとった道筋——バーナードの試みがあった後に、初めて通行の可能性が見えるようになった、という意味で、バーナードの名を冠して然るべき——サイモン理論の道筋である。

### §3.「バーナード・サイモン理論の展開」1968

『経済学論集』組織論特集号のために催されたシンポジウムの基調報告である。そこで土屋は両者の理論展開を簡潔に要約し、それが不可分一体のBS理論として把握されるべき所以を述べた。

(1) 両者をつなぐ最も基本的な紐帯は、バーナードが提示した人間観——‘人間は自ら考え、自由な意思をもち、それに基づいて活動するが、その能力には限界がある’——であり、BS理論の基本的公準とすべきものである。

バーナードにおいて「協働体系は人々の活動の他に物的要素や個人そのものを含んだ現実の組織体に相当するものである。組織とは、このような実体的なものを抽象し、活動のみを抽出したもので」、それ故に「組織は分析の対象ではなくて（協働体系の）分析の武器である」（全75）ことに留意しなければならない。組織は目的・貢献意欲・伝達の3要素より成るが、組織を動かしているのは構成員それぞれの活動であり、3要素はそれを相互に調整された目的指向的な活動にする条件を提供するものである。「ところで活動は、表面に現れた行動とそれを事前に決める意思決定とに分けることができる」ので、「上記3要素は構成員のそれぞれが意思決定を行なう条件を提供するもの」である。「組織の中で意思決定は、貢献意欲をもった協働体系の構成員が、伝達過程を経て目的が与えられたとき、その時点での物的・社会的な環境を分析して、これを克服する過程」であって技術的な問題として論理的に分析できる。しかし上記3条件を整えることそれ自体は、取りも直さず‘組織を維持する’こと、即ち管理職能そのものであって簡単に技術的に扱うことはできず、むしろ管理者個人の全体感覚が必要になる。（全76）

「バーナードが協働体系から組織の3要素を経て意思決定からさらにリーダーシップに向かったのに対し、サイモンは意思決定そのものから入って、それを制約する組織の中の諸条件の検討、さらに組織の中での意思決定が、合成された意思決定として組織全体を動かしていく過程の検討に進んでいる。」このように逆の接近方法をとっているにも拘らず、「サイモンは……バーナードの上に乗って必然的な理論的前進を推進したと云わなければならない。」（全77）

(2) サイモンはバーナードのように組織を厳密には定義しなかった。——とりあえずバー



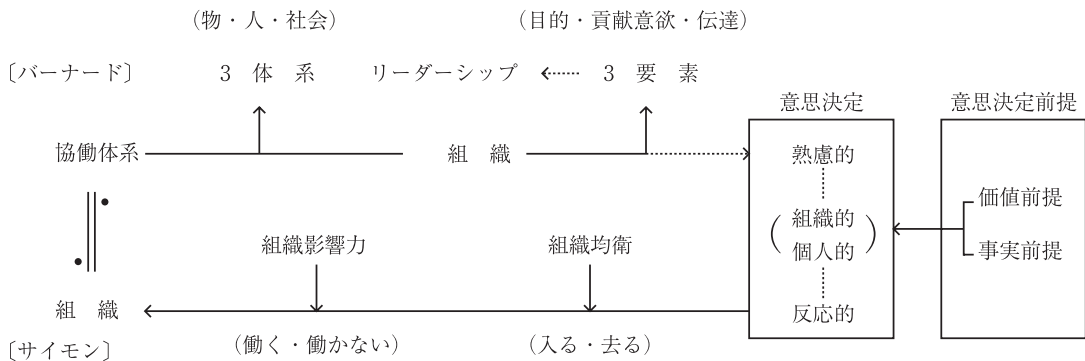
ナードに従って組織を構成員の行なう活動の体系とする。活動は行為とそれに先立つ意思決定から成り、意思決定が行為を規定する。だから意思決定の体系が組織の動きを規定する。(サイモンはこれを管理組織 administrative organization と名づけた) この「意思決定過程は目的という形で価値前提を与えられるところから出発し、ついで事実前提のなかから目的達成のための効果的手段を選ぶ。……さらにその手段を中間目的として、そのための手段が選ばれるという目的・手段の階層化がすすむ。」(全78) 個人の意思決定は一般にその合理性に限界があるが、組織の中の個人の意思決定では合理性の程度をいくらか高めることができる。代替策からの選択基準や決定結果の伝達経路がより明確であり、訓練によって組織目的への心理の一体化を図ることもできるので、相互の調整が容易になるからである。

組織は誘因を提供して個人を組織に参加(貢献)させる。(ここでのサイモンは概ねバーナードに従っているが、誘因と個人目的との関連に着目した参加動機の類型化がオリジナルである。) 次に参加した個人の意思決定に対して組織は種々の影響を及ぼして組織目的達成へと方向づける。それらは「個々の意思決定に際しての外部からの刺激と個人の心理的性向を内面的に変えていくこと」(全79) から成る。前者はオーソリティを中核とし、より一般的なコミュニケーション体系によって補強される。後者は能率という観念を全ての意思決定における事実的要素の選択に適用すべき基準として教え込むことと、個人目的を組織目的に合致させるように働きかける(組織への忠誠心を植えつける)ことから成る。

以上を通じて、バーナードの提示した幾つもの重要概念が、より整備・洗練され、まさに‘組織の管理技術’の基礎理論として体系化されたのであるが、同時に「大きな単純化がなされていることは否めない。」(全80) と土屋はいう。——それどころか、バーナードが真に目指したものからの大きな逸脱が生じたこともやがて明らかになるであろう。

(4) ここまでの議論をまとめて、バーナード理論とサイモン理論の相関図を作ってみた。(図3) サイモンが「意思決定の心理的環境の整備を云うことによって、組織の3要素の問題を殆ど一挙に意思決定システムの問題として処理できる問題に解消した」(全87) こと、そしてそれがバーナードとサイモンを連結してBS理論たらしめる直接的紐帯となっていることが読み取れる。

図3 バーナード理論とサイモン理論の相関（1）



組織目的は、云うまでもなく意思決定概念活用のホームグラウンドである。貢献意欲の問題はICバランスを計算して組織に入るか去るかを定める個人的意思決定である。組織の中でよく働くかあまり働かないかという個人的意思決定に対して、忠実かつ能率的に働くように誘導し、その働き方を具体的に教訓・指示する組織的意思決定を組織影響力と名付ける。——このように組み上げられた‘組織’はバーナードの云う‘協働体系’（から物的体系を捨象したもの）にほぼ等しい。

ここに至って明らかなこと、それは（3要素より成る）バーナードの‘組織’それ自体が無用の存在となり、実質的に消失してしまった、ということである。サイモンが自らの組織概念を厳密に定義しなかった訳は、「対象を初めから厳密に定義してしまえば、あとの論理の展開が制約される」（全78）というよりはむしろ、‘バーナード組織概念の解消’という、この事実のあからさまな表出を（バーナードから受けた絶大な学恩に鑑みて）避けるためであった——と筆者は信じている。<sup>注2)</sup>

（5）ここで、かねて抱いてきた疑問とそれにまつわる想念を表出してみたい。——昔々、筆者が初めてバーナードを読んだ際、（それぞれが公式組織の3要素に対応するものとされている）第10、11、12章が終わって第13章に入ったとき、意想外の‘転調’を感じて戸惑った記憶がある。それぞれの周辺事項をも含んだ3要素の説明が終り、新たな問題領域へ移行することの論理的必然とまでは云わずとも然るべきつなぎの言葉が見当たらず、いかにも唐突であった。この卒然たる意思決定論の出現について土屋は「目的、貢献意欲、伝達という3要素は、相互に作用しあっているが、複合組織のなかでは意思決定のなかに、これが集約されて現れている。そこでこの意思決定行為について分析をすすめる必要がある。」（1969：130）と云うが、的確な説明とは思えない。3要素の相互作用、それらが意思決定に集約されることについて単位組織と複合組織との間に格別の差異はありそうもない。どう考えたらよ

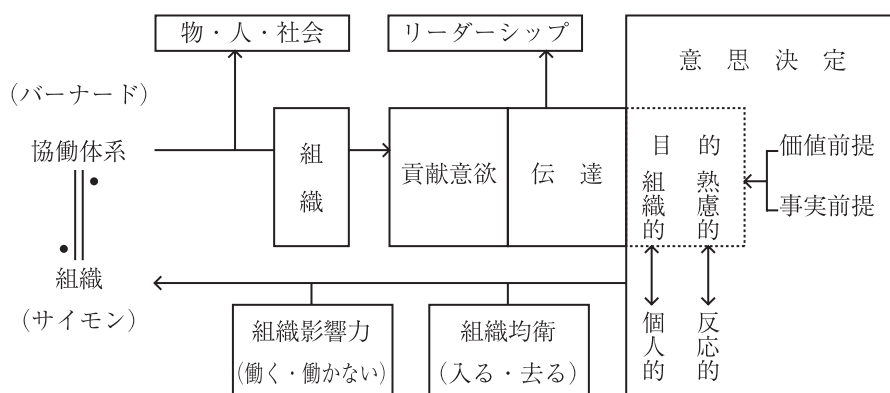
いか？

近年、飯野春樹『バーナード研究』を読み返していて、ふと思ひ当るふしがあった——ローウェル講義草稿が主著へと再編・拡充される際、「組織理論に当る部分は若干の変化、改善を除いて殆どそのまま移し替えられている……第3部の第10章‘専門化’は別として、第11章‘誘因’、第12章‘権威—コミュニケーション’第13章・14章‘意思決定の部分が旧稿通りである’（飯野1978：153）<sup>注3)</sup>そして‘第10章‘専門化’の基盤と種類’は（講義草稿）第3講に一部分論及されているが殆どが新しい。重要な追加と思われる。」（全156）

以上から次のような推論が可能である——第13・14章（意思決定の環境・機会主義の理論）は、もともと公式組織の3要素の1つ‘目的’に対応する論述であり、主著における位置づけとしてもそうあるべきである。第10章（専門化の基礎と種類）は、もともと複合組織の形成原理の一部ないし補足説明であり、事柄が非公式組織（の形成・構造）と密接に関連するところから、主著ではその点に配慮して第10章（非公式組織及びその公式組織との関係）の後に繰り下げられた。そして何らかの理由（もしくは錯誤）によって、‘公式組織の諸要素’の敷衍を課題とする第3部冒頭に置かれることになった<sup>注4)</sup>。

以上の推論を是とすれば、バーナードの意思決定についての論述が二重に限定的なものとなっている理由がたやすく了解できる。——活動を行為そのもの（身体過程）とそれに先行する（心理過程）に分け、後者を意思決定と名づける。それを組織的と個人的とに分け、個人的意思決定を（組織に貢献するか否か、という明らかに関連密接な意思決定を含めて）組織外にあるものとして論じないことにする。組織参加者としての個人の行為の多くは習慣的、反動的であり、「非論理的組織過程は公式組織にとって不可欠」（Barnard：186）であると知りつつ、「個人行為とは対照的に、組織行為というものが最高度に論理的過程として特徴づけられねばならず、また特徴づけ得る」ことを重視し、さらに（個人のそれとは異なり）組織における意思決定については既に「経験的観察の道が開けている」（ので、かなりの程度論述可能である）として、考察の範囲を絞りこむ。すべては組織‘目的’の特性記述に焦点づけてのことではないか。こういう次第で、前掲図3は図4のように描き改められるべきであらう。

図4 バーナード理論とサイモン理論の相関（2）



サイモンはバーナードの組織3要素解説から直結的に意思決定一般の概念規定を得た。バーナードが組織外のものとした個人的意思決定を組織の（内外を分ける）境界に位置づけ、無意識的・反応的意思決定を包容することで意思決定の全てを尽くせる。（事柄自体は殆ど自明な）組織目的を規定する2つの要素——道徳的・機会主義的——をサイモンは意思決定の価値的・事実的前提という、より一般的な用語に改称しつつ受け継いだ。（すべてが2種類の決定前提の種々なる比率での混和物であるところの）無数の決定前提の中から選択的に受容する過程、というサイモンが与えた新定義は、バーナードが論述・示唆した意思決定概念（の内容）に何物も付加せず、決定過程の記述に便利な用語の開発にすぎない。

以上の帰結を踏まえて、程なく土屋は、バーナードの組織定義に縛られずに組織的意思決定過程を解剖したサイモンのひそみに倣い、しかも、（古典的管理論は別として）人間関係論を含む「人間の努力の集合体としての組織そのものを研究対象としていると見られる」多種多数の組織理論を視野に入れながら、独自の狙いをこめた組織理論を構想・彫琢し始めた。1970年代は、そのような最終形態としてのBS理論の熟成期となった。

#### §4「組織理論の一構想（上）」1970

土屋が視野に置く様々の組織理論に共通する基本的命題は「組織というもののもつ制度的枠組……分業関係の規定の仕方、職務分担の在り方が、その中での人間の行動を左右し、また逆に長い目でみれば、組織の中に色々な多面的な価値をもちこむ人間の行動の仕方が制度的枠組を変化させていく、ということである」。（全59）この制度的枠組と人間行動の相互作用の捉え方に大別して2つの立場がある。

社会学ないし社会心理学的問題意識に立つ組織理論は、独立変数たる制度的枠組の中での従属変数である人間行動のメカニズムの解明を狙いとする。(さらにアージリス、マグレガーなどインダストリアル・ヒューマニストたちは人間行動の在るべき姿を想定し、それに適合的な組織の在り方の提案に及ぶ。)

もう1つの立場は、逆に人間行動(独立変数)が組織そのもの(従属変数)を動かしていく過程を解明しようとする。J・トンプソン『オーガニゼーション・イン・アクション』はその典型であるが、「組織の中の人間の動き方についての前提的限定」が窮屈すぎて肝心の相互作用を把握できず、組織全体と外部環境との関係解明に偏ってしまっている。

さてバーナードとサイモンはどちらの立場にも入れにくい。彼らの仕事がパイオニア的であったため、2つの立場を明確に区別せずに両方とも取入れてしまったからである。そこで日本の研究者の間でもバーナード・サイモン理論の理解において、どちらの(立場に通じる)側面を重視するかで対立が生じた。占部都美、二村敏子が第1の立場を重視するのに対し、土屋は第2の立場を重視する。——といっても「トンプソンのように人間行動を無視するのではなく、組織の中の人間行動に対するある省察を経た後に、そうした人間の行動を組織全体の動きの唯一の動因、動力源として、組織の全体が動いていく過程を理論化する」(全61)ことを狙っている。そうすることが、今日の経営学の戦略的に最も重要な課題だと考えるからである。——企業の行動と社会の変化との相互作用を対象とする経営学において、経済体制・市場構造など企業環境の諸側面が企業行動をどう規定しているか、という問題意識に基づく研究は多いが、企業が社会に対して影響を及ぼしていく、という企業の能動的側面に注目した研究は少ない。環境の変化が直接に企業の行動を規定するのではなく、それが「組織の中の多くの人々に情報として認識され、それぞれの人がそれぞれに得た情報に基づいて意思決定し、その意思決定が組織というフィルターないし加工過程を経て、組織全体のまとまった行動すなわち企業行動として現われ……結果として出てきた企業の行動は、要因として作用した筈の環境変化とは非常に関係が薄くなっている」。つまり「企業のもつ能動的影響力を考えると、その能動性を決めるものは、組織的過程そのものではないか。」組織の動き方のメカニズムを解明する理論が必要な所以はここに在る。

研究対象である組織を大ざっぱに定義すると、それは「多くの構成要素から成り、そのそれぞれが自ら主体的に動くことができ、にも拘らず全体として体系化され、まとまりがとれている」(全62)そのようなシステムである。そして構成要素は‘それ自体動く意思決定主体’、即ち‘組織の中で意思決定をしているという面でのみ抽象した個人’(全63)である。(活動ないし意思決定のみというバーナードの定義に比べると抽象度が低い。)彼らはその組織を継

続(的に活動)させようという意図をもち、多くの場合、その組織と多機能的につながっており、「組織をただ単に一定の固定的目的の達成のための機能的集団とのみ見るのではなく、より深く自己の個人的動機と関わりをもっているものとして、見ている」‘組織メンバー’である。——従業員との間に、このような、いわば全人格的なつながりをもつようになってきつつあるという、現代企業に特徴的な性格を考慮に入れた概念構成を試みた、と土屋は云う。

組織の各構成要素が行なう意思決定（の概念）は、バーナード・サイモンそのまま、「基本的には、その時点での情報が記憶の中にある従来の経験の蓄積とミックスされ、1つの行動となって現れるまでの情報加工の過程である。（全64）そして各意思決定者の認識能力には限界があるので無暗に最適を求めず、知り得る範囲内で最善の代替策で満足している。要求水準が変化して不満を覚えたときは、新たな代替策を求めて探索を始める。

このような意味での意思決定を全ての組織メンバーが行っていることから、組織の全体に次のようなメカニズムが生まれる。

第1に組織メンバーの全ての意思決定は、互いに決定前提となってつながり合い、‘合成された意思決定’となる。

第2に、意思決定パターンが固定化していく。各決定主体は過去の経験を記憶しており、繰返される同類の刺激に対しては記憶の中の反応プログラムどおりに行動する。行動パターンの固定化と云う、この全ての人間行動に共通の能率向上の途が組織にも生じるのであり、まず役割の分担と情報伝達経路の固定化として、さらに様々の職務や標準化の手続、その他管理技術の大半はその作用の結果である。

組織の第3の特性はコンフリクトの発生であり、それは組織として当然のノーマルな現象と云わねばならない。動機的、認知的、コミュニケーション（のバイヤスに絡んだ伝達の矛盾）的という3つの源泉から生じ、それに対処し解消させる努力のなかから組織の新たな動きが生まれる契機となる。——第1に組織スラックを用いて従来プログラムのままで収拾する。第2にバーゲニングによって利害を調整して解消する。第3に探索活動によって新たな代替策を見出し、プログラムを改訂する。（分析的過程による解消）（全66～7）

この辺りはマーチ・サイモン『オーガニゼーションズ』やサイヤート・マーチ『企業の行動理論』などを下敷にした行論であり、引き続いてイノベーションや戦略（的環境適応）といった問題が扱われるものと予想されるのであるが、続編（下）は書かれなかった。——「組織がそれ自体のなかに動因をもち……時には環境に適応し、時には環境の変化を先取りし、時には環境に積極的に働きかけてこれを変えていくという組織独特の論理」（全67～8）の真骨頂とも云うべき部分は未公開に終わった。



## §5. 「バーナード・サイモン理論の可能性」 1979.

1979 年秋、組織学会 20 周年大会において、土屋は、前記「構想」の更なる熟成ともいうべき言説を発表した。

バーナードとサイモンは「同一の公準、演繹、検証のつながりの上にある。」(報告要旨：29) 人間はその活動において自由意思をもち自ら決定するが、その自由意思にも決定能力にも限界がある。この 1 対の公準①欲求の多様性②能力の限界から ‘人間は意思決定者である’ という定理が導かれる。この公準によって初めて協業や分業の発生、社会的分業に基づく交換の成立を説明できる。組織体の戦略や管理機構の形成といった具体的レベルにまで演繹を展開する場合にも深い洞察が得られる。

‘意思決定は常軌化する傾向をもつ’ という命題も、同じ公準から導かれる重要な定理である。欲求は多様だが時間とエネルギーは有限なので節約を要する。行為そのものは節約できないので意思決定に費やされる部分を節約する——これが意思決定の常軌化であり、持続的行動の中で同類の反応を繰返すことで効率が高まり、得られた成果による満足度も増す。成果が欲求を満たさなくなれば、常軌的活動が見直されてより満足度の高い代替策の探索が始まり、それが成功すれば新たな行動様式に移行する——「これは BS 理論における行動変更 (≡革新) についての定理である。」(全 31)

複数の個人が相互の接触を継続している、という条件を設定して推論すると ‘組織’ という現象について一連の命題が得られる。——コミュニケーションに費やされる時間・エネルギーの節約のために、その手段 (動作・言葉・象徴など) や暗黙の規範、目的の共有 (とその達成のための役割分担) 等について相互の了解が形成される。役割分担が成立すれば全体を調整する活動 (管理) が必要になる。この活動に専門化したメンバー (リーダーないし管理者) と他のメンバーとの関係において、「双方の交換する便益、犠牲の関係にインバランスがあれば……この集団の中で権力関係が成立する可能性がある。」(報告要旨追加分：4)  
<sup>注5)</sup> そして、暗黙の了解として成立していた規範・共通目的・役割分担等のうち「いずれかのものを公式化させた集団は……これを組織ということができよう。この組織の定義は、バーナードによる定義とは異なるけれども、バーナード・サイモン理論の公準からの論理的帰結として、許されると思う。」(全 4、傍点筆者) <sup>注6)</sup>

組織が効率的に目的を追求するには、①メンバーの活動を確保し、②相互の調整をはかり、③環境条件の変化に適応させていかねばならない。この 3 つの局面は相互に関連しつつもそれぞれに特有の問題を惹起し、その解決策も種々のアンビバレンスを妊む。——①では活動の質と量に関連して、それぞれ技能とモチベーションが問題になる。②は管理機構の問題

であり、個々の活動の持続性を得るための分担関係の設計と、調整の確保という2つの局面の結合として理解できる。管理機構は環境やメンバーの能力などの諸条件をある一定のものと仮定した上で役割や規則を固定化したものである。諸条件は常に変化するので、ある耐用期間を超えてなお用いられると種々の逆機能現象を生じる。それがコンフリクトであり、そのバーゲニングによる解決は組織の活動効率を阻害する。効率促進的な解決のためには共通目的の明確化（→分析的方法による解決）や、メンバー間での理念、価値意識、行動様式等の同質化を促進しなければならないが、他方、「環境諸条件の変化を認知する組織の感受性との間に ambivalent な関係をもつことになる」ので、それを超克する要因としてバーナードの云うリーダーシップがあらためて問題になる。」（追加分：5）

以上はBS理念の展開方向について、1つの可能性の大枠を示したもので、この方向だけがBS理論の唯一の道だと主張するのではない。他の方向での展開・精緻化もあり得るが、「そうした他の可能性においても、出発点としての公準は共通のものになっている筈である。……いかなる方向に展開するにせよ、演繹された命題の1つ1つを現実世界についての吾々の観察と照合し、批判を加えていくことによって、この理論の健全な発展をすすめるべきである。」と土屋は締めくくる。

ここに至って、バーナードの組織定義は明示的に却けられた。バーナードが開発した幾つかの基本概念を継承しつつも、主としてはサイモン（とマーチなど後進たち）が精緻化あるいは新たに開発した諸概念を組合せた‘バーナード・サイモン理論’が提示された。両者をつなぐ紐帯は‘共通の基本的公準’に限定されることになった。

## §6.「組織均衡の理論と組織動態」1976

BS理論の最終形態において、バーナードが提示した主要概念が（組織概念が棄却されたのちに）どの程度保存・活用されるのか、その一端を垣間見得るのがこの論稿である。<sup>注7)</sup>

組織均衡理論はBS理論体系の基礎に当る部分の1つであるが、概念として不明確な点があり、その意味ないし位置づけも（論者によって）まちまちである。「バーナードは、組織均衡を組織の存続の条件として、しかも組織の動態の根源に関わらしめている。またサイモンやマーチは、これは単にモチベーションを説明する理論もしくは、個人の組織への参加を説明する理論にすぎないとして、組織体の行動ないし動態には、これを関わらしめていない。」（1976:71）そこで土屋は上記の不明確性を取り除き、新しい視角でその位置ないし意味づけを行うことにした。それによって同時に他の2つの不明瞭な概念を明確化することもできる、と云う。即ち、①組織の参加者ないし境界についての理論の不備の修正②オポチュニズム概

念の新たな意味づけ。

土屋が採った方法は、マーチ・サイモンが定式化した周知の5つの基本命題<sup>注5)</sup>から出発して、a.「貢献効用の算定方法に限定を加えることによって、誘因と貢献それぞれの効用のバランスが容易にくずれないようにする」、b.この理論における「組織の意味を公式的な固定的組織体とは考えず、一般的な活動提供の理論として理解する」、というものである。(全72)

a.について——「貢献の効用はその貢献それ自体に伴う効用(−)ではなく、その貢献によって、時間的空間的に失わざるを得ない他の参加の機会から得られるであろう誘因の効用(+)なのである……極端に言えば、誘因の効用と貢献の効用との比較考量とは、現在の喜びと空想の喜びとの比較にほかならない。」ここで基本的に重要なことは、参加者が現在の参加から得ている誘因効用に匹敵する他の代替の機会を知覚するか否かであり、その機会の有無・多少という客観的条件と共に知覚の有無という主観的条件も作用している。こう考えると「ある程度持続的な公式の組織体においては、個々の参加者にとっての誘因・貢献の効用バランスが崩れにくくなる」。なぜなら誘因効用が低下して希求水準を下廻り不満足状態になっても、貢献効用は容易に上がらない——「継続的な参加によって代替の参加機会を探索する意欲が減殺され、同時に探索の範囲も限定されてくるからである。」(全74)

b.について——他の参加機会の探索が限られていると「参加を継続しつつ、誘因効用を増大させるプログラム」の探索に向かうことになる。物質的報酬、個人的な地位・威信、組織目的の遂行や社会的結合がもたらす魅力などの非物質的誘因のすべてが探索の対象となる。ところで、このような誘因諸要素への働きかけは他の参加者との関係に何らかの変化を及ぼす。「探索活動を伴う誘因効用の向上は、組織の中の他の参加者との関係の在り方、即ち組織というシステムの在り方に変化をもたらす。」云いかえれば、組織の「参加者が主体的に組織の中での条件を変化させようとする論理」が働くのであり、「その結果当然のこととして、利害の対立が生ずるであろうし、その解消のための探索もなされるであろう。即ち、組織の中のコンフリクトやイノベーションの必然性も、これによって説明されている。」(全76)

こういう訳で、組織均衡理論は、「単なるモチベーションの理論ではなく、組織動態を説明する基礎的理論でもある」。但し、この理論があてはまる組織は持続的な公式の組織体であって、バーナードの定義する組織ではない。バーナードの組織概念をそのままあてはめると、‘参加’の意味が違ってくる。そこでは組織体のメンバーになることなく、自分の活動を他の人々の活動と調整させることそれ自体が‘組織’への‘参加’を意味する。バーナードの組織概念に拠った場合の組織均衡理論は、「組織行動を説明する理論とはならず、複数の人々の調整された活動の持続の条件を説明する理論……結局のところ活動提供の一般理論

ということができる。」そして「このような意味での組織均衡理論、即ち活動提供の一般理論は、ある仕事をするか否か、積極的にエネルギーを投入するか否かのモチベーションを説明する」ものであるが、「あまりに一般的すぎてその仮説から意味のある命題を演繹的に引き出していくには、なお色々の概念上の工夫が必要であろう。それは吾々の問題意識にとっても、意味があることになるかも知れないが、今後に検討を要する課題である。」（全80）

「臨時的にも、瞬時的にも成立してしまう」、従ってまた瞬時に消滅しうのような‘組織’概念を用いたのでは、持続的な意味ある命題系を構築することは難しい——バーナードの達成に敬意を払い、できる限り活用したいという強い意欲を表出しつつ、実は取扱いに困っているという実情が垣間見える。

### §7.「バーナード理論の現代的意義」1986

生誕百年記念記念論集への寄稿ということもあってか、バーナード顕彰的修辭に富み、行論やや厳密を欠く憾みがあるが、含蓄は深い。

（1）『経営者の役割』は刊行当時のアメリカ思想界の潮流——全体主義の勃興に対してアメリカ的民主主義の優位性の確信を求める——に棹さすものであったが、当時のアメリカ経営学に支配的な考え方はもとより、アメリカ企業とその経営者の実践的要求から見ても「相当に時代に先駆けて」おり、当初は殆ど影響をもたなかった。バーナードが時代に先駆けた問題意識を持ち得た理由は、AT & Tという独占的公共事業を営む大企業に在って、ホワイトカラー労働者を対象として経営者経験を積んだことに在る、と土屋は云う。（全331～2）

時代は着実に変化した。大戦後の繁栄の中で主要産業において圧倒的な支配力をもつ大企業による寡占体制が形成され、行政組織や労働組合も肥大して大きな影響力をもつに至った。ホワイトカラーの比率がブルーカラーを上廻って、代表的な労働者像も次第に変化し、1960年代末ともなると「明らかにバーナード的状況が現実のものとなってきた。」本格的な‘組織の時代’の到来である。社会科学の全域において組織の問題を論ずることが流行し、経営学の分野でもバーナード・サイモンの直接・間接の影響のもとに、組織とその中の人間行動について多くの著作が現れた。

日本においても、少し遅れて同様の状況が訪れ「大組織の支配力の増大と、個人の自由を抑圧する機構としての管理体制に対する、無気力でニヒルな反発」を含意する‘管理社会’という言葉が流行した。（多少とも能動的な行動が大学紛争や大企業批判として現れた）。管理社会という言葉は、「個人の自由を確保しつつ組織としての活動を確保するという現実の課題に対して、バーナード以前の伝統的な人間観、組織観の無力さを表現した言葉と言えない

こともない」(全334)

「このような状況に対して、バーナードの議論は明らかに1つの解答であった。人間の自由な意思決定を前提とし、ユニークな個人としての全人的存在と、役割を担った機能的な存在の2様の在り様を示した」(全334～5)ことは、組織の中での意識革命を促し、人々をして組織の拘束から解放させる福音でもあった。日本でバーナードが広く脚光を浴びたのが、丁度管理社会論が流行した1970年頃であったのも偶然ではない。

時代の流れは実に目まぐるしい。1970年頃、絶大にして永続的のように見えた大企業・大組織の支配力・影響力が、70～80年代にかけて続々と崩壊・脆弱化した。ベンチャー・ビジネスの発生・成長が相次いだが、それを推進したのは組織の力ではなく、個人の着想、個人の企業者精神であった。「管理社会という問題意識も今日では殆ど空虚になっている。……企業における管理の在り方も変化しつつある。」組織が環境変化に適應して自ら変身していくためには、個人の自主性を生かし、上下ともども能力を向上させねばならない。経営者の役割として最も重要なことは、そのような「下から盛り上がる力を演出して作り出すこと」、歯車を回すのではなく、自ら回る歯車を作り出すことである。「今日では、個人にとって企業は生き甲斐を求める場になっている。組織の個人との対立というような姑息な問題に頭を悩ませている人は少なくなっている。」(全336～7)

これからの企業は激変する環境の中で、常に新しい技術を求めて自己変身を積み重ねなければならない。その必要に応えるべき「今日の組織理論の課題は、組織それ自体に内在する変化に適應するダイナミズムを理解して説明することである。このような問題意識に立ったとき、これまでの様々の組織理論の全てに優って、バーナードの組織理論が頼りになることに気付くのである。」(全338)

(2) さて、以上のような土屋の論述が、20世紀の大半を覆う年月の経過——バーナードが組織人として活動し、その経験に拠って著作し、多数の社会学者・経営学者が大挙してバーナードを論じて彼の人間観・組織観を世間に浸透させ相当の影響を及ぼした——中に生じた経済・社会・思想のうねりの諸相、その重要な局面の幾つかを確実に捉えていることは明らかである。にも拘らず、それがなお極言すれば表層的であって、うねりの決定的な底流を把んでいないのではないか、という疑念を敢て筆者は呈したい。

バーナードの言説がぴったり当てはまる‘組織の時代’を、土屋は1950～60年代と見ている。しかし、それ以前は‘組織の時代’ではなかったと云えば嘘になろう。1920～30年代、大企業寡占体制は既に顕著、‘経営者革命’という言葉に代表されるような、‘組織の時代’の諸側面に肉迫した幾つもの言説が生産されていた。また、1970～80年代、‘企業者精神の時代’



に入っても、大企業体制は頑丈であり続けている。体制の縁辺が半開きしてやや出入し易くなり、内部変動のダイナミズムもやや増長したが、大半の小企業や労働者・小市民諸層との勢力関係における圧倒的優位は不変、かつ酷薄の度を増している。——‘組織の時代’が去ったとは到底思えない。

1989年に始まる世界体制の大変動は論外としても、80年代を通じて既に、一般的・思想的には新自由主義や市場原理主義、より特定の・方策的には禿鷹ファンドという言葉に象徴されるような‘利子生み資本の運動法則が世界経済の全面を覆い、収奪の限りを尽くす’状況を予兆する様々な現象が多発していた。他方、日本の経営の解体は未だ初期段階に在り、本体の大半はなお機能中で世界的名声を博していた。大企業の経営者たちは弛みがちな従業員に‘組織活性化’の鞭を揮い、土地投機を中核とする‘濡れ手に粟’の追求に乗り出していた。バブル前夜、第2次石油危機を乗り越えた後の相対的安定期に書かれた、という事情が土屋の視野を限定し、事態を楽観させる方向に作用した、とも云えようか。

要するに、大企業体制はグローバル化しつつ厳存し、‘組織の時代’は去りも消えもしていない。「組織と個人との対立というような姑息な問題に頭を悩ませている人」は（組織に入っ  
て悩み疲れるか、組織に入れて貰えず窮迫するか、どちらにせよ）増えこそすれ減ってはいない。

自由意思をもって決定・活動する個人で構成された組織が、環境に適応すべく自ら変革していく動因を内在させている、という（BS公準から導かれた）定理は普遍的な真実である。従って土屋が描いた世界では、独特の個人として全人的存在を失うことなく組織の中の機能的存在として行動しうる人々が、文字通り自ら歯車となってコンフリクトとイノベーションを引き起し（その克服を通じての）組織の持続的発展を担っていく。だが、誰もがそのような意欲と能力を持てるわけではない。土屋が描かなかった、ひとまわり広く深い世界では、‘その他大勢の人々’が自ら回る歯車たり得ず、コンフリクトに傷つき、イノベーションに疎外されるのだ。

ついでに——‘今だからこそ’学ぶべきものとして、ここで賞揚されているバーナードの組織理論は、実は土屋自身の組織概念に立つ（BS共有の人間仮説を公準として、少しだけ演繹を施した、ごく簡潔な）理論であり、バーナード自身が構築した理論と内容的には確かに通底しているが、形式的には大いに異なる。意地悪く云えば、バーナード理論を掲げつつ土屋理論を売っている訳である。バーナード顕彰の意図は理解できるが、修辞が過ぎれば誤解を生む恐れがある。

ついでにもう1つ——同様に読者を困惑させる修辞が、土屋に続くBS理論の領袖、稲

葉元吉にも見られる。稲葉は前記の組織学会 20 周年大会において土屋とおなじセッションで「企業組織の研究方法について」を発表した際、「組織論的な観点から企業行動を説明する大まかな思考の枠組」を設定するに当たって、2 段階に分けた考察を行っている。まず、組織に関する概念は多様であるが、「Barnard による組織概念は際立って卓越したものである」。この「組織」を基本的要素としつつ、それを中心に構成された各種諸要素の複合体がいわゆる‘協働体系’にほかならない。」「企業活動を遂行する行為の主体は、Barnard のいわゆる‘組織’であって、それ以外のものではない（ただし……その組織概念はしばしば厳密な定義そのものよりも、活動の担い手としての複数の人間の連合体すなわち人間の集団を意味するものとしておきたい。）……我々がとりあげる組織では、後述するように、労働力管理に不可欠な制度的枠組みである雇用契約に同意した者を組織の成員と考え、これと同じ重要性をもついわゆる利害関係者については、これを企業組織のメンバーに含めていない。一般的抽象的次元では同質で必須の人間の諸力も、制度的具体的次元では上述したような区分がなされるからである。」という。（稲葉 1979：23～5）

このように「基本的に Barnard-Simon 流の組織概念を用いるとしても、それと密接な関連をもつ組織成員性の規定については、彼らと全く同一であるわけではない」という稲葉の論拠は不透明である。一般的抽象的次元と制度的具体的次元との差異、というだけで片付く筈はない。——バーナードがヘンダーソンの勧告に抗して、人間そのものを排し、人間の活動や諸力のみを構成要素とした組織の定義を貫いたこと、また企業組織という制度的具体的次元において顧客を従業員と同等の組織貢献者と規定する立場に固執したことは明白な事実である。抽象的次元で真とみとめる命題を具体的次元で棄却するには、それなりの手続が必要であるが、稲葉は、上記報告要旨ではもとより、同年に刊行された著作『経営行動論』においてもその手続を示していない。「……組織は 2 人以上の人々の協働的な活動体系として定義されるものではあるが、意味の混乱が生じないかぎり、我々はそれを、いっそう具体的に、ときに利害の対立をもそのうちに含むところの複数の人間の連合体、として理解することができる」（同書 p.50）というのみである。バーナードの組織概念を神聖不可侵なものとして祭り上げ、実際の論議には説明ヌキで別の概念を用いるならば、読者の側で意味の混乱が生じて当然であろう。<sup>注9)</sup>

以上、土屋言説の追跡に意外の紙数を費した。途中、動機不純な私見を挿入して一層冗長になった。第 5 節末尾の文言を再掲して結びに代えたい。「ここにおいて、バーナードの組織定義は明示的に却けられた。バーナードが開発した幾つかの基本概念を継承しつつも、主と

してはサイモン（とマーチなどを後進たち）が精緻化あるいは新たに開発した諸概念を組み合わせた‘バーナード・サイモン理論’が提示された。両者をつなぐ紐帯は‘共通の基本的公準’に限定されることになった。」

とはいうものの、バーナードの権威は濃く長く尾を引いている。前記の土屋（による顕彰）、稲葉（による神聖視）の他に、稲葉と並ぶ領袖、原沢芳太郎もバーナード理論に対する全き通曉と傾倒を顕示した論稿を書いた。（原沢 1985）バーナード理論の原像はこの系譜の人々の心中深く包蔵され、年月を経た後にも時として噴出するのである。<sup>注10）</sup>

（2012.4.18）

注

I

1) 馬場によれば、経営学は経営組織を対象とする科学であり、（経営組織とは生産活動をその主たる組織活動とする組織を指す）5種類の理論的研究から成る。

(1) ‘組織活動’（あるいは、いわゆる「仕事の組織」）の経営理論。大体においてバーナードが定義する意味の公式組織を中心対象とする理論。

(2) ‘組織における人間関係’の経営理論。インフォーマルな人間関係のみでなく、フォーマルな人間関係も含む。また、人 vs 人の関係の他に個人そのものに即した事項の研究をも含む。したがって「その重要な内容として、経営組織における勢力関係 power relations の理論的研究（いわゆる‘経営者リーダーシップ’の研究はその一部分に属する）がある。」

(3) ‘価値の流れ’の経営理論。これには(イ)経済学上の理論にもとづくもの(ディーンやグーテンベルク)(ロ)会計学的色彩のもの(ハ)組織論的色彩のもの(バーナードやサイモンの云う誘因と貢献の均衡の問題が之に当る)がある。「経営学は、この三者のうち、その一を採用して他の二者と全く捨て去るべきではない。1つのものをとくに重んずるにせよ、他の2者も、これと関連せしめて批判的に摂取すべきである」

(4) ‘技術と経営’の経営理論。経営組織において用いられる技術（とくに機械、装置、施設など）と密接な関連をもつところの、経営組織内部の社会科学的事象とこれらの技術との間の関連を対象とする。

(5) ‘経営と社会’の経営理論。経営組織とその社会的環境との関連を対象とする。社会的環境には、経済的、政治的（および行政的）文化的等の諸環境があり、それぞれに応じて‘経営と社会’の経営理論も分化していく。

2) 馬場のBS理論研究・紹介は「米国における経営理論の新展開」1950に始まり、以後、『経営評論』『P・R』誌上を中心に展開され、初期のものは『経営学と人間組織の問題』1954に

収録された。次で、全 45 巻に及ぶ『経営学全集』（東洋経済新報社）を構想し、自ら編集に当たった。（急逝により第 7 回配本で中絶）

3) 『経営学全集』第 3 巻『米国経営学(上)』に馬場は「バーナードの組織理論と其の批判(上)」を寄稿したが、その内容は主として『経営者の役割』の前半の祖述と敷衍であって批判の部分は乏しい。その末尾に「バーナードの組織理論において最も注目すべき部分が、此書の後半の中に看出される」と記されている。続稿(下)が掲載される筈であった『米国経済学(中)』は全集の挫折によって未刊のままとなった。

4) 「組織には、組織で働く諸力がたえず新しい結合に入り、不断に新しい関連が交代して生まれてくる過程がある。そして組織の人々少なくともリーダーは、その動きを見透かしえないか、あるいは殆どないし全く統制しえない。……このような無定態過程は、組織外部にあるばかりでなく、組織の内部にさえ、組織の常態において存在する。さらにそれは、組織の構成員の物的、心的過程内部にも存在する。(改行) この意味において、組織は内外の危険にさらされており、組織目的の達成が不完全にしか行われぬ事情が存在する。」(岡本 1980: 57——無定態過程について、必要にして十分な説明なので借用した。) この無定態過程論は、かの『オーガニゼーションズ』というコンフリクト(組織における意思決定不能状態)論を先取りしたものといえる。そしてネーミングはコンフリクトよりも適切である。

5) この個所に付言がある。「斯くて、氏の組織論には、協働系の中の個人的体系や社会的体系は、フォーマル・オーガニゼーションと略々同じ程度に主題となっているものと言える。……」(全 50) これに拠って推測すれば、主著第 11 章「誘因の経済」は個人的体系を、第 9 章「非公式組織およびその公式組織との関係」は社会的体系を、それぞれ公式組織と略々同じ程度に主題としているわけである。

6) オーソリティ概念においてバーナードとサイモンとは略々同一だ、とはサイモン自身の言であるが、実は対照的ともいうべき重大な相違があること、そしてその淵源はバーナードが組織における権力ないし勢力関係の存在とその作用の分析を極力無視ないし回避しようとする基本姿勢に在ること、を筆者はくりかえし主張してきた。(川端 1973 → 2004)

## II

1) 学会創立の翌年、山本安次郎を中心として関西部会が結成され、馬場逝去による学会休止期間中にも年 2 回の例会をもち、命脈を維持した。学会規則第 7 条に「会員ハ組織ノ問題ニ就キ相当期間研究シ且ツ研究業績ヲ有スル者タルコトヲ要ス」とあり「馬場組織学会の会員数は恐らく東西含めても 50 名に達しなかったのではあるまいか。」(以上、山本 1980 による)

2) 1965 年度(1965.10 ~ 1966.9)に行われた定例研究会 13 回のうち 5 回がバーナード及び

サイモンの組織論を主題としていた。（『組織科学』創刊号 1967:91 による）報告者は田杉競、土方文一郎、大川信明、岡本康雄、高柳暁、二村敏子、宮下藤太郎。

3) バーナードに続いて、サイモンとジョーンズの所説をとり上げ、三者あわせて‘総括的検討’を予定していたと推測される。しかし、続稿は書かれず、したがって総括的検討も行われなかった。

4) personality を個性と訳すのは、馬場敬治に倣ったものである。（馬場、1988 所収論文「個性並びに個性発展の機会について」）バーナード邦訳書では、人格という訳ではほぼ一貫しており、とりわけ、組織人格、個人人格という語は定着しているので、以下、とくに必要な場合の他は、それに従う。

5) 主として、組織人格（の非個人人格性）を指しているが、ときに‘非個人的’の意味に用いられることがあり、岡本は（注 51）において、邦訳書が重要な個所で、impersonal の意味をとりちがえている例を指摘している。「…協働体系における大抵の努力は非人格的なものである……たとえ人間が行為の担手であっても、協働体系の研究にとって重要な側面では、その行為が人格的なものではないことを意味する。」（Barnard 1938: 77、訳 80）貴重な指摘である。

6) 先に言及したように、馬場敬治はバーナードの組織論は「単に公式組織のみを取扱うものではなく、……協働系の問題をも同時に中心対象として居る」「協働系の中の個人的体系や社会的体系は、公式組織と略々同じ程度に主題になっている」（1956: 50）と指摘した。ここで岡本はバーナードが用いた personal-impersonal の語義をつきつめることによって、馬場の解釈を裏づけたものといえる。

7) 貢献意欲問題の論議については（飯野 1976 → 78: 182 ~ 7）を参照。

8) 以下、authority 概念におけるバーナードとサイモンの‘差異’については（川端 1973 → 2004: 141 ~ 7）を参照。

9) バーナードは、管理職能 executive function を「頭脳を含めた神経系統の、身体の他の部分に対する機能」に例えた。「神経系統は身体が環境により効果的に適応するのに必要な行動を指令して、身体を維持するために存在するが、身体を manage するとはいえない。身体機能の大部分は神経系統とは独立しており、むしろ反対に、神経系統が身体に依存しているのである。」（1938: 216 ~ 7）これは、authority の主要な側面を受令者の受容に求める立場に照応した言明である。

10) この違和感にまつわる諸問題については別稿で扱う予定。



### Ⅲ

1) 主著第16章「管理過程」(＝組織経済)を解説する際、土屋はバーナードの記述を無視して、協働体系というコトバを使わず、組織というコトバで代用している。「組織にはこのような4種の経済がある。」等々。これはこの個所におけるバーナードの論述の混沌を意識し、初学者が親しめず混乱するのを避けるための細心にして大胆な措置と思われる。

2) サイモンは、バーナードの組織概念について全く言及せず、後年に至っても沈黙を守っている。マーチとの共著『オーガニゼーションズ』においても、次の如くである。「公式組織とは何かということについて、この言葉を定義するよりも、例をあげた方がより簡単だし、恐らくより有益だろう。US スチール株式会社は公式組織である。赤十字も街角の食料品店も、ニューヨーク州高速道路局もそうである。」(March & Simon 1958: 1 訳3)

3) ローウェル講義草稿の構成は次の如くである。第1講、協働努力の諸原則。第2講、組織の概念。第3講、複合組織の構造。第4講・誘因の経済。第5講、権威の理論。第6講、意思決定の環境。第7講、管理職能。第8講、管理責任の性質。

4) 専門化の5つの基礎のうち、最もユニークとされる‘社会結合の専門化’は明らかに非公式組織の形成・機能と密接に関連している。加藤(1996)の考証に従えば、ローウェル草稿第3講に「分業と専門化」と題する一節があり、主著第10章にいう5種類のうちa. 地理的専門化、c. 社会結合の専門化、e. 方法の専門化に相当する部分で構成されている。b. 時間的専門化は注記の形で言及され、d. 作業対象の専門化について明示的言及はない。5種類個々の内容が主著では草稿に比べずっと整理されているという。主著第10章が草稿からみて‘大部分が新しい’‘重要な追加」とされる所以は、その第2節(の追加)に在り、それは2つの部分から成る。1) 組織の有効性は殆ど全く、専門化の革新、つまりより高度な専門化を工夫し採用することによって得られる、という命題提示とその具体的説明、2) 進行する専門化(分化)を統合する根拠となるものは組織目的である。組織目的を個々人が実行できる具体的手段にまで合理的に細分し、他方、組織内外の全体状況を細部状況にまで分析し、それを特定の細部目的と調整することによって、組織目的を達成しうる(ような組織活動が可能になる)という指摘。そしてこの箇所(Barnard: 137)に「この二重分析過程の諸原則については第14章で論じる」という注記がある。このように、「重要な一面において‘組織’と‘専門化’は同意語である。協働の目的は専門化なしには成就されえない。」(全136)してみれば、すべてのバーナード研究者が第10章を組織3要素のなかの「目的」に対応するものとみなしてきたのも尤もではある。

5) 組織における権力関係の成立を社会的交換理論に拠って説明している点に、筆者は違和

感をもつ。役割分担によってリーダーとフォロワーに分化した時点で、リーダーの貢献がフォロワーの貢献を大きく上廻る（ということが、共通の認識になっている）ことでリーダーが権力を得る、というのであるが、実は役割分担に（現実には同時的でも論理的に）先立つ共通目的形成の時点で、リーダーの権力が成立するのではないか。複数の個人目的が、集団内コミュニケーションにおいて相互に親和、衝突、競合するなかで特定の個人目的が多少の修正に伴いつつ、組織目的に転化し、諸個人目的は消失する——交換というよりはむしろ直截に力と力のぶつかり合いの結果としてリーダーが誕生する、というイメージを筆者は抱いている。

6) バーナードの定義する組織が非公式組織との対比で公式組織と名づけられる根拠は、定義中の‘意識的に調整された’という文言の中に、3要素の1つ‘目的’が含意されている（とバーナード自身が言明している）ことに在り、その点では土屋定義と両立的である。ただ、‘意識的’には必ずしも成文化、‘公示された’という含意はなく、当事者たちが暗黙に了解しておれば足りる、という点で土屋とはある意味で決定的に異なる。

7) 論述全体としては、いくつか粗漏な個所があり、とりわけ組織の参加者ないし境界についての論述は首肯し難い（川端 1983 参照）がここでは取り上げず、本項のテーマに直接関連する論点に限って紹介する。

8) 念の為に掲出しておく。

1. 組織は組織の参加者とよばれる多くの人々の相互に関連した社会的行動の体系である。

2. 参加者それぞれ、および参加者の集団それぞれは、組織から誘因を受け、その見返りとして、組織に対して貢献を行なう。

3. それぞれの参加者は、彼に提供される誘引が、彼が行なうことを要求されている貢献と、（彼の価値に照らして、また彼に開かれた代替的選択肢に照らして測定して）等しいか、あるいはより大である場合にだけ、組織への参加をつづける。

4. 参加者のさまざまな集団によって供与される貢献が、組織が参加者に提供する誘因をつくり出す源泉である。

5. したがって、貢献が十分にあって、その貢献を引き出すのに足りるほどの量の誘因を供与しているかぎりにおいてのみ、組織は“支払能力がある”——存在しつづけるであろう。（March & Simon 1958 : 84 訳 128）

9) 突飛ではあるが、ここで筆者は天皇機関説を連想してしまう。大日本帝国は神聖不可侵な天皇の統治するところである。しかし、専制君主ではなく（？）立憲君主であるから、天皇による統治権の総攬は‘この憲法の条項によって’行われる。その意味において天皇は統

治主体たる国家の一機関というべきである。——この解釈に立って、憲法の諸条項を極力民権伸長的に読みこむことで、近代日本の政治・社会の‘近代化’に貢献したのだが、軍国主義の増長につれて、天皇親政説によって粉碎された。バーナードの組織概念を‘際立って卓越したもの’と認める限り、バーナード原理主義(者の砲撃)に抗しうる筈はない。バーナードの‘組織’概念こそ203高地なのである。

10) 顕著な噴出例として、高橋伸夫『経営の再生』1995(有斐閣) 桑田耕太郎「実践の科学としての経営学」(『経営学の思想と方法』文真堂2012.所収)がある。他日取り上げたい。

#### 参 照 文 献

- 馬場敬治 1941 『組織の基本的性質』日本評論社  
 馬場敬治 1946 『組織の調整力とその理念型』日本評論社  
 馬場敬治 1954 『経営学と人間組織の問題』有斐閣  
 馬場敬治 1956 バーナードの組織理論とその批判(上)(『米国経営学』上、東洋経済新報社、所収)  
 馬場敬治 1988 『馬場敬治博士遺作集』組織学会  
 Barnard.C. 1938 'The Functions of the Executive' 邦訳『経営者の役割』(ダイヤモンド社)  
 原沢芳太郎 1985 公式組織の定義と組織成立の3要素『研究年報・経済学』(東北大学)No.156  
 飯野春樹 1978 『バーナード研究』文真堂  
 稲葉元吉 1979 『経営行動論』丸善  
 稲葉元吉 1979 企業組織の研究方法について「組織学会年次大会報告要旨」  
 加藤勝康 1996 『バーナードとヘンダーソン』文真堂  
 川端久夫 1973(→2004) オーソリティ論の一考察(→責任・権威の理論と飯野春樹『熊本学園商学論集』11-1)  
 川端久夫 1982 組織均衡理論と組織の境界『経済学研究』(九州大学)47-5・6  
 北野利信 1996 『経営学原論』東洋経済新報社  
 桑田耕太郎 2011 実践の科学としての経営学、「経営学史学会大会予稿集」  
 March,J & H.Simon 1958 Organizations. 邦訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社  
 庭本佳和 2006 『バーナード経営学の展開』文真堂  
 小笠原英司 1974 バーナード理論の基礎概念、『北海道産業短期大学紀要』No.8  
 岡本康雄 1958 アメリカ経営学の一系譜としての組織論について(その1)「武蔵大学論集」6-1  
 岡本康雄 1980 馬場敬治組織理論—その問題意識と現代的意味—「組織科学」14-1  
 岡本康雄 1986 組織の全過程の理論としてのバーナード理論(加藤勝康・飯野春樹編『バーナード』文真堂 所収)  
 Simon,H1945, 'Administrative Behavior'  
 高橋伸夫 1995 『経営の再生』有斐閣  
 Thompson,J 1967 'Organization in Action' 邦訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館  
 富永健一 1987 組織における機能的要件充足と個人欲求充足との分離の問題をめぐって——組織学会25年とバーナード——『組織科学』20-4  
 土屋守章 1968 経営管理学の基本問題(『現代経営学の研究』日本生産性本部所収)

- 土屋守章 1968 バーナード・サイモン理論の展開『経済学論集』（東京大学）34-3
- 土屋守章 1969 バーナードの組織および管理の理論（高宮晋編『現代経営学の系譜』日本経営出版会所収）
- 土屋守章 1970 組織理論の一構想（上）『組織科学』4-4
- 土屋守章 1976 組織均衡の理論と組織動態『経済学論集』42-1
- 土屋守章 1979 バーナード・サイモン理論の可能性「組織学会」年次大会報告要旨
- 土屋守章 1986 バーナード理論の現代的意義（加藤勝康・飯野春樹編『バーナード』文真堂所収）
- 山本安次郎 1980 馬場敬治博士と組織学会——組織学会創立20周年を記念して馬場博士を偲ぶ『組織科学』14-1