

〈研究ノート〉

冗舌的〔組織＝経営〕論 —— バーナード理論研究散策：小憩（2） ——

川 端 久 夫

目次

はじめに

- I バーナードの management 概念
- II ウェーバー流 ‘経営’ 概念と ‘組織’ との関連
- III バーナード流〔組織＝経営〕論の受容とその顛末

はじめに

〔組織＝経営〕とは異様な表現であって直ちに注釈を要する。左辺の‘組織’はバーナードが定義した意味内容のものであり、右辺の‘経営’はウェーバーの著作に出てくる意味内容のものである。

両者の意味内容が大同小異である、という私見を初めて表出したのは10年前のことであるが、近年さらに、同様の認識をバーナード自身が主著のなかで（気付きにくい形で）表出していることに気付かされた。——以下、その経緯を枕としての、思い浮かぶままの冗舌である。

I . バーナードの management 概念

1. 事柄は40年前に書かれた道明義弘「Executive Process と Management Process：バーナードにもとづく一つの枠組の提示」（1972）に溯る。

道明によれば、Executive と Management、どちらも管理と訳されているが意味内容は異なる。Executive Process はバーナードの云う Executive Function の遂行過程、具体的には有効性と能率とのバランスを確保していく過程である。Management Process はファヨール以来の伝統的管理論の基本概念であり、さしあたり Plan-Do-See（以下 PDS と略記）の過程として捉えられる。ただし「このような management process は、それ自体においては、過程としては存在しない」（道明：102）のであり、経営体そのものの成立・存続の根拠をなす

「executive function を遂行していくための手続を提示する過程」(全103)として意味づけ・位置づけられる。

executive function は「組織存続の必要十分条件(組織の3要素)を維持発展させる」ことであり、そしてこの必要十分条件を「どのように達成していくか、が management process の問題となる」(全107)——端的に云えば、道明は management process を executive process の手段(的性格をもつ)としたのである。

道明見解は(谷口1992)さらに(藤井1993)によって受容されたが、(庭本2004→2006)によって根底的批判を蒙った。——第1にバーナードが management process を PDS 過程として捉えていたとは思えない。第2に management process が executive process の手段ないし道具だというのも疑わしい。「協働システムの適応 adjustment は種々のタイプの組織的活動の均衡を保たしめる適応である。……そのような適応過程が management process であり、そしてその専門器官が管理者 executives および管理組織 executive organizations である。」(Barnard: 35)というバーナードの言はその充分な反証といえる。そこでは management が PDS のように手続的なものでなく、経営体存続の実質的根拠に関わるものとして捉えられ、後段の記述は executive と management の同一性すら示唆している。*注1) さらに庭本は、道明・藤井とは逆に、むしろ executive の方が management の手段的なもの、なぜなら「組織の調整主体ないし管理主体は全体としての組織それ自体であり、まさに自己組織である」(庭本: 268～9)と主張する——組織は自分で自分を manage する自己組織システムである(別言すれば組織 = management である)という趣旨の言明を、庭本はバーナードの主著の中に見出したのである。*注2)

「管理職能は協働努力のシステムを維持する作用をする。それは非人格的である。その職能は、しばしば云われるように、人々の集団を管理(manage)することではない。このように狭溢かつ便宜的で、厳密に云えば誤った考え方が通用するのなら、管理職務の正しい理解が得られるとは思えない。管理職能は協働努力のシステムを管理(manage)することであるということさえも正しくない。概していえば、それ(協働努力の体系)は自ら管理(manage)するものであって、その一部である管理組織(executive organization)によって管理(manage)されるのではない。われわれが問題にしている職能は、頭脳を含めた神経系統の、身体の他の部分に対する機能のようなものである。神経系統は、身体がより効果的に環境に適応するのに必要な行動を指令して身体システムを維持するために存在するが、身体を管理(manage)するとは云えない。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。」(Barnard: 216～7)

2. 組織の自己組織性の証明をバーナード自身の言明の中に見出した庭本の功績は大きい。以下、この言明がこれまでどう扱われてきたか、少し詮索してみたい。

印象的な言明なので、読者の記憶に残りやすいが、他方、いかにも含蓄深そうなので、軽々しく議論することは憚られる。筆者の知る限り、本邦初演の引照・論及者は岡本康雄（1958）であった。

周知のようにバーナードは、人間の行動を取り扱う際の2つの立場〈個人か全体か〉のどちらかを選ぶのではなく、両方の立場を受け入れる、と表明している（Barnard：21）。しかし岡本は、そうした言明にも拘らず、バーナードの「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……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」（岡本：93）と判定した。そして岡本のこの心証の中心的な根拠となったのが、他ならぬ前記言明なのである。「彼の組織には、組織を現実^にに統制^し、管理^{して}いく主体^がない……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^{される}のではない。……そこでは、組織^の寄与者^は、先ず^{第一次的に}組織^へ寄与^{する}協働^{的行為}の有無^{によって}弁別^{され}、かかる協働^{的行為}自体の間^{における}質的^差違^{は無視}され平均^化されてしまうのである。」（全115～6）

岡本の批判の焦点は、バーナードが管理者の主体性を軽視し、組織の単なる一契機としか観ていないことに在る。「管理者の職能も組織の3大基本要素の単純な反映——伝達体系維持、共通目的定式化、協働意思確保——に過ぎず、組織全体を維持するために経営者ないし管理者が窮極的に把握すべき、最も中核的な機能が何かということは示されない。しかし……組織の上層を占めるものは、通常、組織全体の機能過程を客体的過程として与えられながら、なお主体的に、この客体的過程を計画、管理せんとしているのであり、協働関係を自己の意思の方向に統一的に志向せしめんとしているのである。その意味において組織は非人格的なものでありながら、なお組織内の現実の勢力関係を反映した人格的側面を露呈するのである。」（全116）

しかし、バーナードが主著第16・17章において executive の機能（と責任）を過重なまでに強調していることは誰でも知っており、岡本の論評が一面的であることは明らかである。バーナードが executive 機能を神経系統のそれに例え、その身体機能に対する優越を否定したことの含意を岡本は捉え得ていない。

1995年、筆者は同じ文言を引用しつつ、バーナードが manage に代えて executive という語を用いたことの含意を推測した。——「executive には、恰かも構成員全体が決定した意思をより操作的な手段に具体化して執行する、という語感がまつわっており、バーナードが彼

の組織論に付与しようとした人間尊重・平等主義的なイメージにふさわしく思われたのであろう」が、少々行き過ぎて逆の歪みも生じている。目的の定式化や組織伝達の維持のような executive 機能がいわゆる管理者だけでなく作業員（末端従業員）にも分有されているという事実、そして後者が保持している最小限度の主体性（職務上の自由裁量や命令拒否の可能性）を強調する余り、「両者が組織において果たす役割、揮う権力の大きさ・重要度の格差、そこから必然的に生成する組織内コンフリクト」の意義を正しく認識していない。（川端 1995：195～6）

この論評自体は正当だ、と今でも思っているが、executive にとって代られた manage の新たな意味づけという、より重大な問題には気付いていなかった。実はここで、バーナードは、（どこまで意識的だったかは不明だが）組織概念の変革に連動して管理概念をも変革していたのである。——従来の概念を管理過程学派のそれに代表させると、それは H・ファヨールの大企業の最高経営者としての経験に基づき、（時間的順序に沿って普遍化した）管理の要素分類であった。バーナードの管理概念は、大企業の現場 executive（北野：126）としての経験を凝結した独特の‘組織’イメージを（隔靴搔痒感を拭い切れないうまに）普遍化した組織概念に基づき、組織の3要素それぞれの生成・存続とそれらの間の均衡に志向する活動の集合、‘組織を維持する作用’である。

ファヨールの管理（manage ≡ administer）概念は表層を撫で、バーナードの管理（executive）概念は深層を穿つ。両者の内容の差異は大きい。バーナードが manage に代えて executive という新しい語を用いた所以である。ただし、どちらも組織ないし組織体の生成・存続にとっての戦略的要因に関わる（通常管理者とよばれている人々による）行為ないし活動である、という意味で、組織ないし組織体に内在する（枢要ではあるが一部分にすぎない）存在であるという位置づけは共通である。

ところでバーナードは不用になった manage という語を廃棄せず、別の意味に転用した——組織は自ら manage する。executive（の作用）によって生成・存続させられるのではなく、組織自体の力で生成・存続するのだと云うのである。executive は組織を維持すべく作用するがそれだけでは不十分であり、executive によって調整されている（組織）貢献者たちの活動それ自体が組織を生成・存続させる。executive の調整活動（＝組織維持作用）は重要不可欠ではあるが組織の生成・存続のキメ手ではない。いわば精一杯尽すべき人事であって、生成・存続という天命は executive されている人々の活動宜しきを得るを俟つのみだ、とバーナードは云うのである。*注3)

ここで云う manage は従来の manage 概念—— POC³ や ‘getting things done through

others' とは大いに異なる。辞書を引くと manage がその対象に応じて様々の意味をもつことに驚かされるが、ここで云う manage は最も広義かつ曖昧な用法に当たる。対象はモノでもヒトでもなくて物事、作用の効果は不完全・不分明、目標達成はしばしば障害多く困難、時として目標自体が曖昧あるいは変動的、人間の仕業にちがいないのだが限りなく成行まかせ、途中経過はともあれ物事を何とか成就すれば manage したといえる、そういうイメージである。

このようなパーナードの意に沿うのに、管理という訳語はふさわしくない。管理者と被管理者、双方の活動＝職能の有機的総計という意味において、（使い汚されていて気がすまないが）‘経営’と仮訳する他なかろう。その理由は以下の如くである。

経営という日本語は、管理よりもさらに多種多様な意味をこめて濫用されている。その中でいくらか意味明瞭かつ安定的なのは、〔経営＝管理＋作業〕という用法である。（人間関係論でいう）技術的組織（＝機械装置の配列）の随所に従業員が配置され、彼らの間で交される伝達（を秩序づけている規則）の体系を作業組織という。その上に階層的に編成されている管理者の間（及び管理者と作業者の間）の伝達を秩序づけている規則（→責任・権限）の体系を管理組織という。両者の合計を経営組織とよぶ——という具合。この用法での経営はアメリカ風で‘経営する’という動詞が名詞化したものである。これとは別にもともと名詞形の経営——大経営、工業経営のように、工場・事業所さらにそれらの集合である会社全体を指して経営とよぶことがある。これはドイツ経営学風——Betriebの訳語に発した用法である。

Ⅱ．ウェーバー風‘経営概念’と‘組織’との関連

1. ドイツ経営学は経営経済学 Betriebswirtschaftlehre と通称されている。1910年代の成立（国民経済学からの自立）期には私経済学と称したが、第1次大戦直後の体制的危機の中で「産業社会化運動による企業形態の‘社会化’は……公企業・協同組合も含めた‘経営’・‘経営経済’を研究領域に据えることによって従来の私経済学（＝収益性を選択原理とし営利的企業を対象とする）の狭さをこえ、経済性を選択原理とし経営を対象とする経営経済学に変貌した。」それは利潤追求の見地を脱却し、中立的な経済性ないし共同経済的生産性の追求を究極目的とする科学を標榜するものであった。（篠原・片岡：63）

危機が去り相対的安定期に入ると社会化運動は退潮し、再起した独占資本による産業合理化運動の強行のなかで収益性概念の復権、私経済学への復帰傾向が強まった。共同体的思考によって労資間矛盾を紛飾する経営経済学は緊要でなくなり、慢性的操業短縮状況の下、固

定資本の回収、運転資本の確保、収益性の向上が焦点の課題となる。そこに登場した W・リーガー『私経済学入門』はいう——「私経済学の研究の核心は技術的な経営ではなく、貨幣経済の一環たる企業である。私経済学は技術的なもの……機械や道具をそれ自体としてみることなく、それを利潤に至る1つの経過点として捉える。企業の内部で常に生ずるものうち吾々の関心を惹くのは貨幣的な諸成果のみである。」(全72)「従来の経営経済学は技術的合理性の諸問題(能率測定・適性検査・動作研究など)と経済的諸問題(費用・収益問題)とを同一視・混同している……経済は技術的合理性に指導される財貨の生産行為そのものではなく、貨幣の獲得である。」しかもリーガーは、このような私経済学を規範論でも技術論でもなく‘没価値的な純粋理論科学’として構想したことで‘異端’とよばれ、ニクリッシュ・シュミットなど多数の論者をまきこんだ、大規模な方法論争をよび起こした。

丁度そのとき留学中だった1人の日本人がこの純粋理論科学構想を奇貨としてその肩に乗り、基礎となる経済理論をマルクス経済学に置き換えることによって、日本独自の批判経営学(=個別資本説)を創始した。

こうした経緯からして当然に、中西寅雄『経営経済学』1931の対象は「技術的生産単位としての所謂‘経営’ではなくして、企業又は営利経済」であり、従って「私経済学、企業経済学、営利経済学と名づくるのが……適切だと考える。但し私は名称を重要視しない」(中西1931:26)——けだし、リーガーにおいては貨幣的成果の獲得 $G \cdots G'$ のみが関心事であるが、中西にとっては獲得過程そのもの $G - W < \overset{Pm}{A} \cdots P \cdots W' - G'$ 、とりわけ利潤の本質たる剰余価値の生産過程($\cdots P \cdots$)こそ研究の核心であり、それをさし当り‘経営’に比定することによって、リーガーと対峙している諸多の経営経済学説の成果をも批判的に包摂しうる、と考えたのである。

資本の運動が使用価値過程=労働過程と価値増殖過程という2つの側面から成り、前者は後者に主導され、その物的基礎となっている、という認識はマルクス経済学の枢軸であって‘二重性の把握’とよばれている。中西は当初、前者を経営、後者を企業に比定していたが、第2作『経営費用論』1936では企業を経営学の対象(企業家の意識の層に現われた姿容における個別資本)と規定し、それが経営≡使用価値過程と価値増殖過程から成るものとした。「経営は企業の技術的過程であり、企業はこの技術的過程を媒介としてのみ、その目的を実現する。……この意味において、企業と経営との関係は、目的手段の関係にある。」(中西1936:12)旧著で企業=価値過程と並列していたときの経営は純技術的過程=工学的範疇であった。新著では企業に内在してその目的達成の手段とされる経営は経済技術的過程=経済学的範疇となった。それは企業活動(≡個別資本運動)を構成する全ての過程、旧著では企

業＝価値過程に専属していた営業・財務・会計をも含む全活動を包括している。別言すれば、価値過程を管理する（労働過程を価値増殖過程たらしめる）労働が、価値増殖過程そのものから分離して経営（＝使用価値過程）に合体し、他方、価値増殖過程はその本質の内容を失って空洞化し、単なる収益－費用＝利益の測定・計算機構と化した。以後、中西の関心はこの測定・計算問題に焦点づけられ、理論でなく技術論としての経営学の途を歩むことになる。

‘二重性’の硬直的（両側面分離的）理解は好ましくないが、統合しすぎてどちらか一方が空洞化したのでは元も子もない。2年後、大塚久雄によって新たな統合的（？）把握が示された。

「経営とは……個別資本の基礎過程を構成するところの余剰価値の生産ならびに実現の機構を指す。或は単にかかるものとして抽象的に捕捉せられた個別資本である。之に対して企業はより具体的な概念であって、他の個別資本との競争の只中におかれ、また信用によってその循環と蓄積とを媒介せられている個別資本である。経営においては資本家と労働者との社会関係のみが対象化されているが、企業においては更に資本家と資本家との社会関係が付加されている。」（大塚 1938 → 著作集 I：30）この規定は中西の門弟（にして師匠の転向後も個別資本説＝経営‘経済’学の立場を保持しつづけた）中村常次郎の採用（→終生保持）するところとなった。（中村 1970）

もともと経済史家である大塚は、やがて M・ウェーバーへの関心を深め、その中で資本主義の精神が淵源するところとされる Betrieb 概念（及びそれと関連する諸言説）に思いを凝らし、さまざまな敷衍を試みるようになった。その分、大塚におけるマルクス経済学の濃度は低下する道理で、企業・経営の概念もウェーバーに倣って規定し直されることになる。——企業とは利潤を目的とする行為すべてを指す。経営（体）Betriebsverband は一定種類の持続的な有目的行為を実践する、管理スタッフを具えた団体である。両者は互いに独自の範疇であり、種々の形で結合したり分離したりするが、近代資本主義社会においては「経営が同時に企業として、企業が同時に経営として現われ」る。（大塚 1968 → 著作集 IX：475）

2. さてウェーバーの云う Betrieb は長年にわたり例外なく経営と訳されてきた。それは‘ある種の永続的な目的的行為’と定義され、目的合理的に行為を統制していく‘技術的な内容をあらかず範疇’である。‘行為’概念である点でパーナードの‘組織’と同一であり、差異は 1) Betrieb は一人の行為でも成り立つが組織は複数人の協働を要すること、2) Betrieb は行為の反復持続を要するが、組織は瞬間的行為でも可である、という 2 点のみ、つまり大

同小異といってよい。

このような想念を、筆者は中條秀治『組織の概念』1998(に収められたウェーバーの社会的行為・集団・団体・組織等の諸概念を精細に分析した諸論稿)を学習する過程で得た。それは筆者にとってまさに啓示と感じられたのだが、既にT・パーソンズが同じ把握をしていたことに後で気付いた。パーソンズは『経済と社会』の英訳においてBetriebをorganization, Betriebsverbandをcorporate organizationとしている。つまりパーソンズはパーナードの新奇な組織概念を正しく理解し、ウェーバーの経営概念との同一性に気付いていたのである。

ウェーバーに詳しく大塚久雄は、Betriebを「日本語の経営よりも広い概念で……合理主義を押し進める根本にある発想と捉えるべき性格のもの」(中条:155)とした。経営団体Betriebsverbandについては「独自の規律の上に打ち立てられている組織」(というウェーバー自身の記述)を引用しながらも、経営団体＝組織とは把えず、規律や支配関係の存在に組織概念を重ね合せている。ウェーバーが、『支配の社会学』において「命令権力の分配」や「秩序の実施と強制とを目指す行為の存在」といった、伝統的(∴構造的)組織概念に沿う記述を与えている以上、従わざるを得ず、端的に「経営＝組織」と把握するには至らなかった。

大塚に師事した経営史家にしてアメリカ経営学に深入りした中川敬一郎は壮大にして雑把な「経営＝組織」論を打ち出した。

「(大塚が指摘したような意味での)Betriebすなわち経営は……アメリカ経営学の場合には、むしろ端的に「組織」すなわちオーガニゼーションのことであると見ていい。」「ウェーバーは経営Betriebを「一定目的に向けて合理化されている諸行為の技術的(手段的)な統一体」であるとも言っている」が、「アメリカの経営学者も「経営」managementとは「人々の協力を通してことをなしとげること」であると定義し、共通の目的を達成するために複数の人間の諸行為の間における技術的統一性を確保することが「経営」であると考えている。」どちらも「経営が技術的統一性をもった人間行為の体系であるという認識は共通」しており、差異は「アメリカの経営学者が専ら人間行為の空間的な技術的統一性を問題にしているのに対し、ウェーバーはむしろその時間的な技術的統一性を重視している」点に在る。(中川1968:3)

経営史学の中心的研究対象をなす「経営主体・経営行為の持続性・連続性・不変性」は、直接には後者＝時間的な技術的統一性に関わる——とはいうものの、それは前者＝空間的な技術的統一性によって与えられている。「ウェーバーによると持続的な有目的行為、つまり「経営」を遂行する管理スタッフを備えているような団体が経営体であり、そうした経営体は

独自の規律の上のうちたてられている組織（organization）である。ウェーバーは、諸行為の時間的な技術的統一性を確保するものが、諸行為の空間的な統一性である組織だと考えている……経営史学の研究対象である‘経営的歴史性’とは、いわば組織的行為の累積過程に他ならないのであり、組織についての考察なくして経営史学は成り立たない。と同時にまた、そうした組織そのものが累積的な企業行動の結果としてしか存在しえないことも明らかである。」（全5）

中川の上記のような「経営史学における組織論的研究の急務を主張すると同時に、組織論における経営史的研究の必要性を強調」する論旨は説得力に充ちているが、〈経営＝組織（可否か）〉の議論としては以下のように問題含みでありすぎる。

①パーソンズはウェーバーの経営をバーナードの組織に比定したのだが、中川は（日本語で経営または管理と訳されている）management、それも伝統的管理論に云う getting things done through others に比定した。それを‘共通の目的を達成するために複数の人間の諸行為の間における技術的統一性を確保すること’と言い換えることはできるが、それはあくまで管理する人間の行為であって、管理される人間の行為をも包括した技術的統一性（という全体）を言い表わす文言ではない。

②そのような（する人・される人双方の行為を包括した）技術的統一性を組織と名づけたのはバーナードのみである。伝統的管理論でいう組織は経営者がmanageする手段として設定した責任・権限体系を指しており、ウェーバーのいう組織、（命令権限の配分、秩序の実施と強制のための規則）とほぼ等しい。サイモン以降、コンティンジェンシイ理論を含めての近代組織論で汎用されている‘組織’の概念は、ほぼバーナードのいう‘協働体系’、ウェーバーでいえば‘経営団体’に当るもので、そこでは伝統理論のいう組織は組織影響力の一部をなす権限を中軸とする‘組織構造’として位置づけられている。——このような幾つもの明らかな差異に留意せず、十把ひとからげに「アメリカ経営学の場合には組織とみてよい」と断ずるのだから、大雑把という他はない。

③アメリカ経営学の‘組織’が専ら空間的な技術統一性を問題にし、ウェーバーの‘経営’はむしろ時間的な技術的統一性を重視している——という対比も問題である。アメリカ経営学は普遍理論を標榜し、企業経営の歴史的变化に焦点を置いていない（だから経営史学という別の研究領域が生れた）。対するにウェーバーは歴史的観点が強烈であることは確かであるが、どちらも技術的統一性の一面のみをみて他面をみていない——とは断じ難い。そもそも時間的・空間的どちらか一方を欠く技術的統一性などというものはありえない。だからこそ中川も、殆ど説明抜きに「企業行動の時間的な技術的統一性は、その空間的統一性によって

与えられている。……その意味では、‘経営的歴史性’はまさに‘組織’とともにある」(全5)と云えたのである。*注2)

パーソンズがBetriebをorganizationと訳したことを中川は知っていたに違はなく、それを最深の拠点として‘経営=組織’説を立てたのであろう——という意味で本邦初演の功は中川のものである。その際、経営史学の当時の焦点課題に引き寄せた行論の故に、バーナードのみに妥当する等号をアメリカ経営学全般に拡大適用してしまったこと、中川らしからぬ暴論であった。

Ⅲ. バーナード風‘組織=経営’論の受容とその顛末

1. 高橋伸夫『経営の再生』1995

中川の所説は何人の注目・吟味を浴びることなく、時が過ぎた。〔組織=経営〕論が正しくバーナードの組織概念に沿って展開されたのはずっと後年、高橋伸夫『経営の再生』1995においてである。——高橋は‘経営する’とはどういうことか、という素朴な問いから出発し、会社の寿命、多角化戦略、経営者革命、株主反革命など興味深いトピックスを追いながら、おなじ問いを何度も繰り返すうちに「‘経営’することは所有することでも投資することでも管理することでもない、それ以上の何かである」と確認する。では何か?——(バーナードが定義している意味での)組織を生成・存続させることだ、という結論に至る経路は以下の如くである。

1960年代初頭、アメリカの非金融最大200社中160社が経営者支配企業となり、経営者革命の完了が告知された。その直後、1960年代後半に空前のM&Aブームが吹き荒れ、コングロマリット化した大企業でPPMに代表される経営戦略論が大いにもてはやされ実践されるようになった。PPMの核心をなす市場成長率と相対市場シェアという2つの変数はもともと資金の流出と流入の代理変数である。‘経営者’たちはPPM操作にふけっているうちに現業部門からの提案を検討することも業績を評価することもできなくなり、投資家と同様に自分たちが‘支配’している会社の単なる資産管理・利益管理者に成り下がってしまった。

おなじく経営者支配の日本では事態は逆だった。1960年代後半以降、外国資本による乗っ取り防止のために安定株主工作=(企業集団内での)株式相互持合いが進められ、経営者たちはひたすら会社を守り、切り盛りすること、つまり‘経営をしていた’——1980年代、世界中に喧伝されたアメリカ経済の衰退と日本的経営の隆盛の、最深の原因はここに在る、と高橋は云う。

たとえばホンダの米国進出を担ったマネジャーたちは、自分でバイクを乗り回してディー

ラーや顧客に会い、ニーズの読み違えを繰り返した揚句、ついに市場のメッセージを読み取った。自ら現場に飛び込み、同僚や部下との接触を怠らず、彼らを活気づけるようなエネルギーと情熱を注ぎこみ、当初の戦略に固執することなく謙虚に学習しながら目標を定めていった。（全 176～7）——これこそが‘経営する’ことである。別言すれば、‘人々が相互に意思を伝達し合いつつ、共通の目的を実現するために意欲的に活動する’状態を作り出すことである。そしてこの別言はバーナードの‘組織’の定義と一致する。つまり経営＝組織である。

経営と組織という、経営学の書物で頻用される基本概念の内容が実は同一だとなると、研究者の脳内地図が混乱しそうなので、とりあえず最小限の交通整理が必要ではないか、と思うのだが、高橋は気にしないで論をすすめる。経営＝組織とわかったからには、いかにして組織を成立・存続させるか、を考えよ——それは大変な努力と才能を要する仕事である。われわれが日頃目にしている多くの‘組織’は、上司・部下・同僚間のコミュニケーションの不足、部門間の共通目的の喪失、協働意欲の欠如した従業員等々、組織としての機能を失っているものが少なくない。バーナードの言明の中にこそ‘経営すること’が息づいている、と知ることこそ肝要だ、と高橋は力説する。

かつて北野利信は‘バーナードの革命的役割’を「接近してみれば組織とは燃えたぎる人間エネルギーの塊である……その表面の内に潜むマグマの実態を知らなければ、組織を運営することはできないと、これまでの傍観者的な組織研究に現場エグゼクティブの立場から不満を叩きつけた」ことに見出した（北野 1996：126〈初出 1984〉）。同様に高橋は、ホンダ米国派遣チームの現場エグゼクティブに一体化することで、バーナードの説く‘組織’の神髄を会得したのである。

燃えたぎる人間エネルギーの塊、まさに組織の神髄というべき状態を抽出してバーナードは組織の定義とした。——現実の組織（＝経営団体）が含んでいる諸多の‘組織らしからぬ’不純物を排除した、この狭溢な組織概念を高橋は文字どおりに解釈し、以下のような独特の議論を展開した。

バーナード自身も認めているように、組織は「相互に関係する諸要素の複合体」としてのシステムである。それは後続のサイモン・マーチらによって、高度に合理化された意思決定のシステムとして再定義された。経営学の主要対象たる企業では、発生する問題の大多数が反復的なので、その解決のための常軌的なルールができ、「習慣・標準作業手続・組織構造といった形で意思決定プログラムが形成・蓄積される。」（全 225）こうして組織は複雑巨大なプログラムのシステムとなり、意思決定の大幅な効率向上を実現した。分業（に基づく協業）や機械化の経済効果も、プログラム化の延長線上に位置づけることができる。

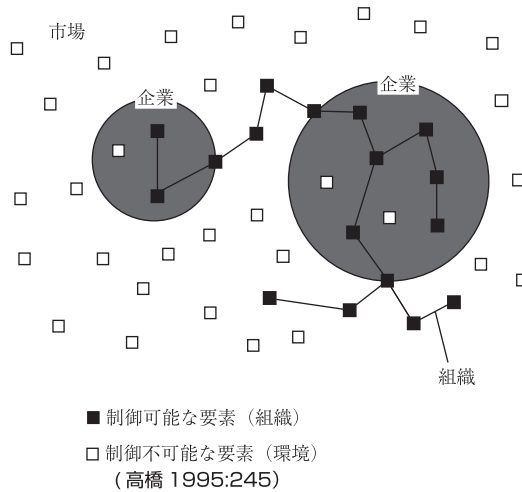
このような組織——技術的合理性に貫かれた複雑なプログラムのシステムをJ・トンプソンはテクニカル・コアと名づけた。その経済性発揮をめざして、組織はテクニカル・コアを外部環境の影響から隔離して安定的な内部環境に置こうとする。「会社という制度のもつ組織論的意義は、構成員や出資者との間に境界を引き、複雑かつ多様な外部環境（正確には、企業の外部は市場として定義される）から、事業もしくは内部組織を隔離するという点に集約される。組織がシステムの概念であったのに対して、企業は境界の概念であるともいえる。」（全 235）

‘組織’はそれ自体がテクニカル・コアであり、コアを外部から隔離すべく境界を引くのも‘組織’である——ここで既にコトバの混乱が見られるのだが、この地点では、とりあえず後者＝境界設定者は企業（なのに組織と誤記したもの）とみなして先にすすもう。

企業は組織を囲い込む。他方、バーナードやサイモンが組織の貢献者ないし参加者の範囲に供給業者や顧客まで含めているように、「組織は企業という境界からはみ出しているにもかかわらず。」（全 242）だから「部品供給業者の系列などが形成する‘中間組織’を1企業の境界をこえて、複数の企業の境界にまたがって存在している組織のことで簡単に定義することもできる。」（全 242）——つまり企業による囲い込みは絶対のものではなく、状況に応じて協調戦略をとることもある。

「逆に、企業内に環境が入り込んでいる」（全 243）場合もある。実は環境とは「ある意味では、組織・人間が主体的に設定するものであって、組織・人間が制御を放棄して組織の外に掃き出した、あるいは置き去りにした諸要因なのである。」（全 243）したがって企業という境界で隔離された内部にも、品質管理でいう不可避的原因のような環境的要素が取り残されているのが常であり、ただその影響を一定限度内に押さえこんで‘管理状態’を維持し得るだけ——こうして「企業と組織の関係は、概念的には図1のように示すことができる。」（全 244）

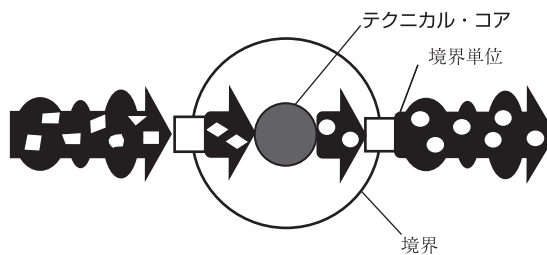
図 1. システムとしての組織・境界としての企業



さて、以上の言説を文字どおりに受容すれば、ややこしいことになる。——組織は基本的に環境をもたず、境界もない。僅かな制御不能＝不可避の原因も、その影響を縮減して管理状態を保っている。企業は諸多の環境要因を包含しているが、その影響が組織＝テクニカル・コアの効率的作動を妨げないよう極力隔離に努める。しかし隔離は万全たりえず、組織が企業境界をはみ出して他の組織と融合することもあり、「一般に組織として結合している要素の範囲と企業とが一致することはほとんどない。」（全 244）

境界による隔離の効果が不十分な場合、企業は「境界上にテクニカル・コアのインプットとアウトプットに携わる境界単位 boundary spanning unit を置き、内部環境と外部環境との間のやりとりを操作・調整し、外部環境のもつ多様性、変動性をそのまま内部環境に持ちこませないようにする。」その方法として a. 標準化、b. 緩衝化、c. 平準化がある。（図 2）（全 247～9）

図 2. テクニカル・コアと境界単位



（高橋 1995:247）

それでもなお環境要因の攪乱作用を防護しかねるときはどうするか? 企業 (= トンプソンの組織) は環境変化を精一杯予測して攪乱防護に必要な資源を準備し、資源が足りなければ緊急度に応じた優先順位を定めて配分する。テクニカル・コアの中で割当から外れた部分は攪乱作用で損傷(効率低下)するが、そうすることによって全体としての組織内行動のランダムネスは最小限に抑制される。もはやトンプソンの組織 (= 高橋の企業) は、それ以上は環境変化に適応しようとしなない。「右往左往するよりはむしろ環境との間に一線を画し……自らの優先順位に基づいて自律的に行動することで自らの能力や優位性を有効に発揮していこう」とする。(全250) ——実はここに組織が「(ある程度の長期にわたって変更・撤回しない) 戦略をもつことの意義が存在する」と高橋はいう。*注2

高橋のこのような行論に対してまず素朴な疑義を呈すると、①前記 a・b・c 3つの方法はそもそも隔離不十分な場合の方策というよりむしろ、境界設定による隔離の方法そのものではないか。さらに遡っていえば、目的達成のために組織が自ら形成・発展させつつあるところの、技術的合理性の塊、テクニカル・コアの内容そのもの(の一部)ではないか?

また、②組織は‘システムの概念’に違いないが、企業は‘境界の概念’であるとはどういうことか? テクニカル・コアを隔離・保全する為に種々の方法を用いる、という点で紛れもない行為主体である企業とは、それ自体、「複数の人の意識的に調整された活動や諸力のシステム」だというべきではないか? ——およそ何らかの目的を達成する活動は、狭い意味での目的達成そのものに関わる部分ないし局面と、それを環境諸要因による攪乱作用から防護する部分ないし局面、その両方を含んでいる筈である。防護は完全ではあり得ず、したがって組織は狭義の目的達成活動が要求水準を上廻る効率でなされる程度にまで攪乱作用を抑制された環境諸要因と共存することになる。組織と環境が接触・交錯する、いわば汽水域を組織の境界とよぶのではなからうか。

さて、このように話がややこしくなった根本原因は、高橋がバーナードとトンプソンという異質の枠組を強引に接合したことに在る。

バーナードの組織概念 (= 定義) は狭濫だが、その反面、研ぎ澄まされていて、トンプソンが名づけたテクニカル・コアと一脈通底、ほとんど同一であるかのような感覚を喚び起こす。テクニカル・コアの稼動を攪乱する環境諸要因から隔離する、という企業(バーナードの用語では協働システム)の活動はシステム内の組織外的諸要因を抑制(して組織を維持)する管理作用に比定できそうだ、という高橋の気持ちはわかるが、トンプソンの抱える組織概念はバーナードと異なり、高橋のいう企業こそトンプソンの概念する組織——全く独特でない、サイモン・マーチその他コンティンジェンシイ理論の徒すべてが共有している組織であ

る。だからトンプソンの組織には境界があり、外部の環境諸要因が組織活動の中核テクニカル・コアを攪乱しないような内部環境を構築すべく管理している。高橋＝バーナードの組織には境界がない。コミュニケーションを交わして共通目的と協働意欲を確認できれば、忽ち地球の裏側に在る組織や個人とも誘因⇔貢献関係を結び、（バーナードの定義を厳密に受容すれば）1つの（複合）組織になってしまう。——しかし現実の組織は決してそのように振舞いはしない。トンプソンのいう組織がバーナード組織の上位に在り、境界を区切って外側の組織を排除し、必要ならば協調戦略をとって限定的な関係を結ぶのである。バーナード（が定義した）組織が主体的に企業の境界をはみ出すのではない。トンプソンの組織が主体的に外部の組織をとり込むのである。

つくづく想うのだが、バーナードの‘組織’は固定した構造ではなく、複数の人々の行為ないし活動、しかも、それらがうまく絡み合って成果を上げている状態、を指している。それは基本的に不安定な存在であり、現実生成・存続させることがむづかしいのは勿論、それが生成・消滅しつつある状態を想像・感得することもむづかしい。一旦明確に理解したと思っても、ともすれば従来どおりの‘構造’的理解に逆戻りしてしまう。上述のようにバーナードを忠実に解釈・適用してみせた高橋でさえ、その弊を免れなかった。——経営＝組織であることを確認した後で、‘戦略と組織’の問題を論じ始めると、以下のような記述が現われる。

1923～56年の間、GMのCEOだったA・スローンは、「絶えず組織を調整し修正していた……つまり、組織を管理するのではなく、絶え間ない組織づくり、すなわち経営をしていたのである。」（高橋：191）——正しくは‘組織づくり’（＝経営）をしていたのではなく‘組織構造’をいじっていたというべきである。（この間GMの業績は概ね順調で市場シェアは高まる一方であったから、うまく経営もしていたといえるかも知れないが、それは組織構造いじりとは別の事柄である。）

A・チャンドラーの有名著作に出てくるどの事例でも「組織づくりはしばしば成長戦略に遅れをとっており……急速な成長期を経験した後には遅れをとる形で組織づくりの期間、つまりより正確に言えば‘経営の時代’がやってきていた。」（全193～4）——ここでも組織構造と組織＝経営との取り違えがみられる。*注3)

また高橋は1980年代末頃、（I-I図式という独特の枠組みに拠る）‘組織活性化’論を創出・実証してみせた。その理論的基礎はバーナードのオーソリティ論とサイモンの組織影響力理論であったが、活性化の対象とされる‘組織’はサイモン＝トンプソン流の組織（＝経

営団体)であってバーナードのそれではなかった。

「組織のメンバーが ① 相互に意思を伝達し合いながら ② 組織と共有している目的・価値を ③ 能動的に実現していこうとする状態」——これが高橋が提示した‘組織の活性化された状態’の定義であるが、それはバーナードのいう「組織成立の必要十分条件、——組織は(1) 相互に意思を伝達できる人々があり、(2) それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって(3) 共通目的の達成をめざすときに成立する——とも基本的に合致する。」したがって、前記の「定義に基づいて組織活性化を議論することは、今日におけるバーナード組織論の実践的再評価を意味することになる……………沈滞していた組織、というより、既に組織として機能しているかどうか疑わしくなった‘組織’をバーナードの組織成立の必要十分条件を満たすような状態にすることを‘活性化’であると考えれば、活性化の議論は組織論的にすっきりすることになる」(1992:2~3)と高橋は云うが、実はすっきりしない。なぜなら、活性化を行うためには(沈滞しているにせよ)組織が現に存在し、未だ消滅していないことが必要であり、他方、バーナードの云う3条件は、組織の成立に必須の条件であって、それが欠ければ直ちに組織でなくなるという性質のもので、明らかにズレがある。——組織概念におけるバーナードとサイモン(及び諸多の組織論者)の間のズレ(というより明らさまな対立)にここで高橋は気づき、その調整に苦しむべきであった。しかるに高橋は気づきも苦しみもせず、組織活性化論に想わざるバーナード顕彰効果を見出すことで満ち足りてしまった。『経営の再生』においてバーナードの組織概念の忠実な受容に踏み切り、‘経営することは組織を作り出すこと’だと確認した後にも、ズレは調整されぬまま保たれた。*注4)

2. 桑田耕太郎「‘実践の科学’としての経営学」2011

〔組織=経営〕という事態は、塩と砂糖が隣り合わせにバラ積みされているようなもので、組織学界に様々な混乱を引き起す——野心的な論者が独自の視点に立つ理論構成を試みる時、そのリスクは特に大きい。高橋から十数年の後、桑田もまた同様の混乱を演じた。

近年の社会科学界に顕著な潮流‘実践論的転回’に棹して、桑田はバーナード理論を実践論的視座のもとに位置づけることで‘実践の科学としての経営学を構築する言葉と方法論’を得ようとした。

桑田はバーナードとサイモンの対比から語り始める——バーナードとサイモンでは人間行動観が根本的に異なる。バーナードのキーワードは実践(物的・生物的・心理的・社会的諸要因の表現形)、サイモンのそれは意思決定(記号処理・計算)である。そこから導かれる組織観も、バーナードでは‘ダイナミックな場’、サイモンでは‘設計可能な組織構造’に焦点

化されている。（桑田 2011b：1）

実践は現実の人間の行動であり、協働状況というその場の布置に埋めこまれ実現される。そこでは意思決定だけでなく‘人が使用する道具や物理的空間配置その他の人工物、行為者の身体、学習された心理的特性、物像性をもつ道具やシンボル、制度、さらに他者の実践’も同次元のリソースとして参照され、いわば諸要因の織りなす連関が1つの全体を構成している。従って個々の実践でなく、そのような協働の全体状況そのもの、‘実践の共同体’こそ我々の分析の単位となる。実践の共同体は多種多様な諸要因の連関性の故に[・]変[・]化[・]性（歴史性）を常態とし、決して縮減することなく不断に新たな差異を生み出す[・]多[・]義[・]性をもつ。

この実践の共同体こそバーナードのいう協働体系に他ならない。そして「協働体系において、組織は設計される対象物ではなく、そこに存在するのであり、諸個人の実践が体系として関連づけられていることが、そこに組織があることの証拠である。」（2011a：77）つまり組織は‘実践の連関を可能にする力の場’であり、諸実践が組織の力によって関連づけられることの密な空間が協働体系を構成するのである。

以上が桑田の基本構想である。以下、批判的考察を加えよう。

実践の共同体に焦点化したことで、従来とかく曖昧になりがちだった組織と協働体系の厳密な区別が必須となった——とりあえずバーナードの定義にほぼ忠実に、組織は‘そこに存在するもの’、不可視・不可触、何人が働きかけても成果確実を期し難いものとされた。しかるのち桑田は云う——「組織は設計されうる対象ではあり得ないとしても、しかし、人間の諸実践が互いに関連しつつも、盲目的で無目的なまま流されていると考えることは、人間に非常に強いストレスをかけることになる。」（桑田 a 77. 傍点筆者）こうした状況の中で、このストレスを解消すべく、「特定の部分集合の歴史に意味や運命あるいは目的があり、その意味が何であるか」を人々にコミュニケーション（告知・説諭）する者が現われ、協働意欲を喚起してくれる。それが経営者であり、経営者こそ「組織を成立させ、協働体系を可能にする」（全 78）機能を担う人である。

こうして目的・協働意欲・コミュニケーションという3要素が登場するのだが、ここで注意すべきは、この目的と意欲は組織と協働体系、どちらのものなのか——前記引用文中の「特定の部分集合」は組織、協働体系、どちらを指すのかという問題である。

ここまでの文脈からすれば、協働体系とすべきである。しかし桑田は‘経営者の中心的機能’として‘組織目的の決定’、さらに「人々はストレスから解放され、特定の組織に強くコミットする」、また「組織が大きくなればなるほど、こうした目的を実感できるものとしてコミュニケーションすることは難しくなる」とも云う。（全 77～8）——いつの間にか、協働体系

が組織にすり替わっているのである。

この場合に限れば、目的・意欲とも組織・協働体系両者に共通なのだから大過ない、と弁ずることもできよう。しかし桑田は以後、無造作に両者を混同あるいは互換的に使用するようになる——「経営者は、自らの企業の目的や歴史をシンボルや製品等を通じて物象化することによって、その瞬間から組織は過去となり、自らと距離を置き客観視することが可能になる。」(全78.傍点筆者) さらにこの文章の内容自体も含意重大である——なぜなら、設計不能・操作困難な筈の組織が、シンボル・製品などを通じた‘物象化’という手続を経れば客観視可能になる、とこれまた無造作に断じているからである。シンボルや製品で足りるなら、協働体系に集う人々の実践の過程・結果の学習(とその持続)をもってすれば、客観視はもとより、科学的分析・技術的操作も可能であろう。

現に桑田は云う。「経営者は組織を通じて、意思決定、その人が利用する道具などの人工物や物的諸要因、身体的・生物学的要因、学習されてきた個人的欲求や衝動などの心理的要因、同様に関係する他者の実践との諸連関の布置のうち、一つもしくはそれ以上のものに影響を与え、協働の結果を生ぜしめる。自らの実践が組織を構成し、こうした制御を専門的に実践することこそ、バーナードのいう‘管理職能’の本質である。」(全78傍点筆者)——人間の実践がもつ無数の結合可能性の中から、特定の密接な連関性をもたらす‘組織の力’を経営者は制御しようのである。

ここに到って筆者は敢て発問したい——協働体系の経営者の力がそれ程のものであるなら、協働の結果を生ぜしめ、それを環境に送り出すのに、なぜ‘組織に働きかける’という手続が必要なのか? 逆に云えば、経営者が直接に協働体系の目的を創出・告知・説論して人々の協働意欲を喚起・育成すると考えたら、どんな不都合が生じるのか?

バーナードの定義した‘組織’はウェーバーの‘経営’概念と大同小異、実質的に同義である。切削対象と同じ硬度の刃物では切削できないのと同様に、バーナードの‘組織’をもって‘実践の共同体’、その作動のメカニズム、変化・発展のダイナミズムを分析することは不可能——無用の手続を繰り返し踏まされることで議論が混乱し、收拾できなくなる——であること、その一例を、桑田の行論は顕示してくれた。桑田が、(バーナードの)組織でなく協働体系 = ‘実践の共同体’を議論の前面に据えたことによって、上記のような事態が透視し易くなったことは、桑田論文の思わざるメリットといえよう。

(2012.3.29)

I. の注

1) management process のための専門器官が executive および executive organization である、つづめて云えば management \equiv executive だ、という、この言明は、つぎに引くより重大な言明の含意〔組織は自ら manage する。executive によって manage されるのではない、つづめていえば management $>$ executive だ〕と端的に矛盾している。恐らくバーナードの錯誤ないし不注意の産物と思われる。この言明は未だ公式組織の定義が与えられていない、協働一般を議論している個所、主著第3章3・4節に在る。組織概念の変革（構造的→動態的）と管理概念の変革（manage \rightarrow executive）が連動しているとすれば、この個所では従来の manage 概念で一貫すべきであり、executive の登場は慎しむべきであろう。——錯誤とみなす所以である。

2) N・ルーマンに従えば、すべての社会システムは自己組織的である。しかし、任意の社会システム、例えば企業（バーナードによれば協働体系の一種）がイコール management であるわけではなく、（バーナードが定義した意味での）組織だけが management とイコールでありうる。けだし、何らかの目的を達成すべく合理的に遂行される行為という意味で、両者は同一だからである。「別言すれば組織 = management である」とは敢て奇を衒った極言である。念の為、断っておく。

3) この論理は、権限の主要側面を、伝達（命令）の受容に求める、権限受容説の論理と通底している。

II. の注

1) 「われわれは、競争によって押し進められ、信用により集積の速度を促進させている個別的産業資本、つまり、競争と信用との諸規定を包括する経営としての企業を取り上げる。」「企業は常に同時に経営であるが、経営は必ずしも常に企業であるわけではなく、一定の条件を包括することによって企業になる。」（中村 1970：7～8）もう1人の個別資本説主唱者、馬場克三の‘個別資本5段階説’もほぼ同様の着想といえるが、晩年に書かれたテキストには、次のような記述がある。「労働過程と価値過程との統一である点では、経営は企業と異なるものではない。しかし、経営は中世に存在したし、また将来の社会にも存在しうるものであって、このような意味の経営の資本主義社会における現象形態が企業に他ならない……営利目的に向けられた経営が企業なのである。」（馬場 1969：8）これは前記大塚の新規定とほぼ同様であり、中村とは僅かにズレがある。

2) 引用文中の‘……’部分に在る説明らしき文章を引くと「逆に言えば、空間的な技術

的統一性の規定をうけない経営主体は、過去におけるその主体自身の行動によって制約されることが少ない。極端に言えば、そのような主体は環境が変わるに伴って別の主体に変化することも可能であり、その場合には、経営主体の持続性・連続性は崩壊し、企業行動の時間的な技術的統一性は失われる。」とあるが、全体として文意不分明——大企業よりも小企業、製造業よりも商業・金融業の方が小まわりが効きやすいという位なら了解できるが、‘環境が変わるに伴って別の主体に変化することも可能’というのは解せない。(八百屋が金属回収業者に転身したとしても、別の主体に変化したとはいえないだろう)要するに説明不要な程に自明な事柄になんとなく説明らしき文章をくっつけたという感じである。

Ⅲの注

1) 組織概念をめぐるバーナードとトンプソンの対照的差異にまさか高橋が気付かなかったとは考えられない。(トンプソンのいう)組織に代って‘企業’という次元の異なる違和感を禁じえないコトバを用いていることから、それは察しられる。

バーナードの組織概念を文字どおりに解釈して押しとおすことで、どれだけ斬新な議論ができるか、どんな新知見が得られるか、無理を承知で試してみたのであろうか。経営することは企業や集団を管理することではなく、組織を成立・存続させることなのだ、というバーナードの言明(を理解・受容したこと)に発する感動に支えられてのことであろう。

2) この文言を敷衍するかのようによ高橋は、「本来、戦略は組織の閉鎖性を確保することを意図して立てられるものであり、そのおかげで、組織のメンバーは自分の組織の置かれている状況にある程度は固定することができ」(全253)、それによってメンバーは、ランダムでなく「計画的で秩序ある行動が可能になるだけでなく、初めて社内で競争が可能になり、メンバーから競争状況が目に見えるようになる。そして組織が活性化するのである。ここに経営することの最初の1歩があるのではないだろうか」(全252)と記している。テクニカル・コア＝意思決定プログラムの複合としての‘組織の閉鎖性を確保する’ために、企業(という組織)は環境諸要因の可及的詳密な把握にもとづく巧緻な適応に努める。他方、組織メンバーの能力発揮のためには、環境と一線を画して対峙しつづける戦略が必須とされる。事態そのものの構造が逆説的なのか、高橋の思考がきわどく矛盾しているのか？

3) チャンドラーの著作が主題とした戦略は、第1大戦を契機として、デュ・ポンやGMで長期持続した蓄積パターンである‘多角化’に焦点づけられた規模拡大であり、必ずしも経営者が意図的にセットし、環境に(適応するよりはむしろ)対峙してぶれることなく追求しつづけたといえる程のものではなかった。むしろ、多角化の進行が市場(という環境諸要因)

との摩擦から来る、テクニカル・コアに対する攪乱（→効率低下）を激化させたことへの基本的な適応策として、組織構造の改革（事業部制への再編成）が着想され、長期持続的に遂行されたのである。要するにチャンドラーの著作は、環境とは一線を画して対峙する戦略遂行ではなく、攪乱作用の甚大さに悩んだ揚句の環境適応の物語である。

4) 組織活性化論の概要と問題点については（川端 1996）で批判的検討を行なった。そこでの中心的論点（の1つ）はオーソリティ概念におけるバーナードとサイモンの基本的対立であった。『経営の再生』では、より根底的な、組織概念における両者の基本的対立が焦点となっている。——オーソリティ概念について高橋は全く論証抜きにバーナードとサイモンの基本的対立を否定し、両者は同一だと断定した。『再生』において両者の組織概念の基本的対立に高橋は気付いたにちがいないが、『経営行動』におけるサイモンと同様、問題に触れようともしなかった。火中の栗とみて拾わなかったのか？

参 照 文 献

- Barnard.C 1938 The Functions of the Executive 邦訳『経営者の役割』ダイヤモンド社
 馬場克三（編）1969 『経営学概論』有斐閣双書
 中条秀治 1994 『組織の概念』文真堂
 道明義弘 1972 Executive Process と Management Process: バーナードにもとづく1つの枠組の提示
 甲南経営研究 12-4
 藤井一弘 1993 組織経済論の基底：甲子園大学論集（B）20
 川端久夫 1995 組織と管理（川端久夫編『組織論の現代的主張』中央経済社、所収）
 川端久夫 1996 組織活性化論への一批判 熊本学園商学論集 2-4
 北野利信 1996 『経営学原論』東洋経済新報社
 桑田耕太郎 2011a. 実践の科学としての経営学、経営学史学会 全国大会 予稿集
 ————— 2011b. 全上 当日配布資料
 中川敬一郎 1968 組織——その経営史的断想 経済学論集（東京大学）34-3
 中村常次郎（編）1970 『経営学』有斐閣双書
 中西寅雄 1931 『経営経済学』日本評論社
 ————— 1936 『経営費用論』千倉書房
 庭本佳和 2006 『バーナード経営学の展開』文真堂
 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（1）武蔵大学論集 6-1
 大塚久雄 1938 『株式会社発生史論』（→大塚久雄著作集Ⅰ）
 ————— 1968 経済史学からみた経営史の諸問題（→大塚久雄著作集Ⅳ）
 篠原三郎・片岡信之 1963 『批判的経営学』同文館
 高橋伸夫 1987 組織活性化の比較研究法 組織科学 21-2
 ————— 1995 『経営の再生』有斐閣
 谷口照三 1992 現代経営者の役割と課題（植村省三編『現代経営学の基本問題』白桃書房、所収）