

Title	Chester I. Barnard, The Functions of the Executive.
Sub Title	
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1958
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.51, No.9 (1958. 9) ,p.829(83)- 831(85)
JaLC DOI	10.14991/001.19580901-0083
Abstract	
Notes	書評及び紹介
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19580901-0083

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

pp. 267-268. Gonner, E. C. K., Economic Essays by D. Ricardo, London, 1923, pp. 9-11.

(註81) Viner, J., op. cit., pp. 295-297.

(註82) Viner, J., op. cit., p. 297.

(註83) Taussig, F. W., International Trade, New York, 1928, p. 239.

(註84) Taussig, F. W., *Ibid.*, p. 239.

(註85) Keynes, J. M., The German Transfer Problem, Economic Journal, June, 1929, Vol. 39.

(註86) Ohlin, B., Transfer Difficulties, Real and Imagined, Economic Journal, June, 1929, Vol. 39.

(註87) Mill, J. S., Principles of Political Economy, Ashley's ed. 1923, Chap XVIII.

(註88) Bastable, C. F., Theory of International Trade, 4th rev. ed., London, 1903, Chap. I.

(註89) Pigou, A. C., Essays in Applied Economics, London, 1923, pp. 149-150.

(註90) Marshall, A., Money Credit and Commerce, London, 1923, p. 151.

(註91) Taussig, F. W., op. cit., p. 250.

(註92) Taussig, F. W., op. cit., p. 113.

(註93) Viner, J., Studies in....., p. 558.

(註94) Viner, J., *Ibid.*, p. 561.

(註95) Robertson, D. H., The Transfer Problem, in Essays in Monetary Theory, London, 1948, pp. 206-207.

(註96) 社会的無差別曲線は個人の無差別曲線から作成される。その存在を仮定する。 Arrow, K. J., Social Choice and Individual Values, New York, London 1951, 参照。

(註97) 契約曲線とは、交換当事者の双方に欲望満足に相対的極大を与える交換量の一定の組合せの条列である。 Edgeworth, F. Y., Mathematical Psychics, London, 1881, p. 21.

(註98) Mosak, J. L., General-Equilibrium Theory..., p. 75.

(註99) Mosak, J. L., *Ibid.*, p. 76. 支払国と有利化する場合 $\partial Z/\partial Z > 0$, 受取国と有利化する場合 $\partial Z/\partial Z < 0$

(註100) Mosak, J. L., *Ibid.*, pp. 79-82.

(註101) Mosak, J. L., *Ibid.*, pp. 82-83.

(註102) Metzler, L. A., The Theory of International Trade, in Survey of Contemporary Economics, ed. by H. S. Ellis, Philadelphia, 1949, p. 226.

(註103) Mosak, J. L., op. cit., p. 103 参照。 2番目の財は π であるとして使用せよ。

(註104) Mosak, J. L., op. cit., p. 104 参照。

(註105) Masak, J. L., op. cit., pp. 105-109 参照。

書評及び紹介

Chester I. Barnard, The Functions of the Executive.

本書が出版されたのは一九三八年であり、その後、それは十回以上にわたって、版を重ね、多くの著書・論文において、引用されている。このようにして、定評を確保し、ある意味では、古典的とさえなっている著作を書評の対象とするのは適當ではないようである。しかしその邦訳（田杉熾監訳「経営者の役割」）が出版されたのは最近のことであるので、本書を取り上げることとした。

本書を主軸とするバーナードの所説については、既に、馬場敬治教授によるかなり詳しい紹介・批判（馬場敬治著「経営学と人間組織の問題」第二編、同著「バーナードの組織理論と其の批判（上）」米国経営学上巻所載）がなされている。従って、ここでは、本書を限られた視野においてのみ問題としたい。つまり、エルトン・メイヤーを中心とした展開された人間関係論と対比しながら、論述はすめられる。

序文で、バーナードが述べているように、組織における専門化された諸職能である executive processes に関する仮説を指摘することが、本書の目的である。これらの諸職能を適切に述べようとするならば、記述は executive が活動する場である組織そのものの本質に即してなされなければならないとしている。かくて、本書の前半では、後半での executive の諸職能についての考察の基盤となる formal organization の理論が提示されている。

バーナードは人間行為の大部分が formal organizations に関連して決められ、それによって方向づけられるとし、その重要性を強調している。formal organizations は物的・生物的・個人的・社会的諸要素から構成されている複合体たる co-operative systems からの抽象である。その内容をなしているのは、各種の co-operative systems に共通な中核的要素である。従って彼の組織理論は企業経営のみならず、あらゆる人間組織に通用する一般論的性格をもっている。この formal organization の概念は、要約すると 'impersonal system of co-ordinated human efforts' と定義しうる。専門化された諸部分の co-ordination は組織の共通目的にそって、これらを体系化することを意味し、それは executive の基本的職能である。要するに、彼は組織の一般理論に立脚して、 executive processes を科学化しようとするのである。

人間関係論は人間を個人にまで分解する原子論的社会観を排し、社会の基本的単位は個人ではなく、primary group である。

とを主張する。バーナードは *formal organization* を社会的体系として把握している。このように、社会的・人間的要因を重視する点では、両者の間に、共通性が見出される。しかし前者が経験主義を偏重して、理論を軽視する傾向があり、社会調査における理論の役割を認識していないとの非難を受けているのに、後者は勝れて理論的である。バーナードはある目的を達成するための特定の方策について論じているのではなく、そのための諸方策の選択についての基本的理論を述べているのである。人間関係論は単なる管理的方法論にされ勝ちであるが、バーナード理論には、そのようなおそれはない。人間関係論が単なる方策論に流用されると、奇妙な事態が生ずる。人間を人間として扱うことが、ある人間の目的のため的手段として、他の人間を利用する方便だということになる。明らかに、これはメイヨーの意図するところではない。それにも拘らず、人間関係論がこのような流用の道を開いていることは留意しなくてはならない。

両者の相違点としては、更に、幾つかをあげることができるが、これらのうち二つだけについて述べよう。

人間関係論においては、*primary group* という形で、*informal organization* が問題となっている。具体的にいうと、現場の小さな作業集団に、注意が集中されている。この反面、*formal organization* はほとんど無視されており、せいぜい、現場監督者と部下との関係が取り上げられるにすぎない。バーナードは *formal*

organization をも無視してはいない。組織の動態的考察においては、これが浮び上ってくる管である。しかし彼の組織理論の主軸をなしているのは *formal organization* である。更に、彼の著書は *executive* の職能の研究に向けられている。*executive* は経営の最上層である。この点における両者の相違は歴然たるものがある。人間関係論的研究が経営管理により有効な寄与をなすうためには、バーナード理論的視角からの照明が必要であろう。

人間関係論は人間の *sentiment* とそれに基づく *non-rational* な行動に焦点を合わせている。バーナードも人間の非経済的動機を無視してはいない。それどころか、「経済理論と経済的関心を第二義的——不可欠なものではあるが——位置に引き下ろして、はじめ、組織あるいはそこにおける人間行動を理解しえた」と告白しているほどである。個人的利己心を基軸として、人間行動を論理的に割切ろうとする経済学的手法に対する反撥からして、人間関係論は経済的側面を過度に軽視しているようである。これに対して、バーナードはこれを第二義的なものとしたが、不可欠なものとしている。組織目的の達成が個人にとっての動機と合致しない場合に、個人が組織に *contribute* する理由として、彼は組織から与えられる *incentive* との *contribution* とのバランスをあげている。かかる説明には、人間行動の合理性が含まれている。つまり、バーナード理論においては、人間関係論におけるような経済的・論理的なものに対する極度の反撥はみられないのである。

このような幾つかの相違にも拘らず、両者の結論は本質的な類似性を示している。バーナードは「人間協働における最も一般的な *strategic factor* は *executive capacity* である」といっている。この能力の中心的内容は *moral creativeness* である。道徳とは、元来、刑罰・報酬とは無関係に作用する社会的準則である。かくて *moral creativeness* は組織目的の達成を目指す自発的な協力態勢の創出を意味する。換言すると、*morale* を創造・維持及び発展させることが、*executive* の課題のうちでの最も基本的なものであるということになる。組織を維持するという *executive* の職能の成否がこの能力の如何にかかっているという意味において、それは人間協働における *strategic factor* なのである。人間関係論もこのような *morale* を重視している。外的な餌や鞭によつてではなく、内的な動機に訴えることによつて、作業能率を向上させようとするのが、それから出てくる方策論の内容である。社会保障制度や労働組合運動によつて、餌や鞭の効力が減退している社会では、*morale* を問題としないわけにはいかない。民主主義的理念を導入して、解釈するならば、*morale* の重視は作業能率との関連をこえた根本的な意味をもつ。

組織目的の達成がそれ自体個人的満足の源泉となり、個人にとつての動機となっている場合には、組織に貢献しようとする積極的意欲は確固たるものとなる。しかし「近代の諸条件の下では、このような事態は、あったとしても、稀である」とされている。組織目的

の達成が個人に対する動機となっていないならば、*morale* を高揚させるためには、この目的を理解させるよりも、組織の *efficiency* を強調しなくてはならない。*contribution* をこえる *inducement* によつて生ずる *net satisfaction* が *morale* の支柱となる。これからして、*morale* の安定は困難にならざるをえない。経営がここに働く人々とは無関係な原理によつて支配されていることからして、これは当然の帰結であるともいえる。バーナードは「近代の諸条件」に含まれている制度的内容の分析を行っていない。このような社会的諸条件を捨象する彼の一般化が、適切であるかどうかが問題となる。人間関係論は近代社会における階級的関係を無視したという批判を受けている。バーナード理論にも、同じような批判があらはまるようである。

注 *formal organization* を維持するのに必要な要素として、バーナードは *common purpose* 及び *willingness to cooperate* と並べて、*communication* を指摘しているが、この問題をより深く追究するには、Charles E. Redfield, *Communication in Management* (松岡馨木訳「経営とコミュニケーション」) が役立つ。そこでは、*formal organization* を基礎として、*administrative communication* の問題が論ぜられている。

(青沼 吉松)