

# バーナードの命令受容理論に関する一考察

阿部 敏哉

## 1. 問題の所在

いかなる管理の理論であれ、そこに参加している個々人の活動によって組織が維持されていることを否定することはできない。但し、その場合の個人の活動とは、各人が自らの欲求や動機に基づいて自由に行うものではなく、ある一定の目的（組織目的）の立場から調整された活動であることが前提となる。そして、その際の個々人の活動の調整のための手段のひとつが、組織におけるコミュニケーション、その中でもとりわけ命令である。<sup>1)</sup>

組織におけるコミュニケーションを、活動の調整の手段として捉えた場合、様々なコミュニケーションの中で最も受け手の活動を拘束する程度が高いものが命令であろう。組織における命令はその情報の受け手の行動を直接コントロールする点にその特徴がある。したがって、組織において命令が実効をあげるためには、それが自らの活動を支配するものとして受け手によって受容され、人格的な行動の非人格化がなされることが必要不可欠である。ほとんどの組織において、組織の目的と個人の目的の間には直接的な関連がないと考えられるが故に、組織目的のもとに個人の行為の集約を可能にするための命令の受容の問題は、経営管理において非常に重要なものといえるであろう。

以上のことから、本論文では組織における個人の命令受容の問題を、命令受容のプロセスとその条件を中心にバーナードの理論に基づいて考察し、個人の主体性を重視したと言われるバーナードの理論に潜む問題点を指摘したい。

## 2. 命令の受容と経営管理

### 2.1 伝統的理論における命令受容の概念

合理性を重視する科学的管理法であれ、非合理性を重視する人間関係論であれ、人間を他律的な存在と見なした故に、組織における個人の命令受容は大きな問題とはならなかった。すなわち、科学的管理法においては、人間は経済的利益を追求して他律的に動くものとされ、人間関係論においては、人間は外部から提起される条件によって決められる感情のままに行動するものとされた。したがって、いずれの理論においても、そこには自らの主体的な判断で動く自律的な人間は想定されていなかったのである。<sup>2)</sup> このように、人間を操作されるべき客体と考える理論においては「どうすれば人を動かすことができるか」という「上から」の視点で調整の手段としてのコミュニケーション全般が問題になることはあっても、コミュニケーションの受け手である個人の主体的な意思決定を前提として「どういう時に人は命令を受け入れて動くのか」という「下から」の視点で組織における個人の命令の受容が直接的に論じられることはなかった。

さらに、こうした人間観の違いだけでなく、伝統的な管理論では「上位権限説」が前提とされていたため、上位者が部下に命令し、行為をなさせしめることは当然のことと考えられた。すなわち、上位者は社会体制を背景としたパワーに基づいて命令を出しているのであり、その受容は当然のこととされたのである。その結果、やはり組織における個人の命令の受容に関する問題は、顕在的なものとして認識されることはなく、そこでは専ら、国家や軍隊といった強い権威を持っていると思われる組織を対象として、

「権威の下方への委譲」を前提とした組織や管理の考察がなされることが一般的だったのである。この点について、飯野春樹は次のように述べている。

「伝統的組織論において、組織は、一般に、上から下への権限委譲関係を基礎にして成立する統制、支配の機構とみなされ、上位者は当然に、部下に命令し、行為せしめる権力 power をもつものと前提される。それは法律的解釈であり、いわゆる「上位権限説」に内在する思考である。それは、バーナードのいう「国家と教会の本質に関する思想の長い歴史」をもつものである。およそ、管理や組織に関する理論や技術は、その社会における最も基調的な組織体即ち最も高い水準に達しているといえよう。現代では大規模な経営組織における展開がそうである。しかし伝統的な管理論、とりわけ組織論は、むしろそれ以前の社会における最も基調的な組織体というべき、したがって高度の管理技術、組織技術をもっていた国家（行政組織）、教会（宗教組織）あるいは軍隊を、そのモデルとして展開されたといっても誤りではなからう。そこでは、権威主義的思想が支配的である。（中略）かくして彼（スージャネン（引用者注））は、伝統的組織論の特徴を「権威の下方への委譲」 the downward delegation of authority に求め、このような仮説から命令一元性、管理限界、例外原理などの伝統的組織原理が派生すると考える。」<sup>3) 4)</sup>

## 2.2 権限受容説の登場

このような状況に対して、自律的な個人を前提とし、主体的な意思決定の視点から組織における個人の命令の受容問題を取り上げたのが、バーナードに端を発する近代管理論であった。<sup>5)</sup>そこでは、「一つの命令が権威を持つかどうかの意思決定は受令者の側にあり、「権威者」すなわち発令者の側にあるのではない」<sup>6)</sup>という「権限受容説」をとることによって、組織において命令を受容するかどうかは個々人が決めることである、というこれまでとは全く異なる考え方がとられるようになったのである。すなわち、それまで発令者の背後に無条件に存在すると思わ

れていたパワーは実は仮構であり、自らの受けた命令に自らの行為を拘束するパワーを見いだすかどうかを決めるのは、受令者たる個人だという点が明確にされたのである。バーナードがこのような見解に至るに当たっては、現実の社会においては「権威」がはなはだ軽んじられていることがきっかけになったようである。この点に関してバーナードは以下のように述べている。

「権威に関して一般的に観察されるはなはだ重要な事実は、特定の場合にいかにか権威に効果がないかということである。権威に効果がないために、その違反が当然のこととみなされその包含する意味が考慮されもしない。（中略）法律の違反はアメリカ特有のものではない。最近私は、個人の自由が極度に圧縮され、専制的権威が極度に拡大されていると思われる独裁の全体主義国家においてすら、成文法や布告の多くが、あるものは公然かつ大規模に違反されているのを見たし、他の国についても同様のことを信賴すべき筋から聞いている。」

そして続く部分で、バーナードはこうした権威の無視が、国家に対してだけでなく、ある意味では国家以上に権威を持つと思われる教会に関しても同様であることを述べている。

「このような状態は国家の権威に特有なものではない。教会の権威についても同様の事実がみられる。モーゼの十戒や、宗教的権威のある戒律や禁令も、教会の公式的権威を認めると公言する人々によって繰り返し違反されているのである。」<sup>7)</sup>

このように権限受容説という立場を採るが故に、近代管理論や近代組織論では命令の受容を考察するに当たって、受け手の主体的な判断の問題を考慮することが非常に重要となったのである。<sup>8)</sup>

この「権限受容説」に加え、バーナードの理論の中で、命令の受容に関わる重要な概念としてまず注目しなければならないものに、その著書『経営者の役割』の中で展開されている「権威の理論」とそれに関わって「その圏内では、命令はその権威の有無を意識的に反問すること

なく受容しうる」という「無関心圏」の概念がある。従って以下ではバーナードのこれらの議論を中心として、組織の中の個人の命令の受容に関わる概念と、その問題点を明らかにしていきたい。

### 3. バーナードの権威の理論と無関心圏

#### 3.1 権限受容の条件

バーナードの定義によるなら、

「権威とは、公式組織における伝達（命令）の性格であって、それによって、組織の貢献者ないし「構成員」が、伝達を、自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織に関してその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして、受容するのである。」<sup>9)</sup><sup>10)</sup>

そのうえでバーナードは、権威の持つ二つの側面を主張する。すなわち、

「権威には二つの側面がある。第一は主観的、人格的なものであり、伝達を権威あるものとして受容することであり（中略）、第二は客観的側面・それによって伝達を受容される伝達そのものの性格である。」

そしてさらに、この定義に続いて次のように述べられる。

「もし命令的な伝達がその受令者に受け入れられるならば、その人に対する伝達の権威が確認あるいは確定される。それは行為の基礎と認められる。かかる伝達の不服従は、彼に対する伝達の権威の否定である。それゆえこの定義では、一つの命令が権威をもつかどうかの意思決定は受令者の側にあり、「権威者」すなわち発令者の側にあるのではない。」<sup>11)</sup>

これがバーナードの「権限受容説」として知られているものである。この定義によるなら、命令は、まずその性格（character）が受け手である個人にとっていかに認識されるかという、個人の主観的な認知いかんによって受容されるかがどうかが決まるということになる。そこで彼は引き続き、個人にとってどのような character を持った命令であればそれが受容されるのかを、

上司の命令が受容される（権威が認められる）ための条件として、次のように整理している。

「人はつぎの4条件が同時に満足されたときにはじめて伝達を権威あるものとして受容でき、また受容するだろう。すなわち、（a）伝達を理解でき、また実際に理解すること、（b）意思決定に当たり、伝達が組織目的と矛盾しないと信ずること、（c）意思決定に当たり、伝達が自己の個人的利害全体と両立しうると信ずること、（d）その人は精神的にも肉体的にも伝達に従いうること、がこれである。」<sup>12)</sup>

これは、命令の受け手が、その命令を理解、実行する能力を持ち、なおかつその命令の実行が組織にとっても自分にとっても利益をもたらすと認識した場合、その命令を受容する、ということである。

しかし、命令を受容するか否かの最終的な意思決定をこのように全面的に個人の主体性に依存した場合、命令の出し手は、それが実際個人に受容されるまでその命令に対する権威を確認できないこととなり、組織活動の安定性の確保に問題が生ずるのではないかという疑問も生ずる。バーナードは、誰しもが抱くであろうこうした疑問に対して、引き続き次のように答えている。

「そこで当然読者は尋ねるであろう。もし原則的にも実際的にも権威の決定が下位の個人にあるならば、われわれの見えるような重要かつ永続的な協働の確保がいかんにして可能なかと。それは個人の意思決定がつぎの条件のもとでおこなわれるから可能である。（a）永続的な組織において慎重に発令される命令は、通常前述の4条件と一致している。（b）おのおのの個人には「無関心圏」が存在し、その圏内では、命令はその権威の有無を意識的に反問することなく受容しうる。（c）集団として組織に貢献している人々の利害は、個人の主観あるいは態度に、この無関心圏の安定性をある程度まで維持するような影響を与えることとなる。」<sup>13)</sup>

ここで、いわゆる「権限受容説」を実効あるものとするために機能しているものとして、「無関心圏（zone of indifference）」という新しいア

イディアが提示される。

### 3.2 権限受容と無関心圏

この無関心圏とはバーナードによれば、以下のよう説明される。

「無関心圏」という言葉は、つぎのように説明することができる。もし合理的に考えて実行可能な行為命令をすべて、受令者の受容可能順に並べるとすれば、第一には明らかに受け入れられないもの、すなわち、確実に服従されない命令がいくつかあり、つぎに、多かれ少なかれ中立線上にあるもの、すなわち、どうにか受け入れられるか、あるいは受け入れられないかの瀬戸際にある第二のグループがあり、最期に、問題なく受け入れうる第三のグループがあると考えられよう。この最期のグループのものが「無関心圏」内にある。

受令者はこの圏内にある命令はこれを受け入れるのであって、権威の問題に関するかぎり、命令がなんであるかについて比較的に無関心である。このような命令は組織と関係を持ったとき、すでに当初から一般に予期された範囲内にある。たとえば、陸軍では志願であろうとなかろうと兵籍にあるかぎり、兵士たちはある一定の広い地域内を移動させられるのがつねであるから、命令がAまたはB、CまたはDなど、どこへ行けというものであってもそれは無関心事である。したがって、A、B、C、Dその他の地方へ行くことは無関心圏内にある。」<sup>14)</sup>

但し、無関心圏の大きさは各人各様であり、「組織に対する個人の執着を決定する誘因が、負担と犠牲をどの程度超過するかに応じて、広くもなり狭くもなる。」<sup>15)</sup>点には注意が必要である。<sup>16)</sup>したがって発令者は、受令者に対して、新たな誘因を与えたり、説得の方法を用いたり、時には制裁の可能性を示唆することによって相手の無関心圏を広げることが可能となる。<sup>17)</sup>

つまり、無関心圏に入る命令は、それを受容するか否かの意識的な判断を伴わずに受け入れられるが、その広さは組織からの働きかけにより拡大することが可能なのである。ちなみに、サイモンは、自らの唱える受容圏をバーナード

の無関心圏と同じ概念であると考えているようであるが、受容圏は字義通り解釈するなら、受令者の従い得る命令の集合体と考えられる。よってここには、バーナードのいう第三のグループの命令（問題なく受け入れうる第三のグループ。これが「無関心圏」内にある命令である）だけでなく、第二のグループ（多かれ少なかれ中立線上にあるもの、すなわち、どうにか受け入れられるか、あるいは受け入れられないかの瀬戸際にあるもの）のうち、どうにか受け入れられるような命令もここに含まれることになると思われるため、いわゆる受容圏は無関心圏よりも大きいはずである。

このような権威の理論の「主観的側面」に引き続き、バーナードはこれらの主観的な権威を客観的なものへと転化させるためのしくみについて述べている。以下ではその権威の客観的側面としての調整体系について取り上げる。

### 3.3 調整体系

バーナードによれば、権威とは「公式組織における伝達の性格」<sup>18)</sup>である。したがって、ある公式組織において発せられた命令が権威を持ち得るのは、その貢献者に対してのみであり、その命令が権威を持つための条件として次のようなものをあげる。

「伝達は、それが組織情報の源泉—すなわち伝達のセンター—から発するときには、個人的源泉によるときよりも権威があると推定されやすい。しかし伝達がこのセンターの範囲ないし領域内にないときは、機能の推定が消失し、また伝達が受令者の直面している実情に対して適応しない場合にも、この推定は失われる。」<sup>19)</sup>

これは、組織内でのコミュニケーションセンター、つまり管理職位にあるものは、情報が常に流れ込む立場にあるため、その意思決定も、豊富な情報に基づいて行われた合理的なものと推定されやすいということである。これを職位の権威と呼ぶ。但しこれは、実際能力が伴っていないくとも、単にその人の職位が高いというだけで発生する場合もある。

これとは対照的に、その人の占める職位とは

関係なく、その人の持つ優れた知識や理解力故に、その言葉（命令ではない）が組織内で権威を認められる場合がある。

「しかし明らかに、人によってはすぐれた能力をもっていることがある。彼らの知識と理解力とは職位と無関係に尊敬をかちうる。ただこれだけの理由で、人は組織において彼らの言葉に権威を認める。これがリーダーシップの権威である。」<sup>20)</sup>

そして、これらを踏まえて次のような見解が述べられる。

「リーダーシップの権威が職位の権威と組み合わせられると、組織とすでにきまった関係をもつ人は一般に権威を認め、はるか無関心圏外にある命令でもこれを受け入れるようになる。かような信頼が生じてくれば、命令への服従それ自体が一つの誘因にさえなるであろう。」<sup>21)</sup>

このように考えると、命令の受容に際してはやはり客観的権威の持つ力が非常に大きいと思われるのであるが、こうした強力な客観的権威の可能性を示唆しつつも、なおバーナードは、権威の決定は個人の手の中にあることを強調する。そして、こうした客観的権威は、リーダーが然るべき管理職位に位置し（すなわち適切なコミュニケーションのライン上に配置され）常に適切な情報を入手でき、なおかつその人物が組織人格によって支配され、主観的に組織に支配されている（組織の利益という立場から意思決定を行う）ときのみ発生し得ると主張するのである。

以上の点から、バーナードは「かように権威は、一方では、個人の協働的態度に依存し、他方では、組織の伝達体系に依存する。」と結論づける。その上で、伝達体系の機能とは「権威ある職位に対し適切な情報を提供し、発令に適切な便宜を供給すること」であり、伝達体系の適切な機能のためにはリーダーがその職位にふさわしい能力を持つことが重要だとして、結局職位の権威であれ、リーダーシップの権威であれ、いずれか一方だけでは弱い権威しか発生しないと断じるのである。<sup>22)</sup>

さらに、バーナードは客観的権威を維持するために必要な伝達体系を運用するにあたって留

意すべき諸原則についても考察している。ここではその伝達体系維持のための諸原則について取り上げてみたい。

バーナードのあげる伝達体系を維持するための諸原則とはすなわち、(a) 伝達の経路は明確に知らされていなければならない。(b) 客観的権威は組織のあらゆる構成員に対する明確な公式的伝達経路を必要とする。(c) 伝達のラインは、できるだけ直接的か、または短くなければならない。(d) 完全な伝達ラインが通常は用いられなければならない。(e) 伝達のセンターとしての役目を果たす人々、すなわち役員や監督者の能力は適格でなければならない。(f) 組織のラインは組織が機能する間は中断されてはならない。(g) すべての伝達は認証されなければならない、の7点である。<sup>23)</sup>

この伝達体系の運用の問題は、上位権威の仮構を支持するとともに、無関心圏を実現せしめる客観的な権威の維持に関わるものであると考えられる。つまりバーナードにおいてはあくまで受け手側の主観が重視されるものの、そのことに伴って組織の不安定性が増すことを回避するために、こうした「仕掛け」が必要なのだと思われる。

#### 4. 命令受容に対する組織の働きかけ

これまでバーナードの命令受容の議論を概観してきたが、あくまで受け手側の主体性を重視していると思われるこの理論にも、ある種の限界があると筆者は考えている。すなわちそれは受け手側の認知に関わる問題である。以下この点について詳述したい。

最初に記したように、命令の受容もコミュニケーションの一種であるが、そのコミュニケーションのプロセスは一般に次のように考えられる。すなわち、まず送り手が自らの思考を符号化して、それを相手に伝える。受け手は、その符号を解読し、理解するというプロセスである。したがって、命令に含まれる情報は客観的に受け手に届くわけではなく、そこには必ず受け手によるメッセージの解読・理解というプロセス

が含まれる。つまり、命令の受容を考えるに当たっては、受け手のその解釈が非常に重要な意味を持つことになる。

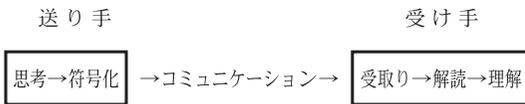


図1 コミュニケーションプロセスの概念図

この概念図を踏まえると、コミュニケーションを円滑に行うための重要なポイントの一つは、受け手が正しくメッセージを受け取り、解読、理解できることであると考えられる。そこで、既述の命令受容に関するいくつかの条件を、この観点から再度検討してみたい。

先のバーナードの権威の主観的側面は、コミュニケーションの受け手側の「受け取り、解読、理解」のプロセスとしては次のように整理することができる。

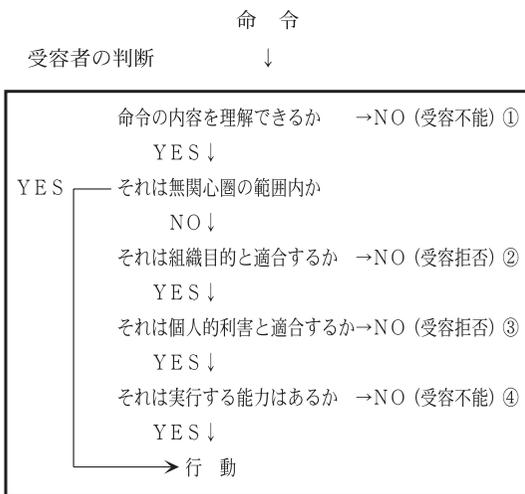


図2 権威の主観的側面

この図によれば、命令が受容されないケースは①～④のいずれかの場合であるが、これらのケースでコミュニケーションを阻害する要因となっているものは受け手側の「メッセージの受け取り、解読、理解」のいずれであり、それに対して組織はいかなる対応を取ると考えられるだろうか。

まず①の場合は、受け手が命令を理解できないケース（受容不能）であるが、先のコミュニケーションの概念に照らせば、これは「メッセージの解読」ができなかった場合と「メッセージの理解」ができなかった場合に大別されよう。このような事態を引き起こす大きな原因は受け手の能力不足であると考えられるが、前者の場合はメッセージを構成する言語などの理解ができなかった場合と思われる。すなわち、メッセージを構成する専門用語や業界用語などが理解できなかった場合にこうした事態が発生するであろう。したがってこれは受け手の知識や経験の不足に由来するものと思われる。こうした事態を避けるために、発令者は自らの使う「言語」に充分注意を払うとともに、それらについての教育を行うという対応が一般的であろう。後者の「メッセージの理解」ができなかった場合は、「メッセージの解読」は行い得たが、受け取ったメッセージが意味する内容を正しく理解することができなかった場合であると考えられる。これは先に挙げた受け手側の知識や経験の不足に加え、それを理解する能力（職務上の能力）が不足していた場合である。したがって、こうした事態を避けるため組織側は教育訓練の実施が適当と思われる。

次に②の場合であるが、これは命令が組織目的に反すると受け手が認識した場合である（受容拒否）。これについては、経営者が意図的に組織を搾取しようという悪意を持っていた場合を除いては、組織から出された命令がその利益と反するという事実はない。だとすると、この場合にコミュニケーションを阻害しているのは、実際はその命令と組織の目的は矛盾しないにも拘わらず、命令の受け手がそのように認識したという点である。これは受け手側の組織目的に対する理解が不十分なことから生じるものであり、その点ではこれも①同様、受け手側の能力の不足に関わるところが大きいと考えられる。したがってこの場合に必要なのは、発令者が、その命令が組織の目的に反するものではないということを受け手に説明し理解・納得させることであろう。

③は、自らの受けた命令が、個人の利益に反すると受け手が認識した場合である（受容拒否）。この場合も実際に命令の受容が個人の利益に反しない場合は、そうであるにも拘わらず、受け手がそのように認識してしまったことが問題なのである。したがって、このような事態に対して、組織側は誘因のさらなる追加、説得の方法の駆使、リーダーシップの行使によって、個人目的と組織目的が一致していると思わせたり、あるいは場合によっては、命令を受容しない場合の制裁（負の誘因）の可能性を示唆することによって、命令の受容が自らの利害に反すると個人が認識するような状況を改善することが可能であろう。

④は、命令を受容しようにも、受け手にそれにしたがって行動する能力がない場合である（受容不能）。これは受け手の認知の問題ではなく、純粹に受け手の仕事遂行能力の不足が阻害要因であるので、このような場合にはそうした命令を実行できるような能力を養うための教育訓練を行うことが妥当と思われる。

こうした権威の主観的側面は、命令の受け手の問題として把握されたが、一方その客観的側面は、先のコミュニケーションプロセスに当てはめるなら、コミュニケーションの出し手である発令者の属性（あるいは部下が命令の出し手の属性をどう認識するか）に関わる問題として考えられる。すなわち、発令者が先の客観的条件を満たしている場合、もしくは命令の受け手が、命令の出し手がそれらの条件を満たしていると認識した場合、そこには上位権限の仮構が存在するように見えるのである。しかしながらこうした権威の「客観的な」側面についても、最終的には受け手がこれらをどのように「判断するか」によるため、認知の問題が大きく関わってくることは否定できない。

以上のように、バーナードの命令受容理論においては、伝達体系に関する原則を除いては、権威の主観的な側面はもちろん、その客観的な側面においても受け手側の認知が重要となってくるのである。しかしながら既述のように、組織は教育訓練や誘因の方法、説得の方法などを

用いて、個人の判断の基礎（意思決定の基準）に大きく影響を及ぼすことが可能なのである。この点に受け手の主体性を重視したバーナードの理論の限界と、大きな問題があると筆者は考えている。

## 5. 命令受容と個人の認知

バーナードは、命令の受容を受け手である個人の能力や判断に委ねているが、実際は命令の受容を促すために、既述のように組織から個人に様々な働きかけが行われている。これらの働きかけは組織内での円滑な命令受容を促進するために一般的に考えられる方法である。しかし、こうした組織側からの個人に対する働きかけに際して注意すべき点は、これらの手段が、命令の受け手の主体的な判断基準に大きな影響を与える（あるいはこれまでの判断基準に変わる新しい基準を個人に「教え込む」）ことになるという点である。その結果、命令の遂行が、実際必ずしも双方に利益をもたらすものでなくとも、教育訓練や誘因の方法、説得の方法などを通じて、その命令の受容が組織と個人の双方に利益をもたらすものである、と受け手である個人が認識する可能性があることには充分注意する必要がある。つまり命令の出し手は、命令の受容が受令者の利益になるということを客観的に証明する必要はなく、あくまで受令者が主観的にそう認識するように仕向ければよいのである。よってここに、受令者の自主性に着目した「権限受容説」を採った場合でも、上司による部下の意図的操作の余地が残ることとなる。つまり、教育やその他の機会を通じて、経営者が自らに都合のよい（したがって、受容する側にとってはメリットがなくともよい）目的を、各個人に自らの目的であると信じ込ませる（すなわち個人を「満たされるべき主体」として捉えるのではなく「操縦されるべき客体」として認識し「だます」）ことが可能だからである。

たとえば、吉原正彦は、協働に参加する個人を、「満たされるべき主体」と「操縦されるべき客体」という二面的な把握を行った上で次のよ

うに述べている。

「組織が動機を満たす十分な誘因を持っていない場合、提供し得る誘因の範囲内で、個々人から貢献を確保することになる。この課題に対して、個々人は「満たされるべき主体」から、彼を「動かす」ために「操縦されるべき客体」となる。バーナードは、その方法として「強制状態の創出」、「機会の合理化」、そして「動機の教導」の3つの「説得の方法」を提示している。「強制状態の創出」は、組織内部の権威関係に基づいて「有無を言わせぬ」マネジメントの機能であり、その性格上、階層組織に固有な機能である。他方、「機会の合理化」と「動機の教導」は、ともに「その気にさせる」リーダーシップ機能である。(中略)「機会の合理化」は、一般的に側生組織という対等な関係に多く活用されるが、階層組織の垂直関係でも、個々人からの積極的な貢献を確保するために、「強制状態の創出」によらず「権限に頼らない」経営者が用いる説得の方法である。ただし、「機会の合理化」がリーダーシップになるか、それとも「騙す」ことになるかは、個人の利益と協働の利益との融合の問題と、リーダーシップを行使する経営者の廉直さや誠実さ、そして信頼性の問題である。」<sup>24)</sup>

このようにバーナードは、組織とそこに参加する個人が共に発展するためのひとつの可能性を示唆したものの、経営者の真意を知り得ない個人が騙されてしまう可能性は否定できないのである。<sup>25)</sup>それでは、個人が自らの置かれている状況を正しく認識し、経営者に「騙されない」ようにするためには一体どうすればいいのであろうか。

結論から言えば、筆者は、個人と組織という閉ざされた視点ではなく、社会というより広い視点から自分や組織が置かれている状況を判断できるような仕組みをつくるのが非常に重要になってくると考えているが、本稿ではこの点について指摘のみにとどめ、考察は他稿に譲ることとする。

以上バーナードに基づいて、命令受容のメカニズムを考察してきたが、実際は組織に所属す

る個人にとっては「権威」を否定すること(命令を拒否すること)はそう簡単ではなく、そうした個人の思惑と組織の思惑の中で無関心圏は拡大する傾向がある。この無関心圏の拡大を引き起こす原因としては、上位権威の仮構の存在と、結果としてそれを支持する機能を果たしているステータス・システムの存在が考えられるが、これに関しても先の問題点の考察とあわせて次稿の課題とし本稿を終えることとしたい。

(青森公立大学)

(2005年12月14日受付、2005年12月20日受理)

## 注

- 1) コミュニケーションは、送り手から受け手への何らかの情報の移転 (transfer) と考えられるが、これには様々なものがある。例えば、組織内でのコミュニケーションには、命令の他に、決定や報告などがあり、形態的 (手段的) には、書面や口頭による言語的なものと、身ぶりや口調、服装などによる非言語的なものがある、とする場合が多いようである。(Cf. Heinz Wehrich, Harold Koontz, *MANAGEMENT A Global Perspective Tenth Edition*, McGRAW-HILL, N.Y., 1993, Chapter 19.)
- 2) ここでは科学的管理法と人間関係論を対照的なものとして取り上げたが、この点に関しては次のような指摘もある。「一見全く対照的にみえる「合理的人間」観と「社会的人間」観のちがいは、人間の行動に影響を与える唯一の要因としての外的条件の内容のちがいにすぎない」(植村省三「経営管理論史」山本安次郎・加藤勝康編著『経営学原論』文眞堂、1982年6月、pp.248-268)
- 3) 飯野春樹「コミュニケーションとオーソリティー」、山本安次郎、田杉競編『バーナードの経営理論－「経営者の役割」の研究－』文眞堂、1972年10月、pp.157-158。
- 4) ここに挙げた命令一元性、管理限界、例外原理などのいわゆる管理原則を、サイモンが強く批判したことはよく知られている。たとえば命令一元性 (命令の統一性) は次のように批判されている。「ガリックのいう意味において命令の統一性が守られるならば、管理のハイアラキーのどの位置においても、ある人の決定は、オーソリティーのただ一つの経路のみを通じて影響を受ける。もし彼の決定が一つの分野の知識をこえる専門的知識を必要とする種類のものでは認められない分野の諸前提の提供では、助言および情報サービスにたよらなければならない。たとえば、学校部門の会計係が教育者の部下であり、かつ命令の統一性がまもられる場合には、財務部門は、その会計係の仕事の技術的、会計的な側面に関して、彼に直接命令を出すことはできない。同様に、公共土木事業部門の自動車部長は、消防車の運転手に対して車の保全に関して直接命令を出すことはできないであろう。(中略) ガリックは、命令の統一性がま

もられない場合に直面する困難をはっきり指摘している。ある程度の無責任と混乱は間違いなく生じる。しかし、おそらくこれは、決定により高度の専門的知識を適用しうることにくらべれば、それほど大きな犠牲の支払いではない。」(H.A.Simon, *ADMINISTRATIVE BEHAVIOR*, 3rd EDITION, Free Press, N.Y., 1976, pp.23-24, 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年2月, pp.29-30.) サイモンが言うところのこうした「迷信」は、命令を組織の上位から一方的に出されるもので、部下は必然的にそれを受容しなければならないものとして捉え、本来命令の受け手がそれを受容する際に重要な意味を持つ命令という「情報」の専門性や正確性といった「意味(あるいは効果)」を考慮しなかったことが原因となって発生したものであろう。後に述べるように、命令を受けた個人は単にその人物がなんらかの職位にあるという理由だけで命令を受容するわけではなく、たとえその人物が自分と同等、場合によっては自分より下の職位の者であっても、その情報の内容によってはそれを無条件に受容することがあり得るのである。命令を上からの一方的なものと考え、こうした点を看過したのは伝統的管理論者・組織論者の限界であろう。

- 5) このことは「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」というバーナードの組織の定義にも明確にあらわれていると言えよう。(C.I.Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938, p.76. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年8月, p.74)
- 6) *Ibid.*, p.163. (邦訳p.171.)
- 7) *Ibid.*, pp.161-162. (邦訳, p.169.) ここでいう「権威」を「社会的なルール(もしくは法律)」と解釈した場合、人々がこうした権威を無視する場合の理由として以下のような指摘もある。①ルールを知らない。管理者が教育を行っていなかったり、以前に習ったルールを必要時に忘れてしまった場合などはルールを守りようがない。②ルールを理解していない。ルールの意味、すなわち何故そうしなければならないか、何故そうしてはいけないかをよく理解していない場合ルールは破られやすい。③ルールに納得していない。ルールの必要性や何故そうしなければならないか理屈はわかっていても、ルールに心から賛同していない場合は違反が起こりやすい。④他人が守っていない。単独では違反をするのをためらっても、批判者の存在を見ると自分も守らなくてもよいのではないかと考える。違反する人が多数派になってまじめにルールを守る人が損をするという状況が生まれるとますます違反が増える。⑤違反が罰せられない。違反には見つかって注意される、信用を失う、捕まる、制裁を受けるなどのリスクが伴う。そのリスクの主観的大きさは、違反が発覚すると思われる確率と、発覚した場合に科される罰の重さの積に近似する。罰せられるリスクが主観的に大きければ、違反を思いとどまるが、小さければ歯止めがかからない。(芳賀繁「不安全行動」行待武生編『ヒューマンエラー防止のヒューマンファクターズ』テクノシステムズ, 2004年3月, pp.275-276参照。)
- 8) この点について、飯野春樹は以下のように述べている。「バーナードは、狭義には権限を上位者のもつ

命令権 the right to command とみなしていたと解釈しうる。それゆえに、客観的側面において、権限は「公式組織における」コミュニケーション(命令)の性格」と定義される。バーナードが伝統理論の権限に言及するときにも、彼は伝統理論における権限がこのような命令権を意味するものと前提していることに注意しておく必要がある。古典的な組織構造論が組織を権限のシステムと見るのに応じて、彼はそれをコミュニケーションのシステムとみなし、組織構造や組織原則をコミュニケーションの観点から再検討する。組織構造をコミュニケーションから考察すること自体、すでに人間の要素が加えられていることを意味するが、バーナードが全体としての組織よりは個人の側面から分析する方法をもって、人間に選択力や自由意思を付与し、組織を人間行動のシステムと見る以上、組織的側面である客観的権威に対する個人の受容の側面(主観的権威)が導入されるのは当然である。」(飯野春樹『バーナード研究』文眞堂, 1979年3月, p.194)

- 9) Barnard, *op.cit.*, p.163. (邦訳p.170.)
- 10) 権威と権限という言葉については、飯野春樹が「権威の客観的な側面を権限、主観的な側面を権限の受容(中略)、公式組織の職能ないし職位に配分されているある種の「法的」、「制度的」な権利が権限であり、その権限が現実を受容されている状態が権威である。公式組織の関連がなくても、社会的に「権威あり」と受容されている状態であってもよい。権威のない権限(あるいは権限保有者)、権限を持たぬ権威(あるいは権威者)という表現は日常用語としても理解できる。」と主張している。確かに、権威を受け入れさせざるにあたり、あるいは権威を受け入れさせるために、何らかの資源を動員することのできる力を権限と呼んで、権威と区別する場合もあるが、多くの場合こうした厳密な使い分けはなされず、バーナードの著者の邦訳書についてもこれらの概念の厳密な区別はなされていないため、本論文でも両者は特に区別しないで用いることとする。(飯野春樹『バーナード研究』文眞堂, 1978年4月, p.190)
- 11) Barnard, *op.cit.*, p.163. (邦訳p.171.)
- 12) *Ibid.*, p.165. (邦訳p.173.)
- 13) *Ibid.*, p.167. (邦訳p.175.)
- 14) *Ibid.*, pp.168-169. (邦訳p.177.)
- 15) *Ibid.*, p.169. (邦訳p.177.) 組織の側から見た場合、貢献者の無関心圏が拡大することは望ましいことであるが、個人の側から見た場合は、無関心圏の拡大は「意思決定の節約(Heuristics)」を意味すると思われる。ヒューリスティックスを用いれば、規範的な方法を用いた場合に比べ、コストもかからず時間的にも早く結論が出せる。複雑で膨大な情報量をもつ世界に存在する我々人間が、極めて限られている認知能力で、そういう状況に適応しようとする一つの方法がヒューリスティックスである。但し、コンピュータのアルゴリズムとは異なりヒューリスティックスは便法なので、判断に一定の歪み(バイアス)がかかることが副作用として知られている。またそれが無意識的に用いられるため、そこに一定の歪みがかかることを意識できない点も問題である。(印南一路『すぐれた意思決定 判断と選択の心理学』中央公論社, 1997年6月, pp.39-40参照)
- 16) また、無関心圏と類似の概念にサイモンの「受容

- 圏 (zone of acceptance) がある。「従業員からみれば、彼の雇用されている時間内に行われる活動そのものは、ある限度内ではあるが、彼にとっては比較的どうでもよいことなのである。もしも、組織から彼に伝えられた命令が、この受容の範囲内であるならば、彼は、その命令にしたがって行動することになろう。従業員が組織のオーソリティーを受容する、その受容の範囲はなにによって決まるのだろうか。それは、間違いなく、組織が提供する誘因の性格と大きさによる。」(Simon, *op. cit.*, p.116, 前掲邦訳p.149.)
- 「部下」の役割のもっともいちじるしい特質は、その役割が、一定の範囲内では彼は、彼の上役が彼に与えた意思決定を進んで受容するという、受容圏が確立されていることである。それゆえ彼の選択はこの受容圏の範囲内では、つねに彼の上役によって決められる。」(Ibid., p.133, 邦訳p.171.)
- 17) この点を強調しているのはサイモンである。「受容の範囲」といいうるある点をこえてオーソリティーを行使しようと試みるなら、不服従が生じるであろう。この受容の範囲の大きさは、オーソリティーがその命令を強いるために利用できる制裁によって決まる。」(Ibid., p.12., 邦訳p.15.) 「オーソリティーの重要な機能は、意見の一致をみないときでさえも意思決定がなされ、実行されることを可能にする点にある。しかし、おそらくオーソリティーのこの専断的な側面は、この概念を議論するさいに強調されすぎてきた。どんな場合でも、オーソリティーの専断的な要素は、部下の「受容圏内」に限られている。受容圏の大きさは、オーソリティーがその命令を強制するのに用いる制裁によって決まる。」(Ibid., p.152., 邦訳p.194.)
- 18) Barnard, *op. cit.*, p.163. (邦訳p.170.)
- 19) *Ibid.*, p.173. (邦訳p.181.)
- 20) *Ibid.*, pp.173-174. (邦訳p.182.)
- 21) *Ibid.*, p.174. (邦訳p.182.)
- 22) Cf. *ibid.*, pp.174-175. (邦訳p.183参照.)
- 23) Cf. *ibid.*, pp.175-182. (邦訳p.184-189参照.)
- 24) 吉原正彦「組織とリーダーシップ」『経営学パラダイムの探求』文眞堂, 2001年5月, pp.384-385.
- 25) 実際あるアメリカのハイテク企業では、「企業文化を変革する」というかけ声の基、社員たちは様々な機会を通じて、すべてを犠牲にしてもとことん働くことがいいことだ、という概念を刷り込まれ、その結果多くの社員が倒れてしまうという事態に至ったという。(C.f. Gideon Kunda, *Engineering Culture Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, 1992. 金井壽宏監修・榎村志保訳『洗脳するマネジメント 企業文化を操作せよ』日経BP社, 2005年8月参照)

## 参考文献

- Press, 1992. (金井壽宏監修・榎村志保訳『洗脳するマネジメント 企業文化を操作せよ』日経BP社, 2005年8月.)
- Koontz H, Wehrich H, MANAGEMENT A Global Perspective Tenth Edition, McGRAW-HILL, N.Y., 1993.
- Simon H.A., ADMINISTRATIVE BEHAVIOR, 3rd EDITION, Free Press, NY., 1976. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年2月.)
- 飯野春樹「コミュニケーションとオーソリティー」山本安次郎、田杉競編『バーナードの経営理論－「経営者の役割」の研究－』文眞堂, 1972年10月。
- 『バーナード研究』文眞堂, 1978年4月。
- 印南一路『すぐれた意思決定 判断と選択の心理学』中央公論社, 1997年6月。
- 植村省三『経営管理論史』山本安次郎・加藤勝康編著『経営学原論』文眞堂, 1982年6月。
- 芳賀繁「不安全行動」行待武生編『ヒューマンエラー防止のヒューマンファクターズ』テクノシステムズ, 2004年3月。
- 吉原正彦「組織とリーダーシップ」『経営学パラダイムの探求』文眞堂, 2001年5月。
- Barnard C.I., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年8月.)
- Gideon Kunda, Engineering Culture Control and Commitment in a High-Tech Corporation, Temple University

## **Abstract**

---

In many organizations, there are no relationships between organization object and individual object. So, to accomplish its objective, organizations have to make individuals accept its goals. To define a process of order acceptance, we often use Barnard's concept. According to his concept, the decision as to whether an order has authority or not lies with the persons to whom it is addressed. This concept is well known as the acceptance theory of authority. But I think this theory has one problem. It is because organizations can control the base of decision through education and training. So, consideration of its order must be acknowledged from a social point.