

組織における価値に関する一考察 —組織道徳と責任の概念を中心にして—

櫻田 貴道

概要

本研究の目的は、バーナードによる組織道徳や責任、制度の概念を検討し、組織の価値的側面に関する研究に対してもつ意義を明らかにすることである。経営学においてバーナードは最初に組織の運営に関して価値が重要性であることを指摘した。その後展開される制度論や組織文化論は、組織の価値に焦点を当て研究を発展させている。しかしながら、バーナードの提出している組織道徳や責任の概念はそれらの研究が十分に論じていない側面に言及しており、経営的な視点で組織の価値的側面を論じるうえで重要な意義をもっている。本研究は組織道徳や責任の概念を検討することを通じてその意義を明らかにする。

キーワード：組織文化 組織道徳 責任 制度

目次

1. はじめに
2. バーナード以後の組織の価値に関する研究
3. バーナードの道徳と責任および制度概念
4. おわりに

1. はじめに

本稿の目的は、バーナードによる組織道徳や責任、制度の概念を検討し、組織の価値的側面に関する研究に対してもつ意義を明らかにすることである。

経営学の分野において、最初に価値および道徳について言及したのはバーナードである(Barnard 1938)。それまでの経営学においては、経営の技術的な側面に関心がもたれており、経営学は主に技術に係るものとして論じられる傾向にあった。しかし、バーナード

は自身の経営者としての経験から、経営について論じるうえでそれまでの経営学では十分に語りえないことに気づき、組織を通じた管理論を構築する。そのバーナードの理論において、組織が道徳的な側面をもつこと、また、それが重要であることが指摘されたのである。

その後、彼の道徳に関する議論はセルズニックによる制度理論や組織文化の研究において、組織における価値的側面として研究されている（Selznick 1957, Schein 1985）。組織の価値的側面に関する研究は、バーナードが言及した当初よりも発展しているといえる。しかしながら、それらの研究もバーナードも組織の価値的側面に言及しているものの、そのとらえ方については違いをもっている。

バーナードはその名著『経営者の役割』において、組織の価値的側面が複雑であることや、それらに対立していること、また対立によって引き起こされる個人水準での葛藤の問題について言及している（Barnard 1938）。

他方、バーナード以後に行われているセルズニックの制度研究や組織文化研究では、価値的側面は組織の水準に焦点を当て研究が行われている。組織の水準で価値概念について論じることによって繰り返される行為のパターン、または、それを支える価値の側面が強調されており、組織の価値的側面は一枚岩のように把握される傾向にある（Selznick 1957, Schein 1985）。

このような組織の価値的側面に関する把握のされ方の相違は、バーナードが経営者の機能を論じることを目的とし、組織とその管理およびそれとの関連において組織の価値的側面が把握されていることから生じているということが出来る。繰り返しになるが、バーナードにおいては組織の価値的側面が多元的で対立的なものとしてとらえられるのである。

本稿では、バーナードの価値に関わる組織道徳の概念や組織準則、責任、制度の概念などについて検討し、その後展開されている組織の価値的研究と対比し、その意義を明らかにすることを目的とする（Barnard 1938, 1958）。

本稿の構成は以下になる。次の第2節では、組織水準において価値を研究しているものの代表として、セルズニックと組織文化研究のいくつかをとりあげる。ここではそれらの研究が結果として生み出されたパターンやそれを支える価値的側面に注目していること、また、そのために文化が一枚岩のように把握されていることを指摘する。第3節では、バーナードの組織道徳や責任、制度の概念などを検討し、組織および諸個人と道徳性の概念やその関係性について検討し、制度研究や組織文化研究にもつ意義について明らかにする。第4節では、本稿での議論を要約する。

2. バーナード以後の組織の価値に関する研究

本節では、組織において価値の概念を経営学的に扱っている代表的研究としてセルズニッ

クの制度研究と組織文化に関する研究をとりあげる。これらの研究は、バーナードが経営者の役割を論じるうえで道徳的側面として言及している組織の価値的側面に研究の焦点を当て論じており、組織の価値的側面の研究を発展させているとよい。以下ではそれらの議論を概観し、第4節においてバーナードの議論と比較することを視野に入れ、バーナード以後の価値的側面に関する研究の傾向を明らかにしよう。

2-1. 制度と組織性格の概念

制度と組織性格の概念は、セルズニックが彼の理論のなかにおいて提示した概念であり、組織の価値的側面と密接な関係にある。

セルズニックは、彼の師であるマートンの官僚制の逆機能に対する解決法を模索するために制度理論を構築したとよい（Merton 1949, Selznick 1957）。マートンの官僚制の逆機能の議論は、ウェーバーの官僚制理念型に対して逆機能があると指摘するものであり、理論的な研究であった（Weber 1956）。セルズニックはその理論的研究をTVAなどの実際の組織を分析することを通じて推し進め、逆機能の防止の条件を探ろうとしたものであるとすることができる（Selznick 1949, 1957）。組織における逆機能の発生因は環境要因に求められ、逆機能の機序を制度の概念によって説明し、また、意図的に制度形成を行うことによって逆機能の解決を図ろうとする。

セルズニックは、議論を展開するうえで、組織と制度の概念を分析的に区分する。組織は使い捨て可能な目的達成のための用具的な存在として定義され、他方、制度は環境からの圧力に適応するために一定の価値を取り込み、環境の要求を満たすことにより存続できるものとしてとらえられる。

この制度になるための価値を取り込むプロセスにおいて、組織は制度となるわけであるが、その際組織に取り込まれる価値は個別の価値の集合としてではなく、それらの価値が一つのまとまりとして機能する組織性格の概念でとらえられる。個人のもつ性格がその個人の行動パターンから推察されるように、組織に取り込まれた諸価値は環境に対するパターン化された反応様式を結果し、組織性格の概念で把握される。

組織は組織性格を獲得することによって、現在の環境への適応力を得ると同時に、将来の変化した環境への適応能力を低下させる。そのため、セルズニックは組織が制度になるときの舵取りが必要であるとし、それを管理者のリーダーシップの責任に帰属させる。

以上がセルズニックの研究の概要である。制度や組織性格の概念は、組織の水準でとらえられており、現在の環境への適応能力や将来の環境への適応能力の減退などを生み出す1つの価値体系としてとらえられているとすることができる。

2-2. 組織文化の概念

組織文化研究は、組織の価値的側面に焦点を当てて論じられている。組織文化研究は、その基礎となる理論的立場によって、企業文化論と組織シンボリズムに分類されている。前者は機能主義的立場から文化を論じており、後者は解釈主義的な立場で組織文化を論じている。互いに基礎とする理論的立場が異なるものの組織において共有されている価値的な側面に注目しているという点で一致しているといえる。以下ではそれぞれの文化論について概観しよう。

企業文化論は、企業のパフォーマンスと組織文化を結び付けて考えており、良い組織文化をもつ企業は良いパフォーマンスを上げることができると主張する。この立場における初期の研究では、良い業績を上げている様々な企業には共通の文化特性があると論じられている (Ouchi 1981, Deal and Kennedy 1982, Peters and Waterman 1982)。そして、良い組織文化をつくるリーダーの役割を強調する。

この立場における代表的な論者であるシャインは、組織文化を以下のように定義している (Schein 1985: 8-9, 訳12)。

ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン—それはよく機能して有効として認められ、したがって、新しいメンバーに、そうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる。

さらに、シャインは組織文化を3層構造からなるものとしてとらえている。一番上の水準は、可視的な行動パターンや人工物であり、創り出された物理的・社会的環境である。それらは観察できるが、それが何を意味しているのか簡単に理解できないものとされる。次の価値の水準は、「どうあるべきかという」感覚を反映したものであり、直接観察できないが、社会的な合意を得たものとして確認可能なものである。最後の一番深層にある水準は基本的仮定とされ、価値が当然視され意識できないものとして存在する。これら3層の関係は上層から下層にかけて観察可能なものから困難なものとなっており、また、上層から下層を推定するようなものとなっている。その意味で、3層は抽象性が異なる相互に密接な関係をもつものであるといえる。

以上のように、企業文化論においては企業にとって望ましい文化があること、それらは環境への適応プロセスを通じて形成・共有され一枚岩のような一つのまとまりとして機能しているととらえる特徴がある。

組織シンボリズムでは、組織文化を組織の意味体系を構成するシンボルやシンボリックな

行為である組織の物語や神話、儀式や儀礼化されたできごと、ロゴ、逸話や冗談などを組織文化の重要な構成要素とみなしている (Dandridge et al 1980)。

企業文化論と異なるのは、組織文化をリーダーによって一方的に変革ができる対象とみるのではなく、フォロワーも含めた組織成員がシンボルを主体的に解釈することを通じて意味を共有し、組織文化を形成すると考えることである (Pettigrew 1979, Meek 1988)。この立場においては、組織成員の解釈による文化形成を強調することから、組織文化の変革に関して企業文化論に比べて相対的に否定的である (Hatch 1993)。

このように組織シンボリズムは組織成員の解釈活動によって組織文化が生成されることを強調するという特徴があるが、パターンを生み出す共有された意味の体系に注目するという点では企業文化論と同一であるといえる。

以上、本節ではセルズニックの制度理論、組織文化論について概観してきた。これらの議論では、組織の価値的側面はある種のパターンを生み出すひとつのまとまりとしてとらえられているということができよう。セルズニックの制度理論においては、適応と不適応を結果する組織性格の概念として、また、企業文化論においても組織のパフォーマンスに影響する機能をもつものとして、組織シンボリズムにおいては、解釈を通じ共有された意味の体系としてとらえられている。

これに対して、最初に組織における価値的な側面を論じているバーナードは組織の価値的側面を一枚岩のようなものとしてではなく、対立的なものとしてとらえている (Barnard 1938, 1958)。同じ組織の価値的側面を研究しているこれらの研究において、その違いはどのようなことから生じているのだろうか。次節では、組織の価値的側面に関するバーナードの所説を検討する。

3. バーナードの道徳と責任および制度概念

前節では、バーナード以降の組織の価値に関する諸研究が、組織に関わる価値側面を一枚岩のようなまとまりとしてとらえられる傾向をもつことを指摘した。本節では、組織における価値的側面を対立的なものとしてとらえているバーナードの所論をとりあげ、そこで使用される道徳、責任、制度の概念について検討する (Barnard 1938, 1958)。

前節でみたように今日では、目的達成のための手段としての組織が、単なる手段としての存在をこえて制度化することや組織がその活動を通じて組織文化を創出することは当たり前のこととして知られている。

しかし、「人々の間の協働が、彼らの活動からなる公式組織を通して、道徳性を創造するという事実は1938年には、私にとって驚くべき着想であった」とバーナードが述べているように、当時の経営学においては組織における価値的側面について注目されてはいなかった

のである (Barnard 1958: 162, 訳 234)。

そのようななかで、バーナードは公式組織が道徳的制度として成立することや経営意思決定において道徳性が問題となることを指摘している。以下ではバーナードの所説を検討する。

3-1. 道徳と責任の概念

道徳と責任の概念は、バーナードが主著『経営者の役割』において組織におけるリーダーシップを論じるなかで提出されている (Barnard 1938)。それらの概念を説明する前に、バーナードの主著で展開されている組織理論について概略を述べてリーダーシップとの関連性を明らかにしておこう。

バーナードは経営者の役割を論じるにあたって、まず組織の概念を提示する。組織は目的に向けて調整された行為体系として定義される。バーナードはその組織が成立するための必要にして十分な条件として、共通目的、コミュニケーション、協働意欲の3つの要素を挙げている。このなかの協働意欲は組織を構成する行為を提供する個人に関係するものであり、協働意欲を確保しなければ行為は差し控えられるため組織は成立しない。

バーナードにおけるリーダーシップの議論は、協働意欲を確保することと関連しており、行為を提供する諸個人に対して協働的な個人的意思決定を促進するような信念を創り出す機能として論じられている。

このリーダーシップには2つの側面があるという。一つは体力、技能、知覚、知識、想像力などの個人的優越性の側面であり、比較的客観的で技術的な側面である。もう1つの側面は、決断力、不屈の精神、耐久力、勇気などにおけるより主観的で道徳的な側面である。リーダーシップの道徳的側面は「人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質である」(Barnard 1938: 260, 訳271)とされる。

組織道徳と責任の概念は、リーダーシップの道徳的側面に関連して提出されている。組織に行為を提供する個人は、協働意欲の程度によってその提供する行為の質や量を変化させる。リーダーシップはその個人に働きかける機能であり、リーダーシップという働きかけを説明するうえで個人は道徳と責任によって把握されているといえる。次に道徳と責任の概念についてみていくこととする。

バーナードは道徳について以下のように述べている (Barnard 1938: 261, 訳272-273)。

道徳とは個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつものである。性向と一致しない直接的な欲望、衝動、あるいは関心を強化するというこの傾向

は、合理的過程とか熟慮の問題であるよりも、むしろ情操、感情、情緒、内的強制の問題である。

道徳は私利私欲や合理的な判断と関係なく、正しさに関わるという意味で道徳的であると考えられている。個人に内在する道徳は個人の意思決定や行為について安定的な性向として働き、それらは様々な起源をもっているとされる。その起源としては宗教や政治、経済などを含む社会環境などがあげられる。バーナードは個人を把握するうえで、上記のような異なった活動類型に属している、いく組かの道徳準則が同一人に内在すると仮定することが便利であるとする。

次に責任の概念を見ていこう。バーナードは責任について「責任とは、反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その個人の行動を規制する特定の私的道徳準則の力をいうのである。」(Barnard 1938: 263, 訳274)と述べている。また別の個所では「責任とは、各自に内在する道徳性がどんなものであっても、それが行動に影響を与えるような個人の資質だということである。」(Barnard 1938: 267, 訳278-279)ともいう。

バーナードは個人を道徳と責任によってとらえている。これによって示される道徳と責任の関係性は、たくさんの道徳準則をもち道徳水準が高い人もいれば、少数の道徳準則しかもたない道徳水準が低い人がいることを示している。しかし、必ずしも道徳水準の高い人が高い責任を伴っているとは限らず、その保持している道徳準則に支配されないこともあるということである。

このようなバーナードの組織の価値的側面に関する主張は、組織文化論において「共有」がその文化の定義としてあげられていること、また、組織シンボリズムでリーダーが文化を一方向的に創りあげるのではないという主張について一定の含意をもつということができよう。

リーダーが望ましい価値を組織に普及しようと試みたとしても、バーナードの言う準則の確立は起こる—つまり、個人がその準則を保持する—かもしれないが、その準則に対しての責任まで確立するとはいえない。この場合においても、組織への行為提供者が、価値を保持、共有しているとはいえる。しかし、責任が確立していないのならば、その価値が組織において機能しないという事態が生じうる。つまり、組織文化論では機能し、かつ、共有されている価値的側面が共有されている価値として把握されており、機能しない共有されている価値は組織文化としては概念化されないということである。

バーナードの道徳と責任の概念による個人の把握は、組織の経営を考えるうえでより正確な個人の把握であるように思われる。一般的にはある人に責任感があるという場合には、先に述べたように道徳水準の高い人を指し、道徳水準の低い人は責任感の無い人と位置付けら

れているが、バーナードの道徳と責任の概念を使用すれば認識が変わってくる。

例えば、仲間や友達の利益を尊重するというような準則があるが、犯罪者集団に属するような人は一般的に道徳水準が低いとみなされているだろう。しかし、そのようなひとたちが仲間の利益を守るために自分を犠牲にすることがありうる。この場合、その人は道徳水準は低いが高責任感が高いといえることができる。他方、道徳水準が高い人とみなされる人が自分の利益を損なうことがないにもかかわらず、仲間の利益を棄損するようなことがありうるだろう。

以上、ここでは、バーナードの道徳と責任の概念について概観し、組織文化論における共有の概念や組織シンボリズムの主張に対する含意を検討した。バーナードはリーダーシップの機能を論じるにあたって、行為を提供する個人について焦点を当てている。そこでは個人は道徳と責任の概念によって把握されており、後の組織文化論で組織の水準での価値的側面に関する研究がとらえていない部分を論じているといえるだろう。

次に、バーナードの制度の概念と道徳準則の多元性について検討する。

3-2. 制度概念と道徳準則の多元性

前項では、バーナードの道徳と責任の概念について検討した。本項では、バーナードの制度概念について検討する。前項では、道徳が様々な異なる起源をもって組織に現れることを指摘した。バーナードは「ビジネス・モラルの基本的状況」という論文において、組織において生じる道徳準則についてより具体的にとりあげており、それらの起源についても詳しく論じている (Barnard 1958)。以下で、制度や道徳準則の種類および関係性について検討する。

バーナードは主著の出版後、ビジネス・モラルに関して以下の2つの考えが浮かんできたという (Barnard 1958: 162, 訳 233-234)。

その第1は、あらゆる公式組織は、社会的システムであり、単なる経済的あるいは政治的な手段的存在とか、会社法のなかに暗に含まれた擬制法的存在よりもはるかに広い何ものかである、ということである。社会システムとして、組織は、慣習、文化様式、世界についての暗黙の仮定、深い信念、無意識の信仰を表現し、あるいは反映するのである。そしてそれらは、組織を主として自律的な道徳的制度たらしめ、その上に手段的な政治的、経済的、宗教的、あるいはその他の機能が積み重ねられ、あるいは、この制度からそれらの機能が発展してくるのである。

このようなバーナードの主張は、セルズニックの制度理論や企業文化論で論じられている内容と重なっているといえよう。公式組織は目的達成のための手段的な存在であるが、その成立において組織に行為を提供する諸個人の認識や信念を反映し、また、その活動のプロセ

スによって価値的なものを創造し、自律的な制度として展開するということである。

第2の考えは、経営意思決定は大いに道徳的な問題に関係がある、ということである。疑いもなく、このことを認識するずっと以前から、私はそれを例証するような数多くの経験をしてきたのであった。しかし、私は事実的で論理的な結論に支配されている、技術的ないし科学技術的な性格の意思決定と、価値という比較的明確に感取しえないものを含んでいる意思決定とを、決して区別してはいなかった。しかし、組織における道徳性についてのこのような考えは、組織内部に生じてくる問題の一つであった。そしてそれは、これらの公式組織がそのなかに存在している大きな社会に一般にいきわたっている道徳概念と、ほとんど、あるいはまったく関連がないし、また法的存在としての法人組織の責務ともかかわりのないものであった。

第2の考えは組織に特有の準則があること、そして経営における意思決定に道徳的な問題があるということである。意思決定における道徳的な問題は、前項で述べた道徳準則と責任に関係している。道徳準則の数が多くなるほど準則間の対立が生じる可能性が高くなり、またそれらの準則に対する責任が強いほど深刻な問題となる。

バーナードは準則間の対立によって引き起こされる3種類の結果について指摘している(Barnard 1938)。1つ目は、行動の麻痺状態が生じ、挫折感や不安、決断の喪失、自信の欠如に至る場合である。2つ目は、ある1つの準則の遵守と他の準則の侵害があり、罪悪感、不満足、自尊心の喪失に至る場合である。3つ目は、直接的欲望、関心、あるいは1つの準則の指令を満たしながら他のすべての準則にも合致する代替的行動が見いだされる場合である。3つ目の結果に関しては問題が生じないが、1つ目と2つ目の結果は重大な人格的問題を引き起こすといえる。

組織においては組織特有の準則が賦課されること、また、管理階層があがるにしたがって、賦課される道徳準則が増加することから、上記の問題が起りやすくなるといえる。これらの問題を解決する道徳的な創造性を発揮することがバーナードのいう管理者の責任にあたるが、本稿の目的と直接関係がないためリーダーシップについてはここではこれ以上論究しない。

制度の概念に続いて、バーナードはビジネスに関係している複数の道徳性の種類について提示している。それらは、個人的責任、代理的あるいは公的な責任、職員としての忠誠、法人としての責任、組織への忠誠、経済的責任、技術的および科学技術的責任、法的責任である(Barnard 1958)。それらはより一般的で単純なものから、より特殊的で複雑なものに至る順序で語られている。以下ではそれぞれの責任についてみていこう。

個人的責任とは、ビジネスに必要であるが十分ではないものであり、個人自身の性格に係る。なくてはならない性格として、犯罪行為や盗み、嘘をつかないこと、通常の儀礼の程度まで他人の利益を快く容認する気持ち、受け入れた義務を果たし約束を尊重することがあげられる。

代理的あるいは公的な責任は、他の人々によって設定された目的や方法に基づいて行為を行うことに関係する責任である。この責任は個人的行動の倫理とは大きな隔たりをもっている。例えば、死刑執行人は職務上人を殺すことがあり、それをしないことによって不道徳とみなされることがある。

職員としての忠誠は、公的に組織された諸活動における個人的ではない職員の関係性における忠誠を指している。それは、他の人たちの責任を認めること、誤っていると思われたり、私欲に反すると思われる手段によることも多いが、他者を支持しようとする心性である。

法人としての責任には、第1に、基本定款や法律に従うことがあり、第2に、株主、債権者、取締役、役員、従業員などの正当な利害にかかわる内的と呼ぶような責任、第3に、競争者、地域社会、政府、社会一般などの利害に係る責任がある。これらは、受託者、役員、従業員が具体的に行う意思決定に反映しており、多くの点で個人的道徳性や組織的道徳性とは関連をもたない仮構的実在としての法人に関するものである。

組織への忠誠は、個人的関心ないし利益を超越する存在として感じられる組織に対しての忠誠である。この忠誠は極端な場合、組織の利益のための大きい個人的犠牲を払うことによって示されることがある。

経済的責任は、借金の義務を果たすべきであるという単純な信念や浪費や非能率に対する道徳的嫌悪などの様々な形態をとっているものを指している。

技術的および科学技術的責任は、技術にかかわる道徳的要因である。一般に技術的でしかないと考えられている多くの仕事においても道徳的な要因が存在する。これは、例えば経済的な理由による意識的な政策として技術水準を下げようとするときに明らかとなるものである。会計士、技師、管理者などは、不服従などの意識的な非協力の問題としてではなく、間違ったやり方で仕事をするに対する道徳的な反応として抵抗する。

法的責任は、成文法、判例、法規に従おうとする性向だけでなく、公式組織の運営にとって重要な側面である内的で私的な性格をもつ諸規則を守ろうとする性向を指している。

以上のように、バーナードは組織が道徳性を帯び、様々な価値や信念をともなった自律的な制度となることを指摘している。これはセルズニックや組織文化論と同様に組織の水準で価値的側面について言及しているといえる。しかしながら、より具体的にその価値的側面に言及する際には、組織性格の概念や組織文化の概念など一枚岩的な把握ではなく多元的に把握されている。

このような違いはバーナードがその管理の理論を展開するにあたって、行為を提供する諸個人まで理論の射程に入れているためであり、それは組織概念やその管理との関係において道徳的な要因をとらえようとしていることから生じていると思われる。

組織や個人に関しての関係性を主たる関心とせず、組織においてある種のパターンを生じさせる価値や意味に関して焦点を当てるならば、バーナードのような多層的な価値側面の理解は困難になると思われる。なぜなら、シンガーが指摘するように、文化は直接観察されるものではなく、観察可能な繰り返される人々の行為のパターンから抽象されて形成される概念であるからである (Singer 1968)。言い換えれば、繰り返されるパターンのもととなる価値的側面のみが把握されるといえる。

また、組織文化変革において、リーダーが組織に確立しようとする価値が機能しない場合、バーナードの責任の概念が有効となるだろう。責任の概念は組織水準で共有されているが機能しない価値を把握することに有用だけでなく、なぜそれが機能しないかということに対して個人水準へのアプローチの枠組みを提供しうる。組織シンボリズムで指摘されるように、組織成員の解釈によって文化が生成されることは事実であるといえるが、その意図的な変革を志向する場合、組織成員をどのように把握するかが重要となるからである。

ここで下位文化論に関しても若干指摘しておきたい。下位文化論は、組織文化が一枚岩としてのものではなく、下位目的ごとに下位文化が形成されるというものである (Maanen and Barley 1985)。バーナードの組織道徳の種類に関する議論は、下位文化内においても対立する価値が存在することを指摘できる。

バーナードの組織における価値的側面に関する議論は、経営学における最初の議論であり、その後セルズニックの制度理論、組織文化論と展開、発展してきているといえる。しかしながら、それらの研究においては、組織水準に議論が集中していて、組織との関係性や個人の扱いについてまでその射程に入っているとはいえない。

バーナードの議論は初期にされたものとはいえ、組織の概念やその管理、組織に行為を提供する諸個人の関係にまで広がった理論的な射程を有しており、価値の対立関係も含めたより動的な把握がなされているといえることができるだろう。組織文化や制度の変革や変化の議論などにおいても、バーナードの道徳と責任の概念による個人の把握は有効性をもっているといえる。

4. おわりに

これまでの議論を要約しよう。

第1節のはじめににおいて、本稿の目的と問題の背景について述べている。本稿の目的は、バーナードによる組織道徳や責任、制度の概念を検討し、制度研究や組織文化研究にお

いて一定の含意をもっているということを明らかにすることであった。次の第2節では、バーナード以後の組織の価値的研究であるセルズニックの制度研究と組織文化研究についてとりあげている。そこでは、それらの研究が組織の水準で価値的な側面を扱っており、繰り返されるパターンを生みだしている共有された価値や価値的側面が一枚岩のように把握されていることを指摘している。第3節では、バーナードの道德と責任および制度の概念について検討している。バーナードは経営者の役割を論じるにあたって、組織の概念やそれを管理するという観点から、価値的側面や組織に行為を提供する諸個人についても理論的射程に入れており、その結果、組織における価値的側面を多元的なものとして把握している。バーナードの価値に関する議論は、経営学において最初になされたものであるが、その道德や責任の概念は、組織とその管理と関連して論じられており、組織の動態性や組織変革を論じるうえで現在においても有効性をもっているといえるだろう。

引用文献

- Barnard, C. [1938] *The Function of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)。
- Barnard, C. [1958] "Elementary Conditions of Business Morals," in William B. Wolf and Iino Haruki (eds.) *Philosophy for Managers*, Bunshindo, 1986. (飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学』文眞堂, 1987年)。
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. I. and Joyce, W. F. [1980] "Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis," *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. [1982] *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年)。
- Hatch, M. J. [1993] "The Dynamics of Organizational Culture," *The Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Maanen, J. V. and Barley, S. R. (1985) "Cultural Organization: Fragments of a Theory," in *Organizational Culture*, eds. by Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. and Martin, J., Sage, pp.31-53.
- Meek, V. L. [1988] "Organizational Culture: Origins and Weaknesses," *Organization Studies*, 9, 453-473.
- Merton, R. K. [1949] *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*, Free Press. (森東吾・金沢実・森好夫・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961年)。
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr. [1982] *In Search of Excellence*, Harper& Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1985年)。

- Pettigrew, A. M. [1979] "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Schein, E. H. [1985] *Organizational Cultures and Leadership*, Jossey-Bass. (清水他訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Selznick, P. [1949] *TVA and Grass Roots*, University of California Press.
- Selznick, P. [1957] *Leadership in Administration*, Harper & Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963年)。
- Weber, M. [1956] "Soziologie der Herrschaft," *Wirtschaft und Gesellschaft.: Grundriss der verstehenden Soziologie*, vierte, neu herausgegebene Auflage, J. C. B. Mohr. (世良晃志郎訳『支配の社会学 I』創文社, 1960年。世良晃志郎訳『支配の社会学 II』創文社, 1962年)。

