

エッセイ

AuthorityとResponsibility—経営学における／という特異点—

藤井 一 弘

*Authority and Responsibility:
Singularity in Management Theory and / or Management Theory as Singularity*

Kazuhiro FUJII

つれづれなるまゝに、日くらし、硯にむかひて、心に移りゆくよしなし事を、
そこはかたなく書きつくれば、あやしうこそものぐるほしけれ。

— 兼好法師『徒然草』より

*

「権限 (authority) は責任 (responsibility) を伴う」とか、「権限と責任は等しくなければならない」といった命題は、経営学において伝統的に受け継がれてきたと言ってよいだろう[†]。これらの命題は、まず、authority というものを措定し、そこに軸足を置いて、responsibility を論じるという形を取っている。これに対して、バーナードによって提唱された「権限受容説^{††}」、すなわち、伝達は、公式的な上位者によって発せられたものであっても、下位者によって、その内容が受け容れられなければ権威を持ちえない、つまり命令たりえない、という考え方は、かなりの支持を得てはいるものの、「なるほど、そういう面はあるかもしれないが、やはり……」という声が優勢なのではあるまいか。少なくとも筆者にはそう思えるのである。

しかしながら、経営学が対象とする領域の周辺、いや近傍に目を移すと、権限 (もう少し適

[†] たとえば、レン (Wren, D.A.) による大部の著作『マネジメント思想の進化』(佐々木恒男監訳、文眞堂、2003年)の205ページには、「権限が行使されるときにはいつでも責任が生じるという意味で、責任は権限に随伴するものであった。ファヨールは、権限は責任に比例するという古典的主張を述べたが、この原理はどのマネジメントの文献においてもメリーさんと子羊のように不可分のものになったようであった」とある。

^{††} Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, chap.12. 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、第12章。

切な言い方をすれば、それに類した側) から責任 (これもそれに類した側) を規定する姿勢の特異性が、むしろ浮かび上がってくるように思われる。そこから、始めてみたい。

**

まずは、身近なところから。デビット・カード (debit card) はクレジット・カード (credit card) ほど普及していないように思えるのだが、その普及の程度よりもその名称の所以を気にした人の方が少ないに違いない。Aさんがデビット・カードで買い物をすると、Aさんの銀行口座から即時に代金が引き落とされる。口座の残高が不足していると買い物はできない。いたって健全な仕組みと考えられるこのカードが、なぜ、debitすなわち「借方」カードと命名されているのだろうか。

このカードのコンテキストで、債務を負っているのは銀行であり、カードの使用者ではない。カードは、それを使用する権利を行使する側、すなわちある種の力を持っている側からではなく、預金者の債権に対する債務、あるいはある種の責任を負っている側を軸にして名付けられているのである。場合によっては、その使用によって多額の借金を背負うだけのことになるカードが、credit (信用)・カードと名付けられているのを思うと、皮肉の感すら抱かれるほどである。

ここで似た例をもう1つみておきたい。「債務名義 (document evidencing executable obligation / a title of debt)」という法律用語がある。耳慣れない語であるので、正確を期して、法律書を参照すると、「債権のあることを確定し強制執行の前提となりうるもの……難しく定義すれば、一定の私法上の給付義務の存在を証明し、法律によって执行力 (強制執行のできる効力) を付与された公正の文書、……名義とは、権原をあらわしたもの (Titel) という意味である」と説明されている[†]。

「権原 (title)」とは、何らかの法的行為または事実的行為をすることを正当とする法律上の原因という由であるが、「自己の」債権の所在の証明書が、債務の名前 (a title of debt) と呼ばれているのは、それだけを見れば、不思議なようではある。しかし、先程のデビット・カードの例を省みると、そこに一貫しているものがあるのに気付かされる。つまり、これも債務、すなわちある種の責任を負った側を軸にしているのである。借りてくれる側がなければ、貸すにも貸しようがない、と言ってしまうと、身も蓋もない話ではあるが……。

法的なことを離れば、貸借対照表における「借方 (debit / debtor)」と「貸方 credit / creditor」の項目について同様の考え方ができよう。周知のように、資産の部は、debit (借方) であり、「資本」と「負債」の部は、credit (貸方) である。自己の所有権がおよぶ資産は、何らかの意味で相手方 (他者) が債務 (debt) を負っている、もう少し踏み込んで言えば、自己に債権が生じたのは、誰かが債務者 (debtor) になってくれたからという、その側から見て——典型的なものは「売掛金」であるが——、借方 (debtor) に位置づけられている。繰り返すまでもなく、

[†] 遠藤・川井・原島・広中・水本・山本編集『民法(4)債権総論 [第4版増補版]』有斐閣、1999年、39ページ。

「貸方」の構図はこの裏返しである。

これまで取り上げた若干の例に通底しているものを、敢えて指摘すれば次のようになるだろう。すなわち、何らかの主体に権利的なものが帰属しているとしても、その主体の側から、それと対になっている義務的なものを考えるのは普遍的な思考ではない、ということである。時間軸上で考えるなら、権利が帰属する主体は、他者が義務を負った後でなければ現れない。ここには、ある種の「主客転倒」が見られる。自己は他者に依ってのみ自己として規定されるのである。

この観点からは、権限をまず持ち出した後に、それに応じた責任を規定するという経営学のやり方は、むしろ奇妙なものとなるが、日本語の文脈を離れて、そもそも authority と responsibility は、どのような言葉であるのだろうか。これは、経営学においては「権限」が前者の、「責任」が後者の訳語にすぎないゆえに、一度は問うてみる価値のある問題だと思われる。

authority が author+ity になっているからといって、author の抽象名詞であるはずはないが、その二者に縁がないわけではない。というのは、authority も author も、その語源（ラテン語の *auctor*）を一にしているからである。*auctor* は、“to make to grow, originate, promote, increase”の意である[†]。すなわち、何かを発生させ、増大させる、ということである。文章を生み出し、書き記すのが著者であり、何かを生み出し増大させる性質を有するのは、オーソリティーである。

西洋の文化において、発生させ、あるいは生み出す始源は何と考えられているだろうか。言い切ってしまうのはよくないが、それは、やはり「神」に行き着くだろう。事実、それらの語は、古くは神と結びつけて用いられている。“The auctour of matrimonye, that is Crist (1386). 婚姻関係を発生させるもの、すなわちキリスト(1386年)”や、“Crist, auctor of al bing (1400). キリスト、万物の創造主。”というようにである。

この事情は、服従を強いる力 (Power or right to enforce obedience) としての authority においても変わらない。“The pope ..Of his papall auctorite Hath made and yove decre (1393). 教皇はその権威によってなし、汝が命じた(1393年)”や、“He hath authoritie over all kinges and princes (1590). 彼は、全ての王や王女に優越する力を有する(1590年)”とある。

「服従を強いる力」としての authority は、当初、神ないし宗教的なものであった。author についても同様である。しかしながら、後者は「文書を著した者。論文ないし書物の編者ないし著者 (One who sets forth written statements; the composer or writer of a treatise or book.)」という意味を古くから (1380年の用例が載っている) 有してもいた。もっとも、その用例からも、その当時、文字化されたものの多くが、神について、ないしは神学に関わるものであったことは容易に推測されるのであるが……。ただし、これはあくまで憶測に似たものにすぎないし、それ以外の文書があったであろうことは言うも愚かなことである。

[†] 特に注記しないかぎり、以後の「語」についての注釈は、*Oxford English Dictionary (2nd.ed.)*による。なお、本辞典からの引用については、現在では見慣れない古語表記が含まれており、奇妙な綴字もあることを、あらかじめ断っておきたい。十分、注意して転記したので、誤記はないと思う。

さて、宗教的なものであった authority の源を問う必要はないだろう。それは、「まず在る」のである。この場合、オーソリティーを軸にして、そこから始めることは、それ自体としては全く問題はない。しかし、それを「神ならぬ人」が有するとすれば、それでは済まないだろう。ここで、responsibility に目を移すことが、ぜひとも必要になる。

“An answer, a reply” という意での response の用例は12世紀より見られるが、18世紀になっても、「教理問答」についての用例 (I heard an old and a young Voice repeating the Questions and Responses of the Church-Catechism(1712).) が見られるのは変わらない。この点では、response も author や authority と似た事情をかかえていたようである。つまり、応える (答える) の重要な部分は、「神からの呼びかけ」に対してであった、ということである。

しかし、オーソリティーが神から離れるときがやってきたとき、あるいはオーソリティーの一部たりといえども、それを自らのものとしようとするとき、人はそのオーソリティーを証しよう、他者から迫られる (すなわち、response = 応えるよう、呼びかけられる) はずである。

これを示していると思われるのが、responsible の出現である。「何かに応じること、答えること (Correspondent or answering to something)」の最古の用例は1599年のものであるが、「能力」の含みを有する「答えられること (Capable of being answered)」となると1647年に下り、そこには「難しい問題ではあるが、占星術によって答えられる」とあるのである。ただし、これをもって宗教からの独立を見るのは早計であろう。占星術は天文学につながるとは言えるものの、宗教色濃いものと考えられるからである。

一方、人が人に認める「能力」をはっきりと含意している「何かについて他者に答えられる、説明できる; 説明するよう求められたことに責任を負う (Answerable, accountable (to another for something); liable to be called to account)」という意味での responsible の用例は、17世紀のものが最古であるが、1720年になって、ついに “Willing or not willing, every man is responsible, at last, for the doctrines he teaches. 意図したものであろうとなかろうと、少なくとも、自分が教える信条に関しては、誰もが説明するよう求められる。” という文が現れる。

doctrine というのは、少々、気になるが、これは、少なくとも「自己は自己のなすことに『責任』がある=呼びかけに応じられなければならない、そして応じられなければ他者にはそれを信条として認めてもらえない、すなわちその信条にはオーソリティーがない、あるいはそれは信条たりえない」という思考の萌芽とみられるのではないだろうか。

「神ならぬ人」が authority を有するためには、まず、responsible であることが求められる。responsibility が responsible の抽象名詞であることは言うまでもない。authority は、responsibility から規定されていたのである。権限からはじめて責任に及ぶ、という経営学における規定は、このことの忘却の上に成り立っていると言ってもよいだろう。この思考法が、むしろ「特異」なのである。しかしながら、そもそも、この特異な規定はどのようなものであったのだろうか。念のため、その代表的なものを振り返ってみよう。

「オーソリティー」という言葉は、ときに経営学者によってさまざまな意味を与えられているが、その標準的な定義は、「法的ないし正当な力、命令ないし実行する権利」というものである[†]。

企業内部に関してみると、責任は、部下の義務、すなわち要求された役務(service)を遂行するために、上司が部下に割り当てた職責(duty)と定義されよう。それゆえに責任の本質は、義務(obligation)である。それは、人に適用されないかぎり、いかなる意味も持たない。……

責任は、かようにして、上司 - 部下関係から、すなわち誰か（現に論じられているケースでは、管理者）が、別人に特定の役務を提供するように要求できるオーソリティーを持っているという事実から生じる。営利企業におけるこの種のオーソリティーは、通常、契約的な取り決めから生じる。それによって、部下は、貨幣的ないしは他の報酬のために、ある種の役務——おそらくは、そうする際に、委譲されたオーソリティーを用いて——をなすことに同意する。こういうわけで、オーソリティーは、職責の割り当てがなされるときに、上位の管理者から下位の管理者へと流れるが、責任は、これらの職責の達成のために下位者に要求される義務である^{††}。

上記引用は、経営学における管理過程論の確立者であるクーンツ／オドンネルによる記述であり、一般に流布している「権限－責任均等」という管理原則にふれる場合、欠かすことができないものでもある。さて、管理過程論の始祖と位置づけられ、本稿の最初の註に示したように、「権限は責任に比例するという古典的主張を述べた」とされているファヨールは、一体、どのように言っていたのだろうか。長文ではあり、煩瑣にもなるが、引用してみたい。

オーソリティーは、命令を与える権利であり、服従を要求する力である。……オーソリティーは、責任、すなわち賞罰——報酬ないし処罰——と別に考えられるべきではないし、責任は力の行使に伴うものである。責任は、オーソリティーの当然の結果であり、その当たり前の帰結、かつ不可欠な対応物である。オーソリティーが行使されるところ、いずこでも責任が生じる。

賞罰の必要は、正義の感覚にその起源を有しているが、以下のことを考慮することによってより強められ、増進させられる。すなわち、一般的な利害関心の中で、有益な行為が奨励され、それに反するものが禁止されなければならない、ということである。……

勇敢に引き受けられ、かつ背負われる責任は、ある種の報酬に価する。それは、どこであろうと高く評価されるある種の勇気である。この目に見える形での証明が、産業界のリーダーの所得水準に見られる。その水準は、そのリーダーたちとほぼ同じ階層にはいるが、いかなる責任も負わない公務員に比して著しく高い。にもかかわらず、概して、責任は、オーソリティーが求められるのと同じくらいに恐れられる。そして責任への恐怖は、イニシアティブを麻痺させ、よき性質を破壊する。よいリーダーは、責任を引き受ける勇気を持ち、リーダーの周囲にその勇気を吹き込むべきである^{†††}。

[†] Koontz, H., and O'Donnell, C., *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, 1955 (in *Henri Fayol and the Process School vol.7*, Pickering & Chatto, 2004), p.55.

^{††} *Ibid.*, p.63.

^{†††} Fayol, H. (tr. by Storrs, C.), *General and Industrial Administration*, Sir Isaac Pitman & Sons, 1949 (in *Henri Fayol and the Process School vol.1*, Pickering & Chatto, 2004), pp.555-556.

経営学史の通説では、ファヨールの衣鉢を継いだのがクーンツであるとされてはいるのだが、この二者（引用は、三箇所であるが）を読み比べてみると、そこには見過ごせない相異がある。特に、ファヨールの第三段落、引き受けられる責任によって報酬が決まるにもかかわらず、たいていの場合、責任は忌避され、それがイニシアティブの麻痺につながる。しかし、その勇気があるならば、それは周囲にも勇気を吹き込む、という件である。これを、権限は責任に比例する、ないしは権限は責任を伴うという単純な主張として読むことは、筆者には少々難しい。

この部分は、力（オーソリティー）に確信が持てない場合でも、何らかの呼びかけに敢えて応じる（責任を負う）勇気が、リーダーにイニシアティブを与え、すなわち、周囲に全きリーダーとして認めさせ、それを通じて物事を成し遂げる力を発生させる、と読むことすらできるのではないだろうか。もしそうだとすると、「権限受容説」のすぐ近くまで来ていることになる。

権限から責任を規定する姿勢は、経営学において伝統的に受け継がれてきたと考えられている。しかし、ここでのわずかな逍遙でも、その姿の独自性（特異性）が垣間見られた、と思う。しかも、その伝統を疑わせるフレーズが、その伝統の創始者とされてきたファヨールの実際の言に見られるにいたっては、その印象は、ますます強まっていく。「創られた伝統」についての疑問は残るが、それはさておき「権限受容説」は、経営学に限っても、決して奇妙な説などではなかったと言えよう。ここで、このエッセイのテーマにかかわって、バーナードの記述について、1つの提案をして、一応の結びとしたい。

Authority is the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or "member" of the organization as governing the action he contributes;†.

バーナードは、上記引用のように、オーソリティーを規定した。この日本語訳は次のようになっている。

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……受容するのである†。

筆者は、長らく『経営者の役割』の原著書と訳書に親しんできたが、‘the character of a communication (order) in a formal organization’の訳語「公式組織における伝達（命令）の性格」、特に「性格」には違和感を禁じえなかった。その違和感が何であるのかを突き詰めて考えてこなかったのは、偏に自身の怠慢であるが、ここまで authority と responsibility について見てきて、次のように考えてみたのである。

† Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.163.

‡ 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、170ページ。

それは、character を figurative sense (比喩的な意味) ではなく、literal sense (文字通りの意味) から考え直してみるとどうなるか、ということである。「性格」は、もちろん前者による訳語であり、その用例は16世紀にまでしか遡れない。そこには、「近代」が刻み込まれているのである。これに対して、‘A distinctive mark impressed, engraved, or otherwise formed; a brand, stamp’となっている後者は、14世紀にその用例を見ることができる。その「刻み込まれた印」という意味をそのまま受け取って、上のセンテンスを訳すとどうなるだろうか。

オーソリティーとは、公式組織におけるコミュニケーション (命令) に刻み込まれた印なのであって、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……受容するのである。

誰が、コミュニケーションにオーソリティーという「印」を刻むのか。もちろん、それは、呼びかけた側である。呼びかけへの応答 (response) がなされ、その応答の内容に呼びかけた側が正当性を認めるとき、そこには彼・彼ら／彼女・彼女らによって、その「印」が刻み込まれる。そのとき、はじめて受令者が誕生する。そこで受容されているコミュニケーションは、オーソリティーを持っている、その証しが、その印なのである。