

《研究ノート》

バーナードにおける人間観

—有効性と能率に関わらせて—

坂 本 光 男

目 次

1. は じ め に
2. 個人活動における有効性と能率
3. 協働活動における有効性と能率
 - 3-1 有効性と能率の乖離
 - 3-2 有効性と能率の乖離と貢献意欲
4. 有効性と能率の乖離と非物質的誘因
 - 4-1 公式組織自体から発生する非物質的誘因
 - 4-2 非公式組織から発生する非物質的誘因
5. む す び

1. は じ め に

バーナードは彼の著書『経営者の役割』の序において彼の著作理由を二つあげている。

「組織の一般的特質に対する研究を妨げていたものはおそらく、国家と教会の本質に関する長い思想史であろう。この思想の中心は、権威の起源と本質に関するものであって、そこから出てきた法律万能主義が社会的な諸組織の本質的事実を認めさせないのである。法律学説と相容れぬ組織理論は、それがこれら学説を説明しないかぎり、受け容れられない。国家をもって社会の公式組織の淵源であり基礎であるとする国家学説——法理論においては、地方自治体、大学、企業、軍隊のごとき、すべての法人組織に関連する——はすべての国家

がかかる組織を基礎としているとする理論とは両立しない。けれども後者の仮定は、国家の諸事実や国家がその淵源である諸組織をある点で明らかに支配していることを説明しえないかぎりには、容認されないのである。そこで私は行き詰ってしまった。一方では組織社会の重要な側面を説明する理論は、国家理論に直面すると不満足なものとなる。他方において国家理論は、それを拡張して法律的決定に無限に適用したときでも、組織的努力の最も基本的な経験の説明することが全然できないのである。』¹⁾

「権威の問題につづいて組織に関する混乱の原因としてあげたいのは過去 150 年間における経済思想の発展過程と初期の経済理論の形成においてあまりにも安易になされた人間行動の経済的側面の誇張とである。社会的行為からわれわれが『経済的』とよぶ側面をひき出すことは有用であるとしても、アダム・スミスやその後継者たちによって有効に構成され、かなり発達した諸理論は、特定の社会的過程——そのなかで経済的要因はたんなる一側面にすぎない——に対する関心を抑圧し、経済的関心のみを過度に強調したのである。それとともに、功利主義に根ざす唯物論哲学をもっている純粋経済理論のなかで、動機というものに適当な考察を加えず、また社会的行動のうちで、感情的、生理的過程とは別個の知的過程の占める地位を一般的にはなはだしく誤って考えた。これはいずれも、今日の多くの人々の思想では、人間は『経済人』であって経済的以外の属性はわずかしかもたないものだということを意味したし、いまもなお意味している。

私の考えるところではかかる見方こそが経済的であれ、非経済的であれ、ともかく社会での行動の場所である具体的な特定の局所的組織とそれに関連する個人とを無視せしめるのである——おそらく無視させられる。少なくとも次のことだけはたしかである。私は組織のなかでいかに行動すれば有効であるかを前から知っていたけれども、ずっと後に経済理論と経済的関心——必要欠くべからざるものであるが——を第二義的地位にしりぞけてはじめて、組織およびそこにおける人間行動というものを理解しはじめたのである。政治的、教育的、宗教的組織のごとき非経済的組織も存在し、それがきわめて重要だと

いうだけではない。とくに経営組織に関連して非経済的な動機、関心、および過程が、経済的なそれとならんで取締役会から末端の一人にいたるまで、その行動において基本的であるという意味である。ところが、実業家のみならず、組合幹部、政党人・政治家、自由職業人、教育家、さらには牧師などの言葉のなかには、ほとんどつねに暗々裏にこれと反対の見解がみられ、ときどきは明言されることある。その結果として、有効なリーダーシップは彼らの教義では正しくないことになるが、実は正しい直観にもとづかねばならないのである。²⁾

バーナードは、第一の理由については主に主著の第12章「権威の理論」について、そのいわんとする所を詳細に示している³⁾。そのことに関しては、前回の拙稿においてとりあげた⁴⁾。ここでは第二の理由について若干の考察を試みたい。バーナードは人間行動の経済的側面の誇張——経済人としての人間観——においては、「社会での行動の場所である具体的な特定の局所的組織と、それに関連する個人とを無視せしめる」⁵⁾とし、そのような経済的側面を第二義的なものと考えることによって組織とそこにおける人間の行動をはじめて理解できるとする。

従来、経済人仮説が経済学とそれから分化した経営学的前提であった。そして、それが今日の経営学の発展をもたらした土台であることは事実である。

経営学においては、F. W. テイラーが、その著書『科学的管理法の原理』において次のように述べて、経済人仮説の上になった研究を展開した。

「管理の主な目的は、使用者の最大繁栄とあわせて従業員の最大繁栄をもたらすことにある。『最大繁栄』という語は広い意味に用いた。単に会社または所有者に対して高配当を行なうばかりが繁栄ではなく、事業の各部分を最高度に発揮させ、そして繁栄を永久のものとすることを意味している。同様に各従業員の最大繁栄というのは、同職の人たちよりも、高い賃金をとることばかりではない。各人を最高能率の状態に発達させ、そして、生来の能力の許すかぎり、最高級の仕事ができるようにし、更に進んでは、できるかぎりそういう仕事を与えてやることを意味する。そしてむしろこの方が、高い賃金をとること

よりも大切であると考える。』⁶⁾

このような経済人仮説に対し、バーナードは積極的に新しい人間仮説——経済的動機だけではなく非経済的動機によって行動が支配されたいわば組織人としての人間観⁷⁾——を提示して、それに基づいて彼の理論を展開させていこうとした、とされている。そのようなバーナード理論は、その革命的意義を認められ、経済学における「ケインズ革命」になぞらえて、「バーナード革命」を引き起こしたという評価を受けるに至っている⁸⁾。

はたしてそのような評価が妥当なものであろうか。経済人的人間観に対立するものとしての新しい人間観が彼の理論において一貫した姿で提示されており、経済人的人間観に代わりうるものとして基礎づけられているであろうか。

たとえば、バーナードの主著第11章「誘因の経済」において、組織は個人への種々の誘因の提供を通じて、貢献を引き出していく旨が述べられているが、はたしてそこにおいて、経済的誘因は二義的なものとして考慮されているであろうか。

バーナードは第11章第1節「誘因の二側面」において、組織が経済的誘因を含んだ種々の客観的誘因の提供と説得とによって人々から貢献を引き出していくとする。

バーナードが掲げた客観的誘因としては、まず、特殊的誘因としての(a)物質的誘因、(b)個人的で非物質的な機会、(c)好ましい物的条件、(d)理想の恩恵、次に一般的誘因としての(e)社会結合上の魅力、(f)情況の習慣的なやり方と態度への適応、(g)広い参加の機会、(h)心的交流の状態がある⁹⁾。このうち特殊的誘因(a)(b)(c)(d)は組織がメンバーに対して平等に提供できるものではなく、特定のメンバーに提供するために、他のメンバーには提供を差し控えるべき排他的性格を持ったものである。特に(a)(b)についてはこの性格が強い。

したがって、誘因(a)(b)をめぐるメンバー間の対立を解決するために説得が用いられることになる。説得の方法としては、(a)強制的状況の創出、(b)機会の合理化、(c)動機の教導があげられている¹⁰⁾。説得(a)は明ら

かに制裁であり、組織はメンバーに制裁を加えることによって誘因（a）（b）をあきらめさせ、（c）以下の誘因——特に一般的誘因（e）（f）（g）（h）——で満足させようとする。そのようにして、組織のメンバーが受け取られる（c）以下の大部分の誘因¹¹⁾こそが社会的・非経済的誘因であろう。そして、不十分にしか受けとれない誘因（a）（b）こそが経済的誘因というべきであろう。もっともバーナードは誘因（b）を社会的誘因として示しているが、誘因（b）は「優越と威信を獲得すれば物質的報酬がそれに伴い、それから得られ、さらには物質的報酬が必要となりさえするということが通常想定されている」¹²⁾以上、経済的誘因と区別されるべきものではなからう。

したがって、バーナードは第11章においては経済的誘因に対する組織のメンバーの欲求を制裁の行使によって退け、代わりに社会的誘因をあてがうという図式を想定していることになる。

はたしてこのような図式に、経済人的人間観に対立するものとしての新しい人間観がなじむであろうか。ここでは、むしろ、経済人的人間観の方がふさわしいのではなからうか。

ともあれ、我々はバーナードの主著における論述を、若干、たどることによって、このような二つの対立する人間観について考察の手がかりを探ってみよう。

2. 個人活動における有効性と能率

バーナードは主著の第2章「個人と組織」においてユニークな人間観を提示している。

冒頭で、「この書物で個人とは過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化する、単一の、独特の、独立の孤立した全体を意味する。」¹³⁾といい、人間がそのような諸側面をもった決定論的存在としてひとまず規定されている。

つぎに「個人は一定の特性をもつ……これらの特性とは、（a）活動ないし

行動、その背後にある、(b) 心理的要因、加うるに (c) 一定の選択力、その結果としての (d) 目的である。』¹⁴⁾ ここでは自由意志論的存在としての人間が規定されている。

すなわち、人間は物的、生物的、社会的に規定された一定の限界内において活動しているにすぎない。しかし、その限界内においてはあがあるが、自由意志、選択力をもっている。

人間は、一定の心理的要因——「個人の経歴を決定し、さらに現在の環境との関連から個人の現状を決定している物的、生物的、社会的要因の結合物、合成物、残基」¹⁵⁾ に基づいて一定の選択力を働かし目的を設定し行動する。人間は (b) 心理的要因→(c) 一定の選択力→(d) 目的→(a) 活動ないし行動という過程をたどって日々生活していることになろう。

しかしながら、人間の「一定の選択力」すなわち人間の自由意志の限界のゆえに、設定された目的は必ずしも適切なものとはいえない。

「しかし、この選択力には限界がある。すでに述べたことが正しいかぎり、すなわち、個人が、物的、生物的、社会的要因の結合した一つの活動領域であるかぎりこれは当然のことである。均等な機会が多い場合には、人間の選択力が麻痺するという理由からも自由意志は限られる。』¹⁶⁾

このような選択力によって設定された目的に向けた活動は、したがって活動の主体たる人間の心理的要因、すなわち、欲求ないし動機を必ずしも満たすとはいえない。また、選択によって設定された目的が適切なものであるとしても活動そのものが不十分であれば目的そのものが達成されない。バーナードはこのような問題を「有効性」と「能率」という概念で取り扱っている。「ある特定の望ましい目的が達成された場合にその行為は『有効的』であるという。行為の求めない結果が望んでいる目的の達成よりもいっそう重要であり、しかも不満足なときには有効な行為でも『非能率的』という。求めない結果が重要でなく、些細なものであるときには、その行為は『能率的』である。さらに求める目的が達成されないで、求めない結果が行為の『原因』ならざる欲求や動機を満たす場合の生ずることがよくある。その場合には、このような行為を能率

的ではあるが有効的ではないと考える。後から考えると、このような場合の行為も求めた結果によってではなくて、求めざる結果によって正当化されることになる。このようなことは人の通常経験するところである。

したがって行為が特定の客観的目的をなしとげる場合には、その行為を有効的という。また、たとえ有効的であろうとなかろうと、行為がその目的の動機を満足し、その過程がこれを打ち消すような不満足を作り出さない場合には能率的であるという。ある行為が動機を満たさないか、または不満足を生ずる場合には、その行為はたとえ有効的であっても非能率的であるという。このようなことは、しばしば生じ、われわれが以前には欲したがそれをいまでは欲しないという場合がよくある。』¹⁷⁾

したがって有効性とは目的の達成に関わり、能率とは欲求、動機の満足にかかわる。人間は目的を達成し、欲求、動機の満足を果そうとして活動する。

有効性と能率のこのような不一致が起こる理由としてバーナードは次のように述べる。

「目的を追求する行為は、つねに物的（または物理的）であるが、また社会的であることもあろう。いずれの場合にもその行為には、求めもしない結果が含まれ、その結果が満足か不満足かを与える。』¹⁸⁾

第2章においては決定論的な立場に立つ人間観と自由論的立場に立つ人間観の双方が提示されている。

3. 協働活動における有効性と能率

3-1 有効性と能率の乖離

個人にとっては、有効性→能率を達成することが必要である。しかしながら、人間は選択力の不十分さのゆえに、あるいは活動の不十分さのゆえに、有効性と能率の達成に失敗する。そのような人間の生物学的限界ないし制約を克服するものとして、協働活動は有意義である。

それでは協働活動の場合の目的はどのような性格を持つか。バーナードは主

著第3章において議論を物的・生物的要因に限定して次のように述べる。

「最も単純なタイプの協働の目的は個人的行為の目的に似ている。したがって協働行為の動機が個人的なものであるという錯覚に陥りやすい。しかし協働的諸制度を少しでも調べてみれば、協働的努力の目的は種類と質において変化するし、ある目的は個人的行為を許さないことがわかる。……ここでは、……個人的行為の目的は、目的の達成を制約していると思われる物的環境を変えることである。これらの目的は直接的な場合もあれば間接的な場合もある。目的が間接的な場合には将来達成すべきことを促進する意図から現在の環境に働きかける行為がそのなかに含まれる。」¹⁹⁾

このように個人的行為の目的と協働の目的とは、種類と質を異にする。個人的行為の目的については直接目的と間接目的の二種類に分けることができるが、これらはどちらも個人的性格をもつものである。協働活動の目的も直接目的と間接目的との二種類からなるが「行為が協働的となるとそれらは個人的な性格を失う。個人的目的は協働行為のなかに媒介的な過程がはいってこなければ協働行為を通じて満たされるものではない。

この媒介的な過程とは分配の過程である。協働行為によって達成されるものがいかなるものであろうとも、協働の参加者に分配される場合もあるし、分配されぬ場合もある。直接的には分配されぬ場合が多く、すべて分配されることはまれである。

さらにまた協働的努力体系の一部を構成する個人的努力と全体の協働的産物もしくはその分配部分との間にはいかなる直接の因果関係もないまたありうるものではない。」²⁰⁾

バーナードは主著の第4章において協働体系における有効性を個人的有効性と協働的有效性とに区別し、それらの関係について次のように述べている。

「協働における個人の努力の有効性には二つの意味がある。第一にそれは特定の努力の協働の成果に対する関係に関わり、その場合には協働目的の達成に対して特定の努力がいかなる意義をもつかを協働の観点から判断するのである。第二にそれは協働体系に貢献する個人の一連の努力の一つとして、特定努力が

どれだけ個人的動機を満たしているかという状態に関連する」²¹⁾

ここでは、また個人的有効性と個人的能率との関係についても述べられている。

能率については、次のように述べられている。

「協働の能率は個人の能率の合成物である。参加者の動機の集計は協働体系の全動機である。それは性質の非常に異なる個人的動機から構成された複合物である。これらの動機がどこまで満たされるかその程度が協働行為の能率である。動機は個人的なものであるからこの能率の唯一の決定因子は個人である。ある人が協働体系に貢献するにあたってその行為が非能率的であると（あるいは非能率的であるかもしれない）判断すれば、その行為をやめる（もしくはさしひかえる）。もし彼の貢献が体系にとって不可欠のものである場合には彼の非能率はこの体系の非能率となる。なぜなら体系は存続しえないし、したがって、すべての人に対して非能率になるにちがいないからである。それゆえ、ある協働的努力体系の能率は限界的貢献の能率に依存し、限界的貢献者によって決定される。これは、協働体系の能率の唯一の尺度が体系の存続能力であることを意味する。」²²⁾

有効性についてほど明確ではないが、やはり個人的能率と協働的能率とが区別されている。協働的能率は、個人の能率の合成物であり、合成の過程を経て、個人の能率は協働体系の存続能力という協働的能率に置き換えられているようである。

バーナードの著第5章における有効性についての記述は次の如くである。

「われわれが協働の『有効性』というところのものは協働行為の確認された目的を達成することであり、達成の程度が有効性の度合いを示すのである。協働の目的は非人格的なものであり全体としての協働体系の目標であることは明らかである。」²³⁾

また、能率についての記述は、「能率は個人的動機の満足に関連する。協働体系の能率は、その構成員としての努力を提供する各個人の能率の合成されたものであり、したがって各個人の観点からみられたものである。個人は自分の行為

によってその動機が満たされていることがわかると協働的努力を続けるし、然らざる場合には続けない。彼が協働しない場合、協働体系からのこの脱落が協働体系にとって致命的となる場合があるかもしれない。五人の人が必要であり、しかも五番目の人が協働することに満足を見出さない場合には、彼の貢献は非能率になるであろう。彼は自分の貢献をひかえるかやめるであろうし、その結果、協働は破壊される。彼が自分の貢献を能率的と考えれば貢献は継続される。

かくして協働体系の能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力、すなわち負担を満足と釣り合わせることといえよう。』²⁴⁾

ここにおいて、個人の動機の満足としての個人の能率と、協働体系を存続させる均衡の能力としての協働的能率が、より明確に区別されている。

このことをより具体的にいえば、個人的能率は協働体系への一般参加者に関係し、協働的能率は「彼の貢献が体系にとって不可欠のものであり」²⁵⁾、「彼が協働しない場合協働体系からのこの脱落が協働体系にとって致命的と」²⁶⁾なり、「その結果協働が破壊される」²⁷⁾ ところの「限界的貢献者」²⁸⁾ に関係することになる。

「彼の非能率はこの体系の非能率となる」²⁹⁾からである。

3-2 有効性と能率の乖離と貢献意欲

バーナードは第7章第1節において個人の能率と組織の有効性に関わらしめて、組織の三要素について述べている。

まず貢献意欲について次のように述べている。

「ある特定の公式組織への貢献意欲についての顕著な事実、その強さが個人によってさまじまに異なることである。組織への潜在貢献者と考えられるすべての人々を貢献意欲の順に配列すればその範囲は強い意欲をもつものから中立的、すなわち零の意欲を経て、強い反対意志すなわち反抗とか憎悪にまでわたっている。なんらかの特定の現存組織や将来成立しそうな組織についていえば、現代社会における多数の人々はつねにマイナスの側にいる。したがって、貢献者となりうる人々のうちでも実際にはほんの少数の者だけが積極的意欲を

もつにすぎない。

前述の二つの命題からみちびき出されることは、一定の公式組織にとって、プラスではあっても、中立的すなわち零に近い貢献意欲をもつ人々の数はつねに変動しているということである。したがってなんらかの公式的協働体系に対する潜在的貢献者の総意欲は不安定なものであるということになる。それは、すべての公式組織の歴史から明白な事実である。

積極的あるいは消極的な協働意欲は他の機会を選ぶことによって経験しあるいは期待する満足、不満足と比較して、各個人が経験し期待する純満足、あるいは純不満足を表現するものである。これらの他の機会とは、人格的で個人主義的なものか他の組織によって与えられるものか、いずれかである。すなわち協働意欲が生ずるのは、はじめに協働に伴う犠牲との関連において誘因を考え、ついで他の協働の機会によって実際に得られる純満足と比較したうえで、協働する誘因がプラスになるためである。論理的に考えてみると、決定すべき問題はまず協働の機会がひとりでやる行為と比較して個人になんらかの利益をもたらすか否かということであり、ついで、もし利益が得られるならば、その利益は他の協働機会から得られる利益よりも多いか少ないかということである。³⁰⁾

一般的には貢献意欲の前提は個人の満足すなわち個人の能率であるが、ここでは二種類の貢献意欲すなわち、積極的貢献意欲、消極的貢献意欲が示されている。

したがって、ここでは個人の満足＝能率についても二つの場合を考えることができる。このことを表示すれば次のようになる。

	個人A	個人B
ある協働における誘因	+ 4	+ 1
－) ある協働における犠牲	－) + 2	－) + 3
ある協働における純満足	+ 2	－ 2
個人活動あるいは他の		
－) 協働における純満足	－) + 1	－) － 3
協働における純満足	<u>+ 1</u>	<u>+ 1</u>

個人Aは積極的貢献意欲をもつ（ある協働における純満足プラス）。

個人Bは消極的貢献意欲をもつ（ある協働における純満足マイナス）。

個人Aはある協働においてプラスの純満足を得ており、能率的である。個人Bはある協働においてマイナスの純満足を得ており、非能率的である。しかし、個人Bは個人活動や他の協働の純満足と比較して もとの協働体系に止まっている。このような非能率は個人Bが個人活動や他の協働の純満足と比較して、もとの協働体系を去る場合の非能率とは異なる。そこで、バーナードの用語法に従って、個人Bがもとの協働体系に止まる際の非能率を消極的能率、それに対して、個人Aの能率を積極的能率と表わすことができよう。

個人Bと同様に「現代社会における多数の人々はつねにマイナスの（純満足：筆者）側にいる。したがって貢献者となりうる人々のうちでも実際にはほんの少数の者だけが積極的意欲をもつにすぎない。」³¹⁾のである。

個人Bのような消極的貢献意欲は協働体系の有効性にとって不十分である。

4. 有効性と能率の乖離と非物質的誘因

4-1 公式組織自体から発生する非物質的誘因

貢献意欲の説明に続いて、組織の目的についてバーナードは次のように述べる。

「ここであらゆる協働目的には協働する人々の観点からみて、それぞれ（a）協働の側面、（b）主観的側面の二側面があることを明らかにすることが重要である。

（a）目的の見方が協働の一行為となる場合、これは特殊な観察の立場からする、とらわれぬ観察者の見方に近い。この立場とは組織の利益という立場である。この見方は主として組織の知識によって規定されるが、個人的に解釈されている。……目的が単純な性格の物的結果である場合にはとらわれぬ観察者によって客観的にみられる目的と協働する各人によって 協働の一行為とみられる

目的との間の相違は、通常、大きくも、重要でもないし、協働する人々の異なった協働観はしたがって類似したものである。しかし、このような場合においても、注意深い観察者ならば、たとえ個人的利害がまったく含まれないとしても、争いや失敗をもたらずにいたる相違を見つけ出すであろう。しかしたとえば宗教的協働におけるごとく、目的がはっきりとは触知しえない場合には、客観的目的と各人によって協働的にみられた目的との間の相違が、ついにはその協働をして分裂にいたらしめる場合がよくある。

そこで協働の参加者が、協働の対象としての目的の理解にはなほだしい差異があると認めない場合にのみ、目的は協働体系の一要素として役立つといえよう。客観的にみられた目的と協働的にみられた目的との間に実際に重要な相違があれば、そのくいちがいは目的が具体的な形のある、物的なものである場合には、ただちに明瞭となるが、目的が一般的な、無形の、また感情的性格のものである場合には、そのくいちがいが非常にいちじるしくても認識されないのである。したがって、協働体系の基礎として役立つ客観的目的は、それが組織のきめられた目的であると貢献者（もしくは潜在的貢献者）によって信じ込まれている目的である。

共通の目的が本当に存在しているという信念をうえつけることが基本的な管理職能である。政治的、産業的、宗教的組織における多くの教育的な仕事やいわゆるモラル高揚の仕事はこのような見地から説明するの でなければ説明しにくいことである。……」³²⁾

ここでは、目的がまず（a）協働的側面において考慮されている。

（a）においては、協働体系の有効性に関わる客観的目的と個人の有効性に関わる協働的目的が示されている。協働体系の客観的目的と、個人が考えている協働的目的とは、必ずしも一致しない。そのくいちがいは目的が物質的な性格を持っている場合には明瞭である。このくいちがいが協働体系の有効性をそこなう。しかし、目的が非物質的な性格をもつ場合にはこのようなくいちがいが存在するにもかかわらず認識されることは少ない。

企業組織においては目的が比較的単純な物的結果であるため客観的目的と協

働的目的との相違はほとんどない。しかし、組織の有効性の実現によっても個人の動機が満足されないから、個人の活動意欲は減退する。そこで企業組織は無形の非物質的誘因によって客観的目的に色づけし、それを個人に吹き込む。その結果生じた協働的目的は、客観的目的と相違した内容をもつに至る。

しかし、人々は無形の非物質的誘因によって色づけされた協働的目的を吹き込まれたために、協働的目的と客観的目的との識別に困難を覚えるようになる。そこで、組織は、人々の協働的目的と客観的目的との取り違え、錯覚、を逆に利用することによって、人々から組織に対する積極的な貢献を引き出そうとする。

バーナードの第7章第1節2における目的の主観的側面における論述をみてみよう。

「(b)、……それは組織のすべての参加者は二重人格——組織人格と個人人格——をもつものとみなされるという事実を示す。厳密にいうと組織の目的は個人にとって直接には、いかなる意味をももたない。彼にとって意味をもつのは個人に対する組織の関係である。——組織が彼に課する負担や与える利益いかなが問題なのである。……換言すれば、われわれは組織目的と個人動機とを明らかに区別しなければならない。組織を考える場合、共通の目的と個人の動機が同一であるとか、同一であるべきだということがしばしば想定される。以下に示されるような例外を別とすれば、けっしてそうではない。現代の諸条件のもとでは、おそらくありそうに思われない。個人的動機は必然的に、内的、人格的、主観的なものである。共通の目的は、その個人的解釈が主観的なものであろうとも、必ず外的、非人格的、客観的なものである。この一般原則に対する一つのしかも重要な例外は、組織目的の達成それ自体が、個人的満足の源泉となり、多くの組織において多数の人々の動機となる場合である。しかし、そのような場合はたとえあっても、まれであり、組織の目的が唯一の、あるいは、主要な個人的動機となるとか、またなりうるのは、特殊な条件の下にある家庭や愛国的、宗教的組織に関する場合のみであろう。」³³⁾

このように協働体系の目的と個人の動機とは直接結びつかず、個人の動機は満足されないということができよう。

このことは、E. メーヨーや、レスリスパーガーらのホーソン実験における一連の研究を通じて、非公式組織とそこから発生する社会的誘因の意義が提唱されたことから明らかであると思われる³⁴⁾。

4-2 非公式組織から発生する非物質的誘因

そこで公式組織は公式組織に付随して存在する非公式組織の特性、諸結果ないし機能に注目し、これを社会的誘因の源泉として利用しようとする。組織が物的誘因と生物的誘因の不十分さを補うために非公式組織の利用を通じて社会的誘因を獲得し、人々に提供することによって、貢献意欲を引き出そうとする過程を見てみよう。

バーナードは主著第9章「非公式組織およびその公式組織との関係」第2節「非公式組織の諸結果」において次のように述べている。

「意識的な公式組織の過程と比較すれば、非公式組織は無意識的な社会過程から成り立っているが、それはつぎのような二種類の重要な結果をもつ。

すなわち、(a) 一定の態度、理解、慣習、習慣、制度を確立するということ、(b) 公式組織の発生条件を創造するということ、がそれである。

(a) 非公式組織の最も一般的直接的な結果は慣習、しきたり、風俗、制度、社会規範、および理想などである……ここでは二つの点に関してのみこれらの結果を論ずることにしよう。

第一の点は公式組織への注意が適切でないために、公式組織の過程から直接生ずる公式制度と非公式組織の過程から生ずる非公式制度との間にかなりの混同があるということである。たとえば、法律の制定によって確立された手続と慣習との間の混同がそれであり、両者の間に対立が生ずる場合には通常は慣習が勝つのである。局地的で、小さい集合体におけるのみならず、広い地域で大規模な集合体においても非公式的に発展してきた制度と公式組織の慣行によって精緻化された制度との間には相違があり、相互に他を修正し合う作用がある。

非公式制度は、個人の無意識的あるいは非理性的な行為や習慣に対応し、公式制度は個人の思考と計算にもとづく行為と政策に対応するのである。公式組織の行為はきわめて論理的である。

(b) 非公式な結合関係が公式組織に必ず先行する条件であることは明らかである。……

しかし、われわれの目的によって重要な問題は、非公式組織は、どうしてもある程度の公式組織を必要とし、おそらく公式組織が出現しなければ非公式組織は永続も発展もできないということである。』³⁵⁾

このように非公式組織は、公式組織に付随して存在し、人々の間に一定の態度、理解、慣習、習慣、制度を確立する。すなわち、非公式組織は良かれ悪しかれ一定の社会的結果をもたらす。そこで公式組織は非公式組織が公式組織にとって好ましい社会的機能を果たし、ひいては、公式組織にとって好ましい社会的誘因を生み出し、メンバーに対して提供するよう働きかける。

バーナードは第9章の第4節「公式組織における非公式組織の機能」において次のように述べている。

「公式組織における非公式組織の欠くべからざる機能の一つ——伝達機能——については、すでに指摘したとおりである。もう一つの機能は、貢献意欲と客観的権威の安定とを調整することによって公式組織の凝集性を維持する機能である。第三の機能は自律的人格保持の感覚、自尊心、および自主的選択力を維持することである。非公式組織の相互作用は、一定の非人格的目的や組織表現としての権威によっては意識的に支配されていないから、その相互作用は明らかに選択力によって特徴づけられており、しばしば人間的な態度を強める機会を提供するのである。

この機能は公式組織にとって有害であると考えられることが多いけれども、個性を分裂させがちな公式組織の影響に対して、各人の個性を維持する手段とみなされるべきものである。』³⁶⁾

このような機能を非公式組織に発揮させることにより、公式組織は非公式組織の成果を社会的誘因として、メンバーに提供しようとするのである。

組織の公式的な目的追求活動は、主に物的誘因——第11章第1節の誘因(a)(c)——、社会的誘因——第11章第1節の誘因(b)(d)をもたらす。

ただし、組織の一般メンバーにとってこの場合の物的誘因と社会的誘因は不

十分にしか提供されない。特に誘因 (a) (b) は組織の一般メンバーに不十分にしか提供されない。

ところが、公式組織には必然的に非公式組織が付随し、一定の諸結果をもたらす。すなわち第9章第2節の (a) (b) という結果が生じる。そこで公式組織は非公式組織が公式組織にとって好ましい機能を果すよう働きかけ、ひいては非公式組織が、公式組織が生み出すことのできない社会的誘因を生み出し、組織の一般メンバーに提供するよう働きかける。すなわち、第9章第2節 (a) (b) から第9章第4節 (1) (2) (3)が生じ、さらに第11章第1節の (e) (f) (g) (h) に転化するよう、公式組織は第11章第1節の説得の方法 (a) (b) (c) をもって働きかける。

このような働きかけによって公式組織は社会的誘因を一般メンバーに提供し、公式組織における協働の有効性と個人的能率の同時実現を図るのである。

公式組織はこのような働きかけによって組織における人間が社会的な満足を獲得し、低い物質的誘因と生物的誘因の下においても、積極的な貢献意欲をもって協働の有効性の実現に仕えるという状況を期待しているということになる。

5. む す び

このような組織の立場からする期待される人間像こそ、伝統的な経済人的人間観に対立する新しい人間観としてバーナードが想定したものであろう。

しかし、組織がこのような人間を期待し、その実現に努力しているということは、現実の人間が経済的な動機によってその行動が支配されている経済人に他ならないということを逆に証明するものではなかろうか。

バーナードは主著第11章第2節で次のように述べている。

「産業組織では物財ないし、用役の生産が目的である。

議論を簡単にするために、産業組織は資本を要しないものと仮定しよう。産業組織は人々のエネルギーを物的環境に適用して物的生産物を獲得する。これ

らのエネルギーは総生産物をもたすが、もしこれらのエネルギーを得るために、提供される誘因自体も物質であり、それが十分であれば、組織はその生産物のうちからこの誘因のためにいくらかを支出するであろう。もし支出量が生産量以下であれば、組織は存続しうるが、逆に支出量が生産量以上であれば、組織は誘因を提供しつづけないから消滅しなければならないのである。]³⁷⁾

このような組織の具体的な担い手たる管理者こそ経済人以外の何物でもなく、経済的以外の属性は持つとしてもわずかであると言ってさしつかえないのではなかろうか。

したがって、組織の具体的な担い手としての管理者の行動についても企業の一般従業員の行動についてと同様「経済的理論と経済的関心を第二義的地位にしりぞけて」]³⁸⁾ 理解することはできないであろう。

我々は、企業組織における諸問題を考察する際の足がかりとなる人間観として、伝統的な経済人的人間観と、バーナードが主張し今日一定の学説史上の地位を獲得したかにみえる組織人的人間観を、バーナードの論述を若干たどってみることによって考えた。その結果、我々は、バーナードの人間理論における論理矛盾の可能性を見出した。そうであるとすれば、何ゆえに、バーナードはそのような論理矛盾に陥ったのであろうか。

著名なバーナード研究者である W.B. ウォルフは、次のように述べている。

「チェスター I. バーナードが孤立の人であったということ、つまり、自己の内部にこもり研究するという彼の性向が、その著作活動に有利に作用した。バーナードは参加的観察者であった。』³⁹⁾

そのような二つの立場からくる混乱が主著を論理矛盾に陥らせたということができようか。

バーナードはこのことについて次のように述べている。

「……むずかしい役割です。そうしようとすればたいていの人には身をほろぼすものです。……ジキル博士とハイド氏にならなければなりません。二重人格になることです。私は、そうする技術を修得しました。そうしなければ一冊の本も書けなかったでしょう。実務にたずさわる経営者だけではあのような本を

書かないと思います。」¹⁴⁰⁾

注

- 1) C. I. Barnard, "The Functions of the Executive," 1968 Author's Preface, 山本安次郎他訳『新訳・経営者の役割』1972. 序.
- 2) *ibid.*, Author's Preface. (訳. 序).
- 3) *ibid.*, chapter 12 (訳, 12章).
- 4) 拙稿「受容説の一考察」第一経大論集第5巻, 第2号, その他.
- 5) C. I. Barnard, *op. cit.*, Author's Preface. (訳. 序).
- 6) F. W. Taylor, "Principles of Scientific Management" 1911. 上野陽一訳.『科学的管理法』1974.
- 7) バーナード自身は「経済人」に対立する「組織人」という用語を使用していない。この用語法は William H. Whyte, Jr. "Organization man," 1956. のものである。彼によれば、組織人とはもっぱら組織のために働き、組織に帰属し、組織に忠成を誓っている人々である。「彼らは自身と組織のあいだに、窮極的な調和があると信じ」凋落しつつあるかにみえるプロテスタント倫理にとって代わる集団の倫理、組織の倫理、または官僚機構の倫理を形成しつつある。それは「個人に対する社会の圧力を道徳的に正当化しようとする現代的な思想の本体を意味する。」したがって「それは他のなにものにも増して組織からの忠誠の要求を合理化するものであり、また心から組織に忠誠を捧げようとする人々には、それを果す上での献身の感覚を与えるものである。さらに極端な場合には、かつては本来の個人主義とはおよそ無関係であったものをすら、その別名というふうにしりかえてしまうものといえるであろう。」
 ホワイトは、プロテスタント倫理——個人主義——にとって代わる集団の倫理の担い手として「組織人」を定義しているのであるが、この用語法は「プロテスタント倫理——所有権の神聖、安逸のもたらす惰弱、節儉と力行と独立の美德——の担い手」として登場し、後にはあくなき物的利益追求者へと転じたところの「経済人」に対立させてバーナードが提示した新しい人間観によくなじむものであると思われる。
- 8) 山本安次郎「バーナード理論の意義と地位」. 山本安次郎他編『バーナードの経営理論』1972. pp.5~6.
- 9) (a)は賃金や衣食住のための物的手段の提供のことであり、(b)は支配的地位獲得による優越感、威信、個人的勢力の満足であり、(c)は物的作業条件の整備、(d)は職業適性感、その組織への忠誠そのものから生ずる満足である。(e)は社会的調和状態から生ずる満足、(f)は情況の習慣的やりかたや態度から生ずる満足、(g)は民主的人間関係から生ずる満足、(h)は社会的連帯感をそれぞれ意味する。
- 10) (a)は制裁を行使すること、(b)は宣伝・アピール、(c)は教育のことである。
- 11) 誘因(c)は物的誘因、したがって経済的誘因である。しかし誘因(a)(b)ほどの強い排他性を持っていない。
- 12) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 145 (訳, p. 151).
- 13) *ibid.*, p. 12. (訳, p. 13).
- 14) *ibid.*, p. 13. (訳, p. 13).
- 15) *ibid.*, p. 13. (訳, p. 14).
- 16) *ibid.*, p. 14. (訳, p. 14).

17) *ibid.*, pp. 19~20. (訳, pp. 20~21).

18) *ibid.*, p. 20. (訳, p. 21).

なお、バーナードは第2章の末尾で次のように述べている。

「私はこれらの哲学ないしはその基礎にあるなんらかの科学的理論の対立を調和させようとするのではない。ここでは少なくとも協働体系や組織についての便利な、また有効な理論の展開と管理過程の有効な理解のために社会現象の二つの側面をあらわすものとして両方の立場を受け入れることが必要である。そこでわれわれの目的にとって必要なことは、いかなる条件のもとで、いかなる関連において、またいかなる目的にとって、二つの立場のいずれが有効に用いられるかを述べることであり、いかにして双方が適用可能であることを示すことである。」

ここでバーナードは、経済人的人間観と組織人的人間観を統合しようとは考えていないと述べている。すなわち、その場、その場における二つの人間観の使いわけを示唆しているようである。

我々には、このような対立する二つの人間観の使い分けの示唆が管理の実践においてとはともかく、理論的には矛盾、混乱をひき起こす危険を内包していると思われる。

19) *ibid.*, p. 32. (訳, pp. 33~34).

20) *ibid.*, pp. 32~33. (訳, p. 34).

21) *ibid.*, p. 43. (訳, p. 45).

22) *ibid.*, p. 44. (訳, p. 45).

23) *ibid.*, p. 55. (訳, p. 57).

24) *ibid.*, pp. 56~57. (訳, pp. 58~59).

25) *ibid.*, p. 44. (訳, p. 45).

26) *ibid.*, p. 57. (訳, p. 59).

27) *ibid.*, p. 57. (訳, p. 59).

28) *ibid.*, p. 44. (訳, p. 45).

29) *ibid.*, p. 44. (訳, p. 45).

30) *ibid.*, pp. 84~85. (訳, pp. 87~89).

傍点筆者。この引用文の解説のために示した表における数字は便宜的なものである。

31) *ibid.*, p. 84. (訳, p. 88).

32) *ibid.*, pp. 86~87. (訳, pp. 90~91).

33) *ibid.*, pp. 88~89. (訳, pp. 91~93).

34) E. Mayo, "The Human Problems of an Industrial Civilization," 1933. 村本栄一訳『産業文明における人間問題』1973.

F. Roethlisberger, "Management and Morale" 1941. 野田一夫他訳『経営と勤労意欲』1970.

35) C. I. Barnard, *op. cit.*, pp. 116~117. (訳, pp. 121~122).

36) *ibid.*, p. 122. (訳, pp. 128~129).

37) *ibid.*, pp. 154~155. (訳, p. 161).

なお、ひとまずこの小論においては、「組織」と「協働体系」の二つの概念を区別せずに用いた。

もっとも、バーナードにおける「組織」概念と「協働体系」概念の区別の問題はそれ自体一つの研究課題となりうる。

たとえば、主著第16章においては組織の四重経済として物的、社会的、個人的経済が示されており、組織が物的、社会的、個人的要素を含むものとして考えられている。したがって、このような組織概念は第6章における物的、社会的、個人的要素を捨象した「組織」の定義としての「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」とは異なったものである。それはむしろ、「少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」としての「協働体系」の概念に近い。

38) *ibid.*, Author's Preface. (訳, 序).

39) W.B. Wolf, "The Basic Barnard" 1974. Chapter 2. 日本バーナード協会訳『バーナード経営学入門』1975. 第2章.

40) W.B. Wolf, "Conversation with Chester I. Barnard" 1973. p. 13.
(1982. 8. 31)