

# バーナード理論と組織論的経営学

— バーナードにおける組織と人間 —

坂本光男

キーワード：全人，部分人，組織類型，組織人格，組織の主体。

## 目次

1. はじめに
2. Consciously coordinated 論争
3. 個人的行為と全人
4. 協働行為と部分人
5. 部分人と組織類型
6. 合意的組織と組織人格
7. 強制的組織と組織人格
8. 組織人格と組織の主体
9. 整理
10. むすび

## 1. はじめに

バーナード理論は近代組織論の出発点であり経営学ないし組織論的経営学の基礎理論としての評価を得ている。

そしてバーナード理論はいろいろな角度から吟味・検討されており、それらの研究の累積度も多大なものになっている。

しかしながら、まだバーナード理論に関する統一的理解は成立しているとはいえない。

そのことは近年の飯野春樹氏と加藤勝康氏の論争に端を発したバーナード理論の基礎概念としての公式組織の定義における "consciously coordinated" の解釈をめぐる論争にも見てとれる。このことは経営学ないし組織論的経営学の

基礎の脆弱さをも物語っている。

さて今日、経営学ないし組織論的経営学に与えられた課題は多い。近年のバブル崩壊後におけるさまざまな企業の不祥事や環境破壊や経営者の放漫経営による企業破綻や従業員の大量解雇などを契機にして突きつけられたコーポレートガバナンスの問題、企業の社会的責任の問題、さらには日本の経営の未来像の問題等々。これらの深刻な諸問題に対して経営学は回答することを求められている。経営学に対する社会的な期待は大きい。

しかるに今日経営学がそのような期待に十分応えているとは言い難い。

われわれは経営学ないし組織論的経営学がそのような期待に十分応えていくためには、まずは組織論的経営学の基礎理論としてのバーナード理論に関する統一的理解の確立が不可欠であると考える。

そこでわれわれはこの小論においてバーナード理論の基礎概念としての「公式組織」の定義をめぐる論争、いわゆる "consciously coordinated" 論争を手掛かりにして、バーナード理論を再検討してみたい。

## 2. Consciously coordinated 論争

さて、主著におけるバーナードの公式組織の定義は "a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons" (Barnard,1938,p.73.) であり邦訳書では「意識的に調整された活動や諸力の体系」と訳されている。そして飯野氏は組織の定義における「意識的に調整された」とは組織の側から個人に対して意図的に調整がなされるということであると解釈しておられる。(cf.飯野,1978pp.112-166;飯野,1979.p.79.)

このような飯野氏の解釈について加藤氏は「"consciously coordinated"を邦訳のように『意識的に調整された』と解釈し、調整の主体を『公式組織』ないし『組織目的』と考えることは、組織の定義中に、定義されるべきものが入ってきて、いわゆるトートロジーに陥らざるを得ない。……筆者はかねてより、バーナードの公式組織の定義をば、『二人以上の人々の自覚的に統括された諸活動や諸力のシステム』と解釈し、"consciously" とは特定の協働システ

ムに貢献する個々の意志決定主体に関わるものと考えてきた。」(加藤, 1978.p.87.)として自説を主張される。

このような加藤氏の主張に対して飯野氏は「……定義上調整されているのは非人格的な活動であって、自覚的なパーソンそのものではない。……personがconscienceを持つとしても、彼の貢献するactivitiesは社会化され、非人格化されている。……そのような活動の調整された状態が組織と定義されているのであるから、個人の自覚性は、定義上、すでに組織の外にある。したがって、consciouslyは、個人にかかるよりは組織にかかるのみは……。」

(飯野,1979.pp.81-82.)と反論され、さらに『個人と協働の同時的発展』を目指すバーナードにとって、……『自覚的に』と解釈しうる状態は、理想であり期待である。……しかしながら、組織の定義としてはそうでない状態をも包括的に説明しうるものでなければならない……。組織の……あり方……に……組織の統制力の度合いからみて、自発的組織から強制的組織にいたるスペクトルを考える……。いずれの場合……においても組織である限りは、組織が『意識的に』諸活動を調整している。組織の定義は、定義自体としては、これらのスペクトルのすべてを包括すべきではないのであろうか。」(飯野, 1979.pp.83-84.)と主張しておられる。

この論争はまさに組織の主体をめぐる論争である。そして組織の主体をめぐる論争は組織が人間なくしては存在し得ない故に人間論抜きには解決不可能である。そこでわれらは、バーナードの人間論を再検討することから始めてゆきたい。

### 3. 個人的行為と全人

さて、バーナードは、主著第2章第1節「個人の地位と人間の特性」の1において、個人の構成要因として、物的要因、生物的要因、社会的要因をあげ、個人をこれらの諸要因によって決定づけられた存在とみなしている。次にバーナードは主著第2章第1節の2において人間は人格的特性として「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」としての心理的要因を持ち、そのような心理的要因にもとづいて選択力を働かせ、目的を設定し、活動ないし行動を展開する自由な存在であるとしている。

ただ人間の選択力は、人間が物的要因、生物的要因、社会的要因に決定づけられた存在であるがゆえに限界がある。そこでバーナードは著者第2章第4節において「個人的行為の有効性と能率」の問題を論ずる。バーナードによれば、個人的行為の有効性は目的の達成に関わるが、個人的行為の能率は行為の「原因」(Barnard,1938.,p.19.)である欲求ないし動機と行為の原因ならざる諸欲求とを全体的にないし全人的にバランスのとれた状態で満足させることである。これは全体社会で生きる全人としての個人の能率であるといえる。

#### 4. 協働行為と部分人

さて、バーナードは全体社会における全人としての個人的行為における有効性と能率について論じた後、第3章以降は部分社会としての協働体系ないし協働行為の方へ目を転ずる。「個人ではやれないことを協働ならばやれる場合にのみ協働の理由がある……すなわち協働は、個人にとっての制約を克服する手段として存在理由を持つ。」(Barnard,1938.,p.23.)

バーナードは第4章において協働行為における有効性について協働体系の観点から「協働体系の目的が達せられた場合にはその協働は有効であったといい、達せられていなければ有効でなかったという。」(Barnard,1938,p.43.)と述べたあとで協働行為の能率について説明する。バーナードによれば、全体社会における個人的行為の能率が行為の「原因」(Barnard,1938,p.19.)である欲求と、行為の「原因」(Barnard,1938,p.19.)ならざる諸欲求を全人的に全体的にバランスのとれた状態で満足させることであるのに対して、部分社会としての協働体系ないし協働行為の能率ひいては協働行為の能率の構成要素としての個人の能率は、個人の全人的なさまざまな諸欲求の一部であるところの特定の欲求ないし動機をいわば部分的ないし部分的に満足させることである。(cf. Katz,D. and Kahn,R.L.,1966.p.50.)

## 5. 部分人と組織類型

また、バーナードは次のように述べている。

(A1)「協働体系の……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。」(Barnard, 1938, pp.56-57.)

(B1)「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、しか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。……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、すなわち負担と満足とを釣り合わせることにいえよう。」(Barnard,1938,p.57.)

ここでは次のようなことが示唆されている。

まず(A1)では、全人的な諸欲求の中の特定の欲求を動機として、それを満足させるべく特定の協働行為ないし組織に参加するいわば部分人としての個々人の能率の合計であるところの協働体系の能率が示されているとみることができ。つまり、全人的な諸欲求の中の特定の欲求を動機として、それを満足させるべく特定の協働行為ないし組織に参加するいわば部分人としての一般メンバーの能率の合計としての民主的・合意的な協働体系ないし組織の能率が示されている。<sup>1)</sup>

次に(B1)では全人的な諸欲求の中の特定の欲求を動機として、それを満足させるべく特定の協働体系ないし組織に参加するいわば部分人としての限界の貢献者ないし一部の中核的メンバーの個人的能率を主内容とした非民主的・強制的な協働体系ないし組織の能率が示されている。

なおこのような組織の2類型に関する示唆は組織の能率についてだけなされているのではない。組織の3要素のすべてについてそのような示唆がなされて

いるのである。

すなわち協働意欲については主著第2部第7章「公式組織の理論」において (A2) 積極的協働意欲と (B2) 消極的協働意欲という2つのタイプの協働意欲が、目的については主著3部第10章「専門家の基礎と種類」において (A3) 「一般メンバーによる理解が望ましいタイプの組織の一般目的」と (B3) 「一般メンバーによる理解が望ましくないタイプの組織の一般目的」という組織目的の2つのタイプが、伝達については主著3部第12章において (A4) 「一般メンバーが合意にもとずき主体的に受容するタイプの伝達」と (B4) 「上位の職位からの権力強制的なタイプの伝達」の存在が示唆されている。(cf. 坂本, 1998b)

注意すべきは、これら2つのタイプの「能率」、「協働意欲」、「目的」および「伝達」は正反対の性格のものであり、同一の組織類型においては並立し得な

- 
- 1) 主著では第6章を除けば極度に抽象的な要素としての組織一般ではなくて現実に近い具体的な次元における階層構造を有する類型としての組織ないし協働体系の諸問題が全般的に取り扱われている。

したがってここではバーナードに習って、「組織を人間の集団と考える通常の慣習に従い、かかる人々をその『メンバー（構成員）』と呼ぶこととしよう。」(Barnard, 1938, p.75.)

バーナードによれば供給業者、債権者、顧客などの一時的な「貢献者」は「メンバー（構成員）」には含まれないことになる。ここでバーナードが述べるごとく「『貢献者』にはふつうわれわれが組織の『メンバー（構成員）』と呼ぶ人々を含むが、貢献者の方が……より広義の用語であることが注意されねばならない。」(Barnard, 1938, p.75.)

バーナードは主著において組織と一時的な側生的・周辺的な関係を維持するにすぎない顧客や債権者や取引業者などを除いた組織の貢献者を組織の構成員と呼びそのような組織の構成員によって構成された階層組織を実質的に議論の中心に据えている。

バーナードのこのような論旨は彼の論文集においても一貫している。たとえば『組織と管理』(Barnard, 1948.)に収録されている「組織の概念」において顧客と企業との関係は広い意味では組織関係と見なうるかもしれないが一般的には組織とは見なされておらず、また同じく『組織と管理』に収録されている「世界組織の計画について」では組織と顧客などの側生的な関係には共通の目的が欠如しており、したがって組織の3要素を前提とする公式組織ではないということが示されている。それはむしろ目的という要素を欠き協働意欲と伝達のみで成立する非公式組織の特殊なもの、ないし公式組織への発達途にある非公式組織として捉えられており公式組織ではない。また、バーナードの主著には「側生組織」という言葉は用いられておらずバーナード理論において側生組織は周辺的な問題として取り扱われているようである。

いということである。

さらに主著第3部第11章「誘因の理論」においては(A5)「基本的に理想の恩恵や心的交流(共同体の満足, 血縁精神の交流, 連帯感等)の誘因と引き替えに一般メンバーによる物質的貢献を含む自発的・自己表現的な協働がなされる政治的・宗教的組織」と、(B5)「基本的に自己表現的な生活をするための手段としての物質的誘因を獲得するために一般メンバーによって非自発的・手段的な協働がなされる産業組織」が提示されているのである。(cf.坂本,1998b)

ここで、人々はさまざまな欲求をいわば全人的に、全体的にバランスのとれた状態で満足させるためにさまざまな組織に所属するが、そのような組織は(A)タイプのいわば合意的組織と(B)タイプのいわば強制的組織に類別するということが示唆されているということがいえよう。(cf.Etzioni,1975. pp.23ff.)

すなわちバーナードは主著第1部第2章で、人々がさまざまな欲求を全人として全体的にバランスをとりながら満足させつつ自らを成長させていく姿を描写し、主著第1部の第4章と第5章ではそのような全人としての個人が特定の欲求を個人的行為において満足させえず、そのためにさまざまな欲求の全人的ないし全体的なバランスのとれた満足状態を維持できなくなった場合に、そのバランスを維持するための制約となっている当該欲求を満足させるべく部分人として参加する協働体系ないし組織の2つの類型を示唆しているということができる。<sup>2)</sup>

## 6. 合意的組織と組織人格

さてバーナードは、主著第2部第6章「公式組織の定義」で極度に抽象的な

---

2) かねてよりわれわれはバーナードの主著が組織類型論になっていることを主張してきたが、その論拠の詳細については(坂本1986; 1998a; 1998b; 2000)を参照されたい。

なお、われわれがバーナードの主著を組織類型論として理解するに当たって(渡瀬1983)が有益な示唆を与えてくれた。但し(渡瀬1983)自体はバーナードの組織論を組織一般論として取り扱っている。

次元の組織一般論を展開した後、主著第4部における具体的な現実に近い次元での企業組織における管理論ないし経営管理論の展開のための下地づくりをすべく組織一般論の理論的な抽象度を引き下げ具体化していく過程において組織人格論を展開する。<sup>3)</sup>

そこで主著第3部第12章「権威の理論」第1節「権威の源泉」をみると、ここではバーナードは組織の一般メンバーが伝達を受け入れることによって成立する権威ないし「下位権威」(坂本,1976.)について、また第2節「調整体系」では「組織の伝達体系」ないし「管理職位」を前提とする「職位の権威」ないし「上位権威」について説明していると考えられるのであるが、まず第1節において、組織の有効性が達成され部分人としての一般メンバー個々人の能率が達成され動機が満足させられる場合に、一般メンバーは伝達を受け入れ積極的に協働意欲を発揮して協働活動を展開する、としている。

次にバーナードによると、組織における受令者ないし組織の一般メンバー各人にとって受容可能な命令ないし伝達の範囲つまり一般メンバー各人にとって犠牲を上まわる豊かな誘因が期待できる伝達の範囲があり、各人の心理にこれらの伝達を無関心に受け入れる状況が成立している。これを「無関心圏」と呼ぶ。ただし、各人にとって、犠牲を上まわる豊かな誘因が期待でき、従って問題なく受容できる伝達の範囲はさまざまである。そして、このような「無関心圏」ないし組織の一般メンバー各人の心理状況にもとずいて「上位権威の仮構」の状況が成立する。

「かように貢献者たちが、伝達の権威を維持しようとするのは、ただ受容可能な伝達だけが一般に発令されるように注意されている場合には、それらの伝

---

3) 主著第6章の極度に抽象的な組織一般論と主著のその他の部分における組織論とは理論的次元を異にしている。つまり第6章においてはすべての協働体系に共通する要素ないし側面としての組織概念が抽出されているが、主著のその他の部分においては物的、社会的、個人的諸要因が拾い上げられ、それらの諸要因の差異に対応させて、現実に近い次元での具体的な組織が把握されていると考えられる。そしてそのような組織概念は協働体系の概念にきわめて近い。

よって小論では、以下差し支えない限りで、「協働体系」と「組織」を同義語として併用する。



達は大部分が個人の無関心圏内にはいるからであり、また共同体意識がたいいていの貢献者の動機に影響を与える場合がほとんどだからである。この意識の実行の用具が上位権威という仮構であって、それが人格的な問題を非人格的に取り扱うことを一般に可能としている。」(Barnard,1938,p.170.)

ここでバーナードは上位権威が現実的なものとしてではなく仮構としてのみ成立するような組織を想定しているということができよう。

そのような組織の一般メンバー個々人の犠牲を上まわる誘因が期待できる伝達の範囲として形成された無関心圏は人によってさまざまである。ある構成員にとって「無関心圏」内にある伝達が、他の構成員にとっては「無関心圏」外にあるということもあり得る。したがってある構成員は伝達を受け入れても、他の構成員は受け入れないということが起こる。となれば組織の円滑な運営は不可能となる。そして一部の構成員が、伝達を受け入れないことは「その組織との関連から純利益を確保しているすべての人々にとって1つの脅威となる。したがって、いつでも大部分の貢献者間には、自分らにとって無関心圏内にある命令は、すべてその権威を維持しようとする積極的な個人的関心がある。この関心の維持は主として非公式組織の機能である。」(Barnard,1938,p.169.)

そして非公式組織がこのようにして一般メンバー個々人に当該組織の「掟」、「規則」ないしルールを教え込むことによって「個人の主観あるいは態度に、この無関心圏の安定性のある程度まで維持するような影響を与えることとなる。」(Barnard,1938,p.167.) 非公式組織ないし無組織集団によって個々人の無関心圏のさまざまなバラツキは修正され平均化される。非公式組織におけるそのような相互規制の用具が「上位権威の仮構」である。

その結果、組織の一般メンバーは個々人の犠牲を越える誘因を必ずしも期待できず個人の意に添わないような伝達をも受け入れるようになり「重要なのは組織の利益だという非人格的な見方」(Barnard,1938,p.171.) に立って行動する組織人格を身につける。これは一種の疎外現象である。そしてこの疎外は機械的組織機構自体に同調させられることから発生するいわば「官僚制的疎外」である。(cf.渡瀬, 1983.pp.205-215)

しかしながら、この組織人格の基礎には組織に参加する部分人としての個人人格がある。組織に参加する部分人であるところの個人人格にもとずいて一般メンバーは基本的に貢献を上まわる誘因が期待できるときに伝達を積極的に受け入れる。その結果、目的が達成され期待どおりの誘因を受け取り参加動機を持続的に満足させることによって一般メンバーは「無関心圏」を拡大・安定化させ、さらに組織内の仲間集団の影響のもとで「集団態度」(Barnard, 1938, p.169.) ないし「共同体意識」(Barnard, 1938, p.170.) を涵養し個々人の「無関心圏」の外縁部に位置するような伝達をも受け入れるようになる。

よって組織の一般メンバーにおいて成立し発達する組織人格は積極的協働意欲 (cf. Barnard, 1938, pp.84-85.) に裏打ちされたいわば積極的な意味における組織人格ないし (A6) 積極的組織人格であるといえる。

## 7. 強制的組織と組織人格

したがって組織の一般メンバーが部分人である個人人格として伝達を受け入れることによって貢献を上まわる期待通りの誘因の持続的な提供を受けない場合には、彼らにおいてこのような組織人格は発達しにくい。バーナードは主著第2部第7章「公式組織の理論」第1節第2項「目的」において組織と持続的な関係を維持してはいても誘因が貢献を上まわらず、その結果わずかな貢献意欲ないし消極的な貢献意欲 (cf. Barnard, 1938, pp.84-85.) しか生じないような組織の一般メンバーにおいてこのような組織人格は発達しにくい、と述べている。「換言すれば」(Barnard, 1938, p.88.) 組織目的と個人の動機が一致するような「愛国的、宗教的組織」(Barnard, 1938, p.89.) などの組織は別として、それ以外の組織の一般メンバーにおいて積極的組織人格は発達しにくいと述べている。

このことについてバーナードは主著第4部第17章「管理責任の性質」第2節において制裁力を前提とする組織として産業組織ないし企業組織を例にあげて、そのような組織においては一般メンバーに対する解雇の可能性等の制裁によって一般メンバーの準則体系ないし道徳体系の中に組織準則を組み込むこと

はできたとしても、一般メンバーの準則体系ないし道徳体系において当該組織準則の占める地位が低いために、一般メンバーはかかる組織準則に対して責任的ではあり得ないとしている。したがってまたそのような組織においては、一般メンバーの「責任感が一般に弱い」(Barnard,1938,p.270.) ために「特別な誘因と制裁が重要となる。」(Barnard,1938,p.270.) アメとムチが必要となるのである。

このようにバーナードはそのような組織において比較的狭い「無関心圏」しか持ち得ない一般メンバーに対して、制裁力の行使によって「組織準則」を一般メンバーの準則体系ないし道徳体系の中に組み込ませ以て「無関心圏」を多少なりとも拡大させることができたとしても、そのことによって一般メンバーにおいて積極的組織人格を発達させることは困難だ、としているのである。

ただし、バーナードはそのような組織にあっても組織のリーダーないし一部の中核的メンバーにおいては組織人格が成立し発達するとしている。このことは主著第3部第12章「権威の理論」第2節「調整体系」の第1項で「リーダーシップの権威」と「職位の権威」とを対象させつつ「職位の権威」を前提とした「権威の理論」が展開されている部分において述べられている。

バーナードによれば権威の源泉が「個人の協働的態度」(Barnard, 1938, p.175.) ないし伝達の受容ではなくてむしろ「伝達体系」(Barnard, 1938, p.175.) ないし「管理職位」(Barnard,1938,p.174.) にある組織において、その管理職位に位置する管理者は組織活動に参加する部分人としての個人人格とともに組織人格を持つ。

では組織の管理職位にある管理者において確立している組織人格の内容はどのようなものなのか。このことについてバーナードは主著第4部第17章「管理責任の性質」第3節と第4節において「管理責任」の問題として述べている。

組織の管理者は組織準則と部分人としての組織の一般メンバーの参加動機ないし個人準則とを両立させるべく「(a) 複雑な道徳性を含ん」(Barnard, 1938,p.272.) だ状況の下で、管理者が有している (d) 「一般的、特殊な技術的能力」(Barnard,1938,p.272.) すなわち「識別能力および分析能力」

(Barnard,1938,p.276.)や「想像力、工夫力および革新力」(Barnard,1938,p.276.)などを駆使して「(c)活動」(Barnard,1938,p.272.5.)し、もって「(b)高い責任能力」(Barnard,1938,p.272.)の発揮に努めるのであるが、そのほかに、「(e)他の人々のために道徳を創造する能力が要求される。」(Barnard,1938,p.272.)

というのは管理者は、(a)→(d)→(c)→(b)をもってしても組織準則と一般メンバーの参加動機ないし個人準則とを両立させることは困難である場合が多いからである。そしてこのことを放置すれば組織準則、換言すれば「組織の経済を無視しその破壊にみちびくことになる。」(Barnard,1938,p.280.)

もちろん「組織のために」(Barnard,1938,p.280.)したがって組織準則の遵守ないし「組織の経済」の維持のために部分人としての組織の一般メンバーの組織参加の動機である「個人準則と矛盾することをすれば個人的な誠実性が破壊される。しかしそれをしないと、組織の……能率が破壊されるのである。」(Barnard,1938,p.280.)

そこで、組織の管理者は最終的に「(e)他の人々(=組織の一般メンバー：筆者)のために道徳を創造する能力」(Barnard,1938,p.272.)としての「司法過程」(Barnard,1938,p.279.)ないし「司法機能」(Barnard,1938,p.280.)を発揮する。

このことによって組織の管理者は一般メンバーの「個人的利害……を協働的全体の利益に従属せしめる」(Barnard,1938,p.279.)ことが可能となる。

管理者によるこの「司法過程」の発揮は、組織の中核メンバーが組織の他のメンバーないし一般メンバーに対し「仮構」ではなく現実的な上位権威ないし権力を行使することを意味する。

このような組織では組織の中核的メンバーにおいて組織人格が発達する。企業組織の場合、企業活動を通じて物質的文明の発展に寄与するという「彼の目的」(渡瀬,1983.pp.137-139)の達成という個性的・自己表現的な欲求の満足を図る企業組織の中核メンバーにおいては「リーダーの見地からみて個人準則

と組織準則とは一致しているという『確信』(Barnard,1938,p.280,)がある。したがって組織の中核メンバーの個人人格は組織人格と一致する。したがって、組織の中核メンバーにおいて発達する組織人格は積極的協働意欲に裏打ちされた積極的な組織人格ないし(B6)積極的組織人格であるということが出来る。そしてそこでは疎外現象は基本的に発生しない。

それに対して、本章の冒頭で説明した組織の一般メンバーにおいては「いかなる組織人格もほとんど存在するとはいえないような場合も多い。それは……

参加意欲がわずかしかない場合」(Barnard,1938,p.88.)である。したがってそのような組織の一般メンバーにおいては疎外現象が発生する。それは権力動因による疎外である。(cf.渡瀬1983.p.208.)

ここで注意すべきは、本章で説明した組織の中核メンバーにおける(B6)積極的組織人格と前章で説明した組織の一般メンバーにおける(A6)積極的組織人格は対立的な性格のものであり、同一タイプの組織の理念型において並立しうるものではないということである。もちろん現実の組織ないし協働体系ではこの2つのタイプの積極的組織人格が並立することもあり得ようが、理論的に組織の諸問題を考える場合、組織を理念型として捉える必要があり、理念型としての組織においてこれらの2つのタイプの積極的組織人格は並立し得ない。そういう意味でもこの2つの組織人格のうち前者は強制的組織、後者は合意的組織という異なった組織類型を前提としたものであることを再確認することができるのである。

## 8. 組織人格と組織の主体

バーナードによれば、人間は物的、生物的、社会的諸要因によって構成されており、そのような諸要因の結合物、残基としての心理的要因にもとづくさまざまな欲求をもち、それらの諸欲求を全人的ないし全体的にバランスのとれた状態で満足させるべく世の中すなわち全体社会において生活している。そして人間はそのような諸欲求の全人的ないし全体的にバランスのとれた満足状態が崩れかけると、そのバランスを回復するための制約要因となっている特定の欲

求すなわち動機を満足させるべく、選択力を働かせ、その動機の満足をもたらすと思われる特定の目的を設定し個人的行為を展開する。

そしてその特定の目的が達成された場合、個人的行為は有効的であるとされ、達成されなければ非有効的であるとされる。また有効的であろうとなかろうと行為がその個人的行為の動機である当該個人の特定の欲求を満足させ、かつその個人的行為が当該個人のその他の欲求に関して不満足を生じさせたとしても、そのことが動機の満足を打ち消すようなことがない場合、あるいは個人的行為がその行為の動機を満足させなくても、当該個人のその他の欲求を満足させ、そのことが当該個人の個人的行為の動機の不満足を打ち消して余りある程のものである場合個人的行為は能率的である、換言すれば個人の全人的ないし全体的な諸欲求のバランスを回復ないし実現できた場合個人的行為は能率的である、とされる。これが、「全体社会」で生きる全人としての個人の能率である。

そして個人的行為によっては特定の目的を達成し得ず、したがって特定の欲求すなわち動機を満足させられず、そのことが当該個人の諸欲求の全人的ないし全体的にバランスのとれた満足状況の回復の制約要因となっている場合、個人は特定の欲求を直接的・間接的に満足させようとする目的を掲げる部分社会としての特定の組織に部分人として参加するよう動機づけられ、特定の欲求ないし動機の直接的・間接的満足に向けて協働行為を展開する。そして部分社会としての当該組織において当該動機が満足させられれば、それは個人の部分的ないし部分的な特定の欲求すなわち動機が満足させられたということであり、これが「部分社会」としての組織ないし協働行為に参加する部分人としての個人の能率である。そしてこの個人の能率とは「個人的経済」(Barnard, 1938. PP.240-244) のことである。

参加した部分社会としての組織が企業の場合、人々は部分人として基本的に生活の手段たる賃金を得るという欲求ないし動機の満足のために協働行為をする。企業は基本的には賃金という生活手段を誘因として提供することによって人々の協働行為を促す。

人々は企業で得た生活手段でもって広い世の中すなわち全体社会でそれぞれ個性的・独創的・自己表現的な生活を展開し、全人的ないし全体的な諸欲求のバランスを回復し、全人として満足する。

さらに人々は全人的ないし全体的な諸欲求のバランスを回復・維持するために必要とあらば、企業とはタイプの異なる他の組織に部分人として参加し、企業では満たし得ない他の特定の欲求ないし動機の満足を図る。換言すれば強制的組織としての企業組織に帰属する部分人としての一般メンバーは企業では満たし得ない、物的・生物的欲求ないし手段的欲求以外の欲求すなわち、社会的・人間的欲求ないし自己表現的な欲求の満足の問題を企業組織とはタイプの異なる合意的組織に参加することによって解決しようとする。このような自己表現的な諸欲求の満足・不満足の問題が合意的組織に参加する部分人としての一般メンバーにおける個人の能率ないし「個人的経済」に関わる。

そして合意的組織における「組織の経済」はこのような部分人としての一般メンバーの個人の能率ないし「個人的経済」を主要内容としている。したがってこのような部分人としての合意的組織の一般メンバーにおける個人の能率を主要内容とする「組織の経済」が持続的に維持されることによって彼らの部分人としての個人人格から積極的組織人格が発達する。

これに対して企業組織における一般メンバーの参加動機は基本的に物的・生物的欲求ないし手段的な欲求の満足であり、企業組織における一部の中核的メンバーの動機は企業活動を通じて物質文明の発展に寄与するという社会的・人間的欲求ないし自己表現的な欲求の満足である。そしてこのような企業活動を通じて物質文明の発展に寄与するという自己表現的な欲求の満足を内容とする組織の中核的エリートの部分人としての個人の能率が企業組織における「組織の経済」の主要内容となる。したがってまた企業組織では、部分人としての組織の中核的メンバーにおける個人の能率を主要内容とする「組織の経済」が持続的に維持されることによって企業組織ないし強制的組織の中核的メンバーの部分人としての個人人格から積極的組織人格が発達することになる。<sup>4)</sup>

このようにみえてくると組織の主体とは積極的組織人格の担い手のことであり

そのような組織人格の担い手は組織の類型に応じて異なることがわかる。そしてバーナードが主著においてそのことを示唆していることがわかる。

## 9. 整理

ここでふりかえって組織の定義における組織の主体をめぐる飯野氏と加藤氏のそれぞれの立場をみれば、飯野氏は組織の主体は組織それ自体であるとされ、加藤氏は組織に参加する個人であるとされている。

われわれは飯野氏が「組織のあり方……に……組織の統制力の度合いからみて自発的組織から強制的組織にいたるスペクトルを考える……。加藤教授の解釈はこのようなスペクトルの……最も望ましい自発的に自ら調整される最右翼の部分だけを組織定義に含められているように見える……。」(飯野1979.p.84.)と批判しておられるように、加藤説は合意的組織にはあてはまっても強制的組織には当てはまらないと考える。

また飯野説については、加藤氏が批判されるように、「トートロジー」(加藤, 1978.p.89.)になっているといえよう。ただし、バーナードの組織の定義の理論的な次元は協働体系から物的、生物的、社会的、個人的な諸要因を捨象した極度に抽象的な次元のそれであり、そこでは組織の典型的な相違も捨象されているとみることができる。そのような次元で組織の主体を把握することは本来は不可能である。

したがって、そのような次元で組織の主体をあえて論じようとすればトートロジーにならざるを得ないともいえよう。

もっとも、バーナード自身が主著において組織一般論を展開しようとしたと

- 
- 4) われわれは主著の第1部において人間論と混沌とした現実に近い次元における協働体系論、第2部、特に第6章においては現実に近い次元の協働体系から物的、社会的、個人的諸要因を捨象した高度に抽象的な次元での要素としての組織一般論、第3部では高度に抽象的な要素としての組織一般にいったん捨象した物的、社会的、個人的諸要因を拾い上げ付け加えることによって現実に近い具体的な次元で再把握された合意的組織と強制的組織からなる組織類型論、第4部では類型としての強制的組織ないし企業組織を前提とした管理論、がそれぞれ展開されていると考える。(cf.坂本1986;坂本1998a)



公言していることもあって、通説では主著において「全人」としての人間論と合意的組織を前提とした「組織一般論」としての組織論が展開されていると見なされており、したがって組織のすべてのメンバーにおいて積極的協働意欲とそれに裏打ちされた積極的組織人格が発達すると見なされている。

われわれも、バーナードが主著において彼の意識の表層すなわち部分社会における部分人ないし組織の中核メンバーとしての意識の層では「組織一般論」を展開しようとしたと考える。すなわち彼は彼の意識の表層ないし企業組織の中核メンバーとしての意識の層では、企業組織の経営者として一般従業員ないし一般メンバーから企業への自発的・積極的協働意欲とそれに裏打ちされた積極的組織人格を何とかして引き出し発達させたいと願い、主著において一般従業員ないし一般メンバーの物質的・生物的欲求ないし手段的欲求のみならず、社会的・人間的欲求ないし自己表現的欲求をも満足させる労使共同体的企業組織を描きあげようとし、そのことによって一般従業員ないし一般メンバーを「全人」として丸ごと企業のなかに取り込もうとした。<sup>5)</sup>

しかし全体社会における全人ないし一市民としてのバーナード自身は主著執筆当時、本業としての企業組織の経営者の他に、企業組織とはタイプの異なる宗教組織、慈善組織、学校、病院、研究所、趣味のサークル、地方自治体等、タイプの異なる数多くのさまざまな組織にも「部分人」として参加して「組織人格」を発達させつつ、それらの組織に忠誠心ないし帰属心を配分しつつ協働

---

5) このことについてわれわれは、バーナードが彼の意識の深層ないし全人としての意識の層では強制的組織の一般メンバーにおいては組織の主体に対応する積極的組織人格は発達しにくいと理解していると考えている。しかしながらまたわれわれは強制的組織の一般メンバーにおいても、主著で論じられている消極的協働意欲から相対的に狭い無関心圏の形成を経てそれをベースにしたいわゆる消極的な組織人格ないし消極的組織人格が発達しようとする。 (cf. Barnard, 1938, p. 270.)

たとえば主著第4部第17章で紹介されているところの、母親を看病するために心ならずも僻地の職場で働き、母親が病臥している家が火災にあって焼け落ちるのを窓越しに見詰めながらも職場に踏みとどまって仕事を続けたという女性電話交換手の場合がこれに当たる。(cf. Barnard, 1938, pp. 269-270.) この場合には機械的組織機構に同調させられることから発生するいわば官僚制的疎外とともに権力動因による疎外が発生している。

することによってさまざまなタイプの異なる諸欲求を彼なりの流儀で全体的にバランスのとれた状態で満足させ、もって一市民として「全人」として個人的、独創的な人生を展開した。

われわれは、彼がそのような人生の豊かな経験にもとづく深い洞察力と直観によって、彼の意識の深層すなわち全人としての一市民としての意識の層においては人間を「全人一部分人」として把握しつつ、そのような人間把握にもとづく組織類型論を、さらには、そのような「組織類型論」を前提とした「組織人格」論を彼の主著において実質的かつ暗黙のうちに展開したと考える。<sup>6)</sup>

したがって、われわれはバーナードの意識の深層ないし一市民としての全人としての意識の層において彼の理論を理解すれば、上述のような「組織類型」に対応させた「組織人格」と「組織の主体」の把握が可能であると考えられる。

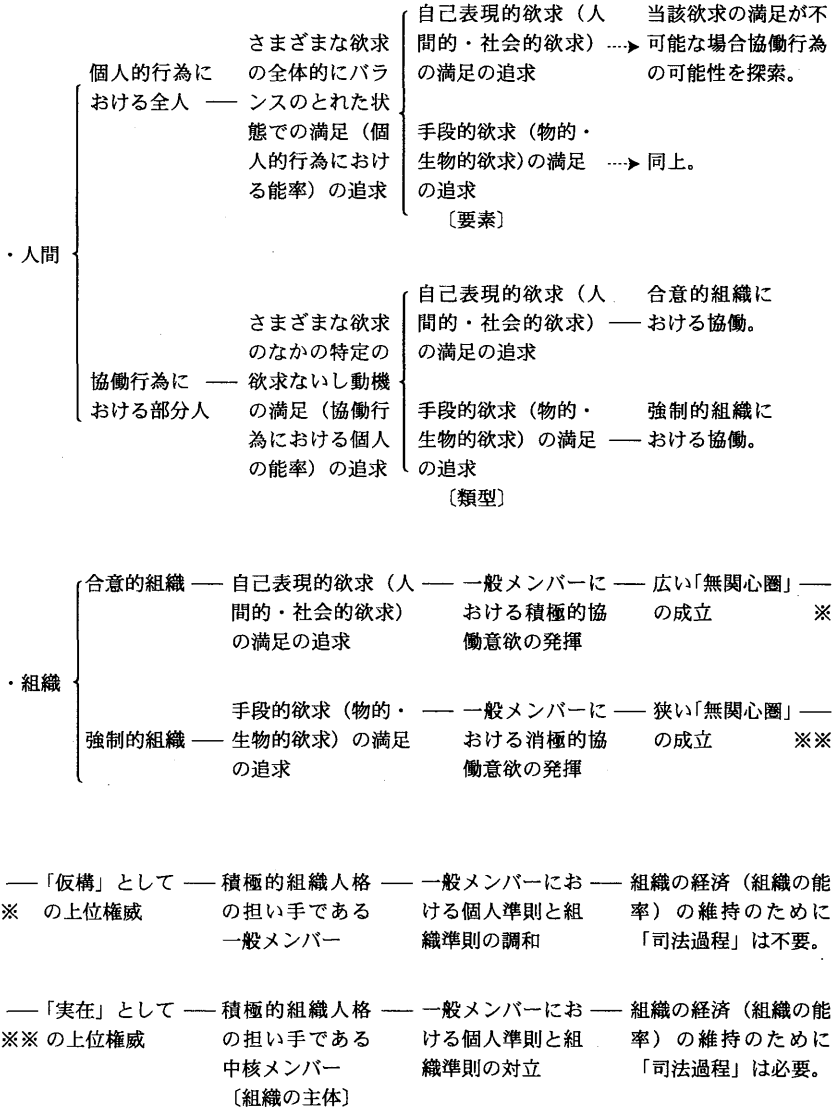
以上を図示すれば次ページの図表のようになる。

---

6) なおバーナードが所属したATTの労務管理の実態を紹介した文献として(松田, 1991)をあげることができる。

同書によると、ATTの英語能力に優れた人種・民族を採用するという方針による同質的な従業員構成と、公共事業ゆえの独占的経営その他が労使共同体的な組織を形成するに好適な条件として作用した。そうしたなかでバーナードは1927年に新設されたBOC (Bell Operating Company) の1つであるニュージャージー・ベル電話会社の初代社長に就任し、その企業組織を労使共同体的組織として確立し運営しようという理想に燃えて努力した。そしてそのような彼の尽力は実を結ぶかに思われたが、1929年の大恐慌とそれに続く混乱による従業員の解雇や労働強化や生活の困窮などによる不満の蓄積、さらには1933～1935年のニューディール政策における一連の労働立法による労働組合運動の躍進の結果、挫折してしまった。そのような状況において彼は、企業組織を労使共同体的組織として確立・維持することは困難であることを認めざるを得なかったのであろう。また彼は、一市民として企業とはタイプの異なるさまざまな合意的組織に帰属することによって、それらの合意的組織が、企業組織では得ることのできない諸誘因を提供し人生に豊かな彩りを与え、人間の全人格的な満足と成長に欠かせない存在であることを彼の意識の深層ないし一市民としての全人としての意識の層において直観的に再確認したと思われる。そのようなバーナードの意識の層における強制的組織としての企業観、全人ではなく部分人を投入する場としての組織観、強制的組織と合意的組織の並立を要件とする二元論的な全体社会観はバーナードが生きた大恐慌後の時代と好対照をなすバブル崩壊後の現代日本の企業経営のあり方、コーポレートガバナンス、そしてわれわれ1人1人の生き方に様々な示唆を与えてくれる。

(図表) 主著において示唆されている人間と組織



## 10. むすび

上述したようなバーナード理論に関連させて、われわれは、個別経済ないし私経済的収益性の立場から把握した企業経営を全体経済ないし共同経済的生産性の立場から把握し直すことの必要性を強調し、そのことによって経営学を殖産学であるとの非難から解放することができるとしたシュマーレンバッハの経営技術論を想起する。(Schmalenbach,1926,S.93ff.)

またわれわれは社会的総資本の1構成部分として把握された個別資本としての企業の活動を企業活動の具体的な担い手としての経営者の意識の層において捉え直すことによって経営学を独立した科学として確立することができるとした馬場克三氏の個別資本運動説を想起する。(馬場,1982,pp.12ff.)

すなわちわれわれは、ここで、バーナードが協働活動ないし組織活動に関わる諸問題を部分社会としての協働体系ないし組織に所属する部分人としての経営者の意識の層において把握するだけでなく全体社会において生きる全人としての意識の層に於いて把握し直すことの必要性を、換言すれば、企業活動を部分社会としての企業に所属する部分人としての経営者の意識の層と全体社会において生きる全人ないし客観的な一市民としての意識の層においていわば複眼的に把握することの必要性を示唆していると考える。

われわれはバーナードのこのような複眼的思考が、管理論ないし管理技術論を科学としての経営学ないし組織論的経営学として方法論的に確立するために必要であると考える。

またそのような経営学ないし組織論的経営学であってはじめて、今日の企業経営に関わるさまざまな問題への適切な処方箋を提供しうると考える。

### 参考文献

- 飯野春樹『バーナード研究』文真堂, 1978.
- 飯野春樹「バーナード研究の動向」赤岡功・浅沼万里・降旗武彦・飯野春樹編『経営学の課題と動向』中央経済社, 1979.
- 加藤勝康「書評・飯野春樹著『バーナード研究——その組織と管理の理論——』(文真堂, 1978年)」『関西大学商学論集』23巻2号, 1978.
- 坂本光男「受容説の一考察」『第一経大論集』5巻2号, 1976.
- 坂本光男「類型論としてのバーナード理論」『第一経大論集』15巻4号, 1986.
- 坂本光男「バーナードにおける能率概念の一考察——随伴的結果と能率——」『徳山大学総合経済研究所紀要』20号, 1998a.
- 坂本光男「バーナードの『反省』の真意——主著『経営者の役割』の組織類型論的考察——」『徳山大学論叢』50号, 1998b.
- 坂本光男「バーナードにおける組織の定義と組織の3要素について……『経営者の役割』の組織類型論的理解の立場から——」『徳山大学総合経済研究所紀要』22号, 2000.
- 馬場克三『経営経済学』税務経理協会, 1982.
- 松田裕之『ATT労務管理史』ミネルヴァ書房, 1991.
- 渡瀬浩『組織と人間』同文館, 1983.
- Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 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, 1972).
- Barnard, Chester I., *Organization and Management*, Harvard University Press, 1948 (飯野春樹監訳『組織と管理』文真堂, 1990)
- Katz, D. and Kahn R.L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons Inc., 1966.
- Schmalenbach, E., *Dynamische Bilanz*, 4. Aufl., 1926. (土岐政蔵訳『動的貸借対照表論』森山書店1956).
- Wolf, W.B. and Iino, H. eds., *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, 1986 (飯野春樹監訳『経営者の哲学』文真堂, 1987)
- Etzioni, Amitai, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, The Free Press, 1975 (綿貫讓治監訳『組織の社会学的分析』培風館, 1966).

(2006.2.28)