

バーナードの協働論

梶 原 博

On the Cooperative System of Barnard

Hiroshi KAJIHARA

1. はじめに ——流動する「組織」観

現代社会の構造を考える上で、「地域」という概念がクローズアップされるようになってきて久しい。大衆化社会を背景とした「個」の時代の到来を注目する上で、「個」が実現する最も具体的な場が「地域」だからであろう。従来近代市民社会観、あるいは市場社会観のもとでは、「個」は「個人」として、何よりも「個別」企業として現れるものと考えられてきた。もちろん、比較的小規模の企業が社会的主体の中心であった時代から、大企業主導の時代へ下るにつれて、組織と個人の関係が重要な課題となっていくのは確かである。しかし、そうはいってもなお、個人は企業人という属性によって抽象化されており、その抽象化の一つの極致が市民または国民という概念であったといってもよいだろう。

経済学は、経済的諸行為を研究の対象としているのであるから、経済学が組織の問題に接近する場合、その経済行為的側面を中心にみていかざるを得ない。その結果、経営あるいは経営管理という理論的分野が独立していくわけだが、皮肉なことに、こうした分野の自立化が進むにつれて、これらの分野において「本来」の経済関係はその視野から遠のいていく。経営論や経営管理論は、その当初、組織の中の人間行動を説明するために、個人にとっての様々な効用を設定し、それらの効用の合理的計算に基づ

く行動パターンを分析することで、より合理的な「経営」あるいは「経営管理」を行おうと試みていたのであるが、「実証的」な分析が進めば進むほど、こうした「合理性」という仮定の「不合理性」が表面化するようになり、結果として、最近の経営論的アプローチにおいては、従来の意味での合理性を放棄することが意識されるようになりつつある。企業行動に対する分析装置として「合理的」な「利潤動機」から、「経営者」の「リーダーシップ」に重点が移っていく過程がその象徴である。

しかし、それは経営論が経済学の領域に属することの否定でもある。そして、経済学が近代市民社会を理論化した物語であるとするならば、経営論によって語られる物語は、近代市民社会とは異なる社会について語られていることになる。

この新しい物語のキーワードが「個」であり、あるいは「地域」であるのなら、経営論は新たな時代を語りうる一つの有効な物語とみなすことができるだろうが、はたしてそのように言うことができるのだろうか。

本稿では、そうした問いかけに基づいて、大戦間期に登場し、現在なお大きな影響力をもっているバーナードの組織論について、その基礎的諸概念のいくつかについての考察を試みるものである。

1) 冒頭で述べた、経営論的アプローチに対する接近視角は、本紀要第13号の拙稿において述べられたも

のであるが、問題を明確にするために、もう一度簡単に確認したい。

経営学とは「どうしたらより儲かるか」という極めて実践的な動機に基づくわけであるから、組織を前提とした経営学においては、「どうしたら組織内の人間がより働いてくれるか」という管理論が一つの主流とならざるをえない。というより、所有と経営が一体となっていれば、働かなければ倒産するのだから、そもそもこうした管理論的アプローチは生まれえない。こうした管理論的アプローチに基づき、さまざまな労働条件のもとで、それらの労働条件が生産性にいかなる影響を与えるのかについて考察する、「実証的」考察が行われるようになり、様々な研究が蓄積されるのであるが、そうした研究が生み出したものを卑俗な言い方でまとめてしまえば、「人間はやる気を出せばやる、やる気になるかどうかは、客観化可能な環境とはあまり関係ないことが多い」ということであったといっても、それほどはずれてはいないだろう。「客観化できない環境」の最たるものが人間関係であり、この人間関係が職場の経営管理の一つの焦点となる。

一方、もう少しマクロの視点から経営を捉えるアプローチもある。どういふ企業行動が最適な利潤を生み出すのだろうかということ、要素間の相関関係をみながら分析するのである。企業の方針をいかにして決めるべきかということが課題であるこのアプローチも、先の議論と同じく、「方針があることそのものが一番重要である」という主張に収束する。

非常におおざっぱに言えば、やる気は方針によって維持され、このやる気と方針とを有機的に体系化する役割を担うのが経営者である、これが経営論的アプローチの一つの回答であったと思われる。

こうした、ある意味では、非常に不合理な回答には、経済学以外の理論領域から得られた組織論の成果が反映されているともいえる。これらの新しい組織論が語っているのは、組織が組織を維持する最大の問題は環境の変化に適應することであり、適應という過程において中央集権的な従米の組織認識は通用しないこと、というように要約できるだろう。

こうした組織像が経営論に適應される場合には、一番重要な存在となるのが、先に述べたように経営者である。このことは中央集権的組織論を否定することと矛盾しない。企業行動が適應過程であり、適應過程が組織内構成要素の調整過程であること、さらに構成内要素となるべき人間について大幅な自律性を認めるならば、この適應・調整過程は実に複雑かつ微妙なものとなり、調整者なくして組織の維持はありえない。中央集権的組織において、支配の論理は支配者それ自身には存せず、外部に存する（「客観的」、「合理的」な「効率」）のに対して、有機体的組織像においては、調整原理はある意味で調整者の存在そのものと一体化されている。統制されざるものを調整するのであるから、組織にとっての調整者の意義は、より本質的である。経営論的アプローチにおける経営者とは、このような存在なのである。

2. 『経営者の役割』と協働論

バーナード (Chester I. Barnard) の『経営者の役割』(The Functions of the Executive, Harvard University Press, 1938, 山本安次郎他訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 昭和48年, 以下『役割』と略) は、「管理者は何をせねばならないのか、いかに、なにゆえに行動するのか、を叙述」することを目的として、彼独自の概念である、管理者の「活動の本質的用具である公式組織」と、それを運営するための「管理」について論じたものである。

「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」として定義される「公式組織」は、彼の理論的成果の中心となるものであるが、本稿では、「公式組織」論の理論的前提となる、協働論にまとをしぼって、彼の議論を追ってみたいと思う。

なお、『役割』の全体の構成は、次のようになっている。

第一部 協働体系に関する予備的考察

第1章 緒論

第2章 個人と組織

第3章 協働体系における物的および生物的制約

第4章 協働体系における心理的社会的要因

第5章 協働行為の諸原則

第2部 公式組織の理論と構造

第6章 公式組織の定義

第7章 公式組織の理論

第8章 複合公式組織の構造

第9章 非公式組織およびその公式組織との関係

第3部 公式組織の諸要素

第10章 専門家の基礎と種類

第11章 誘因の経済

第12章 権威の理論

第13章 意志決定の環境

第14章 機会主義の理論

第4部 協働体系における組織の機能

第15章 管理機能

第16章 管理過程

第17章 管理責任の性質

第18章 結論

『役割』は、このように4部構成をとっており、前半が「協働と組織の理論の展開」、後半が「公式組織における管理者の職能と活動方法との研究」である。バーナードの目的は「管理者」のあるべき具体的な姿を明らかにすることであり、またそのために必要不可欠な理論的装置が「公式組織」であった。「管理」の分析こそが『役割』の主たる目的であるが、理論的著作としてみた場合、彼の「管理」論における分析、あるいは分析の帰結は、すべて「管理」の対象たる「組織」のあり方から導き出されるものであろう。バーナード研究のかなりの部分が、「公式組織」の分析に向けられているのは当然である。

しかしながら本論文では、「公式組織」の分析に取りかかる前に、「組織」の内側にいる人間をバーナードはどのように理解していたかを、彼の協働論を通して考えてみたい。

2.1 不安定な「公式組織」

『役割』の冒頭、第1章「緒論」は、「公式組織」を説明する短い文章である。

「公式組織」とはどのようなものか。彼が「比較的重要と思われる」ものとして例示しているのは、「政府、政府の各部門、教会、大学、労働組合、産業会社、交響楽団、フットボール・チーム」であり、これらの組織は「役員や明確な指導者があり、おおむね表現できる存在理由をもち、明確な名称をつけることもできるし、その名称で呼ぶのがつねであるような協働努力の結合体」であると考えている。こうした特性を整理して、彼は「公式組織とは、意識的で、計画的で、目的をもつような人々相互間の協働」と呼ぶ。

また、バーナードは「公式組織」について次のようにも述べている。

このような協働は、今日どこでもみられるし、また避けられないものであるため、あたかも他の協働の仕方がまったくないかのごとく、「個人主義」とのみ比較されるのがつねである。さらにまたわれわれが信頼もでき、予見もできるし、

安定的なものだと考えているものの多くは、明らかに公式的に組織された努力の結果なので、組織的努力は通常成功するものであり、その失敗は異常な場合だと信じられやすい。少なくともいわゆる「正常」な状態のもとでは、慎重な注意をもってのぞむかぎり、多くの重要な問題において、このような錯覚もある意味では有用でさえある (Functions, p.4, 訳 p.5)。

「公式」組織とはわれわれが目にする組織の典型的な姿であるが、しかし、この組織は通常考えられている以上に脆弱なものであると彼は指摘している。彼は「公式組織のなかでの、あるいは公式組織による協働が成功するのは異例」とすら言っているほどだ。われわれが見ている成功の多くは「例外」であり、その場合ですら「短命」である。マーシャルの「森と木のアナロジー」と同様、バーナードも、組織の生成・死滅を当然としている。ただし、やや問題を先取りするならば、バーナードの意図するところは、このような不安定な組織だからこそ適切な管理が必要であり、そのための理論・技術を本書で明らかにしようとしているのであって、そこにマーシャルとの隔たりが見てとれる。その意味では市場社会の不安定性と管理の必要性を訴えたケインズと時代を共有しているといえよう²⁾。

組織の不安定は「ほとんど議論の余地もない」が、この事実を説明するものとして「人間性の強情、利己主義、闘争本能、「誤った」経済制度、食物のための闘争とその供給の限界」が論究されるのが「つねである」。また「より特殊な説明としては、構造の欠如—「悪い体質」—とか、機能の悪さ、団体精神の欠如、リーダーシップや管理の貧弱さがあげられる」。しかし、

2) 後述するように、バーナードにおける組織の不安定さは、組織や組織に属する人間を取り巻く環境の複雑さに基づいている。そして、このような複雑さをもたらしつつも重要な影響の一つが、人間の行為における因果関係をもはや一意的に決められないという認識の強調であり、この点でもケインズとの共通性は大きい。

公式組織の不安定や短命の基本的な原因は、組織外の緒力のなかにある。これらの諸力は、組織が利用する素材を提供するとともに、その活動を制約する。組織の存続は、物的、生物的、社会的な素材、要素、諸力からなる環境が不断に変動するなかで、複雑な性格の均衡をいかに維持するかにかかっている。われわれは調整がなされるべき外的条件の性格にもふれるが、主たる関心は、その調整が達成される過程である。(Functions, p.6, 訳p.6)

ここに「環境」の重視、「管理」の必要性を強調するバーナードの問題意識が端的に表されている。以下、バーナードにおける「環境」とはどのようなものなのか、また、「環境」と人間行動との関係、とりわけ組織的な人間行動との関係について、彼の議論を追っていきたい。

2.2 人間の「特性」

組織、なかでも「公式組織」は不安定なものである。これがバーナードの組織論の出発点だ。それは一体なぜなのだろうか。その原因を、バーナードは人間の「特性」に見る。

まず、人間は「個別的な物的存在」ではあるが、けっして「個々独立に存在するものではない」。この場合の「物的」とは、例えば体重のような物理的的属性をさしているが、体重は重力という「場」の中の関数として扱われるのが妥当な場合がある。

さらに、人間は生物的な存在であるが、

生き物としての人体は、その内外の絶えざる変化や広範な変異にもかかわらず、適応力、内的均衡を維持する能力、したがって継続性をもっている。そのうえ、経験の能力、すなわち過去の経験を生かして適応の性格を変える能力をもっている。このことは人体そのものが物的なもの、ならびに生物的なものという二つのものから成り立つ一つの有機体であることを意味する。たとえ物的要因が生物的要因から区別されようとも、それらは、特定な有機体の中では不可分である。換言すれば、生きものは行動によ

って認識されるのであり、あらゆる生きものの行動は、物的要因と生物的要因の統合物なのである。もしどちらかの要因が取り除かれると、特定の行動はあらわれなくなるし、物的な形態もまた、予期しない変化を受けるのである。もし一個の有機体がそのように構成されているとすれば、それは普遍的な物的要因であるのみならず、また長い民族の歴史をもつことを意味するのである。したがって、有機体は……その事実を念頭におく場合には、みることさえできないような多くのものからなる一つの集合体となる。(Functions, pp.10~11, 訳p.10)

「行動」という視点からとらえる限りにおいて、人間個人は環境と有機的に統合されているわけだが、さらに、個人は「他の人間有機体と関連」している。これが「社会的関係」である。「社会的関係」は「経験や適応性を相互に持ち合わせている」点に特徴をもち、この関係(=経験や適応性)は行為に影響を与えると同時に、行為によってフィードバックされる。

こうしたフィードバックは、もちろん物的環境との間でも行われるわけであるが、「二つの人間有機体間の相互反応は、適応行動の意図と意味に関する一連の応答である」。バーナードは『役割』における人間の特長として、しばしば「選択力」という人間の意志の問題を取り上げるが、このような人間の意志が反映されるフィードバックの場として、「社会的」要因が取り扱われていることになる。

人間の行動には、なにかがしかの選択力・意志力が働き、そうした行動を媒介環として、人間と環境の相互関係が築き上げられるということを見ると、「物的」「生物的」「社会的」要因は、個々別々に切り離して考えられるようなものではなく、「社会的」要因が頂点になるようなピラミッド型の、あるいは、「物的」要因が芯になるような包含型の関係の中で人間は規定されていることになる。したがって、バーナードは「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ものを具体化する、単一の、独特、独立の、孤立した全体を

意味する」と述べるのである。しかし、こうした「全体」としての個人を直接取り扱うことは困難であるため、さしあたり、組織に関わる特性という側面のみから個人をみることになるであろう。

こうした、物的・生物的・社会的統一体としての存在としての個人は、バーナードによると次の4つの「特性」をもつ。

- (a) 活動ないし行動
- (b) その背後にある心理的要因
- (c) 一定の選択力
- (d) その結果としての目的

「行動なくして個々の人間はありえない」。そしてこれらの行動は、それが蓄積されて「経歴」となると同時に、「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」を背景にもつ。これらの背景が「心理的要因」である。バーナードのいう「心理的要因」とは、個人において認識された環境のことだと考えられる。

そうした個人の意識の中で、行動は「選択力」あるいは「自由意志」³⁾の結果として現れるが、人間の選択力には限界がある。これはバーナードが人間観が異常なまでに幅広い相互依存性に

3) 自由意志の問題に対するバーナードの態度は、便宜的なものである。彼は『役割』の随所で、自由意志の問題について自分が何らかの結論を出そうとしているのではないことを繰り返しており、環境に対する適応が、受動的なものか能動的なものかということに対しても態度を保留している。もちろん、彼の問題意識は目の前に存在している組織に関わるものであるから当然ではあるが、彼は自由意志を責任感の根拠として指摘し、責任感のない人間は「とくに社会生活に対する適応力がないことを意味」し、また、そうした責任感の欠如した人間は「自我意識をもたず、自尊心に欠け、自分のなすこと考えることが、重要でない信じ、なにごとにも創意をもたない人間」であり、そうした人間は「問題であり、病的で、精神異常で、社会的でなく、協働に適しない人である」と述べている。

基ついている以上、当然のことである。そこで、この相互依存性の広さを狭めることが、選択力に実効性をもたせることにつながる。「意志決定の過程は主として選択をせばめる技術」であり、そしてこの過程が「目的の設定」となる⁴⁾。

こうして、「この書物の基本的な公準」である人間の特性が指定される。その「公準」の中心にあるが「選択力」であると言えよう。適切な選択力を、たとえ非常に狭い範囲ではあっても、「一定の方向にひきつづいて選択しつづけると、究極的には、人間生活の物的、生物的、社会的要因を大いに変えるであろう。現に変えてきた」のだとバーナードは強調する。そして、こうした選択力を適切に行使できないこと、言いかえれば「自由意志について正しい認識をもたないこと」がまさに「管理」の問題につながっていくのである⁵⁾。

2.3 「動機」、および「有効性」と「能率」

ここまで論じてきた個人の諸特性は、環境との関係から見たもの、ある意味で客体化可能なものであった。すなわち、心理的要因といっても、それは諸環境が個人の意識に反映されたも

4) ただし、後で触れるように、行動における意志決定過程は、決して合理的なものではない。というよりも、人間にはそのような合理的な判断をくだす能力はない。バーナードは目的の設定ということが「通常、「努める」「試みる」という言葉の中に意味されている」と述べている。

5) 「自由意志」と「管理」の関係について、バーナードは次のような説明をあげている。「個人の選択力やその意味を過大視することは、ある場合にはたんに誤解の原因となるのみでなく、間違ったむだな努力の原因ともなるということを、この際付言しておきたい。……個人が服従しないのは、実は服従できないのにかかわらず、意識的に反抗しているためと誤解される。もし自由意志の考え方を記述のごとき内容により近いものと理解する場合には、個人の行動を規定しようとする努力の一部は、訓練、説得、刺激の設定によって個人を規制するなど、行動の諸条件を変更する形をとるであろう。このような方法は管理過程の大部分を構成するものであり、大部分が経験や直観にもとづいて遂行されている。自由意志について正しい認識をもたないことが、管理活動の失敗の重要な原因である。」(Functions, p.15, 訳p.15)

のであり、また、目的に対する選択力・意志力を考える場合も、その働きかける対象は諸環境であった。バーナードが諸環境の中でも常に物的環境を第一に考えることを忘れるべきではないだろう。

しかし、それにもかかわらずバーナードが重視するのは個人の主体性でもある。そして、バーナードが考える個人は、「協働体系に対して外的なもの」である。協働体系＝組織は個人にとって、選択可能なものだからである。協働体系の成立・維持は、したがって「個人的側面」に関わっている。この「個人的側面」、すなわち協働体系の個人的選択をもたらすのが、個人的な「動機」である。

「動機」は「欲求、衝動、欲望」を表しており、バーナードの言う心理的要因に等しいものであるが、彼の考える「動機」には、きわめて特徴的な性質が付与されている。すなわち、「動機」は、それに続く行為によって事後的に推論されるものなのである。行為の目的は一応客観化されるのに対して、動機は客観化できない。例えば、バーナードは次のような例をあげる。

かりにある人の行為が一つのリングを手に入れることである場合には、その行為の動機は一つのリングを入手することであるといわれる。しかしこれでは誤解されやすい。……「その動機は飢えを満たすことだ」というが、これもまた多くは臆測である。動機が純粋に社会的なもの、すなわちリングを人に与えてしまうことであるかもしれないし、またそれが何か他のものを購入する社会的行為の一手段であるかもしれない。たいていの場合には、求める目的とか、とられる行為が、社会的、生理的なものからなる複合的動機をあらわすこともあるが、これも確定の限りではないし、また行為する人がつねにわかっているものともいえない。(Functions, p.19, 訳p.19)

個人の動機は客観化できない。その一方で、「活動はつねに求めない他の結果をうむ」。ここから、バーナードに特有の「有効性」と「能率」という概念が出てくる。

彼は、人間の行為の生み出す結果として、「目的の達成」と「満足」という2つの評価基準を考える。というのは複雑な環境と、そこから導き出される人間の動機そのものの複雑さを考えるならば、当初の目的を達成したとしても、それが行為者の満足を得るとは限らない。あるいは、この場合とは逆に、当初の目的が達成されなくても、行為のもたらす「求めざる結果」によって満足を得ることもありえる。バーナードは、目的が達成されたかどうかということをも「有効性」という言葉で、また、満足を得られたかどうかということをも「能率」という言葉で表す⁶⁾。

3. バーナードの協働体系

環境の複雑さと、人間行為における動機や目的意識のあいまいさを強調するバーナードの人間観は、いったい彼の組織論をどのように特徴づけるのであろうか。

彼の組織観を知るためには、組織を組織たらしめるもう一つの結節点、「協働」概念に関する彼の分析を経なければならない。

バーナードにおける「協働」とは何か。

個人には目的があるということ、あるいはそうと信じることで、および個人に制約があるという経験から、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生じる。その具体的方法は、産業では「工学技術」、自由職業では「技能」、組織では「慣行」や「制度」、宗教では「儀式」、私的行動では「融通のきく行動」「手腕」「目的に適した手段の選択」と呼ばれている。(Functions, p.23, 訳p.23)

要するに、目的をもって人間社会に存在する

6) なお、目的には物的なものと社会的なものに分けられる。物的目的とは、「物質的な物や、暖かい空気、光、日陰などのような物的条件」が挙げられる。人間以外の生物も含まれる。社会的目的とは、「他の人々との接触、相互関係、コミュニケーション」である。物的目的を達成するために社会的環境に働きかける場合もあれば、その逆もある。

事実上すべての社会的存在には、すべて「協働」という技術体系が伴い得る。(そういったモノとして考えたとき、組織も例外ではない。組織が協働の場としてとりたてて特権的な場となっていないことを、彼の例示は示している。)しかし、これらの存在がすべて、目的の達成の手段として「協働」という技術を用いるわけではない。技術としての「協働」の諸特性を熟知すること、これが彼の管理論の実質的な出発点となる。そして、「協働」を技術の問題としてとらえた上で、この技術が有効なのはどのような場合のどのような局面なのか、あるいはその制約条件や限界は何か、この技術を用いた場合にどのような結果を生み出すか、などが次の課題となる。

バーナードは、これらの諸問題を

協働の有効性

協働過程の目的

協働の制約

協働体系の不安定性

追求する目的と協働の結果

という5つの点から議論する。さらに、これら5つの視点の上位に、

生物的・物的要因

社会的要因

という2つの視点をおく。

3.1 「協働」の「有効性」

人はなぜ「協働」するか。出発点は単純である。「個人ではやれないことを協働ならばやれる場合のみ協働の理由がある」。

物的あるいは社会的目的を達成する上で、個人にとり制約となるのは、「個人の生物的才能または能力」と「環境の物的要因」であるが、両者は常に相互に関係しており、したがって制約条件とは相対的なものである。

協働は、個人としての人間のもつ生物的限界を突破することを可能にするが、社会的要因を考慮しないかぎりにおいて、「経験の示すところによれば、協働は成功することもよくあるが、また失敗することもかなりあるし、むしろ失敗のほうが多い」。というのは、協働が成立する

ためにはある特定の個人の目的意識が結合することが必要になるわけだが、物理的・生物学的個人は、相互に独自の存在であるために、協働を手段として共有することは難しいからである。

バーナードは協働のこうした「否定的な側面」をどのようにとらえているだろうか。

バーナードの要約する協働が「有効でない」場合の理由とは、

- (1) 人力の結合の効果そのものがそれほど有効ではない
- (2) 個人はそもそも「あらゆる才能や能力を結合して全人として活動する」以上、協働による結合が全体として最適化される保障はない。
- (3) 「協働」を有効ならしめる発明とか発見などは、「協働」からではなく、「分業」から生まれることが多い⁷⁾。

という三つである。逆に言えば、この三つの要因がいかにか逆転するか「協働」の有効性がかかっており、またこの点にこそ、バーナードの「協働」観の特徴を見ることができる。この点について、やや詳しく見ていこう。

人力は、物理的領域に属し、それに対して才能は精神的領域に属すると考えるのが一般的な見方であろう。ところで、「押ししたり、引いたり、持ち上げたり……」する人力とは「人間のエネルギーを環境に適用する」能力であるが、それに対して才能とは環境の「知覚」や「理解」に基づいて、「実行可能な目的の採用もしくは意志決定する」能力であり、環境に対する人間の適応過程の異なる側面という点で、両者は共

7) この点については、バーナードの言葉をそのままそのまま引用しよう。「経験や観察によって容易に確認されるように、右の(1)と(2)の項目から、最も都合な場合以外には、協働の有効性は、もしあるとすれば、個人的努力をいかに整然と結合するか依存する。ここで必要な整序とは、発見とか発明の問題である。通常経験が示しており、また科学史、発明、発見の歴史の語るところによれば、いろいろな発明や発見は、高度分業社会でなければ期待されえないことがわかる。一般にこの整序は努力と機能の専門化の構造を案出することである。」(Functions, p.27, 訳p.28)

通する。つまり、社会的要因を除外した物的・生物的要因から「協働」を見るということは、単なる問題の単純化ではなく、「協働」に対する人間諸力のもっとも基本的な関係を探ることに他ならない。

「体力、肉体的適応力、感覚力、知覚力、記憶力、創造力、選択力」として挙げられた個人の「才能」、あるいは「能力」は、いかにして「協働」体系のなかで「結合」の有効性を得ることが可能なのだろうか。

環境に働きかける人間のエネルギーとして、その物理的側面だけに注目した場合、「協働」は「仕事の速さ」と「持続性」、および「肉体的適応力」において力を発する。もちろん、人間の個別性に基づく「結合」の非効率との兼ね合いいかんによるが。

しかし、協働において人間的物理力を発揮することは、

感覚器官や知覚の協力なしには不可能であることはいうまでもない。また、協働のあらゆる他の側面も、実質的にはかかる協力に依存するのみではなく、さまざまな環境のもとでは、それが、集団の力が個人の力以上に有利に拡張される可能性を与える。これらの可能性は協働のタイプによって異なり、ある場合には同時的知覚が強調され、他の場合には、継続的な知覚が重要である。(Functions, p.31, 訳p.32)

物理力の中に知覚・認識力を取り込むかのようなこうした叙述を読んでいると、バーナードの「協働」観のもつ時代性がしだいに明確になってくる。視覚力と「協働」との関係について、もう少しバーナードの叙述を追ってみよう。

……視覚作用に限定して論じてみよう。協働の要因は、ここではわれわれが以前に議論してきたものとはまったく異なっている。同時的な協働観察には、主要な二種類のものがある。その第一は、観察される事物や事件が協働観察者の位置を結ぶ線の内部にあり、観察される事物がほぼ中心部にある場合である。位置が異なる

ために、個々の人々が一つの集団として同時に、すべての側からその対象を見ることができるようになる。これは、種々な観察——おそらくその最も普通なもの、動きや調整が一つの位置からは十分に見えないような機械について働いている人々の場合——における一つの重要な要因である。

第二の場合は第一の場合の逆である。ここでは観察の対象は観察者の位置を結ぶ線の外部にあるから、観察者のほうが多少とも中央にいる。これは観察の範囲を非常に広くし、発見の速さとか、確実さを増す。簡単な例は見張り勤務である。これら両極端の間に、速さ、範囲、正確性あるいは完全性のいずれかを、観察の有効性の基準とする無数な組合せが存在する。

これらのタイプの協働が有効となるのは、感覚器官に制約があることは、個人が短期間に占有することのできる位置が限られているためである。しかしある場合には、個人が注意を継続しえないことが制約となる場合がある。このように一人ではある範囲、あるいは継続している事柄を一定期間以上観察することができず、しかもかなり長期にわたる観察が必要な場合に、継続的協働が必要になる。(Functions, pp.29~30, 訳p.31)

こうした叙述からイメージされる協働の場とは、巨大なピラミッドの建設現場ではもとよりなく、また、巨大な工場でもない。むしろ、我々が日常目をしている企業のオフィスでの光景こそが想起される。とりわけ、企画会議の現場で一つのプロジェクトについて、多方面から情報を集め、チームで情報を分析している光景がそうである。バーナードの挙げる有効な協働の場についての例示を見てみよう。

いま用いたこの種の分析は、協働のなかにみられる他の能力や才能、たとえば記憶力、創造力、思考力、判断力、決定力、決断力にもおそらく理論的にあてはまるだろう。……この見解が誤っていないということは、これらの能力のいずれかを特定の分野に協働的に用いるような多くの専門的組織があるという事実によって確

証される。たとえば筋肉（不熟練）労働を、多くの海上（および無線）産業、生物学的実験室、写真術や分光写真術、天文学におけるように観察を、数学的な仕事や軍隊の参謀におけるように思考を、歴史研究や経理におけるように記憶を、革命運動や宣伝のリーダーシップにおけるように決断などを、それぞれ専門とする組織がある。（*Functions*, p.32, 訳p.32）

この例示から明らかなように、協働は、決して一つのプロジェクトの全体についてのみ有効であるわけではない。そういった意味でも、先に挙げたオフィスの情景の想起はいつその現実感を増す。すなわち、単純に一つのプロジェクトに対する「持続性」が問題になるだけでなく、プロジェクトが細分化され、複数のジョブを同時並行的に行わざるをえない場合に必要になってくる「持続性」—むしろ統合性とも言うべきもの—が重要な課題となっている、大企業のオフィス内で問題となるような協働である。

3.2 個人はなぜ「協働」し続けるのか

個人に発する目的を達成するために成立する「協働体系」は、様々な不安定要因を内包しながらも、「協働」することそれ自身が自己目的化する傾向をもつ。

社会的要因を除外した場合、「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」⁸⁾。その限りで、「協働」は個人の目的意識が発発点となる。一方、「協働」は一つの技術体系にすぎないから、技術体系としての目的をもつことになる。そして、個人的な目的意識・動機と協働行為の動機とが一致する保障はない。

この両者の乖離は、個人のいづく目的意識の中にすでに内包されている。つまり、「物的環境を変える」と言っても、繰り返す指摘されたように、物的環境がきわめて空間的・時間的に複雑である以上、最終的な＝「直接的」な目的に付随して、「間接的」な目的が生じる。つまり目的を達成するための「迂回的」行為が必要

になるわけである。

迂回化は、個人と協働体系の間の関係を乖離させ、また、「協働が高度に有効となるためには」さらなる迂回化が不可欠となるため、「したがって、協働が一度確立されると、上述したすべての種類の活動の間に注意の焦点が移動し、順次、各活動がそのときの制約の中心となったり、その状況における制度的要因となったりする」⁹⁾。さらに、迂回化は協働体系の「目的の数および範囲」を「拡大」させるが、そのこともまた協働の不安定要因となる。

3.3 心理的、社会的要因

このように、個人的動機に基づく協働志向は、協働が技術であるがゆえに、技術的な制約を内包している。というより、バーナードの叙述を追う限りでは、こうした協働体系の不安定さは決定的であるかのように思われる。

一方で、個人がその欲求を満たすために組織的・協働行為が不可欠であることも、また彼の個人—環境観から明らかである。協働における「心理的、社会的要因」は、このギャップを埋めることになる。

心理的要因は定義的には「個人の行動における、物的、生物的、社会的要因の結合されたもの、合成物あるいは残基」であるが、もう少し具体的には、「個人の協働意欲」や「協働から得られる満足」に関わっている⁹⁾。

心理的要因について、バーナードは次のような叙述から始める。「個人には経験と決断力が

8) ここでいう「すべての種類の活動」とは、「(a)消費財を獲得する活動、(b)消費財を分配する活動、(c)協働的設備を獲得する活動、(d)運転資本を獲得する活動」の4つの活動を意味する。(a)の活動は、物的環境への働きかけという迂回化以前の個人的動機の達成に対応しているが、協働体系が「資本」を必然化するというバーナードの思考が「消費財」という経済学的範疇の唐突な導入につながったのであろう。彼によると、資本という「かかる用語は、間接目的のための個人的行為の結果にはほとんどあてはまらない。個人の行うことや、そのすべてが消費のためである。……このような概念は、協働体系との関連においてのみ有用となる」(p.35)。

あるとみたことから、他の人々が含まれるあらゆる状況においては、個人に対する二つの評価が必要になる。二つの評価とは「その状況における個人の能力に関するもの」と「彼の能力の範囲内における決断力または意欲に関するもの」である。

協働の一つ一つの過程において、その過程に関わる構成員の関係は過去の間人間関係が影響を及ぼす。仮に協働体系としての関係を初めてもつ場合にも、それは成立する。「彼はだれか、彼はどんな人か、どのようなことができるか」、「彼は何を欲するか、何をしようとしているか、何をするつもりか」、こうしたことが、協働関係の中で問題にされるのである。この点が、社会的分業を基本とする古典的な人間関係と、決定的に異なってくる。いわゆる経済人において、個人は市場の中での1回限りの人間関係を取り結ぶ。もちろん、現実には信用関係が含まれてくるが、合理的であるということは、個々の関係が次の関係に影響を与えないということの意味している。これは、古典的な確率論の世界である。それに対して、バーナードの世界では、個人は最初から組織人として振る舞い、しかも組織における因果関係は、古典的な因果関係論では計れない。参加者の存在そのものが「評価」を通じて参加者相互に影響を及ぼす世界なのである。

協働体系が目的を達成しようとする過程において、体系は評価をもって「他の人間の選択を狭め」たり、あるいは逆に、「選択の機会を拡大」しようとするようになる。この「評価」活動を通じて、体系の中では、ある個人にとって他の個人が「操縦しうる客体」と見なされたり、「欲求を満たすべき主体」と見なされたりするようになる。

9) 個人における「満足」を考える場合に、「人間は社会的な存在であるから、単なる物的充足だけでは満足しない」というような単純化をすべきではない。むしろバーナードの論理を生かすとするならば、動機—行為—結果—評価のサイクルにおける不確定さとの関連で、心理的な満足をとらえるべきであろう。

こうした、協働に対する個人的な新たな動機付け=心理的要因は、しかし社会的要因に基づいて生まれている。

バーナードが取り上げる社会的要因は、次の5つである。

- (a) 協働体系内の個人間の相互作用
- (b) 個人と集団間の相互作用
- (c) 協働的影響力の対象としての個人
- (d) 社会的目的と協働の有効性
- (e) 個人的動機と協働の能率

(a)と(b)は、協働体系に本来的な問題ではなく、したがって、もっぱら無意識的、非論理的な要因である。

協働体系の参加者は、原則として体系本来の目的と関連をもつ。しかし、体系が自己を維持していく過程で、そうでない人間をも体系に組み込んで協働させなければならない。これが(c)の問題である。

個人の場合において、行動の結果は「有効性」と「能率」という二つの形でフィードバックされたが、協働体系においては、独自のフィードバックが付加されることになる。これが(d)と(e)の要因である。

協働体系の目的は、基本的には個人の目的意識から生まれるはずだが、「それ自体、協働の産物であり、協働体系が行為を加えるべき諸要因の協働的識別をあらわしている」。目的が「集団努力の目的」である以上、そこから得られる満足は「集団のメンバー」としての満足を含むようになる。こうした集団としての満足と、個人としての=本来の目的に固有の満足とを「混同する危険はない」とバーナードは考える。協働体系においては、「いずれにしても有効性の程度の十分さは協働体系の観点から決定されるべきものであり、個人的観点はここでは関係ない」からである。だが、個人の努力の有効性は、協働体系にあつては、協働の観点によるものと、個人的観点によるものとに二重化され、またそれに関わる評価も二重化される。ここには、体系と個人の間には矛盾はない。

「能率については、全く事情を異にする」。能率は、当初の目的、行為の過程や具体的な過

程の結果とは無関係に、個人のもつ欲求や動機一般がどれだけ満足されたかを測る尺度である。動機は、したがって目的と手段の体系の中ではっきりと個人に意識されるものとは必ずしも言えない。極端なことを言えば「とにかく現状を変えたい」といった漠然とした心理も、動機として協働体系の中の個人に存在しうるのである。(もちろん体系としての動機はもう少し明示的なものとなるであろうが)。「客観性」を基準とし、協働体系そのものが判定尺度となる有効性とは異なり、能率は個人の主観的な動機が問題になる。「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共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。」

ところが、このように個人の動機や能率の単純な集計量として、一見協働体系の動機や能率が計られるかのごとく言った後で、バーナードは次のように言う。

もし彼の貢献が体系にとって不可欠なものである場合には、彼にとっての非能率はこの体系の非能率となる。なぜならば、(仮に他の人々が能率的だと考えたとしてもこの場合には(筆者))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的となるに違いないからである。それゆえある協働的努力体系の能率は、限界の貢献に依存し、限界の貢献者によって決定される。これは共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。(Functions, p.44, 訳p.45)

明示化された目的が達成されたかどうかは客観化可能であり、その結果、個人の立場と協働体との立場という視点の二重化も可能である。言い換えれば、共働体系として、あるいは個人として体系が非効率であってもそのことが直接体系の存続を脅かすことはない。それに対して、「限界的」な個人における体系の非能率＝不満は体系の存続そのものを脅かす。

このように、そもそも一定の合理的な目的意識のもとで形成された共働体系にとって、個人

における動機の主観的満足はきわめて重要な役割を果たすことになる。そして、個人にとっては「心理的要因」として、そしてその「心理的要因」を背後から形成する「社会的要因」として現れる、組織形成の本来の目的から離れた成員間の「相互関係」、すなわち社会関係が共働体系存続の要となるのである。

4. 一応のまとめ

以上が、バーナードの『経営者』の役割の前半部分となる彼の協働論の骨子である。もちろん、バーナードの目的は、現代の組織における管理の意義を明らかにすることであり、したがって、管理を必然化するような組織論の展開こそが主題となる。

しかしながら、経済理論家でないバーナードが、組織を理論的に展開した結果、組織論は協働とは何かという問いかけにまで掘り下げられ、その結果、彼の組織論は経営者論としての枠組みを越えて、われわれに組織のあり方に対するいくつかの重要な示唆を提供してくれる。その点についていくつかの考察を行って本稿を締めくくりたい。

4.1 組織目的と個人動機

バーナードは有能な管理者として、管理の意義を積極的に主張しようとしたにも関わらず、否、そうであったからこそ協働行為の不安定さを重視したということ、繰り返し確認してきた。このことは、バーナードが管理者として、組織人としての現代の人間のあり方に対して、一種の不安を覚えていたという見方ができよう。

前稿で、筆者は「利潤動機」という観点から、経営組織の把握の仕方が経営論史的にどのように変化を遂げてきたかを概観した。組織と個人的動機の関係としてバーナードは次のように考えている。

「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」が、「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に問題なのである。…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。…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。」もちろん、重要な例外として、「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」もあるが、「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き、またなりうるのは、特殊な条件のもとにある家庭や愛国的、宗教的組織に限る場合のみであろう。」

経営論、あるいは組織論を論ずるとき、組織と個人との対立関係は常に問題になってきた。両者が同一のものである、あるいは同一のものになりうると楽観的に主張できる人間はそう多くはいないであろう。だからこそ、我々は両者の関係を何とか調和的に取り扱えないかと模索している。

バーナードは、この関係について冷厳なまでに否定的である。否定的であるからこそ、管理という技術の重要性を明確に理解できるのである。だが、社会の組織化が深化した社会においては、このような冷静な態度をとることは極めて難しい。とりわけ、バーナードの最後の指摘部分は実に示唆的である。民族や宗教（いわゆる疑似宗教も含む）が大きな社会問題となっていることを考えると、こうしたバーナードの組織論、管理論の射程について考えることが重要な意味をもつことになろう。

4.2 協働論における「環境」

このように、組織に対するアンビバレントなバーナードの想いは、結局、彼の人間観と結び付けて理論化される訳だが、過剰なまでに「環境」の影響下におかれた人間像は、重化学工業が十全に展開し、大規模組織が林立する当時の

時代状況を考えると一見奇異な感じすらする。

バーナードは、経済合理的な人間把握を、少なくとも組織を論じるための前提としては批判した。それはとりわけ、利潤動機という単一の要因に人間の行為の動機を還元しようとすることへの批判であった。「本来的」な経済学は、貨幣を媒介として人間を、社会を解釈する。貨幣の取得に前後する「人間的」動機は、確かに問わない。

スミスは、その『国富論』の中で分業に対する人間的動機を問うことはなかった。近代社会そのものが、人間が交換活動を通じて精神的にも充足するようなものとして措定されているからである。

さらに言ってしまうえば、利潤動機以外の人間の諸動機でもって社会が左右されるべきではないことを宣言したのが、近代学としての経済学である。人間の本質としての合理性を経済活動に局限し、市場の合理性を前面に出すこと、それが「合理的な経済人」の意味である。したがって、個人としての人間は、通常言われる意味で、決して「合理的」ではない。合理的に振る舞おうとしている人間が経済人なのである。

人は、己がなす交換の結果を、合理的に知ることにはできない。交換の前提となる市場についてもそうである。近代的国民国家の整備と世界市場の成立が平行して進むときに、馬車と帆船だけ（後に動力化されるとはいえ）が交通・通信手段であるような時代に、たとえ経済活動に限ったとしても十全な「合理性」を発揮できるなど、当時の経済学者にとっても、考えられるはずがなからう。

人間以外の存在、例えばスミスにおける牛馬、景観、それらの背後にある歴史などのすべてのものを、資本という概念でもって操作可能な対象物とし、人間の力の万能を誇るかにみえる経済学者の世界叙述において、それら対象物を操作するのは、あくまでも類としての人間であって、個人ではない。自然に対する挑戦権をようやく手に入れつつも、基本的にはまだ自然に隷属していた時代、それが経済学の生まれた時代なのである。だからこそ、空気や水を無限の自

然財として、母なる環境に甘えられていたわけである。

バーナードの『役割』においては、この関係が逆転する。第1章では、人間は環境に規定される存在として定義され、しかもその環境は、第一に物的環境である。人間と環境は相互に影響を与えあうが、人間がなしうることは、つきつめれば「選択」でしかない。しかも、そうした環境の中で活動する人間は、その活動の因果関係すら把握できない存在である。バーナードの描写する人間は、その個人に収束する人間的・自然的「歴史」に引きずられて発生する、当事者本人には分かっているつもりかもしれないが、しかし本質的には原因不明の欲求を、目の前のあれやこれやの使いそうな手段を用いて

解決しようとするだけの、行動主義的といえは聞こえはいいが、かの経済人に比べればかなり情けない存在である。彼の効率概念は、19世紀的合理主義にかわる、そうした新たな行動原理への模索なのだといえよう。

現場の組織管理者としてのバーナードは、かれのこの行動主義を組織内の人間活動の中でしか捉えられなかった。そして、そのことは原理的自由主義者、個人主義者としてのバーナード自らを苦しめることになった。こうした矛盾が、彼の主要な理論的成果である「公式組織」論とどのような関係にあるのか、また、その後の組織論の理論的展開がどういうものであったのか、今後の課題である。