

経営理念の制度化に関する理論的考察

—バーナード理論を手掛かりとして—

渡 辺 泰 宏

1. はじめに

企業は個人の行動の基礎となる組織の価値観や理念を、社是・社訓などに体现し、組織の調整機能として利用している。しかしながら、現実には企業の価値観や理念が彼らの行動準則とならないばかりか、事業展開に悪影響を与えかねないような企業体質を克服することさえできず、その実際的な運用は難しい。

このような組織の価値的側面とその制度化に関する研究は、現代経営学においては「経営理念論」や「組織文化論」として成立している。これらの概念は、組織の目に見える公式的な部分の裏側に隠された組織の目に見えにくい側面に光を当てるものである。

組織の価値的側面をふまえた組織の制度化について早くから考察を加えたのが、C. I. バーナード(1938)である。バーナードの問題意識は最終的に、経営者のリーダーシップへと収斂され、リーダーシップとともに組織存続に関わる重要な経営機能の一つとして「道徳創造性(moral creativeness)」について言及している。そして組織は、道徳性を含んだ社会的な存在として、「自律的な道徳的制度(autonomous moral institutions)」になるという視点が提示された(Barnard 1958, p.162, 訳書, 234頁)。しかし、この自律的な道徳的制度という概念は、主著出版からしばらく経過した晩年に提示された概念であり、バーナードの理論全体からどのような位置づけにあるのかについて言及するには、概念の慎重な吟味を要する。

そこで筆者は、この自律的な道徳的制度の概念に接近する一つの方法として、バーナードが主著『経営者の役割』を草稿した時期に執筆した講演原稿「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」(Barnard 1937)に注目する。この講演原稿は、1937年3月6日、フィリップ・キャボット教授のBusiness Executive Groupに出講したときに執筆されたものであり、バーナードの死後に編纂された『経営者の哲学』に収録されているバーナードの重要文献の一つである(Barnard 1937, p.63, 訳書, 93頁)。バーナード研究の第一人者である飯野が、「第二次大戦後にわれわれの目にふれた、40~50年代の多くの『ハウツーもの』の人間関係論とくらべて、何とも格調高い筆致で述べられた、人間関係の、まだまだわからない、このとらまえどころのない、不分明な側面への接近である。」¹⁾と評しているように、この論文は1930年代に実施されたホーソン実験による新たな知見に対してバーナードの問題関心を提示したものとなっている。

本稿では、経営理念論や組織文化論の源流としてのバーナードの理論が、組織の制度化をめぐる問題をどのように捉えようとしたのか、その概念枠組みを考察する一助として、「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」を取り上げ、その内容を詳細に検証することを目的とする。まずはバーナードの論文の内容を要約し、それをふまえて若干の考察を加える。

2. 人間関係のあいまいな諸側面を捉える概念枠組み

2.1 人間関係の分析哲学

「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」は、一般意味論を確立したとされる A. コージブスキーの『科学と正気』(Korzybski 1995) の引用からはじまる。バーナードは、「正常な人間は、信念が彼にとって虚構の世界を築きつつあるとき、彼は信念を守らないことにより、困難を回避する」(Barnard 1937, p.63, 訳書, 93 頁) という一節を引用した。この引用によって示されたバーナードの問題関心は、自分が見ている現実が正しくないかもしれないし、その現実が疑うべきものであるという、現実についての「知覚」や「認知」にある。

バーナードによれば、実務家の行動を観察すると、彼らの言動には不一致や対立が多く、特に優れた実務家は、行為によって自らの信念を覆すことが多いものであると指摘した。一方、多くの一般的な実務家が失敗するのは、自分の信念に固執しすぎる傾向にあるからであるとした (Barnard 1937, p.64, 訳書, 94 頁)。なぜなら、人間は行動に際して、言語上の制約や個人能力の限界のために失敗するからである。実務上の契約や方針や手続きも、この言語上の制約を受けているから、それを頼りにしすぎると誤った意思決定をすることになりかねない。

このような認知上の制約の問題は、主著では意思決定過程として展開されている問題であり、後に H. A. サイモン (1945) が「限定された合理性」とよんだものとして理解される。サイモンは意思決定における客観的側面のみを取り扱おうとしたが、バーナードは、「しかしながら、これらの制約が重要であるにしても、それを強調しすぎれば、より重要な諸要因を無視することになる」として、人がもつ知覚や感覚、意思決定の主観的側面の重要性を強調し、その特徴について以下のように述べる (Barnard 1937, p.64, 訳書, 94 頁)。

(1) 私達が知覚したり、気づいたりすることの多くは、言葉に直すことが不可能か、実行困難である。

(2) 私達は気づくよりはるかに多くの物事や事実を感じている。

(3) 事物ないし事象の要素の大部分は私達の理解や感情を著しく越えている。

このような人間の知覚に関するわかりやすい例証として、バーナードはゴルフの事例によってこれを説明する (Barnard 1937, pp.64-67, 訳書, 95-99 頁)。記憶の中にある「ゴルファーの会心の一打」を放った状況を大ざっぱにでも分析しようとするれば、その明確性や具体性は消えてしまう。観察者は自分が見たり感じたりしたことの一部しか言葉で表現できないし、多くの観察者がいて同じ光景を見ていたとしても、彼らの描写は一致しない。行為者であるゴルファーでさえも、自分の行為の一部しか説明できない。それにもかかわらず、一流のゴルファーはその行為の全てを理解できないときでも、再現性の高いきわめて繊細で正確な動きのノウハウを持っているのである。

上記の例証から明らかなように、その状況を含む行為の全てが感じとられ、知覚され、表現されるのでは決してない。言語化できるのは、全体のうちのごくわずかな部分にすぎず、意識されるのは全体の中でそれより大きい部分であり、感じとられるのはなお大きい部分である (Barnard 1937, pp.68-69, 訳書, 99 頁)。バーナードは、このような知覚や感情、意識化における認識、言語化に関わる事実は、目的、行為、感情、思考、人々のコミュニケーションを含む人間関係において、明らかによりよく当てはまるとし、これがこの講演のポイントであるとした。こうしてバーナードは、上記の分析視座をもってビジネスの人間関係をめぐる諸研究に目を向ける。

2.2 経営における事実と抽象

バーナードによれば、科学者と実践家は異なった目的を持ち、それぞれに抽象や事実の取り扱い

方に相違があるように思われるかもしれないが、そのような行為者と抽象者の対立は見せかけであると述べた (Barnard 1937, pp.68-69, 訳書, 99 頁)。一般的な理解では、実践家は事実を取り扱い、科学者は抽象を取り扱うと考えられている。しかし、優れた実践家は抽象を扱うのに長けているし、その逆も然りである。実際には、実践家は抽象の中にあり、科学者は多くの事実の中にいる。例えば、実践家が目標設定において何に価値をおくかは、抽象から逃れられる問題ではないし、科学者が理論を考察するにも、事実の観察から逃れることはできない。バーナードは、経営学、ひいては社会科学の発展のために、管理の技術と学問研究とを結合させることの重要性をあらためて説いている。

バーナードによれば、管理の技術と学問研究の技術との類似性と相違性を議論する理由は二つある。

第一に、実践家も科学者も、実践家は事実のみを、科学者は抽象をのみを扱うことを自分の仕事であると思いついでいることにある。バーナードは次のように指摘する。

「特に人間関係のあらゆる問題において、管理者の側で、自分達は抽象を扱っており、完全な事実を扱っているのではないということに認めなければならないことが、方針、協約、声明などの形成における重大な欠点に導き、そして、それがまた事実についての彼ら自身の感覚にはね返ってくるのである。」 (Barnard 1937, p.71, 訳書, 104 頁)

一方、抽象的な理論を取り扱う研究者は、抽象化や一般化が具体的な事実の全てを表していないということに忘れやすい。研究者とは異なるがビジネスの現場において抽象を取り扱う管理者も同様に、このことに注意を払わなければならない。彼らは今より正しいと思われる方向へと進むとするとき、特定の目的にしたがうというより現在の状態によって目的行為 (purposive action) を選択する。バーナードによれば、目的行為は「物事の一連の流れの問題」であるし、特に「人間関係

は変化という避け難い問題に関連している」とされる (Barnard 1937, p.71, 訳書, 104 頁)。

このような目的行為 (purposive action) に対する理解をふまえてバーナードは、「無意識的な『目的』行為ばかりか、意識的な『目的』行為もつねに限界的であり、特異的であり、戦略的なものである」 (Barnard 1937, p.71, 訳書, 105 頁) と述べた。バーナードがこの目的行為について、「(管理者は) ちょっと押すと動かせるバランスのとれた岩を常に求めている」と比喩的に表現したように、管理者は、諸制約の中で動かせる岩 (すぐに実行できそうな目的行為) を探しているのである。先見性のある人は、変動の中においても持続的にバランスをとれる点 (balanced point)、つまり不確実性の中でも現状分析から取るべき行動を見出すことができるかもしれない。さらに、先見性を無効にするような大きな変動にもかかわらず前進しようとする絶えざる力が、人間を進歩させてきた (Barnard 1937, p.72, 訳書, 105-106 頁)²⁾。しかし、実務家も理論家も目的行為の限界的性質を忘れ、壮大なアイデアの公表や、改革計画の策定などによって変化を起こそうとする。そうではなくて、明確な構造よりも暗黙の態度のほうが一層需要であるとバーナードは指摘する。

2.3 事実と抽象の観点から捉える個人

管理の技術と学問研究の技術を類似性と相違性を議論することの第二の理由は、人間の特性という根本的な問題を大きなスケールで捉えることを可能にするからである。バーナードは、「すべての人は行為者にして抽象者であり、このことが理解の出発点にならなければならない。」 (Barnard 1937, p.72, 訳書, 106 頁) とした。つまり、実践家と科学者と同様に、抽象は管理者の仕事で、事実は現場で手を動かす労働者の仕事というような区別は成立しない。

一方、管理者と労働者に相違性があると見なすことは、バーナードによれば、「特定環境における特定の目的に関連した方針 (direction)、部署

(department), バランス (balance) において役に立つ場合がある。」とされる (Barnard 1937, p.73, 訳書, 106-107 頁)。これは換言すれば, 個人の諸特性を判断し, 適材適所によって成果を上げることと筆者には捉えられる。しかしバーナードによれば, 人は生来的に個性を持ちつつもそれぞれに成長の可能性を持っているし, 一面的に個人の人格や特性を決めつけることはできるものではないとした (Barnard 1937, p.73, 訳書, 107 頁)。バーナードはここで人間の能力と評価について言及しているが³⁾, 個人の能力を安易に決めつけ過小評価することの問題を指摘している。これに関連して, バーナードが「人々はリーダーを求め, リーダーに従いたがっているのである」と半ば批判的に述べるのは, 個人が自身の能力や特性を自ら限定し, その可能性に反して能力を低く見積もるなら, 優れたリーダーの登場を待望するのみになってしまうと考えるからである (Barnard 1937, pp.73-74, 訳書, 107 頁)。

さらにバーナードは, 感情と思考との関係について次のように言及している。バーナードによれば, 人間行為の基礎にある感情が, 思考と対照的なものであると信じられるようになると, 感情や情感が思考や科学的方法より優れていると見なしたくなる。しかし, 思考と感情のどちらが優れているかというような議論は意味がない。感情は思考に先行するものであり, それを軽視できないとしている。思考が感覚や感情に取って替わるのではなく, 思考は感情に付け加えられるべきものであるとされた。バーナードが, 「現在のことは行為にかかわる感情の問題であり, 未来のことは感情によって条件づけられた思考の問題である。」 (Barnard 1937, p.74, 訳書, 108 頁) と述べているように, 行為と感情, 思考と感情とは常に結びついている。このことは主著では非公式組織の側面として詳細に論じられているが, 公式組織と非公式組織とが分け隔て難しく, 表裏一体であるとする主張につながると捉えられよう。

以上が, 表題ともなっている「人間関係のあい

まいな諸側面」を捉える上でのバーナードの分析哲学である。バーナードが言うように, 目的, 行為, 感情, 思考, 人々のコミュニケーションを含む人間関係は, 知覚や感情, 意識化における認識, 言語化, という諸事実に関連している。上記の諸観念を具体的な実行に応用しようとするのは, どちらかといえば無駄なことであるとしながらも, それらは人間関係の基本であり, 実務の枝葉よりもそれらを理解することが重要であるとバーナードは言う (Barnard 1937, p.74, 訳書, 108 頁)。次に, それらの実現のための条件と素材について見ていこう。

2.4 利害の多様性

前節までに展開された人間関係の分析哲学を基礎とし, バーナードは人間関係を捉える上での条件と素材 (要素) について考察を加えている。

ここでバーナードは, 協働の実態について, 「人間関係の主な側面は, 人々の中の利害の調和と協働である。」 (Barnard 1937, p.75, 訳書, 109 頁) とし, われわれの社会的世界 (the social world) の条件は, 相互依存関係のなかでの「多様性 (diversity)」であると指摘した。バーナードは, 多様性を基礎とする人間関係における調整の方法を次のように定義する。

「多様性から対立や社会的カオス, 破壊が発生するのか, それとも, そのもとで様々な利害が両立ないし調和される協働もしくは組織が生まれるのかどうか, という問題である。換言すれば, 個人の存在から必然的に生ずる社会的世界での利害の多様性が, 代替的方法を生み出す。一つを戦略的方法とよび, 他を建設的方法とよぶことにしよう。」 (Barnard 1937, p.75, 訳書, 110 頁)

バーナードによれば, 前者の戦略的方法は, 財産や所得や土地などの「分配」の問題として, 特に経済学において議論されてきたと捉える。この分配プロセスは, 戦いによって相手を減らすような力による分配の場合もあるし, 穏やかな合意による分配の場合もある。ビジネスでの極端な競争

や国際的な事件での破壊の方法は避けがたいものであり、むしろ望ましくさえあるという思い込みに陥りやすい。他方、後者の建設的方法は、分配というよりは「生産」のための方法を含んでいる。例えば、二人が同じ一枚の葉を欲しがるとき、それを奪い合うのではなく、一枚が育った場所で二枚の葉を確保するように協働するような解決策を意味している。

バーナードによれば、社会の発展にとってより重要なのは、後者の建設的方法である。建設的方法は、三つの不可欠な要素を含む。第一に「協働への意志」、第二に「利害の多様性」、第三に「集団行為の目的」である。これらは、主著において組織成立の三要素として展開されたものに対応すると考えられるが、ここでは協働意志だけを取り上げるにとどまっている。そして、この協働意志は、明快な知的解決だけによらない「感化力 (influences)」によって影響を受けているとし、「人間努力の組織化によって有効となるだろう」とされた (Barnard 1937, p.77, 訳書, 112 頁)。このようにバーナードによれば、「組織という観念は多様性の観念を必要としており、組織が全般的な多様性を持った、新しく重ねられた一つの単位であることを必要としているのである。」 (Barnard 1937, p.77, 訳書, 113 頁) とされ、個人目的 (動機) と組織の共通目的の両方が必要な要素であることが強調された。

2.5 利害の調整としての発明

しかし、協働意志と実際の組織との間のギャップはかなり大きいので、協働意志がある場合でも「協働の基盤」が見出されないことも往々にしてある。そのため、この基盤を発見し、促進することが、リーダーの役割である。さらに、組織化された努力 (organized effort) を効果的にする方法を見出すことが管理者の務めであり、それをバーナードは「発明 (inventions)」とよぶ (Barnard 1937, p.78, 訳書, 113 頁)。

この発明には物的 (機械的) 発明と社会的発明

とがあるが、その両方が重要である。後者の社会的発明とは、社会や国家を含んだあらゆる組織の形成と維持にとっての基本であり、社会化プロセスにとって必要不可欠なものである。そして、この社会的発明の例示として、①数字による、あるいは位取り表記法、②家父長制と長子相続、③慣習や法における占有と所有権、④代議政体、⑤株式会社、⑥連邦システム、の6つが挙げられた (Barnard 1937, pp.78-81, 訳書, 114-118 頁)。

例えば、州における公共事業に関して、州全体を代表する立法者がいないために、偏ったものの見方から法律が制定されることが余儀なくされる場合がある。州議会を構成している個々の議員はそれぞれの地方の代表としての責任をもっているため、州全体に対する責任を果たすことが難しい。このような状況を改善させるには、州議会の一部の議員を全州区で選出させるような、発明が必要となる (Barnard 1937, pp.81-82, 訳書, 118-119 頁)。

同様に労使関係についても発明を必要としている。バーナードによれば、労使関係における使用者側の責任の条件として、財務 (経済的要因) は、統一と安定を保証するのに役立っているが、そこに威信 (prestige)、好意 (good-will)、組織の団結心 (organization esprit de corps) が加えられなくてはならないとされた (Barnard 1937, p.82, 訳書, 120 頁)。一方、労働組織 (組合) 側にとっては、賃金だけではなく社会的要因が彼らの関心事であり、財務的要因にばかり気を取られる使用者側とは公正を判断する基準が異なっている。このように労使関係の使用者側と労働組織というのは、お互いに満足のいく公正の基礎として、双方に相対的かつ効果的な働きかけを必要とするが、このための発明はいまだ開発されていない。

バーナードによれば、機械的発明においても社会的発明においても、「多様なあるいは対立する諸力、特質、利害を調和することが必要である」 (Barnard 1937, p.83, 訳書, 120 頁) という点において共通していると言う。しかし、「社会的発明

がその目的や効果によって受け入れられるだけでなく、少なくともその運用に含まれる人々によって、適切で操作可能な慣行 (practice) だとして受け入れられねばならないという事実にある。一方、物的発明は結果だけがその受益者に受け入れられればよい」とされた (Barnard 1937, p.83, 訳書, 121 頁)。したがって、社会的発明が感情の問題、非論理的反応の問題、行為や態度の条件づけられた個人的な習慣の対立の問題、説明のつかない情緒の問題に関連している。

そしてこのような性質をもつ慣行は、容易には打破されない。人々の慣れ親しんだ慣行があまりに大きく変化した時、人々はこれまで通り機能することはできない。したがって、管理者に必要とされる個人的資質の一つは、バランスとか釣り合いと呼ばれるもの、つまり安定性を保つ能力である (Barnard 1937, p.84, 訳書, 122 頁)。

近年に至るまで、物的発明が産業組織の生産性を飛躍的に向上させてきたが、一方では分配における不均衡が大きくなり、個人的能力の相違が大変強調されてきているとバーナードは指摘する (Barnard 1937, p.84, 訳書, 123 頁)。このような物的発明の反作用的影響は、社会を過剰競争的にしており、これらの問題は社会的方策によって調整されなくてはならない。他方、社会的発明は概して戦略的性格 (分配的性格) によって特徴づけられ、秩序の形成を通じてのみ間接的ながら生産に対して建設的 (生産的) に貢献してきた。バーナードによれば、産業はもともと建設的 (生産的) 性格のものであるが、社会全体からみた総合的な側面では、戦略的 (分配的) 性格を強めており、単に競争的、破壊的になってきている (Barnard 1937, p.85, 訳書, 123 頁)。このようなバーナードの指摘は、現代においてますます深刻化してきているように筆者には思われる。

戦略的方法も建設的方法もともに必要であり、建設的な社会的発明のために、何らかの戦略的発明が必要となる。バーナードによれば、戦略的発明は一時的な満足にすぎないため、さまざまな利

害の解決は、社会的発明に依存している。われわれは、社会的方法の発明は、ますますわれわれの意識的努力に負っているけれども、その発見は偶然的なものであり、社会慣行は、事実上、無意識的に行われる同化 (assimilation) と受容 (acceptance) によって形成されているということを認識しなければならない (Barnard 1937, p.85, 訳書, 123 頁)。これが機械的発明と社会的発明の大きな違いである。

2.6 産業組織への適用における諸問題

上記の理論は、産業関係を含めてあらゆる人間関係に適用可能であるとバーナードは言う。なぜなら、個人は、産業組織の参加者であると同時に、国家、宗教、政治、家族の成員でもあるから、それぞれの組織との関係が重複的であったり、補完的であったりするからである。バーナードによれば、このように組織成員は複数の組織に所属し、世界の一部でもあるから、どのような産業組織内の慣行や慣習が内的なものであったとしても、それが孤立しているということはないとされた (Barnard 1937, pp.85-86, 訳書, 124 頁)。こうして産業組織への適用として、以下の4つの結論が提示された (Barnard 1937, p.86, 訳書, 124-125 頁)。

- ① 個々の労働者は、意識的な行動レベル下にある感情や反応に大いに支配されており、そういった感情や反応によって、積極的なものであれ消極的なものであれ、論理的に考えられた動機や誘因は、社会的存在としての彼らの行動の副次的側面となっている
- ② 個々の労働者の感情的要求や、ある程度意識的な動機はともに、産業組織の中に無意識的な、あるいはインフォーマルな社会組織を必要とし、または生み出したりする。この社会組織は確立された生産組織のプロセスには無関心なこともあるし、それを強めたり、対立したりもするだろう。
- ③ 個人および社会組織を支配する動機や反応

を確認することは、困難で微妙なプロセスであり、実験によっていくつかの技術が効果的であることがわかってきた。

- ④ 企業経営においてこれらの事実をきっちりと考慮しない限り、能率的な生産プロセスも確保できないし、生産組織のもつ社会的重要性に対する技術的プロセスの適切な適応も確保できない。

バーナードによれば、これらの適用が進展しない理由は、最初に述べた人間理解が管理の現場にないことが原因である。なぜなら、多くの経営者には組織目的が染みついてしまっているからであるとバーナードは指摘している (Barnard 1937, p.87, 訳書, 126 頁)。そして、産業組織の基本的特質としての利害の多様性を認めることは、賃金や給料の支払いが金銭でなされることによってさらに難しくなる。金銭はすべての動機の公分母のように考えられているが、投資家や経営者の動機でもなければ、従業員の動機でもない。それは、彼らの動機のいくらかを満たす中間のプロセスにすぎない。バーナードによれば、人が仕事に求めているものは以下のことであるとされる。

「人々が金銭と関係して、あるいは関係せずに欲する者は、おのおのの年齢、性別、教育、家族、社会のおよび宗教的な経験と環境、健康などによってさまざまに異なる、生理的、社会的欲求の充足である」 (Barnard 1937, p.87, 訳書, 126 頁)

したがって、産業組織の機能は「儲ける」ことであるというのも正しくない。利益を出すことは、産業組織の機能を遂行するのに不可欠な条件の一つにすぎない。バーナードによれば、産業組織の機能とは、製品やサービスを生産することであるから、そのような観点では金銭的考察は何の意味も持たなくなってしまうとした (Barnard 1937, p.87, 訳書, 126-127 頁)。そして、産業組織の機能は、組織化された従業員、経営者、発起人、投資家の仕事の目標 (動機ではない) となる。したがってバーナードによれば、仕事の目標と仕事の動機との微妙な混同から、個々の従業員に個

人的見解 (仕事に対する個人的な動機や目標) が備わっていることが敵視されたり、それが忘れられたりしたり、あるいは人間のニーズを満たす手段としての仕事それ自体の可能性が無視されるという有害な思い違いが生じる場合がある (Barnard 1937, p.87, 訳書, 127 頁)。

一方、金銭は人間の動機を表面的かつ部分的にしか表現しないから、人々が何を望み、何を感じ、何を考えているかを確かめることは、困難を極める。しかも、彼らはそう感じはじめてそれを知りうる。したがってバーナードによれば、消費者であれ、従業員であれ、統制された人間関係における課題は、彼らが自分自身ではまだ知りえないうちに、その欲しがるものを予め予測しておくことである (Barnard 1937, p.88, 訳書, 127 頁)。

2.7 個人を取り巻く人間関係の情況

人間関係をめぐる分析哲学で述べたように、情況の本質的要素は、言葉ではうまく表現しきれないということであり、言葉での抽象は、間接的で断片的であるということにある。この認知上の制約条件についてバーナードは次のように説明を加える。

「困難は、感情を活性化させてそれがどのくらい相対的な程度にまで意識となり得るのか、また、意識された感情がどの程度まで言葉で表されるのかにかかわっているようである。大いに自意識的な状態の下にあれば、人は思考と感情が調和を欠くことを必ず経験するものであり、そのような状態からは見当違いで愚かしくさえある表現が生じてくるものである。」 (Barnard 1937, p.88, 訳書, 128 頁)

それにもかかわらず、個人の私的な感情は、行為表現となって表れる。空腹、のどの渇き、疲労などの強い生理的感情だけでなく、もっと複雑で微妙な感情は、社会的組織を求めるとの性向のなかにやはり同じくらい抑えようもなく表れている。バーナードによれば、あらゆる組織において人間の結合を求めるとは、確定的な事実であるが、人

間的結合を求める性向は気づかれていない。なぜなら、そのような非公式的な社会的組織は、公然たる存在や目的を持つものではないので、参加者の行為のうちに表現されるものだからである (Barnard 1937, p.89, 訳書, 129 頁)。

したがって、従業員の感情を理解し、それに合わせて適切な行動をとることもまた難しい。だから実務家はたいてい感情の問題を無視する。バーナードが言うように、「多くの問題について十分わかっている、どんな発明をもってしても、両立しない諸要素を調和させられないこともある。」ということである (Barnard 1937, p.89, 訳書, 130 頁)。常に人間関係は、相互作用からなる複合システムであり、そこでは諸要因は相互依存的な変数であるから、個人間の欲求や利益が対立したり、他の人の欲求や利益を損なわせたりすることもある。

このような人間関係における困難は優れた管理者にはよく理解されているため、今うまく作動しているもの(システム)を守るために、不当なリスクを引き起こすかもしれない小さな改善は見送られることになる。これが、組織が保守主義になる原因である。したがって、安定的な環境下に限定されるが、「個人的関心や動機の生来の多様性を不自然なほど強調しすぎるものは何であれ、ことを組織化する影響というよりは、むしろことを破壊する傾向の影響を及ぼし、それ自身の目的を台無しにすることは疑い得ない。」と、バーナードは述べ、多様な利害の調和の難しさを強調した (Barnard 1937, p.91, 訳書, 131 頁)。

2.8 暗黙の基本目的と制度

実際に要求されるものは、実践方法、組織慣行、組織方針の「発明」である。これらの発明はこれまで偶然に行われてきたため、これに関する十分な科学研究が重要になるとバーナードは指摘する。バーナードによれば、社会的発明の受容とは、うわべの服従ではなく、それが正しく、個人的利害と両立し、確立された習慣に適合する

と実際に感じる気持ちとして理解されなければならないとされる (Barnard 1937, p.91, 訳書, 132 頁)。

この受容の側面についての理解がないため、社会的発明としての「産業民主主義」に多くの期待を寄せすぎる結果となっている。バーナードにとって、産業民主主義とは、「従業員集団が雇用者か、または自分たちの代表者に対して、自分たちの要望、要求、利害を公式に表明することができること」であり、「それに従って、ある意味で、もしくはある程度、雇用条件修正の期待を持つ」という意味だとしている (Barnard 1937, pp.91-92, 訳書, 132 頁)。

バーナードによれば、実際には、民主主義体制における関心、意見、判断の公式の(言葉による)言明は、それ自体では、真の関心や感情を表現しえない (Barnard 1937, p.92, 訳書, 132 頁)。換言すれば、実際の関心や感情は意識の水準にのぼってこないから、産業民主主義によって職場の全ての問題を解決できるわけではないのである。

産業民主主義によって従業員が、会社全体の決定に公式的な方法で参加できるという感覚は、従業員の関心事でもあるし満足の源泉にもなるとバーナードは言う。しかし、それにつきものの組織化 (regimentation) は、認識されているかにかかわらず、根本的な苛立ちを生んだり、人為的で不自然な目標を生んだり、産業関係への共感や労働そのものへの関心を持ってなくさせてしまう。人間の感情に目を向けなくても計画がうまくいく場合もあるかもしれないが、建設的(生産的)な発展には役に立たない。なぜなら、「産業民主主義は一般に(必ずというわけではないが)、戦略的見地を含み、利害を一致させるというよりも両立しない利害を戦略的に組織化することを含んでいる。」(Barnard 1937, p.92, 訳書, 133 頁)からである。このようにバーナードは、産業民主主義における戦略的見地、つまり分配的な性質に期待しすぎる現状を批判している。

バーナードは次に、このような制度としての産

業組織に対する考え方をふまえて、制度について次のように指摘する。

「通常、制度 (institutions) の特殊な機能は二義的な重要性しかなく、無意識的になされている機能こそが重要であるということが見出されるであろう。逆に、制度が、重要で暗黙のうちにある基本目的に寄与しないとき、その持続力は低く、簡単にとって代わられる。表面だって掲げられているほうの目的に制度がいかに関与するかは単なる選択の問題であり、ささいなことである。人間関係のより重要な側面は意識的抽象のレベルの下にある感情の問題であることが真実であるならば、このことはまさに予期されてよいことである。」(Barnard 1937, pp.92-93, 訳書, 133 頁)

例えば、「社交」を重要で暗黙のうちにある基本目的としている市民団体や慈善団体は数多く存在する。それらにはそれぞれに様々な特徴をもった特殊で具体的な目的が存在する。この市民団体にとって社交という暗黙の基本目的は重要だが、意識的な目標としては有効ではない。そして、バーナードは組織がもつ暗黙の基本目的を、社会的本能もしくは社会的習慣という概念に置き換え、次のように述べる。

「社会的本能ないし社会的習慣 (the social instinct or habits) は、まったく異なった特殊目的によって統一されている組織が生み出す付随的な結果として満たされねばならない。そして、はっきりした目的を他に持たず、ただただ社会的本能や社会的習慣を満たそうとする時には、そのような努力は通常失敗するであろう。」(Barnard 1937, p.93, 訳書, 134 頁)

ここでバーナードが暗黙の基本目的、社会的本能、社会的習慣という言葉によって表現したものは、現代経営学における「経営理念」の概念と密接に関連していると筆者には思われる。経営理念は通常、抽象度の高い文言で表現されているため、それを具体的な行動レベルへと落とし込んでいく必要があるし、より広範な社会の規範や通念に包含されるものだからである。バーナードが、

「求められるべきものは、主観的目的を満たす真に客観的な目的である。」(Barnard 1937, p.93, 訳書, 161 頁) と言っているように、実行レベルにおいては、暗黙の基本目的を実行可能な特殊目的へと変換することが不可欠となる。

2.9 産業関係の発展

バーナードによれば、このような暗黙の基本目的的特質をふまえると、産業関係における社会的統合を促進させる明確なプロセスを見出そうとすることは、かえって社会的統合を阻害する要因になりかねない。なぜなら、「産業関係の発展は、異なった性質の特殊目的を対象とした社会的統合を促進するプロセスを無意識に形成する表に出ない態度の問題」だからである (Barnard 1937, p.93, 訳書, 134 頁)。

例えば、従業員利益という限定的な福利事業は、かえって害になりやすく、従業員や雇用者を含む全ての関係者、つまり利害関係者全体の利害から福利事業の計画を立てる方が有効であるとバーナードは言う。先述したように、「従業員利益」という特殊目的は、社会的統合プロセス、つまり組織化に影響を与える組織成員の態度に作用する。福利事業によって従業員利益だけを高めようとするれば、株主や顧客から反発が出て、利害関係者全体の統合化 (組織化) に影響を与えるだろう。つまり、利害関係者全体の利益でなければ、利害関係者全体の統合化に好影響を与えるような態度は醸成されない。

このように社会的統合は人々の態度に関わる問題であるから、雇用者も従業員もお互いに、形式的な意味ではなく実際的に、自らの利害にとってお互いが不可欠な存在であるということ認識しなければならない。そうでなければ、そのような人間関係は真には価値がないとバーナードは言う。「多様な利害の相互関係は、進歩に不可欠である。」(Barnard 1937, p.94, 訳書, 135 頁) とバーナードが述べるように、多様な利害をもつ人々が相互理解を基礎とし、多様な欲求の多くを満たせ

るように協働的努力をすることによって、産業関係は発展すると考えられる。

そしてバーナードはこの講演原稿の結びとして、「産業関係の真の発展は、政策や発明というよりむしろ目的の誠実さ (sincerity of purpose) に依存する。」(Barnard 1937, p.94, 訳書, 135頁)と述べ、この誠実さが感情や思考を導き、実践的な研究や発明を支えるとした。そしてこの誠実さは述べられるものではなく、人々の行為や態度のなかに感じ取られるものだから、最初に論じられた「知覚」や「感覚」の重要性に引き戻される。しかし、「恐らくその基礎は何よりも、私たちの個人的人格の本質である利害の多様性の解決は、建設的な協働にあるという信念であろう。」とし、建設的な協働の重要性と、その行為を引き出すためのリーダーシップの機能を強調し、結びとしている。

3. おわりに ―制度概念に関する若干の考察―

以上、バーナードの人間関係のあいまいな諸側面をめぐる諸問題を詳細にみてきたが、最後に、当初の問題提起に立ち返り、経営理念の制度化について若干の考察を加え、本稿の結びとする。

本稿で詳細に見てきたように、「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」と題されたバーナードの論攷は、人間関係という捉え難い事象を分析するための分析哲学、そしてそれによって認識される組織を動かすための管理哲学が示されているように筆者には思われる。

バーナードが言うように、人間関係は、目的、行為、感情、思考、人々のコミュニケーションに関連している。そしてこれらの諸観念は、知覚や感情、意識化における認識、言語化、のように、「知」の様々な形式として存在している。これは、人が何かを理解するとき、言葉以上に知覚や感覚によって多くを知るものであるという、人間の本性を基礎としている。バーナードにしたがえば、経営事象の分析や管理も、抽象と事実とに分離する方法から脱却し、抽象と事実との間の相互関係

を基礎としなければならない。

以上の分析哲学を基礎として、人間関係のあいまいな諸側面をふまえた管理の哲学が展開された。それは以下のように整理されよう。

第一に、利害の多様性を前提とした相互関係(調和と協働)によって産業関係は進歩する。

第二に、社会的発明は、組織成員に受容されなければ機能しない。またこの性質のために、習慣は容易に打破されない。

第三に、組織の内的慣行は、外的世界から孤立して存在し得ない。

第四に、暗黙の基本目的によって形成される制度が、無意識的に組織の統合化プロセスに影響を与える。

第五に、産業関係の真の発展は、目的の誠実さに依存している。

上記のポイントの整理からも明らかなように、バーナードの「人間関係のあいまいな諸側面」の検討を通じて、彼が記述を試みた組織実態が浮かび上がってきた。それは、管理の技術的側面と価値的側面とが分離し難く共存している組織の姿である。やはり組織は経済合理性による技術的側面だけで捉えられるものではない。組織に参加する個人が生きた人間として多様な価値観をもつからこそ、組織もまた価値的側面をもった生きた組織(制度)となるのである。バーナードはこれを非公式組織に関わる知覚や感情の側面として捉え、目的と制度の相互作用による意識的かつ無意識的な組織の統合化プロセス(制度化)として描写しようとしたと考えられる。

そして本稿では十分に考察できなかったが、制度の概念規定、非公式組織の役割、目的の形成による統合化プロセスなど、制度化に関連する諸要素を主著の記述をふまえて再検証することが、経営理念や組織文化の制度化を考察するための一助となると考えられる。今後の課題としたい。

(東京富士大学経営学部専任講師)

注

- 1) これは「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」が所収されている『管理の哲学』（日本語版）の序文の記述である（飯野 1986, iii 頁）。
- 2) ここでバーナードは制度派経済学者の J. R. コモンズ（1934）を引用し、次のように述べている。以下のような記述を見る限り、バーナードが制度経済学に大きな関心を寄せていたことがわかる。「問題は経済学や経営心理学の分野よりはるかに広い。それは人格的、社会的行為を理解するのに適切である。根本問題は直接的行為、つまり取り消し難く与えられている現在の有効性を、その時望ましいと今思われる将来の（非直接的）位置ないし状況の達成にいかにつなげるかである。問題はほとんど常に「社会的」立法との関連で見出される。そのことが原価計算担当者、すなわち過去の事象のたいへんな代弁者と、促進者、すなわち将来の成功と失敗に関する歴史著述家との終わりになき不協和の源泉に他ならない。いまだ解明していないが、私はその問題がどうやら能率的な因果律（efficient causation）と究極的な因果律（final causation）の同時共存的な一つの社会現象だろうと思っている。」（Barnard 1937, p.72, 訳書, 160 頁）
- 3) 人間の能力と評価に関して、バーナードは本論文の付録にて以下のように述べている（Barnard 1937, pp. 94-111, 訳書, 136-159 頁）。要約すれば以下のとおりである。(1)個人の能力は、個人的な資質に依るところも大きいですが、個人環境に依存した問題である。(2)個人の能力評価には、このような能力の環境依存的な側面が考慮されていない。(3)個人の能力差は大きくはないが、それが成果として表れた時には決定的な差を生み出すことがある。

参考文献

Barnard, C. I. (1937), "Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations," in Wolf, W. B. and Iino, H. ed., *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard.*, Bunshindo, 1986. (飯野春樹監訳「人間関

係のあいまいな諸側面に関する覚書』『経営者の哲学』文眞堂, 1986 年.)

———— (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (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.)

———— (1958), "Elementary Conditions of Business Morals," in Wolf, W. B. and Iino, H. ed., *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard.*, Bunshindo, 1986. (飯野春樹監訳「ビジネス・モラルの基本的状況』『経営者の哲学』文眞堂, 1986 年.)

Commons, J. R. (1934), *Institutional Economics: Its Place in Political Economics*, Originally published Macmillan; reprinted by Transaction Publishers, 1990. (中原隆幸訳『制度経済学 上：政治経済学におけるその位置』ナカニシヤ出版, 2015 年.)

Korzybski, A. (1995), *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*, 5th edition, Inst of General Semantics.

Simon, H. A. (1997), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4th edition, The Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009 年.)