

# 論文

## 人間とその行動

——バーナード理論の基礎——

三 戸 公

### 目次

- 一、はじめに
- 二、個人の地位と人間特性
- 三、組織人格と個人人格
- 四、有効性と能率
- 五、決定論と自由
- 六、おわりに

1

もちろん、経済学は、「経済人」(economic man)という仮説の上<sup>(1)</sup>にうちたてられている。それは経済学が科学人間、その行動

として成り立つための基本的条件である。そして、これまで、経済人仮説はひとり経済学だけのものではなく、政治学であれ法律学であれ、経営学であれ社会学であれ、社会科学のすべての前提的な人間像であった。それは、ここおよそ二世紀の間、経済的発展が社会の発展であり、経済的発展が人間の幸福の決定的な要因であるとの信条が社会的信条として主導的な役割を果し、そのような信条に相応した社会諸制度が形成発展せしめられてきた社会であったからである。そして、この経済人仮説と意識的に袂別し、新たな人間像ないし人間規定を設定し、その上に理論構築を展開したおそらく最初の作品は、バーナードの『経営者の役割』(C. I., The Functions of Executive, 1938. 山本安次郎・田村競・飯野春樹『邦訳書』ダイヤモンド)であろう。<sup>(2)</sup>

バーナードは、経済人仮説をつぎのように批判し、これと袂別している。

「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——にたいする関心を抑圧し、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粹経済理論のなかで、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、生理的過程とは別箇の知的過程のしめる地位を一般にはなはだしく誤って考えてきた。このことはすべて、今日の多くの思想において、人間は『経済人』であって非経済的な属性はわずかしかもっていないものと把握せられていることを、意味したし今もなお意味している。

このような見方こそ、経済的であれ非経済的であれ、社会における人間行動の場所である具体的にして特定の場たる組織および組織と関連する個人を無視せしめ、おそらく無視させる、と私の考えるのである。すくなくとも、次の

ことだけはたしかである。私は組織のなかでどのよう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を必要不可欠のものではあるが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為を理解しはじめたのである。政治的、教育的、宗教的組織のような非経済的組織も存立し、それらが基本的重要性 (primary importance) をもっている、というだけではない。とくに企業組織において、経済的な動機・関心および過程と同じように非経済的な動機・関心・過程が、取締役会から末端の一人にいたるまでの行動において基礎的 (fundamental) である、ということの意味するのである。」(序方より)

このように、バーナードは彼の体験と彼の信念から出発し、<sup>3)</sup> 経済人仮説から離脱した組織に関する書物を著した。その内容は、協働と組織の理論の展開である前半と公式組織における管理者の職能と活動方法の研究である後半からなる。そのとき、特筆すべきは、緒論につづく第二章においてまず、「人間とは何か」を積極的に規定し、明確な人間の概念規定の基礎の上に、彼の全理論を展開しているのである。この人間の概念規定なくしては、理論展開は一步も進みえぬというところまで煮つめて、組織および管理の理論を展開しているのである。人間認識なくしては、社会科学はなりたたぬ。すぐれた社会科学はいずれも豊かな人間把握の上になりたつている。そのことは、作品の全体から、また随所に吐露せられる人間観から、容易に知ることができる。だが、果してこれまで、全理論構築の基礎として「人間とは何か」を積極的に問い、それに答えないかぎり一步も話をすすめることは出来ない、という形にまで問題意識を徹底させた社会科学の書が、これまでであったであろうか。

ともあれ、ここおよそ二世紀は人間と人間との関係において、基本的であり支配的であったものは経済的關係であった。すなわち、人間諸個人はそれぞれ財産所有者としてのみ結びつけられていた。物をもっている者は物の所有者

として、労働力しかもっていないものは労働力の所有者として、それぞれ売買関係、契約関係をとり結ぶことよって人間と人間の結合体すなわち社会を形成していた。このとき、経済学が社会科学の基礎となるのは当然のことであり、経済人仮説が絶対優位を占めるのは必然である。だが、商品関係のなかに資本関係を生じ、同一の場所に同一の目的のもとに単一の指揮下に協働する協働行為を前提とし、不可欠の内容として発展する資本関係は、おのづから協働行為体を発展せしめた。そして、経済的行為以外のものもろもろの社会的行為のそれぞれも巨大な協働行為体でもって営まれるような社会になってきた。協働行為体そのものにおける人間関係は、売買関係、商品関係ではない。それは、合目的行為の内部分割にともなう技術的な結合関係である。すなわち組織関係である。本来技術的なものではないながら、人間の結合体たるかぎり、それは一箇の社会を形成せざるをえず、技術的存在が同時に独自の社会的存在となる。<sup>(4)</sup>

社会形成の基本原則が売買関係・経済関係とは別個の原理、すなわち技術的であると同時に社会的な原理である組織原理による社会が巨大化し、広汎な存在となるにしたがって、組織に関する研究は成立し、それは経済人仮説とは当然に異なった人間仮説に立脚してはじめて、独自の科学的基礎をもって発展することになる。組織論、さらには組織を基盤として形成せられる組織社会に関する諸科学の巨大な礎石としての役割を演ずるであろう著作が、バーナーの『経営者の役割』であるといつて差支えあるまい。大げさな言い方をすれば、この書は、経済人の社会の曙に立ってものされたアダム・スミスの『国富論』になぞらえるべき地位を、後代にいたって獲得するかもしれない。<sup>(5)</sup>

(1) アダム・スミスの経済人仮説は、第二章「分業をひきおこす原理について」の冒頭の節をみただけでも、よくわかる。「これほど多くの利益のひき出される、この分業は、もともとは、それがひきおこす一般的富裕を予測し意図する、なんらか

の人間の知恵のけっかではない。それは、人間の本性のなかにある一定の性向の、つまり、あるものを他のものと、取引し交  
易し交換する性向の、きわめておそく漸進的ではあるが必然的な帰結であって、その性向は、いまいった広汎な効用を考慮に  
いれてはいないのである。この性向が人間の本性のなかにある、もはやこれ以上説明されない本源的な諸原理のひとつであら  
うと、あるいは、それよりもたしからしくおもわれるのだが、理性と言語の諸能力の必然的帰結であらうと、そのことはわれ  
われのさしあたっての研究主題のなかには入らない。それはすべての人間に共通であり、他の種の動物は、この種類の契約も  
あるいはこのほかのどんな種類の契約をも、しらないように思われる。」(水田洋訳河出版)

これにつづく、節の見出しを、キャンナンは(E. Cannan)、「交換性向は利己心 (self-interest) によって刺戟せられ、分業へ  
と導びく」とつけている。

マルクスは、人間をかならずしも経済人と把握しているわけではない。そのことは、とくに初期マルクスにおいて、十二分  
に看取せられるところである。だが、経済学におけるかぎり、彼もまた徹底した経済人仮説に立っている。むしろ、いかなる  
経済理論にもまさる純粋な経済人仮説にたった理論が、『資本論』だといっている。もっとも徹底した経済人仮説にたったか  
らこそ、『資本論』は第一級の科学的内容をもつことができた、ともいえる。

資本論が純粋な経済人仮説に立っているということは、第一版の序言の一節に明白にのべられている。「ここで諸人格が問  
題となるのは、ただ、彼らが経済的諸範疇の人格化であり、一定の階級的関係および利害関係の担い手であるかぎりにおいて  
である。」

(2) バーナードの理論が、これまでの社会科学における仮説とまったく異った仮説の上のうち立てられているという事実を、  
重視したのはE・メイヨー (Elton Mayo) である。彼は、『産業文明における社会問題』(The Social problems of an In-  
dustrial Civilization, 1945) において、同じように論じている。これまでの社会科学は「孤立的個人」の仮説の上のうち  
たてられている。この根本的誤りの基は経済学におけるD・リカード (David Ricardo) である。すなわち、人間を自己保存  
と自利的動機とによって最大限に論理的に行動する存在とみている。この仮説から始めてはなれ、組織的存在として人間を把  
握し、そこにおける多種多様の問題をあきらかにしたのが、バーナードである、と。この点については、拙著『アメリカ経営  
思想批判』(未來社) 補章「メイヨーズム小論」において論じているので参照されたい。

ここで注意しておかなければならない点は、メイヨーが経済学の否定にまで進んでいったのにたいして、バーナードはこれを依然として必要不可欠のものと考えていたことである。両者の社会科学ないしは科学にたいするスケールは格段の差がある。

経営学の分野でいえば、バーナード理論の革命的意義を、バーナードの人間観にあるとして、旧来の管理論における人間観を対比したものに、Kenneth R. Andrews, "Introduction to the 30th Anniversary Edition", C. I. Barnard, The F. O. E. K. R. アンドクウェス「三十週年記念版への序言」、その他がある。

バーナードを論ずるものは、誰しも何等かのかたちで、これをとりあげざるをえない。だがわたくしには、それらいずれも十分であるとは思われない。それは、いわゆる経営学的レベルでとらえようとする狭さによるのであって、その枠をこえたレベルで把握しないことによる。

H. A. サイモンの「経営人」仮説も、「経済人」のいわば修正にすぎないものであって、バーナード理論の基礎としての人間像とは決定的に差異がある。

ここでは、これまでの経営学説は、大きくは「経済人」仮説の上に展開せられていたことを、テイラーの次の言葉によって、代表的に語らせておくことにしよう。

「管理の主たる目的は、事業主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である。最大繁栄という語は広い意味に用いる。単に会社または所有者にたいして高配当をおこなうばかりでなく、事業の各部分を最高度に発達させて、もっと繁栄を永久のものたらしめることを意味している。同様に各使用人の最大繁栄は、同職の人たちよりも高賃銀を払うばかりではなく、名人を最高能率の状態に発達せしめ、もって生来の能力のゆるすかぎり、最高級の仕事ができるようにし、更に進んでは出来うるかぎりそういう仕事を与えてやることを意味する。」(W. F. Taylor, Principles of Scientific Management, 1911. 第一章の冒頭の節)

(3) バーナードの経歴および業績については、飯野春樹稿「バーナードとの対話」(京大「経済論叢」第一〇八巻第五号、田杉競教授記念号)および同稿「バーナード著述一覽」(関西大学商学論集)一九七二年二月)を参照されたい。後者の中から、つぎの箇所を引用させてもらう。「わが国でも、経済学におけるケインズ革命に比して経営学において『バーナード革命』

という表現が古くからあるが、フランスの高名な政治学者 Juvénel もまた、一九五六年六月二五日付バーナードへの書簡の中で、このようにのべている。As one speak of a Keynesian revolution in economics, I feel one should speak of a Barnardian revolution in political science. (同論文の「はしがき」の注1より)

(4) 経済人仮説そのもの、および経済人仮説の妥当する社会の終焉を積極的に論じたのは、P・F・ドラッカーである。彼の処女作『The End of Economic Man, 1934』は、まさに、その書名が示すとおりである。拙著『ドラッカー——自由、社会、管理』(未来社)第二章を参照されたい。だが、彼は人間と新しい社会を論じたが、それを科学にまで煮つめるどころまで、作業をおしすすめているとはいいがたい。経済人に対する新しい人間像である第二作、『The Future of Industrial Man, 1942』における産業人の概念もかならずしも明確ではない。

## 2

「人間とは何か」、この疑問に答えることは、できたら避けて通りたいし、哲学者や学者にまかせてしまいたい。もともと自分は学者ではなく、一介の経営者にすぎないのだから。だが、人間の行動について何かを語る場合には、おのずからそれに答えていることにならざるをえないし、人は誰でも彼の行動は何等かの人間観にもとづいていないものはない。とするならば、人間の行動の研究、組織の研究をすすめるばあい、どうしてもこの疑問をさけて通るわけにはいかない。だから、人間とは何か、個人とは何か、これについて明確な概念規定をまずもってなし、それを前提として、その上に理論を展開してゆく、とバーナードは始めに宣言するのである。

バーナードの人間規定は、いかなるものであろうか。それは徹底して個人から出発し、個人にかえるものである。もちろん、個人より出発し個人にかえる把握をするということは主観的把握をするということではない。把握はあくまで客観的であり、科学的である。ひとは、バーナードを個人主義的であるという。だが認識、とりわけ人間認識は

個人より出発し個人にかえらざるをえないのである。また、もちろんそのことは人間が集団的類的存在であるということ否定するものではないことは、言うまでもあるまい。階級を重視したマルクスもまた個人から出発し、集団的類的存在と把握しているではないか。<sup>(1)</sup>

彼はまず、個人がいかなる存在か、すなわち、どのような情況のもとにどのようなものとして存在しているか、個人のステイタス (status 事情・事態・地位・身分) を明らかにする。

まず、第一に個々の人間はそれぞれ別個の物体であり、個別的な物的存在である。物的存在は何よりもまず同一の空間を二つの物体が同時にしめることができぬが、人体をふくめていかなる物も個々別々に存在しうるものは何一つとしてない。だから、人間を物的なものとしてとらえる場合、ときとして個別的物体としてとりあつかい、ときとして一般的な物的要素の一面面か關係的な表現としてとりあつかうことになる。人間ないし個人は物的存在である。

だが、いうまでもなく人間は単なる物的存在ではなく、生き物であり生物的存在である。生物的存在として人体は、その内外のたえざる変化や広汎な変化のなかに適応力・内的均衡を維持する能力 (ability) をもち、したがって継続性をもっている。しかも、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。このように、人間は物的にしてかつ生物的な一個の有機体である。それは人種的存在であり、かつ個人として個的有機体でありながら多くのものからなる集合体の一分割部分にすぎない存在である。

人間有機体 (human organization) は、他の人間有機体との関連なくしては、存在も機能もしえない存在である。生れること、生長すること、その他個人の存在と行動は、他の諸個人の存在との関連なくしてはありえない。人間は



相互作用的存在である。人間有機体間の相互作用は、単なる物体と物体、物体と有機体間の相互作用とはこととなり、経験と適応力を相互にもち合せている点がことなる。すなわち、人間の相互作用は適応的行動の意図と意味 (intention and meaning) にたいする一連の応答である。この特殊な相互作用の要因を、社会的要因 (social factor) とよぶ。

かくして、彼は、つぎのようにしめくくる。「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」と。もちろん、個人のもつ種々の側面、種々の形相、種々の機能を主として問題とするときには、従業員、構成員、貢献者、管理者、顧客等々の言葉を用いることになる。

パーナードの人間観は、以上のように人間を物的・生物的・社会的要因の統合物と把握するものである。言われてみれば至極当然の規定のようである。人間は何よりもまず物的存在であり、単なる物的存在ではなく生物的存在として人体であり、そして他の人間と何等かの相互作用すなわち社会関係を結ぶことよってのみ存在し機能しうる社会的存在である。だが、だれが人間をこのように規定し、その上に理論を構築した社会科学の書物が他にあったであろうか。システム・アプローチにおいて現在常識化しているこの把握はパーナードによって始められたものかどうか。

人間とは物的・生物的・社会的要因の統一物であるが、「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、独特な、独立の、孤立した全体である」としている。この規定より、個人を単に、単一・独立・孤立的存在としてのみ把握しているとパーナードを批判するようなことは、これまでのパー

ナードの論述をみてきたわれわれにはありえないことである。個人は、物的存在たるかぎり他の物体との関連のもとにのみある存在であり、生物的存在としては種的・類的存在であり、かつ他の諸個人と相互関連のもとにのみ存在し機能しうる社会的存在であると把握した上での、単一、独特、独立、孤立的存在と把握しているのである。個人を単に単一・独立・孤立的存在と把握するのも誤っていると同時に、逆に類的・集団的存在のなかに個人を埋没せしめるのも誤っている。両者の統合においてこそ、把握さるべきである。すなわち、個人は字義どおり、individual全体を分割してゆきもうこれ以上分割できない独立の一単位と把握されるべきものである。

個人は時として単に孤立的個人としてあるいは単に集合的存在として把握せられ、そのように取扱われると同じように、単に物的存在、あるいは生物的存在、あるいは社会的存在としてのみ把握せられ、そのように取扱われる。テイラー・システムないし科学的管理法が人間機械視の批難を浴せられるのは、人間を物的存在としてのみ把握した上での管理様式であるからであり、最近の公害はまさに人間が生物的存在であることを無視してきたことの現われといえる。

ともあれ、バーナードは物理学・生物学・医学等の自然諸科学、および社会学・政治学・経済学等の社会諸科学の成果を統合的にとりこんで人間を把握し、そのように人間、個人をとりあつかう体系を提示したのである。

個人の地位すなわち個々の人間存在 (an individual human being) の地位を論じたバーナードは、更に個人を一定の特性 (certain property) すなわち個人をして個人たらしめる個性 (personality) をそれを一般的に言って人格 (person) と表現せられるもの、したがって人間の特性といってもよからうが、これを積極的に打ち出すのである。

個人の重要な特徴 (characteristic) は活動 (activity) である。活動を大まかに、かつ容易に観察把握せられるかたちでとらえたものが行動 (behavior) である。行動なくしては個々の人間、人格はない。この個人の行動は、心理的要因にもとづいて、一定の選択力 (the limited power of choice) を發揮して、目的 (purpose) が設定せられ、意思力 (the capacity of will) が目的の到達にむかわせる。パーナードは言う。人間的 (personnel) という形容詞で表現せられる個人ないし人間の特性とは、「(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 (d) 目的、である」と。

彼はこれを次のように説明する。個人の重要な性格である行動は、心理的要因の結果である。個人の経歴を決定し、そして彼の現在の環境との関連において彼の現在の状況を決定しているものは物的・生物的・社会的諸要因にほかならないが、これら諸要因の結合・合成・残基が心理的要因を意味するのである。この心理的要因によって、個人は行動の目的を選択する。すなわち、個人は選択力、決定力 (the capacity of determining)、自由意思 (free will) をもつ。これこそ、責任の基礎、人間としての道德的・法的な責任の基礎であり、そこに人間の尊厳 (personal integrity) の感覚の根源がある。もちろん、自我意識 (ego) や自尊心 (self respect) の感覚も、これより発する。これなくしては、まさに問題とていべく、病理学的ケースであり、精神が正常とは言いえなく、人間というべきものではなく、協働もまたできない。もちろん、この選択力には限界がある。個人が一つの活動領域 (a region of activity) であり、物的・生物的・社会的要因の結合せられた結果たる活動領域であるかぎり、いうまでもあるまい。選択それ自体が、可能性の限定あるところに存するのであり、選択とはなすべきではない理由を見出すことが、なすべきことを見出すことであり、それが決定の共通の方法である。意思決定の過程とは、大ざっぱに言えば選択をせば

める技術であるといえよう。

さて、個人の地位として、人間ないし個人が物的・生物的・社会的存在であることを論じたバーナードは、人間の特性として、すなわち、人間が単なる物的・生物的・社会的存在たるをこえ、人間をして人間たらしめている特別の要因、すなわち他の動物と異なった人間独自の要因を、選択力・意思決定力・自由意思におき、これを積極的に打ち出していることに注目しなければならない。ここに彼の理論の決定的特徴があるといっている。

ところで、わたしはいま、人間の特性 (the personality of persons) として、バーナードが選択力・自由意思においているといったが、それは正確ではない。彼は人間の特性として、行動・心理的要因・選択力・目的の四者をあげているからである。だが、人間の特性としては、すなわち人間を人間たらしめ、さらには個人をして個人たらしめるもの、すなわち、人格・個性・パーソナリティを決定する要因は、選択力・自由意思といってよからう。それは、心理的要因、選択力、目的の三者は人間の行動を規定する要因であり、心理的要因が物的・生物的・社会的要因の結合・合成・残基を意味するとすれば、それは諸他の生物と共通のものであり、目的は選択力の行使せられた結果であるとすれば、人間の特性の決定的要因は選択力・自由意思に求められるであろう。バーナードもまた、自由意思こそ責任の基礎であり、そこにこそ人間の尊厳は存し、自我意識と自尊心という感情の発するところと把握しているのである。

まこと動物の行動は本能的であり、人間の行動は智慧にもとづいた選択的行動である。そして、個人個人の選択は皆ことなる。選択の速度、選択の形態、選択の方向は皆異なる。選択の相異は当然行動の差となって現われる。ひと

はそこに個人の個性を見出すのである。

ともあれ、この人間の特性を打出し、これを心に深く刻みつけておくことを要求し、これをこの書物の基本的仮定 (fundamental postulate) だといっているのである。この仮定をもつか、もたぬかは、理論展開に決定的な差異をもつ。すなわち、人格、個性の尊重あるいは人間の尊厳に理論が直接にふれあうかたちで理論は展開せられることになる。もちろん、理論そのものの尊厳とそれとは関係ないし、その理論によりただちに人間の尊厳が保証せられるといったものではないことは、いうまでもない。

(1) 初期マルクスの作品は言うに及ばず、かの『経済学批判序説』の冒頭も、個人が出発点であるといつて、ロビンソン物語に閑説している。

### 3

バーナードは、前節であきらかにしたように人間ないし個人を一方において物的・生物的・社会的要因の統合物として把握し、他方において心理的要因により目的を選択して行動する特性をもつ存在と把握している。そして、これに立脚して、人間を二重に取扱って理論を展開する、と前もつて言う。

個人ないし人間は、普遍的・一般的な観点から、形相 (phases aspect) や機能として把握される。それらの形相や機能は個人的なものを時間的、空間的にもこえたものである。たとえば、管理者とか従業者とか政治家とか学者とか、というふうに個人を全体としてではなく、個人の特定の面、個人の特定種類の行動についてとりあげる場合である。そして、他方において、他との関連で個人を識別するにさいして特定の客体的対象物として、個人はできるだけ

その全ての面がとらえられる。すなわち、普遍的個人と特定の個人との二様の把握がなされる。物的・生物的・社会的存在一般、人格一般として把握せられた個人が普遍的個人であり、特殊具体的な物的・生物的・社会的存在であり特殊個別的な個性的存在として把握せられた個人が特定の個人である。言え、かなり理屈っぽい、個人をその一つの面や機能から、たとえば彼は日本人であるとか、彼は教育者であるとか、経営者であるとかという風に把握する場合と、かけかえない彼の個性的全体として把握する場合との二様の把握はだれでも日常においてやっていることである。バーナードは、これを理論化したのであるともいえる。

協働体系、組織を問題とするときの個人は、協働体系が機能的なものであるから、協働体系に参加している一員としての個人は、協働の局面、機能的存在、物的・生物的・社会的存在とみなされる。そのように把握された個人は非人格化 (depersonalize) せられ、社会化せられている。他面において、協働体系の一員でありながら組織の外にあるものとしての人間は、単なる物的・生物的・社会的存在としてではなく、その物的・生物的・社会的諸要因が独自特に個別化、個人化せられ、独特の選択様式をする個性ある人間として把握され、取扱われる。もちろん、この機能的存在としての個人と個性的存在としての個人は、時間的に分離せられ、一人の人間があるときは機能的個人となり、あるときは個性的個人となるのではなく、両者は一人の個人の同時的な二側面である。協働体系内の個人は、つねにこの二側面をもつのである。

ついで、協働体系 (cooperative system) の一員としての個人が、同時に組織 (organization) の外にある個人であるという表現に、若干の説明が必要であろう。バーナードは、複数の人間よりなる協働の体系は、特殊の体系的関係にある。物的・生物的・社会的諸要因の複合体である。この協働体系に具体性をあたえている物的・生物的・社会

的要因・環境を捨象した残基・関係、すなわち二人以上の人間の意識的に調整された活動や諸力のシステム、さらに言えば目的・意欲・伝達の三要素より成立するもの、これを組織と概念づけている。このように協働体系と組織を把握するならば、協働体系の一員は組織にとっての環境であり、組織にどれほど忠誠をつくすかつかさぬか、組織から去るか去らぬかの環境であり、組織の外側に立つものとして把握せられることになる。また、ここに示された協働体系および組織の概念をみただけでも、わたくしはさきにバーナードが人間とは何かの概念規定をなし、それなくしては一步も理論が展開しえないまでに問題を煮つめたこと、独自の人間規定の上に協働体系論・組織論・管理論を展開したといったが、このことの一部をあきらかにみてとることができよう。

さて、バーナードは、組織にたいして外的なものとしての個人、普遍的・機能的存在としてではなく全体的・個性的存在としての個人について、さらに説明を加えている。すなわち、特定の協働体系に入るか入らぬか。その協働体系のなかで、いっそう組織忠誠を励むか励まぬかを選択するのは、この個性的個人である。この選択は、(1)そのときの目的・欲求・衝動・および(2)その人によって利用可能と認識される、個人に外的な機会にもとづいて行われる。組織は、この二者のうちの要因を統制したり、影響を与えることによって、個人の行である。個人のもつ欲求・衝動・為を修正する結果生れてくる。組織をつくること、すなわち、この二者を専門的に統制することを管理職能というの欲望を「動機」(motives)となすける。動機は主として過去および現在の物的・生物的・社会的環境における諸力の合成物である。すなわち、さきに入った個人が選択するときの基礎となる心理的要因を言いかえたものである。それは意識せられることもあるし、無意識のことも多い。機能的側面において人間ないし個人を問題とするときは動機は捨象せられており、個性的個人を問題とするとき、動機は重要な要因となる。

機能的側面においてとらえられた個人、および個性的存在においてとらえられた個人は、それぞれ組織人格および個人人格として把握せられる。一人の人格において、これを組織人格と個人人格との分裂において把握するということは、現実の協働体系においてこの分裂が普遍的に存在するからである。彼は、個人的行為における目的と協働における目的とは本質的に異なると見る。すなわち、単純なタイプの協働の目的は個人行為とよく似ている。だが、協働の目的は個人行為の目的と質的に変化してくるのである。すなわち、協働においては、直接的目的のための間接的目的が生じ、この間接的目的遂行行為は個人的性格を失なう。かくして、個人的目的・個人的動機と協働の目的との乖離、分裂が起ってくる。個人目的は、協働目的とは別箇のものとなり、個人を協働に結びつけるためには、協働の内部で個人を協働に結びつけるプロセスがなければならぬ。媒介過程がなければならぬ。すなわち、個人の動機を満足せしめる何等かの価値が分配せられねばならない。そして、協働は分配において剰余をのこし、組織それ自体の維持促進をはかる。

組織の維持・促進の機能を管理機能というが、それは組織目的の達成と組織構成員の動機満足によってのみ可能である。彼は、組織目的の達成を有効性 (effectiveness) とすなずけ、メンバーの動機の満足を能率 (efficiency) とすなずける。だから、彼の理論は有効性と能率の均衡理論とか、組織均衡の理論とか呼ばれている。

これまでの技術論、管理論は、すべてバーナードのいう有効性のみを問題にした理論であった。バーナードによってはじめて、有効性とならぶ能率概念が設定せられ、個人の動機満足を管理の主要な領域、二大領域の一として呈示せられてきたのである。管理論の飛躍的發展であり、管理が人間の労働の側面ばかりではなく、個人個人の心理のひだまで読みとり、統制を加えてゆく段階にまで到達した、ということもできるであろう。



だが、このバーナードの立論は、単なる低俗な管理論レベル、組織技術論に解消しきれぬものをもっていることを読みとる必要がある。すなわち、組織人格と個人人格との分裂の理論的解明である。一箇の人格が、組織人格と個人人格とに分裂すること、それが相剋するということ、これこそ疎外 (alienation) といわずして何といおう。マルクスの疎外論は、資本論のレベルでは「労働の二重性」(Doppelcharakter der in den Waren dargestellten Arbeit) の概念を鍵として展開せられている。彼は言う。「最初に商品は、二者闘争的なもの、すなわち使用価値および交換価値として、われわれに現象した。のちに労働もまた、それが価値を表現しているかぎりには、もはや使用価値の生みの母としてのそれに属する特徴をもたないことがわかった。商品にふくまれている労働のこうした二者闘争的な本性は、私によって初めて初めて批判的に指摘せられたものである。この点は経済学を理解するための軸点である。」

(『資本論』第一章第二章) 具体的・有用的人間労働と抽象的・人間労働との分裂を、商品において見出し、ここを軸点として理論を展開したのである。

これにたいして、普遍的存在としての人間と特定の・個性的存在としての人間を、組織において分裂した存在として、組織人格と個人人格の二重性において把握し、そこに組織理論展開の軸を見出したバーナードは、そのかぎりにおいて、マルクスの理論と似たものをもつ。ただ、マルクスは労働の二重性を批判的に把握し、労働の二重性の克服と疎外の克服を意図し、商品世界の終焉を夢み、その根源をなす私有財産制度の廃絶を唱えたのたいして、バーナードは組織における人間ないし人格の分裂、二重性を指摘しながら、かならずしもこれを批判的に把握してはおらず、したがってこのような人格の分裂、疎外をひきおこす組織の廃絶を唱えていないところは、まったく異なるところである。そのことは、彼の協働観、組織観の底に流れる信念によっても、あきらかである。次の言葉で、彼の書物

は終っている。「このような話は、終りには、信念の表明を必要とする。私は人を自由に協働せしめる自由意思をもった人間による協働の力を信じる。また協働を選択せしめる場合にのみ、完全に人格的發展がえられると信じる。また、各自が選択に対する責任を負うときにのみ、個人的ならびに協働的行動のより高き目的を生み出すような精神的結合にはいり込むことができると信じる。協働の拡大と個人の發展は相互依存的な現実であり、その間の適切な割合すなわちバランスが人類の福祉を向上させる必要条件であると信じる。それは、社会全体と個人とはいずれも主観的であるから、この割合がどうあるかということ、科学は語りえないと信じる。それは哲学と宗教の問題である」と。

もちろん、バーナードは組織人格と個人人格の二重性を把握しているわけであるから、協働において個人ははじめで發展することができるという信念をもっているとはいえ、両者の対抗的情況を指摘し、説明していないわけではない。むしろ、彼の理論のすべては、この対抗關係を画いているのだとも言えはるであろう。有効性—専門化と能率—誘因の対抗はもちろんのこと、彼のオーソリテイの理論もそれとは無縁ではない。だが、とくに意思決定に関する理論において、とくに明瞭にあらわれてくることになる。

彼はいう。「二つの意思決定過程をふくむ。第一のものは、個人的選択の問題としてかかる努力を貢献するかどうかに關する当該個人の意思決定である。それはその個人が組織への貢献者となるかどうか。あるいはそれを続けるかどうかを決定する反覆的な個人的意思決定の過程である。」「意思決定の第二の型は、個人的結果の直接の、あるいは特定の關係をもたないものであるが、意思決定を必要としているその努力を、それが組織に与える効果と、それが組織目的にもつ關係の見地から、非人格的なものとみるものである。この意思決定行為は組織そのものの一部であ

る。」「このことは事実上、組織行為に貢献する個人には一種の二重人格、すなわち私的人格と組織人格とが要求せられるという第七章で述べたことを、重点をかえて再言したのである。」

非人格化した組織人格としての意思決定はどんな非人間的なことでも意思決定する。たとえば、平気で毒物を生産し、汚物を流したり、公害患者に対してどんな非情な態度でもとり、平気で自分の工場の廃棄物が公害の原因ではないと嘘をいう。組織維持・組織拡大に身を捧げる組織の魂を自己の魂とした組織人格の意思決定のむごさ、こっけいさ、破廉恥、非情をわれわれは見る。同時に公害企業のメンバーとしての個人人格は、公害を許すことができない。彼は組織人格であることを放棄し、個人人格として自分の企業の生み出す公害の告発をする。彼は、企業を去るか、企業が彼の動機を満足せしめる意思決定をするような方向に意思決定さすようになるか。組織人格と個人人格の激しい対立が生じた場合、個人は組織を去るか、個人は意思決定を停止するか、病気になるか、ノイローゼになるか、道徳的欠陥者になるか、オポチュニストになるか、個人人格と組織人格とを高次の次元で統一できるような意思決定をなしうるか。まさに組織における疎外現象というべきである。

組織人格と個人人格の激しい対立は、いつも生ずるものではない。すなわち、疎外の論理は組織においてつねに存するが、それがまさに身を引きさかれる思いで意識せられるかどうかは、特定の組織状況の場合である。そのような組織状況は、いつ、いかなる条件のもとにうまれてくるのであろうか。バーナードは、いうまでもなく、この問題を積極的にとはとりあげてはいない。個人人格と組織人格のコンフリクトの諸形態およびそれに処す個人の対応諸形態について、いざれとりあげたい。

(1) マルクスの疎外論が経済学レベルで展開せられるときの基礎範疇として「労働の二重性」概念が指定せられていることの

指摘は、副田満輝教授によってすでに見事に論ぜられている。「経済学批判の成立——批判原理の生成——」(九大「経済学研究」第十五卷第一・二号、昭和二十四年十二月所収)「経済学批判の成立——生産力の疎外——」(第十六卷第二号、昭和二十五年九月所収)が、その論文であるが、前者の「はしがき」に、次のように言っておられる。

「マルクスにおける経済学批判の原理が、商品で表示される労働の二重性商品の物神性にありとし、そして、この原理の源が、さらに、フォイエルバッハにおける宗教批判の原理としての人間の自己疎外偶像崇拜にありとして、前者の経済学批判原理が後者の宗教批判原理からどのようにして生まれ、どのようにして自己を形成しつつあったかを、マルクスの初期の諸著作について見ること、これが本稿の課題である。」

#### 四

バーナードの人間把握における二重性が、組織における有効性と能率の均衡理論をつくりあげたことを、前節で述べた。だが、この有効性と能率が個人行動のレベルで把握せられるときと組織レベルで把握せられるときは、若干の断絶があるように思われる。そして、個人行動のレベルでとらえられた有効性と能率の二側面的把握は、旧来の諸理論にたいしてバーナード理論の決定的な飛躍をしめす基礎と指摘することができる。

これまでの経営学ないし一般の技術的性格をもった理論は、目的の達成にのみ関する諸要因をとりあつかってきただ。それによつてバーナードは、動機によつてひき起された行動が目的を達成するとき、かならず求めない他の諸結果が惹起され、随伴することをとりあげる。この求めざる結果はとるにたりぬ場合もあれば、その結果が些細なものとはみなされない場合もある。この一つの行動の二側面の把握は、彼の研究によつて第一義的に重要なことだとはいう。

有効性と能率とは、まず、次のように定義せられる。「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、その行為が有効であっても《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。」すなわち、目的が達成されることが有効的であり、行為が目的を達成しようとしまいと、ひき起した求めざる結果が動機を満足させ、それをうちけすほどの不満足をつくり出さない場合が能率的なのである。

たしかに、人間の行為は有効性と能率の二側面をもつ。われわれは、これまで科学のレベルでは、たしかに有効性のみを問題とし、能率をその半面としてとりあげることをしなかった。公害現象こそ、最たるものであり、この点のみからしても、われわれはバーナード理論を注目せざるをえない。それにしても、《有効性》と《能率》といっても、誰もその言葉によって、バーナードが理念つけた内容のものをただちに理解するものは誰一人とておるまい。だが、それはバーナードの罪や彼のもつ語彙の乏しさによるというべきではない。一つの目的的行為が目的達成という結果と同時に大かれ少なかれ思いがけぬ、あるいは求めぬ結果を伴なうという一つの行為の総体をこれまで把握してきたことがなかったからである。そのことは当然気づかれてはいたが、前者のみが科学的レベルで取上げられ、後者はドロップされてきたからである。だから、あらためて、この二つの側面を対として把握しようとしたときに、適当な用語が見出せず、有効性と能率という語を転用したと思われる。有効性ないし効率<sup>(1)</sup>はわかるとしても、能率という語は、説明なくしてはただちにわかるものではないのは、いうまでもなく、その事実自体が積極的にとりあげられてきたことがなかったからにほかならない。

個人レベルでとらえられた有効性と能率の概念、すなわち求めた結果の達成度と求めざる結果の大小という内容

は、組織レベルでとらえられたときには、若干のずれ、ないし飛躍がある感じがする。組織のレベルでとらえられた《有効性》は組織目的の達成を意味し、そこには個人レベルでとらえられたものとの間にすぎ間を感じさせない。だが組織レベルでとらえられた《能率》は構成員の動機の満足を意味する。彼は言う。「組織に適用される場合の《能率》という意味は、組織活動をひき出すに十分なほど個人の動機を満足させて、組織活動の均衡を維持することである。」(第十六章)では、どうして個人レベルでとらえられた求めざる結果についての概念が、組織レベルでは組織構成員の動機満足という概念にまで展開していったのか。これについて、若干の説明がいるように思える。どうして、組織の能率は、組織行動の目的的結果とともに随伴した求めざる結果の大小という風に直線的・直裁に把握せられていないのであろうか。

人間の行為は心理的要因⇨動機より発し、達成の程度に応じて動機満足せしめる。そして、必然的随伴物たる求めざる結果の如何、すなわち予期せざる満足あるいは不満足をそれぞれの程度に応じて生ぜしめる結果たる物質的要因は、そのまま心理的要因にむすびつく。人の求める目的は物的・生物的なものと社会的なものとの二種類があるが、物的・生物的目的は求めざる社会的結果を生み、社会的目的はつねに求めざる物的・生物的结果を生む。それらはいずれも、心理的要因に作用を与えるのである。

さて、協働の能率はどうか。協働の目的達成が有効性はいいとして、能率は個人動機の満足にどうしてなるのか。協働体系の目的と個人の目的・個人動機とは本質的に離れていると仮定すれば、協働目的の達成はそのまま個人動機の満足とはならない。協働体系はもともと協働の目的を達成するための行為をしているものであるから、その目的追求の行為が同時に協働目的とはことなる個人自的ないし個人動機を満さねばならない。協働行為の求めざる結果

は組織構成員に心理的結果、すなわち満足・不満足の結果をひきおこし、組織構成員の動機を満足せしめ、あるいは満足させない。動機を満足させれば個人は協働の一員としてとどまるであらうし、不満足ならば、彼は脱落するであらう。メンバーが脱落すれば、協働は維持できない。そこで「協働体系の能率とは、それが提供する個人的満満足によって自己を維持する能力であり、それは協働体系を存在させる均衡の能力、すなわち負担を満足と釣り合わせることにといえる。」(第五章)「邦訳」五九頁)したがって、能率ないし均衡は、個人の動機に働らきかけるか、個人の欲する価値を分配するかのいずれかの方法によることになる。

このように、協働体系が個人にとって不満足でなく動機を満足させることが能率と把握され、予期せざる結果が個人に不満足を与えず満足させるといふ消極的に個人に満足を与えるように働らきかけるといふふうに、事態はすすむ。かくして、「組織の能率とは、その体系の均衡 (the equilibrium of the system) を維持するに足るだけの有効な誘因 (effective inducement) を提供する能力である」(第七章 P・43「邦訳」九七頁)ということになる。組織の能率とは結局のところ、組織維持能力ということになり、それは個人から貢献をうるための誘因を提供する能力ということになる。もちろん、この意味における能率といえども、一般に用いられる、「一定時間のうちにどれだけ仕事をするか」あるいは「一定の仕事をどれだけの時間でするか」、という意味、さらには「標準をどれほどこえる仕事をするか」といったような意味の能率の概念とはまったく異なっている。誘因は物質的または金銭的なものばかりでなく、非物的なもの、すなわち諸価値も誘因となるのである。バーナードは、さらに「誘因の経済」論(第一章)を展開し、さらには管理過程の内容として「組織の経済」(第十六章)を論ずるが、これ以上、能率の概念を展開させる必要は、いま、ここにはない。

さて、個人レベルでの能率の概念と組織レベルでの能率の概念の間には、若干の飛躍があるがごとくであったが、以上でいちおうつながったことになる。まとめてみよう。

1 個人の行為において、目的の達成は個人の動機を満足させるが、他方において予期せざる求めざる結果が必然的に生じ。それは個人に満足ないし不満足の状態を心理をよび起す。この前者を有効性といい、後者を能率という。

2 組織レベルでは、組織目的と個人目的ないし個人動機とは、はじめから分離している。だから、組織目的の達成は、個人動機の満足とはならない。組織行動の目的達成は組織の有効性であるが、組織の目的行為が必然的に随伴する求めざる結果は、諸個人を満足ないし不満足を起す、これ組織の能率である。

3 個人を組織に引きつけ、不満足は個人を組織から離脱させる。個人の組織からの離脱は、組織の維持不能である。かくして、組織の能率とは組織の維持能力である。

4 組織維持の能力は、個人の動機満足、すなわち個人が組織から物的ないし非物的な価値を分配せられるか否かにかかる。すなわち、組織が個人にたいしてどれほど誘因の提供力をもつか。すなわち、組織の能率とは、組織のもつ誘因提供の能力である。

いちおう、問題はとけたのであるが、さらに問題はのこる。それは次の問題である。たとえば、ある企業の行為において、ある効用をもつ商品を生産し利潤をあげることが目的としよう。そして、その目的を達したとする。そして企業は成長し、従業員の賃銀も上昇し従業員の諸動機を満足させたとする。ところが、予期せざる結果、求めざる結果としてその商品が目的とした効果外の毒性をもち、その商品を買った者が病気になる。この予期せざる結果たる能率、すなわち個人レベルでとらえた能率概念を組織レベルに直接にあてはめた能率は、組織レベルで



後に把握せられた構成員の満足という能率とは異いがあるのではないか。以上の問題である。

たしかに、二つの能率概念は矛盾するよう思われる。だが、何等の矛盾もないのである。バーナードにあっては、従業員も顧客も企業という組織にとって同じ構成員なのである。従業員も顧客もいずれも企業という組織から何等かの価値を誘因として提供せられ、逆に異なった価値を企業にたいして貢献しているのであって、組織の観点に立つかぎり何の相異もない。だから、企業の製品が毒物であれば、顧客の動機は満足せられず、彼は企業という組織から離脱する。顧客なくしては企業という組織が維持できないことは、従業員が離れてゆく場合とまったく同じである。

物的結果はかならず心理的社会的変化をとめない、それはかならず組織に個人を引きつけあるいは離れさず。組織行動の結果は、所詮、組織をどのような誘因と貢献のインター・アクションによって結びつけられておると、それはすべての組織に関係するあらゆるメンバーの心理的变化、動機の満足あるいは不満足を惹起し、誘因の強弱となつて、企業維持にかかわってくるのである。常識的には組織構成員といえたとえは企業の場合従業員さらに加えて株主が考えられているのにたいして、バーナードは組織とインター・アクションをもつ人間、すなわち誘因をうけ貢献をする個人をすべて組織構成員と把握している、この立脚点に立てば、予期せざる結果の大小という意味の能率と組織における誘因提供能力、組織構成員の動機満足という意味での能力の概念はそこにはくいちはないことになる。

以上は、バーナードにおける有効性と能率の展開における叙述のはつきりしない点を、出来るだけバーナードに即して整合的に把握してみようとつとめてみた。いちおう、成功したように思うかがであろうか。なお、よく考えてみたい。

(1) アンドリュウスは、次のように言う。「バーナードが創出した概念構成と、完全な理論をめざして野心的に再形成し、展開し、拡張した概念とを区別することは容易ではない。彼は組織概念を社会体系と把握し、それを公式組織と非公式組織という独自の定義に精緻化し、『有効性』と『能率』というまづい命題であるが決定的な区別を案出し、非経済的モチベーションを誘因の理論の中に理論化し、論議の的となっている権威の概念を展開した。」(「前掲序言」より) 有効性と能率という決定的区別の案出を評価しながらも、その命名はまづいとアンドリュウスは言う。この区別が意味をもつとするなら、もつとい、まづくない命名を考えだしたらどうだ、とアンドリュウスに言いたい。たしかに、その言葉はただちに内容をつかませる表現ではない。では、何という既存の言葉をあて、あるいは新語をつくったらよからう。

(2) 従業員と顧客は、企業にとって同じ構成員と把握すべきものなのか否か、組織にとっての内と外との境界は何処に引かれるか、境界はあるのかないのか、境界があるとすればそれはリアルかフィクションか、この問題については、拙稿「組織の境界について」(『組織科学』第六巻・第一号所収)を参照していただきたい。

## 五

組織の研究において、人間ないし個人とは何かを明らかにすることが不可欠の前提であるとして、バーナードが緒論につづく第二章「個人と組織」において考察したものは、個人の地位と人間の特性(第一節)、機能的個人と个性的個人(第二節)、動機(第三節)、個人行動の有効性と能率(第四節)である。そして、この章を終るにあたって、彼は、次のような重いことを言って、結びの言葉としている。

「この章では、組織の理論を提示し、管理過程について一つの重要な記述を試みる手段として、本書で展開する概念的枠組に不可欠の著者の立場をのべてきた。

一方において、人間行動を普遍的な諸力の表現と説明し、個人をたんに受動的なものともみなし、選択の自由や意思

の自由を否定し、組織とソーシャリズムを基本的立場とする哲学は、広く観察される事実、社会的情況で人々の行動や思考を支配している、事実に基づいているものである。しかし他方、選択の自由や意思の自由を認め、個人を独立な存在とし、物的・社会的環境を二次的付随的条件におしよげるのも、また行動や思考についての、もう一面の事実と合致した哲学である。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便利なまた有効な理論と管理過程の有効な理解のため、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において、いかなる関連において、またいかなる目的にとって、この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、いかにして双方が同時に適用可能なものと考えられるかを示すことである。協働や組織は、観察・経験せられるように、対立する事実の具体的な統合物であり、人間の対立する思考や感情の統合物である。管理者の機能は、具体的行動において矛盾する諸力の統合を促進し、対立する諸力・本能・利害・立場・理想を調整することである。」

彼は、古来からある二つの哲学の立場、ヨーロッパ思想の二つの基本的流れ、すなわち「決定論と自由意思論」を問題とし、自分の理論はこの二つの立場をそのままそっくり受容し、両者を生かす統合の立場に立つ、と宣言しているわけである。そして、彼の示した人間規定こそ、それ以外の何物でもない、といっているのである。

現代における決定論の代表的なものはマルクス主義である。常識的にも歴史の未来は、資本主義から社会主義へ、社会主義から共産主義へと発展してゆくことが必然であるとみる史観と唯物論哲学をもつことは周知であるが、そのことをここでは、ドイツ民主共和国の哲学者の共同労作『マルクス主義哲学教科書』の第六章「弁証法的決定論」の

冒頭の一節を引用することによって、語らせよう。

「客観的實在の体系的性格は、世界が、自然と社会とが、一定の構造形態によって互いに区別されながら相互に一定の諸関係のうちにある、もろもろの物質系の総体であるということをおくんでいる。すでに指摘しておいたように、マルクス・レーニン主義哲学の一の方法的要求は、もろもろの物質系の共存ということを思想的につかむところから、すすんで、この諸系間の本質的に重要な諸連関の研究へと向かっていけ、ということである。物質系というものを理論的に理解し実践的に支配するうえで重要な具体的諸連関のうちでは、相互作用・因果性・必然性および偶然的連関に、特別な意義を認めることができる。物質的世界の一切の現象は、客観的に作用している認識可能なもろの法則にもとづいて、ある普遍的な因果的連関のうちにあり、相互に条件づけあっている、と説く学説のことを、《決定論》<sup>1)</sup>という。」

自由意思論からは、アンドレ・モロアの次の言葉を引用しておこう。

「物質が、その法則の一定不変の作用によって、人間の諸行動をふくめたあらゆる現象を、自動的に産み出すであろう。そうなたら個人の歴史であれ、社会の歴史であれ、およそ歴史の決定論は絶対的なものとなり、われわれの選択の自由は幻想となるであろう。行動は世界を変えるどころか、世界のメカニズムの一つとなるであろう。われわれは、史的唯物論の信奉者たちが《歴史の方向にそって行動》しなければならぬと主張するのを聞くと、びっくりさせられる。もしも彼等の命題が真実であるとしたら、どうしてわれわれはそれ以外のことができないか。」「サイバネティックスは、人間の行動の大部分が機械的なものであることを示した。しかし、そのことは、デカルトもしていた。彼は動物も記憶力と適応力とを持っていて、機械にすぎないと考えている。すべての人間は一つの還元でき

ない部分を除いては、機械的動物であり、あやつり人形である。その還元できない部分とは、これを精神、思考、意思と呼んでよい。機械は人間から何かの任務を割りあてられ、何かの目的を示されるのでなければ行動しない。ほっておかれたのでは、機械は何一つ意欲しない……。自律的な意思を与えた機械を組み立てることは可能であろうか。そうした機械はいまだかつて製作されたことはない。科学は精神をその最後の根城まで追いつめてきた。しかしこの金城湯池では精神は依然として難攻不落である。」<sup>2)</sup>

このまったく対立し、はげしく相争っている二つの立場・見解を、バーナードはどのような仕組みにおいて具体的に受容し、かつ同時に利用可能にしたのか。それを可能にしたものが、彼の個人の地位および人間の特性という二重性的把握にほかならない。この二重性的把握をいま一度、ふりかえってみよう。

彼は、個人を「どのような事態、どのような情況のもとにある、どのような存在であるか」としてとらえたものを、個人の地位として、物的・生物的・社会的存在として規定している。物的レベルであろうと、生物的レベルであろうと、社会的レベルであろうと、それはあくまで、他の物体の一面面が関数的存在であり、種的・類的存在であり、社会的存在であって、個人は単一・独立・独特な存在でありながら、あくまで相互関連・相互制約的存在としてみられる。個人は特定の名前をもち、ある町にすみ、独自の履歴をもち、地位と名声、独特の性格をもった存在でありながら、しかもなおそれは相互関連・相互滲透・相互制約的な存在とみられている。バーナードは、そこに伏在する問題を、次のように見事にえぐり出している。

まず考えられることは、生命のある物体は他の類似の有機体と相互に作用しあうと、いつそう独特な、個々別々の、明確なものとなる。それはちょうど、多くの線が交差する一点の方が二本の線のみが交差する点よりも、より明

白に印象づけられるのに似ている。

しかし、われわれが人間有機体の物的構成要因の歴史、歴代の先祖のこと、および有機体がどの程度のものの行動の影響をうけているかを考えると、それはますます不明確になり、いっそう非人格的なものとなり、それはたんなる点にすぎないものとなる。ここでは、交差する線のほうが、その線の交差する場所よりも重要性をもつことになる。したがって、個人はわれわれの関心の広さに応じて、一つの要因の象徴となり、あるいは要因の象徴ともなるのである。」

このようにとらえられたとき、個人ないし人間は科学的存在であり、法則のもとにある存在であり、因果連関の連鎖の一つの鎖にすぎない存在である。それは、個人の意識からは独立した、あくまで客観的存在である。人間および社会は必然のもとにある。必然性は偶然性のなかに貫徹し、偶然は必然の補足であり、現象形態にすぎないことになる。ここで把握せられる自由とは、必然の洞察であり、洞察せられた必然にたいして意識的に対応し、それを利用することである。これまさに、決定論の世界である。

個人の地位を過去および現在の物的、生物的、社会的要因の統合物ととらえることは、決定論の立場を必然的に結果するのである。人間が物的、生物的、社会的要因の統合物であるという事実是否定できぬ事実であり、彼はその事実立って理論を展開するとき、そこには必然的に決定論的見解をのべざるをえないのであり、彼は決定論を受容し、これを利用することになる。

だが、同時にバーナードは個人を人格的存在として把握する。そして人間を人間たらしめる人格、個人を個人たらしめる個性、すなわちパーソナリティを決定するのは行動・行為である。行為とは物的な機能的な運動でもなければ

ば動物のような本能的・衝動的な行動でもない。行為とは心理的要因・動機にもとづいて生じ、動機に一定の選択力が増えられて、目的がきめられ、目的達成すべくなされる行動である。サルトルも、次のように言っている。「一つの行為は原則として、志向的であるということに注目するがいい。不注意な喫煙者がうっかりして火薬庫を爆破させたからといって、彼は行動したことにはならない。それに反して、採石場を爆破する任務を帯びた労働者が、与えられた命令にしたがって、予定の爆破をひきおこしたとき、彼は行動したことになる。というのも、事実、彼は自分が何を為しているのかを知っていたからである。あるいは、言うならば、彼は、一つの企てを、志向的に実現したからである。」<sup>(3)</sup>

人間行動ないし行為は、自由に選びとられた、個人の意思でもって選びとられたものである。この自由意思について、バーナードは次のようにいう。「実際的な問題においても、また多くの科学的目的のためにも、われわれは、人間には選択力・決定能力・ならびに自由意思があるものと認める。ほとんどの人が選択力を正常かつ健全な行動に不可欠なものとして信じていることは、われわれの通常の行動からして明らかである。したがって自由意思の観念は、個人的責任・道徳的責任・法的責任の学説のなかでとかれている。」

また、サルトルを引こう。「行動するとは世界の相を変えることである。行動するとはある目的のためにもろもろの手段を講ずることである。行動するとは、鎖の連鎖の一つにもたらされた変化が、一連のつながりと結びつきによって、その鎖全体のうちに変化をひきおこし、ついには、予測された結果を生み出すような、そういう一つの道具的組織的な複合を生み出すことである。」「行為の目的とその動因について決定するのは行為であり、行為は自由の表現である。」「記述することは通常、ある独特な本質の諸構造を明らかにしようとすること一つの説明的な仕事である。」

しかるに、自由は本質をもたない。自由は、いかなる論理的な必然性にも従わない。「人間は、自由であるように呪われているのであるから、全世界の重みを自己の双肩にかかっている。人間は世界についても、自己自分についても、存在のしかたに關するかぎり、その責任者である。」<sup>(4)</sup>

サルトルはこの選択、自由を哲学の問題として、それ自体をとり出し、哲学的深淵に沈潜してゆくが、パーナードは自由意思、選択力をまず認めた上で、そこにふみとどまりどこまでも進んでゆこうとはしない。それは、また当然のことではある。パーナードは、自由意思に限定を付す。そして、自由意思の承認とその限定が管理とどのようなかわりをもつかを展望する。彼はいう。「この選択力には限界がある。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ふ理由からも自由意思はかぎられる。これは経験によって明らかなどころである。たとえばポートで睡眠中に漂い出し、大洋の霧のまっただ中で眼をさまし、どちらへ行こうと勝手だとしても、ただちに方向を決めかねるであろう。選択には可能性の限定が必要である。していけない理由を見出すことが、なすべきことを決定する一つの共通な方法である。後でわかるように意思決定の過程は主として選択をせざる技術である。」

また、次のようにもいう。「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になるのみでなく、まちがった無駄な努力の原因ともなるということをも、この際付言しておきたい。個人が選択力をもつ——私のみるところ、ありもしないのに——という仮定にもとづいて、行為がなされることがよくある。したがって、その場合には、個人が服従しないのを、実は服従できないのかかわらず、意識的に反抗しているためと誤解される。もし自由意思の考え方を既述のような内容に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



方の一部は、訓練・説得・刺戟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。自由意思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。」

選択の可能性は、人間が物的・生物的・社会的要因の合成物たるかぎり、選択の可能性はきわめて狭い範囲に限定せられざるをえず、選択力をもつと前提としないかぎり、そこには決定論的世界が展開せられるばかりである。パーナードは、人間は選択力をもつと同時に、物的・生物的・社会的諸要因の合成物であると把握し、選択力に限定を付する。だが、そのことは、選択力のもつ意味を決して小さなものとみているわけではない。きびしい限定をおきながらも、そこに人間としての決定的な意味を見出しているのである。彼はいう。「選択は、あるときには非常に狭い範囲に限られることもあるが、一定のひきつづいて選択をしつづけると、究局的には人間生活の物的・生物的・社会的要因を大きく変えるであろう。現に変えてきたことは、私には明白だと思われる。」<sup>(5)</sup>

(1)ここで、現代における決定論の代表的なものとして、マルクス主義哲学者の所説を引用したが、マルクスの思想そのものは決定論ではない、と私は思う。竹内芳郎氏も『サルトルとマルクス主義』（紀伊国屋書店）のなかで、「エンゲルスもまたその有名な書簡のなかで史的唯物論の決定論的解釈を厳に戒めていたはずだ」（四〇頁）と指摘しておられる。エンゲルスの手紙のなかから、ハッとするような言葉をかかげてみよう。「マルクスが一八七〇年代のフランスの《マルクス主義者たち》を評していることばかりで、私の知っていることはただ、自分がマルクス主義者でないということだけである。」（一八九〇年八月五日、シュミットへ）「唯物史観にしたがえば、歴史における究局的決定的要因は現実的生活の生産および再生産である。それ以上のことは、マルクスもわたしも主張したことはない。いまこれを、経済的要因が唯一の決定的な要因である、というふうになぞらげるものがあるとすれば、彼はさきの命題を無意味な、抽象的な、荒唐無稽な空語にしてしまふものです。」（J・ブロッホへ、一八九〇年九月二十一日）エンゲルスは、つづいて土台と上部構造との関係をのべ、唯物史

観の機械論的な歴史適用は「簡単な一次方程式を解くよりずっとやさしいことだ」といつている。

サルトルは、この点を唯物論と革命のなかで精細に論じている。たとえば、彼はスターリンを、決定論だとはっきりさせたうえで、次のように迫っている。「精神的生活は物質的生活より発するものではあるが、やがてはそちらに向きなおり、それを完全に吸収してしまうものである。このいづれか、どちらとも唯物論者たちは、はっきり態度をきめない。彼等は一方から他方へと揺れうごいている。抽象的には弁証法的発展を主張しているが、いざ具体的研究となると多くの場合、環境と時代との決定論によるふるめかしいテーヌふうの説明に終始するのだ。」（河出版・三二六頁）

マルクスが決定論者でもなければ、いわゆるマクルス主義者でもなかった最もたしかな露頭は、唯物史観を定式化したものと一般に言われている『経済学批判序説』の末尾のギリシヤ芸術に関する言説であらう。あの一節をマクルス主義者はどのよう把握するのであらうか。

(2) アンドレ・モロア『はじめに行動ありき』岩波新書

(3) サルトル『存在と無』（河出書房版）第四部「自由と状況」、第一章第一節「行動の第一条件は自由である」より、

(4) 注(3)と同じ箇所より引用、ここで自由に関して、サルトルの言を引用したが、もちろんサルトルは単純な自由論者ではない。「われわれは、出発点において、決定論者たちと無差別な自由の支持者とのあいだの、あの退屈な論争の欠点をとらえる」の条りをまっまでもあるまい。

(5) わたくしはかつて、「経営学の対象と方法」（古林、三戸編『経営経済学本質論』中央経済社刊、第四章）において、必然性と意識性、法則と管理、主体と客体の問題を若干考察してみた。この問題は、次の節でまたあらためて検討することになるが、いよいよ解き難くなったようである。なお、考えたい。また、自由論については、拙著『ドゥラッカー——自由・社会・管理——』（未来社）を参照されたい。

## 六

バーナードが、彼以前の社会科学が経済人仮説に立っていたのにたいして、新たに人間の総体的な把握に立とうと

する人間仮説を構築することにより、そこより新たな社会科学の地平を切り開こうとした、画期的な試みを企てていることを論じた。

その人間仮説とは、一方において個人を物的・生物的・社会的諸要因の統合物であると把握すると同時に、他方人間を心理的要因にもとづき特定の目的を選択し行爲する存在、すなわち人間Ⅱヒト (human being) であると同時に人格 (person) であるという二重性において把握するものである。

このように把握することにより、人間を協働行為体においてとらえるとき、組織人格と個人人格の二重性において把握することを可能ならしめ、さらには組織達成にかかわる有効性と個人動機満足にかかわる能率の独自の有効性と能率の概念設定と管理論を展開する基礎を築いていることを論じた。そして、この仮説は、ヨーロッパの一流の思想家が誰でもこの問題に逢着し、その問題について独自の解を出すことによって彼の思想を展開していった「決定論と自由」の問題の深みに立ち、それをふまえたものであることに若干の言を費やした。

組織人格と個人人格の二重性を組織疎外の把握の基本概念とすべきというのは、もちろん、わたくしの指摘にほかならないが、いずれ、組織人格と個人人格のコンフリクトの諸形態を論じたい。有効性と能率について、その個人レベルと協働体レベルとのバーナード理論における溝を私なりに架橋してみたが、果して成功しているだろうか。その橋が、皆が安心して渡れるほどのものになっているならばうれしい。更に、この人間仮説に立脚した意思決定を責任の問題として論じたかったが、これもまた、別の機会にゆずる。

ただここで、この人間仮説それ自体について、若干の検討をこころみることだけは、なさねばならぬ作業のように思われる。それは人間 (human being) と人格 (person) の二重性把握そのものにかかわる問題である。

個人は、物的・生物的・社会的存在であるという規定については、問題はない。そうはつきり言いやることにより、諸科学の成果の一切に立つことを宣言したものである。個人から出発することも、問題ではない。なぜなら、具体的な存在としての個人から出発せざるをえず、個人から出発したとしても、物的・生物的・社会的存在とみるときに、個人が孤立的存在ではないということが、物的にも、生物的にも、社会的にも、逆に浮び上ってくるからである。問題は、人間規定ではなく、人格規定にある。

たしかに、個人は人間ないし人格 *person* と呼ばれる特性 *certain properties* をもつ。この特性とは、「(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。」と規定せられている。この特性の一つ一つを問題にしようというのでは、もちろんない。それはそれでよい。問題はこの人間の特性としてとりあげられた人格規定が、さきの人間規定と並列して把握せられるべきものであるか、どうかの問題である。結論からさきに言えば、人格規定は人間規定に包含・解消せられはしないか、という疑問である。その疑問をより精しく述べてみよう。

人間と動物、個人と個人を区別する人格なる特性は、行動すなわち心理的原因にもとづき目的を選択した行動に帰すわけだが、この特性は人間規定の第一の物的要因には直接的にはかかわりはない。だが、第二の生物的要因、および第三の社会的要因には既に包含せられているように思われる。バーナード自身、人間の生物的要因についてのべている箇所です、まず、「生きものとしての人体は、その内外のたえざる変化や広汎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」と生物体一般の特性をのべ、つづいてさらに、「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」、とのべている。人間は環

境に、動物とは異なつて、経験と予測にもとづいて適応するとは、過去および現在の物的・生物的・社会的要因の結合・合成・残基たる心理的要因にもとづき目的選定をした行動をなすということを意味する。

第三の社会的要因についてみるならば、人間有機体間の相互作用は、物体間、物体と生物間、動物と動物間の相互作用と異なつて、経験と予測にもとづいて適応する能力を相互にもち合せているものとの間の関係であるところに特色がある。バーナードは、次のようにいう。「二つの人間有機体間の相互反応は、適応的行動の意図と意味に対する一連の応答 a series of responses to the intention and meaning of adaptable behavior である。この相互作用に特有な要因を《社会的要因》と名づけ、その関係を《社会的関係》と呼ぶ。」人間の行動は経験と予測にもとづく意図と意味をもっている。すなわち、心理的要因により目的を選択した行動である。この行動の意図と意味を理解し、それにもとづいて相互に反応し合うのが人間関係であり、社会関係である。したがって、ここでは、より明確に人格規定に現われているわけである。

このようにみるならば、バーナードの人間規定と人格規定との二重的把握は、物的・生物的・社会的要因の統合物だとする第一の人間規定に第二の人格規定は包含せられ、解消せられることになる。では、第二の人格規定を解消して第一の人間規定一本にしてもよいのだろうか。この人格規定を人間規定に包含可能だと論じる作業は、バーナードの人間規定そのものに、より新たな内容を付加することによって可能としたのではなく、バーナードの人間規定の内容そのものによつたまでである。とすれば、バーナード自身そのことに気づかなかつたのであろうか。気づいた上で、なおも人格規定を立てたのであろうか。飯野春樹教授の研究によつて明らかにされたように、旧稿と成稿とはかなり異なるようだから、問題はのこしておこう。いずれにしろ、この二重規定により構築せられた体系は、わたくし

が組織に関してもっている諸問題を説明するのに、きわめて便利であり、他の理論をかりうることは今のところでない。そのことは、この稿の論述自体がしめしているとおりである。さらに言えば、人間行動の理論であるかぎり、主体と客体の複眼的論理が望まれるが、第一の人間規定により客体の論理、第二の人格規定により主体の論理が展開せられているのであって、その結合としてバーナード理論はあると把握すべきであろうか。そう考えれば、主体的要因を客体的に把握しなおしたとき客体的要因に組みこまれうることは、当然のことといえる。これまで、主体と客体の複眼的・統合的理論はあったであろうか。もっとも、この理論をして、複眼的理論ということは出来るが、主体と客体との統合的理論といえるかどうかは、なお考えねばならない。

以上で、バーナードの人間仮説の検討を終ることにする。そして、小論もここで終ることになる。ここまで論じてくれば、もはや、H・A・サイモンの「経営人」(administrative man)の仮説がごとき、経済人仮説の修正にすぎないものは、バーナードのそれと同日に論ずる底のものではないこと、いまさら言を費やすまでもあるまい。

(1) 飯野教授の日本経営学会第四六回大会における報告「バーナード、その人と業績」の発表のさい配布された資料の一部を引用したいが、同教授によって活字にせられるときまで待つ。

(2) H. A. Simon, *Administrative Behavior*. 1947. P. P. xxiv—xxvii 松田・高柳・二村『邦訳』二〇—二四頁