

バーナードの人格概念に関する一考察

阿部 敏哉[※]

序

管理の問題を考察するに当たって、組織及びそれに関わる人間をいかに捉えるかということは重要な問題である。とりわけ、人間については様々な考察がこれまでなされてきているが¹⁾、今日よく用いられるのは、バーナードによる「人間」の把握の仕方であろう。

バーナードは、一人の人間（個人）を外的環境との関係では、物的、生物的、社会的存在と規定し、一方人間の内的な特性としては、活動ないし行動、心理的要因、一定の選択力、目的を挙げている²⁾。そして、このような特質をもつ個人が、自らの目的を達成する上で、制約を克服するために行なう手段が協働である、としている³⁾。しかしながらひとたび協働が形成されると、「それらは個人的な性格を失う」⁴⁾ばかりか「その目的は個人的なものではなくな」り、「協働的努力の目的と個人の目的を完全に区別することは重要である」⁵⁾とされ、2つの見方が明確に区別される。こうした二面的状況を一人の人間の中に取り込むためにバーナードが考えたのが、個人人格 (individual personality) と組織人格 (organization personality) という二つの人格概念である⁶⁾。一人の人間の中に二種類の人格を措定したことによって初めて「特定の協働体系の参加者としての人間を、純粋に機能的側面において、協働の局面とみなす」一方、「なんらかの特定の組織の外にあるものとしての人間は、物的、生物的、社会的要因の独特に個人化したもの」とする二つの見方を並存させることが可能となったのである⁷⁾。

こうしてこの二つの人格概念は、バーナードの人間観において重要な位置を占めているのであるが、それに反して、バーナードが主著の中でこの人格概念について触れている箇所は非常に少ない。それ故、この人格概念を通して組織の中の個人について考察を進めることは、後に述べるように必ずしも容易ではない。

したがって、本論文では、その原因を二つの人格概念の関係の不明確性に求め、両者の関係を論ずることとする。まず最初にバーナードの人格概念を概観し、その問題点を明らかにする。次にそれを踏まえて、組織人格と個人人格が各々組織目的と個人目的の達成に関わっていることに着目し、2つの目的の関係を検討することで、2つの人格の関係を考察する。そして結論として、個人人格が組織人格に対して優位にあることを示し、人格の二重構造化を明らかにする。最後に、この考え方を管理責任の理解

1) その中でも特によく知られているのが、人間は経済的動機によって行動するものであるとする経済人仮説であろう。

2) Cf., C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp. 10-15.

(『新訳 経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、1968年、pp. 10-16参照。)

3) Cf., *ibid.*, Chapter 3.

4) *Ibid.*, p. 32. (前掲訳書p. 34。)

5) *Ibid.*, p. 43. (前掲訳書p. 44。)

6) Cf., *ibid.*, p. 88. (前掲訳書p. 91参照。)

7) *Ibid.*, p. 16. (前掲訳書p. 17。)

に適用することで、人格概念を鍵として管理の問題を考察することの可能性を示唆する。

こうした個人の人格を論ずることは、個人に対する組織の働きかけという管理の一側面を考察する際に、その対象の性格を明確にすることにつながり、管理理論の精緻化にも役立つものと思われる。

第1章 バーナードの人格概念

既述のように、バーナードの人格概念は彼の議論の中で重要な役割を占める概念であるにも拘らず、必ずしも十分な説明がなされているとは言い難い。したがって、本章ではまずバーナードの人格概念を概観した上で、その点を明らかにしたい。

組織人格と個人人格という二つの人格概念が最初に提示されるのは、公式組織の3要素のひとつである目的概念との関連においてである。バーナードは、あらゆる協働目的には協働的側面と、主観的側面があると述べた後⁸⁾、5人が1つの石を動かす場合、「石を動かすことが5人の人それぞれにいかなる意味をもつかはここでは問題でなく、その組織全体にとっての意味を彼がいかに考えるかということこそが問題である」⁹⁾と述べている。そして、このことは「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」¹⁰⁾ものだ、として二つの人格概念の存在を明らかにしている。そのうえでバーナードは、「二つの人格は非常に明白に展開するので、両者はまったく明白なものとなる」¹¹⁾、と主張する。

また、管理職能との関連では、「管理者に要求される唯一の最も重要な貢献、たしかに最も普遍的な資質は、忠誠、すなわち組織人格による支配である」¹²⁾、と述べ、管理者に対して「組織人格になりきる能力」¹³⁾を強調している。

以上彼の人格概念を概観したが、彼の理論体系のその他の部分とのつながりを考えると、ここにはいくつ不明確な点が存在する。以下その点を例示する。

(1) バーナードは、この二つの人格概念を提示した後、「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」¹⁴⁾と述べている。彼の理論の中で、ここでいう「彼に課する負担や与える利益」が最も端的に問題になるのは誘因と貢献の議論の場合であろうと思われる。ある人間が、協働体系に対して貢献を続けるか否かは、負担と利益のバランスによるのであるが、その両者のバランスを認識するのは、個人の中のどちらの人格なのか。

(2) 個人がある協働体系への参加もしくは貢献の提供を決意した場合、次に管理者の職務として、彼らから実際に活動を引き出すことが重要となってくる。その際にバーナードは、説得による誘因の合理

8) Cf., *ibid.*, p. 86. (前掲訳書p. 90参照。)

9) *Ibid.*, pp. 86-87. (前掲訳書p. 90。)

10) *Ibid.*, p. 88. (前掲訳書p. 91。)

11) *Ibid.*, p. 88. (前掲訳書p. 92。)

12) *Ibid.*, p. 220. (前掲訳書p. 230。)

13) *Ibid.*, p. 221. (前掲訳書p. 232。)

14) *Ibid.*, pp. 88-89. (前掲訳書pp. 91-92。)

化¹⁵⁾、上位権威という仮構に基づく無関心圏の存在¹⁶⁾、教育訓練による忠誠心や責任感の醸成¹⁷⁾、管理職能の一つとしての、貢献者への目的の受容の働きかけ¹⁸⁾等様々なものをあげている。しかしながら、ここにあげたような、個人への働きかけが作用するのは二つの人格のどちらなのか。

これらは一つの例であるが、このように人格概念を使って管理職能を個人の側から捉えようとした場合、不明確な点が発生し得るのである。こうした問題は、バーナードが示す二つの人格概念の関係が必ずしも明確ではないために生ずるものと考えられる。すなわちバーナードは、「(個人の機能的側面と個人的側面は)協働体系ではつねに並存する。両側面のいずれをとるかは研究の分野によって決定される」¹⁹⁾と述べただけで、両者がどのような関係にあり、協働体系の中でどのように展開するかについては何等述べておらず、その扱いは研究者に任されている。したがって異なる二つの人格が存在することはわかって、それが個人の中でどのような関係にあり、それらに対して管理職能がどのように関わるのかという点が不明なのである。それではどのようにしてこの二つの人格の関係を考察し得るのか。

第2章 バーナード理論の問題点 一組織目的と個人目的一

第1節 問題点の整理

前章で、問題は二つの人格の関係の不明確性にあることを示した。それでは、人間の二側面であるところのこの二つの人格概念の関係をどのようにして明らかにし得るのか。

筆者は、両人格の関係を考えるにあたって組織目的と個人目的についての議論が手がかりになると考える。なぜなら、バーナードの理論において「目的は主体と客体の接点」²⁰⁾となる性格を持ったものであり、組織と個人を媒介するものと位置づけられているからである。したがって、この目的に関わる議論を検討することで組織人格と個人人格の関係も類推が可能になるはずである。

バーナードは、目的についても組織目的と個人目的という2種類の目的を考え、それらをはっきりと区別したうえで²¹⁾、両者の関係については明示的な議論を避けている。組織目的と個人目的という二つの目的概念を明確に区別しているのは、それぞれの目的が組織人格と個人人格に関連することを考えた上で、その二つの人格の区別を強調していることに対応させたものと思われる。しかしながら、協働はあくまで個人の目的を達成するためになされるものであるというのがバーナードの本来の主張である²²⁾。このように考えると、そこには二つを媒介する何か(もしくは両者を結びつけるプロセス)が存在するはずである。以下節を改めてこの問題を検討してみたい。

15) Cf., *ibid.*, pp. 150-152. (前掲訳書p. 156-158参照。)

16) Cf., *ibid.*, pp. 168-170. (前掲訳書pp. 177-178参照。)

17) Cf., *ibid.*, pp. 229-231. (前掲訳書pp. 240-241参照。)

18) Cf., *ibid.*, p. 87. (前掲訳書p. 91参照。)

19) *Ibid.*, pp. 16-17. (前掲訳書p. 17。)

20) 村田晴夫『管理の哲学』文眞堂、1984年4月、p. 73。

21) Cf., Barnard, *op. cit.*, p. 43. (前掲訳書p. 44参照。)なお、バーナードはこの部分で「目的」を他とは異なる“aim”という単語で表現しているが、その意図は不明である。

22) Cf., Barnard, *ibid.*, Chapter 3.

第2節 組織目的と個人目的

バーナードは、組織目的と個人目的の関係について、「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目的が同一であるとか、同一であるべきだということがしばしば想定される。・・・例外を別とすればけっしてそうではない。・・・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」²³⁾と述べ、両者が全く別のものであり、明確に区別すべきであることを主張している。

確かに実態のレベルでは、既に多くの組織が存在しており、個人はそれらの組織のいずれかを自ら選択し、その組織のために貢献をする。その場合、個人の目的と組織の目的とが全く無関係であるのが一般的であろう。

しかし、個人が自らの目的を達成する上で何らかの制約に直面し、それを克服するために協働を行い、その過程で個人の目的とは異なる新たな目的が形成される²⁴⁾、というバーナードの枠組みからすれば、これは整合性を欠くものである。つまり、彼の協働の理論を延長するなら、当然そこに個人目的から組織目的がつくられる（あるいは転化する）プロセスについての議論があるべきなのであるが、彼はその点にはなんら触れていない。これはどういうことであろうか。

この点については北野利信教授が次のような考えを展開されている。「バーナードが採用した方法論とは、フォーマル組織の議論である。これは彼の問題意識からすれば不幸な選択であった。なぜなら、そこでは経験主義的実証主義の立場にもとづいて、個人の主観を超越した客観的事実としての組織目的が物象化され、その論理的細分化による機能的構造の分析が試みられるからである。ふつう組織目的として認知されるのは創立時に表明された目的か、経営者が言明する目的か、いずれにせよ、フォーマルな目的である。理論内容は整然としていても、その前提はバーナードにとって承服できるものではなかった。なぜなら、経営者としての体験から知っていたように、協働する人びとのいる現場に降りてみれば、フォーマルに掲げられている目的が人びとの活動に実効をもっているという保証はまったくないからである。そこでかれは真に実効をもつ目的が人びとの合意によって構成される過程を分析しようとしたのであるが、それとともにフォーマル組織の扱う領域外に踏み出すことになり、方法論的に無防備になってしまったのである」²⁵⁾。結局バーナードは、個人目的が組織目的へと転化していく過程の重要性は示唆したもののそれについての議論は行っていない。「バーナードの人間観からすれば、かれの組織理論は当然、目的の合意が成立する過程の分析から出発するものと予想されよう。ところが予想に反し、すでに目的の合意が成立し、それが個人の主観を超越した組織目的として客観的に存在しているとの前提から出発する。その理由は、個人の主観から出発するときには、それを分析する方法が手元にないために、理論展開の糸口がつかめなかったためと思われる。」²⁶⁾

つまりバーナードは、方法論的に、フォーマルな組織の議論（組織人格に関わる範囲での議論）を選

23) *Ibid.*, pp. 88-89. (前掲訳書p. 92。)

24) *Cf.*, *ibid.*, Chapter 3.

25) 北野利信「バーナードの挫折」加藤勝康・飯野春樹編『バーナード』文眞堂、1986年12月、pp. 167-168。

26) 北野前掲書p. 153。

扱ったにも拘らず、そこにおいては組織目的が所与であるという点に不満を感じ、フォーマルな分野の議論にインフォーマルな議論（主観的な、個人人格の議論）を持ち込んだのである。しかし、これは方法論的にうまく接合し得ず、それ故に、非常に精緻に組み立てられているバーナード理論の中で、不明確な部分が発生することとなったのである。彼の議論の一見矛盾するかのようと思われる点は、実はバーナードのこうした方法論上の問題と関わるものと考えられるのである。

バーナード理論において、目的の扱いの不明確性の問題がなぜ発生したか、という原因はこれで明らかとなったが、これだけでは組織目的と個人目的の関係性は依然として不明である。しかしながらこの議論を通じて、この問いに対してなんらかの答えを得るためには、個人の主観の問題を扱うことが必要であるというヒントが明らかとなった。以下バーナードの理論を踏まえつつ、目的の概念を主体の側から再検討してみたい。

第3節 個人目的としての差異化

既述のように、バーナードは組織の目的と個人の目的を区別することを強調しているが、果たしてこれはどういう意味なのか。文字通り両者は全く別で、そこには全くなんのつながりも見いだし得ない、ということなのであろうか。だとすると、なぜ個人は、彼にとって何等実効を持っていない目的を掲げる組織に貢献を続けるのであろうか。バーナードは、協働体系の参加者がそこに貢献を続けるのは、「分配」によって個人目的が満たされるからだと主張した²⁷⁾。だが、もしそうであるなら、適当な分配さえ得られれば、個人にとっては、いかなる目的を掲げていようと特に区別なく参加することになるが、自らの経験に照らしてみても、そういうケースは稀であろう。われわれ個人は、ICバランスのみによって機械的に自分の参加する体系を決定しているわけではない。そしてここに組織目的と個人目的の関係を考える上でのポイントがあるように思われる。バーナード自身、主著の最後の部分でこう述べている。「ある組織された体系において個性の否定を感じている人でも、なおそれを自分自身の自由意思によって選択したゆえに、その体系を自分のものだと感じないものはまずないと思う²⁸⁾。こうした「自分の組織」という感情はどこから生まれるのであろうか。ただ分配を得るために自らの参加する体系を選択するような場合には、われわれは決してこうした感情を抱き得ないはずである。むしろこれは、説得や教育訓練によって後天的に植え付けられることも多いであろう。しかしそれらに加えて、筆者は「自らの自由意思による選択」という点を重視する。それでは、個人がある体系を選択するとはどういうことなのか。この組織と個人の間をバーナードはどのように捉えていたのだろうか。

これに関しては、主著発表以前の1934年にバーナードが行なった講演に、関連すると思われる部分がある²⁹⁾。この講演で、バーナードは自らの経験に即して次のように述べている。「最も重要な問題は、単独ではまったく相反するように見える二つの生活原理－ひとつには人事の体系的配置、協働、組織、

27) Cf., Barnard, *op. cit.*, p. 32. (前掲訳書p. 34参照。)

28) *Ibid.*, p. 295. (前掲訳書pp. 308-309。)

29) C. I. Barnard, "Collectivism and Individualism in Industrial Management", W. B. Wolf. and Haruki Iino ed., *PHILOSOPHY FOR MANAGERS*, Bunshindo, 1986. (『企業経営における全体主義と個人主義』ウォルフ・飯野編『経営者の哲学』文眞堂, 1986年12月) 以下 "Collectivism" と略。

集団編成、集合体、そして他方にはダイナミックな個人をいかに効果的に発展させ、いかに実際的に調和させるかということである」³⁰⁾。これは主著においても受け継がれている問題意識であるが、これについてのアプローチの部分でバーナードは次のように述べる。「集合的活動のすべての計画における基本的問題は、計画の中に含まれる個人が、そのもとで機能しうるかどうか、いかに機能しうるかということになる」³¹⁾。そして個人を機能させるにあたって重要な点として、「社会的見地からみて、人間のすべての特徴のうち最も動的なものとは優越心 (love of distinction, 引用者注) である」と私は思う」³²⁾と述べ、さらに「いかに栄光にみちたものであれ、非常に大きい集団内の単なる統計的単位でしかないことに人は耐えられないと思われる。したがって、多くの集団内で起こってきた事象は、個人主義の強化とその発現手段の創出を促進するものであった」³³⁾と述べている。つまりこの記述から明らかなように、個人はあくまで自分の所属している集団の中で、自らの存在を主張しようとするものであり、またそうでなければ組織も十分に機能し得ないのである。これは今田高俊教授が言われるところの「差異化」³⁴⁾につながるものであろう。

こうした認識を組織目的と個人目的の問題に当てはめてみると、組織の目的はなんであれ、その中で個人がいかに差異化をはかる機会が存在するか、あるいは優越心を得ることができるか、という点が個人にとっては重要なのだ、ということになる。つまり、個人の目的と組織の目的は、最終的にそれらが求めるものが異なるという意味で、直接的な関係がなくともよいが、そうした組織目的に個人が貢献するのは、あくまで個人が、その組織の目的の達成に参加する過程において自らが自己主張をし得る機会がある、と認識した限りにおいてであるということである。したがって、組織目的と個人目的は、目指すものが異なるという意味では全く関係がないが、組織目的の達成に参加することによって個人目的を満たす機会が得られるという意味では両者は密接な関係にあるのである。

実際の就職を考えても、組織の目的を吟味するより、むしろ自分のやりたいこと、あるいは適性を考えて、数ある組織の中から自らが所属する組織を選ぶのが一般的であろう。逆の意味では、いわゆる3K職場が忌避されるのは、学生たちがそこにプラスの差異化(優越心)を認めないため、さらにいうなら「格好が悪い」というマイナスの差異化しか認めないためと考えられる。

こう考えると、個人にとって重要なのは、どの様な組織なら自分にとって満足が得られるのか、さら

30) "Collectivism", p. 12. (前掲訳書p. 17。)

31) "Collectivism", p. 13. (前掲訳書p. 19。)

32) "Collectivism", p. 14. (前掲訳書p. 20。)

33) "Collectivism", p. 15. (前掲訳書p. 21。)

34) 今田高俊『モダンの脱構築』中公新書、1987年12月。氏はこの本の中で、現代人の持つ「差異」を求める心を「差異動機」と名付けて重視している。「差異動機というのは耳慣れない言葉だが、社会システムと対置された生活世界のリアリティを問題にするときには不可欠な概念である (p. 31)」。 「差異に動機づけられた人びとは、「他人なみ」を拒否する人種である (p. 154)」。

に、自分の選んだ組織の中で、いかにして満足を引き出すか、という点である³⁵⁾。これに関わって既述の「差異化（優越心の源泉）」は非常に幅広いものを含んでいると思われる。すなわち3K職場の例で述べた「格好がよい・悪い」というマイナスのものから、「自己実現」という非常に高い理想と結びついているものまで様々であろう。特に後者については、北野教授も次のように述べておられる。「精神的に健康な個人はすべて認識力と決断力の向上を日ざす傾向をもつと仮定することができよう。そしてもし個人が組織をつくり、組織に参加しようとするときには、この二つの能力がそこで増強されることが根底において期待されていると価値論的に仮定することができよう。バーナードの組織理論が基盤においている人格概念から引き出されてくる命題は、必然的にこうしたものでなければならないと思われる」³⁶⁾。

このように個人の存在及びその主観的目的を優先的に考える考え方は、個人主義を強調するものだという反論もあるであろう。しかし、ここでの筆者の主張は、個人は組織に対して従属的な立場にあるというイメージに対し、むしろ個人は、組織のパフォーマンスを決める鍵を握っているのだ、ということである。これは組織を軽視するものではなく、組織における個人の重要性を再確認することである。バーナードも、その講演の他の箇所で、「私は、組織、集団協力、集合的行為を、人間努力の有効性を大いに増大し、それなしではえられない多くの不可欠な役割を果たしてくれる、道具または機械のような性質をもつものとみなすのがわかりやすく、全体としての事実と一致していると思う。他方、個性は、集合的行為を起動したり抑制したりするエネルギーの源泉であるとみなすのが便利であろう」³⁷⁾と述べ、いかに精巧な協働体系であっても、それを動かす個人の存在が決定的に重要であることを示している。このように、組織を一つの「機械」と見なし、そこに「エネルギー」を供給するのが個人であるという考え方に立って組織に対する個人の力を見直すと、この機械を動かすエネルギー源たること自体、一つの重要な個人目的にもなり得ると思われる。それは「自分がこの組織を動かしているのだ」という充実感であり、上述の、個人の自己主張に他ならない。組織が個人に対して優越性を持っている状態では、そこには組織への従属感、さらにはいけば屈服感しか生まれ得ないが、組織活動の鍵を握るのが個人であるとするなら、この関係は逆転するのである。日本人がしばしば口にする「うちの会社」という言葉も、自分が会社を動かしているのだというこうした自負心の表れとして捉えることができよう。

35) 組織目的と個人の関係については、「個人は、その組織目的、すなわち協働の「意図」を解釈し、自己を非人格化し、客体化して、その協働の中へ投入するように意欲を向かわせねばならない(村田前掲書, p. 72)」という見方がしばしばなされるが、ここに述べたような解釈をするならば、確かに個人は自己の非人格化を求められるであろうが、それと同時に、その個人の中では、その組織目的を遂行する上でいかに自分の能力を発揮していくか(これが個人目的である)、という問いが起こる筈である。そして、組織目的を自らの目的を達成する機会を与えるものとして捉え直す、いわば「組織目的の主観化(人格化)」が起こるのではないだろうか。つまり組織目的は個人に対して非人格的となることを要請するが、その一方で個人は、組織目的の人格化を図っていると考えられるのである。これはバーナードのいうところの組織目的の主観的側面であろう(Cf., Barnard, *op. cit.*, p. 88. 前掲訳書p. 91参照)。彼はこの面を特に強調していないが、上記の議論からすれば、これは貢献意欲の問題とも関わって、非常に重要なものである。これと類似すると思われる考え方は、太田肇『日本企業と個人 統合のパラダイム転換』白桃書房、1994年12月、の中にも見られる。この中で氏は、バーナードの理論を「個人が高次の欲求を直接充足できるような仕事と組織・管理システムを取り入れることによって、古典的組織論、伝統的管理論が前提としていた組織と個人の対立的関係を止揚し、両方の目的のベクトルを一致させようとする」理論であるところの「直接的統合」を目指すものとして位置づけている。(Cf., 同書pp. 126-127。)

36) 北野前掲書p. 152.

37) "Collectivism", p. 17. (前掲訳書p. 24。)

第3章 組織人格と個人人格

第1節 二つの人格概念

以上のように、組織目的と個人目的を、組織における個人の優越心によって関係付け、組織における個人の重要性を認識するとき、組織人格と個人人格の関係も自ずと明確になると思われる。すなわち、個人にとって、組織目的が個人の目的を達成するための手段足り得るという意味で、組織目的に対して個人目的が優位にあると考えられるなら、それに対応して、組織人格に対し、個人人格の優越性を示すような構図が必要になるということである。

これに対して筆者は、二つの人格の関係を、個人人格を核として、その周囲に複数の組織人格がそれを取り囲む形に配置されているような二重（もしくは多重）構造と考える。

この考え方の特徴としては、第一に、組織人格を複数想定していること、第二に、組織人格と個人人格を対立的なものとするのではなく、個人人格を核としてその周囲に組織人格が配置されているという二重構造と考えた点である。

第一の点に関して、バーナード自身は組織人格が複数存在するということは何等述べていない。しかし、道德準則のところ「異なる影響力の起源から発生し、まったく異なった活動類型に属する、いく組かの一般的性向ないし準則が同一人に内在すると仮定するのが便利だ」³⁸⁾と述べ、さらに別の部分では「多くの道徳的諸力は教育と訓練によって各個人に教え込まれる」³⁹⁾と述べている。これらのことから、個人には複数の組織から教え込まれた複数の道德準則が存在することは明らかである。そして、このように複数の組織からの複数の道德準則を想定した場合、それらが組織人格という一つの大きな器の中に混在していると考えられるよりも、各々の組織毎に別々の組織人格が対応し、各組織の準則はそこに存在すると考えるのが妥当であると思われる。

第二の点に関して、組織人格の奥に個人人格を想定することは、いわば組織人格が支配される間にも個人人格が顔を覗かせることを意味し、「多くの場合において、二つの人格は非常に明白に展開する」⁴⁰⁾と述べたバーナードの考えに反するようと思われる。しかしながら、バーナード自身も、主著第6章で、「実際に働いていると考えている間でも、そのつもりにもかかわらず、魚釣りのことを夢想し、家庭のことを思案し、前夜のブリッジを頭のなかでやり直している、・・・」⁴¹⁾と書いており、組織人格に支配されていると思われる仕事の間にも常に個人人格が見えかくれしていることを認めているのである。

以上の点から、二重構造の人格概念は既存のバーナードの理論と整合するものと思われる。それでは次に、管理の理論にとってこうした人格概念を想定することの意味を考えてみたい。

第2節 管理責任と人格概念

本論文では、これまで個人の人格をどう理解するかを論じてきたわけであるが、最後に、この人格概

38) Barnard, *op. cit.*, p. 262. (前掲訳書pp. 273-274.)

39) *Ibid.*, p. 262. (前掲訳書p. 273.)

40) *Ibid.*, p. 88. (前掲訳書p. 92.)

41) *Ibid.*, p. 72. (前掲訳書p. 74.)

念をバーナード理論の重要な柱である管理責任の理解に適用し、こうした方向からの管理問題の考察の可能性を示唆することとする。

バーナードは、管理責任について、「組織との関係が長く続けば、組織から生じる準則を一つあるいはいくつかもつようになる。しかし、かような準則に関して彼らが責任的であるかどうかは、責任に対する一般能力があるかどうか、およびその準則が個人の準則の順位の中でいかなる地位を占めるかに依存する」⁴²⁾と述べているが、多くの場合「長く関係を持つ組織」は決して一つではない。するとこれは、既述のように複数の組織の複数の道徳準則間の問題となる。組織人格と個人人格を同次元で捉えた場合、複数の組織の道徳準則の調整を説明することは困難であるが、両者を二重(多重)構造と考え、その核に個人人格を据えることによって、それらの調整をうまく理解できるようになる。

さらに、管理責任については道徳準則の受容が重要なポイントとなるが、この道徳準則の受容の問題についても以下のような理解が可能である。村田教授は『管理の哲学』の中で、「実際、個人は、その所属する様々な組織から個人道徳、つまり行動準則、への作用や影響を受ける」⁴³⁾と述べられ、さらに「非公式組織における受容と確信がなければ、道徳は成立しない。組織準則間の対立を解消するための新しい道徳性を創造したとしても、それは、前にも触れたように、リーダーがその組織人格の面で確信をもってこれを行なうだけでなく、彼の個人人格の面からも確信をもって行なわなければならない。まさに、道徳の創造とは、その創造者にとっての、主体と客体の統合的行為なのである」⁴⁴⁾と言われる。人格を二重構造と捉えたと、一般的な道徳の受容は、皮相的な組織人格の面での受容であり、道徳の創造と呼ばれるようなものは、単なる皮相的な組織人格での受容を越え、より深い個人人格の面での受容であると考えられる。組織人格と個人人格を同次元で考えると、個人人格の側での「確信」の必要性が必ずしも明確ではなくなってしまう。

以上のように、二重構造の人格概念を想定することで、管理理論の中でこれまであまり立ち入られることのなかった主体の内面に関わる問題を、論理的に考察するきっかけが得られるのである。

結

以上本論文では、バーナードの人格概念を取り上げ、彼の人格概念の再解釈を試みたが、本論文の最初にも記したように、管理を考えるにあたって、組織が働きかける対象としての人間をどう捉えるかは非常に大きな問題である。

特にバーナードのモデルにおいては、誘因や説得、権威の受容などを考察する上で、この人格概念は重要な意味を持つものと思われる。例えば、組織がその貢献者に対して説得による機会の合理化を図る場合に、組織の説得が個人に対してどのように作用し、個人の側にどのような変化が起こるのか。また個人による権威の受容を説明する場合に用いられる無関心圏という概念と個人の人格との関係はどのようなものなのか、そして組織の中で無関心圏の大きさが変化することは個人のどのような変化を

42) *Ibid.*, p. 270. (前掲訳書p. 282.)

43) 村田前掲書p. 75。

44) 村田前掲書p. 80。

意味するのか、等様々な問題が考えられる。

今回の論文は、組織の中の人間の問題を考えるにあたって、一つのアプローチの方向を示すものにすぎない。この人格の概念を用いて上記のような管理の問題を詳細に考察するためには、ここで示したような静態的モデルを基にして人格を動態的な視点から捉えることが不可欠であろう。その意味で、本論文はきわめて不十分なものである。したがってこの点に関しては、周辺諸分野の成果も取り入れつつ、今後とも引き続き考察を続けていきたいと考えている^{45,46)}。

(1995年9月29日受理)

主要参考文献

- Barnard. C. I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938. (『新訳 経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, ダイヤモンド社, 1968年)
- Barnard. C. I., *Organization and Management*, Cambridge, Harvard University Press, 1948. (『組織と管理』飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳, 文眞堂, 1990年12月)
- Barnard. C. I., "Collectivism and Individualism in Industrial Management", W. B. Wolf. and Haruki Iino ed., *PHILOSOPHY FOR MANAGERS*, Bunshindo, 1986. (『企業経営における全体主義と個人主義』ウォルフ・飯野編『経営者の哲学』文眞堂, 1986年12月)
- 藤永保『思想と人格』筑摩書房, 1991年2月
- 原岡一馬編『人間の社会的形成と変容』ナカニシヤ出版, 1993年3月
- 星野命「文化とパーソナリティ」『講座 現代の心理学6 性格の科学』小学館, 1984年2月
- 飯野春樹『バーナード研究』文眞堂, 1978年4月
- 飯野春樹『バーナード組織論研究』文眞堂, 1992年2月
- 今田高俊『モダンの脱構築』中公新書, 1987年12月
- 乾孝、久保田正人、中川作一、津久井佐喜男『人格心理学』新読書社, 1989年3月
- 梶田毅一『自己意識の心理学』東京大学出版会, 1988年2月
- 加藤勝康・飯野春樹編『バーナード』文眞堂, 1986年12月
- 北野利信「バーナードの挫折」加藤勝康・飯野春樹編『バーナード』文眞堂, 1986年12月
- Lawrence A. Pervin ed., *HANDBOOK OF PERSONALITY*, N. Y., The Guilford Press, 1990
- 村田晴夫『管理の哲学』文眞堂, 1984年4月
- 太田肇『日本企業と個人 統合のパラダイム転換』白桃書房, 1994年12月
- 田尾雅夫『組織の心理学』有斐閣, 1991年7月
- 占部都美『近代組織論〔I〕』白桃書房, 1974年2月
- 山本安次郎・田杉競編『バーナードの経営理論』ダイヤモンド社, 1972年10月

45) 例えば、本論文で述べた二重(多重)構造の人格概念は、心理学における人格の概念と符合するところが多い。これに関しては、梶田毅一『自己意識の心理学』東京大学出版会, 1988年2月(特にIV章及びV章)、乾孝・久保田正人・中川作一・津久井佐喜男『人格心理学』新読書社, 1989年3月, 第2章、Lawrence A. Pervin ed., *HANDBOOK OF PERSONALITY*, The Guilford Press, N. Y., 1990.、原岡一馬編『人間の社会的形成と変容』ナカニシヤ出版, 1993年3月、を参照のこと。

46) 但し、こうした人格を論ずるに当たって、もっとも問題となるのが、これらの概念が検証不可能であるという点である。この点において、本論文も例外ではない。したがって問題は、どの様に解釈すればいかにうまく現実が説明できるのか、という点に集約されることとなる。なおこの点に関しては、心理学の分野で、「(人格に関する議論は) スペキュレーション(理論倒れ)に終わるおそれなしとしない」という指摘をするものもあることを記しておく。(星野命「文化とパーソナリティ」『講座 現代の心理学6 性格の科学』小学館, 1984年2月, p. 169。)