

経営学と人間的視点

植村省三

1. 問題の設定
2. 組織の基礎的諸問題
3. 「Barnard と Simon」再論
 - (1) 人間観
 - a Barnard
 - b Simon
 - (2) 「有効性」概念の位置
 - a Barnard
 - b Simon
4. むすび

1. 問題の設定

経営学に社会的——人間的観点をどのようにして据えることができるか。本稿の主要な意図はこの点を究明することにある。このような問題をここに敢えて筆者がたてようとするのは次の理由による。すなわち、現代企業の現実に当面すべき諸問題がいつそう展開するに依りて、ますますその内容を豊富化させ、またいつそう高度の論理展開をみせつつある現代経営学の主要な諸潮流が、それにもかかわらずこの社会的——人間的観点をほとんど、あるいは全く欠落させていることを1つの共通的な特徴点としていくことがこれである。この情況は、例えば企業経済学ないしは個別資本説などの、マルクス経済学になんらかの形で依拠する諸理論にも共通にとらえられるところであり、社会的——人間的観点の欠落は、経営学という学問領域においてほとんど普遍的ともいえる情況となっている。

いわゆる「批判経営学」の名称でよばれているマルクス主義的経営学は、経営学の最も中心的な問題として経営管理技術をとらえようという個別資本説と、これをとらえる必要性を認めずにストレートに企業活動の経済的本質を究明するという企業経済学との2つの主要な流れが存する。これらのうち個別資本説の諸論者が、現代企業の具体的活動内容としての経営管理技術を中心にとらえ——その把握の仕方をめぐり問題は個別資本説内部の主要な論争点となっている——ることを主唱して、これを理論内容にどう位置づけるかに関して種々の努力を重ねてきたことは、経営学に現実科学としての具体的内容を与えるという点で決して無意味なことではない。筆者もまたこれまではこの個別資本説の立場から経営管理の具体的諸問題をとらえてきたものであるが、この方法的観点がいまなお現実的分析力を有しており、したがって一定の意義をもちうることを否定するものではない。しかしながらこの個別資本説をも含めて「批判経営学」の諸潮流では、経営管理技術をとらえるか否かによる論理過程の相違はあっても、いずれも企業活動の経済基盤の分析を通じて、結局のところは資本主義体制への批判に至ることによって完結するという以上に多くを出るものではなかった。こうした見地は、現実科学たるべき経営学としては大きな限界の存することを見逃すことはできない。その限界というのは、社会科学としての経営学がとらえなければならない重要な問題のすべてをこの見地のみをもってしてはついにとらえることができないということである。先に一定の現実的意義をもちうるものとした個別資本説といえどもこの限界を克服することはできない。

それでは「批判経営学」を以てしてはとらえることのできない重要な問題とは何であろうか。それは経済的次元のみではとらえきれない社会的レベルの問題であり、またそのなかにおける人間の問題である。ここに社会的レベルの問題とは、例えば企業をその重要な一環とする全体としての支配機構の問題であり、官僚制の問題はまさにその最も核心に位置するもの

として経営学としても是非とらえなければならない問題である。このような全体としての社会的枠組の中で企業をとらえることは、企業が現実にそうしたものとして存在している限りきわめて重要なことである。企業はまさにそのような社会的枠組の中で、その中核として一定の存在様式をつくりあげているものである。このような全体的な社会的枠組とその実体が資本主義体制なのであるから、経済的次元だけですべてをとらえることは、資本主義体制批判としても十分なものとはなりえないであろう。

このような全体としての社会的枠組の問題をとらえることから、さらにそのなかでの人間のうごきをとらえることが重要である。この点も「批判経営学」のよくなしうるところとはなっていない。唯物論における「人間の意識を超越した法則」という基本命題に対してよくなされる機械的解釈に、とくに社会法則・経済法則に関して、人間は法則の前にはなにものをもなしえないかのような理解がある。すなわち人間の意識的活動の多様性とそれの法則との相互関連をいっさいみない見解である。人間にかかわりなく形成される自然法則は別として、社会法則・経済法則は、一定の社会的関係をつくりあげる人間の意識的な社会的活動のなかで形成され、またそれを貫徹する法則であり、まさに人間の意識的な社会活動と深くかかわりあったものである。たしかに現代社会において人間は管理社会の現実のなかで社会的にその行動の枠を大きく規制されている。また資本の論理の貫徹のなかでその日常生活は種々の面で大きく制約をうけている。しかしそれにもかかわらずそれぞれの人間の行動形態は非常に多様なものがあり、法則の作用をいうことによって単純にこれを類型化することはできるものではない。この行動の多様性は、経営者・管理者・労働者その他の階級・階層間で認められるのではなく、個々の階級・階層内においてもとらえるものである。これら各階級・階層の行動パターンをそれぞれ抽象化して理念的に描き出したとしても、これに絶対の基準をおくことはできない。法則云々のみでは単純に説明しきれないこれらの多様な人間行動

の理解から出発することが社会科学としての経営学に必要なとされるところである。これがまさに人間の問題なのである。この点を抜きにして法則云々のみを以て資本主義批判をなすならば、現実の諸問題のすべてをストレートに資本主義体制に帰せしめるところの、教条的・公式的理論展開へと通じることになるであろう。

例えば企業の環境——公害問題についてこれを見るならば、「批判経営学」の論理からすれば、利潤追求をめざす企業の公害防止のための装置への投資その他公害対策費の支出は、コスト低減という資本の論理からして常に最低限にしかなされえず、資本主義のもとでは絶対に公害防止はなされえないということになる。そのような主張は根本的に誤まりというのではないが、これのみをいうのであれば、資本主義こそあらゆる問題の根源であり、資本主義体制さえなくなれば、すべての問題は解決するかの如くいうことを意味する。このような見地は、現実に資本主義のなかで生きている人間にとって具体的な日常活動の指針となるには、あまりに公式的な、また高踏的なものといわねばならない。

一口に資本主義の法則といっても、現代の巨大独占企業は、例えば管理価格によって資本主義の市場法則、価格法則をこえた形で、競争の条件の如何にかかわらず常に一定以上の水準に価格を維持することができる構造をかたちづくっているように、すでに経済法則そのものを自らの足下に組みししているかのような状況があらわれている。法則だから云々という形で、法則がすべてをおさえこみ、人間の意識的活動がそこにはいりこみえないかの如くにいう観点からは、このような状況はどのようにとらえられるのであろうか。問題は画一的に法則を云々することではなくて、このような法則を超越したかの如き状況を具体的にとらえ、しかもそれが法則とどのようにかわりあうかを明らかにすることである。公害企業が公害防止装置への投資に消極的であることにのみ法則性をとらえるのではなく、むしろそれにもかかわらず公害対策を企業自体が次第に巾広く推進させなけれ

ばならなくなっていること自体にもこれをとらえなければならない。そしてこのことを現実化させる要因はいうまでもなく、公害に対する地域住民の根底からの生への要求から発するところの運動の力にほかならない。資本主義の法則だから公害はなくなるとのみいう見地からは、このような住民運動の積極的な意義をすらとらえることができないのではないだろうか。経営学（のみならず社会科学全般がそうなのであるが）は、このような人間の根底からの生への要求、それにもとづく具体的な行動そのものにその最も基本的な視点をおくことが必要なのである。後節で述べる「組織に抵抗する人間」をとらえる必要もまたこの視点からするものにほかならない。資本主義にすべての問題の根源を求める観点をさらにおしすすめれば社会主義体制にはなんらの基本的な問題をとらえないという観点にも通じる。それがおよそ非現実的な観点であることは社会主義ソ連の現実が明らかにしているが、ここに示した人間の根底からの生の要求を基礎にとらえるという見地は、もとより資本主義体制への批判の観点として有力であるが、同時にまた資本主義をこえた問題をもとらえうる視点でもある。それは、人間を無視、抑圧する現実のすべての状況を明確にとらえることのできる見地だということができる。

ところで「批判経営学」以外の経営学の諸理論はどうであろうか。この場合にも明確に指摘しうるのは社会的観点、したがってまた人間的視点の欠如である。理論的特徴、とりあげている問題領域など、それぞれ非常に多岐にわたっているが、この点では共通した傾向となっているものということができる¹⁾。ここでもまた環境——公害問題に関する問題のとりあげ

(1) この多様な問題領域のなかで、例えば人間関係論、あるいは本稿の主題である組織理論などまさに人間をとりあげるものである。しかしながらこれら諸理論においても人間的視点の欠如は他と異なるものではない。これら理論は「人間問題」を論ずるものではあっても、人間の視点に立つものとはいえない。管理対象としての人間をとらえるものであって、それは人間それ自体の立場とは大きな距たりが存するのである。

方が最も明らかな例証を与えてくれる。例えば、企業をめぐる外的環境のうごきは、企業としてこれに適切に対応していくことがなければその維持をはかることができないというのが意思決定論の観点であり、また組織理論における環境適応論の観点でもある。そこでは環境は企業ないし組織の適応すべき対象であり、その変化はかかる適応方法の改変を要請するものとしてとらえられる。かくて環境とその変化は企業にとって第一義的にはいわば与件であり、その限りで企業は環境との関係では基本的には受身に立つものとされている²⁾。そうした環境変化を分析する方法として一連の数量的意思決定の手法があり、組織理論また、組織を開放システムとしてとらえることによってこれを環境との相互作用をなすものとの見地をとっている。最近の理論では、このようにして環境をきわめて重要な要因として位置づけているが、基本的には受身なこうした観点からは、公害問題の解決という視点はついにえられるものではない。そうした見地からすれば、公害問題は環境破壊という事実そのものによって企業組織に意識されてくるのではなく、環境破壊によって地域住民が根底からの生への要求をもってこれに対して問題を提起し、運動を展開し、企業がこれへの対応を余儀なくされたときはじめて適応すべき環境の変化としてとりあげられてくることになるであろう。現実の企業の公害対策はまさにこうした状況であり、現存の経営学の諸理論もこの状況そのものを問題にしうる観点をもたないのである。公害問題の表面化とともに改めて展開されつつある「社会的責任」の論議も、抽象論議の次元ではもとより、経済同友会などが提言している経営理念も、問題をここまで深刻化させた根源＝高度成長過程を通じ

(2) 環境適応という場合、環境変化の組織への作用を、新しい適応方法によって異なったものとすることができるという意味ではそれは、環境への積極的な働きかけを意味している。しかしそれも環境それ自体を改変させるほどの積極性ではなく、あくまでも組織への作用の変化にとどまる限り、基本的にはやはり受身のものだといわねばならない。

ての企業活動のあり方それ自体になんらふれることもない³⁾ままに、問題の基本をいたずらに見失わせるものでしかない。

たしかに経営学は企業の具体的な活動を問題にする。企業をどのようなものとしてみるか、またその活動内容は何を基本的な要因として把握するかという点でそれぞれ議論の別れるところであるにしても、いずれも個別企業の実践の問題をとりあげるものである。もとより企業の活動は個々の企業の個別的な次元の問題ではある。この個別的次元の問題を個別実践の立場からとりあげるのが現存の経営学の主要な動向だということができる。しかしながらその個別的次元の問題は、広く個別的な次元をこえたところにその根源をもっている。それは単に経済的基盤の問題をのみいつているのではない。経済的要因はたしかに最も基本的なものの1つではあるが、しかし唯一のものではない。それはすでに示したところであるが、例えば組織の問題が広く社会的な次元での管理社会の状況という問題と深くかかわりあいをもつように、経済の枠をこえた社会的広がりをもたなければならぬのである。また個別企業の活動がおよぼす影響の範囲も、公害問題が最も明瞭に示しているように、まさに広く社会的次元のところまで達している。企業の活動を問題にする経営学のとるべき視点は、こうした意味においてまさに社会的な次元にこそ据えなければならないのである。公害問題に関していえば、公害問題それ自体の解決を中心の視座に据えることのできる観点こそ経営学のとるところでなければならない。そしてそれはまた同時に人間的視点ということになるのである。

このような視点は、現実の企業の実践の観点と決して相容れないもので

(3) 経済同友会は、昨年「福祉社会の建設」からすすんで、今年度年頭見解として「福祉経営への転換」なる新しい理念をうちだした。このところ毎年新しい経営理念をうちだしている同友会であるが、理念そのものがいっそう高遠なものとなるにもかかわらず、それをもって現実の状況が改変されないままに現在に至っている感をうける。例の「日本列島改造論」もまたこれと同じ発想としてしか理解することはできない。

はない。公害そのものがいまの状況のまますすんでいくなれば、やがては資源の枯渇、労働力給源の破壊、製品市場の動揺その他の事態によって企業活動の現実基盤の崩壊に通じるという意味で、むしろその観点は企業維持の見地からしても不可欠ですらある。その状況はすでにふれた安易な「社会的責任」論ではないのである。

この点に関して P. F. Drucker は、これまでの P・R 論、ないしは社会的責任論が、いわば「気前のよい貴婦人」を意味し、「それが最も真剣な場合で使われた場合でも、社会的責任は、ビジネスの日常の業務の外にあり、それとは別個の事柄にかかわるものであった。それはビジネスに対する制約であった。つまりそれは社会に対する責任とか、社会における生活の質に対する責任という意味合いはもっていなかったのである」とし、さらに「しかし、新しい要求はビジネスとビジネスマンが、社会に対する関心を、ビジネスにおける運営の中心に据えるという要請である。それは生活の質が、ビジネスのビジネスにならなければならないという要請である⁴⁾」と述べている。まさに現在の企業は、長期的にみてこの Drucker の言のような行動をとらなければその存立を期しえないというべきである。ただ、このことをいうだけでは問題の解決にはなおなるものではない。同時にそれが企業において現実化されえない状況をもとらえなければならないが、社会的——人間的視点を強調するのはこのような意味合いをももっているのである。

要するに、社会的——人間的視点を明確に基礎的視座に据えることによって経営学の理論的再構成をはかること、筆者が現代経営学の基本的課題とするのはまさにこれである。

(4) P. F. Drucker ed. "Preparing Tomorrow's Business Leaders Today" 中原伸之他訳「今日なにをなすべきか—明日のビジネス・リーダー」ダイヤモンド社 133 ページ。

2. 組織の基礎的諸問題

社会的——人間的視点を経営学の基礎に据えることによって、具体的に組織の問題を考える場合、まず問題の出発点としてとらえねばならないのは、広く社会的に普遍化しているいわゆる「管理社会」の状況である。経営学において組織の問題をとらえる場合、企業の組織ないしは経営組織といわれるものが問題になることは当然のことであるが、これまでの理論のいずれにあっても企業の組織ないし経営組織を、例えば Drucker が現代社会を「組織社会」としてとらえているような社会的視野からではなく、それ自体として問題にするという傾向がどの理論においてもみられていた。例えば以下で中心적으로とりあげる「組織と人間」の管理論が、「組織の一般理論」としての特質をもっていることの意味¹⁾を十分にとらえず、ただ単純に企業の経営管理の理論としてのみとらえようという傾向がこれである。

例えば「批判経営学」の論者はこの理論を直接に企業組織の理論として理解し、その経済的基盤の分析からこれの基本的な階級的性を取らえようとしている。その最も明瞭な例は権泰吉氏の見解にみいだすことができる。同氏は「近代的組織理論」（筆者のいう「組織と人間」の管理論）の基本的性格を次のようにとらえられている。すなわち、「個人行動を非個人的な組織行動の一部とする『協働意欲』を組織の基本的な要素とみなすだけでなく、それを組織の外に立つ独立的な人格、『個人化の側面』にかかわるものとして扱う近代的組織理論の立場」は、「基本的には、労働運動の高揚を背景とした労資の階級的対立の激化、各種の資本家的合理化の進展から必然に生じた労働者の不平・不満の増大と労働意欲のいちじるし

(1) 筆者はすでに拙著「現代企業と組織理論」において、「組織と人間」の管理論が「組織の一般理論」としての特質をもつことの意味を「組織と人間」の管理論が全体としての「管理社会」的状況を反映する理論を展開していることのうちに求めた（拙著「現代企業と組織理論」中央経済社刊 97～99ページ）。

い低下のなかで、個別労働者の『企業への帰属意識』をたかめ、労働規律を強化しようとする独占資本の経営実践上の苦悩を反映して、組織と個人、組織構成員の個人的目的との背反を前提にしつつも、個々の成員を組織の行動体系に『自発的』に参加させる手順をあきらかにすることによって、組織に必要な努力の継続的確保を可能にしようとする立場にほかならないといえよう²⁾と。

筆者もまたかつてこれと類似の基本的見解をとっていた³⁾。こうしたとらえ方がなお大きな限界をもっており、問題の根源を正しくとらえるためには、さらにすすんで官僚制的組織機構のもたらす個人の抑圧状況、人間の疎外状況そのものを多角的にとらえなければならないことを、筆者のかつての見解における限界の指摘とあわせて別著に示しておいた⁴⁾。この点の詳細はそれにゆずり、ここでは触れないでおくが、企業の組織の問題も、またそれに最も深くかかわりをもつ「近代的組織理論」も、広く社会的状況のなかでこれをとらえなければならないのである。そしてその広い社会的状況というのは、諸種の大規模組織の社会的普遍化、その大規模組織による社会支配＝人間生活の全般的規制という状況、すなわち「管理社会」の状況の厳存をこそ意味するものである。この問題こそまさに基礎的問題にほかならない。「組織と人間」の管理論は、単なる個別企業の経営管理の理論であるにとどまらず、もとよりそれを基底にしてはいるが、さらに広い社会的状況としての管理社会の理論としてもとらえなければならない。「組織と人間」の管理論という場合の「管理」という概念は、したがって個別企業の経営管理を意味すると同時に、管理社会という場合の管理をも意味している。現代企業における経営管理を通じての社会支配・人間生活の全般的規制、これがいうところの「管理社会」の意味にほかなら

(2) 権泰吉「経営組織論の展開」ミネルヴァ書房 41ページ。

(3) 拙著「経営学の根本問題」雄渾社 194～195ページ。

(4) 拙著「現代企業と組織理論」中央経済社、82～85ページ。

ない。さて、その管理社会の状況をつくりあげているものは現代巨大企業を中心とする個々の大規模組織であり、そしてその大規模組織の具体的な支配機構が官僚制にほかならない。この官僚制的支配機構をかたちづくる大規模組織は、その本来の目的の如何にかかわらず共に現代管理社会の状況の一翼を担うものである。それはどのようにして生じた状況なのであるか。そこにわれわれは、官僚制的支配機構の特徴としてのいわゆる「目的の転移」——「目的と手段の転倒」という状況、そしてそれと不可分に関連してすすめられる非人間化——組織による個人の抑圧の状況をとらえることができるのである。

官僚制の特徴としての規則による支配の形式合理性が、各構成員に規則の遵守を強要する結果、各構成員の行動基準、行動目標が規則・指令・命令の遵守ということそれ自体におかれることになって、組織目的それ自体への意識は次第にうすめられていくという状況を R. K. Merton は「目的の転移」(displacement of goals) とよび、これを官僚制の逆機能的(dysfunctional)な状況として重要視している。Merton はいう。「ビュウロクラシーがうまく運営されるためには、行動に関する信頼性が高く、規定された行為様式へ人々がよく合致しなければならぬ。ここから規律の基本的重要性が生れるのであって、この規律は軍隊であれ、宗教団体や経済団体であれ、どのビュウロクラシーにも大いに発達する。」そしてそのことによって「心情の重点の置き処が組織の目的から転じて、規則上要求されている行動の特殊なデテールの方へ移ることがある。もともと規則を守ることは一つの手段だと考えられていたのに、それが一つの自己目的に変わるのである。」これがいうところの「目的の転移」なのであって、それはまさに「『手段的価値が終極的価値となってくる』」という状況である。

「規律とは状況の如何を問わず、規則に服することだと簡単に解釈され、特定の目的のために定められた方策だとはみられなくなり、ビュウロクラシーの中にある人々の生活設計において、規律は直接的な価値となってく

る。もとの目標が転移し、力の入れ処がこのように変る結果、融通のきかない杓子定規となり、迅速な適応能力が欠けることになる。所定の手続を几帳面に守るのだといういかにも文句のつけようのない口実で、形式主義、さらに儀礼主義が生じてくる。この傾向がいつそう昂ずると、規則遵守の関心が第一となって、そのために組織の目標達成が阻害されるようになる。それこそ職員の技術主義とか繁文褥礼とかいう、日常よくみかける現象である⁵⁾。」

ここにやや長文の引用をしたが、この Merton の言は「目的の転移」の情況をとらえて余すところがない。まさにこの「目的の転移」の情況は官僚制の重要な特徴であって、この過程がすすめられていくに応じて、換言すれば官僚制的形式合理性が深められていくに応じて、いつそう規則をタテにとった権威主義的・儀礼主義的な官僚的人間が明確にあらわれ、かかる人間によってうごかされる組織は、当初の、組織の本来的な目的がどのようなものであっても、この目的を失なうことによってその体質を大きく変化させるに至る。この間の事情はすでに拙著「現代企業と組織理論」で明らかにしておいたが⁶⁾、この体質変化は、組織の原初の目的が進歩的・革新的なものほどいちじるしいものが認められる。それは拙著で述べたように官僚制がその性格上、資本主義に固有の支配体制ではないが、しかし資本主義に最も適合する基本的特徴をもっていることによるものといえるが、要するに、この体質変化によって組織がいつそう資本主義の体制内の性格におちいていくことを意味している。生産手段の国有化された社会主義が少数の官僚による権力統制の国家となること、また革新的運動組織が保守的な体制内の組織に転化する過程などは、その明白な具体例である。

このような「目的の転移」による組織の体質変化は、さらに「手段の目

(5) R. K. Merton, "Social Theory and Social Strure" 森東吾ほか訳「社会理論と社会構造」みすず書房, 182~183ページ。

(6) 前掲拙著, 47~51ページ。

的への転化」という状況によっていっそうおしすすめられる。「組織の維持」ということが組織の具体的な行動目標としてかけられることにそれは一般的・具体的にあらわれる。「目的の転移」の状況はまだ組織構成員個々の行動という次元の問題から発し、これが組織目的にまで及んだ状況であるが、ここにいう「手段の目的への転化」の状況は、組織目的そのものに直接かかわってくる問題である。「組織の維持」は、「組織と人間」の管理論の共通にめざすところであるが⁷⁾、そのこと自体この理論が組織の始源にまで立ちかえって問題を展開しているのではなく、そこから遠く、あるいは近くはなれてしまっている組織の現状そのものを肯定することによって形成・展開されたものであることを意味している。当初一定の目的（「組織と人間」の管理論の諸理論のうちひとり Barnard のそれだけはこれを「協働の目的」として明確に認識している）をもって形成された組織は、その目的達成のために種々の規則、規定の体系をつくりあげ、それにもとづいて一定の職能的構造をつくりあげる。それが官僚制的構造としてとらえられるものであるが、それはもともと目的に対する手段としての意味をもつものであった。それがやがては、規則を守ること自体を成員の行動目標とするようになるというのが「目的の転移」の状況であったが、これが進行していく過程を通じて「組織の維持」という観念が成員1人1人にも、組織それ自体にも次第に根をおろしてくるというのがここでの問題である。規則の遵守を唯一の行動目標、行動基準とするようになったということは、各成員がその規則にもとづいてかたちづくられている官僚制機構そのものをかかものとして容認し、そのような秩序それ自体と、そのなかでの自己の存在を安定に保つという行動をとることを意味する。このこと自体まさに維持の論理にほかならず、官僚制のきわめて保守的な性格を明示しているが、それはこの維持の論理が組織それ自体、官僚制的支配

(7) 前掲拙著, 101~102ページ。

構造の頂点に位置する支配者自身の行動論理となることによっていっそう明らかになる。もともと組織における各成員は、それぞれ多様な問題意識をもち、多様な思惟・判断をもっている。これを画一化して規則によって各個人を束縛していくというのが官僚制の「非人間化」＝組織による個人の抑圧の状況の根源なのであるが、組織にとってはこれら多様な成員の意識を全体としての組織目的に統合すること、これら意識の相互調整が必要である。その場合、「目的の転移」がすすんだ状況のなかですでに各成員に根づこうとしている「維持の論理」を組織としてもとらえることによって容易にこの統合をなすことができる。ただこの次元においてはまだ組織内の多様な要因の相互調整を通じて組織の目的達成に向かう組織としての力の持続という意味において「維持」が問題となっている。その限りでは「組織の維持」は組織目的としては手段的価値しかもっていない。「手段の目的への転化」はこの手段的価値しかもたない「組織の維持」が、それ自体組織にとっての目的としての意味をもつに至ることである。P. M. Blau もこの意味での「手段の目的化」をはっきりととらえているが、その場合 Blau 自身も引用している⁸⁾次の Marx の言葉もたしかにこの情況をとらえたものと解することができる。

「たとい反抗の第一目的が賃金の維持でしかなかったとしても、資本家がまた今度は圧迫の考えから相結合するにしたがって、最初孤立していた団結は集って連合を形成する、そして絶えず結合せる資本を前にしては、組合の維持が賃金の維持より彼らにとってより重要となって来る。このことのきわめて真実なのは、イギリスの経済学者達が労働者がその賃金のかなりの部分を組合——それらの経済学者達の眼には賃金のためのみ設けられると映ずるもの——のために犠牲とするを見て全く驚いているくらいである⁹⁾。」

(8) P. M. Blau, M. M. Meyer: "Bureaucracy in Modern Society" second ed. P. 106.

(9) K. Marx. 山村喬訳「哲学の貧困」岩波文庫版。(但し、訳文が旧漢字、旧仮名づかいであるため、引用者が現代当用漢字、現代仮名づかいに改めた)

ここでの Marx の言は Blau のいうようにたしかに「組織の維持」の重要性を説くものではある。しかしこの場合の状況は官僚制化の進展によって生じてくる「手段の目的への転化」としてのそれとはいささかおもむきを異にする。「組織の維持」それ自体が重要なのは必ずしも官僚制化とかかわりのないことであることをこの Marx の言は示しているものと一面ではいえようが、Blau の見解は「組織の維持」が重要であることと、官僚制組織におけるその「目的への転化」とを混同して同列に論じているように思われる。Marx のここでの言葉は、「たとえ反抗の第一目的が賃金の維持でしかなかったとしても」そのためには「組織の維持」が必要であることをいったものであって、それが「賃金の維持より」重要であり「賃金のかなりの部分を組合のために犠牲にする」のも、資本の圧迫に対してそれをなさない限り「賃金の維持」すらも不可能となるからである。「組織の維持」はこの場合に関していえば、賃金確保のための闘争力の維持を意味するものである。しかも Marx がここで主要に問題としているのは労働組合の闘争の政治的性格——階級と階級との闘争としての政治的闘争——に関しての「組織の維持」についてであって、この点をとらえない Blau の問題意識とは非常に大ききな距たりがある。しかしながらこの点は一応おくとして、「組織の維持」と組織の目的との関連は本来はこのようなものとしてとらえなければならないものである。しかしそれにもかかわらず、組織の官僚制化がすすみ、「目的の転移」の進展する過程において、次第に組織本来の目的が組織自体にも、またその各成員にもおき忘れられ、代って「組織の維持」だけが強調されるようになってくると、ここに「手段の目的への転化」が現実にあられるようになるのである。「目的の転移」によって規則の遵守に成員の行動基準が移った情況それ自体がひとつの「手段の目的化」を意味しているが、この規則の遵守は、そのまま官僚制的支配構造そのもの、そのもとにつくりあげられた組織秩序それ自体の維持に通じ、容易に「組織の維持」という「目的」につながってくる

のである。そしてここに至って「手段の目的への転化」はその過程を終り、その後はこの転化した新たな目的としての「組織の維持」をめぐる、組織それ自体の体質変化の過程が展開されることになる。組織目的のための組織力の維持・強化が、転じてそれ自体が常にめざされるようになると、さらに組織維持が果され易いような方向が常にとられることになり、そのことによって組織体質の変化がおしすすめられることになるわけである。Blau が R. Michels にしたがって、「手段の目的化」の過程で社会主義政党（ないしは急進的組合）がその性格を保守的なものの一変させるとしている¹⁰⁾のは、まさにこのことを指すものである。

このような「目的の転移」——「手段の目的化」の一連の過程は、同時に官僚制の特徴としての形式合理性がいつそう貫徹していく過程でもある。その過程で官僚制的支配構造の維持、強化が果されていくからである。そしてそのような形式合理性の進展は、まさにそれ自体「非人間化」の状況のよりいっそうの深刻化を意味しているのである。「目的の転移」が権威主義的・儀礼主義的な官僚的人間像を明確に、広汎に生み出していくことはすでに述べたが、一般に、組織の方針にのみ忠実で、自ら問題に対応しようとしな（組織によってなすことを阻まれたものでもある）組織的人間（organization man）が多量に生み出されてくるのである。この組織的人間はそれ自体人間としての主体性・創造性・判断力を喪失した人間であり、自ら意識すると否とにかかわらず非人間化され、組織によって疎外された人間である。形式合理性の進展はそのままこのような非人間化の状況の進展を意味しており、ここにこそ組織における最も根本的な問題が存するのである。組織による個人の抑圧、組織における人間の疎外状況、約言すれば「組織と人間」の問題がこれである。

(10) Blau, Meyer: op. cit. pp. 106~107. 但し、Blau はこのことが絶対にさけられない官僚制の必然だとはとらえず、「目的の転移」とは逆の「目的の継続」(“succession of goals”)という事態をもありうべきこととしている点において Michels とは異なっている。

この「組織と人間」の問題における人間の疎外状況の基本的性格に関してはすでに筆者もとらえておいた¹¹⁾のでそれにゆずることにするが、この「組織と人間」の問題を「組織」の視点からではなく、「人間」の視点から基本的にとらえていこうというのが、筆者の組織問題に関する、さらには経営学における基本的視点にはかならない。

ところで経営学が中心的に問題にするのは企業における経営管理の問題である。組織の問題も、経営学における問題としては「組織と人間」の問題への管理的視点からの対応としてのみ問題となりうるし、また既成の諸理論もそうしたものとして展開されてきた。筆者はこうした理論を「組織と人間」の管理論として特徴づけるのであるが、こうした諸理論が適用されるべき企業に関して若干触れておかなければならない。

企業はもとよりそれ自体1つの組織として存在するが、とりわけ現代大規模企業は、最も大規模な、また最も代表的な官僚制支配機構として存立していること、その企業における官僚制もそれが1つの官僚制である限り、他のそれと同様な特徴をもち、したがって「目的の転移」によって規則の重視が強調されて組織内に権威主義・儀礼主義・レッドテープが浸透し、またそのような人間が形成されていく傾向があること、しかしこの「目的の転移」による組織体質の改変は、他の組織とは異なって、企業が経済的組織として常に他の企業組織との競争関係のなかで経済的利潤の追求をめざしていることから、企業にとっては組織それ自体の存立の否定に通ずるものであること、つまり企業は「目的の転移」におちいってはならないこと、したがってそのための種々の方策を講じなければならないこと、かかるものとして企業組織は、当初より資本主義体制に最も適合せる組織として、「目的の転移」によって体質を変化させた他のすべての種類の組織をその流れに吸収するところの「官僚制の本流」とも称すべき性格のもので

(11) 前掲拙著 55～62ページ、第3章第4節「官僚制と人間」

あること、こうしたことはすでに前著で明らかにしておいた¹²⁾。ここではさらに「手段の目的への転化」——「組織の維持」の目的化に関して若干問題をとらえてみよう。

「手段の目的への転化」という場合、社会体制そのものの次元（社会体制のあり方それ自体、社会システム論の見地からしても1つの組織——Barnardの言を借りるならば1つの複合組織として最大のものであろう）で問題をとらえるならば、資本主義の社会体制（ないしは一般に階級社会）は、そもそも人間の社会生活にとっては「目的と手段の転倒」のうえに形成されているものということができよう。すなわち、人間の社会生活にとって必要な生産が社会化され、しかもこの人間の社会的生産が、逆に私利私欲追求にとっての手段となっているという、その意味で「目的の手段化」が明確にあらわれているというのがこれである。企業はかかる「目的と手段の転倒」のうえにつくりあげられた資本主義体制の経済活動の基本的単位として成立せるものとしてかかる「目的と手段の転倒」を自ら担ってそもそも成立したものである。したがって企業組織における「目的と手段の転倒」——「手段の目的への転化」を論ずる場合は、すでに転倒した目的を担うものとしての企業組織における状況として問題をとらえなければならない。このことから企業組織における「維持の論理」の特質を理解することができる。それは他種の組織とは異なって「組織の維持」が実質的な意味において組織の目的へと転化することはないということである。そのことは企業が経済的組織として存立するが故に「目的の転移」にまでおちいっては組織の存立そのものの否定に通ずるということと同じ状況を意味している。たしかに「企業維持」の論理は理論領域においては企業目的のレベルで論議されている。そこに企業の、組織としての発展傾向をみることができるのであるが、ここで実質上の意味で「企業維持」の論理が企業目的の位置を占め、企業目的としての利潤原理が手段に転化するというこ

(12) 前掲拙著、52～55ページ、第3章第3節「企業における官僚制」

とは、まさにありうべからざる転倒である。「企業維持」の論理はまさに表面的・擬制的にのみ「目的への転化」をみせているにすぎない。成立当初においてすでに「転倒」せる目的を担う企業は、それ故にこそ「組織の維持」の論理を1つの武器としつつその目的の推進をはかっていかなければならないのでもあろうか。

さて、以下のこの稿では、企業目的の「転倒」を招かないための方策の1つとしての意味をもつ、「組織と人間」の問題への管理論的観点からの対応としての「組織と人間」の管理論の基本的性格を、とりわけ Barnard と Simon の理論の対比を通じてより深く検討し、社会的——人間的視点を経営学にいかにかねるかの問題についての1つの手がかりをつかんでみたい。

その場合これら諸理論の共通の基礎ないしは前提としての人間観と、最も広く使用される基礎概念の1つとしての「有効性」(effectiveness) 概念の理論における位置づけをめぐって問題を検討することとする。ここに人間観をとりあげるのは、これら諸理論が新しい人間観を提示することによって展開され、その意味で人間観はまさに理論の基礎であり、その内容如何は直接にそれら理論の基本的性格を示しているからである。また「有効性」概念については、それが組織目的になんらかの形でかかわりあっている概念であることから、これの理論体系における位置づけ如何をみることによって、人間観に基礎づけられた「人間の観点」がどれほどの実体をもっているかを知ることができ、理論の基本的観点をより詳細にとらえることができるからである。

3. 「Barnard と Simon」再論

筆者は、先に Barnard と Simon のそれぞれの理論を支える基本的見地の相違を指摘して、Barnard の広い社会的視野に立った社会システム論的見地に対して、Simon の場合は非常に限定された、狭小な「組織それ自

体の見地」に大きく傾斜した観点をもっていることを示した¹⁾。そのことから筆者は、Barnard—Simon 理論といわれて両者の共通性ないしは継続のみを強調する一般的見解に対して、むしろ両者の差異、距離の大きさをこそとらえるべきものとしたのであるが、ここではさらに深く、理論の基礎ないし出発点においてそもそも両者が如何に大きく異なっているかを明らかにすることによって、このことをさらに明らかにしてみたい。

(1) 人 間 観

a. Barnard

Barnard の理論は、「社会的行為が具体的に行なわれる具体的な社会的過程としてのフォーマル組織¹⁾」をとらえる理論であり、「意識的な、慎重な、明確な目的をもつ人間相互間の協働²⁾」を実体とするフォーマル組織がどのような問題を含み、どのように活動しているかをとらえていこうとするものである。

このような問題をとらえようとする Barnard がなによりもまず問題にするのは、協働の、したがってまたフォーマル組織の主体としての人間である。Barnard にとっては「人間の特性こそこの書の基本的な必要条件 (fundamental postulates³⁾)」なのであり、人間をとらえることなくしてフォーマル組織をとらえることはできないのである。

一般に、Barnard に発する「近代的組織理論」ないしは「行動科学的組織理論」といわれる諸理論の特徴の1つとして「新しい人間観」が示されているが、普通その人間観の内容として共通に特徴づけられるのは、伝統的管理論の機械的人間観とは一応対照的な、意思決定者・問題解決者として人間をとらえるという見地である。Barnard の人間観もまたこうした

(1) 前掲拙著, 111~118ページ。

(1) C. I. Barnard: The Functions of the Executive P. 3.

(2) *ibid.* P. 4.

(3) *ibid.* P. 14.

ものとしてのみ普通考えられている。筆者もまた前著「現代企業と組織理論」では、Barnard が意思決定者・問題解決者としての人間観を原理的に示したものとのみ考えていた。たしかに Barnard の人間観がそうした一面をもつことは事実ではあるにしても、これが Barnard の場合に関する限りは、より深い人間の見方から提示されたものであること、またその点こそが Barnard の人間観の基本的特徴をなすものであることを明確にとらえておかなければならない。

Barnard は人間を抽象的にとらえるのではない。Barnard のとらえる人間は、まず協働関係の最も基礎的な要因としての個人である。個人(individual) は組織＝協働関係それ自体の、最も基本的な構成要素であり、したがってその尊厳がそれ自体として保たれなければならないものである。Barnard はこのような個人をまずとらえることによって、意思決定者・問題解決者としての人間観の基礎的前提とするのである。

Barnard はまずこうした個人のあり方を「個人の地位」(the status of individuals⁴⁾) として問題にする。

Barnard にとっては個人は、まず物理的な空間を占めて存在するものであり、また1個の生命をもつ有機体であり、さらにかかるものとして相互に社会的な関係をもちつつ生命を維持している。「個別的な物的存在」という面での物的要因と、「物的・生物的な構成要素の複合的な有機体」としての生物的要因と、そのような「人間有機体間の社会的な相互作用」という社会的要因の3つの要因から成る⁵⁾のが Barnard のとらえた個人としての人間の存在態様である。かくて個人とは Barnard によれば、「単一の、独特な、独立の孤立した全体であり、過去および現在の物的・生物的・社

(4) ここで“status of individuals”は、山本、田杉、飯野訳「新訳経営者の役割」では「個人の地位」という訳語が当てられている。ここでも他に適切な訳語がないのでこれにならったが、statusの語はこの場合個人のあり方、存在態様というほどの意味をもっている。

(5) Barnard: op. cit. pp. 10~11.

会的要因たる無数の力や物を具体化する全体⁶⁾」を意味するものである。

このように1個の全体として人間をとらえるということは、人間がそれ自体1つの目的として存在し、手段たる存在とはなりえないことを意味している。そのような全体としての人間が、それにもかかわらず他のなんらかのもの手段と化するとき、われわれはその状況を疎外とよぶのであるが、Barnardはこの全体としての人間が組織においておかれる状況をとらえることを通じて、そこに1種の疎外状況を明確に意識している(もっともBarnardは疎外という概念を使用してはいないが)。後に述べる個人人格と組織人格の分裂の問題がその1つの例である。

ところでこのような1個の全体としての人間は、かかるものとして非常に多様な存在をなしている。それは、物的・生物的・社会的要因が各個人によってそれぞれ異なることによるものであるが、Barnardはこのことからさらに「人間の特性」をとらえていく。Barnardによれば、個人は、それぞれ別個の、固有の特性をもっており、それらの特性は「(a)活動または行動 (b)これをもたらす心理的諸要因 (c)限定された選択力、およびそれによってもたらされる (d)目的⁷⁾」の4要因である。すなわち、おかれた一定の状況のなかで作用する心理的要因の結果として、いくつかの代替案のなかから選択をおこない、意思決定をなして目的を設定し、これの達成に向けて行動していく主体的人間がここにとらえられてくるのである。このような人間の特性は、Barnardによれば、person ないし personal という語をもってよぶにふさわしいもので、意思決定にもとづく行動主体として個々の人間はまさに個性的な特性をもっている。personality という概念もかかる意味において用いられるが、まさに人間の意思決定・行動の形態は、その個人にのみ固有のものとして、他のどの個人にも同じものを見出すことはできない。ここに意思決定者としての人間の把握が示される

(6) *ibid.* P. 12.

(7) *ibid.* P. 13.

ことになり、この点に関する限り、Simon にも、またその他の論者にも共通の観点となっている。このことからして、Barnard は「組織と人間」の管理論の特徴としての「意思決定者としての人間」観を最初に、原理的な形で提示したものであるということが出来るが、しかし、Simon その他 (Simon については後述) がこの多様な、パーソナルな人間を、組織との関連においてパターン化してとらえてくるのに対して、Barnard の場合はどこまでもこのパーソナルな個人を基本に問題を展開していく点においてもその人間観は大きな特徴をもっているのである。Barnard にあっては、意思決定者としての人間のパーソナルな個性はまことにその人間観、したがってまた理論全体の基調となっているのである。

ところでこの Barnard の人間観において最も独自のな特徴は、前掲 4 要因のうちの(c)選択力に関する問題に見出すことができる。Barnard はパーソナルな個人が行なう選択・決定は、各個人の物的・生物的・社会的要因によってそれぞれ限定された選択力・決定力の行使によってなされるものとするが、その場合、Barnard は、個人の選択・決定を制約するもう 1 つの基本的に重要な要因として責任理念をとらえている。個人はパーソナルな存在として自由意思 (free will) を所有し、この自由意思にもとづいていくつかの代替要因のなかから選択・決定を行なうという Barnard は、その自由意思に不可分に結合するものとして責任理念を強く主張するのである。Barnard はいう。「明らかに、われわれの通常の行動において選択力はわれわれの正常な、正気な行為にとって不可欠のものであるとほとんどの者が信じている。したがって自由意思の理念は、個人責任・道徳責任・法的責任の教義と結合している⁸⁾」と。ここでは、自由意思にもとづく選択という場合、その選択は正常で、正気な行為のための選択であり、自由意思はかかる選択にあたっての基礎として、正常な、正気な選択を行

(8) Barnard : op. cit. P. 13.

なうという明確な責任を伴なうというのである。このような観点は実は P. F. Drucker を除いては他のどの論者にも見出しえないものである。Drucker は自由を定義して次のようにいうが、これは Barnard の以上のような観点とまさに基本的に同じものということができる。

「それ（自由—引用者）は、責任ある選択に外ならない。自由とは権利というよりむしろ義務なのだ。……。真の自由は、何事かをするかしないか、ある事項を行なうか他の事項を行なうか、一つの信念をもつかそれと反対の信念をもつか、にかんし二者択一の自由の外ならない。それは決して解放ではなくて、つねに責任そのものだ。それは決して『楽しい』ものではなく、人間に負わされた一番重い義務なのである。つまり、社会の行為はもちろん彼自身の個人的行為を決定し、この両決定に責任をもつことである⁹⁾」と。

Barnard が責任と結合するものとして自由意思をとらえるとき、この Drucker の「自由」の理念とまさに同じ観点に立つものということができるのである。

Barnard のこのような観点は、その管理論における重要な特徴点としての管理責任論の基礎をなしていることは明らかである。人間の特性としての選択——決定行為そのもののなかに責任理念をとらえる Barnard が、その人間が組織における管理者として行なう管理行動のなかにもその責任理念をもちこんでくるのはいわば論理の必然であり、理論体系の基礎・出発点としての人間観においてすでに管理責任論への展望が示されているわけである。管理責任論は、よくいわれるように決して単なる抽象的な規範を提示したにすぎないものではないことをここで明白にとらえておかねばならない。それはむしろ、Barnard の基本的観点の深さを示すものにほかならない。「組織と人間」の管理論の特徴としての「新しい人間観」とい

(9) P. F. Drucker; “The Future of Industrial Man” 田代義範訳「産業人の未来」未来社刊 123ページ。

う場合、Barnard の人間観が他の論者のそれに比して非常に深い観点に支えられていることによって、Barnard には他の論者には見出せない管理責任論が展開されたものとみなしなければならない。土屋守章氏のように、単にこれを抽象的な規範にすぎず、管理職能に対する論理の徹底によるのではなくて、最後に非論理的な責任とか信念に頼ったものとのみみる¹⁰⁾のであれば、論理展開においても「組織と人間」の管理論の諸論者中とくに透徹したものをもつ Barnard においてのみなぜその必要があったのか、Barnard の論理展開の弱さを具体的に明示することによってこれを示さなければならないであろう。

ともあれ、人間の選択力の限定・制約要因の基底にあるものとして自由意思——責任をとらえ、ここから人間行動の目的の内容・性格がはっきりと限定さるべきものとする Barnard は、この見地を、人間有機体の相互作用＝社会関係の具体的なあらわれとしての協働システム——組織における人間行動にも、また組織そのものの行動にもおよぼすのである。人間の協働行為そのものとしての組織の活動は、Barnard にとっては個人としての人間を基礎としてとらえられるべきものであり、まさにそれは Barnard の理論全体に貫ぬかれる見地となっている。ところでその場合、組織における人間をも個人としての人間を基礎としてとらえるといっても、ストレートにそれを可能にさせない問題の存することをも Barnard は看過していない。その問題というのは、個人としての人間と、組織における人間との相違である。Barnard によれば、個人が協働の参加者として組織の成員となることによって、個人とは異なる別個の新しい側面をもつことになる

(10) 土屋守章「バーナードの組織および管理の理論」、高宮晋編「現代経営学の系譜」日本経営出版会刊、141ページ。なお筆者は前著「現代企業と組織理論」115ページにおいても同一箇所引用を行なったが、その場合はむしろ土屋氏の Barnard 批判に肯定的な評価を与えていた（同書116ページ）。しかしここではそうではなく、管理責任論の意味するところをもっと深くとらえるべきことを主唱するものである。

という。Barnard は、協働関係が成立すれば諸種の社会的要因の作用によって、それまで見出しえなかったような個人の動機の変化をひきおこすといっている¹¹⁾が、そのことはなによりも協働関係の成立によって人間それ自体に重要な変化があることを前提している。Barnard によれば、個人としてパーソナルな特性をもった人間は、協働関係＝組織に参加することによって次の2つの側面(aspect)を同時におびるような性格になるという。

1, 協働システムの参加者としての人間——協働システムにおける協働の局面として純粋に機能的な側面, この面では人間の努力は非人格化され (de-personalise), 逆にいえば社会化される。

2, 特定の組織の外部における人間——限定された選択力をもつところの, 物的・生物的・社会的な要素をもった独自の人間¹²⁾。

Barnard によれば、これら2つの側面は同時に存在するものの異なった側面として分かち難く結合して1個の「組織における人間」の具体的な人格をつくりあげている。いかえればこの2側面は、「組織における」という具体的な現実的規定性をおびた人間の, 具体的な, 現実的なあり方そのものを指し示すものである。個人としてパーソナルな特性をもつ人間が組織に入ることによってインパーソナルな性格を付与されるということこのことは、まさに組織における人格の分裂を意味しており、いかえれば組織人格と個人人格という、1個の人間に二重の対立的な性格が備わることを意味している。このことはまさに組織による人間の非人間化＝疎外の問題なのであり、Barnard はこのようにして「組織と人間」の問題をそれ自体として明確にとらえているのである。

こうして「組織と人間」の問題を根底からとらえる Barnard は、さらにそれにとどまらず、この問題への自らの対処の姿勢をも明示している。

(1) Barnard; op. cit. P. 40. 協働の成立によって個人と個人との間, 個人と集団との間の各関係のなかでかかる変化がおこるとしている。

(2) ibid. P. 16.

このことの方がむしろより重要だといわねばならない。後に述べるように Simon は「組織における人間」を組織人格のみにおいてとらえ、具体的状況のなかで社会的価値と組織価値の矛盾があらわれた場合も、躊躇なく組織価値にもとづく行動をとることを当然のことのようにしている。しかし Barnard はそうではない。組織における人間の行動たる限り組織の要請する価値基準に即した行動をしりぞげえないとしつつも、同時に個人人格の尊重、組織におけるその貫徹を主張するのが Barnard だと考えることができる。組織をうごかす人間としての管理者の行動に関する管理責任論はまさにこの見地に根ざすものであるが、2つの側面をもった「組織における人間」の具体的な行動基準を示すものとして Barnard が提示する「有効性」(effectiveness) と「能率」(efficiency) の2概念の同じ位置づけを以ての提示もまたその見地の具体的なあらわれである。後に項を改めてこの2概念をとりあげることになる。

なお、この Barnard の見地に関して、Drucker とならんで Barnard を以前から高く評価されている三戸公教授は、最近の論稿において、これを Marx の基本的見地と対比して両者の異同を論じられている。資本論のレベルでの Marx 疎外論の展開の鍵を「労働の二重性」の概念に求められる教授は、Barnard の組織人格と個人人格の分裂という形での疎外の認識をそれと対比して次のようにいわれている。

「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の廃絶を唱えたのにたいして、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¹³⁾」と。

(13) 三戸公「人間、その行動——バーナード理論の基礎——」立教経済学研究第26巻第4号、17ページ。

教授のこの指摘を拠りどころとしてなおさらに深く考えてみよう。

教授は上記の引用文の直前のところで Barnard における組織人格と個人人格の分裂の認識を Marx の労働の二重性の理念と類似したものとされているが、たしかに Marx も、また Barnard も人間そのものを明確に把握し、しかもその人間が諸情況によって現実に歪められた存在になることを問題の基本としてとらえていくという出発点においては同じものを持っている。Marx は人間の間人としての特性を労働（目的意識的行動のあらわれとしての労働）に求め、その人間の特性としての労働の生産物が労働主体に帰属しないという状況を「疎外された労働」の概念を以てとらえ、そこから疎外論の展開をなした。これに対して Barnard は、パーソナルな特性をもつ人間をまずとらえ、これが組織において人格の分裂をきたすという疎外情況の認識にまで至っている。たしかに両者のこうした見地には明確な共通性を認めることができる。しかしながら、このような疎外情況をもたらす根源については、Barnard が人間の協働行為、すなわち組織という社会関係に求めたのに対して、Marx はそのような組織の基本的あり方を規定する社会的生産関係そのものに求めたのであった。すなわち Barnard は、個人の物的・生物的・社会的制約を克服するものとしての協働関係そのものの一般的把握の上に立って、そのような協働関係＝組織の正常な展開を1つの基本的な関心事としつつも、それと同時に協働関係そのものをもたらす疎外情況の克服をはかろうとした、というよりも、そのような疎外の克服によらずして協働関係の正常な展開はないという見地に立ったのに対して、Marx は Barnard のとらえる協働関係そのものの歴史的・社会的性格を基本にとらえ、基本的には人と人との関係である生産関係を問題にすることによって、そこに協働ではなく、むしろ基本的な対立関係をとらえ、真の意味での協働関係を実現しうる新しい社会的・歴史的条件の実現を求め、具体的には私有財産制度の廃絶を唱えたのであった。ここに両者の見地の相違は明らかである。基本的な問題意識の共通性

をもちつつも示されるこの相違は、現実組織をうごかす管理者としての Barnard と、そうではなかった Marx との客観的な存在条件の相違によるのであろうか。

ともあれわれわれは Marx における問題把握に基本的には立ちつつも、Barnard の問題意識に対してもなおきわめて重要な根本的な意義を見出すのである。それは個々の人間の具体的状況のなかにおける主体的行動の問題を Barnard がとらえていることである。Marx のいう私有財産制度の廃絶が成った社会においても、というよりむしろそこにおいてこそ、このような人間の問題は深く問い続けられていかねばならないからである。それはまさに体制的観点だけではとらえきれないところの、それを超えた問題なのである。

b. Simon

Simon の人間観は、意思決定者、問題解決者として人間をとらえる限りにおいて、Barnard のその継承・発展といえるが、しかし両者の人間観の類似性はただそれだけのものであって、むしろ基本的には明白に異なったものとみなしなければならない。Barnard と Simon の理論は、人間観という最も基礎をなす考え方においてすでに異なっているのである。

Simon は Barnard のような位置づけを以て「人間の特性」をとらえるという見地をもたず、問題をきわめて具体的な、人間の意思決定過程そのものの分析からはじめている。

Simon はまず、伝統的管理論における人間観たる「機械的人間」のとらえ方を批判し、これを March とともに「機械モデル」(machine model) とよんでこれに意思決定者としての人間を対置する。Simon がここにとらえた意思決定者としての人間は、伝統理論のとらえるもっぱら外的条件の作用に受動的にのみうごく人間とは一応対照的な、外的環境の変化に対して自らの意思決定にもとづいて行動するという、その意味で主体的人間が想定されている。その人間は、主観的な価値判断・目的の設定にかかわる

「価値前提」と、客観的な、目的に対する手段の選択にかかわる「事実前提」という2つの種類の基準によって具体的な意思決定を行なうが、その場合の意思決定は、すべての案をそれぞれのもたらす結果とともに知ることができることを前提した伝統理論における合理的人間の仮説とはちがって常に限定された範囲内で合理的なものたるにすぎない。それは、人間が常に、そのおかれた「社会的、人間的状況」によって限られた能力しかもちえないことによって選択の結果についての予測を断片的にしかなしえず、将来の結果についての価値評価も不完全にしかなされえず、また可能な代替案のすべてではなくごく少数のものしか知ることができないからである。Simon は人間の意思決定が常に限定された合理性しか実現しえないこのような状況を「制約された合理性」(bounded rationality) とよぶが、Simon はさらに、それにもかかわらず人間はこの合理性の限界を克服してより高度な合理性の実現を求めて行動するものとみる。そこでそのような人間の行動は、外的環境の変化＝刺激に対する選択的反応による行動であり、躊躇——選択のパターンではなくて刺激——反応の行動パターンが現実の人間行動をより正確に示すことができるものであるとする。その場合、より高度の合理性を求めての人間の行動では、新しい環境条件の変化を見出すための探究の過程が重視され、常に新しい代替案を見つけ出すことによって反復的に意思決定がなされ、より高次の合理性の実現がめざされていく。Simon はかかる意思決定の連続的過程を、その時点で知りえた代替案からの最適ではないが満足しうる選択という意味で「満足基準」による意思決定とよび、かかる意思決定にもとづく行動をなす人間モデルを、「管理人」(administrative man) のモデルとよび、常に最適基準で選択を行なう「経済人」(economic man) のモデルと対置し、これを現実の人間行動のモデルとするのである。

Simon の人間観を展開した論理過程はおおむね以上のようなものであるが、その場合 Simon にあっては、人間がより高度の合理性を求めての

行動をとるにあたって、そこに介入するものとして組織がとらえられ、人間行動の具体的・現実的なあり方として「組織における人間行動」が問題にされるのである。そこで刺激——反応の行動パターン、さらにはその具体化たる満足基準——管理人のモデルは、組織における人間行動、とりわけ組織における管理行動のモデルとして現実的意味をもってくる。

ここに明らかにみられるように、Simon にあっては、組織の形成が Barnard におけるように人格の分裂をもたらすものとはとらえられず、人間行動の合理性の制約の克服という一点だけでそれが問題にされている。

もっとも論理展開の過程では、たしかに Simon は環境との関連で個人の意思決定がきわめて多様なものであることをとらえ、そこから問題の出發をはかってはいる。しかし組織との関連がとらえられるようになるや、Simon は個人の意思決定環境を組織それ自体に限定して論ずることになり、個人としてはもともと多様であった人間の行動が、組織における人間行動となることによって、「組織への協力」というただ1つの型にパターン化されることとなるのである。このパターン化をもたらすところの、組織の人間への作用として Simon は「組織影響力」(organizational influences)の理論を展開するのであるが、これによって Simon は人間をただ組織との関連でのみ、組織に規定されるものとしてのみとらえることになるわけである。組織の人間への作用というこの問題は、それ自体まさに組織と人間の問題、組織による人間の疎外の問題そのものなのであるが Simon にとってはそのような1つの「問題」として意識されるのではなく、その方法的特徴としての記述科学的方法によって「組織の現実」として認識されているにすぎない。Barnard においては組織は人間に人格の分裂をもたらし、まさにそれが1つの「問題」として意識されているのに比して、これは大きなちがいである。Simon にあっては組織の人間への作用が人格の分裂をもたらすのではなくて、むしろ個人人格の組織人格への転換、「組織における人間」という新たな人格の形成がとらえられているわけである。

かくて Simon の人間観にもとづく具体的人間像は、自らの意思決定にもとづいて組織に協力していく人間として特徴づけられることになる。それはたしかに、「意思決定者」・「問題解決者」として人間をとらえる限りは、「機械モデル」的人間観とは対照的に異なったものではある。しかし「組織における人間」の意思決定を1つのパターンにのみはめこんでいるのであるから、結局のところはその相違は大きな意味をもたないことになるとのではないだろうか。すなわち「機械モデル」的人間観が外的な要因の作用によって受動的に組織に協力していく人間をとらえているものとすれば、Simon 的人間観は同じく組織への協力という行動を、自らの意思決定にもとづいていわば主体的に行なっていく人間をとらえているものといふことができよう。両者のちがいは、つまるところ、同じ行動をとるのに自らの意思がそこに働いているか否かのちがいだけである。しかしこの唯一の相違も、組織影響力の作用という、個人にとってはやはり外的な要因によってその意思決定はただ1つのパターンになるものと考えられているのであるから、基本的なものとはいえないであろう。結局、Simon の人間観は、「機械モデル」的人間観を批判しながらも、その域を大きくは出していないことになるといわざるをえないであろう。

ところで、人間の意識は、人間の客観的な存在条件によって規定されるというのは、唯物論哲学の基本テーゼの1つであるが、そこでは客観的存在条件としてはきわめて多様なものがとらえられており、これらが相互に関連しつつ全体として人間の意識を現実規定するものとされている。これらトータルな人間の存在条件は、唯物論のテーゼに対する機械論的解釈がよく行なうように、経済的要因（それは究極のものではあっても、決して唯一の決定要因ではない）にのみ単純化されうるものでは決してない。Simon の以上のような人間観は、人間の意思決定の制約要因を組織の作用にのみ求めて、人間行動を1つのパターンに単純化している点において、この唯物論に対する機械論的解釈にきわめて類似している。それはいわば

「機械モデル」の裏返しの人間観にしかすぎない。もっとも、その見地からとらえられた人間は、現実の組織においてはたしかに一般的、普遍的に存在するものではある。しかしそれは、個人人格をなくして組織人格のみとなってしまった人間として、まさに組織によって疎外された人間の典型をあらわすものにほかならない。しかもなおそれは「組織における人間」のすべての行動態様をとらえるものではないこのような単純化した論理によっては、組織において発生する一定の問題に対しても成員の反応は疎外状況の普遍化にもかかわらず非常に多様であるという明白な事実をとらえることはできない。例えば、組織が現実に向かっている方向そのものに疑問をもち、これに抵抗する人間の行動もまた同じ「組織における人間」の行動であることには変りはない。同じ問題に当面しても、それに対応する人間の行動は決して一様ではなく、両極的にはっきりと対立した人間行動が1個の組織にあらわれるのである。この多様性は組織人格の面ではなく、主として個人人格の面に即してあらわれるものである。まさにそれは「組織における人間」の個人人格と組織人格との、各個人における葛藤状況の多様性なのである。「組織における人間」をトータルにとらえるためには、この事実を明白にとらえなければならない。それにもかかわらず個人人格の側面を顧慮しない Simon の見地からはついにそのことはなしえないのである。組織行動のシステムの把握を1つの特徴とするはずの Simon の理論が、その基礎としての人間観において人間のシステムの把握をなしえていないというわけである。これはまさに組織の現実をトータルに記述すべき記述科学的見地からしても大いに疑問となるところである。ここにあげた「組織に抵抗する人間」というのは、例えば公害企業において企業内告発をなした従業員の行動にこれをみるが、こうした人間の行動もまた「組織における人間」の意思決定にもとづく行動にほかならず、まさに意思決定者としての人間の行動パターンである。このような人間の行動が組織によって抑えられていくというのが現代の管理社会の現実の状況なので

あるが、こうした組織による個人の抑圧の状況こそ「組織に抵抗する人間」の行動が組織全体に普遍化しない基本的な要因にはかならない¹⁾。しかし、このことを重視することは必要不可欠であるとしても、同時にまた、それにもかかわらずなお「組織に抵抗する人間」があらわれてくるという事実をも明白にとらえなければならない。まこと、どれほど組織による個人の抑圧、したがって管理社会の状況が進行したとしても、これに流されない人間、真の意味における自律的、主体的人間はそのなかに絶えずあらわれてくるのである。ところでこのような人間の行動は、少なくとも組織が当面とっている方向からすれば、明らかにこれを阻止しようとするものであり、その限りで組織にとっては好ましくない行動である。現実組織がこうした行動をとる人間を排除していくのも、もとよりこの次元においてであって、組織の維持にとって有害な行為をなすところの、組織の破壊者、組織に不適合な人間としてかかる排除を行なうのである。そのような状況こそ官僚制支配のあらわれであって、まさに「目的と手段の転倒」の状況そのものである。Simon もまたこうした論理を否定していない。例えば、組織価値と社会的価値の矛盾がある場合に組織価値にもとづいて選択を行なうという人間の行動が一般的なのが組織の現実だとする見解（前出）は、組織内で社会的価値を基準にした行動をとる人間を排除するという論理に直結するものである。また、Simonが組織目的の内容・性格に関しての価値判断を記述科学的観点からしてしりぞけていることは、現実の問題として組織が反社会的な行動を行なっているという状況をも含めて組織目的を無限定的に前提し、しかもそれと関連づけての組織影響力、例えば忠誠心

(1) W. G. Bennis が「組織的人間」(organization man) に対して提示する「職業的専門人」(professional man) の概念は、組織の価値ではなく自らの「職業的価値」によってうごく人間をとらえるものである。この「職業的専門人」は Bennis の論理からすれば、時により「組織に抵抗する人間」の行動をとりうるものである。しかし Bennis はこの「職業的専門人」が「組織的人間」に転化する可能性と現実性については、全くとらえず、また「組織に抵抗」するという行動パターンの可能性についてもふれるところはない。

を、組織成員全体に加えられたものとするのであって、それをもたない人間ははじめから Simon には考慮の外におかれている。

しかしながらこのような「組織に抵抗する人間」の行動は、組織の将来、あるいは組織の存続にとって非常に重大な問題提起を行なうものである。内容の実質論議を抜きにした「組織の維持」の論理、手段の目的化した組織の状況に対して、組織の原初にかえっての批判をなすものであって、そうしたものとしての組織の真の発展を願う人間の行動だといわねばならない。したがってそうした人間は、組織への協力を放棄したものではなく、いわんや組織の破壊者では全くない。

しかしながら Simon の人間観はこうした視点にまで立ち入ることをえないものでしかないのである。

(2) 「有効性」概念の位置

「組織の有効性¹⁾」(organizational effectiveness) という概念は、組織理論における基本概念の1つであって、組織活動の具体的基準として、ある場合には組織目的の達成度を意味するものとして、またある場合には生産性・経済効率という概念と同様な意味をもつものとして用いられている。要するにそれは、組織目的達成に直接あるいは間接に、なんらかの形で深くかかわる概念である。もっとも、次に示す Simon のように、これと同じ意味・内容をもった概念として別の語 (Simon の場合は「能率」efficiency) をあてている場合もあるが、ここでは当然ながら、語句のちがいににかかわらず意味されているその内容自体が重要なのである。

a. Barnard

人間観における Barnard と Simon のちがいは、具体的に「有効性」

(1) 拙著「現代企業と組織理論」では、effectiveness の訳語として「効率」という語をあてたが、より一般的には「有効性」という語が用いられているようである。ここでも一応これにしたがって「有効性」概念を統一的に使用することとする。

概念の理論的位置づけのちがいとしてあらわれる。

周知のように Barnard は、共通の目的に向っての人間の協働行為を内容とする組織の3要素として、(1) コミュニケーション (2) 協働への意思、および (3) 共通の目的、の3要因をあげ、ここから管理者の機能として、(1) コミュニケーション体系の整備と維持、(2) 協働意思の確保、(3) 目的の定式化と規定、という3つの管理過程をあげて¹⁾管理論としての理論展開をはかっている。このうちの「協働意思の確保」という管理機能に関して具体的に問題になってくるのが、管理者の行動基準としての「有効性」(effectiveness) と「能率」(efficiency) という2概念である。

ここにおいてこの2概念は、二者択一的な関係においてではなく、また目的と手段の如き関係においてではなく、相互に分かちえないものとして同じ位置づけをもって提示されていることが特徴的である。つまり管理者は組織活動においてこの2つの行動基準の同時的な実現をはかるべきものと Barnard は考えるのである。この2概念が全く同じ位置づけをもって並列的に提示されていることは Barnard 理論の特徴として他に例をみることはできない。

しかし Barnard 理論の特徴はこれのみにつきるものではない。この2概念を Barnard は個人、協働システム、および組織という3つの次元において提示しており、この点により重要な意義が認められるのである。前述のような人間観に示される Barnard の基本的観点からして、この3次元における2概念の最も基礎にあるものは、当然個人レベルでのそれである。この個人レベルでの行動基準としての2概念が基礎となって協働システムないしは組織における管理者の行動基準がとらえられているものとみることができる。このことはまた、Barnard が管理者の人格を組織人格だけでとらえないで、個人人格の側面を非常に重視していること、という

(1) Barnard : op. cit. P. 82.

よりもむしろ、組織人格の独走を排するための個人としての責任を基礎として管理者としての行動をとらえていることを意味している。Barnard の人間観が管理責任論へと展開されていく論理展開が、すでにここにあらわれているわけである。

個人レベルでとらえられた2概念のうち、「有効性」とは個人行動の目的の達成度合を意味し、「能率」とは「その行為が求めない結果を生まない程度」を意味している。ある行為が所期の目的を十分に実現しえたならば、その行為は「有効的」(effective)であったといい、またその行為が求めない結果をもたらし、それが目的の達成よりもいっそう重要であり、しかも不満足であれば、その行為は「非能率的」(inefficient)であるという²⁾のである。個人の行為が他の求めない結果をもたらすことなく目的を達成しえたならば、その行為は「有効的」であると同時に「能率的」であったということになるわけである。Barnard はこうしてまず、有効的でありかつ能率的であるような行動を個人が追及すべきことをとなえることによって、例えば目的さえ達するならば他にどのような影響をおよぼしてもよしとするような個人の行動を排除するのである。「有効性」だけが行動基準とされる³⁾のであれば、一定の目的のための行動がどれだけ推進され、目的がどこまで達成されているかということだけが問題であって、目的さえ達成されるならば他にどのような結果をよびおこそうと問題にはならないということになる。高度成長下の公害企業の論理がまさにそれであったのだが、Barnard はまさにこのような行動のあり方をきびしく排除しようとして「有効性」と「能率」の同位置での提示を行なったものと解することができる。目的実現のための行動が、同時に求めざる不満足な結果をもたらさないような行動のあり方を個人として追及すること、これを

(2) *ibid.* P. 19.

(3) これまでの伝統的管理論がすべてそうであったし、また Barnard 以後の論者もやはりその域を脱することができていない。Simon もまたそうである。

Barnard は責任 —— 自由の理念に基礎づけられた人間観にもとづいて強調するのである。

このような個人レベルでの 2 概念が、さらに協働システムないしは組織のレベルでの 2 概念に展開していくのである。

Barnard は協働システム、組織の次元での 2 概念を次のようにとらえている。

有効性＝協働行為の確認された目的の達成度合⁴⁾

能率＝協働システムが提供する個人的満足によって存続する能力、
均衡の能力⁵⁾

協働システムないし組織の次元での「有効性」概念が個人レベルでのその直接の展開であることは容易に理解されるが、「能率」概念の場合には個人レベルでのそれとの関連については若干の検討が必要である。ここでの「能率」概念は、組織の誘因提供を通じての均衡実現の能力である。ここに誘因提供とは、いうまでもなく、組織（＝協働）参加者の個人的動機の充足をはかることである。Barnard はしたがってここで「有効性」と「能率」の 2 概念を同位置で提示することによって、個人の参加動機の充足にもとづかないような方法での目的の達成（すなわち有効性の実現）をしりぞけているのである。個人レベルでとらえられた「能率」概念における「求めざる結果」というのは、ここでは、参加者各個人の動機をいっさい顧慮しないで目的達成をはかることによって生ずる人間性無視・疎外の情況そのものを意味するものと解することができる。つまり組織は、参加者の個人動機の充足による個人の尊重ということを基礎としなければ目的達成活動を推進しえないものというのである。組織に参与する各層の人

(4) Barnard : op. cit. P. 55.

(5) ibid. P. 57. なお、ここでの「能率」の意味は協働システムにおけるそれについて示されたものである。これとは別に Barnard は組織における「能率」について「システムの均衡維持のために十分な量の有効な誘因を提供する能力」(ibid. P. 93.) としている。

間の利益を顧みないような組織活動のあり方を Barnard は強くしりぞけるのである。

ところでこのような Barnard の見地は、実は社会的利益と結合した組織目的の実現をめざすという組織活動のあり方を強調することを意味している。すでに前著でも示した⁶⁾ところであるが、Barnard は組織の参加者（＝貢献者）の範囲を非常に広くとらえ、単に組織内部の構成員だけではなくて広く外部からこれに関与する種々の層のものをも同じ位置づけをもってとらえている。企業組織に関してこれをみれば、経営者・従業員のみならず、投資家・消費者・原料供給者、さらには地域社会等あらゆる層が組織の「貢献者」となっている。このような把握の仕方自体は必ずしも Barnard にのみみられる特徴ではなく、例えば Simon もこれと同様なとらえ方をしているのではあるが、Barnard の場合、その基本的見地との関連でこれをみると、独自の意味をもってすることに注目しておかねばならない。既述のように Barnard の人間観にあらわされた基本的見地が管理責任論へと展開していくのであるが、深い理念に基礎づけられた管理者の道徳的責任倫理の強調は、その責任の及ぶべき範囲をも明確にとらえることになり、これら広い層のすべてにその照準が定められているわけである。参加者ないし貢献者の個人的動機の充足を実現しうる組織の能力を「能率」として「有効性」と並ぶ組織の行動基準とするということは、組織の活動が、組織の内部のみならず外部の広汎な社会諸層の利益の実現をはかることなしには推進されえない、あるいは推進されることを許さないということを意味している。社会的な諸階層のすべての、あるいはそのいずれかの利益の破壊こそ組織にとっては「求めない結果」なのであって、これを伴うような組織活動は「能率」的なものではないというのである。ここに Barnard の社会的、また人間的見地が明白にあらわれていること

(6) 拙著、「現代企業と組織理論」130～131ページ。

が知られるのである。組織の行動基準としての「有効性」と「能率」の同位置での提示は、組織活動が社会的レベルでの問題を深く考慮することによってのみ推進されるべきことを主張したものであり、同時にまた組織活動を現実に担う管理者の行動理念を提示したのもでもある。これが管理責任論の具体的内容をなしていることはもはや明らかであろう。

b. Simon

人間観においてそうであったように、Simon においては以上のような Barnard の問題意識はここでも大きくくずれ去っている。それは組織の行動基準としての「能率」（これは Simon においては Barnard の「有効性」概念にあたる内容をもっている）の独走という形で具体的にあらわれている。

Simon の提示する組織における人間行動にあっては、ただ「能率の基準」(the criterion of efficiency)があるのみである。すでに示したように、ただ1つの形にパターン化された組織における人間の行動基準は、やはりそれにふさわしくただ1つということになるのであろうか。Simon はむしろ、人間像をただ1つにパターン化する根拠として「能率の基準」をとらえているようである。組織の個人に対する作用を意味する「組織影響力」の1つとしてこの「能率の基準」がとらえられているからである。

組織影響力の理論は Simon の理論体系の1つの支柱である。もともと意思決定者・問題解決者として非常に多様な意思決定を行なう人間に、「組織における人間」としての組織人格を付与するのは、組織それ自体がもっているところの個人に対する影響力の作用によるというのがこの組織影響力の理論であるが、多様な人間がパターン化されるという Simon の人間観もこの理論によって基礎づけられている。

組織影響力の内容として Simon が中心的にあげているのは、忠誠心・権限、および能率の基準である。これらの相互関連については別にも論¹⁾

(1) 前掲拙著, 142~145ページ。

じたのでそれにゆずることにするが、組織の作用によって「忠誠心」という価値前提をもち、それによって、組織から出されてくる命令（意思の伝達）をうけいれて権限を認めた「組織における人間」が、組織内で具体的に行動する場合の手段の選択基準がこの「能率の基準」なのである。それは忠誠心および権限によって一定の価値基準を組織から付与された「組織における人間」の「あらゆる合理的行動の基礎」にある原理」として「『能率的であれ』（“Be efficient!”）という命令は、あらゆる経営単位の成員の決定におよぼす主要な組織影響力である²⁾」というものである。要するに「能率の基準」というのは、組織の作用によって忠誠心をもち権限をうけいれて組織への一体化を価値基準としてもち、組織目的を志向する「組織における人間」が、「目的・手段のヒエラルヒー」のなかで位置づけられた自らの職務を遂行していく場合の、合理的な行動を追及するにあたっての最も適合した手段を選択するための基準である。それは「組織人格」者としての個人の、組織内における具体的な行動基準である³⁾。

ところでここで注意を要するのは、このような「能率」概念の意味するところが Barnard のそれとは全くちがったものであり、むしろ、「有効性」概念と同系列の概念だということである。「能率」概念は、Barnard においてのみ独自の意味をもつのであって、Simon のような意味で用いる方がむしろ一般的である。もっとも Simon は、「能率」(efficiency) 概念とは一応別の意味をもった「充分性」(adequacy) なる概念を示し、これを「目標達成の程度」を意味するものとしている。Barnard の「有効性」

(2) H. A. Simon, “Administrative Behavior” P. 14.

(3) Simon は「能率」の実現のための方途として具体的な管理方式との関連をとらえるが、その1つとして提示される「職能化」(functionalization) の問題はフォーマル組織の構成原理を新たにとらえ直したものである。そしてそれはそのまま官僚制的ピラミッド構造の形成そのものに直結するものである。これを「能率」の観点からのみ問題にするのは、官僚制の論理そのものに立脚していることを意味し、そこには官僚制のもたらす「非人間化」の状況を克服しようという論理を見出すことはできないといわねばならない。

概念とこの「十分性」概念は同じ意味をもつものといってよい。しかし Simon はこの概念よりも「能率」概念の方を管理的意思決定の基本的な基準として用うべきものという。Simon はいう。「『予算が足りない』という普遍的な管理上の不満がある。しかし十分性という白と、不十分という黒との間には、十分さの程度をあらゆる濃淡さまざまのグレーがある。さらに、人間の欲望は利用する資源に比べて際限のないものである。これら2つの事実からわれわれは、管理上の決定の基本的な基準は十分性の基準ではなく、能率の基準でなければならないと結論しよう。管理者の課題は、限られた資源からうみだす社会的価値を最大にすることである⁴⁾」と。つまり目的達成（十分）か否（不十分）かという絶対的な基準ではなく、常により高次の目的達成に向うために、より目的合理的な手段の追及をなしていくという具体的な行動基準として出されたのがこの「能率の基準」なのである。したがって「能率の基準」は「十分性」ないしは Barnard の「有効性」概念のより具体化されたものとしての意味をもっている。

さて Simon は、この「能率の基準」を合理的行動を志向する場合の基準として、「手段に関する」「事実的な問題に適用する基準」であるといっている。またそれはかかるものとして目的がどのようなものであってもすべての行動にあてはまる基準であるが、しかしこの基準自体は目的の選択にはなんらかかわるものではなく、目的の選択には能率以外のなんらかの倫理的価値基準が適用されねてならないと Simon はいっている⁵⁾。しかしながらその倫理的価値基準の内容については、Simon によってついに明らかにされるところとはならない。それは、倫理的価値判断は科学には無縁だとする Simon の徹底した記述科学的見地からすれば、いわば当然でもあろう。記述的方法によりつつもそれを超えて社会的見地から管理責任論を展開する Barnard との相違はここにも明らかにみられるのである。

(4) *ibid.* P. 213.

(5) *ibid.* pp. 183~184.

このことは、組織における個々の人間には組織のめざす目的の内容如何は問題とされるところではなく、ただ提示された目的に向って「能率的」(efficient) に活動していくことだけが問題なのだということを意味している。Simon の画一的にパターン化された人間像がここに具体的に示されているといえるのもあろうか。

ところで Simon のとらえる組織目的は、Barnard のように成員の「共通の目的」として把握された「協働そのものの目的」とは異なった、別のものである。「能率の基準」がかかわるべき組織目的の如何にかかわらず、「能率の基準」はどの目的にも同じように機能するという Simon の言(前出)は、Simon 自身が意識していると否とにかかわらず、組織のそもそもの目的がどうであろうと、すでに組織それ自体として共通の状況におかれるようになっている組織の現実そのものをとらえたものといえよう。つまり、「目的と手段の転倒」の状況によって目的として前面に出るようになった「組織の維持」こそ Simon によって意識されている目的というものではないだろうか。Barnard が組織の成立当初に成員の「共通の目的」としてとらえられた「協働そのものの目的」に常にかえろうとしているのに比して、やはりそこに大きな開きが認められるものといわねばならない。この Simon の目的把握は、Barnard のそれに比して一応より具体的な組織の現象を直接にとらえようとしたものではあるけれども、しかしそれはただ事実をその根源にまで立ち入らずに現象だけをとらえたものにすぎず、それ自体記述科学的方法の特徴をより明確に示したものとはいっても、そのこと自体やはり Simon の局限された観点のあらわれとして問題となるところである。

それは Simon のいう「誘因としての組織目的」にそのあらわれをみることができる。Simon は「組織目的それ自体」を主として顧客に最も重要な関係をもつ誘因としてとらえ、これを固定的、静的なものとはみずに、顧客の価値観の変化に応じて常に変化するものと考えている⁶⁾。そこでは、

成員 (Simon にあっても顧客もまた組織の成員である) に組織目的として表明されているところは適宜成員のうごきにあわせて変更すればよいが、そうすることが「組織の維持」という「目的」にとって必要だからということが主唱されているわけである。「組織目的」それ自体を流動的にとらえるということは、まさにより高次の目的のために必要であるからであり、そのこと自体に意味があろうとは思われない。そして Simon の場合、そのより高次の目的というのは、「組織の維持」ということにほかならず、したがって能率の基準はこの維持目的にかかわる成員の行動基準だということになる。

なお目的把握の問題に関して、Simon のいう「満足基準」の論理と「能率の基準」との関連について触れておかねばならない。周知のように、March—Simon の提示する「満足基準」——「管理人のモデル」は、組織における管理行動の意思決定基準として、具体的には戦略的目的の選択に関する基準である。それもまた、組織維持という基本的目的のための、組織の一定条件のなかでの行動目標の選択に関する問題であるが、一応行動目標の選択基準である点で「満足基準」は、目的に対する手段の選択基準としての「能率の基準」とは異なっている。「能率の基準」は「満足基準」によって選択・決定された一定の行動目標の達成のための手段の選択基準だということになるからである。その限りで「満足基準」は「能率の基準」よりもいわば上位の行動基準だということになる。しかしながらその場合、Simon のいう「制約された合理性」を前提とする限り、「能率の基準」にもとづく手段の選択は、それ自体完全に合理的なものではありえず、未知の手段のなかにより高度の能率を実現しうるものが存在しうることを前提している。Simon が「充分性」という絶対的な基準ではなくて「能率の基準」をとるべきことを敢えてとなえた (前述) のもこの意味からである

(6) *ibid.* P. 114.

と解される。組織における人間行動は、Simon によれば、常に合理性の制約を克服しようとする行動であり、しかも常に完全な合理性の実現を期しえない行動でもある。そのような組織における人間の具体的な目的行動の基準が「能率の基準」なのであって、「能率」もまた常に相対的な意味をしかもちえないものである。したがって「能率の基準」にもとづいた手段の選択に関しても「満足基準」の考え方が入り込むことになるのであって、この点において「満足基準」と「能率の基準」の相互関連を理解することができる。また「満足基準」にもとづいて選択・決定する戦略目的自体も組織の「維持」目的にとってはまさに手段的位置にあり、それ自体が組織にとっての究局の目的とはいえるものではない。いわゆる「多目的原理」の主張はこのような意味での戦略的行動目的が多様な内容をもつということの意味するにとどまり、「組織の目的」が多様化したことをいうのではない⁽⁷⁾。だとするならば、戦略目的の選択にあっても、それは同時に手段の選択としての側面をもち、したがって手段の選択に関しての「能率の基準」が戦略目的の選択に関しても具体的な選択基準となってくるものといえることができる。Simon のいう「目的・手段のヒエラルヒー」は、階層的な組織構造のそれぞれの層にある人間の具体的な行動目標それ自体が、その上位の層の職務にとっては目的のための手段としての性格をもつということを行ったものである。「能率の基準」はしたがってこのヒエラルヒー全体をつらぬく成員の具体的な行動基準だということになるであろう。「満足基準」の論理は、このような「能率の基準」によって選択されるヒエラルヒー各層の目的（上位の層にとっての手段）それ自体の相対的性格を示すものであるということになる。かくて「能率の基準」は、組織のどの成員にとっても最も基本的な行動基準だということになり、組織の目的に向って全成員をより能率的に行動させることが、組織が常に志向している

(7) この点については前掲拙著208～210ページでも述べたところである。

基本的な方向だということになるのである。このような Simon の見地からすれば、組織均衡論において、個人の動機の充足ということが Barnard の場合とは異って、むしろ組織目的達成のための手段としてのみ位置づけられていることもまた当然のことであろう。

む す び

Barnard と Simon の基本的観点の対比を中心とした本稿の論述は、最も基礎的な出発点からして両者の理論は大きく異なっていることを明らかにした。Barnard の人間観とそれを基礎とする全理論体系、なかんづく、「有効性」概念と「能率」概念の同位置での提示と、管理責任論の展開は、Barnard 独自の社会的、人間的観点を示すものとして、本稿の最初に提起したところの、経営学に如何にして社会的——人間的観点を据えることができるかという問題に即しても大いに注目に値する。

Barnard のこのような観点は、すでに Simon においてはみることができず、逆に明白な「組織それ自体の立場」への傾斜があらわれている。この稿では Barnard と Simon についてのみしか検討しえなかったが、Simon 以降の諸論者においては Barnard の観点はどのようになっているのであろうか。この点を明らかにすることは、これら諸理論が最近よくいわれる「人間尊重」の管理方式の理論的基礎としての意味をもっていることからして非常に重要である。これについては稿を改めて別に論じなければならぬが、Argyris と Likert については前著「現代企業と組織理論」において一応概略的に示しておいた。それ自体不十分なものでしかなく、なお深くこれを検討していかねばならぬが、一応これによってみると両者においても Barnard の観点はなく、いずれも「組織それ自体の立場」に立つものでしかない。とすれば、「組織それ自体の見地」にのみとらわれない独自の社会的、人間的立場を明らかにしているのは、ひとり Barnard あるのみだということになるようである。

そうであるならば、Barnard の独自の観点はきわめて重要な意味をもつものといわなければならない。「組織と人間」の管理論の最初の理論としてのこの Barnard の理論がかかる独自性をもっていたことは、まさに「組織と人間」の管理論の原点がそこにあることを意味している。そこでこの原点としての Barnard にかえり、Barnard の観点をはっきりととらえて、現代の問題との関連で再構成をはかることは、現代経営学にとって最も重要な課題ということになるのではないであろうか。

もっとも Barnard のこの観点を、現実どこまで生かすことができるか、その条件は現実に存するかということは1つの大きな問題ではある。現実の条件をいっさい無視してただ Barnard の観点をのみ過度に強調することは適切なことではない。例えば本文中で示したように Barnard が Marx 的理解の立場には立ちえていないことから、体制をこえた組織の問題をとらえても、体制との関連についての問題をとらえていないという限界がある。Barnard の観点は、体制的観点からだけではなおとらええない、人間個々の具体的状況のなかにおける主体的・自律的行動のあり方を、責任理念を基礎にとらえるものである。それは体制的視点をもって否定されうる問題ではなく、また逆に体制的視点を不要とするものでもない。そこで、Barnard 的観点と、Marx 的な体制的視点とを共に基礎にふまえつつ、それにもとづいて理論構成をはかっていくことこそが重要なのではないであろうか。それによってこそ、すべてを資本主義の悪に帰せしめる機械的な体制的視点に対する歯止めをなしうるし、また Barnard 的観点を正しく解しようとするにこれを安易な「社会的責任」論の如きものにすりかえるような観点の無意味さ、無内容さをも明らかにしうるであろう。このような観点が具体的にどのようなになりうるかは、なお今後の問題となるのだが、この方向以外に経営学の新たな理論構成を求めることはできないことはたしかなことである。

1973年3月稿