

## [資料] 企業経営における全体主義と個人主義

その他のタイトル	[Material] Chester I. Barnard, "Collectivism and Individualism in Industrial Management"
著者	チェスター バーナード, 飯野 春樹
雑誌名	関西大学商學論集
巻	19
号	2
ページ	201-226
発行年	1974-06-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00021142">http://hdl.handle.net/10112/00021142</a>

## 〔資料〕

## 企業経営における全体主義と個人主義

チェスター・バーナード 稿

飯野 春樹 訳

## 解 題

以下に訳出したのは、Chester I. Barnard, “Collectivism and Individualism in Industrial Management,”<sup>(1)</sup> 1934. である。バーナードは1934年8月11日に Stevens Institute of Technology Engineering Camp, Johnsonburg, N. J. で開催された the Fourth Annual Economic Conference for Engineers のために講演し、それを自費出版して関係者に配布した。彼の著述のいくつかは、そのように配布されて図書館などに保存されており、そのためわれわれの眼にふれることにもなったが、この論文もそのひとつである。

周知のようにバーナードは、組織における個人の存在を極めて重視する。この論文はまさにこの問題を正面から取扱ったものであるし、1935年の“Some Principles and Basic Considerations in Personnel Relations.”<sup>(2)</sup>でも一部分、そのことが主張されている。そして主著 *The Functions of*

(1) 拙稿「バーナード著述一覧」、関西大学『商学論集』、第16巻、第6号でのリスト番号(18)。

(2) 彼の論文集 *Organization and Management*, 1948. の第一論文として収録されている。上掲リスト番号(24)。

*the Executive*, 1938. では、組織と管理の理論が人間論から構成され、全体と個体との対立と統合とがみごとにえがかれている。バーナードにとっては、組織と個人の相互作用、両者の調和あるバランスの確保が問題であった。このことは主著において、自由意志論と決定論、個人主義と全体主義、より具体的にはパースナルな個人とインパースナルな組織との間の統合の問題として、彼の人間論、協働論、組織論、管理論を通じて一貫して論じられているところである。人間論においてすでに、物的、生物的、社会的要因の統合物として種々の制約下にある(決定論の側面)個人は、それゆえに、限られた選択力、自由意志をもつこと、それにもかかわらず、人間は目的(それは個人主義の哲学の最も普通の意味である)を達成すべく、協働によって、制約(それは決定論の哲学の最も一般的な表現である)を克服すること、協働や組織は、かように対立する事実の具体的な統合物であること、管理とは対立する諸力を統合し、調整することである、というのがバーナードの主著に示される考えであった。

かの難解な主著にくらべて、この論文はかなり平易にのべられており、主著の理解を促進する点からは、この論文は主著への前奏曲とみなしうるのであろう。もちろん、この論文自体のなかに種々の興味ある記述を見出すことも可能である。彼の論文集 *Organization and Management*, 1948. 以前に書かれ、そこに含まれていない論文のうちでは、これは最も注目に値するもののひとつといえることができよう。少なくとも訳者にとっては、自由の問題、個人と国家、個人と組織などの問題が改めて提起されざるをえない現下の情勢をかえりみて、かの世界的なファシズム台頭期に一介の地方公益事業会社社長にすぎぬ人が、これだけのことを論じたことに感銘をおぼえるのである。1934年当時はもちろん、今日においても、せめてこの論文に相当する講演をなしうる人をわが国の経営者のなかに数多く見出したいものである。

バーナードが論文集にこれを収めなかった理由は不明であるが、ここに論じられた全体主義と個人主義に関する考察が主著に多く吸収されていること

と、その論述の仕方が平易であったからであろうか。平易とはいっても他の著述との比較においてのことであり、この論文でもバーナード独特の個性的表現はやはり強い。そのため、訳語と訳文には不適切な個所が多いのではないかとおそれている。御教示をえて、他日改善の機会をもちたいと願っている。

なお、拙稿「バーナードにおける個人主義と全体主義」<sup>(3)</sup>において、とくに主著との関連でこの論文をすでに紹介してあるので、解題はこの程度にとどめたい。併せて御一読願えれば幸甚である。

☆ ☆ ☆ ☆

## 本 文

ニュー・ディールの経済的評価をめぐるこの会議で私は第一番目の講義をするよう依頼されたのですから、私に与えられた課題——「企業経営における全体主義と個人主義」——は、人間事象の管理と社会状態の改善とにかかわるいかなる計画の評価に当たっても考慮しなければならない根本問題を十分適切に取扱うことができましょう。実の所、私の目的は、ニュー・ディールそのものを論じることにあるのでは決してなく、むしろ、人間に影響を及ぼすような、そして徹底的な変化ないし重要な長期的結果を伴うような、体制とか計画や政策を理性的に判断するのに極めて必要な視角に到達できるよう、いささかの貢献を試みることにあります。

私は現代企業組織における要因としての全体主義と個人主義論に考察を限るつもりですが、これらの用語は定義を必要とします。この場合の定義には、全体主義と個人主義一般、および人間事象におけるそれらの意義に関する、多少とも哲学的な論議が必要です。このように接近しますと、この論議のうち、企業組織に特定的に関連する部分は、すでに論じた諸原則を単に例

---

(3) 関西大学『商学論集』，第18巻，第4—5—6合併号。

証するにすぎぬように見えましょう。これはそうなって当然なのです。とい  
いますのは企業組織に含まれる人間関係の基本原理は、人間社会のより一般  
的な関係をより広汎に支配している諸原理と同じものだからです。

25年以上まえ、大学生としての学業を終えたとき、私は、個人が人類の発  
展におけるほとんど唯一の要因であり、体系化された集団活動、組織、協働、  
全体主義はまったく二次的で、付随的な重要性しかもたぬものであるという  
考えにすっかり染っていました。この考え方は私のそれまでの経験からすれ  
ば、自然でまったく論理的なものでした。

まず第一に、私は、個人的イニシアティブ、個人的努力、個人的儉約、個  
人的野心、個人的性格こそが文明生活と進歩の主要要因であるという教えを  
繰返し教え込まれてきていました。当時はまだ、教育における重点は、経済  
学においても政治学においても、おもに個人主義に置かれており、協働、組  
織、集合的努力の事実や問題は相対的に軽視されていました。

その上、早くから自力でやってゆかざるをえなかったのも、私は高校、大  
学の教育とともに主として自分自身の努力によって修得しました。その過程で  
私は、自分の通う学校を自分で選び、いくつかの生計の立て方を学び、もし  
て私的な生活を独力で処してゆくに必要なビジネスや他の手配をすべてやり  
ました。その結果、私は、自分が生活している世界との関連における自分自  
身を、丁度多くの農民が作物の収穫と自分らの関係をみるのと同じような見  
方をしました——太陽エネルギー、土壌の化学作用、重要ではあるがはっきり  
とはわからぬ生命過程、実際に穀物を生長させるこれらのものは自然の普遍  
的なおくりものとして受けとられ、農民は取り入れる収穫を自分自身の精力  
と知識のたまものとするかもしれません——ある観点からはそう考えなけ  
ればなりません——たとえ事実上、彼の努力が、実際に穀物をつくり出す自  
然の作用に対してまったく表面的で、付随的でしかないとしても。多少とも  
これと同じように、私は家族、自分の参加している社会集団、学校や大学、  
鉄道、産業諸組織、政府などが自然によってひとりでに私に役立つ存在とな  
っているものとみなし、協働的に行為する人々の意図的で、きわめて意識的

な努力によってそうなっているものとはみなしませんでした。

このような心理状態で、私は営利組織としてはこれまでのうち最も大きく、最も複雑な集会的企業のひとつ——ベル・テレフォン・システムに就職しました。その多額の資本は何十万という投資家たちによって集会的に提供され、その営業には何十万もの人々の雇用を必要とし、その管理は地位と権限の階層構造に周到に配置された何千という人々によって遂行されていました。その法的存在は州とよばれる集合体によって認可され、その行動、その権利、その特権は、多くの世代を通じての集会的行為から引き出された莫大な数の一般的法律と慣習によって支配されるばかりでなく、またビジネスの規制のために社会によって同じように発展させられ、創り出された特殊な法令や取締当局によっても支配されていました。電話サービスそのものでさえ、集会的な社会条件に依存しているので、ある個人にサービスを売ることは、他の多くの人たちもまた電話に加入していなければ、一般的にいって不可能でした。

私はただちに次のことを知りました。すなわち、会社の内、外を問わず、このような集会的活動のすべては、直接それに関与している個々人の努力の総計をしのぐ巨大な力をもつこと、そしてそれはまた、大規模な協働によるのでなければ不可能な多くのことを成しとげるということです。

これらの事実は明らかに、たえずいわれている言葉——「組織の利益」、  
「全体としてのサービス」——の背後にあるものでした。そのような言葉は、次第に重要でなくなりつつある個人、その個人を抑圧するものがあると私が最初に感じたものの真の基礎であるように思われました。この抑圧が明らかなのは、なすべき仕事に関する特定の指揮命令におけるよりも、むしろ諸部門、等級と地位、政策、予算、法律、偏見および消費者の経済的制約などといった無形の障壁から生じてくる禁止や禁令によってでした——そのために私はやがて、入社当時のむき出しの個人主義から、逆に、事実と原則、組織と集会的活動がすべてであり、個人はとるに足りぬものである、そうではありえない、という考えをもつといった反作用を経験しました。

私が働きはじめた世のなかに対するこのような考え方は、思うに、極端な個人主義の考えと同じくらい有害でした。なぜかといいますと、私は私自身から私自身を取り除くことができなかつたので——私の監督者は引き続き私を個人とみなしたので——社会が私をよかれあしかれ個人として遇し続けたので——私には、二つの明らかに矛盾した事態を調和できないために完全な無気力に陥るとい危険、または、私自身を巨大な機械のほとんど意識のない、無意味な歯車と扱うか、あるいはまた破壊活動のなかで自分の個人的人格を主張しようと決心したアナキストとして扱おうとする危険、私にはこのようないずれかの危険があったからです。皆さんがたは誰も、上述の三つのドアのどれかひとつを通して、個人的生活の存在と大学のような集社会的社会に由来するジレンマから逃れた人たちを身近にみる事ができるでしょう。社会福祉事業の用語でいえば、それらの人々は「不適応型」なのです。

その指揮下に私が運よく配属された監督者たちの知性と忍耐が主たる理由だったと思いますが、私は幸いにもこのジレンマから四つ目のドアを通して逃れました。それは、組織目標に順応するばかりでなく、組織目標を促進するような方向に私の個人的努力を向けるというドアです。その後次第に私は、適切に理解され、知的調整がえられるならば、個人は集社会的な組織から業績と自己表現のための個人的機会を大いに発展させようことを知りました。それにもかかわらず、時がたつとともに、ジレンマがたえず起ってきたし、今でも起っています。そのジレンマは、自己自身に対する自分の義務と、常に存在する集合体——自分が不可避免的にその一員となっている——に対する自分の義務との間の対立だといえれば最もよいでしょう。

はじめのころ、私はこの問題が普遍的なものであるとは思いませんでした。それは多少とも私の地位、あるいは私が所属する特定組織の特殊性だと最初は考えました。私がこの問題を哲学的に考察するにいたったのは、その後私が、下級ではあるが責任ある管理職位につき、そこで自分自身のためではなく、組織それ自体と組織を構成する個々人との両方のために、この問題をいかに解決すべきかを、限られた程度とはいえ、私が意識的に明確にしな

ければならなくなつてからのことでした。このような経験、人々の途方もない協力と編成を必要とした〔第一次〕世界大戦、さらに最後に近年の事態についての省察から、私は、人間生活のすべての問題のうち、ひとつの、おそらく最も重要な問題は、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、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、いかに實際的に調和させるかということであると理解するようになりました。

### 集合的活動における基本問題

全体主義論は、その擁護者たちが、全体としての人間生活の全局面よりはその一、二の局面における集合性にだけ強調点を置こうとする傾向がみられるため、奇妙にも十分には述べられていなかったように私には思えます。おそらく最大の強調は、経済的な分野における協働行為の必要性と協働行為の力に置かれるでしょう。それは集合性が現代人にとって最も明白に必要な生活の局面です。より基本的な他のもうひとつは政治的的局面であり、ここでもやはり、集合的行為をもつことはまったく明らかに必要です——諸個人を守るには、彼ら相互間の干渉に対する保護を必要とするという理由からだけでも必要です。しかし人間生活の集合的性質は、物質的な生産と消費、あるいは政治的必要のいずれかが示すより以上に深いものです。人間は決して自分自身に起源をもつものではなく、各人は無数の世代にわたる人種と社会の表現であることは、生物学的、心理学的にいても明らかに正しいことです。幼児のころより、他の人間から隔離されていた人間は、論理的思考過程を発達させることができないといわれています。われわれはいずれも、現在、われわれが接触している社会的世界——それはそれ自体、主として、何世代もの過去からの継承である——の産物であること、各人は集合的環境の表現でしかないことは明白であります。



日常生活の諸事実をたとえ表面的にせよ知っているそう明な人なら、ほとんどすべての人々が大きい程度の集会的努力に完全に依存していることを認識しそなったり、あるいは高い段階の文明が広汎な人間協働を必要としているのを否定したりすることは、ほとんどありそうには思えません。実際、集会的行為、組織、国家政治、教育の諸問題などそれだけを専門的に考察すれば、われわれは容易に、人間組織の諸過程は非常に重要であるばかりでなく、重大な考慮に値する唯一の過程であるという誤った結論に導びかれることがあります。これはまさに多くの人々が陥ってきたように思われる誤りです。

しかしながら、文明の事業を過度に単純化する人々を困惑させる個人の問題がまだ残されています。個人は集合体というすべてのシステムにおける動態的要因をなしています。いかなる時点でのいかなる人間も、彼の存在の諸要素のすべてを彼自身からではなく、共通のプールから引き出してきたのは事実ではありますが、しかしなお、次のことも事実です。つまり、その時点での彼の行為は独立的であり自発的であること、そして、彼は個人的、自発的である行為をすることによって、集会的利益を促進するか、それに反抗するかのいずれかができる、あるいは彼は行為をしないことによって、集会的進歩に対する死錘になるだろうということです。これらの理由から、集会的活動のすべての計画における基本的問題は、計画のなかに含まれる個人が、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ります。

このことが真実であることは、自分の個人的な範囲内の日常経験の観察から確認されるばかりでなく、また集会的活動を管理している人々の主要な活動の考察によっても確認されるでしょう。ロシアの共産主義社会、あるいはイタリアのファシスト協調組合国家においては、これらの社会を構成する人々の個人的支持を獲得し、維持するよう意図された、少なくとも四つのおもだった種類の努力があることが観察されます。第一の強制的方法は、罪を犯す個人に対して、個人的反抗をすればどうなるかという恐怖を与えることに

よって、あるいは死刑ないし監禁によって個人を排除してしまうことによって、そのような反抗を防ぐことを意図しています。個人的行為を統制しようとするこのようなネガティブな努力では、活力ある協働集団を維持するのに明らかに不十分ですので、目的の理解と賛同によって情熱を刺激し、協働的行為を得ようと試みるプロパガンダが大規模に行なわれています。ロシア、イタリアの双方において、この種の努力がいかほど多くなされているかは、理論上個人の重要性がほとんど認められていないように見える社会においても個人が認識されているという点で、観察者にとって大いに印象的であります。さらに、たとえばほとんど神としてのレーニン、超人的リーダーとしてのムッソリーニに学び、崇拜するというふうな対抗心と個人的忠誠によって、どれほど個人の帰依と活発な努力が刺激されているかを観察するのは興味深いことです。最後に、自動反応的な諸誘因の培養が、物質的報酬におけるばかりでなく、また個人的な影響力と威信を与える等級と地位の階層においても、どれほどなされているかをみるのは有益なことであります。

集合的な社会において個人を認識する必要性は非常に普遍的ですので、集合的努力においてとくに考慮すべき個人のいくつかの特徴はなになのかを考えるのは望ましいことであります。私には科学的心理学者の観点からこの問題を取扱う能力はありませんし、また時間の制約がそのような取扱いを許しません。しかしながら、私が集合的業務を組織し、管理して得た経験にみられるだけでなく、他の多くの観点において、とくに歴史から観察される二、三の重要な実際の特徴を論じても無駄ではないように思われます。

社会的見地からみて、人間のすべての特徴のうち最も動態的なものは優越心であると私は思います。これまで経済的利己心があまりにも強調されてきたので、個々人の生活における動機づけ要因としての優越心は、大いに低く評価されています。困難の他のすべての原因にくらべて、この要因の無視こそが経営者と従業員との関係におけるいろいろの困難の根源をなしているように私には思われます。もっとも、その効果は通常ゆるやかで間接的であり、また、ある特別の場合にそれを原因として特定の認めることは通常むずか

しいことでありますけれども。このことは労働問題について妥当するばかりでなく、注意深い考察をすれば、それが教会、国家、企業経営などの歴史における多くの重大な困難の根源であったことが納得できると思います。

私の経験によりますと、ただ単に個人として——それ以上に、というのではなく——認めて欲しくないような人はほとんどなく、また、認められることが穏当なような場合、とくに明らかに当然な場合に、承認されないことから憤慨するか気落ちするか、いずれかの感情を経験しないような人はほとんどありません。個人の承認そのものは、礼節の基礎であります。

たとえば、スポーツ界、芸術界、専門職業の分野、政治などにおいて、多くの活動の非常に大きい部分が、ほとんどまったく優越欲によってのみ動機づけられていることは明らかであるにちがいません。実際、優越欲はたいていの競争活動における支配的な要因であるように私には見えます。

サービス・クラブ、商工会議所、婦人クラブ、美術クラブ、音楽クラブ、ロッジ、労働組合、慈善組織等々のような、実業的でも政治的でもない多くの組織——それらは総体として文明活動のひとつの重要な要素である——にとって、優越心はそのエネルギー源であるという事実に私は印象づけられたことがよくありました。このような組織のもつ特定目的は、それら個々の存在理由の十分な説明でないことがしばしばです。そして、あまりに多くの努力の重複や方法の非能率が全体としてのそれらの行動に一般的に含まれているので、もしそれらが、より大きく、より重要な集合的組織において生じる個人的な埋没感や喪失感からの、どうしても必要な逃避を可能にするのでなければ、それらはかなりの程度、その存在理由に失うことになります。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れます。したがって、多くの集団組織の事象は、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した。

優越心と関連し、おそらくそこから芽ばえてくるのは、実際界において途方もない重要性をもつ個人のもうひとつの特性、つまり、しっとです。たいていの場合に隠されているけれども、しっとの情が組織的生活のほとんどす

すべての局面においてもつ分裂的効果は大きいものです。それは、政治、産業、労働および教会における多くの困難の根底にあり、そしてそれは、分派、つまりすべての型の人間集団における教義、理論、政策、実践などの対立の発達を、多くの場合、本当に説明するものです。ほとんど指摘されていませんが、それは人間の報酬問題を実際に取扱うに当たって、考慮すべき困難としては他のいかなるものよりもはるかに重要です。この困難は、トラブルの原因がしつとであると容易に認識させるような言葉ではめったに述べられていませんが、しかし「公正な所遇」、「公平な報酬」などのような表現の奥には、しばしば無意識であるにせよ、しつとの情が横たわっていることが多いのです。それは、より好ましい形であらわれると、対抗、模倣、競争となる感情です。好ましくないあらわれとしては、不服従、サボタージュ、管轄争い、有害な策略、虚偽の議論となります。

第三の要因は、カーパー教授によって非常に賢明にも「差別的寛大」と記述されましたが、通常は不注意にも「私欲」とか「利己心」と呼ばれるものです。差別的寛大とは、いくらかの人々を他の人々より以上に愛好し、いくらかの人々を激しく嫌悪するような個人の性向であり、その性向から、愛好しない人々よりも愛好する人々に好意、努力、金銭を喜んで与えようとする意志が生まれてくるものです。個人的愛着をもつこの性向は、生産作業に対する途方もない誘因となります。そして人々の努力の強さは、経済的競争ではとくに、他の人々への愛情から主として生じるのであって、自分自身の個人的な物質的幸福における利害から生じるものでないことは、無数の人々についてあてはまります。

その次には経済的利己心があります。それが多くの人々にはほとんど完全に欠けており、たいていの人々には適度に発達しているにすぎないとしても、経済的利己心が多くの個人的努力を動機づけるひとつの要因であることは否定すべくもありません。それは、組織化された社会で個人の経済的努力をかり立てるほとんど唯一の動機であるとしばしばみなされていますが、私はかねてから次のような意見をもっています。すなわち、それは本当にそれ

ほど重要ではないということ、まさにそうであるがために社会が大いに害をうけている——実際、あとで展開するつもりですが、社会の主要問題のひとつは、生命力としての経済的利己心を育成することにある——ということ です。

集合的事業において非常な重要性をもつ個々の人間の他の特徴は惰性であります。これは変化を行なうに当たっての大きい困難となります。慣習の惰性は、新しい方向への人格的努力を強力に抑制するものです。しかしそれ以上に、快く努力したくない気持となってあらわれる惰性があり、それは多分、努力する動機がないという事実のひとつの証拠にすぎぬものでしょう。

個人の側での、進んで行動したり、考えたり、働いたりしたくないという気持の性質や原因が何であるにせよ、そのような気持は普遍的に存在するばかりでなく、極めて不均等に現われてきます。ここでは、そのことを認識するのが重要です。一般的な観察の範囲内で気付くことですが、惰性は、すでに獲得しているが失う可能性のあるものに関してよりも、獲得されてはいないが獲得の可能性のあるものに関連して、より一層大きい重要性をもつ要因です。たとえば、人々はすでに持っているものを失わないように、途方もなく、時には悲劇的に思い悩むでしょうが、しかし完全に手の届く、もっと大きい利益をうるためにはほとんど何らの努力もしません。このことは遺産に関連して、時にはほとんどばかばかしいほど明白になります。その節に人々は、ひとたび自分が遺産相続人であると信じると、遺産の最後の1ドルをも失うまいとして、友人や金銭、その他の大きい価値のあるものをも犠牲にすることは稀なことではありません——彼らは建設的な方向には同じくらいの努力はしないでしょうに。相当の追加的報酬があっても普通程度の努力を刺激することは極めて困難であること、逆に、努力の減少があるか否かにかかわらず、報酬を減らすことは極端に困難であることは、実業生活においてすべての経営者によって認められていると私は思います。

人の惰性のこのような奇妙な側面から、個人が生産者としてよりも消費者として、より一層強く経済的思考によって刺激されるという事実が出て来ま

す。というのは、買い手はすでに持っているもの——貨幣——を一定の、明確な額だけ手離さねばならず、また概して、そのことに関してかなり慎重でしようが、他方、生産者としては、貨幣または他の形での、通常多少とも漠然とした投機的な将来利益と思われるもののために、前以って努力が費消されねばならないからです。全体的にいて、たしかに勤労者たちは収入の過程に関してそうでありがちであるよりは、支出の過程に関してより一層識別力があり、思慮深いものです。

ついでながら最後に言及しておきたいことは、集合的な諸事象における一要因として経済的利己心が不当にも過大に強調されるひとつの理由は、おそらく、他の事情が等しいかぎり、経済的利己心によって大いに刺激される人々が当然に業務の管理者、富の所有者となり、それがこの要因を目立たせるということです。その上、はっきりとお金にきたなかつたり、お金をため込んだりする場合のように、経済的利己心が他の動機とは不均合いな事例または活動においては、その結果は社会的にもその個人にとってもともに有害であり、「利己主義」という点を強調して公けに非難されます。それにもかかわらず私は、経済的利己心の存在よりもその不足が、社会的観点からは、個人の主要な欠陥であると繰返しておきます。

時間の制約のため、これらの一般論から結論に急がねばなりません。私は、個人主義を除外して協働と集合的活動を強調すること、あるいは全体主義を除外して個人主義を強調することは、日常の経験と常識にはとうてい一致しない誇張であるのは明白であると思います。このような強調のしすぎや誇張がたえず知的な人々、しばしば経験豊かな人々によってなされるという事実は、文明生活におけるこれら二つの力の作用する固有の領域を記述するに当たって、またそれらの相互関係を定式化するに当たって、相当の困難があることを示しています。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、他の方法ではやれない多くの不可欠な機能を達成する、道具または機械と類似のもののみならずのが効果的であり、全体としての事実に一致していると思います。他方、個人性は、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しょう。

これらの人間行動の原理はいずれも、もしコントロールされなければ、明らかに他方を破壊する傾向があることを認識するのは正しいように思われます。組織あるいは集団編成の諸計画がそうなりうるし、事実、たとえばイニシアティブを破壊するほど個人を抑制したことがあるのは明白です。同様に、抑制されない個人主義が、人々との間の効果的で目的的な協働を不可能にすることがありうる——しばしば不可能にしたことがあるように——ことも明白です。そこで、本質的な問題は、協働的行為の諸計画と個人とが相互に他を強化しあい、相ともに調和的に作用するふうに、両者を発展させるということです。というのは、個人のイニシアティブ、才知、性格、人格的義務の感覚を破壊する集団編成は、すべての種類の協働の機構を悲惨にも打ちこわすことになり、他方、建設的かつ協働的な方向に自動的に作用しない徹底した個人性は、多数の人々と高い文明の双方を維持するに必要な程度の共同行為を不可能にするということは、長い歴史はもちろん、現在の経験からしても明らかだからです。実際、われわれは今日、個人的な偏見と性癖にもとづく制約によって、すべての種類の人間事象において制限されています。

この問題の正しい理解のためには、高い程度の協働行為には、それに相応する高い程度の個人の発展を要するという認識が必要であるように思われます。たとえば、複雑な組織と高度の専門化を伴う多くの産業活動がありますが、それらはイニシアティブ、知性、教育と訓練、情緒の安定性が十分に発達していない諸個人によっては、経済的に遂行されえないことはよく理解されています。より大規模には、このことはロシアにおいて、大いに経営者の、専門家的能力が導入されているばかりでなく、非常に多数の個人の教育と育成を達成するよう大きい努力が払われていることから学びうる教訓のように私には思われます。奴隷経済によっては、単純で原始的な方式から大いに離脱して運営されている自由経済に対して十分な競争が困難であることは、やはりここでの所説の正しいことを示しています。下級の、教育を受けていない人々は、民主主義制度のもとで普通にさえ機能しえないことが通常

認められている所ですので、われわれは民主主義の長所を論ずるに当たっても、同じような状態があるとたえず気付いています。

### 全体主義より個人主義が強調されるべきこと

以上のことから、高度に発達した個人主義とよく発達した全体主義とは相互依存的な条件であり、いかなる高度な文明にとってもおそらく等しく必要不可欠なものであるけれども、その重要性に差異があるかぎり、重点は組織の発展よりもむしろ個人の発展にこそ置かれるべきであるという所説が出て来ます。産業界ばかりでなく、その他どこにでもある現代文明下の幻想と、協働の方法を進展させ、精緻化させるに必要な大きい努力とは、組織の機構、集合的努力の計画こそ重要な要因であり、個人主義は補助的あるいは避けがたい悪でさえあるという結論に人を容易に導きます。このような考え方は、人間の経験からみると誤っていることが判明していると私は思います。しかし結局のところ、両者相ともに必要な二つの要因のいずれがより重要であるかを議論するのは少々無駄なことです。肝要な問題は、両者が適切なバランスで発展させられるべきこと、そして両者はそれぞれの力を増大させるふうに統合されるべきだということにあります。

この点について、事の性質上、全体主義と個人主義の間の均衡は必然的に不安定であることを認識するのが望ましいように思われます。したがって、企業組織という狭い領域においてであれ、国民生活というより広い領域においてであれ、不断の変化と調整は避けえないものであります。この不安定は、人間生活の条件に当然に反作用を及ぼすところの自然環境におけるたえざる変化から生じ、また科学知識と産業技術におけるたえざる増大から生じます。それはまた、集合的な集団内の人間の数の変化から生じます。さらに、集合的条件が個人の発展あるいは態様に与える不断の反作用があるにちがひなく、また、組織の実行可能な機構の性格に影響する逆の〔個人からの〕反



作用があるにちがいません。たとえば、大きい組織で働くこと、複雑な社会化された文明で生活することに慣れている人々は、もしあまり急激な変化が避けうるならば、いよいよ複雑になる集合的努力のもとで個人として機能する能力をもつことはよく知られています。したがって、集合性と個人主義とのバランスは、外的条件と内的諸力の双方によってたえずかく乱されています。

集合性と個人主義という要因間のたえず変化するバランスの興味ある例は、量産品と注文品に対する消費者市場の反作用にみられるでしょう。おそらく最もわかりやすい実例は衣服であり、その大部分は量産的であって、明らかに複雑で広汎な集合的生産、流通のプロセスの結果であります。さらに、衣服に関する消費者慣行——とくに「スタイル」に表現された——は、それ自体、外見上生産過程とは無関係の、集合的意見の表現です。消費者は、一面では、受け入れうるドレスの限界についての多数意見への配慮と量産の経済とによって共同的に制約され、そして他面では、ドレスの個性に対する個人的欲望によって制約されます。過度の個人主義は量産の可能性を破壊するでしょう、したがって経済性の観点からは、多様性が限定されることがどうしても必要です。同様にまた、ある限度以上のドレスの特殊性は不愉快です——人目につきます。種々の点で、市場を構成する諸個人は、第一に、集合的生産の経済的利益とドレスのふさわしさについての多数意見、および第二に、それでもやはり「差異」をもつドレスの商品群または集合の選択、との間の効果的な妥協をたえず求めていることは明らかに観察しうる所であります。

思うにスタイルのたいていの変化とドレスにおける進歩が達成されたのは、個々の消費者の側での(しばしば生産者によって思惑的に予測された)このような差別性の追求によっています。たしかに量産の最大限の経済的利益は、現在達成されているドレスにおける個人性の程度を保証するために大巾に犠牲にされています。

他方、現在の程度の量産のもとでの個人の選択の自由における犠牲は、手

作業または小規模な形での個人生産あるいは注文生産の経済のもとで可能であったより、より一層大きい程度にドレスを差別化させる組合せを可能にするような、非常に多種目の素材（服地）の大量生産を可能にしてきました。

そこで、この非常に重要な産業の分野では、個人主義と集合性の間のバランスのたえざる追求、不断の変化の固有の必要性——自然条件に基本的に関連する諸要因、および集会的生産と個人的嗜好との間の反復的相互作用のいかんによる——とを観察することができます。

均衡に対するこの種の追求と、二つの要因間の調整におけるこの種の進展は、ドレスの素材の場合ほどには明らかでなく、多くの場合それほど自動的ではないけれども、私の見解では集会的状態が存在するすべての分野においてたえず作用しています。

ここで論じた一般論の他の有益な例示は、経営活動の技術、市場あるいは財務の領域とは異なった、「人事」の領域と一般に言われている産業組織のその側面に見出されます。

この目的のために私は、私の最もよく知っている組織——ベル電話システム——における状態と経験を最もよく利用できます。それが、世界最大の集会的企業のひとつであるという理由からばかりでなく、とくに、高度に技術的であるため、ひとつの総括経営のもとでの極めて高度の専門化を含んでいるがゆえに、取りわけ適当なのです。それがその営業の、したがってその従業員の広い地域的分布を必要としているゆえに、例示としてとくに適切です。

この事業の複雑な技術、それに伴う高度の職能的専門化、操業の地理的な広がり性格——それに対応した、地域的な意味における職務の専門化を伴う——、加うるに、提供されるサービスは相互に離れた地点での同時的操作をつねに必要とするという事実、これらのことから、純粋に人工的で内部的な意味における場合を除けば、完全に単一の人間によって完成されるいかなる種類の活動もほとんど存在しない、といってもよい状態が出て来ます。たとえば、電話料支払の現金の領収と、それに伴う支払事実の帳簿への記入というような単純な活動も、つねに少なくとも二人の人の作業を必要とする

ことは事実でさえあります。この事業の性質から、かなり厳格な原則と安定した慣行に支配された、広汎で複雑な組織がどうしても必要となり、また、非常に広い地域にわたり、何十万という従業員に影響するような、素材、装置、運営方法の相当詳細な標準化が必要となります。そのような組織のもつ避けえない複雑さは、従業員が自分に割当てられた専門化した課業において適切に機能しうるに先立って、すべての従業員に関してはある程度まで、多くの従業員に関してはかなりの程度まで、「組織を学ぶ」という必要性を強いることとなります。そのような状態は多くの人々にとって、次のような状況を意味するでしょう。つまり、そのもとでは、トップのほんのわずかの人々を除いて、すべてのランクの何千という従業員は、ほとんど個人的責任の余地がなく、また個人的発展の機会もすこししか認められないで、ただ単に機械の歯車あるいは有機体のなかで自動的に機能する細胞とみなされるという状況です。したがって、このベル・システムの人事政策の表現は、「できるかぎり個人を発展させる」ことを意図するものとして、最も簡潔に定式化されてきたことは意義あることであります。

このような表現は、もしそれが多くの工夫と組織方法によって実際に遂行されなければ、単なる感傷にすぎないでしょう。これらの工夫と組織方法は、それ自体としては人事のために計画されたものとはほとんど認められないでしょうが、しかしそれらなしには、組織が機能することはほとんど実行可能とは思えません。というのは、これほどの複雑さをもつ組織は、もし組織計画、工場の物的素材、そのマネジメントの専門性、その技術の科学的方法が、組織の主要部分を構成している個々人のイニシアティブ、情熱、協働的な精神と訓練、能力によって活性化されるのでなければ、満身に機能できない、多分まったく機能しえないことは、理論的考察と実際の経験の双方にもとづいて明確に理解されているからであります。文明史における最大で、最も複雑な集合的企業のひとつであるこの企業におけるほど、個人主義が高度に尊重され、個人の発展がより意識的に促進されている所を私は知りません。

人間福祉の相当の考慮がこの組織の運営においてないわけではなく、また、

いくらかの特別の側面では、それが支配的動機になっていると考えてもよいのですが、個人の尊重、および個人の発展それ自体を助長しようとする意識的努力は、人間の経験の基本的事実の認識と次のような知識、つまり、企業の効果的行動は、すべて調和的に調整された物財、技術、組織および個人の高度な、バランスのとれた発展を必要とするという知識、に主としてもとづいています。

この事業の日常の業務活動で意識的に遂行されている全体主義と個人主義とをバランスさせるプロセスについての特別の証拠を一つ、二つだけでも詳細に記述する時間の余裕がありません。しかしながら、多分一般的興味をひく一例が、権限の委任における実践に関してあげられましょう。責任ほど、個人の能力の範囲内で個人を発展させるものではありません。そして権限は責任に欠かすことのできないものです。この見地からは、権限の高度な分散化と局地化が望ましい。他方、権限の集中化は、集団協働の利益のほとんどが生じてくる努力の調整にとって欠かすことのできないものです。あまりに集権化が大きすぎると、柔軟性の不足、官僚的硬直性、イニシアティブの抑圧が生じます。そこで問題は、努力の調整が重要であるような事柄の中央的統制とバランスを保ちつつ、高度の局地的柔軟性と個人のたえざる漸進的發展を可能にするような権限の委任を達成することにあります。このバランスに影響する諸条件はたえず変化しますので、最終的解決は決して可能ではありません。これらの変化は、多くの局面についておそく、他の局面については急激でしょう。たとえば緊急時には、決定的要因が行為の調整と統一性であるか、あるいは局地的に用いられている個人のイニシアティブと才知の強化であるかにもよりますが、ある事柄が突然に中央的統制を必要とし、他の事柄は徹底的な分散化を必要とするでしょう。権限の委任における変動の程度は非常に大きく、また急速なことが多いので、安易な記述をすることはできません。しかし、組織の理論的な機構よりは個人を大いに信頼している組織においては、行為を麻痺させるような不確定さと不決断の状態を創り出すことなく変化を行なうことができます。個人主義が抑制されているとき、そのよ

うな再調整は、慣習的關係——それなしには低級な個々人は効果的に機能できない——をくずすことによって混乱状態をひきおこす危険があります。

組織の効果的な再調整の可能性、そのような再調整のたび重なる必要性は、人事に無関係な要件をつねに含んでいます、それにもかかわらず、人事的要因によって大いに支配されています。従業員を徹底的に訓練し、選抜するという双方の過程は、集合的活動の進化が企業内部に包摂される個人主義の性格と性質に大いに依存しており、またたしかにそれらによって制約されるだろうという事実の十分な証拠です。アメリカの電話営業のサービスを提供することも、あるいはその経済を確保することも、もし現在アメリカ人のもつ教育水準と個人の活力がなければ、いずれも実行不可能だろうことには、ほとんど疑いをさしはさみえないと私は思います。私の意見では、それは無教育の社会、奴隸経済において、あるいは軍事的独裁制のもとでは不可能でしょう。

一般原則的なもうひとつの例示は特別の注意に値します。それは集合的企業での経営要員の機能と重要性です。特定の集合的システムを大いに擁護する人たちは、あらゆる等級の個人が極めて重要な要因であるという事実をしばしば軽視します。そして彼らは、経営要員を確保することの重要性とむずかしさをとくに低く評価します。その上、そのような要員の重要性を理解することのほうが、それを確保するむずかしさを認識することにくらべると、まだずっとやさしいことなのです。

### 進歩に不可欠な個人的発展の促進

もし私の述べたことの正しさが受け入れられるならば、今日の管理職能が、協働行為の機構を発展させるとともに、同時に個人的発展を促進すること、さらに、この二つを実際の活動において効果的に結びつけること、であるのは明白でしょう。この職能はしばしば遂行されず、おそらく決して十分に

は成しとげられないでしょう。実行することはもともと困難なのです。産業的、政治的双方のマネジメントの崩壊と失敗——それらを軽べつあるいは憤慨をこめて記述するのが現在では慣習となっています——も、集合的活動のいろいろの分野のリーダーはもちろん、すべての産業界のリーダーや政治家がたえず気付いている基本的な困難を指摘しているにすぎません。その困難とは、多様な集合的活動を管理する能力のある人々の十分な供給を確保することです。二流の経営者でもしばしばがまんしなければなりません。というのは、一流のマネジャーの供給は現在のところ十分ではなく、そして今後とも、向上しつつある業績水準のもとで、あるいは科学的発達から社会的に利益をうるために必要とされる集合的行為の増大しつつある度合のもとでは、相変らず十分ではないだろうからです。

先ずその必要諸条件を考察しましょう。それらは、物的その他の活動条件に適応して、また集団を構成する人々の個人主義(個性)に適応して、必要な個人的エネルギーを破壊することなく、いなむしろ実際に増大させつつ、その個人主義を効果的な協働のなかに導き、鼓舞できるように、人は、共同のないし協働的行為のために人間の集団化を設計できなければならない、ということです。これには、全体として、相当量の知識、しばしば高度な技術的、分析的能力と、かなりの程度の想像力の修得を必要とします。さらにまた、全体として、性格の安定、好ましいパースナリティー、迫力および説得力のような人格の特性が必要とみなされます。同時にそれは、イニシアティブと才知、さらに統制力——忍耐や抑制に示されている——に表現される動態的な個性を必要とします。集合的活動と個人主義との往來の基底にある諸力の対立のすべては、理解され、感得されなければならないばかりでなく、それらは個々のマネジャー自身のうちで経験されます。かように要求される性質のそれぞれは、全国民の平均値よりはよほど大きい程度にそれぞれに明白に保有されねばなりません。そして、集合的企業それ自体におけると同様に個人において、これらの性質は適切なバランス——情況に応じ、時とともに必然的に変化するにちがいない——で保有されねばなりません。その上、生れつき

の性向と能力の訓練と発展には、はげしい経験のほかに不断の長い努力を必要としますので、人並みの知的能力、人並みの性格と人格的資質以上のものが必要であるばかりでなく、その経歴において長い期間、たいていのマネジャーの定めである、はげしい仕事、強い圧力および道徳的緊張に負けないだけの高度のバイタリティーが必要です。

あえて断言すれば、人口のせいぜい10%どまりが、かなりの程度の実際的な管理能力の獲得に要する、長期にわたる教育とはげしい訓練および経験に耐えるか、あるいはそれらによって利益をうるに必要な程度の知力、情緒的安定、人格的資質か、またはバイタリティーのいずれかを備えているにすぎません。この説の重要性は、もし次のことが理解されなければ見落されるでしょう。すなわち、広義にはマネジメントの一部分である専門的助力者をとくに含むならば、平均して雇用された10人ごとに1人以上のマネジャーが疑いもなく必要だということです。実際のところ、多くの技術的ラインにおける間接人員は、正規の従業員の5人に対して1人ほどの高さでしょう。現下の不況によって、また、機械および動力経済のもとでのマネジメントの高度の専門化から生じる経営人材の技術的失業によって産み出された幻想にもかかわらず、われわれは人口における適切な経営人材の自然的限界をすでに使い果たしていること、そしてこれが現状での困難の主要原因であることはたしかであると思います。われわれは速いペースでわれわれの全体主義を進展させつつありますが、われわれはわれわれの個人主義を乗り越えて進みつつあります。たった4年前に、業界での大学卒業生求人のはげしい、非経済的な競争は、当時の産業の意見を示していました。これまでのところ、基本的ないし長期的な要求には変化はありません。

このような人材の欠乏は、人間の進歩のすべての制約のうち最も基本的なものです。なぜなら、それは人を指導し、努力を調整する能力と、技術を利用する能力との双方における制約だからです。マネジメントに経験ある思慮深い人々に最大の心配を与えるのは、原材料(人材)のこのような基本的稀少性であり、また、彼らが、産業組織および社会的、経済的制度の実践と

方針が、何よりも経営目的に利用可能な人材をできるかぎり最大限に発展させ、かつ利用できるよう計画されるべきであると最も気にしているのも、このような基本的稀少性のゆえです。

その結果、できるだけ好ましい最終製品が確保されるよう、可能なかぎり最善の原材料を獲得することに先ず注意が集中されます。勤労者の職に受け入れた個々人の質に対する不注意と無関心が、やがては将来の経営要員の質の重大な悪化をもたらすことはしばしば立証されてきました。このことが、教育上の資格をもたぬ多くの人々にくらべると当座の生産的業務にあまり役立たないにもかかわらず、かなりの割合の高度に教育された人々が多く、組織において雇用される理由を説明します。個々の産業組織において、このことは、実行可能な経済の限度内で獲得しうる最良の人々を選択することを意味し、もっと広い意味では、それは社会が全体として提供しうる最良、最大の程度の教育と人格的發展を意味します。

しかしながら、原材料のこのような予備的問題以外に、少なくとも同じ程度の重要性をもつ問題——人材を育成すること、望ましい仕事に割当てるためにそれを利用すること——が認められます。これは比較的容易な問題とみられていますが、実際は極めてむずかしいものです。というのは、経営要員のための原材料が欠乏しているにもかかわらず、よい人材の多くが浪費されており、そしてまた、仲間以上にほとんど明らかに能力のある多くの人々が、怠惰ゆえに、自己の能力を發展させ、あるいはそれを有益な目的のために用いることを拒否するということは明らかだからです。彼らの関心は、非生産的か、反社会的か、あるいは高度に成熟しているような種類の仕事にあるのでしょうか。したがって、マネジメントの第一番目の問題は、自己啓発のための機会と便宜を提供するばかりでなく、同様に誘因を確保し、維持するという問題です。なぜならば、浪費される人材の非常に大きい部分は、自己啓発——それなしには大きい程度の経営能力はありえない——のための努力を刺激するに十分な誘因を見出しえないゆえに、浪費されていることが認められるからです。



これが、社会派的意識があり、かなり非利己的である産業、商業界の経営者が、有能な経営能力に対する金銭的報酬の作用と重要性についての一般的な誤解を、大いに憂慮しながら見る理由です。このような人たちは、この講演のはじめのほうで言ったこと——経済的利己心は、今日の世界では発展しすぎているよりは、嘆かわしいことにそれほど発展していないということ、また、集合的システムにおける個人能力の発展に対するその他の動機ないし誘因は、能力の高い発展にたいいていの場合に伴う、時間、エネルギーおよび自由の犠牲を甘受させるのには、あるいは経済的、社会的に建設的な諸努力に、所持する能力を利用するよう説得するのには、相当部分の事例において、それ自体十分ではないということ——の正しさをもっとも認識しています。というのは、高度に発達した個性についていえば、それは懲罰とか他の不利益とかのおそれという誘因にはほとんど動かされないこと、また、それは意欲をそがれることと評価されないことに最も動かされる、ということがとくに正しいことに注目しなければならないからです。ほとんど統一的に、経営者の機会は、たとえそれが社会主義的企業で最も効果的になるだろうとしても、どんな産業的、経済的、社会的システムのもとでも高度に個性的です。したがって、自尊心、個人的承認、威光のような動機は、一般的な人についてよりも一層効力があります。

このことが、リーダーシップへの誘因として、このような動機に依存すべきこと、金銭的報酬にはあまり依存する必要のないことを多くの人々に主張させるようになりました。しかし私が思うに、人間の管理に長い経験のあるたいいていの人々は、これらの高度に人格的な誘因の重要性を認識し、それらをほどよく利用してはいるが、また、その責務が貨幣で評価できず、貨幣ではっきり弁済できないようなサービスを受け入れることの大きい危険をも認識しています。その理由は、金銭的支払が名目的にすべての責務を弁済する商業組織にくらべ、市民的あるいは公共的事業における自発的組織の管理に多くの経験をもつどんな人にとっても明白です。自発的サービスは、短期間の場合を除き、それを提供する側の人の心のなかに、共通の事業への彼の貢献の

程度に、事実をずっと越えるような確信を發展させ、その責任ある受け手の側に、はっきりしない、無形の恩義感——それは、不十分で不適切なサービスを受け入れ続けることによってか、あるいは勝手気儘な事情による不当なおくれとか活動の停止によって消滅しうるのみである——を創り出します。このような「既得権をもつ」状態は良い組織にとって有害であり、合理的な能率を阻害するので、そのような対照しうる経験をもつたいの人々は、高給の経営的助力のほうが、帳簿上はタダかほとんど費用のかからぬ同性質の自発的サービスあるいは低給のサービスよりも、ずっと安くつくと考えています。かくして、集合的努力の管理のために使用可能な、人口の限られた部分の能力を發展させ、集中させるための手段として金銭的報酬が重要であるため、産業家の気持のなかにそのような重要性が当然のことであると思わせるようになります——しかし彼は、誘因のうちこの最も望ましいものすら、人口の潜在的能力の最も効果的な利用にとっては、あまりにも弱いことを非常によく認識しています。

この事実の理由は、思うに、貨幣はその効果的な利用方法を知らない人々にとって、つねに変わらず作用する誘因ではないということです。貨幣資産の効果的な利用には、趣味と欲望の教育と育成を必要とします。このことが、その人にふさわしい昇進を多く人が、はっきりと、あるいはそれとなく繰返し辞退する理由を説明します。昇進によって得られる追加的貨幣は、昇進に通常伴う、より大きい責任とより大きい自由の制約を受け入れるに十分な誘因ではありません。このことがまた、文化的発展が限られているために、いやしい、たわいない欲望の満足、またはたくわえのためにしかお金を使おうとしない人々に与えられるなら、法外な貨幣の支払がしばしば能力にとって有害であると認められる理由でもあります。かくして、世界的に限られた経営人材の供給を開発し、利用するための誘因は、偉大な欲望が偉大な努力を、なすに値いするものにするような個人の文化であることが了解されましよう。個人が自己を啓発し、自分自身を社会の建設的利益のために用いるよう動機づけるこの文化は、全体としての社会の問題であり、私の意見では、

それがわれわれの大学や他の文化的諸機関——それらは、この物質主義時代において、主として直接的生産目的に役立つものとみなされることがあまりに多い——の存在理由をまず第一に正当化するものであります。

私の全体主義と個人主義の哲学についてのこの素描において、次のことを皆さんがたに確信させたと希望します。つまり、問題は、全体主義学派あるいは個人主義学派に加担することによって解決されるものではなく、むしろ、それは人間事象におけるこの二つの要素の調和した発展、それらの建設的なからみ合いと調節の問題であるということ、さらに、この問題のまわりにえがきうる大きい円の中に、主問題の縮図である細かい問題についての多数の小さい円があり、その反復的な解決が全体の主要問題——人類の大きい困難のうちの一つであり、大古の昔からそのまま存在している——の継続的解決にとって必須である、ということです。全体的であれ、部分的であれ、ニュー・ディールの経済をさらに進んで皆さんが考察されるに当たって、あるいは、他のいかなる改善計画を考察されるに当たっても、重要な基準のひとつは、その制度が個人主義の現在の発展に合致しているかどうか、そしてそれがその一層の発展を促進するのか阻害するのかどうか、でなければなりません。

(1973. 8. 20 本文訳了)