

能率と二重人格

——Barnard理論研究——

村上伸一*

目次

- 1 序
- 2 能率という概念
- 3 二重人格仮説
- 4 能率と二重人格
- 5 結

1 序

能率はアメリカ経営学の父とも称されるTaylor (1911) がマネジメントの肝に据えた概念である。労働者にとっての高賃金、使用者にとっての低コスト、それらを同時実現するのは突き詰めると最高の能率だと主張した。能率の重要性はノーベル賞受賞学者のSimon (1997) にも継承されるなど、いわば常識的な考えといえる。ところが、その能率概念にBarnard (1938) は普通に使われている意味とは異なる独特の意味を持たせる。彼の言う能率とは、組織からすると個人の貢献の確保にかかわり、個人からすると個人動機の満足に関連する。

Barnard (1938) によれば、組織の生命はその目的を成し遂げるのに必要なエネルギーの個人の貢献を確保し、維持する能力にかかっている。したがって、能率は高いほど良いということになり、概念は異なれども、Taylor (1911) などと同じに収まる。ただし、Barnard (1938) の場合、それは個人動機の満足を高めるということにもなる。それも今や常識と言えるかもしれない。例えば、個人の満足が何もないよりはたとえ僅かでもあるほうがいいに決まっているだろうと考えられるからだ。

* 本学経営学部教授

キーワード：バーナード理論、能率、有効性、組織人格、個人人格

しかし、ここでBarnard (1938) の二重人格仮説を想起してほしい。組織の参加者は組織人格と個人人格という矛盾するような二つに区別される二重人格を持つという仮説だ。彼によれば、参加意欲が僅かしかなかったり、つかの間の参加だったりすれば、組織人格はほとんど存在するとはいえないという。それは、逆の場合には、組織人格が明確に存在するということだろう。参加意欲が強く、ある程度の期間、継続的に参加する個人は明確に組織人格を持つ。組織人格は組織目的を達成しようとし、もしも達成されれば、おそらく意欲も高まることだろう。

ところが、組織目的の達成が個人的満足の源泉になることはたとえあったとしても稀だとBarnard (1938) はいう。組織人格が目指す組織目的がたとえ達成されても、個人人格の個人的満足以にリンクすることは稀だ、というのだ。これは、参加意欲が強く、一定期間継続的に参加する個人は明確に組織人格を持つが、組織目的を達成しても彼または彼女らは個人的満足を得ることは稀で、それほど高い能率に達するのは困難だということを示唆しているのか。能率にとって、有効性はさほど意味がないのか。強い組織人格を持つ組織参加者も、つかの間の参加でその意欲も僅かな組織人格が希薄な参加者も、その個人的満足を満たし、能率を高めれば、組織は存続・成長してゆくのか。では、そもそも高い能率はどのように生じるのだろうか。

本稿の目的は、これらの疑問に答えを見出そうとするものである。答えを見出すためにはまず、Barnard (1938) の能率概念を深く考察し(次節)、二重人格の概念についても検討する必要がある(第3節)。これらを踏まえて、能率と二重人格にかかわる疑問を解き明かしていきたい。

2 能率という概念

2.1 Barnard (1938) の能率概念

Barnard (1938) は、個人的行動、協働行為、組織、の3つのレベルで能率について論じている。以下、要約して示す。

2.1.1 個人的行動の能率

Barnard (1938, chap. 2) によれば、人間の行為には求めもしない結果が含まれ、その結果が満足か不満足かを与える。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」であるが、それよりも、行為の求めない結果のほうが重要だとBarnard (1938, chap. 2) はいう。求めもしない結果が行為の動機を満たし、その過程を打ち消すような不満足を生み出さない場合は「能率的」であるという。

2. 1. 2 協働行為の能率

「協働体系の能率は、その構成員としての努力を提供する各個人の能率の合成されたものであり、したがって各個人の観点から見られたものである」(Barnard, 1938 : 56-57, 訳 58-59)。Barnard (1938, chap. 5) によれば、個人は自分の行為によって動機が満たされていることが分かると、すなわち自身の貢献を能率的と考えれば、協働的努力を続ける。つまり、貢献は継続される。したがって、「協働体系の能率とは、それが提供する個人の満足により自己を維持する能力」(Barnard, 1938 : 57, 訳 59) であり、協働体系を存続させる貢献という負担と満足との間の均衡の能力といえる。協働の能率は、協働がその目的の達成によって得られる生産に依存し、それらの分配により個人の動機をいかに変えるかに依存する。結局、協働の永続性は、有効性と能率という2つの条件に依存することになる。

Barnard (1938, chap. 5) によれば、協働体系はダイナミックで、全体として物的、生物的、社会的な環境に対する継続的な再調整のプロセスであり、「その目的は個人の満足であり、その能率は、結果としてその環境全体の歴史を変えることを必要とする」(Barnard, 1938 : 59, 訳 61)。

2. 1. 3 組織の能率

いわゆる実用的な能率概念は、例えば宗教組織のような多くの組織ではほとんど意味を持たないとBarnard (1938, chap. 7) はいう。そして、個人的貢献を確保し維持する能力は、狭義の多くの能率、非能率の合成されたものであると述べる。彼によれば、「組織の能率とは、その体系の均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を提供する能力である」(Barnard, 1938 : 93, 訳 97)。組織の生命力を維持するのは、この意味での能率であり、物財の生産性の意味での能率ではない。「協働作業における標準化された生産の物的経済性を損なうことなしに、各人が技能と仕事の完遂についての誇りを得るような条件を確保することが真の能率の問題だ」(Barnard, 1938 : 94, 訳 98) というのである。威信を与え、望ましい人々のロイヤルティを確保することは、この意味での能率における複雑困難な課題になる。商業、政府、軍隊、学術などの組織の中で優れた組織が、非経済的誘因に非常に注目し、ときに莫大な経費を使うことがあるのはこのためであり、それは有効性と同じく、基本的な能率に不可欠なものなのだ」とBarnard (1938, chap. 7) は強調する。

Barnard (1938, chap. 16) はまた、組織が存続し、成長していれば、明らかに能率的であり、縮小していれば能率的かどうか疑わしいという。経済的には不成功な組織が存続するのは、組織全体が生産あるいは確保する経済的満足ならびにその他の満足が常に消費する経済的ならびにその他の給付を償いする場合のみである、と述べる。「成功のためには、協働は何かを創造しなければならず、これが協働の細部過程においてあまり分散してしまい人の動機を満

足しえないようではいけない」(Barnard, 1938 : 253, 訳 264)。部分が集計されても全体になりえないし、協働の成果は結果による以外知りえないから、組織の究極の能率は、部分の能率と全体の創造的経済に依存することになる、というのがBarnard (1938, chap. 16) の見解である。

部分の能率の過程は、反対給付を少なくしながら、あらゆる貢献を調達することであるとBarnard (1938, chap. 16) は述べる。払い込まれたり、払い出されるのは効用であり、それはこの過程で変化を受けるといふ。効用には非貨幣的価値が含まれる。Barnard (1938, chap. 16) によれば、この過程は、自分にはあまり価値はないが受け取る人には価値の多いものを与え、自分には価値が多いが提供者にはあまり価値のないものを受け取るというあるべき交換過程であり、適切な基準は能率、すなわち個人的な満足である。「相手側の要求するものを与えない者は、自分の希望するものを入手できない」(Barnard, 1938 : 256, 訳 267)。

全体の創造的経済について、Barnard (1938, chap. 16) は「組織の創造的な側面は調整である」と述べ、部分の能率が確保されるだけでは、協働しないで個々に得られる満足の総計よりも大きい総計は得られないという。生存するためには、協働自体が余剰を生み出さねばならない。そこで、調整が欠かせず、その質が生存の決定的な要因になる。「創造的能率」と呼ぶBarnard (1938, chap. 16) は、必要なのは事物の全体感であり、部分を全体に永続的に従属させることであるという。様々な効用をはかる共通の尺度はありえないから、結局はセンスの問題になり、釣合感の問題であり、異質的な部分の全体に対する重要な関係の問題になる。

2. 2 Barnard (1938) の能率概念の検討

人間の行為には求めもしない結果が含まれるとBarnard (1938) は説く。そして、求めない結果が行為の動機を満たし、その過程を打ち消すような不満足を生み出さない場合は「能率的」であるという。当初の見通しや想定よりも、実際に生じた結果を見て、それが不満足を生まなければ、能率的だという彼の視点は驚くほど現実的だ。環境変化が激しいほど、未来の完全な予想などは無理で、目標や目的もすぐに色褪せ、その達成の意味合いも変容していくこともある。彼はそこに能率概念を提示してみせる。結果として、組織が存続・成長していれば、その組織は能率的なのだ。能率の舞台はここなのだ、と示すのである。

さらに、協働体系の能率とは、個人の満足を得て個人的貢献を確保し自己を維持する能力であり、それは狭義の多くの能率、非能率の合成されたものだと彼はいう。狭義の能率も排除しないどころか、非能率をも加える。それが彼のいう能率なのだとしたら、滅茶苦茶ではないか、と感じる人もいるだろう。しかし、狭義の非能率のために、結果的に救われたということがあるのもまた現実なのだ。

完全な予測など不可能な場合、結果として、環境変動下で組織が生き延びたという現実があ

る場合に、その原因として、当初に求めもしない結果がたまたま生じたことが指摘されたり、狭義の能率のみならず、非能率も重なったことが挙げられたりすることは、特に珍しいことではあるまい。むしろ、環境変動が激しくなればなるほど、当初の想定通りに事が進むと考える方が非現実的であり、組織を消滅へ向かわせる硬直的で危険な考えだといえる。ここには、Barnard (1938) の環境適応を重視する実にリアリスティックな思考が示されており、高い評価に値する。

組織の究極の能率は、部分の能率と全体の創造的経済に依存することになると彼は述べる。「創造的能率」に関してBarnard (1938, chap. 16) の叙述は明確さを欠く。ここは眞野 (1987) に従い、「創造的経済の追求、言い換えれば調整機能を通じた創造的能率の追求」(眞野, 1987: 43) と理解するのが適切だと考える。すなわち、組織の究極の能率は、部分の能率と全体の創造的能率に依存することになる、と捉えられるということである。

部分の能率は「組織経済と物的経済、社会的経済、個人的経済との間の効用の交換においての能率の追求を意味している」(眞野, 1987: 41)。そこでは、「交換の一般原則の追求」(眞野, 1987: 42) がなされる。この前提には、人々の価値観の多様性がある。Barnard (1938, chap. 16) も気づいているように、それは単に空間的相違のみならず、時間的相違によってもたらされる。人間の気持ちや価値観は翌日には変わってしまうこともある。

この交換関係においていくら部分の能率が確保されても、協働しなければ、個々に得られる満足の総計よりも大きな満足は得られない。既述のように、生存のためには、協働自体が効用の余剰を生み出さねばならず、調整機能を通じた全体としての創造的能率が求められることになる。

個人的な満足の確保は部分の能率であり、個人の貢献を上回る誘因と個人が主観的に捉え満足する効用を創造するには、効用の余剰が必要になる。そのためには調整機能により全体としての創造的能率が求められる。すなわち、部分の能率の前提には、人間の価値観の多様性、差異があり、創造的能率の前提には調整機能がある。調整とは何か、という共通の尺度はなく結局はセンスの問題になり、釣合感の問題であり、異質な部分の全体に対する重要な関係の問題になる、というのがBarnard (1938, chap. 16) の考えになる。

この考えに対して、2点指摘しておきたい。個々人のセンスや釣合感というのは、共通の客観的な基準はなく、まさに主観であり、あいまいなものである。この調整をまとめ上げるには、ある程度の共通の価値観、センスや釣合感が重要な役割を担うだろうと考えられるはずだ。したがって、この問題を考えるには、組織メンバー間に共有された価値観という組織文化の概念 (e. g., Peters and Waterman, 1982) の重要性が浮かび上がるのではないかと、この点を指摘したい。

もう1点、物財に留まらず、非経済的価値を含む効用とはいえ、結局、その増大が求められ

る点に注目しても良い、と指摘しておきたい。彼が狭義というTaylor (1911) などの常識的な考えと、量的拡大のための能率という基本の思考では一致しているのである。決定的に異なるのは、とはいえ、「組織は人々を協働的に努力せしめる誘因を多分決してすべては提供しえない」(Barnard, 1938 : 149, 訳 155) とBarnard (1938) が認識している点である。そこに価値観につながる欲求なり満足なりを説得によって変える、という考えが提起される。

それにしても、価値の増大をどのように捉えるのか。価値観の差異や多様性の拡大、拡散。そして共有された価値観という、その縮小と集中。おそらく、前者(拡大、拡散)は部分の能率の前提になり、後者(縮小、集中)は創造的能率の前提になるのだろう。両者をどのような割合でブレンドしてゆくのが、Barnard (1938) のいう組織の能率について考えていく上での最大の鍵になるように考えられる。

3 二重人格仮説

最初に、Barnard (1938) の二重人格仮説について要約しておく。次に、その検討を行う。

3.1 Barnard (1938) の二重人格仮説

Barnard (1938, chap. 7) によれば、「組織のすべての参加者は、二重人格——組織人格と個人人格——を持つものとみなされる」(Barnard, 1938 : 88, 訳 91)。彼は軍隊を例に挙げて、軍隊の中では、個人の行動は組織人格により強く支配されているので、個人の動機が要求するものとは全く矛盾するという。私的な行動がオフィシャルな行動とは不一致なことが多くの人々に見受けられる、と述べるBarnard (1938, chap. 7) は、個人にとって組織目的は直接何の意味もなく、組織がその個人に課す負担や与える利益こそ、すなわち組織との関係こそが意味を持つと指摘する。一方で、組織目的すなわち「協働体系の基礎として役立つ客観的目的は、それがその組織の決められた目的であると貢献者(または潜在的貢献者)によって信じ込まれている目的である」(Barnard, 1938 : 87, 訳 91)。

組織目的と個人動機とを区別しなければならないと考えるBarnard (1938, chap. 7) は、個人動機は内的で個人的で主観的なものであり、共通の目的たる組織目的は外的で非個人的で客観的なものだとして述べる。1つの重要な例外は、組織目的の達成それ自体が個人的満足の源泉になり、多くの組織において多数の人々の動機となる場合だが、それはたとえあっても稀だと彼は結論付ける。

組織の目的が唯一の、あるいは主な個人的動機になり得るのは、特殊な条件下の家庭や愛国的、宗教的組織に関する場合のみだろう、と彼は考える。

3. 2 Barnard (1938) の二重人格仮説の検討

Scott (1990) は、Barnard理論の特徴として二重性の骨格が指摘できるとしたが、まさに二重人格仮説はその典型例である。個人人格は、個人的動機を満たそうとする。組織人格は組織目的を達成しようとする。組織目的はその組織の共通目的として容認されて初めて、方向性が決まり協働活動が促される。

では、その組織目的は究極的に個人的動機を満たすためなのか、というBarnard (1938) の答えは、そのようなことはあっても稀だというものである。では、何のためなのか。彼はそこに「組織の利益」という答えを用意する。組織全体にとっての意味を個人がいかにかに考えるかということが問題になるのだ。この見方はBarnard (1938, chap. 7) によれば、組織の知識によって規定されるが、個人的に解釈される。協働参加者間で目的の理解に甚だしい差異があると認められない場合のみ、目的は役立つ。したがって、組織目的は、具体的であるよりも一般的、有形よりも無形、物的よりも感情的な性格の場合のほうが差異は認識されにくい、と説明される。

Barnard (1938) は、「共通の目的が本当に存在しているという信念を植え付けることが基本的な管理 (executive) 職能だ」(Barnard, 1938 : 87, 訳 91) という。これは彼の主著のタイトルである「経営者の職能」の1つの答えになる。きわめて重要な記述である。本当に存在しているか否か、は問題ではなく、存在しているのは本当だと信じ込ませることが経営者の役割なのだ。二重人格概念でいえば、組織貢献者の組織人格化を推進していくことだろう。

この組織目的を達成しようと協働活動をするのが組織人格だから、程度の差はあれ、当然信じ込んでいるものと考えられる。組織目的などないと考えていたら、そもそもその達成もない。ここで考えなければならないのは、明確な組織人格を有する貢献者の個人人格ではどうなのか、ということである。オフィシャルな活動から離れ、私的な生活では組織目的を信じていない、というのはオンとオフの関係とはいえ、なかなか想定しにくいだろう。

貢献者のなかで、管理者や従業員を考えてみれば、テレワークは私的な生活環境でオフィシャルな活動を行う。基本の組織人格に時折個人人格も混入してくることがある。逆に、オフィスでは私的な感情が皆無かという、そうとも限らない。仕事の種類・内容にもよるが、私的な生活の中で、オフィシャルな活動に寄与するアイデアが浮かんだりすることもある。

もちろん、目的を意識することと、それに向かって具体的に活動することとは異なる。ただ、オフィシャルな時空で活動していても、組織人格は一瞬でも個人人格に変わり得る。この組織からの離脱の考えが浮かんだりすることもある。常に組織目的達成に向かって組織の利益の獲得を図る活動を遂行していても、人間の心の中までは踏み込んではいけない。だから、共通の目的が本当に存在すると信じ込ませることが基本的な管理 (executive) 職能になる。

Barnard (1938) は管理 (executive) 職能の役割の本質を鋭く見抜き組織人格化を指摘する

が、だからといって組織人格を個人人格よりも上に見るといようなことはしない。むしろ、個人人格、能率を基盤に置く。一個人の中で組織人格と個人人格とは二分して捉えられるが、隔離・分断されているのではなく、瞬時に切り替えられる可能性を考えてみることはできないだろうか。この瞬時の切り替え可能性は、人間の良心を脅かすような組織とかかわる人間に健全な影響を与えるだけではなく、健全な組織化を進める上でも重要になるかもしれない。

Herzberg (1966) は、職務満足調査から、動機づけ要因と衛生要因とを示した。積極的な職務満足は動機づけ要因、すなわち仕事そのものにかかわる要因であり、賃金や人間関係などの仕事環境ではないと主張した。Barnard (1938) の組織人格は、あえてHerzberg (1966) に引き寄せて言えば、協働から人間関係がイメージされ衛生要因の側に近いように捉えられるかもしれないが、組織目的の達成に向けての仕事を行うのだから、その達成感、成長感、充実感といった動機づけ要因への近似性に着目してもよいと考えられる。無論、協働作業において生産の物的経済性を損なうことなしに、各人が技能と仕事の完遂についての誇りを得るような条件を確保することが真の能率の問題だというBarnard (1938, chap. 7) にいわせれば、それは個人人格の範疇の議論なのであり、組織人格と相いれないのは当然ということになろう。しかし、明確に組織人格を持つ組織への参加意欲が強く、ある程度の期間、継続的に参加する個人と動機づけ要因の関係は無視できない。むしろ、濃厚な関係がそこにある場合もあるだろう、と私は考える。

組織目的は各部署や各人の仕事を通じて達成されてゆくのだから、達成感や充実感、個人的成長感を感じる人間がいてもまったく不思議ではない。この点も、組織人格と個人人格の瞬時の切り替え可能性を考えたい。Barnard (1938) は、組織目的の達成が個人満足にリンクするのは稀だと述べたが、こうした因果関係のリンケージとともに、二重人格の瞬時切り替え可能性についても考究すべきではなからうか。

この二重人格仮説と能率との関係について考察するのが本稿の目的だ。節を改め、次節で考察を進めよう。

4 能率と二重人格

序で述べたように、Barnard (1938) によれば、参加意欲が僅かしかなかったり、つかの間の参加だったりすれば、組織人格はほとんど存在するとは言えないという。それは、逆の場合、組織人格は明確に存在するということだろう。参加意欲が強くある程度の期間、継続的に参加する個人は明確に組織人格を持つ。組織人格は組織目的を達成しようとし、もしも達成されれば、おそらく意欲も高まるだろう。

ところが、組織目的の達成が個人的満足の源泉になることはたとえあったとしても稀だと

Barnard (1938) はいう。組織人格が目指す組織目的がたとえ達成されても、個人人格の個人的満足にリンクすることは稀だ、というのだ。これは、参加意欲が強く、一定期間継続的に参加する個人は明確に組織人格を持つが、組織目的を達成しても彼または彼女らは個人的満足を得ることは稀で、それほど高い能率に達するのは困難だということを示唆しているのか。能率にとって、有効性はさほど意味がないのか。強い組織人格を持つ組織参加者も、つかの間の参加でその意欲も僅かな組織人格が希薄な参加者も、その個人的満足を満たし、能率を高めれば、組織は存続・成長してゆくのか。では、そもそも高い能率はどのように生じるのだろうか。

4. 1 能率を高めるメカニズム

能率を高める要因は何か。Barnard (1938, chap. 5) によれば、協働の能率は、協働がその目的の達成によって得られる生産に依存し、それらの分配により個人の動機をいかに変えるかに依存する。ただし、人々を協働的に努力せしめる誘因をすべては提供しえないから、人々の欲求なり満足なりの水準を説得により変えることにも依存することになる。しかし、だからといって、高い有効性が否定されるものではない。

能率と有効性を比較すれば、能率が生存にかかわる根本的な基準になり、有効性は能率に寄与する基準の1つということになろう。眞野 (1986) が指摘する通り、「結局のところ、能率は有効性を含む」(Barnard, 1938 : 238, 訳 249) のである。組織人格は組織目的を達成しようとし、特定の望ましい目的が達成されれば、その行為は「有効的」とされる。この場合、現実には稀だとされるが、個人的満足も満たされることもあり得、個人人格につながる可能性も生じる。

ただし、それよりも、行為の求めない結果のほうが重要だとBarnard (1938, chap. 2) は考えるのである。求めもしない結果が行為の動機を満たし、その過程を打ち消すような不満足を生み出さない場合は「能率的」であると彼はいう。こうなると、Barnard (1938) の言う通り、協働体系が能率的かどうかは結果でしか分からない。存続・成長していれば、能率的なのである。換言すれば、組織経済の均衡が保たれたということになろう。

目的達成が結果的に組織の望ましい存続・成長につながることもあり得るが、将来の結果が予測不能で複雑な状況ほど、その場に置かれた組織参加者としては、そのエネルギーを注ぐ対象として、さしあたり組織目的の達成くらいしか見当たらなくなる。

したがって、能率を高める要因は何か、と問われれば、有効性を高めることが1つの要因となると答えられる。欲求なり満足なりの水準を変えるある程度の説得も必要だが、有効性は意味がないものではまったくない。ただし、組織内外の環境が複雑で不確実性が高いほど、この有効性の意義は低下してゆく。

では、ほかに何かがあるのか。偶然性ということしか言えないのか。将来が正確に見通せないほど、能率が生存とリンクしている以上、当然の帰結ではある。結果でしか分からないのだ。それほど高い能率を達成するのは困難なことなのだ。とりわけ、将来予測は極めて困難というほかない。

普通はあり得ないが、いっそのこと、初めから根本目的を生存にしたら、能率に向かってゆくかもしれない。もちろんすでに指摘した通り（村上，1999）、本能的ともいえる生存志向も危険は孕んでいる。これを救うのが顧客を中心に据えるステイクホルダー・マネジメントだ。顧客がいなくなれば、事業も、それを営む組織も存在価値はない。顧客創造こそが源泉であり、能率の中核も顧客満足となる。もちろん、そこにも買い叩きのような危険は潜む。顧客満足の中身の精査が必要になる。

4. 2 能率，生存，そして二重人格

Barnard（1938）は組織人格と個人人格とを二分して、組織目的の達成度を組織の有効性といい、個人的動機の満足度を能率という。この二分法は議論しやすいのかもしれないが、リアリティから考えるとどうなのだろうか。

組織人格は組織目的を達成しようとする。もしも達成されれば、おそらく意欲のみならず満足も高まることもあり得るのではないか。少なくとも、達成感を感じることになるだろう。それは個人人格なのだ、と言われるかもしれない。ならば、組織人格と個人人格との瞬時切り替え可能性について考えても良いのではないか。

能率は組織の生存とかかわり、組織の永続性志向の傾向とかかわる。Barnard（1938, chap. 7）によれば、組織目的はこの永続性志向傾向によりその存在理由を変えることもある。つまり、能率は組織の本能ともいえるような自らを永続させる傾向とかかわる極めて基盤的な基準なのである。

個人的満足を得て、そこに安住し、挑戦心を失い、油断も生じて組織の滅亡を早めることもあるだろう。有効性と同様に、能率も必ずしも組織の存続、生存に常にポジティブに結びつくとは限らないのではないか。人間は無物ねだりで、完全な満足になど達することなどないが、それなりの小さな満足で安定してしまう傾向もある。もっとも、Barnard（1938）のいう個人の満足とは純満足度であるし、個人の満足と組織の生存をリンクさせるBarnard（1938）の思考はスケールが大ききもので高く評価されるべきものだ。ただし、そのみに絞ら込むことは、今後検討されて然るべきだろう。

すでに指摘したように（村上，2018）、仕事と遊び、会社と家庭・家族という線引きをあいまいにするパタゴニア社のような混然一体の志向はBarnard（1938）の二重人格仮説への疑問を私に促した。基本的な整理には、組織人格と個人人格との二分思考は役に立つ。Barnard

(1938, chap. 7) の貢献は評価されて当然だ。しかし、仕事や働き方に創造的な要素が増大してゆくにつれて、この基盤的な思考から解放されることも必要なかもしれない。

二重人格仮説は近代組織論の中核的思考の1つだろう。近代社会における近代人は、身分や職位にかかわらず、皆自由を得た。社長であれ一般従業員であれ、人間として等しく自由意思を持つ。私的生活とオフィシャルな生活は二分された。労働時間が規定され、職住が分離された。

今後、人工知能 (AI) が発達し、人間の仕事にクリエイティビティの要素が増大するにつれて、時間と空間からもっと自由になってゆくのだろう。苦役としての労働なら、そうした時間からさっさと解き放たれたいだろう。しかし、オフィシャルな活動が苦痛ではなく、社会とのかかわりを実感する有益な手段なら、あるいは仕事により達成感や充実感を感じ、自己の成長を実感できるなら、相当この問題の捉え方は変わる。

もちろん、犯罪ないしそれに近似する活動により個人的満足を得ようとする者は論外だが、金銭や職位など人間資源論者のいう外的報酬を得ることにより低次の欲求を満たそうとする貢献者はどこにでも多くいる。Barnard (1938) は内的報酬も外的報酬も含めて考える。Herzberg (1966) は職務充実を主張したが、仕事が面白ければ、あまりに集中しすぎて燃え尽き症候群のようなことに注意は必要だが、楽しい組織生活が送れそうだ。しかし、面白い仕事というのは極めて限られるだろう (e. g., Graeber, 2018)。さらに言えば、面白さは主観的なものであり、相対的なものでもあろう。苦悩しながら努力して、歓喜に至る、という仕事の完遂プロセスは芸術家やスポーツ選手などに限られたものでもない。

部分の能率も時間幅を十分に考慮しなければならない。流れてゆく時間の流れの中で、能率は、すなわち個人的満足の度合いは変容してゆく。しかもそれは相対的なもので、主観的な純満足度なのだ。したがって、年齢や参加年数、個人の経歴、果ては社会情勢等々により様々に変化する。参加者個々人で差異があるし、同じ個人でも翌日には気分が変わり満足度に変化が生じることがある。

5 結

Barnard理論研究を進めてゆくなかで、本稿では、強い組織人格を持つ組織参加者も、つかの間の参加でその意欲も僅かな組織人格が希薄な参加者も、その個人的満足を満たし、能率を高めれば、組織は存続・成長してゆくのか、と問うた。答えは、Barnard (1938) においては基本的にありうる、ということになる。ただし、今後の検討の余地は残る。

次に、有効性はさほど意味がないのか、と問うた。これは否と答えた。意味がないことはまったくない。そもそも高い能率に到達するにはどうしたらよいのか、という疑問の答えにも

なるが、能率を高めるためには、人々の欲求なり満足なりの水準を説得によって変えるか、有効性を高めるくらいしかないのだ。したがって、将来に向かって進む状況下では、組織人格が有効なことがあるといえる。偶然性は当然あるが、それは結果的に分かることで、現在進行中の段階では掴みどころがない。したがって、共通する組織目的が本当にあると信じ込ませる経営者の役割もそれなりに重要性は帯びてくる。無論、その目的はBarnard (1938) がいうように、一般的で、無形で、感情的な性格の場合ほど、有効である。

とはいえ、組織目的達成を志向する組織人格のみが重要だということも結果的にはない。組織目的が達成されなくても結果的には成功ということも当然あるし、組織人格が希薄な参加者も、その個人的満足を満たし、能率を高めれば、組織の存続・成長に貢献することがある。これは、それほど高い能率に達するのは困難だということを示唆しているのか、という問いに対する答えになる。確かに困難なのだ。

高い能率を実現させるのは、有効性だけではない。その有効性にしても個人満足、すなわち能率にリンクするのは現実には稀だとBarnard (1938) はいうのだから、実に困難なことなのだ。さらに、満足水準を変える説得や偶然性にも複雑に支配される。有効性が能率にリンクすることは稀だが、先が分からない現状で能率を高めようとすると、結果は分からないが、さしあたり説得が有効性くらいしかない。

Barnard (1938) は通常用いられる能率概念を狭義の能率とし、狭義の非能率をも包含するいわば広義の能率概念を提示した。その能率は物財に留まらず、非経済的価値を含む効用の増大を志向するものである。つまり、すべてを価値という観点から見据えるのである。狭義の能率と決定的に異なる点である。しかし、その量的拡大を志向するという思考は形式的には同じだと本稿で指摘した。ただし、その拡大には制約が伴われると認識する点もまた大きな違いになる。さらに、組織の究極の能率は、部分の能率と全体の創造的能率に依存するが、価値観の差異・多様性の拡大・拡散と縮小・集中のその割合をいかにブレンドしていくかが、能率を考える上での最大の鍵になるのではないかと、とも指摘した。

Barnard (1938) の最大の関心は組織の存続・成長である。組織経済の均衡である。しかし、それは結果でしか分からず、狭義の非能率によるものかもしれないし、目的達成による結果かもしれない。あるいは、望まざる結果によってもたらされることもある。後者は有効的ではないが、能率的だと彼はいう。そして、重要なのは後者なのだという。要は、結果としての存続・成長なのである。

組織の生命はその目的を成し遂げるのに必要なエネルギーの個人の貢献を確保し、維持する能力にかかっている、とBarnard (1938) は述べた。その基盤に能率、すなわち個人的満足がある。Barnard (1938) がいう個人の満足とは純満足度だが、小さな満足に安住し挑戦心を失って組織が衰退してゆくリスクは指摘した。いずれ満足感よりも心躍るわくわく感が重視さ

れてくるだろう。

さらに、本稿では、組織人格と個人人格との隔離・分断よりも、瞬時の切り替え可能性に着目すべきではないか、と指摘した。二重人格を瞬時に自由に行き来できる個人のセンスは、組織を健全に存続・成長させていく上で、重要な役割を担ってゆくものと考えられる。Barnard (1938) の論の進め方の1つの特徴として、厳密な概念構成による理論構築と実にリアルな本質の追求との絡み合いを指摘できると私は考えるが、二重人格仮説では、後者が弱い。本稿での提案はその補強を意図する。

組織の永続性志向は本能的ともいえようが、単なる生存本能は組織活動にネガティブに働くこともある。問題は、何のためにこの組織はあるのか、という存在理由、根本目的である。そこには顧客満足があり、そのための従業員満足があり、経営管理者満足がある。この順番を間違えると、組織は危うい。寿命を縮めてしまうことがある。顧客を生む地域社会も見逃せない。統一目的は、存続のために変えられることもあるが、この根本目的の達成にかかわる有効性こそ組織にとって最も肝心なものと考えられる。消滅してしまっただけでは、根本目的を達成できない。それゆえ存続しなければならない。組織目的と一言で片づけると見誤ることがある。その中身をしっかりと見極める必要がある。

以上、本稿では、能率について有効性、そして二重人格と関係する疑問を解明しようと考察した。ここでも根底に、人間の行為やエネルギーから、価値の次元への力点のシフト(村上, 2006)が捉えられた。能率と有効性。個人人格と組織人格。Barnard (1938) の二重思考の典型であるが、諸状況の変化とともに、当然その内容も検討を要するようになる。本稿では、問題提起の思考に重きが置かれ、オータナティブな提案はほぼ他日を期すこととなった。新たな思考を生み出す基盤として、彼の理論は今後も役に立ってゆくものと考えられる。

参考文献

- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Graeber, D. 2018. *Bullshit jobs: A theory*. NY: Simon & Schuster. (酒井・芳賀・森田訳『ブルシット・ジョブ』岩波書店, 2020年。)
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1968年。)
- 細川進 1998 「個人人格と組織人格—バーナード組織機能論の一考察—」『香川大学経済論叢』第71巻第2号, 3-25。
- 眞野脩 1978 『組織経済の解明』文眞堂。
- 眞野脩 1986 「バーナードの能率と有効性概念」『経済学研究(北海道大学)』第35巻第4号, 68-79。
- 眞野脩 1987 『バーナードの経営理論』文眞堂。

- 村上伸一 1999『価値創造の経営管理論』創成社（改訂6版 2021年）。
- 村上伸一 2006「社会システムとしての組織—Barnardの組織概念の検討—」『桃山学院大学 経済経営論集』第47巻第4号, 21-41。
- 村上伸一 2018「書評 Yvon Chouinard, *Let my people go surfing: The education of a reluctant businessman* (2nd ed.). NY:Penguin Books, 2016. イヴォン・シュイナード 井口耕二訳『新版 社員をサーフィンに行かせよう—バタゴニア経営のすべて』2017年」『環太平洋圏経営研究』第19号, 175-191.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence: Lesson from America's bestrun companies*. NY:Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年。)
- Scott, W. R. 1990. Symbols and organizations:From Barnard to the institutionalists. In O. E. Williamson (Ed.), *Organization theory:From Chester Barnard to the present and beyond*. NY:Oxford University Press. (Expanded ed., 1995)
- Scott, W. R. 1992. *Organizations:Rational, natural, and open systems* (3rd ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Simon, H. A. 1997. *Administrative behavior* (4th ed.). NY:Free Press. (二村敏子ほか訳『新版・経営行動』ダイヤモンド社, 2009年。)
- Taylor, F. W. 1911. *The principles of scientific management*. NY:Norton. (有賀裕子訳『新訳・科学的管理法』ダイヤモンド社, 2009年。)

(2020年10月27日受理)