HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	組織経済への接近:バーナード理論の展開
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學　經濟學研究, 21(1), 1-18
Issue Date	1971-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31216
Type	departmental bulletin paper
File Information	21(1)_P1-18.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

組織経済への接近

— バーナード理論の展開 —

真野　脩

目　次

一　序
二　バーナードの組織経済論
三　機会主義的理論面の展開
四　道徳的側面の理論展開
五　結

一　序

ハーバード大学のK・Rアンドリウス（Kenneth R. Andrews）は，バーナードの主著「管理者の役割（The Functions of The Executive）」の1958年版における「30周年記念版への序言」において，近代経営学に対するバーナード理論の位置づけを次のように指摘している。すなわち，バーナードの理論は，テーラー，フェイヨルに始まる古典的な研究と，そうした古典的研究の精練の上に展開されているクーンツ・オドンネルの研究とを結び合わせる機能を有すると共に，アージリス，リッカート，ベニス，マグレーガー，レスリスバーガー，ホワイト，ザレズニックという一群の行動科学者の研究とをも結び合わせる位置を占めている。同時にそれは，マネジメント・サイエンス，ならびに，サイモン，サイアート，マーチに代表されるカーネギー・

メロン・グループとの二つの系統を含めた意思決定論の諸研究と古典的な研究とを結び合わせ，更に，コープランド，ラーネド，スミス，クリステンセン，スローン，チャンドラー，ドラッカーといった一群の事例研究者，実務家たちの研究と古典的な研究とをも結び合わせる要の地位にあるとしている。

そして，このようにテーラー，フェイヨル等に代表される古典的な研究と各種の近代的な諸研究とを結び合わせ，それぞれの特徴をうき出させる機能と地位を占めているバーナードの思考の中心として，アンドリウスは，目的の概念を指摘している。彼は「バーナードの協働体系（cooperative systems）の概念と，まれにしか達成されない有効性と能率のための不可欠の条件の彼の説明の特徴（strength）は，私には目的（purpose）が中心であるという考え（idea）にあるように思われる。彼は，組織目的の規定（the definition of organization purpose）が，その他の環境に意味を与え，統一原理として役立つのに必要な管理者職能（executive function）であると信じている。本書のうしろの方の彼の個人的信念が明らかになる諸過程（passages）において，彼は，目的を，責任―すなわち『人の行動に信頼性と決断を与え，目的に先見性と理想を与える性質』―と関連させる。……私は後に，この考えの組織文献における永続的重要性の確立を試みたいと思う」(1)と述べて，その序文の最後を，バーナードの組織目的の紹介と批判に費している。

経営学を個別経済の研究として理解し，個別経済の特徴を，その意思経済としての側面においてとらえるわれわれにとって，バーナードの立場を，現代経営学の諸学派の研究の基礎としてとらえ，同時にその中心概念を，組織目的に置いて理解しようとするこうしたアンドリウスの見解は，誠に妥当な見解であるということができる。本稿においては，このバーナードの組織目的の概念，具体的には，組織経済の均衡概念を中心として，バーナードにより提起せられた問題点と，バーナード以後の研究の進展とを考察することを目的としている。

〔註〕 (1) K. R. Andrews, "Introduction to The 30th Anniversary Edition", pp. xi-xii, C. I. Barnard, The Functions of The Executive, 1968.

二　バーナードの組織経済論

バーナードは，その理論構築の前提として，従来から経済学で伝統的に仮定せられてきた経済人概念を放棄して，限られた情報しか持たず，同時に多様な欲求により動かされる現実的人間像を設定する。彼によれば，「自由意思を有し」，したがって，個人的目的を有しながら，一方において，体力，肉体的適応力，感覚力，記憶力，想像力，選択力という個人的能力に限界や制約を有する人間が，そうした限界や制約を克服して，目的のよりよい追求を行なうために協働行為を生み出すこととなる。したがって，協働は，「その物的，社会的環境の下では，集団の力の方が優っている」という状態の下に個々人が，その個人的動機を満たすためにのみ結成されるものである。ここから，協働の最終目的は，協働行為に参加する個々人の欲求の充足（組織能率 efficiency）にあると看做されるわけであるが，その前提として，分配という媒介過程を介入させながら，個人的動機を満たすのに必要な財や用益を協働体系に十分に確保するという行為目的が必然的に生み出されることとなる。

このように，協働体系への参加者の個人的欲求を満たすことと，協働自体を一層促進せしめることとの二種類の行為目的は，協働行為それ自体の内から生じる行為目的であり，参加者個々人の目的とは区別せられるべきものであり，それが協働体系自体の目的として理解せられるものである。

ところで，バーナードにおける組織とは，こうした協働体系を構成する，物的体系，社会的体系，人的体系の各体系を結び合わせる中核的システムとしての「複数の人々の意識的に調整された活動の体系」として理解せられている。したがって，協働体系の目的は，結局は組織の目的としてとらえられ，

次のように規定せられている。「組織の場合，すべての行為目的は，社会的過程により形成せられたものである。……大部分の場合には，組織行為の目的は，組織自体の行為の独自の結果である。この目的は，部分的には，個人の参加意欲が協働目的の性質によって，しばしば影響されるという意味で，個々の参加者の理念により影響されるが，しかし目的は，かかる制約により決定されるものではない。反対に，協働行為の手段として影響される点を除き組織目的は，組織の利益（the good of the organization）に基づいて明確な形を形造るのである。この利益は，参加者に対する組織の関係に影響する内的均衡に対してか，あるいは（社会的な環境を含む）一般的環境に対する組織の関係に影響する外部均衡のいずれかに主として関係を有していよう。」(1)と。

それならば，ここに組織の目的を形造る基礎としての〝組織の利益〟とは具体的にどのようなものとして把握するべきかが問題となる。

この場合，バーナードが，組織の機能を，(1)効用の創造，(2)効用の変形，(3)効用の交換（the creation, the transformation and the exchange of utilities）の三種の機能に求め(2)，次いで，この機能の見地より，組織自体の経済として，組織経済という概念を提示している事実が，重要な意味を有してくると考えられる。

周知の如く，彼における組織経済は，協働体系における物的経済，社会経済，個人経済の三種の経済のバランスの上に生じる総合的な効用のプールであり，組織は，この効用のプールの内から，組織参加者に対する物的，社会的諸誘因の支出を行なうのである。換言すれば，ここにいう組織の効用とは組織を構成する個人の評価ではなく，組織独自の行為である調整的行為に基づいて，組織が，物的環境要素，社会的環境要素，ならびに個々人からの貢献と個々人への支払の諸要素とに対して与えた評価の総量を意味している。そして組織の存続が，組織参加者による貢献活動の継続の上に成り立つものである以上，貢献活動を誘引する源泉である組織効用の余剰が確保できる場合においてのみ，組織の存続と成長があり得るわけである。もし，誘因支出

のために消費せられる組織効用が，組織が生み出す組織効用の総計より大であれば，当然その組織は衰退に向かうこととなる。したがって，組織の利益とは，組織経済における効用の収支のバランスと看做すことが可能である。

ところが，この組織経済は，常に変動的な三つの単位システムの均衡の上に成り立つ相対的な効用のプールである。彼のことばによれば，組織経済は「(1)組織が支配する物財，(2)組織が支配する社会関係，(3)組織が調整する個人的諸活動に対して，その組織が与える効用のプールである。それは，比較できない要素の相対的効用に関する判断，あるいは意思決定の総計であり」(3) したがってまた「産出と投入を細部にわたってつりあわせることは困難」(4) な性質を有している。このために「組織経済の唯一の計算書は，成功か失敗かで表わしたものであり，その経済の唯一の分析は，組織の意思決定の分析である」(5) と考えられているのである。

要するに，組織目的は，組織経済の均衡維持という問題の上に形成されると考えられるが，この組織経済の均衡状態を測定する直接的尺度は，現状ではまず存在しないと考えられているのである。しかし，同時にバーナードはそうした組織経済に接近する手がかりとして，上述のように「組織の行動に関する意思決定の分析」を指摘していると共に，「部分が集まっても全体にはなり得ず，協働の成果は，結果によってのみ知り得るのみなのであるから組織の最終的能率は，全く異なった二つの要因である(A)部分の能率と，(B)全体の創造的経済とに依存していることとなるのである」(6) として，組織における意思決定を，部分の能率と全体の創造的経済との二つの要因において分析するべきことを示唆している。

組織の目的を，このように組織独自の行動の内より生じる組織経済の維持としてとらえ，この面より組織行動を体系的に理解しようとする立場は，極めて重要な意味を有している。すなわち，経済自体という立場から，経営の行動を理解しようとする立場においては，こうした意味での組織経済の概念は，個々の経営独自の評価尺度や行為基準を与え得るものだからである。それは，社会経済学的分析以外に，個別経済学としての経営学独自の分析が生

まれざるを得ない基盤を提供することとなるわけである。組織経済の概念を基盤とした経営学の樹立されるべき必要性が存在するわけである。そしてそれは同時に，組織経済がすべての協働体系に内在する所から，経営学の研究が，企業のみならず，学校，官庁，家計といった面にまでも及ぼされる基礎を提供するものでもある。更に，こうした見地より，バーナードの理論を見ると，彼において，すでにそれ以後の経営学の研究が，公式組織における意思決定を中心課題として展開せられるべきことが示唆せられていたということができよう。

ところで，バーナード自身における意思決定過程の分析によれば，まず部分の能率に関するものとしては，配分過程，すなわち効用配分の過程における能率の追求として分析せられ，具体的には，組織が独自の評価により支出する誘因と得られる貢献とを比較考量するいわゆる「誘因の経済（the Economy of Incentives）」[6]として分析されていることは周知のとおりである。

次に，全体の創造的経済の過程における意思決定の分析は，調整（coodination）の分野，すなわち，効用を生産するための組織の諸要素の能率的組み合わせの確保の問題としてとらえられている。それは，バーナードによれば，部分の能率の追求が，主として高度に発展した技術の問題である[7]のに対して，性格として非技術的なものであり，必要なものは，事物の全体感であり，部分を全体に永続的に従属せしめることであり，全体に対する異質的諸部分の重要な関係を感知する問題であり，最も広節囲な観点に立って，他の管理的職能，技術，説得，誘因，伝達，分配的能率など，すべての諸要素から，戦略的要因を直感により識別することであるとされる。そして，バーナードの場合，組織経済の余剰は，主として，この調整の過程より生み出されるものであるから，調整過程の問題は，極めて重要な意味を有している。そしてそれは，全体の釣合感を重視する直感の問題（a mattor of sense）であるところにより，組織内での伝達体系の中心に位置する最高管理者層の担うべき機能と考えられている。もっとも，調整の問題は，組織経済のバラ

ンスが，組織の衰退成長として現われるまでは，客観的に測定し得ないところから，直感的にその不均衡な側面をとらえて，その是正に働きかけなければならないわけであるが，しかし，ひとたび，そうした側面が知覚せられた以後の処置は，極めて論理的，客観的分析過程により，具体的行動目的が順次設定せられてゆくこととなる。

バーナードにおける組織効用の均衡は，このように，配分過程における能率と調整との二分野において図られるわけであるが，こうした組織における意思決定過程を構成する二分野を，バーナードは，二つの側面より分析することの必要性を指摘している。すなわち，組織は「現在利用し得る手段によるほか，いかなる行為も取り得ない」(8)ところから，一般目的の達成を助け，あるいは制約するものを見い出す客観性を有した技術に関係した分析過程「機会主義の理論（The Theory of Opportunism）」と彼がよぶ側面よりの分析がその一つである。しかし，同時に，組織の目的設定が，将来の問題に関係し，したがって，組織における意思決定が，一種の見通し（foresight）ないしは理念（ideal）を含み，その限り最高管理者のリーダーシップと関係している道徳的側面（the moral sector）(9)とよばれるもう一つの側面よりの分析が必要であるとせられる。

かくて，バーナードにおける組織経済の均衡は，こうした客観的技術性に貫かれた機会主義的理論に代表されるような意思決定過程の分析と，彼のことばでいえば，管理者の責任性や道徳性に代表されるもの，より一般的表現では，広義の動機づけ的な意思決定過程の分析との二面よりする考察の上に，はじめて理解せられるものと考えられる。

以上，バーナードの理論は，組織経済という概念を体系的に明示し，その解明に対する手がかりを提供した点，われわれの考える経営学の基礎理論を築き上げ，その進むべき方向を示唆するという極めて貴重なものを有している。しかし同時に，上述のような理解によって，彼の理論を見なおしてみると，そこには周知のとおり，なお不完全なものが残されている。この点前述のアンドリウスは，「彼の目的の取り扱いを見れば，たしかに目的が中心にな

っていることは認められるが，しかし，変化する世界での目的の選択，あるいは，組織のための目標や，目的の形成の過程に対する注意は含まれていない。人間を組織理論に再びよびもどした功績は，彼に帰せられるべきものではあるが，しかし，彼は抽象的な個人に示した関心ほどには，生活，成長する人間には関心を示していない。彼は個人的な関与（personal involvement）には，あまり関心を有していない。彼のモチベーションの分析は，管理過程における完全な参加よりも，反応的行動を示唆している。それは，個人の育成，欲求の成熟，個々人の貢献活動（commitment）の弱化や強化を考慮する余地を残していない。権威の定義は，客観的権威の役割を軽視しており，個人に対立する代替的行動案と解釈との積極的統合への参加よりも，受諾か拒否かの選択を割り当てているように思える。」(10)あるいは「おそらく彼自身の組織の目標が比較的安定的であったために，彼は目的形成の過程に対して十分な記述的あるいは処方的な注意を与えてはいない。目標はいかに形成されているか，それはいかに形成され得るものであるか，いま明白な価値体系が与えられているとして，その質，適切さ，永続性に対して，目標の形成過程は，いかに評価されるべきかといった面への十分な注意が与えられていない」(11)と指摘している。特に，彼が，全体感，釣合い感といったことばで現わしている直感（sense）の内容も，なんらかの形で，よりオペレーショナルなものに近づける努力が払われなければならないと考えられる。

したがって，われわれの関心は，バーナード以後の経営学の諸研究が，こうしたバーナードの不十分な点を，どれ程克服して，組織経済の解明への接近をなしとげているかという点に払われることになる。

〔註〕 (1) C. I. Barnard, op. ci.t, pp. 200-201.
〔註〕 (2) ibid., P. 241.
〔註〕 (3) ibid., PP.242-243.
〔註〕 (4) ibid,, PP. 252-253.
〔註〕 (5) ibid,, PP. 244-245.
〔註〕 (6) 真野脩「人事管理論の新展開」1970年　44頁～54頁

〔註〕 (7) C. I. Barnard, opcit., P. 257.
〔註〕 (8) ibid., P. 201.
〔註〕 (9) ibid. P. 211.
〔註〕 (10) K. R. Andrews,PP.Xiii-Xiv.
〔註〕 (11) ibid., P. XViii.

三　機会主義的理論面の展開

上述のようなバーナードによって提示せられた組織経済に関する研究は，その後多くの人々に種々の影響を与えてきているわけであるが，特にバーナードとの関係において，彼の人間観，すなわち限られた情報と多様な欲求という二つの現実的人間像の特性の内，前者の仮定に基づく理論展開の体系的な研究を図っている代表的なグループには，サイモンを中心としたカーネギー・メロン・グループがあることは，周知のとおりである。特に，マーチ，サイアート，アンソフといった人たちの研究には，企業という特定の組織における目的の設定過程や，設定せられた目的の性質の分析において，著しい理論的展開を示してきていることは周知のとおりである。また，われわれはこうした研究の展開と関連して注目するべき研究として，カーネギー・メロン・グループのそれと共に，ペンローズの研究を指摘しておきたいと思う。けだし，ペンローズにおいて，企業の規模を，バーナードに従って，権威ある意思伝達の範囲としてとらえ，企業の目的をその成長の側面において分析し，それを一貫して企業の内部資源の性質，特に管理者の経験や知識の蓄積ないしは能力の成長の面よりとらえるべきことを強調した点は，その後の研究に多くの影響を与えてきたと考えられるのである。

いずれにしろ，ペンローズ，サイモン，サイアート，マーチ，アンソフといった人たちの研究の内容は，すでにわが国において，多くの人たちによって紹介，批判がなされて来ており，筆者自身もとりあげてきたところであるから(1)，ここでは改めてその詳細をとりあげる必要はないと考えられる。したがってここでは，こうした人たちの研究を，バーナードの組織経済の均衡と

いう点より考えると，大体次のようなことをいうことができるであろう。

すなわち，バーナードにより示唆せられた上述の最高管理者における全体の釣合の感覚による問題点の知覚という抽象概念の相当部分は，アンソフによる多項目にわたる目的体系の分析，より具体的には，各項目ごとの必要水準（acceptable threshold）と，期待水準（highly desirable goal）に対する達成水準との比較を手がかりに選択加工しようとする一連の試みによって一応ある程度オペレーショナルな水準に引きなおされてきたとみることができよう。

ただそれは，アンソフの場合の，自己資本利潤率の極大という前提とは異なり，企業の目的を，企業独自の制度的目的としての組織効用の余剰の追求としてとらえ，その追求の程度は，組織の成功か縮小により，間接的にのみ測定し得るに過ぎないとするバーナードの立場に立って考えることを前提としている。すなわち，この場合，アンソフによって指摘された目的設定に際して考慮するべき項目は，企業という一種の組織の成長ないしは縮小を示す間接的指標として読みなおすことができると考えるわけである。

そしてこの場合，バーナードによって指摘されているように，組織効用がいくつかの下位システムの経済の均衡の上に成立するものである以上，これら諸項目の指数の間には，絶対的な数値や比率があり得るものではなく，過去からの傾向や，特に競争的市場経済の間では，競争産業や企業における指数との間の相対的な比率が重要であるといい得よう。

次に，バーナードによりすでに分析が始められていた一般目的の細分化の問題は，このグループの人たちにより，バーナード的組織論に立脚しての公式的権威観の開発導入，情報の伝達や意思決定過程における組織固有の知識の必要性や，権限委譲の前提としての部下への信頼感の必要性，情報収集や戦略目的設定に関する未利用資源や組織スラッグに対する知識の必要性の指摘などにより補われてきている。特に，バーナードにおいて，組織の末端にいる者は，組織の外部環境における戦略的要因を探ることを任務としているとの指摘は，サイアート，マーチにより大きく展開せられ，外部環境の情勢

を一般的選択手続（general choice procedure）として収集し，管理目的を設定するに至る過程が解明せられるに至っている。

かくて，企業目的設定過程における機会主義的な客観的分析過程の側面の解明は，バーナード以後，特にカーネギー・メロン・グループを中心として，オペレーショナリティの方向に対する著しい進展が行なわれてきているということができよう。

しかしその反面，目的設定は将来の結果の予測に関係し，将来の結果は，関係者特に内部構成員の心理状態により大きく影響されるはずである。前述のように，バーナードが組織目的の道徳的側面とよんだ問題がそれである。

この面に対するペンローズやカーネギー・メロン・グループの研究は，極めて不十分なものでしかない。彼らの研究は，企業にとって需要は，管理者がそれを察知した場合にのみ初めて存在し得るものであり，また必要な情報の収集は，内部構成員の関心の程度に左右されること，さらには，情報の伝達や解釈は，内部構成員の有する組織に固有の知識の程度により影響される点などを指摘している。しかし，そうした人間要素に対する分析は，極めて表面的なものでしかない。

ただ，周知のように，マーチ・サイモンの「組織論」における動機誘導論（motivational constraints）は，一つの注目するべき展開を示してはいる。(2) それは，従業員の企業への参加ならびにその継続の決定，および，企業目的への貢献度の決定という二種類の意思決定において働く諸要素（組織よりの誘因）を個々の参加者の側面において分析整理して，その機能過程のメカニズムを明らかにしようとしている。もっともその際，マーチ・サイモンは，バーナードの組織均衡論を，組織参加者の参加への意思決定面に限って理解しているが，むしろ，マーチ・サイモンの動機誘導論全体が，本来バーナードの組織均衡論の領域内に含まれるべきものである。それと共に，マーチ・サイモンの研究は，参加者から貢献活動を引き出すための誘因の機能的側面の分析にとどまり，組織経済における誘因と貢献のバランスという組織効用の均衡論には全く触れないで終わっている。したがって，彼らの研究は

組織経済を支えるサブシステムの一つである個人経済に関する分析の一部 — 誘因要素の組み合わせの程度やその相乗効果の分析が残されている — に終わっているといわざるを得ない。

ところでバーナードは，彼のいう意味での専門的能力と一般能力とを備えた管理者が，物的，生物的，社会的経験の無数の径路を通じて，部下の感情に影響を与え，共通の理解，成功への信念，個人の動機が終局的には達成されるとの信念，個人目的よりも組織目的が優先するとの信念を持たせるべき必要性を指摘している。彼は「公式組織が道徳的要因をもたずに行為し得るということは，定義上不可能なことである」と主張する。

特に，企業の戦略的目的が，アンソフが解明しているように，各企業の長所や短所を分析し，そのシナージ効果を狙って設定せられるものである場合企業内における未利用用益，あるいは，スラッグという概念でよばれるものが，重要な地位を占めることとなる。そして，そうした要素の一つとして，人間の能力の成長の可能性を加える場合，企業の内部構成員が，その環境と欲求との関係より，種々な能力の伸長発展を示し，それが一方において，意思決定の正確性を増すと共に，最大の未利用用益を構成することとなる事実には十分留意されなければならない。したがって，機会主義的分析面から見ても，そうした未利用資源を発生せしめる道徳的側面の分析に対する理論的研究の展開が，不可欠であるということになるのである。

〔註〕 (1) 真野脩「企業行動論の展開と企業目的の設定」北大経済学研究，第20巻第2号，1970年9月。
〔註〕 (2) 真野脩「人事管理論の新展開」1970年，55頁～72頁。
〔註〕 (3) C. I. Barnard, op. cit., P. 201.

四　道徳的側面の理論的展開

バーナードは，組織参加者の間に，ある一定の「信念（faith）」が生み出されなければ，組織の構成要素は，その能力を発揮できるものではないとし

て，管理者のリーダーシップの不可欠性を強調している。この側面の問題は，広い意味の動機付けの問題であるから，その基礎には，いうまでもなく組織参加者の個人的欲求に関係する理解が存在していなければならない。

この点，バーナードは，金銭に対してのみ合理的に動く経済人の概念に代えて，多様な欲求により動かされる現実的人間像を置くわけであるが，そうした現実的人間の欲求態様に対する理解は，組織が提供する各種の誘因に関するバーナードの記述の内に示されている。いま，その詳細は省略するが，(1) そうした記述を通じて知り得ることは，バーナードによる人間の欲求に対する平面的な理解の状態である。すなわち彼は，各種の誘因を同列に並置し，その相互間の関係やウエート付けなどについての分析をほとんど行なわないで終わっている。

ところで，バーナード以後のこの面での展開は，1950年代には，主にマスローの欲求の階層説により，企業の内部構成員の各種の欲求に対する相互関係やウエート付けを行なう試みがなされたといい得よう。そして，それはさらに，1960年代には，マスロー説の克服の上に主張せられたハーツバークを中心としたピッツバーク・グループの理論によって，一つの展開がなされてきているといい得よう(2)。そして，職務拡大，目標管理，プロジェクト・チームやタスク・フォース制度を中心とした小集団管理，事業部制などなどの新しい管理制度の発展を理由付ける基礎を提供するに至っている。

ただ，産業心理学のこの面に対する研究の歴史は，それほど古いものではなく，ハーツバーグ理論に対する評価も必ずしも一定しているわけではないところからも推察されるように，今後のこの方面の研究の展開には，なお多くの余地が残されていると予想せられる。

次に，こうした多様な欲求を有した人間像を前提とした上での理論的展開の面で，極めて示唆に富んだ主張を行なっているのは，わが国でも賃金管理の代表的研究者として知られているベルチャーである(3)。従来から，企業が従業員の貢献活動を刺激するために配分する誘因としては，賃金，俸給がその代表的なものとして理解せられてきたわけであるが，そうした賃金，俸給管

理の研究を続けてきたベルチャーは，その「賃金，俸給管理」の第二版（1962）の序文を，次のことばで始めている。すなわち，「1955年に『賃金，俸給管理』の第一版を出版して以来，雇用における反対給付の決定と管理の過程は，極めて大きく変化した。その内でも多分最も広く行きわたった変化は給付の性質であろう。賃金ということばにしろ，俸給ということばにしろ，いずれも最早考慮せられるべき主要問題を現わすものとして十分なものではない。直接的貨幣的支払，付加給付の形での間接的支払，非貨幣的報酬を含んだより広い意味を持った従業員報酬（employee compensation）ということばが，より適切であるばかりでなく，雇用の結果生じる支出の継続的な変化をより以上に反映することができるのである。……そして，多分最も重要な，しかしほとんど評価されていない変化は，報酬理論（compensation theory）と実際の間の暫次的接近である。過去において，報酬政策と報酬制度の慣行とは，賃金理論に無関係であると見られてきた事実は，理論家と実際家の両者にとって，一つの興味ある問題であった……(4)」と。

彼は，従業員の雇用に伴う反対給付，すなわち企業という一つの組織経済より提供される誘因として，従来，貨幣的な誘因のみを主に単独でとりあげて，その管理を考えてきたのであるが「純粋に経済的条件での賃金の説明は不可能である」事実に直面して，その考察の対象を非貨幣的な諸誘因にまで広げなければならない事態に至ったわけである。そして，その「賃金・俸給管理，第二版」においては，特に注目するべき点として，新たに「非貨幣的報酬」と題した一章と「報酬理論」と題した一章を新しく設けて論じている。

このうち，特に報酬理論の章において，彼が賃金水準の決定，企業内の賃金構造の決定，貨幣的誘因の動機誘導要素としての有効性の三つに整理して提示した試案モデルは，ベルチャーの意図は必ずしも明白ではないにしても，バーナードにおける組織経済の従業員に対する誘因の配分支出モデルとして読み得るものを有している(5)。

次に，ベルチャーに従って，貨幣的誘因のみならず，非貨幣的誘因をも含めた誘因論を，報酬理論とよび得るとするならば，この報酬理論の展開を，特

に非貨幣的な誘因要素に関係する管理者行動という面から行なっているのがリッカートを中心としたミシガン・グループの研究であるということができよう(6)。彼らは，管理者の行動によって代表せられる作業者集団の生産性向上への刺激要因（原因変数）と生産高，原価，収益，労使関係等の最終的結果要因（結果変数）との間に，従業員の忠誠心，態度，動機づけ，業績達成目標，相互作用，認知，コミュニケーション等の媒介変数を置き，原因変数が媒介変数に作用し，媒介変数が結果変数の在り方を決定する間のメカニズムを，主に時間要素に関係して分析している。

その研究は，従業員の多様な欲求に働きかける管理行動を取る管理者が，優れた業績を挙げている事実を立証する事により，管理者の行動を通じて与えられる各種の誘因が，バーナードの言う部分の能率のみならず全体の創造的経済にまで及ぼす分析を示すものであり，リッカートが強調する媒介変数の測定利用は，その組織効用の増大に貢献する程度の間接的な測定尺度を示すと言い得る。

ただしかし，彼等の研究においては，企業業績乃至は組織経済に対する関連諸要素間の相互の影響態様が，時間要素を除けば，必ずしも十分に分析検討されているとは言い得ず，なお概括的傾向表示の段階に留まっている面が多いと言い得よう。特に，原因変数として，具体的には，管理者の行動類型として，そのリーダーシップ類型のみを取り挙げている点，ザレズニクが，「リッカートが考慮から除外した原因変数の総ては，実際には組織の収益性と生存能力に決定的な影響を有しているのである(7)」と批判している点は重要である。いずれにしろ，ミシガン・グループの研究は，各種誘因の内で，主に管理者の日常の管理行動を通じて提供せられる一部の非貨幣的誘因効果の分析に留まっており，貨幣的な誘因効果を含めた総合的分析の展開には及んでいないと言い得る。

因みに，最近わが国において，ミシガン・グループと類似した立場を取りながらも，ハーツバークにより提示された研究成果をも加味して，環境要素と動機付け要素のそれぞれに対するモラールと，集団の生産性との関係を実

態調査に基づいて解明しようとする研究が行なわれている(8)。この研究は，動機付け要素に関係した職務モラールの，生産性に関連して持っている重要性を実証している点，並びに，動機づけ要素に関係した誘因要素が，職務を通じて与えられない場合，後期ハーバート・グループの言ういわゆる凍結集団(9)が生じる点を実証し，そこから一つの管理類型を導き出そうとしている点，必要な研究でありかつ極めて有意義なものを有している。ただ，この研究のみに限って言うならば，リーダーシップ以外のものより与えられる誘因効果や，組織経済全体への関係分析について，基本的にはミシガン・グループに対すると同様な批判が妥当すると言えよう。

こうした方面に関して，前述のベルチャーが，彼の理論の最近における注目すべき代表的な展開として，ジャックスの研究(10)を指摘している点は注目せられる。ジャックスは，賃金自体を積極的な動機付けの要素とは看做さず，時間幅即ち自由裁量に委かされた資源額を利子率で還元した金額で現わされる公正賃金の意識を動機付け要素と看做し，同時に個人の能力の発達を前提として，職務の水準と能力との動態的均衡を取る事の重要性を指摘している。

従ってその分析は，一面において，ベルチャーによって提示された試案モデルの一つの臨床的実験例として，更にその職務水準と能力との動態的均衡を図ろうとする面の指摘は，バーナードにより強調せられた個々人の専門能力と一般能力との均衡のとれた職務への配置の必要性の理論の一つの展開として理解する事も可能と考えられる。

ただジャックスの試みの成功の前提には，労使間の相互理解と積極的な協力と言う極めて重要な条件が存在しており，また賃金の絶対額の決定基準としても，個々人の判断の行使に委ねられた会社資源の額を，利子率で還元する事より算出出来るとする仮説は，企業が市場経済の内に置かれており，その賃金支払能力が，個々の従業員の個人的貢献活動の算術総和とは異なったメカニズムで決定されるものである以上，直ちに受け入れ得るものではないと言った考慮するべき点をこの研究は有している。

以上の様に，バーナードによって示唆せられた組織における意思決定に対する道徳的側面，換言すれば，広義の動機付けの側面よりする分析研究の理論的展開は，可成りの程度行なわれて来ていると言い得よう。しかし，なお率直に言って，それは，機会主義的側面よりする最近の研究の展開に比較すれば，なお相当の遅れがあると言わなければならないのが実情である。組織経済の解明のためには，なお，この方面よりする研究—それは，主として人事管理的研究が中心となる—が積み重ねられる事が必要である。

〔註〕 (1) 真野脩「人事管理論の新展開」1970年，46～50頁。
〔註〕 (2) 同上，125～137頁。
〔註〕 (3) 同上，73～83頁
〔註〕 (4) D. W. Belcher, Wage and Salary Administration, Second Edition, 1962, P. 5.
〔註〕 (5) 真野脩，前掲書，78～83頁。
〔註〕 (6) 同上，112～125頁。
〔註〕 (7) 同上，262～～263頁。
〔註〕 (8) 占部都美「リーダーシップと行動科学」1970年。
〔註〕 (9) 真野脩，前掲書，98～112頁。
〔註〕 (10) 同上，158～165頁。

四　結

以上，われわれは，経営学の研究の中心をバーナードの理論の中核にある組織経済即ち組織効用の均衡と言う概念に求め，その把握への手掛りを，バーナードに従って組織における意思決定に求め，彼により示唆せられた機会主義的理論側面と道徳的側面との両側面の分折に見られる研究展開を跡づけて来た。

ところで組織経済の均衡と言う課題を把握しようとするならば，当然に，この両側面の研究成果は，統一された型で把握されなければならないはずである。従って，結論としては，そうした試みの重要性の指摘を行なうと共に，何等かのそうした方向への手掛りを提示する事が必要であると考えられる。

組織経済の把握のために必要な，この両側面における研究成果を具体的に握把しようとする試みは，従来余り注目に値するものはなかったと考えられる訳であるが，最近カッカ及びカークによって行なわれた試みは(1)，従来殆んど見当らなかったこうした方面に対する一つの試みとして注目するべきものを有しいてると言えよう。彼等は，サイアート・マーチによる企業モデルと，ボニイニによる企業における情報並びに意思決定モデルと，リッカート・シーショアによる原価統制モデルとを結合したシュミュレイション・モデルを操作する事により，仕事集団の性格と組織業績の関係の立証を行なおうとしている。

勿論，その試みは，基礎になっている各資料の制約をそのまま反映するものであり，また選ばれた誘因要素も極めて少数であり，その成果に一定の限界を有してはいる。しかし，従来別々に相互の関係なく展開されて来た意思決定の二側面よりする分析の統一が，漸く注目せられる様になって来た意味は，重要なものがあると考えられる。

われわれとしては，この様なカツカ・カークによって試みられた方向の研究の進展に留意すると共に，他の方向よりするそうした試みの可能性をも探究する事が必要であると考えている。勿論，その前提としては，機会主義的側面，道徳的側面よりする「組織における意思決定」の分析のより以上の展開，特に相対的に遅れている後者の側面よりする研究のより以上の進展が行なわれる事が不可欠である事は言うまでもない。

〔註〕 (1) 真野脩「人事管理論の新展開」1970年，263～272頁。