HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	バーナードの管理者教育論
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學　經濟學研究, 30(1), 1-23
Issue Date	1980-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31479
Type	departmental bulletin paper
File Information	30(1)_P1-23.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

バーナードの管理者教育論

真　野　　脩

目　　次

一　序
二　バーナードの管理者教育論
三　組織と管理者の資格
四　自己啓発の薦め
五　結

一　序

管理者を育てるのに，管理者教育が有効である事に異論はない。しかし管理者教育によって，どの程度まで有能な管理者が育てられるかについては，多くの論議の残されている処である。更に管理者教育の手段として，大学を中心とした外部機関と，企業内で行われる各種の教育の機能的分担の問題も，なお多くの議論が残されているし，更に管理者教育で取り挙げられるべきカリキュラムについても，実に多くの論議の余地が残されている。

周知の様にバーナードは，早くから管理者教育の必要性を唱えながら，同時にただ教えられる事のみによって，望ましい管理者が得られるものではない事を強調して来ている。

彼は，経営学の教授としての立場から，どの様にして人々に管理者としての教育をすればよいかと尋ねたウォルフ教授の質問に対して，「そうですね，それに対する答は判りません。ただ有効な訓練の前提条件は，問題に親しむ事，分析ではなく興味に基づいた親しみであると言う事です。貴方はどの様にしてよい文章が書ける様に人々を教育するのですか。貴方の質問は，文章の書き方を聞いているのと同じ様に，答えようのない質問です。この問題で指導を受けると何等かの利益が有る事は明らかです。しかし，それが大多数

の学生にとって，どれだけ有効かと言う事には多くの疑問が残ります。彼等は，それから何かを得るでしょうが，しかしそれは，貴方が教えたいと思っているものではありません[1]」と答えている。

本稿は，こうしたバーナードにおいては，管理者教育において，何が教えられるべきか，また管理者が必要とする能力の内で，何が教えられる事の出来ないものか，またバーナードは，管理者たらんとする者は，この教えられないものに対して，如何なる態度を取るべきであると考えていたかを明らかにする事を目的としている。

(1) William B. Wolf, Conversation with Chester I. Barnard, Ithaca ; Cornell University, 1973, pp. 20—21.

二　バーナードの管理者教育論

周知の様にバーナードは，彼自らが編集した論文集「組織と管理 Organization and Management (1956)」の中に，1945年に発表した「管理者教育 Education for Executive[1]」と題した論文を収録している。従って彼の管理者教育に関する見解は，本来この論文にそって理解するべきであろう。しかし，この論文は，「カリキュラムとか教育学上の方法とかそれ等の結果については論じてはいない。代りに管理者が必要としていると思われるもの，及びそれ等のものが公式の教育手段によって満たされるかどうかに限って論じている。しかも更にその論点を一般には十分に理解されておらず，或いは強調されていないと思われる二・三のものに限定して論じている[2]」。

従って，われわれがバーナードの管理者教育の全貌を知る為には，他の論文による補足が必要となる。もとより，管理者教育は，いわば管理者論と表裏の関係にあり，彼の書き残した総ての論文がその補足論文としての役割を担う位置にある。しかし，本節では，直接に管理者教育を論じた論文として，前述の論文「管理者教育」に1925年にペンシルバニア州立大学での産業会議で発表された「管理者能力の育成(The Development of Executive Ability[3])」と，1930年9月9日付でペンシルバニア大学のワートンスクールの学部長 A.

R. ジョンソン (Amory R. Johnson) に宛てた大学における管理者教育の役割を述べた長文の私信とを補足して考える事とする。順序としては A. R. ジョンソンへの手紙，次いで「管理者教育」と題した1945年の論文そして最後に「管理者の育成」と題した1925年の講演の原稿を取り挙げる。

彼はまずジョンソンへの私信において，管理者に必要な能力として，重要性の順に区別して次の6つのものを指摘している。

1) 個人的高潔さ：彼はこの言葉を感情的な安定性と知的な誠実性，倫理的適合を含んだものとしている。普通に「高い性質」「釣合，平静，安定」「頼みになる事」「正直な思考」などの言葉によって述べられているものである。

2) 知的能力：諸事実を見分け，それ等を記憶する能力，諸事実に精神的に反応する能力，抽象的アイデアや条件を理解する能力，敏速に反応する能力である。

3) 学識：事実を観察し，その間の差違を発見し，その差違を区別する枠組みを見出し，分類し，そこから一般原則を推論して帰納的にそれ等の原則を利用する能力である。

4) 集中力：この言葉は知的努力及び社会的努力を持続的方法で集中する能力であり，意志力，判断力及び精力を含む。

5) 説得の能力：これは販売員の説明能力のみならず管理者の交渉能力，学校における教育能力と呼ばれているものである。

6) 個人的魅力：これは「健康」「服装」「器用さ」「音声の質」「信望」「容貌」「礼儀」「作法」等を意味している。

この様な要素はまだ外に挙げる事が出来るであろうが，重要な事は，個々の要素よりもその均衡の取れた結合を個々の管理者が持つ事が出来るかどうかと言う事である。その時々に応じて，こうした基本的要素を絡み合わして問題解決を行い得るかどうかが管理者能力の鍵である。例えば労働者の労働条件の処理に当る管理者には，「学識」の才能よりも「知的能力」の方が重要であろうし，大規模な産業の管理者は，純粋に市場での取引を行う人よりも

学者的でなければならないと述べている。

そして彼は大学で教えられるべきものとして次の様な指摘を行っている。

1　特定の業種や職務の為の専門化した教育は避けるべきである。

2　基礎的な物の見方や基礎的な技能が教えられるべきであり管理者問題の一般的性質の理解や見方が説かれるべきである。

3　各種の学校で管理者能力の基礎的な才能は可成り育成される。管理者教育を直接目的としたビジネス・スクールの場合，適当な学科目を採用する事により，学生達の能力が概念形成や一般技術の修得を通じて短期間に実業界の人間に移行させる事が出来る利益があるとしている。

彼は技術的教育の重要性を強調しながらも，それはあくまでも分析的，計数的に厳密に具体的に物事を見る見方を身につける手段として重視しているのであり，知識としては，狭い専門に片寄らない一般教養的な幅広い知識の修得を要求している。

彼は大学で教えられるべき学科として，具体的に経営統計学，会計学（今日の管理会計を含む）とを先ず指摘している。彼によれば4年間の大学教育の中心学科であるそれ等は，総ての事業に共通する基礎的中心技術であり，同時に厳密に物事を考える知的訓練を与えるものだからである。同時に彼は，これ等の学科が会計士や統計士を育成する為のものであってはならない事をも強調している。次に彼が挙げるものは，意思伝達の用具としての国語の力の育成である。第3に彼が指摘するものは，経済学の知識であり第4に法律学の知識である。そして，いずれも基礎概念やそれぞれの考え方の理解に重点が置かれ，特殊の経済問題や法律問題，例えばビジネス・ロー（business law）を特別に教育する事には消極的である。そして専門的な管理技術の教育を，ビジネス・スクールの中心学科とする事には反対している。彼によれば各種の専門的管理技術（例えば販売管理）は，学生にとって政治学や社会学等と同じ様な一般的な特別に重視されていない科目に止まるべきであるとしている。

彼によれば，管理者に必要な基礎的な才能をその時々に適当に組み合わせ

る能力（後述の一般能力が，これに当たる）は経験（即ち繰返された努力），模倣によって習熟されるのであり，そうした教育の殆んどは，卒業後において修得すべきものと考えられている。

大学の教育に限定して書かれたこの私信に対して，他の2つの論文は大学での教育のみならず，企業内での教育をも含めて考えている。

まず彼は1950年の「管理者教育」と題した論文において，次の5種類の才能について論じ，同時にそれ等はいずれも何等かの程度において教えられるべきものであると考えている。即ち，1）広い関心及び自由な想像力と理解力，2）優れた知的能力，3）人間関係に対する理解，4）説得の能力，5）未知のもの及び知り得ないものに対する合理的行動に関する理解である。

まず広い関心及び自由な想像力と理解力は，この世界の情勢と，管理者のリーダーシップにより影響を受ける利害関係の理解を意味している。この問題は後にも触れる様に，彼によれば協働体系即ち企業や学校その他の人間集団の存続は，基本的には管理者の持っている道徳性の幅によって決まると考えられている問題に関係している。即ち管理者特に最高管理者のリーダーシップの重要な機能は，協働体系において絶えず対立する各種の道徳律，行為基準の間の葛藤を解決して安定した組織行動を導き出す処にある。その為には葛藤を解決出来る新しい方法を見出し，場合によっては新しい道徳律を創造しなければならない。広い知識と自由な想像力や理解力が必要とされる訳であり，いわゆる人文科学及び一般教育の一部としての自然科学の知識が，管理者の基礎的知識として必要とされる理解力や，創造力の基礎となると考えている訳である。彼が最後に書いた論文「事業経営の道徳的要素」は管理者の必要とするこの問題を取り扱ったものといえよう。(5)

次に優れた知的能力の必要性は，目的設定の能力に関係するものである。益々複雑性が増し，技術の高度化する社会の中で情報を集め分析して戦略的要因を見出す能力である。「管理者にとって，……将来の世界は公式の意識的な知的過程を除いては，実際的な目的に対して適当な理解を行えない複雑な科学技術的な又入り組んだ技術的なものである」(6)。彼は，学校における厳しい

学習過程を通じて得られる思考慣習がこうした知的能力の育成に有効であると考えている。

第3にバーナードが取り挙げているのは，人間関係に対する理解の必要性である。それは彼にとっては，管理者が第一に必要とするものであり，多くの場合，科学，技術，法律，或いは財務よりもむしろ管理職能の中心領域を占めるものなのである。しかもそれ等の具体的内容の多くは，企業の外部で教えられるものではない。バーナードはその重要性を，どの様に立派な組織計画が作成され有能な管理能力を持った人が集められたとしても，組織は動かないという事実を挙げて説明している。彼はその理由として次の3つを挙げている。

(1)　組織特有の性質　　(2)　信頼感　　(3)　コミュニケーション

である。

まず(1)それぞれの組織が持っている情況や，組織の環境の変化にどの様に対処するかが，判らなければ，管理者は行動の仕様がない，即ち組織はそれぞれ特有の仕事の処理の仕方，規則の解釈の仕方，変化に対する対応の仕方を持っている。先例とか事例と言われるもので，多くは過去の経験から生れた行動様式である。組織化とは一面において意思決定の分業，行動の分業を意味しており，組織の構成員は，自己の分担している部署以外の事は余り知っていない。にも拘らず全体として，バランスがくずれずに行動して行くのは，過去の経験が均衡をくずさない行動様式を，先例や習慣の形で残しており，人々がそれに従って行動する限り，他の部署との均衡を乱す危険が無いからである。逆に言うと，こうした知識無しには，前もって予測され，決められた行動以外は，全体の均衡を乱す危険をおかさずしては行えない訳である。こうした知識は，企業内で始めて教えられるものであり外部の教育機関では教えられない。

また(2)未知の人々が集まった場合には，人々が相互に理解し，信頼し合う事が出来ない。即ち権限を委譲しようとする場合，権限は委譲出来ても，責任は委譲出来ない。従って相手の責任感の程度を知らずしては，権限の委譲

は出来ない。また指令を受けた場合，その指令に対して発令者が何処まで責任を持つかが判らなければ，指令に従って行動出来ない。そうした対人観，信頼感は日常の人々相互の接触を通じて培われるものである。従って，初対面の人同士の間では十分な協働活動は生れない。最後に人間相互のコミュニケーションにおいて，同じ言葉でも人によって異る意味に使われる場合が少なくない。普通われわれは，人々との過去の接触の経験から，それぞれの言葉の意味を理解している。この種の理解に伴う自信が無ければ，正確なコミュニケーションは不可能である。かくて人間関係に対する管理者教育としてバーナードは，教育機関で取り挙げる事が出来る次の3点を選んでいる。

1)　人間行動に見られる没論理的行動の重要性

2)　一般的社会体系の本質

3)　公式組織についての教育

即ちバーナードはその思考の出発点としての人間を，限られた能力と多様な欲求を持つ現実の人間像に置いている。経済学における様な総ゆる情報を持ち合理的に行動する人間観を否定する処から彼の論理は出発している。

従って，人間行動も合理性を無視した多くの非合理的，反射的，或いは感情的な行為が，極めて多く見出される事実を前提として物事を見る事が，人生の早い機会に教えられるべきだとしているのである。

彼が主著の付録としている「日常の心理」は，具体的に教えられるべきこうした内容を取扱った論文と言えよう。

次に一般的社会体系の本質に対する理解及び公式組織に対する理解は，いずれも主著で，取扱われている内容を教える事を意味しよう。前者は協働体系の本質の説明であり単純な，因果関係が作用しない，いわゆるオープンシステムの持つ性質の理解である。彼によれば，この分野の研究の発展段階は極めて不十分ではあるが「当面少なくとも科学としてよりは，むしろ彼の住んでいる世界の常識的な理解よりはましな何物かとして，若い学生に提供されるであろうもの[(7)]」なのである。

また公式組織についての教育は，公式組織が人間の意識的に調整された行

為の体系として，それ自体の目的や要求をもったものであり機械的類比ではなく，生物学的な類比，生きて生成し，そこに含まれた人間的力の均衡により，絶えず動いているものである事が説明せられるべきなのである。ややもすれば従来組織は機械的類比で考えられ，機械の様な，静態的で固定的なものとみなされて来たからである。

第4にバーナードが挙げるものは，説得ないしは説明の重要性である。管理者達は近年益々「彼だけが理解しているのかも知れない複雑な情況に関する諸事実を，文書で，或いは，会議で，或いは相当数の人々の集りで判り易く表現する事[8]」の必要性に直面している。「管理者が，行おうとしている事，或いは行おうと考えている事を説明し，また他の分野との関係においての一分野の活動の正当性を，強く人々に説明する事が益々要求されるであろう[9]」。この場合重要な事は「効果的説得そのものは，本質的に没論理的な過程をも含んでいる事が少なくない事実である[10]」。単純に原因と結果で説明出来るものは良いが，むしろ，複雑な相互関係で考え（考えると言うよりも感じ）て始めて理解出来るものを他のレベルの人々に判る様に説明し，その理解を得る事が必要である。その為には，自分の立場からは適当ではない表現をも利用する必要がある事を知らなければならない。

最後にバーナードが指摘するのは，未知のもの及び知り得ないものに対する合理的行動とは何であるかを理解する事である。彼によれば，教科書は既知のものを強調し未知のものを強調しない。確かに，人間の能力にとり，既知のものを全部知る事は出来ないが，しかし，既知のものより未知のものの方が遙かに多い。従って，われわれは未知の下で或いは全く予測出来ない危険性の下で行動しなければならない事が強調されるべきである。

彼が1936年に書いた「近代的事象における予測の方法と限界[11]」は，この問題を扱った論文である。

バーナードによれば教育機関で教えられるものは「学生が自から教育し続ける方法を学ぶのを助ける事[12]」であり，教えられる知識はあくまでも入門的な手ほどきに過ぎない。必要な知識は，公式の教育機関を終った後に自ら

獲得しなければならない。そして企業もそうした人々を教育し，有能な管理者に育て上げる為の配慮を行う事が必要であるとして，その具体的方法を，前述の1925年の論文「管理者能力の育成」において，次の4つの方法にまとめて指摘している[13]。

1) 管理問題が論じられる会議に出席する事。

2) 管理問題の特定の側面を研究し，また特定条件に対するその適用を行うスタッフの地位を利用する事。

3) 合理的な期間で，各種の管理者業務を管理能力を有した人々に経験させる事。

4) 管理者教育の為の特定の集中的教育を行う事。

こうした企業内の制度的配慮は，潜在的に管理能力を持つ人々の能力を顕在化せしめ，有能な管理者となる事を助けるであろうとバーナードは考えている。今日のOJTやCareer Development或いはCareer Programmingの薦めである。

(1) C. I. Barnard, Organization and Management, Cambridge: Harvard University Press, 1956, pp. 194—206.
(2) ibid., p. 194.
(3) "The Development of Executive Ability," Manuscript. Address delivered to (Dean Sackett's) Industrial Conference, Pennsylvania State College, 1925.
(4) "University Education for Business," A Personal Letter to Dean Amory R. Johnson, Wharton School of Finance, University of Pennsylvania, September 9, 1930.
(5) 真野　脩「組織経済の解明—バーナード経営学」文真堂，1978，97—110頁
(6) Organization and Management, p. 197.
(7) ibid., p. 199.
(8) ibid., pp. 202—203.
(9) ibid., p. 203.
(10) ibid., p. 202.
(11) 真野　脩「組織経済の解明」84—86頁
(12) Organization and Management, p. 195.
(13) "The Development of Eexecutive Ability," pp. 5—6.

三　組織と管理者の資格

前節で見たバーナードの管理者教育論は，管理者が必要とする諸資格の内で，他人が教える事の出来る可能性のあるものが主として取り挙げられて来ている。従って，彼が考える教育機関で教えられないが，しかし管理者として必要とする資格の具体的内容は，別に改めて，考えて見る事が必要である。

彼は，主著において，管理者の資格として，まず組織人格による支配を挙げ，次いで一般的個人能力，最後に専門的個人能力を指摘している。そして最後の専門的能力は，「分業即ち組織自体が自動的に育成しており，また訓練と教育によって（費用を掛ければ）発展させ得るものである為に，稀なものではない。われわれは意識的に益々多くの専門家を作り出している[(1)]」と述べて，教育可能な才能であり，同時にこの能力は，スタッフの利用により補い得るものである事を指摘している。彼によれば，従来教育機関で教えられて来たものは，この能力である。従って，次に「組織人格による支配」及び「一般的な個人能力」の内容を見る事が必要である。

(1)　組織人格による支配

組織人格による支配については，一般に責任感と呼ばれるものであり，「管理者に要求される最も重要な唯一の貢献，たしかに最も普遍的な資質[(2)]」であるが，有形の誘因には動かされない。従って容易に教育出来ない資格と考えられている。それは，個人的利害や感情或いは好みに動かされる事なく，常に組織の要求に従って努力を提供し続ける能力であり，管理者の職能である伝達体系を維持する為には不可欠の要素である。けだし管理者は，伝達センターの機能を果すものであり，その地位を占める者が，個人の好みを組織の要求より優先させる事は，伝達体系の中断を意味するからである。同時に，組織の要求に常に従って行動する事は，その行動に安定性を与え，将来の行動に対する予測や期待を人々に抱かせる事となる。この将来の行動に対する期待感を人々に与える事は，バーナードの考える管理者の職能である協働体系の必要な貢献活動の確保と，目的設定活動を行う為の不可欠な前提条件な

のである。(3)

バーナードによれば，人々は組織から提供される各種の誘因によって得られる満足と，組織に参加する事によって蒙る犠牲とを比較して，満足の方が支払う犠牲よりも大なる時に貢献活動を提供し続けると考えられている。そして，この場合の評価の基準は，決して現時点のみに限られているものではない。多くの場合，犠牲と満足との比較は，将来にわたっての犠牲と満足の見通し，期待をも含んだものなのである。即ち，組織参加者の貢献意欲の基礎には，組織の共通的一般目的の将来の達成可能性及びそれを通しての個人的目的の満たされる可能性に対する主観的評価が横たわっているのである。もしこうした主観的評価に対する確信がなければ，人々は長期にわたる犠牲と満足の比較を行う事は不可能となり，僅かに現時点で蒙る犠牲と満足との単純な比較を主として行う事となる。その結果は，組織経済から見て真に必要とされる長期的見通しに立った貢献活動を得る為には，莫大な物質的誘因（特に貨幣的誘因）の支払を組織に要求する事となるであろう。将来に対する期待を持たず，従って非物質的誘因（その多くは，組織の将来の存続を前提とする）に殆んど関心を持たず，専ら物質的誘因のみを求める構成員の満足を長く満たし得る組織は，例外的にしか存在し得ないであろう。そうした期待や見通しは，日常の管理者達の安定した行動によってのみ経験的に与えられるものであって，言葉や一時的行動によって与えられるものではない。

同時に，管理者の第三の職能(3)は，目的を定式化し，規定する事である。組織が個々人の努力の算術総和よりも大きな効果を生み出すのは，複数の人々の努力を調整する専門化の結果である。専門化は，最終的目的を幾つかの部分目的や手段に分割，転化し，各単位組織の具体的目的として配分し，それが各単位組織ならびに単位組織を構成する個人によって受入れられて行く過程を意味している。しかも階層組織上部の人々が，最終目的の具体的表現である戦略的要因の発見や目的の再規定や修正を行うのに必要とする情報の多くは，組織の末端の人々によって収集分析されて伝達されるものである。従って，組織の一般的目的，主要な決定を，組織の末端の人々に教え込み，彼

等の担当する最終的な細部の決定に一貫性を与える様にする事は，組織の行動の統一性を保つ為に不可欠の重要性を有している。彼等の意思決定の一貫性の喪失は，組織の解体を意味する事に繋がると考えられるからである。従って，各構成員が，組織の全体目的を理解し，彼等に具体的に割り当てられる細部目的との関係を完全に理解する事は，割り当てられた目的を受容し易くし，その意思決定に一貫性を与える為にも，ぜひ望ましい事である。

しかしながら，実際には，それは事実上不可能である。何故ならば，個々の人間の持っている理解能力は，極めて不完全なもので，相対的なものである。また人々相互間に用いられる伝達能力も不完全なものであり，人々は受取った伝達内容を既に持っている知識で補って，ようやく理解している場合が多く，この間に各種のバイアスがつきまとっている。加うるに，全体組織を構成している単位組織は，情報の収集並びにそれに基づく判断の分業体制を敷いている処から，各単位組織毎に保有する情報に不均衡を生じている。例えば，販売担当の組織では，生産の事情に関する情報は，販売関係の情報に比較して不十分である。従って，そこに当然に理解や判断の偏りを生じる事となる。従って，全体組織の目的の理解や各単位組織の部分目的への繋がりの理解に，各単位組織毎，各構成員毎に幾分かずつ異なった解釈が行われる結果となるのが普通である。

かくて，バーナードは次の様に言っている。「一般に複合組織は，その一般目的や目標の完全な理解や受諾の明らかな欠如により特徴づけられている。……主として重要なものは，目的の知的理解よりも，むしろ動機に対する信念である。『理解』は，ただそれだけではむしろ麻痺させ分裂させる要素である(4)。」むしろ「共通目的の存在に対する信念を教え込む事が基本的管理者の職能である(5)」事となる。共通の目的が存在し，その達成を通じて各人の個人的動機もやがて満たされるという期待が，人々をして各種のバイアスを伴った不完全な伝達情報の正確な理解への努力を生み出させ，同時に偏った情報から必然的に生じる構成員相互間の理解や判断の衝突に際して，相互に譲り合いや妥協乃至は全く新しい解決方法の探究への努力を生み出す事とな

るのである。そうした共通の信念がなければ，各個人，各単位組織毎に，結果的に勝手な行動を引き起こし，組織の分解を生み出す事となるであろう。逆に共通の信念即ち管理者の将来の行動に対する期待乃至信頼感が，各単位組織や個人に細部目的を受容せしめ，その具体化の為の技術的合理性の追求，従って目的の細分化が行われる訳である。

組織人格による支配の結果生み出される管理者の安定した日常の行動様式が，組織参加者に管理者の将来の行動様式に対する予測を可能ならしめ，期待を生み出す。その期待なり信頼感なりが管理者の職能である貢献意欲の確保を促進し，目的を定式化し，規定する事を可能ならしめる基礎なのである。この重要な資格は，しかし，有形の誘因によっては影響されず，僅かに「威信への愛着」[6]が若干の効果を持つに過ぎない。勿論公式組織は，屢々制裁により責任の確立を図っているが，それは限られた範囲での効果しかない。「特別の刑罰とも特別の報酬とも関係なく働く深い確信のみが，高い責任の要素なのである」[7]からである。組織の目的に対する評価と将来の期待とに基づく組織の行為準則が，個人の持つ諸々の行為準則の中で高い優先順位を持っている事が，高い責任性の素因を成している。それは，個人の実際の行動によってのみ評価し得るものである。

ところで強い責任感を持っていれば，それだけで管理者の行動は，常に組織人格により支配され，安定したものになる訳ではない。即ち，組織に参加し，組織の要求に従う事になると，組織の要求から派生する組織内の複数の行為準則と，従来から持っている個人的行為準則との関係が生じて来る。その関係は，常に両立し得るとは限らず，相互に矛盾する場合も生じる。更に組織の行為準則間にも，相互に矛盾した要求を生じる場合が存在する。管理階層の下位に行く程，分業の原理から管理者が関与しなければならない分野が狭まり，組織の行為準則が少なくなり，行為準則間の矛盾に悩まされる事は少なくなる。逆に管理階層の上位に行くに従って，準則間の矛盾に直面する事が多くなる。従って上位の管理者であればある程諸準則間の矛盾や衝突を解決する能力を備えている事を必要とする。もしそうした能力を欠く場合には，

(1)行動の麻痺状態が生じ，感情的緊張を伴い，挫折感，不安或いは決断の喪失，自信の欠如を導いたり，(2)1つの準則の遵守と他の準則の侵害により，罪悪感，不愉快，不満足或いは自尊心の喪失を生み出す事となる。[8] その結果は，日常の行動の不安定を生み出し，人々の将来に対する期待感を喪失せしめる事となる。管理者は，いかなる準則をも犯す事なく，直接的な欲望や要求を満す代替案を考え出す能力が必要とされる訳である。

(2)　一般的な個人能力

管理者の持つべきこの種の能力として，バーナードは次の様に言っている。「一般的な機敏さ，広い関心，融通性，調整能力，平静さ等を含んだ可成り一般的な能力」[9]を挙げる事が出来る。この「一般能力は，全般的な経験を経て成長した特性に依存し……直接に教える事は殆んど不可能である。……権威のラインにおける職位が高い程，より一般的な能力が要求される」[9]。

即ち，管理組織は，下位に行く程一般的目的を細分化する事により，担当者の責任の範囲を狭め，意思決定に際して考慮すべき要素の範囲を狭める。専門化の体系，分業の体系とは，人々が関心を持つべき範囲を狭め，自己が担当した狭い専門範囲についてのみ集中的に情報を集め，意思決定をするメカニズムである。それは，情報の精度を高め意思決定の正確性を高める反面，意思決定に際して考慮するべき範囲を狭める。この事は一面において，行為準則の葛藤を減じる役割を果し，他面では全体の均衡を考える必要を減じている。従って，管理組織の末端に行く程，行為準則間の矛盾や衝突により悩まされる事は少なくなり，意思決定に際して考慮するべき要素が減じられる。しかし逆に，管理組織の上位の者程，その意思決定に際して考慮しなければならない範囲が広がり，行為準則間の葛藤に悩まされる事となる。特に非常軌的な行為に対する意思決定は，全体との均衡を乱し，行為準則間の対立を生む事が多い。従って，上位の管理者程，そうした全体との均衡を図り，諸行為準則間の対立を解決する能力を必要とする。

今管理者は行為準則間の対立に直面すると，次の2つの方法の何れかによって，その対立矛盾を解決する事となる。

① 具体的解決の発明

1つの立場から見て望ましいと考えられる提案や行動案が，或る点において有害なものを含んでいると思われる様な場合には，有害なものを含まずに最初に望まれた目的を達成するであろう他の提案や行動案を発見したり，新しく構成したりする，いわば技術的解決の方法である。例えば，大幅にコストを引下げる新技術が，何等かの危険な過程を伴う場合，危険を避ける為の自動装置の開発の可能性が見出される事により，行為準則間の対立が解決されるといった如くである。こうした可能性を見出す為には，識別能力，分析能力或いは想像力，工夫力及び革新力を必要とする。

② 和解の方法

行為準則間の葛藤と看做されている事態は，実は誤まった仮定や事実を無視した事から生じた擬制的葛藤であると考える過程である。屢々見方の転換と言う言葉で現わされる事態である。これは，例外とか妥協に，道徳的妥当性を与える過程である。そして自己における葛藤のみならず，他人の直面した葛藤の解決に及ぶものである。バーナードの場合，それは主として説得の方法，特に機会の合理化によって行われると考えられる。具体的には，誘因の一般的合理化として，一般的社会的価値観の強調を行うという形で行われたり，或いは，誘因の特殊合理化として個々人を対象に，特定の価値観を他の価値観と比べて強調したり，最も容易にまた最も目立って提供される様な価値観に興味を起こさせたりする事である。

人々から積極的な貢献活動を引出し，かつ組織の安定した行動を確保する為には，上位の管理者は，単に自己の直面する行為準則間の葛藤のみならず，他の人々の葛藤をも解決して，その行動に自信を持たせる事が必要である。科学，技術の進歩は，具体的解決の発明によって，問題を解決する可能性を著しく高めた。しかしなお和解の方法によらなければ解決出来ない問題も多い。特に管理組織の上位に行くに従って，技術的には解決出来ない葛藤が多くなり，管理者達の持つ価値観とそこから導き出される具体的行動に対する価値付けの，他の人々の同意を得る程度が重要な問題となって来る。そして

窮極的には，最高管理者達の持つ価値観が，どれだけの人々の同意を得られるかによって，組織の規模と存続が決まる事となる。

組織の規模の増大は，一般に管理者が直面する行為準則間の葛藤の増大を来し，管理者に一般能力の増大を要求する。従って，組織は，常にその要求に応じ得る人材の配置を必要とする。伝達体系の維持の為には，人の選択，昇進，降格，解雇などが常に行われる事が必要となる。特に伝達体系は，公式的伝達体系のみならず，非公式組織を通じた伝達体系の維持を必要としている。その維持は，「人々の間に調和が取れた一般的状態を維持する事にある。」[(10)] そうした能力を持った人の選任は，経験に基づく直観に頼る事がなお多いのである。そしてこの場合，専門技術的な問題に対する能力の評価は，比較的容易であるが，行為準則間の葛藤の解決能力，特に和解による解決能力を前もって評価する客観的尺度は存在しない。上位管理者の経験に基づく評価が重要な機能を有する事となる。

同様な事が，一般目的の設定に関しても言い得る。協働体系の存続は，組織効用の余剰の確保によって行われる訳であるが，この効用は，従来の経済学の前提とした経済人に代り，多様な欲求を有した現実的人間像を置いた処から，貨幣や物量で測定出来る効用以外に，人々が価値を認めている地位，名誉，権力，名声等の従来の尺度では測定出来ない効用までをも含めている。そうしたものの総合としての組織効用の取得と支出の均衡を考えるのは，それ等諸要素間の評価を共通に行う客観的な尺度が見出されない以上，過去の経験よりする個人的均衡感覚に頼らざるを得ない事となる。しかもこの均衡は，各要素に対する組織に参加する個々人の主観的評価の変化と，個々の組織における各種の貢献活動に対する必要度の変化によって，常に変化する性質を持っている。従って多くの場合，一般目的は，総ての情報の集まる最高管理者層において，漠然とした形で知覚される場合が多く，またその段階で知覚される事が多くの場合望ましい。十分な情報が集まり，明白な問題点が見出される場合は，既に組織の均衡が失われ，時期的に遅れてしまっている場合が多いのである。従って，協働体系を構成する諸要素間の不均衡が明白

に協働体系の行動に現われる以前に，問題点が知覚されなければならない。組織や協働体系における現象は，単純な因果関係で現われるよりも，複雑な相互関係を持ち，相互に相剰効果を生み出すシステムとしての特長を持っている場合が多い。個々の構成要素の分析や理解によっては，全体は理解出来ない性質なのである。丁度水素と酸素の性質を知っても，水の性質は理解出来ない様なものである。ここに少なくとも現在の段階では，経験を通じてのみ育成される平衡感覚の必要性がある。そして，そうした能力は教えられ得るものではないのである。

(1) Barnard, Functions, p. 222.
(2) ibid., p. 220.
(3) バーナードによる管理者の職能は，1. 伝達体系の維持，2. 貢献活動の確保，3. 目的の規定である。
(4) Barnard, Functions, pp. 137—138.
(5) ibid., p. 87.
(6) ibid., p. 221.
(7) ibid., p. 270.
(8) ibid., p. 275.
(9) ibid., p. 222.
(10) ibid., p. 224.

四　自己啓発の薦め

前述の様にバーナードは，組織の要求を，個人の要求に優先せしめる責任感は，「深い情緒或いは生得の確信の問題であり，議論し得るものではない。それは，性質上感情的であり知的なものではない[1]」とし，またその責任感の執行を支える行為準則間の葛藤を解決する能力，及び，協働体系を構成する各要素間の不均衡を知覚して均衡を回復する平衡感覚と言った管理者に不可欠な能力，即ち組織のセンスは，「とうてい言葉で説明出来ない様な劇的審美的な感情であって，それは主として心から習慣的に興味を持った経験から生まれるものである[2]」と述べている。即ち，管理者教育によって公式に教育され得ないものは，いずれも基本的に感情的なものであり，自らの経験を通

じて体得されるべきものであり，他人によって教えられるものではないと考えている。

それでは，この経験による修得について，彼はどの様な示唆をわれわれに残そうとしたのであろうか。それに答えるものとして，「自己教育（Self Education)」と題した手書きの草稿と「叡智への接近（The Approach to Wisdom)」と題したタイプ草稿とが重要な資料であろうと思われる。それ等は彼に忠告を求める若い人々に対する先輩としての答えとして用意されたものである。従って，管理者としての道を歩もうとする人達に対する必要なこうした能力を獲得する為の示唆を含んだものと言う事が出来る。

彼はまず，後者の論文において，「諸君の生きて行く上での課題は，目的に役立つ活動を行う事であり，その活動の為の基礎の多くは，推測への信念である[3]」と述べており，上述の両論文は，われわれがわれわれの日常の生活を通じて，如何に確信の持てる推測を行う事の出来る能力を育成出来るかを論じている。

バーナードは，こうした日常経験する学習の性質について，次の様に言っている。即ち，われわれは，多くの見地からは，価値の殆んど認められないものを多数学ばなければならず，その有効性が一時的なものでしかない様なものをも学ばなければならない。また近代生活での有効な努力は，非常に狭い幅の完全な知識を要求し，一般知識，原則，政策を特定の条件に適用させようとすると多くの研究を必要として，多くの時間とエネルギーを奪い，幅広い研究の可能性を狭める。また活発な精神力を維持する為には，異なった思考方法を次々と使用する事を必要とするのに対して，即時の有効性は，普通，自動的そして慣習的思考方法を出来る限り使用する事を要求すると言う矛盾がある。そして人々は，日常の必要性に答える為に学ぶものが多い為に，意識的に努力しなければ，長期的視野に立った学習——非個人的・普遍的・永続的なものに対する学習——を行う事が出来ない。従って，自己教育の為には，当面の必要に応じた学習とバランスの取れた長期的視野に立ったカルキュラムを作る様に努めなければならないとしている。後者の学習なしには，

彼は，将来に対する方向付け，見込み，期待を得る事が出来ないとしている。

バーナードのこのタイプ原稿「叡智への接近」は，この長期的視野で行われるべき自己教育を論じている。バーナードは，長期的視野に立って学ばれるべき普遍的なものを大別して，自然界の動きと，一般社会と呼ばれるべき社会的協力関係にある人間の動きとに分っている。そして，自然界の動きに関する学習としては，比較的簡単に次の様な指摘を行っている。即ち，人間の動きや諸目的は，その基礎において自然界の動きにより規制されている場合が多い。気候，温度，土壌の浸蝕，太陽活動，地磁気，細菌の進化，資源の状態，化学の進歩，人間の生理機能等の変化は，経済的社会的諸条件を変えて行く。われわれは人間社会の動きに目を奪われて，こうした自然界の動きに注意を怠ってはならないとしている。

更に彼は，今日人間社会を意図した方向に変えようとする組織的努力が見られるが，人間は社会についても組織についても殆んど知っていない事を，最初に自覚するべきであるとの主張を繰返す。彼によれば，生理学，心理学，政治学，経済学，社会学など多くの文献があるが，そこに述べられているものの多くは仮説であり，毎年修正が加えられているし，更に社会はそうした知識の統合化されたものであり，システムとしての性格を持ち，部分的知識の単純な総和では説明のつかない性質のものである。従って最終的には，経験より学んだものが，知識に優先する事となる訳である。そして彼は，科学的知識では，何が生じるかを正確に予知出来ないにも拘らず，優れた管理者達は，その経験から自分達の組織が，未知の将来にどう対応して行くべきかを大体理解している事実を指摘する。

しかし同時にバーナードは，経験より学ぶ為には，知識の助けが無ければならない事をも指摘する。彼は言う。「われわれが知っている事が非常に少ないものであるという事は，逆にわれわれの知識は貴重なものであり，われわれが如何に知り，また仮説や仮説を如何に取扱うかを知る事の重要性が強調されなければならない」[(4)]と。

かくて，彼の手書きの原稿「自己教育」は，日常の生活を通じてわれわれ

が如何に学ぶべきかを主として論じている。彼は，「日常の生活における意識的観察と識別の慣習が，自己教育において，第一に重要なものである[5]」事実を強調する。即ち，学校以外でも，人々は日常生活の中で多くの学習する機会を有している。新聞，雑誌や各種の本を読み，話を聞き，各種の経験を持つが，その過程で何を学ぼうと注意し観察しているかどうか，知識の修得や技術の修得に際して，幅広く徹底してやろうとするか，各種の本から一般的性格を持った知識を学ぼうとするか，概念や理念，その他の思考の為の用具を使おうと努力するかが，人々が経験から得るものに大きな差をもたらす事実を強調する。更に日常の生活や職業上の必要性から行われる学習過程で，人々は色々な選択や決定に常に迫られているが，そうした経験から教訓を得ようとする慣習を修得しているか否かが，人々の能力の育成の可能性に強い影響を持つ事になると考えている。

この際の学習態度について，バーナードは次の様に言っている。「あなたの懐疑主義（skepticism）は，主としてどんな推測が信念を持たらすか，或いは多分どんな推測者に信念を持たらすかに関してのあなたの判断を改善するのに有益であろう[6]」。更に次の様に言っている。「知識を持った人々は，予感，仮説，理論，計画，企画など色々呼ばれている推理の基礎の上に益々行動し，実験，経験或いは試みによりその推理を行って見る。優れた科学者，法律家，医者，事業家の違いは，その推理がテストに答えられなかった場合に彼の推理を棄て去る技術と速さとにある。もし彼が実験や経験により知識を得るならば，これは重要である。しかし最も重要な事は，拒否する彼の能力である。懐疑主義の重要性を示唆する冒険を，私が犯した理由はここにある。われわれの無知の自覚が，有益なものを求める刺戟となり，知識が無益なものを避ける事を助け，学習への意欲がわれわれの努力を有効なものとするべきである[7]」。

もしわれわれが日常の生活において意識的に注意を払えば，目前の問題の解決にのみ目を奪われる事なく，計画的に長期的視野から自然や人間社会の動きを学び，価値尺度の変化を学ぶ事が出来，また一般原則の具体的事例へ

の適用の方法や，逆に具体例から一般的動きを推測する方法を学ぶ事が出来る。そして，この過程を通じて，管理者として自らの道徳性の幅を広げ，組織の追求する目的の妥当性に対する確信を強める事が出来る。それは同時に，組織目的が個人目的に優る事を確信せしめ，個人の行動を組織の要求に従わせる個人の責任感を強め，更に道徳律の葛藤の解決方法の幅を広める。また協働体系を構成する共通尺度を持たない諸要素間の均衡に対する感覚に，磨きをかける事となろう。更に人間の知的能力の限界を自覚する事は，自己の将来の見方に対する謙虚な態度を生み出し，自己の見方を常によりよいものに修正しようとする態度を生み出させて来る。自己の見方と実際の動きのギャップに対する感覚は，日常の意識的訓練を通じて敏感なものとなり，それが自己の考え方に対する確信を裏付ける事となる。こうした人間社会における価値観，倫理観或いは直観的なもの，一般的原則や技術を具体的に適用する応用技術は，バーナードにおいては，結局個人的な学習と経験を通じてのみ得られるものなのであり，他人によって知識として教えられただけで身に付くものではないのである。管理者教育は，管理者個人の日常の自己啓発によって始めて完成するものなのである。

(1) Barnard, Functions. p. 266.
(2) ibid., Author's Preface, p. XXXV.
(3) Barnard, "The Approach to Wisdom," p. 5.
(4) ibid., p. 6.
(5) Barnard, "Self Education," p. 6.
(6) ibid., p. 5.
(7) ibid., p. 6.

五　結

バーナードの理論が，管理者教育に対して有する意義は，既に K. R. アンドリウスによって簡潔に纏められている。彼は言う。「事業組織の管理者に対する専門教育は，責任の概念に関して，バーナードの著書が公刊されて以来常に行われて来た。責任を，人間の行動に信頼性と決断力を与え，目的に

対する先見性と理想性を与える性質と見るバーナードの見解と，組織は，当該組織が支配される道徳性の幅に従って存続すると言う信念とは，社会問題の悪化し，期待の上昇する時代に専門的管理者の学校の教授達が，学生達を私企業からの期待に答える様に準備しようとする時に，より大きい適切さをさえ持っているのである。責任への関心は，古典的経済理論を遙かに越える意味で有効的でかつ能率的であるとして，バーナードの組織全体観から自ら流れ出るものである」[(1)]と。

われわれは，管理者教育の実績において，長い伝統と成果をもつ代表的教育機関の責任者の言葉として，バーナードの言う「責任の概念について」教育が行われて来たと言う以上の指摘を素直に信じたいと希望している。更にまた管理者教育に用いられている技術は，バーナードの時代に比較して著しく多様化し，企業内においても，各種の試みが行われている事も周知の事実である。そしてそれ等が，管理者教育の促進に大きく貢献して来ていると信じたい。

しかし同時に，管理者としての責任性に疑を持たせる行動が，国際的に相変らず数多く指摘されている事もまた事実である。更にバーナードは，1934年の論文[(2)]において，社会的に有能な管理者が著しく不足しており，その育成の必要がある事を繰返し指摘しているが，同様な必要性を，われわれは今なお経験し続けている。これ等の事実は，管理者教育が，なおバーナードの意図した形で十分に消化されていない事実を物語っているとも言い得よう。

彼は，教育制度によって教え得るものと，管理者が自発的に自己啓発に努めて，始めて育成されるものとを分っている。管理者教育は，この事実を認め，人々を教えると共に人々の自己啓発を助ける制度的措置を含めて考えられなければならない。従ってバーナードの場合，組織自体が一つの教育システムとしての機能を担っている。彼は言う。「マネジメントの第一の問題は，自己啓発の為の機会と便益を提供するばかりではなく，同時に管理者を確保し維持すると言う問題である。何故ならば，消費される人材の非常に大きな部分は，それ無しには，大きな管理能力はあり得ない自己啓発の為の努力を，

刺戟するのに十分な誘因を見出し得ない為に，浪費されている事実が認められるのである[3]」と。組織の具体的構成と運営とは，構成員の専門的能力のみならず一般能力や責任能力を育成する事を常に考えて行われなければならない。その具体的な在り方は，従って，従業員の能力の発達状態に応じて弾力的に考えられなければならない事となる。

管理者の存在は，組織を前提として成り立つものである。従って，管理者教育の基礎も組織の理論を基礎にして体系づけられるべきである事は言う迄もない。バーナードの組織理論が，各種の組織論の基礎的理論としての地位を持ち続けている限り，彼の組織論を基礎とした管理者教育論も，この方面の基礎的思考として，今後共われわれの管理者教育に関する思考の出発点としての地位を持ち続けるものと考えられる。

(1) Kenneth R. Andrews, "Introduction to the 30 th Anniversary Editions," (Barnard, Functios), p. XX.

(2) C. I. Barnard, "Collectivism and Industrial Management," August 11, 1934, pp. 24—25.

(3) ibid., p. 26.