



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	バーナードの企業観
Author(s)	眞野, 脩
Citation	北海道大學 經濟學研究, 31(2), 1-23
Issue Date	1981-08
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31546
Type	departmental bulletin paper
File Information	31(2)_P1-23.pdf



バーナードの企業観

眞 野 脩

目 次

- 一 序
- 二 企業の存続と損失の不可避性
- 三 社会的浪費の防止と需要の確保
- 四 企業の永続的發展の道

一 序

バーナードは、その主著「管理者の役割」において、その企業観について具体的な形では殆んど触れていない。僅かに「誘因の経済」に関する章において、やや纏った企業についての論述を見出すのみである。彼は次の様に述べている。

「産業組織での目的は、財やサービスの生産である。単純化のために今その組織は資本を必要としないと仮定しよう。産業組織は人々のエネルギーを物的環境に適用して、物的生産物を獲得するものである。これらのエネルギーは、総生産物を生み出すであろう。しかしもし、これらのエネルギーを獲得する為に提供される誘因自体も物質であり、それが十分にあれば、組織はその生産物からこの為に何物かを支出しよう。もしこの支出額が生産物以下であれば、その組織は存続出来るが、もしこの支出額が生産額以上であれば、誘因を提供し続けられないので組織は消滅しなければならない¹⁾。」

「こうした事が生じるかどうかは、次の4つの要素の総合効果に依存している。即ち環境の困難性、組織努力の有効性、組織の内的能率及び支払われた誘因の額である²⁾。」

更にバーナードは、上述の引用文の冒頭の産業組織即ち企業の目的を、物財と用益の生産と定義した処に註を付して、企業の目的を利益 (profit) に置く事を否定して、次の様に言っている。

「事業家、経済学者、牧師、政治家、労働組合は常に目的を述べ誤っているが、目的は利益ではない。利益は、他のクラスへの貢献者達に対する誘因を提供するのに必要な貢献をなす普通所有者、投資家と呼ばれるクラスの貢献者の動機を満す為の誘因の供給に必要なものである。利益の可能性とその或る程度の実現は、誘因の継続的供給を行う条件として或る種の経済にとって必要である。しかしどの組織の客観的目的(purpose)も、利益ではなくてサービスである。」³⁾

バーナードの主著における論述には、この外には企業の構成員を説明した数行が見出されるのみであり、従ってバーナードにおける具体的な企業観の多くは、主著以外のものに求める事が必要となる。そしてこの探究は、同時に主著に述べられた抽象的組織観を生み出す基盤を明らかにすると共に、その抽象的組織観の具体的展開の方向を示唆するものでもある。本稿は、彼の残した草稿の内から、彼の企業観を構成していると思われる幾つかを取り挙げて、彼の企業観を明らかにする事を目的としている。

- 1) C. I. Barnard, The Functions of The Executive, 1938, Cambridge, Mass: Harvard U. P. pp. 154-155.
- 2) *ibid.*, p. 155.
- 3) *ibid.*, p. 154.
- 4) *ibid.*, p. 69.

二 企業の存続と損失の不可避性

バーナードは、主著を公にした直後の1941年に、アトランティックで行われたニュージャージー銀行家協会の総会で、「損失の社会的意義について」と題した講演を行っている。⁴⁾この講演は、彼の企業目的観を企業経営に伴う損失の不可避性と言う面から鮮かに画き出している。従って本節においては、主としてこの講演の原稿によって、彼の考えを概観する事とする。

バーナードは、今日の経済学や経営学で重視されるものが利益(profit)であり、損失(loss)には余り関心が向けられないとして、その理由を2つ指摘している。即ち、アダムスミス以来多くの経済人が、経済人モデルの上に純粹に理論的枠組みを構築しようとして来た努力が先ず指摘出来る。経済学者の多くも、実際の人間が不完全な知識の下で非合理的要素を伴った行動を行

っている事実を知っていたが、ただ理論的に純粋な分析の枠組みとしては、その経験を単純化して経済行為の支配的かつ普遍的傾向として、人間の行動目的は利益の極大を追求するとする方が良いと考えて来たに過ぎない。しかしこうした擬制が長い間繰返し用いられている間に、こうした営利行為が社会的にも望ましい結果を生み出すとする考え方が生み出されたり、逆に社会的に害悪を流す行為として批判する考え方が生み出されたりして、次第に一つの公理の様な理論上の地位が与えられる事となった。

次にもう一つの理由としては、利益を得た人々が、華かな成功者として人々の注目を集め、その利益獲得の過程が人々の観察の対象とされて来た事実が指摘される。そして、損失や損失を生み出す過程は、実業界では日常茶飯事で不断に見られるものであるにも拘らず、失敗の過程として無視せられる傾向が強い。丁度生物の世界で死が生存や種の保存にとって重要な問題であっても、また死者の数が生存者数を遙かに上廻っても、常に生きている者についてのみ語られ、死が余り語られる事の無いのと同様である。しかし語られる事は少くとも、死が生存者の行動に決定的とも言える影響を与えるのと同じく、損失は企業行動に決定的な影響を与えると考えられるのである。バーナードは、損失の重要性をこの様に論じた上で、損失の概念を次の様に規定している。

I. 損失の意義

バーナードは、損失（及び利益 profit or gain）概念を区別して、(1) 個人における損失（及び利益）(2) 企業 (organized business) における損失（及び利益）(3) 社会の損失（及び利益）に整理して規定している。

(2) 個々人の損失及び利益概念

個々人の損失や利益は、それぞれ個々人の「不満足」と「満足」又は「満足の減少」と「満足の増加」と呼べば、より判り易いものとなろう。ただこの個人の満足や不満足、利益や損失の私的規定を成す個人の幸福感の基準は、事業の利益や損失を決定する尺度に重要な影響力を有している。個々人の好みや要求は、事業活動の方向や組織の動きに直接影響する。そして、企

業の追求目的として営利が語られる場合の利益概念には、実体的にはこの範疇に含まれるものが多い。

(2) 企業の損失及び利益概念

人によって満足、不満足が異なる様に、企業によって損失や利益の内容が異なり、同一企業であっても時期によって異なる。勿論個々の企業の利益や損失の規定は、社会的慣習や規範 (norm) とも関係している。バーナードは次の様に言っている。

「それ等の企業の利益や損失の差異は、かなり大きいので、名目的損失や利益の総計は、多分全体経済社会の利益や損失の評価の研究の場合に役立つ不均質な諸要素の結合である。この不均質性の程度は、なお広範囲の損失や利益の規定の違いを認めてはいるが、相対的には、かなり進んだ会計概念や用語の標準化及び会計慣行の統一性により判り難くされている。かくて会計慣行には、広い範囲に及ぶ違いがあるけれども、そうした慣行は、それ自身損失や利益の広い範囲の規定さえも認める様に計画されている。私を取り挙げているこれ等の規定及び間接的には会計慣行をも支配している経済的主要勢力とは、これである。換言すれば、利益と損失の規定は、安定的システム即ち純影響はゼロと言う諸勢力の均衡のシステムとしての企業 (the enterprise as a stable system, i. e., a system of the equilibrium of forces having zero net effect) の認知に依存している。こうした制度を管理している人々は、均衡からのマイナスの逸脱 (損失) により、制度が破壊されない様に努め、そして時として彼等 (又は彼等が代表する人々) への配分、即ち彼等の個人経済への配分によって相殺される (be cancelled out) 様に、プラスの逸脱 (利益) を得る様に努める。この事は安定したシステムとしての企業の維持を許す利益と損失との規定は、利益と損失とは相殺する傾向にあるものでなければならない事を意味している。この状態は明らかに収入と支出を支配している技術的環境 (市場、技術、組織) と共に変るであろう。そしてまた企業が期待されて導かれている期間と共に変化するであろう。」²⁾

以上の説明から判る様に、企業の利益として捉えられているものは、純粹に組織経済の均衡³⁾を求める組織自体の意思より見ての判断によるものである。従って、均衡状態にあり安定した企業とは、株主に対する配当も国家への納税も行われている訳であり、通常の会計上の利益の相当部分は当然に生み出している訳である。だから、ここで言う企業の利益とは、配当や税金、管理者報酬等を差引いた上での剰余金乃至積立金と言われる種類のものを中心とした組織自体の取得分を意味する事となる。組織経済より見た組織効用

の余剰である。またマイナス即ち損失とは、組織効用の余剰の蓄積からの支出が中心となると解せられる。バーナードは更に続けて次の様に言っている。

「〔上述の『企業が期待されて導かれている期間』と言う場合の一訳者加筆〕期待は、多くの場合、近代的経済社会では、法人組織に仲介された企業の長い生命の可能性及び長い生命を持った資本設備とにより長期間に及んでいる。(法律や慣行による)標準的会計期間は年度である。均衡の基準として取られる期間についての期待の相違の調整は、明らかに同じ形式と性質の財務諸表を提出している企業相互間で広範囲に相違する剰余金、積立金、減価償却、負債の償却費用の勘定で行われている。更にこれ等の諸勘定への記入が行われる技術や慣行によって、徹底して行われる。』⁴⁾

即ち、組織経済の立場から、それぞれの企業の持つ剰余金、積立金、減価償却等の諸勘定は評価されるので、それぞれの勘定の持つ意味や機能は企業毎に異なる訳である。企業にとっての利益とは、組織経済から見て過剰な配分を行い得る余裕能力である。損失は、本来は組織経済に留保されるべき組織効用や過去に蓄積された組織効用からの支払である。必要以上に誘因を支出する事は、損失であるが、過少支払による利益は原則として生じ得ない。何故ならばその場合には、過少支払を受けた構成員は、次の瞬間から貢献活動を減じると考えられるからである。

(3) 社会の損失及び利益概念

全体としての経済や社会にとっての損失や利益の概念は、企業にとっての損失や利益の概念程には明白ではない。そして企業の財務諸表に見られる利益や損失の項目を合計しても、それは全経済の利益や損失を表わすものとはならない。例えば、或る原材料が品薄となり値上がりして、特定の企業が利益を挙げても、同じ現象は消費者に損害を与える訳であるから、社会全体としての利益の増大とはならないと言う如くである。バーナードは、次の様に言っている。

「全体としての経済の利益や損失は、企業経済の全体と並んで、個々の個人経済をも勘定に入れなければならず、加うるに社会の組織能力は、……量的には表現し得ないものである。」⁵⁾

II. 損失の原因

この様に損失の意味は、厳密には多様な性質を持っているが、これらの意味に共通する一般的意味での損失の発生する原因として、バーナードは次の諸要因を指摘している。

(1) 非能率と無能力 (inefficiency and incompetence)

非能率と無能力が、事業の損失や失敗の主要な原因であると言う考えは、広く受入れられて来ている。しかし非能率や無能力は、全く相対的なものであり、決して絶対的なものではない。能率的であるとか有能であるとか言う事は、一定の条件の下で達成しようとする目的に関係して言われるものである。従って損失を最少にしようとする努力は、能率や能力の面から見て適当と思われない企画や目的の採用を中止するにも拘らず、なおかつ失敗や損失の見られる処からも判る様に、能力や能率自体は、損失や失敗の決定的理由ではない。

(2) 競争上の劣勢

競争は事業損失の1つの重要な原因である。

(3) 技術的性質の損失

技術的システムが企画された様に働かなかった場合には、大きな損失を生じる。しかし一般的に言って、技術的進歩には試行錯誤が不可欠であり、多くの失敗が伴う事は避けられない。

(4) 組織の失敗

産業界での生産配分活動の殆んどは、組織を通じて行われる。組織の設立と維持は、人的システムと技術的システムを含んだ協働体系内の各種の要素の調整を必要とする。これ等の要素を得る為に支払われる誘因は、必要以上に多く支払われる事もあり、結局試行錯誤によって決定されるのが普通であり、また調整活動も外部の偶然的出来事により乱される事もあり得る。しかも組織は単に技術的システムの様に受動的なものではなくて、一度機能し始めると、管理者によって容易に統制出来ない様な環境の変化への弾力的適応を妨げる内的抵抗、硬直性及び保守的態度を育てる事実がある。従って、組

織の失敗は、損失や失敗の普通に見られる一つの源泉であり、多くの側面や条件下で、この損失は単なる人的能力の問題とは考えられない場合を生み出す。

(5) 効用の評価の誤りによる失敗

殆どどの事業活動は、製品の効用についての期待に基づいて行われる。即ち製品の効用を推察し、その効用を価格 (value) に換算して、その総額を算出して見て事業活動を考える。この場合の期待は、実際に行って見なければ、その本当の正しさは判らない性質のものであるから、誤りは無数に生じ、損失を生み出す事となる。例えば、効用の価値の評価に誤りを生じたり、状況の変化が効用を減じたり失わせたりする場合が屢々見出される。

(6) 金融状況の変化や価値基準の変化

金融状況が変り、利子率が変化したり、物価が変化すると、それ等は失敗の原因となり得る。

(7) 天災 (disasters)

災害は、損失の原因となる。

損失を生み出すこれ等の諸原因を概観すれば、個人的能力や競争以外に損失を生み出す多くの有力な原因のある事が容易に理解出来よう。従って企業は、損失や失敗を埋め合わせる様な要素を持っていなければ、崩壊に向う基本的傾向を持っている事を示している。この事実は、最も強い経済的動機として、保存乃至は維持と言う意識が生み出される事を意味している。この動機を欠けば、大きな損失が生じて、富の喪失を生じるであろう。不可避免的に生じるこうした損失は、主として利益乃至は個人経済からの貯蓄や儉約 (例えば株主からの追加出資の様なもの) によって埋め合わされる。

一般的に言って、損失を埋め合わせる要素は、次の様なものがある。(1) 保存動機の強化; 即ち組織管理者が常に組織を維持しようとする強い動機付けを受ける。(2) 授かりものとしての利益 (windfall profits); 価格変動に代表される様な外部環境の変化は、予期しない利益をもたらし、一種のバッファーを提供する。(3) 利益動機の強化; 組織内に効用の余剰を留保しようとする

る動機付けを受ける。(4) 一般的損失の原因を減じようとする広範囲の積極的努力が挙げられる。これら諸要素の働きが、損失の発生にも拘らず、企業の存続を可能ならしめている訳である。

III. 損失の経済的機能

バーナードは、「事業システムの運営は、内的均衡のおおよその状態 (an approximate of internal equilibrium) を維持し、そして全体的社会システムと所得の配分システム⁶⁾の間の均衡を維持する事を要求する」と指摘した上で、一般に無視され勝ちである損失の持っている企業存続に果す建設的な機能を取り挙げている。因みに、ここに「全体的社会システム」とは、主著「管理者の役割」に言う環境状況に対する目的設定の的確さの問題に相当し、同じくここに言う「配分システム」とは、主著に言う組織と個人との関係に相当しよう。従って、組織の内的均衡と外的均衡の維持に対する損失の機能の検討である。

(1) 人的能力の育成と配分

一般に私有財産制度、自由市場制度、自由企業制度及び損益計算システム等は、個々人の経済能力を発揮させ、これを発達させると共に、人々をその能力に従って最大の生産能率を上げる様に配置し、その能率は価格の低下を通じて人々に配分されると考えられて来ている。しかしこの見解は、明らかに誇張されており、例え個人的利益を求めた競争制度に、こうした傾向があるとしても、むしろ損失の経済的機能の方が、より有効にこうした傾向を生み出すと言える。即ち資源を維持する事は、社会的な要請であり、損失の回避に努める事は、人々の選択と教育に際しての重要な関心事である。個人的能力以外の諸要素が、企業運営の損失に導く場合があると言う事実は、企業は損失を必然的に伴う事の無い諸活動に、まず人々を適正に配置する様に導く。智的な見通しによって避け得る損失の存在や能率の行動により原価を減じ得る可能性は、人々を教育し、選択し、昇進させる要因となる。人々はまず利益を獲得する能力よりも、浪費や贅沢をせず、非能率ではないと言う点で選択される事となる。

(2) 競争の抑制

最適な競争は、各種の条件に従って変化する。過当競争は総ての競争者に大きな損失を負わしたり、努力を挫いたりする結果となる。従って損失の発生は、均衡の取れた競争状態を回復する為の必要条件でもある。

(3) 冒険の抑制

総ての冒険には、経済的損失の可能性が伴う。事業でどの程度の冒険が許されるかは、その事業の利益や貯蓄がどの程度の損失に耐え得るかと言う損失の危険を負担する資本を収集する能力に依存している。この事実は、資源の浪費を抑え、経済的冒険の精神を抑制する。

(4) 官僚制の抑制

ここに言う官僚制とは、非弾力性、硬直性及び繰返し主義と言った環境に対する非適応性を導き出す過剰な自尊心、組織の階層的要求を個人的自負心に基づいて過度に強調する状態を言うが、こうした状態は好況によって著しく促進され、財政的困難に直面すると抑制される性質をもっている。実際に生じた損失や他の組織で生じた損失を観察する事は、この動向を抑制する効果を有している。

(5) 過剰な融資の減少

過剰な融資が生産設備の収益期待から生じる事があるが、こうした融資の抑制は、利子率の低下のみでは不十分で、損失を生じる可能性が均衡の取れた融資を導くのに効果がある。

(6) 過剰な物的資本の解消

物理的に能力が減退したり、陳腐化したりして有用性を失った過剰な物的資本は、財務上売却その他損失扱いをする事により処理さる。しかしこの処理を怠れば、より以上の損失を生じる可能性がある。

(7) 社会的に適正な所得配分の維持

経済的に安定している場合、その社会の体制や性格の如何に拘らず、総ての社会においては、人々の収入分布はピラミッド型となっている。即ち、その底辺を成す相対的に収入の少い多数の人々と、収入の増大に伴いその階層

に属する人々が急激に減少する型が認められる。これは次の様な諸要因に基づいていると思われる。①社会の才能の分布が同様なピラミッド型の恒常的分布をしている。②利益を保持し追求しようとする性質が社会において、同様な恒常的分布をしている。③人間協働の固有の性質即ち組織における調整的階層に認められる要求が、ピラミッド型の組織である。

ところでもし社会的地位、将来の見込み、知識、経済力に対する優れた所得効果が、特に優れた才能と遺産と結びつくと、社会の富を小グループに集中する事となる。少数の者が大きな収入を受取り、その殆んどを貯蓄して投資に向ける限り、所得の集中化傾向は益々顕著なものとなり、他の多くの人々から生産物に対する購買力を奪い、他のクラスの人々の所得を相対的に減少させる結果となる。機能的な社会的システムでは、恒常的な損失即ち事業における損失の発生の可能性は、この社会的富の集中化傾向を是正する機能を有している。もっとも逆に過大な損失は、所得の配分の均衡の取れた状態を破壊し、新たな社会的不安定を導き出す可能性も有している。

IV. 生産システムの損失と能率

社会の安定の為には、或る程度の損失が存在する事が必要であるとした場合、生産システムの能率の在り方が問題となる。バーナードは、この点に関して、設備投資の性格に注目して次の様に論じている。

「一般的に言うと、生産要素に過大に支払って損失を生じる場合を除き、損失を少くする程、無駄な生産要素の利用は無くなる。従って能率の追求は、利益を追求し或いは増加しようとする努力により、可能な限り強化された保守的動機 (conservative motive) の行使を要求する。全体として人間の努力は、かつて損失の回避に完全に成功した事はなく、唯損失の形を自然的要素より生じる損失から、生産能率の増大に伴い諸財間の拡大した競争下での生産要素と消費者との過大な需要に基づく損失の形に変えるのみであろう。ただ一つの要素を除けば、能率を所得の増大や価格の低下へ移行させるこうした過程においては、(上述の様な理由から) 全体としての事業システムは、大きな純損失を伴うと考えられる。

この除外された要素は、資本構成の損失 (the loss of capital structure) である。生産能率の増大は、著しく資本の成長に依存している事が認められている。この傾向は今後も続くであろう。勿論将来の或る時点では (人口が一定であれば)、一定の限界が考えられよう。しかしいずれにしろ生産の物的設備の量的な大きな損失は、生産

の能率を著しく減じる事となる。従って資本設備に対する損失の効果、及び生産能率に対する損失の効果が重要な問題となる。」

バーナードは、この問題を (1) 企業の損失全体の資本設備量への影響と (2) 個別的損失の影響の2つの面から検討している。まず全体としての資本設備量への影響は、結局社会全体の需要と供給との関係に左右される訳であるから、消費が増えず、企業の利益が専ら再投資されるのみでは、やがて過剰設備が生じ、利益が減じて損失を生み出し、ひいてはその設備の一部を廃棄する事によって、更に大きな損失を生じる事となる。次いで資本設備の投資による生産能率の個別企業に対する損失の効果については、次の様な事が言えよう。資本設備の投資によって得られる利益や損失は、個々の企業の利益や損失に応じて、種々の範囲で可能である。そして企業での蓄積が新しい工場に投資され能率が上ると、古い工場では過去の蓄積が消却される訳である。従って新工場が能率的である為には、その生産能力が古い工場に比較して非常に優れている場合を除き、僅かの利益の為に大きな損失を負担する事となる。なおこの場合の損失は、必ずしも高い所得の投資家に負担されて、社会的な所得の片寄りを減じると言う約束は存在しない。

一般の人々や企業の高い貯蓄率が見られると共に、企業家的冒険心に富んだ技術的進歩の機会が存在している場合には、利益と損失の大きな振幅が見られ、結果的には資本の浪費（従って貯蓄の浪費）と失業による人的力の浪費を生み出す可能性が強い。一方生産システムの能率の為には、利益と損失の大きな振幅のない経営の維持、即ち消費、資源の保持、資本の運用面で損失の無い事が望ましい事は言うまでもない。従って損失を避ける努力が企業の維持の発展の為に、先ず要請される事となる。かくてバーナードは、損失の原因の内でも比較的回避可能な浪費の統制を次に論じている。

V. 浪費の統制

生産活動における浪費や損失を統制する基礎は、個人的責任性である。損失を負担しなければならない人々の個人的責任や保守的な性質が、その機能を果して来ている。財産の私的個人的所有権制度が支持される重要な理由の

一つである。何人も自分自身の場合と同様な程度で他人の利害に関心を持つ事は出来ない。何等かの利益によってのみ、不可避免的に生じる損失が埋められるとすれば、ここに利益を追求する必要性が生じる。かくて「保守的な (conservative) そして利益を志向する動機は、財産に対する個人的責任であり、事業経営の純結果に対する個人的責任である。」⁸⁾

しかしこの責任は、過去一世紀の間に著しく弱められて来ている。即ち大規模な科学的過程と生産過程の長期化は、一方に個人の能力を越えた大資本を要求すると共に、個人の活動期間を越えた永続的生産過程を生み出した。その為に各種の金融制度の発達が進められ、生産活動は協働的組織 (partnership organisation) により担当され、有限責任制度による法人組織が生み出された。この為に財産や事業の保持についての個人的利害は、次第に間接的なものとなり、代って個人の関心は地位や収入に移行して行った。そして個人的責任のかなりの部分が、保険制度により守られると共に、政府により所有され支配された生産企業が出現するに及び、財産やその運営に対する個人の責任感は一層に弱められる事となった。

しかしその反面、浪費を回避する新しい要素が生み出されて来ている。バーナードはそれ等の要素として、7つのものを指摘している。(1) 特殊化の能力、(2) 管理の継続性、(3) 技術的必要性、(4) 広い規模に及ぶ計画、(5) 特殊化された調整技術、(6) より良い財務的正確性、(7) 競争の減少の7つである。バーナードは、これ等各要素についての解説は全く記述していない。しかし彼の理論より類推すれば、特殊化の能力とは、専門化、分業化による効率の強化であり、組織効用の創出や部分の能率の追求に大きく貢献するものであると考えられよう。また管理の継続性は、集団的管理の発達による管理の方針や過去の学習結果が、個人の生命と無関係に継続される事を意味しよう。次に技術的必要性は、大規模な資本設備を持ち、多くの投資額を必要とする近代企業がその運営技術から言って、損失の回避を強く要求するに至った事態を意味するものであろう。次の広い範囲に及ぶ計画とは、仕入から販売に到るまで見られる企業間の繋り、例えばカルテル、トラスト、コンビナ

ート等の意識的調整活動から、業界の慣習の様な自然発生的調整活動までを考える事が出来よう。またより良い財務正確性とは、計算管理制度の発達を考える事が出来、また競争の減少とは、一方に寡占化やカルテル或いは各種の特許制度の発達から更には統計制度の整備による予測の正確性を高める事による間接的な競争の緩和等が考えられよう。

IV. 要 約

バーナードは、以上の処を自から要約して次の様に言っている。

「以上論じて来た基礎的思考は、次の様に要約される。即ち損失は事業経営に固有のものであり、第1に論じられるべき経済的動機は、損失の統制であり、経済は利益経済よりも安全経済 (a security economy) である。価格要素は、統制の範囲を越えており、価格に左右される範囲の利益は、授り物 (windfall results) と看做され得る。責任と管理の機能は、費用と損失を減じる事である。事業システムの均衡は、総体として利益ゼロと言う形で維持される事により、次の結果を生み出す必要がある。(1) 社会組織又は一般社会均衡が、所得の大体に恒常的な相対的配分によって維持される。(2) 一般的社会福祉が、社会の資本設備と全体としての社会的所得の維持により保たれる。費用と損失を減じようとする努力は、かくして1人当りの所得と言う形へ、能率の増加結果を向ける事により有効なものとなる。

こうした結果を生み出すのに必要な均衡は、例え全体として事業制度に小さな損失があっても、貯蓄が十分にそれをカバー出来、資本設備を維持出来るなら保たれよう。しかし損失がこの小さな額を越えれば、その制度は崩壊する。

事業システムでは、全体として利益ゼロ又は僅かの損失が生じている状態が、比較的小さな当座の損失の無数の事例、大きな損失の少数の事例及び相対的に稀な極めて大きな損失の事例、そして、それぞれ小額の、中程度のそして大きな額の利益をもった相殺的事例とにより構成されている事実が見出される。もし目標として、或る企業が利益を生み出さない事 (例えば理想的社会主義の如く) を目指したとすれば、損失額は小さなものではなくて、大きなものとなる事は明らかである。何故ならば、予測出来ず予防出来ない様な大きな額の損失が、利益がゼロや損失を生じている場合には埋め様が無いからである。原則として (例えば過剰な設備投資に見られる様な——筆者加筆——) 生産の諸要素への過剰な価格を支払う事によってのみ達成出来る状態である無制限な利益の追求を、各企業が行えば、無数の企業に生じる統制出来ない不可避的损失を埋める方法は見出せない。事実こうした損失は増加しよう。

全体として事業制度が、利益も損失も無い要求された正常な状態に近づく為の唯一の方法は、或る企業 (some concerns) は利益を生み出すべきであり、そしてそうした全体の利益が、大体全体の損失と均衡するべき事である。そこには非営利組織の立

場と極めて類似したものがある。非営利組織の経営を行った経験を持った人々は、欠損を避ける唯一の合理的保障は、利益の生れる可能性の条件を受入れるべき事である事実を知っている。若干の類似が、投資の或る損失は不可避である故に、彼等の資産を維持する唯一の方法は、例え彼等の資産を増やす事を考えていない場合でさえも、出来る限り有利な投資をなす事である事実を知っている人々の態度の内にも見出せる。保存の動機は避け得られる損失を防ぐのみではなく、利益を捜し受入れる事である。

損失は利益を必要とし、損失額が必要な利益の額を決定する。逆に利益の額が認め得る損失額を決定し、そして事業制度の均衡を得るに必要な損失額を決定する。⁹⁾

以上の処で判る様に、バーナードの目は、常に長期的な企業の存続の可能性に向けられている。長期的な企業の存続発展の為には、企業は結果として企業自体の利益はゼロの状態であるべきであり、生産性の向上による成果は、組織の構成員である株主、債権者、消費者、従業員、国家地方公共団体、取引先等の所得の増大に振り向けられるべきなのである。従って、企業は利益・損失ゼロという均衡状態であるべきであるが、限られた能力しか持たない人間の経営にまかされている以上、不可避的に生じる損失や失敗に備えて、或る程度の企業自体の留保を保有している必要がある。その必要額は、予想される損失や失敗によって決まる事となる。そして、その範囲を越えた企業の利益の取得や、所得の配分の特定グループへの集中は、貯蓄従って投資と消費とのバランスを崩し、やがて企業の損失や失敗を生み出す事となるので、丁度両者のバランスが取れ、生産能率の増加が消費の増加に結びつく形で配分される事を要求している。その立場は、従って、あくまでも人々の福祉の向上、経済的生活水準の向上を志向していると言える。

彼がその主著「管理者の役割」で主張した組織の存続は、構成員の満足の追求、即ち主著で言う能率の達成に依存しているとの立場がこの場合にも貫いている訳である。構成員を満足させる為には、彼等から提供された財や用役が無駄に使用され損失を生じない事が先ず求められると共に、次いで生産性の向上により得られた成果は、構成員に誘因として配分され、彼等から次の貢献行為の誘引を行う事が必要となる。その際片寄った配分は片寄った貢献を引出し、組織効用を減じる事となる。組織としての企業の目的は、損失を回避する様に努めた上でなおその企業が不可避的に負担するであろう損失

に耐えられる組織効用の蓄積を有した意味での組織経済の均衡の維持と言う事となる。

- 1) C. I. Barnard, "On the Social Significance of Losses," A paper prepared as a basis for an address to the Convention of the New Jersey Bankers Association at Atlantic City, N. J. May 23, 1941.
- 2) *ibid.*, p. 12.
- 3) 真野 脩, 組織経済の解明——バーナード経営学——, 文真堂, 昭和53年,
- 4) C. I. Barnard. *op. cit.*, p. 13.
- 5) *ibid.*, pp. 13-14.
- 6) *ibid.*, pp. 18-19.
- 7) *ibid.*, p. 25.
- 8) *ibid.*, p. 29.
- 9) *ibid.*, pp. 33-34.

三 社会的浪費の防止と需要の確保

バーナードにおける企業の存続は、生産力の向上と共に、全体としての消費の向上、需要の拡大を同時に果す事において可能となる。彼は次の様に云う。

「繁栄は、総国民所得の問題のみならず、その所得の配分の問題である。福祉は有益なものを作るだけでなく、賢明にそれを利用する能力に依存している。換言すれば、われわれは事業の繁栄は、人々の福祉を意味するだけでなく、人々の福祉は事業の繁栄にとって本質的に必要なものである。」¹⁾

科学の進歩や金融制度や管理技術の発達、流通技術の発達、農業への機械や化学技術の適用は、社会の生産能力を著しく高めた。最早われわれは、自然の影響により直接に脅かされる事は少なくなった。シーザーの時代のゲルマン民族は、その一家を支えるのに21平方マイルの土地を必要としたが、これは全米では500万人の人口を養えるに過ぎない事を意味している。しかし1930年頃に、既に米国は1億2500万人が高い生活水準を維持している。こうした事態を可能ならしめたものは、言うまでもなく生産能力の向上であるが、それを基礎的に支えたものとして、バーナードは教育制度の持つ意義を強調している

I. 生産活動と教育

バーナードは、1934年に行った「教育と社会福祉」と題した講演²⁾において、「社会の生産能力が維持向上される基礎的過程は、教育によるものである³⁾」と主張する。即ち、社会的生産能力を支える個人の貢献度は、社会的協働の在り方によって決まり、社会的協働の有効性は、それに関与する人々の教育程度によって決まって来る。事実の伝達、秩序の維持、資料の記録等には、多数の教育ある人々の協力を必要とし、そうした人材の育成には長期に渡る高度の教育努力を必要とする。そして社会の生産能力が社会の生活水準を決める以上、教育は将来の生活水準を決定する基礎となるとも云える。

更に教育は、この様に社会の生産能力を決定すると共にその前提である社会の需要をも決定する。即ち財やサービスの交換を促す需要は、窮極的には個々人の欲求より生じるが、人々の欲求の在り方を決めるものも教育である。それは原始的社会における人々の欲求と、文化的社会における人々の欲求とを比較すれば、容易に理解出来よう。衰退する文化は、既に在るものを作り出す能力を失う前に、現に在るものを持とうとする欲求を失っている。生産能力の向上の前に、現在持っている以上のものを持とうとし、その為に努力しようとする積極的な欲求が無ければならない。一般に個人の欲求を刺戟するものとして、競争的地位の獲得や社会的名誉、貨幣と言った様なものが指摘されるが、それ等の大部分は、社会的影響や教育によって評価が与えられて、始めて人々の欲求を刺戟するものである。

こうした建設的な努力を引出す欲求を開発する事は容易な事ではなく、長い地道な教育努力を必要とする。逆にこうした欲求を失わせる事は比較的容易であり、例えば余りにも長く失業手当を受領して勤労意欲を失った人々に見られる様に、繰返される努力の頓挫、目的達成の希望の喪失、不公正感等により、容易に人々は努力への欲求を失うものである。

この様に教育制度は、生産能力を支えるのに必要な技術的側面と、需要に結びついた文化的側面の欲求や能力を育成する機能を担っている。そして、生産が需要に従う限り、教育制度は文化的側面が優先するべきである。パー

ナードは、こうした考えから、米国の教育制度が実用主義的側面が余りに強調され、この為に健康な建設的需要の開発が遅れ、社会的浪費を生み出すにいたっていると考えている。

ところで、こうした重要な教育制度を充実せしめる為には、その費用の増加の負担と教育期間の延長（生産期間の縮少）と言う犠牲を払わなければならない。そして今後われわれが生活水準の低下と言う犠牲に同意しない限り、これ等の負担は企業によって担われる事となるはずである。しかし、企業が担わなければならない負担は、教育制度よりの負担だけではない。従って、教育制度以外よりの要求は当然教育制度に配分し得るものを減じる事となる。ここに現在の企業活動との関係において認められる各種の社会的浪費が、検討されなければならない事となる。⁴⁾

II. 社会的浪費と企業

バーナードは、1930年に「社会の進歩における事業の利害関係」と題した講演⁵⁾において、この問題を詳しく論じている。即ちバーナードは、企業活動に関係する社会的浪費として、失業問題、疾病、教育の不足及び犯罪の諸問題を取り挙げている。なおこの内、教育の不足に関する問題は、既に見て来た処であるからここでは除外して、それ以外の問題を順次見て行く事とする。

(1) 失業問題

不況になると企業は労働者を解雇するが、それは企業により労働者を雇用し続ける事により得られる利益（例えば、募集費の節約、勤労意欲の向上等）を失うのみならず、彼等が働かないで暮らす為の費用を、課税その他の制度を通じて支払う事となる。しかも失業状態は、失業者やその家族を精神的・道徳的に退化させる危険性を有している。こうした損失は、技術の進歩に伴う失業、季節的な失業或いは中高年齢を理由とした就職難にも当てはまるものである。

従って企業は、出来る限り長期的展望の下に安定した継続的な雇用計画を立て、企業内での教育訓練等により雇用の安定を図るべきである。また先任権制度は、中高年齢を理由とした解雇を防げる機能を持つであろう。

(2) 疾 病

疾病の産業能率に及ぼす影響は、1930年頃には、余り注目されていなかったが、バーナードは、ニュージャージー州での疾病のための欠勤率が4%である処から、それを単純に全勤労者に適用して、約150万人が常時疾病の為に欠勤していると推定している。そして疾病や災害防止の費用は、疾病や災害により被る被害に比較すると、ずっと少いものであると強調している。

(3) 犯 罪

従来犯罪に対して企業は、保険制度等を利用する事により、防禦的態度で対処して来ている。しかし、米国銀行協会の調査では、犯罪に伴う直接コストは年間最低40億ドル（他の調査では130億ドル）となり、それは、電話・電信・電燈・電力及び郵便に費される費用に相当し、週30ドルを稼ぐ能力のある266万6000人の失業に相当する。そして、これらの費用は、何等かの形で企業が負担して来ている。

また企業は、犯罪者の更正の費用の負担にも消極的であり、矯正の機会を与える事にも無関心である為に、更正の可能な者までも犯罪の常習者にしてしまう傾向がある。事業者団体は、政府とこの問題に対する改善策を考えるべきである。

バーナードは、失業・犯罪・疾病及び不十分な教育が与える経済効果は、1930年当時で年間約120億ドルに相当し、966万人強の人々の所得に相当すると概算している。そして優れた事業経営者は悪条件に直面すると、出来る限り速かに原因を根本から取り除き、永続的な解決を考えて問題を単純化する事によって解決を考えるが、社会的浪費の解消にも同様な態度が取られるべきであると考えている。そして失業給付を始め社会的扶助の様な性質に用いられる資金は、「将来それ等の給付の必要性を減じる様に用いられているか」と言う事を、常に尺度とするべきであるとしている。

バーナードは、この講演において、当時問題となっていた余暇の問題を取り挙げて、社会的問題についての解決の基本的態度を説明しようとしている。しかしこの問題に対するバーナードの考え方は、主著の出版された翌年

1939年に書かれた草稿「失業問題の緩和の諸原理について」⁷⁾において、より具体的な形で見える事が出来る。

III. 雇用確保のための試案

パーナードは次の4点を指摘して、現在の社会では雇用機会が適当に配分されていないと考えている。

1. 失業者の存在。
2. 生活を維持するに足りない安い賃率や収入で働いている人々の存在。
3. 特定の階級、人種、集団による雇用機会の独占の存在、及び熟練者に対する相対的に高過ぎる賃率。

4. 経済的には寄生的なものである地位 (parasitic economic positions) に対する激しい競争の存在。即ち、例えば政府、企業、大学における官僚や寄生的事業会社、広く行きわたった専門主義に見られる様に、適当な批判にさらされる事なしに望ましい雇用機会を人為的に作り上げて、その地位をめぐって激しい競争が行われているが、これは雇用機会の不適当な配分が許されている結果と考えられる。

次にこうした雇用機会の不適当な配分を是正するに際して考慮すべき要素としては、次の7点が指摘されている。

1. 工場のみならず農業や商業をも含めて、全体的に問題が考えられる事。
2. 労働時間の制限のみならず、雇用機会の独占の制限を含めて考えられる事。
3. 生産拡大及び生活水準の一般に望ましい範囲内での労働時間及び資本の望ましい累積、人々の健康の増進と言った事柄の計画の基礎として、雇用の公平な配分をまず第1の基礎的尺度として要求する事。
4. 製造企業の雇用と、例えば農業関係に見られる様な季節的雇用条件との間の大きな融通性を考慮する事。
5. 人々の自由な創意と奨励の行われる余地が設けられている事。ただしその結果、雇用の独占や人為的な地位が作り出されない様にする事。
6. 貨幣所得や国民生産の配分は、消費や資本形成に比較して労働が僅か

に不足する形になる様に行われるべきである。こうした状態は、雇用機会を公平に配分する諸手続によってのみ基本的に保障される。もしこれが可能となれば、賃金や俸給の差は個人や集団の競争により自から定まり、人為的な独占活動によって決まる事はない。

7. 雇用機会の集団や階級による独占の排除に次いで、技術的進歩、資本の蓄積及び浪費の割合や速度に何等かの統制がなされるべきである。こうしたものを利用して行われる賃金や俸給の差を伴った独占は、寄生的生活のみならず、労働節約的手段の非経済的拡大や特別の技術的失業を生み出す事を助ける事となるからである。

以上の諸点を考慮して、バーナードは次の2つの具体的試案を提示している。両案とも(12時間または18時間と言う)非常に少い週当りの基礎的労働時間の概念を基底に持っている。基礎労働時間を少なくする事によって、熟練労働者の地理的配置が適当に行われているとすれば、実質上働きたい人々に総て雇用機会が与えられる事を狙っている。即ち、この週当りの基礎労働時間の上に、(a) 超過勤務案 (overtime plan) と言われる試案と (b) 課税案 (tax plan) と言われる試案とが考えられている。超過勤務案では、週当りの基礎労働時間を越えて同一人を雇用し続けた場合、その超過8時間毎に賃金を引上げて行く様にする。例えば、基礎労働時間を18時間とし、次の8時間に対しては、10%の割増賃金を支払い、更に次の8時間に対しては、25%の割増賃金を、次の8時間には、100%の割増賃金を支払って行く如くである。そしてこの基礎労働時間当りの賃率の決定は、裁判 (judgement) や団体交渉により決められるべきであるが、超過時間に対する割増賃金率については、団体交渉の様な形で画一的に決めるべきではない。

次に課税制度——バーナードは、超過勤務案よりも、この案の方により強調を置いている——では、同様な基礎労働時間を越える雇用に対して、通常の課税を行おうとするものである。それは、国内消費税、不動産や個人的財産税を除く雇主に適用出来る他の課税に代るものとして、支払賃金に対し雇主に課税しようとするものである。例えば、基礎的労働時間に支払われる

賃金は無税、次の8時間に対して支払われる賃金の2%相当、更に次の8時間に支払われる賃金の5%相当、次の8時間に支払われる賃金の10%相当、同様に次の8時間に支払われる賃金の25%相当と言った割合で課税を行うと言うのである。そしてこの課税率は、歳入の必要に応じて決定されるものとする。バーナードによれば、この制度は、技術的条件や季節的条件に伴う各種の変化に対する弾力性を持ち、限界的自由を認めながら雇用の公正な配分を促進する効果を有し、労働節約的な機械の導入を或る程度阻止する機能を持つものである。けだし機械の採用は、特定の熟練を繰返し利用する少数のフルタイムの従業員を利用する傾向がある為に、労務費の増加を来すからである。もし完全雇用が達成されるとすれば、社会的需要が高まり労務費の増加は吸収されるので機械化による能率の増加が促進される事となる。また失業者が長く熟練した技能を使わず、熟練度が低下する事を防ぎ、不況に際しては、労務費の節約のため雇用者数の増加を刺激する事となる。

バーナードは、こうした試案に伴う問題点を整理して検討した上で、こうした案は他の諸制度と組み合わせられて用いられなければ、効果には限界のある事を指摘している。そして、よりよい案がなお考えられるかも知れないが、大切な事は、社会制度の基礎として雇用の配分を真正面から真剣に考えられるべき事であると繰返し主張している。

バーナード自から「ラフ・ノート」と言っている様に、この試案にはなお細部にわたって詰めなければ評価し得ない点が多数残されている事は言うまでもない。しかし、バーナードが問題と取り組む場合の発想と思考方法とは、この草稿において素直に現われていると言い得よう。

- 1) C. I. Barnard, "The Interest of Business in Social Progress," Annual Dinner of the Manufacturer's Association of New Jersey, May 3, 1930. p. 2.
- 2) C. I. Barnard, "Education and Social Welfare," Eightieth Annual Convention of the New Jersey State Teachers' Association, Nov. 10, 1934.
- 3) *ibid.*, p. 13.
- 4) この問題は、この原稿でも論じられているが、次の論文がより詳細にこの問題を正面から論じている。

- 5) "The Interest of Business in Social Progress."
- 6) *ibid.*, p. 13.
- 7) C. I. Barnard, "Rough Notes on the Principles of the Unemployment Problem and its Alleviation," June 26, 1939. Prepared in connection with correspondence with M. L. Wilson, Under Secretary of Agriculture.

四 企業の永続的發展への道

バーナードにおける企業の發展の鍵は、主著「管理者の役割」で言う意味での能率、即ち全構成員の純満足の追求にある。その道は以上の処から判る様にバーナードにあっては、具体的には2つの側面から追求されている。1つは出来る限り損失を回避して、構成員による貢献活動が無駄にしないで有効に利用し、組織効用の豊かな配分を確保して組織經濟の均衡を維持しようとする本稿の第2節で主として取り挙げた側面である。なおこの側面に関して彼の残した草稿の中で本稿に取り挙げた草稿を補足するものとして欠かす事の出来ないものに "Methods and Limitations of Foresight in Modern Affairs" がある。この論文は、組織の管理に或る種の失敗が不可避である以上、常に意思決定に際しては失敗に対する準備、余裕を体系的に組み込んで行く必要がある事を具体的に論じたもので、バーナードの企業觀を考える場合、見逃す事の出来ないものである。しかしその草稿は、別の機会に詳細に取り挙げて来たので、ここでは改めて取り挙げる事を差控えたい。

次に従来から余り論ぜられなかったもう1つの側面として、企業が積極的に企業を巡る環境に働きかけて、環境自体を企業にとって好ましいものに変化させて、組織の機能——効用の創造・変形・交換——を助ける事により、組織經濟の均衡を維持しようとする側面がある。本稿の第3節は主としてこの面に対するバーナードの見解を概観したもので、従来余り触れられないで来た側面である。この側面に対するバーナードの見通しは、基本的には樂觀的である。彼は不況の最中の1931年に書いた草稿「繁榮の基礎的要素」において、社会の繁榮の基礎は生産能力の向上にあり、今後もこの向上は続ける事が可能であるし、他方人々はより生活水準を高める事を欲しており、需

要は充分に期待出来るので、この両者を適当に結びつけるメカニズムさえ巧く行くなれば、まだまだ繁栄した社会を維持する事が可能であるとする。そしてこの需要と供給を適正に結びつける必要性の自覚は、この面にも協働を行う事が必要である事を人々に学ばせる事となろうと考えている。例えば、需要の確保の為には、配分が特定の集団に片寄らない様にする事が必要であり、人々の需要は教育により方向づけられる。或いは、企業が供給計画を立てる為には、生産、消費及び金融に関する包括的情報が収集整理されて、常に公表されている事が必要であり、これ等の実現の為には、人々の広範囲の協働活動が不可欠である。同じ事は文化の進歩を左右する政治の分野についても言える事であり、専制主義が恒久的平和をもたらさない事が経験上明らかとなって来るに従って、協働活動の重要性が理解される様になって来ていると考えている。

バーナードにとって、この様に協働活動は、企業や教会、行政機関、学校或いは家政と言ったものとどまらず、国際政治の面にまで及ぼして考えられている。彼が1943年に起草した「世界政府についての計画化³⁾」と題した原稿は、周知の様に協働活動に伴う制約を国際政治の面に関して指摘したものである。理想主義者であると共に現実主義者であったバーナードにおいて、企業は社会的財やサービスの生産配分と言う機能の担手であると共に、人類の福祉を生み出す協働活動の性格を明らかにする為の、貴重な研究対象であったと見る事が出来るであろう。

1) 真野 脩，組織経済の解明，84頁—87頁。

2) C. I. Barnard, "Underlying Factors of Prosperity," An Interview with Chester I. Barnand. Newark Sunday Call, Jan. 4. 1931.

3) C. I. Barnard, "On Planning for World Government," Prepared for Conference on Science, Philosophy and Religion. Sep. 1943.