



# HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	バーナードの能率と有効性概念
Author(s)	眞野, 脩; MANO, Osamu
Citation	経済學研究, 35(4), 68-79
Issue Date	1986-03
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/31725">https://hdl.handle.net/2115/31725</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	35(4)_P68-79.pdf



## バーナードの能率と有効性概念

眞野 脩

### 一 序

バーナード理論についての重大な誤解の多くが、彼の有効性と能率の概念に対する理解の差に基づいているとして、山本安次郎教授が「有効性と能率の弁証法的関連——バーナード理解深化のため——」(『アカデミア』第100集)と題した論文を書かれたのが、昭和49年の9月であった。この論文において教授は、年来の主張である協働体系—組織—管理の三重構造論の基礎の上に、詳細な有効性と能率の概念の紹介が行われた。

以来10年の歳月が流れ、その間に多くの人々によりバーナードが論じられて来たが、この両概念の理解に対する差異は、一向に埋まらず、この両概念の理解の差に基づく相反するバーナード理解が、相変らず次々と生み出されて来ている。そして筆者も、この概念に関連して御批判や疑問を頂戴して来ている。これらの御批判や疑問には、機会があれば口頭で考えを述べる様に努めては来たが、公に御答えする事は殆んど行って来ていない。バーナードの理論について、なお私には未知の部分が残されており、興味がまずその方向に向いてしまう為であり、その意味では、折角御批判を下された方々に対して、誠に申し訳なく思っている。本稿は、相変らず続く両概念の相反する理解に対し、組織経済の解明との関係から、筆者の見解を一応明らかにしておく事を目的としている。

### 二 解釈の姿勢

バーナードの論文を読む場合、自己の立場にとらわれずに彼の立場に立って、その文章を読もうと努める場合と、自己の立場や理解に合わせてバーナードの記述を修正したり、或いは省略や解釈の選択を行って、その文章を読もうとする場合とでは、当然ながら屢々異なった理解が生み出される。

例えば、組織の均衡条件として指摘されている組織の内的均衡と外的均衡を、バーナードは、主著の2ヶ所で説明している。まずその一つは、83頁の記述である。「組織の最初の存在は、その時における外部条件に対するこれ等諸要素の適当な結合に依存している。その存続は、このシステムの均衡に依存している。この均衡は、第一には、その内的なもの、即ちこれ等諸要素間の調和の問題であるが、しかし、それは窮極的には、そして基本的には、このシステムとそれに対して外在的である全体状況との間の均衡である。この外的均衡は、その内に二つの条件を有する。第一は、環境状況に対するその目的 (purpose) の適切さ (relevance) より成る組織の有効性である。そして第二は、組織と個々人との間の交換より成る組織の能率性である。かくて上述の諸要素は、外部的諸要素と共に、それぞれ変化し、同時に彼等は、相互依存적である。」

次に200頁から201頁にかけて、次の記述がある。「組織の諸目的 (ends) は、……組織の

利益に基づいて明確な形を形造るものである。この利益は、参加者との組織の関係に影響するものとしての内的均衡に対してか、或いは（社会的環境を含む）一般的環境との組織の関係に影響するものとしての外的均衡の何れかに、主として関係を有しよう。しかしながら、どの場合でも、それは常に未来に関係し、そして希望の或る種の標準或いは規範から見た見通しを意味する。」

この二ヶ所の記述は、一見した処、内的均衡と外的均衡の規定に漠然としたものがある様にも読める。これを川端久夫教授は、「整合不能・二者択一的矛盾である。」<sup>1)</sup>と断定され、200頁から201頁の記述の方が「総合判断によって」正しいと解釈される。そして内的均衡には、83頁の記述にある様な第一次的内的均衡として三要素の釣合を考えるものと、それとは別に外的均衡の一部として、組織と個人との間の交換を考える内的均衡（組織の能率性）との二種類があると解釈するべきであると主張せられる。換言すれば、83頁の記述は、外的均衡の2つの条件の内の第二の組織の能率性は、外的均衡を構成する2条件の内の内的均衡と解釈しなおして読まれるべきであると言われる訳である。

これに対して、バーナードの二ヶ所の記述には矛盾はなく、同じ事を述べているのであり、矛盾と思われるのは、読む方の解釈がバーナードの伝えたいと意図しているものと違っているので、むしろ自己の従来からの解釈を捨てても、矛盾のない解釈を捜す事が、バーナードを理解する道であると言う立場を取ると、筆者の様な解釈となると思われる。即ち、外的均衡は、環境状況に対するその目的の適切さより成る有効性と、組織と個人との間の交換より成る組織の能率性の問題との二つの条件より成ると言う事となる。そして内的均衡を成す三要素（共

通目的、貢献意欲、伝達）は、いずれも組織参加者より提供される行為乃至諸力より成るものであり、管理者の意識決定の結果（組織効用の増減）を、管理者に伝える機能を有しており、従って組織の利益（組織効用の余剰の確保）と第一に関係する性質のものと解釈せられる。

この種の解釈の相違は、バーナードを読む読者の姿勢の問題であり、その意味では、各人が各人のバーナードを読む事から生じる相違である。

### 三 組織における有効性と能率概念

筆者と同様に、自己の従来からの解釈を修正してでも、バーナードの記述を矛盾ないものとして読もうとする姿勢を貫きながら、吉原正彦教授は、重要な疑問を提示されている。即ち教授は、筆者が「組織経済の均衡」を「組織の利益」として捉え、「組織効用の増大」がその具体的な尺度として捉えられる事は認めるが、その為の方法として筆者が「創造経済にその研究の主眼を置いて」<sup>2)</sup>いるのは、片手落ちである。即ち「バーナードは、個人行動と同様に組織行動に関しても、求めた結果と求めざる結果とが相伴って生ずることを指摘している。もし求めざる結果が求めた結果以上に能率を脅かす可能性を十分に持つとすれば、効用の分配過程のみならず、効用の生産過程においても能率と言う基準が要請されなければならなくなる。さらに、管理者が想定する組織の均衡状態が決して只一つではなく幾通りかあるとすれば、創造経済で問題となるのは、物的・社会的効用をどの程度生み出すかと言う問題だけではない。むしろいかなる効用を組織が求めるか、つまり目的の選択に象徴される組織の方向性、組織行為の

1) 川端久夫「組織均衡理論の誕生—バーナードにおける経済人『批判』—」九州大学経済学会『経済学研究』第40巻第3号（昭和49年10月）16頁。

2) 吉原正彦「組織経済と管理責任」日本経営学会編『現代経営学の基本問題』昭和55年9月、122頁、同様な指摘は、同教授「バーナードの管理者責任論への道—組織の経済を中心として—」『千葉商大論叢』第18巻第2号（昭和55年10月）326頁—328頁。

質が中心問題となる。そうであるとすれば、組織が創造し、獲得すべき効用が何かについての意思決定と、それに基づいた調整の質こそ組織存続の決定的要因である。そのような管理者が行なう調整過程は、確定された目的の達成度を意味する有効性概念による説明では明らかに不十分である。それは有効性を含むような能率、つまり組織が全体として均衡を維持していくに十分な量の有効な誘因を提供する能力である創造能率という観点から捉えられなければならない。<sup>3)</sup>

要するに筆者の解釈は、創造的経済における組織効用の生産過程で、有効性のみを主として考えているが、そこにおいても能率性の概念を含めて考えなければいけないとの御指摘である。

組織における有効性と能率の関係については、バーナードが明確に「能率概念は有効性を含む」<sup>4)</sup>、換言すれば、バーナードにおける有効性は、能率概念に含まれたものでなければならないと規定している。更に組織の能率が2つの統制から生じるとして、組織の周辺での収支の細部にわたり統制と生産的要因である調整を挙げている。従って、調整は創造的要因として有効性と共に能率を含んでいるので問題はない。バーナードは、組織における「有効性は、最終目的 (final objective) を達成するために、全体状況の下で選択された手段の適切性のみ関係している。これは広義の技術の問題である」<sup>5)</sup>と述べると共に、「たとえ組織の有効性の側面並びに組織活動の技術の面のみに限定しても、管理過程は全体の統合の過程であり、局所的な考慮と全体的な考慮との間、及び、一般的な要求と特殊な要求との間の効果的な均衡を見出す過程である」<sup>5)</sup>とも指摘している。即ち、実際の管理者の意思決定行為においては、有効性と能率とは切離し得ないで同時に発生する側面を有しているのである。

確かに組織効用として経済的・物質的なもののみを考えれば、生産過程と配分の過程は区分出来よう。しかしバーナードは誘因として、周知の通り「物質的誘因」と並んで「個人的・非物質的誘因」「好ましい物的作業条件」「理想の恩恵」「集団による社会的接触の魅力」「慣習的作業条件ならびに慣習的態度に一致すること」「物事の過程に一層広く参加出来る感情を満す機会」「親しい交わりの状態」を挙げている<sup>6)</sup>。組織効用は、これ等の誘因を提供する源泉ではあるが、しかし、これ等の誘因の或るものは、具体的な目的——手段の関係における部門目標、細部目標の設定乃至手段の選択そのものを通じて始めて満たされるものである。例えば、バーナードが特にその重要性を強調する「理想の恩恵とは、非物質的、将来的または利他主義的關係に関する個人の理想を満足させる組織の能力を言う」<sup>7)</sup>もので、その多くは日常の活動の目標（それは最終目的に対しては手段である）が、既に社会的に有用であるとか、他人の役に立つものである事が、人々に具体的に理解されていて始めて満たされる様なものを含んでいる。或いは、職務拡大とか職務充実に相当する様な仕事の具体的なやり方、即ち手段の選択自体が「好ましい作業条件」と言った誘因を与える事となる。組織効用の生産過程自体（有効性追求過程）が、同時に誘因配分過程（能率追求過程）となっている訳である。ちなみにバーナード自身によるこの具体的記述は、彼の「組織の概念」<sup>8)</sup>の第二節において、消費者と言う構成員について詳細に述べられている事は、周知の通りである。要するに部分能率と創造的経済（従って有効性）とは、同時に発生する側面を有しているのである。

以上の事は、吉原正彦教授におかれても多分御承知の事と思われる。それにも拘らず上述の

6) *ibid.*, pp. 142-149.

7) *ibid.*, p. 146.

8) C. I. Barnard, "Concepts of Organization", *Organization and Management* 1956. pp. 111-123.

3) *Functions*, p. 239.

4) *ibid.*, p. 236.

5) *ibid.*, p. 238.

様な疑問が出て来たとするれば、その理由は何処に在るのか。村田晴夫教授の指摘は、この面で重要な示唆を持っていると思われる。村田教授は、次の様に言われる。「組織の部分能率と創造能率に関して、一步踏みこんだ分析をされたのは、吉原正彦教授である。吉原教授は、部分能率を個人経済に、創造能率を組織の全体経済に立脚するものとして規定される。……全体経済の中心が組織経済であり、しかも、その組織経済の中心が組織の創造的性格にあるのだから、この点に立脚して組織主体の能率の創造的性格を見ていくのは、十分に根拠がある。だが部分能率については、個人経済だけでなく、あらゆる分配と交換、すなわち社会的経済と物的経済を含めなければならないように思える。それは交換点における統制から生ずる効用に関わるものすべてに部分能率があるからである。それら三経済それぞれの、またそれらのさらに部分の効用に関わる能率が、部分能率である。換言すれば、部分能率は組織主体とその周辺の他者との間の関係における能率である。これに対して創造能率は、組織主体の調整が創造する効用によって測られる能率である。部分能率は当然交換の相手の能率、すなわち満足を前提にしているのである。だが満足の度合いを比較考量する普遍的尺度はないから、効用の交換においては、質的なものが強く関係するし、またそれを統制するのは結局センスの問題でなければならない。組織の能率という面からすれば、センスは組織主体が持つべきものであり、最終的には管理者に求められるべき能力である。吉原教授もまた、質の問題から組織均衡の問題を見ようとされているが、それに対しても、部分能率を右に述べたごとく三経済の各々にまで拡大して考えても一向に解決上の破綻を来たさないばかりか、むしろ吉原教授の説を強化することになる。」<sup>9)</sup>

そして吉原教授も、この指摘に同意されている

9) 村田晴夫『管理の哲学』文真堂、昭和59年、102頁—103頁。

る<sup>10)</sup>。そして吉原教授は、この交換の質とからめて、直ちに一貫して管理者の責任即ち道德性の側面の重要性を強調されている。

ところでバーナードは、この道德性の問題において、管理者が直面する道德律として八種類ものを指摘している<sup>11)</sup>。「個人的責任性」「代表者としての或いは公的な責任」「職員の忠誠心」「企業責任」「組織忠誠心」「経済的責任」「技能的責任」「法的責任」がそれである。この内「企業責任」は、(イ)株主、債権者、取締役および従業員に対する責任と、(ロ)競争者、地域社会、政府および社会一般の利害に關係した責任とを意味している。従って、株主・債権者・取締役及び従業員が、競争者や地域社会・政府及び社会一般の利害關係者の犠牲において、その利益を追求する事は認められない。更に「経済的責任」は、財やサービスを生かして使う事を意味しており、浪費を避ける責任であり、従って一部の者の利益追求のためにまだ使えるものを捨てる様な行為を禁じるものである。「技術的責任」も同様な側面を持っている。即ちバーナードにおける交換には、村田教授の指摘される様に、他の組織やこれから協働行為に参加する可能性を有した人々の体系である社会的システムとの効用の交換（社会経済との関係での能率の追求）、協働体系を構成する物的・貨幣的な要素の体系即ち物的システムとの効用の交換（物的経済との関係での能率の追求）が含まれている。組織効用の創出過程は、即組織効用の配分過程なのである。

もし部分の能率として個人経済とのみのかゝわりを考えるとすれば、直接その時に組織を構成している人々との関係のみが考えられ、物的経済や社会経済とのかゝわりが無視される危険が生じる。いわゆる組織エゴが生じる可能性がある。吉原教授の筆者に対する疑問の生じた原

10) 吉原正彦「協働の過程：その主体と時間——村田晴夫『管理の哲学』に寄せて——」『千葉商大論叢』第22巻第2号（昭和59年9月）44頁。

11) 眞野 脩「組織経済の解明」文真堂、昭和53年、101頁—110頁。

因は、或いはこゝに在ったかと思われる。しかし部分の能率として協働体系を形成する3つの経済とのかゝり、即ちそれぞれの経済の構成要素の主観的満足を考えてみれば、特定の構成員の犠牲において、他の構成員の利益が図られると言う事態は生じ難くなる。従って、組織においては調整の面のみならず、分配の面においても能率を考えない有効性の追求はなくなる。因みに、部分の能率についての説明でバーナードは、「まず分配の要因に注意してみよう。もしわれわれがしばらくの間、産業組織に注意を限定するとすれば、分配の能率は、次の各種の経済を含むと言えよう。即ち顧客経済、信用経済、原料経済、技術的経済である。」<sup>12)</sup>と指摘している。これ等の経済は、個人経済のみならず将来企業に協働行為を提供する可能性を持つ個人を含む社会経済を含み、また物的経済をも含む事は言うまでもない。

#### 四 組織経済と有効性及び能率概念

バーナードにおける有効性と能率の概念は、個人の場合と組織の場合とは同一ではない。即ち、個人的行為において、「或る特定の望ましい目的 (end) が達成された場合に、その行為は『有効的』であると言う。」<sup>13)</sup> 或いは「行為が特定の客観的目標 (aim) をなし遂げるならば、その行為を有効的と言う。」<sup>14)</sup> これに対して、行為の結果が人々の欲求や動機を満たす場合、その行為は「能率的」と言われる。従って、特定の目的が達成されたが、予期せざる結果が副次的に生じて、欲求や動機がこの副次的結果のために満たされない場合は、有効であったが、非能率な行為であった事となる。

次に協働体系においては、まず「公式的な協働体系は、目標対象、目的、目標 (an objective, a purpose, an aim) を必要とする。

かゝる目標は、それ自体協働の産物であり、協働体系による行為が加えられるべき諸要素の協働的識別を現わしている。協働的努力の目標と個人の目標とを完全に区別する事が重要である」<sup>15)</sup> とされ、そしてこの「協働体系の目的が達成された場合、その協働は有効であったと言い、達成されなければ、有効でなかったと言う。」<sup>16)</sup> この様に協働体系における有効性の達成の程度は、協働体系の観点から決定されるのであり、個人的観点は直接関係を持たない。従って、協働体系にとって有効な行為が、個人にとっても有効であると言う保証はない。協働体系にとっての観点は、協働体系が行った行為及びその結果得られたものが、個人的動機を満たすのに必要な諸力や物を協働体系に十分確保させるには、どうすべきかと言う観点である。そして、この諸力の内には、目標 (end) が達成されるか乃至は達成されるであろうと言う信念が含まれている事が必要である。何故ならば、目標が達成出来ない処に、人々は貢献意欲を持たないからである。逆から言えば、達成出来ない目標は最初から選ばれるべきではないのである<sup>17)</sup>。

これに対して協働体系の能率は、個人的欲求や動機の充足に関係し、個人の能率の合成物即ち各種の性格の異なった個人的欲求や動機が、どれ程充足されたかや協働体系の能率の程度を決定する事となる。即ち「協働体系の能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力、即ち負担を満足と釣り合わせる事と言えよう。」<sup>18)</sup> そして「能率ないし均衡は、個人の動機を変える (或いは適切な動機をもつ人と交代させる) 即ち社会的要因に働きかけるか、又は個人に生産成果を配分するのかのいずれかの方法によって得られる。この生産成果は、物質的なものの場合もあるし、社会的なものの場合もある。」

12) *Functions*, p. 254.

13) *ibid.*, p. 19.

14) *ibid.*, p. 20.

15) *ibid.*, pp. 42-43.

16) *ibid.*, p. 43.

17) *ibid.*, p. 56.

18) *ibid.*, p. 57.

合もあり、また両者の場合もある。」<sup>19)</sup> たゞこれ等の物質的な給付や社会的給付の提供には限界がある為に、協働の能率は、何がどれだけ生産されたかと言う事と、個人の貢献に何が与えられたかと言う問題となる。

ところで協働体系の維持は、バーナードの場合、具体的には組織経済の維持と言う形で捉えられる。即ち、バーナードは、協働体系をその構成要素に基づいて物的体系、人的体系、社会的体系と組織の4つの補助体系に区別すると共に、組織を他の3つの体系の中心に位置して、3つの体系を結び合わせて、一つの全体である協働体系を生み出すものとしている。組織は、(1)効用の創造、(2)効用の変形、(3)効用の交換と言う機能を持っており、従って協働体系の維持は、この組織における効用の創造、変形、交換の均衡、即ち組織経済の維持均衡の問題として捉えられる。

バーナードによれば、この「組織の経済は、(1)組織が支配する物質、(2)組織が支配する社会関係、(3)組織が調整する個人活動に対して、その組織が与える効用のプールである。それは一つの社会体系としての組織によって評価された価値のプールである。」<sup>19)</sup> 換言すれば、効用の創造、変形及び交換と言う見地よりすれば、協働体系には、その補助体系に応じて物的経済、社会的経済、個人的経済、組織の経済と言う4種の異なる経済が存在するが、この内、「組織経済とは、こうした(物的経済、社会的経済、個人的経済の)3種のいわばセットとしての価値を結び合わせて生み出される総合体としての価値である。」<sup>20)</sup>

19) *ibid.*, p. 242.

20) かつて筆者は、こゝを「組織経済とは、こうした3種のいわばセットとしての価値が結び合わさって生れる総合体としての価値である」(小著『組織経済の解明』22頁)と記述した処、村田教授より「組織経済が、他の三経済の価値を生み出すと言う面も考えなければならぬ」との御指摘を頂戴した。(村田晴夫『管理の哲学』100頁)単にこゝだけの記述を見れば、小著全体のねらいに反して確かに組織の主体性を見落している様な表現と

即ち、組織は物的体系を支配し、その構成要素を個人或いは他の組織と交換する事により、新たな効用を求めたり、新たな創造行為(例えば物的要素の組み合わせを変えたり、物財で道具を作るのも1例である)により、支配を獲得したりして、物的経済を営む。また社会的体系に対しては、他の組織や現在直接協働関係を持っていない個人に働きかけて(効用を支出して)、彼等の組織に対する態度を変えさせ組織に誘引する事により、効用の交換に関する関係を有利に変えると言う社会的経済を営んでいる。更に現在協働活動に直接参加している人々に対しては、説得をも含む物的・社会的な種々な効用を配分し、彼等の満足を得ると共に、彼等の仕事をする力や活動を引出すと言う個人的経済を営んでいる。組織効用は、こうした3種の経済を全体として組み合わせたものとして評価した場合に認められる価値であり、組織経済とは、この価値の獲得(産出)と支出の関係を意味し、組織経済の均衡とは、この産出と支出の比較において、産出された効用が支出された効用に等しいか、より大きい状態を意味する訳である。

かくてバーナードによれば、組織の「有効性は、最終目的(purpose)を達成する為に、全体状況の下で選択された手段が適切かどうかに関し専ら関係する」<sup>21)</sup>が、この手段の選択と言う技術過程を通じて全体状況とかがわり合い、その手段の選択は、同じ協働体系内の他の総ての技術に依存する事となり、技術面よりする総合の問題にかゝり、結局有効性の追求は「全体の総括の過程であり、局部的な考慮と全体的な考慮の間、並びに一般的な要求と特殊的な要求との間に効果的な均衡を見出す過程である。」<sup>22)</sup>

これに対して組織の能率は、「組織活動を引出すに十分な程、個々人の動機を満足させる事

なるので、この様に修正を行った。御指摘に感謝したい。

21) *Functions*, p. 236.

22) *ibid.*, p. 238.

によって、組織活動の均衡を維持する事である。」<sup>23)</sup>そしてこの「組織の窮極の能率は、二つの全く異なる要因、すなわち (a) 部分の能率 (b) 全体の創造的な経済に依存する。」<sup>24)</sup>そして「この事は、組織の能率が次の2つの統制から生じる事を意味する。1つは交換点即ち組織の周辺での産出と支出の細部にわたる統制であり、他は組織に内的で、生産的要因たる調整である。交換は分配要因であり、調整は創造要因である。」<sup>25)</sup>バーナードは、この組織の周辺乃至は末端 (periphery) で行われる個人との交換 (部分的能率) における効用の収支の均衡の事を分配の能率 (efficiency of distribution)<sup>25)</sup> とか、分配的能率 (distributive efficiency)<sup>26)</sup> とも呼んでいる。なおこゝでの個人との交換とは、現に直接に組織に参加している個人との交換のみならず、将来参加する可能性を持つ人々に対する説得や宣伝と云った働きかけによって、彼等の好意を獲得するような交換をも含んでいる。

これに対して、分配的能率が如何に追求されても、それだけでは個人が単独で働いて得られる満足の単純な総和以上のものは容易に得られない。組織が存続するに足るだけの貢献活動を得るのに十分な誘因を提供出来る効用を確保するためには、協働自体が効用の創造を行わなければならない。この創造要因である「調整の質こそ、組織の存続の為の決定的要因である。」<sup>26)</sup>具体的に組織を構成している諸関連要素の間の適切な組み合わせを確保する調整と呼ばれる創造的側面は、技術の発明を含むけれども、本質的には非技術的な性格である。それは、総ての管理職能、技術、説得、伝達、分配的能率などの総ての諸要因から戦略的要因を識別する事であり、異質の諸要素間の均衡を取る問題である。物的、生物的、社会的、個人的、精神的諸

要因間に共通の尺度が見出せない以上、それは直観の問題であり、全体感、釣合感の問題となる。この側面をバーナードは、創造的能率 (creative efficiency) の問題として捉えている<sup>27)</sup>。

ところで組織経済の均衡は、前述の通り唯一の最適条件においてのみ可能なのではなく、複数の段階での均衡が可能である<sup>28)</sup>。そしてどの段階での均衡が生み出されるかは、終局的には組織主体である最高管理者のこの全体感、釣合感と言われる直観、及び責任感と言われる能力により決まると考えられている。この直観が次元の高いものであり、人々の信頼感の基礎である責任感が強い場合に組織は成功し、成長を続けるであろうが、直観の次元が低く、責任感も弱ければ組織は次第に消滅に向うと考えられる。バーナードは、責任感の重要な表現であるリーダーシップに関して次の様に言っている。「組織の存続は、リーダーシップの質に依存し、リーダーシップの質は、その基礎にある道德性の幅 (the breadth of the morality) から生み出される。最も低級で最も非道德的な組織においても、高い責任性が存在するに違いないが、しかし責任性が関係する道德性が低ければ、組織は短命である。道德性が低ければ、リーダーシップが永続せず、その影響力がすみやかに消滅し、自からの継続性を生み出す事は出来ない。」<sup>29)</sup>換言すれば、「組織の存続は、その道德性の幅に比例しているのである。即ち、予見、長期目的、高い理想が協働の存続の為の基盤なのである。」<sup>30)</sup>

組織における能率の程度は、この様に組織経済の均衡から最終的には、管理者の道德論と結びつけて考えられる事となる。この結果組織経済論と管理者の道德論とを直ちに結びつけて論じられる場合がある。

23) *ibid.*, p. 240.

24) *ibid.*, p. 253.

25) *ibid.*, p. 254.

26) *ibid.*, p. 256.

27) *ibid.*, p. 257.

28) *ibid.*, p. 57.

29) *ibid.*, pp. 282-283.

30) *ibid.*, p. 282.

## 五 道徳的側面と機会主義的要因

「組織が存続する為には、有効性または能率のいずれかが必要であり、組織の寿命が長くなればなる程、その両者が一層必要となる。組織の生命力は、協働体系に諸力を貢献しようとする個人の貢献意欲に依存している。この意欲は、目的 (purpose) が実行されると言う信念を要求する。」<sup>31)</sup> 即ち前提の様に、組織の存続従って能率の達成には、組織の目的が将来達成出来るであろうと言う信念が、構成員に持たれている事を必要とする。そして、その組織目的は、組織の内的均衡と外的均衡を通して組織経済の均衡を求めて設定される。この場合の意思決定には、常に現在行為が行われる客観的な領域に関係する機会主義的要因の側面と、未来に関係し願望の何等かの標準ないし規範から見た見通し、乃至は理想に関係した側面いわゆる道徳的要因に関係した側面とが存在する。バーナードは、目的設定に関してこの両側面の果たす機能を要約して、次の様に言っている。

「一般に意思決定の機会主義的側面は、諸目標 (ends) 達成の手段及び条件に関係していると言えよう。これは組織活動の内、論理的・分析的方法と経験的観察、経験及び実験などが有効に働く部面である。これ等は組織に内在的な専門化を要求し、その結果こんどは更に専門化を可能とする。協働の効果が最も明白なのは、この部面においてである。道徳的部面とは、物的、生物的、社会的経験の無数の径路を通じて人々の感情に影響を与え、そして協働の新しい特定目的 (new specific purposes) を生み出す側面である。一方において、これ等の態度によって、客観的環境の抵抗は克服され、環境は修正される。そして他方環境の抵抗は、これ等の諸目的 (purposes) の修正を強制し、窮極的には、これ等の修正された目的が提供する願望 (aspiration) を修正する。これ等2つの側面

は、具体的活動において総合される。」<sup>32)</sup>

即ち組織は、その理念的・道徳的側面において、「過去の歴史・経験・知識に照して、現状における活動の将来の結果の予測の基礎の上に、戦略的要因を識別」<sup>33)</sup> するが、同時に機会主義的側面が、この戦略的要因として識別された要因を分析し、その実行可能性を「現在の目的と物的・生物的・感情的・道徳的なものからなる客観的環境」の分析結果とより判断して、必要な場合には、理念的・道徳的側面に「目的 (purposes) の再限定か変更」<sup>33)</sup> を要求する過程を通じて、具体的目的設定を行う事となる。

この場合、組織はその理念的道徳的側面において、人々の感情に働きかけて特定目的を生み出し、環境の抵抗の克服を図る可能性をも考慮している事となる。しかもこうした具体的な目標設定の一連の過程において、組織をめぐる環境は、絶えず変化し、組織を構成する諸要素も変化して行く。従って多くの場合、具体的目的の設定は必要な情報が獲得された上で行われる訳ではなく、過去の経験の上に多くの未確定要素を残しながら意思決定が行われ、目的が定められているのであり、その過程が繰返されて継続して行く事となる。

従って組織は、先ず伝達体系の維持を図り、常に目的と貢献意欲との間の調整と結合と言う内的均衡の確保に努め、意思決定の結果を速かに知覚して、次の意思決定に生かす様にすることが第1に必要であるが、同時に「どんな決定でも、そのあとに続く多くの意思決定が誤ってなされるかもしれないと想定しなければ、正しくは行い得ない」<sup>33)</sup> と言う意思決定の環境に常につきまとう要素を、考えなければならない。

かくて組織の有効性と能率の確保に関係して、目的が将来達成出来るであろうとの信念を構成員が持つ事が出来る様にするには、単に管理者が高い道徳水準と強い責任感を持っているだけでは不十分であり、必ず誤って成される

32) *ibid.*, p. 211.

33) *ibid.*, p. 209.

31) *ibid.*, p. 82.

意思決定に対して、その機会主義的側面において、それなりの対策が取られている事を必要とする。そうした意味において、バーナードが1936年に行った講演「現代における先見の方法とその限界」<sup>34)</sup>は、重要な価値を有していると考えられる。

バーナードはこゝにおいて、「たゞ一つの絶対的な確実性は、将来の不確実である」<sup>35)</sup>と言う基本認識に立って「先見 (foresight) は、予知 (foreseeing) ではなく、蓋然性 (probabilities) を重要な可能性に対して調和させる事により、行為を有効に調整する事である」<sup>35)</sup>と規定している。こゝに言う重要な可能性とは、現在既に起っている可能性であり、将来生じるかも知れない様な可能性ではない。即ち先見性によって求めているものは、自からの現在の行為によって、出来るだけ確実に将来の未知なるものからもたらされる望ましくない結果を回避しようと言う事であり、将来を正確に見通す事ではない。

こうした意味での先見性の行使に際して用いられるやり方を、バーナードは、次の5つの行為原則にまとめている。

- (1) 準備の原則………当面の必要性に先立って、食料を手に入れたり、衣服を作ったり、避難所を作ったりする様な積極的な活動である。
- (2) 保存の原則………将来の必要を予想して、現在の供給品の使用を制限する慣習と関係したもので、節約、検約、浪費の回避と云った日常の考え方に現われる行為である。
- (3) 予防の原則または安全率の原則………面倒な出来事やそこから生じる有害な効果を防止しようとするもので、このために例えば橋をかけ

る場合に余裕を見込んで、予想された必要性以上の重さに耐える能力を持った橋をかけたり、予想される必要な資材以上のものを準備したりする行為の内に認められる原則である。

(4) 弾力性の原則または誤りの余裕の原則………将来の不測の事態に弾力的に適応出来る様に、現在の活動を規制する原則である。橋の例では、建設費の見積りを或る程度水増ししたり、資本調達の見積りを多少誇張したり、交通量の見積りを多少加減したりして、見積りに若干誤りがあっても、計画が狂わないで実行出来る様に弾力性を持たせようとする原則である。

(5) 損失分散の原則または危険プールの原則………将来或る程度の損失が避けられない場合、その損失を個々人の間に、また時間的に分散する事により、その影響を軽減させると言う原則である。

こうした諸原則は、色々な条件に応じて様々に組み合わせられて用いられるが、この実際の適用の過程は、4つの過程に区分されている。

- (1) 予期する過程………警戒し常識を働かし、専ら個人の直観に頼る過程である。風が吹くと予測するので帆を縮め、寒くなると予期するので秋にオーバーコートを買うと言った種類のものである。
- (2) 見積りを作る過程………企画・予算・調査・現況報告などの様な判断を行う場合、それぞれの過程で計数的評価を行うに際して、人間の判断即ち見積りが働いている。
- (3) 確定出来るものの計算過程………将来生じる可能性のある特定の事項を、一般法則や公式、はっきりした資料から決定するといった類いの計算過程である。自然現象の予測などに多く適用されているが、人間的要素を含む問題には適用出来ない性質のものである。しかし実際には、屢々この限界を無視して、人間的要素を含んだ問題が扱われている場合が見出される。
- (4) 確定出来ないものの計算過程………或る出来事の不確実性を見積りで、広範囲乃至は長期間にわたる出来事の発生から、それ等がどの様

34) C. I. Barnard, "Methods and Limitations of Foresight in Modern Affairs", an address delivered at the thirtieth annual convention of the association of life insurance presidents in New York City, on December 4, 1936. なおこの論文は、飯野春樹教授と佐々木恒男教授による翻訳が行われている。『関西大学商学論集』第21巻第4号(昭和51年10月)。

35) *ibid.*, p 2.

な分布をしそうであるかの計算が行われる。生命保険で用いられる平均余命表などは、その典型的な実例である。この過程は、広い範囲にわたって有効に利用されているが、しかしその有効さは限られた分野において認められるもので、過信すると大きな誤りを導き出す。

一定の状況の下で、どの様な先見の方法が利用出来るかは、どの原則の適用が望ましいかと言う事と、将来を評価するのに、どの様な過程が利用出来るかと言う事に依存する。損失の予防は出来ないが、確率の計算は出来ると言う場合には、保険が利用されようし、確率計算も出来ない時には、市場での掛けつなぎ、法人化、多くの事業単位の連鎖即ち事業基盤の拡大、製品の多角化などの対策が採用されよう。

バーナードは、科学的或いは計算的な諸方法の開発や利用が増大しながらも、なお予期せざる結果の発生を考へて、従来からのこうした平凡な方法が必要な理由として、次の諸点を指摘している。

1. 人間は自分自身に対してさえ、将来の或る時点で、何を望むかを知っていない。まして集団や社会全体としての欲求の予測は困難である。この困難は、個々の人間や社会に内在する不確実性であり、計算の過程が最も重要なものとなる事を妨げるものである。
2. 文明の物質的進歩は、人々に選択の可能性の幅を大きく広げ、そして社会を多数の集団と党派に分割してしまった為に、人々の選択を推しはかる事を、非常に困難にして来ている。この点は、原始的世界の人々の行動を推定する場合の困難性と現代人のそれとを比較すれば、容易に理解出来るであろう。
3. 戦略的要因の識別技術には、要因によって、その精度にアンバランスが伴う。即ち、情報を分析して、その戦略的要因を識別するのは、主として技術の問題である。化学的分析、機械的分析、統計的方法、貸借対照表などは、表面の下にかくれている戦略的要因を観察可能な大きさに拡大し、重要な焦点に人々の注意を引きつ

ける手段である。しかし、こうした技術を使う為の用具や人材の確保には、種々の制約がある上に、人間の識別力は、物理的、社会的及び道徳的要素の順に発達している。即ち、環境の物理的分野についての識別力は、一番よく発達しているが、道徳的要素については、過去の経験が将来を予測させる唯一の手掛りであり、従って過去を現在や将来と見誤る危険を常に伴っている。そして組織の環境状況は、常にこれ等の諸要素を含んでいる為に、その現状分析自体が、その要素毎に識別のアンバランスを含む事となり、予測に大きな不確実性・不正確性を含む事となる<sup>36)</sup>。

4. 先見の諸方法の実行は、極めて費用のかゝるものであり、重要な総ての問題について情報を処理する事は、経済的に不可能な事である。

将来の不確実な利益は、現在の損失即ち費用の負担を必要としており、これは経済的な面でわれわれに一定の限界で課す事を意味している。しかしこの事実は、より根源的には、将来の諸価値と対比した現在の個人的ならびに社会的な評価の問題であり、技術の問題と言うよりも道徳的な問題と理念的な問題と言える性質のものである。

バーナードは、先見の問題に関係した分野を、(1)科学技術の分野 (2)経済学特に需要と供給、事業と財務と言った分野、(3)上述の2分野以外の一般に社会的な関係と言われる分野に分けると、それぞれの分野ごとに支配的な先見の原則と過程とが見出されると考へている。

即ち、科学技術の分野においては、その重要な部分における先見の特徴的な方法として、準備の原則と予防の原則(安全率の原則)及び確定出来るものの計算の過程が挙げられる。それ等は、明らかに将来に備える為に行われた事柄の分野である。この分野では、予期する過程が

36) *Functions*, p. 207. この指摘は、「現代における先見の方法とその限界」においては行われていない。しかし先見の限界を示す要因として、指摘しておく必要がある。

なお重要性を持つてはいるものの、一定の物材とサービスの必要性に先立って、それ等を準備する面では、先見が大きく発達したと言う事が出来よう。

ところで資源と労働が有限で、総体的な必要性と欲求が無限である限り、換言すれば稀少性が伴っている限り、先見では、まず優先的に行われるべきものの順位と方法の決定が必要となる。従って、経済システムの全体的な活動には、保存の原則が必要となる。即ちビジネス活動は、主として科学技術による生産の促進と主として保存の原則の働く浪費の制限との間で行われる事となる。そしてこの生産と浪費の双方に対する誘因の強さを規制する心理的社会的な態度と傾向は、変動的である。この為ビジネスの過程は、一般に総ての原則の適用がなされるが、しかし最も重点的には、適応の弾力性の原則（誤りの余裕の原則）と予測（forecasting）の諸過程によって、先見性を行使する性格をもっている。この様な点では、ビジネスの純機能は積極的なものでもなければ消極的なものでもなく、中立的なものであり、極めて狭い範囲内でのバランスを取る性質のものであると考えられている。

バーナードは、こうしたビジネスにおける先見の方法の表れる具体的な代表例として、年次予算を挙げる。バーナードによれば、予算の設定される目的は、将来を予言する事ではなく、次の4つの機能を得る事にあるとされている。(1)第一に、過去の経験を今後活用出来る様に一般化する機能を持つ事、(2)第二に総ての関係者に、彼等の責任に対する影響に注意を促す機能を持ち、(3)第三に、改善の機会と困難の可能性を前もって気づかせて対策を考えさせる機能を持ち、(4)第四に、現在の出来事を考える為の基礎を提供し、将来の活動に転換され易い様にする機能である。そして予算をこうした狙いをもったものと考え、予算作成とその利用は、期間的な諸過程と言うよりも、継続的な過程として考えられるべき事となる。しかし現在まで

の処、こうしたバランスの取れた予算を作る事には一般には成功してはいないが、しかし、ビジネスの世界における先見性は、或る程度成功して来ており、人口が増加して来ているにも拘らず、生活水準を引上げ、政治的な自由の範囲を過去に比較すれば、ずっと広げる事に成功して来ている。

これに対して第三の一般的な社会的関係分野、社会全体としてのシステムに関連した基本的性格をもった予測は、過去に比較すれば或る程度の発展が見られるが、他の2つの関係分野に比較すると著しく劣っていると言える。しかもその発展は、先見性によると言うよりも、過去の過ちから学ぶ方法により、社会的組織の多くの技術が確保されて来たのが実情である。政府による将来の予知は、稀にしか成功していないのが実情である。社会全体と政府の内に認められるこの先見性の欠除の或るもの、特に自然災害や国際関係の崩壊の様なものに対する先見性の欠除は、今後も避ける事は出来ないと思われる。従って、自然環境や他の諸国家に関係する外的関係では、主として弾力性の原則（誤りの余裕の原則）、地位保全（conservation of position）の原則、自由な適応（freedom of adjustment）の原則が、国家のとり得る道であると考えている。こうした社会全体と政府の持つ不安定さが、個々のビジネス及び個々人の詳細な予測と計画の適切さを周期的に破壊し、政府、会社、個々人の不確実性に対する感を強めている。要するに、全体としての国民的能率についての先見性、将来への備え方は、著しく未発達な分野として残されている訳である。

そして今日の相互に複雑に関連し合った経済的・社会的関係は、全体としての国民の諸活動の統合の必要性を強め、また現在までの科学技術的並びに経済的過程の発達は、少なくとも内部的には一層有効な先見性を行使する事を強く求め、またそれを可能としていると考えられる。しかし同時に、そうした先見性が高められたとしても、なお基本的には、将来は不確実である

との基本的性格は変わらないと考えられている。そして、そうした社会の管理は、ビジネスの仕事や責任ではなく、政府が責任の主体である。その場合、政府が主として責任者となって、積極的・直接的方法で将来に対処する場合と、消極的間接的方法で対処する場合が考えられる。前者の場合、中央当局が総ての行うべき事を決定し、それ以外の事を行う自由は排除される。この場合は大勢の費用の掛る管理スタッフによって先見性が行使される。これに対して後者の場合には、大勢の自発的判断を行使する人人によって、先見性が行使される。しかしいずれの場合も誤りを犯す危険を伴う。一般に人々の教育水準の高い平和な社会では、後者の方が前者の場合よりも安価でかつ相対的に優れた結

果を生むものと思われる。

いずれにしても、どれ程科学技術が進み、分析方法が発達しても、将来は不確実である。不確実な将来における目的の達成を人々に確信せしめる為には、先ず先見性の限界をカバーする対策が制度的に行われている事が必要である。それは道徳的側面に先立つ機会主義的側面での必要行動とでも言うべきものである。高い道徳水準を持ち強い責任感を生かす為には、先ず機会主義的側面において、必要な対策が十分に取られている事を必要とする。かくて組織経済と管理者の道徳的側面を結びつけて考える場合、その中間には、ここで指摘して来た道徳的側面を支える機会主義的要因の整備が存在する事を忘れてはならない。