



Title	個別経済学としての経営学:個別経済説の展開
Author(s)	眞野, 脩
Citation	経済學研究, 47(2), 37-46
Issue Date	1997-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32059
Type	departmental bulletin paper
File Information	47(2)_P37-46.pdf



個別経済学としての経営学

—— 個別経済説の展開 ——

眞 野 脩

一. 序

日本やドイツの経営学の生成期において、経営学の研究対象として生産経済体としての企業のみを取り上げるべきか、それとも企業のみならず家政や企業の形を取らない事業体或いは官庁等をも含めた個別経済全体を取り上げるべきかをめぐって論議が行われ、前者が生産経済説、後者が個別経済説と呼ばれた事は、周知の通りである。

この問題はその後それぞれの立場を取る論者が、具体的かつ実質的な内容の研究展開を図る方向に進展しており、その限り生産的方向に展開が図られてきたと言い得るであろう。

ところでバーナードの経営理論は、人間の協働体系の中核である組織に注目し、組織経済のバランスという形でその活動を把握している。従ってバーナードの経営理論は、企業活動のみならず、総ての人間の協働体系の活動を含むもので、その限りにおいては、個別経済説の立場に立つものと考ええる事ができる。本稿は、わが国で最初に個別経済説を提唱された上田貞次郎博士と博士の説を受け継がれて強く主張された平井泰太郎教授の考え方と、バーナードの考え方との関連から、個別経済説の今後の展開方向を考える事を目的としている。

二. 上田貞次郎博士の経営学

わが国で最初に経営学の構想を持ったのは、周知の通り、上田貞次郎博士であった。上田博

士の経営学の構想は、最初にその構想を発表された1906年(明治39年)の商業大辞書におけるものと、後に発表されたものとの間に若干の相違が存在する。いま最終的構想と見られる上田博士の「経営経済学総論」(1937年<昭和12年>)によれば、広義の経済学は主として価格現象を研究する国民経済学または社会経済学と、意識的経営の学である広義の経営経済学に分かれる。そして広義の経営経済学は、更に国家経済の学である財政学と、家政経済の学である家政学および主として企業経済の学である経営経済学とに、区分されると考えておられる¹⁾。

ドイツや米国における経営学の発生に先立って、上田博士がこうした経営学の構想を持たれた動機は、それまでの商業に関する諸知識の集大成に過ぎなかった、古き商業学を建て直そうとする試みであった。それは具体的には、商業のみならず工業をも研究対象に含めたあらゆる企業一般を研究対象とすると共に、企業の内部組織にも注意を向け、各業務に共通する「経営の原則」を見出す学問を樹立するという構想であった。こうして経営学は、「独り企業の経営を取扱ふばかりでなく、廣く事業経営の學」であるべきであり、「苟も人類のために物資及勤勞を供給するの目的を以て、意識的、計画的に仕組まれたる組織とその運用とを研究するのがこの學科の任務である²⁾。」と主張せられた。

1) 上田貞次郎『経営経済学総論』東洋出版社、1937年、7頁。

2) 同書、9頁-10頁。

そして「経営は『経営する』ことであり、『経営する』とは事物を組織的計画的に処理することを意味する。だから『経営経済』は一つの統一した意思の下に計画的に行はるる経済上の組織である³⁾。」「その意味において経営経済は社会経済又は国民経済と異なる。社会経済は多数の経済単位の集りである⁴⁾。」。経営経済には意思経済として統一的意思が在るが、国民経済・社会経済は、「意識的に統一された組織をもつものではない。国民経済といふ場合にも、一國民の経済生活全部を國家が経営するのではない⁵⁾。」万一、将来に企業のみならず家政その他の総ての事業体の経営を総て國家が統一的意思の下に経営する社会が生まれたとすれば、社会経済学と経営経済学の関係は改めて考えなければならないであろうが、しかし、そうした社会は容易に生じる事はないであろう。そしてわが国の「従来の経済学は国民経済學又は社会経済學であって事業経営の學たることを目的としていない⁶⁾。」従って従来の経済学で企業の問題を取り扱っても、それは社会経済、国民経済の問題を考えるのに必要な前提に関係するかぎりにおいて行われてきたに過ぎない。ここに経済学と区別された経営学を独立の学科として考える必要が在ると上田博士は考えられた訳である。

そしてこの経営の有する特性である「組織的計画的な組織」を作る場合の指導原理は、「経済の原則」である。「即ち『最少の費用を以て最大の効果を得る』ことである。但しこの『最少の費用を以て最大の効果を得る』といふ語は……、正確にいへば一定の効果を得るに最少の費用を以てするか、又は一定の費用を以て最大の効果を得るか、何れか一つでなければならぬ⁷⁾。」と

され、産業合理化、能率の追求、あるいは無駄の排除が経済の原則であり、経営の指導原理であるとせられる。上田博士の言われる経営の原則の基礎をなすのは、この経済の原則である。上田博士は、この様に考えを進めて経営における「経済の原則」を中心とした経営現象の分析に着手された訳であるが、その結果は、1921年（大正10年）の有名な経営学の独立の否定という結果にいたるのである。それは、この費用と効果との比較を行うに際しての標準を「貨幣に計算した価値」に求められたためである。経営においては、技術の問題としてエネルギーと物質の数量を考えるが、それらの数値はやがて貨幣価値に引き直して考えられる。しかるに貨幣的評価は、市場価格によって行われるものであり、市場価値の決定原理を取り扱うものは社会経済学や国民経済学である以上、経済論としては、経営学は社会経済学（国民経済学）から独立した学問たり得ないこととなる。ドイツの経営経済学の様に会計学をその内に含んでいる場合は、経営内部の技術上の経済性を論ずるという意味で、社会経済学とは独立した1学科となり得よう。しかし上田博士の考える経営経済学は、会計学を含んでいなかったために、社会経済学から独立することは困難となるというのがその要旨であった。

かくて上田博士は、経営学が会計学を含むことにより、経済技術論として展開されることの可能性を示唆するという結論にいたる一方、経営学に対する実践上の要請の高まりと、学者の能力の限界による学問の分業論の強調に向かわれた。『『商工経営』の研究は益々必要である。……この目的のために会計學の知識も取入れるがよい。技術上の知識も吸収するがよい。かくして吾人の研究が大に發展すれば學者の分業上経営経済学は独立せざるを得ないだらう⁸⁾。』経営学の独立は、実践的要求に対する学者の能力

3) 同書、10頁。

4) 上田貞次郎『商工経営』（商学全集第五卷）千倉書房、1930、4頁。

5) 上田貞次郎『経営経済学総論』東洋出版社、1937年、5頁。

6) 同書、4頁-5頁。

7) 同書、11頁。

8) 上田貞次郎『商工経営』（商学全集第五卷）千倉書房、1930、序文3頁。

論の限界による分業論ということとなったのである。

こうした上田博士の考え方が、わが国の経営学に与えた影響はすでに多くの論者により論じられており、筆者もかつてそれを取り上げたことがある⁹⁾。従って、ここでは簡単に上田博士による経営学の独立論が、博士の弟子である増地庸治郎博士や平井泰太郎博士によって受け継がれ、またその否定論が、いわゆる経済学説として池内信行博士や中西寅雄博士により受け継がれて行ったとの、山本安次郎博士の指摘¹⁰⁾を挙げておく事とする。

三. 平井泰太郎教授の個別経済説

上田貞次郎博士の講座を継がれたのは増地庸治郎博士であった。増地教授は、上田博士の学説を基本的に受け継がれ、更に会計学を経営学に取り入れて経営学の独立性の確保に務められているが、ただその研究対象については、生産経済即ち企業に限定する立場を取られた。これは、教授によれば、経営の目的は経済性の追求に在り、経済性の追求は貨幣的表現を有するところの給付と費用の関係を、出来る限り有利に

する様に努力する事である。従って簿記会計を中心とする計算的思考が、重要な役割を果たす事となる。ところが家政によって代表される消費経済は、人々の直接的欲求充足を目的とするものであり、生産経済の様な合理的な計算的思考に基づいた経済性の追求が、行われていないと考えられたためである。こうした経営学の独立性を主張しながら、その研究対象を企業に限定しようとする考え方は、その後おなじ一橋大学の藻利重隆教授により、一つの頂点に達したと考える事が出来よう。即ち藻利教授は、経営学の研究対象を企業とされ、その指導原理を利潤追求と規定されながらも、追求する利潤概念を整理せられて、経済学が追求する利潤概念と、経営学が研究対象とする現代企業の利潤概念が異なる事を明らかにされ、それぞれの概念に基づく企業行動の理解の相違を明らかにせられている¹¹⁾。こうした思考展開に対して、上田博士が指摘せられた社会経済の無意思経済としての性格に対して、経営の意思経済としての性格に注目して、経済学に対する経営学の独立性を主張する立場を貫かれたのは、平井泰太郎教授であった。換言すれば上田博士によって唱えられた経営学の個別経済学としての側面は、平井教授により継承された事となる。

こうした平井教授の経営学は、当然の事ながら多方面にわたる経営問題を取り上げる事となり、各方面に影響をおよぼすと共に、多くの人々から注目せられ、論じられることとなった¹²⁾。従

9) * 平井泰太郎「上田貞次郎博士の我が国経営学における地位」福田敬太郎(編)『現代経営学の課題—神戸経済大学創立五十周年記念論文集—』森山書店、1963年。

* 平井泰太郎「上田貞次郎の商工経営」同(編)『経営学辞典』ダイヤモンド社、1952年。

* 古川栄一「日本の経営学説」古川栄一・高宮 晋(編)『現代の経営学』(現代経営学講座第1巻)有斐閣、1964年。

* 山本安次郎「上田貞次郎—経営学の肯定説と否定説—」古林喜楽(編著)『日本経営学史—人と学説—』日本評論社、1971年。

* MANO, Osamu, "On the Science of Business Administration in Japan", Hokudai Economic Papers, Vol.1 (1969)。

* 吉田和男『日本の経営学』同文館、1992年。

* 小松 章「上田貞次郎—経営学への構想—」経営学史学会(編)『日本の経営学を築いた人びと』(経営学史学会年報 第三輯)文眞堂、1996年。

10) 山本安次郎, 前掲論文, 22頁-23頁。

11) MANO, Osamu, "The Development of the Science of Business Administration in Japan since 1955", Hokudai Economic Papers, Vol.III 1972-73 (1973)。

12) * 古林喜楽「平井経営学に想う」古林喜楽・山下勝治(編)『経管理論と経営政策—平井泰太郎博士記念論文集 I—』中央公論社、1959年。

* 同「平井経営学の構想」『国民経済雑誌』第102巻第4号(1960年10月)。

* 同「平井泰太郎—単位的個別経済説の構想—」同(編著)『日本経営学史—人と学説—』日本評論社、1971年。

* 古川栄一「平井博士—人と学説—」『国民経済雑誌』第102巻第4号(1960年10月)。

ってここでは当面の目的に必要な範囲において、平井教授の経営学説を取り上げることとする。

平井教授は、経営学の生成の歴史を極めて重視され、それが会計思想と管理論的思考を基礎として、商業学の再生の過程より生じて来た事実を重視せられる。教授はそこから経営学の研究は、経営の経済的側面に在ると主張せられた。教授によれば「人間が其生活の為に必要なる物資を獲得し、調達し、並びにこれを利用するが為に必要なる各般の組織を作り、設備を設け、秩序を立て、而して諸々の行動を為し、不断的努力を続けて来たと言ふ事は何時の世も変らなかったのである。我々が人間生活の経済的側面と呼ぶものは取りも直さず、此側面を考へたるものである¹³⁾。」そして人間は「経済生活の目的をよりよく到達せんとするが為めには、個々人の行動が統一的に思量せらるるのみならず、協同生活者、其他多人数の者が有意的に構成組織せられる事になって来る。何、人と人との結合せられるわけではない。牛馬も使ふであらう。道具も用意するであらう。機械も設備するであらう。資金も調達するであらう。斯くして自然の中より生活に必要な物を調達し、社会全般の組織に適応し順応するのである。斯くして、凡そ経済生活の行はるる所、必ず其処に何等かの意味に於ける組織を生じ、人と人との結合を通じて、更に物と物とに結合せられ、行為が相助成せられ、用役が相提供せられ相利用せられ、之等凡べてが計畫せられ、統一せられて特定の共同生活の単位が作られる。凡そ経済の営まるる所其処に個別の経済単位が成立し、必ずそこに経済の実在を見ると言ふ事になるのである。従って経済生活を観察するのに、

組織としての経営を通じて之を考察すると言ふ事は、便宜にも適ひ、必要にも適ふと言ふ事に考へられるのである。此の単位こそ経営若くは経営経済であり経営若くは経営経済の機構を通じて人間経済生活を明かにせんとする事こそ、経営學或は経営經濟學と呼べるものの成立する所以であるのである¹⁴⁾。」

従って、教授においては、根源的な経済はあくまでも生活の場である家政であり、個々の人々がその生活をよりよく成さんが為に、人と人との協働活動を行い組織を生み出し、経済単位即ち経営を生み出すと考えられている。上田博士が経営学の構想において最初に示された経済単位の立場から経済生活を研究する学問であるとの立場¹⁵⁾をそのまま堅持しておられる訳である。かくて教授における経営は、「統一性と継続性とを有する組織の存在に依って成立つものであり¹⁶⁾」、「凡て全体的に理解する事によってのみ考え得るものである¹⁷⁾。」「個々の行動が統一的な意思を前提として全般的目的に適ふが為に行われて居る事を全体的に理解する事によって、初めて経営すると言ふ言葉の意味を生じるのである¹⁸⁾。」

かくて平井教授における経営は、上田博士における事業ないし経営概念と同様に、体制を越えて存在する個別経済一般（家政・企業・官庁）であり、組織性意思性とそれに伴う特性を重視せられる。即ち教授は経営の要件を、(1)主体性、(2)目的性、(3)計画性、(4)財団性、(5)社団性、(6)計算性、の6要件に整理し、そこで用いられる見方として職能的見方を重視せられるのである。

換言すれば経営が統一的な意思を有した継続的な計画的な存在であるところから、経営の現象は「凡べて全体的に理解することによってのみ考

* 栗田真造「平井学説、その根源と展開」『会計』第98巻第4号（1970年10月）。

* 山本安次郎「書評—神戸大学経営学教室（編）平井泰太郎経営学論集—」『国民経済学雑誌』第127巻第4号（1973年4月）。

13) 平井泰太郎『経営学入門』千倉書房、1932年、152頁。

14) 同書、155頁—156頁。

15) 上田貞次郎「商業学」『商業大辞書』同文館、1906年。

16) 同書、140頁。

17) 同書、144頁。

18) 同書、140頁—141頁。

へ得る¹⁹⁾」のであり、経営内の現象を形態、財務、労務、販売、会計、として個別に捉えるのでは不十分であり、全体との関連で捉えなければならないとされる訳である。そしてこの場合の全体である個別経済は、総合経済即ち社会経済の部分として捉えられたものではなく、あくまでも独立的全体を成す存在として捉えられるべきものである。

平井教授によれば、もし家政までもを国家機関と化した究極的な計画的統制的国家が出現したとすれば、その場合は総合経済は国家経済と一致し、経済学は消滅し中央官庁による経営を研究する経営学のみを必要とする社会が出現することとなる。しかし同時に平井教授によれば、人類は、かつて何千万人の人を一つの統一的意思で長期にわたって経済的に組織化した経験は無いのである。また、家政における収支、財産計画までを政府が行うことは、現状ではあり得ない。従って、普通われわれが経験するものは、個別経済とそれを総合した総合経済であり、両者の差は個別経済には統一的意思とそれに基づく主体性、計算性といったような上述の経営の特性が認められるのに対し、総合経済には、それらが存在していないことに在ると主張せられる。ここから個別経済事態の研究方法は、総合経済を研究する方法とは異なった性質を持つこととなるのである。「個々の経済行為は、此の経済単位を中心として統一的継続的に観察せられる²⁰⁾」とか「経済目的達成のための組織体を中心とする考察を行ふ²¹⁾。」或いは「有機的考察 (Organische Auffassung) が行はるべし²²⁾」という主張が繰返されることとなる。即ち「その学問が解決しようと思っている問題の所在が違う。経済学は全体としての均衡の関係、或は需給の統合、又は欲求と充当との持続的調和を問題とし、又その間に現わるる価格の現象、流通

の関係を問題としておる。これに反して経営学は、経営の存立、及び維持、経営内の費用と取得の関係、経営体内の価値の生成と配分の問題を問題としておる。しかも前者は主体性のない自然経済的な秩序の間に存する均衡と不均衡、攪乱と移動、推移と安定との様相を問題とするが、後者はその間に対処する経営体の主体的意思経済的な行動と運営との間に現われる様相を問題としておる²³⁾。」そして教授によれば、こうした「個別経済内に於て吟味せられ推敲せられ」た考え方、それと同一の「観点でもって、一般流通経済社会が眺め直される²⁴⁾」とされ、そこに経済学とは異なった経営学よりする総合経済の理解が展開されると考えられている。

従って上田博士が経営学の独立に関係して、後年に問題とされた貨幣価値による費用と効果の計算比較という問題も、貨幣による評価自体に対する経済学的見方と経営学的見方の差が指摘されて克服されることとなる。平井教授によれば、「経営学の取扱ふ価値は、一般社会経済を前提とする客観的価値ではない。特定の個人——例へば特定の経営者を前提とする主観価値ではない。然し乍ら、一定の群、若しくは類に属する経営経済の経営体の立場よりする特殊主観価値である。故に若しこれを名づくべくんば、『経営価値』と称し得べきものである。²⁵⁾」経営を中心として対象物の価値を評価する場合には、経営の当面の目的、特殊性、事業関係、技術性、能率等々を前提として判断する故に、その評価は個別的組織的評価となる訳である。事業継続価値とか組織価値とか言われる会計上の概念は、このことを指している訳である。要するに経営の全体的状況との関係で評価が下される訳で、市場価格で個々の現象が直接に評価される訳ではないのである。

19) 平井泰太郎『経営学入門』千倉書房、1932年、140頁。

20) 同書、263頁。

21) 同書、263頁。

22) 同書、306頁。

23) 平井泰太郎「経営学本質論の問題」『経営学再建の諸問題』(増地庸治郎博士記念論文集第三卷) 叡松堂書房、1950年、19頁。

24) 平井泰太郎『経営学入門』千倉書房、1932年、349頁。

25) 同書、305頁。

従って会計学も当然、経営学的展開を行うことにおいて、その意義が見出されることとなる。教授によれば「組織体としての経営体が、今日の国家機構、社会機構および経済機構を前提として、多くの無数の関係者によって組織されると同時に、利用されておる。即ち、それぞれの人々は、それぞれの意味においてこの経営体に参加し、寄与し、しかして成果の配分を受けておる。このそれぞれの人がいかなる寄与をし、いかなる配分を受けておるかを明らかにしなければならないのである。附言しておくが、この『人々』という中には、団体、法人、他の会社、官庁及び家政経済としての『人々』もまた含まれる。……かくして、多くの『人々』が、経営体に直接間接重疊的に参加し、寄与をし、成果の配分を受ける。成果とは事業により生み出されたものであるが、これを計算的に把握すれば、すべての人の所得の総計となる。……勿論これは受けたる金銭的收入の全部ではない。また金銭的收入のみではない。現物的給与および受けたる便益のすべてを含む。しかし人々の受けたる収入は会社の支出となるはずであるが、その支出の中には、人々に直接的に帰属せずして、一応他の会社、団体その他の計算体に帰属するものがある。また会社自体が受けたる取得の中にも、この種のものがある。この中に物的資材その他に対する対価の分がある。これらの計算が会計学の取扱う分野であるが、これらのすべてを計算することによって、成果の生起および帰属が明らかにせられなければならない。会社はひっきょう、かくの如き『計算の場』であるのである²⁶⁾。」

平井教授における会計は、個別経済において関係者の協働により生み出される貨幣的成果、非貨幣的便宜、サービス等経済学で今日、付加価値として考えているものよりも可成り広い意

味での成果の生成と帰属を明らかにするものでなければならないのである。従ってそれは、人々の協力によって生み出される組織価値の計算を含み、個別経済の全体的関連から解明されなければならないのである。そして教授においては、この「経営上の寄与と成果の帰属関係」を把握することにより、「学問上の性格を異にする諸研究が統一をもつ²⁷⁾」ことが出来るとの考えを持っておられた。

また平井教授における経済の概念は、生活の場としての個別経済を出発点としているが、実はその基礎には、「生活し、思考し、苦しみ、しかして祈るありのままの人間関係を問題とする²⁸⁾」として、経済学において持たれている経済人概念を否定しておられたことに留意する必要がある。

上田博士によって企てられた個別経済学としての経営学は、平井教授において、以上のような形で更に高次の段階への展開が成されたと言いうことが出来よう。ただ平井教授の場合、経済概念の基礎に現実的なありのままの人間生活における財やサービスの調達配分をめぐる諸関係を広く持って来られた為に、個別経済即ち経営の追求する目的である経済性の概念²⁹⁾の内容が必ずしも明白ではないという結果を生み出している。「経済目的達成の度合を称して経済性と云ふ³⁰⁾」とか「経済性とは『経済の目的に適する度合』と解すべきであり経済性を目標とするとは、『計画し、計慮し、比較商量せる生活態度の中

27) 平井泰太郎「上田貞次郎博士の我国経営学における地位」『神戸大学創立50周年記念論文集』森山書店、1963年、25頁。

28) * 平井泰太郎『経営学入門』千倉書房、1932年、276頁。

* 同「経営学における人間性」同(編)『経営学辞典』ダイヤモンド社、1952年、60頁。

* 同「経営学本質論の問題」『経営学再建の諸問題』(増地庸治郎博士記念論文集第三巻) 厳松堂書房、1950年、25頁。

29) 平井泰太郎『経営学入門』千倉書房、1932年、309頁。

30) 平井泰太郎「経営学本質論の問題」『経営学再建の諸問題』(増地庸治郎博士記念論文集第三巻) 厳松堂書房、1950年、26頁。

26) 平井泰太郎「経営目的の達成と成果の帰属」同(編著)『経営目的の達成と経営構造』国元書房、1950年、23頁。

に』把握すべきものである³¹⁾。』

「経済性を目標とすると云ふ事の意味は、一定の状態を眼目として居る事は疑がないが、然らば如何なる状態が最も経済的なものなりやと云ふ事は、又俄かに断言し得べからざるものであり、断定すべからざるものである³²⁾」と言われる。従って個別経済の特性を、その意思性に置かれながら、その目的の多様性を主張され、その研究成果の体系付けを極めて困難な状態のまま残される事となったのである。

四. バーナードの個別経済論³³⁾

今日、バーナードの経営理論は主著「経営者の役割」を始めとして、翻訳されている20編の論文を含めた100編に近い論文や原稿の草稿或いは私的手紙などを通じて、可成り詳細に知る事ができる。従ってここでは主著を下敷きとしながら、それを補足する幾つかの論文や遺稿に従って、彼の個別経済論としての論旨を概観する事とする。

バーナードは「国家をもって社会の公式組織の淵源であり、基礎であるとする国家学説³⁴⁾」と「人間は経済人であって経済以外の属性は僅かしか持たない³⁵⁾」という考え方を退けることにより、初めて「組織及びそこにおける人間行動というものを理解し始めた³⁶⁾」と述べている。この内、国家を公式組織の源とする考えの否定は、彼の権威論からも判るように、非経済人としての人間観の基礎の上に導き出されたものであり、従ってバーナードの経営理論の基礎は、そ

の人間観から出発していると言える。ちなみに経済人とは、H・サイモンが指摘しているように完全な情報と行動能力を持ち、金銭に対してのみ直接的に反応する合理的人間像を意味している。これに対して経済人概念を否定して生み出された非経済人とは、多様な欲求を持ち、限られた情報や能力しか持っていない人間像である。

人間像として多様な欲求をもつ非経済人概念を持って来ると、組織を金銭の追求という単一目的を持った人々の集合と考える事が出来なくなる。バーナードは、その経験から組織とは人間の特定の相互関係であると実感し³⁷⁾、それを「複数の人々の意識的行為や諸力の体系」と規定すると共に、そうした組織を中核として人間が生み出す協働体系(経営)を「少くとも一つの明確な目的のために、2人以上の人々が協働する事によって、特定の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」と規定する。それは具体的には、共通の目的追求の為に作り出された物的体系、人的体系、社会的体系が組織により結び合わされて生み出されたものであり、特定の個人は、その欲求の数ほどの協働体系に参加していると考えている。そして人間がこうした協働体系を作り上げるのは、人間の欲求が無限であるのに、個人の能力に一定の限界があり、その限界を克服してより多くの満足を得るためには協働で行為する事が有効であるためであると考えている。

ところで非経済人概念にも正確にはサイモン・モデルとバーナード・モデルと名付け得る二種類のモデルが存在する。前者は人間の欲求の多様性を認めながらも合理的欲求(理性)の優位性を主張し、同時に認識可能で記号化出来る情報のみを取り上げようとする人間観である。これに対して後者のモデルは、人間の欲求を各人の過去の経験の残基として捉え、非合理

31) 平井泰太郎『経営学入門』千倉書房、1932年、229頁。

32) 同書、229頁。

33) 眞野 脩「バーナード経営学の構想」経営学史学会(編)『アメリカ経営学の潮流』(経営学史学会年報第4輯)文眞堂、1997。

34) Barnard, C. I., "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, Author's Preface, p.xxix.

35) *ibid.*, p.xxx.

36) *ibid.*, p.xxxi.

37) 加藤勝康『バーナードとヘンダーソン』(文眞堂現代経営学選集11)文眞堂、1997年、477頁-490頁。

的欲求も合理的欲求と同様に重視し、同時に認識出来ない無意識的・反射的な情報、記号化や正確な言語化が出来ない情報をも、認識され記号化・言語化出来る情報と同様に重視する人間観である。

そして協働体系の存続は、その中核を成す組織の存続によって図られるが、組織は、構成員の貢献意欲と共通目的並びに伝達の三要素により構成されると考えられ、組織の機能は効用の創造、変形及び交換に在ると見なされる。組織の構成員は、各種の協働行為を提供する事に伴う犠牲と、反対給付として組織より提供される誘因により得られる満足とを比較して、犠牲より満足が大きい時に貢献意欲を持ち、協働行為を提供する事となる。組織は、こうして提供された貢献活動を結び合わせたり、変形したり或いは新しい貢献活動を創造したりして組織効用を生み出し、それを各種の誘因に転換して、次の貢献活動を引き出す為に協働体系の構成員に配分する機能を担当している。組織の存続は、この組織の機能過程において生み出された組織効用が、誘因として配分（支出）された効用に等しいが、それより大なる場合に可能となる訳である。この組織効用の収支のバランスをバーナードは組織経済のバランスと名付けている。

そしてバーナード・モデルに従えば、組織効用は人々が価値を認めるもの総てを含む処から、計量化出来るもののみではなく、地位や名誉、生き甲斐といったような計量化出来ず、更に明確に言語化出来ないものまでを含み、従ってそれ等の効用の間には、共通の尺度は存在しない事となる。従って組織経済のバランスが取れているかどうかは、組織が成長しているか衰退しているかの結果によって判断する以外に無く、そうした行動結果を生み出した組織における意思決定の分析が組織経済解明の主要な手掛かりとなり、ここに意思決定中心の経営学が生み出される事となった訳である。

そしてこの組織における意思決定の性質として、組織効用を直接示す尺度が無く、構成員の

個々の貢献活動と組織効用との直接的関係も存在せず、更に無意識的・非合理的行動を予測する手掛かりは、過去経験しか存在しない処から、常に試行錯誤を重ねて行動の修正を直観的にを行いながら漸進して行く事が必要となる。従ってそこでは常に必要以上に過大な支出を行う傾向が在り、誤まった判断を下す危険性を伴っている。この為に組織経済のバランスを確保する為には、常に節約に心掛け損失を回避する事により、組織効用の余剰の追求に務めて、初めて長期的な組織効用の収支の均衡が図られると考えられている³⁸⁾。従って組織経済のバランスの維持は、一面においては、効用の交換過程に留意すると共に、階層組織に認められる全体の創造的経済活動による効用の創出が重要な意味を持ち³⁹⁾、同時に常に不的確な意思決定の行われた場合に対する備えを用意した意思決定行為⁴⁰⁾が行われる事が必要となる。

以上のようなバーナードの見解は、言うまでもなく企業のみならず家政や官庁をも含めた総ての経営の経済的側面即ち個別経済を対象としたものである。こうした彼により提示された組織経済のバランス論は、前述の平井教授によっては必ずしも明白に提示されなかった意思経済としての経営の、追求すべき統一的な概念(平井教授の言葉では“眼目とする一定の状態”)としての地位を占めていると言えよう。組織経済のバランスを追求する為には、特定の組織の、その時々状態に応じて、具体的に追求すべき目的は異なって来る(多目的)からである。

そしてバーナードは、当然の事ながら、企業

38) Barnard, C. I., "On the Significance of Losses", Convension of the New Jersey Bankers Association at Atlantic City, May 23, 1941.

39) Barnard, C. I., "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, pp.253-257.

40) Barnard, C.I., "Methods and Limitation of Foresight in Modern Affairs", 30th Annual Convention of the Association of Life Insurance Presidents, Dec. 4, 1936.

という特定の個別経済を考える場合には、こうした協働体系（経営）一般に共通に認められる一般法則以外に、企業に認められる法則性を付加して考える必要性を指摘している。例えば企業において組織効用の過剰支出、即ち損失の生じ易い理由として、上述の組織効用を構成する要素の間に共通の価値尺度がなく、更に個々の貢献活動の組織効用への影響が評価出来ない為に、組織効用の収支のバランスは、過去の経験を基礎とした直観に頼らざるを得ないという事以外に、企業の場合に考慮すべきものとして、次のような要素を指摘している⁴¹⁾。(1)非能率と無能力(これは相対的な概念である)、(2)競争上の劣勢、(3)技術的性質の損失(技術の進歩は試行錯誤を伴う)、(4)組織の失敗、(5)効用の評価の誤りによる失敗(例えば原価計算は過去の評価を用いている)、(6)金融状況の変化や市場の価値基準の変化、(7)天災、である。

個別経済学として経営学を展開しようとする場合は、こうした企業、家政、官庁等に特有な問題と、個別経済一般に共通する法則性との区別が今後意識的に整理されて行く事が必要と考えられる。

上田貞次郎博士から平井泰太郎教授にいたる個別経済説の流れの上にバーナードの経営理論を見た場合、平井教授において残されていた経営の追求すべき共通目的概念の設定を、組織経済のバランスという概念を置くことにより、明確にし、体系的な個別経済学の展開の道を開いたと言う事が出来よう。しかし同時にバーナードは、その思考の出発点に、先にバーナード・モデルと名付けた非経済人モデルを置くことにより、次に指摘するように個別経済学としての経営学の性質に重要な課題を負わせる事となったと言えよう。

五. 結

先にバーナード・モデルと名付けた人間観は、理性の普遍性を常に認める訳ではなく、人間の非論理的側面の存在を理論的側面と平等に認め、認識出来ない情報、記号化出来ない情報も認識可能で記号化、数量化出来る情報と等しく重視する人間観である。人間の非合理的側面を合理的側面と同等に評価する訳である。従ってこの人間観に基づく展開は、いわゆる近代科学の枠を越えるものを含む事となる。けだし近代科学の目的は、事実の説明にあり、実験を中心とした実証が基礎的重要性を持ち、その為には、論理的推論を可能ならしめるための言語化、記号化、数量化が必要条件となるからである。

バーナード自身この事実を認め、事実の説明ではなく、活動方向の決定は将来に対する見通しが重要となり、厳密な推理は不可能で、一般的には関心を持たれないような一時的局所的な特殊な知識を必要とする事となり、技法(art)と言われるものが用いられる必要が在ると指摘している。

勿論、活動方向の決定に際しても、人間的要素を含まず、従って記号化、数量化が可能な要素のみより成り立っている事象については、論理的推論により正確な方向の選択が可能である。物理的・化学的分野はその代表的なものであり、生産管理の分野には、そうした面が広く認められる。しかし経済、社会、政治、倫理等の各分野に関係する課題は、前述の非合理的分野が広く存在し、言語化、記号化、数量化の不可能な諸要素が密接に絡み合っており、過去の経験を基礎とした直観が、意思決定の中核的機能を果たさざるを得ない事となる。

個別経済学が経営（協働体系）の意思性や目的性を重視する限り、その主体である人間の意思決定を正面から捉えて、その事態に即した考察を行わねばならないはずである。そして現実の人間は生命を有する有機体として存在し、有機体としての意思決定を行っている。これに対

41) Barnard, C. I., "On the Significance of Losses", Convension of the New Jersey Bankers Association at Atlantic City, May 23, 1941, pp.14-18.

して近代科学は、部分の集合が全体を成すとする機械的世界観が基礎を成しており、従って分析により全体を構成する要素を明白にし、要素間の因果関係を明らかにする事により全体を理解しようとする研究方法を取って来ている。しかし生命ある有機体においては、分解すれば生命を失う事となるので、先ず直観において全体を全体として捉える事が必要となる。ここでは決して部分の単純総和が全体を生み出す訳ではない。従って分析に代えて分類が重視され、生命体の目的である生存との関係で構成要素の機能が研究され、更に同じ状態は存在しない過程という概念により物事を見ることが必要であるとされている。

近代科学の方法で明確に出来、推論を働かせる事の出来る処は、当然に実証を伴った近代科学がまず用いられるべきである。しかし個別経済において近代科学を純粹に用い得る領域は現在までの処それ程広い領域ではない。最高経営者の意思決定を始めとする主要な分野は、なお直観を中心とした技法の支配する分野である。個別経済学としての経営学は、バーナードの言う物事への直観的習熟(intuitive familiarity

with things) を基に、この分野の記号化、言語化に一層務めると共に、バーナードの内的均衡という概念の意味する直観の誤りの早期是正の仕組み、或いは損失に対する不断の対応の準備といったものの研究が要請される事となろう。しかし一番重要視されるべきものは、直観の主体である経営者の倫理観を含む能力の向上であり、その意味において優れた経営者育成の為の研究が、より重視されなければならない事となる。

参考文献

- 眞野 脩『組織経済の解明—バーナード経営学—』文眞堂、1978年。
- 、『バーナードの経営理論』文眞堂、1987年。
- 、「平井泰太郎の個別経済学」日本経営学史学会（編）『日本の経営学を築いた人びと』（日本経営学史学会年報 第3輯）文眞堂、1996年、27頁—37頁。
- 、「バーナード経営学の構想」日本経営学史学会（編）『アメリカ経営学の潮流』（日本経営学史学会年報 第4輯）文眞堂、1997年、64頁—76頁。