

---

# バーナードにおける人間について

丹 野 勲

---

## 目 次

- I. 緒言
- II. バーナードの生涯と彼の哲学
  - 1. バーナードの生涯とその時代のアメリカ
  - 2. バーナードの哲学と思考過程
    - a) ヒューマニズム
    - b) 経験主義
    - c) 弁証法
- III. 『経営者の役割』における人間把握
  - 1. 個人の地位
  - 2. 人間の特性
  - 3. 組織人格と個人人格
  - 4. 有効性と能率
- IV. その特質
  - 1. 経済人仮説の打破
  - 2. 疎外——組織人格と個人人格の分裂の克服
  - 3. 自由——人間はどこまで自由をもっているか
  - 4. 操作可能な人間——彼の人間観に対する批判
- V. 結言

## I. 緒 言

バーナードは、経営学史上において不動の地位を与えられ、バーナード革命ともいわれ、彼の著書は、経営学の分野において数少ない古典の1つに数えられている。彼の理論は、『人間とは何か』を積極的に規定し、明確な人間概念の基礎の上に築かれたものである。

社会科学、特に経営学において、明確な人間規定をした上での理論を展開していった経営学者がいるだろうか。筆者は、非常に少ないといわざるを得ない。そして、その人間規定が現実の人間の本質に合致し、深い哲学的認識に基づいているものもあまりにも少ないのではないだろうか。バーナードは、深い哲学の知識をもっていたし、あらゆる学問を吸収した人であった。そのようなバーナードに、筆者は非常に興味をもつのである。つまり、人間とはいかなる存在であるか。人間存在の本質を究明した上での社会に対する研究が、社会科学にとって必要であると確信しているゆえに、筆者はバーナード理論の人間把握に関心をもったのである。

現代の人間論は混迷をきわめている。ある人は、人間の実存性を重視する実存主義を主張するし、人間の非合理性を重視する人は、ニヒリズム、虚無主義を主張する。また、ほかの人は心理学的、システム論的に解明することにやっきになる。このような人間論を背景にして、社会科学でもさまざまな人間把握がなされた上での理論が構築されてきている。ただ言えることは、人間の実存性を尊重する社会科学の理論（これは、ヒューマニズムに基づいた理論とはいえる）が、現代では拡大している事実であろう。バーナードの人間認識は、徹底して個人から出発して個人にかえるという人間の実存性を尊重する理論であるゆえ、現代の社会科学の思想の流れの代表的な理論ともいえる。

ともかく、筆者は本稿において、バーナード理論の根底にある人間規定に

ついてなるべく哲学上の人間観をも関連させながら論じてみたい。

本論に入る前に、経営学の流れの中のバーナードの位置について簡単な考察をした上で彼の人間観を述べることにしよう。

バーナード理論の経営学説上の位置だけに対する理論は、必ずしも今日までのところ、多くの論者によって認められてきたとはいえないであろう。

その中で、アンドリウス<sup>1)</sup>の説が有力である。アンドリウスは、米国経営学の諸派を5区分して、その学派とバーナードの関係を述べている。その諸派とは、(1)古典派学派、(2)人間関係学派、(3)システム論および意思決定論派、(4)実務派、(5)その他、である。その中で経営学の主要な学派は、(1)、(2)、(3)であるので、各派とバーナードの関係についてアンドリウスの説に従って述べてみたい。

まず、アンドリウスが古典派学派として区別する論者は、テーラー (Taylor)、フェイヨール (Fayol)、アーウィック (Urwick)、クーンツ (Koonts) 達である。

テーラーは、管理の下位階層に対する管理原則、及び技法の研究を行なった。彼を代表とする学派を科学的管理論派とよぶことも多い。

テーラー後、この学派は、フェイヨールを初期の代表とする学者によって発展していった。テーラーの理論に不足していた、広い管理という概念、つまり、企業のみならず、あらゆる経営に共通する普遍的な一般原則の決定を意図としてこの学派は、管理過程学派とよばれる。

アンドリウスは、科学的管理論派と、管理過程派を1つの共通した流れであるとみ、この2つの学派を古典派学派とよんだ。

この古典派学派の管理論とバーナード以後の管理論との間の差異は、どの

---

1) Andrews, Kenneth R., "Introduction to the 30th Anniversary Edition," p. vii, (Barnard, C. I., *The Functions of Executive*, nineteenth printing, 1970).  
〔ケネス・R・アンドリウス「三十周年記念版への序言」バーナード著『経営者の役割』に収録 (ダイヤモンド社)〕

ような具体的状況の下で、具体的にどのような方法で、古典派学派によって指摘されているそれぞれの原則や技法が適用されるべきかに関する操作可能な有効性に対する明確な問題意識の有無にあると考えられている。古典派学派において展開されてきた原則や技法は、或る状況の下において使用すれば、高い有効性が得られるのに対して、他の状況の下では、ほとんど効果は認められない、といった事情が存在する。バーナードは、如何なる状況の下で、それ等原則や技法が、それぞれ適用せられるべきかを決定する決定過程についての実証的分析をしたわけである。だから、バーナードは、古典派学派のより積極的な貢献をし、同時に彼の先輩達の今なお使用可能な部分的洞察の実際の状況への適用の為に、有益な貢献をしているといい得よう。

次に、行動科学派との関係を考察してみよう。アンドリウスによれば、人間関係論者とよばれている人達、例えば、フェイヨールを初期の代表として、その流れから行動科学派が発展していると考えている。

初期の人間関係論者達は、組織を社会的システムとみて、組織における人間行動の分析を行なっているが、その主要な関心は、公式組織よりも非公式組織の分析に向けられてきていた。それに対して、バーナードは、その主要な関心を、公式組織における意思決定、ならびにそれに続く人間行動におき、この主要問題に関連する範囲において、非公式組織の分析を行なっている。従って、初期の人間関係論の研究のうち、企業経営に関係する側面の研究は、バーナードの理論の内に吸収されたとみることが可能である。

次に、バーナード以後における人間関係論の研究、つまり、アンドリウスが言う意味での行動科学者達の研究と、バーナードの関係はどうなるのだろうか。彼の言う行動科学者は、アージリス (Argyris)、ベニス (Bennis)、リッカート (Likert)、マクレガー (McGregor)、レスリスバーガー (Roethlisberger) の様な行動科学者達である。彼らの研究領域は、協働大系を構成するサブシステムの1つである人的体系の一部（主として中間管理者並びに一般従業員）についての動機付け、ならびに育成の問題を取り扱っている。だが、

彼らの研究は、動機付けや能力育成に関係する諸要素の分析を主としており、諸要素相互間の影響についての分析は、なお著しく不十分である。だから、これら行動科学者達の研究は、バーナードの体系よりみれば、必要な組織研究の一部を成すに過ぎず、しかもその領域内においても、今後に残された研究課題は、きわめて多いということが出来、その研究は、現在のところ、ようやくその緒についたばかりといっても過言ではない。そして、その事は逆から言えば、バーナードの理論体系はいわゆる行動科学者達にとっての今後の組織内における人間行動分析の進むべき方向と、領域を示している。

次に、アンドリウスが意思決定学派とよんだ学派とバーナードの関係をみてみよう。彼が意思決定学派とみたのは、サイモン (Simon)、マーチ (March)、サイアート (Cyert) 達である。行動科学派の一部と、経営経済学及び管理会計学派の一部、並びに近代的数理派とにまたがった諸研究であると考えられる。バーナードとこの学派の共通点は、組織をシステムとして捕えると共に、そこにおける意思決定の問題に関心の焦点を合わせている点であると指摘出来よう。

以上、みてきたように、アメリカの経営学のいずれの学派もバーナードによって一応統合せられ、或いは、それ以後の発展方向に何等かの示唆を与えられてきているといえるであろう。

以上述べたバーナードの予備的考察を頭において、バーナードの人間観を考察してみようと思う。

## II. バーナードの生涯と彼の哲学

### 1. バーナードの生涯とその時代のアメリカ

チェスター・I・バーナード (Chester I. Bernard) は、1886年11月7日、マサチューセッツ州に生まれた。彼の両親は、質素で知的であった。独立精神、プラグマティズム、個人の権利を尊重すること、勤勉といったニューイ

ングランド気質が幼いころからバーナードの心中に深く植えつけられた。

バーナードがわずか5歳の時、母が死に、父の手で育てられるようになった。バーナードの成長に重要な影響を及ぼしたのは身体上の遺伝であった。彼は生まれつき平衡感覚が弱く、強度の近視でもあった。このような、身体上のハンディキャップと非凡な精神や知的な家庭環境とがバーナードに読書の習慣をつけさせた。

バーナードの父は再婚し1子をもうけた。家計は相変わらず苦しかったので、バーナードは、グラマースクールを終えるとすぐに働きに出なければならなかった。彼は、音楽に興味があったので、ピアノ調律師の職を選びそれを習得するために見習いになった。ピアノ調律師の仕事をしながらバーナードは勉学にいそしんだ結果、マウント・ハーモン高校の入学試験に合格した。しかし「神経性熱病」と診断された病気のために入学は遅れた。高校に在学したのちに、1906年バーナードは、ハーバード大学に入学した。バーナードは、経済学を専攻し、3年間で大部分の単位を取得したが、条件付きの入学であったので学士号はとれなかった。

以上がバーナードの若いころの簡単な履歴である。人間の思想の根底は、幼年時代、青年時代によって大部分形成される事実からして、バーナードの幼年時代、青年時代は、われわれの研究にとって大切なこととなろう。

ともかく、母の死、彼自身の身体上の制約、人並すぐれた知性がチェスターの存在をきわだたせ、時代に先んじる人となったのだろう。

だが、彼は孤高の人であった。彼は、読書と研究を好み、鋤で耕すこと——孤独な活動である——を愛した。バーナードが孤高の人であったということ、つまり、自己の内部にこもり研究するという彼の性向がその著作活動に有利に作用したのだろう。

バーナードは、ハーバード大学を卒業して1909年、アメリカ電信電話会社(AT&T)に入社した。1907年、41歳でニュージャージー・ベルの社長となり、その後、およそ20年間その職にあった。ベルを退いた後は、ロックフェ

ラー財団の理事長などを勤め、1961年に没している。バーナードの主著『経営者の役割』（1938）は、主としてベルにおける経営者としての体験から生まれたものである。

これが、バーナードの生涯であるが、アメリカの代表的知性である彼を知る上で次に重要なことは、アメリカの思想状態を知ることであろう。

その時代のアメリカの思想界は、プラグマティズムという経験主義的、実証主義的傾向に属する哲学が主流であった。プラグマティズムは、19世紀の終わりに、アメリカでパース（Peirce）によってとなえられ、ジェイムス（James）によって普及せられ、さらに、デューイ（Dewey）、ミード（Mead）などが展開した哲学である。この哲学は、アメリカ的精神を最もよくあらわした哲学である。

プラグマティズムとは、自然科学を絶対的に信頼し、自然科学を模範として哲学を打ち立てようとしたものである。それは、近世自然科学を成功させたゆえんである実験的方法を自然科学のみならず、すべての知識の領域に適用していこうとする根本的意図をもっている、ということである。

このようなプラグマティズムに、バーナードの人間規定と、彼の思考様式は、大きな影響を受けているといいいいであろう。ドイツの経営学が、どちらかという形而上学的、哲学的色彩をもっているのに対して、バーナードの経営学は、経験主義的、実証的、科学的な色彩をもっているのは、まさにこうした最もアメリカ的思想であるプラグマティズムの影響であるといえるだろう。

## 2. バーナードの哲学と思考過程

### a) ヒューマニズム

バーナードの生涯と思想を理解する上で重要なことは、彼の人道主義的立場である。彼は、なによりも人間を重視した。そして、その能力、その仕事、その福祉の発展を重視した。事実、バーナード的思想の基礎は、個人をいず



れも独自の人間存在として尊敬することにある。すなわち、個人の能力と報酬、そして個人としてのその人の仕事を区別しなければならないということである。

彼の個人に対する関心は、人間生活において遭遇する対立的諸力の認識を当然にともなうことになる。バーナードの研究方法は、「適切なバランス」を求めることにあった。彼は相違を統合し、極端を避けようと努めた。

「われわれのすべての能力を適切なバランスをもって使用し、極端を避け、他の人を助けるというより大きな目的に自己の直接的な利益を従わせることこそ、偉大なる業績への道であるということです。……中略……人類の物的な幸福に貢献すること、現代の政治的諸制度を助け、支持すること、個人の尊厳と責任の感覚を犠牲にすることなくわれわれの間に協働の技術を促進すること、他の人々の信念を侵すことなく、われわれの信念を堅持すること、正しい行為をするという準則につねに忠実であること、崇高な理想と精神のともしびを求めて戦うこと。1つの調和のとれた全体として、これらのすべてが、われわれの大いなるところざしのめざすところとなるべきであります。」

と、1936年に、ブルッリン工科大学で行なった「他にどのような目的があるのか」と題された講演でバーナードは述べている。

「このようなヒューマニズムは、アメリカが民主主義の絶対性を確信し、さらに、自国において民主主義が完全に実現しているゆえ、極端をさけ、現状の社会での満足達成——現実の社会を是認し、その中で改革を考えること——をめざすこと、つまり、社会に対する信頼、来来に対する楽天性をもつにいたったと私は考える。」

#### **b) 経験主義**

バーナードは、ヒューマニストと共に、経験主義、すなわち彼の経験と観察への信頼をもっていった。したがって、管理者の育成の論議においても、彼は知的能力や学問的訓練をあまり強調せず、直観、ノウハウ、カン、通常、



集中的経験に関連するこの種の特性を強調した。同様に彼は、管理者教育においても、教訓や模範を用いることを強調したのである。

例えば、バーナードは、アメリカ機械技師協会の集まりにおいて次のように語っている。

「現代文明の重要な限界の1つは、論理的過程とそこから発展した諸科学の重要性を過度に、専一的に強調し、その他の能力を評価しなかったことにあると考える。芸術、文学、およびその他のものからよくおわかりのように、条件づけによって、行動の非論理的ないし、直観的な熟練を増やすことができます。人々は、ものごとの中で仕事をし、それらの取り扱いに熟練している人たちと一緒に仕事をすることによって物事を感じ得ることを学びます。」

これは、前に述べたアメリカの代表的思想であるプラグマティズムの影響であらう。

### c) 弁証法

バーナードの考え方は、自ら弁証法という言葉は用いていないが、優れた実践者として、主体の論理に立ち、弁証法的思考方法をとっている。

例えば、人間存在の物的と心的との矛盾と統一、個人の組織に対する内在性と外在性、つまり、個人人格と組織人格との弁証法、人間存在（個人の地位）と個人行動（人間の特性）の二重性の弁証法、意思の自由と決定との弁証法、有効性と能率性との弁証法など、挙げれば際限ない。

弁証法とは、相違し、矛盾対立するものがある場合、どちらかを取り、どちらかを捨てるというのではなく、その対立の各項中において否定されるべきものは否定し、保有されるべきものは保有して、相違し矛盾対立するもののどちらでもない新たな統合に到達する（これを止揚、または揚棄という）ことを目指すところにある。

### III. 『経営者の役割』における人間把握

#### 1. 個人の地位

バーナードは、個人がどのような状況のもとに、どのようなものとして存在しているか個人の地位 (status) を明らかにする。

彼によれば、個人の地位は物的なものと生物的なものから成る1つの有機体であるとしている。

人間が物的な存在であるとは、物質界の個別的な物体であり、また、一般的な物的要素の単なる一局面か関数であるという意味である。バーナードは、この2つをいずれが正しいかは人間を扱う目的によるとしている。つまり、場合によっては、人間を個別的物体とみなすこともできるし、物質界の一部であるとみなすこともできると考えている。

生物的という概念は、外部環境の変化にもかかわらず、人間は内的均衡を維持する能力をもち、過去の経験を生かして適応の性格を変える能力をもっている、という意味である。

このように、人間は1つの有機体であるが、人間有機体は、他の人間有機体との関連をもたずしては機能し得ない特質がある。つまり人間は、ひとりでは存在し得ず、他の人間とのかかわりの中でしか存在し得ない。換言すれば、人間有機体の間のさまざまな相互作用により存在し得るのである。

だが、人間有機体の相互作用は、単なる物体の相互作用、また、物体と有機体との間の相互作用とは、経験や適応性を相互にもち合わせている点で異なるものである。その場合に必要な適応の経験は、個々の有機体に固有の諸要因によって決められるものや、機能に関連するだけではなく、反応や調整それ自体の相互性にも関連する。つまり、お互いに相互作用している間に、お互いに反応し合う。反応し合いながら調整していく。その反応や調整自体の相互性にも関連する。換言すれば人間の相互作用は、適応的行動の意図と

意味にたいする一連の応答である。この特殊な相互作用の要因を社会的要因とよぶ。

## 2. 人間の特性

前節において、個人の地位を規定した。しかし、これだけでは人間は何なのか、他の生物と人間の違いはどこにあるのか、という人間の特性が明らかにされていない。つまり、人間が物的、生物的、社会的存在であるとみるだけでは、動物、特に類人猿とどう区別すればよいのか明確でなくなる。人間を人間たらしめるもの、すなわち人間を人間的、人格的 (personal) たらしめ、人間を人間的な存在、人格 (personality) たらしめているものは何か、ということが次の問題として浮かびあがってこざるを得ないのである。

ここで、バーナードは人間の特性を、

- (1) 活動ないし行動
- (2) その背後にある心理的要因
- (3) 加うるに一定の選択力
- (4) その結果としての目的

であるとしている。

個人の重要な特質は活動 (activity) であり、その容易に観察される側面が行動 (behavior) である。そして、個人の行動は、物的、生物的、社会的要因の統合された結果である。バーナードは、これを心理的要因の結果と表現している。また、人間はある程度の自由意思選択力をもつ存在である。ただし、人間の選択力には限界があること。その選択をせばめるのが意思決定であることが注意を要する点である。複数の人間が各自まったく自由意思だけで行動するならば、単なる群衆にほかならず、調整された活動は出てこない。換言すれば、自由意思があればこそ、協働が成立するのであるが、それを制限するために目的の設定が行なわれ、組織行動が引き出されるのである。この意味で、協働システムと組織にとって目的の設定は、成立の重要な一要因

であるとされる。

### 3. 組織人格と個人人格

バーナードは、人間把握を個人の地位と人間の特性<sup>1)</sup>という2つの側面にわけた。つまり、人間ないし個人を物的、生物的、社会的要因の統合物として把握する側面である。彼は、前者を普遍的個人とよび、後者を特定の個人とよんだ。だが、これらの側面は時間的に二者択一的なものではなく、同時に存在するところの異なった側面なのである。

わかりやすく以上のことを説明してみよう。例えば、現在私は神奈川大学の教職員であり、それは神奈川大学の組織の一員としてその規則に従って存在するという側面をもっている。だが、神奈川大学の教職員は私だけでなく他にも数百人の人間がいる事実からして神奈川大学の教職員という側面は、私独自の他と相違した側面ではなくなるであろう。かかる側面は、人間たらしめる——バーナードの表現では目的を選択し行動する——特性を除いた把握であるといえるだろう。これを普遍的個人と定義する。

一方、私という存在は、この世に1つしかない存在である。私は、他の人間とは性格、素質、知性、思想、身体などまったく違った実存的な個人なのである。そして個人は、環境や遺伝に制限されながらも主体的に物事を選択<sup>2)</sup>する理性をもった存在なのである。このような、他と代えられない個人の側面、言い換えれば、実存性を重視した個人を特定の個人と彼は定義した。

さて、特定の協働大系に入るか否かを選択するのは特定の個人である。この選択は、

- (1) そのときの目的、欲求、衝動
- (2) その人によって利用可能と認識される個人の外的な他の機会

---

1) 個人の地位はⅢ.1.で、人間の特性はⅢ.2.で論じた。

2) ここにおける環境は、協働システムにおける目的ももちろん含まれる。

に基づいて行なわれるとバーナードは述べている。これはあまり分かりやすい表現ではないので少し説明することにしよう。(1)は、別のことばで表現すれば、動機 (motives) ということである。(2)は、協働による組織ということである。

前に述べたように、特定の個人は、人間の主体性、実存性を重要視するから、協働組織の目的が必ずしも特定の個人の動機と同一にならない。いや、むしろ対立してくる。そこで、機能的側面において捕えられた特定の個人は、特定の個人の動機を重視する個人人格と協働組織の目的を重視する組織人格とに分裂されて把握される。

この対立を統制、調整——バーナードは、それが管理職能の本質だと考えているのだが——するにはどうしたらいいのか、有効性と能率という概念をフレームワークにして展開する。これについて、次の節で述べることにしよう。

#### 4. 有効性と能率

バーナードは、「ある特定の望ましい目的が達成された場合に、その行為は有効的であるという。行為の求めない結果が重要でなく些細なものであるときには、その行為は能率的である。さらに、求める目的が達成されないで、求めもしない結果が行為の原因ならざる欲求や動機を満たす場合に生ずることがよくある。その場合には、このような行為を能率的ではあるが有効的でないと考える<sup>3)</sup>」と、有効的、能率的という用語を定義している。

これを簡単に表現すれば、組織目的の達成を有効性 (effectiveness) と名づけ、メンバーの動機の満足を能率 (efficiency) と名づけるということであろう。換言すれば、有効的とは、組織目標が最少の費用で達成される程度を表

---

3) Barnard, C. I., *The Function of the Executive* (山本・田杉・飯野訳『新訳 経営者の役割』) 邦訳 p. 18.

わすから、社会的、非人格的な性格の協働目的の達成に関連してくる。また、能率的とは、活動によって得られる個人的動機の満足であるから本質的に人格的なものであるということになるだろう。

能率なしに組織は、参加者を引きつけ、定着させ、動機づけることはできない。有効性なしには、組織それ自体の存在を正当化することができない。だから、管理者の機能は、有効性と能率が相互に対立する場合、どう有効性と能率を維持し、調整するかであるといえるであろう。

以上バーナードの主著である『経営者の役割』の中の彼の人間観について論述してある部分を簡単に要約した。次章では、これをふまえて、その特質について、研究してみようと思う。

## IV. そ の 特 質

### 1. 経済人仮説の打破

バーナードの人間観の特質は、古典的な組織論や経済理論がその理論構成の出発点においている経済人仮説の再検討である。

アンドリウスは、この点に関して、バーナードに大きな影響を与えたものとして、ホーソン実験並びにパレート(Pareto)とヘンダーソン(Henderson)の研究に注目して、次の様に述べている。<sup>1)</sup>

「バーナードが、彼の思考を定形化したのは、丁度、ウェスタンエレクトリック実験からの報告が、テラーの業績と、フェイヨールによって形成された合理主義的組織理論に始まる科学的管理の諸理論と対立しかけたころであった。……彼自身の幅広い、必ずしも体系立っていない多くの学問領

---

1) Andrews, Kenneth R., "Introduction to the 30th Anniversary Edition." p. x, (Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, nineteenth printing, 1970).



域に及ぶ読書は、彼がパレット並びにパレートについての研究、著述した  
実際の生化学者である。アンダーソンを知ることにより、初めて着想の手  
掛りを得たのであった。」

確かに、ホーソン実験と、それに続く一群の人間関係に関する研究とは、  
人間の行動の基礎にある行動動機に対する、従来の経済人モデルに基づく思  
考の再検討を促すものであった。また、パレットとヘンダーソンからバーナ  
ードは、総てのものを相互依存的なもの、従って、人間も一定の関係状況の  
内におかれて相対的なもの、同時にまた、そうした人間が構成する組織も、  
構成員の相互依存的な関係——システム——として捕えるべきことを学んで  
いる。そのことは、金銭的欲求のみ動機付けられ、常に合理的判断を行なう  
とする経済人概念を放棄し、相対的存在としての人間の概念を、その構想の  
基礎におくことと繋がるものであった。更に、パレットより与えられた効用  
に関する示唆は、バーナード理論の中心概念である組織効用の概念、すなわ  
ち「組織自体の活動のシステムによる社会的評価であって、個人評価の総計  
では在り得ない組織効用」と、バーナード自身が説明している概念を生み出  
すに至っているのである。

アンドリウスは、バーナードの研究が、こうした非経済人モデルを基礎と  
した協働体系としてのモデル構成により、テーラー、フェイヨールから、ク  
ーンツ・オドンネルに至る「古典的アプローチを練り直すにあたっての有益  
な機能を果している」点を指摘すると共に、次の様に述べている。<sup>2)</sup>

「今日のわれわれにとり、幾分か重要性を有するものに、組織と管理に関す  
る幾つかの他の研究グループがある。すなわち、ホーソン研究以後多様化  
し、非常に分化した組織行動ないし人間関係グループ、数学的および、モ  
デル・ビルディングのサブグループを伴ったシステム論ないし意思決定論  
グループ、組織目的の定式化と履行の過程を研究する実際家志向のグルー

---

2) *Ibid.*, p. xv.



プ、その他の個人的経験主義者、コンサルタント、教師、歴史家、一般観察者などのほとんど同質性をもたないグループが、それである。これ等の諸々のアプローチの群は、彼等自身の内に類似性と同様に多くの相違とを有している。しかし、バーナードは、組織研究のすべての学派の事実上のすべてのメンバーに関心をもたれる程の普遍性を有した地位にあるのである。彼は、多くの場合、彼等の学派の一員であると主張されている。いずれの場合においても、バーナードは、彼等の学説上の行き過ぎを和らげ、彼等独得の長所を補足することに対しての影響を与えてきている。」

また、アダム・スミスを代表とする経済学では、人間は、経済人であって、非経済的な属性はわずかしかもっていないという考え方を基礎にして理論を構築していった。

しかし、バーナードは、経済人仮説から離脱した人間観と、組織に関する理論を構築したのである。だから、彼の人間観は、社会科学における従来の人間観から脱却し、新たな人間観を示した社会学者であると言える。

## 2. 疎外——組織人格と個人人格の分裂の克服

バーナードの提示した問題は、個人としての人間と、組織における人間との相違である。バーナードによれば、個人が協働の参加者として組織の成員となることによって個人は異なる別個の新しい側面をもつことになるという。バーナードは、協働関係が成立すれば諸種の社会的要因の作用によって、それまで見出し得なかった個人の動機の変化をひきおこすといっている。

よって、それまで見出し得なかったような個人の動機の変化をひきおこすといっている。バーナードによれば、個人としてパーソナルな特性をもった人間は、協働関係＝組織に参加することによって、次の2つの側面を同時に抱くような性格になるという。

- (1) 協働システムの参加者としての人間
- (2) 特定の組織の外部における人間

バーナードによれば、これらの2つの側面は同時に存在するものの異なった側面として、1個の『組織における人間』の具体的なあり方を指したものである。個人としてパーソナルな特性（つまり、実存的特性）をもつ人間が組織に入ることによってインパーソナルな特性（実存性を重視しない特性）を付与されるということは、組織人格と個人人格という1個の人間に二重の対立的な性格が備わることを意味している。このことは、まさに組織による人間の非人間化＝疎外の問題なのである。

サイモンは、「組織における人間」を組織人格のみにおいて捕え、具体的状況の中で社会的価値と組織価値の矛盾があらわれた場合も、躊躇なく組織価値に基づく行動をとることを当然のことのようになっている。しかしバーナードは、そうではない。

組織における人間の行動たる限り、組織の要請する価値基準に即した行動をしりぞけ得ないとしつつも、同時に個人人格の尊重、組織におけるその貫徹を主張するのがバーナードだと考えることができる。組織を動かす人間としての管理者の行動に関する管理責任論はまさに、この見地に根ざすものである。

バーナードは、この対立の統合、調和を管理者の機能として、それを管理者の意思力に求めている。しかし、その際、彼は意思力の依拠する根源的な問題まで立ち入った考察をなしているわけではない。したがって、彼の場合は、統合、調整といっても管理者の主観的、道徳的な個人的資質に依拠することになる。ここに、筆者は彼の理論の弱点を感ずるのである。

現代ほど個人の考え方、道徳が混乱している時代はなく、価値観が多様化しているのが現代の特徴だともいえる。そこで、管理者はどのようにして自己の価値観や道徳を構築しそれを部下に納得させればいいのか。この問題は、あまりに大きな難問であるが、これから筆者に与えられた課題だと考える。

なお、バーナードの疎外論と対比して、マルクスの疎外論との異同を考え

てみたい。

三戸公教授は、『人間の学としての経営学』という著作において、バーナードをマルクスの基本的見地と対比して両者の異同を論じている。資本論のレベルでのマルクス疎外論の展開の鍵を「労働の二重性」の概念に求められる教授は、バーナードの組織人格と個人人格の分裂という形での疎外の認識をそれと対比して次のように言われている。

「マルクスは労働の二重性を批判的に把握し、労働の二重性の克服と疎外の克服を意図し、商品世界の終焉を夢み、その根源をなす私有財産の廃絶を唱えたのにたいして、バーナードは組織における人間ないし人格の分裂、二重性を指摘しながら、かならずしもこれを批判的に把握しておらず、したがってこのような人格の分裂、疎外をひきおこす組織の廃絶を唱えていないところはまったく異なる<sup>3)</sup>ところである。」

教授のこの指摘を捫りどころにして、なおさらに深く考えてみよう。

教授は、上記の引用文の直前のところで、バーナードにおける組織人格と個人人格の分裂の認識をマルクスの労働の二重性の理念と類似したものとされているが、確かに、マルクスも、またバーナードも人間そのものを明確に把握し、しかもその人間が諸情況によって現実<sup>3)</sup>に歪められた存在になることを問題の基本として捕えていくという出発点においては同じものをもっている。

マルクスは、人間の人間としての特性を労働（目的意識的行動のあらわれとしての労働）に求め、その人間の特性としての労働の生産物が労働主体に帰属しないという状況を「疎外された労働」の概念で捕え、そこから疎外論の展開した。

これに対して、バーナードは、パーソナルな特性をもつ人間をまず捕え、これが組織において人格の分裂をきたすという疎外情況の認識にまで至って

---

3) 三戸公『人間の学としての経営学』1977年。

いる。確かに両者のこうした見地には明確な共通性を認めることができる。しかしながら、このような疎外情況をもたらす根源については、バーナードが人間の協働行為、すなわち組織という社会関係に求めたのに対して、マルクスはそのような組織の基本的あり方を規定する社会的生産関係そのものに求めたのである。すなわち、バーナードは、個人の物的、生物的、社会的制約を克服するものとしての協働関係そのものの一般的把握の上に立って、そのような協働関係＝組織の正常な展開を1つの基本的な関心事としつつも、それと同時に協働関係そのもののもたらす疎外情況の克服をはかろうとした。バーナードは、そのような疎外の克服によらずして協働関係の正常な展開はないという見地に立ったのに対して、マルクスはバーナードの捕える協働関係そのものの歴史的、社会的性格を基本に捕え、基本的には人と人との関係である生産関係を問題にすることによって、そこに協働ではなく、むしろ基本的な対立関係を捕え、真の意味での協働関係を実現し得る新しい社会的、歴史的条件の実現を求め、具体的には私有財産制度の廃絶を唱えたのであった。ここに両者の見地の相違は明らかである。基本的な問題意識の共通性をもちつつも示されるこの相違は、現実組織を動かす管理者としてのバーナードと、そうでなかったマルクスとの客観的な存在条件の相違によるのであろうか。

ともあれ、筆者はマルクスにおける問題把握を理解しつつも、バーナードの問題意識に対してもなおきわめて重要な根本的な意義を見出すのである。それは個々の人間の具体的情況の中における主体的行動の問題をバーナードが捕えていることである。マルクスの言う私有財産制度の廃絶がかりに成し遂げられた社会においても、というよりむしろそこにおいてこそ、このような人間の問題は深く問い続けられていかねばならないからである。それはまさに体制的観点だけでは捕えきれないところの、それを越えた問題であると考えてみる。

例えば、カフカ文学には社会という巨大なメカニズムの中の単なる歯車で、

徹底的に機能化し抽象化し、非人間化した人間の姿が描かれている。巨大な組織の中で個人人格を喪失してしまつて、組織人格しかもたない人間の姿が描かれている。カフカは、20世紀の危機を予言した作家として評価されているならば、バーナードの問題意識である人間の協働行為、すなわち組織における社会関係が、現代の最も根本的な病であると言えるだろう。いや、現代の問題ではなく、人間の文明が組織を構築し、それを発展させることによって進歩していくならば、バーナードの問題意識は、人類の永遠の問題であるとも言えるであろう。

### 3. 自由——人間はどこまで自由をもっているか

バーナードの人間観において最も独自のな特徴は人間の選択力に関する問題である。バーナードは、個人が行なう選択決定は各個人の物的、生物的、社会的要因によってそれぞれ限定された選択力、決定力の行使によってなされるものと考ええる。つまり、広義に解釈すれば人間の意思決定の自由論を支持したことになる。

ここであらためて、バーナードのいう個人の地位と人間の特性という問題を考えてみようと思う。そこにバーナード独自の自由論が展開されているからである。

個人の地位は、過去および現在の物的、社会的要因の統合物と捕えるので決定論の立場を必然的に結果するのである。人間が物的、生物的、社会的要因の統合物であるという事実は否定できぬ事実であり、彼はその事実に基づいて理論を展開するとき、そこには必然的に、決定論的見解を述べざるを得ないのであり、彼は決定論を受容し、それを利用することになる。

だが同時に、バーナードは個人を人格的存在として把握する。つまり、人格的存在とは人間の特性であり、心理的要因、動機に基づいて生じ、動機に一定の選択力が加えられて目的が決められ、目的達成をなすべき特性である。これは、必然的に自由論を受容したことになる。

バーナードは2つの立場をどう統合したのであろうか。以下で説明してみよう。

人間が物的、生物的、社会的要因の合成物である限り選択の可能性はきわめて狭い範囲に限定せざるをえず、選択力を最も拡大することを前提としない限り、そこには、決定論的な世界が展開するばかりである。だから、バーナードは、人間の選択力をもつと同時に、物的、生物的、社会的要因の合成物であると把握し、選択力に限定を付すのである。

#### 4. 操作可能な人間——彼の人間観に対する批判

バーナードの人間把握は、深い哲学的基盤の上に成り立っているのは事実であろう。だが筆者は、彼の理論に不満なところがある。この点について少し説明してみよう。

バーナードの場合、行動の目的の選択の背後にある動機は、欲求、衝動、欲望など個人の経歴と現状を規定している物的、生物的、社会的要因に求められるにとどまり、それを超えるところの思想意識的要因におよんでいない。人間が自主性と創造性をもつ主体的存在であり、これをもつ歴史的、社会的存在であるからこそ、人間は、自然と社会の法則を認識し利用しながら自然や社会を改造するための労働や社会的、政治的行動を目的意識的に展開することができる。行動の目的の選択が心理的要因に求められるにとどまる限り、真の自主性と創造性をもつ主体的存在としての人間の特性を規定したことにはならない。

バーナードも、道徳、責任、価値、信念などの重要性を強調することによって、人間の思想意識の問題に立ち入っているかにみえる。だが、それはリーダーシップとの関連においてであり、従って議論は管理者どまりである。

彼の管理者論が個人行動の操作可能性を前提としており、また彼の人間観も、人間を操作可能としている点が、筆者の1つの不満なところである。



## V. 結 言

以上のように、バーナードにおける人間の問題について考察した<sup>1)</sup>。

この課題を考えるにあたり、最初筆者の頭の中にあったのは、経営学上で最も人間についてのあり方を明確に示したバーナードは、さぞ深い人間認識と、それについての著作も多かろうという直観であった。

だが、真実はあまりにも人間についてふれている部分が少ないのである。ここで筆者の第一のとまどいがあった。

所詮、経営学における人間という問題は、経営学の中のほんの基礎部分であり、経営学の本質ではないのかもしれない。やはり、人間について論じる場合、人文科学、例えば、文学、哲学、心理学、宗教学の分野なのかもしれない。

こんな不満をもちながらも、筆者自身、何とかバーナードの人間観の本質を探究しようと努力してきた。彼の人間観は、複雑で混沌とした難しい認識ではなく、きわめて簡単でだれでも納得できるものであること、つまり、人間が経済的面だけではなく、もっと多面的な面から影響され規定されていること、また環境に決定されながらも、幾許の自由が存在するんだ、ということにつきるのではないだろうか。なぜそうなのかを根源的に論議するという意図は彼にはなく、それを盲目的に認め、前提として、彼の経営学についての社会科学理論を展開したと思われる。

そのようなわけで、その根源的問題に関心をもっている筆者としては、何かと彼の著作に不満足な点が多かったが、いたしかたないことであろう。

---

1) 本稿は、以前に執筆した未発表の論文に、若干加筆したものである。



---

#### ＜参考文献＞

1. 山本安次郎・田杉競編『バーナードの経営理論』ダイヤモンド社, 1972年。
2. 三戸公『人間の学としての経営学』産業能率短期大学出版部, 1977年。
3. 高宮晋『バーナード現代経営者論』鹿島研究所出版会, 1963年。
4. Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
5. Torgersen, Paul E., *A Concept of Organization*, American Book, 1968. (岡田和秀・高沢十四久共訳『C. I.バーナードの組織概念』自桃書房, 1973年。)
6. Wolf, William B., *The Basic Barnard*, Cornell University, 1974. (日本バーナード協会訳『バーナード経営学入門——その人と学説』ダイヤモンド社, 1975年。)
7. 権泰吉「バーナード理論の批判」『組織科学』第9巻第3号, 1975年9月。
8. 坂井正廣「バーナード理論における道德の問題」『組織科学』第9巻第3号, 1975年9月。
9. 坂井正廣「経済政策論に関する一考察——バーナード理論における人間の問題」『青山経営論集』第12巻第1号, 1977年。
10. 山本安次郎「有効性と能率の弁証法的関連——バーナード理論の深化のために」『アカデミア (南山大学)』第100集 (経済経営学編43), 1974年9月。
11. 鈴木辰治「経織論における自由と制約」『新潟大学経済論集』第15号, 1973年。
12. 真野修「経営学説におけるバーナードの位置」『北海道大学経済学研究』第22巻第1号。
13. 高橋篤美「バーナード組織理論における社会プロセスについての一考察」『創価経営論集』第1巻第1号。
14. 植村省三「経営学と人間的視点」『桃山学院大学経済経営論集』1973年。
15. 飯野春樹監訳, 桜井信行・坂井正廣・吉原正彦訳「バーナード著, ビジネスモラルの基本的情况」『商学論集 (関西大学)』第20巻第1号, 1975年4月。