

バーナードの交渉対協働

奥田 幸助

- I 序
- II 団体交渉
- III 集団協働
- IV 組織
- V 経済的動機
- VI 協働意欲
- VII 個人
- VIII 権限
- IX 結

I

組織学派の第一人者としての C. I. バーナードはあまりにも著名である。かれのねらいは、協働体系から抽象化された組織概念をもってすべての状況にある協働体系の理解を有効ならしめ、協働を意識的に強化ならしめんとするものである。目的にてらして、戦略的要因の決定と道徳的創造性の必要が強調せられていく。かれの組織理論はこのように協働体系の高度化をねらったものではあるが、しからばこの理論から通常競争関係ないしは対立関係にあると考えられている協働体系間の関係についてはどのように理解されるのであろうか。現在の資本主義体制のもとでは、企業は相互に競争関係にあり、また階級史観からすれば経営組織と労働組織とは妥協の許されない対立関係として規定せられる。競争ないしは対立は協働体系にとってマイナス要因としてうけとられるのが通常である。協働の強化をねらった組織理論と、協働体系の弱体化を惹起せしめるであろうと思われる体系間の競争ないしは対立の関係を探ろうとするのが本稿の課題である。バーナード組織理論の紹介・研究は数多いが、この点の研究についてはほとんど皆無に近い。

さて、協働体系間の競争ないしは対立関係には、上述のように企業間や労使間等のそれが存在する。本稿は、労使間のそれに焦点をあわせて上記の課題を解明していこうとするものである。バーナードの協働論を既存の交渉概念と対比させながら理解し、さらにこの協働論をその組織論と結びあわせて論理的に一貫した形で理解していきたい。

ところで、労使間の接触は、団体交渉 (collective bargaining) という言葉にみられるように通常交渉によってなされる。そこで、1) バーナードはこの交渉の意味をどのようにうけとるの

か、そこでなされる主張、理解等についてのかれの考えを明確にすることがまずさし迫って必要となってくる。つぎに、2) これとの対比において、かれの主張する 集団協働 (collective cooperation) 論がとりあげられる。この集団協働は労使になにをもたらすのか、この協働によってもたらされるとする労使の考え方とその成果をみていきたい。さらにこれに適合する組合形態をもあわせて考察する。もともとかれは協働をどのように理解するのか、協働の理由、成果、誘因を、さらには協働体系高度化のための組織機能をもながめ、協働と組織との関連性を明らかにしていきたい。では、3) このような集団協働は果して可能であるのかどうか、つぎにこれが問われねばならない。この協働の可能性の基盤を探究するために、かれの組織概念を考察し、つづいて4) 利潤ないしは経済的動機についてのかれの見解をみる。同時にここでかれの認識対象や接近方法が明らかにされるであろう。さらに、その協働の主張がなにをねらったものであるのか、ないしはなににそくしたものであるのかにふれてみたい。5) 協働意欲の促進と、6) 個人の発展がそれである。その後、7) 労使関係にとって重要な概念として発現する権限をとりあげる。私有財産制を根拠に権限の源泉を所有者に求める公式権限説にかわって、かれは権限受容説を主張する。これが協働をすすめていく上で当然でてくる主張として理解されるであろう。そして、最後に8) 結びにいたる。

II

労働問題の解決を「団体交渉」に求めようとする発言が多い。そこでは、「団体交渉を 実践可能なものにしようとするのみならず、それを産業関係における唯一正当な実践にしようとする努力」¹⁾がなされる。この典型は全国産業復興法7-A節 (Section 7-A of the National Industrial Recovery Act) やワグナー労働法 (Wagner Labor Act) にみられるところである。しかし、バーナードにとって主眼は従業員の福祉の増進と産業調和 (industrial harmony) である。したがって、かれの問題は交渉と協働のいずれがこれら目的にそうかということである。この趣旨にそって考慮するとき、かれは、「……交渉は一般に協働的態度を排除するものであるということが認められておらず、また〈協働〉は完全な一方的事態の弁明にすぎないと想定される」²⁾ というような、産業関係における一般的通念に合意を与えない。

団体交渉者はつぎのような考えに立つ。「産業運営のための限界基金 (marginal fund) なるものが存在するのであって、これから高賃金や改善された労働条件、ないしは利潤のいずれかが引きだされうる。」そこで、この基金の配分の問題を本質的に規定するのは「従業員と使用者という相反する両集団の戦略と力」³⁾である。また、別のものは、交渉態度の基礎に価格算定のた

1) Chester I. Barnard, *Organization and Management*, sixth printing 1969, (first published 1948), p. 17.

2) Barnard, *op. cit.*, p. 18.

3) Barnard, *op. cit.*, p. 18.

めの「原価付加(cost plus)」理論をすえる。ここで想定されるところのものは、「消費者は<適正(reasonable)> 利潤を含む正当な (legitimate) 原価を示す価格で買うであろうということ、ならびに<正当な> 労務費は交渉によってのみ決定されることができるとのこと」⁴⁾である。これは、まさしく N. R. A. の実践を正当化するに際して述べられた議論である。これにたいして、バーナードはつぎのように反論する。消費者は統御要因 (controlling factor) であり、そして価格がかれにとって価値以下ならば、その弁護にもかかわらず価格は支払われないであろうし、事実支払われることができない。原価は価値以下でなければならず、しからざれば失業への道をたどることとなる⁵⁾。このように、かれは、団体交渉を分配に主眼をおく労使関係制度として把握し、そこでは駆け引きや力関係が支配するとみなす。さらには、消費者を統御要因としてとらえ、労務費の上昇による価格への転嫁を現実性のないものとする。ここでは、利潤の適正性が前提にされている。しかし、そのいう適正利潤の概念が明確ではないし、またのちにみるようにこれを一定とするところに疑点が残る。実践的観点から一層具体的に団体交渉についてのかれの見解を考察してみよう。

団体交渉は、まず労働者にとってつぎのことが意味される⁶⁾。

1) 交渉力の増進と保持。これによって個人と少数派の組織、犠牲、威圧が意味される。2) 交渉上の立場の維持。これによって協約の厳密な枠組—よそよそしい労働関係にあるのだが—を越えて管轄権の問題にことさら力点を払っていくような使用者との協働の留保と、それに関連して多くの時間の浪費が惹き起される。3) 交渉戦術への大きな関心。これによって費用のかかる専門家的技術、技巧の強調、細部の誇張、信頼の欠如と不信の助長、ならびに議論好みの態度が招来される。

他方、経営側にとってもつぎのことが意味される⁷⁾。

1) 交渉上の立場の維持。これは、失敗の場合撤回が困難なために、成功の際人々のためになるような計画に関して保守的態度をとらせることを意味する。2) 戦術上の立場の主張。これは、少しの譲歩が恐らくそれ以上の要求を生みだすがために少しも与えず、このかたわらやむをえない場合ないしは求められる場合に交渉の場で提供される事柄を留保しておくことを意味する。3) 労働はできるだけ安く市場においてか契約によって買われるべき商品であるにすぎないという考えの発展と補強。4) 従業員の福祉にたいする最小の関心と個人にたいする最小の関心を意味する非協働的精神状態。5) 雇用、一時解雇、ならびに個人の業績にたいする非情な態度。6) 秘密主義、疑惑、ならびに従業員が事業に利害関係か関心をもつということ認めることの不本意。

このように、バーナードにとって団体交渉は労使双方にとり分配のための制度であって、ここでは交渉を自己に有利に展開していくための力関係や戦術が重要視される。さらに、それは経営による労働者にたいする非協働的精神状態、非情な態度、経営への干与の否認を招来させる。団

4) Barnard, *op. cit.*, p. 18.

5) Barnard, *op. cit.*, pp. 18~19.

6) Barnard, *op. cit.*, p. 19.

7) Barnard, *op. cit.*, p. 19.

体交渉をこのようにうけとるならば、これが協働体系の維持・発展をねらうかれの組織理論と矛盾してくることはいうまでもない。価値創造に貢献しないものは否定せられることになる。これにかわって集団協働が主張せられるところとなるのである。

III

(1)

集団協働者は、団体交渉者と違って限界基金の一般的な存在を信じようとはしない。したがって、従業員条件の改善はもっぱら利用効率の向上にかかっているのであり、その結果として、総計において付加されるものがあるならば、利潤は同じとして、それは賃金やその関連条件ないしは価格のいずれかに具体化されるに違いない、と考える⁸⁾。バーナードは、集団協働者の考えを借りて、みずからの見解を表明するのであるが、協働は分配よりも効率的利用のほうに主眼をおき、これによって賃金とその関連条件ないしは価格に望ましい結果が与えられうるとする。かれによれば集団協働はつぎのことが意味される⁹⁾。

労働者にとってはつぎのごときである。

1) 摩擦や犠牲なしに、個人、集団もしくは少数派にたいする強圧的な状態からの脱却。2) 交渉上の立場に集中する必要性のなさ。このことによって従業員の現実的かつ基本的な関心と密接かつ自由な労働関係の維持に関する協働への配慮が可能ならしめられる。そこでは管轄上の問題やそれとの関連での無駄な時間の浪費からまぬがれて、経営の現実的情况にたいする配慮とすべての利害関係者のためになる相互調整の機会をともなっている。3) 仕事、信頼性、安定性にたいする関心の高揚。

他方、経営の側にとってつぎのことが招来される。

1) 労働条件改善のための実践方法を促進する責任の容認。2) 労働を除く全要素と対照して、事業に含まれている全要素を有利にする観点からの事業の発展への専念。3) 新企画ないしは先駆的計画の際に、労働の立場に対等の機会以上のものを喜んで与えていこうとする気持の発展。4) 協働的精神状態の発展を招き、それによって労働の地位が単なる市場のないしは契約上の商品以上のものとして最大にされ、個人と集団にたいする配慮が許される。そこでは従業員が経営ないしは取引に利害関係をもっているという認識、ならびに一時解雇を避けようとする願望と心からなる気持をともなっている。

このように、集団協働は労使双方にとって交渉のための力や立場の主張にかわって協働的精神状態を高揚せしめる。それは、経営の現実的情况への配慮とすべての利害関係者の相互調整をしながら、労働にとってみずからの現実にそくした基本的な関心と密接かつ自由な労働関係の維持に関する協働への配慮を可能ならしめる。さらには、仕事、信頼性、安定性にたいする関心を高揚せしめる。経営は、それによって労働を単なる商品を越えて人間とみなし、事業に利害関係をもつものとして計画の際にはその立場に対等の機会以上を与え、さらには労働条件改善のための

8) Barnard, *op. cit.*, p. 18.

9) Barnard, *op. cit.*, p. 20.

責任を引きうけ、その気持を高める。

この集団協働に適応する組合形態として、バーナードは独立組合 (independent unions) よりもむしろ会社組合 (company unions) を示唆する。なるほど真の精神が 集団協働の それである独立組合が存在するし、またそれのない会社組合も存在する。「しかしながら一般的にはつぎのことが容認されねばならない。独立組合が協働的思考を保持しうるないしは保持していくことは困難であるし、また〈会社〉組合が交渉的態度を保持していくのは容易なことではないであろう。」¹⁰⁾ 協働を目ざして、かれは労使関係の単位を企業にあわせようとする。かれにとって企業別労使関係こそ協働の可能性を蔵するところなのである。これは、労働から経営への貢献意欲を引きださんとするかれの協働論の必然的所産である。つぎに、かれは産業形態に言及して、集団協働の困難な情況下にある労働移動の激しい産業、とくに水平型組合組織に適した産業や、協働的な労働を基礎として活動しえない産業ないしは産業経営が存在することを知っているという。そして、なんら得るところがないにもかかわらず、これらの諸事実が交渉ないしは戦闘を基礎とする組織化の法的容認を正当化する十分な根拠になっていると¹¹⁾。これにたいして、かれはつぎのようにいう。「集団協働の可能なきないしはすでに存在する場合、これらの諸事実によって団体交渉を強いるないしは強いようとする試みが正当化されることは強く否定される。それは、文明がすでに存在するところで野蛮を強いるように思える」¹²⁾と。

さらに、集団協働は、中間・下級管理者の能力を十二分に発揮させるために望ましいものだとみなす。かれらは産業の日常業務の遂行にとって重要な集団であり、この集団なくしては使用者も従業員も機能することができない。このために、かれらの能力と限界を認めるような条件づくりがなされねばならない。「わたくしには必定的だと思えるのだが、団体交渉の実践は通常産業関係におけるかれらの機能と責任を軽視する。集団協働のそれは逆であって、そこで従業員の関心を高めることがかれらの職務の一部となりうるしまたなりもする。」¹³⁾ 集団協働が、ミドル・マネージメントとロウア・マネージメントの側面を容易ならしめることを示唆している。

(2)

バーナードのこのような協働の主張も、かれの組織理論と結びあわせることによってその理解をより深めることができるであろう。まず、そのいう人間協働の必然的すう勢をみてみよう。心理的・社会的要因を除外した単なる機械的結合について考えてみるならば、協働が生じるのは、目的が存在し、個人のこの達成には制約があり、この制約を克服するためである。この制約は、a) 個人の生物的才能と、 b) 環境の物的要因の双方の結果である。そこで、協働によって個人

10) Barnard, *op. cit.*, p. 21.

11) Barnard, *op. cit.*, pp. 21~22.

12) Barnard, *op. cit.*, p. 22.

13) Barnard, *op. cit.*, p. 22.

の生物的能力の限界を打破することができ、制約となっている物的要因に働きかけて、目的を達成することができる¹⁴⁾。しかし、現実の協働体系には、心理的ならびに社会的要因が加わる。心理的には、個人は、経験と現在の諸要因によって限定や制約をうけながら、動機の満足を得るために選択力を行使する。この個人の心理的要因とあわせて、協働には社会的要因が生じる。すなわち相互作用の結果から、目的の達成とは別に満足、不満足が生じるのである。社会的利益の発生による動機のこの満足は、能率 (efficiency) として協働の永続化に貢献する。究極的には、バーナードには、協働は個人の本質的欲求に根ざすのであろう。どのような犠牲を払っても、人々は社会的統合感 (sense of social integration) を維持しようとするのである¹⁵⁾。

ところで、組織の永続性は、協働の有効性 (effectiveness) と能率によって保証される。有効性は本来協働行為の確認された目的の達成を意味するが、しかしそこには協働体系を構成する個人的行為による個別目的の達成の有効性を含むのである。他方、能率は個人的動機の満足に関連する。能率は、個人に生産成果を配分するか、個人の動機をかえるかによって得られる。この生産成果には物質的なもの、社会的なもの、またその双方の場合がある。協働の過程は一見して配分の過程にすぎないように思えるけれども、バーナードはつぎのように考える。「しかし多くの重要な協働体系は、具体的な目的の達成によって得られる生産に依存している。かくして人間のエネルギーは物質を生産する物的目的を旨として協働に集中され、その物質は必要な量だけ個人に分配されうる」¹⁶⁾と。ときには協働によって得られる社会的満足の場合もありうる¹⁷⁾。

このように、バーナードは物的・生物的制約を打破するために、協働は必然的に発生し、加えてこの協働による相互作用の結果社会的満足を得ることができると考える。そして人間のエネルギーは物質的な生産目的をもつ協働に集中し、またこの生産によって協働体系が維持されるとする。団体交渉にかわるに、かれの集団協働の主張は、まさしくその組織理論と合致するところなのである。

かれは、組織の能率は、(a)部分の能率と、(b)全体の創造的な経済の2要因に依存するという。前者(a)について、組織からまた組織に流出入するのは効用であって、この過程でこの効用が変化をうけるから協働がおこなわれるのである。これにたいして、(b)協働は創造的要素 (creative factor) なのである。かれは調整 (coordination) を組織の創造的側面として把握する。組織要因の適切な結合こそが効用を生みだし、協働体系を持続させるのである。全体的視点での要求がなされるゆえんである。組織の貢献者は純誘因を求めるために、組織は自己の所有する以上に物質的ならびに社会的効用の余剰を確保しなければならない。協働によって個々の満足の総計よりも

14) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, eighteenth printing 1968, (first published 1938), pp. 22~24.; 邦訳、田杉競監訳、『経営者の役割』, 1956, 参照。

15) Barnard, *op. cit.*, pp. 30~45.

16) Barnard, *op. cit.*, pp. 58~59.

17) Barnard, *op. cit.*, pp. 56~61.

大なる総計が得られる。かくてこそ組織経済の均衡と発展がはかられ、組織存続の保証がとりつけられるのである。組織存続のために、協働は不可欠なのである¹⁸⁾。

そこで、管理者は、事物全体にたいする感覚をもって創造的な協働のための戦略的要因 (strategic factor) を決定しなければならないことになる。なお、この戦略的要因の概念は、ネオ・ヴェブレン学派の第一人者たるコモンスから借りたものであって、バーナードによって意思決定論を支える一つの支柱にすえられたと思える。ここでは、戦略的要因を決定し、これに対処することによって組織の動態的發展を意図し、他の要因はひとまず不変とみなされる¹⁹⁾。その主張は進化論的である。体制を所与としてうけとるアメリカにしてうなずける理論である。次節での、かれの組織概念を通して、かれの理論が体制無関連的であることを知りうるであろう。

さて、管理職位には道德準則 (moral codes) の対立が起りがちである。そこで、管理職能に道德的情況を創造する機能がつけ加えられる。道德的対立を解決する方法としてつぎの2つが挙示される。すなわち「いかなる準則にもそむかない<正しい>行為を見いだすにおよぶような、情況の戦略的要因をより正確に決定する立場からそれ相当の環境をさらに分析するか、あるいは一般目的 (objectives), すなわちより一般的目的 (purposes) と一致する新しい細部目的を採用するか²⁰⁾のいずれかの方法である。他人にたいする道德準則の創造によってこそ、士気 (morale) の確保、創造、鼓舞が確保されるのである。「これは組織ないし協働体系と客観的権限体系に考え方、基本的態度、忠誠を教導する過程であり、それによって個人的利害とか、重要でない個人的準則の命ずるところを協働的全体のために従属せしめられることとなる。」²¹⁾ 道德的創造性の機能として、誘因の経済、とくに説得と司法的過程とがある。後者は、「道德準則にたいする順応感を確保するために、目的の変更、再規定、ないしは新たな特定化を道德的に正当づけることの過程である。一つの終局的な効果は道德、すなわち行為準則の精緻化と精練である。」²²⁾ そして、全体としての創造機能は融合 (coalescence) であり、組織への定着欲求 (desire of adherence) を創りだす不可欠の要因である。バーナードは、この機能を統率 (leadership) の本質とみなす²³⁾。それは、「……共同目的に共通な意味を与え、他の諸誘因を効果的ならしめる誘因を創りだし、変りゆく環境のなかで無数の諸決定の主観的な面に一貫性を与え、それなくしては協働ができない重要な結合力を生みだす個人的確信を与える、必要欠くべからざる社会的本質である。」²⁴⁾ かくしてこそ、協働が保持され、組織の永続的存続が保証せられるのである。

18) Barnard, *op. cit.*, pp. 244~245, pp. 253~257.

19) Barnard, *op. cit.*, pp. 202~205.

20) Barnard, *op. cit.*, p. 276.

21) Barnard, *op. cit.*, p. 279.

22) Barnard, *op. cit.*, p. 280.

23) Barnard, *op. cit.*, pp. 281~282.

24) Barnard, *op. cit.*, p. 283.

組織の維持・発展をねらうバーナードの組織論からすれば、交渉にかえて協働をもってするのは、けだし必定である。そこでは協働は創造的要因として把握される。協働によってこそ、組織の貢献者の求める純誘因を与えることができるのであり、組織経済の均衡と発展がはかられる。目的にたらしめた組織の存続のために、この協働のための戦略的要因の決定が必要になる。この要因の統制によって、目的を達しうる新しい組織体系の確立が可能となる。戦略的要因の正しい決定によって、道徳準則の対立もまた克服されることができ。複雑な道徳準則への順応のみならず、他人にたいする道徳準則の創造こそ、管理責任の特性として要求されるところのものである²⁵⁾。この機能によって、個人的利害とか個人準則を協働の全体の利益に従属せしめることができるのである。バーナードは、全体としての創造機能を統率の本質とみなす。これも、所詮目的のために協働を保持し、組織の永遠的存続を保とうとするものである。これにたいして、交渉はかれにとって管理責任の本質とはあいられない、組織の存続を保証しえない収奪のための手続きなのであろう。

IV

バーナードがこのように交渉にかわるに協働をもってなすのは、またもってなしうるのは、かれの組織観によるところである。そして、それはあらゆる協働体系から抽象化されたものであり、したがってすべての協働体系に、さらには時代を越えて妥当する体制無関連的なものである。それは、既述のようにむしろ人間の本性に根ざしたところのものなのであろう。以下この節で、かれの組織観を考察することにする。ところで、かれは組織の概念のなかから利潤、ないしは物質的要因を二義的な地位に押しやってしまう。さらに、それを経営者と労働者の支配的動機だとは考えず、非経済的動機に視点を移し、これが人事問題の真の理解に達する道だと考える。集団協働はこの理解と合致するところとなる。この点について次節での考察が必要となる。

かれは、協働体系 (cooperative system) を定義してつぎのようにいう。「すくなくとも1つの明確な目的のために、2人もしくはそれ以上の人々の協働によって特定の体系に関係づけられている物的・生物的・個人的・社会的構成要素の複合体である」²⁶⁾と。ところが、具体的な協働に際しては、物的環境、社会的環境ならびに人間の多様性のために、情況は異なったものとなる。そこで、広範な具体的情況を通じて妥当し、またその組織概念と他の体系との間の関係を定式化するために²⁷⁾、物的・社会的環境と人間集団を除去した、すべての協働体系に共通する一側面が抽象化される²⁸⁾。これが、「組織 (organization)」と名づけられ、「意識的に統括された人間の活動や諸力の体系」²⁹⁾として定義づけられる。社会的体系として組織の概念が把握されている。

25) Barnard, *op. cit.*, p. 279.

26) Barnard, *op. cit.*, p. 65.

27) Barnard, *op. cit.*, p. 74.

28) Barnard, *op. cit.*, p. 72.

29) Barnard, *op. cit.*, p. 72, p.73, p. 81.

かれは、組織のかかる概念構成によって人々の協働の意識的な促進や操作がより有効なものとなされ、実際にそのなかに含まれる有能な人々の将来の能力が増大されうる³⁰⁾ことをねらっているのであろう。

このような形で抽象化された組織概念は必然体制無関連的なものとならざるをえない。かれ自身つぎのようにいう。「そこで、組織は、物的環境、社会的環境、人々の数や種類、ならびに組織にたいするそれらの関係づけの基礎の点でははなはだしく異なるであろうけれども、軍隊、宗教、学問、製造工業、友愛のいずれの協働にもあてはまり、同じことを意味するであろう。…さらに定義は、また同様にたったいま上に述べたそれら協働体系ともまったく異なるもの、たとえば封建時代の諸条件における協働にも適用される」³¹⁾と。このようにバーナードの認識対象が企業を越えて組織一般に拡大されていくのは、組織から利潤ないしは経済的動機を排除するところにある。かれの経営への接近方法は社会・心理学的である。また、このことが交渉にかわって協働の主張への道に通じることにもなるのである。つぎに、その主張する、利潤ないしは経済的動機の排除の考察に移ろう。

V

このような組織観からは、事業運営の利潤動機 (profit motive) は必然後退せざるをえない。バーナードは、事業運営の経済的動機が利潤動機であるという、さらには管理者や所有者および従業員が経済的動機 (economic motives) によって支配されるという一般的想定を誤りだときめつける。この誤った考えが人間問題の理解と解決を遅らせているのであって、これを修正することが必要であるとする。この修正の上に立って、個人の発展と協働意欲が招来せしめられる。かれによれば、集団協働は、まさしくこの理念に合致するものなのである。以下詳しくみていきたい。

バーナードは、組織に関する混乱の原因としてこれまでの「経済思想の発展と、……人間行動の経済的側面の誇張」³²⁾を挙示する。そして、経済理論と経済的関心を第二義的地位に退けて、はじめて組織とそこでの人間行動が理解されうるとする。かれは、産業組織について「物財ないし用役の生産が目的である」³³⁾という。利潤の可能性とそのある程度の実現を特定経済での継続的な誘因供給の一条件として認めるにすぎない。「いかなる組織の客観的目的も利潤ではなく、サービスである。」³⁴⁾この代表者として、フォードや公益事業があげられる。また、バーナードは、利潤は「ゴーイング・ビジネスの行為における支配的な経済的動機ではない」と発言して、事業運営の経済的動機としての利潤動機を拒否する。経営を支配するところのものとして利潤ではなく、損失にたいする懸念 (fear of loss) が主張せられる。「利潤ではなくて、損失の懸

30) Barnard, *op. cit.*, p. 74.

31) Barnard, *op. cit.*, p. 73.

32) Barnard, *op. cit.*, p. xxx.

33) Barnard, *op. cit.*, p. 154.

34) Barnard, *op. cit.*, p. 154 footnote 7.

念が経営複合体を支配する。」³⁵⁾そして、この懸念は営利的な組織経営に特有なものではなく、非営利的性格をもつ企業にも等しく内在する組織一般に共通するところのものなのである。すべての関心は損失の問題で合致するのであり、もし支出が収入を越えることになるならば、支出不能となり、さらには雇用されることさえできなくなる³⁶⁾。

また、かれは組織経済の唯一の尺度として「組織の存続」を強調するのであるが、それも組織を経済的、社会的な要因を包括する体系とみなすがためであり、さらに細部の均衡ではなくて、組織の総括的把握によるのである³⁷⁾。組織が創造し、変形し、交換するのは物ではなくて、効用であり、この物的、社会的効用のすべてが組織に包摂されているとみなされる。

他方、人的側面から接近して、かれは、営利組織に関連して「経済的な動機と同様に、非経済的な動機、関心および過程が取締役から最後の1人にいたるまで基本的なものである……」³⁸⁾という。まず管理者の決定に言及して、バーナードは、どのような経営もその貸借対照表からまぬがれえないという広い意味で経営管理は経済的ないしは金銭的動機によって支配されることは間違いないとしながらも、よく管理された経営にあっては「経済的動機にもとづかない経営決定が絶えずなされつつある」と確信する³⁹⁾。実際の経営管理を条件づける非経済的動機として、威信、名声の競合、社会的哲学、社会的地位、博愛的関心、好戦性、陰謀の好み、摩擦嫌い、技術的関心、ナポレオン1世のような夢、有益なことを果すことの望み、従業員の尊敬を得ようとする欲求、知れわたることの望み、知れわたることの恐怖が例示される。これらのインセンティブがなければ、経営は活気のないものになってしまうであろう。金銭だけでは十分な活力も適切なインセンティブも得られない。また、バーナードは管理者の第一に必要な一般的素質として「忠誠(loyalty)」を指摘する。そしてこの個人的忠誠という貢献は、「他の事情の等しい場合は別として、物質的誘因ないしは他の積極的刺激によってあがなわれることができない。」⁴⁰⁾管理者にとって威信への愛着を重要な要因とみなし、物質的誘因はこれにたいして重要ではあるが、二次的であり、また付随的、表面的であると考え⁴¹⁾。「……論点は、経済的動機がもっぱら支配するという非現実的仮定に基づいて、人事関係の根源にまでおよんだり、あるいは労働の紛争ないしは成否を理解することは不可能であるということである。経済的動機は単に限度を設け、手引きするにすぎない。」⁴²⁾さらに、従業員についてその態度が主に経済的動機によって支配されるという想定も、バーナードによって拒否される。金こそが、かれらの働き、関心のあるところのすべてであるというかれらのたび重なる表明は、「間違い」なのである。「……もし賃金によ

35) Barnard, *Organization and Management*, p. 16.

36) Barnard, *op. cit.*, p. 16.

37) Barnard, *The Functions of the Executive*, pp. 269~270.

38) Barnard, *op. cit.*, p. xxxi.

39) Barnard, *Organization and Management*, p. 14.

40) Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 220.

41) Barnard, *op. cit.*, p. 221.

42) Barnard, *Organization and Management*, p. 15.

って平和か満足が得られると考えられるならば、人事問題についてのなんらの理解もありえない。」⁴³⁾ アンドルーも指摘するように、メイヨーやその後のハーバード・ビジネス・スクールの人たちとのバーナードの結びつきはかれの考えに重要な関係をもった。かれの最大の貢献たる組織の総合理論の構築に際して、バンク・ワイアリング観察室と継電器組立室における劇的な発見が考慮に入れられた。ホーソン工場で人間動機を再発見しつつあった人たちとのバーナードの近づきはかれの中心題目を展開する上で不可欠なものであったのである⁴⁴⁾。

バーナードは、福利制度 (welfare plans) にもふれて、これによる人事管理政策の限界を指摘する。つまり、限られた枠内でその貢献を容認するにすぎない。この制度によって人事関係の改善、仕事や役務にたいする関心と忠誠の増大、全体からみた能率の改善ならびに士気と協働の態度の促進は間違のないところである。「限られた枠内でその多くは称賛に値するし、また多くの観点から正当化される。」⁴⁵⁾ しかし、個人の発展と協働意欲 (the will to collaborate) の促進という観点からみるときは、それらの貢献するところは少ない。「従業員関係の本来の行為にかわるものとして、それらはとるに足らないものでありまた危険なものでもある。」⁴⁶⁾ かれにとって慈善的態度や金で良好な関係をもたらそうとする試みが望ましいものでないことは明らかである。慈善 (philanthropy) は産業関係のなかに正当な地歩を占めないし、また良好な関係を買いとろうとする考えは失敗に帰すであろう。福利制度に付着する観念そのものが、経営に本質的な問題を見通せないような精神状態を創りだす。それゆえに、かれの意見では、「……そのような福利制度やその諸活動は産業関係の基本問題の重要な側面ではない。それらは枝葉末節のことである。」⁴⁷⁾

このように組織、管理者、労働者の利潤動機ないしは経済的動機を二義的に、そして協働を人間の本性として把握するからこそ、集団協働の主張と結びついていくのである。ここでは経営にたいする経済学的接近方法が排除され、その認識対象が拡大され、組織一般の協働の可能性を体制無関連的に社会・心理学的接近方法でもってみだそうとしている。かかる見方が集団協働を主張する理論的基盤を与えていくのである。さらに、そのような伝統的観念の修正が協働意欲の発揚に貢献し、またそれによって真に個人の発展がかちとられることができるのであるとする。バーナードの人事関係政策のねらいはここにある。かれの集団協働論も、かれの人事関係管理の目的にそくしたもののなのである。交渉にかわるに集団協働をもってくるのは、所詮経営の組織本位のものといわざるをえない。そして個と組織ないしは集団を矛盾なく共存せしめるにとどまらず、相互依存的にそれらの発展を意図するのである。

43) Barnard, *op. cit.*, p. 16.

44) Barnard, *The Functions of the Executive*, pp. ix~xi.

45) Barnard, *Organization and Management*, p. 13.

46) Barnard, *op. cit.*, p. 13.

47) Barnard, *op. cit.*, pp. 13~14.

VI

バーナードは人事管理の目的として後述するように個人の発展をあげ、そして人間集団の協働の促進を是認する。後者は前者にとって重要であり、両者あいまって人事管理の正当な目的をなすのである⁴⁸⁾。かれは、このように人事管理の協働的側面を是認しながらも、このために必要な個々の従業員の協働意欲の弱さを指摘し、その必要性を強調する。すでにこの協働を実践化し、有効ならしめるに必要な多くの技術、慣行、機構、制度、組織、計画、仕組みが存在するが、しかしかれには「すべてそれは、これまで意識的な注意がはらわれたのをほとんどみたことのない1つの主要な問題、すなわち協働的努力に際しての個人の自発的意志、願望ならびに関心とかかわりあっている。いかなるそのような努力も……協働意欲と結びあって機能する能力を必要とする。」この「側面は忠誠、団体精神、チーム・プレイの願い等のさまざまな名称によって呼ばれ、多くの産業でかなりの注意がはらわれてきた多様な方法によって促進される。それにもかかわらず、緻密な検討によって明らかにされるのは、協働的努力の連鎖のなかにある最大の弱点が協働意欲であるということであろう。」⁴⁹⁾ 慣行の変更の際、ないしは労働者にたいする利益が間接的か不明確の場合には、とくにそうである。

組織集団にあって、協働意欲の発展を阻害する重要な要因として、「経営の誠意と誠実という点での信頼の欠如」が指摘される。そしてこの信頼を得るまた得る価値のある方法として、バーナードは、根本的には「飾らぬ正直さである」⁵⁰⁾という。使用者と管理者の十分な誠意と正直さこそが、協働意欲を助長するための必須的な最初の段階なのである⁵¹⁾。

もともとバーナードは、協働意欲を目的と伝達とならんで組織要素の1つとして把握している。協働にとって人々の自発的意志が不可欠なものであることはいうまでもない。自発的意志とは、「自制、個人的行動の統御の放棄、個人的行為の非人格化を意味する。」⁵²⁾ この結果として献身的結合 (sticking together) が生じ、これに心要な気持 (disposition) が直接の原因となる。「これなくしては、協働に努めようとする個人的努力を支えていくことができない。まず個人的行為を非人間的な行為体系へ貢献しようという気持があってはじめて、つまり個人がその行動の個人的統御を放棄することによってはじめて活動は統括されるのである。」⁵³⁾

ところで、組織にとって積極的な貢献意欲をもつ人々の数は、たえず変動している。かれらを協働化への方向に向けねばならない。協働意欲は、「まずそれともなう犠牲との関連で、ついで他の機会を選んで実際に得られる純満足と比較した上でそうすることの誘因にあまりある結果

48) Barnard, *op. cit.*, pp. 9~10.

49) Barnard, *op. cit.*, p. 10.

50) Barnard, *op. cit.*, p. 11.

51) Barnard, *op. cit.*, p. 23.

52) Barnard, *The Functions of the Executive*, p.84.

53) Barnard, *op. cit.*, p. 84.

である。]⁵⁴⁾ そこで、かれには貢献意欲は、個人の観点からは個人的欲求と嫌悪の、組織の観点からは提供される客観的誘因と課せられる負担の合成結果であることになる。「しかしながらこの純結果の尺度は、まったく個人的、人間的、主観的なものである。したがって、組織は、個人の動機と、それを満たす諸誘因に依存することとなる。]⁵⁵⁾

また、協働意欲は協働の目的 (purpose) なしには発展しえない。しかもこの目的は組織構成員によって容認されるのでなければならない。目的の容認と協働意欲は同時的なものである。さらには、共通目的の一般への周知や人々にたいする誘因は伝達 (communication) に依存せざるをえない。このように、協働意欲、目的、伝達は相互依存的関係にあるのである。

VII

バーナードは、人事関係について組織の単位としての人間を強調する。近代人の思考は、概して生活の協働的、社会的側面に固執している。組織の問題に夢中になり、その単位を軽視している⁵⁶⁾。しかし、かれにとって、現代のような「組織、体系、政策、大量方法にますます力点がおかれる社会において、望ましくもあり実際的でもあるのは、すべての産業において精力的な努力をもたらす鍵は個人であり、またそこで発展する個人の自発的意志であるということにたえず留意することである。]⁵⁷⁾ かれをして、「個人としての従業員の能力、発展ならびに精神状態は人事に関するあらゆる政策と実践の焦点でなければならないというわたくし自身の信念は固い]⁵⁸⁾といわしめるにいたったのは、例のメイヨーによって指導されたウェスタン・エレクトリック会社ホーソン工場での実験の成果を踏まえてのことであった。この実験は、能率のためにはこの労働条件よりもむしろそれなりの雰囲気にとたいする従業員の精神的反応のほうが主要な要因であるという事実を証明した。導入された個々の労働条件は皮相的ないしは仲介的な重要性をもつにすぎなかった。労働条件よりもむしろ家庭条件が支配的要因であるということが確められた。個々の従業員が工場で費やす時間は全生活のほんの一部にすぎず、「かれの精神状態全体は、生物的にも社会的にもその過去と現在の生理機能ならびに労働時間外のその環境の反映である。使用者が述べるないしは提案するところのもの、そのおかれている労働条件、かれの使用者の態度、目的ならびに関心にとたいする個々の従業員の反応は、ときには支配的な程度にまで使用者の権限ないしは影響のまったく範囲外にあるこれら諸条件によって影響される。使用者のなしうることといえば、個々の従業員の取り扱いをあるがままの人間の精神状態と条件に適応させることである。]⁵⁹⁾ そして、バーナードは、人事上の職務の配慮の中心に個人の発展をすえようと

54) Barnard, *op. cit.*, p. 85.

55) Barnard, *op. cit.*, pp. 85~86.

56) Barnard, *Organization and Management*, p. 4.

57) Barnard, *op. cit.*, p. 8.

58) Barnard, *op. cit.*, p. 6.

59) Barnard, *op. cit.*, p. 7.

するならば、戦術や産業能率の問題としてではなく、真にそうでなければならないという。

このような、かれの個人重視の思考はその組織理論と対立するものではない。後述するように、組織単位としての個人的側面の強調が組織の有効性を増大せしめ、協働体系を強化させていくことになるのである。さらに、このような個人観の実現化は団体交渉によっては果されることができず、集団協働をもってしてはじめて達せられることができると考える。バーナードの集団協働論はかかるかれの個人観にそくしたものである。そして、またこれが組織の維持・発展と結びついているのである。

人事関係について組織単位としての個人を強調するからとて、バーナードは、「<集産主義 (collectivism)> にたいする <個人主義 (individualism)> を主張しようとしているのではない。」⁶⁰⁾ かれには、個人への極度な強調は組織や集産主義への強調よりも一層現実性のないもののように思える。現代、社会的、政治的のみならず経済的にも、西欧文明にあっては相互依存的である。人口と生活水準、また生活の質さえもが高められてきたのは、無数の方法による組織協働のためである。社会におけるこのような組織がなければ、退化は避けられない。かれは、このように協働を是認しながらも、なおかつ個人の重要性を主張し、両者の関係をつぎのようにとらえる。「しかしながら、これら事実の認識は個人の共存の否定を要求するものではない。組織化されつつあるのは個人であり、集団の効率化は集団化と機能の体系に依存するのみならず、要素単位の質にもまた依存する。いずれかの面をはなはだしく軽視することは実践上不可能なことである。」⁶¹⁾ かれには、個と、組織ないしは集団は共存しうるのみならず、その発展は相互依存的なのである。

もともと個人には、組織にたいして外的関係に立ち、個性化し、選択や意志の自由がある面と、非個性化したしからざる面とがある。これは同時存在的である。かれは、協働体系や組織の理論の展開と管理過程の理解のために、この2つの側面をあらゆる双方の立場を容認する。かれにとって、「観察され、経験される協働と組織は対立する事実の、また人間の対立する思考や感情の具体的統合物である。」⁶²⁾ この対立物の統合の促進と調整こそが管理者の職能であるとする。

VIII

これまでみてきたような人間観、組織観からするならば、権限は、私有財産権を根拠に所有者から上位の経営者に、さらに下位のそれへ委任されていくとする伝統的な公式権限論よりも、本来下位分散的であるとみなすことのほうが、論理的に一貫性を保持しうる。権限の源泉についてのかかる含蓄は、すでにインフォーマル組織の存在を前提にし、これに重点をおくメイヨアの論述

60) Barnard, *op. cit.*, p. 5.

61) Barnard, *op. cit.*, pp. 5~6.

62) Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 21.

のなかにみられる⁶³⁾。経営組織について、かかる権限理論の完成をみるのはバーナードにおいてであり、いわゆる権限受容説 (acceptance theory of authority) といわれるのがそれである。協働について、バーナードは、権限の発生を受令者の容認に求め、上位者からの伝達を容認せしめる条件を確立することによって永続的な協働が確保ならしめられ、また協働によってこの条件が生みだされると考えるのであろう。そして、これが満足せしめられるとき、真に組織の強化と結びつくことになるのである。以下、かれの権限理論の考察に移ることになる。

バーナードは動的概念の1つとしての権限に主観的側面を導入し、これを強調する。国家的権威のある成文法や宗教的権威のある掟や禁令の遵守は所詮個人の決定にかかっているという例証から、組織一般についてその妥当性を明らかにする。かれのいう責任の意味もまたここにある。そこで、かれは権限をつぎのように定義する。「権限は、組織の貢献者、すなわち〈構成員〉によってその人の貢献する行為を支配するものとして受容されるところの、公式組織における伝達〈命令〉の性格をもつものである」と⁶⁴⁾。第1の側面は主観的なものであり、第2は客観的なものである。

この定義では、伝達（命令）に権限を付与しうるのは受令者の側であって、発令者の側にはないことになる⁶⁵⁾。権限の主観的側面、すなわち権限は個人の受容によって生ぜせしめられる。そこで、「結局、十分な数の個人が必要な命令の受容にともなう負担を、自己の利害に反して利益の均衡を変更するとみなすため、また必要欠くべからざる貢献を撤回しあるいは差し控えるために、権限が挫折する。」⁶⁶⁾ 伝達が権限あるものとして受容され、永続的な協働を確保するための条件として、つぎのものが挙示される。

個人にたいする権限の確立のために、その人の同意が必要となる。伝達を権限あるものとして受容する条件として、受令者による、a) 伝達の理解、b) 伝達が組織目的と矛盾しないという確信、c) 伝達が自己の個人的利害全体に一致しているという確信、d) 精神的にも肉体的にも伝達に従いうること、の4条件が挙示される。これらの条件が「同時に満足された場合にのみ、伝達を権限あるものとして受容でき、また受容するであろう。」⁶⁷⁾ 権限が受令者にありながら、永続的な協働の確保が可能であるのは、個人の決定がつぎの条件のもとでおこなわれるためである。すなわち、a) 命令が上記の4条件に合致して発令されている、b) 命令を無関心に容認しうる、受令者の「無関心圏 (zone of indifference)」が存在している、c) 「非公式に達せられた集団の共通感が個人の態度に影響を与え、個人として無関心圏あるいはそれに近いところにある権限を問題にするのをいやがらせる」⁶⁸⁾ ということがそれである。バーナードは上位権限 (su-

63) 拙稿、「人間関係的経営参加論の史的展開」、阪南論集第二巻所収、39～40ページ。

64) Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 163.

65) Barnard, *op. cit.*, p. 163.

66) Barnard, *op. cit.*, p. 165.

67) Barnard, *op. cit.*, p. 165.

68) Barnard, *op. cit.*, p. 169.

perior authority) をこの意識の実用的方便の仮構としてとらえ、この仮構が個人的な問題を非個人的に取り扱うことを通常可能にしていると考え⁶⁹⁾。

以上、かれの権限の主観的側面の概要であるが、これもすでに「公式組織における伝達〈命令〉の性格」として定義されたように、つぎの客観的側面なくしては維持されない。いかなる伝達も、組織努力ないしは組織行為でなければ権限をもつものではない。「この事情は、組織伝達における権限の性格はそれをうける人たちの同意の可能性にあるという事実から生じる。」⁷⁰⁾ かれの権限の客観的側面も、主観的側面から引きだされていることを理解しうる。したがって、伝達は組織の構成員に送られるのみであって、協働体系の外にある人たちにとっては意味をなさない。さらに、かれは、この権限も、つぎの地位の権限 (authority of position) と統率の権限 (authority of leadership) が組みあわされるときに強い意味をもつものであると考える。伝達が組織情報の源泉—伝達を中心点—に発するとき、権限の予想をもつ。上位の地位から送られる伝達が、その地位にあると思われる有利な視野と展望とに適当に一致しているならば、この伝達に権限を認める。これが地位の権限である。他方、すぐれた能力をもっている人の知識と理解力とは地位と無関係に尊敬をかち得る。ただこの理由だけで、人は組織においてかれらの言葉に権限を認める。これが統率の権限である。「統率の権限と地位の権限とが組みあわされると、組織と定まった関係をもつ人は一般に権限を認め、無関心圏外にある命令でもこれをうけ入れるようになる。」⁷¹⁾ この客観的権限の維持は伝達体系の運用いかに依存する。「この(伝達)体系の機能は権限ある地位にたいして適切な情報を提供し、発令に適切な便宜を供給することである。」⁷²⁾ バーナードは、このように権限を、「一方ではそれぞれの協働的、個人的態度に依存し、他方組織の伝達体系に依存し、後者なくしては前者は維持されない」⁷³⁾ と、みなす。

ともかくにも、バーナードは、その権限概念との関連においてつぎのことをいう。権限は、つねにその適用をうける人とともにあるのである。力の使用は要請されている権限を破壊する場合もあるが、またそれが承認されれば、強制は、認められる新しい権限、新しい情況、新しい目標を創造する。権限は協働体系の必要にしたがおうとする意志と能力にたいする別名なのである⁷⁴⁾。バーナードの、いわゆる権限受容説が、私有財産制を根拠に権限の委譲を説く公式権限説と異なり、協働のための個人意志と能力に力点がおかれていることはいうまでもない。かれにとって、受令者に伝達を容認せしめる条件を満足せしめることこそが重要なのであろう。このときに組織の強化が実現されることになるのである。権限受容説をこのようにうけとるならば、この理論が、従業員の直接的、一般的行動への訴えによって、組織労働者による企業の完全な統

69) Barnard, *op. cit.*, p. 170.

70) Barnard, *op. cit.*, p. 173.

71) Barnard, *op. cit.*, p. 174.

72) Barnard, *op. cit.*, p. 175.

73) Barnard, *op. cit.*, p. 175.

74) Barnard, *op. cit.*, pp. 183~184.

制をはかり、組合の権力を行使しうる哲学的基礎理論を準備すると考えるのはナンセンスである。

IX

バーナードにとって、交渉は、従業員福祉の増進と産業調和の観点から考察されるとき、同意することのできないものである。かれは、団体交渉を、労使双方ともに分配に主眼をおく労使関係制度として把握し、ここでは交渉を自己に有利に展開していくための力関係や戦術が重要視される、とみなす。さらには、かれは、交渉態度の基底にある原価付加論を否定する。すなわち、消費者を統御要因としてとらえ、適正利潤を前提にして交渉によって起る労務費上昇分の価格への転嫁を是認しないのである。しかし、そのいう適正利潤の概念については明確でない。

これにたいして、集団協働は協働的精神状態を高揚せしめる。それは、経営の現実的情况への配慮とすべての利害関係者の相互調整の機会をもって、労働にとりみずからの現実にくすした基本的な関心と密接かつ自由な労働関係の維持に関する協働への配慮を可能ならしめる。さらには、仕事、信頼性、安定性にたいする関心を高めさせる。経営は、それによって労働を単なる商品を超えて人間とみなし、事業に利害関係を有するものとして計画の際にその立場に対等の機会以上を与え、さらには労働条件改善のための責任を引きうけ、その気持を高める。これとの関連において、かれは、さらに組合形態、労働移動からみた産業、ならびに中間・下級管理者層に言及する。この集団協働に適応する組合形態として、バーナードは独立組合よりもむしろ会社組合を示唆する。かれは、協働のために経営に焦点をあわせて労使関係の単位を規定しようとする。これは、労働に経営へ貢献せしめんとするかれの協働論の必然的所産であるといえよう。また、かれは、集団協働の困難な産業や経営、たとえば労働移動の激しい産業を認めながら、だからといってこれら諸事実が団体交渉を正当化することにはならないと考える。それは、文明がすでに存在するところで野蛮を強いるようにかれには思えるのである。さらに、集団協働は、中間・下級管理者層の能力を十二分に発揮させるために望ましいものとみなす。それが経営の中間・下位管理上の側面から望ましいものであることを示している。

バーナードのこの協働論も、かれの組織についての主張と合致する。かれは、まず物的・生物的側面からと心理的・社会的側面から協働の理解に迫ろうとする。すなわち、物的・生物的制約を打破するために協働は必然的に生じ、加えてこの協働による相互作用の結果社会的満足を得ることができるのである。そして、人間のエネルギーは物質的な生産目的をもつ協働に集中し、この生産によって協働体系が維持されるとする。かれにとって協働は創造的要因なのである。協働によってこそ、組織の貢献者の求める純誘因を与えることができるのであり、かくて組織経済の均衡と発展がはかられる。かれの意思決定論の主柱をなすと考えられる戦略的要因論も道徳準則の創造論も、目的を達成するための協働体系の維持・発展をねらうところのものである。このような組織の理論をとこなえるバーナードが、さきの団体交渉の概念を容認するはずもない。交渉は収奪のための手続であり、協働体系の存続を保証しえないものなのである。

かれの理論が進化的な動態論であり、また体制を所与としてうけとっていることをよみとった。かれの組織概念を通してその理論が体制無関連的であることが明確にされる。これとともに、さらに利潤ないしは経済的動機の排除によって労使協同論の基盤が与えられる。すなわち、利潤ないしは経済的動機の排除によってその認識対象は企業を越えて経営一般にまで広められていくのであり、しかも経済学的な接近方法が排除され、社会・心理学的なそれが経済学的なそれにかわっている。その理論の底で崩壊していく協働関係を問題にし、協働関係の樹立をねらっている。かくてまた労使協同論の論理的基盤さえも与えられることとなる。

バーナードの組織概念は社会的体系として把握されたものである。それはあらゆる協働体系から抽象化されたものであり、したがってすべての協働体系に、さらには時代を越えて妥当する体制無関連的なものである。利潤ないしは物的要因は、この組織概念から二義的な地位に追いやられる。かれは、事業運営の経済的動機が利潤動機であるということ、さらには管理者や所有者ならびに従業員が経済的動機によって支配されているという一般的想定を誤りだときめつける。この誤った考えが人間問題の理解と解決を遅らせているのであって、これを修正することが必要である。このように利潤ないしは経済的動機を排除し、協働を人間の本性として把握するからこそ、集団協働の主張と結びついていくのである。さらに、その伝統的観念の修正が協働意欲の発揚に貢献し、またそれによって真に個人の発展がかちとられうるのである。バーナードの考えがメイヨー一派と重要な関連をもち、ホーソン工場での成果がかれの組織の総合理論の構築に際して重要な役割を果たしたことは、周知のところである。バーナードの人事関係政策のねらいはここにある。そのいう集団協働論は、かれの人事関係管理の目的にそくしたもののなのである。交渉にかわるに集団協働をもってくるのは経営の組織本位のものといわざるをえない。

かれは、人事関係管理の目的として個々の従業員の発展を第一義的に考え、これに加えて協働意欲の促進を挙示する。交渉にかわるにかれが集団協働をもつてするのも、この目的にそうものなのである。現代のような組織、体系、政策、大量方法に力点がおかれる社会にあっては、精力的な努力をもたらす鍵は個人であり、またそこで発展する個人の自発的意志である。かれが個人としての従業員の能力、発展ならびに精神状態を人事の政策と実践の焦点にすえるのは、メイヨーによって指導されたウエスタン・エレクトリック会社ホーソン工場での実験の成果を踏まえてのことである。そして、個人の発展を戦術や産業能率の問題としてではなく、真にそうでなければならぬという。協働意欲について、人事管理の協働的側面を是認しながらも、このために必要な個々の従業員の協働意欲の弱さを指摘し、その必要を強調する。組織集団にあって、経営の誠意と誠実という点での信頼の欠如を協働意欲の発展を阻害する重要な要因だと考え、これにたいする方法として飾らぬ正直さを挙示する。使用者と管理者の十分な誠意と正直さこそが、協働意欲を助長するための必須的な最初の段階なのである。もともとバーナードは協働意欲を目的と伝達とならんで組織要素の1つとして把握している。3者は相互依存的関係にある。協働意欲によって個人はその努力を協働に貢献することができる。協働意欲が生じるのは純誘因が存在する

場合なのである。そこで、貢献意欲、ひいては組織は個人の動機とそれを満たす誘因に依存することとなる。

組織単位としての個人の強調によって、かれは個人主義を主張しようとするものではない。かれは、現代における協働を是認しながらも、なおかつ個人の重要性を主張するのであって、両者の関係をつぎのようにとらえる。すなわち、組織化されつつあるのは個人であり、そこで集団の効率は集団化と機能の体系に依存するのみならず、要素単位の質にも依存すると。かれには、個と、組織ないしは集団は共存しうるのみならず、その発展は相互依存的でもある。

このような人間観、組織観からするならば、権限は、私有財産権を根拠に所有者から管理者層に委譲されていくとするこれまでの公式権限説よりも、本来下位分散的であるとみなすことのほうが、論理的一貫性を保持しうる。権限の源泉についてのかかる含蓄は、すでにメイヨーの論述のなかにみられる。経営組織について、かかる権限理論の完成をみるのはバーナードにおいてであり、いわゆる権限受容説といわれるのがそれである。協働について、かれは、権限の発生を受令者の容認に求め、上位者からの伝達を容認せしめる条件を確立することによって永続的な協働が確保ならしめられ、また協働によってこの条件が生みだされうると考えるのであろう。これが満足せしめられるとき、協働が強化され、真に組織の強化と結びつくこととなるのである。かれの権限理論をもって、従業員が直接的、一方的行動に訴えることによって、組織労働者による企業の完全なる統制をはかり、組合の権力を行使しうる哲学的基礎理論を準備するものであると考えるのはナンセンスである。