

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

C. I. Barnard and E. G. Wakefield on Cooperation

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-07-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 村田, 和博 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/558

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



C. I. バーナードとE. G. ウェイクフィールドの協働論

C. I. Barnard and E. G. Wakefield on Cooperation

村田 和博

MURATA, Kazuhiro

はじめに

バーナード (Chester I. Barnard) は経営学の形成史を語る上で欠かせない人物の一人である。経営理論を管理の理論として広くかつ体系的に展開したバーナード理論に対して、しばしばバーナード革命という呼称が与えられるが、確かにバーナード理論は、経済学におけるケインズ革命に匹敵する影響力を経営学に対して与えたと言っても過言ではない¹。

ただし、アンドリュース (Kenneth R. Andrews) がバーナードの『経営者の役割』(Barnard, 1938) を「あれほど固くて難しい本」と紹介しているように、『経営者の役割』は容易に理解できる著書ではない。彼の著書の分かりにくさの一因に、能率 (efficiency) と有効性 (effectiveness) の定義に例示されるようなバーナード独自の用語法があるが (Andrews, 1968, pp.xi-xii : 訳17-19頁 ; 三戸, 2001年, 123-128頁)、彼の著書の難解さにもかかわらず、著書出版後70年以上を経過した今なお多くの読者をひきつけるものが『経営者の役割』にはある²。

アンドリュースが指摘するように、バーナードが『経営者の役割』を出版した目的の一つは「公式組織における協働行動の包括的

理論を提示すること」(Andrews, 1968, p.vii : 訳13頁) であり、バーナードの組織観は「基本的に協働の組織観にあるとあってよい」(小笠原, 2004年, 154頁)。バーナードによれば、協働が成功することは難しく、短命な組織が多いのはそれゆえである。バーナードは、この不安的な組織をまとめ上げる役割を管理者に求めたのである。

ところで、筆者は拙稿「イギリス産業革命期を中心とした分業と協働に関する経営学史的考察」(村田, 2009年)において、イギリス古典派経済学者たちの所説に拠りつつ、彼らの分業論と協働論について検討したが、そのときの関心の一つにそれらとバーナード理論との比較検討があった。すなわち、物的、生物的、社会的制約の克服を通じて協働が促進すると理解するバーナードの発想は産業革命期イギリス古典派経済学者たちの主張の中にも見いだせるが、管理職能などの分析が著しく不足していることを指摘した。ただし、紙幅の制約から、バーナード理論との対比について、詳らかにすることができなかった。そこで、本稿において、イギリス古典派経済学に活躍したウェイクフィールド (Edward Gibbon Wakefield) の協働論とバーナードの協働論の比較検討を試みたいが、目下の研究

キーワード : C. I. バーナード、E. G. ウェイクフィールド、協働、分業

Key words : C. I. Barnard, E. G. Wakefield, Cooperation, Division of Labour

課題に照らせば、まずはバーナードの協働論について論述すべきであろう。

1. バーナードの協働論

(1) 協働体系

協働とは、個人が目的を達成するための制約を克服する手段である。たとえば、一人では動かせない重い石があるとしよう。そのときに二人以上の人々が集まり共に協力すれば、石を動かせる可能性がある。ところで、なぜ重い石は動かないのか。バーナードによれば、石を所与とすれば個人の力が不足しているからであり、人間を所与とすれば石が重すぎるからである。それぞれ、前者の場合が生物的制約から、また後者の場合が物的制約から石を動かせない場合と見做される。しかし、何人かの人々が集まって協力すれば、つまり生物的制約を克服すれば石を動かせる。また、道具を用いて物的制約を克服すれば、石を動かすことができる。

人々が協働に参加するようになれば、協働体系内での人々の接触を通じた相互作用は避けえないので、個人的行為はそれから影響を受ける。この人間の相互作用に特有な要因が社会的要因で、組織内の人間関係がこの事例にあたる。この社会的要因は協働に対して好ましい影響（調和）を与えることもあれば好ましくない影響（不調和）を与えることもあり、調和は、通常、協働の必要条件の一つである。

したがって、協働は生物的、物的、社会的制約の克服を通じて行われることになるが、厳密に言えば、協働が克服すべき一つの制約要因は、三つの諸要因の結合すなわち全体状況から生まれている。人々はそれらの中の一つの要因を戦略的要因と位置づけ、それを変

化させることで全体状況を変え、目的の達成を試みるのである。つまり、協働は生物的要因、物的要因、および社会的要因を無視しては成り立たず、これら三つの要因に影響を及ぼすこと（たとえば、物的要因としては機械の利用、生物的要因としては教育訓練の実施、社会的要因としては効果的な人間関係の形成）で目的達成に向けた協働は促進するのである。

なぜ協働は効果的なのか。それについて、以下の四点が指摘されている。第一に、重い石を動かす事例に見られるように大きな力を行使することができる。第二に、仕事を異なった場所で同時に行うことにより、仕事を完了するまでの作業時間を減らすことができる。第三に、個人的作業では休息や睡眠をとることが必要になるので、作業を休止させざるをえなくなるが、協働すれば交代で休息をとることができるので、全体として作業を継続させることが可能になる。第四に、身長や腕の長さなどの個人的な身体的適応力には限界があるから、協働によってそれを克服することができる。このように「集団における力の要因、継続性の要因、仕事の速さ、もしくは身体的適応力が、個人のそれに対応する要因よりも優れている場合」（Barnard, 1938, p.28 : 訳30頁）に協働は有効である。

集団で作業する場合、労働者に仕事を分割して担当させる分業がしばしば導入されるが、バーナードは、一般的に分業として取り扱われる事項を専門化（specialization）として論述している。バーナードによれば、専門化は作業方法の差異だけでなく、より広い意味を持ち、①作業が実施される場所、②作業が行われる時間、③作業を共にする人々、④作業の対象物、および⑤作業方法ないし作業過程、

を基礎として成立している。したがって、バーナードの専門化を理解するためには、これら五つの要素をそれぞれ検討する必要がある。

第一の作業が実施される場所とは、同じ種類の作業を異なった場所で行っている場合に見られる専門化である。軍隊がこの種の専門化の分かりやすい事例で、同じ役割を担う複数の部隊が、それぞれの地域を保守することで地域全体の安全を保持している。第二の作業が行われる時間とは、作業を昼夜に分ける場合などに見られる専門化であり、各人が与えられた時間に勤務することで、全体として作業を継続させることができる。第三の作業を共にする人々とは、「社会結合の専門化 (associational specialization)」のことで「協働的努力における人間間の反復的な相互調整」(Barnard, 1938, p.128: 訳134-135頁)を、換言すれば、部下をよく知っているなどの相互の深い人間理解に基づいた特定の人間的結合を意味する。第四の作業の対象物とは、使用される素材や完逐されるべき目的が専門化を表すことであり、目的の専門化は、細部目的に分けてそれらを順次達成することで最終目的を達成すること、また、複合組織の一般目的を達成するために単位組織ごとの特定目的へ分割することを意味する。そして、第五の作業方法ないし作業過程とは、作業の専門化であり、生まれつきの適応性、経験を積み重ねることから得られる技能の増大、または研究と経験による知識の増大に依存する。

以上の説明から、バーナードの専門化は職種や職務の分割よりも広い意味を持っていることがわかる。分業の原理として知られるバベッジの原理は労働者の能力に応じた最適な職務配分により、組織全体のコストが最小になることを意味する(村田、2010年、58頁)。

したがって、バベッジの原理自体に組織的な視点がないとは必ずしも言えないが、バーナードのように社会的結合の専門化の主張を見いだせない。しかし、バーナードにおいては、上述した五つの専門化が相互依存的に作用して、専門化した個人としてよりもむしろ単位組織 (unit organization) として理解されている。だからこそ、社会的結合の専門化が重視されるのである。その意味において、「組織と専門化は同義語」(Barnard, 1938, p.136: 訳142頁)なのである。

(2) 組織の成立と存続

バーナードは協働体系と組織を術語的に区別し、組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(Barnard, 1938, p.73: 訳76頁)と定義する。これは、協働体系には不可欠の要素である物的要因と社会的要因を組織から捨象するとともに、個人的な経歴などから派生する多様性に起因する個人的な貢献の違いを捨象することを意味する。組織をこのように定義すれば、物的環境、社会的環境、および人々の数や種類の異なる軍隊、学校、製造企業などの協働体系を組織として同一レベルで把握することが可能になる。

このようにして定義された組織は、協働意欲 (willingness to serve) または協働意欲 (willingness to cooperate)、共通目的 (common purpose)、および伝達 (communication) の三要素がそろったときに成立する。

第一の協働意欲とは、協働体系に対して貢献しようとする人々の意欲のことである。協働意欲が生まれるには、まず目的の達成を確信することが必要になる。さらに、目的の達成を確信したとしても、全ての構成員が強い協働意欲を持つとは限らず、自らの貢献

(contributions) と誘因 (inducements) の大きさを比較して誘因の方が大きいときに、また他の協働の機会によって得られる誘因の大きさよりも大きいと判断したときに協働意欲が生じる。

第二の共通目的は、協働の目的が与えられるだけでなく、それが組織の構成員に容認されることを意味する。つまり、組織の構成員が、協働目的の理解について著しい差異を認めない場合だけ、目的は組織の成立要素となりうる。この主張は、組織の構成員には、組織人格 (organization personality) と個人人格 (individual personality) とが存在すること、換言すれば、組織の目的を追求することと個人の動機を満たすこととは必然的に同じものではないことも意味する。

第三の伝達は、共通目的と誘因を構成員に知らしめるとともに、目的を達成するために必要な具体的な行為（いつ、どこで、何をすべきか）を伝えるために必要である。伝達が多くの人々によって同時に行われれば混乱が生じるので、伝達経路を確保する必要があり、そのため管理者が必要になる。

次に、組織の存続についてである。バーナードによれば、成立した組織の多くは消滅しているため、組織の存続にはある種の条件が伴う。それが、組織の有効性 (effectiveness of organization) と組織の能率 (efficiency of organization) である。

組織の有効性とは組織目的の達成度に関わる概念で、目的を達成するために選択された手段が適切かどうかにかかわらず依存する。すなわち、目的を達成できないときには組織は崩壊する。しかし、目的を達成したときには、組織が存在する意味を失うから、それは組織の消滅を意味することになる。そのため、継続的組織

は目的を絶えず用意する必要があるが、その際、日々特定の靴の製造という目的を靴全般の製造という目的へと転化するように、新たな目的を逐次用意する代わりに、目的を一般化し、自動的に目的を用意することでこの問題を解決している。

一方、組織の能率とは、協働体系の均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を提供する能力のことである。たとえ協働の有効性が達成されたとしても、個人の能率が満たされない場合には、その個人は組織から離れていくだろうから、その離脱が協働体系の存続にとって致命的であれば協働体系の存続は難しくなる。協働体系の構成員は協働体系に対する自らの貢献に照らし合わせて協働体系から得ることのできる誘因に満足すれば組織にとどまり、そうでない場合には離脱する。

したがって、協働体系を存続させるためには、構成員に対してできるだけ多くの誘因を与えればよいということになるが、組織で分配できる誘因の量には限りがあるから、誰にどれだけの誘因を与えるかが重要になってくる。また、環境の変化とともに組織の目的も変化するが、その新しい目的に協働体系を適応させなければ組織は存続できない。そのため、利益の分配や新しい目的への適応を促す専門的機関や専門的人材が必要となり、それが管理機関と管理者である。

(3) 管理者の役割

管理業務とは、組織を継続的に活動させる専門業務であり、換言すれば協働努力の体系を維持する専門業務のことである。したがって、その意味において、社長が個人的に行う自社商品の販売は、管理業務にはあたらない。それでは、管理業務の内容としては、どのよ

うなものがあるのだろうか。バーナードは、管理職能として、伝達体系の提供、構成員の個人的活動の確保、および目的の定式化と規定を示しているので、以下でそれぞれについて論述することにする。

[1] 伝達体系の提供

権威は伝達の性格にかかわっている。バーナードは権威を「公式組織における伝達（命令）の性格であって、それによって、組織の貢献者ないし構成員が、伝達を自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織に関してその人がすること、あるいはなすべきでないことを支配したり決定したりするものとして受容する」（Barnard, 1938, p.163：訳170頁）ことと定義する。すなわち、上位者からの伝達は受令者に受け入れられて初めて権威として成立するという権限受容説の立場にバーナードがいることをその定義は示している。

伝達は、①伝達を理解でき、実際に理解すること、②意思決定にあたり、伝達が組織目的と矛盾しないと信じること、③意思決定にあたり、伝達が自己の個人的利害全体と両立しようと信じること、④受令者が精神的にも肉体的にも伝達に従うこと、の四つの条件を満たすときに権威あるものとして受令者に受け入れられる。したがって、管理者は伝達内容を受令者に理解できる形にしなければならないし、受令者に受け入れられそうもないと思われる命令に対しては、事前に教育をしたり、誘因や説得を用いたりして、命令が受令者に受け入れられるようにすべきである。

伝達は人を介して行われるから、伝達の体系とその伝達を担う人々が必要になる。その役割を担うのが管理者であり、彼は組織の中

で組織的意思決定を行う。バーナードによれば、意思決定には個人的意思決定（personal decisions）と組織的意思決定（organization decisions）の二種類がある。個人的意思決定とは、「個人が組織への貢献者となるかどうか、あるいはそれを続けるかどうかを決定する」（Barnard, 1938, p.187：訳195-196頁）当該個人の意思決定である。一方、組織的意思決定とは、「意思決定に関する努力を、組織目的に対するその組織的效果とその関係の観点から非人格的なものとみる」（Barnard, 1938, p.188：訳196頁）もので、意思決定そのものは個人によって行われるが、その意図と効果は組織的なものである。個人的意思決定では、手段に関する細部的決定まで個人で行う。一方、組織的意思決定では、重要な意思決定は一人で行われるが、細部的意思決定は組織的に行為する数人の異なる人々が行う。「要するに、管理者の任務の特徴として、それらが組織的意思決定の過程の専門化を表していることがあり、これが管理者職能の本質である」（Barnard, 1938, p.189：訳197頁）。

管理者が組織的意思決定を担うわけだが、バーナードは、自分の能力を無視することなく、与えられた職位の範囲内で意思決定しなければならないと主張する。もしも、自分の能力を超える意思決定を求められた場合には、意思決定しないことが必要になる。「管理的な意思決定の中で高い技術を要するものは、現在適切でない問題を決定しないこと、早まった意思決定をしないこと、実行しえない決定をしないこと、そして他の人がすべき決定をしないこと」（Barnard, 1938, p.194：訳202頁）、つまり消極的意思決定（negative decisions）にある。

したがって、組織全体として管理職能が遂

行されるためには、管理職位ごとに適切な管理者を採用することが不可欠だが、管理職能の遂行も貢献と誘因の関係によって決まる。管理者に求められる最も重要な貢献は、人格的忠誠または組織人格による支配である。というのも、管理者の個人的貢献が必要な時に得られなければ、伝達のラインは全く機能しえないからである。また、人格的忠誠という貢献は、物質的誘因によってほとんど引き出すことはできず、仕事の興味と組織に対する誇りという非物質的誘因の方が、それを引き出すために重要になる。

管理者が伝達機能を担うのであれば、協働の成否は管理組織の機能に強く依存すると言え、「もしも、組織の働きがうまくいかなければ、能率的でなければ、および、その構成員の任務を継続しえなければ、それはそのマネジメントが悪いという結論になる。すなわち、伝達構造、またはそこに配置される構成員、あるいはその両者、言い換えれば、直接に関与する管理部門に欠陥があるということになる」(Barnard, 1938, p.223 : 訳233頁)。

[2] 構成員の個人的活動の確保

人々を組織に引き入れ、かつ彼らから貢献を引き出すためには、誘因を適切に与えることが不可欠である。誘因には、就業時間の短縮など構成員の不満を減らす消極的誘因 (negative incentives) と賃金など構成員の満足を増加させる積極的誘因 (positive incentives) の区分があるが、バーナードによれば、誘因を客観的側面と主観的側面に区別することがより重要である。彼は誘因の客観的側面を提供する方法を誘因の方法 (method of incentives) と、また主観的態度を改変させる方法を説得の方法 (method of

persuasion) と名づけ、それぞれ検討している。

誘因の方法としては、賃金や物の供与といった物質的誘因がすぐに想起されるが、バーナードによれば、最低限の生活が満たされた後には、物質的誘因の効果は弱くなり、優越、威信、個人勢力、支配的地位獲得の機会、利他主義的奉仕や組織への忠誠といった個人の理想を満足させる組織的能力を意味する理想的善行 (ideal benefactions)、および参加の機会の提供、といった非物質的誘因が貢献を引き出すために重要になる。さらに、バーナードは非物質的誘因を重視する立場から、人間が物質的誘因だけに反応すると考える経済学的アプローチを以下のように批判する。「社会的行為から我々が『経済的』と呼ぶ側面を引き出すことは有用であるとしても、アダム・スミス (Adam Smith) やその後継者たちによって事実上作られた、かなり発達した諸理論は、その中では経済的要因は単なる一側面に過ぎない特定の社会的過程に対する関心を弱め、経済的関心を過度に強調した。・・・中略・・・。これら全てが、今日の多くの人々の頭の中では、人間は非経済的属性をわずかしかなかった『経済人』であるということの意味したし、今もなお意味している」(Barnard, 1938, p.xxx : 訳[序]40頁)。

この引用分から読み取れる経済人批判を「バーナードの鋭い非経済学的直観」(Williamson, 1990, p.5 : 訳3頁) と言うことができたとしても、J. S. ミル (John Stuart Mill) のように人々の人間性に踏み込んで経済学を構想した者がいたことから判断すれば³、アダム・スミス以後の経済学の全てを、経済的側面だけに関心を集中し、社会的要因を看過する思想と捉えるバーナードの主張は極めて皮相的であるといわざるをえないが、

ひとまずここでは、バーナードの経済学に対する理解と非物質的誘因を重視する姿勢を指摘するにとどめる。

構成員に対して十分な誘因を提供することができる限り、協働に必要な貢献を彼らから引き出すことは可能だが、実際にはかなりの困難を伴う。というのも、物質的誘因と同様に非物質的誘因の分量も組織において限りがあるからである。そこで、限られた物質的誘因と非物質的誘因を誰にどれだけ配分するのが重要になるのだが、人それぞれに物質的誘因に高い欲求を持つ者がいれば、非物質的誘因に高い欲求を持つ者もいる。したがって、組織の存続を左右する誘因の配分には困難な意思決定が伴うため、適切な誘因体系を作り上げることは難しい。そこで、誘因の効果的な配分が難しい場合には、説得の方法を用いる必要がある。説得の方法とは、説得により人々の欲望を変えて、与えられた誘因を適切であると判断させる方策である。説得の方法としては、解雇や刑罰の可能性を示唆することなどによる強制的状況の創出、政治や宗教的主義を教え込むこと、ならびに宗教教育や家庭教育などがあり、それらを通じて人々の欲望を変えることができる。バーナードは、この困難を伴う誘因の配分と説得の遂行を管理者に求めたのである。

[3] 目的の定式化と規定

目的の設定とは、意思力を行使しうるように選択条件を限定することである。活動の目的なしに個人活動が成り立たないように、組織活動においても、目的が存在しなければならない。もしも、組織目的がなければ、構成員に対してどのような努力が求められるのか、また、その結果どのような満足が得られるの

かがわからないからである。さらに、協働する人々が共通して容認できる目的が存在しなければ、争いや失敗を生むことがあるし、宗教的協働のように、構成員間で目的の理解に大きな差異があるときには、分裂に至る場合があるので、共通の目的が存在しているという信念を貢献者に持たせることが必要になる。また、環境の変化とともに目的は修正されるし、協働の発展とともに目的の数が増加するので、協働体系を変化する環境や新しい目的に対して適応させなければならない。管理者は、この目的の定式化に関わる機能を担う。

協働は無数の同時的かつ継続的活動であるとともに、ピラミッド化した組織においては、上位組織から下位組織へと権限が委譲される。上位組織から下位組織に至るにつれて、場所、集団、時間などに関して目的がより特殊化していく。全ての管理職能を一人で遂行することはできないから、目的の規定に際しては一般目的を組織の下層の人々に対して知らせて、彼らの細部決定を一般目的から遊離させないようが必要になる。したがって、目的の定式化は、伝達体系の保持と権限の委譲を必要とする職能である。組織の有効性は目的達成のための手段の適性を意味するから、細部目的と一般目的のそれぞれに対して適切な手段が求められなければならないが、その際に、「局所的な考慮と全体的な考慮との間、ならびに一般的な要求と特殊的な要求との間に効果的なバランスを見出す」(Barnard, 1938, p.238: 訳248頁) ことが不可欠となり、この機能を管理者の統制としてバーナードは捉えた。バーナードによれば、「組織全体の有効性という観点からみた統制は、決して些細なことではなく、ときには決定的に重要である。・・・中略・・・。全ての要素の balan

スの悪い処理による危機の発生は、疑いもなく、全体を感じ取る技量のある管理者に行動を修正するきっかけとなる」（Barnard, 1938, pp.238-239：訳249頁）。しかし、組織を全体的に統制できる能力は、ごく少数の天才的管理者に限られているのである。

[4] 道徳準則の創造

バーナードが管理者に対して管理職能の遂行力とともに求めているものが、「信念を作り出すことによって協働的な個人的意思決定を鼓舞するような個人の力」（Barnard, 1938, p.259：訳270頁）、すなわちリーダーシップである。ここでいう信念とは、「共通理解の信念、成功するだろうという信念、個人的動機が最終的に満たされるという信念、客観的権威が確立しているという信念、組織に参加する個人の目的よりも共通目的を優先するという信念である」（Barnard, 1938, p.259：270頁）。バーナードは、この信念の創出を個人の道徳的側面と関わらせて考察している。バーナードによれば、「道徳とは個人の中に存在する一般のかつ安定的な特性の個人的な諸力もしくは性向のことであって、そのような性向と一致しない直接的、特殊な欲望、衝動、あるいは関心を禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものを強める傾向をもつ。・・・中略・・・この傾向が強かつ安定しているときに、責任の一条件が備わる」（Barnard, 1938, p.261：訳272-273頁）のである⁴。

人間の行動は道徳によって支配されているということだが、それは一つではなく、複数の道徳準則（moral codes）によって支配されている。たとえば、マサチューセッツ州の住民であり、バプティスト教会員であり、両親、妻、子どもを持ち、用水のポンプ室で熟

練した機械工として働く人は、キリスト教倫理、国民としての愛国的準則、家庭義務の準則、熟練した機械工としての準則、用水事業の組織に関わる準則を持っている。この個人の中に存在する道徳準則が対立することがあり、その場合、個人はその対立に苦慮することになり、結果的に、「挫折や優柔不断に始まる一般的な道徳低下、あるいは偶然性、外部的で無関係な決定要因、あるいは偶発的な圧力などに意思決定をゆだねようとする傾向に見られる一般的な責任感の減退、あるいは対立の機会を減らすようにするための不活発な状況への意図的な逃避、あるいは『トラブルの回避』『誘惑の回避』『責任の回避』として知られているような対立を回避する能力の増大、あるいは、いかなる準則をも犯すことなく直接的な欲望や欲求を満たす代替案を作る能力の増大」（Barnard, 1938, pp.271-272：訳283-284頁）などが生まれる。

バーナードは「ビジネス・モラルの基本的状況」（Barnard, 1985）において、道徳準則の対立を解決する方法として、①責任の範囲を狭くしたり、境界を定めたりする司法的方法、②対立していると思われる道徳準則が誤った仮定または事実の無視に基づく擬似的対立であることを証明する調停の方法、③新たな準則を作り出すことで対立を回避する方法、を提示している。第三の方法、すなわち新しい道徳準則の創造には、創造力、識別力、不屈の精神が必要になるが、それらの能力を備える人材は多くない（Barnard, 1985, p.177：訳256-257頁）。

管理者は、そうでない人よりも職位に応じた複雑な道徳性を持つようになるので、道徳性の対立を回避するための新しい道徳準則を創造する能力が必要になる。ただし、これは

管理者自らのために新しい道德準則を創造するだけでなく、道德準則の対立に悩む他の人々のためにも新たな道德準則を作り出して、その苦悩から解放させなければならないことを意味する。バーナードによれば、個人的な道德準則が組織的な道德準則と矛盾しないように「共通目的に共通の意味を与え、他の諸誘因を効果的にする誘因を創造し、変化する環境の中で無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人的な確信を吹き込む」(Barnard, 1938, p.283: 訳296頁) ことが、リーダーシップの本質である。敷衍すれば、バーナードは、リーダーシップを、所与の目的の達成にとどまらず、目的の対立を克服し、従来の組織価値を超える全体的意味の創造としても捉えているのである(庭本、2006年、61頁)。

2. ウェイクフィールドの協働論

植民擁護論者として知られるウェイクフィールドはアダム・スミスの『国富論』を編集したが、その第一編と第二編の各章に、原則として長い注解を付した(諸泉、2005年、95頁)⁵。彼はその注解において、アダム・スミスの分業論を検討しているが⁶、その中で旅行団または商隊を事例にして、共に旅をする人々は、自らの安楽と安全のために、道中で互いに助け合うことに合意し、水汲み、歩哨、家畜の世話、といった仕事を互いに配分していることを指摘する。ウェイクフィールドは協働の成立には、目的(旅行の安楽と安全の確保)の存在と目的達成に向けた協力に対する参加者の合意が必要であると理解していたことがこの例示から読み取れる。また、この事例では集団とそれに所属する個人の目的は同一だから、協働による個人的目的の達

成から構成員の貢献意欲が生まれるものと考えられる。

さらに、ウェイクフィールドは、同注解の中で、同じ仕事を複数の人々で協力し合う「単純な協働 (simple co-operation)」と異なる仕事において複数の人々が協力し合う「複雑な協働 (complex co-operation)」とに協働を区分している。単純な協働には、多くの人々が、同じ時間に、同じ場所で、同じ仕事に従事するという特徴があり、その事例として、兎を補殺する猟犬、重い物を持ち上げる作業、樹木の伐採、材木の鋸引き、短期間で多くの乾草や穀物を刈り集める作業、短い季節のうちに広大な土地を排水する作業、および大きな船艇を漕ぐ作業、などが示されており、これらの事例から推察すれば、ウェイクフィールドは、単純な協働の利益を、大きな力の行使、作業時間の短縮、身体的適応力の克服、として理解していると考えられる。ここで留意すべきは、労働者が同じ仕事に従事していることから、単純な協働では仕事の分割が導入されていないにもかかわらず、生産力が向上している点である。そのため、ウェイクフィールドは、生産力を引き上げる原理として分業よりも協働を重視するのである⁷。この単純な協働を行うことにより余剰生産物が得られるようになり、これが社会発展の第一歩となる。

単純な協働により得られた余剰生産物は、より多くの労働者の雇用か、この余剰生産物と引き換えに他の商品を手に入れることに充当される。この余剰生産物のもたらす資本所有と交換力が、社会発展の第二歩になる。余剰生産物が資本として労働者の雇用に用いられた場合には労働者と資本家との協働が進み、資本家は労働者に余剰生産物を与えることで

彼らを雇用し、その一方で協働から余剰生産物を得る。この場合、彼らの関係は従属や搾取の関係としてではなく、余剰生産物を生み出すための協力関係として認識される。一方、自らの余剰生産物と引き換えに他の商品を獲得する場合は、互いの集団の協働と見做される。余剰生産物が交換されるようになると、自らが生産しない商品を自らの余剰生産物と交換して獲得できるようになるから、異なる時間と場所で、特定の仕事に特化する集団が生まれる。これら資本家と労働者の協力関係と商品の交換を前提とした特定の仕事への特化が複雑な協働である。

単純な協働にはない複雑な協働から得られる利益としては、アダム・スミスが分業の利益として主張した、技能の向上、作業時間の節約、および機械の発明に加え、国民の知的・道徳的向上が示される。複雑な協働の利益としての国民の知的・道徳的向上は、「知識は比較によって得られ、比較する集団は多様であることに見合っているので、画一的な国民は、当然のことながら愚鈍であり無知である」(Smith, 1843, p.38: 訳108頁) とするウェイクフィールドの見解に依拠している⁸。

労働者が一人であれば全ての仕事を一人で行わなければならないから、仕事の分割は進展しない。したがって、仕事の分割は労働者の数が多ければ多いほど、敷衍すれば企業規模が大きければ大きいほど進むとあってよい。その原則は農業においても適用できる。ウェイクフィールドは、イングランドの農業生産性はフランスやアイルランドの二倍であると主張するが、その理由をフランスとアイルランドの地所は小規模に分割されているために協働が実施されていないからだと説明する⁹。

仕事の分割は、技能の向上、作業時間の節

約、および機械の発明により労働生産性を引き上げるが、労働生産性はそれらとともに労働の活力 (energy of labour) にも依存する。仕事の分割も労働の活力も、共に交換する力 (power of exchanging) によって制限される。仕事の分割が交換に依存することは、交換なしに多様な財を獲得することができないことから容易に理解できるが、労働の活力が交換する力に依存するとはどういう意味なのか。これは、個人的な消費量を増やすためだけでなく、他人から称賛を得るために、また他人の愛情や意志を支配するために生存手段を超える商品を獲得したいという欲求が人々にはあり、労働の活力はその欲求を満たすために必要になる余剰生産物を作り出したいという欲求に依存するということである。しかし、仕事の分割が存在している場合、自らの作り出した余剰生産物を交換することによって初めて自らの欲する商品を手に入れることができるから、交換が存在しない限り余剰生産物を作り出そうとする欲求も生まれないことになる。

『国富論』の注解の中で単純な協働と複雑な協働という区別が見られることは上述の通りだが、アダム・スミスのピン製造業の事例に見られる企業内分業が、どちらに該当するのかが明確ではない。企業内分業の場合、全ての労働者が同じ仕事に従事しないので単純な協働とは言えないし、商品の社会的な交換過程が含まれないために複雑な協働とも言えないからである。

だが、企業内分業が意識されていないかといえばそうではなく、それを知る手がかりが『イギリスとアメリカ』(Wakefield, 1833) で示される「全般的結合 (general combination)」と「個別的結合 (particular

combination)」との区別にある。全般的結合とは、農業、商業、製造業などに分かれて従事する人々が、余剰生産物を交換することで協力し合うことを意味する。したがって、全般的結合は上述の複雑な協働に相当する。一方、個別的結合とは、大量の資本を用いて一つの作業場に多くの人々を集め、彼らに特定の作業を遂行させる分化と結合を意味する。したがって、それは一般的に企業内分業と呼ばれるものに相当し、蒸気の使用など大きな資本を使用することから生じる利益がそれから得られるとともに、多くの人間が同じ場所に集まることによって生まれる人間の知的交流が発明を促す。また、その知的交流ゆえに発明が個人に独占されることがなく、改善の進歩に貢献すると理解される。

では、個別的結合を可能にする大量の資本の集積は如何にして可能になるのか。これもまた資本出資者の協働として、具体的には株式会社制度として捉えられる。すなわち、資力に余裕のある者たちが出資し合い資本を巨大化させ、巨大な資本に裏付けられた生産施設で労働者を雇用して大量生産を始めるというのだ。

一般的には、ウェイクフィールドの全般的結合は社会的分業と、また個別的結合は企業内分業と呼ばれている。企業内分業の記述があるのだから、彼の協働論には個別企業の生産力向上の視点が含まれていると言ってよいが、彼の主要な関心は個別企業の生産力の発展ではなく、あらゆる産業で全般的結合と個別的結合が実施されることにより、国全体の生産力の向上がもたらされるという点にある。イギリスの富が他国のそれよりも豊かなことは、イギリスの産業分野における協働の発展に基因しているのであって、「全ての国におけ

る勤労の生産物は、資本および労働が結合されるとともに、仕事が多分化している程度に比例しなければならない」(Wakefield, 1833, p.335: 訳[一]45頁) ことは、彼にとって明らかであった¹⁰。したがって、国家間の協働を阻害する貿易制限は、国富の増大という観点から愚策として理解される。

むすび

これまでのウェイクフィールドの協働論の説明から、協働の範囲についてバーナードとウェイクフィールドは共通性を持っていることがわかる。バーナードは「両当事者の行為は相互に依存し合っており、相互連関的であるから、交換は、取引を成立させる合意、すなわち双方の行為の調整、に基づいている」と理解するから、財の交換関係を協働と捉えている。財の交換関係だけでなく、使用者と従業員との関係にも協働行為と報酬支払に関する合意による調整された活動が存在するという理解から、バーナードは使用者と従業員の関係も協働として捉える (Barnard, 1940, pp.116-118: 訳117-119頁)。バーナードのこの協働概念は、資本家と労働者の協働や社会的協働を直視するウェイクフィールドのそれと似ている。

しかし、一方で、ウェイクフィールドの協働論には、労働者の協働意欲がどのように持続するのかに関する説明が欠けている。資本家と労働者の協力関係を成立させる制度的基盤が明確にならなければ、つまりバーナード理論における貢献と誘因との関係のようなものを認めない限り、両者は協力ではなく、生存費説で規定するような関係や搾取の状態に至る可能性がある。また、バーナード理論では重視される協働体系における管理者の役割

に関する説明が欠けているのである。ウェイクフィールドの協働論では組織内で調整を担う者が明確になっていないために、組織内の調整に関する言及も存在しない。

紙幅の制約上、本稿ではバーナード理論とウェイクフィールド協働論との対比に留めるが、村田（2009年）が明らかにしたように、イギリス古典派経済学期に活躍したエコノミストたちの企業に対する主要な関心の一つが分業と協働であった。本稿での考察からもその一端が明らかになったように、彼らの分業論・協働論とバーナード協働論との対比という興味深い研究テーマが浮かび上がってくるのである。

注

- 1 経営学の形成過程とバーナード理論との関係については、眞野、2001年、3-18頁、を参照。
- 2 たとえば、三戸は、バーナードが随伴的結果について言及していたと捉える。詳しくは、三戸、2002年、193-205頁、を参照。
- 3 ミルの経営思想について、詳しくは、村田、2010年、217-264頁、を参照。
- 4 バーナードの「ビジネス・モラルの基本的状況」では、道徳の内容が、「個人的責任」、「代理的ないし公的な責任」、「職員としての忠誠」、「法人としての責任」、「組織への忠誠」、「経済的責任」、「技術的責任」、「法的責任」、の八項目として指摘されている。西岡は、この八項目をさらに、①十戒などの宗教道徳や社会のルール・慣習を守る「個人としての道徳」、②代理的責任を果たし、他の職員や組織への忠誠を尽くすとともに、法人の社会的責任を法人の代表者として分担する「組織人としての道徳」、③経済的責任や技術的責任のような「ものベース」の道徳、に整理している（西岡、2001年、321-323頁）。
- 5 ウェイクフィールドの植民論について、詳しく

は、Winch, 1965、を参照。

- 6 アダム・スミスとウェイクフィールドの協働論との関連については、村田、2009年、48-50頁、を参照。
- 7 ウェイクフィールドは、仕事の分割を意味する用語として「division of employments」を用いており、「division of labour」は一人の労働者内で仕事分割されていること、換言すれば一人の労働者が多くの仕事に従事することとして解釈されている。したがって、彼の説明に従えば、「division of employments」と「division of labour」は、反対の意味を持つ言葉である。
- 8 複雑な協働は、いわゆる社会的分業に相当するが、社会的分業の成立には余剰生産物の交換が不可欠になる。交換を前提とすれば、社会的分業の場合には取引費用を考慮せざるをえず、社会的分業には取引費用の発生というデメリットが生じる可能性がある。同時代人のパベッジ（Charles Babbage）は取引費用に気づいていたが（村田、2010年、63-65頁）、ウェイクフィールドはおそらく気づいていなかった。バーナードに対しても同様の疑問が生まれる。バーナードは、出資者、供給者、得意先、さらに顧客を組織に含ませるが（Barnard, 1940）、この場合、組織内における商品の交換が発生しはしないか。また、そうだとすれば、取引費用の問題をどのように処理するのか。
- 9 ウェイクフィールドは、このような立場から、仕事の分割のない協働を実現するためにオウエン（Robert Owen）が提唱したコミュニティ構想を批判する（Smith, 1843, pp.43-44：訳110頁）。
- 10 製造業だけでなく他の産業においても、協働が発展の源泉と理解される。たとえば、農業に関して、「どの農業作業も、何人かの手を結合して、絶え間なく、同じ特定の作業に、時を同じくして、そして相当の期間共に連続的に働かせるのでなければ、さほど生産的ではない」（Wakefield, 1833, p.474：訳[二]118頁）とウェイクフィールドは述べている。ウェイクフィールドによれば、植民時代のアメリカでは土地が安価だったために、移民の多くがすぐに土地を保有することが可能であった。そのため、雇用労働者を得ることが難しく、

それが農業の生産性を低下させた。そのような状況下において、労働の分散化を防ぎ労働の結合をもたらすために、奴隷労働は有益であった。むしろ、奴隷労働には人道的な問題があるので、それを廃止するとともに農業における労働の分散化を防ぐためには、移民者がすぐに土地を保有できないような価格を土地に付け、移住後のしばらくの間、賃金労働者として働かせるような制度を確立しなければならない、とウェイクフィールドは主張する (Wakefield, 1833, pp.470-490: 訳[二]110-148頁)。

参考文献

- Andrews, Kenneth R. 1968. "Introduction to the 30th Anniversary Edition," in *The Functions of the Executive*. Thirtieth Anniversary Edition with an Introduction by Kenneth R. Andrews. Cambridge: Harvard University Press. 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。
- Barnard, Chester I. 1938[1968]. *The Functions of the Executive*. Thirtieth Anniversary Edition with an Introduction by Kenneth R. Andrews. Cambridge: Harvard University Press. 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。
- Barnard, Chester I. 1940[1984]. "Concepts of Organization," reprinted in *Organization and Management*. Cambridge: Harvard University Press. 村田晴夫訳「組織の概念」、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』所収、文眞堂、1990年。
- Barnard, Chester I. 1985[1986]. "Elementary Conditions of Business Morals," reprinted in *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*. Tokyo: Bunshindo Publishing Company. 飯野春樹監訳「ビジネス・モラルの基本的状況」、『経営者の哲学 バーナード論文集』所収、文眞堂、1986年。
- Smith, A. 1843. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, edited by Edward Gibbon Wakefield. London: Charles Knight and Co. 諸泉俊介訳「翻訳ウェイクフィールドのスミス『国富論』註解(1)一」『佐賀大学文化教育学部研究論文集』第10号第1号一、2005年一。
- Wakefield, E. Gibbon. 1833[1968]. *England and America: A Comparison of the Social and Political State of Both Nations*, reprinted in *The Collected Works of Edward Gibbon Wakefield*. Glasgow and London: Collins. 中野正訳『イギリスとアメリカ』日本評論社、1947年。
- Williamson, Oliver E. 1990[1995]. *Organization Theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*, edited by Oliver E. Williamson. Oxford: Oxford University Press. 飯野春樹監訳『現代組織論とバーナード』文眞堂、1995年。
- Winch, Donald. 1965. *Classical Political Economy and Colonies*. London: G. Bell and Sons Ltd. 杉原四郎・本山美彦訳『古典派政治経済学と植民地』未来社、1975年。
- 飯野春樹、1990年、「訳書序」、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』所収、文眞堂。
- 小笠原英司、2004年、『経営哲学研究序説—経営学的経営哲学の構想—』、文眞堂。
- 西岡健夫、2001年、「バーナード組織道徳論とその展開」、河野大機・吉原正彦編『経営学パラダイムの探求—人間協働 この未知なるものへの挑戦—』所収、文眞堂。
- 庭本佳和、2006年、『バーナード経営学の展開—意味と生命を求めて—』、文眞堂。
- 眞野脩、2001年、「経営学の展開とバーナード理論」、河野大機・吉原正彦編『経営学パラダイムの探求—人間協働 この未知なるものへの挑戦—』所収、文眞堂。
- 三戸公、2001年、「バーナード探求—能率、加藤業績に助けられて—」、河野大機・吉原正彦編『経営学パラダイムの探求—人間協働 この未知なるものへの挑戦—』所収、文眞堂。
- 三戸公、2002年、『管理とは何か—テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて—』、文

眞堂.

村田和博、2009年、「イギリス産業革命期を中心とした分業と協働に関する経営学史的考察」、三浦庸男・張英莉編著『現代社会の課題と経営学のアプローチ』所収、八千代出版.

村田和博、2010年、『19世紀イギリス経営思想史研究—C. バベッジ、J. モントゴメリー、A. ユア、およびJ. S. ミルの経営学説とその歴史的背景—』、五絃舎.

※ 本稿は科学研究費補助金（基盤研究C）、研究課題名「イギリス古典派経済学における企業像とその経営理論的考察」（課題番号：00300567）の研究成果の一部である。