

経営組織と経営福祉

－基礎理論の構築に向けて－

人文学部 浜 田 照 久

目次

- 1 序
- 2 経営組織の内在的要請
- 3 経営組織の能率
- 4 結

1 序

経営組織とそこで行使される様々な福祉政策すなわち経営福祉との間には、一定の関係がなければならない。すなわち経営組織の行動原理に経営福祉が合致しなければならない。なぜなら経営組織の行動原理に反した経営福祉は、おのずと経営組織を弱体化せしめ、反対に経営組織の行動原理に合致した経営福祉は、当該経営組織をますます繁栄させるであろう。こうしたことから本稿では、経営福祉を考える上での経営組織の行動原理を探っていきたい。

2 経営組織の内在的要請

周知のように、バーナードは経営組織を「意識的に調整された人間の活動や諸力のシステム」⁽¹⁾と定義している。かく定義された経営組織は、あらゆる協働システム——組織を中核とした、物的システム、人的システム、社会的システムによって構成されている——に共通する共通する協働システムの1側面となる。こうした経営組織の機能は、効用の創造、効用の変形、効用の交換であり、したがって「効用の創造、変形、そして交換という観点からすれば協働システムは、(a) 物的経済、(b) 社会的経済、(c) 個人的経済、そして(d) 組織経済として区別されうる4種類の異なった経済を含んでいる」⁽²⁾こととなる。つまり、経営組織の機能的側面から協働システムを観察すると、それは組織経済を中核とした、物的経済、社会的経済、個人的経済のバランスの上に成り立っているといえる。

ところでこうした組織経済は、「(1) 組織が統制している物財、(2) 組織が統制している社会関係、(3) 組織が調整している個人的活動に対して、組織が割り当てる効用のプール」⁽³⁾であり、「組織はその活動によって自分自身のために効用を創造することができるし、交換によって効用を得ることが

できるし、効用を変形したり、移転したりすることもできる。」⁽⁴⁾したがって、組織が存続していくためには、組織が十分に物財、社会関係、個人的活動を支配しそれらによって効用を創造したり、効用を交換したり、あるいは効用を変形したりして効用のプールを維持していくこと、換言すれば、全体として消費される効用よりも大なる効用を確保することが必要とされるのである。なんとすれば、経営組織の貢献者は純誘因を受け取る場合にのみその貢献行為を提供するのであるから、経営組織は効用を純誘因として貢献者に分配することが必要であり、「貢献者の各人が、自らの交換において余剰、すなわち純誘因を要求する限り、経営組織はそれ自身の経済において交換、変形、そして創造によって効用の余剰を確保するときのみ存続することができる」⁽⁵⁾のである。

この様に、経営組織が貢献者の純誘因の要請に対して、純誘因として分配できる効用を確保することが、協働の継続にとって必須であり、経営組織を協働的な人間活動のシステムとして把握するバーナードの立場からは、組織経済における効用の余剰の確保は、経営組織が存続していく際の、経営組織独自の行為目的としてとらえることができるのである。

ではこの様な経営組織に独自のものとしての、経営組織の内在的要請としての組織経済における効用の余剰の確保は、いかにして可能となるのであろうか。

上述した様に、経営組織の存続は組織経済において効用の余剰を確保するときに保証される訳であり、そのとき経営組織は貢献者にその効用の余剰を純誘因として分配することができる。すなわち、経営組織は効用の余剰を確保することによって、その効用（物的効用と社会的効用）を貢献者に分配し、貢献者はその効用（純誘因）を受け取ることによって、貢献行為を提供し続ける。この限りにおいて貢献者は満足を得、協働はより一層促進され、協働的な人間活動のシステムとしての経営組織は存続し続けるのである。

バーナードはこうした組織経済について、次の様に指摘している。「組織経済の唯一の尺度は、経営組織の存続である。経営組織が成長しているなら、それは明かに能率的であり、経営組織が縮小しているなら、能率的であるかどうか疑わしく、結局において縮小期間中は非能率的であったことがわかるであろう。」⁽⁶⁾このことから次に、経営組織の能率の概念を検討することが必要であろう。

3 経営組織の能率

バーナードは経営組織の能率を、「個人の活動を誘因するに十分なほど個人の動機を満足させることによって、経営組織活動の均衡を維持すること」⁽⁷⁾、「そのシステムの均衡を維持するに十分な程、有効な誘因を提供する経営組織の能力である」⁽⁸⁾と定義している。このことから、前述した経営組織の内在的要請としての経営組織に独自の目的、すなわち組織経済における効用の余剰の確保は、経営組織の能率であることがわかる。

そしてバーナードは、こうした経営組織の能率は2つの統制から生ずると指摘している。「経営組織の能率は、2つの統制から生ずる。交換点、すなわち経営組織の周辺でのアウトプットとインプットの詳細なる統制、そして経営組織において内的であり、生産的要因である調整である。交換は

分配的要因であり、調整は創造的要因である。」⁽⁹⁾前者の分配的要因において注意されねばならないことは、可能な限り少ない反対給付でもって、あらゆる種類のあらゆる貢献を獲得するということがある。このことは、受け取る人の観点からして、できるだけ少なく与えるという意味ではなくて、「自分には少ない価値しかないが受け取る人にとっては多くの価値のあるものを可能な限り与え、自分には多くの価値があるが与える人にとっては少ない価値しかないものを受け取る」⁽¹⁰⁾ということである。従って、相手の価値において可能な限り少なく与え、可能な限り多く受け取るという考えは、悪い顧客関係、悪い労働関係、悪い信用関係、悪い供給関係、悪い技術の源泉なる⁽¹¹⁾。こうした場合、価値ある誘因が提供されない、あるいは、対応する貢献が少ない価値しかないので、価値ある誘因が提供され得ないこととなる。

ところでバーナードは、こうした分配的要因について次の様に指摘している。「分配的要因においていかに能率が確保されても、ほとんどの場合、協働しないで個々に得られる満足の総計よりも大きい総計を得ることができないであろう。……分配における保守主義の必要性は、協働からの余剰が多くの成功した経営組織においても少なく、浪費を許す程十分でなく、経営組織がこうした事実によって崩壊する可能性から生ずる。」⁽¹²⁾前節で指摘したように、組織経済における効用の余剰の確保が経営組織の存続のために必要であるが、経営組織の分配の能率の確保だけでは、必ずしもそのことは保証され得ないのである。そして、経営組織の存続における決定的要因として、経営組織の能率における第2の要因である調整の側面が指摘されるのである。

バーナードは経営組織の能率の調整的側面について、次の様に述べている。「経営組織の創造的側面は調整である。効用を生み出すために、経営組織の諸要素の適切な結合を確保することは、協働システムの存続にとっての基礎をなしている。それは様々な近似的名称——“包括的管理”、“管理者の見通し”、“実際の全体感”、その他——によって呼ばれている。……生存するためには、協働それ自体が余剰を創造せねばならない。……多くの状況の下で、調整の質が経営組織の存続における決定的要因である。……分配の統制は高度に発展した技術の問題となるであろうし、しばしばなっている。他方、創造の能率は結果として技術の発明を含むけれども、性格としては、本質的に非技術的である。必要なことは、全体として物事を見る感覚であり、全体に対して部分を永続的に従属させることであり、すべての諸要因——他の管理職能、技術、説得、コミュニケーション、分配の能率——から、最も広範な観点に立脚して、戦略的要因を識別することである。物的、生物的、経済的、社会的、個人的、そして精神的効用の変形に対する共通の尺度はありえないので、創造的協働の戦略的要因を決定することは、直感の問題であり、釣合い感の問題であり、全体に対する異質的な諸部分の重要な関係の問題である。

この全般的管理過程は、その重要な側面において知的なものではない。それは審美的であり道徳的である。かくしてその遂行には、適合性の感覚、適切性の感覚、責任として知られている能力——これが協働の達成にとって最終的表現である——が必要となる。」⁽¹³⁾

この様に貢献意欲を引き出すための効用の余剰の確保、従ってまた経営組織の存続は、主として

経営組織の能率の調整的側面に依存することになるのであるが、この側面は、審美的、道徳的なものであって、それに対応した能力が必要とされる。これは、「われわれが普通に“責任”ということばに含めるリーダーシップの側面であり、人間の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質である」⁽¹⁴⁾と指摘される。ここにおいて、最高経営管理者にはこうしたリーダーシップ能力を備え、常に「全体としての経営組織とそれに関連する全体情況を感得」⁽¹⁵⁾して戦略的要因を探求することが必要とされ、この限りにおいて協働自体が効用の余剰を生み出し、意識的に調整された活動のシステムとして、経営組織は存続していくことになる。まさにこれが、経営組織の存続において最高経営管理者に課せられた基本的な役割であるといえる。

4 結

前節で見てきた様に、経営組織が存続していくためには経営組織の能率の確保が必要である。そしてそれは、経営組織の調整的側面に大きく依存している。すなわちどの経営福祉政策を採用するかは、最高経営管理者の意思決定の問題であり、最も広範な観点に立脚して戦略的要因を識別することである。つまり経営福祉政策の採用は、最高経営管理の直感につながる問題とされ、それは具体的には、機会主義的側面における分析と道徳的側面における分析並びに創造の統合としておこなわれるものである。

バーナードは次の様に述べている。「意思決定の機会主義的側面は、一般に目的達成の手段および条件に関係しているといえよう。これは、論理的、分析的処理と経験的観察、経験、実験が有効である経営組織活動の側面である。それらは、経営組織に内在的な専門化を要求し、それが今度は専門化を可能にする。協働の力が最も明白なのは、この側面においてである。道徳的側面は、物的、生物的、社会的経験の無数の経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を形成する、態度、価値、理想、希望の側面である。一方において、これら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、その抵抗はこれらの目的の修正を強制し、目的が示している期待を究極的に限定する。この2側面は具体的活動に統合される」⁽¹⁶⁾、「組織経済の唯一の分析は、経営組織の活動に関する意思決定の分析である。」⁽¹⁷⁾従って、組織経済の均衡の考察に当っては、意思決定の道徳的側面と機会主義的側面の両方を検討しなければならない。このうち機会主義的側面の検討は、各種の経営福祉政策の具体的内容の分析を意味し、道徳的側面の分析は、広く環境との間でどの経営福祉政策が必要とされるのかの分析になってくる。これらの分析に関しては、次回以降の研究に待ちたい。

注

(1) C.I.Barnard, The Functions of the Executive, 1968, p.72

(2) ibid., p.240

(3) ibid., p.242

- (4) *ibid.*,p.242
- (5) *ibid.*,p.244-245
- (6) *ibid.*,p.251-252
- (7) *ibid.*,p.240
- (8) *ibid.*,p.93
- (9) *ibid.*,p.254
- (10) *ibid.*,p.254
- (11) *ibid.*,p.255
- (12) *ibid.*,p.256
- (13) *ibid.*,p.256-257
- (14) *ibid.*,p.260
- (15) *ibid.*,p.235
- (16) *ibid.*,p.211
- (17) *ibid.*,p.244