

論文

組織能率の有用性
— CI バーナードによる能率の概念による実証研究—

The usefulness of efficient in an organization

佐藤 浩史

SATO Hiroshi

抄録

本研究は、近代組織論の祖とされる CI バーナードの組織能率のとらえ方が一般的な能率の概念に異なることを確認し、この普遍的とされる理論が現在の企業経営者の意思決定過程の分析に利用可能であることを実証する。企業など組織の能率は一般に認識される科学的管理法に見られるような経済合理性を強く意識したものである。CI バーナードによる組織能率の概念は、組織人格を持つ組織の中の個人の満足の獲得が重要であり、経済合理性優先の行為とは異なる。しかも、このとらえ方が組織の存続に対する影響力をもつとされる。現在のわが国経営者の意思決定過程にこの CI バーナードの組織能率のとらえ方を参照させ分析した。結果として、一般に欧米の企業における経済合理的な行為が優先されるものではなく、組織内の調和を保つ、仲間を守るなどを重要とする経営者の割合が多く、組織能率のとらえ方に CI バーナードに示される組織人格を持つ個人の満足をどのように獲得するかという課題に対応しているわが国経営者の存在を確認した。

キーワード：組織能率、組織人格、組織の中の個人の満足、経営者の意思決定過程

1.はじめに

経営組織論における能率は、組織が存続するために必要な組織の均衡を図るために重要な要素とされる。この組織の能率のとらえ方として、生産管理の分野で生産性を求める場合に利用される能率とは異なるとらえ方の研究がある。それを述べたのは、近代経営組織論を説明した CI バーナード (以下バーナード) であり、能率は、組織に貢献を求めた個人に対して、これを了解し組織人格をもった貢献者個人の満足によるとしている。ⁱ企業など現代の組織は、常に変化する社会、経済、市場、環境に対応し存続することが求められる。このことは、現在に限り求められているものではなく、これまでも、長期的にも社会、経済、市場、環境のいずれか、あるいは複合して企業など組織に対し維持、存続が容易ではない状況に接する。これに対応しようとする組織は、社会、経済、市場、環境という外部状況に対して、従業員など組織の貢献者の行動の均衡を図る行為が必要とされる。企業など組織の均衡を図るためには、組織の有効性と能率が外部状況と内部適応が問題とされる。このことを述べたバーナードは、「組織が存続するためには、有効性または能率のいずれかが必要であり、組織の寿命が長くなればなるほど双方がいっそう必要になる。」ⁱⁱとしながら組織の存続のために貢献を得ようとするならば、個人の意欲と信念が必要でありこの意欲を継続するには、組織が貢献を求めようとする社会一般に存在する個人に貢献意欲を誘引し、これに了解し組織目的を受容した個人をうまく扱っていかなければならない。組織が存続するための有効性と能率の確保には、この組織人格を持つ個人の満足が必要であり、「満足が犠牲を超える場合には、意欲が持続し、能率的な組織の状態となる。」ⁱⁱⁱとしている。組織の中の個人の満足が得られないと組織の存続が難しい。

バーナードの有効性と能率については、これまでも多くの研究によって理解の仕方が研究されてきている。組織の有効性は、一般的にとらえられる有効性の概念で説明できるとする研究がある。能率に関しては、論者によってとらえ方が異なる。三戸 (1987) は、「バーナードのそれは全く独自のものであり、バーナード以外に能率なる言葉がバーナードによって意味せられた内容のものとして用いられたことがこれまであったのだろうか。」と述べる。山口 (1999) においても「有効性に関しては、バーナードの意味するところと、他の論者の意味するところに違いはないと言われている。これに対し、能率については、バーナードの場

合、その意味は一般にいわれている能率概念とは異なり、「個人の満足」であるとされ、特殊な意味でこの概念が用いられている。」とバーナードの組織の有効性と能率についてのとらえ方が有効性の面では、一般的な概念で了解され、能率においては異なるものと捉えている。これらの研究が示唆するものから、バーナードが述べる組織の能率の論理的な概念が実際の企業の経営でどのような行為で理解できるのか、経営者の能率に対する認識を確認することで組織の能率について現在における有用性も理解することができるであろう。これが本稿の目的となる。次章ではバーナード組織論に述べられる組織の有効性と能率についての先行研究を整理する。

2. 先行研究の整理

2-1 CIバーナードの組織における有効性と能率

バーナードは、自らの企業など経営の経験から経営組織論を展開し、組織についての定義と理論を述べている。組織は、「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」と定義している。そのような組織は、(1) 伝達（コミュニケーション）、(2) 貢献意欲、(3) 共通目標という要素を外部状況に適応させることにより成立するとしている。^{iv}また、組織は、それ単独の内部のみで成立しているのではなく環境という外部状況に適応するオープンシステムであるという理解である。この組織が存続するためには、社会一般に存在する個人に対し組織に貢献するよう誘引し、これを了解した個人が組織目的を理解し組織人格を持つ個人となる。

また、組織に入った個人は、放っておいても組織に貢献し続けるわけではないため、組織への貢献を継続させるためという意味も誘因に含まれる。組織が示す誘因を受け入れた個人は満足し組織への貢献を続ける。そうでなければ組織が失敗する。^v個人が満足するために提供する誘因は、特殊的誘因として (a) 物質的誘因、(b) 個人的で非物質的な機会、(c) 好ましい物的条件、(d) 理想の恩恵、があり、一般的な誘因として、(e) 社会的結合の上の魅力、(f) 状況の習慣的なやり方と態度への適合、(g) 広い参加の機会、(h) 心的交流の状態があげられる。^{vi}この方法による誘因で組織の中の個人が満足を得て組織に貢献するというものである。この組織によって提供される誘因により満足を得た組織の中の個人は、

組織へ貢献する行為によって存続にかかわる。さらに、組織の存続のためには、組織の均衡が重要であり社会経済に存在するものであるから、組織に対する外的な状況と組織の内的なものに対して均衡しているかが重要な意義を持つ。

能率は、組織と個人の相互交換の問題とし、組織の存続には有効性と能率の両方が必要であるとする。^{vii}そして、この相互交換の結果、組織の中の個人の満足によって能率がえられることを述べている。バーナードの能率の概念は、組織の中の個人の行為が生産性を合理的に計算するようなものではなく、組織の中の個人の満足に求められている。

2-2 CI バーナードの能率の諸研究

バーナードが能率を確保するために説明するのは、従業員など貢献者の満足をどのように得るのかというものである。組織の効用を得るためにバーナードは、協働体系における機能として(1)効用の創造、(2)効用の変形、(3)効用の交換であり、具体的な要素として、(a)物的経済、(b)社会的経済、(c)個人的経済、(d)組織の経済があり、協働体系＝組織のレベルからみた四重経済と表す。その具体的な組織人格を持つ個人の行為との連関は、(1)組織のメンバーによって貢献され、環境に対する組織の働きかけによって得られ、また環境に向かって支出され、メンバーに与えられる物的エネルギーと物財(物的経済)、(2)社会的環境に関連する社会的効用(社会的経済)(3)個人的経済(個人的経済)、による組織と個人の均衡が得られ満足する。このことを組織レベルでの能率と重ねている。^{viii}

「行為がその目的の動機を満足し、その過程がこれを打ち消すような不満足を作り出さない場合には能率的であるという。」^{ix} 協働体系のレベルは社会的要因とのかかわりで「協働の能率は、個人の能率の合成物である。」とし、これには動機の満たされる程度も能率にかかわり「個人行為の能率と同じく、協働の能率はしばしば、具体的目的を達成する過程に付随する満足や不満足に依存する。」^x ということになる。

組織のレベルでは「その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であるという考え方である。」^{xi}とし、「組織に適用される場合の「能率」という意味は、組織活動を十分に引き出すのに十分なほどの個人の動機を満足させて、組織の均衡を維持することである。」^{xii}と述べている。ここに共通する概

念は、組織の中の個人に対し非経済的誘因によって貢献するよう働きかけ、これを継続するために均衡を維持するよう満足を充足することと捉えることができよう。組織が存続するためには、組織の均衡が必要とされ、その均衡は、有効性と能率によって図られる。能率は、組織の中の個人の行為によって実現されるから、能率と組織が示す誘因の目的と手段について知ることが必要とされる。

わが国におけるバーナードの能率については、その主著を管理論の観点からの研究（飯野 1968、1992、吉原 1980、三戸 1986、山口 1999）組織経済の観点での研究（真野 川端）など、様々な側面から検討されてきている。このとらえ方は、個人の満足と動機の充足であり、個人の側の問題であるとする。（飯野 1992）一般的な能率とは、投入量や産出量を貨幣価値で測定するものとする経済的能率を指す。（山口 1999）

三戸（1987）は、バーナードとサイモンにおける能率の扱われ方を検討しサイモンの能率に対し「常識的」と述べサイモンに述べられる資源の使用から最大の効果を生むことから「最小の犠牲で最大の成果、一定の成果をあげるのに最小の犠牲、一定の犠牲で最大の成果を意図することが、人間にとっての共通の行為原則として言われてきているものである。」^{xiii}とする。これらは能率を経済的に扱うことが一般的、常識的であるということである。バーナードの能率については、求める結果と求めざる結果が能率の概念に含まれており、「これまでその用語がなかったということは、求める結果と求めざる随伴的結果とを対にして捉えようとしなかったことの証拠でもある。」^{xiv}と述べる。バーナードが求めざる結果も能率に含まれることに着目し、「これまで科学は、求める結果ばかり問題にしてきた。そして目的合理性のみを追求してきた。求める結果は、つねに得られるとはかぎらない。と同時に、ある目的を追求する行為はつねに求めざる結果を随伴する。」^{xv}この求めない随伴的な結果が含まれることをバーナードの能率の概念とサイモンや一般的な管理論に理解される能率の差異と捉え、組織の均衡と一般的にとらえられてきた組織の管理論に述べられる能率とバーナードの能率の差異を示している。

吉原（1986）は、バーナードの能率が一般的に理解される能率と異なることを管理論と組織経済でとらえることで理解できることを説明している。バーナードの管理過程では、有効性と能率を理解するために四重経済が述べられている。こ

の四重経済は、有効性と能率が確保されれば組織が均衡を維持できるとする要素であり、能率について研究者の見方が述べられるがバーナードの能率は、「しかし、バーナードの場合、そのような誘因と貢献に基づく部分能率を述べるに留まるものではない。」^{xvi}と述べ、「個人と組織がともに効用の余剰を獲得することは、部分能率を超えて、効用の分配過程と生産過程とが相互に関連した全体能率の問題である。」^{xvii}としてバーナードの能率の概念が一般的な能率と異なることを説明している。

このバーナードに特有の能率の概念の具体が管理過程に組織経済として説明されている。この組織経済が誘因と貢献の差異に効用の余剰があれば組織の均衡状態が確保できるという一般にも理解を示しつつ、「バーナードが問題にしたのは、そのような組織自らが自らのために効用の余剰を生み出し、価値ある誘因を提供する能力を有した均衡状態なのである。」^{xviii}というバーナード理解を提出している。バーナードの能率を扱う場合には、その組織行動において求めた結果と求めざる結果があること、効用の分配という今あるものに限らず、効用を生産する過程にも求めざる結果がでることも想定しつつ、能率を判断する基準が設定される必要性を述べている。また、この場合の効用は、「物的、社会的効用をどの程度生み出すかという問題だけではない。むしろいかなる効用を組織が求めるのか。」^{xix}という点から、全体情況をとらえてから効果的に総合するための概念枠組みであるとしている。

川端(1974)は、バーナードの経済人批判を批判的に検討しつつ、その組織均衡論について論証している。まず、人間観を整理し二重性を確認している。普遍的・機能的個人と特殊的・個性的個人、組織人格と個人人格、有効性と能率という二重性である。バーナードの目的と動機を対峙させる。この目的と動機に有効性と能率の概念を結び付けると「行為の目的達成度としての「有効性」と、動機満足度としての「能率」という二つの概念を措定することが有意味となる。」^{xx}組織における有効性と能率に二重性があり、これらの主体が転換しているとバーナードの有効性と能率を批判的に論証している。目的に対応する有効性と協働体系、動機に対応する能率と個人という二重性である。川端は「組織における個人の行為がもつ二重性を片時も見失ってはならない。」^{xxi}としている。この説明として「組織行動の実体は個人の行為であるが、その目的は組織のものであり、個人

の目的ではない。したがって、現に存在しているものは組織の行為・目的・動機であって、個人の行為・目的・動機ではない。個人の行為として実在しているのは、個人が組織に対して貢献する、という行為・目的・動機である。個人は選択力を持ち、貢献しないこともできるのに、あえて貢献するのである。」^{xxii}と主張し、その主著の第四章、第五章を検証している。①協働行為の目的は、協働的観点から決定されるのであって、個人的観点はここでは関係がないことが述べられている、②協働の目的達成にかかわる個人の行為と協働体系に貢献する個人の満足の意義、③個人的観点が関係ないことと個人の満足に結びつく動機と個人的満足としての能率のとらえ方を示している。バーナードの「動機は個人的なものであるから、この能率の唯一の決定因子は個人である。」からの「協働体系の能率の唯一の尺度が体系の存続能力であることを意味する。」と述べている。第五章で組織均衡の構成について述べられていることで能率の主体が個人から協働体系に移動したとする。有効性が協働体系、能率が個人という関係で述べられてきたところで有効性と能率のどちらも主体が協働体系に変わっている点で問題が生じているとする。

真野(1986)は、バーナードの組織における能率と有効性の概念の理解に対して異なる議論があることを整理している。バーナードの「組織の最初の存在は、その時における外部条件に対するこれ等諸要素の適当な結合に依存している。その存続は、このシステムの均衡に依存している。この均衡は、第一には、その内的なもの、即ちこれ等諸要素間の調和の問題であるが、しかし、それは究極的には、そして基本的には、このシステムとそれに対して外在的である全体状況との間の均衡である。この外的均衡は、その内に二つの条件を有する。第一は、環境状況に対するその目的の適切さよりなる組織の有効性である。そして第二は、組織と個々人との間の交換よりなる組織の能率性である。かくて上述の諸要素は、外部的諸要素と共に、それぞれ変化し、同時に彼らは、相互依存的である。」^{xxiii}と述べられる箇所を組織の外的均衡を環境状況に対する目的の適切さによる有効性、組織と個人の交換を能率としてとらえており、有効性と能率は、組織の均衡で解釈できるとする。ここでは、組織の能率について、組織経済によって説明されている。協働体系の能率は、個人的欲求や動機の充足に関係し、個人の能率の合成物即ち各種の性格の異なった個人的欲求や動機がどれ程充足されたかが協働体系

の能率の程度を決定する事となる。「協働体系の能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力である。即ち負担を満足と釣り合わせる事と言えよう。」^{xxiv}そして「能率ないし均衡は、個人の動機を変える即ち社会的要因に働きかけるか、又は、個人に生産成果を配分するかのいずれかの方法によって得られる。この生産成果は、物質的なものの場合もあるし、社会的なものの場合もあり、また両者の場合もある。」^{xxv}というバーナードのとらえ方から真野は、「協働の能率は、何がどれだけ生産されたかということと、個人の貢献に何が与えられたかと言う問題となる。」^{xxvi}と解釈している。いわゆる誘因の問題を含めている。また、バーナードの部分的能率と全体の創造的な経済という二つの能率に関して、部分能率における効用の収支の均衡をバーナードが分配的能率とよび、直接組織に参加している個人との交換のみならず、将来参加する可能性を持つ個人に対する行為も含むことを述べている。しかし、分配的能率が追及されてもそれだけでは単独の個人の満足の総和以上のものを得るのは容易ではなく、組織が存続するために必要な貢献は、協働自体が効用の創造を行わなければならないとする。この創造の経済は創造の能率であり、創造要因である調整の質であり、本質的には、非技術的性格がある。管理職能、技術、説得、伝達、分配的能率などの総和から戦略的要因の識別と物的、生物的、社会的、個人的、精神的諸要素間の共通の尺度は見いだせず、直感の問題として扱われ、全体感、釣り合いの側面という意味といわれる。^{xxvii}

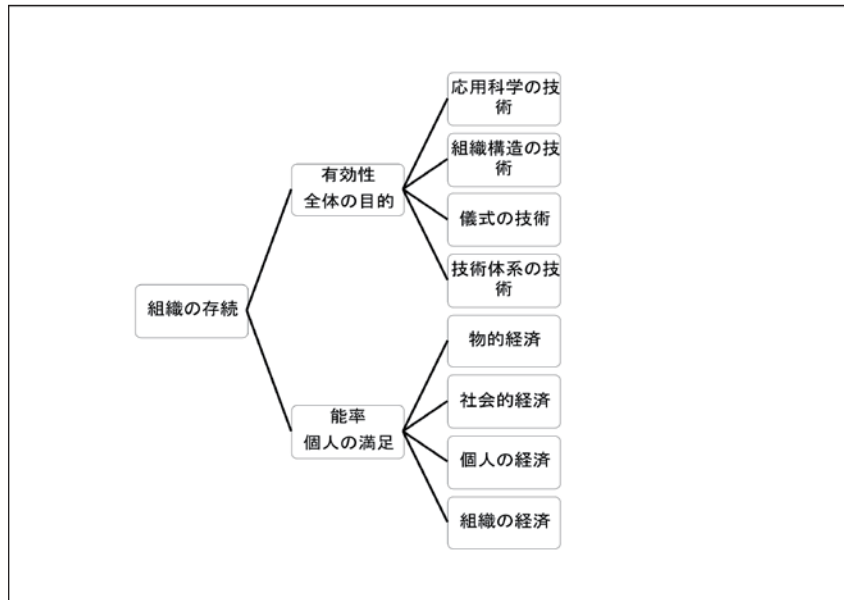
これらのバーナードの組織における能率のとらえ方の側面は、組織の中の個人の満足によることが諸研究から示されている。

3.分析枠組み

本稿では、組織の行為における実際の主体となる企業の能率について、現代ではどのように認識されるのか、企業経営者の経験に基づく結果から理解するために調査することが目的である。企業の存続に有効性と能率が重要であるというバーナードのとらえ方から、能率に注目する。バーナードの能率を枠組みとして利用していく。

バーナードは、企業など組織の存続には有効性と能率が重要な概念であると述べている。また、それらにそれぞれ要素が存在する。(図1)

図1 組織の有効性と能率区分



出所) バーナードを参考に筆者作成

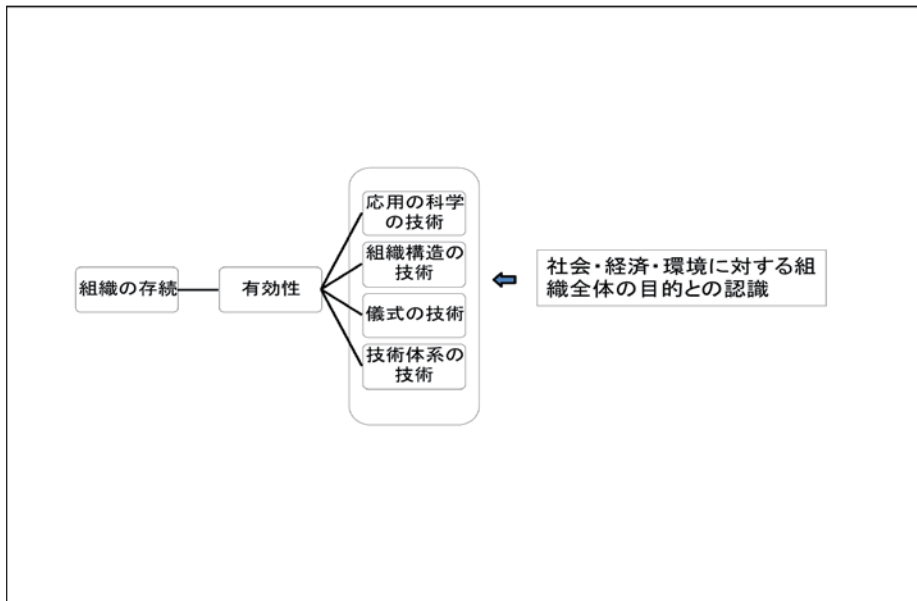
企業の経営者は、自らがかじ取りをする組織の均衡を確保するために有効性と能率のどちらを重視して経営してきたのか分類する。そのために有効性を整理すると、「最終目的を達成するために全体情況のもとで選択された手段が適切であるかどうかということだけに関係がある。」^{xxviii}とバーナードによって述べられる。真野（1986）では、有効性を実現するには組織の均衡が必要であり、この均衡は有効性と能率の均衡のことであり、これを次のように説明している。「この均衡は、第一には、その内的なもの、即ちこれ等諸要素間の調和の問題であるが、しかし、それは究極的には、そして基本的には、このシステムとそれに対して外在的である全体状況との間の均衡である。この外的均衡は、その内に二つの条件を有する。第一は、環境状況に対するその目的の適切さよりなる組織の有効性である。」^{xxix}このとらえ方は、協働システム＝組織とみており、協働システムに外的な全体状況であることは、協働システムの行為主体となる組織においても環境が組織対して

の外部状況ということになる。

バーナードは、組織人格をもつ個人の行動にも有効性があり、有効的であるためには、物的と社会的な目的をとらえておくことの重要性を述べている。具体的には、物的目的が「物質的な物や、暖かい空気、光、日陰などのような物的条件である。」^{xxx}と社会的目的が「他の人との接触、相互関係、コミュニケーションである。」^{xxxi}の二つの要素が存在している。この物的目的と社会的目的が存在していることの認識だけでは、企業の経営を執行することはできないので、目的が客観的である必要性を次のように述べる、「客観的目的を成し遂げる場合には、その行為を有効的という。」^{xxxii}つまり、このような有効性を把握するための目的とその達成であるが、協働システム＝組織の実体として事業を展開している企業が経験することから、工学技術、技能、慣行や制度、儀式、融通の利く行動、手腕、目的に適した手段の選択があげられている。^{xxxiii}組織人格をもつ個人が対象となる管理過程のレベルでも「最終目的を達成するため全体状況のもとで選択された手段が適切であるかどうかということだけに関係がある。」^{xxxiv}とするように、協働システム＝組織のレベルと管理過程のレベルにおいても全体に対する認識が対象となっている。

有効性は、協働システム＝組織に対して外部とのかかわり、つまり市場や社会一般の環境にかかわり影響される。そして、具体的に応用科学の技術、組織構造の技術、儀式の技術、技術体系の技術という手段を個々の課業に適するものを選択することが組織目的の達成に必要であるとする。^{xxxv}このことから、外部環境－有効性－応用の科学、組織構造、儀式、技術体系となろう。この有効性の要素に関してバーナードは、多くの説明は必要ないだろうとしてこれらの事例は明らかにしていないことから、外部環境に対する応用の科学の技術、外部の環境に対応するための組織構造の技術、環境に適応するための儀式、環境の変化に対応するための技術と類推し、経営者の談話から抽出する場合には、有効性において、組織人格を持つ個人について触れず、目的や手段のみが述べられているものと分類できる。

図2 組織の有効性の分類

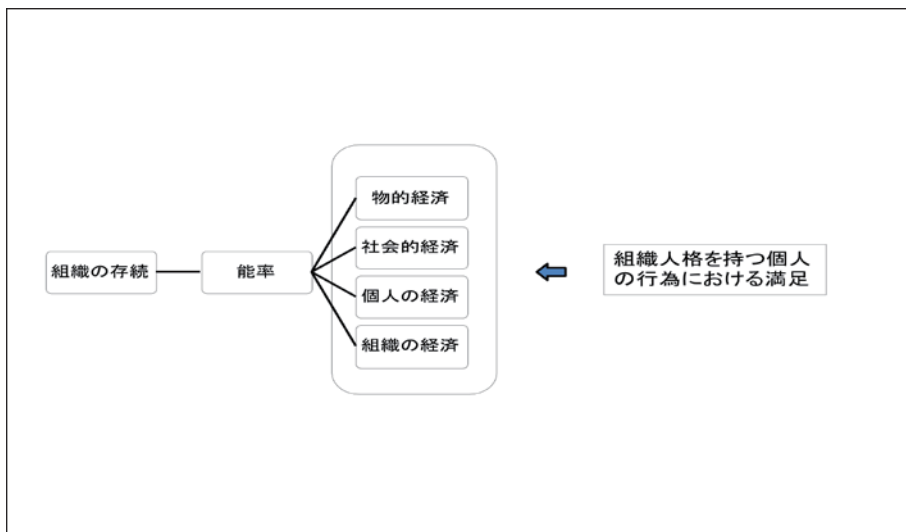


出所) バーナードを参考に筆者作成

能率とは、組織と個々人との間の交換よりなる組織の能率性である。上述の諸要素は、外部的諸要素と共に、それぞれ変化し、同時に彼らは、相互依存的である。」^{xxxvi}バーナードの能率は、経済学一般的に算出される能率ではなく、協働システム＝組織という前提から、協働システムの均衡維持に必要な四重経済は重要であり、組織経済が誘因と貢献の差異に効用の余剰があれば組織の均衡状態ができる。これは、吉原（1989）が「バーナードが問題にしたのは、そのような組織自らが自らのために効用の余剰を生み出し、価値ある誘因を提供する能力を有した均衡状態なのである。」^{xxxvii}と個々人の満足についてふれていることを踏まえると、組織の能率＝協働体系の能率であり、個人的欲求や動機の充足に関係し、個人の能率の合成物、即ち各種の性格の異なった個人的欲求や動機がどれ程充足されたかが協働体系の能率の程度を決定する事となる。企業など組織の存続のための能率は、真野（1989）によって「協働体系の能率とは、それが提供する個人的満足によって自己を維持する能力である。これは協働体系を存続させる均衡の能力である。即ち負担を満足と釣り合わせる事と言えよう。」^{xxxviii}そして「能率ないし均衡は、個人の動機を変える即ち社会的要因に働きかけるか、又は、個人に

生産成果を配分するかのいずれかの方法によって得られる。この生産成果は、物質的なものの場合もあるし、社会的なものの場合もあり、また両者の場合もある。」^{xxxix}というとらえ方から、「協働の能率は、何がどれだけ生産されたかということと、個人の貢献に何が与えられたかと言う問題となる。」^{xl}という解釈を利用すると協働体系＝組織における能率は、生産に対する給付という交換の結果が効用であり、効用を創造し、変形させ、交換することで均衡を維持するという組織経済で分類することができる。さらにバーナードの管理過程に述べられる能率として、協働体系＝組織における組織経済の要素は、物的経済、社会的経済、個人の経済と組織の経済の四つの能率における経済の存在により能率を確保するというバーナード理解が示されている。能率を分析する場合の枠組みとしては、図3のようになる。

図3 組織の能率と個人の満足関係



出所) バーナードを参考に筆者作成

そして、バーナードの協働体系＝組織では、組織の中の個人の満足を確保することが能率的であり、協働体系＝組織から、管理過程という理論のレベルであるにとどまることから、能率を確保する組織の中の主体となる個人の満足を抽出する具体的な要素が必要となる。バーナードによる物的経済は、「組織の創造的な行為による支配的の獲得、例えば物財で道具を作るとき」^{xi}とあるように製品開発などの行為により組織に貢献する能率の実現ととらえ、製品開発にかかわる個人が満足することが動機付け要因になるであろうという類推から、企業経営者のキーワードを抽出し分類する。社会的経済による能率の実現は、バーナードが株主や顧客も組織の内部の貢献者ととらえていることを鑑みると生産にかかわる協力会社や競合他社であっても買収や合併など将来メンバーになる可能性をも含めて考えることができよう。この意味での社会的関係としての社会的経済の要素であり、この要素に関係のある個人の満足を動機付け要因により分類する。個人の経済では、組織が個人に能率的になるように個人の意思決定を変更させることが説明される。つまり、個人が組織での行為によって満足でない状況にある場合に説得などにより認識を変更させやる気にさせるなどが類推できる。

4.調査、分析

4-1

バーナードの組織の能率における理論は、組織人格をもつ個人の満足をうまく調整できるかという経済合理的な能率の概念とは異なる見方がされている。実際の企業においてどのように扱われるのか。

経営者述べる認識とバーナードの能率の要素とされる組織の中の個人の満足とは、①物的経済に述べられる創造的な行為による支配の獲得を製品開発と解釈した場合に実際の企業におけるその行為について経営者はどのような経験であるのか、②社会的経済では、組織に対して外の組織と人々にどのような態度でかわり、その変化をとらえてきたのか、③個人の経済は、個人の仕事に対するその力と物的な満足の提供、社会的満足の提供の具体的な行為はどのようなものであったか、④組織の経済は、組織が支配する物財、社会的関係、個人的活動の調整とされるが、その具体はどのようなものであるかを確認する。また、組織の能率は、

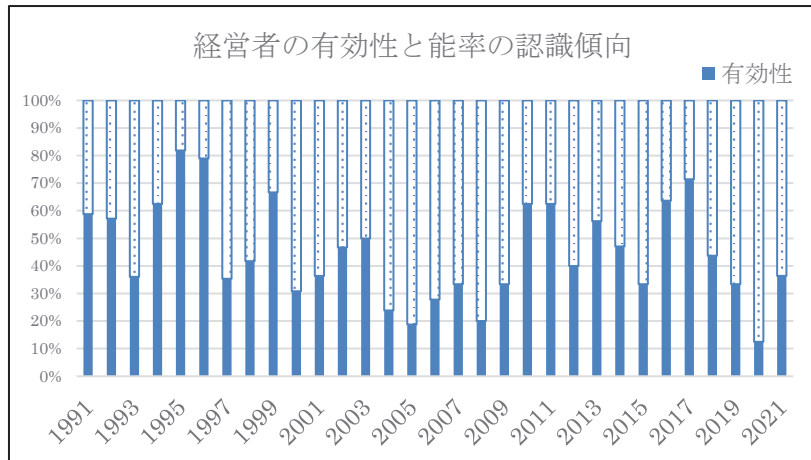
組織によって、組織に貢献するよう誘因されそれを了解した組織人格を持つ個人が対象となることから、組織として経営者が提示するバーナードの誘因についてもかかわりを検証する。このような組織と組織人格を持つ個人が対象となるが、組織は長らく存続する事求められ、組織が市場や環境など組織の外部とかわるオープンなシステムによって行動するという前提に立つと、企業の外部環境を市場の動きを確認することも必要とされる。一つの参考として、GDPの推移と比較し有効性と能率、経済の連関を検討していく。

調査資料として、企業経営者の経営の経験が述べられている、日経ビジネス「有訓無訓」という談話記事を利用する。この資料は、社会一般に対して長期的に継続されており、テーマが一貫している情報として信頼できると判断し利用した。方法として、この記事に掲載される談話をディスコース分析^{xiii}により内容分析し、前章に述べた分析枠組みで有効性について述べている経営者と能率について述べている経営者に分類した。次に能率に分類された経営者が具体的にどのような能率を志向して経営したのか、それぞれの要素から傾向を抽出した。対象となる資料は、1991年から、2021年までの30年間に掲載された経営者であり345社、426件抽出した。^{xliii}製造業の経営者に限定し調査した。^{xliv}

4-2 経営者の有効性と能率についての時系列な認識

1991年から2021年までの経営者の有効性と能率の長期的な認識傾向は、30年間でどちらかに偏光する、それが継続するという優位性はなく、その年ごとに増減を繰り返す動きを示している。(図5)

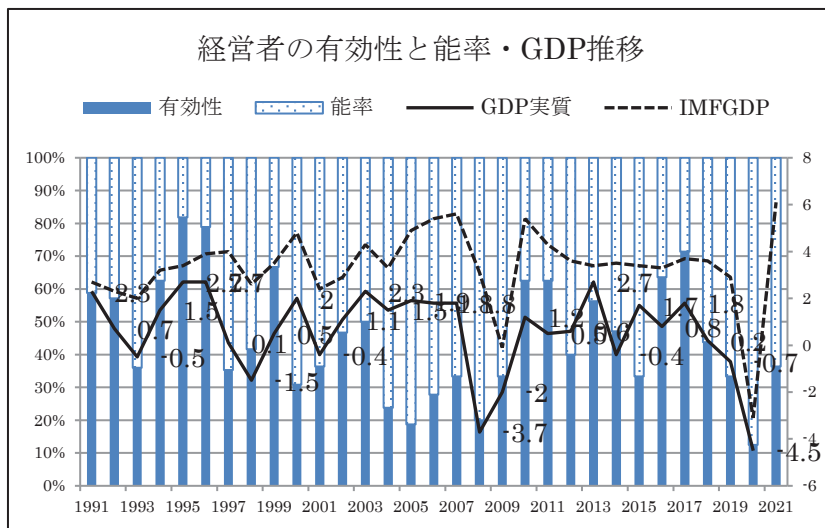
図 5 経営者の有効性と能率、認識傾向時系列



出所) 日経ビジネス「有訓無訓」より筆者作成

この有効性と能率の変化に環境とのかかわりを確認するために、日本の GDP 推移と製造業がグローバルに事業展開している事例が少なくないことからグローバルな指標として IMF の GDP 推移と比較した。(図 6)

図 6 経営者の有効性と能率、GDP との比較時系列



出所) 日経ビジネス「有訓無訓」より筆者作成

1991年からの30年間では、GDPの増減の傾向に伴い、GDP推移と完全一致ではないものの、GDPが下がると能率が増える傾向がみられる。(1991年～1993年、1996年～1998年、2000年～2001年、2003年～2007年、2013年～2014年、2017年～2020年) GDPが増加すると有効性を志向する経営者が増える。(1993年～1995年、1998年～1999年、2008年～2010年) グローバルな指標とするIMFGDPとの比較でも特異的な推移はみられず、国内GDPと近似する傾向があった。

4-3 1991年～2021年まで、各年における経営者の能率の認識

経営者の談話をディスコース分析した内容を各年でまとめた結果が次の通りとなる。1991年は、部下のやる気を重視する経営者が多い。これをどのように引き出すかという方法として、コミュニケーションをしやすくする、(会話を)スムーズにする、活発に行うための雰囲気をつくるなどであった。コミュニケーションを重視するのは、社内の雰囲気など組織全体への意識から使われる場合と個人のモチベーションを確保するためという個人へむけたものがみられる。

1992年は、従業員一人ひとりの意識改革について述べている経営者が多い。従業員個人の意識を変えるとことである。そのために、提案の仕組みを構築すること、雰囲気作りが重要と述べている。

1993年は、不況、業績不振、リストラなど経営にとって厳しい環境に対してどのように対処するのかという談話が多い。コミュニケーションは、社風を構築して組織全体で現状を改善すること、個人の意識の変化を求める場合にも述べられている。協力会社との信頼関係の重要性についても述べられている。

1994年は、リストラの経験から述べられているもの、海外事業の展開において、製品開発に関連した組織と個人に向けた談話であった。個人のやる気を確保するためのコミュニケーションと海外事業展開にコミュニケーションが重要であるという談話、製品開発にあたり部下が自分の成功体験により挑戦する態度を醸成すること、リストラによる士気低下を変革するための個人の意識改革のために伝達をおこなったなどが述べられていた。

1995年は、海外事業展開において、関係する相手の立場を理解することにより

事業がうまくいく、製品開発にかかわる従業員が一人ひとり会社の方針を理解すること一致していることが重要と述べている。

1996年は、放漫経営、海外事業展開、災害など社会的な困難、業績不振がきっかけであり、これらの改革に対する行動は、いずれも部下との信頼や一体感が重要であるとし、コミュニケーションによって解決に向かうよう行動したと述べている。

1997年は、不況、業績不振、合併など厳しい局面で組織として存続するために、従業員の意識改革を述べているものが多い。意識改革を進める方法としてコミュニケーションを充実させるなどが述べられている。

1998年は、不況、事業不振、リストラなどのきっかけにより、従業員の意識改革が必要であり、従業員と信頼関係を構築すること、部下とのコミュニケーションによりその個人が変革されることなどが述べられている。

1999年は、製品開発、事業展開、生産管理に対して、人材育成と従業員の意識改革の必要性について述べられている。製品開発では、チーム内の良好なコミュニケーションや創造性が発揮できるような社員教育や現場での経験が重要と述べられている。

2000年は、組織改革、事業展開について述べる経営者が多く、組織と個人の調和、研究開発の従業員の主体性を求めるもの、事業展開では、社内の活気、信頼関係の構築にコミュニケーションが重要とするコメントがみられる。事業不振、合併により従業員が仲良くする、従業員とのコミュニケーションが欠かせないという談話もある。

2001年は、業績不振による海外企業との合併と組織改革、保守的な企業風土の変革の必要性から、合併相手や部下との信頼構築が必要であること、これを実現するために従業員とのコミュニケーションをとること、個人の評価を平等にできる仕組みを作ることが述べられている。

2002年は、事業展開に人材育成が必要、製品開発にあたる人材育成の重要性から、従業員からのボトムアップと個人がチャレンジする気持ちなど主体性について述べられている。事業展開では、現場の声を聞くこと、コミュニケーションによって組織風土を変革することが述べられる。

2003年は、業績不振による現状の変革に対して、社員のやる気を確保すること

が重要であること、逆に危機感をもたせることが述べられる。被災した場面であきらめないなど従業員のやる気を充足することが重要とする談話もみられる。労働争議の経験からは、組織風土改革によるやる気の再構築、失敗を許す風土による人材育成の重要性を述べている。

2004年は、製品開発について述べられるものが多く、それにかかわる従業員の主体性が重要であると認識する経営者が多い。不況、業績不振による従業員の意識改革と風土改革を述べている。

2005年は、業績不振、合併から、一体感がある社風、それを構築するためのコミュニケーションの重要性を述べている。事業展開では、市場とのかかわり方として企業の社会的責任が重要とする経営者があった。

2006年は、業績不振から、リストラに際し従業員に対する誠意と従業員に意識改革を促し主体的に行動することの重要性を述べているもの、製品開発では、社内の人間関係と部下の育成が述べられる。人材育成の重要性を指摘する経営者が多い。

2007年は、生産管理、事業展開、業績不振に対応するために、チームにおける個人の行動と意識、その個人に対する評価について多い。良好な人間関係、自由にモノが言える職場風土の重要性を述べている。業績不振、リストラの経験者においても、従業員の意識が重要となり会社全体で変革する必要性を述べている。

2008年は、製品開発と事業展開について多く述べられた。ベテランの意識改革、製品開発担当者の仕事の尊重などを伝えてきたと述べている。社員との信頼関係、合併相手との信頼関係の重要性も述べている。

2009年は、不況、災害から改善するために、製品開発の人材育成、主体的な個人の行動を促してきたことが述べられる。個人の力が全体に結びつくこと、信頼関係とコミュニケーションが重要となることを述べている。

2010年は、能率を述べている経営者はなかった。

2011年は、仕事の取り組み方にコミュニケーションが重要であること、製造の現場では仲間との支えあいが必要であることが述べられた。

2012年は、従業員に向けた談話が多い。従業員のモチベーションをあげるためのコミュニケーション、業績不振から抜け出すためにコミュニケーションが重要とするものがある。組織風土を変革するためのコミュニケーションも述べられる。

人材育成にあたり、枠にはまらない考え方や仕事を任せるなど主体性を求めていることも述べられる。リストラ経験においては、現状についての話し合いが重要であり、解決にむけた展開に影響した話し合いについて述べられている。

2013年は、事業展開、海外展開について、業績不振から次の展開について述べるもの、合併時の経験が述べられる。業績不振に伴う業態転換時の人材育成でやる気を引き出す仕組みが重要とするもの、異文化への対応としてコミュニケーションが必要であること、事業展開に地域とのかかわりが重要であることが述べられた。

2014年は、リストラ経験から、個人の評価が明確であること、部門間において異なる文化を個と全体の調和で統一することの重要性を述べるもの、社内の士気が低い状況の意識改革にコミュニケーションが有効であること、不祥事後の従業員の意識改革にもコミュニケーションが重要であることが述べられた。従業員個人に向けた談話が多い。

2015年は、リストラ、合併、業績不振、震災という厳しい状況からの経験として、意識改革としてのコミュニケーション、チームワーク、企業風土の重要性が述べられる。海外事業の展開については、組織間関係で信頼を得るために異文化理解のコミュニケーションの重要性が述べられる。

2016年は、海外事業展開において現地従業員との信頼が重要であること、その構築にはコミュニケーションが有効であることが述べられる。生産管理について述べているものも、社内の風通し良いことが必要であり直接の対話というコミュニケーションの重要性を述べている。日頃の業務執行でリーダーシップについて述べられるものは、エネルギーとしてのパワーが重要であり、このエネルギーの温度差が部門間で大きくならないように調整することが重要としていた。

2017年は、人材育成、不況の経験から得たものが述べられる。人材育成では、エンジニアは、自分の仕事のみならず全体感が重要であること、権限委譲で周囲の人と安心して接することであった。人材育成として失敗を許容することなど従業員個人に向けた談話がみられる。不況時には、従業員の働きやすい環境を整える、小集団で従業員と対話することでの距離感を図ることが重要と述べられる。

2018年は、従業員の行動について述べられているものが多い。働き方として自分の強みを知ること、社内においての先輩との出会いが縁であり主体的に良い縁

を探索すること、仕事に対する発想の転換、部下との関係で好き嫌いはあるもの対応次第であること、海外事業展開では、行動すること、異文化での仲間意識の醸成が述べられる。事業不振、不況の経験からは、話を聞く、伝えることを重視しておりコミュニケーションの重要性を述べている。

2019年は、部下との関係、従業員を大事にするなど個人に向けた談話が複数となっている。業績不振でも部下との接し方を気を付ける、失敗を許容してやらせるなど述べられる。ステークホルダーの中で従業員が最も大事と述べるもの、合併で失敗することもチャレンジ精神で許容することなどが述べられる。

2020年は、従業員の働く目的、従業員との個別の関係について述べられるもの、上司と部下の関係からチームの重要性について述べられるものがある。働く目的と従業員との個別の関係は、コミュニケーションによって対応している。チームについて述べられているものは、仕組みとして残すことの重要性を述べている。従業員が地域とのかかわりを認識することが重要として地域に根差す身の丈の事業展開を述べているものがある。

2021年は、組合経験から、従業員がとても大事、事業展開では現場との共感が重要、製品開発では、現場と経営者・管理者が一体となって面白がること、自社の強みを改めて知ることの重要性、社員に自信を持たせるために現場と対話した、組織での自分の役割に応じて仲間と価値を生むことが重要など、それぞれに述べられた。

1991年から2021年までの30年間において、経営者の能率に対する認識は、不況時の対処方法、合理化、リストラ、業績不振の改善にむけた意識改革など外部状況への対応として、従業員とのコミュニケーションを重視する経営者が多く、その結果として自社内部の風土、文化、雰囲気や従業員の意識をその時の状況に合うよう変革させるためにコミュニケーションが重要であり、そのように行動したというものが多い。

各年代の傾向として、1990年代では、不況、業績不振、合理化、リストラなどを経験し、そのような状況を改善するために組織全体を意識したコミュニケーションを重視したというものが多い。2000年代、2010年ころまでは、従業員の行為に対する考え方とその経験、2010年以降では、より個別志向が増え、従業員の多様性や人間関係の構築についてなど傾向に変化がみられる。

5. 考察

組織は、市場や社会などの外部環境から存続が求められ、そのためには組織の均衡を図ることが重要とされる。組織の均衡とは、有効性と能率の均衡である。本稿では、実際の企業経営者が均衡をどのようにとらえているか知ることであった。分析にあたり、経営組織論でバーナードに述べられる能率と組織人格を持つ個人の満足をどのようにとらえているのか、経営者の能率の認識は、具体的にどのような満足を指すのかという点を実際の企業経営者の談話により実証した。

経営者の有効性と能率のどちらを重視して経営してきたかという経営者の認識では、長期的にみてどちらかが優位であり続けるという推移ではなく、各年で変化するものであった。この変化が組織における外部状況と連関するのかを確認するために、日本経済の動きをみる指標の一つとされる GDP を参照し変化を考察した。その結果として、経営者が有効性と能率の均衡を図る動きは、GDPの動きに近似するように組織の有効性と能率の変化を示した。これは、バーナードに述べられる、組織が均衡を維持するためには、外部状況に対応した有効性と能率の確保が重要であることに対応するものとしてとらえることもできよう。経営者の均衡を図る行為は、景気が良ければ有効性を重視した行動を行ってきたこと、他方、景気が良くない時節では、能率を重視することを示している。さらに能率の具体的な内容に関心を向け、経営者が能率を確保するためにどのような誘因を行ってきたか経営者の談話の内容を傾向分析した。自社の経営に不安が生じていることの改善として、従業員の意識の改革による仕事への満足醸成、従業員の不安の解消による納得などが述べられていた。具体的には、従業員の満足を確保する、不安を解消する、やる気の醸成のために、多くの従業員と対話した、丁寧に説明したなどコミュニケーションを重視し、実際にそのように行動し状況を改善したというものが多い。1990年代と2000年以降では、経営者の認識において志向が異なる。1990年代では、業績不振、リストラなどの危機に対して、社内の雰囲気、人間関係の再構築など組織の全体性を意識したコミュニケーションを重視するものが多く見られた。2000年以降では、コミュニケーションを従業員個人に対して重要としている経営者が多く見られた。従業員との関係性、個人が自由にものが言える関係性やモチベーションについてのべられるなど従業員に対す

る個別志向の傾向を示した。

バーナードに述べられる能率のとらえ方と経営者の認識について連関をみると、不況時に会社の雰囲気を変える、マンネリ化や保守的な文化に対する企業文化の変革などの認識は、組織から個人を志向するものであり、組織の能率の要素としてあげられる「組織が調整する個人的活動に対してその組織が与える効用のプールである。」^{xlv}に示される組織の経済としてとらえることができよう。業績不振による従業員の意識改革、上司と部下の関係の改善などは、組織人格を持つ個人、その従業員個人が主体的にどのように行動するか、その事例として上司として部下とどのようにかわるか、部下の立場で上司とどのようなやり取りがよいとされるのかが述べられており、結果として組織に還元される行為ではあるが、能率の分類として個人的経済に述べられる「(1) 生理的な必要、(2) 他との交換、(3) 自分自身の効用の創造、(4) 心的状態の変化、すなわち、物的ならびに社会的な効用について彼のいたく価値観または効用の評価の変化」^{xlvi}として解釈することができよう。また、能率を確保するために、組織は組織人格をもつ個人に誘因を提供するのであるが、バーナードの述べる誘因を参照すると、一般的誘因に述べられる、社会的結合の魅力や状況の習慣的なやり方と態度への適合が従業員の意識改革、広い参加の機会、従業員が主体的に意思決定することを求め権限を委譲していたこと、心的交流の状態については、不況やリストラ時に従業員個別に対話したことなどに結び付くものと捉えることもできよう。

このように経営者の能率に対する認識は、景気が悪い時には、能率を重視する。そして、都度の外部状況の変化によってその認識が変化することが長期的にとらえることによって示された。

バーナードの組織の能率についての先行研究で指摘された、三戸（1986）の組織の能率に求めざる結果が含まれるという点に関しては、本稿での調査で明確な情報を得ることができていない。吉原（1991）による、能率の全体状況への還元については、不況など外部環境の状況に対する変革の行為として従業員個人とかわった談話などからは、全体状況を常に意識しながら組織の能率を扱っていくことの必要性で結び付くと理解できる。川端（1991）の指摘した、バーナードの能率の論理が結果として、協働システムで説明されているという点には、本稿の調査が組織の能率を知るために実際の主体となる企業を対象にすることから、抽

象度を上げる理論展開まで至らなかった。継続的に調査、分析をすすめ探求していくことが必要であろう。真野（1986）に述べられる、組織の均衡を図ることは外部状況に対応する事、その時々に変化する事については、時系列の調査結果の通り、年ごとに变化しており了解できる。そして、能率が外部状況に対応するための行為である指摘にも、コミュニケーションをとる目的が変化する環境など外部状況に対応しなければならないから意識の改革を行うためと述べられた経営者の認識とも結びつく。

バーナードの能率の概念とその説明は、現在の企業の能率を理解するために利用可能な理論として扱っていくことができよう。また、能率を確保する手段としてコミュニケーションを重視する経営者の存在が多く見られたことで能率の確保にはコミュニケーションが有用であるといえよう。

6. 結語

本稿では、組織の存続に必要とされる、組織の均衡について、有効性と能率、特に能率について、とらえ方が独自で一般的なものと異なるバーナードの能率の有用性を確認するために、組織の実際の行為主体とされる企業、その経営者の認識から実際の企業では、能率がどのように認識されてきているか長期的な情報により確認した。日本企業の経営者の能率についての認識は、景気が悪くなると重視されている。能率を確保するための誘因として、組織内のコミュニケーションにより、社会的結合や心的交流を重視した行為があったことを述べていた。また、従業員の主体性を求める場合、広い参加の機会として自ら行動することやこれまでの仕事のやり方への意識改革を求めることで能率に向かっていたことが示された。日本企業経営者は、能率を確保するためにコミュニケーションを重視していた。

利用した資料が2次情報であることから、1次情報による研究が必要となるであろう。このことは、今後の課題として探求に加えていきたい。

参考文献・参考資料

C・I・Barnard 1938 『THE FUNCTION OF THE EXECUTIVE』 Harvard University Press

訳書 C・I・バーナード 1956 『経営者の役割』ダイヤモンド社

芦澤成光 2017 「認知的視点からの中小企業戦略形成分析」『玉川大学経営学部紀要』玉川大学経営学部紀要 第29号 玉川大学

飯村龍一 2016 「ビジネスリーダーの経験を解釈構築する」『玉川大学経営学部紀要』第26号

飯野春樹 1992 『バーナード組織論研究』文真堂

川端久夫 2015 『日本におけるバーナード理論研究』文真堂

川端久夫 1974 「組織均衡理論の誕生 - バーナードにおける経済人「批判」 - 」『経済学研究』第40巻 第3号 九州大学

真野修 1986 「バーナードの能率と有効性概念」『経済学研究』北海道大学

三戸公 1987 「バーナード=サイモン理論批判」『立教経済学研究』立教大学経済学部経済学研究科紀要 立教大学

山口義昭 1999 「CI バーナードにおける能率」産業経営 早稲田大学産業経営研究所

吉原正彦 1980 「組織経済と管理責任」『経営学論集』第50巻 日本経営学会
1991年～2021年『日経ビジネス』日経BP社

内閣府 経済白書 平成20年度年次経済財政報告 GDP統計

<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je08/08b09010.html>

内閣府 経済社会総合研究所 国民経済計算 (GDP統計)

<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>

IMF Real GDP growth Annual percent change

<https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2022/04/19/world-economic-outlook-april-2022>

i CIバーナード 1956 「経営者の役割」 p 86

ii CIバーナード前掲 p 85

iii CIバーナード前掲 p 86

iv CIバーナード前掲 p 76、p 85

-
- v CIバーナード前掲 p 145
vi CIバーナード前掲 p 148
vii CIバーナード前掲 p 85-86
viii CIバーナード前掲 p 251-255
ix CIバーナード前掲 p 21
x CIバーナード前掲 p 46
xi CIバーナード前掲 p 85
xii CIバーナード前掲 p 97
xiii 三戸公 1987 「バーナード=サイモン理論批判」 p 23
xiv 三戸公 1987 前掲 p 23
xv 三戸公 1987 前掲 p 23
xvi 吉原正彦 1980 「組織経済と管理責任」
xvii 吉原 1980 「組織経済と管理責任」 p 122
xviii 吉原 1980 「組織経済と管理責任」 p 122
xix 吉原 1980 「組織経済と管理責任」 p 122
xx 川端 1974 「組織均衡理論の誕生 - バーナードにおける経済人「批判」 - 」 p 6
xxi 川端 1974 前掲 p 8
xxii 川端 1974 前掲 p 8
xxiii CIバーナード前掲 p 85
xxiv CIバーナード前掲 p 57
xxv CIバーナード前掲 p 57
xxvi 真野 1986 「バーナードの能率と有効性概念」 p 73
xxvii 真野では、この創造の能率については、道徳や信頼などに展開されるが取り扱わない。
xxviii CIバーナード前掲 p 246
xxix CIバーナード前掲 p 83
xxx CIバーナード前掲 p 21
xxxi CIバーナード前掲 p 21
xxxii バーナード前掲 P20
xxxiii バーナード前掲 P23
xxxiv バーナード前掲 P246
xxxv バーナード前掲 P246-247
xxxvi バーナード前掲 P85
xxxvii 吉原 1986 p 122
xxxviii 真野 1986
xxxix 真野 1986
xl 真野 1986
xli CIバーナード前掲 p 252
xlii 飯村 (2016) 「ビジネスリーダーの経験を解釈構築する」 p 18-20
xliii 掲載年がことなり、複数回掲載される経営者があるため件数は人数ではない。
xliv この記事は、有識者や著名なスポーツ選手、製造業の他の業種など多様に掲載されていることから製造業に限定した。
xlv バーナード訳書 p 253
xlvi バーナード訳書 p 252-253