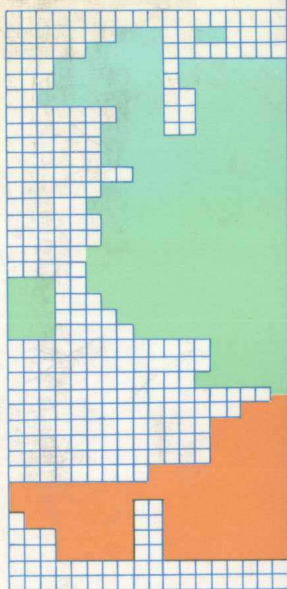


山田 保著

日本の経営と欧米的経営

■ バーナード近代組織論の新展開



中央経済社

中央經濟社

和歌山大学教授

山田 保著

日本の経営と欧米的経営

■バーナード近代組織論の新展開

＜著者紹介＞

山田 保（やまだ たもつ）

大正13年大阪府生れ

京都大学経済学部卒業

大阪府立大学工学部経営工学科助教授を

経て現在和歌山大学経済学部教授

経済学博士（京都大学）

著 書

『企業成長と企業理論』ダイヤモンド社

『設備更新の経済計算と理論』日刊工業新聞社

『日本的経営の経済学』中央経済社

検 印

省 略

日本的経営と欧米的経営——

■バーナード近代組織論の新展開

昭和58年10月10日 第1版発行

著 者 山 田 保

発 行 者 渡 辺 正 一

印 刷 所 三 栄 印 刷 (株)

発行所 (株) 中 央 経 済 社

〒101 東京都千代田区神田神保町1の31の2

電 話 (293) 3 3 7 1 (編集部)

(293) 3 3 8 1 (営業部)

振 替・東 京 0 - 8 4 3 2

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

美行製本

ISBN4—481—33793—1 C3034

まえがき

経済学の三大巨人といえば、スミス、マルクス、ケインズであることは一般に認められている。これに対して、経営学の三大巨人は、テイラー、フエイオール、バーナードであることに對して、異論は無いと考えられる。

この意味において、バーナードとケインズは、時代も似ているため、良く比較され、その理論の革新性のために、「ケインズ革命」にならって、「バーナード革命」といわれている。

偉大な思想家、チェスター・I・バーナードの組織論が伝統的組織論に對して、近代組織論といわれるのは、その理論の發表された時期が新しいのではなくて、その思想が新しいからである。

バーナードはその著書『経営者の役割』の本文の最後を、

「協働する人々の間では、目に見えるものが目に見えないものによって動かされる。無から、人々の目的を形成する精神が生じるのである。」⁽¹⁾ (傍点山田)

という文章で結んでいる。これは仏教の「空」の思想と似ていると感じるのは筆者のみではないであろう。

バーナードにはかなり東洋的な思想が含まれており、その故に欧米人には眞の理解を困難としている。バーナード

は、ノーベル賞学者サイモン教授を始め、彼の多くの後継者の業績に満足していなかったといわれるのは、その点に關係があると考えられる。

この世界には二つの思想がある。それは現在の文明の發展の原動力を分業にあると見る見方と、協働にあるという見方である。前者は欧米的思想であり、後者は東洋的思想である。

前者の分業論は協働（協業）を無視しないが分業を超えない。したがって分業は絶対的であり、労働は「取引」され、人々は契約に固執し、自己の得る以上のものを相手に与えず、他が自己の領域に侵入すれば、敵対行為として排撃することとなる。これは正統的経済学としての新古典派経済学（ケインズ理論を含む）やゲゼルシャフト（利益社会）の社会学などによって社会科学として理論化されている。

後者の協働論によれば、人々は組織に参加し協働する。協働の為に分業が生じるから、分業は必要であるが絶対的ではなく、組織の必要に応じて配置が変わる。組織参加者は労働が取引されたとは考えず、組織目的としての共通目的を自覚し、それを達成するために、組織人格を持ち、連帯心、団体の精神によって、コミュニケーションを密にし、お互いの仕事を調整する。もっとも、この場合でも、個人人格の存在を無視しない。人間は組織人格と個人人格との二重の人格を持つ。

協働論に立つバーナード組織論では、組織をゲマインシャフト（共同社会）とゲゼルシャフト（利益社会）といった二分法を採らない。

ゲマインシャフトとは教会や家庭、村落等であり、ゲゼルシャフトとは企業や国家である。バーナードは組織をこのように二つに区分せず、すべての組織には統一的な原理が存在するとする。

このように、分業論と協働論という二つの思想は相違する。

従来の通説では、分業論は近代的であり、進化した思想であり、協働論は封建的であり、古い思想であると考えられている。

しかしながら、バーナード組織論をくわしく検討すれば、バーナードの示す協働論こそが分業論よりも進化した思想であることが理解されるのである。その理論的証明は本書第二部においてなされる。

日本の経営に関する文献が多数出版されている。それらは日本の経営を批判するもの、礼讃するものと色々あるが、いずれも意識的に、ないしは無意識的に、欧米的な思想である分業論に基礎を置いた理論を真理とし、それを尺度として日本の経営を評価する。このような方法では、真の日本の経営の成功と日本経済躍進の理由を説明することはできない。したがって、欧米人はなにか日本人が「汚い手」を使っているのではないかと疑いの目で見るのであって、経済摩擦をいっそう大きくしている。

本書の基本的な思想は、人間の本性は民族によってもそれほど変らないというものである。バーナード理論はアメリカに生れた。そしてバーナードは東洋思想を研究したという証拠はない。しかし真に偉大な理論はその国の風俗・習慣を超えるものであると考えられる。分業論と対立する協働論ではなくて、分業論を包摂した協働論こそが、バーナード組織論である。さらにバーナード理論を基礎として、人間の本性に基づいた新しい社会科学が求められる。

バーナード自身彼の組織論を展開し、一般経済学を建設しようとして果さなかった。筆者は彼の遺志を継ぎたいと思ひ努力しているのであるが、これはまた日本の経営を説明するためにも必要である。そうしなければ、真の日本の経営が解明されず、いつまで経っても日本人がなにか「汚い手」を使っているのではないかという欧米人の疑いを晴らすことはできない。

日本人が特殊民族であると強調することは、日本人には快いかも知れないが、欧米人にはあまり説得的でない。

日本の経営論はあくまでも他の国の経営との比較である。従来の日本の経営論は、あまりにも欧米の経営を正常とし、日本の経営を特殊として、日本の経営の歴史的分析にのみ目をむけて来た。本書はむしろ、「なぜ欧米の経営が欧米なのか」を問題とする。そうすることによって真の比較を行うことができる。欧米の経営の思想の確立は産業革命期にある。したがって、その解明には産業革命期の風俗・習慣・思想・学問に分析の目を向け、人間の本性から評価する必要がある。

「日本の経営」には日本の経営が特殊であり、欧米の経営が正常であるという先入観が付着している。本書では欧米の経営も「欧米的経営」とよぶことによって、この先入観を取り除いている。

本書第一部は日本の経営解明の方法論である。日本の経営解明の為に、人間の本性と組織の本質に従った、正しい、共通の理論的尺度が必要であることを示す。

第二部はこの尺度として、「分業論」と「協働論」を比較し、どちらが正当であるかを検討する。欧米人の思想はアダム・スミスの分業論に大きく影響されているために、スミスの分業論の発生と、その当時の徒弟制度について検討し、バーナードの協働論と比較する。

第三部はバーナードの組織の本質論を説明し、日本の経営がその本質論と多くの点で一致していることを示す。

本書執筆に際し、筆者の京大大学院当時の指導教官であり、現在に至るまで常に慈父のように筆者の研究に精神的なささえを与えていただいている田杉競京都学園大学学長、また遠くに離れられているが先年喜寿を迎えられ、なおお元気で研究が続けられている筆者の京大大学院当時の恩師である山本安次郎亜細亜大学教授、また筆者の大阪府立大学在職中に種々勉強に便宜をはかっていただいた故竹山増次郎大阪府立大学名誉教授には深い感謝を捧げたい。

さらに本書出版に際し、色々御配慮たまわった中央経済社山本時男常務取締役と関博之部長に対して、深い感謝の

意を表する次第である。

昭和五八年七月

著 者

注① Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, 1968, p. 284 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、昭和四十三年、二九七頁。

目次

第一部 「日本の経営」解明の方法論

第一章	バーナード組織論の地位	3
-----	-------------	---

第一節	バーナードの思想と社会科学	3
-----	---------------	---

第二節	バーナードの生い立ち	9
-----	------------	---

第二章	日本の発展と日本的経営論	13
-----	--------------	----

第一節	日本経済の躍進と「日本的経営」研究の課題	13
-----	----------------------	----

第二節	日本経済発展の資料	16
-----	-----------	----

第三節	「日本的経営論」の史的考察	19
-----	---------------	----

第四節	正常と特殊	21
-----	-------	----

1	日本人特殊説について	21
---	------------	----

2	正しい座標軸	22
---	--------	----

3	人間の本性と風俗・習慣	23
---	-------------	----

4	産業革命期に形成された欧米企業の慣習	24
5	正しい評価尺度としてのバーナードの理論	26
6	『セオリーZ』	27
第二部 協働論か分業論か		
第三章	テクニカルスキルとソーシャルスキルの乖離と先進国病	33
第一節	ソーシャルスキルと社会科学	33
第二節	分業と先進国病	36
第四章	徒弟制度と欧米の企業観の成立	40
第五章	協働からの分業と交換からの分業	46
第一節	スミスの分業論とバーナードの協働論	46
第二節	協働からの分業と協働心	49
第三節	交換からの分業と双方の利益	54
第六章	労働観の進化論的研究	61
第一節	四つの労働観	61

第二章	労働商品説	62
第三節	労働機械説	64
第四節	コモンズの労働グッドウィル説	67
第五節	バーナードの労働参加説	69
1	コモンズとバーナードの類似点と相違点	69
2	日本的経営と参加の思想	72
第六節	人的資本論・内部労働市場論・組織の経済学	78
1	人的資本論	78
2	内部労働市場論	79
3	バーナードを基礎とする組織の経済学の提唱	80
第七章	経済学と経営学	84
第一節	労資対立の経済学と労資協調の経営学	84
1	労資対立の経済学と利己心の仮定	84
2	労資協調の経営学と「団体の精神」	87
第二節	エコノミックスとアドミニストレーション	92
第三節	「粒子」の経済学から「場」の経済学へ	95
1	引力と斥力	95

2	利己心と協働心の仮定	96
第四節	資本主義でない自由主義	100

第三部 バーナード組織論と日本の経営

第八章	場としての組織と協働システム	105
-----	----------------	-----

第一節	個人と組織	105
-----	-------	-----

1	組織と存続	105
---	-------	-----

2	個人と自由	106
---	-------	-----

3	人格的と非人格的立場	107
---	------------	-----

第二節	制約の克服と協働の成立	108
-----	-------------	-----

第三節	公式組織の定義	110
-----	---------	-----

1	人間の活動と力	110
---	---------	-----

2	協働と調整の意味	112
---	----------	-----

第四節	組織成立のための三要素	116
-----	-------------	-----

1	貢献意欲	117
---	------	-----

2	組織目的	122
---	------	-----

3	コミュニケーション	124
---	-----------	-----

第九章 複合公式組織の成立と諸要素

第一節 複合組織の構造

1 複合組織の生成

2 支配組織と従属組織

3 忠誠心の対立

4 非公式組織

第二節 専門化と分業

第三節 誘因の経済

1 誘因の方法

2 説得の方法

3 誘因と経済学

第四節 権威の理論

1 権威の源泉と定義

2 権威受容の条件

3 権威と組織の維持

4 職位の権威とリーダーシップの権威

5 コミュニケーション・システムの基本問題

第五節 意思決定

..... 158

1 個人的意思決定と組織的意思決定

..... 158

2 意思決定の機会

..... 160

3 意思決定の評価

..... 163

第六節 機会主義の理論

..... 164

1 戦略的要因

..... 164

2 探索費用

..... 166

第一〇章 リーダーシップと経営目標

..... 169

第一節 管理職能

..... 169

1 支配者か調整者か

..... 170

2 管理職能の三つの機能

..... 171

第二節 有効性と能率

..... 179

1 目的と動機

..... 179

2 有効性

..... 180

3 能率

..... 181

4 効用の余剰

..... 183

5 協働システムにおける四つの経済

..... 188

6	効用のプール	190
	第三節 組織道徳と管理責任	194
1	起爆剤としてのリーダーシップ	194
2	私的道徳準則	195
3	準則間の対立	196
4	公的準則と組織準則	198
5	管理者の道徳準則と責任	201
6	道徳的対立と例外的処理	203
7	管理者の創造職能	205

「日本の経営」を説明するとは、日本が極東の貧しい後進国であったものが、とくに終戦後、急激な経済成長を遂げ、先進諸国と肩を並べるまでになった理由を理論的に説明することである。それには「日本の経営」と「欧米的经营」を比較し評価する理論的尺度を必要とする。バーナード組織論がこの期待に応えると考える。

第一部 「日本の経営」説明の方法論

