

〔研究ノート〕

エルトン・メイヨーとピエール・ジャネ その4

——バーナード理論の考える組織人格と個人人格——

高 木 直 人

名古屋学院大学商学部

要 旨

経営学における古典中の古典として、バーナード理論はその難解さが有名である。そのバーナード理論を少しでも理解を深めるためには、彼の考えだした独自の理論が生まれたその背景を理解する必要がある。しかし、ほとんどの人は、エルトン・メイヨーとピエール・ジャネが、バーナード理論を解明していくうえで、重要な人物であるとは思っていない。そこで、本稿では、バーナード理論の難解を解決するためには、エルトン・メイヨーとピエール・ジャネがバーナードの著書である『経営者の役割』にどのように関係しているかを紐解いてみた。

キーワード：二重人格，個人人格，組織人格，全体主義，個人主義

Elton Mayo and Pierre Janet (IV)

——Bernard's theory of organizational and individual personalities——

Naohito TAKAGI

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

1. 緒言

経営学における古典中の古典として、バーナード理論はその難解さが有名である。そのバーナード理論を少しでも理解を深めるためには、彼の考えだした独自の理論が生まれたその背景を理解する必要がある。

特に、バーナード理論を理解するためには、組織と人格の問題を整理し、その理論がなぜ生まれたのか理解することが重要である。そして、バーナードの著書である『経営者の役割』¹⁾が、いかに難解であるかの理由の一つに、彼は哲学的思考によってその理論を完成されていることである。

すなわち、バーナード理論が難解である理由は、哲学的思考、社会学的思考、心理学的思考、倫理的思考、道徳的思考などが複雑に組み込まれ、その考えを基に企業組織を解明しようとしたことであると考える。

しかし、ほとんどの人は、エルトン・メイヨーとピエール・ジャネが、バーナード理論を解明していくうえで、どのように関係しているか疑問に感じると思われるであろう。そこで、この原稿では、バーナード理論の難解を解決するために、エルトン・メイヨーとピエール・ジャネがバーナード理論にどのように関係しているかを紐解くことにした。

2. 経営学はまさしく学際的アプローチ

榊原清則氏は、「経営学は、しばしば経済学と類似の学問とみなされてきた。しかしこの二つは根本的に性格が異なるとし、産業社会における一定の現象を扱う場合、経済学は、その現象に対して特定ディシプリンで接近し、あくまでも経済学的な分析が狙いであるとする。しかし、経営学は、その現象にかかわる企業に焦点を当てて、いくつかの異なったディシプリンから多面的に接近しようとする」²⁾と述べている通り、経営学はまさしく学際的アプローチである。

では、なぜ、バーナード理論が、経営学を学際的アプローチで捉えながら考えられたもっとも典型的な理論であるのかを考えた場合、その根拠として以下があげられる。

バーナード理論は、『経営者の役割』の中で、「組織のすべての参加者は、二重人格 — 組織人格と個人人格 — をもつものとみなされるという事実を示す」³⁾と述べている。

そして、『バーナード 経営者の役割 (飯野春樹編)』でも、バーナードは、ハーバード大学の有名な大物教授たちからも、「組織体運営の実際を知的に語るができる例外的な実業家」⁴⁾として認められていることが示されている。

さらに、「講義の準備を始めたとき、私は、管理者はいかに作用するのか、を順序よく記述するだけのつもりであった。ところが間もなく、組織の構造とその動態的特性に関連した言葉によってのみ、これをなしうることを見出した」⁵⁾とバーナードが述べていた事実がある。

このような記述からも、バーナード理論は、経営学をまさしく学際的アプローチで捉えていることに間違いはないといえるのではないだろうか。では、バーナード理論は、独自にすべて考えだした理論であるかに関しては少し異なると思われる。

バーナード理論が、学際的アプローチで考えられた理論には、メイヨーの哲学的及び社会学的思考⁶⁾が含まれていることが考えられ、また、ジャネの心理学的思考⁷⁾も含まれていると考えられる。少なくとも、メイヨーとジャネの考え方が、『経営者の役割』を完成させた根底にあると考えれば、バーナード理論は、まさしく学際的アプローチで考えられた理論であるといえるであろう。

特に、バーナードが『経営者の役割』の中で、組織と人格の問題に関して、関心を持つようになったきっかけはどこから生まれたのであろうと考えた場合、一つの推測から考えられることは、やはりメイヨーの影響だと考えられる。

それは、メイヨーとバーナードが同じ時代にある一定の業績を残している点と、ハーバード大学を通じてその交流があったことである。しかし、現在のところ、バーナードとジャネの関係に関する研究は、明らかにされていないが、バーナードの『経営者の役割』から、バーナードがジャネの心理学を吸収していたと考えると一定の合理性はある。

すなわち、バーナードが「講義の準備を始めたときに指摘しているとき、私は。管理者は何をするのかを、管理者はいかに作用するか、を順序よく記述するつもりだけであった。ところが間もなく、組織の構造とその動態的特性に関連した言葉によってのみ、これをなしうることを見出した⁸⁾」と述べている。このことこそが、組織と人格の問題であろう。そこで、バーナードは、組織そのものの本質を理解するために、人格に関する問題を解明しないといけないと考えていたと考えられる。

それがまさしく、ジャネが研究していた多重人格と解離⁹⁾に関心を持っていたと筆者は考える。バーナードがジャネに関心を持ったきっかけは、やはりメイヨーではないかとも考えられる。

その可能性の一つとして、メイヨーが最後に書き上げた著書である『ピエール・ジャネの心理学に関する研究ノート』¹⁰⁾からも、彼自身はかなりジャネの考えに共感していた点である。ただし、ジャネの心理学に関しては、本稿では詳しく論じないこととする。

まずは、バーナード理論でもっとも重要である組織に関する考え方を理解するためには、バーナードの人間観を理解することにある。そこで、バーナードがメイヨーの影響を受けていたとすれば、まずは、メイヨーの人間観を知っておくことが、バーナード理論の難解さを紐解くことになろう。

そこで、まずは、メイヨーの人間観を理解し、バーナードの人間観を考えていくこととする。

3. メイヨーの人間観

メイヨーの管理思想としての人間観、組織観、管理者観を整理する必要がある。本来であれば、組織観、管理者観も整理する必要があるが、ここでは、青柳哲也氏¹¹⁾が簡潔にまとめている管理思想の人間観を中心に整理する。

青柳哲也氏は、「メイヨーの人間観は、これまでの経済理論を前提としていた考え方から、新たに、三つの原則を提示している。特に、臨床的研究と実験室での研究結果から、経済理論の前提とした人間観から新たな人間観を捉えている。」¹²⁾としている。

そして、「経済理論を前提とした人間観は、リカードの『経済学並びに課税の原理』において、その前提となっている仮説である、ケネーからスミスをへて発展した自由放任主義の経済学の前提と

なっている仮説を「烏合の衆の仮説」とし、その烏合の衆の仮説から、三つの原則として、①自然的社会は組織されない個人の群れからなっている、②あらゆる個人は自己保存あるいは自己利益を確保するように考えて行為する、③あらゆる個人は自己の目的を達成するためにその能力の最善をつくして論理的に思考する」¹³⁾とされている。

このような考えから青柳哲也氏は、「メイヨーの考える人間観は、この烏合の衆の仮説を超える新しい三原則として、①個々の人間はさまざまな組織の構成メンバーとして、他の人々とかかわりを持ちながら行動すること、②個々の人間は、その属する組織ルールに従って行為する主体であること、③個々の人間は、この目的を達成するために、状況に応じて理論的かつ非論理的にも考察する主体であること」¹⁴⁾であるとしている。

さらに青柳哲也氏は、メイヨーの人間観を、「すなわち、烏合の衆の仮説に基づく人間観は、利己的な人間理解に基づくものであって、メイヨーの考える人間観とは違ったのである。メイヨーの考える人間観は、その状況に応じて論理的・非論理的の思考に基づき、さまざまに理由によって生まれている組織において、人間と関係を保持しながら、その組織で活動すると考えているのである。」¹⁵⁾と、まとめている。

筆者は、まさしくこのメイヨーの考えている人間観こそが、バーナード理論に組み込まれているもっとも重要な点として考えている。

バーナード理論で説明されている組織とそこに参加する個々の人格の捉え方では、まさしく、所属している組織によって人格が変わる二重人格であることを述べている。これこそまさしく、メイヨーが示している①個々の人間はさまざまな組織の構成メンバーとして、他の人々とかかわりを持ちながら行動することの意味からも説明できるように、所属する組織によって人格を変えて対応していることである。この考え方には、ジャネの心理学が組み込まれていると推測できる。

バーナード理論での協働システムとしての公式組織の定義で、共通の目的、コミュニケーション、協働意志の三つが、公式組織を成立する要件としている。ここにも、メイヨーの考える人間観の②個々の人間はその属する組織ルールに従って行為する主体であることが活用されているとも考えられる。また、バーナード理論で、公式組織と非公式組織の関係をとり上げていることが、メイヨーの考える人間観が基調となっているとも考えられる。

バーナード理論が複雑であるとされているもっとも難解な部分が、組織においていかに個人を生かすかを問題としていることであろう。そこには、従来の組織論では、組織のために個人を犠牲にするといった考え方が根底にあったが、バーナード理論では、「個人と協働の同時的発展」を掲げ、さらに全体主義と個人主義の対立と統合を問題として論じていることである。

すなわち、バーナード理論は彼の考える人間観から始まっており、特に、メイヨーの人間観としての、③個々の人間はこの目的を達成するために、状況に応じて理論的かつ非論理的にも考察する主体であることを重要としていると考えられる。

それ以外にも、バーナード理論はメイヨーの影響を受けていたとも考えられる。その点を整理すると次のようなことがいえる。

メイヨーは、バーナード理論が生まれたその当時から、環境変化と人々の問題や、組織（職場）内

での強迫観念やヒステリーに関する産業調査を実施している。

また、メイヨーとバーナードは、系列会社での関係が存在している。その当時から、メイヨーは、ジャネの心理学から組織と人格に関しては大いに関心を持っていたといえる。その理由が、メイヨーが最後の出版した著書がジャネの心理学の解説書である。

このような、点から、バーナードは、人格に関する問題をメイヨーとジャネから影響を受けて、『経営者の役割』を完成させていると考えられる。

ただし、他の研究者によって、『経営者の役割』には、ヘンダーソンやパレート、または、パーソンズなどの社会学者の影響も強く受けていることが述べられている。特に、バーナード理論は、パレート＝ヘンダーソンの社会学において、システム均衡やシステムの構成要素の相互関係などの概念に重要な位置付けが与えられており、バーナードはヘンダーソンからこれらを学んだのであると、加藤勝康氏は『バーナードとヘンダーソン』⁶⁾で述べている。

決して、バーナードが完成させ『経営者の役割』は、メイヨーとジャネだけの影響ではないことを述べておく。ただし、メイヨーとジャネの考え方が、『経営者の役割』が完成された基調になることには間違いないと考える。

4. バーナードの人間観

ここで簡単ではあるが、バーナードの人間観について触れておきたい。

まず、伝統的管理論では、人間の側面からの組織論として捉えていない、すなわち、人間不在の組織論である。ただし、近代組織論は、人間の側面から組織を捉えている点が、バーナード理論の評価されている点であった。

すなわち、バーナードの人間に対する捉え方そのものが、『経営者の役割』で、詳しく説明されている。ただし、その説明は、バーナードの経験を基に作成されていることに特徴がある。

バーナードの人間観は、企業組織には必ず従業員としての人間が存在している。企業組織には必ず人間は含まれているものであり、人間が存在しない企業組織は存在しないとしている。

また、従業員を包含する企業組織を管理する側面からみた場合は、人間を企業組織の機能とみる方が捉えやすい。逆に、従業員の側面から企業組織をみた場合は、個人人格を優先するべきだと捉える。

従業員と管理する側面からみるのでは、当然みかたが違うが、両方のどちらかがかけても企業組織は正常に運営されない。すなわち、バーナードは、このような企業組織の状況では、全体主義と個人主義の調和はなされなくなると考えている。まさに、バーナード理論の根底にあるのが、個人と協働の同時的発展である。

それこそが、バーナードが企業組織を論じ、管理を語るにあたって、まず、全体主義と個人主義の対立と統合を問題としている。

すなわち、バーナードの人間観は、人間を二つの側面から捉えていることこそが重要である。まずは、個人人格としての側面であり、これは自己の主体性や感情を持ち、自由意志による選択ができる人間である。そして、組織人格としての側面であり、これは企業組織の目標達成に貢献する人間であ

る。

少し具体例を用いて説明するとすれば、以下のケースを考えてほしい。

道路に大きな大木が倒れていた。その道を通行しようとする人々がいた。その大木が人々の進行を妨げていた。人々は考えた。大木をどければ進行方向に進める。大木は一人で動かせない。一人では無理だが人々が協力すれば大木は動かせる。だから、そこにいた人々は大木を動かすために協力をする。無事に大木を動かすことができた。道路からは大木がなくなった。人々は進行を妨げるものなくなり進行方向に進んだ。そこには、人々がいなくなった。

このケースにこそ、個人人格と組織人格がうまく機能し、全体主義と個人主義の調和がなされている。

このケースを用いてバーナードが、組織ができる条件を説明したとすれば、大木が通行を妨げている状況での人々こそ、自由な意思を持ち、自由に行動すると状況にあり、大木を動かそうと意思決定すれば、その現場にいる人々が集まった集団を組織し、そこにいる人々には、大木を動かそうとする共通目的が生まれ、一人では動かすことができないが協力すれば動かせられるだろう。大木を動かすために、人々は声をかけながら大木を動かしていく。これこそが、全体主義と個人主義の調和ではなからうか。

バーナードは過去の経験から、企業組織において、必ず従業員には、個人人格と組織人格の側面が存在するからこそ、企業組織を安定させるためには、全体主義と個人主義の調和が重要であるとしている。

5. 全体主義と個人主義の調和

ここで、バーナードの考える、企業組織を安定させるためには、全体主義と個人主義の調和に関して触れておきたい。

バーナードが、『経営者の役割』でもっとも重要とする部分が、「全体主義と個人主義の調和」である。この問題は、組織が存在し、その組織が目的を達成するためには、ずっと起こりうる問題である。すなわち、バーナードの考える「全体主義と個人主義の調和」は何を意味するかを理解する必要がある。

そこで、まずは、組織と個人のかかわりを以下で説明しておきたい。

まず、組織の共通の目的と、その人格は変化すると考えることができる。所属する組織によって、当然であるがその共通の目的は変化するからである。

家庭では大変温厚な父親として、理解されている側面がある。それは、家族という組織が持っている共通の目的を達成するために、父親としてそのような人格が形成されている。しかし、企業組織では、その大変温厚な父親も仕事の鬼になるような人もいる。企業組織の一員としての人格と、家族組織一員としての人格は異なるということは現実の社会からも理解できる。

さらに、組織でこれを重視すると決まった場合は、その決まったことを重視し業務を遂行することになる。例えば、組織で効率性を重視すると決めれば、従業員は、丁寧さを重視する価値観を持って

いる人でも、個人人格（個人的な価値観）とは分けて行動することになる。それは、個人人格の否定ではなく、組織人格（組織の参加者として行動）という別の人格を持って行動しているので、個人人格が否定されたわけではない。

すなわち、組織は、価値観の違う人が集まる集合で、価値観の調整は必要であるが、そのことを、他の人に譲るのではなく、別の人格を持つことで、価値観の調整が円滑になるとしている。

バーナードは会社で働いてきた経験から、全体主義と個人主義の調和の問題が重要であると考えたのであろう。この問題は、バーナードの経験から、組織が存在し、その組織が目的を達成するために、全体主義と個人主義の調和の問題が必ず発生することを知っていたからであろう。だから、この問題を取り上げ前向きな姿勢で取組んだ人物がバーナードである。

バーナードは、『経営者の役割』を世に出版したときから、この問題を生涯の問題として取組んでいたともいえる。

また、バーナード理論でもっとも重要としている、全体主義と個人主義の調和の問題を哲学的思考で考えていたといえる。このことは、バーナードの名著である『経営者の役割』からうかがえる。

特に、哲学的思考を大切にしていたバーナードは、プラトンやカントの哲学的な考察方法に関心を持っていたとも推察できることから、『経営者の役割』の役割が作成されている基調にあるものと理解しておく必要がある。

さらに、全体主義と個人主義に関して、伝統的管理論と近代組織論では、そのとらえ方が違ったことを整理しておきたい。ここでは、飯野春樹氏のことばを使い簡潔にまとめることとする。

そもそも、「伝統的管理論とか組織論にあっては、全体の利益を優先させる全体の論理が支配的である、管理のプロセスを考察するとき、組織目標達成にとってもっとも合理的で、かつ論理的な「仕事の組織」の構造が主として論じられ、全体を構成する個人の視点はそこではほとんどみられない。個人の意思は組織の中に埋没してしまっている。」¹⁷⁾といえる。

これに対して、「近代理論、とくにその始祖とみなされるバーナードの理論は、きわめて個人主義的である。深い人間理解に根ざし、それを出発点として、つねに個人利益を優先させようとする立場が顕著である。しかし、彼の理論を個人中心の理論とのみ規定することは誤りである。協働が全体として調整されるのでなければ協働する意味がなく、協働の成果はえられない。協働を論じ、組織を論じるバーナードにとっては、全体の立場も等しく重要でなければならない、彼は個人主義または全体主義のどちらかの立場に立つのではなく、両者を相ともに受け入れ、そして個人と全体ともに発展させつつ、その統合を可能にする総合作用的な理論を求めるのである。」¹⁸⁾といっている。

この説明からもうかがえるが、伝統的管理論は産業革命によって急速に発展した大規模な工場において、いかに従業員を管理・運営するかの考えから生まれたのである。

全体主義と個人主義に関して、伝統的管理論では全体主義を中心にしており、近代組織論では全体主義と個人主義の調和が重要とされていたことが理解できたと思われる。ただし、現在の研究においても、全体主義と個人主義の問題に関しては、いろいろな考え方が存在している状況であることを理解しておく必要がある。

6. 結言

バーナード理論が生まれたのは、バーナードが、ニュージャージー・ベル電話会社の社長時代に、ハーバード大学のローウェル研究所で行った公開講義に使用した資料に部分的拡大と加筆修正を加えて、『経営者の役割』を完成させたものである。

この原稿からも理解できたと思われるが、バーナードが、ローウェル研究所で行った公開講義の内容に大きな影響を与えた人物こそ、メイヨーとジャネであろうと筆者は考えている。ただし、他の研究者の研究からも、バーナードに影響を与えた人物は他にも存在していることは事実であろう。

しかし、バーナードが執筆した『経営者の役割』が完成できた一つの理由として、メイヨーとジャネの考え方が関係していたといえるのではないであろうか。特に、組織と人格に関する問題に関して、本稿で考察したように、『経営者の役割』が完成されたもっとも重要となる部分であると考えられる。

最後に、バーナード理論を少しでも理解を深めるためには、本稿で整理した、バーナードの考えだした独自の理論（バーナードの考える人間論）が生まれたその背景を理解することが重要と考える。

註

- 1) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938.
翻訳書として、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳として『新訳 経営者の役割』がダイヤモンド社から1968年に出版されている。本稿で使用している『経営者の役割』は、バーナードの原著と、山本・田杉・飯野の翻訳を示している。
- 2) 榊原清則 『日経文庫 経営学入門〔上〕第2版』日本経済新聞出版社, 2013年, 16頁。
- 3) 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, 91頁。
- 4) 飯野春樹編 『バーナード 経営者の役割』有斐閣新書, 1979年, 10頁。
- 5) 飯野春樹編 同上書, 27頁。
- 6) 高木直人 メイヨーの生涯と業績参考に
メイヨーの哲学的及び社会的思考に関しては、以下の論文で詳しく説明している。
高木直人 「メイヨーの生涯と業績（その1）」『呉大学短期大学部紀要』第9号, 2005年。
高木直人 「メイヨーの生涯と業績（その2）」『呉大学短期大学部紀要』第10号, 2007年。
- 7) ピエール・ジャネの論文の多くは、1904年に刊行した『心理学雑誌 (Journal de Psychologie)』で、『強迫観念と精神衰弱 (1903)』を発表している。また、無意識の発見というと精神分析は、フロイトが始まりとされているが、ジャネも同時期に発見していたともいわれている。
- 8) 飯野春樹編 前掲書, 27頁。
- 9) 「多重人格」と「解離」は、同じことを指している。ピエール・ジャネは、フランスの心理学者で、精神病理学者である。ジャネは、ヒステリー症状や解離症状で困っている患者の治療と研究から、精神の下意識に残存する幼児期のトラウマが原因であるとし、無意識領域にある人格構造の感情・思考・記憶などの作用によって、精神疾患が発症すると考えている。特に、ジャネは、人格（精神）を統合と分化の過程と考え、統合的な力が弱まると解離が生じ、神経症や精神病の症状を引き起こすと考えている。
- 10) メイヨーの著書である『ピエール・ジャネの心理学に関する研究ノート』は、翻訳されていない。

Mayo, G. E, “*Some Notes on the Psychology of Pierre Janet*”, Boston, Harvard Business School, 1948.

この著書に関しては、2015年2月に出版会社の「Routledge Revivals」より、復刻版が出版されている。本稿では、この復刻版を利用している。ただし、タイトルは変更されており、『*The Psychology of Pierre Janet*』となっている。

- 11) 12) 13) 14) 15) 青柳哲也氏のメイヨーの人間観に関しては、以下を参考にして筆者なりにまとめている。
坂井正廣編『人間・組織・管理 その理論とケース（新版）』文眞堂，1992年，108から110頁。
- 16) 加藤勝康『バーナードとヘンダーソン The Function of the Executiveの形成過程』文眞堂，1996年。
この著書に、バーナードとヘンダーソンの関係が説明されているので参照してほしい。
- 17) 飯野春樹編 前掲著，17頁。
- 18) 飯野春樹編 前掲著，17から18頁。