

## バーナードの組織概念を巡る一考察

その他のタイトル	On the C. I. Barnard's Concept of Organization
著者	稲村 毅
雑誌名	関西大学商學論集
巻	47
号	2-3
ページ	293-310
発行年	2002-08-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00018942">http://hdl.handle.net/10112/00018942</a>

# バーナードの組織概念を巡る一考察

稲村 毅

## I はじめに

組織にはかならず管理者がいる。管理者がいてその管理の下に複数者の協働活動が行われ、この協働活動を通じてある目的達成が追求されるとき、そこに組織が成立する。組織はしたがって管理と不可分であり、管理は合目的的協働と不可分である。このことは今日では自明のこのように見えるが、しかしそこには組織という言葉の意味、管理者の果たす役割を巡って解明されるべき様々な問題が潜んでいる。その問題に初めて本格的な分析のメスを加えたのがバーナードであり、バーナードによって近代的な組織論・管理論の礎石が築かれたことは間違いない。管理職能とは何かを解明し説明しようとしたバーナードは、そのためには何よりもまず組織とは何かを明らかにする必要があると考えた。その結果、組織といえば作り上げるべき管理組織のことを意味していた時代にあつて、より一般的に「協働活動のシステム」という組織概念を対置することによって新たな道を切り開くことになった。しかし、この開拓的仕事はまた組織概念に関するいくつかの問題を残した。組織の境界問題はその代表的なものであるが、最近ではヴェーバーに依拠した批判も提起されている。本稿では、最初にバーナードの組織概念を批判的に検討して筆者の見解を提示した後、それに関連するいくつかの問題について考えてみたい。

## II 協働システムと組織

バーナードの主著『経営者の役割』における理論体系では組織は協働システムの一要素であって、組織にとっては協働システムは外的環境に属する。よく知られているように、バーナードはもともと人間の協働努力の考察から直接組織概念を導出していたが、執筆過程で協働システム概念を新たに導入して主著を完成した。バーナードとヘンダーソンとの往復書簡の検討ならびにローウェル講義の旧稿と主著との対比に基づいてこのことをはじめて発見し指摘したのは、飯野春樹であった（飯野春樹『バーナード研究』文眞堂、1978年、145-166頁）。はじめに組織概念があって、協働システム概念は後で出来た。しかし主著の叙述はもちろんこの事実を秘めたまま、人間協働の考察から協働システム概念に至り、協働システム概念の検討から組織概念が抽出されるという展開になっている。

バーナードのこの論理展開は一見完全そうに見えるがゆえであろうか、わが国経営学界では組織と協働システムとの概念的峻別は当然のことと見なされ、両者の混同は許されないとするような雰囲気已形成されている。つまりバーナードの組織概念は常識化され、一種のパラダイム化がなされている。しかし、筆者はかねてこの傾向に疑問を感じてきた。その理由は、感性的レベルで表現すれば、次のようなところにある。協働システムの典型例である企業を組織として研究する経営組織論は盛んであるが、企業を協働システムと銘打って研究する例は見たことがない。言い換えれば、そもそも組織を協働システムの構成要因として協働システムの内部に位置づけることを承認するのであれば、組織論の展開は当然に協働システム論の深化を含まなければならないはずであるが、そのような関連を銘打つ理論状況はバーナード以降どこにも発展していない。協働システム論が発展しないような協働システム概念とは一体何であり、そのような協働システム概念との関連で初めて成立するような組織概念とは果たして何なの

だろうか。そもそもアメリカで生まれたバーナードの組織概念がアメリカの学界で重視されて論じられたという例は寡聞にして知らず、組織論はバーナード理論に一定の評価を与えつつも彼の組織概念抜きで隆盛を極めている。

このような疑問と裏腹の関係にある事柄として、バーナードの組織概念は日常用語としての組織という言葉の用法と著しく乖離していて、はなはだ実用性に欠けるうらみがあることも指摘しなければならない。例えば、われわれは組織構成員の組織における行動や心理について語るが、バーナードの組織概念によれば、人間は組織の外部に位置づけられるので、組織構成員という概念そのものが本来的に成立せず、協働システム構成員の協働システム内における行動や心理について語り得るだけとなる。しかし実際には、そのような区別が一般に普及・発展することもないまま、組織における人間行動の研究が組織行動論の重要な一側面として組織論の中で発展したことは周知の通りである。管理者や従業員は協働システムには属するが組織には属しないといちいち断わったり、そういう前提を置いたりして論を進めるような組織研究は、バーナード理論の貢献を評価するような論者の間でも示されたことがないのである。これは、そういう煩わしさを伴う概念構成は組織研究にとって決して有益なものではないということの証拠でもあろう。アメリカでも日本でも、管理者や従業員は組織に属し組織の中で行動する者として、組織研究の対象となっているのである。

以上のような疑問から、バーナードの組織概念を再検討して、組織とは何かを改めて考えてみたい。それはバーナード理論を否定的に見るためではなく、むしろこれを積極的・肯定的に現代に生かす方途を探るために必要なことだと考えるからである。

そこでまず、協働システム概念と組織との関係に関するバーナードの論理展開に注目してみよう。

協働システムの定義は次のように与えられる。「協働システムとは、少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによつ

て、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である。」(Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 67頁, 以下断わりのない限り引用の頁数は同邦訳書のもの)。この定義では、協働システムの構成要素は物的システム、生物的システム、個人的システム、および社会的システムからなるが、引き続いてこの定義にある「二人以上の人々の協働」という言葉に含まれているシステムを「組織」と呼ぶこととして、これが第4の構成要素に位置づけられる。すなわち、協働システムは物的、生物的、個人的 (personal)、社会的システム、および組織からなるシステムである。このうち、生物的システムと個人的システムは別の個所では人間 (persons) と置き換えられてもいる (75頁) ので、結局、協働システムとは物的システム、人的システム、社会的システム、および組織からなるシステムとして理解することができる。ここに暫定的に組織と呼ばれたものは、本格的には「意識的に調整された人間の活動や諸力のシステム」(75頁) として定義づけられ、端的には「協働活動のシステム」(78頁) とも言い表わされている。その上で、かかる組織は伝達、貢献意欲、および共通目的という3要素からなるシステムであるという規定も与えられる。

このようにしてバーナードは協働システムと組織を区別し、組織というシステムを協働システムというシステムに内在する下位システムとして位置づけた。この関係把握の際のキーポイントとしてバーナードによって強調されるのは、組織がすべての協働システムに共通な側面として抽出されているということである。他の諸要素である物的要因、社会的要因、および人的要因は協働システムの多様性や差異を規定するのに対して、組織はあらゆる協働システムの斉一性を規定するものだというのである。「協働システム一般に斉一性があるならば、それらすべてに共通な特定の側面または部分のなかにも斉一性がみられることは明らかである」として、「この一つの共通な側面」を他の側面から引き離して「組織」と呼ぼうと言い

(68頁)、上記の自らの組織定義に対して次のような意義づけを与えることとなる。「この定義によれば、具体的協働システムにみられる物的環境や社会的環境にもとづく多様性、および人間そのもの、あるいは人間がこのようなシステムに貢献する基礎に由来する多様性のすべてが、組織にとって外的な事実や要因の地位に追放され、かくして抽出された組織は、あらゆる協働システムに共通する協働システムの一側面であることが明白となる。」(75頁)

バーナードのこの論理展開に対して、筆者は二つの疑問を持つ。一つは、あらゆる協働システムに共通な側面がなぜに組織すなわち「協働活動のシステム」のみと指定されるのかという点である。協働システムは人々が協働を行う場である以上、すべての協働システムに「協働活動のシステム」が存在することは明らかである。しかし協働活動は必然的に活動手段としての物的要因を必要とし、それを使って協働活動を行う人々がおり、彼らの間に社会的関係が形成される。このことはバーナード自らが明らかにした通りなのである。つまり、物的要因も人的要因も社会的要因もそれぞれ組織と同様すべての協働システムに共通する側面なのである。組織の共通性のゆえをもってバーナードは組織が協働システムの斉一性を規定するのに対して、それ以外の諸要因はその多様性を規定すると言う。だが果たしてそうか。確かに物的要因の差異、社会的要因の差異、個人に関する差異が「具体的な協働状況における多様性」(68頁)を生むとは言える。しかし、同様に「協働活動のシステム」としての組織の差異もまた協働状況の多様性を生むとどうして言えないのか。例えば企業と軍隊という協働システムを比較してみれば、機械・設備・原材料などの生産手段に対する銃器・弾薬・戦闘機などの兵器という物的要因の差異、経営者・従業員に対する将校・兵士という人的要因の差異、およびそれに伴う社会的関係の差異からくる協働状況の差異は明らかであるが、同様に商品生産・利潤追求に対する殺戮・破壊という協働目的の差異（つまり組織の差異）は協働状況の差異を決定的にするではないか。そもそもバーナードの言う「協働

システム一般の「斉一性」の意味が不明である。どんな協働システムにも組織という共通な側面があるというだけのことであれば、上述のように共通性は組織を他の諸要因から区別する理由とはならない。もし組織はどんな協働システムにおいても「共通目的、伝達、協働意欲」の3要素からなるという点において「斉一的」であるということの意味するとすれば、単なる同義反復に過ぎなくなる。

もう一つの疑問は、組織概念から物的要因、社会的要因、および人的要因を除外するその論理の運びについてである。協働活動のみからなる組織概念を構成するための手続過程であるが、これを子細に検討してみると、多分に曖昧で不可思議な点が見出される。バーナードは「一般的目的にとって、組織の定義から物的および社会的環境を除外することは、概して通常の慣行や常識に一致するし、科学的に有効な組織概念への接近方法としてたいした問題もなく承認されるであろう」(71頁)と述べて、物的要因と社会的要因の除外理由を慣行や常識に求める。しかし、まさに当時における慣行や常識を超えて組織の概念を追求しようとしたバーナードが、いともたやすく慣行や常識に妥協したのは、今日の視点から見れば惜まれるところである。組織が人々の社会的関係を社会心理学的関係や法的関係などとして内包していることは明らかであり、今日では組織研究の重要な研究領域をなすに至っている。バーナードは、社会的要因の中でもとくに法律について、組織にとって重要な要因をなすことにいったんは注意を向けながら、法律は協働システムの立ち上げ時には重要な意味を持つが、軌道に乗った後は二義的な意義しか持たないとして除外するとしている。しかし仮に重要性の変動があるにせよ、組織にとって関係があるのであれば、組織概念にそれを内包する余地を与えるべきではないか。

同様のことは、物的要因や人的要因についても言える。「組織の定義のなかに人間を含めることは、物的環境の一部を含める場合と同様に、ここでもまた特定の場合には非常に有効であるかもしれないが、一般的目的からは限られた意義しかもたないこととなる」(75頁)という言明を取り上

げてみよう。バーナードは、地理的環境という物的環境は一般的目的にとってほとんど考慮する必要はないが、物的設備という物的環境は企業にとって重要な意義を持つものであることを指摘している。「物的設備、人々およびその活動からなる全体情況」というシステムに「組織」という名称を与えてもよいほどであると述べている（69頁）。しかし通常それは企業とか事業などと呼ばれているので、物的環境を捨象した協働システム部分を「組織」と呼ぶことにすると言うのである。われわれはここに、物的要因を内包する組織概念の寸前にまで至りながら、正反対の組織概念に引き返すバーナードの姿を見る。それと同時にここでも、物的要因を組織概念に含めることに全面否定ではなく部分否定が適用されていることに注意しておきたい。

バーナードの組織概念における最大の眼目は、周知のように、人間を除外することであった。人間の除外だけは通常の慣行や常識に依拠してではなく反して行われた。バーナードによると、最も普通の組織概念は「活動が多少とも調整された人々の集団」（71頁）として捉えるもので、まさに人間を構成要素としている。しかしこれには「人間がきわめて可変的」で多様であるという点で問題があると言う。具体的には、何よりも人間そのものが多くの点で異なった多様なものであるということが一つであるが、その他に次の諸点が指摘される。産業組織での集団の構成員は、役員と従業員とされたり、それに株主を含めたり、債権者、供給者、顧客を含めたりするので、集団の意味は全く様々で一定しない。宗教組織や軍隊や政府や教育組織なども構成員という観点から見ると、集団概念の意味はますます複雑・多様であることが分かる。また集団において人々の協働行為は調整されるが、構成員である人々の行為には他人の行為と調整されていない行為や実質的に協働行為といえない行為がある。さらに、人々は普通同時に多数の組織に所属していて、構成員としての各組織との関係は断続的なものであることにも目を向けなければならない。各個人が一定期間に行う行為のうちの多くはどの組織とも無関係であり、残りが少なくともいくつか

かの組織に配分されるのである。これらのことからバーナードは、「人間のよって立つ基礎や条件はいちじるしく多様」であるがゆえに、人間を含んだ組織概念は「多様な実体を意味することになる」と結論づける。そしてそのように多様な実体を意味するような組織概念は組織概念として適当ではない、適当ではないから人間を含まない組織概念にすべきなのであると続くのである。「適当ではない」という表現は筆者のものであるが、バーナードではこれは上に引用したように「特定の場合には非常に有効であるかもしれないが、一般的目的からは限られた意義しかもたない」という部分否定を意味している。

しかし、「活動が調整された人々の集団」という組織概念を捉えて、集団を構成する人間そのものが多様であることや、構成員と呼ばれる人間の範囲が一定しなかったり、あるいは構成員の協働への貢献に断続や濃淡があったりすることが、果たして組織概念から人間を追放すべき根拠となり得るだろうか。組織を構成する人間が来歴や能力や考え方など多様な点において差異があることは当然であり、熱心に貢献活動をする人もいれば時には反抗に出る人もいる。一日のうちでも時間によって協働への身の入れように変化もある。まして個人としていくつもの組織の構成員として様々な時間配分のもとに様々な活動を行うことは、個人の自由であり自然なことである。さらに、企業と軍隊や教会などで構成員と呼ばれる人々が様々であることに何の不思議もない。これらのことは「活動が調整された人々の集団」という概念そのものにとっては何の障害とも落ち度ともならない。人間の多様性や構成員の多様性、貢献の多様性など現実の多様性をすべて捨象するところに「人々の集団」「活動の調整」という概念は成り立つのであって、これらの多様性のゆえに集団＝組織は「多様な実体を意味することになる」と言うのは、話があべこべである。「多様な実体」からの抽象によって概念としての集団なり組織なりが成立するのである。

「多様な実体」を意味しないような組織の概念を、バーナードはどのように構築したか。言うまでもなく、組織を人間の活動のみからなるシステ

ムとして規定することによってであった。協働システムから出発して協働活動にあたっての物的手段，社会的関係，そして活動主体としての人間を捨象して，活動のみを残した。この活動は共通目的に向けて調整された非個人的・非人格的な活動である。非人格的な協働活動のみが組織の構成要素となるので，上述の人格的多様性に由来する多様性が一切排除されるというわけである。このようにして組織概念は物的，社会的，そして人的な多様性を超越・脱却した「斉一的」なものに純化されると，バーナードは考えたのである。このように純化された組織は，物的，社会的，人的に異なる多様な協働システム（企業，軍隊，教会，学校 病院など）のどれにも共通しているものであり，時代を超えて封建時代の協働にも共通するものである，とバーナードは言う（76頁）。

しかしながら，一見もっともらしく見えるこのような所論に対して，次のように異論を差し挟むことができる。第1に，活動主体としての人間を捨象すれば活動そのものが捨象されてしまうと見るのが自然ではないか。バーナードは，協働システム参加者は個人人格と組織人格を持つとする二重人格論を用意している（91頁。ただしバーナードは「組織参加者の二重人格」として述べているが，これは彼の組織定義に忠実な表現ではない。彼の組織定義は，彼自身一貫した用法に徹しきれない性格の言葉であることを随所に露にしている）。ある意味で優れた視点なのであるが，しかしこの二重人格は組織における生きた人間そのものの特徴なのであって，組織は人間を捨象して組織人格の活動のみを残すところに成立するというのは，適当な概念的操作であるとは到底思われぬ。第2に，「人々のシステム」から「活動のシステム」に組織概念を変更したところで，バーナードが回避しようとした「多様性」の問題は何ら解消しない。活動は定義により共通目的に従属した非人格的なものなので，すべての協働システムに共通する一般的なものと言うが，共通目的そのものが協働システムの違いに応じて異なるのであるから，具体的には活動内容は協働システムの違いに応じて多様なのである。企業，軍隊，病院，教会，学校等々における

経済目的、軍事目的、医療目的、宗教目的、教育目的等々、目的の多様性とそれに応じた活動内容の多様性である。つまり、具体的レベルでの多様性を排除できるような概念を作り上げようとするのが、そもそも無理なのであって、多様性の中から普遍性・一般性を抽出するところに概念が成立するのである。非人格的な活動がすべての協働システムに共通なものとして抽出されるとすれば、物的、社会的、人的要因もまた全く同様にすべての協働システムに共通なものとして抽出されるのである。第3に、「活動のシステム」としての組織は時代を超えてどんな協働にも共通であるとされるが、全く同様に協働システムもまたどんな時代の協働にも共通するものであることが指摘されねばならない。現代であれ封建時代であれ、協働によって目的を達成しようとするならば、自ずから物的手段を用いて社会的関係の中で人々が活動するシステムが形成されるのである。

バーナードにおける協働システム概念と組織概念の関係についての以上のような批判的考察から、筆者は次のような結論に到達する。協働システム概念から出発して、すべての協働システムに共通な唯一の側面を「活動のシステム」に見出して、これを組織概念として規定するバーナードの方法は支持できない。むしろ組織とは、一定の目的を協働によって実現しようとするときに形成される物的要因、社会的要因、および人的要因からなるシステムであると規定するのが妥当である。つまり組織の本質は、バーナードが協働システムと呼び分析したものそれ自身のうちにあるのである。組織は協働システムの構成要素としてその下位システムなのではなくて、協働システムの全体そのものが組織に他ならないのである。下表は、このように理解した組織の各構成要因の具体的存在形態と、各要因について成立する相対的に独自の研究アプローチを示している。組織研究が組織の全体像を解明し得るためには、学際的なアプローチをとらざるを得ない必然性が理解できよう。先に協働システム論が発展していないと疑問を述べたが、実はこれまでの組織論の発展そのものが協働システム論の深化に他ならなかったわけである。

## 〈協働システムとしての組織〉

構成要因	具体的形態	研究アプローチ
物的要因	機械設備, 原材料, 土地・建物, 通信手段, 文房具, 兵器, 祭壇, 医療器具など	技術学, 工学, 人間工学
社会的要因	社会心理学的関係, 法的関係, 経済的関係, 政治的関係, 文化的関係など	社会心理学, 法学, 経済学, 政治学, 文化人類学, 社会学, 管理学
人的要因	資本家, 経営者・管理者, 事務員, 工場労働者, 技術者, 研究員, 販売員, 教祖, 信者, 政治家, 官僚, 将校, 兵士, 医師, 看護師, 教師など	生理学, 心理学, 医学

協働システム (cooperative system) がシステムであってかつ組織である所以のものは何か。諸要因が単に並列的關係にあるのではなく、相互依存的・相互作用的關係において互いに結び合うことによって一つの有機的全体としての秩序を生み出しているとき、そこにシステムが存在する。協働システムはかかる意味で一つのシステムであるが、システムはすべて組織であるわけではない。協働システムは単なるシステムであるにとどまらず、その一要因である人間が合目的協働活動のためにその協働活動の場として生み出すシステムであるという点において組織なのである。人間の協働活動がその協働活動の場として形成するシステムが、すなわち組織に他ならない。

この場合、次の点に注意すべきである。組織は人間の合目的な協働活動の産物としてのシステムであるが、ここにおける協働は一定の継続性ある協働を意味する。管理労働と作業労働の分化の下で管理關係が成立しており、管理者の指揮の下で物的要因と人的要因の調達と配置がなされ作業労働が遂行される、そのような状態において成立するシステム秩序が組織なのである。そこでは管理者も作業労働者も社会的な役割認知と役割期待の下に活動するのであり、偶然的な役割分担を行うわけではない。このようなシステムは本質的に継続性・持続性を指向するものであって、いわゆるゴーイング・コンサーン（継続事業体）は企業に限らず組織一般の本質

的性格を表わすものに他ならない。したがって、例えば道端にある大石をどけるために、たまたま通りかかった数人の人たちが棒やロープを持ち寄り力を合わせるといような協働状況において想定しうるシステム秩序は、たとえそのうちの活発な人物が他の人々にあれこれ指図して管理者のような役割を果たしたとしても、組織と呼びうるシステムではない。組織の萌芽形態としての例え話にはなり得ても、日常われわれの身の回りで繰り返されるそれに類した瞬間的協働状況をすべて組織の発生と消滅としてイメージさせるがごとき説明は誤りである。

バーナードは人間の協働行為の条件と原則に関する考察を通じて組織の一般理論を構築しようとした。そのこと自体にすでに先駆者的意義が認められるが、組織の解明にシステム論的視点を導入して論を進めたことは極めて重要な貢献であった。しかしバーナードは、組織を純粋な協働的活動のみからなる活動システムとして理解することにこだわったために、組織論をシステム論的視点から真に豊かに展開するための基礎としての組織概念を提供することには失敗した。共通目的、伝達、貢献意欲という彼が提示した組織の3要素は本質的に重要なものであるとはいえ、組織成立の必要十分条件である(85頁)というのは明らかに行き過ぎであった。物的要因や社会的要因は組織の外的環境である以前にその構成要因であり、協働するのみならず時に協働から逸脱もする生きた人間抜きの組織は単なる組織の形骸に過ぎない。それにもかかわらずバーナードの組織論が全体としてそうした欠陥のない豊かな理論として、特にわが国で広く受け入れられている理由の大半は、彼の組織論が協働システム論を含む全体として理解されているからに他ならないであろう。筆者の見解によれば、バーナードが協働行為の考察から協働システム概念に至ったときに、彼は組織の概念を本質的に把握したのである。ヘンダーソンから人間抜きの組織概念についての否定的コメントを得た後に、急いで追加的に形成された協働システム概念のうちにこそ、かえって真の組織概念への到達があり、組織論への本質的な貢献があったのである。

### Ⅲ 組織概念を巡る若干問題

組織の概念を協働システムとして把握した場合に、問題となり得る注意すべき点はいくつかある。以下、それらを箇条的に記すことにする。

① 分析レベル：バーナードは自らの組織概念を電磁場（ないし重力場）になぞらえて、非常に抽象的な概念構成体であることを強調した。それは人間や物体は決して組織の一部ではないということを説明する一環として持ち出された類比であったが、それでは協働システムについてはどうなるか。協働システムは、定義により人間や物体を構成要因の一部とする。しかしもとより人間や物体そのものが組織を形成するわけではなく、それらが社会的関係の中での人間活動を媒介にして形成するシステムの関係ないしシステムの秩序がすなわち協働システムであり組織なのであるから、協働システムもまた電磁場に類比したければし得なくもないと言える。指摘されるべきは、協働システムもまた現実の協働情況の分析から抽出された抽象的な概念構成体であるということである。協働システムを組織と見なすことによって、組織の分析レベルがバーナードの場合よりも現象的なレベルに近づくというようなことではないのであって、協働システムそのものが極めて本質的な問題なのである。

② 人的要因と「活動システム」：協働システムの構成要因からバーナードの言う組織が除去されることによって、組織の本質的把握と考えられた「活動システム」の居場所はなくなるであろうか。それはやはり協働システムの中核に位置づけられる。人間の協働活動がなければ協働システムの存在そのものがないのであるから、人間は協働システムの構成要因の中でも特別な地位にある。協働システムにおいては、システム全体の目的を定めそれに向けて他の人々を指揮・管理する役割を担う管理者と、管理者の指揮下に作業労働を遂行する一般労働者とが分化する。全体としては管理者と労働者との間の協働を通じて協働活動は遂行されるが、具体的には管

理者と管理者との間の協働活動があり、これが労働者と労働者との間の協働活動を管理するという形をとる。管理者間の協働活動のシステムが一般に管理組織と呼ばれるものであり、労働者間の協働活動のシステムが一般に作業組織と呼ばれるものである。管理組織においても作業組織においても各人が行う活動は指定された職務の遂行という形をとる。協働システムはそれゆえ人的要因に関連する限りでは職務システム（職務活動のシステム）として現われざるを得ない。職務システムは権限と責任の体系を通じて職務担当者間の伝達システムを含み、伝達システムは管理—被管理の社会的関係を内包し、管理関係は被管理者の職務遂行意欲の向上を重要な課題の一つとして含む。かようにして、「活動システム」は職務システムのうちに維持されるのである。

③ 飯野・加藤論争：バーナードの組織定義「意識的に調整された人間の活動や諸力のシステム」の中の「意識的に調整された」に対して、加藤勝康は「自覚的に調整された」と訳すべきではないかという問題提起をした。それによると、「意識的に」の場合は調整主体は管理者ということになるが、一般的には二人以上の活動者が伝達体系と相互依存的関係を通じて主体的・自覚的に自己の活動を調整すると解したほうが妥当ではないかというのである。管理者の調整作用を否定しないが、その作用を受けつつも最終的に調整をなすのは活動者自身の意思であるという主張を含んでいる。これは、ある意味でバーナードが人間を除外することに腐心した組織定義の盲点を衝いたものと言えなくはない。というのは、定義における「調整された活動」は「調整されてしまっている活動」であり、それゆえに共通目的にひたすら合致し貢献する活動を意味しており、しかも組織には定義上管理者という人間も活動者という人間もないのであるから、調整主体は管理者であろうと活動者自身であろうと問わないという解釈の余地があるからである。人間を含まない組織概念の欠陥の一つの表われである。しかしそれはあくまでも文面上のことであって、管理というものの本質を考えても、組織の構成要素に対応した管理職能論を展開しているバー

バーナードの理論体系を見てみても、調整主体を活動者自身に求めるべき理由は見出せない。管理者の調整的意思を活動者が受容することによって活動の調整は実現されるが、このとき調整は管理者によって「意識的に」行われたのであって、活動者は管理者の目的達成への媒介手段にすぎない。活動者が依拠する伝達体系からして管理者の設定になるものである。活動者のそうした手段性を克服して活動者自身が「自覚的」・主体的に調整に参加する問題へと思考を膨らますこともできようが、それはまた別の問題である（加藤勝康「書評 飯野春樹著『バーナード研究』」『関西大学商学論集』第4巻第2号、1978年6月、飯野春樹「バーナード研究の動向」降幡武彦・飯野春樹・浅沼万里・赤岡功編『経営学の課題と動向』中央経済社、1979年、加藤勝康『バーナードとヘンダーソン』文真堂、1996年、573-578頁参照）。

④ 物的要因： バーナードは組織概念から物的要因を除外することに何の抵抗もないかのように述べながら、協働システムの説明においてはこれを非常に重視した。物的要因が協働活動において不可欠のものであることは、協働の原基形態とも言うべき使用価値を生産する労働過程を考えてみれば明らかである。労働過程は人間が生産手段を媒介にして自然を加工する過程であって、生産手段の発展が人間労働固有の特徴をなすものである。協働はこの労働過程の社会的展開形態に過ぎない。一般的には生産手段の問題は労働過程における技術的問題として組織問題と切り離して論じられるのが普通なのであるが、システム論的視点によって両者を不離一体のものとして論ずる道を開いたところに、バーナードの協働システム論の意義がある。今日では、社会—技術システム論がこの視点の典型であるが、何よりもIT革命の進展が組織変化と不可分のものとして論じられている状況に、組織と物的要因の間のシステムの関係が現われている。筆者の見解では、組織が協働システムである限り、組織と呼ばれるどんなシステム形態にもかならず何らかの形の物的要因が内在する。例えばある組織の中に設けられる委員会組織ひとつとってみてさえも、それが実際に活動し機能

する組織である限り、開催場所、通信連絡手段、机、筆記用具などにはじまる何らかの物的手段なしには存在し得ない。ただし一般的には、物的手段が重要な意味を持つ組織と比較的そうでない組織があり、経営組織や軍隊は前者の代表であり、宗教組織や慈善組織や最近よく言われる非営利組織（NPO）は後者に属する。後者に属する組織を語るのに、物的要因が空気のように無視されてもっぱら人的要因と若干の社会的要因のみで代表されるのが普通なのは、一般的にそれで特別の不都合が生じないほどに物的要因の果たす役割が大きくないからに過ぎない。しかし前者の組織では、そうはいかない。組織概念に物的要因を含めることは、組織のうちに技術が内在することを意味するが、このことは組織と技術的環境との関係を論ずる妨げとはならない。組織は現に活用している技術を自ら内部的に革新するか、新しい技術を外部市場から採り入れるかするのであり、前者の場合を無視すれば、組織と技術の関係は組織対技術的環境の問題に還元される。

⑤ 公式組織と非公式組織：バーナードはレスリスバーガーが使用し始めた公式組織と非公式組織という言葉をいち早く採り入れて、公式組織における非公式組織の役割を伝達機能、凝集機能、自律的人格保全機能において論ずるなどした（119-130頁）。しかし非公式組織は、集団内における自然発生的な個人的接触や相互作用の総体であり、またその結果として集団内で共有される感情や規範に支配された人間関係の総体を意味するので、合目的協働のために形成されるシステムとしての組織とは異質のものである。つまり、非公式組織は組織の種類には属さず、組織ではないことに注意しなければならない。それは、われわれの定義による組織の構成要因の一つである社会的関係の一部に位置する。したがって公式組織は、何か公式に承認された組織というような特殊な俗用の場合を除いて、本来的にはすべて単に組織とすべきものである。

⑥ 組織の境界：組織の境界は、組織メンバーに正当に算入されるべき人々の範囲によって決まる。この範囲は、経営組織とその他の組織とは

多かれ少なかれ差異が生ずる場合が多いので一概には言えない。経営組織における組織メンバーは、管理者およびその管理権限の支配下で指定された職務を遂行する人々に限定される。管理—被管理関係したがってまた当該組織に固有の職務の遂行がポイントとなる。バーナードは組織メンバーを組織への「貢献者」に置き換えて考えたため、株主、債権者、供給者、顧客など組織メンバーの範囲を無限定に拡大した（72, 78頁）。これは、今日的視点で言えば、組織メンバーと利害関係者（ステークホルダー）とを混同するものである。利害関係者も組織メンバーだとすれば、企業の社会的性格が深化した今日、組織メンバーでない人を見つけるのが困難ということになる。顧客が商品を買うことによって企業の売上げに貢献するからといって、顧客はその企業の管理者に指図されるわけでも企業の職務に従事するわけでもない。供給者が原材料や部品を供給してそれらを使う企業の生産活動に貢献するからといって、供給先企業のメンバーになったわけでもその職務として供給活動を行うわけでもなく、あくまでも自社のメンバーとして自社の職務として行うに過ぎない。雇用の多様化や流動化が進んだり、組織と組織の関係が複雑化してネットワーク的關係が重視されるようになったりする今日的情況の下では、しばしば組織境界の曖昧化と呼ばれるような事態が生ずることは事実である。例えば、派遣会社から派遣された派遣労働者が派遣先企業の管理者の指揮下で労働を行う場合が一つの典型である。しかし、派遣会社の管理者の指示で派遣先企業に赴いて働くことがそもそも派遣労働者に課せられた固有の職務であることを忘れないならば、この場合でも組織の境界は明らかである。どんなに複雑化した社会的關係の中であれ個々の組織が個々の組織として存在する限り、境界の上記基準が妥当しなくなったり、組織の境界がなくなったりすることはあり得ない。

#### IV 結び

バーナードが組織概念を純粹に協働状態にある活動、共通目的に向けて調整された活動のみからなるものとして設定することに執着した背景には、協働・協調こそが組織の本質であるという認識があったことはもちろんであるが、協働に反する活動を行うような人間は組織のメンバーとしての資格が無いことを理論的に基礎づけようとする強い個人的願望意識も働いていたと言えるかもしれない。というのは、バーナードが関係した AT&T 社における協動的な会社組合(従業員代表制)に対する全国的な独立組合運動の台頭の中で、前者を守ることに執念を燃やした彼の経営実践家としての経験の反映とも見られるからである(この点については、川端久夫「近代管理学の労使関係観—バーナードにおける協働とコンフリクト—」九州大学『経済学研究』第44巻第4・5・6号, 1979年が示唆的である)。協働が組織の本質であることを理論的に明らかにしたことは疑いもなくバーナードの功績であったが、協働活動以外の一切の要因を捨象したものがこそが組織だという組織概念は、協働の重要性を強調するには都合のよいものであったが、アメリカの学界では広い支持を得られなかったし、バーナード理論の最大の継承者と目されるサイモンによってさえも無視されることになった。ひとりわが国の学界にのみ熱心な信奉者が多く見られるある種奇妙な現状である。本稿では、組織の概念を「活動のシステム」から「協働システム」に移して理解する試みを示した。組織は協働活動からなるシステムなのではなく、協働活動を実現するための物的、社会的、人的要因からなるシステムなのである。こう理解することは、バーナード自身にしばしば見られる組織という言葉の一貫しない便宜的な用法からくる分かりにくさや混乱を避けることを可能にするばかりか、また組織研究の対象領域の現代的広がりや研究アプローチの学際性の必然性にもマッチするものである。バーナードの意図とは逆に、それだけ組織の本質理解により近づくものと考えられる。