

企業組織の境界：バーナード組織論の基本問題

川端, 久夫

<https://doi.org/10.15017/4403493>

出版情報：経済学研究. 37, pp.153-166, 1972-02-28. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

企業組織の境界

——バーナード組織論の基本問題——

川 端 久 夫

目 次

1. 問題の所在
2. バーナードの対コーブランド反論
 - 2.1 財貨交換＝組織
 - 2.2 顧客＝従業員
3. 対コーブランド反論の検討
 - 3.1 顧客＝従業員？
 - 3.2 財貨交換＝組織？

1. 問題の所在

周知のように、バーナードは、顧客ないし消費者を、企業組織の不可欠の貢献者——従業員と同等の意義をもつ参加者として規定し、しかも、そのことを、かれの提示した新たな組織概念からの必然的系論として主張した¹⁾。さらに、バーナード理論の自他ともに許す継承・発展者であるサイモンは、顧客を企業家・従業員とならぶ基本的参加者として確認しただけでなく、以上3者を組織一般に通有する参加者類型を代表するものとして特徴づけた²⁾。このようにして定着した顧客包摂ないし内在化の思考は、近代組織理論のその後の発展・比重増大を媒介として、経営学全体の流れを顕著に色づけることになった。

第1に顧客包摂思考は、マーケティング重視ないし中心主義的な企業行動の優越、という歴史的な勢に適合的であり、また、急速に流動する社会のなかでたえず創造的に適応する革新的企業の理念に、有効な基礎づけを与えるものと評価される。他方、バーナードの理論は、現

段階の経営学の発展方向を指標する科学的方法——システム論的方法の最初の導入とみなされているのであるが、以上2つの評価が重合することでますます評価が高められる際の環となっているが、この顧客包摂思考なのである。

ところで、顧客を(1)企業行動を強く規定する要因として重視・強調することと、(2)企業という組織に内在する構成要素だと定義すること、とは、本来、おなじではないはずである。顧客や取引先は、常識的には企業外部の存在であり、もしこれらを企業に含めると、企業は自身と相互作用すべき環境の大半を失ってしまいはせぬか、という疑問が生じる。企業が閉鎖的でなく開放的なシステムであることは当然としても、これではあんまりオープンすぎて、システムと環境との境界が不鮮明である。境界不鮮明のままでは、システム(たる企業)とその環境との相互作用——これこそ企業行動なのだ——を解明しようがない。この点は、バーナード・サイモン理論に關説する誰もが直ちに気づき、なんらかの解決や処理を要求される難問である。

バーナード・サイモン理論に基本的に、ないしかなり大きく依拠する人々は、企業行動への適用にあたって、この矛盾に一旦は言及しつつも、凍結³⁾ないし応急的・部分的処理⁴⁾でしのぐ。

顧客包摂構想を明確に拒否するのは、ボールディングおよびエツィオーニに依拠する渡瀬浩氏である。⁵⁾ エツィオーニにおいては、「参加の

3つの次元すなわち関与 (involvement) 遂行義務 (performance obligation), 従属 (compliance) うち、少なくともどれかひとつに強い参加をしているもの」⁶⁾にかぎって組織参加者とよび、企業における顧客はこれら3つの次元すべてについて参加の度が弱いものとして、組織の境界外におかれる。

おなじく顧客をアウトサイダーとみる高田馨氏によれば、組織の成員を限定し、境界を設定する際の基準は組織の目的である。「ところが一般組織論 (バーナードの組織概念およびそれに直接関連した枠組を指す……筆者) では組織体に目的を内在させてはいるが、“人間を抜き去る” ことによって各種の“協働体系” における目的の特殊具体性を意識的に捨象してしまっている。…したがって具体的最終結論はえられないはずがない。」したがって組織体の境界は、その特殊具体的な目的のタイプに即して、そのつど設定されるほかはない。そこで、「……企業という組織体については、私見では基本的生産要素たる資本と労働の主体の共通目的 (経営成果) を企業の境界設定基準とみる。」⁷⁾

こうして高田氏はバーナードの顧客包摂構想を排するわけであるが、他方、おなじバーナードの意思決定論に関説しつつ、目的そのものが組織の環境の一部であると論じ、全体論旨の一貫性の点で不透明な部分を残す。⁸⁾ 高田氏においては、組織行動の「主体」の概念が、ちょうどバーナードの「組織」の概念のように大いに伸縮的なのである。

いうまでもなく筆者はバーナードの顧客包摂構想を拒否する立場をとる。しかるに、この構想は、バーナード・サイモン理論の体系の核心に近く位置する。それを拒否することは、かれらの理論体系全体の拒否、少なくとも大中修正

一編成替を必至とするであろう。本稿は、そのような編成替作業の一部として、バーナードが提示している顧客包摂構想の論拠それ自体の検討によって、構想拒否の論拠を探索しようとするものである。⁹⁾

1) 「私が『経営者の役割』を書いているうちに到達した組織の概念は、時間的継続性をもった活動および対人行動 (interaction) の有機的総計というのである。こうして私は、なんらかの明示的な目標に関連してその行動が調整されている一定の人々の集団から成るもの、という組織概念を却けた。逆に、私は、組織のなかに、投資家、供給業者、顧客ないし外来客 (client) の活動を包摂した。……」

Barnard, C. I.: *Organization and Management.*, 1948. Harvard U.P. p. 112.

2) Simon, H.: *Administrative Behavior*, 2nd ed. 1957. pp. 16~18. 松田, 高柳, 二村訳『経営行動』ダイヤモンド社, pp. 20~22.

3) 稲葉元吉「現代の組織理論」(松岡啓木編著『経営組織』ダイヤモンド社第3編第2章) pp. 96~7. および富永健一「葛藤および葛藤解決の社会学理論」(富永健一・土屋守章編『企業行動とコンフリクト』日本経済新聞社, 第2章) 参照。富永氏は組織の概念化においては「バーナード以降の組織理論の考え方に厳密に沿っている」(p. 29)が、「組織成員というのを企業の被雇傭者 (employees) に限るという点で、通常の経営組織理論とは異なる考え方をとりたい。顧客は「組織化」されてはいないのだから、組織成員とは考えない。また企業家 (entrepreneurs) または経営者 (executives) はこの場合組織そのものと同一視する。」(p. 41 傍点原文)そして、富永氏は、このような選択的採用の根拠を示していないのである。

4) 土屋守章「組織理論の一構想」(上)組織科学4巻4号とくに pp. 63~4. 氏は組織の概念化にあたって、バーナードよりもやや抽象度を下げて具体的な個人に近づけ、「組織のなかで意思決定をしているという面のみ抽象した個人までを、組織の構成要素と考えていく。」このように概念された組織への加入資格は、一般的な意味での顧客のように、組織の目的達成に対してただひとつの

機能でのみつなかっていて、組織を維持しようという動機をもっていない者には与えられない。組織と多機能につながら、個人的な目的や動機を組織の中にもちこんでいることによって組織維持の機能をあわせもっている人々にかぎられる。「…組織維持の動機をもった人々が自主的意思決定を行なうと見て、このような人々を意思決定主体と呼び、その人々をもって組織のメンバーと考えているのである。」氏の構想は、バーナード・サイモン理論の実態——現に展開されている豊富な内容を最大限に受容しつつ、実態と矛盾する立前の最小限除去を狙ったもので、きわめてすぐれている。しかし、この構想によれば、純粋に賃金動機のみをもつ従業員も顧客と同様、組織外におかれることになるであろう。また、バーナードにおいてすでにかなり不鮮明であった組織と管理の区別が、一層不鮮明となり、事実上、同一視されることになりそうである。個々の論点の当否は別として、要するにバーナード建築は、高度に相互依存的なので、1ヶ所に手をつければ、つぎつぎに、手直しを要する個所があらわれてくるのである。

- 5) 渡瀬浩、『経営組織と社会構造』税務経理協会。p. 16~7.
- 6) Etzioni, A.: *Comparative Analysis of Complex Organizations.*, 1961. p. 21. 綿貫譲治訳『組織の社会学的分析』培風館 p. 23.
- 7) 高田 馨:「組織と環境」大阪大学経済学, 第21巻4号, p. 13.
- 8) 全上 pp. 19~23.
- 9) 筆者は、さきに顧客包摂構想拒否の立場を表明し、その論拠の一端に言及した。(「バーナード組織論の再検討」組織科学5巻1号)本稿は、論拠のより詳細な展開である。なお、おなじ問題を正面から取り上げている三戸公「組織の境界について」(組織科学6巻1号)は、実質的には筆者の立場にきわめてちかいかとおもわれるが、本稿でとりあげる当面の論点にかんしてはむしろ対極的である。

2. バーナードの対コーブランド反論

バーナードの主著『経営者の役割』をM・コーブランドが、*Harvard Business Review* 誌上で書評したとき、かれは、(A)主として

誘因の経済」やリーダーシップの道徳的側面の解明など、企業組織の動態を分析した部分を、バーナードの豊富な経験と天賦の観察力との結合の所産として高く評価した。(B)他方、バーナードが主力を注ぎ、斬新さを自負しているところの、すぐれて社会学的な、組織概念の枠組についてはほとんど評価せず、むしろ(A)と(B)とが知的葛藤・分裂と混乱をひきおこしており、それがバーナードの著作の欠陥であると指摘した。そうした欠陥の端的なあらわれとして挙例されたのが、「顧客」であった。バーナードが企業組織に顧客を包摂し、それを対象とする管理職能の細部にいたるまで従業員と同一視されている点を、不可解なパズルだと揶揄したのである。¹⁾

バーナードは直ちに反論し、コーブランドの論点に即して顧客包摂の根拠を詳細に展開した。²⁾

コーブランドのバーナード批判は、その後継者たちによって、的を射たものでなかったことが確認されるようになった。³⁾ われわれが、今日の時点で、コーブランド論文を一読すれば、バーナードの提起した組織についての概念的枠組が「用いるに足るほど単純で、しかも錯綜した組織過程の作用に連続的な洞察を加えうるほどに厳密で複雑」³⁾ なものであり、組織研究への偉大な貢献であったことに対して、コーブランドがほとんど盲目であったことがあきらかである。

にもかかわらず、筆者は、バーナードの反論それ自体、とりわけ、その前半において提示された顧客包摂の論拠については、なお検討するべきいくつかの論点——是正するべきいくつかの難点が残されている、と考える。

2.1. 財貨交換—組織

バーナードの対コーブランド反論の前半「組織に対する顧客の関係」はさらに2つに分れる。

- I. 顧客の購買行為は売手の組織の一部である。
- II. 雇主—従業員関係のタームで示される誘因の経済は、売手—買手関係にも同様に適用可能である。

まず、I. におけるバーナードの主張を要約しよう。

「2人ないしそれ以上の個人の行為が協働的である——体系的に調整されているとき、その行為は組織を構成する。」⁴⁾

個人の行為が組織の行為になったところで個人の行為でなくなるわけではない。分析上の観点からみて、同一の行為が2重性をもつことになるのである。ということは、他方、そのおなじ行為が同時にいくつもの関連のある組織を構成する行為となりうる——多重性をもちうるという意味をも含んでいる。

このような組織は、もっとも根本的な意味で、渦流にたとえることができる。渦流の実体は水であるが、その化学的等の属性は捨象されており、相互依存的に渦状の流れを形成している力学的属性のみが抽象されているのである。

(1) 個人Aと個人Bとの間の財貨交換は、それ自体、もっとも単純な意味での組織である。A, Bの行為をそれぞれa, bとすれば、つぎのようにあらわすことができる。

$$\text{組織 } AB = (a+b)$$

(2) Aが従業員Cの雇主であるとすれば、AとCの間には、AB間交換よりもずっと多数の協働行為が含まれ、(とりわけC→Aについて。A→Cは報酬支払のみでありうる。) その

結果、AC間に持続的・安定的な人間関係 personal relationship が生じる。しかし、組織ACの成立のためには、これらの人間関係の有無にかかわらず、AB間と同様、契約関係(合意にもとづく協働)だけで十分である。

$$\text{組織 } AC = (a_n+c_n)$$

ただし、nは所与の期間中のaおよびcの数

(3) 組織ACと個人Bとの間に財貨交換がなされると、事態はつぎのようになる。

$$\text{組織 } AC = a_{n+1}+c_n+b_1$$

同時に新組織(AC)Bが成立する。

$$\text{組織 } (AC)B = [(a_{n+1}+c_n)+b_1]$$

ただし、「新組織(AC)Bは一時的なものにすぎないので、われわれは通常、無視する。」即ち、新組織の誕生として認知しない。

(4) Bもまた従業員Dの雇主だとすれば、(組織BD=(b_n+d_n))AB間交換はつぎのようにあらわすことができる。

$$\text{組織 } AC = (a_{n+1}+c_n+b_1)$$

$$\text{組織 } BD = (b_{n+1}+d_n+a_1)$$

$$\therefore \text{新組織 } (AC)(BD) = (a_{n+1}+b_{n+1}+c_n+d_n)$$

ただし新組織は多くの理由によって通常、無視される。

2.2. 顧客—従業員

II. の論旨は行論の便宜上、対従業員管理職能についての『経営者の役割』での記述とあわせて表の形にしてみた。

『経営者の役割』(以下主著とよぶ) p.227の記述によれば、「必要な活動の確保」の職能は、まず、この表の1と2に大別される。で、3以下は[2. 活動の抽出]の細分類ということになるが、仔細にみれば、[3. モラルの維持]

職能分類	(従業員)	(顧客)	
1. 協働関係への誘引	採用管理	広告技術・セールスマンシップの使用	
2. 協働行為の抽出	サービス行為の抽出	購買行為の抽出	
3. モラルの維持	態度、公正な処遇、作業条件、誘因、刺激など(の良好な維持)	goodwill とよばれる。誘因、販売員の質、接遇マナー、店舗設備など。	
誘因体系の維持	a. 物質的誘因	貨幣または物財 (b. の手段となりうる)	商品・サービスそのもの (これは顧客の定義に含まれている)
	b. 個人的な非物質的誘因	優越、威信、個人的勢力、支配的地位 (錯覚にもとづくものでもよい)	商品・サービスに付着したステータス・シンボル(一流デパート・専門店から買うばあいなど)
	c. 好ましい物的作業条件	(自明なのであまり意識に上らない)	店舗の装飾、陳列棚、エアコンディショニングなど
	d. 理想の恩恵	職人気質、利他主義的奉仕、愛国心、美的・宗教的感情、憎悪・報復動機などの満足	買付の商人、いきつけの酒房などに対する信義を守ることから得られる満足
	e. 社会接触上の魅力	(社会的調和ともいう) 人種、階級、慣習、地位、道徳、教育、野心などをおなじくする人々との結合。異分子との隔離	全左。この欲求に応ずるために、①セールスマンの種類・質に注意を払う。②顧客の個人的知合をセールスマンにする。
	f. 慣習	慣習化された作業方法やマナーを守ることから生じる満足。→よその、新入りの排除	取引慣習の遵守
	g. 広い参加の機会	事態の成行きに広く参加しているという感情をみたく機会。b, d と関連する。	地元企業の擁護、国産品愛用
h. 心的交流状態	社会関係における人間的なやすらぎの感情。群居本能、連帯感、社会的統合感。	全左。(ホテル、バー、オペラ劇場、よろず食料品店などでは嚴重な誘因のひとつ)	
5. 抑制体系の維持	強制的状態 {排除…懲戒解雇などの創出 {緊縛…監禁労働など	好ましくない顧客を未然に排除する。価格差別、無愛想な接遇、品揃え拒否。	
6. 監督と統制	課業の設定・実施、人事考課、昇進、降格、解雇、職場規律の維持	顧客の好ましくない行動を封じる方策。賦払の方法、万引監視、信用調査など	
7. 検査	職務評価、適性検査など	①好ましくない顧客を排除する }方策 ②顧客に商品を有効に利用させる }	
8. 教育・訓練	{能力向上のための教育訓練 {協働意思向上のための訓練	①顧客に商品を有効に利用させる。 ②顧客の組織に対する協働心の確保。使用説明書、広告、消費者講習会など	

の内容は他項目の内容と重複していて独自性がない。むしろ3. は4. ~8. の内容の総括であり、「活動の抽出」を「モラルの維持」といいかえることによって、対顧客職能を表わす「グッドウィルの維持」との同一性を強調しようとしたものようである。[4. 誘因体系の維持]については、その全細目について対顧客職能が対従業員職能に対比されている。5. ~8. について

は、実は主著のなかに対従業員職能の記述がない。この部分についての「実施方法はすでに誘因およびオーソリティにかんする諸章において一般的に論述した」とはいうものの、項目別分類への明確な手がかりは示されていない。表示は、「誘因およびオーソリティにかんする諸章」での記述を考慮しつつ、直接的には、対顧客職能から類推して筆者が仮に挿入したものであ

る。⁵⁾

ともかくも表示のように「活動確保」のための管理職能の全項目を顧客に適用したのち、バーナードはつぎのように総括する。

「このていどの簡潔な議論でも，“組織の実体をなす個人の活動 personal service を確保する”職能についての私の説明を顧客に適用するのに、ことさらな翻訳はほとんど不要だということ、パズルにぶつかっても日常見聞している明白な、あるいは少なくともありふれた事実に関連づければとけるのだ、ということを示すには十分だろうと確信する。

われわれは、ここでは類推 (analogy) にかかわっているのではないということに注意してもらいたい。顧客の取扱いは従業員の取扱いと似ている、というのではない。私が用いている組織の定義からすれば、どちらのばあいにも協働行為の本質は同一 (same) だということ、そしてそのような行為を抽出するために要する行動の本質は、経験の示すように、同一だということを書いてるのである。このことを、私はずっと以前から確信していた。従業員とよぼうと顧客とよぼうと、人間としての本質には変りはない、といえば通俗的な云い方である。が、分析するにふさわしい形で提示されないかぎり、あまり意味のない一寸した警句という以上のものではなかろう。異なっていると考えられていた事物が実は類似していること、おなじく、その取扱方法がしばしば異なるものとみなされていたのが、実は類似している、ということを確認しうるとすれば、それは知的操作 (intellectual control) における偉大な前進 (gain) である。私の定義した組織の概念によって、そのような偉大なことが達成されたのである。そして、この概念は事実の認識にもとづ

いている。⁶⁾

最後にバーナードは、おそらく I・II に共通の結語をつぎのようにのべている。

「最大の知的困難は、われわれが経済学や経営理念のなかで、誘因というものに第一義的な関心をもつように慣らされていることである。協働をより根本的に研究すれば、行為の調整の過程こそが第一義的であって、誘因はその条件、協働の個人的目的、にすぎないにも拘らず。

くりかえして云う。この問題についての混乱は、一般的には、われわれが経済的に思考していて、(economically minded) 組織人的に思考していない (not organizationally minded) ところから生じている。経営行動の諸問題についてのわれわれの見方は、不幸にも、あまりにしばしば経済的な考え方に入りこんでしまって、社会学的な考え方に欠けている。経済学 (および企業の商取引的な面) においては、交換されるもの、行為の物的誘因、諸誘因間の比率——価格のこと——に重点がおかれていて協働行為にはおかれていない。この点を識別することこそ、何よりもまず大切なのだ。この点は (主著の) 第 16 章では十分には論じられていない。われわれが経営行動の理論を経済学に限定してしまうならば、われわれが現に行なっていることを十分に理解することはないであろう。もっとも、経済的な側面を考慮外においたならば、やはり十分な理解ができないであろうが。⁷⁾

1) Copeland, M.: The Job of an Executive, Harvard Business Review. 1940. winter. p. 154.

2) Barnard, C.: Comments on the Job of the Executive, Harvard Business Review 1940. spring.

3) Andrews, K.: "Introduction to the 30th Anniversary Edition" in 'The Functions of the Executive'. (1968 ed.) pp. xvii~xviii. (邦訳序文 pp. 25~6)

4) Barnard, C.: Organization and Management. 1948. p. 113. 前記2)の論文は、のちに加筆の上、Concepts of Organization. と改題されて、この論文集に収録された。以下の引用は本書による。

5) 主著第11章、誘因の経済、第1節の(1)誘因の方法(a)~(h)につづいて(2)説得の方法として分類された3項目と、表示5~8の管理職能との関連は、ほぼ下記のごとくであるとおもわれる。

- | | |
|-------------|------------|
| a. 強制的状態の創出 | 5. 抑制体系の維持 |
| b. 機会の合理化 | 6. 監督と統制 |
| | 7. 検査 |
| c. 動機の教導 | 8. 教育・訓練 |

バーナードのいう説得の方法は組織への貢献者(潜在的貢献者をふくむ)にとっての誘因の(主観的)効用を高め、貢献の不効用を低めるために行なわれる組織→貢献者のすべての働きかけを総称するものである。それゆえ、上記3項目は、すべて5~8だけでなく4. 誘因のうち a. 物質的誘因 c. 物的作業条件をのぞく6項目にも関連をもっている。

オーソリティにかんする記述のうち、ここでの問題に直接関連するとおもわれるのは(主著、第12章)客観的オーソリティ(=伝達の受容条件)が通常有効に維持される3つの理由をのべた部分である。

(a) 慎重に発せられた命令は通常4つの受容条件(理解可能、組織目的との両立、個人動機との両立、実行可能)を充たしている。充たしえないとおもわれるときは、イ) 予備教育 ロ) 説得 ハ) 誘因追加が行なわれる。

(b) 組織貢献者各人には無関心圏が存在し、その範囲内では命令はそのオーソリティの有無を意識的に問われることなく受容される。無関心圏の広狭を規定する要因のひとつは、誘因と貢献(負担、犠牲)のバランスである。したがって組織の側からいえば、誘因の追加および説得によって拡充しうる。

(c) 組織貢献者の個人的利害が無関心圏を安定させるような態度や観念をつくり出し、組織

のなかに共同体意識が成立する。「この意識の実行の用具が、上位オーソリティという仮構である。」この仮構は、組織構成員をして、組織の利益に反した貢献者の処罰——強制手段の行使——を許容し、むしろ要請せしめる。これらはいずれも、前記の誘因および説得の諸方法とむすびつき、それらを通じて、活動抽出職能に影響を及ぼすものと考えられる。

なお、6. 監督と統制にかぎっては主著 p. 223 に若干の示唆がある。

6) Barnard, C.: Organization and Management. p. 124.

7) *ibid*: pp. 124~5.

3. 対コーブランド反論の検討

3.1. 従業員—顧客?

便宜上、Ⅱの方から検討する。〔4. 誘因〕からはじめる。

(a) 物質的誘因の近似性は強い。同一性を称してもよからう。一般に雇用関係は交換関係の特殊な形態と解されている。

(b) 非物質的誘因の近似性は(a)よりも弱い。顧客が追求しうるものは、商品・サービスに付着しうるものに限定される。雇用関係のばあいのような(a)と(b)の相互依存的発展の動力に欠ける。

(c) 物的作業(購買行為)条件およびそれ以下の項目についての近似性はさらに弱い。誘因としての強度がおちるので、ほとんど形だけの近似にすぎなくなる。(d)や(g)についてはとくにその感が深い。顧客についての(d)と(g)の例示は有意の区別とはいいい難い。

(h) 心的交流状態は「誘因のうちでもっとも漠として捕捉しがたく」(e)の「社会的調和と関連はあるが本質的に異なるもの」とされている。¹⁾ バーナードの云わんとする趣旨はまさに漠としているが、(e)のばあいには、おなじ

仲間意識でも保守的現状維持の心情にもとづくもの、(h)の方は、バーナードの理想とするような、協働のなかに自己を実現・向上させようとする心情が多少とも醗酵している状態を指すものごとくである。——このように従業員についてすでに大いに識別困難な(h)と(e)の分化を、顧客について識別することが、どの程度可能かつ有意味であろうか。

以上、筆者の心証においては、顧客と従業員の同一性を主張しうる誘因は(a)のみである。むろん、(a)だけを論拠としてであっても、総合判定として、両者の基本的同一性を主張することが全く不可能なわけではない。つぎにすすもう。

5.～8.の各欄についてバーナードがあげた例示は、あまり整然としたものではない。「好ましからぬ顧客の排除」というおなじ効果をもつ機能が、5, 6, 7の①に分散しており、分散させた根拠はさしあたり推測不能である。「顧客による商品・サービスの有効利用の促進」は、7の②と8.にまたがっている。このことの意義・機能は、結局、それを通じて組織に対する顧客の協働意志を助長することにあるとおもわれるが、そのような機能は、[6. 監督と統制]に分類されている賦払方法のなかにも含まれているはずである。さらに、[7. 検査]のごときは、①顧客排除 ②顧客誘引という正反対の機能を包括している。

こういう次第で、筆者としては、5.～8.各欄を、バーナードがもともと対従業員機能を念頭において行なった分類であって、顧客については本来なじまない——擬制的な分類だと考えざるをえないのである。

戦前期のアメリカ人事管理論の体系は、一口にいえば、当時の人事部門が担当していた諸職

能をかなり素朴に反映したものとされている。²⁾ その各論の部分の代表的分類を、バーナードの分類と対照させてみるとつぎのようになる。³⁾

[ティード・メトカルフ] [バーナード]

- (3) 採用……1. 協働関係への誘引
- (4) 保健及安全……4c 良好な物的作業条件
- (5) 教育……8. 教育・訓練
- (6) 調査……7. 検査
- (7) 報酬……4a 物質的誘因
- (9) 労使関係……— —

問題の性質をやや異にする労使関係を除外し、通常は「生産管理」に包括されている課業の設定・実施を[6. 監督と統制]に見立てれば、人事管理論の領域とバーナードの活動確保機能の領域とは、ほぼ対応しているといつてよい。

そのばあいにも[5. 抑制体系の維持]がはみ出す。抑制(deterrent)はバーナードの数ある独自用語のなかでも使用例がごくかぎられており、かれ自身による語義説明もない。ただ、少くとも、協働とは正反対の領域に属するであろうことはたしかである。さらに推測すれば、労使関係と同様ないしそれ以上に、人々の協働を基調とするバーナードの理論体系には根本的になじまないもの——にもかかわらず、協働を実態に即して具体的に論ずるさいは現実に無視しえない要因なので全く排除してしまうことはできず、管理機能の一部を構成する必要悪として認めざるをえないもの、といえよう。こうして、筆者は、このdeterrentなるものを、規範論的傾向をもつバーナード体系から基本的にははみ出した、いわば残余範疇だと解している。

以上、バーナードの所説を逐条審議し、そのつど問題を指摘してきたが、総括的に、どう判

定すべきか。

協働行為抽出職能（2～8）における顧客と従業員の同一性を主張してバーナードはつぎのごとく云う——。

「従業員を採用することと、その従業員のサービスを獲得することは別々の事柄だ、ということ、ほとんど説明を要すまい。それと同様に、顧客を店にひき入れることと、実際に売ることとは別々の事柄である。」⁴⁾

筆者は、実は、この一文に、バーナードの従業員・顧客同一性の主張に含まれている混乱の露頭をみるのである。

バーナードは上記の一文に先立って「組織の実体を構成する個人の活動の確保」の職能をふたつの主要部分に分けている。上記一文は、この2部門分割を顧客に適用したものである。

- (1) 人を組織との協働関係に誘引すること。
- (2) この関係に誘引したのち、活動を引き出すこと。⁵⁾

おなじ分割基準がのちのマーチ・サイモンの著作にも用いられている。かれらは従業員の意思決定を、組織における生産決定と組織への参加決定に分けて論じた。その行論を一読すれば、この区別が実在の区別を反映するものであり、近代組織理論の諸範疇を組織行動にかんする実証資料とむすびつけて検討する上に有用な区別であることが納得されよう。そのなかで、マーチ・サイモンは、従業員を主対象としてその動機づけの諸制約要因を論じたのち、そのなかで見出された諸関連の消費者等々への拡張適用を試みているが、そのばあいの適用領域は参加決定にかぎられており、生産決定については全くふれていないのである。⁶⁾

さて、バーナードの行論を逆にしてみると——顧客を店にひき入れること、と実際に売る

こと、との区別を従業員のばあいに適用すると、それはバーナードが前記(1)人を組織との協働関係に誘引すること、をさらに2分しているケースに該当することがわかる。「第1の部分に特徴的な事実は、組織がどのような意味からいっても組織の外にいる人々に働きかけているということである。このような働きかけは、新組織の人員を確保したり現存組織の成長のための素材を供給したりするのに必要であるばかりでなく、死亡、辞職、「背教」、移住、解職、破門、追放などによってたえず減少する人員を補充するためにも必要である。この貢献者の増員や補充といった要因は、組織への加入を誘引すべく、組織努力によって、諸誘因を入手可能なものとして考慮させようような範囲内に人々を引きよせることを必要とする。したがってこの仕事には2つの部分がある。

(a) 活動を確保しようとする特定努力の及ぶ範囲内に人々をひきよせること。

(b) 人々が近づいてきたとき、実際にその努力をすること。

この仕事はともに1つの組織内のおなじ人々によって、あるいはおなじ部門によって担当されていることが多いが、それらはあきらかに別個の要素であり、それぞれについてかなりの程度に専門化されているのである。⁷⁾

(a) は組織が行なう一般的アピールであり、(b) はそれによって「組織と接触するようになった特定の人々を、現実組織と一体化させようとする努力」であり、「貢献者確保のより規則的・日常的な活動である。この活動には、一般的な面ではすでに述べた説得の方法、誘因と刺激の設定、ならびに直接交渉が含まれる。これに必要な方法は無数かつ多種多様である。」⁸⁾

つまり、バーナードは、従業員についての

(1a)と(1b)の区別を、顧客については(1)と(2)の区別に該当するものとして、すりかえた——またはとりちがえたのである。

これは、さしあたり形式的な錯誤である。が、実質的な錯誤でもありうる。

(イ) 売手 \leftrightarrow 買手(=顧客)間の契約ないし合意は、財貨交換(という協働行為)の終点である。

(ロ) 雇主 \leftrightarrow 従業員間の雇用契約は、両者の協働行為の出発点である。

(イ)のなかにも反復・持続的なケースがありうる。アフターサービスが重要な意味をもつ商品も多い。貸家や電話サービスのばあいには、契約は(協働行為の観点からすれば)まさに出発点のようにみえる。が、このばあいにも、サービス受給者の側の貢献行為は契約の際に基本的に終了しているのであって、サービスの物理的特性によって、出発点のようにみえるにすぎない。

(ロ)にも商品取引と同質の、ただ物理的な差異にすぎないようなケースがありうる。従業員が強力な職業別組合のメンバーであるようなばあい、雇主が抽出しうる活動の内容は質量ともに確定的で、雇主の権限行使による伸縮の余地がない。しかし、分析的な意味では、雇用契約はあくまで出発点にすぎない。どちらの側の貢献も誘因も、基本的には、まだ、充たされていないのである⁹⁹⁾

バーナードの錯誤——その直接的な理由づけとしては、さしあたり、バーナード自身の価値観ないし経営理念が想起される。すなわち、顧客志向——たんなるマーケティング重視にとどまらない、消費者への奉仕の思想である。経営者の社会的責任の自覚、そしてこの思想を広く伝播したいという強い欲求である。この点は、

さきに引用した経済人的思考への強い批判や、経営者の利潤動機に対する低い評価¹⁰⁾、そして「産業組織(=企業)においては、その目的は物財ないしサービスの生産である」¹¹⁾として、企業組織における営利目的の客観的至上性を否定し、フォードの思想に共感を示していることなど¹²⁾、随所にあらわれている。

とはいうものの、これらは、錯誤のいわば心理的状況証拠、であって、十分な理由づけではありえない。次項において、その論理的必然の少くとも一端に接近してみよう。

3.2. 財貨交換—組織?

もともと、顧客包摂構想の論拠を「活動確保」職能の分類学——それも従業員を主対象とした分類の顧客への類推適用といった局面で論証するのは、少々ずれているともいえよう。問題の性質からみて、それ自体として、協働体系ないし組織の概念そのものに即して論述されるのが筋であろう。その局面でこそ、構想の当・不当の判断およびその究極的な根拠が明らかになるはずである。したがって、順序が逆になったが、2.1に要約した方程式論の検討にうつることにしよう。

さて、2.1に要約したバーナードの論述は、主著第6章に展開された組織の定義——「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」——の含意を明確化したものであって、間然するところがない。

問題は、AB, (AC)B, (AC)(BD)のように、1回かぎりの交換によって形成され、通常はとりたてて新組織として認知されないような組織を、論理的にどう処理するかである。この点にかんして、われわれは、バーナードの論述のなかに2つのレベルを識別することができ

る¹³⁾。

(A) そのような組織が、おそらく微生物に比べてすら、より短命であることにまどわされてはならない。なぜなら、

(イ) 単純な財貨交換といえども、双方の合意にもとづく相互依存的な協働行為であり、組織としての必要十分条件を具えているからである。かつ、

(ロ) そのような財貨交換の総体こそが、経済科学 (economic science) の主題をなしているからである。また、

(ハ) そのような行為の集合が、少なくともそれらの一部が、安定性のある単位組織や複合組織を形成し、「協働の研究」の主題となっているからである。

(B) 「われわれは、ある程度まで明らかに必然的な便宜上、些細な、またはトリビアルな相互関連を無視し、直接的で安定したシステムないし組織を構成しているような相互関連のみを識別する。…通常、安定した組織には、なんらかの名称がついているか、つけようとおもえばすぐつけられる状態にある。ふたつの安定した組織が協働するばあい、双方の組織に共通の協働行為とみなすだけにして、新しい拡大された組織の創造としては扱わない方が便宜である。この点にかんする例外は、この組織間協働がそれ自体安定したシステムとなって、ひとつの複合組織 (主著第8章) を構成するばあいである。このような複合組織は通常、公式の伝達やオーソリティのシステムによって特徴づけられる。」

コープランドへの反論という趣旨からして、ここでの主要な文脈は、あきらかに (A) にある。しかし、その趣旨ないし前提をとり払ってみれば、ここには、あきらかに短命な組織を無

視して持続的・安定的な組織のみを識別する分析次元の存在が——むしろそれこそ協働の研究の主要な次元であることが——示唆されているのである。

ふたつのレベルが区別されるについての、「ある程度まであきらかに必然的な便宜」とは何であろうか？

ひとつの手がかりは、前記要約の (2) 組織 AC にみられる、AB の間には通常あらわれないような人間関係 personal relationship の持続性と安定性である。この属性は、組織の本質——組織を組織たらしめる最少要件——には関係のない、組織外的な不純物である。この不純物を抱えた組織 (いわば組織 + α) が通常の意味における「協働の研究」の主題をなす、とバーナードはいうのである。さらに、あえて付け加えれば、組織そのものと不純物たる personal relationship との相互関連、依存と対立の問題こそが、「協働の研究」の実質的な主題をなす。——このことは、バーナードの著作内容全体についての総合判断として、実は、すでに周知というべきであろう。

純潔な組織としての AB 間財貨交換は、実は「協働の研究」の主題ではない。バーナード自身が指摘しているように、「経済科学」の主題たる財貨交換総体 (=市場システム) の基本的構成要素である。

なぜ、そうなるのか？ おそらく、究極的には、協働行為の具体的内容を規定している「財貨」の基本的属性——稀小性にある。直接的には、これまたバーナード自身言及しているように、交換に先行ないし付随する諸条件——に含まれている交渉過程、利害の対立、目標利益…等々の非協働的不純物が、純潔な協働をたんにとおいかくすばかりでなく、内部にまで浸透・

汚染しているからであろう。

市場システムの原理は、孤立した個人＝財貨所有者が、自己の効用の極大化を志向して行動＝交換するということである。協働＝組織の側面はたしかに実在し、効用極大化行動と共存しているのだが、従属的な側面として、通常は捨象されている。このような事態が、直接に人間の本性にもとづくのか、私有財産制度の下での社会的分業に由来するのか、という問題を別にすれば、事態そのものの認識について争いはない。偶然的または純粹に抽象的なものでなく社会的に条件づけられたものとしての、したがって社会科学が対象とする財貨交換は、その行為をみちびく当事者双方の目的が、主要な側面としては対立的であって、単一・共通目的にまで融合していないものとみなされているのである。

くりかえしていえば、財貨交換は無葛藤的協働ではない。いわば「葛藤の準解決 (quasi-resolution)」¹⁴⁾であり、一時的中断である。葛藤の不断の大流からきりはなして、準解決そのもの、ただそれだけに視点を集中したとき、その瞬間にのみ、財貨交換は協働＝組織の理念型としてあらわれる。それゆえに、バーナードは、財貨交換そのものを組織一般の理念型として直載に規定すべきではなかった。いわゆる経済科学は、その当初から、この瞬間的合意のみでなく、より強くその前後の過程を一貫する葛藤、私的利害の追求とその衝突に焦点をおき、そのようなものとしての財貨交換を、出発点＝基礎範疇としてきたのである。

筆者は、バーナードが、このようなほとんど自明の理をみすごすほどにも錯誤におちいった、と主張するつもりはない。2.1末尾に引用

したバーナードの主張は、私的利害の意義を否定も軽視もしないにもかかわらず、あえて、それをしのぐ第一義性を「協働」に付与しようとする、かれの価値観を露出したものとする。

バーナードがパレートをもつとも主要な先達としていたらしいことは、すでに指摘され¹⁵⁾、かれ自身も示唆している。¹⁶⁾ そのパレートは、「経済科学」の領域を、財貨交換に象徴されるような、“自己の利益を合理的に追求する”、人間行動に先験的に限定していた。そして、そのような経済行動以外の非合理的な残余を対象とする社会学を、経済学とは全く別個に構想したのである。¹⁷⁾ 現実の企業組織における人間行動を分析し、——分析するだけでなくよりよき協働のための方策を得ようと志す者にとって、パレートの上記のような恣意的分割を、そのままの形で遵奉しえないことは明らかである。バーナードの顧客包摂構想は、何よりもまず、この恣意的分割へのアンチテーゼに発した——しかも、持ち合せの素材にたよって、かつ直載に表現したものであるというべきであろう。

ひとたび打出された顧客包摂構想は自立し、成長する。バーナードは、これを全理論体系に貫徹しようとし、その結果、数々の矛盾（本稿はその一部を指摘したにすぎない）を露呈することになった。そればかりではない。純粹経済科学の基礎範疇の特質をなす、利己的に合理的な人間行動類型が、本来はそのアンチテーゼとして発想された協働＝組織の理論体系全体に浸透する結果となった——いわゆる「組織均衡」の理論がそれである。この辺りの解明については他日を期したい。

1) 'The Functions of the Executive.' p. 148.

2) この評価については 副田満輝「パーソナル・アドミニストレーションについて」経済学研究。

23 卷 3, 4 号 1959 年。

3) Tead, O. & Metcalf, H.: *Personnel Administration—Its Principles and Practice*. 1920. (n) は各テーマの篇別順序を示す。なお、総論部分は (1) 序説 (2) 人事部門 (8) 管理の調整となっている。

4) 'Organization and Management. p. 120.

5) *ibid*, p. 113. これは, *Functions of the Executive*. p. 227. からの引用である。

6) March, J. & Simon, H.: *Organizations*, 1957. chap. 3. chap. 4: とくに pp. 89~90.

かれらは、消費者(＝顧客)を従業員(経営者を含む)、投資家、原料供給者、製品配給者とならべて企業組織への主要な参加者とみなしているが、その論拠(これは、サイモンの前著 *Administrative Behavior*. 1945. 松田、高柳、二村訳「経営行動」ダイヤモンド社に展開されている。)はバーナードと異なる。この点にかんしては、前掲拙稿において若干論及した。

7) *Functions of the Executive*. pp. 227~8.

8) *ibid*, p. 229. この個所につきのような注記がある。「産業組織にかんするかぎり、貢献者のうちでもとくに従業員グループに強調をおいているが、顧客もひとしく含めて考えていることをくりかえしておかねばならない。ここで包括的に論じた原理は、人の雇い入れだけでなく、販売活動 *salesmanship* にも関連があるのである。」

9) サイモンは、その著 *Models of Man—social and rational* 1957. 所収の論文 *A Formal Theory of the Employment Relation* において、雇用関係を販売契約(＝財貨交換)関係から区別する問題をとりあげている。かれは、雇用関係を雇主の側からみた選択の繰延——流動的資源が金銭でなく従業員の時間であるばあいの「流動性選好」の一種とみなすことによって、「伝統的企業理論が提供してきたものよりもはるかに現実的にみえる」モデルを構築しえた、と称している。

サイモンによれば、典型的な雇用関係は、「W(ワーカー、従業員を指す)が B(ボス、雇主のこと)の権限をうけいれることに同意し、B が所定の賃金を W に支払うことに同意している」(p. 184) ときに成立する。このモデルにおいては、B は W のすべての可能を行動パターンの集合 X のなかから、ある特定の生産速度、精度などのもとで遂行される課業の集合 x を選択し、W は B の

選択を許容し、それにしたがう。このような関係が成立するためには、

① B がいかなる x を選択しようとも W にとつては、「大したことはない」(not very much) か、または、W にとって不快な x が選択されたばあいにはなんらかの補償＝追加支払が得られるという予想をしている。

② B の側からいえば、いかなる x を選択するのが最適であるかが不確定なために選択を繰延べることが有利であり、その有利さが失われないと予測しうるかぎり、繰延特権に対する代償を支払う用意がある。

という状況が前提される。この不確定性が大になればなるほど、雇用契約の販売契約に比しての有利性が大となり、より多く雇用契約の方が選好される。サイモンのこのような見地からすれば、本文(ロ)のごときケースは、「X がただひとつの要素を含むような特定のばあい。」(p. 189) として定義される販売契約と本質的に等しい、限界的なないしは形だけの雇用関係だということになるう。

サイモンの定式化は、雇用関係の歴史的本質をあえて無視した、「高度に抽象的で過度に単純な」ものであり、サイモン自身の評価によれば、「組織体の歴史やその他の非合理的な要素が悪名高き重要性をもっている領域についての、仮設的な合理的行動のモデル」(p. 192) にすぎない。とはいえ、「賃労働」が労働力供給の量・質・強度についての自主的統制力を基本的に失なっている、という「現代」労資関係の特徴に対してさしあたり矛盾せず、かつ局所的には明晰・無錯誤な定式化であることもまた真実である。そのかぎりにおいて、サイモンは、バーナードと対極的であるといつてよい。

10) *Organization and Management*. pp. 14~5. の論述は印象的である。

11) *Functions of the Executive*. p. 154.

12) *ibid*. p. 154. f. n. このようなバーナードの経営理念と、かれの経営者としての経歴とは、当然かなりの関連がありそうである。かれは、20 年余にわたってベル・システムの一環をなす地域独占の確立した公益事業会社の社長であった。競争の戦略や創造的革新によって市場機会をつかみとる「企業者」ではなく、消費者欲求の自生的拡大に適応して不満ならしめることが、かれに課

- された役割期待であった。これらの諸点について詳しくは飯野春樹，「バーナードとの対話」経済論叢（京大）108巻 5号。参照。
- 13) *Organization and Management*. p. 116. (A, Bとも)
- 14) Cyert, R. & March, J.: *Behavioral Theory of the Firm*. 1963. pp. 117～8. いうまでもなく，サイアート・マーチが付与している豊富な含意とは無関係に，コトバだけ借用した。
- 15) Andrews. K.: *op, cit, x* (邦訳序文 p.16)。
- 16) *Functions of the Executive*. 日本語版への序文（邦訳序文 p. 33）および，*Organization and Management*. chap III. とくに pp. 65～7.
- 17) 筆者はパレートの学説に親しんだことはなく，親しめそうもない。通説とおもわれるものにしたがっているだけである。杉本栄一『近代経済学史』岩波全書。pp. 71～8. 早川三代治「パレート」（山田雄三編『近代経済学の生成』河出書房1955年第7章）ほか。

(’72, 6, 24.)