

組織の「山」モデル

西村友幸

1. はじめに

メタファー（隠喩）とは、ある事物の名称を、それと似ている別の事物を表すために流用する表現法である（佐藤，1992）。メタファーは思考の活性化に役立つがゆえに、科学の世界で多用され（瀬戸，1995）、このことは組織論にも当てはまる（Morgan, 1986；網倉，1999；奥山，1999）。メタファーを用いた修辞法では、抽象的で表現しにくいサキ領域（target domain）が、具体的に表現しやすいモト領域（source domain）によってたとえられる（鍋島，2011）。本稿におけるサキ領域は「組織」、モト領域は「山」である。つまり本稿は、組織とは何かを明らかにするために「山」というメタファーを用いている。組織の本質を探ろうとする際には、境界という概念が再評価されねばならない（中條，1999）。境界は組織とその環境の間の区分線であるから、必然的に組織とは何であり、また何でないかを示すことになる。組織境界の研究はファンダメンタルである（Santos and Eisenhardt, 2005）。

2. 背景

桑田・田尾(2010, p. 49)によれば、「組織の境界は決して自明でもなければ、アприオリに決定されるものではない」。こうした見解の裏付けとして彼らが引用するとおり、Starbuck (1976) は組織を「雲」や「磁場」にたとえ、境界を特定することのむずかしさを指摘している。

「それら〔筆者注：組織とその環境〕の間の境界は、部分的には知覚者の恣意的な発明である」(Starbuck, 1976, p. 1071)。同一の対象であってもこれを研究する視角が異なれば、対象はそれぞれの視角から一面的に把握せられ、諸説入り乱れる結果となる(雲嶋, 1966)。組織境界についても同じことがいえる。たとえばOliver (1993)は、既存文献をもとに、組織境界の観念を①メンバーシップ、②役割セット、③影響力の範囲、④取引コスト的二分法(すなわちヒエラルキーと市場)、⑤制度的フィルター、の5種類に整理している。また、Santos and Eisenhardt (2005)は、能率、パワー、コンピタンス、アイデンティティの4つの境界観念を識別している。彼らの考えでは、それぞれの観念は組織の基本的な論点を取り扱っている。すなわち、①能率はコスト、②パワーは自律性、③コンピタンスは成長、④アイデンティティは一貫性、である。

桑田・田尾(2010)も著書の第3章で複数の境界観念を提示する。それらは以下の3つである。

- ① 厳密な「組織」概念にもとづく境界
- ② ドメインとしての境界
- ③ 意識的調整の及ぶ範囲としての境界

これらのうち、①の厳密な「組織」概念とは、桑田・田尾(2010)がその前の章(第2章)で提示したものである。そこでは、「組織」は次のように定義されている(桑田・田尾, 2010, p. 20)。

「2人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系」

これは、組織論を多少ともかじった者なら誰しもただちに気づくとおり、バーナード(Barnard, 1938)による「組織」の定義そのものである。桑田・田尾(2010, pp. 20-23)によれば、バーナードの定義は「本質的な概念」であるとともに、以下3つの重要な含意を持つ。

- (1) 組織を構成する要素は、人間そのものではなく、人間が提供する活動や力であること
- (2) 組織を構成する諸活動・諸力は、体系(system)として互いに相互作用をもつこと

(3) 組織を構成する諸活動は、「意識的に調整」されていること

読者は次のような疑問を抱くに違いない。厳密な「組織」概念というものがかように特徴づけられるとするならば、上記①～③の3つの境界観念のうち、①と③は実質的に何ら変わらないのではないかと。

桑田・田尾（2010）は、③の意味での境界に関連して、「意識的調整」は組織の定義の中心的メルクマールであると論じている。③意識的調整の及ぶ範囲としての境界観念はやはりBarnard（1938）に由来するのである。①と③を同一と見なすのは読者の瑕疵ではない。

観察者が異なれば、同一の対象に対する認識も異なる。先述の雲嶋（1966）やStarbuck（1976）はそういったことを示唆しているし、Oliver（1993）やSantos and Eisenhardt（2005）も境界観念の分類に際して同様の前提に依拠したはずである。だが、ことバーナードにかぎってはそのような常識を捨てたほうがよさそうである。①と③は共通の「定義」に由来するから同一視できるのであって、共通の「人物」つまりバーナードに由来するから同一視できるのではない。

「バーナード以前にも以後にも彼ほど、組織の二重性というものを強調した理論家はいない」（Scott, 1990, p. 40, 訳書p. 49）。Scottがこう評しているのは、バーナードの主著（Barnard, 1938）が、公式組織と非公式組織、権威の客観的側面と主観的側面といった具合に、2つの明らかに異なった両立しがたい組織観に意識的に目配りしているからである。実は、主著においてバーナードは、無意識的に（換言すれば非公式的に）2つの公式組織に目配りしている。これが本稿の議論の出発点である。

庭本（2001, p. 167）は、「バーナードの組織概念に対しては、従来から『組織の境界があいまいだ』との批判が強くなり、それがバーナード理論受容の妨げになってきた」と指摘している。あいまい性の源泉は何か。本稿は、バーナードの組織概念——特に断りがなにかぎり、「組織」とは「公式組織」のことを指す（桑田・田尾, 2010）——の二重性にあると考える。

批判者の一人である三戸（1972, pp. 4-5）は、バーナードへの贅辞を込めて

次のように述べる。「バーナードは、組織の境界と題した章、節あるいは項を設けて論じてはいない。だが、彼にとって、当然、組織を論ずることはそのあらゆるレベルでこの問題に係わることであった。そのもっとも明らかな露頭は、顧客を従業員と同等の組織参加者として取扱っている点にみられる」。

たしかに、バーナードは主著で「たとえば顧客のように通常『構成員』と考えられない多くの人々〔…中略…〕を組織の一部とみなすことも必要であろう」と主張している（Barnard, 1938, p. 71, 訳書pp. 73-74）し、コーブランドの書評（Copeland, 1940）に対する反論でも「われわれは百貨店を従業員の集団として、施設として、商品の置き場として考えることもできようが、それでもやはり、顧客の協働行為があるために、それは店であり続けるのである」（Barnard, 1940, p. 299）と記している¹⁾。

バーナードがコーブランドへの反論の中でいみじくも述べているとおり、「観念（conception）なくして理解すること（comprehend）はほとんど不可能である」（Barnard, 1940, p. 298）。組織（公式組織）は2種類あり、それぞれ階層組織、側生組織と名づけられるというアイデアは、主著から10年後の論文集（Barnard, 1948）の発行を待たねばならなかった。顧客の行為を組織の一部として取り扱うバーナードの「顧客包摂思考」（川端, 1972）あるいは「顧客、従業員同一説」（飯田, 1974）に対する批判は根強く、最近では「違和感を覚えるのが普通だろう。バーナード理論研究者を自認する筆者でも、そう思う」（庭本, 2015, p. 76）という声すらも聞こえてくる。組織は二重性によって特徴づけられ、したがって遠近2つの境界を持つという前提に立てば、顧客包摂思考を擁護するのでもなく全否定するのでもない第三の見解がもたらされる。つまり、顧客の行為は遠近2つの境界の“はざま”に位置づけられるというものである。それは、遠くの境界（アウター境界）には包摂されているが、近くの境界（インナー境界）には包摂されていないということになる。

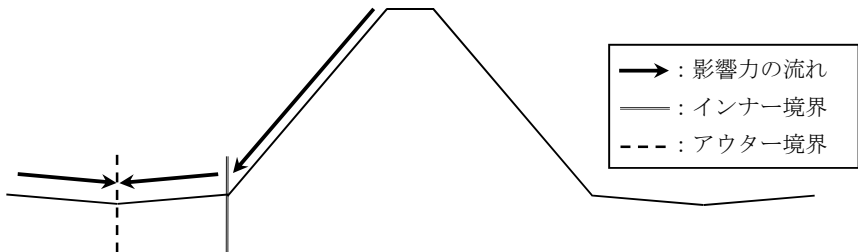
1) 加藤（1996, p. 584）がいうように、バーナードのコーブランドに対する反論は、そのうちの論争的色彩の強い部分を除き、若干の手直しがなされたうえで、論文集（Barnard, 1948）の第V章に収められた。

筆者はすでに、こうした第三の見解が1970年代、小泉良夫や眞野脩といった北海道在住の“北方バーナーディアン”によって発見されていた（小泉, 1974；眞野, 1978）ことを報告した（西村, 2017）。そしてこの報告の中で、組織を「山」にたとえて境界設定問題を検討した。「山」モデルはそれ自体、あるいは組織の境界についてさらに深く知るために探究する余地がある。以下、「山」モデルの基盤にあるアイデアを議論する。

3. 基本的なアイデア

組織の「山」モデルは、前稿（西村, 2017）に多少の修正を加えて図1のように描かれる。

「ピラミッド組織」という表現があるとおり、組織を末広がり（あるいは尖端型）で長躯の物体にたとえることは珍しくないが、組織を「山」にたとえた既存文献は事実上1つしか見当たらない。西岡（1996）である。彼もやはり、「どこまでが組織なのか、どこが組織の境界なのか」（p. 142）という難問に取り組んでいる。この難問をやさしく解き明かすのに用いられたメタファーが「山」である。西岡はいう。「我々は、どこからが山かと尋ねられれば答えにくいだが、それでも周辺より高く盛り上がった所を山だと認識している。それと同じように、周囲と比べ、特定目的をめぐる活動密度が高くなった所が組織な



出所：筆者作成

図1 組織の「山」モデル（オリジナル）

のである」(p. 142)。

筆者も組織を「山」にたとえるのだが、バーナードの「組織」概念との整合のために留意すべき点が2つある。

第一に、バーナードは、組織を構成する活動を「貢献」と呼び、また貢献活動を行う人々を「貢献者」(contributors)と呼んでいる。バーナードによれば、「貢献者」には、普通われわれが組織の「構成員」(members)と呼ぶ人々を含むが、貢献者のほうがより広い意味を持つ言葉であり、そこには他の人々、たとえば商品を購入する顧客、原材料の供給者、資本を提供する投資家なども含まれる(Barnard, 1938)。北方バーナーディアンの眞野(1978)は、企業の「構成員」すなわち従業員(一般従業員と管理者)は「組織効用の余剰の確保という組織自体の目的の追求という組織内部における組織の目的との関係において行われる意思決定に従事することを受諾するわけであり、ここに彼らは、ピラミッド型の階層組織を構成することとなる」と論じている(p. 66)。ピラミッド型の階層組織は、図1の「山岳部」に相当する。われわれは、山岳部のみが山であると考えがちである。しかし、顧客や供給者といった貢献者の行為も組織の一部と見なすバーナードは、「山麓部も含めて山である」という発想の持ち主なのである。

第二に、既述のとおりバーナードは、組織を構成する要素は人間そのものではなく、人間が提供する活動や力(force)であると考えている。したがって、より厳密に言えば、組織=山という類比は不適切である。組織という社会体は、物体や生命体のような解剖学的構造を持たない。それはむしろ出来事(イベント)を構造化したものであるから、自動車や生物のような識別可能な輪郭はない(Katz and Kahn, 1966)。われわれは「山」そのものではなく周辺に吹いている「風」にこそ着目すべきである。「風」は図1では矢印で表わされている。凡例のとおり、矢印は「影響力の流れ」を意味する。Katz and Kahn(1966)によれば、影響力(influence)は「力」に関連する諸概念(コントロール、パワー、権威)の中で最も一般的であり、「心理的あるいは行動的な効果を持つあらゆる対人相互作用」を指す(p. 220)。

さて、上掲のとおり、バーナードは組織を「2人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系」と定義している。この定義は主著（Barnard, 1938）の第6章に登場する。同じ章で彼はこうも言っている。「前述のような組織の定義によれば、組織は物理学で用いられるような『重力の場』または『電磁場』に類似した1つの『概念的な構成体』である」（p. 75, 訳書p. 78）。これも前述したとおり、Starbuck（1976）は組織を「雲」や「磁場」にたとえている。両者は奇しくも——というのは、Starbuckは主著だけでなくバーナードの作品を一切参照していない——同じようなメタファーを用いているわけである。Starbuckがメタファーを通じて訴えたかったことは、組織の境界を識別することのむずかしさであったが、この点はまた後述しよう。看過してはならないのは、バーナードの主著の後半部分では、上記の定義とはかなり異質の組織概念が散見されることである（西村, 2016）。たとえば以下のようなものである。

「公式組織の本質は、目的に対する手段を熟慮した上で採用することである」（p. 186, 訳書pp. 194-195）。

「組織では、異なる時における、そしてまた異なる職位にいる、異なる管理者およびその他の人々による連続的意思決定が必要である」（p. 206, 訳書p. 216）。

「組織の概念は、意思決定の諸過程が割当てられ、専門化されている人間努力の体系を意味する」（p. 210, 訳書p. 221）。

主著の序文によると、同書の前半（第6章もここに含まれる）は協働と組織の理論の展開であり、後半は管理者の職能と活動方法の研究である。この後半部分で現れる組織の概念は、論文集（Barnard, 1948）における階層（scalar）組織——垂直的で、関節接合的で、位階制的で、階層的な性格の組織——を指示しているように思われる。それは、図1の山岳部に該当するものであり、ま

た山岳部で活動しているのはさまざまな「貢献者」ではなく「構成員」に限定されると考えるほうが妥当である。

たとえ「構成員」と呼ばれる人々の行為でも、他の人々の行為と調整されていないものは組織の一部ではない (Barnard, 1938)。したがって、構成員であること (メンバーシップ) が組織のインナー境界を画定すると考えてはならない。では、どのように考えればよいのだろうか。バーナードが主著の後半の第13章で提示している見解がヒントになる。それによれば、個人 (ある時には構成員と呼ばれる人) は組織との関連で①個人的意思決定と②組織的意思決定の2種類の意思決定行為に従事する。①の個人的意思決定は、組織への参加の是非、および参加の継続の是非に関する個人の主観的決定行為であり、組織の外部で行われる。②の組織的意思決定は、参加やその継続を与件として、組織の内部で組織目的の達成に向けて行われる決定行為である。これは、直接的な意味では個人によってなされることが多いが、その意図と効果においては非人格的かつ組織的なものである。

だが、階層組織の内部では組織的意思決定が行われているという言明は、同義反復的でもあり皮相的でもある。アイデアを洗練するために主著をさらに参照しよう。

「これら2種類の意思決定、すなわち組織的意思決定と個人的意思決定とは、つぎの事実、すなわち、組織的意思決定はつねにではなくとも、しばしば委譲されうるのに対し、個人的意思決定は通常他人に委譲しえないという事実によって、主として意思決定の過程という見地から区別されるべきものである」 (Barnard, 1938, p. 188, 訳書pp. 196-197)。

上の引用文から、「しばしば」とか「通常」とかいった修飾語を除外することは、境界を明確化するための措置として大した問題もなく承認されるであろう。かくして、「組織のインナー境界は意思決定が委譲される範囲に設定される」と立言できる。

山岳部がどこまでかはわかった。次に検討すべきは山麓部がどこまでかである。山麓部も含む「山」としての組織を、バーナードは論文集 (Barnard, 1948) において、階層組織との対比で側生 (lateral) 組織と概念化している。側生組織は自由な合意——相互理解, 条約, 契約からなる組織である。

山麓部の境界を見きわめるのには1つの重大な困難が付きまとう。閾値問題である。地面の傾斜が何度以下、あるいは海拔何メートル以下になれば、そこはもはや山麓部ですらないといえるのかという問題である。閾値を設定しなければ山麓部はどこまで行っても終わりが無い。しかし、閾値を設定しようとするれば万人に納得の行く根拠を示さなければならない。

こうした問題を早くに経験したのがMiles et al. (1974)である。彼らは、「雲」のメタファーをStarbuck (1976) から援用し²⁾、水分密度の代わりに、組織の関係者 (株主, 労働組合, 供給者など) の相互作用や関与の密度を測定できるのであれば組織の境界がわかると考えた。彼らの答えは、残念なことに「密度が一定水準 (specific level) となるところ」というものであった。

この論文の執筆者の一人であるPfefferは後年、Salancikとの共著で閾値問題の解決に成功する (Pfeffer and Salancik, 1978)。彼らの著書には「資源依存パースペクティブ」という副題がつけられた。資源依存パースペクティブは、組織の境界を影響力の相対範囲 (relative sphere of influence) の観点で定義している (Oliver, 1993)。その昔、日本では、村や国の境界をさだめるとき、日時をきめてたがいの村や国を出発し、出会ったところを境界にする「行逢裁面^{ゆきあいざいめん}」と呼ばれる習俗があったとされる (赤坂, 2002)。資源依存パースペクティブにもとづく境界画定は行逢裁面を彷彿とさせる。すなわち、Pfeffer and Salancik (1978) が定式化したとおり、「組織のアウトター境界は、ある活動に対する一方の当事者の影響力が、同じ活動に対するもう一方の当事者すなわち貢献者の影響力と等しくなるところに設定される」のである。

2) Miles et al. (1974) はStarbuck (1976) を年代的に先行しているが、これは彼らがStarbuckの論文を刊行前に参照していたからである。

以上が「山」モデルの概要であるが、アウター境界が文字どおり、あるいは図1のとおり、つねにインナー境界よりも遠くにあるわけではないことに言及しておかねばならない。というのは、組織のアウター境界は行逢裁面とよく似た論理で画定されるので、貢献者の相対的影響力が強大な場合にはそれがインナー境界の内部を「浸食」することもありうるからである。組織のアウター境界は、対境担当者によって遂行される活動から推察される (Miles, 1980)。対境担当者は他組織 (貢献者) に対する影響力の行使者であるとともに、他組織による自組織への影響の目標にもなる (山倉, 1993)。やり手の営業マンがなじみの顧客から無理をいわれて、コストを無視しても何とか要望に応えようとする (田尾, 1993, p. 130) は、インナー境界の内部が侵食された例である。

4. 中間圏としての山麓部

インナー境界とアウター境界とによって、図1の空間は3つに区切られることになる。①山岳部すなわちインナー境界の内側、②山麓部すなわちインナー境界とアウター境界の“はざま”、③純粋な環境部分すなわちアウター境界の外側、の3つである。本稿は、このうち②の“はざま”のことを「中間圏」(mesosphere) と命名する。「観念 (conception) なくして理解すること (comprehend) はほとんど不可能である」(Barnard, 1940, p. 298)。観念がなかったがゆえに、われわれはこれまで中間圏の分析をなおざりにしてきたのである。

先に、バーナードが意思決定を2つのタイプに分類していることに言及した。①個人的意思決定と②組織的意思決定である。それぞれに対するバーナード自身の見解を詳しく示そう。

- ①「組織の構成要素であるすべての努力、すなわちすべての調整された協働努力は、2つの意思決定行為を含むであろう。第1のものは、個人的選択の問題としてかかる努力を貢献するかどうかに関する当該個人の意思決定であ

る。それはその個人が組織への貢献者となるかどうか、あるいはそれを続けるかどうかを決定する反復的な個人的意思決定の過程である。〔…中略…〕この意思決定行為は〔…中略…〕第6章で規定したごとく組織を構成する諸努力の体系の**外部**にあるものである」(Barnard, 1938, p. 187, 訳書 pp. 195-196)。

⑥「意思決定の第2の型は、個人的結果に直接の、あるいは特定の関係をもたないものであるが、意思決定を必要としているその努力を、それが組織に与える効果と、それが組織目的にもつ関係の見地から、非人格的なものとみるものである。この第2の意思決定行為は、直接的な意味では、個人によってなされることが多いが、その意図と効果においては非人格的かつ組織的なものである。この行為は、たとえば立法府におけるごとく、あるいは理事会、委員会が行為を決定する場合のごとく、その過程においても組織的であることが非常に多い。この意思決定行為は組織そのものの一部である」(Barnard, 1938, pp. 187-188, 訳書p. 196)。

ここで、バーナードの原著における「組織」概念の二重性という本稿の重要な仮定を思い起こす必要がある。上記の引用文④と⑥は原著の第13章に隣接して記載されているが、それぞれの「組織」は意味合いに違いがあるのではなからうか。本稿の前節で議論したとおり、⑥の意思決定行為は「構成員」によって担われ、また彼らは、眞野(1978)がいうとおり、ピラミッド型の階層組織——垂直的で、関節接合的で、位階制的で、階層的な性格の組織(Barnard, 1948)——を構成することとなる。この種の意思決定行為が行われるところの「組織」とは、図1の山岳部に他ならない。

一方、④の個人的意思決定行為は組織の**外部**で行われるということだが、この場合の「組織」は上の引用文に明記されているとおり「第6章で規定した」ものであるから、「2人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系」を意味している。論文集の用語法では側生組織である。よって、組織の**外部**と

は、図1ではアウター境界の外側の空間ということになる。二重境界は図1に3つの空間をつくり出す。意思決定の型が2つしかなければ、空間すべてを網羅できず、中間圏が掌中からこぼれ落ちてしまうのである。

岡本(1999)を参照することでこの問題の解決を図ろう。彼は、「個人的意思決定行動」と「組織的行動」に加えて、「機会主義的行動」(opportunistic behavior)と呼ぶ意思決定行為があると論じる。機会主義的行動は、組織内の各種の機会を個人的動機充足のために利用する行動と定義され、組織成員の観察しうる行動は、組織的行動(組織的意思決定行為)と機会主義的行動の混合物として表出されるのが通常であると考えられる(岡本, 1999, p. 59)。ただし、

「機会主義的行動そのものは、狭義の組織というよりは、広義の組織=連合体(coalition)の構成要素とみなす方が概念的ないし分析的には適切である。この場合、このような連合体は、つぎのような意味をもっている。すなわちそれは、特定の組織行動の成果、さらに時にその実現過程に異なる利害的要求をもつ複数の個人ないし集団が、自らの利害要求を充足しようと交渉する『場』である」(岡本, 1999, p. 59)。

かくしてわれわれは、二重境界がつくり出した3つの空間と意思決定の3つの型との対応関係を以下のように整理することができる。①山岳部すなわちインナー境界の内側では主として組織的意思決定が展開され、②山麓部すなわちインナー境界とアウター境界の間の中間圏では主として機会主義的行動が展開され、③アウター境界の外側では個人的意思決定が主として展開される。

なお、岡本(1999)は、どんな組織にも所属しない個人が望ましい組織を選択することと、いったん特定の組織に参加した組織成員が参加を継続すべきかどうかについて行う意思決定行動の間には相違があると考え、後者を準個人的意思決定行動と呼んでいる。前者の(純)個人的意思決定行動と比べると、後者の場合には個人は相当程度、参加している組織の影響下におかれることになるからである。

5. サービス組織のケース

本稿の立場を再確認しておこう。「顧客を組織の一部とみなすことも必要であろう」というバーナードの見解における「組織」は、広義の、「場」としての組織であり、階層組織ではなく側生組織を指している。階層組織において組織的意思決定行為に従事する人々は「構成員」と呼ばれ、「貢献者」である顧客とは区別される。組織的意思決定の特徴は、それが「委譲された」意思決定ということである。

顧客（正確には顧客の行為）は組織の一部である、というバーナードの思想は、彼の個人的経験から形成されたという指摘がある。庭本（2003, pp. 33-34）は、バーナードがニュージャージー・ベル電話会社の社長を20年間務めたことに言及したうえで、「電話サービスそのものでさえ、集合的な社会的条件に依存しているのだから、ある個人にサービスを売ることは、他の多くの人たちもまた電話に加入していなければ、一般的に言って不可能であった」というバーナードの述懐（Wolf and Iino Eds, 1986, p. 11, 訳書p. 15）を引用し、電話サービスという事業特性が彼の組織観に影響した可能性を示唆している。

「サービス組織の『部分的』従業員としてのクライアント」というタイトルのMills and Morris（1986）の論文で、彼らは、クライアントの貢献はクライアントないし顧客が「部分的」従業員（“partial” employees）として知覚されるならば最適化されるという主張の提唱者の1人にバーナード（Barnard, 1948）をあげる。そして彼らは、「顧客のパフォーマンスがサービス生産にとって決定的に重要となるような複雑なサービスでは、サービス組織の境界は顧客を一時的（temporary）構成員あるいは参加者として包含すべく拡大されなければならない」（Mills and Morris, 1986, p. 726）と述べている。

以上の議論は明らかにバーナードを拡大解釈している。しかし、サービス組織の顧客は、たとえ一時的あるいは部分的にせよ従業員と同一視されうるのか否かは検討してみる価値がある。この問いに対する本稿の回答は否である。理由は単純である。受け取るものが物品ではなくサービスの場合であっても、顧

客の購入するという意思決定およびそれに付随する一連の意思決定はどれも「委譲」されたものではないからである。たしかに、物品の授受と比べると、サービスの授受は一般的にいてより強い対人相互作用によって特徴づけられるであろう。しかしそのような相互作用は、山岳部すなわちインナー境界の中でではなく、その外部で展開されていると把握するほうが適切である。上原（1995）は、サービスの授受における売り手と買い手の間の関係は「相互制御関係」すなわち双方向に行為を誘発・規定し合う関係であると述べている。図1で影響力の流れを示す矢印がアウトター境界付近でぶつかり合う様子は、まさにそうした相互関係を表すといえる。

サービスの授受のケースでは、買い手（顧客）は売り手組織から「委譲」された意思決定行為に従事しているわけではない。だから顧客は組織のインナー境界の内側に位置づけられない。「サービス組織の顧客は従業員と同一視されるのか」という問いを立てると、結論はかくのごとくである。この結論がわれわれの常識に適うのかそれとも反するのかの判断は第三者に委ねよう。しかし、次の点には言及しておく必要がある。今述べたような問いの立て方は固定観念にとらわれすぎている可能性がある。中世ヨーロッパでは、大学（universitas）は知識を学ぶ者が教える者、あるいは両者の組織する組合であった。ボローニャなどの南欧系の大学では、学生だけが正員であることが多く、教師は彼らに雇われて授業を行い、報酬を受け取り、勤務ぶりを評定される立場にあった（横尾, 1999）。世の中には多様な組織が存在する。「サービス組織の顧客は（本来の構成員である）従業員と同一視されるのか」という問いだけでなく、「サービス組織の従業員は（本来の構成員である）顧客と同一視されるのか」という反対方向からの問いも発せられねばならないのである。

6. 自立側生組織

西村（2016）は、側生組織の概念に対しては、不要論と二分論という2つの対極的な批判が存在することを指摘する。

不要論は川端（2015）からの提案である。彼は、バーナードの主著には、公式組織の分類としては単純（あるいは単位）組織と複合組織の別があるだけだが、それでも組織行動の分析には充分であると説く。別稿では次のようにも主張している。「側生組織という概念は、含意曖昧・用途狭少にして誤用の危険が多いので、なるべく使用しないのが賢明である」（川端, 2000, p. 19）。

一方、二分論は越後（2000）からの提案である。彼は、側生組織は(1)階層組織に付随するものとしての「交換側生組織」と(2)階層組織からは独立し、それと同じ立場で選択の対象になる「自立側生組織」とに二分されると主張している。それぞれをさらに詳しく見てみよう。

「ここに一つの階層組織があるとしよう。そのとき、交換側生組織は従業員の参加による貢献と誘因の交換、顧客の購買における代価支払いと商品の交換、投資家の投資における出資と株主地位の交換等々の交換のそれぞれの場面に於いてとらえられる」（越後, 2000, p. 117）。

「自立側生組織のほうは、単純な交換活動のみをその内容とするものではなく、組織的活動の全体を包含し、継続性、安定性を持ち、階層組織との関わりを必要とするものではないというところに相違が見出されるのであり、その点で、側生組織としては基本的に同一でも、異なるとらえ方が適当なものとしてみてきたのである。このような自立側生組織は、階層組織と並んで組織選択の際の対象となりうるという特徴を有する」（越後, 2000, pp. 119-120）。

本稿は、不要論ではなく二分論のほうを受け容れ、「山」モデルの改良を試みたい。越後（2000）がいうとおり、階層組織と側生組織の概念が用いられたバーナードの論文集の第Ⅵ章“On Planning for World Government”は、世界的警察力を備えた世界主権の超国家（階層組織）であるべきか、それとも主権国家間の条約承認によるだけの組織（側生組織）であるべきかといった論争

を背景として書かれたものである³⁾。側生組織の概念もまた二重性を帯びていたということである。階層組織に付随するものとしての交換側生組織という構図は、「山」モデルの原形として図1に示されている。自立側生組織が、階層組織と並んで組織選択の際の対象になりうるということは、図1の山岳部を占める階層組織が自立側生組織によって置き換え可能であることを意味する。置き換えを実行した場合、その部分を含めて図1全体はどのように変わるのだろうか。

越後(1988)は、階層組織と自立側生組織という対比に近似するものとして、組織社会学における官僚制とアソシエーション(小泉, 1980)という二分法を指摘している。そこで以下、アソシエーションの議論を参照しつつ課題を検討する。

Boulding(1953)は、きわめて小規模のものを除けば、どんな組織(公式組織)にもヒエラルキー——従属と地位の正規制度——があると述べている。公式組織の一種としての自立側生組織も、側生(lateral)と形容されてはいるものの、おそらくその例外ではない。しかし、規模すなわち構成員の数が等しい階層組織と自立側生組織を比べた場合、後者のほうがよりフラットである、つまり階層数が少ないと考えるのは無理な発想ではなかろう。自立側生組織を「山」に見立てて描くならば、それは比較可能な階層組織の「山」よりも標高が低く、また勾配も緩やかなものになるであろう。

だが、先ほど図1を提示した際にも強調したとおり、われわれが注意の焦点を向けなければならないのは、「山」の形状ではなく「風」すなわち影響力の流れである。自立側生組織および(それに付随する交換側生組織)にはいかなる流れが見出されるのであろうか。ここでも再度、キーワードは「二重性」である。Child et al.(1973)は、アソシエーションとしての労働組合を概念的に分析した論文の中で、次のように記している。

3) 論文集は1948年に刊行されたが、そのまえがきによれば、第VI章の論文は1943年秋に開催された「科学、哲学、宗教に関する会議」のために執筆された。

「ヴェーバーの官僚制分析や初期のマネジメント書物以降、多くの組織論は管理的合理性 (administrative rationality) に関心を抱いてきた。これは、特定のタスクや結果が確実かつ経済的に達成されるような方法で組織をデザインすることである。多くの場合、こういった条件は、業務のルーティン化、機能の専門化、コミュニケーションの直接性、意思決定のスピードを必要とするように見える。

労働組合にとって、管理的合理性は、代表制的過程における広範な^{メンバー}構成員の関与——もう1つの合理性——と衝突してしまうかもしれない。代表制的合理性 (representative rationality) は、対照的に、それぞれ異なる労働条件におかれた異なる構成員集団のニーズに合わせるための業務の柔軟性、組合の統制にチェック・アンド・バランスを組み込むための機能の重複、最大可能な意見交換や意見照合を許容するためのコミュニケーションの多重性、あらゆる視点が出尽くすまでは意思決定を保留すること、を重視する。それゆえ、管理的合理性は目標遂行 (goal-implementation) システムあるいは業務的システムの論理であり、代表制的合理性は目標形成 (goal-formation) システムあるいは政策審議システムの論理である」(Child et al., 1973, pp. 77-78)。

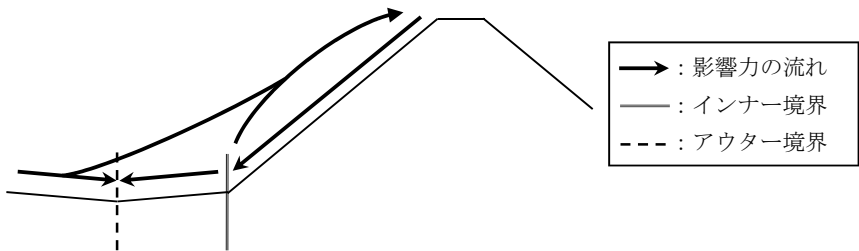
このように、自立側生組織は目標遂行システムと目標形成システムの二重システムとして把握される。組織の構成員はこれらのサブシステムに対し二重の関与を果しているわけである。Child et al. (1973) が示唆するとおり、目標遂行システムに関与する点で、自立側生組織の構成員と階層組織の構成員の間には共通性がある。ただし、前者は基本的に無給でパートタイムの関与、後者は基本的に有給でフルタイムの関与という重要な違いがある。いずれにせよ、自立側生組織の構成員もまた、「委譲された」意思決定に従事するという役割を負っている。自立側生組織におけるこういった責務は、より一般的には「業務執行」と表現しうる。業務執行とは、組織の目標および事業に関する諸般の事務を処理することである (渋谷, 2011)。

階層組織の構成員にとって、組織の目標はたいいてい「われわれの」目標では

ない。彼らにとって組織の目標は与件である（渡瀬, 1981）。自立側生組織の構成員は、目標形成システムに関与する権利ないし義務を持っている。目標遂行システムが意思の全体から部分への委譲（delegation）の過程であるならば、目標形成システムは意思の部分から全体への集約（aggregation）の過程であるといえる。

目標形成に加わる権利の1つとして「議決権」がある。規範的には、構成員は自己の利益のためでなく、もっぱら社団の目的のために議決権を行使しなければならないという制約を受けるとされる（渋谷, 2011, p. 250）。実際には、構成員は組織の利益と自己の利益の双方を考慮して行動するであろう。バーナード（Barnard, 1938）のいう組織人格と個人人格の「二重人格」が現実の姿であるとするならば、図2のとおり、目標形成に関連する上向きの影響力は2つの力の合流として描かれることになる。

バーナードは主著の第8章の注18で、組織は最高管理職位を頂点とするピラミッドか、もしくはその職位を中心とするサークル（または球）として図形化されうると述べている。自立側生組織の図法としてはピラミッドよりもサークルのほうがふさわしいという見解もあろう。しかし本稿はそうしなかった。ピラミッド図法を用いるほうが自立側生組織の本質を明らかにできると考えたからである。その本質とは「影響力の循環」である。上向きの影響力は、Boulding（1953）が民主主義一般に関して指摘するとおり、最高管理職位を基



出所：筆者作成

図2 組織の「山」モデル（自立側生組織の場合）

底部にある大衆の意思に従わせることによって、下向きの影響力によって特徴づけられるヒエラルキーを循環的 (circular) なものに仕立てているのである。

7. 結 び

バーナードは主著の第17章の終わりに、「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」と記している (Barnard, 1938, p. 284, 訳書p. 297)。本稿では、組織という抽象的な事物——触知しえない何か (Barnard, 1938, p. 75, 訳書p. 78) ——が、「山」という具象的な事物にたとえられた。

すでに述べたように、バーナードの主著の前半 (第9章まで) のテーマは協働と組織の理論の展開である。第8章で彼は、組織の発生と成長について言及している。このことに関連して、彼はコーブランドによる書評 (Copeland, 1940) へのリプライの中で、「安定した2つの組織が協働している場合、協働行為はその両組織だけに共通しているというように考えて、拡大された新しい組織が創造されているとは考えないほうが便利である。これに対する例外は、こういった組織間協働がそれ自体で複合組織を構成する安定なシステムの場合である⁴⁾」 (Barnard, 1940, p. 298) と述べている。こういったダイナミクスは「山」モデルで記述できるであろうか。モデルを練りつつ考えてみたい。

主著前半の中で、「山」モデルの最大の難敵はおそらく、第9章に登場する非公式組織である。「どんな公式組織にもそれに関連して非公式組織がある」とバーナードはいう (Barnard, 1938, p. 115, 訳書p. 121)。そうであれば、非公式組織は「山」に関連して存在する何らかの事物・事象にたとえられるかもしれない。だが、それが一体何なのかは現時点では見当がつかない。見聞を広め感覚を研ぎ澄ます必要がある。

4) 注1) で述べたとおり、バーナードのコーブランドへのリプライ論文は修正のうえで論文集に収められた。このカギ括弧部分の組織間協働に関する叙述は、論文集の訳書p. 117を参照した。

参考文献

- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (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)。
- (1940) “Comments on the Job of the Executive,” *Harvard Business Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 295-308.
- (1948) *Organization and Management*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (飯野春樹監訳『組織と管理』文眞堂, 1990年)。
- Boulding, K. E. (1953) *The Organizational Revolution: A Study in the Ethics of Economic Organization*, New York: Harper & Brothers. (岡本康雄訳『組織革命』日本経済新聞社, 1972年)。
- Child, J., R. Loveridge and M. Warner (1973) “Towards an Organizational Study of Trade Unions,” *Sociology*, Vol. 7, No. 1, pp. 71-91.
- Copeland, M. T. (1940) “The Job of an Executive,” *Harvard Business Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 148-160.
- Katz, D. and R. L. Kahn (1966) *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Miles, R. E., C. C. Snow and J. Pfeffer (1974) “Organization-Environment: Concepts and Issues,” *Industrial Relations*, Vol. 13, No. 3, pp. 244-264.
- Miles, R. H. (1980) *Macro Organizational Behavior*, Glenview, IL: Scott, Foreman and Company.
- Mills, P. K. and J.H. Morris (1986) “Clients as “Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation,” *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 726-735.
- Morgan, G. (1986) *Images of Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oliver, C. (1993) “Organizational Boundaries: Definitions, Functions, and Properties,” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-17.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Santos, F. M. and K. M. Eisenhardt (2005) “Organizational Boundaries and Theories of Organization,” *Organization Science*, Vol. 16, No. 5, pp. 491-508.
- Scott, W. R. (1990) “Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists,” in O. E. Williamson (Ed), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, pp. 38-55. New York: Oxford University Press. (飯野春樹監訳『現代組織論とバーナード』 pp. 46-69, 文眞堂, 1997年)。
- Starbuck, W. H. (1976) “Organizations and Their Environments,” in M. D.

- Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1069-1123, Chicago, IL: Rand McNally.
- Wolf, W. B. and H. Iino (Eds) (1986) *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Tokyo, Japan: Bunshindo. (飯野春樹監訳『経営者の哲学』文真堂, 1987年)。
- 赤坂憲雄 (2002) 『境界の発生』講談社。
- 網倉久永 (1999) 「組織研究におけるメタファー—非決定論的世界での組織理論に向けて—」『組織科学』第33巻第1号, pp. 48-57.
- 飯田謙一 (1974) 「バーナードの組織概念に関する一考察—組織構成員に関して—」『千葉敬愛経済大学研究論集』第8号, pp. 81-99.
- 上原征彦 (1995) 「サービス・マーケティング」(社)日本マーケティング協会編『マーケティング・ベーシックス—基礎理論からその応用実践へ向けて(第二版)—』pp. 247-260, 同文館。
- 越後征二 (1988) 「側生組織と階層組織」『論叢(秋田短期大学)』第41号, pp. 1-12.
- (2000) 『企業と組織—企業の経済的・人間的・社会的各側面と組織—』白桃書房。
- 岡本康雄 (1999) 「組織論の潮流と基本概念—組織的意思決定論の成果をふまえて—」経営学史学会編『経営理論の変遷—経営学史研究の意義と課題—』pp. 57-75, 文真堂。
- 奥山敏雄 (1999) 「組織の社会学理論におけるメタファーの意味」『組織科学』第33巻第1号, pp. 4-13.
- 加藤勝康 (1996) 『C.I.バーナードとL.J.ヘンダーソン—The Functions of the Executiveの形成過程—』文真堂。
- 川端久夫 (1972) 「企業組織の境界—バーナード組織論の基本問題—」『経済学研究(九州大学)』第37巻第1~6合併号, pp. 153-166.
- (2000) 「バーナード組織論再訪—側生組織と組織の境界—」『熊本学園商学論集』第7巻第1号, pp. 11-24.
- (2015) 『日本におけるバーナード理論研究』文真堂。
- 雲嶋良雄 (1966) 『経営管理の生成—実践論的経営学への道(改訂版)—』同文館。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010) 『組織論〔補訂版〕』有斐閣。
- 小泉良夫 (1974) 「管理革新の基礎(1)—バーナード權威論の展開—」『経済学研究(北海道大学)』第24巻第2号, pp. 201-233.
- (1980) 「バーナード組織論に関する一考察—その側生組織概念を巡って—」『北見大学論集』第3号, pp. 75-104.
- 佐藤信夫 (1992) 『レトリック感覚』講談社。
- 渋谷幸夫 (2011) 『公益社団法人・公益財団法人・一般社団法人・一般財団法人の期間と運営〔第2版〕』全国公益法人協会。

- 瀬戸賢一 (1995) 『メタファー思考—意味と認識のしくみ—』 講談社。
- 田尾雅夫 (1993) 『モチベーション入門』 日本経済新聞社。
- 中條秀治 (1999) 「組織の境界再考—学生・株主・『窓際族』は組織メンバーか—」 『中京経営研究』 第9巻第1号, pp. 145-157.
- 鍋島弘治朗 (2011) 『日本語のメタファー』 くろしお出版。
- 西岡健夫 (1996) 『市場・組織と経営倫理』 文眞堂。
- 西村友幸 (2016) 「組織境界への接近(5)—眞野モデルの回顧と展望—」 『釧路公立大学紀要 社会科学研究』 第28号, pp. 1-18.
- (2017) 「北方バーナーディアンから見た組織境界」 『経営学論集第87集』 pp. 471-477. (<http://www.jaba.jp/category/select/pid/10769>)
- 庭本佳和 (2001) 「組織の境界—組織概念の検討—」 河野大機・吉原正彦編 『経営学パラダイムの探求—人間協働 この未知なるものへの挑戦—』 pp. 166-180, 文眞堂。
- (2003) 「組織把握の次元と視点—組織の境界再考—」 『甲南経営研究』 第43巻第4号, pp. 29-63.
- (2015) 「バーナード理論と組織の経済学—すれ違う2つの『組織科学構想』—」 『経済学論究』 第69巻第2号, pp. 61-89.
- 眞野脩 (1978) 『組織経済の解明—バーナード経営学—』 文眞堂。
- 三戸公 (1972) 「組織の境界について」 『組織科学』 第6巻第1号, pp. 4-12.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて—』 有斐閣。
- 横尾壮英 (1999) 『大学の誕生と変貌—ヨーロッパ大学史断章—』 東信堂。
- 渡瀬浩 (1981) 『権力統制と合意形成—組織の一般理論—』 同文館。