

# 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—

飯 田 謙 一

## 1. はじめに

C. I. バーナード (Chester I. Barnard) は、1938年『経営者の役割<sup>1)</sup>』(The Functions of the Executive) を著し、経営者ないし管理者の役割の解明を試みたが、その中で、彼は伝統的な組織理論と人間関係論的組織理論をともに包含する新しい一般的組織理論を樹立した。

この著作は、ユニークな新しい概念や理論を次々に導入し、動的に組織理論を展開することによって、従来の静態・構造的な組織理論との間に一線を画し、経営管理論に革命をもたらしたと考えられている<sup>2)</sup>。また発表されて以来、経営管理論に与えた影響は大きく、かつ高い評価を受けており、今日ではC. I. バーナードを離れては、組織や管理を論じえないと言われるほど多くの理論がバーナードを出発点としているのは周知のことである<sup>3)</sup>。

上に述べたごとく、このユニークなバーナード理論は、経営管理論の分野はもとより、経済学や社会学の領域にも多大な影響を与え、高く評価されてはいるが、その反面、一般組織論を展開しているのも、概念や理論の斬新なこと、その文章の難解なことなどから批判や誤解が多くなされている<sup>4)</sup>。

筆者は、バーナードが近代経営管理論の確立とその発展に寄与した業績を高く評価するものであるが、彼の組織概念、特に彼が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」であるとし、この考えから組織のメンバーを考える時、メンバーを「構成員」より広い概念である「貢献者」としてとらえ、組織を構成する活動を「貢献」に置き換えることによって、顧客、原材料供給者、資本を提供する投資家も組織のメンバーとすることに疑問を感じずにはいられない。

確かに、現実には組織とはいかなる実体を持ったものか、その境界はどこにあるかということをも明確に規定するのは困難である。また、よしんば境界を設定することにより組織を一定の枠組の中に入れ、静態的な閉鎖体系としてとらえたとしても無意味であろう。それは現実の組織が不断に変化する、内外の環境に適応して存続する開放体系であり、静態的にはその境界が漠として捕らえられないことを思い起せば十分である。この観点からするならば、バーナードの主張は承認できる。しかし、バーナードのこの主張を全面的に認めたとしても、現実には各々独立した企業、学校、病院、教会、その他団体が存在しており、その境界は静態的に捕らえられないと言えなくても存在していることは事実である。そして、現実にはわれわれはこれら各組織を識別するとき、それに帰属する物体や社会関係によることもあるが、多くはその人間関係（構成員）によっている。すなわち、その組織の構成員は誰かを問題とする。

筆者は、バーナードが主張するごとく組織は貢献者の貢献活動により存続すると考えながらも、その際に、経営者、従業員などの内部構成員と、顧客、原材料供給者などの外部構成員の貢献活動には自ら差異が存在するのではないかと、それ故、組織は内部、外部の構成員を区別して考えることが望ましいのではないかと考える。

以上のような疑問を持っているので、彼の主著『経営者の役割』で彼が展開した組織概念と、それに対して疑問を感じた T. コープランドのコメントに、バーナードがそれに答える意味で、論文集『組織と管理<sup>5)</sup>』(Organization and Management) において再び詳細に記述した組織概念と

その例証を検討しながら、構成員の問題を考えてみることにした。

## 2. バーナードの組織概念

まず初めに、バーナードの組織概念を『経営者の役割』に沿って概略的に述べ、彼の組織と貢献者の概念を明らかにしてみたい。

バーナードは同書の序において、問題意識を提示しているが、それは彼自身の経験に基づくものであった。彼は企業、政府機関それに財団などで経営者ないし管理者として豊富な経験を持ち、かねがね管理者は「何をせねばならないか」、「いかに、なにゆえ行動するのか」ということを考えていた。また同時に、彼は管理者の職能には業種や職種に関係なく、共通の特質があるのではないかと考え、この管理職能の一般的特性を解明することにより、「経営者」ないし「管理者」の役割を明らかにしようとした。しかし管理職能を解明するためには、管理者が活動する組織の一般的特性、すなわち本質を解明する必要があったが、バーナード以前、組織の本質を解明する研究はなされていなかった。そこで彼はまず最初に、人間の相互関係によって生まれる人間の組織、その中で人間の行動がどのようなになっているのかを現実に即して明らかにする公式組織を分析、研究することにした<sup>6)</sup>。

### a. 人間の特性

公式組織の本質解明は「組織の性格やその機能について広範囲な研究をする場合とか、組織における管理過程の諸要素を説明しようとする場合、まず第1に、とくに人、すなわち『個人』や『人間』、および関連する事項についての立場、理解、公準を明らかにしなければならぬ……<sup>7)</sup>」として、彼は人間と人間の活動の分析から始めている。

バーナードは、人間はまず別個の物体であるから物的存在であるとし、さらに変化への適応力をもつ生き物として生物的存在であり、最後に、人間有機体間の相互作用を営む社会的存在でもあるとしている<sup>8)</sup>。

次に、すべての人間は個性と特性を持つとし、その特性とは①行動なくして個々の人間はありえないから、活動ないし行動を行なう。②その行動は個人の心理的要因<sup>9)</sup>の結果である。③人間は一定の限界内で選択力、決定能力、自由意思を持つ。④意思力を行使しうるように選択条件を限定する。……目的を設定する。の4つをあげている。

人間とその特性を上述したごとく考察した後、バーナードは、人間は機能的側面と具体的な個人との側面から捕らえられるとする。そして前者は特定の協働体系の参加者としての人間はその純粹に機能的側面において考えられ、協働の側面とみなされ、人間の努力は協働する限りにおいて非人格化され、逆に言えば社会化されるという側面。後者は、何らかの特定の組織の外在者としての人間は、物的、生物的、社会的要因の独特に個人化したものであり、限られた程度の実力をもつものとみなされる側面であるとする。この2側面は人間が協働体系に参加するとき、前者は機能的または内的関係で、多かれ少なかれ断続的、後者は個人的または外的関係で継続的な関係で協働体系にかかわりをもつとしている<sup>10)</sup>。

最後に、人間の行動を考察して、その有効性と能率性を述べているが、それはある行動が特定の目的を達成した時、その行動は有効的であったとし、またその行動が求めた目的以外の結果を招き、それが不満足なものではなかったときその行動は能率的であったとしている<sup>11)</sup>。

以上のことからバーナードは、人間は物的、生物的、社会的存在であるがゆえに彼はある限られた選択力、決定能力、自由意思を持ち、その範囲内で目的を設定して活動をする者である。また人間は客観的な存在としての個人であると同時に、機能的側面から扱われる存在であって、協働体系に対して人間は機能的または内的関係で断続的あるいは個人的または外的関係で継続的という二重の関係を持つ。さらに行動は目的との関係において有効性、それと満足との関係において能率性が問題とされる存在と規定し、これらのことから人間は欲求や動機をみたすために目的活動をするが

物的、生物的、社会的、心理的な制約によって、すべての目的が達成されるとは限らない存在であるとしている。

#### b. 協働体系

次にバーナードは、人間は目的を持ち、その目的を達成すべく活動をすが、制約によってその目的達成をなしえないことがある。その際人間は何をするかと問題を発展させている。

人間は目的を自覚するが、その目的を達成するには個人的に制約があると考えられる場合、彼は制約を克服し目的を達成するため他の人と協働する、すなわち協働が生ずる<sup>12)</sup>。企業、学校、教会、政府その他の団体などが協働の具体的例であるとバーナードは言う。バーナードによれば「協働体系とは、少なくとも1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って、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。かかる体系はある観点からみると、明らかにより大きな体系の下位単位であるが、また他の観点からみるとそれ自体のなかにはいくつかの補助体系—たとえば物的、生物的など—が含まれている<sup>13)</sup>」ということになる。

要するに協働体系とは二人以上の人々が個人的な生物的制約を克服して目的を達成するため協力することである。そしてその協働体系は物的、生物的、社会的諸要因の複合体であり、自己の内外に制約要因を持つので不安定である。よって協働体系参加者はその制約因も克服する必要がある、さらにこの協働体系の存続は有効性と能率という2つの条件に依存する<sup>14)</sup>。

#### c. 公式組織

バーナードは協働体系を上述のごとく概念規定し、現実には企業、学校、家庭、教会、政府などが協働体系の代表的な例であり、それらは一般に組織と呼ばれて無数存在しているとし、それらは目的の性格や細かな基準によって分類しえると述べている。彼はまた、これら体系の管理者の行動や態度には、多くの類似点がみられることを指摘する一方、「いくらかの研

究者たちはこれらの体系のなかにいくつかの共通要素があると主張するものがある。」とも述べている。更に続けて「協働体系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。したがって協働体系を有効に研究するためには、これらの側面を他のものからひきはなして、その性格を明らかにすることが、必要となる。この1つの共通な側面を『組織』と呼ぼう<sup>15)</sup>」  
といて、すべての協働体系の本質は公式組織にあり、管理者の行動や態度に多くの類似性をもたらすのはまさしこの組織に由来するとしている。

バーナードは具体的な協働状況において多様性があらわれるのは①物的環境という側面に関する差異、②社会的環境という側面に関する差異、③個人に関する差異、④その他の変数などがあるからであるとし、現実の協働体系はこれら種々の異なる側面の複合体であるから、それらを直接的に比較することはできない。ましてそれら体系の管理者の行動や態度の類似性を云々することは不可能であるとしている。ではいかにしたらこれが可能になるか、彼はそれを可能ならしめるため、多種多様な協働体系から①—④の要素を捨象して後に残る共通の要素をみつけ出すことであるとしている。すなわち、現実の協働体系から物的環境は一般的な目的にとってほとんどそれを考慮しなくても良いのではないかとその側面を捨象し、続いて社会的環境の側面、個人の側面、他の変数を次々に共通要素でないとして捨象する<sup>17)</sup>。そして最後に、あらゆる協働体系に共通する一側面である「組織」を抽出する。バーナードはこれを公式組織と命名し、それは「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系<sup>18)</sup>」であると定義する。そして「この定義によれば、具体的協働体系にみられる物的、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体系に貢献する基礎に由来する多様性はすべてが、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、あらゆる協働体

系に共通する協働体系の一側面であることが明白となる。<sup>19)</sup>」と述べ、さらに「このような組織概念は、指導者や管理者の行動のうちに内在し、さまざまな協働的事業における彼らの行動にみられる斉一性を説明するものであり、またそれを明確に定式化して展開すれば、さまざまな分野の経験を共通な言葉に翻訳し、活用することができる。<sup>20)</sup>」としている。

バーナードはこのようにして抽象的な公式組織の定義を導き出し、これこそ比較的少数の変数しかもたず、協働体系の経験を分析するのに最も有効な概念であるとし、さらにこの定義よりすべての協働体系に共通要素として存在する組織の三要素を抽出している。組織には①人間をはなれて組織はありえない、しかし組織を構成するものとして扱うべきは人間ではなくて、人々の用役、行為、行動または影響力であるとして、協働体系に対して努力を貢献しようとする人々の意欲が不可欠である。②協働意欲は協働の目的なしに発展しえない。③協働の目的は協働意欲に結びつけられなければ協働体系は成立たないので、そこには両者を結びつける伝達過程が不可欠であるとし、協働意欲、目的、伝達が組織の三要素であるとし<sup>21)</sup>、さらにこれら三要素が相互依存的に存在しないと組織は存在せず、組織が存在しなければ協働体系も存在しなくなるので、三要素が相互依存的に存在することが協働体系にとっても不可欠であるとする<sup>22)</sup>。

さてここで重要なことは、組織(=協働体系)の存在に三要素が不可欠であるが、組織が存在していくためには誰かによってそれが維持されていかなければならなくなる。このことをするのが管理者の活動であり、かつ役割であるとバーナードは述べている。すなわち、協働が成立し存続するために管理者は目的を提出し、この目的を達成するために貢献意欲を持つものを伝達によって引きつけ、さらに伝達によって貢献意欲を出させる活動をしなくてはならないとする。

以上を整理してみると、組織の成立、存続には三要素が相互作用して存在するとが不可欠であるが、管理者は①伝達体系の提供、②協働努力の確

保と促進, ③目的を定式化し規定するという活動を行なって組織に有効性と能率をもたらす, 組織を存続させていくのである。これが概略的な組織内での管理者の共通する活動である<sup>23)</sup>。

バーナードは組織の定義とその要素を述べたところで, 組織は現実には単純なものだけでなく, 単位組織が上下左右その他の関係に結びつき複合組織をなしている。また公式組織の補助体系として, 非公式組織についても論及しているがここでは問題の性格からあえてとりあげないことにした。

#### d. 貢献者の概念

前節で, 組織の定義, その三要素とそれに関連する管理者の活動について概略的に述べたが, 次にバーナードが抽象的な体系としての組織を扱う際の定義やそれに関連する用語について述べていることについてふれたい。

彼は組織を触知しえない非人格なものであり, 主として関係の問題であると定義したが, 実体のない抽象的なものを実用的な意味で取扱うときは何か具体的なものでそれらを象徴するか, 擬人化しなければならないが, 組織について, 通常行なわれる唯一の実際的方法は, それに関係する人々によって「組織」という体系を象徴することである<sup>24)</sup>として, 意味の混同がない場合, 表現の便宜上, 組織を人間の集団と考え, かかる人をその「構成員」と考え, さらに理解を良くするためと, 一貫した概念的枠組を保つため「構成員」を「貢献者」におきかえ, 組織を構成する活動を「貢献」におきかえるとしている。また貢献者は構成員より広い意味をもつ言葉であり, そこには顧客, 原材料供給者, 投資家なども含めるとしている。何故なら組織力の証拠である行為には, あらゆる貢献行為やエネルギーの収受が含まれ, 彼等はその貢献行為を行なっているからである<sup>25)</sup>。

次に彼は, 彼の組織の定義に従えば, 組織は物理学で用いられる電磁場に類似した1つの概念的な構成体であるとし<sup>26)</sup>, これによれば関連するあ

らゆる現象が有効に説明され、また現在の知識や経験がこの考えと一致するとの仮説を述べている。

以上を要約すると、人々の意識的に調整された諸力や活動の体系である組織は、電磁場のような概念的構成体で、その境界は明確に捕えられない。また組織を支える力（＝貢献）は従業員などのいわゆる組織の内部の人々によってだけ出されるものでなく、それをとりまく顧客、原材料供給者、投資家によっても出されているとバーナードは述べている。

筆者もバーナードが考える貢献者の活動によって組織は支えられるものであるし、もしそれがなければ組織は存在しえないと考える。しかし、バーナードが貢献者の行為を全て同質の貢献活動という言葉で表現し、その結果いかなる貢献者も差異なく組織に貢献するとして、一般には組織の外部の人間と考えられている顧客などを、内部の経営者や従業員と同じ扱いをすることに疑問をいだく。筆者の見解は後述することにし、バーナードのこの考えに対する批判<sup>27)</sup>の中から T. コープランドの見解を一部引用し問題発展の緒とする。

#### e. コープランドの批判

バーナードが『経営者の役割』を公にした当時、ハーバード大学で経営大学院の教授をしていた M. T. コープランド (Melvin T. Copeland) は、『ハーバード・ビジネス・レビュー』の1940年冬季号に、「経営者の仕事」(The Job of An Executive<sup>38)</sup>)と題する論文をのせ、バーナードの『経営者の役割』を高く評価しながら紹介し、さらに問題点をいくつか指摘した。コープランドは論文における不足 (Deficiencies in Treatise) という節で「…(前略)、これらの不足している点は、彼が無意識に展開した知的葛藤から起ってきたものが主である。彼は社会学的パターンの概念的枠組を提示しようとする欲求と、自己の現実的な本能に従おうとする衝動とのジレンマに陥っているようである。時として、理想主義が効果的に彼の救いとならなかった。例えば、彼は産業分野に属する協働体

系に関する彼の概念に、従業員と投資家ばかりでなく顧客を含めている。それゆえ、顧客は企業構成員の一部となっている。管理職能に関する章で彼は管理組織の第二の職能は、組織を構成する個人的活動の確保を促進することであるとしている。その職能は大別して2つに分けられる。①人間を組織に関係する協働関係に誘因すること。②その人間がその関係に誘因されたら活動を引き出すこと。これら活動を引き出す方法や手段に関し、彼は管理者の職能としては、モラルの維持、誘因体系の維持、抑制方式の維持、監督と統制・検査、教育と訓練として区別されると言っている。恐らく卸、小売商ならびに消費者を含めた——彼が協働体系の部分として扱った顧客に上記のことをどのように適用して解釈したらよいのか、多少とも考えさせられる。…」と述べ、顧客の活動を組織の一部として含めるのを疑問とし、さらに組織の概念的枠組の取扱にも問題があったとした。

これに対しバーナードは『ハーバード・ビジネス・レビュー』の1941年春季号に、「経営者の仕事についてのコメント<sup>29)</sup>」と題する論文をのせ反論をしている。この反論によりバーナードは自己の考えの正しさを論証しえたようになっている。しかし筆者はその反論、特に顧客の扱い方に多少問題があると考えられるので、その反論の中から2、3の問題点を論ずることとした<sup>30)</sup>。

### 3. バーナードの反論

バーナードはコープランドの疑問に答えて「経営者の仕事についてのコメント」と題する論文を『H. B. R.』に載せたが、後に彼はこの論文に手を加え「組織の概念」とし、論文集『組織と管理<sup>31)</sup>』に収めた。彼はこの論文集の序で、コープランドの顧客=構成員の疑問は、そのことに関心のある人なら問うのが当然であるとしながらも、自己の組織概念に関する見解を述べている<sup>32)</sup>。また「組織の概念」では、まず論文の目的について述べ、さらに(I)顧客の組織に対する関係、i)顧客の購入活動は販売者の

組織の一部である。ii) 誘因の経済における使用者従業員関係と、売り手買い手関係の同一性、(II)組織と経営分析のための概念知識、(III)『経営者の役割』の中の公式組織の理論の概念的枠組と主要な動態的概念がまとめられて論じられているが、本稿では(I)のi)顧客の購入活動は販売者の組織の一部であるというバーナードの論証をとりあげそれについて検討する。

バーナードは(I)顧客の組織に対する関係について次のごとく述べている。

「『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、時間的に継続性を持つ活動と相互作用の統合された集合体という概念であった。したがって組織に関係する人々を従来の「従業員」などの限られた人という考えから、広く顧客などを含む貢献者の考えに変え、その活動も等しく貢献活動に置きかえた。しかし、通常顧客は組織に対して従業員が有しているのとは全く違った関係を有していると考えられているので、顧客にふさわしい用語でこの分析を実行しなかったことは読者に混乱をひき起す原因となった。本来このことをはっきりさせることが望ましい。そこでi)顧客による購入という活動は、販売者の組織の一部である、ii)使用者従業員の用語で特別に述べられた誘因の経済は、同じく売り手買い手の関係にもあてはまるという論証を用いて、顧客も従業員も同じ貢献者であることを明確にしたい<sup>33)</sup>。」として、i)を以下のごとく論じている。

2人ないしそれ以上の個人の活動が協働的である場合、すなわち体系的に調整されている場合は、それらの活動は組織を構成する。あらゆるそのような活動は、同時に、その機能によって決定される2つ以上の体系の構成要素である。したがって、あらゆる組織の活動は、また、ある個人の活動であって、組織に対する彼の貢献でもある。2つ以上の組織が協働するときは、その協働的活動は、同時に、(1)個人のものであり、また(2)その活動を貢献している組織のものであり、(3)参加している第2の組織のものであ

るか、(4)協働している2つのもとの組織を包含している新しい複合組織のものであるか、それとも以上4つすべてのものであるかのどちらかである。このような2つ以上の組織の体系における個人の協働的活動の同時的機能が結果として複合組織となる相互関連を供給するのである。すなわち、単一の行動が同時に数個の組織の一部と呼ばれうるのである。さらに続けていう、(1)AとBという二人の間の財貨の交換は、最も単純な組織である。財貨の交換においてAの活動をa、Bの活動をbとすれば、その交換に含まれている組織は $(AB) = (a+b)$ となる。次に(2)AとCが使用者と従業員の関係にあるとすれば、A、B間にあったと同じように、交換が含まれており、その関係はABより多い。そこにAB間には通常なかったような、持続・安定的な人間関係がAC間に生ずる。しかし両者の間に他に本質的な相違は存在せず、この個人関係にかかわりなくACの同意によって調整された活動は組織を構成する。よってnを一定期間内のACの活動a、cの数とすれば、組織(AC)は $(a_n+c_n)$ で表わせる。(3)いま組織(AC)と個人Bとの間で交換がなされるとすれば、組織(AC)は $(a_{n+1}+c_n+b_1)$ となる。また同時に新組織(AC)B= $[(a_{n+1}+c_n)+b_1]$ が成立する、ただし新組織(AC)Bは一時的なものとして、われわれはそれを新組織の誕生として認知しない。また、(4)BとDが使用者と従業員であれば組織(BD)= $(b_n+d_n)$ が成立つ、組織(AC)と(BD)がありその時AB間に交換が成立つと、組織(AC)= $(a_{n+1}+c_n+b_1)$ 、組織(BD)= $(b_{n+1}+d_n+a_1)$ 、よって(AC)(B.D)= $(a_{n+1}+b_{n+1}+c_n+d_n)$ なる新組織が成立するが、この組織は通常無視される。

以上述べたことは『経営者の役割』の6章において与えられた組織の定義の意味をさらに明確ならしめるものであるとし、さらに8章で、特定の組織の確認およびそれらの分析的分類は、目的とか計られるべき便益—通常その組織は何をしているか、あるいは誰が最も安定的に組織に貢献しているか—に依存するであろうと述べた。したがって名称で組織を区別した

り、レットルをはったりすることができた、しかしある特性を強調することによってある種の協働的活動を除外するようになってはならない。われわれは、百貨店を、従業員の集団として、物的施設として、商品の在庫として考えるかもしれないが、それにもかかわらず、百貨店は、顧客の協働的活動のゆえに、店なのである<sup>34)</sup>。と述べ、自分が用いている組織の定義のもとでは、協働的活動の本質は、経験によって示されているように、顧客も従業員も同じ貢献者でありさらに卸売業者、各種の出資者、配給業者、原材料供給者にもこのことは拡張してあてはめられると述べ自己の組織概念の正当性を主張している。

この自己の組織概念の正当性を論証するに当っては、ii) 使用者—従業員関係=売り手—買い手(顧客)関係にもすべての側面が同じであるとして詳細に例をひいて述べているが、次の機会に検討することにしたので本稿では割愛した。

#### 4. バーナード反論の疑問点

以上のごとく、バーナードは自己の組織概念の正当性が、現実の具体例をもって証明されたとする。

バーナードは、組織とは二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系であると定義する。そしてその定義に基づき組織の三要素である共通目的、協働意欲、伝達(コミュニケーション)を導き出し、さらに組織の存在にはこれら三要素が相互依存的に存在することが必要不可欠であるとしているが、上に述べられた具体例はまさしくこのことがあてはまると言える。彼の例によれば、AとBという二人の財貨の交換も、取引をもたらす同意、両当事者の活動の調整、相互に依存的であり関連し合っている活動に基づくものであるので  $AB=(a+b)$  という組織となる。また、使用者と従業員AとCの組織にBが取引関係をもつときそこには  $(a_{n+1}+b_1+c_n)$  という組織がABのときと同様できる。この考えからすれば

顧客が組織（売り手）と取引関係をもつときには、それが一般に瞬時であるため無視されることが多いが、そこには三要素が明らかに確認できるから組織であり、これは使用者—従業員の組織関係と異なるものではない。

このように、バーナードの定義に従えば、確かに顧客も従業員も原材料供給者も資本の投資家も貢献者という組織の構成員であることに変わりはない。

だが、これで問題は解決したわけではない。バーナードは上の例で、AとB、(AC)とB、(AC)と(BD)が交換関係をもつとき $(a+b)$ 、 $(a_{n+1}+b_1+c_n)$ 、 $(a_{n+1}+b_{n+1}+c_n+d_n)$ などの組織が成立するが、それは一時的なものとして一般には無視されるのが常であると述べている。しからば何故われわれはその組織を無視するのか、それはバーナードの述べるごとく一過性のためであることも事実だが、その他の理由はないのであろうか、いやあると考える。そこで何故われわれは現実の生活の場で組織を問題とするのかということから考えてみたい。われわれは日常組織に関係なく生活することはできない。また組織はわれわれの日常生活に多大な影響を与える。そこでいやが上にも関心を示さずにいられない。よってわれわれは自己に関係したり、影響を与える組織を目的、その構成員、設備、形態などの側面に注目し、情報を得ながら組織との関係を保つのである。以上のことから次のように言える。バーナードが顧客、原材料供給者ならびに資本の投資家を組織の貢献者とみなして、従業員などと同一に扱おうとする時にその根拠としている交換や取引関係にみられる瞬時の組織と言われるものは抽象概念としては組織であるかもしれないが、現実の具体的組織をみていく場合、その組織を論ずるのは有効でないばかりでなく、一般には外部の環境要因と考えている顧客や原材料供給者などをその内にとりこむことによって、かえって組織の実体をつかめなくしてしまう。今、仮に企業を例にとって考えるなら企業は内部均衡と外部環境に適応することによってその維持・存続をはかっている。この場合、顧客などは企業に

外部から影響を与え、企業活動の方向決定の大きな外的要因であることは疑うことのできない事実である。よって企業は自己と環境とを明白に識別して行動しているし、それをしておかなければ、環境への適応を考えると混乱が起ってしまう。現代の企業経営にとって内部要因の調整は言うに及ばず、外部環境への適応（製品や原材料の市場へのアプローチと公害、地域住民との調和 etc）が特に大きな問題であり、時々刻々それら問題を処理していかなければならない。その際企業は顧客や原材料供給者、資本の投資家も自己の存立のための貢献者であることを忘れてはならない。しかし貢献者であることと内部構成のファクターであることは別問題である。貢献者という言葉によって、本来企業にとって、外部環境として影響力を持つものを識別しないというのは問題があると考えられる。

次に進もう、バーナードは組織の三要素の1つに共通目的をあげ、それは組織にとって必要不可欠な要因であるとし、目的ということの問題とするが、従業員と組織、顧客と組織の間の目的の質の相違を問題としない。それゆえ、顧客も従業員も同一に扱うというジレンマに陥る。従業員と組織との目的と顧客のそれとは大きく質的に異っている。

例えば、今、企業を例にとって考えるなら、経営者の目的は財貨、サービスを顧客に提供し、利潤を獲得することである。そのために彼はある目標の達成（一定生産量の確保）と、組織の維持、存続、発展をはかろうとする。またこのことを可能にするために、ある一定の規則（例えば、社規、従業員規定）に基づき活動すると同時に、組織参加者に組織内の活動、行為基準として積極的に受入れさせるよう努力する。従業員は直接に組織の利潤や存続などの目的に関係はしていないが、自己の目的である物質的（金銭 etc）、非物質的（地位、交友 etc）な満足を得るために組織に参加しようとする。そこで彼は組織に参加する以上、ある一定の規則に従って、必ずしも自己の個人的関心ではない組織目的の達成、組織の存続などの目的のため貢献活動を続けなくてはならない。その代価として、彼はあ

る程度安定した地位を与えられる。このため従業員の活動は組織目的に向け統一され、調整されていると言える。

すなわち、従業員は組織の中で、組織目的のため、一定の活動に従うことによって活動を行なう。それに対して組織は代償を保証するという、目的を中介とする双務契約を結んだ状態にある。

これに対して、顧客と組織（売り手）の場合はこれと異なる。顧客は自己の目的と組織の目的がまさしく一致したとき、組織と取引関係によって協働関係に入るが<sup>35)</sup>、その場合、顧客は組織に内在する規則に基づいて、その関係に入るのではない。すなわち、組織の目的の達成（特に利潤）とか組織の存続という目的のために、組織内にとどまる従業員のように統一的なかつ調整された活動を行なうことはない。

以上述べたごとく、前者の目的は、従業員の個人的目的と一致することはまれであるのに対して、後者のそれは両者が一致したとき組織が成立するのであるから、組織目的と個人目的とが同質になるということである。そこに、従業員と顧客の組織に対する関係が明白に異ってくる因がある。

以上、コーブランドの批判に反論して、バーナードが自己の組織概念を正当化するために行なった論証の一部について疑問点を、あげてみた。そしてバーナードの反論が必ずしも納得のいくものでないことを述べた。

しかし、バーナードの反論は筆者が本稿でとりあげなかった部分<sup>36)</sup>とでなっており、両者を同時にとりあげ検討するとより疑問点が明確になったかもしれないが、前半の部分だけでも論証に対する疑問は出て来ているので批判の一部としてここで述べた。

## 5. むすびにかえて

本稿は、バーナードの組織概念を特に構成員の側面から検討することを目的とした。そこでバーナードの主著『経営者の役割』の第1部、第2部を中心に組織の概念を明確にするため検討した。そして特に彼が組織の構

成員を貢献者におきかえ、顧客などをその貢献者という立場から、従業員などと同一に扱うとしたことに批判を加えた T. コープランドに、バーナードが反論して自己の『組織概念』の正しさを主張した組織の概念を検討してみた。

その結果、バーナードの論証にはまだ疑問点が残ることがあり、彼の考える顧客も従業員も組織に対して同一に扱うことは問題があるということが理解できた。

ただし、本稿はバーナードの反論の前半、後半を同時にとりあげ検討することができなかつたので、次の機会に残した後半の検討をし、バーナードの主張する顧客、従業員同一説は現実の具体的な組織においては有効な概念でないことを指摘したい。

- 注 1) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938. 山本, 田杉, 飯野訳: 『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド。
- 2) 山本安次郎 “バーナード理論の意義と地位” 山本他『バーナードの経営理論』ダイヤモンド。
- 3) Kenneth R. Andrews, *Introduction to the 30th Anniversary, in The Functions of the Executive, (C. I. Barnard) 1968.*  
山本安次郎『経営学説』ダイヤモンド。  
山本安次郎『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房。  
Paul E. Torgersen, “A Concept of Organization” 1969. 岡田, 高沢訳  
『C. I. バーナードの組織概念』白桃書房
- 4) Sherman Krupp. *Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination*, 1961.  
Melvin T. Copeland, “The job of an Executive” 『Harvard Business Review』 vol 18, No2 winter 1940.  
馬場敬次 “バーナード組織論とその批判” 『経営学全集』東洋経済新報。  
いろいろな側面からの批判がなされている。わが国において数多くの批判がなされている。
- 5) C. I. Barnard, *Organization and Management* 1947.  
関口操監修 “組織の概念” 『組織と管理』慶応通信 1972。  
桜井, 坂井訳 “バーナードの「組織の諸概念」(I), (II)” 『組織科学』 vol 6

No3, 4 1972.

- 6) Barnard op cit preface  
山本他訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド  
xxxvii-xxxix.
- 7) ibid P. 9
- 8) ibid PP. 10—13
- 9) 現在の環境との関連から個人の現状を決定している物的, 生物的, 社会的要因の結合物。
- 10) ibid PP. 16—17
- 11) ibid PP. 20—22
- 12) ibid P. 23
- 13) ibid P. 67
- 14) ibid P. 62 紙幅の都合で説明を大きく省いたので, このことに関する詳細は, Barnard chap 3-5 参照。
- 15) ibid P. 68
- 16) ibid P. 71 人間の側面を扱うときは, 前二者と異り困難にして多くの疑問があるとしている。しかし組織に関し人間が扱われるのは個人でなく集団として扱われ, その集団も数として扱われるのでなく, 人間の相互作用の体系としての協働関係として扱われるから個々の人間は一般目的から限られた意義しかもたないとしている。
- 17) ibid PP. 63—75. 詳しくは本文参照。
- 18) ibid P. 76
- 19) ibid PP. 76—77
- 20) ibid P. 77
- 21) ibid P. 85
- 22) ibid P. 86
- 23) バーナードの述べる管理者の役割はこれだけではないが本稿では問題の性質からこれ以上ふれないことにする。
- 24) ibid P. 77
- 25) ibid PP. 78—80
- 26) ibid P. 78
- 27) わが国における, 組織境界に関する批判には,  
川端久夫“近代組織理論の基本問題”『経済学研究』(九州大学経済学会)第35巻第3, 4号 昭和44年10月 PP. 25—41

- 川端久夫 “バーナード組織論の再検討” 『組織科学』 vol5 No1 1971春季号  
PP. 55—65
- 川端久夫 “企業組織の境界” 『経済学研究』 (九州大学経済学会) 第37卷  
合併号 PP. 153—166
- 三戸 公 “組織の境界について” 『組織科学』 vol 6 No1 1972春季号 PP.  
4—12. などがある。
- 28) M. T. Copeland, “The Job of an Executive,” 『Harvard Business  
Review』 vol18 No2 1940 winter P. 148.
- 29) C. I. Barnard, “Comments on the Job of the Executive” 『Harv-  
and Business Review』 1941 spring.
- 30) この点に関しては川端助教授が検討すべき点があるとして “企業組織の  
境界” (『経済研究』 (九大) 第37卷 PP. 153—166) という論文を発表し  
ている。
- 31) C. I. Barnard, Organization and Management 関口操監修バーナー  
ド『組織と管理』慶応通信第5章。
- 32) *ibid* preface ii このことに関しては坂井教授が、桜井、坂井訳 “バ  
ーナードの「組織の諸概念」”, 『組織科学』 vol 6 No3 1972 秋季号で詳し  
く解説をしている。以下も同じ。
- 33) *ibid* chap 5.
- 34) *ibid* P. 110
- 35) 従業員もバーナードの受容説に基づけば、組織への参加は目的の一致が  
ある場合か、妥協できる場合、組織との関係をもつ。しかし、組織に参  
加してそこにとどまろうとすれば、この関係は崩れさり、多くは組織の目  
的のためある規則にもとづいて活動を統一、調整していかなければならな  
い。
- 36) ii) 使用者従業員関係に用いられる誘因体系が顧客売り手関係にも同様  
にあてはまるとする論証。