

組 織 境 界 の 再 検 討

——バーナードの所説を中心として——

飯 田 謙 一

1. はじめに

企業の構成メンバーは誰々か、企業とそれを取り巻く環境との境界はどこかという問題は軽々しく論ずることは出来ない¹⁾。また企業は本来開放体系であり、かつ開放体系でなければならないから、企業と環境との境界を論ずることはあまり意味がないと主張する人々もいる²⁾。

しかし近年、公害、資源利用などの問題に関連して、企業の社会的責任が大きな社会問題として取り上げられるようになってきた。このことから企業の経営者は以前にも増して企業自体の在り方やその使命、企業とその環境との関係を真剣に考えねばならなくなった。とりわけ企業の内的要素と外的要素の問題をいかに均衡させるかの問題は、彼等にとって最も重要な課題である。そしてこの課題に経営者が取りくむためには必然的にこれら諸要因の分析と検討、それにこれら要因を内的と外的なものに選別する作業をまず始めにしなければならぬ。この最も基礎的作業である内外要因の選別を行なうためには、企業とその環境との境界が当然問題とされねばならない。そこで経営者は両者の境界をある程度明確にして企業活動を行っていく必要があるが、現実の彼等の経営活動を観察すると、自己と環境の間に境界を設定して、内的と外的要因を区別して扱っており、事実彼等がそのようにしなければならぬ必然性が存在している³⁾。

上記の理由から筆者は、企業と環境との境界の問題を研究することは十

分意義があり、必要でもあると考え小論においてその問題を取りあげた。
なお企業と環境の問題は多面的であるので、それを一度に取り上げること
は問題を徒に複雑にするだけであると考え、小論では企業とそれを取りま
く環境との境界を企業と顧客の關係に絞って論ずることにし、他の側面は
後日検討することにした。また企業と顧客の關係を検討する場合も、多く
の観点から論ずることが可能であるが、ここでは特にC. I. バーナード
の所説（顧客＝貢献者＝従業員）を批判的に検討することによって、企業
に対する顧客の位置づけを明らかにし、その上で企業と環境との間には明
確な形ではないが境界が存在する事実を明らかにする。⁴⁾

- 注 1) 企業の中にはメンバーシステムをとり、メンバー以外の者を排他的に
扱うものがある。この場合、企業と環境の境界は客観的に確認でき
る。しかし一般企業の場合その境界は絶えず変動しており、境界を固
定的に扱うことはできない。
- 2) 事実、現実の企業は動態的に活動しており、静態的にそれを把握し論
じたとしても、企業を実態に即して論じたことにならない。すなわ
ち、企業に一定の固定した枠組を与え、静態的な閉鎖体系として扱
い、それを基礎に概念や理論を導いても、それらは企業が現実に活動
をしていく上で役には立たない。ゆえに企業は動態的な開放体系と把
握するのが望ましい。だが企業が開放体系であることは環境との間に
全く境界が存在しないことを意味するものではない。現実の企業を観
察してもその境界は存在している。
- 3) 企業は利潤獲得の為、外部不経済をもたらす活動をあえてすることが
あり、公衆に害を与えることが多い。このことは顧客にもなる公衆を
外的存在として扱っている結果である。また企業は管理可能な内的要
因と他の要因を区別して扱いながら活動を続けていることも事実であ
る。
- 4) 企業は事務所、工場、機械など物理的存在によって外部から客観的に
把握できる側面と、構成員のように絶えず変動していてその存在を客
観的に把握しにくい側面がある。ただし企業を1つの社会集団とすれ
ば「社会集団はそれを構成する人々の間にお互の生活を共にし、仕事
を共にして行こうとするところの、何ほどかの結合關係が保たれてお

り、そのことによって人々の行動、意識が、一定の方向に組織され統一されてくるところに成り立つものである。」（黒川純一「改訂・社会学要講」時潮社 pp. 61～62）と考えることができ、企業は生活や仕事を通し結合関係を持ち、一定方向に組織され統一された意識や行動を持つ人々の集合になり、その構成メンバーも輪郭が明らかになってくる。

2. 企業と顧客

企業にとって顧客とはいかなる存在か。顧客は企業にとってどのような関係にあり、どのように位置づけられるのであろうか。

この問に対する答は大別して3つに分類しえる。まず第1に、企業は顧客の存在を前提に存在する。ゆえに企業存立の不可欠要素として顧客を経営者、従業員、株主、原材料供給者などと同様にその内的構成要素として取扱うべきであるとする見解がある。

第2に、顧客は企業存立のための不可欠な要素ではあるが、企業は財貨の生産やサービスの提供という一定の社会的機能を目的として活動する機能集団である。そしてこの企業は機能的集団の成員としての人間が、何らかの制度や設備の中で、またそれを使って活動を遂行する為に構成されるものである。換言するなら、一定の目標に向って多数の人々が仕事をするには、それが統一された活動として行なわれる必要があり、その為に企業（組織体）が作られる。したがって企業は仕事を一定の仕方で配分し、しかもその配分された個々の仕事が、相互に整序された関係にあるようにするためのものである。以上のことから企業は自己の目的のため構成メンバーに仕事を割り当て、割り当てた仕事を統合するヒエラルヒーを持っていると言える。このように考えた場合、顧客は企業の必要とする仕事を分担しているわけではないし、仕事の階層のどこにも位置しないから、経営者や従業員と同じ企業の構成メンバーとはならないとする意見がある。

また企業の構成メンバーになると言うことは、とりも直さずその組織に

において仕事または職務という役割を与えられ、その役割を果たしていくことを意味する。この役割の体系こそ組織を支えるものであって、組織が目的達成の行動をするとき、それは個人の行動と結びつき必要不可欠となる。この役割を体系づけるのが企業が個別に有する規則である。この規則によって体系づけられた役割に就いている状態が構成メンバーであることを意味する。しかるに顧客はこのような役割に決して就くことがないから、構成メンバーとはなりえないとする見解もある。¹⁾

第3に、顧客が企業の構成メンバーか否かは、企業の目的や活動と人間集団がどのようにかかり合うかによって①企業の構成メンバー、②疑似メンバー、③外部関係者の三者に分類できるとし、顧客は①にはなりえないが、②、③の範疇に入るとする見解がある。

この見解によれば、企業に関係する人間集団のうち、企業の目的・活動の観点から一体化する側面が極度に強い集団——例えば所有者、経営者、従業員などが①に該当する。次に企業のこれらの観点から一体化の度合が著しく弱い集団——例えば企業と取引度合、接触が少ない取引先や顧客が③の外部関係者の範疇に入る。また身分的には外部関係者であるが、企業の目的・活動の観点から取引度合が密であるため一体化の度合が①に類似する集団で、①と③の中間に位する集団——例えば、系列化された取引業者や企業との取引関係が密な原材料供給者、それに会員となったり、個人的好みから特定の限られた企業の製品・サービスを排他的に利用する習慣を持った顧客などが、②の企業の疑似メンバーの範疇に入るとする。またこの中には顧客としての性格を持ちながら、一定期間学校の構成メンバーとなる学生や病院の患者、とくに一定期間病院の構成メンバーとなっている入院患者なども含まれるとする。なぜなら、彼等は空間的にも制度的にも組織の一定期間の構成メンバーとなっており、組織の外部的存在にとどまる外部関係者とは異った関係を組織との間に持つからである。²⁾

この第3の考え方によれば、企業と顧客の関係は、企業の目的と活動に

よって顧客は疑似構成メンバーになる場合と、外部関係者になる場合とがあることになり、企業はそのケースによって顧客を内的要素に近いものと考えたり、外的要素と考慮して処理しなければならなくなる。それゆえ企業と環境の境界はある程度変化すると考えていくことになる。

これら第2、第3の見解に対して第1の立場をとる人々の見解を見てみると、次のようになる。組織とは複数の人の活動が調整・結合されることによって支えられる協働関係である。組織にとってこの活動が重要なのであって、一般にその構成員と考えられている一部の人々（経営者、従業員、etc）が存在すれば、それによって組織は存立、維持される性格のものではない。1つの協働体系である企業には株主、経営者、従業員、顧客その他多くの人々が関係を持っているが、企業に対して通常それらの人々はその環境をなしているとみなされ、外的存在である。しかし彼等が企業の働きかけに応じて株主は資本を、従業員は労働を、顧客はその製品やサービスを購入して資金を、その他の人々は必要とされるものを提供することによって企業が存立、維持、発展するのに貢献した時、彼等は等しく企業の内的存在となる。他方、彼等は貢献活動を中止することによって外的存在としての環境になる。以上のことから企業にとって顧客は経営者、従業員などと同様にその貢献活動によって内的構成要素となる。³⁾

この企業とそれを取り巻く人々の関係を、組織を構成するのは人々の活動ないし貢献であるとして、組織の成立、維持、発展に貢献する人々を経営者、従業員、株主、原料供給者、債権者、顧客などを含め、従来の構成員概念より広い貢献者として扱っていく考えに論拠を与え、この考えを広く一般に支持される見解へと発展させたのはC. I. バーナードである。彼はその主著「経営者の役割」の中で、従来企業の構成員として扱わなかった顧客、原材料供給者、債権者その他の人々をも貢献者という包括的な概念に含め、対企業との関係で経営者や従業員と同じ扱いをする。⁴⁾

注 1) 渡瀬氏は「公式組織は基本的にいって命令服従のいわば縦の人間関係

を本質とする。そこではトップに位置する人間を除いて、すべてのメンバーがそれぞれ規律に服従しなければならないという意味の疎外感をもつ、いやな上役のきびしい命令も受容することが部下の受動性のはじまりである」と述べているが、この見解によれば顧客は構成員から当然除外される。

渡瀬 浩 “組織と人間” 松岡磐木編著『経営組織』ダイヤモンド 昭49, p.147。

- 2) 田野崎氏は顧客が構成メンバーとなるか否かは、企業の活動目的との関係によって決まるとの見解をとる。

田野崎昭夫『現代の企業集団』誠信書房 昭48, pp.49-50。

- 3) 山本教授は、組織のメンバーは組織への貢献によって構成員より広い概念の貢献者となり、組織の成立、維持、発展に貢献するとし、貢献者には経営者・従業員、原材料供給者、債権者、顧客などが含まれると、バーナードの貢献者概念の説明で述べている。

山本, 田杉, 飯野編『バーナードの経営理論』ダイヤモンド 昭47, p.24, p.125。

飯野教授も同じ見解をとる。飯野春樹 “バーナードにおける責任と権威について” 『関西大学商学論集』第19巻3,4号, p.116。

- 4) C. I. Barnard, “The Functions of the Executive” Harvard U.P 1938, p.75。山本, 田杉, 飯野訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド 昭49, p.78。

3. バーナードの貢献者概念とその批判

C. I. バーナードは1938年に主著「経営者の役割」を著した。それは伝統的組織論が構造・技術・公式的権限の諸体系を中心にそれらを静態的に論ずるのに対し、自由意思を持つ人間をその根底に据え、その人間の活動体系よりなる組織と、その実体的存在である協働体系の問題を新しい概念を用いて分析し、そして経営者の管理機能を動態的に論じて行こうとするものであったことは周知の事実である。

個人と組織、すなわち個人主義と全体主義との対立の調和をめざして経営者はいかなる管理職能を果すのか、また果すべきかの問題にアプローチ

するため、彼は個人の分析から出発する。そしてさらに物理的、生物的、社会的、人間的要素の複合体からなる協働体系を導き、その上で、その目的によって異なる協働体系から物的、社会的要素のみならず人間的要素も排除する。そしてそれらの中に斉一的要素として存在する公式組織を導き出し、それを「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。」¹⁾と定義する。

彼はさらにその定義に基づき、目的、貢献意欲、伝達を組織存立の為の必要不可欠な要素と規定する。そしてこれら三要素を経営管理者がその職能を発揮して確保、調整していけば組織の有効性と能率が保たれ、組織は存続、発展して行くとする。また彼は経営管理者の役割はその職能を果して組織の有効性と能率を保つこと、換言するなら、組織を内的・外的に均衡させながら組織の維持と発展を図り、その中で個人主義と全体主義の調和と統合をはかって行くことであるとする動態的で、管理の実際により接近した経営組織論をうちたてる努力をした。また、彼の理論は静態的に管理職能を把握していく伝統的管理論とは、特にシステム論的アプローチを最初に取り入れ、その研究をしていく方法をとったことから一線を画しており高い評価を受けている。

しかし、この高い評価を受けている彼の理論と、そこに含まれる概念に対し全く批判がないわけではない。ここに取り上げる貢献者の概念もその中の1つである。

上に述べたごとく経営者の管理職能を追求するため、物的、生物的、社会的、人間的要素の複合体からなる協働体系からそれら要素を捨象し、複数の人の意識的に調整された活動や諸力の体系を公式組織と定義し、管理の要素として、目的、貢献意欲、伝達を導き出した彼は、それを現実の組織に援用していく時、再び協働体系を引き出してくる。そこで彼は組織と協働体系の概念を接近させる為、一度捨象した人的要素を明らかに誤解が生じない場合、組織は人間の集団と考える通常の慣習に従って扱うとし

て、人間の集団を組織して扱い、組織＝協働体系であるとの立場をとる。
さらに彼はそこに次のような概念を導入する。

実体を明らかにするために援用した人々をその「構成員」と呼び、理解を一層明確にし、一貫した概念的枠組を保つため、「構成員」を「貢献者」という語に置きかえ、組織を構成する活動を「貢献」に置きかえる。……ところで「貢献者」には、普通われわれが組織の「構成員」と呼ぶ人々を含むが、貢献者のほうがより広い意味をもつ言葉であり、そこには他の人々も含まれる、したがって「貢献」は「構成員であること」や「構成員としての活動」よりも広義の用語であることが注意されねばならない。

として、そこに債権者、供給者、顧客その他の人々を含め、経営者や従業員と同じく考えるとしている。²⁾

たしかに企業は前述したごとく経営者や従業員だけに依存して成立するものでなく、広く債権者、顧客その他の人々の貢献活動によって存立、維持、発展させられるものであるから、バーナードの見解は説得力を持つ。しかしその反面現実の企業を観察してみると、特定の企業を支えている人の多くは経営者と従業員、それに関係を強く持つ人々、すなわち構成メンバーの貢献活動であり、特定の企業に前者と同じ程度に貢献する顧客は、あまり存在しないと考えられるので、貢献の程度とその動機を問題とせずに貢献者という概念で、全てを同一に扱う方法には多少疑問を感じずにはいられない。

このバーナードの貢献者概念に最初に疑問を投げかけたのは M. コープランド (Melvin T. Copeland) である。彼は「経営者の仕事」(The Job of An Executive)³⁾ と題する論文において、企業に関するバーナードの概念には、従業員と投資家ばかりでなく顧客も含めている。そのため顧客が企業構成員の一部として扱われているが、これにはいささか疑問を感じると批判した。この批判に対してバーナードは詳細な反論をしているが、このことに関しては後に検討しながら取り上げることにする。

さて、この顧客などを貢献者という概念を用いて、従業員などと同じ扱

いをすることによって組織の境界を排除していく、バーナードの見解に対しては、わが国にも異論を提える人々がいるので、ここに2～3例をあげることにする。

例えば、川端教授は「バーナード組織論の再検討⁵⁾」と題する論文において、特に顧客の位置づけについて論及し、そこで組織の境界に関して次のように指摘する。

バーナードには広狭ふたつの組織概念がある。1つはその中で複数の人間が一定の目的に向って協働している実体で、実在する具体的な組織に近い協働体系であり、今1つはこれを対象とする分析用具である抽象的な組織概念である。そして前者は実体論的に規定された組織概念であるし、後者は抽象的レベルにおいて本質論的に規定された組織概念である。

しかるに、バーナードはその著書「経営者の役割」において両者の区別を不明瞭にしたまま使用しているため、いくつかの矛盾や混乱が生じる可能性があった。

組織の本質論的規定においては、その境界はもともと時間的・空間的に不可視であり、こだわる必要はないが、実体論的規定における組織は、多少とも明瞭な境界を必要とする。境界があいまいなままでは組織の動態が観察できない、外部環境への適応や内部的均衡といった問題の論じようがない。

特に緊急の問題は、企業（という実体論的組織）における顧客の位置づけについてである。顧客ないし消費者は、通常企業組織外にあって、企業活動の対象ないし直接的環境と考えられている。それが自然であるし、全体社会の中での企業の多面的機能を解明するという問題意識からすれば、それ以外には考えられない、だがバーナードは顧客を従業員と同等の組織参加者として位置づけている。

そしてこのことに対してコープランドが批判すると、それに反論して再度自己の主張が正しいことを強調している。だがそれによっても疑問は解けない。例えば、バーナードは自己の見解の正しいことを示すために「組織の概念について」と題する論文で、「顧客の購買行為は売手の組織の一部であること」を詳細に述べ、この種の組織は短命である等々の理由によって通常無視されとしているが、現実には短命な相互関連を無視して持続的・安定的な協働行為のみを組織の属性として識別することが、単なる便宜でなく、科学的根拠をもって妥当なのである。このような論理段階をバーナードが全く見失ってしまったとは思えないがコープランドへの反論のため通常組織と考えられないものまで、組織としての本質を持っていれば足りるのであると強弁し、必要以上に上述のことに否定的立場

をとったのであろう。

と述べ、バーナードの主張を婉曲的に否定している。

さらに続けて

「雇用主—従業員関係における誘因の経済は、販売者—購買者関係にも同様に適用可能である」として、バーナードは従業員に対する管理組織の職能であるモラルの維持、誘因体系の維持、抑制体系の維持 etc が全面的に顧客に援用可能であるとして、両者に対する行為は全く同一であると述べているが、そこでの対顧客と対従業員とではその職能は同一でなく近似しているにすぎないことの証明しか¹³⁾されていないと思える。バーナードの組織概念のうち、本質的レベルでは顧客は従業員と無差別の参加者である。しかし参加者間の持続的で安定した相互関連という特徴をもつにいたったレベル、実体レベルでは、顧客はその貢献が一過性のものである限り、組織に拘束されず直接的な外部環境に位置する。彼は顧客に関して、組織の本質論的規定に基づく加入資格を、実体論的レベルにまで固執し、その論拠を展開するなかで混乱におちいった。顧客は通常企業外にあって、企業の活動対象ないし直接的環境と考えられる。

として顧客を従業員と同等に取り扱うことを否定する。そして実体的組織には境界があると主張する。

さらに教授は「企業組織の境界⁷⁾」と題する論文において一層詳しく、バーナードの組織境界の概念を批判、検討している。

また三戸教授は「組織の境界について⁸⁾」と題する論文において、

組織の境界に関する問題はすぐれて現実的であり、しかも組織の本質にかかわる問題であると指摘し、バーナードの所説に関連させて見解を述べ、次のごとく指摘する。

教授はバーナードの所説を抽象化された組織概念と、実体的組織である協働体系の2つのレベルで検討し、前者の場合、組織の境界の問題は組織のレファレンス（組織に関係しその環境となるもの）とノンレファレンスの問題ではない。また組織は異った機能を果す人間行為の相互作用であり、それを機能別に分類することは可能であるが、その機能が組織の存立にとって必要とされるものなら、機能の差によってそれらを組織の内と外とに分けることはできないとして、組織はその本質において境界を持たないとする。次に後者の場合、誘因と貢献の側面からアプローチし、組織に貢献する人々の誘因と貢献の質的差異に基づいて境界を設定することは、理論上不可能であると述べ、バーナードの理論を肯定する。

しかし続けて、組織論的観点から組織に境界はないといっても、現実においてはそれが厳然と存在するとして、境界設定要因を追求する。そして広く境界設定要因と考えられている組織に対する人々の貢献の安定・持続性や、組織目的に対するメンバーの役割の手段性などは、境界設定の擬似要因でしかすぎないと排除した後、その要因を組織以外の環境に求め「所有の概念」を真正要因として導いてくる。教授は「所有関係を中心として、企業を把握したのが、マルクスの資本の概念である。資本の私的所有、資本の現実的形態としての土地建物・機械・原材料・労働・半製品・製品・貨幣等、この資本に包摂せられたものの一切が内部であり、資本の包摂外にあるものが外部ということになる。これは明快な理論であり、現実性を持ち、常識をも十分納得せしめうる。」と所有概念を境界要因に据える。

また宗教、政党、大学、病院については資本の理論をそのまま適用できないが、所有概念を援用して、宗教は信仰を共通に所有するか否かで内部と外部とに分けられるし、政党は同一イデオロギー、理想の共有に基づく貢献者を内部、そうでないものを外部とすることができるとして、非物質的所有も組織に境界を設定させる要因にする。さらに同一規則の共有の側面からも組織の境界が設定できるとする。そして上述のことなどから所有こそ組織の境界を設定する要因であるとして、バーナードの所説とは逆の見解をとっている。

この他にもバーナードの組織概念に異論を唱える人々¹⁰⁾、またそれに反論する人々もいるがここでは取り上げない。バーナードの貢献概念にはこのように批判があり、筆者も疑問を感ずるので、以下において検討することにする。

注 1) ibid Barnard p. 76。

2) ibid pp.76—84, この点に関しては山本教授が詳しく説明している。
ibid 山本, 田杉, p. 24。

3) M. T. Copeland, “The Job of An Executive”『Harvard Business Review』Vol.18 No.2 1940, pp.148—160。

4) 渡瀬浩『経営組織と社会構造』税務経理協会。

高田馨“組織と環境”『大阪大学経済学』Vol.21 No.4。

稲村毅“バーナード組織論の性格についての批判的一考察”『商学論集』関西大学 Vol.13 No.3。

その他多数あるが略す。

- 5) 川端久夫 “バーナード組織論の再検討” 『組織科学』 Vol.5 No.1 1971 春季号。
- 6) 詳しくは前掲同書参照。
- 7) 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巻, 合併号。
- 8) 三戸公 “組織の境界について” 『組織科学』 Vol.6 No.1 1972. 春季号。
- 9) 詳しくは前掲同書 pp.4—12。
- 10) エツイオーニ, 綿貫訳『組織の社会学的分析』培風館 昭48, その他馬場, 高田, 渡瀬, 稲村, 植村諸氏など多くの批判的検討がある。

4. バーナードとコーブランド

ここで筆者の組織境界に関する見解を明らかにするが, これは前に述べたコーブランドに対するバーナードの反論を検討しながら述べることにする。

バーナードの組織概念, 特に顧客の位置づけとそれに関連する組織の境界の問題に最初に疑問を投げかけたのが, コーブランドであることは周知のことである。¹⁾彼はバーナードの主著を高く評価しながらも, そこにはいくつかの問題点があることを指摘し, その1つとして企業と顧客の問題を取り上げた。彼は,

バーナードの企業の概念には, 従業員と投資家ばかりでなく顧客が含まれている。それゆえ顧客は企業の構成員の一部となっている。ところで彼は同書の管理職能に関する章で, 管理組織の第2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, その職能は大別して2つに分けられる。①人々を組織に関係する協働関係に誘因すること。②人がその関係に誘因されたら活動を引き出すことであるとし, さらにこれらの活動を引き出す方法や手段に関する管理組織の職能は, モラルの維持, 抑制方式の維持, 監督と統制・検査, 教育と訓練であると述べているが, このことと顧客を企業構成員の一部として扱うこととはどのように絡み合うのか。すなわち, 恐らく卸, 小売商ならびに消費者が含まれる, 彼が協働体系の部分として扱った顧客に上に述べられた管理職能をどのように適用して解釈したら良いのか, また顧客の活動を組織の一部として含めているが, こ

れは疑問である。さらに組織の概念的枠組の取り扱いにも問題がある。

²⁾
と指摘した。

これに対しバーナードは「経営者の仕事についてのコメント」³⁾と題する論文を公にして反論している。バーナードは、

コープランドの疑問は、組織に関心のある人なら問うのが当然である。しかし「経営者の役割」の中で自分が最終的に得た組織の概念は、時間的な継続性を有する行為と相互作用との統合された全体ということであった。それゆえ、その行動が何らかの明確な目標ないし複数目標に関連して調整されている人々の、いくぶん限定された集団を含む組織概念を拒否し、逆に組織という概念の中に、投資家、原材料供給者、消費者あるいは顧客の行為を含めた。よって組織の素材は個人的な活動、つまりその目的に貢献する行為である。しかしこのような活動を個人から引き出すための要件を述べるにあたって、通常は組織の従業員とか「構成員」とか呼ばれているような貢献者達の関係に適切な用語を適用するのが便利であった。そこで私は管理組織の第2の職能は①人々を組織との協働関係に誘因すること。②人をその関係に誘因したら活動を引き出すことであるとし、これらの活動を引き出す管理組織の職能としてモラルの維持、抑制方式の維持、監督と統制、教育の維持などとした。しかるに組織に対して顧客は通常従業員とは全く異った関係を持つものと考えられているが、自分は顧客にふさわしい用語でこの分析を実行しなかった。ゆえに読者に混乱を与えることになった。本来このことは明確にすることが望ましいので(Ⅰ)顧客の購買活動は、販売者の組織の一部である。(Ⅱ)特に使用者、従業員の用語で述べられた誘因の経済が同じく売り手と買い手の関係にもあてはまるとの論証を用いて、顧客も従業員も同じ貢献者であることを明確にしたい。

と述べる。そして以下のごとく述べている。

まず(Ⅰ)に関して、2人以上の個人の活動が協働的、すなわち体系的に調整されている場合には、その活動は組織を構成する。このような活動は全て、同時にその活動の機能によって限定されるような2つ以上の体系の構成要素である。従って、あらゆる組織の活動は何らかの個人の活動であり、またその組織に対する個人の貢献でもある。2つ以上の組織が協働する場合にはその協働的活動は同時に、(1)個人のものであり、かつ(2)その活動に貢献している組織のものでもあるか、(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つのものとの組織を含む新しい組織のものであるか、それとも以上4つの全てのものであるかのいずれかである。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を生み出す相互関連を供給する。すなわち、単一の行動が同時に複数の組織の一部と呼ばれうるのであるとし、このような組織は渦が水の分子の相互依存的力学現象によって形成されていることや電磁場と同じようなものであると述べる。続けて(i) AとBという二人の間の財貨の交換は、そこでのAの活動をa, Bの活動をbとすれば、その交換には $(AB) = (a + b)$ なる組織が含まれるので、最も単純な組織ができあがる。また(ii) AとCが労使関係にあれば(i)と同様組織が成立する。この場合間には持続・安定的な人間関係が生ずるが、本質にはAB組織と同じものである。さらに(iii) この(AC)組織にBが財貨の交換という形で関与すれば、(AC)Bなる組織が成立する、しかし通常われわれは(i)や(iii)の組織を一時的なものにすぎないとして無視する。また(iv) BとDが労使関係にあり、AB間に交換が成立すると新組織(AC)(BC)が成立するが、この組織は多く理由によって通常無視される。以上の説明からも顧客が売り手と取引関係をもつとき、そこには自己の定義にあてはまる組織が成り立ち、顧客は販売組織の一部となるので、自己の見解は正しく、コープランドの批判は当たらない。

⁴⁾
と主張する。

このバーナードの説明は一見われわれを納得させるもののように入る。だが疑問は消えない。バーナードは売買取引のような瞬時の関係までも、自己の組織の定義にあてはめそれを組織であると主張するが、現実われわれが組織の存在を掴もうとする時は、川端教授が指摘するごとく「短命な相互関連を無視して持続的・安定的な協働行為のみを、組織の属性として識別することが、単なる便宜でなく科学的根拠をもって妥当する⁵⁾」との立場をとるのが一般ではなかろうか。

例えば、バーナードの説明によれば、もし私がAデパートで買物をする、製品やサービスと引換に資金を提供したという貢献活動によって、私は従業員と同じくAデパートの貢献者となり、組織の参加者となるのでそこに境界は存在しなくなる。だが現実はどうか。私が買物をしたからといってAデパートは、私をその内部の人々(経営者、従業員)と同じく扱ってくれるであろうか、否である。その証拠に私は社員に与えられる購買割引とか厚生施設の利用などの特典に浴することはできないし、社員専用のス

ペースに当然入ることは許されないなど区別して扱われる。デパートと顧客である私の関係には厳然とした境界が存在する。このように企業は通常顧客や取引相手をその外部の存在として扱う、もしそれらを内部に含めると企業はその環境との関係が不鮮明となり、外部環境への適応の問題解決が著しく困難となりはしないであろうか。

バーナードの説明とこの現実例との乖離は、彼の定義が組織一般を広く包攝するものであり、その定義上から組織と考えられるものでも、通常は実体組織と考えられていないものがあるとの理由から来るものと考えられる。換言するなら、抽象レベルの組織概念を実体組織にあてはめようと試みた為に出てきた歪みであると言えるのである。以上述べたごとくバーナードの主張には納得できない点がある。貢献者と構成員とは同じではない。⁶⁾

注 1) ibid Copeland pp.110—148。

2) 詳しくは拙稿“バーナードの組織概念に関する一考察”『千葉敬愛経済大学研究論集』Vol.8 昭49。

3) C.I. Barnard “Comments on the Job of the Executive”『Harvard Business Review』1940. 関口操監修“組織の概念”『組織と管理』慶応通信 1972。

4) ibid 拙稿 pp.90—96。

5) ibid 川端久夫 p.60。

6) ibid 拙稿 pp.90—95。

5. 従業員と顧客は同じか

バーナードは次に(II)に関して、組織の要素として顧客も従業員も本質的には同じようなものであることを論証するために、従業員からサービスを引き出す方法を顧客に適用してみると述べ、①人を協働関係に導くこと、②サービスを抽出すること、③モラルの維持、④誘因体系の維持、⑤抑制体系の維持、⑥監督と統制、⑦検査、⑧教育と訓練の各項目を顧客のケースにあてはめ論述したのち、次のごとく指摘する。

従業員も顧客も私の定義の下では、協働的活動をする場合、その活動の本質は類似というより同一のものである。しかるにこの問題に関して混乱が生ずる原因は、一般にわれわれが経済的な考え方をしている、組織的な考え方をしていないことから生ずる。すなわちわれわれは経済学や経営理念において、誘因を主要な関心事とすることに慣れているが、協働の基礎的な研究では行為の調整の過程こそが主要な事柄なのである。

果してその通りか検討してみたい。まず彼は人を協働関係に導くのと、その人からサービスを抽出することは別であり；これは従業員と顧客の両方の関係に適合するとして、協働関係に誘因するにはどちらにも広告とか、セールスマンシップの技術が用いられる。さらにその関係が確立されると組織を構成する交換が抽出されねばならないが、従業員の場合、その交換は金銭に対するサービスであり、顧客の場合はサービスに対する金銭の交換であるとする。そして協働への誘因、サービスの抽出が別の事柄であることが、両者の場合にあてはまると指摘する。だが現実の企業が従業員を勧誘してサービスを引き出す場合、従業員が企業に採用された時点において、両者間の雇用契約関係が成立する。それは従業員が組織に内在する規則に合意したことを意味する¹⁾。そしてそれを基に従業員は組織における地位と役割が与えられる。ゆえにサービスを提供するとき、彼は少なくともその規則に基づいて意思決定や活動が方向づけられ、活動の自由がある程度拘束される²⁾。これとは対象的に顧客が店を訪れ買物をするとは全く異なる。店に入って購買をする時、顧客は通常何を獲得するか³⁾の意思決定や活動の方向づけを与えられたり、その自由を拘束されたりはしない。両者の関係は類似した側面もあるが、単にサービスと金銭の交換の事象だけで処理しえないものがあると筆者は考える。

以下サービスの抽出に関して述べられた項目を順次検討していく。彼はまず⑤抑制体系の維持に関して、顧客に対するそれは、価格差別やある種の製品の在庫不足、不注意、礼儀作法の不足などによって取引を差別し、好ましくない顧客を排除することであり、このことは多くの企業にとって

重要であるとする。また従業員に対するそれは強制状態³⁾の創出で、強制は解雇、権利剥奪、特権停止、追放、監禁などによって個人的貢献を排除したり、獲得することであり、これによって従業員は直接あるいはみせしめ的に貢献したり、させられたり、または排除されたりするとしている。この両者の関係は同じであろうか、一見して同じに見えて大きく異ると考えられる。何故なら従業員への抑制体系は、企業を維持するに必要とされる貢献を内在する規則によって支えようとするものであって、成員の行動を積極的に制御、指導していく為の手段であることが多いのに対して、顧客へのそれは外部から企業に悪い影響を与えるものの接近を防ごうとするものである。また前者のそれは組織内に本質的に必要な伝達・権限体系を維持するものであり、規則・規範（就業規則、職務分掌規定、考課規則）がその根底に存在している⁴⁾。後者は外部者を消極的に制御することを意図している。例えば、企業における従業員の守秘義務、維持活動なども抑制体系にかかわっている。だが顧客はこのようなものに関係しない。両者への機能は明らかに異なる。

⑥監督と統制に関して彼は、顧客は従業員と同じように監督・統制されなければならないと述べ、その技術は多様だが好ましくない顧客の行動を監視したり、帳簿の点検や信用調査を行ないチェックすること。従業員に対するそれは選抜、昇進、降等、解雇である。統制は直接的また意識的適用に当って、組織全体の働きに関係し、実際上は殆んど管理者に加えられるとする⁵⁾。ここにも齟齬がある。本来組織の監督と統制は職務と職位に関連し企業が目的に向って活動したり、それ自体を維持していくに必要な活動を確保しかつ方向づける為のものである。企業内の成員は企業目的遂行のため何らかの地位と役割を与えられ、企業が全体として活動する時、その一部を分担遂行する。その時成員の行動を規制する規則が存在するが、監督・統制はそこに存在の根拠を置いている。しかるに不良顧客の行動監視、信用調査とは性質を異にしている。

⑦の検査は望ましくない顧客の行動の拒否と、顧客が商品を効果的に利用できるようにすることとしている。従業員の検査は好ましくない従業員行動の拒否と従業員が効果的に行動できるように特技や才能を調査する、またしておくことになると考えられる。この件に関しても両者に関きがある。前者のそれは⑤、⑥に述べたことと、外部の利用者の商品利用の活用範囲を拡げるにすぎないのに対して、後者は内部要因である従業員の貢献をその目的に向け効果的に利用する手段であり、また同時にそのための貢献の選別を意味する。前者は産み出したものを効果的に活用させるもの、後者は何かを産み出すための貢献の内容の検討を意味している。

⑧教育と訓練に関しては、顧客が財やサービスを不適切に使用することに関して企業は重大な関心を払っている。そのため多くの広告や使用案内、技術的な調査、学校や講義を利用して顧客に適正な使用の指導をしている。またこの教育的な仕事は従業員の場合同様、組織への不可欠な協働心を確保する為に必要であるとし、従業員へのそれは提供される満足への機会を他の機会と比べ強調したり、最も安易に、かつ目立って提供される誘因に興味を起させ、協働意欲を高めるとか、周到な教育や宣伝によって能力を向上させたり協働への興味を引かせることであるとしている。しかしここでも両者に明らかな差異がある。従業員に対する企業の教育と訓練は、企業の全体的目的達成の為に知識や技術の伝授。管理者の指示は構成員が合理的と考える規則、手続によるのではないと組織は活動を能率的に出来ないこと、企業の目的や活動を従業員に納得させ、協働意欲を向上させるなどの為に行なわれるものである、ゆえに企業内の一定の規則に基づいている、他方顧客の教育と訓練は製品やサービス利用上の指示、案内であり、その最も積極的な側面でも前者のそれとは性質を異にしていると考えられる⁶⁾。

③の顧客のモラルの維持は以下に検討する②誘因体系の維持の内容に包摂されると考えられるので説明を略す。

④誘因体系の維持に関してバーナードは、誘因体系の維持は従業員に対するのと同様顧客にも等しく必要とされる。それは同じ性質であることは容易に認められるとし、さらに両者の関係の本質は交換であり、交換は経済財と主観的誘因についてなされる。そして主観的誘因のいずれもが従業員関係と同様、一般に顧客に適用できるとして以下のごとく述べている。

a)物質的誘因に関して、顧客は商品やサービスの提供に対して自己のサービスを提供するが、従業員は企業が提供する貨幣、物ないし物的条件に対して自己のサービスを提供するとして、双方の関係には物がインセンティブの働きをし、交換が成立するから両者の関係は同一とする。この点は物質を媒介にしたサービスの提供という観点からみれば、両者は類似していると考えられる。しかしここで考える必要があるのは、従業員の場合サービスの交換代価の賃金や物質の背後には、抑制体系、地位、慣習、作業条件などの要素が絡み合っており、それらを考え合せると単純に同等であるとは言えなくなる。

b)個人的で非物質的な機会の誘因に関して、顧客のそれは榮譽、威信のための機会などで、銀行、デパート、専門店のアピールの多くは顧客に対して上記のことを提供することであり、これが多くの顧客関係において重要な要素であるとする。また従業員のそれは優越、威信、個人勢力および支配的地位の獲得であるとして、この誘因も両者に等しくあてはまるとする。しかし一見してどちらにも適合するようにみえるこの側面も、多少類似的にあてはまる面があるものの異質である。従業員のそれは誘引された企業内でのそれが問題である面が多く、内部での影響力や指導力に関係し、(a)の物的誘因、(e)社会結合上の魅力、(g)広い参加の機会、(f)慣習などの要素と密接に関連して積極面があるのに対して、顧客のそれは対象が漠然としており多分に自己満足的な側面が強く、ある集団での影響力、指導力が弱く消極的であり、顧客に対する非物質的な誘因が従業員のそれと

同じ働きをすると考えるには抵抗がある。

c)好ましい物的作業条件として、従業員の貢献を抽出するのに働き易い物的環境が有効な誘因となる。また顧客に対するそれは売場の外装、高価な備品、商品配置、空調であるとするが、従業員のそれは組織の構成員となったとき影響する他の諸要因と複雑に絡んで影響を及ぼすのに対して、顧客のそれは価格、商品の性質、商圈との絡み合いのもとに影響の程度が変化するものであり、同一とは言えないと考えられる。

e)社会結合上の魅力に関し、従業員は人種、階級、慣習、地位、教育、野心を同じくする人と結合を望み、顧客は販売員の種類、質によって店との接触の程度を決めており同一とするが、前者のそれは自分と同じくする人々の組織に参加することへの満足であり、後者の場合、外見上類似しているが組織への参加でなく店員との接触から来る満足で異なる。

f)慣習として、従業員は慣習的なやり方や態度への適合が誘因となるが、顧客のそれは慣習的な購入や取引状態を好むとしているが、前者のそれは仕事への適応のしやすさであり、後者のそれは取引やそこでの信用上のそれであり異ると考えられる。

d)理想の恩恵、g)広い参加の機会、h)心的交流の状態の説明は、あえて両者を同一と述べているとしか思えないと考えられる。

以上③～⑧までの項目は従業員と顧客に等しくあてはまるとする彼の見解に批判を加えてきたが、これによって①、②も同様同一でないとの批判を加えたことになる。

さて以上述べてきたごとく、バーナードが顧客も従業員などと等しく組織の貢献者であり、参加者であるとして自説の正しさを改めて主張する為に、顧客と組織の関係が、従業員と組織の関係と同じであるとして論証したことは、ごく一部類似している側面があるものの、その本質において大きく異っており、その論証とならないことが明らかになった。これは彼が抽象レベルの組織概念を実体の組織に採用した歪みから来ているとしか考

えられない。実体の組織には環境との境界が固定したものではないが存在していると考えられる。

それなら組織と環境との間に境界をもたらす要因は何か、それを明らかにしなければならない。しからばそれは何か、筆者は両者の間に境界をもたらす要因は、組織に内在し構成員の意思決定と行動に影響を与え、他の人々の意思決定や行動に大きな差異をもたらす行動準則「規則」⁷⁾であると考え。筆者はなにゆえに規則が境界要因となるかをところどころで論及してきたが、下記の例によって明確に示すことにしたい。

注 1) エッイオーニは、組織には規則や規制があり、また命令が出されるが組織が有効に機能しようとするならば、それは守られなければならないと述べている。

エッイオーニ、渡瀬浩訳『現代組織論』至誠堂 1974, p.78。

2) ibid 田野崎 pp.167—168。

3) ibid Barnard p.149。

4) 筆者はバーナードの定義の背後に規則の概念が存在していると考え

る。

5) ibid p.223。

6) 土屋守章氏は経営組織の変化に影響を与える要因として①経営戦略、②技術、③企業規模、④組織内の人々の価値観、⑤組織内のメンバーの組織化の意思をとりあげている、特に④、⑤は企業の教育と訓練によって大きな影響を受ける。この観点からも企業内教育が従業員に与える影響と、顧客に与える影響とは大きく異なる。松岡磐木編著『経営組織』ダイヤモンド 昭49, pp.42—56。

7) Barnard はいかに多くの規則や命令が破られているかを主著の権威の理論の個所で述べているが、現実の事例をみると規則や規範が組織を支えている要素であり、それらの多くが守られ、組織内の活動と意思決定の体系が維持されていることも看過できない。 ibid Barnard pp.161—163。

6. 境界要因=規則

筆者は現在東京のK区に住民登録をして居住する1区民である。このこ

とは筆者が単なる居住者やK以外の区や市の法的居住者でないことを意味する。即ちK区は筆者ら法的居住者が区民税などを納め、自治体規則に従って生活するのに対して、区民が利用できる施設や場所の提供、道路、公園の維持、各種の相談や行政上のサービスを提供する為に存在する自治体であり、かつ1つの行政集団である。このように考えると筆者ら区民はK区に対して一定のオブリゲーションを負う一方、その行政サービスの主要対象ということになり、かつ行政サービスも区民の存在なくしては成り立たないので、区民はK区の構成員となる。これに対し区民以外の人々はどのような形でK区に貢献しても外部関係者となりK区との関係において筆者ら区民と異なる扱を受ける。以上のごとくK区は区民をその構成員、それ以外の人々を外部関係者として境界を持つ1自治体である。しかるにこの場合、両者に差異をもたらす要因は何かと考えると自治体規則がある。この規則は住民が住民登録をした時点からその構成員として扱う、一方彼等の行動の自由をある程度束縛する。まさに構成員＝(区民)と外部関係者との間に境界を設定するものは規則なのである。

さて、筆者ら区民をその構成員として存立するK区は、行政機能遂行のため区役所という行政機関を必要とする。¹⁾ 区役所は主に区民に対して行政サービスをする機関であるから区民なくしては存立する必然性がないので、区民はその組織にとって最大の貢献者である。しかし筆者ら区民が外部から貢献をしても区役所という組織の構成員とはならない。区民であることは区役所の構成員であることではない。この両者に差異をもたらす要因はその内部に存在する規則である。区役所の職員は地方公務員法や種々の規則によって行動に対する指図や方向づけを与えられ、かつ拘束されるが、それに従っていかなければならない。これに対し筆者ら区民はそれら職員が影響を受ける諸規則に影響を受けることはない。最大の貢献者である区民は区の構成員ではあるが、区役所の職員と同じようにその組織の構成員とはならない。すなわち組織の貢献者であることと構成員であることは本

質的に異なる。このようなことは企業、政府、学校、軍隊、病院などあらゆる組織にあてはまる。以上のごとく、構成メンバーとそれ以外の人との間に境界をもたらす要因は組織に内在する規則である。組織に内在する諸規則によって個人の活動や意思決定が方向づけられ拘束される時、その人は構成メンバーとなり、それ以外の人と異った存在となる。例えば、従業員の活動や意思決定はそれがいかに短時とはいえ、企業との契約が結ばれた時点から彼は規則に拘束されるが、顧客の活動や意思決定は特定組織に内在する規則によって束縛されることはない。

注 1) 田野崎氏は機能集団の構造に関して①成員が集団全体に関する事項を調整管理するための機関の成立、②集団内の成員は、なんらかの地位と役割が割当てられて集団の全体的活動の一部を分担遂行する、③集団にはそのような活動体系におかれた成員の行動を規制する規範がある。それらは集団の目的にそうように一定の体系のもとに編成されている、④……と指摘する。

ibid 田野崎 pp. 165—168。

6. む す び

本稿は企業（組織体）に境界はあるか、その構成メンバーに顧客を含めるかとの問題に、その境界は存在する。顧客は貢献者ではあるが、構成メンバーではないとの立場をとり、バーナードの所説（顧客＝組織参加者＝従業員）を批判、検討することによってその見解の妥当性を主張することに努めた。そして多少とも所見を述べた。しかし、十分述べ尽せなかったもので論旨は心ずしも明快とは言えないが、許される範囲で論述した。論じ尽せなかったことが多くあるが、そのことに関しては後日改めて触れたい。

バーナードの組織理論の体系はぼう大かつ、精緻でありその一部を論ずることによっては、とうていその核心に触れることは不可能である。しかし、その部分を徐々に理解しながらその核心に一步一步接近して行きたいと願って小論を執筆した。