

# バーナード組織論への違和感

文教大学大学院情報学部研究科 教授 石塚 浩<sup>†</sup>

Hiroshi Ishizuka

## あらまし

組織の概念について我が国で最も普及しているバーナードによる定義は、世の中一般の認識とは異なり違和感を与えているところがある。なぜ、こうした違和感が生まれるのかを考察し、もっと現実味のある組織の概念が提示できないか検討する。

キーワード：組織、意思決定、協力関係、バーナード

## 1. はじめに

経営組織論の授業を担当しているが、第1回目の授業で話すのは組織とは何か、つまり組織の定義についてである。日本経営学会をはじめ、我が国の経営学関係の学会では、チェスター・バーナードの定義が最も普及している。組織とは「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力の体系」(Barnard, 1938, 邦訳 p.75)という定義である。この定義を学生たちに紹介し説明するなかで、私自身は違和感をもっている。経営学は実学であるとされ、現実の経営活動を説明できるからこそ価値を有していると思う。ところが、バーナードの定義には現実とそぐわない部分のあることが違和感の原因となっている。

## 2. バーナードによる組織の概念

バーナードによる組織の定義に対して、私が持つ違和感には2つの点から生じている。一つは組織であると信じられているものが、組織ではないとされる点である。二つ目は、組織の構成メンバーが限定されず無限に拡大する点である。バーナードによる組織の定義は抽象的であるが、バーナードは主著「経営者の役割」のなかで、分かりやすい例を挙げている。道路に一人では動かすことの出来ない大きな石があり、通行の邪魔になっている。人々が力を合わせて石をどかす。石をどかそうと力を合わせているときに、まさに組織が出現するのだという。一方、問題の石がどかされてしまえば組織は解消する。

この例から理解されるのは、組織とは人の集まりではなく、人々が協力しあっている活動そのものを組織と捉えていることである。つまり協力していることが組織であるとしている。バーナードは組織の要素として、目的、協働意欲、コミュニケーションの3つを挙げている。例に従うというなら、石をどかすことが目的、その目的のために他人と協力しようという気持ちが協働意欲、効果的に作業する

ために話し合うこと、指示することがコミュニケーションだといえる。

人から切り離された協力活動そのものをバーナードは組織と呼んでいる。この点に現実離れの感じを与えてしまう理由がある。組織について広辞苑では、社会を構成する各要素が結合した、有機的な働きをする統一体であるとしていて、活動の相互作用のみに限定していない。バーナードは活動の相互作用という機能面に着目した結果、そのような活動がなぜ行われ、相互に関係しあうかに焦点を当てていない。組織の研究では、原因や理由を問うことこそが大切なはずである。我が社には明確なビジョンがない、ウチは風通しの悪い組織だ、ウチの組織はバラバラだ、といった組織への不満は、組織の3つの要素のいずれかが欠けていることを示して、バーナード的には組織といえない状態である。しかし、世の中の組織をみると、こうした3要素すべてが完備されている場合はむしろ少ないと思われる。

バーナード組織論を批判する中條(1998, p.272)は次のように言う。「バーナードの観点での組織の定義では、協力関係が存在する限り、そこに組織を見る。それゆえ、石を動かす作業をたまたま出会った人間がやるのも、契約の下で集められた人間がやるのも、同じく組織が成立していると捉える。しかし現実には、おなじ協働作業であっても、それを同列に論じることはできない。一方は単なる人助けであり、他方は義務規定を伴った拘束性をおびた契約行為である。協働の内容はおなじでも、社会的な意味合いが異なる」。中條(1998)は、バーナードによる定義が機能主義に偏っており、組織という現象の本質を見ないで、組織の作用した結果を見ているにすぎないと批判する。中條は機能の面からではなく、団体の維持運営のための社会的関係として、構造化された「仕組み」を組織と考えている。

そもそもバーナードが活動の相互作用のみに限定して組織論を展開したのはなぜだろうか。あらゆるタイプの組

2007年6月12日受付

<sup>†</sup> 〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100 ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

Graduate School of Information and Communication, Bunkyo University

織すべてに通用する純粋な組織概念を求めたことも理由であるが、中心的な理由は人間に対する見方を大きく変えたからだと思われる。バーナードは新しい人間観をベースに組織を考えていった。この人間観とは、制約がありながらも自ら考え行動するとの立場である。人間を組織の一部と考えることは、従前どおり歯車とみなす古い人間観に依っていることになる。だからこそ、人間が組織を構成するのではなく、人間によって提供される活動のみを構成要素とした。

個としての人間と全体の目的の達成を目指す組織とを統合する工夫として、誘因・貢献の理論を展開する。人間の欲求を充足させる誘因を与える見返りに、共通目的の実現に向けた貢献を引き出す。全体の目的の実現については有効性、個々の人間の欲求充足について能率性という尺度を考えていく。バーナードの立場では有効性と能率をとともに満足させないと組織は崩壊してしまう。経営者の役割は有効性と能率の向上に努力することであるが、そのためには共通目的、コミュニケーション、協働意欲の3要素の確保が求められる。

だが、バーナードのいう組織は理想的なものを指すだけのように見える。それは協力関係を組織と捉え帰納法的に、その条件を探し求めた点にあると思われる。組織の3要素を備えていない不完全な組織のほうが当然であるとの立場からいうなら、バーナードは一般通念からみて組織とされないものを組織と呼び、一般に組織とされるものを組織ではないとしてしまった。協力関係の条件を帰納的に求めたところに問題がある。むしろ共通目的を効果的に達成するための仕組みをつくり、その仕組みによって人々と必要な経営資源の範囲は定まり組織は構成されるといえる。ただし、こうして作られた組織が協力関係の構築に失敗することは多々あることであり、協力関係がないからといって組織自体が不成立になるとはいえない。

### 3. 組織概念の修正

組織について集合論の立場から見直す場合、活動自体よりもその行為者そして他の経営資源から組織は構成されると考えたほうが自然である。そうなるに誰が当該組織のメンバーなのかという問題が顕在化する。バーナード流の思考をするなら組織のメンバーは無限に拡大してしまう。活動の相互作用として組織を見る場合、誘因と貢献の交換関係がありさえすればよいから、その範囲はどんどん大きくなる。企業の組織でいうなら顧客、株主、取引先、そして行政機関さえも組織の構成者となってしまふ。我々の常識とは合致しない点である。このことについて、バーナード自身も通常の組織観とは異なるものだとしている(Barnard, 1938, 邦訳, pp.72-74)。

組織は目標を効率的に達成するための仕組みであり、そこに加わる人々および他の資源の集合であると考えられる。ただし、諸制度の変化や技術の発展などの外部環境、そして参加者の利害関係などによって、目標は変化し、それに合わせて仕組みも様々に変容するので、組織の構成メンバーの顔ぶれも変わっていく。

たとえば、連結会計制度が導入されて、企業は連結決算重視の経営をしなければならなくなった。この会計制度の変化は組織の境界の変化を導いている。連結会計制度のも

とではグループ子会社の業績を犠牲にして親会社単独の業績を高めることができない。あくまでもグループ全体の業績を高める必要がある。こうした制度は粉飾決算の防止を主目的としているが、同時に組織の範囲が変わる可能性を生じさせている。人事という管理活動ひとつとってみても、単独の会社ごとではなくグループ全体で行うことが必要である。親会社に優秀な人材を集中させ親会社の業績を高めても、グループ子会社の業績が下がればグループ全体の業績は低下する。グループ全体を考えた上での人事を行うことは、いわば独立法人としての会社の範囲を超えた組織運営が行われていることになる。こうなるとグループ全体を1つの組織とみなすことも出来るのである。法規の変更、規模の変化、社会情勢の変化、そして利害関係変化などを通じて、組織運営の仕組みも変わらざるをえない。運営管理の仕組みが組織の境界を決めるといえるだろう。

顧客を組織のメンバーとする点はどうか。これについてバーナードは組織の一員としている。しかし顧客を含めて組織運営を行うとすれば通常、売る側と買う側の利害の対立から組織の目的追求が難しくなって円滑な運営がやりにくくなる。そこで通常、企業の組織は、顧客を組織のメンバーとはしない運営の仕組みを作り顧客を組織外の存在と捉えてしまうのである。

### 4. おわりに

制度をはじめとした多様な環境変化のなかで、統治および運営の仕組みは変わらざるを得ない。組織は、運営の仕組みによって選ばれた人々や経営資源であり、仕組みの変化に合わせて組織の範囲も変わるのである。組織は複数の人々を中心に様々な経営資源を有する実体のあるものと捉えられる。こう考えることで、組織の定義に対する私の違和感は少なからず解消に向かうのである。

### 【文献】

- 1) Barnard, C.I., The Functions of the Executives, Harvard Univ. Press, 1938 (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).
- 2) 飯野春樹編『バーナード 経営者の役割』有斐閣, 1979
- 3) 富永健一『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会, 1997.
- 4) 中條秀治『組織の概念』文眞堂, 1998.

いしづか ひろし

石塚 浩 1959年生. 1989年3月早稲田大学大学院商学研究科博士課程単位取得後退学. 同年4月広島県立大学経営学部専任講師に着任. 1993年10月同助教授. 1997年4月より文教大学情報学部助教授. 2003年4月より同教授. 2005年4月より大学院情報学研究科情報学専攻教授を兼任. 経営戦略論と経営組織論を専門とする. 本情報学研究科では「経営戦略特論」を担当.

