

# 組織の境界

長岡克行

## 第1節 組織の境界という問題

企業、行政官庁、学校、大学、病院、裁判所、軍隊、教会、美術館、新聞社や放送局、政党、労働組合——これらを挙げるだけでわかるように、現代社会における主要な社会的活動の多くは組織という形式で遂行されている。このことにもとづいて、現代社会は組織社会とも呼ばれている。現代社会における組織のこうした遍在性と重要性を最初に指摘して、公式組織の一般理論の構築を試みたのは、バーナードの『経営者の役割』<sup>1)</sup> (Barnard 1938)であった。近代組織理論は同書でもって始まったとされることが多いゆえんだが、同書では、「組織の普遍的諸特性 (the universals of organization) の探求」(Barnard 1938, p.ix) が目指されていただけではない。人間の活動というレベルに焦点をあわせた組織の新しい定義や意思決定と意思決定過程という概念の導入、組織におけるコミュニケーションへの注目と権限受容説の採用など、同書は内容の面でも独創性にみちたものだった。アメリカにおける組織研究は、これを承けたサイモンの『経営行動』(Simon 1947) やマーチとサイモンの共著『オーガニゼーションズ』(March and Simon 1958) などの出版によって次第に盛んになっていく。

しかしながら、『経営者の役割』でもって出発したこの近代組織理論には、コーブランドが同書の書評論文で早くも異論を提出していたように、最初から一つの問題点が残されていた。コーブランドの異論は、バーナードが産業分野の「協働システムの概念に従業員や投資家だけではなく、顧客を含めていた」ことに向けられていた (Copeland 1940, p.154) のだが、「組織の素材の一部」に顧客を含めるべきか否かということは、理論的には、組織の境界問題、すなわち組織と非組織の境界は何であり、組織は非組織からどのように区別されるのか、という問題に関係していた。バーナードはコーブランドに長い返答論文 (Barnard 1940) を書いている。しかし、その返答は必ずしもすべての人を納得させるものではなかった。そのせいだけではなかったにしても、例えばマーチとサイモンですら『オーガニゼーションズ』の第1章の冒頭に次のように書いていた。

「本書は、公式組織の理論に関するものである。公式組織とは何かということについて、この言葉を定義するよりも、例をあげたほうがより簡単であるし、おそらく有益であろう。US スチール株式会社は公式組織である。赤十字も、街角の食料品店も、ニューヨーク州高速道路局もそうである。もちろんニューヨーク州高速道路局は、より大きい公式組織——ニュ

## 組織の境界

—ヨーク州政府—の部分である。しかし当面の目的としては、組織の正確な境界をどこに引くかとか、『組織』と『非組織』の明確な区別について、思いわずらう必要はない。」(March and Simon 1958, 邦訳3頁。傍点は長岡)<sup>2)</sup>

そして第4章の「2 参加者」では次のように書いている。

「これまでは、われわれは参加の定義を正確にしようとはしてこなかった。事実、ある特定の個人を所与の組織への参加者であると認める際には、どうしてもいくぶんは、恣意的にならざるをえない。……しかし、大部分の企業組織の中心的な参加者について述べる場合、われわれは一般的には、次の五つの主要な参加者、すなわち、従業員、投資家、供給業者、流通業者、および消費者に、注意を限定している。」(同上, 135-136頁)

しかも、バーナードやマーチ=サイモンの組織の境界の捉え方に含まれていた問題点は、アメリカの近代組織理論がドイツ語圏や日本の経営学で輸入され普及していく際に、やはりアメリカで同じように指摘されていた。しかし、組織の境界をめぐる論争の決着はつけられず、結局は忘れられていった。組織の境界が、再び組織研究で注目を浴びようになるのは、1990年代に入ってからアメリカとドイツにおいてである。フレキシブルな組織の必要、そのために組織内での壁と組織外部に対する壁の打破、そのさいの新情報技術(IT)と新コミュニケーション手段の活用、新しい組織形態の追求という形で、「境界のない組織」(Ashkenas et al. 1995; Picot et al. 1996)がスローガンに掲げられた。

組織の境界という問題は、最後に、組織のオートポイエーシス(自己生産)理論の一定の発展とともに、それに対する賛否の議論のなかで、近年いま一度、ひとつの争点になり始めている。

本稿では、組織研究のなかであらわれた以上の議論の検討を通じて、組織の境界が組織の作動様式に対してもっている意味、ならびに組織の境界の社会的な意味を考え直してみたい。

## 第2節 バーナードの組織の定義

バーナードの『経営者の役割』は、その書名にある通り、最終的には管理者(執行責任者)の職能の解明を目標にしたものだった。しかし、「日本語版への序文」でも述べられていたように、彼はそうするにあたってあらかじめ「公式組織の本質」を明らかにしておくことが不可欠であると考え、同書の前半部分で「公式組織の社会学とでも呼ぶべきもの」を叙述していた(34頁<sup>3)</sup>)。バーナードは「公式組織」のこの叙述でもって近代組織理論の創始者と見なされているのであるが、彼はここにおいて組織に二段階的に接近していた。

すなわち、バーナードは、第一の段階では、企業、政府、教会、大学、労働組合など、現実のすべての組織体を協働システムとしてとらえる。協働システムとは、「少なくとも一つの

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」(67頁)。次いで、第二段階で、協働システムを構成している物的、生物的、個人的、社会的要素は捨象し、どんな種類の協働システムにも共通して存在している、協働システムの活動という側面を組織として取り出すのである。こうしてえられる組織は、「協働システムのなかの一つのシステムであり、『二人以上の人々の協働』という言葉のうちに含まれているシステム」(同上)である。この組織は、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」(76頁)として定義されている。そして組織は、「(1) 互いにコミュニケーションすることができる人々がおり、(2) それらの人々は行為を貢献しようとする意欲があり、(3) 共通の目的の達成をめざす場合に、存在するようになる」(85頁)とされ、そのことに応じて、コミュニケーション、貢献意欲、共通目的が組織の三要素であるといわれている。

さて、組織のこの定義の独自性は、協働システムに含まれていた「物的環境や社会的環境」だけではなくて、同じく協働システムに含まれていた「人間 (persons) をもその構成要素から除外する」(75頁)点にあった。バーナードは、「デュルケイム、パレート、ウェーバーの概念図式では少なくとも重点を行為においた体系が基本的であった」(71頁)とするパーソンズの見解を援用しつつ、人間ではなくて人間の活動というレベルに注目することで、組織は人間から、あるいは人間集団からなると見る常識的な組織の捉え方を退け、組織を「人間の活動で構成されるシステム」、「触知できない非人格的」なシステムとして捉えたのであった(78頁)。このように捉えられた組織は「物理学で用いられるような『重力の場』または『電磁場』に類似した一つの『概念的な構成体』である」(同上)とも言われている。

では、人間は組織との関係ではどう捉えられていたのであろうか。バーナードは、「組織を構成する活動を『貢献』に置きかえ」(同上, 78頁)、人間を組織というシステムへの貢献者と捉えるのである。人間は「行為の担い手」(80頁)であり、したがって「二人以上の人々 (persons) の……活動」と言われていた活動の遂行者である。そのようなものとして組織の構成員 (member) は組織に貢献する。バーナードは、そのほかに、例えば企業という組織であれば、「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」もやはり組織への貢献者と見なすのである。事実、バーナードは次のように書いている。すなわち、彼らもまた、組織への「貢献者となる。彼らが貢献するものは物質的なものではなくて、物の取引、移転、支配、すなわち物それ自体に対する行為である。したがって通常、投資家の唯一の組織行為は、自分の所有し、支配する貨幣や信用の移転という、単純な行為にすぎぬことが多い。もとよりそのことは非常に重要であるから、組織はときどき、貨幣や信用の支配を相互に移転し合うことに同意するのである。このように考えると、われわれが『組織』と名づけるシステムは、人間の活動で構成される一つのシステムである。これらの活動を一つのシステムたらしめるものは、さまざまな人間の努力がここで調整されるということである」、と

## 組織の境界

(79-80 頁。このほかに 71-74 頁をも参照)。

ところで、バーナードによるこうした人間の位置づけをめぐるのは、すでに前節で触れたように、コーブランドが、例えば産業分野の協働システムに顧客を含めることを問題視していたのであり、次のように問うていた。管理者が構成員に対してなさなければならないとしてバーナードが挙げているような諸機能、すなわちモラルの維持、誘因体系の維持、抑制体系の維持、監督と統制、検査、教育と訓練は、「どのように翻訳すれば、バーナードの『協働システム』の部分としての顧客たち——思うにこれは卸売業者と小売業者と消費者とを含むだろう——に適用」できるだろうか (Copeland 1940, p.154)、と。

この問いに対してバーナードは、返答論文の「顧客と組織の関係」という節 (Barnard 1940, pp.296-303) において、「A. 顧客による購買の行為は売り手の組織の一部であることを示すこと、B. 雇用主—従業員の関係の用語に特定して述べられた誘因の経済は、等しく売り手—買い手の関係にも適用される論拠、の二段階」に分け、しかも B については、(1) 顧客を協働関係に誘引すること、(2) 活動を継続的に引き出すこと、(3) 顧客のモラルの維持、(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、の項目順に詳しく答えている<sup>4)</sup>。そして、バーナードはそれを次のように結んでいた。「この議論は簡潔であったが、『組織の素材を構成する個人的活動の確保』という機能について私が述べていたことは、顧客に適用するのに、『翻訳』はまず必要としないほどである……ことを示すのには十分だろうと私は信じる。」(Barnard 1940, p.302)

バーナードのここでの説明にあるように、確かに事業組織<sup>ビジネス</sup>では、従業員に対してだけでなく顧客に対しても、管理のほぼ同様の機能が適用されなければならないであろう。そして、相応することは「株主」「供給業者」や「債権者」(73 頁)に対しても当てはまるであろう。先に一言しておいたように、バーナードの『経営者の役割』は、最終的には管理機能の解明を目標にしたものであった。庭本佳和の言い方を借りるならば、もともと「バーナードの組織論は、組織一般論ではなくて、管理論的組織論である。」(庭本 2006, 166 頁) バーナードのような『顧客活動』をも視野に収めた活動的組織理解は、組織に内的な管理的視点に立たなければ、ありえない(同上, 170 頁)。こうした管理論的組織論における管理的視点にとっては、管理機能の適用が必要であるという点では、組織構成員である従業員も、そうではない債権者や顧客も違いはない。ただし、バーナードは上の返答論文では、「雇用主—従業員関係」と「売り手—買い手関係」との間にある一つの違いを考慮していなかった。membership (構成員であること、構成員の地位ないし資格) が前者にはあって、後者にはない。バーナードは、例えば前者における「無関心圏」について興味深い分析を行いながら、この違いを無視していたのである。

もう一点、指摘しておいてよいと思われるのは、当時のバーナードが頼ることのできたシステム理論である。「組織がシステムであるとするれば、システムの一般的な特徴は、また組織

の特徴でもあるということになる」(80頁), とバーナードは書き、システムの特徴を次のように説明していた。

「われわれの目的からいえば、システムとは、各部分がそこに含まれる他のすべての部分とある重要な方法で関連をもつがゆえにひとつの全体として扱われるべきあるものである、ということができよう。なにが重要かということは、特定の目的のために、あるいは特定の観点から、規定された秩序によって決定される。したがって、ある部分と、他の一つあるいはすべての部分との関係にある変化が起こる場合には、そのシステムにも変化が起こり、一つの新しいシステムとなるか、または同じシステムの新しい状態となる。」(80-81頁)

そして、この箇所につけられた脚注には、ヘンダーソンの“Pareto's General Sociology (1935)”から、「あるシステムにおける諸変数の相互依存性は、われわれの有している経験からもっとも広く帰納できるものの一つであり、それをもってシステムの定義と見なしてよい」が引用されている。

これらを読むと判るように、バーナードはここでは、諸変数の相互依存性をもってシステムとするヘンダーソンのシステム論に依拠していたのであり、当時のシステム理論では、システムをシステムと環境の差異において捉えることや境界維持はまだ問題にされていなかったのである。ところが、その後のシステム理論では、システムと環境の差異と境界維持とが重要視されるようになるし、しかも後述するように、境界を挟んだコミュニケーションが可能であること、そのみならず、組織という社会システムは外部とコミュニケーションすることのできる唯一の社会システムであることが明らかにされている。

### 第3節 組織の構成員と構成員資格

サイモンやマーチたちに率いられた近代組織理論は、企業という組織の研究にも適用され、認知と意思決定過程に注目する行動科学的組織理論として顕著な成果をあげていったために、この理論はドイツ語圏の経営学や日本の経営学でも1960年代の後半から流布し始めている。そのさい、しかし、バーナードの『経営者の役割』やサイモンの『経営行動』に見られた顧客の扱いについては、やはり異論なく受け入れられたわけではない。日本では、近代組織理論の方向を基本的には支持する人たちの間でも、次のような意見が聞かれた。

「……参加者という意味での境界がはっきりしない……」。「例えば消費者も参加者と見ることによって組織の構成員が目的形成に非常に強い影響を与えることが説明しやすくなる」。「しかし、現実感覚としては、どうも消費者はいれられないという気持ちがあるんです。」「理屈としては、バーナードの規定した活動のシステムだと、それでいいと思うんです。そして、そのシステムにコントリビュートする限りにおいて、参加者ととらえられるわけです。そういう意味であって、具体的にはそれぞれの意思決定の場において考えざるを得ないんじゃない

## 組織の境界

いかと思うんです。だから、抽象的にはアクティビティを提供するというだけでいいんだけど、いざとなると問題になるわけです。」(土屋ほか 1968, 99-100 頁)

ドイツでも同様の意見が述べられていたし、もっと端的に顧客の活動は組織という協働システムの「外側 (outside)」(Barnard 1938, p.71) に配置する人が少なくなかった(代表的なものとして Kirsch 1971 を参照)。日本では、そのほかに、三戸公 (1972) のように、顧客を含めるわけにはいかない論拠を示そうとする経営学者もあらわれた。ここではその見解を検討してみよう。

三戸は「バーナードが見落としした組織に境界を設定せしめる契機」(同上, 8 頁) を所有に求めようとしていた。ただし、その所有とは、物的所有のみならず、「非物的なものの所有」も含めた所有であった。三戸 (1972, 11-12 頁) は、このように言っている。

「所有せられた環境(土地, 建物, 機械等々)と所有せられない環境は、当然内と外とに分けられる。だが、物的所有にもとづかなくとも、組織の内と外との分離はありうる。すなわち、非物的な価値の所有である。価値, 信条, イデオロギー, 理想の共有とそれに立脚した目的の共有, それに伴う行為をするメンバーをうちとし、そうでないメンバーを外とする。官僚制組織は、目的的行為のための規則の制定, その規則の共有, 遵守のメンバーを内とし、そうでないメンバーを外とするわけであり、その境界は明確である。このように、組織を内と外とにわけ、組織に境界を設定せしめるものは、所有である。」(ただし傍点は長岡)<sup>5)</sup>

だが、第一に、ここに挙げられている価値, 信条, イデオロギー, 理想, それらに立脚した目的, さらに目的的行為のための規則, などの非物的なものの所有について、物的なものの所有と同じ意味で所有ということができるのか、疑問なしとしない。この疑問は、ここにある「共有」(「非物的なものの共有」と物的なものにも見られる「共有」)の相違においてとりわけ強く感じられる。しかも、非物的なものである同一の規則の「共有」に関して、脚注5に引用しておいたように、「この規則に従うという意味が自発的なものであろうと、強制的なものであろうと、それに従う意思を共有し」といわれていたのであったから、なおさらである。したがって、所有が組織の内と外を分離するのに使われることは否定できないにしても、「組織に境界を設定せしめるものは、所有である」と言い切るわけにはいかないだろう。

三戸のこの見解で第二に疑問に思われるのは、メンバーという用語の用法である。非物的な価値や規則を共有し、行為において遵守するメンバーを内とし、「そうでないメンバー」を外とすることで、「組織を内と外」とに分けるとされている。しかしながら、メンバーとは普通には組織のメンバーのことをいうのではないだろうか。そして、バーナードもメンバーという用語をそのように用いていた。これに対して、水戸論文で幾度か言われている、組織の外に配置される「そうでないメンバー」とは、何に属するメンバーであるのだろうか。このように問いたいのは、組織と非組織の区別および組織の内/外区別においてメンバー(構成員)とメンバーシップ(構成員であること、構成員の地位ないし資格)とが重要な役割を果

たしていると思われるからである。

バーナードやサイモンの意思決定論も取り入れようとしていた社会学者のレナーテ・マインツやニクラス・ルーマンが強調していたことだが、実際、なによりもまず、メンバー（以下、構成員ということにする）なしには組織は成立しえないし、構成員のいない組織は考えられない。また、メンバーシップ（以下、構成員資格ということにする）がなければ組織とたんなる人の集まりとしての集団とを区別することができない。そして、組織の構成員になることができるのは、その組織から構成員資格を認められた人だけである。では、組織において、構成員資格は具体的にはどのような役割をもたされているのであろうか<sup>6)</sup>。

組織が構成員に要求すること、構成員がみたすべき諸条件—これが構成員資格であり、構成員資格は構成員規則という形式でまとめられているのであるが、重要な点は、この構成員資格にもとづいて組織への構成員としての人の受け入れがなされること、そのみならず、構成員資格にもとづいて組織によって除名を含めた構成員処分がおこなわれることである。したがって、組織の構成員になりたい人、ひきつづきその組織の構成員にとどまりたい人は、この諸条件を包括的に承認し、遵守しなければならないのである。

組織はさらに、構成員資格を定めた構成員規則という形式において、組織の分業諸規定、コミュニケーション経路、諸手段に対する権利と責任、権限秩序などの組織秩序規定に組織構成員が従うように包括的に義務づけることができる。組織は、そのうえ、構成員に構成員条件の変更の規則に従うようにすらも義務づけることができるのである（Luhmann 1975, S.12）。このように、組織は構成員資格を通じて、すべての組織構成員に各種の意思決定前提を供給するだけでなく、組織構成員にそれら意思決定前提の受容の遵守を義務づけることができるのである。そして、ここに組織という社会システムの独自性があるといえよう。

たとえばマーチ＝サイモンは、組織が人の行動に対して有している影響力について次のように述べていた。「もし、現代社会の多くの影響過程と対照させて、組織のなかの影響過程の顕著な諸特性を、単一の次元で要約しようとするならば、他の影響過程の拡散性（diffuseness）に対して組織の中の特定性（specificity）を指摘することになる。」（March and Simon 1958, p.2f.）いうまでもなく、この特定性は、構成員資格を通じた各構成員への意思決定前提受容の義務づけに支えられている。これに対して、組織は、顧客や債権者や株主に向かっては、同じような影響過程の特定性を期待するわけにはいかないのである。

そのうえ、組織では構成員資格を通じて各構成員に意思決定前提受容を義務づけることができ、したがって各構成員からはその意思決定前提にしたがって意思決定することを期待できることに基づいて、組織における人の行動（バーナードが組織の定義において言っていたあの活動）には、ある新しい性質が追加される。組織内部での人の行動は意思決定であるかのようにあつかわれることになるのである（Luhmann 1978, S.33）。その結果として例えば、組織では組織以外でよりもずっと確実に、無行動（という行動）に対してですら、それに意

## 組織の境界

思決定が帰属される<sup>7)</sup>。構成員は意思決定のこうした帰属を考慮して行動しなければならないのである。

### 第4節 構成員と非構成員の区別

バーナードの『経営者の役割』における組織の定義やマーチ＝サイモンの『オーガニゼーションズ』における組織定義の回避に見られた組織の境界問題は忘れられていく一方、別の関連から組織の境界問題を浮上させたのは、「境界のない組織」というスローガンであった。

「境界のない組織」という言葉を最初に使ったのは、ジャック・ウェルチであるといわれている (Ashkenas et al. 2002, p.xx)。彼はGE社の1990年の年次営業報告書で、「1990年代のわれわれの夢は、境界のない会社である」と述べ、「内部では我々お互いを引き離し、外部では我々をいろいろな主要外部支援者から引き離している壁を取り除く」ことを目標に掲げている (Hirschhorn and Gilmore 1992, p.104)。

新しい組織モデルとしての「境界のない会社」は、1980年代中頃から現れ始めた「企業の新しい組織形態」のひとつである。企業のいろいろな新しい組織形態は、一様に、より柔軟な組織を求め、フラットな組織、多義性ないし曖昧さに対するより大きな対処能力、コミュニケーション障壁の除去、組織の分権化と意思決定の迅速化、外部環境との界面の拡大と外部環境変化に対する感応性の上昇、外部組織とのネットワークの構築強化などをめざした。ウェルチの依頼をうけて1988年以来、GE社での「境界のない会社」構想の携わってきたアシュケナスたちによれば、境界としては次の四つのタイプの境界が問題であった。すなわち、(1) 人々を階層水準、肩書き、地位などによって分離する垂直的境界、(2) 組織内の人々を機能、事業単位、製品グループ、部門などによって分離する水平的な境界、(3) 会社をその供給業者、顧客、地域コミュニティー、そのほかの外部支援者と分け隔てている境界、(4) 地理的文化的な境界。

そして「境界のない会社」構想を含んだ新しい組織形態の追求に重要な手段を提供したのが新情報技術 (IT) の急速な発展であった。「情報時代の企業管理論」を目指したピコーたちの『境界のない企業』(Picot et al. 1996, S.2) は、この点について、次のように述べていた。

「企業の古典的な境界は消えたり、内部的にも外部的にも変化したり、部分的にはまた溶解し始めている。主要には命令と服従で機能する多階層のヒエラルヒーに代わって、自律と協働と間接的な管理という特徴をそなえた分権的でモジュールに分解された構成体が増えている。この発展は、明らかに競争の変容ならびにテクノロジーの変化と関連している。」

しかし、もちろん「境界のない企業」「境界のない組織」というのは、誇張である。アシュケナスたち自身が「境界のない組織をつくることは、すべての境界を手当たり次第に除去することではない。それは馬鹿げたことだ」とか、「境界がなければ組織は解体 (disorganized)



されてしまうだろう」し、「本質的に、組織は存在するのを止めるだろう」と最初に断っていた (Ashkesas 2002, p.3)。彼らが求めていたのは、「固定された境界」「融通のきかない隔離板」といった「伝統的な境界」を、「透過性があり、柔軟で、可動的」な、「生物の細胞膜」のごとき境界へと変えていくことであった。

競争状態の変化や IT 技術の急速な発展を背景にした企業の新しい組織形態の追求は、以上のことのほかに、雇用という分野に、『オーガニゼーション・サイエンス』誌編集部が「新しい組織形態のダーク・サイド」(Victor and Stephens 1994) として注意を喚起しようとした深刻な変化をもたらした。その典型は、イギリスのチャールズ・ハンディによってシャムロック型と名づけられ組織形態に見られる。シャムロック (クローバー類の三つ葉の植物) の第一の葉はできるだけ少人数に押さえた、組織に欠くことのできないコア・メンバーからなり、第二の葉は外注契約先の組織の従業者であり、第三の葉は「フレキシブルな労働力、すなわち雇用シーンで一番早く成長している部分であるパート・タイマーと臨時作業員である」とされている。企業の経営者たちは、1970 年代末から 1980 年代の初めにかけて従業員を削減せざるを得なかった経験から学習をし、それ以後は景気の好転後もコア・メンバーの拡大は避け、他の二つの葉の拡大戦略を採用しているという (Handy 1990, pp.90-94)。

周知のように、こうした雇用戦略は、少し遅れてとはいえ、雇用関係の規制緩和とあいまって、日本の企業でも広く普及してきている。たとえば庭本は、それがやはり「従来の組織環境理解を揺るがせている」(庭本 2006, 145 頁) と、次のように述べている。

「派遣社員、契約社員、パートタイマー、アルバイトやフリーターなどの非正社員の比率は増大しており、従来の組織境界理解を流動化させる。たとえば、その身分が派遣会社に所属し、そこから派遣されてくる社員を活用する当該企業の組織境界は、どこに定めるのだろうか。派遣社員の仕事の遂行は、派遣先企業の組織活動を構成すると同時に派遣元企業の事業活動を構成しているからだ。」(同, 146 頁) 「また内注 (生産や営業への他社社員の張りつき) も常態化し、組織境界は入り乱れているように見える。」(同, 239 頁)

雇用形態の多様化の結果、ここに言われているように、確かに「組織境界は入り乱れているように見える」。また、雇用形態の多様化は「従来の組織環境理解を揺るがせている」とも言えなくはない。しかしながら、誰の組織環境理解を揺るがせているのだろうか。企業から見て、またその構成員から見て、はたして企業という組織の境界は揺らいでいるのだろうか。むしろ、構成員の種類が増えただけであり、その結果として、外部観察者には組織境界が入り乱れているように見えるにすぎないのではなからうか。

というのもまず、企業の構成員資格の獲得には、応募者自身の意思決定だけでは足りず、企業側の意思決定が必要であり、企業は構成員と非構成員とを区別することができるし、区別できなければならぬのである。いいかえると、企業は誰が構成員で誰は構成員でないかを把握していなければならないし、もちろん把握している。誰が構成員で誰は構成員でない

## 組織の境界

かということは、しかし、職務で関係し合う構成員たちも互いに知っている。また、必要なのに分からない場合は、しかるべき方法で確かめる。そのうえ、正社員（正規雇用者）のみならず、ここに挙げられている非正社員（非正規雇用者）の誰もが、自分の雇用カテゴリーを承知しているだけではない。自分に割り当てられている職務の遂行にあたって関係する他の人々のカテゴリーを知っている。つまり、誰が組織の構成員で誰はそうでないかを識別することは、組織の外部観察者にとっては難しいことだが、正社員であれ、非正社員であれ、組織の構成員はそれができている。これらのことに加えて、各人の職務のみならず、（命令、指示、報告をふくめた）コミュニケーションの主題と経路が、組織の構成員ではない例えば派遣社員に対しても、前もって定められているのであった。ここでも分からないケースが出てきた場合には、やはりそれを尋ねる相手、経路、手続きも設定されている。これらのことにもとづいて、企業の構成員たちは、企業の構成員であるということ、いいかえると人の企業への所属を、その人の活動が企業の活動であることを示す目印として使っている。

このことに加えて、活動が企業の活動であるということは、組織の内／外—区別—という問題にとって重要であるばかりではない。その活動——これは意思決定として扱われるのであった——は、組織においては、「それに続く意思決定のための前提として受け取られる」（Simon 1952, p.1132）。しかも、まさに構成員の活動であるがゆえにこそ、マーチ＝サイモンが指摘していた組織に特有の「不確実性吸収」がここでおこなわれるのであろう。すなわち、「証拠のかたまりから、推論が引き出され、次に証拠そのものではなくて推論が伝達される」（March and Simon 1958, 訳書 252 頁）のである。いいかえると、意思決定の結果だけが伝達されるのである。そして、通常では、それは次の意思決定においてそのまま意思決定前提として受け入れられる。なぜなら、ある意思決定において、先行するすべての意思決定をたどり直すことは、実際には不可能であるばかりでなく、そうすることは組織の否定にほかないからである。組織は一般に、この不確実性吸収に頼っており、これへの信頼と依存によって意思決定の分業、多数の人の協業が可能にされている。

以上では、組織の境界は組織の構成員の種類が増加によって入り乱れてくるように思われるが、組織の構成員はそれに十分対処できているのではないかということを、企業について見てきたのであったが、そのことは企業以外の他の組織、たとえば大学でも、さらにはボランティア組織ですらも、同様でないだろうか。ここでは大学をとりあげてみよう。

盛山（1995）は、「国家、クラブ（学会、会員制クラブなど）、委員会など」「いくつかの組織は、成員と成員以外の者とを明確に区別する規則を持っており、その日常的な運用によって常に誰が成員で誰がそうでないかが一義的に決定されている」けれども、「組織のより一般的な例である企業とか大学のような場合、成員と成員外とを分かち明確で一義的な基準は存在しないだろう」と述べて、とりわけ大学の場合について、それにかかわり合いをもつ多数の関係者カテゴリーをあげている。いまその初めの一部分のみを引用すると、次のように言

われている。

「大学の場合、その大学に正規の職（ポスト）をえてそれによって給与ないし賃金を受け取っている者（教員，研究員，職員），他の組織から出向の形で大学内で働いている職員，客員教官，臨時の職をえてそこから賃金を受け取っている者（非常勤講師，アルバイトの事務職員，アルバイトの教官秘書など），下請け契約をして大学内で働いている者（清掃人など），大学内で業務を行っている他の組織のもとで働いているもの（生協職員，食堂料理人など），大学の正規の学生および院生，その他の研究生，聴講生，その他，卒業生，もと教職員，名誉教授，などがあり，さらには大学病院には，……」（20 頁）

確かに大学には，ここに挙げられているような多くの種類の関係者がいる。そして，「それ [大学] を構成している諸ルールにはさまざまなものがあり，それぞれに応じて適用されるべき人々の集合が異なっている。それをどこかで適当に区切っても，普遍的に妥当な成員の範囲がえられる訳ではない。」（同上，22 頁。ただし強調は長岡）その意味では，先にあったように，「成員と成員外とを分かち明確で一義的な基準は存在しない」とはいえ，大学は成員カテゴリー別の構成員資格と構成員規則をもっており，それに基づくことで大学もまた，成員と成員外とを区別することができるし，区別している。

事実，大学は構成員カテゴリー別に採用試験，任用試験，入学試験を実施し，それぞれの応募者に構成員資格をあたえるか否かの意思決定をしている。それらの人は，「正規の職（ポスト）をえてそれによって給与ないし賃金を受け取っている者」あるいは「正規の学生および院生」である。しかし，それ以外の者でも，しかるべき試験や審査を経て，大学から何らかのカテゴリーの大学構成員として加入認可を受けた者は，やはり大学の構成員である。彼らも加入認可に結びつけられていた諸条件に背けば，構成員資格を剥奪される。もちろん他方で，「下請け契約をして大学で働いているもの（清掃人など），大学内で業務を行っている他の組織のもとで働いている者（生協職員，食堂料理人など）」は，大学の機能に必要な作業をしていても，最初から大学の構成員ではない。いずれにしても，大学も誰が構成員で誰はそうでないかを区別しており，構成員規則を使って構成員の意思決定行動をコントロールしている。

また，これは大学に限られたことでは全くないが，大学はその構成員に対して，身分証や学生証を発行しており，構成員たちは組織の活動を遂行するにあたって，身分証や学生証を使うことで，相手が知らない人でもその人が構成員かどうかを，またどの種のカテゴリーの構成員なのかを確認することができる。しかしながら，身分証や学生証は，それを持たない者との相違において意味をもつものだというのを忘れるわけにはいかない。つまり実際には，身分証や学生証は，構成員資格を持たない者を除外，ないしは排除するための道具である。このことに加えて，大学には「正規の職（ポスト）」「正規の学生」「正規の院生」であることを望みながらもそれをえられない，「正規」以外の身分の構成員がいたし，今日の企業で

## 組織の境界

は「非正社員の比率は増大している」のであった。このことに基づいて、「組織は外部に対しては排除装置であり、内部に対しては不平等装置である」(Nassehi 2002, S.470) と言うこともできる。

### 第5節 外部とのコミュニケーションと組織の自律

組織の境界問題は、最後に、組織のオートポイエーシス理論をめぐる日本での近年の議論においても扱われている。例えば、「バーナードは、有機体論的システム論がようやく胎動し始めた1930年代に既にオートポイエーシス論の視点と記述方法を確立していたといえる」と考える庭本は、次のように主張している(2006, 398-399頁)。

「バーナードが顧客を組織貢献者に加えたのは、……自らが協働現象を現出する経営者としての行為的直感(内的視点)で捉えたからであった。しかも、コミュニケーションと活動を引き起こすものがコミュニケーションと活動であり、それによって組織の境界が決定される。ここに、『顧客を含むバーナードの組織概念は広すぎる』という批判や『組織の境界があいまいだ』という指摘も生まれるが、それらの批判はこの内的視点にも、そして組織定義がそれに基づいた叙述だということにも気がついていない。」

そして、庭本は、「顧客のコミュニケーションと活動が組織のコミュニケーションと活動に連結すれば、それはもう組織なのである。より厳密に言えば、『コミュニケーションによって調整された活動』、とりわけ『調整された(人間)活動』が組織に他ならず、組織(調整された活動) = 調整された活動(組織)となる『オートポイエーシス・システムとしての組織』が成立する」(399頁。強調は長岡)とつけ加えている。

しかしながら、ここでの「顧客のコミュニケーション」とは何をさすのだろうか。また、「顧客のコミュニケーション」と区別されている「組織のコミュニケーション」とは何をいうのであろうか。そのうえ、顧客のコミュニケーション(と活動)が組織のコミュニケーション(と活動)に「連結」することは、組織のオートポイエーシスを意味するのであろうか。もしも組織の構成要素が、ここで言われている「コミュニケーションと活動」であるとすれば、組織のオートポイエーシスとは、むしろ組織を成り立たしめる「コミュニケーションと活動」を、組織を成り立たしめている「コミュニケーションと活動」のネットワークによって生産することではないだろうか。そうだとすると、「顧客のコミュニケーションと活動が組織のコミュニケーションと活動に連結すれば」といわれていたのは、顧客と組織との間でのコミュニケーション、つまり組織というシステムとその環境にある顧客(これは消費者の場合と他の組織の場合とがある)との間でのコミュニケーションのことではないだろうか。

実際、組織というシステムは、その環境にあるシステムとコミュニケーションしているし、そうすることのできる唯一の社会システムである(Luhmann 2000, S.380ff.)。では、組織シ

システムの境界維持はどのようにおこなわれているのであろうか。それを今度は、「組織システムにおいても不完全な autopoiesis があると考えられることはできる」(佐藤 2000, 47 頁, 注 9) としながらも、「組織システムはシステムだけで境界を維持しているわけではない」(佐藤 2008, 127 頁) という佐藤俊樹の見解を手がかりに考えてみよう。

「組織は自ら組織の行為をつくりだし、システムとしての同一性をつくっているように見える。けれども、それはまさに『法人』として、つまり、法制度という外部によって事後的に担保されており(佐藤 1993)、システム境界を自ら産出しているわけではない。メンバーシップにしてもそうである。組織システムでそれを保証しているのは、システム自身の操作ではない。」佐藤(2000, 45 頁。ただし強調は長岡)は、まずこのように書き、後に次のように説明している。

すなわち、ここでの「事後的に担保」とは、「組織がつくった組織に属する／属さないという区別、すなわち組織のシステム境界は法によって変更されうるし、組織はそれにしたがうことをさしている。『近代組織は完全な自己組織系ではない。組織の行為／個人の行為の弁別は最終的には組織によってではなく、その外部にある法システムによってなされている(刑法上の背任や地位保全の訴訟など)』(佐藤 1993: 184)。

……例えば、……学会は『会員総会と学会規約によってその同一性や境界やメンバーシップを規定している』が、もし当事者が不当な規定だと考えれば裁判に訴えることができる。そして、裁判所が不当だと認めれば、学会の規定は覆される。つまり、裁判所の判決も同一性や境界やメンバーシップを規定できる。それゆえ、組織システムはシステムだけで境界を維持しているわけではない。」(佐藤 2008, 126 頁)

確かに、この説明にある通り、裁判所が法に照らして不当だと認めれば、学会の規定は覆される。また、この意味のかぎりでは、裁判所の判決も同一性や境界やメンバーシップを規定できると言えるかもしれない。さらにまた、この説明にある通り、組織システムはシステムだけで境界を維持しているわけではない。しかしながら、裁判所が例えば学会の同一性や境界を決めてくれるのだろうか。裁判所が学会に代わって、学会のシステム境界を「産出」してくれるのだろうか。

この箇所が続けて書かれているように、確かに、「企業や学校では解雇、すなわちメンバーシップの剥奪が不当かどうかが訴訟になる。日本の私立大学でもいくつも例がある。」そしてこのことから、「組織だけがメンバーシップを規定できる」のではないと言ってよいのかもしれない。しかしながら、それでは裁判所が各組織のメンバーシップを決定してくれるのであろうか。

いずれも否と言わなければならないだろう。裁判所は、組織の構成員規則が違法ではないか、またメンバーシップの剥奪が不当ではないかどうか、について判断を下すにすぎない。組織の「同一性や境界やメンバーシップ」は、組織自身が決定しなければならない。メンバ

## 組織の境界

ーシッパの剥奪やメンバーのそれ以外の処分についても、同様である。法はその決定のさいに満たさなければならない意思決定前提である。

ところで、裁判所が不当と認めれば、例えば学会の規定は覆されるのであったし、裁判所は、例えば訴えのあった解雇は不当であり、解雇無効という判決を下すことができるのであった。そして、佐藤の「事後的に担保」とは、「組織のシステム境界は法によって変更されるし、組織はそれにしたがうことをさしている」のであった。だが、組織は裁判所の判決に「したがう」場合に、当該組織と裁判所との間でのコミュニケーション（組織間コミュニケーション）と当該組織内でのコミュニケーションとの区別は、当該組織においてはどのようになされているのであろうか。というのも、組織はどのみち判決に従わなければならないにしても、例えば解雇無効という判決に当該組織の担当部署の意思決定が無媒介に接続されてしまうとすると、当該組織の内／外を区別する境界は消失してしまうからである。それを防ぐために、組織は組織内の（公式）コミュニケーションにおいて判決を「引用」（Luhmann 1988, S.166）する。組織は、そうすることを通じて、判決（外部とのコミュニケーション）を組織自身のそれ以後の意思決定にとっての意思決定前提に変換するのである。

判決のように従わないわけにはいかない外部者の意思決定に対してすら、組織はこのような「引用」手続をおこなうのである。この手続の必要性は明らかであろう。もしも組織内の意思決定が環境内システムからの伝達に無媒介にしたがってしまうとすると、それは環境内のシステムがその組織に例えば命令できることになってしまうからである。組織外部とのコミュニケーションとか組織外部の情報獲得に関しては、組織は、このように引用という手続を通じて内／外一境界の維持をおこなっている。

しかしながら、管見のかぎりでは、どうしたことか組織の要素を意思決定にもとめるオートポイエシス論文文献においても触れられていないのだが、組織外部の意思決定の扱いということに関して、考慮に入れなければならない重要な例外がある。周知のように、たとえば日本の最高裁判所や中央銀行などでは、長官や判事、あるいは総裁や理事などの決定は、それら組織自身による意思決定に委ねられていない。この点で、これらの組織は「完全な自己組織系ではない」（佐藤 2008, 126 頁）し、これらの組織には「不完全な autopoiesis」（佐藤 2000, 47 頁）しかないといわなければならないであろう。

（付記 本稿は 2008 年度国内研究の成果の一部である。）

## 注

- 1) 原書の書名“TheFunctions of the Executive”にある the executive は経営者だけをいうのではなくて、行政組織の幹部や政党・労働組合などの執行部も指す。そのうえ、邦訳書に収録されている「日本語版への序文」において、バーナードはわざわざ次のように断っていた。「最後に注

意のために一言したい。著者の主たる任務は事業経営者たることにあったため、しばしば本書はまったく、あるいは主として事業組織に関するものだと思われてきた。それはまったく違うのであって、本書は公式的協働行為一般にわたることを目的としたものであり、事業以外の組織についての著者の経験から見ても、本書はそうなのである。」したがって、邦訳題名『経営者の役割』は誤訳だといわなければならないが、この題名が定着してしまっているので、ここでそれに従っている。

- 2) ちなみに、マーチは『オーガニゼーションズ』の出版の 40 年余り後におこなわれたインタビューにおいても、組織の定義は「必要ではない」と答えつづけている (March 2001, S.21f.)。
- 3) これは (Barnard 1938) の邦訳書のページである。この邦訳書には原書のページづけも印刷されているので、同書からの引用は以下でも、ここでと同様に邦訳書のページのみを挙げることにする。
- 4) なお、この箇所は、(Barnard 1948) の第 V 章「組織の概念」(これは返答論文のうち、「コーポランドの個人的立場にかかわるような部分」を削除した「改修」版である)にも収録されている。
- 5) なお、ここでの「官僚制組織」に関して補足しておく、三戸 (1972, 11 頁) では誤解がないように、もっと詳しく次のように言われていた。「現代の巨大なピラミッド型組織は、ウェーバー<sup>(ママ)</sup>のいうようにビューロクラティックな組織体である。企業も軍隊も官僚制的な組織であるか。この組織の眼目は規則中心で動くということである。同一の規則を共有し、これに従うメンバーは組織の内部とされ、これに従うことのないメンバーは組織の外部とせられるのである。この規則に従うという意味が自発的なものであろうと、強制的なものであろうと、これに従う意思を共有し、これに従って行動する者が組織の内となり、そうでない者は外部とされる。」
- 6) ここでは、徴兵制の軍隊は除外して考えることにする。
- 7) このことは、「決定しないという意味決定」ではなくて) たんに「決定していない状態」にも適用されよう。「管理的意思決定の真髄とは、現在適切でない問題を決定しないこと、機熟せずしては決定しないこと、実行しえない決定をしない……ことである」とバーナードは述べていた (Barnard 1938, 193 頁) が、こうした決定しないという意味決定は、それゆえ不都合な帰属化を受けるのを避けるには、伝達されなければならないことにもなる。

#### <文 献>

- Ashkenas, Ron, et al. (2002) : The Boundaryless Organization (1st ed.,1995), 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco, Jossey-Bass.
- Barnard, Chester I. (1938) : The Functions of the Executive. Cambridge, Mass., Harvard University Press. (山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968 年)
- Barnard, Chester I. (1940) : Comments on the Job of the Executive. Harvard Business Review, Vol.18, No.3, pp.295-308.
- Barnard, Chester I. (1948) : Organization and Management. Cambridge, Mass., Harvard University Press. (飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』文真堂, 1990 年)
- Copeland, Melvin T. (1940) : The Job of an Executive. Harvard Business Review, Vol.18, No.2, pp.148-160.
- Handy, Charles (1990) : The Age of Unreason. Boston, Harvard Business School Press.
- 川端久夫 (1971) : バーナード組織論の再検討. 『組織科学』 Vol.5, No.1, 55-65 頁.

## 組織の境界

- Kirsch, Werner (1971) : Entscheidungsprozesse, 3Bde. Wiesbaden, Gabler.
- Luhmann, Niklas (1975) : Interaktion, Organisation, Gesellschaft. S.9-20 in: N. Luhmann, Soziologische Aufklärung 2. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1978) : Organisation und Entscheidung. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1988) : Organisation. S.165-185 in: Willi Küppers et al. (Hrsg.), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000) : Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- March, James G. (2001) : “Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen, sich Torheiten zu lernen !” S.21-33 in: Theodor M. Bardemann/ Torsten Groth (Hrsg.), Zirkuläre Positionen 3: Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- March, James G./ Simon, Herbert A. (1958) : Organizations. New York, Wiley. (土屋守章『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)
- 三戸 公 (1972) : 組織の境界について. 『組織科学』 Vol.6, No.1, 4-12 頁.
- Nassehi, Armin (2002) : Die Organisationen der Gesellschaft. Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht. S.443-478 in: Jutta Allmendinger und Thomas Hinz (Hrsg.), Organisationssoziologie. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- 庭本佳和 (2006) : 『バーナード経営学の展開』 文真堂.
- Picot, Arnold, et al. (1996) : Die grenzlose Unternehmung. Wiesbaden, Gabler.
- 佐藤俊樹 (2000) : 「社会システム」は何でありうるのか —— N.ルーマンの相互作用システム論から ——, 『理論と方法』 Vol.15, No.1, 37-48 頁.
- 佐藤俊樹 (2008) : 『意味とシステム ルーマンをめぐる理論社会学的探究』 勁草書房.
- 盛山和夫 (1995) : 『制度論の構図』 創文社.
- Simon, Herbert A. (1947) : Administrative Behavior (2nd ed., 1957). New York, Macmillan. (松田武彦他訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年)
- Simon, Herbert A. (1952) : Comments on the Theory of Organizations. American Political Science Review Vol.46, pp.1130-1139.
- 土屋守章ほか (1968) : <シンポジウム> バーナード・サイモンの組織論. 『経済学論集』 (東京大学) 第34巻第3号, 73-112 頁.
- Victor, B., and C. Stephens (1994) : The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay. Organization Science Vol.5, pp.479-482.

—— 2009年11月18日受領 ——