

# 社会システムとしての組織

—— Barnard の組織概念の検討 ——

村 上 伸 一

## 1 序

Barnard (1958) は主著出版の経緯を簡単に振り返った後に、主著出版後にいたるまで気がつかなかったことだと断って、主著における研究から二つの主要な考えが浮上してきたと述べている。第1の考えは、あらゆるフォーマル組織は社会システム (social system) であるというもので、第2のそれは、経営上の諸決定は大いに道徳的な問題にかかわるというものである。さらに「人々の間の協働が、彼らの活動からなるフォーマル組織を通して、道徳性を創造するという事実は、1938年には、私にとって驚くべき着想だった」(Barnard, 1958 : 162, 訳234) と述べている。

いうまでもなく、Barnard (1938) はフォーマル組織を「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」(Barnard, 1938 : 73, 訳76) と定義した。それは協働システムにおける中核の補助システムとされる。協働システムを構成する補助システムにはほかに物的 (physical) システム、人的 (personal) システム、社会 (social) システムがある (Barnard, 1938, chap.16)。

ここで疑問が生じる。フォーマル組織が社会システムならば、協働システムを構成する補助システムには、実質的に二つの社会システムが存在するということなのか。そもそも、フォーマル組織の定義からは人間 (人的システ

ム)と物的環境(物的システム)とともに社会的環境(社会システム)が除外されて、いわば人々のエネルギー・システムたるフォーマル組織の定義が確立したにも拘らず、フォーマル組織が社会システムであるとはいったい何なのか。

本稿は、この疑問に答えを見出そうとする試みである。そのために、第1に、「社会的(social)」という場合のBarnard(1938)の意味を明らかにしなければならない(次節)。第2に、「社会システム」に込めるBarnard(1938)の意味を明らかにしなければならない(第3節)。これらの考察を基にして、提起した疑問に答えを見出していきたい(第4節)。最後に、社会システムとしてフォーマル組織を見る意義は何か、について私見を付記したい。

以下、特に断らない限り、組織とはフォーマル組織を指すこととする。

## 2 Barnard(1938)における「社会的」なるものの意味

### 2.1 Barnard(1938)における「社会的」なるものの説明

Barnard(1938, chap.2)によれば、人体は物的なものと生物的なものから成り立つ一つの有機体であり、この人間有機体(human organisms)は他の人間有機体と関連を持たずには機能しえない。相互に作用せざるをえないのである。経験と適応性を相互に持ち合わせている二つの人間有機体の相互反応は、適応的行動の意図と意味(meaning)に対する一連の応答である。この相互作用に特有な要因をBarnard(1938, chap.2)は「社会的要因(social factors)」と名づけ、その関係を「社会的関係(social relationship)」と呼ぶ。協働システム内の個人間の相互作用についていえば、それは社会的なものであり、不可避のものだ、とBarnard(1938, chap.4)はいう。

Barnard(1938, chap.2)は人々の持つ目的の一つに、物的なものに加えて社会的なものを挙げる。社会的目的とは、他の人々との接触、相互関係、コミュニケーションである。彼によれば、社会的過程は、その行為(actions)が二人以上の人々の行為システムの一部であるような過程であり、

その最も普通の形は言葉によるコミュニケーションである。

Barnard (1938, chap.4)によれば、協働は個人的動機を満たすためにのみ結成される。協働は全体情況の社会的側面であり、社会的要因を生む(Barnard, 1938, chap.5)。協働には社会的要因が常に存在する。それは協働システムの本質のためであり、個人およびその動機に及ぼす社会的経験の効果のためでもある。個人の協働意欲はその個人の心理的事実に属するが、協働システムには社会的事実なのである。協働から得られる満足は、個人にとっては心理的事実だが、協働システムの観点からは協働の社会的効果であり、その社会的効果が協働それ自体を決定する(Barnard, 1938, chap.4)。

## 2.2 Barnard (1938) において「社会的」とは何か

前項で示されたように、Barnard (1938, chap.2)は、人間同士の相互作用に特有な要因を「社会的要因」と名づけ、その関係を「社会的関係」と呼ぶ。また、協働システム内の個人間の相互作用を社会的なものだという(Barnard, 1938, chap.4)。

彼にとって「社会的」なるものとは、人間や集団同士の相互作用を意味すると捉えてもよいだろう。このように捉えれば、社会的関係とはそうした相互作用関係となる。この相互作用に特有な要因が社会的要因と呼ばれる。最小の社会的関係は二者関係である。この場合、相互に作用しあう行為の前提として相互反応を私は考えるが、その相互反応とは適応的行動の意図と意味に対する一連の応答である、とBarnard (1938, chap.2)によって説明されている。

Barnard (1938, chap.2)に従えば、二者間の相互作用には、経験と適応性を持つ人間の適応行動の意図と意味に対して互いに応答しあう相互反応が含まれる。相手の行動の意図と意味を読み取り、それに応答すると、今度はその応答行動の意図と意味を相手を読み取り、それに応答する。この一連の応答はまるで将棋などの二者間のゲームのようだ。

互いの行動には、話したり書いたりする言語コミュニケーション行動と非

言語コミュニケーション行動が含まれる。Barnard (1938, chap.2)によれば、諸個人間の相互作用は不可避なのであるから、人間は何らかのコミュニケーション行動をとらざるをえないことになる。

以上を要約すれば、彼にとって「社会的」なるものとは、個人や集団間の相互作用を意味する。それは人間にとって不可避であって、相互のコミュニケーション行動を伴う。社会的関係はコミュニケーション抜きには語れない。コミュニケーションを考える際に、解釈という意味の決定は中核の重要性を持つとこれまで指摘されることが多かったように思う。Barnard (1938, chap.6)も「周到に準備されたコミュニケーションですら解釈を必要とする」(Barnard, 1938 : 176, 訳185)と述べている。

### 3 Barnard (1938)における「社会システム」の意味

#### 3.1 Barnard (1938)における「社会システム」の説明

Barnard (1938, chap.6)は、協働システムにはいくつかの補助システムが含まれていると述べる。それは人間 (persons)、物的システム、社会システム、および組織からなり、組織は調整された人間の活動 (activities)のみからなるシステムである (Barnard, 1938, chap.6, n.6)。「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持つがゆえに全体として扱われるべきあるものである」(Barnard, 1938 : 75, 訳80)。

「物的」には生物的要素が含まれると注記されている (Barnard, 1938, chap.2, n.4)。組織は定義のほかに、「人力<sup>1)</sup>の場」(Barnard, 1938 : 77, 訳78)とか「人々の努力システム」(Barnard, 1938 : 102, 訳107)、あるいは「協働的相互作用システム」(Barnard, 1938 : 80, 訳83)などと説明されたり、「生き物」である「社会的創造物」(Barnard, 1938 : 79, 訳82)と見なされたりする。ちなみに、組織の生命はその目的を成し遂げるに必要なエネ

---

1) この場合の力 (forces) は、人間にのみ存在するエネルギーに由来する組織力である。

ルギーの個人の貢献を確保し維持する能力，すなわち能率，にかかっている（Barnard, 1938, chap.7）。

肝心の社会システムであるが，社会的要因や社会的環境の影に隠れているようではなかなか説明が見出せない。Barnard（1938, chap.4）は議論しなければならない社会的要因として次のものを指摘する。すなわち，①協働システム内の個人間の相互作用，②個人と集団間の相互作用，③協働的影響力の対象としての個人，④社会的目的と協働の有効性，⑤個人的動機と協働の能率，である。

また，協働情況の重要な側面である社会的要因が協働情況に入り込む経路は次のように挙げられる（Barnard, 1938, chap.6）。すなわち，①社会的要因が協働システム内で活動する個人の構成要素であることを通じて，②協働システム外の個人に対する社会的要因の影響を通じて，③他の協働システム，特に④上位システムとの接触（contact）を通じて，そして⑤協働そのものに固有なものとして，社会的要因が協働情況に入り込むというのである。

「社会的」なるものを，人間や集団同士の相互作用と捉えれば，社会システムとはそうした相互作用システムを意味することになる。しかしながら，Barnard（1938, chap.16）は諸個人間の相互作用システムというそれまでの社会システムの説明に大きな変更を加える。しかもその大変更を単に「他の組織」（Barnard, 1938：240，訳251）と括弧書きで済ませたのである。彼は社会経済を「ある組織と他の組織との関係，ならびにその組織とは協働的關係を持たない個人との関係（すなわち効用を交換する力）から成り立つ」（Barnard, 1938：241，訳252）と説明する。したがって，変更後の社会システムにしても「他の組織」のみならず，「その組織とは協働的關係を持たない個人」も加えた関係システムとして規定すべきであろう。

社会システムの説明の大きな変更はなぜなされたのか。それはどのような意味を持つのか。

### 3.2 Barnard (1938) における「社会システム」変更の意味

#### 3.2.1 なぜBarnard (1938) において「社会システム」は変更されたのか

この大きな変更の執筆上の諸事情は、1937年11月から12月にかけて The Lowell Institute (ローウェル研究所) で行われた公開講義用の原稿 (旧稿) と主著とを比較検討した飯野 (1978, 第6章) が指摘したように、講義後短期間での「協働体系概念の導入とそれに伴う修正」(飯野, 1978: 164) に由来するものなのだろう<sup>2)</sup>。「これまで社会的要因として考察されてきたもののうち、協働体系外の社会的関係が問題とされ」、「協働体系内の人間関係など、直接的に社会的誘因 (満足) として作用するものは新しい個人経済に移されているものと思われる」(飯野, 1978: 161) という捉え方は正しい。

社会システムでいえば主著第16章において、執筆過程でいえば旧稿に新たに書き加えられた部分で、それまでの規定 (諸個人間の相互作用システム) はその焦点が協働システムの内と外 (新稿・社会システム) とに事実上分断されたのである<sup>3)</sup>。なぜ複雑で理解しにくいのか、曖昧さや混乱、あるいは不明確さが生じたのか、という問いに対してこの場合「事実上の分断」という答えが与えられたのである。これは間違っていないが、疑問解明の糸口にすぎない。基本的な思考過程と限られた時間という執筆事情が明らかにされて、結局、多忙の中での短時間での執筆のためでやむをえなかったなどというエピソードを積み重ねてゆくことも貴重ではあるが、そこで留まってしまい、さらなる探究が進まないようであれば、学説史研究は決してそれだけではないといわなければならぬ。

Barnard (1938) がそれまでの社会システムの規定を事実上、二つに分断したのはなぜか。分断したことによって混乱や曖昧さが生じたことは理解できる。私が問うのは、そもそもなぜ分断したのか、という点だ。

2) 加藤 (1996) も参照。

3) 川端 (2005) はこの点を看過したかのような眞野 (1978) に対して、「明らかに問題含みの論述を額面どおりに受容するナイーブさ」という表現で批判する。この批判は正しいが、現在と当時の Barnard 理論研究の水準の相違もわれわれは認識すべきではあろう。

この問題を解く一つの鍵はすでに示されている。Barnard (1938, chap.6) は、協働情況の重要な側面である社会的要因が協働情況に入り込む経路の考察において、協働システム内の個人や協働そのもの、ならびに協働システム外の個人や他の協働システムとのコンタクトに着目した。人間同士の相互作用に特有な要因である社会的要因は具体的な協働情況の重要な側面であるが、その社会的要因が協働情況に入り込む経路を彼は協働システムの内外に二分して考えたのである。

では、なぜ二分したのか。それに答えるためには、Barnard (1938) の一つの基本的な思考枠組を明らかにしなければならない。それは組織の環境適応を唱えた組織のコンティンジェンシー理論 (Lawrence & Lorsch, 1967) の萌芽的思考である<sup>4)</sup>。Barnard (1938, chap.1) は組織の不安定や短命の基本的原因を組織外の諸力に求める。これらの諸力は、組織が利用する素材を提供するとともに、その活動を制約する。「組織の存続は、物的、生物的、社会的な素材、要素、諸力からなる環境が不断に変動するなかで、複雑な性格の均衡をいかに維持するかにかかっている」(Barnard, 1938 : 6, 訳 6)。ここでいう組織は協働システムを指すが、Barnard (1938, chap.3) は環境変動による制約の克服へと適応しなければ、協働は必ず失敗するという。「協働システムの適応 (adjustments) は、種々なタイプの組織的活動の均衡を保たせる適応である」(Barnard, 1938 : 35, 訳37)。

このように、協働システムの環境への継続的な適応 (組織的活動の均衡維持) を基本的な思考枠組に持つ彼が、協働システムの内と外とに二分して考えるのはごく自然な思考スタイルだろう。

そこで、社会システムである。これも同じ思考スタイルによって、協働シ

---

4) Barnard (1938, chap.1) によれば、適応とは組織的活動の均衡維持であり、そのためには組織に内的な諸過程の再調整が必要だという。主たる関心はこの調整の達成過程であると明言するなど、主著タイトルに端的に示されているように、マネジメントの過程と機能を重視する彼の姿勢からは、むしろネオコンティンジェンシー・アプローチ (Miles & Snow, 1978) の萌芽的思考と捉えるべきだろうが、それもコンティンジェンシー理論あつてのことであるから、ここではこのような簡単な表現に留めることにする。

システムの内と外とに二分された、と私は推測する。ただし、名称は協働システム外とのシステムに継承させた。内容上も、協働システム外のほうは協働の可能性を持つ相互作用関係であり、協働システム内のほうは協働システム内の相互作用関係という相違を持たせた。

### 3.2.2 Barnard (1938) における「社会システム」変更の意味

社会システムの説明のこの大きな変更。それはどのような意味を持つのか。第1に、協働システムの内と外とに焦点を二分したことにより、組織人格の有無という明確な区分が明示された点を指摘したい。

そもそも、協働システムの「協働」とは何なのか。単純に言えば「二人以上の人々が一緒に働く」(Barnard, 1938: 25, 訳26),あるいは一緒に活動する,協力し合う,ということだろう。「行為が協働的となるとそれらは個人的な性格を失う」(Barnard, 1938: 32, 訳34)。したがって、協働の可能性を持つ相互作用関係である「その組織とは協働的関係を持たない個人」との関係を考えれば、その個人の行為は当然個人的なものなのである。つまり、組織人格を持たない個人との相互作用関係なのである。その関係は活動というよりもむしろ反応あるいは感応という方が理解しやすい次元のそれである。

いうまでもなく、協働システム内の人間は組織人格と個人人格の両面を持つ。こうした両面を持つ個人および個人の集合が人的システムと呼ばれるのである。一つの鍵は個人が組織人格を持つか否か、なのである。

一般に、倫理に反する経営管理を行う反社会的企業は諸々の個人との協働可能性を真っ先に失う。個人人格のほうが組織人格よりもこれらの面ではより敏感にすばやく反応するからである。Barnard (1938) の思考は、今日盛んに言及されるCSR(企業の社会的責任)や企業倫理に関する議論(例えば、飢富・村上, 2004)の原理的内容を構成する可能性を持つと評価できよう。また、今日の組織制度理論にも連なる社会からの支持、正当性の確保という観点の礎が築かれた大きな意義もあると考えられる。社会システムを協働システムに組み込んだBarnard (1938) の先見性は高く評価されるべきである。



協働の可能性も射程に入れたことにより、Barnard (1938) の思考枠組はより時間的空間的拡がりを持つことになった。これが第2に指摘したい意義である。Barnard (1938, chap.6) は組織活動にとって死命を制するほど重要なものとして「グッドウィル」を挙げているが、今日ますます、商品のブランド力はむしろのこと、その企業そのもののブランド力が問われている。顧客をはじめ、今日ステイクホルダーと呼ばれる人々を新たに獲得してゆく最大の拠り所こそ、協働の可能性なのであり、それは空間的にも時間的にも拡大する可能性を持つ。もちろんそれは同時に複雑さを増し、捉えがたくなる難点も持つことにはなった。しかし、その意義はそうした難点を凌駕する。さらに、第1に指摘した意義とも繋がり、制度的環境を重視する組織制度学派との関連性を明確に示すことにもなった。

第3に、社会システム概念を事実上二分したことそのものの意義を指摘したい。これにより、社会システムには諸個人間の相互作用という関係を基盤としながらも、さらに協働システム内の実質上の協働的相互作用というより濃密な活動次元を明確に区別して組み込む可能性も拓かれた。それは、協働システム内の人的システムと組織との関係を問うことにもなる。それは後のLuhmann (1984) の社会システム概念との深いかわりも明確に持っていく。この点については、次節以降で考察する。

以上のように、社会システムの内容の変更は確かに複雑性を増大させ曖昧さや混乱を生み出したが、反面、その後の理論展開と密接な関係を持ちうる評価に値する思考上の進歩をもたらしたという面もあったと考えられる。

## 4 協働システムの二つの社会システムと組織定義との関係に対する疑問の解明

### 4.1 協働システムを構成する二つの社会システムへの疑問の解明

あらゆる組織は社会システムである (Barnard, 1958) という見解は、主著にも見出される。Barnard (1938, chap.16) は組織経済を説明して「それは一つの社会システムとしての組織によって評価された価値のプールであ

る」(Barnard, 1938: 242, 訳253)と述べている。

そこで冒頭で述べたように、組織が社会システムならば、協働システムを構成する補助システムには、実質的に二つの社会システムが存在するということなのか、という疑問が生じた。

この混乱をどのように解いていけばよいのだろうか。私は、社会システムという概念を重層的かつ包括的に捉えることによって解決すべきではないかと考える。Luhmann (1984) は社会システムを相互作用、組織、社会、という具合に三つに区分したが、私も基本的にこうした区分に従いたい<sup>5)</sup>。ただし、今、「社会」は除外しておこう。

私は社会システムを重層的に捉え、社会システムの基層には諸個人の相互作用という関係があり、上層には協働的相互作用関係がある、と考えてみたい。モードは上層がより濃密である。Barnard (1938) は、社会システムについて協働システムの内と外とに焦点を分断させ、後者を社会システムと呼んだ。さて、私が提起する社会システムの基層に Barnard (1938) が呼んだ社会システム、上層に組織という具合に結びつけてよいのだろうか。

ここでまた疑問が生じる。それは、組織と人的システムとの違いである。前節で指摘したように、社会システムの概念区分は組織と人的システムの間を明らかにすることをわれわれに迫ってくる。Barnard (1938, chap.6) は協働的相互作用システムを組織と呼ぶこともあったが、もしもここで提案する社会システムの上層の協働的相互作用関係に人的システムが含まれるのならば、組織と人的システムが同じものになってしまう。

われわれは、組織は行為システム次元で捉えられるのであって、人々そのものではない、という Barnard (1938, chap.6) の最大の強調点を決して忘れてはならない。このように定義される組織に対して、人的システムは「個人および個人の集合」(Barnard, 1938: 240, 訳251)と括弧書きで

---

5) Luhmann (1984) については村中 (1996) なども参照。経営学文献では、長岡 (1998) と庭本 (2001) を参照。庭本 (2001) は Barnard 組織概念とオートポイエーシス論の接合の試みを基に、組織の境界について論じた。

Barnard (1938) により規定されているから、人間すなわち人々そのものを含むシステムと考えてよいだろう。人々の協働的相互作用は組織と捉えられ、人的システムは協働行為を提供する人々を含むその相互作用・相互依存関係と捉えられよう。人的システムなしに組織は成立し得ない。

以上をまとめれば、Barnard (1938) が示す組織と人的システムとの違いは、協働行為そのものか、その行為を提供する人間か、の違いであるということになる。しかしながら、われわれは個人的経済の説明にも耳を傾けなければならない。

個人的経済を「組織が調整する個人の活動に対して、その組織が与える効用のプール」(Barnard, 1938 : 242, 訳253) と Barnard (1938) は説明する。これから類推するに、人的システムは「個人の活動」と捉えられ、調整された総体的活動と区別される。つまり、個人が「調整される」という次元ではなく、個人の活動か否か、が問題にされる。人的システムとは、個人および個人の活動システムであって、調整された協働的相互作用関係システムではない。彼によって規定された「個人および個人の集合」という人的システムは、したがって「個人の活動および個人の活動の集合」と規定されるほうが適切だと私には考えられる。

以上のように考えれば、人的システムは私が提案する社会システムの基層に含まれるというよりもむしろ、それを構成する基盤のシステムと考えられる<sup>6)</sup>。それは同時に、「人間は主として現在および過去の物的、生物的、社会的諸力の合成物であるといってもよい」(Barnard, 1938 : 15, 訳16) のであるから、私が提案する社会システムによって合成されるものでもある。

以上は、組織と人的システムの違いである。したがって、私が提案する社会システムの上層には組織が含まれ、人的システムは含まれないという答えが導き出された。次に、Barnard (1938) が提起した人的システムと社会システムとの違いを整理しよう。

---

6) 当然ながら、社会システムの基層は上層を構成する基になる。

Barnard (1938) が提起した人的システムと社会システムとの違いは、諸個人の相互作用関係を捉える焦点が協働システムの内（人的システム）か外（社会システム）かどちらに絞られているか、という違いと個人人格のみ（社会システム）か組織人格も持つ（人的システム）か、という違いになる。協働の可能性は社会システムにあるが、協働システム内の人的システムにもある。もっとも人的システムの場合、「可能性」というよりも、「源泉」というほうが適切だろう。

以上、本項における考察を要約すれば、本稿で提起した第1の疑問、すなわち、協働システムを構成する補助システムには実質的に二つの社会システムが存在するという事なのか、という疑問には次のように答えられる。その通り、組織も社会システムである。ただし、その中身は細部に異なる。そして、ここで考察したように、社会システムを重層的かつ包括的に捉えれば、社会システムは基層に諸個人間の相互作用関係、上層に協働的相互作用関係を持つ。前者はBarnard (1938) のいう補助システムの一つとしての社会システムを含み、後者は組織である。

#### 4.2 組織定義との関係に対する疑問の解明

本稿で提起した第2の疑問は冒頭でも述べたように、より根本的なものとなる。そもそも、組織の定義からは人間（人的システム）と物的環境（物的システム）とともに社会的環境（社会システム）が除外されて、いわば人々のエネルギー・システムたる組織の定義が確立したにも拘らず、その組織が社会システムであるとはいったい何なのか。

次にこの疑問に答えを見出していく、というのが順序であるが、答えはすでに前項の検討で示されている。繰り返しになるが、私の提案は、社会システム概念を重層的に包括的に考える必要があるというものである。基層には諸個人の相互作用という関係があり、上層には協働的相互作用関係がある。モードは上層がより濃密である。より明確に言えば、「協働的」とは相互行為が調整されていることを意味する。

したがって、このように考えれば、Barnard (1938, chap.16) の変更後の社会システム（協働システム外との相互作用関係）は、基層の、しかも諸個人の相互作用関係を捉える焦点が協働システムの外にあるそれであり、組織は調整が加わった協働的な上層の社会システムというように区分される。

以上、組織という社会システムと Barnard (1938, chap.16) の変更後の社会システムとは同じ呼称の「社会システム」であっても、仔細に検討すれば、細部では別物と捉えるべきものであることを明らかにした。

最後に、では協働システム内の諸個人間の相互作用システムは何なのか。Barnard (1938, chap.6) は「協働的集団内の人々の行為のうちには、実質的な意味で協働行為の一部ではないものが多くあることは容易に観察される」(Barnard, 1938 : 70, 訳72) と述べ、「社会的な意味で集団という言葉が使われる場合、『集団』概念の基礎になると思われるのは、実際上は相互作用システムなのだ」(Barnard, 1938 : 70, 訳72-73) と述べている。彼に従えば、真に「協働的」相互作用こそ、すなわち意識的に調整された人々の活動システムのみが「組織」なのであり、実質的に協働行為の一部ではないものが多くある「集団」は「相互作用システム」なのである。協働システム内の諸個人間の相互作用システムとは、実質的に組織とはいえない諸個人間の相互作用システムであり、それは社会的要因の一つである。

#### 4.3 組織を社会システムと観る意義

以上の考察から、Barnard (1938, 1958) の考える社会システムを分析するためには、社会システムを次のように分けられる重層的包括的概念と考えるべきであることがかなり確認された。すなわち、それは基層の諸個人間の相互作用関係と上層の協働的相互作用関係とに分けられる。基層は協働システムの内と外とのどちらに焦点を絞るかによって、さらに二分される。

このように考えれば、Barnard (1958) が組織を社会システムと呼ぶことと、組織以外の協働システム構成補助システムとしての社会システム (Barnard, 1938 : 240, 訳251) との違いは収まりがつく。収まりはつくが、

組織を社会システムと観る積極的な意味合いはどこにあるのだろうか。

もちろん、Barnard (1938, chap.5)によれば、協働システムの本質のゆえに、また個人およびその動機に及ぼす社会的経験の効果のゆえに、協働には社会的要因が常に存在するし、協働は社会的要因を生んでいる。組織は協働システムの中核的補助システムだから、社会的要因とは密接な関係はあるはずだ。しかし、Barnard (1938, chap.6)は、組織定義からは社会的環境、社会的要因を除外するという。それにも拘らず、なぜ「組織は社会システム」なのか。

私は、主著16章の組織経済の説明部分に注目したい。Barnard (1938, chap.16)によれば、組織という調整された活動や諸力のシステム、すなわち、行為とエネルギーのシステムの機能は価値の創造・変形・交換であるという。彼は組織経済を説明して「それは一つの社会システムとしての組織によって評価された価値のプールである」(Barnard, 1938: 242, 訳253)と述べている。機能という観点を導入するや、価値という観点が生まれ、まるで魔法にでもかかったかのように、組織はたちまち社会システムになるようなのだ。

この部分は、いかにも組織定義から社会的要因を除外したという説明との断絶を感じさせるが、行為とエネルギーの次元と価値の次元との連結度よりも社会システムの次元と価値の次元との連結度の方がより明確で強力であるとBarnard (1938)が考えた結果であるとはいえるのではなからうか。もっとも、社会システムとしての組織とは、協働行為、すなわち協働的相互作用関係、つまり調整された相互作用関係なのであって、結局は定義とあまり変わらない。微妙であるが、しかしながら、力点は「活動と力」から「社会的関係と意味」へとシフトする。

思い起こせば、Barnard (1938, chap.2)は、その行為が二人以上の人々の行為システムの一部であるような過程を社会的過程と呼んでいた。組織がこの社会的過程で機能するのであれば、組織を社会システムと呼んでもあまり違和感はない。魔法の杖は、機能のみならず過程でもあった。その動態を

捉えるには、組織を社会システムと観るべきであり、一時点のそれは、定義ないし概念の通り、活力システムであり、人力の場と観るべきだ、と考えられないだろうか。過程という時間が導入され、組織の存続、継続的組織化が捉えられようとする場合、除外された社会的要因はよみがえり、社会的過程でコミュニケーション、意味、そして価値が見出されてくる。Selznick (1957) に従えば、組織は価値を注入されて制度になるのだ。これを Barnard (1938, 1958) 流に表現すれば、「組織は社会的過程を経て、すなわち価値を注入されて社会システムになる」といえるのではないか。だから、それは生き物のように、価値さえ評価することになる。

私が提起する社会システムの基層は諸個人間の相互作用関係である。この相互作用に特有な要因を Barnard (1938, chap.2) は「社会的要因」と名づけ、その関係を「社会的関係」と呼んだ。この相互作用の根源ないしは中核といえる諸個人間の相互反応について、彼は、経験と適応性を相互に持ち合わせている「二つの人間有機体の相互反応は、適応的行動の意図と意味に対する一連の応答である」(Barnard, 1938 : 11, 訳12) と述べている。

ここを基点にして、意味さらに価値をめぐる問題が解けないだろうか。残念ながら、ここからストレートには問題解明にたどり着けそうもない。その理由は、Barnard (1938) が組織を定義する上で、人間とその行為とを切り離れた点にある。意味や価値は行為そのものによってではなく、人間によって認知される。

しかし、その認知プロセスは行為ではある。注意や思考などの個人の認知という行為も肉体的行為と同じように、協働行為すなわち調整された相互行為になりうるのか。

これが「なりえない」ならば、組織が価値を与えたり、価値を評価したりすることは不可能である。Barnard (1938) を理解しようとするならば、「なりうる」と捉えるほかない。彼によれば、協働や組織は「人間の対立する思考や感情の具体的統合物である」(Barnard, 1938 : 21, 訳22)。また、「個人がそれぞれ肉体的エネルギーを用いる場合の協働といえども、感覚器

官や知覚の協力なしには不可能であることはいうまでもない」(Barnard, 1938: 29, 訳31)と彼はいう。人間は生きている限り、手足のみならず、直接目で見えない神経や脳など様々な部位で活動を行っている。したがって、彼の組織定義に従えば、調整された注意や思考など認知活動やその力のシステムは価値評価が可能なのである。まさにそれは「生き物」である「社会的創造物」(Barnard, 1938: 79, 訳82)と見なされる。

以上の考察から明らかにされることは、組織を社会システムと捉えることにより、手足の動作のような可視的な肉体的行為よりも、注意や思考のような認知行為に重きが置かれ、それによって組織の機能と過程の説明に用いられる価値概念と組織がより結びつきやすくなったという効果が生じたということである。

Barnard (1958) は「社会システムとして、組織は、慣習、文化様式、世界についての暗黙の仮説、深い信念、無意識の信仰を表現し、あるいは反映する」(Barnard, 1958: 162, 訳234)と述べている。不可視次元の方が可視次元よりも重要だというものでもないだろうが、このことは、本稿冒頭のBarnard (1958) の「道徳性創造」の見解に直接つながっていく。諸力のみならず、思考や感情、理想あるいは道徳準則などの対立を調整し統合して組織を存続させるのは、組織を支配している道徳性の幅にほかならず、存続はその道徳性の幅に比例する (Barnard, 1938, chap.17)。Barnard (1958) はこのような点を「1938年には、驚くべき着想だった」と述懐して、ビジネス道徳に関する議論を展開したのである。

Selznick (1957) は、組織は価値を注入されて制度になると述べたが、組織を社会システムと呼ぶことによって、Barnard (1958) は「組織をかなり自律的な道徳制度」(Barnard, 1958: 162)と捉えるにいたる。ここに制度学派へのいっそうの接近を明確に見ることができる。また、「世界についての暗黙の仮説」や「深い信念」、さらに「無意識の信仰」まで含まれるBarnard (1958) の組織観は新組織制度理論 (e.g., Meyer & Rowan, 1977; Meyer & Scott, 1983; Powell & DiMaggio, 1991) や最近の企業文化論



(e.g., Schein, 1999) の議論領域にまで達しているように思われる<sup>7)</sup>。すでに論じたように、価値ないし価値観と知覚を含む認知とは本来深く密接にかかわっている<sup>8)</sup>。

## 5 結

冒頭の疑問に対して以上のように、われわれは社会システム概念を重層的かつ包括的な概念として捉えることにより、Barnard (1938, 1958) の協働システム、そして組織の概念に関する混乱は整理できると考えた。考察の過程で、Barnard (1938) が協働システムの一つの補助システムを社会システムと呼んだ意義も明らかにした。組織、人的システム、社会システム、それぞれの補助システム間の違いも明確に示した。それはまた、「集団」の位置づけを可能にした。

さらに、社会システムとして組織を捉える意味についても私は考えてみた。それは突き詰めればひとえに、組織の機能と過程に焦点を当て、組織概念と価値概念との連結度をいかに高めるか、ということになる。この考察を通して、Barnard は思考を進めるうちに、行為やエネルギーの次元から、認知の次元へと重心を幾分か移動させていったのではないかと私は考えた。知覚を含み認知といっても、それは神経や脳などの活動なしに生じ得ないが、同じ活動の次元でも、私が着目したのは、動作や行動といった可視的レベルから認知活動という不可視のレベルへの思考の重心のシフトである。

これはまた、組織現象という「結果」から、それを生起させる「原因」への思考の重心のシフトともいえる。周知のように、Barnard によって創成された近代組織論・近代管理論の中核概念は意思決定である。それは相対的

---

7) Scott (1990) は Barnard (1938) を Peters & Waterman (1982) に代表される初期の企業文化論の父と喝破し、彼らを“neo-Barnardian”と呼んだが (Scott, 2003), 最近の企業文化論に到ってもまだ Barnard (1938, 1958) は「父」なのではなからうか。

8) 新旧含む組織制度理論に関する Scott (2001) や Scott & Meyer (1994) に依拠。

に高度な認知過程である。近代組織論によれば、人間は皆行為するが、すべての行為は意思決定の結果なのである。行為から認知へ。

Barnard (1938) は、意思決定には道徳的側面と機会主義的側面とがあると述べた。意思決定という認知過程も二分されるのである。Simon (1945) は前者を意思決定の価値前提、後者を事実前提と呼び、価値的問題には手を染めなかった。価値的問題は Selznick (1957) などを経て、組織制度学派で考究され、後に生まれた企業文化論 (e.g., Peters & Waterman, 1982) の中心テーマとなった。つまり、行為から認知へ、といっても、認知が合理性基準でさらに二分されるのである。

価値的問題は合理性に基づき判断されない。過去の組織制度理論や組織文化論で考究された価値を中心とする諸議論を超えて展望すれば、非論理的過程や直観、センスといった方向が見出されてくる。そしてこの比較的新しい分野には、すでに Barnard (1938) が存在している。彼の思考には幾らかの概念上の混乱が含まれるが、それが是正されていけば、彼の革命的ともいえる思考による恩恵に、今もわれわれは浴することができるのではなかろうか。

意味や価値、そして認知。どれもより深い研究が必要とされる。まして、それらの関係を論ずるには、経営学という枠を超えた広範にして深い研究が求められる。本稿は Barnard (1938, 1958) の組織概念を検討するものだったが、この限定領域においても、今後に残された課題は大きなものである。

本稿は部分的に Luhmann (1984) の社会システム概念をなぞったような考察になった。本稿の考察が幾分か、Barnard 理論研究に貢献するのであれば、Luhmann (1984) に拠るところ大であり、私に言わせれば、Luhmann があって Barnard が生きたということになる。もっとも私から見れば、Luhmann の社会システム理論の根幹部分は Barnard なしに築きえなかったかもしれないのだから<sup>9)</sup>、Luhmann は Barnard にいくらか借りを返したということになるのかもしれない。

## 参考文献

- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968。)
- Barnard, C. I. 1958. Elementary conditions of business morals. *California Management Review*, 1(1): 1-13. In W. B. Wolf & H. Iino (Eds.), *Philosophy for managers: Selected papers of Chester I. Barnard*: 161-179. Tokyo: Bunshindo (published in 1986). (「ビジネス・モラルの基本的状況」飯野・日本バーナード協会訳『経営者の哲学——バーナード論文集——』文眞堂, 1986。)
- 飯野春樹 1978 『バーナード研究』文眞堂。
- 加藤勝康 1996 『バーナードとヘンダーソン——*The Functions of the Executive* の形成過程』文眞堂。
- 川端久夫 2005 「組織経済の理論と眞野脩——バーナード理論研究散策(5)——」『熊本学園 商学論集』第12巻第1号。
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産能短大出版部, 1977。)
- Luhmann, N. 1984. *Soziale systeme*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main. (佐藤勉監訳『社会システム理論』恒星社厚生閣, 1993/1995。)
- 眞野脩 1978 『組織経済の解明』文眞堂。
- 眞野脩 1987 『バーナードの経営理論』文眞堂。
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. 1983. *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. NY: McGraw-Hill. (土屋・内野・中野訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983。)
- 村中知子 1996 『ルーマン理論の可能性』恒星社厚生閣。
- 長岡克行 1998 「自己組織化・オートポイエシスと企業組織論」経営学史学会編『経営学研究のフロンティア』文眞堂。

---

9) 庭本(2001:173)の言葉を借りれば、「バーナードの大きな創意の上に、ルーマンの小さな飛躍」がもたらされた、という理解ができるからである。

- 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』文眞堂。
- 舩富順久・村上伸一 2004 「社会的責任と環境・倫理」舩富順久編『経営管理の最新潮流』学文社。
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence*. NY: Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983<sub>o</sub>)
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Schein, E. H. 1999. *The corporate culture: Survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (金井監訳『企業文化』白桃書房, 2004<sub>o</sub>)
- 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*:38-55. NY: Oxford University Press (expanded ed. 1995).
- Scott, W.R. 2001. *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W.R. 2003. *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (Eds.). 1994. *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. NY: Harper & Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1975<sub>o</sub>)
- Simon, H. A. 1997. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). NY: Free Press (first published in 1945).

(むらかみ・しんいち／経営学部教授／2005年12月15日受理)

## Organizations as Social Systems: An Examination of Barnard's Concept of Organizations

MURAKAMI Shinichi

This study examines the concepts of formal organizations, social systems, and personal systems defined by C. I. Barnard. In 1958, Barnard described that every formal organization was a social system. This description conflicts with the definition he expressed in 1938, when he defined organizations as subsidiary systems within cooperative systems that include physical, personal, and social systems. In this paper, an effort is made to explain and resolve these contradictions.

Unlike previous study which focused on Barnard's personal situation, the study examines the theoretical reasons behind his personal situation at the time. By proposing an inclusive, stratiform concept of social systems, this study explains the differences among the following three concepts: formal organizations, social systems, and personal systems. This paper also points out the significance of the social systems presented by Barnard in 1938. Results of this study arbitrate between the concepts presented by Barnard in 1938 and 1958 concerning formal organizations. Furthermore, a linkage between ideas maintained by Barnard and Luhmann is proposed.