

# 「団体の時代」と組織

—— 稲村毅による『株式会社新論』批判への反論 ——

キーワード 集団の概念・団体の概念・組織の概念・組織の境界・組織の虚構性

中京大学経営学部教授 中 條 秀 治

はじめに

稲村批判の論点とそれに対する反論

- 1 「支配なしの組織？」
  - 2 「集団には限界があり、団体は観念的存在で、組織は虚構？」
  - 3 「組織は機能システムではない？」
- 結び 「団体の時代」と組織

はじめに

前回までに、法人概念に関わる稲村批判、所有概念に関わる稲村批判、集団概念と団体概念に関わる稲村批判、に应运てきた。本稿では、組織概念に関わる稲村批判について応えようと思う。

稲村(2006)は、わたくしが『組織の概念』で取り上げた集団・団体・組織という概念枠組みを「様々な問題性」として7つの項目にわたって批判しており、前稿(2009)では前半の4つの批判に应运た。本稿は前稿で取り上げなかった後半の残り3つの批判について取り上げようと思う。

稲村批判の論点とそれに対する反論

- 1 「支配なしの組織？」

稲村(2006)は上記の表題のもとで、主に3つの論点から批判を展開しているので、それらを順次吟味していくことにしよう。

「第一に、ウェーバーは団体論を述べただけで、団体と組織の二重構造論の立場を示したわけではない」(p.132)との理解を示すことから稲村はわたくしに対する批判を開始する。

確かに、ウェーバーは『社会学の基礎概念』で団体を類型化したのであって、組織については言及していない。しかし、ウェーバーの研究をたどれば、団体と組織の二重構造論はいたるところで見られる。たとえば、ウェーバーといえば、官僚制組織の研究で知られている。近代国家の運営が法に基づく合法支配となり、形式合理性の方向での合理化過程が極限まで貫徹しているという趣旨のもとで、国家運営における官僚制組織を研究している。その場合、国家があって、それを運営する機関としての官僚制組織を考察するという二重構造がある。国家という団体が先にある、その国家運営の局面で官僚制という組織に言及するのである。

ところで、国家にまつわるその支配の正当性

と団体概念の関係については、歴史的な国家イメージの変遷について整理することが必要となる。ウェーバーは正当性の源泉をカリスマ支配・伝統支配・合法支配と類型化するが、カリスマ支配における国家はカリスマという個人存在と一体であり、カリスマ個人とは別次元の団体イメージはいまだ成立していない。伝統支配の文脈においても支配的地位にある個人とそれとは別人格の国家という存在は明確ではない。しかし、合法支配となる近代国家においては、国家という団体そのものが成立し、最高権力者といえども団体機関に過ぎないとする見方へと移行する。ウェーバーが分析した官僚制組織は官僚の職業倫理からその組織編成原理および行為準則まで含めて、形式合理性の貫徹として描かれる。官僚は国家という団体における機関として自らを位置づけ、与えられた職務を淡々と遂行する専門職業人のエトスを持つ新しいタイプの人間存在として描かれた。ウェーバーの理論構成には、稲村の理解とは異なり、団体と組織の二重構造がみごとに体现されているのである。

「第2に、当然ながら、ヴェーバーに従って支配や強制が中核要素となると見なされた組織の概念を放擲することは行為の強制を本質とする団体概念の崩壊をも意味するので、二重構造そのものが成立しないことになる。換言すれば、団体には強制を認めるけれども組織には強制は要らないというご都合主義は通らない」(p. 132)と稲村は批判する。

団体概念に対する誤解がここには見られる。「行為の強制を本質とする団体概念」(p. 132)とか「支配をカナメとして成立していた団体論そのもの」(p. 137)と稲村は書き、「行為の強制」とか「支配」の局面を団体概念と重ねて理解しているようだが、団体概念は一つの全体性の成立というものをその概念の本質とするものであって、「行為の強制」とか「支配」は団体における秩序維持行為の一つのあり方であるにすぎない。それゆえ、秩序維持がどのようなス

マイルで行われるかは、団体における秩序維持のやり方としてさまざまな選択肢が可能となる。

たとえば、大学運営において大学側の管理を徹底させて、厳格な出勤管理、講義内容の監視、研究室使用規則の細部にいたる管理を徹底させている大学があるかと思えば、一切の管理行為を極力排し、教員の自覚に基づく自己管理で大学運営をしている大学もある。前者では支配や強制や監視で上からの管理を徹底させるが、後者では、大学運営に支配や強制という発想をできるだけ持ち込まないような自己管理を推奨する雰囲気がある。会社における管理法にも権威主義的なやり方もあれば、民主参画的なやり方もある。会社における駐車場の使用方法一つにしても、役職者が便利な駐車場を独占するのが当然という考え方もあるし、『Maverick』(1993)に描かれたブラジルの会社のように地位にかかわらず早い者勝ちという方式もありうる。要するに、団体秩序は維持されねばならないが、そのやり方は権威主義的かつ恐怖政治的なやり方として、「言う通りにやらないと痛い目を見るぞ」という風にも、協力的かつ友愛的に「互いに意見を出し合い、協力して楽しくやりましょう」という風にもできるのである。

団体という概念は、構成員を越える全体性を想定するものであり、その全体性が観念として立ち上がって行為主体となる。団体は構成員の意思を越えた存在と位置づけられるがために、構成員に対して個々人としての行為を抑制し、組織人としての行為をなすように統制し、行為を強制するということが当然おこりうる。しかし、先ほども見たように、団体の秩序維持は自主的・自発的・自己管理的なものとしてやっていくやり方もあるのであり、何がなんでも強制だ監視だ処罰だということでもないのである。これは近年爆発的に増加しているボランティア団体やNPOなどの運営を考えてみればよい。ボランティアで参加している者に頭ごなしの命令や強制は管理手法として適切なものではないことは容易に推測できる。

要するに、団体は秩序維持されねばならず、管理を必要とする。しかし、その管理のやり方

は厳罰主義から自己管理的なものまでさまざまありうるのである。全体性の観点にそった行為が自発的になされている場合には、そこには行為の強制などいらぬのである。行為の強制が行われる局面は、全体性の観点から見て不適切な行為がおこなわれている場合であり、その場合には強制という手段がとられる可能性がある。しかし、個と全体という観点から言えば、両者の理念と利害が完全に一致している場合には、行為の強制という要素は限りなくゼロに近い。問題は個と全体の理念と利害がずれている場合である。このような場合には、全体性の観点からは逸脱行為を防がねばならないが、強制という手法はその一つの選択肢であるにとどまる。

繰り返せば、団体概念の本質は一つの全体性の成立にあり、その秩序維持の局面で強制という手法が必要となる場面もあるが、強制は団体秩序の維持のための一つの手法であるにすぎず、団体の本質を規定するものではないのである。稲村は強制という秩序維持の一つの手法を団体の本質だと誤解している。

「第3に、最も重要なことだが、そもそも団体と組織の二重構造などというものは虚構にすぎないということである」(p. 132)と稲村は批判する。稲村は、「一方において団体は管理のある社会的関係であり、他方において組織は管理の仕組みとしての社会的関係である」(p. 132)との理解を示す。要するに、団体と組織を「管理」状態と「管理を実現する仕組み」と捉え、「結局のところ、『団体あつての組織』『組織あつての団体』と同等なのである。……『団体あつてそれから組織が来る』という考えは幻想にすぎない」(p. 132)と批判している。

稲村は、組織と団体を「自己同一」と規定し、「ウェーバーが二重構造論に走らなかつたのは当然であつた」(p. 133)とダメを押すが如くに文章の最後に付け加えている。しかし、ウェーバーが団体と組織の二重構造論であることは、すでに見たとおりである。ウェーバーにおいて

は、国家があつて、その運営のために官僚組織があるのである。団体と組織を「自己同一」のものとして、団体という用語は不要であり、組織という用語のみで十分であるとの稲村の主張には反対せざるをえない。

団体を組織と言い換え、なんでもかでも組織という一つの概念で済まそうとする立場にわたくしは反対する。稲村は「組織なしには団体はありえない」と表現する。稲村の理解では団体は「管理のある社会的関係」であり、組織がそのような「管理」状態を実現すると考えているのであろう。しかし、団体は「管理のある社会的関係」ではない。団体は一つの全体性として、団体それ自体の存在を主張するような存在なのである。団体の秩序が及ばない外部の社会的関係を考えてみれば、団体外部に対しては「強制力」の源泉である権限関係が成立していないのである。それでも団体という存在は外部に対しても一定の影響力和作用を及ぼす存在である。

もちろん、団体は組織なしには動かない。通常、団体は組織により動かされている。その意味で、稲村の言うように、団体と組織は「同時規定的存在」である。しかし、稲村はそこからさらに議論を進めて、両者が「自己同一」だと主張し、「組織と区別された団体なるものは虚構である」(p. 133)と団体と組織の二重構造論を否定するのである。

わたくしは、団体という存在が観念として立ち上がり、それを運営する次元で組織という概念が成立すると主張しているのであるが、どうも話が通じない。稲村は、概念構成体として団体という観念が立ち上がるという発想を受け入れようとはしない。しかし、株式会社の設立時を思い浮かべてみるだけでも、会社という団体が具体的な組織整備の以前に成立するのである。取締役会・監査役会(委員会)・会計監査人等の法定の制度的体制が書類上整つていれば、法人格を与えられて株式会社という営利団体が成立する。具体的な会社運営のための組織は会社(法人)の活動内容次第で順次構築されてゆく。会社(法人)という観念的存在が先にあって、その会社が具体的な活動として何をやるかに応

じて組織が構築されていくのである。

サイモン (Simon, 1976) の経験でも、団体が先で、組織が後である。サイモンは「組織の誕生」と題した章で次のようにいう。

「実際、私がここで語ろうとしている物語から得られる教訓の一つは、組織が形成される段階では、組織は、異なった人々の心の中に描かれる一連の絵から大部分構成されるということである」(訳 p. 395)。

サイモンは組織の成長過程について述べている。

「成長過程は、明らかに細胞分裂の過程であった。行政長官として任命された数年後には、ポール・ホフマンは、二人の補佐官のほかに、業務部長としてウェイン・C・テイラー氏、コントローラー代理として、すぐ後に正式のコントローラーとして、E. L. コトラー氏を、そして管理部長としてドナルド・C・ストーン氏を任命した。彼はまた、三人の経済専門家も雇用した。……四月の中頃になって、管理部長は、予算課長、組織課長、人事課長、および総務課長を任命した。」(訳 pp. 396-397)

ペーパーカンパニーや休眠会社というものを考えてみれば、団体と組織というものの関係についてさらに理解が深まる。それらの会社には、具体的な組織がなかったり、また形だけはあっても、実質的に機能していない状態にある。このような組織のない会社ですら、会社(法人)としては存在しており、われわれはこのような活動実績のない会社を表現するために「ペーパーカンパニー」とか「休眠会社」とかの名称を一般の会社と区別する意味で使っているのである。ただし、休眠会社の場合、正当な理由なく引き続き一年以上その事業を休止したときには会社の解散命令(会社法第824条第2号)もありうる。

「組織なしには団体はありえない」というのは概念上の差異を問題とする議論の場合には単純化しすぎた間違った表現となる。団体運営のための組織化のレベルが現実には大問題なのであり、稲村のように、団体と組織を「自己同一」と規定してはならないのである。

最後に、「支配を巡る混乱はとどまるところを知らない」(p. 133)と稲村はいう。

「私は伝統的組織理論を『支配』や『管理』というコンセプトを団体運営の中核概念とする立場であるとする。現代社会において、団体運営を『支配』と捉えることは時代錯誤であろう。それを『管理』と捉えることですら、心理的抵抗を感じざるを得ない」(中條, 1998, p. 387)と書いたことに対して、稲村は「これが支配や管理こそ団体や組織と不可分のものであると強調してきた当の人物の同じ口から出た言葉と信じられる人はいるだろうか」(p. 133)と驚く。

また、わたくしが、「しかし、だからといって、これらの概念が世の中から消え去るべきだとか、完全に理論としての『有効性』を失ったとは捉えていない。すなわち、現代社会にあっては組織理論として克服されるべき中核概念『支配』や『管理』をもっているが、道徳面からの非難にも拘わらず、そのような『支配』や『管理』を中核概念とする団体運営を必要とする局面は消滅しないだろうと思われるからである。ウェバーの『支配』というこの概念自体は確かに『古典的』と形容しうるものである。しかし、現実に対して通用しないのかと言えばそうではない。現代に生きている理論である」(中條, 1998, pp. 387-388)と書いたことに対しても、稲村は「もはや支離滅裂という他ない」(p. 133)と批判する。

わたくしは何もむつかしいことを言っていない。「同じ口から出た言葉と信じられる人はいるだろうか」(p. 133)と驚き、「支離滅裂」と感じる稲村が人の話を正しく理解していないのである。先にも見たように、「一つの全体性の出現」という団体の本質を稲村が見誤り、「強制」を団体の本質と理解しているところから出てくる誤解である。団体は「一つの全体性」の成立を本質とする概念であり、団体秩序維持はなされねばならず、伝統的組織論では「支配」や「管理」という発想で団体秩序が維持されてきたとわたくしは説明するのである。しかし、団体秩序を維持するやり方は「支配」や「管理」という発想以外にもありうるのであり、現代社

会ではより民主的・自己管理的な手法を用いる必要があると示唆したのである。そして、古典的な手法が有効な領域も残ると付け加えたまでである。なぜそれを「支離滅裂」と感じるかは、稲村の団体概念の本質についての理解がそもそものはじめから誤解に基づくがゆえのものであると推測される。

## 2 「集団には限界があり、団体は観念的存在で、組織は虚構？」

「第1に、依然として目的集団と自生的集団を区別することなく、全ての集団が意識的な目的行為としての秩序維持を図るかのように論じられている。自生的集団はその自生性のゆえに、集団としての秩序を何か特定の目的のために追求することはない」(p. 134)と稲村は指摘する。

稲村が家族を自生集団と位置づけ、家族が自生集団であるかぎり、目的をもった団体に変質することはありえないとし、家族を団体の概念に含めることはありえないと主張したことについては、前回の論文(2009)で批判しておいた。

稲村の強い思い込みとは異なり、社会学や法学分野にしろ、家族は団体概念として言及されることはしばしば見られ、家族が家概念に移行することがあるという事実をもって、稲村を批判しておいた。

「第2に、集団は消滅する運命にあるというのは本当か。たとえば、民族や家族は、人間的限界を背負っている人間の世代交代を通じて人類の長い歴史を通して存続してきたし、これからもいわれるような理由で消滅する恐れはない」(p. 134)などと稲村は書いている。

民族や家族という言葉で稲村は何をイメージしているのだろうか。ここで民族や家族などの一般概念(普通名詞)を取り上げて、その言葉で呼ばれる対象が存在し続けているから、それが変わらぬ存在として存続しつづけているなど

と表現する。これは個別集団の存続の議論とはならないのであり、信じられぬ欺瞞的言説である。稲村自身が、「世代交代」という言葉を文中で意識せずに使っている通り、要するに、特定の間人や特定の家族は別の人間や別の家族と「交代」し、その人間の寿命とともに消滅しているのである。稲村が「人類の長い歴史を通じて存続してきた」というのは特定の間人や特定の家族ではなく、「行く河の流れは絶えずしてもとの水にあらず、流れに浮かぶうたかは、かつ消えかつ結びて久しく留まることなし。世の中にある人とそのすみかもかくの如し」という方丈記の冒頭の一節さながら、以前存在していたものとは異なる別の個人と別の家族の人生が繰り返されているだけなのである。稲村はこの次元ですでに議論に躓いているのだが本人はそのことに気づいていない。もし、特定の家族が存在しつづけているといなら、それは家という団体概念に変質して続いているのであって、集団概念としての家族は構成員の寿命とともに断絶するしかないのである。

「第3に、集団は団体に『移行』するというのは本当か。また団体の形成は集団の消滅を防ぐためになされるというのは本当か」(p. 134)と疑問を發し、以下のように主張する。「例えば多くの民族は国家を形成する。しかし、民族はそれによって国家という団体に『移行』するわけではない。国家を作る以前と同様、民族は民族として自生的集団のままであり続ける」(p. 134)と批判する。

まず稲村は民族などという境界の曖昧な概念を集団概念と理解しているようだが、民族がそもそも「閉鎖的な社会関係」として概念化される集団概念に含まれるかどうかは疑問である。同じ民族だというだけで、そこに閉鎖的な社会的関係が成立していることはありえない。同一民族であるということは民族国家を作る一つの契機にしか過ぎない。民族を集団の概念として持ち出すことは稲村が集団の概念すら理解して

いないということの証拠になる。

これら三つの批判に加えて、わたくしが団体の概念を「理念・理想・目的から構想された概念構成体」(中條, 1998, p. 7)であり「理念先行の観念的存在」と表現したことに対して、稲村は「団体は管理者によって秩序が維持される社会的関係であるから、管理者は望ましい秩序の姿を理念・理想・目的から構想するであろう。そしてそれを実現すべく多数者を指揮・統制する。しかしだからといって団体は『観念的存在』であるとしていえるのか」(pp. 134-135)と団体が経験的実在であるという立場から批判する。「団体が単なる概念構成体で観念的存在にとどまるならば、協働もなければ管理もなく目的達成もない。経験的・現実的に存在しない社会的関係は、そもそも社会的関係の分類対象にもならない。団体概念は、経験的人間現象からの抽象としては他のあらゆる概念と同様『概念構成体』であるが、この概念で捉えられた社会的関係は決して『観念的存在』ではなく経験的実在である。しかも、この場合の団体という概念構成体は、決して『理念・理想・目的から構想された』ものではなく、社会的関係の閉鎖性と管理行為の存在という基準によって構成されたものにほかならない」(p. 135)という理解を示す。また、「団体は概念構成体であるがゆえに『人間にあらざる存在』であるという主張も奇妙である」(p. 135)と稲村は批判する。

稲村はさらに2つの観点から批判を展開している。「1つには、団体では人間は他律的存在になるということである。人間は指揮者のもとで団体機関の機能単位として団体に奉仕する行為しかできなくなる。……しかし、団体で人間が他律化されるのはなにも『概念構成体』であるからではなくて、管理のもとで行為するという現実のゆえであるし、集団における行為が自律的だということも無条件にはいえない」(p. 135)と自己の解釈を述べる。

次に、「2つには、団体は『死すべき存在』という人間的限界を超えて永続的存在になると

いうことである。……いわゆるゴーイング・コンサーンの問題であり、個々人の生命とは別に、団体としての永続性を団体は獲得するというのは周知のことであるが、これもまた団体が『概念構成体』であることとは無関係である」(p. 135)と稲村はあくまで概念構成体ということを否定する論陣を張る。

さらに、わたくしが組織概念を団体運営に関わる社会的関係として「実在と虚構との間を行きかう概念」(中條, 1998, p. 330)と規定したことについて、「余りにも術学的にすぎるだけではない。そこには実体概念に関する根本的な違いがある。実体とは何も物理的なモノだけを指すものではなく、社会的関係もまさに社会的実在として実体に他ならない」(p. 136)と稲村はわたくしを批判する。

観念的存在が生み出す社会的関係の実在性について、稲村はどこまで本気で考えたというのか。わたくしは、団体は概念構成体であり、観念的存在であると主張するが、団体は観念的存在ではあっても「社会的実在」となると考えている。稲村と同様、わたくしも社会的関係は実在であると考えている。しかし、稲村のように、「物理的なモノ」と同じような「実体」であるとは考えないのである。社会的関係は「実在」ではあっても「実体」ではないのである。

ではそもそも社会的関係とは何なのか。ウェーバーは関係を行為の可能性として捉え直した。特定の社会的行為の可能性こそが社会的関係というものの本質であると主張した。行為の可能性を社会的関係の存在イメージに重ねたウェーバーの洞察をどう解釈すべきか。行為の可能性が社会的関係という存在であるなら、関係は行為の可能性が消えたときには、雲散霧消して跡形もなく消え去るほどにはかない存在にすぎない。

ウェーバーは「社会的関係は……もっぱらその意味内容において一定の仕方でも相互に志向し合った行為が、起こった、あるいは起こっている、あるいは起こるであろう、というチャンスの中にあり、またそこにだけある。このことは、

これらの概念の『実体的』把握を避けるために、常に銘記しておかなくてはならないことである」(Weber, 1922, 訳 p. 42) と述べ、社会的関係を「実体」と考えることに対して注意を喚起している。しかるに、稲村はこのウェーバーの忠告を無視して、「実体とはなにも物理的なモノだけを指すものではなく、社会的関係もまさに社会的実在として実体に他ならない」(p. 136) と「実体」と「実在」の差異を無視した議論で大見得を切るのである。社会的関係は行為の可能性があるかぎり「実在」であるが、行為の可能性が消えれば「実在」しなくなるようなものであり、それは決して「実体」概念で捉えてはならないものなのである。

稲村は、また「ある概念化された社会的関係の実在性は、その関係の中での行為の成功と失敗に応じてその都度点滅するというものではない」(p. 136) と批判するが、わたくしは「行為の可能性」というものを社会的関係の実在性の基礎においてるのであり、稲村が誤解しているような「行為の成功と失敗に応じてその都度点滅する」などとは考えていない。成功であれ失敗であれ、特定の行為が存在するならばそこには特定の社会的関係は成立していると考えている。問題は「行為の可能性」がなくなった場合である。その場合には、そこにはすでにこれまでであるとされた社会的関係は存在していないという解釈である。ウェーバーにしる、わたくしにしる、社会的行為と社会的関係をそのように結びつけているのであり、稲村のように行為と無関係に社会的関係は「物理的なモノ」と同様の「実体」なのだなどは考えないのである。それゆえに、社会的関係は「行為の可能性」により「実在と虚構との間を行きかう概念」とわたくしは表現しているのである。繰り返せば、社会的関係というものは「実在」ではあれ、「実体」として存在するような確固たるものではないというのがわたくしの立場である。観念的存在が生み出す社会的実在性はまさに社会的関係として成立するものなのである。

わたくしが概念構成体としての団体の成立を

強調するのは、団体に参加する個人はもはや団体機関としての機能単位でしかありえないという論理的帰結のゆえである。「組織の時代」は団体中心社会により招来したというのがわたくしの理解である。集団の構成メンバーは個人人格のレベルで集団に参加しているのである。つまり、集団レベルでは個人目的の追求が可能なのである。しかるに、団体への参加は組織人格での参加だとわたくしは主張しているのである。つまり、団体レベルの議論では組織人は個人目的の観点ではなくて団体目的に奉仕する機能単位として存在するしかないと言っているのである。個人目的とは直接的に結び付かないレベルで、団体目的達成の道具としてひたすらに自己の能力を活用するしかない現代人の宿命の悲劇性を語っているのであるが、稲村は団体の秩序維持における「管理」の側面しか見ていないのである。

「団体としての永続性を団体は獲得するというのは周知のことである」(p. 135) と稲村は当然のことのように表現するが、団体概念は不要であるという立場に稲村は立っていたのではなかったか。また、団体が概念構成体であるということを根拠としないで、団体はいかに永続性を獲得していると稲村は言うつもりなのか。団体を概念構成体と捉え、死すべき自然人と異質なものとして構想することなしに、どのようにして団体という存在とその永続性について論理的に一貫した議論を稲村はしようというのか。団体という概念なしにどうやってゴーイング・コンサーンという存在形式を説明するのは聞いてみる価値がある。

稲村は団体を組織と言い換えても、組織はゴーイング・コンサーンとなると言い募るかもしれない。しかし、組織は本来の道具性を逸脱して、その使命を終えても生き延びようとする「厄介な代物」として解釈したセルズニクのような否定的な組織解釈はすでにあるが、それとは正反対の組織の永続性を肯定する議論はそもそも可能なのか。

組織は「コスト」であると言われる。ダウンサイジングという用語が現在では盛んに使われ、

組織の減量が経営技法として問題となっている。従業員の健康管理として体重の管理がやかましく言われるようになり、メタボ対策としての減量が個人にとっての緊急課題となっている図と重なる。業績の悪化した会社では従業員の大量解雇が表明されるが、それは肥大化した組織の減量イメージで捉えられている。この場合、業績を立て直すことなしには存続が危うくなる会社という存在は余分の贅肉として切り捨てられる組織という存在とは一致しない。会社と組織は完全には一致しないのであり、そこには稲村が主張するような団体と組織を「自己同一」とみなす議論は適用されないのである。

団体を組織と「自己同一」と発想することの問題点は先に挙げたドラッカーの「組織はコストである」という命題に端的に表れている。当初、ドラッカーは会社（団体）を組織と重ねて理解し、組織を「プロフィット・センター」と表現していた。しかし、組織の局面をさらに検討する中で、最終的には、組織を「コスト・センター」として表現するようになる。株式会社は社会的に有用な活動を担う経営体である。社会が必要とする財とサービスを生産し販売し流通させ、社会貢献をする。会社という営利団体の活動そのものは「財とサービス」の社会への提供という有用な活動をなしている。要するに、団体の活動は社会的に有用なのである。しかし、その有用な活動を実施する組織というものについては、それ自体は小さく効率的な方がよいと考えており、そこから「組織はコストである」という主張をしているのである。会社とその組織については、団体とその組織を分けて考える方がよほどはっきりとした議論を展開できるのである。セルズニクにしる、ドラッカーにしる、組織という存在は肯定的には捉えられておらず、組織の無条件の永続性については礼賛してはいないのである。

### 3 「組織は機能システムではない？」

稲村はいう。「中條のバーナード批判の基本点はバーナードが組織を『機能システム』として捉えたのがいけないということにあ

る。これには2つの側面があって、組織を機能性視点から見たことの間違いとシステム視点で捉えたことの間違いの両方を主張するのである。『機能』システム批判と機能『システム』批判である」(p.136)と書く。そして、「バーナードは組織を『活動システム』と捉えることによって組織を単なる固定的な枠組み、人工的な構造物と捉える静態的な組織観から絶えず運動し変化する動態的な組織観への転換を行った。……『機能システム』とはなによりもこのような動態的組織観を指すものである」(p.136)と解説する。そして、「私見によれば、『機能システム』とは、目的達成を目指して活動するシステムという意味であって、目的や理念がその通りに実現されるという意味での『機能的』組織だけを指すものではない。失敗もまた機能のうちであって、機能性の程度は問わないのである。機能システムという以上は、機能性の失敗や逆機能などがあればその組織は組織概念から逸脱するなどという論理は、一体どこを探せば得られるものか。上述の虚構論と同様、度を越したナイーブさは人々をして呆然たらしめるに十分である」(p.136)と稲村はお門違いの批判を展開している。

稲村は完全なる読み違いをしている。職場の机に座りながら、もし「魚釣りのことを夢想し、家庭のことを思案し、前夜のブリッジを頭のなかでやり直している」(バーナード訳, p.74)などの白昼夢にひたっているなら、その時にはその従業員は組織のメンバーではないと発想したのはバーナードである。つまり、機能性の失敗や逆機能をバーナードは組織の構成要素とは認めないのである。「機能システム」に貢献しなければ、その時点で、その人は組織という「機能システム」の一部とは認められないというバーナードの組織概念をあまりに機能的すぎると批判しているのはわたくしの方なのである。また、バーナードが顧客を組織メンバーとすることについて、企業活動に関係するという理由



で、どこまでも組織の境界を拡大するバーナードの組織概念を「機能システム」という発想に立っているためであるとわたくしは批判したのである。

稲村は自分勝手な読み込みをしている。稲村はわたくしの主張だと誤解して、バーナードの議論を批判する側に立っているのだが、稲村はそのことに気が付かない。機能性の失敗や逆機能を組織という機能システムに含めない考え方に立っているのはわたくしではなくバーナードなのである。

稲村のバーナード理解については多くの疑問がある。稲村は「家族を組織と呼ぶことはまずないし、団体とする例も皆無であろう」(p. 127)として、「バーナードも……家族だけはその例に数えることはなかった」(p. 127)と強調するが、どうしてそのような理解となるかがわからない。

バーナードは協力関係がありさえすればそこに組織という概念を適用するのであり、あらゆる社会的関係が組織成立の契機として理解されている。家族であれ協力関係にあれば、そこには組織が成立していると考えるのがバーナードである。協力関係の成立をシステム概念で捉えなおし、協働システムの一部として関わっているイメージを純化し、組織イメージを構築するのである。すなわち、最終的には協力関係の中に「機能システム」の成立を意識して、それを組織としてイメージしているのである。だから職場にいても、席でぼっとしているような社員については、その時点では「機能システム」に関わらない存在と見なされ、そのような社員は会社の机の前に座っていても、組織メンバーではないとバーナードは発想するのである。バーナードにあっては、「機能システム」の一部にあるかどうかを組織メンバーの範囲を確定するものであり、「機能システム」の一部として認識される限り、組織メンバーの範囲は会社という枠にとらわれない。それゆえに、顧客をも組織メンバーとする発想にもつながるのである。

バーナードは、人間関係の中に協力の契機を見るのであり、そこに組織の萌芽を感じているが

ゆえに、隣人との世間話を非公式組織と呼び、偶然の人助けを見知らぬ者同士がするのを組織の成立と見るのである。人と人の協力関係の中に組織をイメージするというバーナード的発想からいえば、家族に組織は結びつかないなどという稲村の解釈は採用されるはずもないのである。

「公式組織としての家族」(訳 p. 34)とか「家庭という組織」(訳 pp. 106-107)という決定的な表現がバーナードの名著にある。これを稲村はどう考えるのか。「自然発生的な組織はしばしば生ずるものである。だれかがリーダーシップやイニシアティブをとらなくても、共通目的を達成するために二人以上の人々が同時に努力を捧げる場合に生ずる。家庭という組織のかなり多くはこのようにして起こる」(訳 pp. 106-107)とバーナードは家庭を組織と表現している。わざわざバーナードの名前を持ち出して、「バーナードも……家族だけはその例に数えることはなかった」(稲村, p. 127)などと間違った指摘をしていることが、バーナードの組織概念を稲村がまったく理解出来ていないことのなによりの証拠である。稲村は自生集団と目的集団に類型化して、組織を目的集団に固有の概念であると理解しているようだが、それは稲村の組織観であって、バーナードとも違うし、ウェーバーの組織観とも違うのである。

## 結び 「団体の時代」と組織

団体と組織という二つの概念を区別することで、これまで見えなかった世界が見えるようになる。団体と組織を分けることで見えてくる世界が広がるなら、両者の概念を区別することをためらう必要はないはずである。団体と組織は「自己同一」であり、それゆえ組織という言葉ですべてを語りうると発想する者には説明できない社会現象が多々ある。

団体と組織を次元の異なる概念と考えることで何が見えてくるか。多くの社会問題の説明が可能となるのである。

たとえば、現在日本で社会問題化している非正規労働者の処遇問題がある。これを正しく説

明する理論をこれまでの組織理論は持たなかった。

正社員と非正社員という区別がある。同一労働同一賃金の発想からは説明できない問題である。これは団体構成員と組織構成員という二つの概念で理解するのではないと説明できない。そして団体構成員と組織構成員が異なる社会的存在であるということを理解することなしには、正社員と非正社員の身分格差という現実を説明できない。会社というものを家的運命共同体として捉えてきた伝統のある日本社会においては、会社内部の人間と外部の人間の処遇を変えるのは当然の発想であった。すなわち、どのような社会においても、共同体のウチとソトとの区別はある。共同体の内部は仲間であり、外部はよそ者であり敵となる可能性がある。

ではなにが共同体の内部と考えられたのか。原理的に考えれば、社団としての株式会社の団体構成員である。法的には社員は株主であるが、現実には、株主は、多くの場合、単なる投資家と捉えられ、会社のソトの人間として扱われてきた。ゴーイング・コンサーンとしての会社は、団体の中核組織としてのえ抜きの経営者やその下部組織としての一般従業員により運営されており、彼らがウチの「社員」だという感覚をもっている<sup>1</sup>。

正社員も非正社員もともに会社のために働いているということでは同じ組織構成員である。正社員は非正社員よりも重要な職務をこなし、非正社員は重要度の低い、補助的の仕事をしているというのが建前であるが、非正社員も正社員とまったく同じ業務をしている場合がある。また、パート社員のなかには、契約更新を繰り返し、結果的に雇用が長期化しており、定期異動で回される正社員よりも業務内容に詳しくなり、実質的に正社員以上の仕事をこなしている場合もある。しかし、給与をはじめとする処遇は低いという現実が社会常識である。このような現実をどう説明するのか。組織という概念のみでは現実をとらえられないのである。これを説明するためには、団体と組織という二つの概念が必要なのである。

「会社は誰のものか？」との質問に対して、日本の従業員は「会社は従業員のものである」と多くが答える。自分たちが会社という団体の構成員であると感じている。

では、派遣社員やパート従業員はどうかというと、彼らはウチの「社員」ではないのである。要するに、会社という社団形式の団体の構成員とは認められていない。つまり、社団のメンバーではない一時的な組織構成員だと考えられているのである。正社員には手厚い福祉厚生政策があり、給料も高く、ボーナスもあり、有給休暇制度も適用される。しかし、派遣社員やパート社員にはそのようなものはほぼないといつてよい。組織構成員としては協働関係の中にあるのに、なぜこれほどの給与および労働条件の差が公然とまかり通ってきたのか。これを協働行為を中心とする組織という概念でのみ説明することはできない。

われわれの常識は、このことを次のように表現する。一方は正社員であり、他方は非正社員であると。では、正社員と非正社員とはなにをもって区別されるのか。仕事の内容ではないことは明白である。要するに、団体の構成員とみなされるか、みなされないかなのである。正社員は団体構成員ではあるが、非正社員は団体構成員ではない。しかし、彼らはともに働く組織構成員なのである。団体構成員と組織構成員という二つの類型が必要となる。

人間存在は体と不可分であり、体なしにはわれわれはどのような活動もなし得ない。われわれが生きているのはわれわれの肉体が機能しているからである。しかしながら、肉体あつてのわれわれという存在であることは確実ではあれ、人間存在は肉体に百パーセント還元されることはない。もし人間存在が肉の塊であるというならば、人間の値段は肉の重さで測られることにもなりかねない。われわれは人間存在を解釈するレベルでは、肉体を超える精神的な存在としての人間存在に言及する。

団体という存在はまさに精神性で象徴される人間存在に匹敵する存在である。国家も株式会

社も病院も大学も NPO も理念・理想・目的により設立される観念体である。わたくしはこれを概念構成体と呼んでいるが、国家は国家理念で設立され、国家としての理想を追求する。株式会社も事業理念に基づき、経営哲学を持って事業活動が日々行われているゴーイング・コンサーンである。病院や大学も各種 NPO も団体の理念・理想・目的を掲げ、団体そのものを長期安定的に運営しようとするゴーイング・コンサーンである。

この団体という存在を運営するレベルで組織という概念が必要となるのである。組織という現象は団体の出現と対をなす現象である。組織は産業革命以降に各種団体が、社会生活のあらゆる局面で設立されるようになり、団体存在が社会の一大勢力となり影響力を持つ者として立ち現われるようになったことで注目をあびる領域となったのである。現代社会は個人行動に代わって団体行動を中心として動く社会となっている。現代社会は「団体の時代」である。われわれの大多数は、団体を動かす組織人としてしか生きられない。団体という存在を前提として、組織という団体運営に関する研究が必然化しているのである。

本稿では組織に関わる稲村批判について応えた。稲村との論争の過程で稲村の批判を何度も検討し、稲村批判に対して自分の考えをまとめ、自分の提示した集団・団体・組織のそれぞれの概念がより明確に整理できたように思う。わたくしは、団体と組織は本質的に異なる概念であり、両者の概念を区別することで組織論はより深化するとさらに確信するようになっている。

#### 注

- 1 あるメガネ販売社は会社に内部留保することなく、利益を顧客と従業員に還元すると公言し、「会社のために働く」ではなく、「従業員の

ための会社」を標榜し話題となっている。

#### 参考文献

- Barnard, C. I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (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)
- 中條秀治, 2007, 「法人論争とはなんであったか 稲村毅による『株式会社新論』批判への反論 (1)」『中京経営研究』, 第 17 巻 1・2 号
- 中條秀治, 2008, 「株式会社は誰のものか 稲村毅による『株式会社新論』批判への反論 (2)」『中京経営研究』, 第 18 巻 1 号
- 中條秀治, 2009, 「集団の概念と団体の概念 稲村毅による『株式会社新論』批判への反論 (3)」『中京経営研究』, 第 18 巻 2 号
- 中條秀治, 2005, 『株式会社新論 コーポレート・ガバナンス序説』, 文眞堂
- 中條秀治, 1998, 『組織の概念』, 文眞堂
- 稲村 毅, 2006, 「株式会社の組織性と法人性 中條秀治『株式会社新論』批判 (上)」, 『神戸学院大学経営論集』, 第 3 巻, 第 1 号
- 稲村 毅, 2007, 「株式会社の組織性と法人性 中條秀治『株式会社新論』批判 (下)」, 『神戸学院大学経営論集』, 第 3 巻, 第 2 号
- 稲村 毅, 2002, 「バーナードの組織概念を巡る一考察」, 『関西大学商学論集』, 第 47 巻, 第 2・3 号
- 稲村 毅, 1987, 「経営者支配論批判の基本視角 「会社自体」論批判」, 『大阪市立大学経営研究』, 第 37 巻, 第 5・6 号
- 川端久夫, 2006 「団体・組織の二重構造論について 中條秀治の言説の検討」 熊本学園大学商学会, 第 12 巻, 第 2・3 号
- Semler, R., 1993, *Maverick: The Success Story Behind the World's Unusual Workplace*, Warner Books.
- Simon, H. A., 1976, *Administrative Behavior*, The Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳, 『経営行動』ダイヤモンド社, 1987)
- Weber, M., 1922, *Soziologische Grundbegriffe*. (阿閉吉男・内藤莞爾訳, 『社会学の基礎概念』, 角川文庫, 1953)