

## 組織の境界問題

—新しい動き—

中 條 秀 治

- I はじめに
- II バーナードの組織概念では解けない
  - 1 バーナードの組織には境界はない
  - 2 組織メンバーから組織貢献者へ—その混乱—
- III 組織の境界問題とはなにか
  - 1 団体と組織—二つの異なる社会的関係—
  - 2 団体の境界とはなにか
  - 3 組織の境界とはなにか
- IV 組織の境界はどこにある
  - 1 正社員と非正社員
  - 2 組織の内部告発者—内部とは誰のことか—
  - 3 社外取締役—組織の内部か外部か—
- V おわりに

キーワード：社会的行為、社会的関係、閉鎖的社会関係、集団、団体、組織、  
組織の境界、定律関係、諒解関係、団体規律、団体規範、集団構成員、  
組織貢献者、正社員、非正社員、内部告発者、社外取締役

### I. はじめに

組織の境界問題がいよいよ面白くなってきた。従来、組織の境界問題はバーナードの組織概念との関わりで論じられることはあったが、それは理論上の論争であり、あまりに現実離れしていた。しかし、ここに来て、組織の境界問題は単なる抽象的な論争でなく、現代企業が直面しているホットな経営問題になったのである。

本稿では、かねがね私が主張している団体と組織の概念をわけて考える議論でこの境界問題に肉薄することができるということを示そうと思う。

組織が直面している新しい現実とはなんだろうか。

- 1 雇用形態の多様化がある。契約社員・パートタイマー・アルバイトといったいわゆる「非正社員」の比率がかつては考えられなかったような勢いで増加している。
- 2 勤務形態の多様化がある。フレックスタイム制があり、在宅勤務がある。
- 3 外部への業務委託や外注など、いわゆるアウトソーシングが大規模に行なわれるようになった。また関係会社への出向、競争会社との業務提携・共同プロジェクトなども盛んになりつつある。

正社員とは限らない人間が集まって仕事をするという状況が増えているが、何が問題なのか。ドラッカー（2002b）は非正社員のかつてない増加を「新しい現実」とみる。雇用関係の規制をかくぐり、「雇用関係の雑務からの解放によるメリットの享受」（訳p.27）がこれら動きを説明するものであるが、ドラッカーは、人材派遣会社と雇用業務代行会社の隆盛とその結果としての非正社員の増加が引き起こす新しい組織問題に警鐘を鳴らす。「組織と働き手との関係の希薄化はあまりに重大な危険である」（訳p.27）と指摘している。

この新たに発生した事態にどう対処するかが新しい組織問題として登場したのである。これは組織の境界をめぐる新しい動きの始まりである。

ドラッカー（2002a, 訳p.4）はいう。「企業においても、人事部や流行の人材開発部は、働く者がすべてフルタイムの正社員であることを前提としている。雇用関係の法令もそう想定している。…ところが、いまから二〇年後あるいは二十五年後には、組織のために働く者の半数は、フルタイムどころかいかなる雇用関係にもない人たちとなる。特に、高齢者がそうなる。したがって、雇用関係にない人たちをいかにマネジメントするかが、企業だけでなくあらゆる種類の組織にとって中心的な課題の一つとなる」。この予言はボランティア活動などの隆盛を見てのものと思われるが、雇用関係はあるにせよ組織との関係の希薄な非正社員の急増がすでに「新しい現実」となりつつある。

ドラッカーは人材育成という観点からこの動きに危惧を感じ、警告を発している。しかし、組織の境界をめぐる問題はこれだけではすまない非常に本質的な組織問題である。この問題を組織理論としてどう説明するか。また、この新しい動きを組織理論に取り込んで、いかに理論的な整合性をもたせるかが重要である。

## II バーナードの組織概念では解けない

バーナードを信奉する研究者はこの問題をどう捉えているのであろうか。一部には、この新しい事態こそがバーナードの組織概念の想定していた事態の本格化であると鼻息が荒い者もいる

（庭本、2001）。しかし、このような認識がどうして出てくるのか不思議である。バーナードの理論構成でこのような問題を本当に解けるのだろうか。

## 1 バーナードの組織には境界はない

バーナードの組織概念はなるほど組織の概念に会社メンバー以外の者をはじめから想定している。しかも、その範囲は関連会社、株主、顧客までも含む。バーナードは社会システムの発想を取り込んで、組織を相互行為のシステムとして理解しているからである。

バーナードは協力関係というものを組織イメージの基礎にすえ、従来の「人の集まり」を組織とする考え方を乗り越えようとする。つまり、組織は会社内部の人間集団でイメージされるものではなく、活動の広がりないし行為の相互作用としてイメージされている。そして、その活動ないし行為連関をシステムとして捉え、その全体としてのシステムを純化して組織をイメージするのである。バーナードの組織の定義である「二人以上の人々の意識的に調整された諸活動ないし諸力のシステム」という定義はこのような組織イメージから生まれたものである。組織は協力関係から斉一性を抽出して観念的に概念構成されたものである。そもそも実在ではない。バーナードは機能システムを概念化して組織と呼んでいると結論づけることができる。

この場合、組織なる概念構成体の力点は「諸活動ないし諸力のシステム」という一つの全体システムである。つまり、それぞれの単位要素は組織の構成要素であり、それらが結びついた全体システムが組織イメージなのである。それゆえ、組織は会社の境界を飛び越えて、取引関係である別会社の活動も資金提供者としての株主の活動も商品購買者としての顧客の活動すらも組織行動の一部であるとの主張となるのである。これは社会システム論の議論と同様、関連要素の広がりを見る場合、非常に見通しのきく見方ではある。

しかし問題がないわけではない。なるほど「顧客志向」の発想は現代ビジネスを語る上で避けて通れない発想である。顧客を意識することは大事である。しかし、だからといって顧客まで含めて、機能システムの一部を構成する行為の全部が組織メンバーとしてしまったのでは組織と言う現象は限り無く広がり漠然としたものとならざるをえない。<sup>(注1)</sup>

バーナードには、そもそも組織の境界を限定しようとする発想がない。逆である。組織の境界が、従来の会社という枠組みを超えて成立するということがバーナード組織概念の新味である。<sup>(注2)</sup>

このような発想のもとで組織がイメージされている以上、組織の境界などという表現自体がバーナード理論にはなじまない。繰り返しになるが、会社という人間集団の境界を超えたところに

---

(注1) バーナードの組織概念の欠点については、これまでも書いてきたが、組織の境界問題を考えるうちに、さらにその理論としての本質的な欠点がわたしの中で整理されつつある。それについてもいずれ発表したと考えているが、今回は組織の境界問題に議論をしぼろう。

(注2) バーナードのと同様、システム論の発想で組織を考察するN. ルーマンはシステムにおける境界の存在を重視する立場である。ルーマンの組織概念を検討し批判した拙稿（1998b）があるのでそれを参照されたい。

こそ、バーナードの組織概念の真骨頂があるからである。事実、バーナードの主著には境界という概念が登場しない。バーナードは境界そのものを否定する組織概念の意義を普及させようと考えていたからである。

素直に、バーナードの概念を検討する限り、「境界はない」ということこそバーナードの組織概念の本質なのである。三戸も「その本質において境界をもたない」と理解した。庭本は、この三戸の発言に対して、「バーナードの組織定義でも（あるいは本質においても）、組織に境界は存在する。ただ、絶えず変動するだけである」（2001、p.167）と主張する。強弁すれば、そのような物言いも可能であろう。しかし「絶えず変動する」ようなものをあえて境界と言い張る意味があるのだろうか。そもそも「組織の境界」を全面にかかげて論じる意味がバーナードの組織理論の枠組みにあるのだろうか。組織の境界を論じる事自体が、人の集まりとしての集団イメージを超えたところに、活動ないし相互行為のシステムとして組織概念を構築しようとしたバーナードの意図を否定することにはならないか。

## 2 組織メンバーから組織貢献者へ —新旧両概念の併存による混乱—

顧客は組織メンバーか。これに対するバーナードの答えはYESである。普通、供給業者や株主や顧客は普通の意味での組織メンバーではありえない。バーナードもそのことは重々承知している。社会システム論的な見方を組織概念に採用したバーナードは多くの批判にもかかわらず顧客を組織メンバーに含める。バーナードの組織構成員は会社という人間集団を超えるものである。

ここでは、「集団」と「組織」というバーナードの用語法に注意を払うべきである。バーナードの理論では、集団という概念は軽視され、その意義は否定されてしまう。しかし、一応、集団について論じている。バーナードにとって、集団という概念は「うまく扱えないもの」であり、「集団の協働についての議論からは、むしろ漠然、混乱、内的矛盾という印象しか得られない」（訳p.71）ものだったようである。一般には、集団は「人々そのもの」あるいは「人の集まり」を意味するが、バーナードは集団を「相互作用の体系」と見ていた。しかし、集団は変数が多く実効概念としては使えないと考えたバーナードは、「もっと限定したある概念」を自ら提示しようと試みるわけである。これが組織の概念である。それゆえ、バーナードの用語法では、結局、集団は「人の集まり」を意味する従来の用語法の意味を踏襲し、また組織はバーナードの斬新なアイデアである「相互行為のシステム」を意味するものとして整理されることになる。

メンバーという場合も、「集団構成員」と「組織構成員」という使い分けがなされる。しかし、バーナードでは集団と組織は一致する概念ではなく、集団は組織概念によって乗り越えられるべき概念であるため、話がややこしくなる。<sup>(注3)</sup> 集団メンバーは「人の集まり」であるが、組織メ

---

(注3) 私は集団・団体・組織の概念を区別することを指摘している。そして、団体概念こそは、組織理論として問題となる重要概念の宝庫であると考えている。

ンバーは「活動ないし諸力のシステム」の一部を構成する者である。<sup>(注4)</sup> これは、バーナードが「長年いろいろな組織に実際にたずさわったときに観察したこと、および他の人々の経験によって構想したこと」（訳p.305）から考え付いた「仮説的な枠組」である。バーナード自身が自らの著作に対して、「本書をある点で新説だと考えている」（訳p.43）という根拠がここにある。

ところがである。なんということであろう。ここでバーナードは自らが乗り越えようとした旧来の用語法に立ち戻ることを許す発言を同時にしているのである。バーナードはいう。「したがって一応組織を二人以上の人々の協働的活動の体系—蝕知しえない非人格的なものであり、主として関係の問題である—と定義するのであるが、意味の混同が生じない場合には、表現の便宜上、しばしば組織を人間の集団と考える通常の慣習に従い、かかる人々をその『構成員』と呼ぶこととしよう。」（訳p.77-78）これは用語法としての大混乱である。<sup>(注5)</sup>

バーナードはここで「意味の混乱が生じない場合には」と断っているが、そのようなことは不可能である。「通常の習慣に従い」、人間集団のイメージを伴うものを「構成員」と呼ぶことを自らいとも簡単に許すことで、バーナードの新しい組織概念は古い酒袋の中に入れられることになった。それにより、理論としての難解さに混乱と曖昧さが加わることになった。「意味の混乱が生じない場合」と限定しながらも、結局、従来の意味での「集団構成員」と新説としての「組織構成員」を併存させる愚をバーナードは犯し、かえって「意味の混乱」を助長したのである。

バーナードの組織概念は斬新なものであり、従来型の人の集まりを意味する「構成員（メンバー）」という表現ではどうしても誤解を生む。「構成員」では会社といった限定された境界内の人間集団をイメージしてしまうからである。これでは、バーナードの真意が伝わらない。また、メンバーという表現を使う限り、旧来の「人の集まり」のイメージに引きずられることは避けがたい。そこで、苦心の用語法として「貢献者」が提示されたのである。「まだ熟さない語法であるかもしれない」とバーナード自身は述べる。しかし、バーナードの組織イメージをうまく伝える用語法であることは間違いがない。バーナードの組織概念では協働システムへの貢献の範囲が組織の範囲であり、そのシステムに対する貢献者と表現できるからである。

しかし、この用語法でも問題は残る。確かに供給業者・株主・顧客などが「組織貢献者」と言い換えられると違和感が消える。考えてみれば、ここでわれわれが違和感を感じないでいるのは会社＝組織という一般的なイメージで「組織貢献者」という言葉を理解しているからである。つまり、経営者や従業員は会社メンバーとして会社に貢献し、株主・供給業者・株主はそれぞれの立場で会社に貢献している。このように無意識に会社＝組織をイメージするから違和感が減っているのである。しかし、これではバーナードの組織概念の真骨頂が消し飛んでいる。バーナード

(注4) 本当であれば、私が主張するように集団や団体の概念と組織の概念を厳密に区別して、この現象を論じるべきであるがバーナードはそのことをしていない。少なくとも、集団の概念と組織の概念を区別し、集団構成員と組織構成員が異なることをバーナードはもっと強調すべきだったというのは無理な注文であろうか。

(注5) バーナード研究者の中でも組織と会社を同じものとして使っている者も多い。

の組織概念は会社という「人の集まり」を超えるはずのものであった。「活動のシステム」の全体を組織としてイメージするものであり、会社を組織としてイメージするものではなかったはずである。

結局、この用語法で耳障りが消えるのは、会社＝組織という概念との妥協の産物ゆえと考えるべきものである。<sup>(注6)</sup> それゆえ、「組織貢献者」という表現はいまだ熟さない語法なのである。

バーナードの組織概念は人の集まりである「集団」に意味をおかないところにその新味があり斬新さがあった。所属関係は問題ではなく、「相互作用」のイメージこそが重要であり、それを「相互作用のシステム」と捉え、さらに不純物を取り除き機能関係のみを抽象化してこれを組織と名付けている。ここまでの観念化の結果として、組織という概念は「概念的な構成体」となり、「電磁場」のように「蝕知しえない非人格的なものであり、主として関係の問題」となるわけである。

バーナードの中では、あらゆる貢献者が組織メンバーであるから、会社メンバーはもちろん、部品供給会社も株主も顧客も組織メンバーとして理解していたのである。しかし、先に見たような「旧来の語法」と「熟さない語法」の併存を許すことは事態を悪化させる。「熟さない語法」に慣れない多くの人々は自らが理解しやすい「旧来の語法」である従来型の「人の集まり」のイメージを抜け出せないでいるという事態は十分考えられることである。

### Ⅲ 組織の境界問題とはなにか

バーナードの組織概念の欠点については、自分の中でかなり整理されつつあるので、いずれまとめたいと考えているが、本稿ではバーナードの組織理論には概念構成されていない集団および団体の概念と私が考える組織の概念を説明し、この2つの概念の必要性を訴えるものである。<sup>(注7)</sup>

以下、団体と組織について、それぞれの概念にかかわる行為の意味内容とその関係性の違いについて吟味することにしよう。

#### 1 団体と組織 —二つの異なる社会的関係—

ウェーバーは社会的行為の意味内容で関係性を定義する方向を選択している。私はウェーバーの概念を再構成し、ウェーバーの基礎概念には取り上げられていない概念として「集団」と「組織」という2つの概念を加え、行為概念—関係概念—集団概念—団体概念—組織概念に至る一貫

(注6) バーナーディアンを自負する研究者の中ですら、組織メンバーというものに株主や供給業者や顧客を含めるのは変だという外部の批判をかわすために、意識してか無意識的にかはしらないが、「組織メンバー」という言葉にかえて、「組織貢献者」という表現を多用しはじめている。

(注7) これは三戸が「集団概念を意識的に捨てて組織の概念をたてた」バーナードに対して、「集団範疇より組織の概念をたてた中條はバーナードのこの論述をどのようにみるか？」168に対する短い返答である。「この論述」にあたる部分は、「バーナードは抽象的体系としての公式組織の諸側面を蝕知し得ない非人格的なものとして、物理学で使う場の概念になぞらえ、組織という場で作用する行為を論じシステム＝体系の何たるかを説明し、組織の空間（場）的・時間的ひろがりの特徴を語る」（三戸、2002、p.168）である。

した概念の流れを整理した。それらは、行為論－関係論－集団論－団体論－組織論というふうに理論が重層的に積み上がる構造をもっている。

詳しい記述は、拙著『組織の概念』によるとして、本稿で問題としている組織の境界問題を分析するためには、なにより団体と組織という2つの概念の重なり合いを理解する必要がある。これがわからないと現代企業が直面している問題が解けない。<sup>(注8)</sup>

## 2 団体とはなにか－団体の境界－

団体というのはどういう行為から成立するのか。その行為はどのような関係性を作るか。関係はいかにして団体となるか。団体という概念が成立するまでの道筋を辿ろう。

行為が関係を作る。この発想で、行為論と関係論は結びつく。特定の関係の成立が集団を作る。閉鎖的な社会関係により集団イメージが成立する。ここで、関係論が集団論へと結びつく。集団はいかにして団体へと性格を変えるか。これがわかると集団論と団体論の違いが明確となる。この辺の議論はわかりにくいので簡単に説明しておこう。

行為が関係を作ることは誰でもわかる。問題は、関係の閉鎖性で集団をイメージできるかどうかである。関係には「開放的關係」と「閉鎖的關係」がある（ウェーバー、1922）。開放的關係とは行為の可能性が誰にでも開かれているということである。関係が閉鎖的であるというのは、特定の者にしか、特定の行為をする可能性がないということである。特定の関係にある者だけが特定の行為を期待できるのである。閉鎖性のある関係が内部であり、そこに集団が成立している。この閉鎖性は時空間を問題としない。たとえば、友人関係は空間的・時間的に離れていても、友人としての行為の可能性が期待できるかぎり存在している。

集団は構成員の個性が集合した段階であり、いまだ団体ではない。集団と団体の決定的な違いは、集団が構成員の個性が集合した段階であるのに対して、団体は構成員を超える一つの全体性が成立した段階である。別の言い方をすれば、団体は集団概念に構成員を超える全体性が付与された概念である。構成員とは別の主体性が成立したものが団体なのである。もちろん、現実には、集団から団体への移行は流動的であるということも強調しておかねばならない。これらは理念型

(注8) バーナードも行為論を出発点としており、私が考えている組織理論の立場に近いともいえる。しかし、バーナードへの違和感は圧倒的なものであり、その原因もいまや明瞭になりつつある。それは出だしのボタンの掛け違いのようなものであるが、決定的な違いである。バーナードはあらゆる行為を組織とみなしたということである。つまり、行為の意味内容および社会的関係を一切問題にしないで組織イメージを構築したのである。バーナードは行為の目的、意味内容を問題とせず、それゆえ社会的関係の質的差異を問題にしない。このような理論構成に私は言い知れぬ違和感を感じていたのである。その典型例が、顧客を組織メンバーとするバーナードの組織概念であった。

私は、あらゆる行為を組織の基礎に据えることに反対する。組織と言う現象は団体の運営に関わる行為に限定すべきであると考えている。高尾（2001、p.1）はルーマンの発想から組織的行為の意味を問題とし、「組織システムが成立するためには、システムの要素である『組織的行為』と、システムの要素ではない『個人的行為』が線引きされる必要がある」と主張している。これは、すべての相互行為が組織というバーナードよりは前進した議論である。

であるといえる。

会社という概念は団体の概念である。法的に会社を説明すれば、会社は営利社団法人である。営利目的の人の集まりであり、法人格をもつ。人の集まりとしての社団ではあるが、会社は構成員とは異なる独立した存在である。会社は法人格をもち、会社それ自身の財産をもち、法的権利・義務の主体となる。<sup>(注9)</sup>

団体は一つの全体性として統制・管理される段階であると述べたが、団体には団体を運営する経営管理者が存在する必要がある。なぜなら、団体それ自体は擬制でしかなく、運営する人間なくしては長期に渡って維持されず、また団体として動いてゆくものではないからである。団体としての性格を強めるにつれて、団体内の秩序維持のために、団体規律と団体規範が重要視されることになる。団体への加入の条件の厳しさはさまざまであるが、団体秩序の受け入れは誓約ないし契約される。

団体には代表権がある。団体の代表権をもつ者は、団体が有する権力を行使する正当性を有する。もちろん、この権力の正当性は当該団体が依存するより大きな団体秩序に属するから、上位団体の秩序を否定するような権力行使は権力の重大な正当性問題を引き起こす。それゆえ団体の実質的な権力行使の範囲にもおのずと限界があることになる。卑近な例で言えば、たとえば、会社内に処罰権が認められるからといって、業務違反の処罰として、上司が部下を暴力的に処罰することはできないのは言うまでもない。

団体の境界とは何かと言えば、団体への所属である。所属は、特定の閉鎖的社会関係に入るか入らないかである。団体への加入条件、離脱条件は明確であり、任意の場合と強制の場合がある。いずれにしろ、ほとんどの場合、明確な閉鎖的社会関係が成立している。たとえば、国家、宗教団体、会社、学校など、所属しているかしていないかは戸籍・名簿・身分証等で明確である。所属関係を証明する書類が不備である場合や所属関係そのものが不確定である場合には、遅かれ早かれ、「問題」ないし「もめ事」を引き起こすことになる。あらゆる団体には境界が存在し、団体の内部と外部、すなわち「ウチ」と「ソト」を明確に区別しうる。これが重要である。

団体を代表するのは一人または複数の代表権者である。代表権を持つ者が団体を対外的に代表し、団体内部に対しては管理執行権を持つ。団体は団体構成員を統制する権利をもつ。この権力の構成員による受容は、加入に際して、合意ないし契約される。これはいかなる団体加入においても、見られる最も基本的な特質である。

テロ団体に加入し、命の危険を承知で脱退を願い出た元テロリストの神父の実話がある。<sup>(注10)</sup> 団

(注9) 集団と団体の概念の違いが現実にはどのようなかたちで存在するのかを確認する意味でとくに興味深いのが商法に規定される会社の説明である。会社は一応、「社団」と理解されるが、合名会社などの人的会社の場合、民法の「組合」の規定を準用するとある。この組合と社団という概念が、まさに集団と団体の概念の対応をしている(拙稿、2000b)。

(注10) この話は日進市の和合キリスト教会で行われた講演会(2002)で、北アイルランドのテロ組織に所属していたヒュー・ブラウン氏(現牧師)本人自らが語ったものである。



体からの離脱は死以外にはないとの誓約をして、テロ団体に彼は加入を許される。数々のテロや銀行強盗を重ねた後、捕らえられ、刑に服す中で彼は神に目覚める。なんと、信仰に生きる道を目指すようになるのである。しかし、この選択はテロ行為との決別を意味し、必然的にテロ団体からの離脱を意味する。その時、刑務所の中には、多くのテロ仲間が収監されていた。刑務所に収監されていたテロ団体のボスに脱会を申し出るとは刑務所内でのリンチによる死を意味する。悩んだ末、彼は、死を覚悟して脱退を申し出る。自らの死を覚悟しての請願は、神の導きによる奇跡として許されたと彼は自らの過去を語った。神父の信仰告白はここでの問題ではない。問題は掟の存在である。団体からの離脱は時に死をも意味する。

団体に参加する限りは、団体の掲げる目的は重要であるし、団体構成員に要請されるのは、団体への忠誠心である。団体構成員は、団体秩序を受け入れることになるが、それは具体的には団体規律・団体規範の受け入れである。団体を代表する者は代表権を持つが、彼の権力基盤は統制権であり、管理権である。そして団体規律・規範に対する違反ないし逸脱には、処罰権を行使する。このような権力の正当性が与えられている範囲が、団体の統制範囲であり、この範囲内にあるかどうかで団体の境界が明確となる。

ここに見てきたように、組織論で必要となる重要概念のほとんどが団体概念のもつ属性である。それゆえ、団体概念を理論に組み込む事無しには現実味のある組織理論を構築することは不可能なのである。

### 3 組織とは何か—組織の境界—

組織とは何か。組織というのはどういう行為から成立するのか。その行為はどのような関係性として表現されるか。団体とはどこが異なるのか。

組織は団体の存在を前提とする行為である。つまり、団体としての性格を強めるに従って、組織という行為の必要性も増す。組織の存在理由は団体の運営にある。<sup>(注11)</sup> 団体運営というのは、団体の維持と団体目的の達成という2つ方向をバランスさせることからなっている（拙著、1998a）。

組織という現象は行為内容で考えた場合、団体運営にかかわる社会的行為からなっており、そのような運営目的の行為が予測可能なものとして明確に人々に認識されることが、秩序形成である。もちろん、この秩序の程度には、個々の団体の置かれた状況の違いにより、さまざまな程度があるとしかたない。

---

(注11) 組織メンバーに団体運営に関わらない要素を入れることに私は反対する。バーナードの組織観は無限定の社会的関係である。あらゆる社会的関係の成立を協力関係の契機として考え、それを組織と表現する。それゆえ、石を協力して動かすことや道ばたでの人助けや隣人との会話や見知らぬ人との偶然の接触ですら組織という概念で把握される。違いは公式組織か非公式組織かという違いである。このような閉鎖的社会的関係の成立し得ない、しかも団体運営にまったく関わらないものを組織という概念に含めることに私は断固として反対する。社会的行為の意味内容を問わず、とにかく協力関係らしきものの基礎がありさえすれば、なんでも組織だと考えるバーナードの基本的な発想に反対するのである。

私は2つの方向の秩序形成手段を考えている。「定律行為」と「諒解行為」による組織化という2つの方向である(拙著、1998a)。定律関係は規律の確保、つまり規則の整備による行為の統制ないし拘束である。これは諸規則を定め、罰則を規定し、行為に指針を与える方向である。必要な行為の確保は、処罰の実施を背景として保証される。

これに対して、諒解行為というものを基礎に据える行為の統制ないし拘束の方向がある。これは諒解関係による行為の拘束化の方向であり、規範による秩序維持である。規律が処罰の実施による強制力であったのに対して、非難や陰口あるいは個人の倫理観や道徳といったものによる内的強制力による行為の統制である。

三戸(2002)は私の主張を団体成立、即、公式組織の成立との主張と誤解しているようである。

三戸は言う。「中條秀治は団体において公式組織が成立して来ると把握して、組織の概念をうちたてている。バーナード理論の欠落部分にメスをいれたわけである。だが、バーナードが協働体系一般から直ちに公式組織を把握した誤りを、中條秀治は特殊な協働体系たる団体からただちに組織の概念を抽出するという誤りをおかしてる」(p.176)。

三戸の批判は公式組織を成文組織と理解すべきとの立場からの批判である。私は団体の成立と団体の運営行為からなる組織の成立を不即不離の関係と捉えているが、団体の成立、即、公式組織の成立とは考えていない。それゆえ、三戸の批判はあたらない。

私の組織概念は団体運営の行為を意味しており、具体的な行為のあり方は諒解行為から定律行為までも含む幅広い概念なのである。団体運営を暗黙の諒解である「しきたり」や伝統ないし慣習により行う場合もあるし、これ以前の段階も考えられる。もちろん、定律化の方向での組織化が機能団体の一般的な姿であり、その究極の形態はウェーバーの描き出す形式合理性が全面に出る官僚制組織のような成文組織ということになる。

いずれにしても、組織は、団体の運営に関わる社会的行為が行われる可能性として存在することである。組織という概念を行為のレベルで理解しようとするれば、団体という閉鎖的社会関係<sup>(注12)</sup>の成立と不即不離の状態<sup>(注12)</sup>で組織という行為が動き始めるというイメージが大切である。そのような団体の運営に指向した行為が存在する限り、団体という社会的関係は維持されていると考えられるのであり、団体目的の追求も多かれ少なかれなされることになる。

#### IV 組織の境界はどこにある

正社員と非正社員がともに働く状況が急速に拡大しているという事実がある。両者とも会社の業務遂行のために会社に雇われた労働者である。このことがなぜ組織問題であり、管理問題なの

---

(注12) 集団ないし団体という表現がより正確であるかもしれない。なぜなら、集団から団体への移行は流動的であり、現実的には両者を区別することは困難な場合もあるからである。

かが重要である。バーナードのように、供給業者や株主や顧客をはじめから含めて、すべてを機能関係と見るような組織概念ではそもそも非正社員の増加が新しい組織問題であるという論立てができないはずである。

団体と組織の概念を分離することで、組織の境界問題は見事に解ける。「見事に解ける」というのは、これが組織問題としてどれほどの広がりをもつものであるかとの認識が組織理論として明確になるという意味である。この問題は組織問題として本質的な問題を含んでおり、解そのものの発見は決して容易なものではない。

非正社員が増加したということがなぜ組織問題そして管理問題となるのか。これがいかに大きな問題となるか。これをわれわれは考えねばならない。以下では、団体と組織という二重の社会的関係の絡みあいという観点を手がかりにこの問題を見てゆくことにしよう。

## 1 正社員と非正社員

団体と組織という概念で正社員と非正社員を考えると、次のようになる。

正社員は団体メンバーである。しかも、組織メンバーである。

非正社員は団体メンバーではない。しかし、組織メンバーである。

団体と組織という用語を使えば、これだけのことである。このことにどれほどの意味があるのか。なぜこのことが問題となるのか。

団体メンバーでない部外者が経営に参加するという事態がこれまでの常識と違うのである。正社員以外の比率が急激に増加したことで、正社員を想定して作られてきた従来の経営手法や管理手法では対処しきれなくなっているのである。<sup>(注13)</sup>それが管理問題、処遇問題、教育問題として新たに問題化しているのである。具体的には、会社との関係の希薄な者に、どのような管理スタイルをとるべきか、どこまでの仕事を任すか。また、その処遇をどうするか、そして、いつやめるとも知れない人物にどこまでの教育訓練を受けさせるべきか、などが問題となる。

これまでわれわれは団体メンバーである正社員が団体運営を担うということを当然としてきた。つまり、団体メンバーであることと組織メンバーであることが一致する状況を当たり前と考えてきた。もちろん、これまでも正社員以外にも、臨時社員や季節労働者や他社からの出向社員やアルバイトなどを受け入れてきたし、他企業間での業務提携や共同作業の経験はある。自社で

---

(注13)「予備正社員」という動きもある。「正社員採用を前提に企業に人材を派遣する紹介予定派遣が急拡大している」(日経新聞、2002.6.24)というが、企業側のメリットは勤務実績を見た上で採用でき、しかもリクルートにかかる費用を大幅に節約できるメリットもある。しかも、正社員候補としての派遣依頼により通常より優秀な人材の派遣が期待できるともいう。航空業界ではスチュワーデスなどの客室乗務員の契約方式が定着している。これは、まず契約社員として入社して、3年後に希望、適性、勤務実績を見た上で、正社員に切り替えるという方式である(日経新聞、2002.6.24)。

きない仕事は外注することもそれほどめずらしいことではなかった。しかし、運営のコア部分は正社員が占めるのを当然としてきた。現代企業が直面している非正社員の増加というこの傾向は、「団体運営は誰が担うべきか」という根本問題に対する答えをあらためて求めているのである。

組織の境界問題は権限範囲の問題である。ここでの本質的な問題は、正社員ではない者にどこまで会社内部の統制権や管理権が及ぶかの問題である。これまでは核心部分の業務は正社員の領域であり、非正社員の業務は基本的に重要度が低い周辺業務に限られてきた。正社員と非正社員の業務内容をどうするか。業務内容の根幹に関わる情報は保護されねばならないので、所属関係が希薄な者に会社の重要機密を完全に開放することはできない。会社に対する忠誠心を求めることは筋違いの発想であるからである。また待遇の差をどうするかという問題もでる。またいつ止めるとも知れない者に対して正社員と同じような教育訓練を施すかどうかとも問題となる。

権限という概念は基本的に団体という社会的関係の境界内に適用可能な概念である。団体と無関係の者にはその効力は及ばない。団体の範囲内で権限行使の正当性が保証されるものであるからである。それゆえ、団体への加入に際して、団体規律・団体規範の受け入れが誓約されるわけである。<sup>(注14)</sup> 団体メンバーでない非正社員に対して、団体の規律・規範がどの程度及ぶか。原理的には団体メンバーでないものに、団体の秩序は強制できない。共に働く者でありながら、団体規律と団体規範が及ばない人々がいるという状況が新しい組織問題である。

正社員ではないものは団体秩序の外にあるものである。団体の規律・規範の拘束を受けない。受けないからこそ、管理をどうするかの問題がでてくるのである。逆に言えば、契約社員やフリーターなどは会社の統制—組織の統制ではない—を受けない立場を意識的に選んでいるとも言える。非正社員の立場を自ら好んで積極的に選択する人々はこの団体メンバーとしては甘受するしかない会社の規律や規範をわずらわしく感じるがゆえに、給与面の不利すらあえて受け入れているようである。

たとえば、日本企業にいま散見される時間外勤務とサービス残業に対して、正社員であれば、なかなか嫌と言えない。しかし、契約社員であれば、ドライにNOといえる。非正社員は会社にとってあくまで部外者であり、会社の秩序のソトの人間である。非正社員は業務遂行に限定された社会的関係に属しているのであり、会社の団体規律と団体規範の範囲外にいるからである。

これまで、正社員と非正社員の違いは社会的な地位として決定的な意味をもってきた。特に日本企業の場合などでは、正社員と非正社員の給与面・福利厚生面での格差は劇的に大きく、正社員として就職できるかどうかは人々の大きな関心事であった。歴史的に見ても、事務職員と工具の区別、さらに正社員と非正社員には処遇上の格差があり、正社員の中にすら、本社採用と地方採用の区別があった。それらはある種の身分差として受け止められてきたのである。一部上場企

---

(注14) もちろん、団体類型によっては、団体の中に産み落とされるようなものもあり、この場合は、任意ではなく強制的加入ということになる。国家・教団などがこの類型である。

業への正社員としての就職は社会的信用、社会的地位の基礎であった。それが受験戦争の背景にあったのは周知の事実である。

正社員と非正社員はあらゆる面で区別されてきた。同一職場内においてすら、同一労働・同一賃金は単なる理念にすぎない。この区別は現実の社会的関係の質的な違いを反映したものである。社会的関係の違いを無視して、機能レベルのみで考えるバーナード的な組織概念では正社員と非正社員の処遇の差を説明できないことは言うまでもない。

正社員と非正社員は会社（団体）メンバーであるかどうかに関わる分類であり、職務遂行に関わる組織メンバーであることには違いない。問題はわれわれの組織理論が団体のメンバーであることと組織メンバーであることを異質なものとして理解してきたと言うことである。

このことは歴史をさかのぼって考えれば、当然の発想である。人類の歴史は戦いの歴史である。団体に対する忠誠心が問題となる。織田信長のように、優秀でありさえすれば敵であったものすら、部下に抱え込むというスタイルは組織としての有効性を求めた結果であるが、最終的には明智光秀の裏切りに足をすくわれた。徳川家康は忠誠心をランク分けし、幕藩体制を組織化している。大名を譜代・外様とランク付けしているが、これなどは正社員と非正社員の区別と同根の発想である。

江戸時代の初期にも経費が安いということで、年季奉公という今で言えば「契約社員」が横行する。年季ごとに雇用契約を結ばせ、給金を前払いして働かせるものであるが、「江戸では旗本・御家人、のちには大名でさえ、若党・中間・小者などの武家奉公人を年季奉公人でまにあわせるようになる」（宇野、p.478）という。それは、「譜代で召抱えるよりはるかに経済的負担が軽いから」（p.478）であり、現代の状況と似通っている。幕府は1613年3月には「一年季奉公の禁止・武家奉公人が商人となることの禁止・農民の行商の禁止など、職業に関する法度を出した」が、「江戸市中では一年季奉公人があとをたたなかった」（宇野、p.478）ともいう。幕府は職業を固定化し、身分を固定化することで社会秩序の確立を図ろうとするわけであるが、それは身分の流動化が封建秩序の基礎を揺るがすことを意味したからである。では、現代社会の所属の流動化は、企業内部のどのような秩序を揺らがせているのであろうか。われわれは、このような問題意識で組織の境界問題を掘り下げてゆくべきであろう。

同じ仕事をしていてなぜに正社員は非正社員より給料が高いかを考えることが必要である。

団体メンバーに要求されているのは団体への忠誠心である。団体の類型には共同体と機能体がある。共同体型団体では運命共同体の一員としての働きが期待されている。団体規律と団体規範を体現した正社員は団体の運命を自らの運命として引き受けるような人材なのである。もちろん、現代の機能体型の団体ではこのような物言いはかなり時代錯誤に響く。しかし、団体の運営に最後まで死力を尽くしてがんばるといような人材こそが組織の核にいなければ団体は容易に瓦解するのである。団体を維持しようとする意思とそのためになされる運営行為があってはじめて、

団体はかろうじて維持されるからである。

マキャベリは『君主論』のなかで、自国軍と傭兵の違いについて論じている。彼は、「傭兵および外国援軍は役に立たず、危険である」(p.91)と述べている。君主が傭兵を国の基礎とすれば、将来の国の安定は保証されないと彼は考えている。

マキャベリは言う。「というのは傭兵は無統制であり、野心的であり、無規律であり、不忠実だからである。仲間内では勇猛果敢だが、敵中にはいれば臆病である。神に対する畏れをもたず、人に対しても信義をまもらない。・・・傭兵が戦場におもむこうとするのはほんの一握りの給料が目当てで、ほかになんらの動機も、なんらの感情もない。しかもその給料は、あなたのために進んで死ぬ気を起こすほどのものではない。・・・いざ戦争となると、逃げるか、消えうせるかしてしまう」(p.91)。

マキャベリの話を実際の会社にひきつけて解釈し直せば、次のようになる。

非正社員が「野心的」かどうかは一概に言えないが、会社という団体の規律・規範の及ばない者という意味では、「無統制」・「無規律」は当たっており、会社に対して「不忠実」とは言わないまでも、決して忠誠心を期待できる相手ではない。非正社員は、確かに、業務を担うということで組織メンバーではあるが、会社のメンバーではないから、会社の規律・規範には従う必要がない。正社員は団体規律と団体規範に従うことを強要されるが、非正社員はそのような強制的な社会秩序の外にいる者である。要請されている行為は、限られた範囲の職務に限定されたものである。

「神に対する畏れをもたず、人に対しても信義をまもらない」という部分は、現代で言えば、異なる価値観で生き、あまりあてにできないという風に解釈できる。非正社員は仕事に忠実でありさえすれば、会社に忠実である必要はない。限られた範囲の仕事とそれに見合った給料だけの付き合いだから、会社に対しては何の愛情もなく、ましてや会社を支えていこうという気概などはなから持っていない。非正社員は安月給で働いているのだから、会社の緊急事態だからといって「死ぬ気で」がんばるはずもなく、会社存亡の危機ともなれば、さっさと「逃げるか、消えうせるかもしれない」というのは当然の話である。

日本の企業はこれまで正員資格を非常に重視し、正社員の採用に際しては、調査会社に採用候補者の身元調査をさせるということをごく普通のこととしてやってきた。アメリカでは年齢・性別・人種や宗教を採用にあたって質問することが訴訟問題になりかねないというが、終身雇用を基本とし、家共同体的な会社運営をしてきた日本企業であってみれば、採用に当たって人物の全てを知ろうとしたのも当然の発想であった。就職は結婚と同じように、人生最大のイベントであり、人生に一度のものと考えられてきたのである。もちろん、近ごろのように、離婚率が30パーセントを越え、離職率に関しても、新卒社員の就職3年以内での離職率が3割を越えるようになってくると、個人と会社の新しい関係が模索されざるを得なくなる。それは意識面よりみれば、

「会社人間」から「職業人」への意識の変化である。「会社選択（就社）」に変わって「職業選択（就職）」であり、会社はもはや「共同体」ではなくなり「機能体」となりつある。

## 2 内部告発者 —内部とは誰のことか—

企業の不祥事があいついだが、その摘発のきっかけとなったのは内部告発であった。

「内部告発者とは誰のことか」を考えることで、組織の境界が見えてくる。この問題を考えるためには団体あるいは組織の持つ処罰権が及ぶ範囲について考えることが必要となる。

内部告発の内部とは一般には会社の正社員をイメージしている。正社員が告発した場合には、解雇・左遷・いやがらせ・村八分などが行われるが、この事が社会問題となっている。歴史・文化の異なる国でも内部告発者に対する風あたりはきつい。内部告発者を法的に保護することの必要を制度化している国が増えつつあるのはこのためである。<sup>(注15)</sup>

告発者は「裏切り者」と捉えられるのが普通である。団体への忠誠心を重視するからであるが、従業員に課せられている「業務関連の秘守義務」違反とも関わる。解雇は団体からの追放であり、任意団体の場合は最も厳しい処分である。またそこまで行かない場合も、左遷や馴れぬ仕事への配置転換などで排除する方向に持ってゆくことは可能である。そして、村八分的な状況でもあれば心理的な圧迫感のはかり知れない。

正社員は団体と組織が重なりあっているので、報復的な処罰をされた場合、あらゆる面でもっとも被害が大きい。正社員は団体規律と団体規範の面で、また組織における業務執行面でも統制・拘束されており、処罰やいじめはこの両面で行われる可能性がある。このように、正社員は団体と組織のいずれの面からも処罰権が行使される範囲にいるという意味で、まさに「内部」の者であると言える。

では、非正社員の場合はどうか。内部告発者と表現して良いか。組織内部に、契約社員やアルバイトなどの非正社員は含まれるのだろうか。団体ないし組織からの処罰権がどういう形で及ぶかここでも検討して見よう。

非正社員は団体メンバーではないが、組織メンバーである。非正社員は、もともと団体メンバーではないのであるから、団体規律や団体規範からは自由であり、理屈の上では団体からの処罰権の範囲の外にいる。団体内部の社会的関係の影響をほとんど受けない存在であると言える。つまり、非正社員は団体メンバーでないから、正社員には有効であった制裁はそれほど有効ではない。非正社員にとって解雇・左遷・嫌がらせや村八分などは正社員に対する程のダメージにはならない。もちろん、組織との関わりという意味での制裁として、最悪、仕事を失うことになるかもしれないが、もともと会社との関係が希薄なのだから、単に仕事を失うというだけで、社会生

(注15) 内部告発者を法的に保護すべきとの議論がある。企業が公器であるとの観点に立てば、内部告発については、企業活動の公明性の確保の観点から推奨されるべきであり、告発者を法的に保護する法整備も必要となろう。

活のすべてを失うという正社員の立場とは異なる。新しい人間関係のもとで、次なる仕事をやる気力も容易に湧こうというものである。

いずれにせよ、非正社員は組織という閉鎖的社会関係のもとにあることは確実であり、組織メンバーである。組織の処罰権が及ぶ範囲内にいるということから考えても、非正社員は組織の内部告発者と呼びうる存在である。

次に、取引業者の場合はどうであろう。たとえば、納入業者が仕事上の関係から、取引先のなんらかの不正に気づき、それを告発した場合、これを内部告発というか。これは微妙な問題を含む。

ここで問題となるのは、取引関係の性格である。閉鎖的な関係性が成立しているかどうか、処罰権が及ぶかどうかである。スポット取引的な関係の場合、取引は市場で行われるのであり、開放的な社会的関係にあるということが出来る。ここでは会社側の報復的な処罰権は及ばないと考えられる。そうだとすれば、このような取引業者は内部の者ではない。しかし、日本の商習慣では取引関係には高い閉鎖性があり、それが取引停止をちらつかせた間接的な処罰権にもつながる場合も考えられる。ここには関係の閉鎖性がある。日本企業の閉鎖性に関しては、系列関係・株式の相互持合関係・長期安定的な取引関係などが影響している。閉鎖性があり、処罰権が及ぶような場合は、内部告発というニュアンスがある。

もちろん、取引業者は別会社であるから、厳密に言うと「外部」である。別会社の人間が告発してるのだから、文字どおりに受け取ると内部告発というのは妙である。しかし、実質的には取引関係が閉鎖的なものであり、会社からの影響力・圧力があると想定すると、内部告発と考えるもいいわけである。また、大きく関連業界内部と考えれば、内部告発という表現はさらに違和感がなくなる。

株主の場合はどうであろう。

株主は株を所有しているという以外には、年に一度株主総会で持ち株分に応じた議決権を有する者にすぎない。実質的には会社の運営には無関係である。株主の責任は株券の範囲での有限責任でしかない。大株主として会社の経営内容に対して帳簿閲覧請求権を行使する以外には、株主には会社の内部情報を知り得る機会はない。

たとえ、なんらかの事情で会社の悪事を告発した株主がいたとして、会社ないし組織からどのような制裁が可能かを考えた場合、株主に対する有効な制裁は考え付かない。要するに、株主との間にはいかなる閉鎖的社会関係も存在しないということの証拠なのである。

この観点から見ると、株主は法的に会社の所有権を分割して所有する者ではあっても一物的会社の場合、閉鎖的社会関係にはなく、実質的には会社の外部の者と考えべきものである。

最後に、顧客（消費者）の場合はどうであろうか。バーナードのように組織内部と見るべきなのだろうか。



顧客が商品の欠陥に気づき、これを告発した場合、これを内部告発と表現できるか。この表現は明らかに間違いであろう。顧客は会社との間にいかなる閉鎖的な関係をもっていないのである。当然、顧客に対しては会社からの処罰権は及ばぬものである。顧客と言うのはいかなる意味においても自由な市場で商品を買うか買わぬかの存在である。会社は顧客を罰するいかなる権利も有していない。逆に、顧客は会社の製品ないし経営姿勢に対して、商品を買わぬと言う選択をし、不良品や会社の経営姿勢に対してクレームを出すことができる。消費者を組織に含めるバーナード的な考え方は、内部告発という観点からも否定される。

### 3 社外取締役は組織の内部か外部か

社外取締役がコーポレート・ガバナンスの議論の一つとして盛んである。これは平成14年の商法改正をうけた米国型ガバナンスへの移行の方向での議論である。組織の境界問題とのからみで、社外取締役というのは分析する価値がある面白いテーマである。

社外取締役という表現がいい得て妙である。「社外」という表現は会社の外の意であり、団体メンバーではないということ表現している。

株主は、法的には会社の「社員」と呼ばれるが、「取締役」はその「社員」と委任関係にある。取締役とは会社経営を株主より委任された最高幹部であり、会社そのものを構成し、また経営を担う組織をも構成する。株式会社の場合、取締役会こそは正に会社そのものであり、また業務執行の機関でもある。

代表取締役が決まるまでの過程を簡単に辿れば、次のようになる。株主は株主総会で取締役と監査役を選出する。取締役は取締役会を成立させ、取締役会において、会社を代表して業務遂行にあたる代表取締役を選出する。

この代表取締役は株主の代理からなる取締役会という「団体の長」であるとともに、団体運営の業務執行機関である「組織の長」でもある。団体の長としての名称が「代表取締役」であり、組織の長としての役職名が「社長」である。この違いを理解することが重要である。これを理解していない人が組織論研究者に多い。バーナード的な組織理論からは出てこない発想だからである。しかし、法律の専門家にとっては、これは突飛な見方ではなく、常識的な見方であることを付け加えておこう（奥島、1997、1996）。

日本では「代表取締役」と「社長」を一人の人間が兼任するということがこれまで一般に行われてきた。これは株主の相互持ち合いに守られた実質的な経営者支配という状況にあった日本企業にしてみれば、「団体の長」と「組織の長」という役割の違いをそれほど深刻に受け止める必要がなかったせいでもある。株主に顔を向けていない以上、両者を役割の異なる別機関であると捉える発想が希薄になるのは当然である。この場合、団体と組織という本来は異なる社会的関係がみごとに重なっていたからである。

しかし、近年、アメリカ型のコーポレート・ガバナンスの導入の動きが活発化するに及んで、一部、取締役会制度の見直しが始まっている。この流れでは、会社を代表する取締役会の長と業務執行に責任を負う執行役員を分離する方向にある。つまり、団体と組織の境界を明確にする方向である。いずれにしろ、重要な点は、株主との委任契約者として法的に会社を構成する取締役と業務執行に直接たずさわりの、まさに組織を陣頭指揮する担当役員の立場とが、二重の社会的関係として存在するということである。

そこで、社外取締役であるが、社外取締役という名前は、「社外」という表現から明瞭なように会社メンバーではなく「外部」ということを意味する。「外部」で何を意味しているかと言うと、会社と直接利害関係を持たないということであり、団体内部の規律や規範から自由であるということである。社外取締役は、広く「外部の目」を持って経営全般を監視する役割を期待されている。

一方、「取締役」という表現であるが、取締役は経営を代行する株主の代理人としての役割を与えられている。元来は、株主の代理人として株主の利益の観点から経営を行い、また経営の実施状況を監視するという機能を担う。これらは、会社の運営を担う行為であり、まさに経営と呼ぶべき行為である。つまり、取締役は経営機関であり、組織メンバーである。

要するに、社外取締役は団体メンバーではなく、組織メンバーである。これは、非正社員と同様の所属形態である。両者の違いは、団体運営のレベルにある。非正社員がどちらかと言えば組織階層の末端に位置するのに対して、社外取締役は組織階層の最上位に位置するということである。両者に共通するのは、やはり団体規律と団体規範から自由な立場にいるということである。

これまで取締役といえば、社外の間人ではなく、「生え抜き」であった。それこそ、入社以来、会社の規律と規範のなかで、会社ひとすじに忠誠心を持ち続けたサラリーマン人生のゴールであった。ではなぜ「生え抜き」の取締役ではなく、社外取締役なのか。社外取締役は業務執行役員である担当役員には一般には就任しないで、執行役員の暴走を監視すべく、人事、報酬、全般的な計画などを監視する役割を果たす。社外取締役に期待されているのは、会社との利害関係を持たず、会社の規律・規範からも自由であるという立場を活かした活動である。それは、会社と言う団体にながらく身を置いたものでは勤まらない役割であるが故に、あえて「社外」から人材を求めるという動きとなっているのである。<sup>(注16)</sup>

---

(注16) 社外取締役を増やせと言う議論がある。社外取締役は外部の目をもって経営を監視することを期待されて導入された制度である。しかし、外部取締役もそれほど機能しなかったということがエンロン破綻にまつわる調査であきらかになりつつある。社外重役として多額の報酬を得る利害関係人であり、名を連ねるだけの無責任な態度も報告されている。

## V おわりに

非正社員の増加という新しい事態が新しい組織問題なり管理問題となっている。これがなぜ新しい組織問題であり管理問題となるのかを理論レベルで説明しなければならないのである。その場合、われわれは組織の境界問題が組織にとっての管理問題を引き起こすという事実を理論としてうまく説明できねばならない。

組織の境界問題として、なにが問題となっているのかが、明らかにされねばならない。これは、団体と組織という二つの概念の交錯と捉えてこそ、明らかになる問題である。団体メンバーであることと組織メンバーであることは異なる行為次元の社会的関係に属することである。このことを理解してはじめて見えてくる世界である。

一般的な組織理論では団体概念を組織概念と重ね、会社を組織と言い換えることで、この二重の社会的関係の理解に失敗していた。

また、バーナードの斬新な組織概念は会社という境界を突き抜け、機能システムとしての境界なき組織となった。バーナードは、集団概念を否定するところから組織概念の構築を模索したからである。バーナードは「人の集まり」としての組織イメージを越えて、「諸活動のシステム」あるいは「相互行為のシステム」として組織をイメージしていたと言える。

組織の境界問題は、まったく新しい事態であり、新しい管理問題を引き起こしているのだが、バーナード理論にはこれを新しい管理問題として分析する枠組みがない。バーナードの組織概念からすれば、当然のことが起こるべくして起こっているということになるのだろう。バーナードの枠組みでは経営者や従業員は言うに及ばず、取引業者も株主も顧客までもが組織メンバーとされており、理論構築の始めから組織メンバーの社会的関係性の違いを無視した議論がなされているからである。

バーナードの組織概念を信奉する研究者が組織の境界が揺らぐという現実を前にして、バーナードの組織概念がいまこそ目の見る時がきた、バーナードの組織概念はこのような事態の到来を先取りしていたのだと鼻息荒く語るのを聞くにつけ、病膏肓に入るの感を深くする。事態はまったく逆である。かれらは自分たちの信じるバーナードの枠組みではこの問題に適切に対応できないと言うことに気付いていないようである。

そもそもバーナードの組織理論はこのような事態が組織問題となるという理論的な枠組みになっていない。現実の問題に対して、それが新しい問題であると捉える枠組みを提供できないでいることの理論的不備の深刻さをまずは理解すべきであろう。

参考文献

会田雄次編『世界の名著21 マキアヴェリ』、中央公論社

Barnard, C.I., 1938, The Functions of the Executive, Harvard University Press (『経営者の役割』、ダイヤモンド社)

中條秀治、2000a、「会社における代表権と業務執行権 —『団体』と『組織』の概念を手掛りとして—」、『中京経営研究』、第10巻 第1号 三戸公先生退職記念号

中條秀治、2000b、「会社の社団性と法人性を考える —団体の概念を手掛りとして—」、『中京経営研究』、第9巻 第2号

中條秀治、1999、「組織の境界再考 —学生・株主・『窓際族』は組織メンバーか—」、『中京経営研究』、第9巻 第1号 相馬志都夫先生追悼号

中條秀治、1998a、『組織の概念』、文眞堂

中條秀治、1998b、「N. ルーマンの組織概念」、『中京経営研究』、第8巻 第1号

中條秀治、1995、「組織の境界について」、『中京経営研究』、第4巻 第2号

Drucker, P.F., 2002a, MANAGING IN THE NEXT SOCIETY, (上田惇生訳、『ネクスト・ソサエティ』、ダイヤモンド社、2002)

ドラッカー, P.F, 2002b, 「アウトソーシングの陥穽」、『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社

生田泰亮、2001、「公式組織の定義をめぐる問題の検討」、(河野大機・吉原正彦編、『経営学パラダイムの探究』、文眞堂)

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究』、文眞堂)

奥島孝康編、1997、『会社はだれのものか』、社団法人金融財政事情研究会 早稲田大学エクステンションセンター

奥島孝康編、1996、『コーポレート・ガバナンス』、社団法人金融財政事情研究会 早稲田大学エクステンションセンター

高尾義明、2001、「組織システムの境界と組織メンバーの自発性」、第47回組織学会九州支部例会原稿 (インターネットよりダウンロード)

高尾義明、2000、『組織と個人の境界設定という問題設定 —「公私融合」の時代を迎えて—』、第164回経営学会九州部会例会原稿 (インターネットよりダウンロード)

三戸公、2002、『管理とは何か』、文眞堂

三戸公、2000、「C. I. バーナードを超えて —中條秀治『組織の概念』を機縁として—」、『中京経営研究』、第9巻 第2号

盛山和夫、1995、『制度論の構図』、創文社

沢田善太郎、1997、『組織の社会学』、ミネルヴァ書房

宇野俊一ほか編、1991、『日本全史』、講談社

Weber, M., 1922, *Über Einige Kategorien der Verstehenden Soziologie*, (清水幾太郎訳、『社会学の根本概念』、岩波文庫、1972)

Weber, M., 1913, *Soziologische Grundbegriffe*, (林道義訳、『理解社会学のカテゴリー』、岩波文庫、1968)