



Title	組織の境界と重心
Author(s)	林, 徹
Citation	長崎大学経済学部研究年報. 2009, 25, p. 1-13
Issue Date	2009-03
URL	http://hdl.handle.net/10069/22189
Right	

This document is downloaded at: 2019-04-19T02:59:20Z

組織の境界と重心

林 徹

Abstract

This paper consists of four parts. That is, (1) pointing out the importance of analyzing the borders or boundaries of organizations, (2) reviewing the boundaries based on four concepts: efficiency, power, competence, and identity by Santos and Eisenhardt (2005), (3) extracting the last one i.e. the boundaries based on identity from them through logical reasoning, and (4) clarifying the similarities and differences between the boundaries based on identity and the centers of the gravity of organizations. Challenges for future research include sophisticating the latter with modifying the former, and rethinking the two faces of the time for a hybrid grasp of organizations or their change in terms of both space and time.

Keywords: borders/boundaries of organizations, boundary based on identity, the centers of the gravity of organizations

目次

- 1 序
- 2 先行研究
- 3 boundary か border か
 - (1) Santos and Eisenhardt による分類
 - (2) 考察
- 4 組織の重心
- 5 結語

1 序

学生は大学を構成するか。顧客は企業を構成するか。組織論における古くて新しい問題である。その問いに対する答えは、人間観、組織観、要するに何を明らかにしようとしているのかという、個々の研究者の態度や問題意識によって左右される。答えが一意に定まることはない。であるからといって、境界問題を巧妙に避けながら、組織についてあれこれと論じる態度はどうか。それはちょうど、

次のような前提を措くことと同じである。いま、きわめて裕福で欲の欠片もないような人間が、あるいは余命数ヶ月と宣告された重篤な患者が、常に利潤極大化志向で行動すると。そのような前提に立つ議論は、無益であるとは言わないまでも、社会科学の面白さ興味深さを半減させる。

欲がまったくないとか、余命幾ばくもないとか、なるほどそういうケースは例外的かもしれない。しかし、人はだれでも、欲の大小、寿命の長短、それぞれの間のどこかに常に位

置づけられる。そればかりではない。その位置は、固定化されることなく時々刻々と推移してゆく。しかも厄介なことに、社会的に相対的に定められたはずのその位置は、当事者が主観的に構成した位置とは必ずしも一致しない。

たとえば、余命幾ばくもなしと医師から告知される。専門家がそう言うのならその通りなのであろう。放蕩してその運命に身をゆだねよう。そういう消極的な者もいれば、そう言われたとて具体的に最期がいつなのかは誰にもわからないから最期まで精一杯過ごして人生を充実させてみよう。そういう積極的な者もいる。

また、ひとかどの財をなした成功者の行方を考えてみよう。そこに胡座をかくことなく事業に対してさらに厳しい態度をとって精進し続ける。獲得した資産の維持・管理に腐心するなどして守りに徹する。慈善事業に投じる。子や孫に囲まれて余生を満喫したいがために徹底的に甘えさせる。などなど、多様である。

こういった違いはいったいなぜ生じるのであろうか。よく知られているように、あのM・ウェーバー（Weber）は、ブレンターノ（Brentano）が依拠する「単なる営利心」から、「禁欲的な営利追求」というプロテスタント的倫理観（ethos）を峻別した（大塚，1969）。これを個人レベルに適用して先の例で言うなら、単なる営利心は消極的な人生観に繋がり、禁欲的な営利心は積極的なそれに繋がると考えることができる。人生のどこかで何らかの事情で改宗すれば、前者と後者が入れ替わる可能性もある。

本稿で注目しようとしている境界も、それと同様にして考えることができる。

職場などの人間関係における境界という見えない（見えると思われているものを含む）

線は、「引かれる」、「引き直される」、「消される」といった具合に表現される。言い換えると、境界を問題にするということは、その線をいったい誰が引いたり消したりするのか、という問題と同じである。これは入れ子構造になっている。過去や現在の線を読む、新しい線を引く（あるいは、引かない、見えないようにひそかに引く、消す、など。以下同様）ことによって他者と自身にどのような影響や反応があるかを考慮する、その線を引く、という具合にである（内藤，1992）。したがって、境界を問うことは組織の本質に迫ることである。

多くの職場には、必ずしも法的拘束力のない組織図（あるいは組織表）と称されるものがある。また、法的拘束力を伴う、売買、請負、賃貸借、雇用などの各種契約書類、商業登記簿、定款などがある。しかし、当事者の合意さえあれば、それらの内容は容易に書き換えられるし、何らかの事情によって信義が貫かれないことは大いにありうる。それが現実である。この「何らかの事情」、ここに組織の本質が潜んでいる。

こうして本稿では、境界をめぐる、第1に、先行研究を考察する。第2に、英語のボーダー（border）とバウンダリー（boundary）の違いに通じる、サントスとアイゼンハート（Santos and Eisenhardt, 2005）による分類を紹介する。第3に、その分類の特徴、意義、限界を指摘して、組織に関する新しい見方としての「重心」との関係性を議論する。

2 先行研究

以下、中條（1998）を出発点として、境界に関する先行研究をレビューする。

中條は、顧客は組織メンバーか、というように問題を設定する。これに対して、顧客を

組織メンバーとする組織定義は組織論として大いに問題である、と結ぶ。

そのために、まず、川端（1971）、三戸（1985）、バーナード（Barnard, 1938）による組織の定義をたどってゆく。一口に言えば、川端は、バーナードの組織観に拠っているがゆえに、後述するように任意的で開放的な側面に偏っているという限界を持つ。三戸は、所有概念にこだわるがゆえに、所有の目的を資本とみるか価値とみるかによって結論が異なるという問題を抱える。バーナードにあっては、組織定義それ自体に問題がある。すなわち、あのよく知られている「意識的に調整された諸力の体系」なるものが、瞬間的な協力関係に他ならず、妥当性を欠く、と中條は断じる。さらに、市場と組織を連続体として把握する最近の議論を一蹴する。すなわち、費用と便益の関係から統一的に説明しようとすることによって、任意と強制、開放と閉鎖という重要な側面が捨象される、と。

これらの議論を踏まえた上で、団体メンバーが必ずしも組織メンバーではない具体例として、蛸部屋の労務者、刑務所の囚人、教育現場の学生を挙げ、団体メンバーが組織メンバーとなるそれとして、企業の従業員、軍隊の兵卒を挙げる。

こうして、中條は、団体の境界を閉鎖的な社会関係に求め、組織の境界を団体の維持運営のための社会的関係とし、組織の概念を「強制力や拘束性を伴う社会的関係」と定義するのである。端的に言うなら、協力、協働、支え合いといった、職場の現実における任意的で開放的な、いわば人間関係論的な側面に惑わされることなく、中條は、組織の本質を、上下、支配服従といった、強制的で閉鎖的な側面に求めているのである。

このような中條による団体と組織の位置づけとは対照的に、中條を意識しているとは必

ずしも認められないが、正村（2006）は次のように論じている。

自発的選択行動の基本単位は個人または家族である。複数の個人または家族の自発的参加に基づく行動単位である多様な団体（corporation）が結成される。団体と組織は別のものである。組織（organization）は、複数の個人が、共通の目的を追求するために、分割された多様な役割を担い、継続的に連携して活動する状態を意味する。従業員は、会社の目的を追求する組織に組み込まれ、上司の指示に従い、ほかの従業員と協力して、割り当てられた職務を遂行しなければならない（正村, 2006, 74-75頁）、と。

これを要するに、団体が任意的で開放的な人の集まりであって、組織が合目的で継続的な活動の状態である、と正村は見ると。

こうしてみると、協力や支え合いは、団体にも組織にも存在しうる要素であるし、そこに強制があるかどうかは不明である。強制面に焦点を当てると境界は狭まり、任意面に焦点を当てると境界は拡がりそうである。

しかし、境界はそれほど単純な問題ではない。以下、具体例から簡単に考察する。

蛸部屋の労務者、刑務所の囚人、学校の学生、企業の従業員、軍隊の兵卒。なるほど、中條が挙げているいずれの例も、社会的な身分、職業、あるいは所属と称されるものである。これらに対し、応援団というのはどうであろうか。高校野球、プロ野球、プロサッカー、応援される対象はなんでもよい。団と称しているからには、団体とみることができそうである。しかし、応援団は必ずしも団体ではない。いわゆる陰で応援する人たちを総称して応援団とみることでもできれば、スタンドで華やかに踊り声援を贈る人たちこそが応援団であるとみることでもできる。さらに、味方チーム側のスタンドにいるのに心では敵側を応援

している、という場合も現実にはある。

なぜここで応援団を挙げるのか。なぜなら、中條が挙げた例に対して、境界を議論する上で応援団が好例であるからにほかならない。「何らかの事情」のあらわれかたの1つとしての「心ここにあらず」と称される現実を説明するのにもわかりやすい。たまたま担任の先生が中日ファンである。地元チーム覇者がクラスに多い。であるから、巨人ファンを明言できない。声援をあげると気まずい。おつきあい1塁側スタンドに座っているにすぎない。そのような「事情」の例は日常生活では枚挙に暇がない。言うまでもなくビジネスにおいてもしかりである。

あの東京ディズニーランドを誕生させた中心人物、高橋政知。その彼に対して、オリエンタルランド社の親会社、三井不動産は否定的であった。そのために多くの金融機関が支援に消極的であった。そういった状況のなかで、日本興業銀行の菅谷隆介は積極的に高橋を支援しようとしたし、千葉県知事の川崎千春も同じく支援にまわった(林, 2005)。

あのウォルマートにおいては、次のような一件があった。守旧派フェロルド、進歩派ロン、社長サム。ロンは、ウォルト社を経営する夢を持っており、それができないなら外へ出て(退社して)別の会社を経営するつもり、そうサムに宣言していた。こうして、ロンは会長兼CEO、サムは業務執行役員会長、フェロルドは社長にそれぞれなった。要するに、ロンは引退に失敗したのである。古参はフェロルドに、新参はロンに、こうしてウォルト社は二分された。果たして、会長就任から2年後の1976年6月、サムは会長兼CEOに復帰してロンを更迭した。ウォルト社では、この出来事は「土曜の夜の大虐殺」と言われる。ロン陣営の上級管理職、財務部長、データ処理部長らも、ロンを追ってウォルト社を辞め

た。これは「大脱走」と言われる(Walton, 1992)。

『渋谷ではたらく社長の告白』の著者藤田は、学生時代に何社かを受験して落とされた後、皮肉なことに、アルバイト先であったオックス社のライバル、インテリジェンス社の宇野社長に感銘して内定を得た。その後、オックス社の渡辺義孝専務、オックス社の親友の中山伸之とともに、3人で新会社設立を目論んだ。ところが、自身がインテリジェンス社子会社社長となる形でのスピンオフを宇野社長から提案され、藤田は悩んだ。結局、藤田は、渡辺と中山を裏切り、子会社社長の道を選択した(藤田, 2005)。

以上のような例をみると、境界とはいったい何であろうか、そもそも議論するに値する問題なのであるか。そういった疑問すら浮かぶ。なぜなら、中條による境界の定義からみると、これらの例はいずれも説明がつかないからである。

中日の応援団は、どこからどこまでで、だれがその一員でだれがそうではないのか。東京ディズニーランド誕生の中心人物、高橋を名指しすることは容易であるとしても、その高橋グループと言ったときに誰が入って誰が入らないのか。ロン、フェルド、サムは仲間とみるべきか、そうでないのか。渡辺、中山、藤田の3者についてもしかり。要するに、その線引きをどうすればよいか、当事者からでも、観察者からでも、実のところよくわからない。にもかかわらず、何となくそれをイメージして理解すること、あるいは決めつけることはできる。そこに応援・支援の本質があるように思われる。

これと関連して、よく知られている「階級」という伝統的な概念に関して、多くの社会学者は、階級に関する自分のぼんやりとしたイメージに、多少の論理的整合性を加味した言

語的表現を与えているだけにすぎないと言われる(盛山, 2003)。

再び, 中條が紹介した例に戻ろう。蛸部屋の労務者, 刑務所の囚人, 学校の学生, 企業の従業員, 軍隊の兵卒。いずれも, 時間とともに個々の, 身分, 職業, 所属は, 本来, また別のそれへと推移してゆくはずである。しかし, 中條はそこには立ち入らない。市場と組織を連続体として把握する議論を批判しているのにもかかわらず, 静的な議論で通すのである。

時間という変数を導入したうえで境界を議論している先行研究の例として, ワイク(Weick, 1969, 1979)に依拠している遠田(2005), また, 山本(2007)がある。以下, それらをみることにする。

遠田は次のように言う。同じ組織は同じ共有意味世界を構築する。共有する意味世界が異なれば組織も異なる。もうひとつの条件は持続性である。仲良しグループとか「先生を囲む会」といった集団のように, 特定の人がいなくなったり交替したりすると共有意味世界が大きく変わって持続性は覚束ない。それに対して, 共有する意味世界には, 関与する人びとの交替では左右されないいわば頑健性がある。メンバーが頑健な意味世界を共有していれば, メンバーの一部が欠けたり新たにメンバーが加わったりしても, 共有された意味世界は維持され, 協同も持続される。頑健な共有意味世界, これが組織の必要十分条件である。言い換えれば「組織とは頑健な意味世界を人びとの間に構築する装置」である(遠田, 2005, 16-17頁), と。

ここで, 意味世界の重要性を認めるにせよ, 頑健さとはいったいどの程度のものか。持続性とは具体的にどれぐらいの時間的な長さを指すのか。少しずつズレながら意味が再構成されて持続するような共有意味世界というの

は組織ではないのか。たとえば, いわゆる日本の文化や日本の伝統はどうなるのか。メンバーが入れ替わることなく意味付けが更新された場合(ストラテジックラーニング: 桑田, 1991)はどうなるのか。こうして遠田による定義からは次々に疑問が生じる。けれども, その定義に持続性という要素を含めている点については留意しておきたい。

他方, 山本はこう論じている。人間の外部世界の把握の仕方は, 大きく分けると2類型になる。まず, 外部世界を固定された枠とみる。その枠内における自己を, 自己の出生から死亡までという形で把握する。これを空間的把握(1型)と呼ぶ。次に, 歴史の一段階における一定期間を担うものという形で自己の生涯を把握する。自分の生涯を歴史の進行方向に適合させる。これを時間的把握(2型)と呼ぶ。1型には時間的把握という要素は入っていない。論理的合理性に時間的要素がないのと同じで, それは必然的に停滞を招く。西欧的な組織の原則は, 1型と2型の両把握をその内部においていかに調整していくか, この矛盾の調整能力がその存続を左右する(山本, 2007, 90-93, 102-103頁), と。

遠田にせよ山本にせよ, 時間の重要性を意識しているのに, あるいは逆にそうであるがゆえにと言えるのかもしれないが, 境界と時間の関係, あるいはそれらが織りなす総過程を, 必ずしも体系的に展開していない。

従来の組織論においては, 組織を構造とみるのが当然であった。にもかかわらず, 存続・成長という大義名分を盲目的に受け入れ, そこに時間という要素をいたずらに組み込むも, 境界の議論はあやふやなまま放置された。その結果, 論理的な不整合を招いてきた。境界と時間に関するこのような不整合に関して, 山本が言う「矛盾の調整」を問題として取りあげ, その解明に向けて挑むこと, これ

が本稿の課題である。こうして、以下では、サントスとアイゼンハートの所説を整理して紹介し、これに検討を加えることにする。

3 boundary か border か

英和辞典によると、「boundary は、地図や図面に明記されるような厳密な意味での国境や境界線で、条約や契約によって決定・変更されるものをいい、border は、山や川などの地理的条件による境界を意味して boundary ほど厳密でなく、また、国境沿いの地域一帯も指す。」『ライトハウス英和辞典』(研究社)

他方、スタンフォード哲学百科事典 Stanford Encyclopedia of Philosophy (<http://plato.stanford.edu/entries/boundary/>)によれば、境界 (boundary or border) は、まず、所有/非所有、自然/人工、明瞭/不明瞭、無形/嵩、の4つの面から分類され、それらに対して、現実主義的と消去法的の2つの見方がある。こういった予備的な知識を携えな

がら、以下、サントスとアイゼンハートによる分類をみることにする。

(1) Santos and Eisenhardt による分類

境界の研究の中心は取引コストアプローチである。この視角を拡げるため、サントスとアイゼンハート(以下、サントスら)は境界に関する4つの概念(効率、パワー、能力、同一性)を以下のように展開している。ただし、(boundary/border)は引用者による。

効率 (boundary) は、ミクロ的な境界決定に関して、法的所有権の見方を探る。パワー (border) は、影響面を強調する。ただし、ここで、サントスらが紹介しているパワーは、心理的なそれ(林, 2005)ではなく、物的なそれである。能力 (border) は、資源のポートフォリオとその形態に注目する。同一性 (border/boundary) は、メンバーが「われわれはだれであるのか」を理解することと、ときに意識下の精神面に注目する。

効率に基づく境界の概念は、図1の通りで

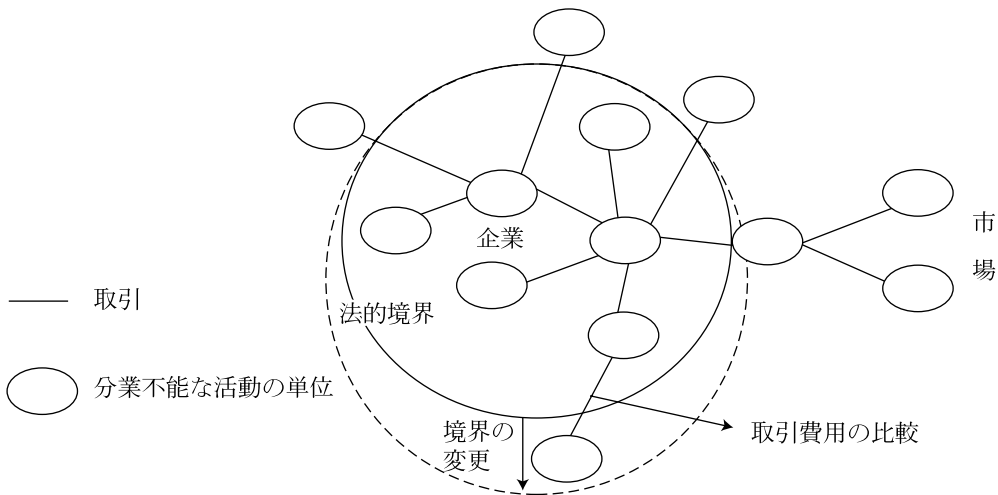


図1 効率の概念に基づく境界 (Santos and Eisenhardt, 2005, p. 492)

ある。すなわち、境界は、市場と階層のコスト比較、ここから論理的に導かれる。したがって、境界の管理は、管理上のコスト最小化基準に基づいて個別に行われる意思決定、その積み重ねである。

パワーによる境界の概念は、図2の通りで

ある。すなわち、境界は、決定的に重要な関係者に対する最大限の統制、ここから論理的に導かれる。したがって、境界の管理は、対外的な関係者に対する優位性、その形成と維持である。

能力による境界の概念は、図3の通りで

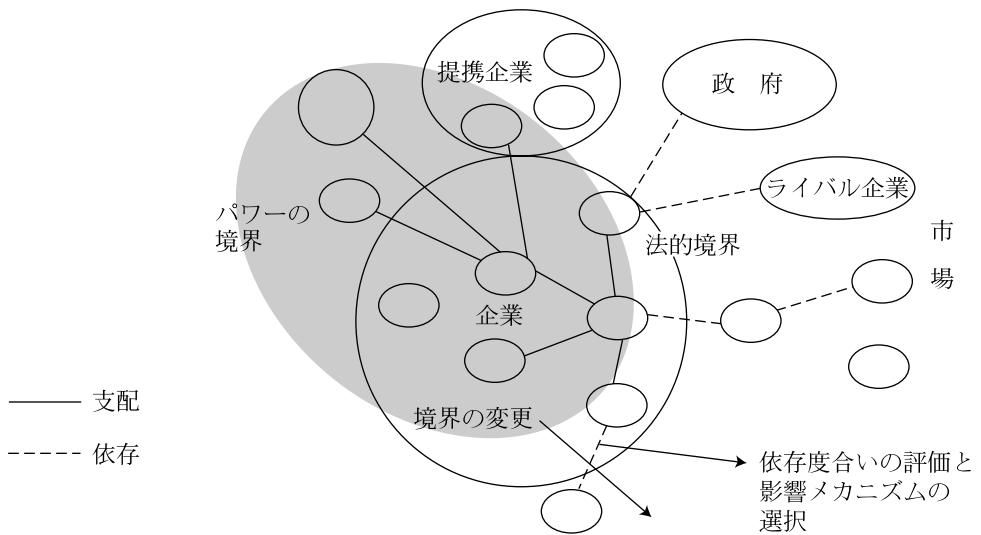


図2 パワー概念に基づく境界 (Santos and Eisenhardt, 2005, p. 495)

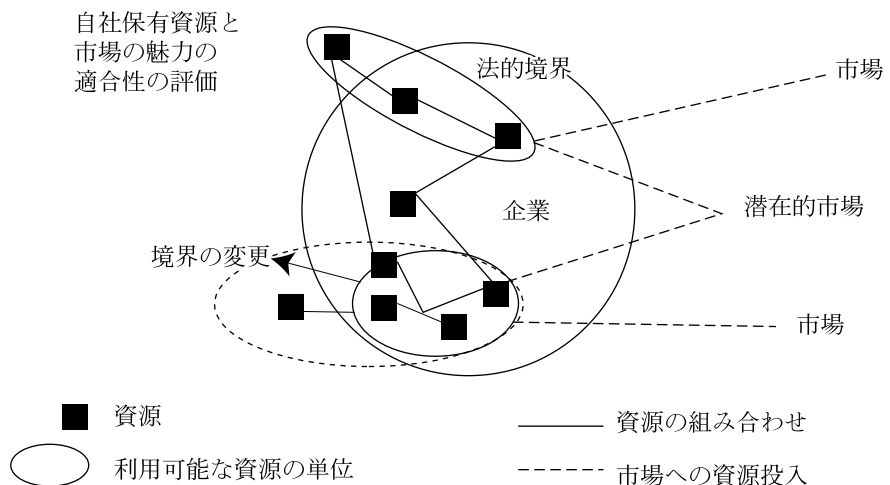


図3 能力の概念に基づく境界 (Santos and Eisenhardt, 2005, p. 497)

ある。すなわち、境界は、経営資源の利用可能性の最大化、ここから論理的に導かれる。したがって、境界の管理は、経営資源の形態と市場機会、その関係づけである。

同一性による境界の概念は、図4の通りである。すなわち、境界は、同一性と整合的な創造活動、ここから論理的に導かれる。したがって、境界の管理は、組織的な活動や市場

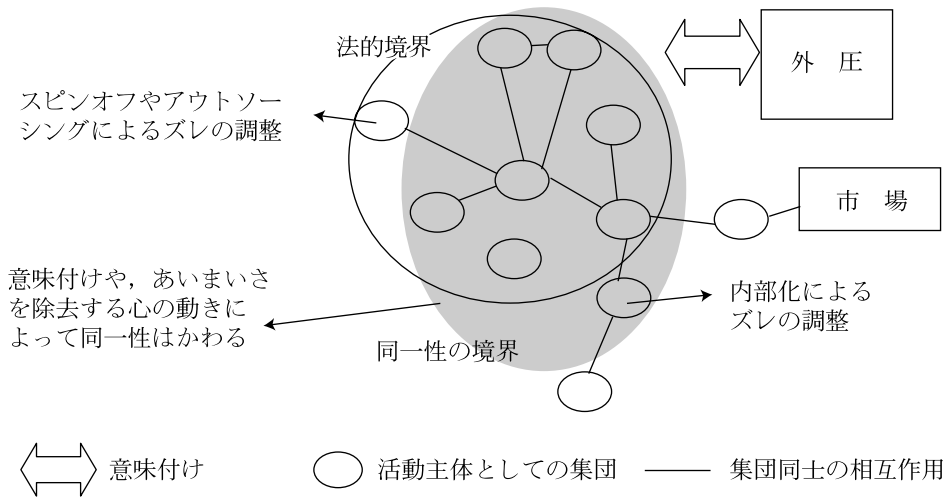


図4 同一性の概念に基づく境界 (Santos and Eisenhardt , 2005 , p. 500)

表1 4つの概念に基づく境界

	効率	パワー	能力	同一性
組織の概念	命令、監視、誘因による統制機構	依存を減らしてパワーを行使するための調整を促す制度	製品-市場の競争と優位につながる資源の束	意味生成を可能とし愛着を後押しする社会環境
境界の特徴	組織の内部における取引	組織が影響を与えている領域	組織が持っている資源	「われわれはだれであるか」をめぐる支配的心理
目標	コスト最小化	自立	成長	結合
理論の起源	法、制度派経済学	産業組織論、資源依存モデル	構造的コンティンジェンシー理論、資源理論	経営者の認知、組織同一性
分析単位	取引	戦略的關係	資源	同一性の帰属
境界の動因	取引、測定、調整などのコスト最小化	依存減らしと市場における力による優位關係の最大化	市場機会と資源の協調を通じた資源価値最大化	組織の行動と同一性の連携維持
境界管理の手段	買収・撤退などによる階層メカニズム	買収・雇用などの所有メカニズム	買収・撤退・連携などの対外的な動態的能力	他の心理構造の明示的な取り入れや幹部交代などの意識的なメカニズム
独自性	市場対階層	所有対統制	所有対配備	意識対無意識

(Santos and Eisenhardt , 2005 , p.494)

表2 4つの概念の適用可能な面

環境の状態	効率	パワー	能力	同一性
価格競争の激しさ	+	-	0	0
産業集中度	0	+	0	0
制度の影響力	-	(規制による) +	-	(規範による) +
技術、市場、参入者、規制などの変化の速さ	-	0	+	0
構造は安定しているが将来のための知識不足に基づく不確実性のレベル	(行動の不確実性) +	+	(技術の不確実性) +	0
構造の欠如と不明な因果関係による曖昧さのレベル	-	0	0	+

(Santos and Eisenhardt, 2005, p.495)

と同一性の間のズレを修正することである。

境界に関する4つの概念について、組織の概念、境界の特徴、目標、理論の起源、分析単位、境界の動因、境界管理の手段、独自性、これらの面から比較したのが、表1である。

さらに、環境の状態に応じて、4つの概念について、それぞれ適用可能な領域を整理したのが、表2である。ただし、表2において、「+」は正の関係（たとえば、価格競争が激しいと効率概念の関係も大きくなる）、「0」は関係なし（たとえば、産業集中は同一性概念には何の影響もない）、「-」は負の関係（たとえば、制度的圧力が大きいと競争概念は小さくなる）、をそれぞれ示している。

(2) 考察

サントスらによる分類における問題は次の3点である。第1に、管理の対象として境界が捉えられていること、第2に、4つの境界の相互関係、第3に、同一性という主観的側面、これらである。以下の考察は、第3の問題から出発する。なぜなら、第1、第2の問題は、第3の問題に従属的と考えられるから

である。

サントスらによれば、同一性という概念は2つの理論的制約から導かれる。ひとつは、経営者の認知である。すなわち、世界に関する経営者・管理者の解釈や行動の基礎となる認知的枠組み（Prahad and Bettis, 1986; Walsh, 1995; Weick, 1995）。いまひとつは、組織の同一性である。すなわち、組織の中心的で際立った特性を構成する価値観や規範の起源や役割（Albert and Whetten, 1985; Dutton and Dukerich, 1991; Elsbach and Kramer, 1996）。

表1に示されるように、同一性に関する境界の特徴は、「われわれはだれであるか」をめぐる支配的心理にある。「われわれ」とは、われわれ「以外」を描いてはじめて成立する概念である（佐伯, 2001）。われわれも、われわれ以外も、両方とも時間とともに変化する。こうして、主観的にのみ把握される「同一性」は、他の3つの概念とは根本的に異なる。なぜなら、他の3つの境界が、現在ないし過去の貌（かたち）しか示し得ないのに対して、同一性のみが、現在、過去に加えて、

将来の貌をも画き得るからである。同一性による境界は、それが主観的な実体 (boundary) であるという意味において、構想、ビジョン、戦略 (三品, 2006), と共通点を持つ。パワーも能力も同一性に依りて変わる。

また、三品 (2006) による戦略は、トップ・マネジメント、経営者、幹部に固有のものである。サントスらが示した同一性もそれと共通する。

しかし、サントスらは、表1において、一方で境界管理の手段として「他の心理構造の明示的な取り入れや幹部交代などの意識的なメカニズム」を挙げており、他方で独自性として「意識対無意識」を挙げています。これについて、取締役会が新社長を招聘する決議を行うこともあれば、有能な若手部下が退社した結果ライバル会社が誕生することもある、というように解釈できる。後者はそもそも取締役が口を挟む問題ではない。

実際、大樹に寄って安穩と過ごすか、それとも大樹を根付かせるべく成りあがるか。成果主義からの揺り戻し (高橋, 2004) とも相俟って、長期雇用慣行の下、そのような自己選択を迫られる機会が乏しいゆえに、大多数の若い彼/彼女らはその意識も低い。

しかしながら、そのような一介の従業員が、何らかの事情により、ひとたび独立の野心を抱いたり、退職の時機を模索し始めると、事態は一変する。なるほど、他の3つの境界から見れば、構造上、ボトムでもなければ、トップでもない。いまそこに「何か」が意識され存在しているにもかかわらず、である。3つの境界でそれを切ってみても、その「何か」あるいは「何らかの事情」を説明することはけっしてできない。

このとき、同一性の概念は、他の3つの概念と比べるとひとときわ精彩を放つ。と同時に、「トップに固有」という概念として規定した

ことによる限界もまた、露呈する。なぜなら、サントスらは、同一性の概念に基づく境界の動因を行動 (または行為) の連鎖、すなわち一体感の「維持」に求めている。既存の同一性から別の異なる同一性が、あたかも蝦が脱皮するかのように新たに生じてくる面について、これに立ち入っていないからである。

このような考察の結果、第1の問題、すなわち、境界を管理の対象として捉えるという考え方は妥当でない。というのは、同一性の概念を導入するやいなや、その境界は一意に定まらず、不明瞭となる。管理とは、そもそも秩序維持を目的とする精神活動である (Fayol, 1916)。よって、秩序の対象としての境界が不明瞭のままでは、その管理について論じることは無意味である。

ただし、いまかりに、既存の境界を公式、次なる境界を非公式と措く。そのばあい、ちょうど鶏と卵のように、公式と非公式の間で繰り返し交互に織りなされるバランスの継続 (Weick, 1979; 岸田, 1985; Jelineck and Schoonhoven, 1990; Lemberg, 2007), これに注目するなら、一連のそれは、時間的把握と空間的把握の両方 (山本, 2007) を伴う管理の対象となりうる。

第2の問題、すなわち4つの境界の相互関係について。同一性の概念は独立変数であり、他の3つの概念はいずれもその従属変数、原則としてそうみることができる。しかし、その逆の関係がないわけではない。

たとえば、パワーを固定的な対象、所与とみるなら、同一性はその範囲に留まる。そうではなくて、同一性による境界それ自体が主観的・意識的に拡張されれば、パワーによる境界も伸縮自在な対象となる。両者の関係は、ちょうど、組織 (同一性) と戦略 (他の3つ) の関係と同じ (林, 2000) とみてよい。

したがって、同一性の概念を規定するのは

「目的」としての当事者の意図であり、他の3つの概念を規定するのはその「手段」である。手段相互の関係を明らかにすることは、細かな戦術を云々することになる。したがって、3つの概念に基づく境界は本質的ではなく、同一性の概念に基づく境界こそが決定的に重要である。

4 組織の重心

ある同一性からそれと異なる別の同一性が新たに生じるとき、境界もまた意識的/無意識的に引き直されている。実際にはこれはたいへんわかりにくい。なぜなら、円満な子会社化や、派閥抗争の果ての枝分かれ・独立といった、外部から認めやすい場合だけではないからである。すなわち、表面上は従順であっても「心ここにあらず」という状態は、これを明示的・客観的に観察することはできない。

バーナード（Barnard, 1938）の議論は、手足の寄せ集めを組織と称したり、協働意欲の裏付けを伴うシステムを公式組織と称したりして、境界をわかりにくくしている。職務の性質や内容によって、心ここにあらずとも手足さえ提供してくれたらそれでよしという場合もあれば、意欲さえあればたとえば空間的な隔たりは問題とされない場合もある。

工場内作業者の動機づけと秩序維持を問題とする科学的管理法の時代から、知的労働やサービス産業がますます重視される時代へと世の中が大きく変化したいま、心が問われぬ手足の寄せ集めとしての境界ではなく、心こそが問われる意欲の束としての境界、これこそが同一性の根幹を成している（山下 2008）。図4は、それを端的に示している。

しかし、同一性それ自体がいかに推移するかを説明するには、新たな考え方が求められ

る。組織の定義がそれである。同一性の概念に基づく境界で囲まれた部分は、これを組織と称することができるであろうか。バーナードが言う非公式組織（集団）とも必ずしも符合しない。

本稿では、組織を組織図（表）ではなく価値体系の集合としてみる（林, 2000）。価値体系の集合は、同一性に基づく境界内とほとんど同一である。しかし、同一性に基づく境界では、心理的結合の基礎あるいは軸となる何かが不明瞭であるのに対して、価値体系の集合にはその軸となる何かが描かれている。それが重心である。組織の重心の本質や具体例については別に譲る（林, 2005, 2007）ことにし、ここでは、それとサントスらによる同一性との異同を指摘しておく。

第1に、どちらとも抽象的な概念であるにもかかわらず、同一性（図4）は何らかの事情による見えざる境目（境界）を可視的に表現しているのに対して、重心は可視的にこれを表現することができず、したがって把握されにくい。第2に、同一性には具体的な人物やその思想の有無が不明であるのに対して、重心は必ずそれを伴う。第3に、同一性がその変態に関して不明であるのに対して、重心は、保革など価値観の対立や人間的魅力の得喪を契機として流動化する性質を持つ。

5 結語

本稿では、サントスらによる4つの概念に基づく境界を紹介し、わけても同一性の概念に基づく境界に焦点を当てて、その特質、意義、限界を議論した。そのうえで、組織の重心との異同を簡単に整理した。

境界の線を引く（消す、引き直す）といった心理的な営みが、組織（とその変動）を語るうえできわめて重要であることは、あらた

めて指摘するまでもない。組織図に示された公式組織を支える非公式組織が点線で囲われることで、境界が図示されたことがなかったわけではない(e.g., Weirich and Koontz, 1993)。しかし、それはあくまで、既存の組織図を中心として教科書的・通説的な理解を促すための補助的なものにすぎなかった。

その意味で、図1から図4において、サントスらが可視的に境界の違いを示したことは実に画期的である。しかし、理論的には、同一性と重心を比べてみると両者はよく似ているものの、重要な食い違いを指摘することもできる。

組織の重心という新概念を、サントスらの業績を踏まえつつ、さらに精緻化し、彫琢してゆくことが今後の課題である。また、山本(2007)による空間的把握と時間的把握の同時達成によるバランス調整の問題に関しては、時間を物理的・心理的の2つに分けた論考(林, 2000)を足掛かりとして、さらなる展開を期したい。

参 考 文 献

- Albert, S. and D. Wetten(1985), "Organizational identity," B. Staw(ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, Greenwich, CT: JAI Press, pp.263-295.
- Barnard, C.(1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安治郎・田杉競・飯野春樹訳『新版・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- 中條秀治(1998)『組織の概念』文眞堂。
- Dutton, J. and J. Dukerich(1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation," *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, pp.517-554.
- Elsbach, K. and R. Kramer(1996), "Member's responses to organizational identity threats: Encountering and countering the *Business Week* rankings," *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No.3, pp.442-476.
- 遠田雄志(2005)『組織を変える<常識>』中央公論新社。
- Fayol, H.(1916), *Administration industrielle et generale*, Saint-Etienne: Siege de la Societe. (都築栄訳『産業並に一般の管理』風間書房, 1958年; 山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985年。)
- 藤田晋(2005)『渋谷ではたらく社長の告白』アマーパブックス。
- 林徹(2000)『革新と組織の経営学』中央経済社。
- 林徹(2005)『組織のパワーとリズム』中央経済社。
- Jelinek, M. and C. Schoonhoven(1990), *The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms*, Oxford, UK: Basil Blackwell.
- 川端久夫(1971)「バーナード組織論の再検討」『組織科学』第5巻第1号, 55-65頁。
- 岸田民樹(1985)『経営戦略と環境適応』三嶺書房(白桃書房, 2006年)。
- 桑田耕太郎(1991)「ストラテジック・ランニングと組織の長期適応」『組織科学』第25巻第1号, 22-35頁。
- Lemberg, P.(2007), *Be Unreasonable: The Unconventional Way to Extraordinary Business Results*, Boston, MA: McGraw-Hill. (山崎康司訳『会社を変える不合理のマネジメント』ダイヤモンド社, 2008年。)
- 正村公宏(2006)『人間を考える経済学: 持続可能な社会をつくる』NTT出版。
- 三品和広(2006)『経営戦略を問い直す』筑摩書房。
- 三戸公(1985)『現代の学としての経営学』講談社。
- 大塚久雄(1969)『大塚久雄著作集第8巻: 近代化の人的基礎』岩波書店。
- Prahalad, C. and R. Bettis(1986) "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance," *Strategic Management Journal*, Vol.7,

- No. 6 , pp.485-501.
- 佐伯啓思(2001)『国家についての考察』飛鳥新社。
- Santos, F. and K. Eisenhardt(2005) ,“ Organizational boundaries and theories of organization ,” *Organization Science*, Vol.16 , No.5 , pp.491-508 .
- 盛山和夫 (2003)「高田社会学における勢力理論」金子勇編著『高田保馬リカバリー』ミネルヴァ書房 , 第10章 , 184-201頁。
- Stanford Encyclopedia of Philosophy* (<http://plato.stanford.edu/entries/boundary/>)
- 高橋伸夫 (2004)『虚妄の成果主義』日経BP社。
- Walton, S. with J. Huey(1992) , *Sam Walton, Made in America: My Story*, New York: Doubleday. (渥美俊一・桜井多恵子監訳『私のウォルマート商法 : すべて小さく考えよ』講談社 , 2002年。)
- Weick, K.(1969) , *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Wesley. (金児暁訳『組織化の心理学』誠信書房 , 1980年。)
- Weick, K.(1979) , *The Social Psychology of Organizing* , 2nd ed. , Reading, MA: Wesley. (遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』文眞堂 , 1997年。)
- 山本七平 (2007)『日本人と組織』角川書店。
- 山下柚美 (2008)『客はアートでやってくる』東洋経済新報社。
- Wlash, J.(1995) ,“ Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane ,” *Organization Science*, Vol.6 , No.3 , pp.280-321 .
- Weick, K.(1995) , *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー・イン・オーガニゼーションズ』文眞堂 , 2001年。)

