

經濟論叢

第八十四卷 第二號

バーナーズのリーダーシップ論……………田 杉 競	1
小作争議についての一考察……………北 沢 康 男	14
社会主義再生産の特有法則と経済的範疇 (二) ……………長 砂 実	28
社会主義諸国における外国貿易収益性について ……………杉 本 昭 七	44
書 評	
高田保馬著『勢力論』……………向 井 利 昌	58

昭和三十四年八月

京都大學經濟學會

バーナードのリーダーシップ論

— 続バーナードの組織理論 —

田 杉 競

一 序

バーナードの組織論は個人から出発して、公式組織という協働体系がいかに構成されるか、いかにして個人を組織目的のために有効に協働させるかについて透徹した理論を展開し、そこにおける経営者の機能を鋭く描きだした。考察を経営組織に限定せず、従って経営機能を具体的に論じていないけれども、個人を一方において物的環境、肉体的条件あるいは心理的、社会的要因に制約され、他方において自由意志をもつ具体的なものとしてとらえ、それをいかにすれば組織の目的のために協働せしめうるかについて、人間関係的視点に重きをおきつつ考察しているところに大きな特色がある。

それゆえ、経営機能はいかなる種類のものに分類されるか、それらがいかにして上下の階層に、また同じ階層内の部門間に配分されるか、責任と権限の内容はいかなるべきものであるか、のごとき議論は、バーナード組織論のなかからはほとんど聞くことができない。けれども組織構成のためにもっとも重要な要素、すなわち(一)自発的な協

働意欲、(二)組織の目的、(三)コミュニケーションや、重要な組織行為たる決定とそれに伴う権威というごとき問題については、注目すべき所論を展開している。彼は「経営者の役割」の第三部までにおいて以上のごとき組織を構成するための諸要素をいわば静的に分析的に考察したが、第四部においてはそれらをいかに動的に機能させるかについて、すなわち協働体系の維持、存続の過程(Process)を論ずる。従ってこの部分はバーナードのリーダーシップ論とも見ることができるのである。

第一部から第三部までを別稿⁽²⁾において解説したと同じ趣旨によって、以下第四部のリーダーシップ論を解説するのが小論の目的である。

- (1) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, 1938, 田杉、降旗、矢野、飯野共訳
(2) 拙稿、バーナードの組織理論、京都大学経済学部四十周年記念、経済学論集、六五七頁以下。

二 組織化の過程

バーナードは「経営者の役割」の第四部において協働体系における組織の機能を論ずる。かつても述べたように、ここで協働体系というのは意識的目的によって統合された人々の活動体系、すなわち公式組織を指しているのである。第三部においてかかる公式組織を構成する諸要素を分析したのに対し、それに続く第四部においては、かかる諸要素をいかに組合わせて組織を機能させるかという動的側面を扱う。ここで機能させる、すなわち組織を管理するというのは、組織を維持、存続させることにはかならない(二三二頁)。そこで組織の目的達成(有効性)と個人の満足(能率)のそれぞれをいかにバランスさせるか、また組織を有効に機能させるために経営者の役割、すなわ

ちリーダーシップとして何が重要であるか、などの点を論ずるのである。

その最初に、組織の諸要素をいかに組合わせて組織の機能を準備するかを説くが、このあたりはほとんど第三部の繰返しであるとして差支えないであろう(第十五章)。組織を形成するには、まず(一)客観的な組織機構、すなわち伝達体系を確立し、(二)それによって設定される各職位(Position)に人員を選抜、配置すること、(三)それらの人々から必要な協働行為をひき出すための誘因を用意するとともに、(四)組織の目的を決定してこれらの協働に一定の方向を指示することが必要である。これら一連の行動はここで一定の前後の関連をもって論ぜられる組織化(Organizing)の行為であり、企業経営においても経営者あるいはトップ・マネジメントの重要な機能と認められているものである。

彼において組織機構が伝達体系とよばれるのは、協働体系における伝達(Communication)の重要性が認識され、目的や決定はそれが伝達によって理解されることを組織存続の重要条件の一つと考えているからである。ただ組織機構に関しては、組織図とか職務明細書、分掌規程などで公式的にかなり注意されすぎているとして、詳しく論じない。第二の人員については、経営者には組織人格あるいは組織目的に支配されるような能力、すなわち忠誠、責任感という素質と、機敏さ、融通性、調整能力、勇氣などの個人的能力が必要であるとする。ここで経営者、管理者の能力が問題とされているが、これはリーダーシップ論と関連するから後に詳論することとする。

誘因についても前に述べられているが、それに関連する管理機能としては、勤労意欲の維持、誘因の組合せなどのはかに、監督、検査、教育および訓練をも併せ考えるべきだとする。最後に目的の設定は、それが参加する個人によって理解、容認されねばならぬこと、および一般的目的ないし経営方針が細部目的に細分され、かつ一連の有

機能的、継続的協働となるように統合されねばならぬことがふたたび指摘される。すなわち細分され専門化された目的決定には統括 (Coordination) が必要かくべからざることを強調する。しかも他方、目的や手段については最後の具体的努力を行うもの、すなわち組織の末端に近いところにある人々の決定がむしろ重要であるという。「組織活動のうち、少くとも十分の九は最終段階の寄与者の責任、権威ならびに作業明細にあるだろう」(二四八頁)。かくして目的の設定はひろく分散した機能であり、そのうちより、一般的な部分だけが経営者の機能であるにすぎないとすれば、組織の末端の人々の特殊的決定を総合的目的の線に沿わしめ、多くの決定を首尾一貫せしめること、すなわち統括という機能はきわめて重要なものとならざるを得ない。

なお自然発生的で、明確に意識された目的をもたない非公式組織は、多くの論者によって公式組織の活動に及ぼす不利な影響のみが注目される傾きがある。非公式組織がしばしば生産抑制という作用を及ぼすことは事実として疑いなくであろう。しかしバーナードはむしろその積極的な面を重視し、それは公式組織に当然に付随して発生するのみならず、伝達的手段として必要欠くべからざるものだと見ている。のみならず、人々の調和を維持することによって非公式組織が公式組織における協働を確保するのに役立つというのは、非公式集団のもつ行動基準が「集団の一員としてふさわしからぬ行動」を抑制し、あるいは集団の協力を促進する面を指していると考えられる(二四〇—二四三頁)。後述の組織準則の創造と関連するものであろう。

(1) 拙稿、意志決定と決定参加、雑誌総合経営、昭和三十四年六月号参照。

(2) Mayo, Roethlisberger 等の諸著参照。

三 組織の有効性と組織の能率

バーナードにおける有効性 (Effectiveness) とは組織がその目的を達成する程度を意味し、従つて組織が維持存続するための一つの条件をなすものである。組織が確認された目的を達成するためには、情況全般を考へて適切な手段を選択せねばならない。たえず変動する情況のなかで戦略的要因を探究するとき、当然に総括目的は細部目的に分割され、また細部技術が選択される。そこでそれらが協働体系全般の有効性を高めるためには、局部的な考慮と全体的考慮との間に、バランスを見出さねばならないこと、従つて全体を感得する能力をもつ経営者の役割がここでも重要視されるのである。

これに対して組織の能率 (Efficiency) とするのは、組織が個人の動機を満足させる程度を意味し、従つて個人の側からいへば満足にはかならないが、組織の側からは、それによつて組織のための活動、すなわち寄与をひき出すことができることから、組織の能率とよぶのである。そこで問題となるのは、組織が個人に与える誘因と、組織が産み出す効用との均衡を得ることである。そしてこのことが組織を維持存続するためのいま一つの条件だとされる (二五七頁以下)。

バーナードはこの種の均衡を次のような例で説明する。A、B、C、D、Eの五人が、薪を集める目的で自発的に組織をつくつたが、はじめは指導者がないとする。協働することにより、各人が別々に働くときよりも多くの生産すなわち一日二〇ドルが得られ、各人に四ドルずつという等しい分け前が与えられた。しかし実は各人の組織に対する努力は能力に応じてかなりの差があつた。薪を集めるのにしだいに遠方に出かけねばならず、困難が増加する

ばかりでなく、努力が異なるにもかかわらず分配が等しいことから、社会的な不満が生ずる。Aは有能な個人主義者で、個人の自由に加えられる制限をきらう性格があるから、この不満はとくに大きい。Cは集団作業に喜びを感じ、物質的誘因がなくても進んで作業に従事せんとする。Aその他が不正という不満から仮病を使って努力を減らしはじめると全体の生産がおびやかされるため、Cはこの協働体系を救うために、作業意欲をつくり出し、すなわち無形の社会的な支払を増さんとする。

まもなくCはこの体系が崩壊しかけていることに気付く。そこで彼は戦略的要因がAであつてこれを追放すべきこと、および寄与は少いが物質的要求も少く、むしろグループに参加せんとする熱意の大きいFを加える。この方は成功して、生産は実際に増加し、協働作業も非常にうまく進む。Cはここで自分が組織をまとめる要素であり、物質的、社会的満足を与えているから、この体系のなかで自分を戦略的要因と認めさせる。B、D、EとFとは組織ならびに指導者としてのCに誇りを持ちはじめた。こうしてCは組織の指導者あるいは経営者となる。やがて物質的な困難が増加し、多くの需要が殺到するなどの事情のもとで、新しい目的を形成する必要がでてくる、等々。

このような例示のなから製品の増産、すなわち組織の有効性は努力の統括から生ずるし、指導者としてのCの活動は体系にとって重要な寄与をしていること、組織が存続しうるのは、組織が生産し確保する経済的、その他の満足が、つねに組織全体として消費する経済的その他の給付を償いうる場合のみだということがわかる。(産出と投入とのバランスという意味で「組織の経済」という語をも用いる。)もとよりここでの満足は単に貨幣的な報酬だけからでなく、このほか人の動機を満足させる社会的、心理的なものからも得られる。誘因はこのように多種類のものがあるが、組織自体にはあまり価値がなく、受取るものにとつて価値の多いものをできるだけ与えることが

経営者のすぐれた事業感覚であり、逆に受取るものの欲するところをできるだけ少く与えんとするため、組織への寄与が確保されないとき、組織の能率が低下し、組織が崩壊するのだという。ムーディ (D. L. Moody) が「サーヴィスを与えておけば、より多くのサーヴィスが得られる」というが、これは正しく最高水準における組織能率の経済を表現している (二七四頁)。

バーナードはこのような有効性と能率との区別、ことに彼の意味する能率の理論を重視し、このことは日本語版への序文にも強調する。たとえば鉄道を建設するとき、線路は竣工したが会社が破産したとすれば、この事業は有効ではあつたが、おそろしく非能率であつたのである。組織の目的を達成することは組織存続の要件であるが、それだけでなく組織経済として誘因と寄与とのバランスをとることがいま一つの要件であることを物語る例であらう。

- (1) バーナード、前掲訳書序文。

四 リーダシップと個人の能力

協働体系を有効に活動させるために、これに参加する個人から積極的な協働をひき出すために客観的な誘因が用いられることはすでに述べたが、そのほかに主観的態度に影響を与えて、それを改変する可能性がある。これがしばしばリーダーシップ、あるいは統率と呼ばれるものである。すなわちリーダーシップとは組織活動のなかで人々とその活動を指導する行動と定義することができる。

ところで経営者のリーダーシップを高めるについてバーナードは一方に、経営者の備えるべき素質ないし能力が必要であるとともに、他方では経営者の責任ないし道徳性を強調する。もつとも彼はある個所で次のごとく述

べる。経営者がその機能を果す過程の本質的なものは、なんといつても組織全体とその全般情況を感得することであり、それは単に知的な方法による能力とか、情況の構成要素を識別する技術以上のもの、従つて科学よりもむしろ芸術の問題であり、論理的であるよりもむしろ審美的であり、それは効果によつて感得されるものであるという。たしかに知的な分析ですべてを尽しうるものではないであらう。しかしわれわれは彼の論述のなから知的分析や技術以上のものを読みとるべきであり、またそのうちいくつかの点はその後の学者の努力によつて理論化に向つて押し進められていふと考えられる。

まず個人的素質として挙げられるものは、(一)組織人格による支配、すなわち忠誠である。それは次に述べる責任あるいは責任感とも解されている。これが素質であるか、一定の態度ないし行動であるかにはやや疑問がある(後述)。なお経営者にとつてはこの素質をよび起す誘因は、物質的なものよりもむしろ威信、仕事の興味、組織の誇りのごときのものであることも付け加えている。忠誠について重要な個人的能力は、(二)機敏さ、融通性、調整能力、平静、勇氣などの一般的能力と、(三)専門的、知的能力である。ここでは順序を逆にしてまず忠誠以外の能力を論ずる。

この点に関する本書の叙述は比較的簡単でやや不明確であるから、これを彼の「組織と経営」(第十一章、リーダーシップの本質)によつて補えば次のごとく解される。リーダーとして必要な素質としては、(一)活動力(あるいは迫力)と持久力、(二)決断力、(三)説得力、(四)責任感、(五)知的能力があげられ、この列挙は重要さの順序を示すものとされる。すなわち知識や経験を獲得するにも、また経営者個人の魅力を身につけるためにも、積極的な活動力とそれを持続する力とがもつとも必要である。またなすべきときに正しいことをやらせ、誤ったことをやらせない決断力も重要で、これを欠くときは組織全体に不決断と昏迷をもたらす。さらに説得力は人々の能力を活用することを意

味し、また相手の見解、関心、情況を理解する感覚をもふくむ。これらの素質に比して知的な技術は説明し理解させることが容易であるから、それによつて人々を指導することができる。たしかにその重要性は大いけれども、知識そのものは他の素質に代りうるものでなく、かえつて知的、技術的能力を偏重することは誤りであることを彼は強調する。けだし技術的知識はあつても統率力なき人もあるし、経営者の知識が部下の能力を低く見て、それを理解しようとして、組織内の協力を妨げることが少なくないからである。以上のごとく活動力に最大の重要性を認め、知的、専門的能力の偏重を戒める彼の所説はたしかに聴くべきものを持つていてと考へられる。

しかしながら彼はリーダー素質論に次のごとき註釈を加えていることを見逃してはならない。すなわち第一に、これら素質は相互に関連し依存して、その組合わせによつて種々のリーダーが形成される。第二に、リーダーシップにはまた種々の型のものが必要である。安定した情況と不安定、危急な情況とは異つたリーダーシップが有効であり、また情況の変動に対して適応しうる融通性と上記諸素質のバランスとが必要だからである。このことはその後の学者の研究においてもしばしば注意されている。

- (1) Bernard, C. I.: *Organization and Management*, 1948, Chapter 11, The Nature of Leadership, p. 83.
- (2) たとへば Brown, J. A. C.: *The Social Psychology of Industry*, 1954, 伊吹山、野田共訳、産業の社会心理、第八章、二六五頁以下。

五 リーダーシップと管理責任

繰返しのごとくバーナードは公式組織が形成されても、その参加者の個人という性格が消えてしまうもので

ないことを重視する。個人は組織目的に指向され、組織に貢献するような誘因を与えられる。けれども個人の全人格が組織のなかに没入し解消されることは考えられない。そこで個人の心的状態にある影響を与えて組織目的に反する行動をできるだけ抑制し、それに協働させるためのリーダーシップを経営者が担当せねばならないのである。

ところがもつとも困難な問題は、組織の目的から規定される組織の行動基準がしばしば個人の行動基準と一致しない場合が生ずることである。人間関係論が論ずるように、各人は個人としての欲求をもつばかりでなく、集団の地位、たとえば経営者、管理者、労働者というような地位、あるいはインフォーマル集団のリーダー、または成員という地位に依りて、それぞれ果すと期待される役割がある。もし期待される役割が果されなければ集団から排斥されるといふ事態が起るから、各人はできるだけその役割または基準に従つて行動しようとするのである。けれどもかかる役割は多くの場合に複数であるばかりか、それらがつねに矛盾しないわけではなく、しばしば対立を生じ、忠ならんと欲すれば孝ならずというディレンマに陥る。しかもかかる事態は組織上の地位が高いほど複雑である。バーナードが第十七章で論ずるのはこの点であり、彼はこれを管理責任という見地から分析する(二七六頁以下)。

リーダーシップには二つの局面があるとす。一つは体位、技能、技術、知識、想像力などにおいて優れる人が優れているという個人的局面であり、かくのごとき個人的素質において優れているときは、人から信頼され尊敬され人々の積極的な行為を誘発する。これは前項において論じた能力の面である。

第二は、リーダーシップの社会的局面である。それは決断力、不屈の精神、持久力および勇氣において優れているため、人の行動に信頼性と決断力を与え、社会の一般的態度を安定させるものであり、われわれが普通「責任」という言葉に含める面であるといふ(二七八頁)。

ここでは決断力、持久力および勇氣を「責任」のなかに含ませているが、さきに引用した論文「リーダーシップの本質」のなかでは責任をこれらと區別し、ここに所説の不統一がある。

彼が責任、あるいは責任感とよぶのは前項にあげられた忠誠であり、それは個人に内在する一般的、安定的な性向である。論理的な過程というよりも感情、衝動の問題である。すなわち反対の行動をしたいという強い衝動があつても、個人の行動を規制できる道徳準則（行動基準）の力であり、行動基準が矛盾対立する困難な事態にも、安定した情感で信念に合致した行動をとる一般的能力を意味するのである。さらに語をかえれば、公式の行動基準に反する直接の衝動あるいは欲望に抗して、基準と調和する欲望に指向し、組織の基準によつて強く支配される能力だということもできる（二八〇頁以下、二九四頁）。

対立が生ずればフラストレーションや優柔不断に陥るとか、対立の機会を減らすように身をひいてトラブルを避けようとするとかの事態が起りやすい。釣合いのとれた人格者で責任感の強い人でなければ、このような状態に堪えることができない。だからいかに技術的能力が高くても、責任能力のない人を組織の上層部の活動的な地位につけるべきでないのである。

かくのごとき責任能力が対立の解決に必要な条件とされるが、次にそれはいかなる過程として表われるか。バーナードはそれに三つあるとする。一つは情況をさらに分析して正確な戦略的要因を決定するために、一般目的と合致する新しい細部目的を識別採用することである。換言すれば想像力や革新能力を働かして対立を解決するような新しい方策を考案することにはかならない。その二は道徳基準の創造とよばれるもので、成員に対する行動基準を創造して組織内の勤労意欲を高めることである。それは団体精神を創り出し、協働体系に誇りを与え、人々の忠誠

心を高揚することであつて、それはいわゆる組織への定着、あるいは凝集力 (Group cohesiveness) という面にはかならない (二九八頁)。

ただ最近の研究によれば、集団への定着はしばしばインフォーマル組織へ向い、必ずしも公式組織の基準に合致しないことがある。定着という概念が不明確であつていつその分析を必要とするし、また定着を公式組織に指向せしめることが重要なのである。

その三は「司法的」解決法であつて、対立の解決となるような行為に例外とか妥協とかが道徳的に正しいという理由を与えることである。法律学以外の分野ではこの面が理解されていないが、管理機能を行使するには目的の変更、あるいは新しい方策を正当づけることが必要である (二九九頁)。

以上のごとく人間の協働におけるもつとも一般的な戦略的要因は経営者の能力であるが、バーナードはそのなかでもリーダーシップを重要視し、リーダーシップに必要な要素とされる個人的素質を論ずるとともに、そのなかの責任感ないし責任能力に大きな力点を置く。ただし経営者の能力は個人と組織の行動基準が矛盾した場合にもつとも大きな困難に直面し、そのときには彼のいわゆる責任能力と道徳基準 (行動基準) の創造が大きな意味をもつと考えるからである。だが、彼のいう責任はリーダーシップをとる経営者の必要な能力であるのか、リーダーシップ行動の方式を意味するのか、必ずしも明らかでない。むしろ彼においてはリーダーシップの能力と行動とが不可分に結びつけられているところに特色があるとも考えられるが、その結びつきにかなり不明確なものが残っていることは疑いない。

六 結 び

以上においてバーナードの名著第四部をリーダーシップ論を中心として解説した。リーダーシップが経営者のもつとも重要な機能であることは疑いないが、彼は一方において、リーダーが具備すべき能力として活動力と持久力、決断力、説得力、責任感、知的能力をあげ、そのうちでも活動力をもつとも重要だとする。知的能力がリーダーシップのなかでさほど重要性がなく、これを偏重することが誤りだとするのは正しい指摘であろう。

ところが他方においては、責任能力あるいは忠誠を重要視する。すなわち経営者がしばしばいくつかの矛盾する行動基準に挟まれて、妥当な決定をするのに困難を感じることもある。こういうときには組織全体に大きな悪影響を及ぼす。基準の対立したとき想像力や革新能力を働かして目的の再検討を行い、あるいは行動基準を創造して協働体系全体の勤労意欲を高めるごとき、いくつかの行動方式がリーダーシップとも考えられているようである。かくのごとき行動をとりうるためには責任感という能力が必要とされるが、むしろそれによって採られる行動のほうが必要なのではないか。最近のリーダーシップ論はむしろ後者に重点をおいて研究を展開しつつある。ただし一定の能力をもっている経営者がつねに成功するのでなく、リーダーシップは情況によって異らねばならないからである。

かくてバーナードのリーダーシップ論は多くの重要な論点を提示しており、経営者と経営学者に貴重な教訓を与えているけれども、論理的には十分精緻な構成をもっているとはいえないがたいようである。