

# 經濟論叢

第(十五卷 第四號

---

經營者のリーダーシップ……………	田 杉 競	1
大恐慌期の減価償却政策……………	高 寺 貞 男	21
イギリス定期船業の成立……………	山 田 浩 之	39
外注管理部門の性格……………	吉 沢 栄 蔵	59
長期経営計画と利益管理……………	山 田 保	71

---

昭和三十五年四月

京 都 大 學 經 濟 學 會

# 経営者のリーダーシップ

田 杉 競

## 一 はじめに

組織の成員をその目的のために協力させることをリーダーシップと呼ぶが、従来のリーダーシップ論は社会心理学的角度から行われたために、管理者、監督者たと経営者たとを問わず、組織ないし集団のなかにおけるリーダーシップ一般について論じている。しかもそこに説かれているものは主として管理者、第一線監督者に妥当するものであった。しかしながら経営組織のなかでは、いくつかの階層が設けられ、経営者と管理者や監督者とはかなり異った機能が担当されるがゆえに、前者のリーダーシップと後二者のそれとは、内容に大きく違うものがあるはずである。そして経営者のリーダーシップについての研究はバーナード、サイモンを除いてほとんどなかったといつてよい。

平井泰太郎教授は最近種々の機会に経営者、とくに社長の機能について経営学的見地からその特殊性を説いておられるが、<sup>い</sup>社会学ないし社会心理学の見地からも経営者のリーダーシップ論がもつと展開される必要がある。カリフォルニア大学セルズニックの「経営者リーダーシップ」はまさにこのような問題を扱った興味ある研究と認めら

れる<sup>2)</sup>。彼はもともと社会学者であり、同書にも「社会学的解釈」という副題がついているが、その主張はバーナード、サイモン理論の延長ないし展開と考えられるから、まずバーナードの経営者リーダーシップ論<sup>3)</sup>に触れたのち、彼の論説を述べることにした<sup>4)</sup>。

- (1) たとえば平井泰太郎「社長は何をするのか」 専務と経営、昭和三五年一月号。
- (2) Szanick, P.: *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, 1957. 渡瀬浩「セルズニックの経営者論」について、大阪府立大学経済研究、第一三号(昭和三四年一月)は同書の紹介批判である。
- (3) 拙稿「経営管理とリーダーシップ」近代経営、昭和三四年二月号も主として管理者と監督者のリーダーシップを論じた。

## 二 バーナードの経営者リーダーシップ論

バーナードの「経営者の役割」<sup>1)</sup>は彼の経営者としての体験と透徹した思索を総合して個人と公式組織の関係を分析し、もつとも有効な組織目的の決定(戦略的要因の選択)を行うとともに、成員たる個人を組織の目的に協力せしめることが経営者の役割だとした。一方では組織の最上層部にある経営者の決定にのみ重点があるのでなく、細部の具体的目的や手段については、組織の下部の人々の決定もまた重要であることを指摘しているけれども、これは決定過程における下部の参加の必要を説いたものであつて、全体としてみれば彼の研究は、成員個人の側からでなく、経営という組織の側から、主として経営者の立場からの考察だといふことができる。

ところでバーナードは経営者のリーダーシップを高めるために、一面において経営者の具えるべき資質と能力(Traits and abilities)が必要であるとするとするが、そればかりでなく、リーダーシップはもともとある種の行動(Behavior)であるとし、経営者の責任ないし道徳性を強調する。リーダーシップ論は従来二つの立場に分けることができる。

一は経営者の資質に重点をおく「資質説」であり、他はリーダーの行動を重視する「行動説」であるが、バーナーDの理論は両者をもとに包含している。

まず個人的資質としては、(一)活動力(あるいは迫力)と持久力、(二)決断力、(三)説得力、(四)責任感および(五)知的、技術的能力があげられる。彼によればこのリストは重要さの順序を示すものとされ、知識や経験を獲得するために、また経営者の人の魅力をも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重要である。知的、技術的能力を偏重することが誤りであることは、経営的、技術的知識をもちながら部下を統率することのできない人がしばしば見受けられることからも肯けるであろう。経営者についてしばしば技術出身者がよいか、営業出身のものがよいかなどと論議されるのは、一般にはさして意味がなく、むしろ経営内のすべての成員をひききずつて、組織への協力をひきだすような資質、能力をもっているかいたなが問題だといわなくてはならない。

しかし資質説には根本的な欠点がある。ある種の能力をもつ人が、ある情況のもとで優れたリーダーたり得ても、情況の変化したときに失敗する例は、ヘンリー・フォードの場合のごとく、実際に少なくない。企業草創のときと、成長のち市場で安定的な地位を保持しているときとで、また市場が激しい競争と変化にさらされているときと、市場である程度の独占的地位を占めているときとでは、リーダーとして具備すべき資質能力も異なるはずである。(もつともバーナード自身がこれらの点をどこまで意識したかは明らかでない。)

そこでバーナードはかかる個人的局面のほか、社会的側面があることを指摘する。それは人の行動に信頼性と決断とを与え、集団の一般的態度を安全させるものであり、われわれが普通「責任」という言葉にふくめる面であるという。すなわち成員たる個人がなんらかの理由で反対の行動をしたいという強い衝動を感じても、組織の目的

に合致した行動をとるべきだという、集団の行動基準（「道徳準則」とよぶ）が確立しておれば、安定した態度をもつて後者をとることができる。公式組織の行動基準に反する直接の衝動や欲望に抗して、基準と調和するような欲望に指向し、その基準によつて強力に支配されるような社会的情况を作りだすことを意味する。バーナード自身はこれをやはり個人の一般的能力の一として着目し、責任あるいは責任感と呼んでいるが、個人的局面のほかは社会の局面をとりあげるならば、かかる社会的情况をつくりだす「行動」として把えるべきであろう。また次にあげるような内容からみれば、能力という語を用いながら、実はある種の行動を指しているのと解されるからである。

第一に、組織のなかの個人が組織目的に合致しない行動をしたいと欲するとき、あるいは従来目的というものに疑問が抱かれるとき、すなわち行動基準の対立が生じたときは、情況をさらに分析して的確な戦略的要因を決定するために、組織の全般的目的と合致するような新しい細部目的を考案採用することである。想像力や革新能力を働かせて、新しい解決方法を考えだすことにはかならない。ときには全般的目的そのものも再検討のうえ修正することがあるかもしれない。セルズニックが「重大な決定」こそ経営者のリーダーシップだとするのはこの点に関連する。

第二に、道徳基準、すなわち組織の行動基準を創りだすことである。集団精神（*Esprit de corps*）を創造して、組織に誇りを与え、人々の忠誠心を高揚するならば、組織への定着性あるいは凝集力を増大することができるであらう。この点をさらに展開して、組織に付託された使命（*Commitments*）によつて組織を社会的構成員に作りあげるといふのが、セルズニックの考え方である。

第三は、司法的解決であつて、対立の解決となるような行動に対して、例外だとか妥協とかが正しいという理由

を与えることである。経営者は全般的・目的に沿うた日常的決定をする必要はない。むしろ例外的な事項の決定によって、目的の変更や新しい方策を正当づける機能が重要なのである。これもセルズニックの見解のうちに含まれてゐる。

以上のごとくバーナードにおいては、個人の資質能力と集団の社会的情況を作りだす行動という二つの局面がリーダーシップのなかに含まれている。そしてセルズニックは後者の面に重点をおいて所説を進めているのである。

(1) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, 1938, p. 258-284. 田杉鏡、矢野宏、降旗武彦、飯野春樹共訳、「経

営者の役割、拙稿、バーナードの組織理論、本学部創立四十周年記念論文集、参照。

(2) Barnard: *Organization and Management*, 1948, pp. 80-110. 拙稿、バーナードのリーダーシップ論、経済論叢、昭三四年八月号、参照。

### 三 セルズニックの理論の特色

カリフォニア大学(バークレー)の社会学教授セルズニックの経営者リーダーシップ論はバーナードの所説の展開と考えられるが、「ひとつの社会学的解释」という副題が付せられているように、バーナードよりもいっそう社会学的色彩が強い。バーナードと同様に企業経営という産業組織に視野を限ることなく、行政組織、軍隊組織などをふくむ公式組織一般における最高指導者のリーダーシップを扱っていることが一つの特色である。

公式組織においては、それがいかなる目的をもつものであっても、能率という合理的思考、たとえば生産の増大、刺激誘因の増強、コミュニケーションの促進、合理的な意思決定などの問題を合理的、能率的に処理することは必要かくべからざるものである。そして組織の最高指導者あるいは経営者はかくのごとき経営機能の最終的統括者な

るがゆえに、これらの機能をまったく放置することは許されないのであろう。多くの経営管理論や経営組織論はかかる諸機能の合理的遂行のための原理や方策を論ずる。しかしながら組織がつねに多数人の集団であり、そこに社会的な集団の力が作用するかぎりには、組織は社会的存在であるという側面を見逃すことができない。原理を論ずるときは抽象のうえに立つた考察も有効であるが、具体的な組織が単に経済的、行政的その他の目的をもった合理的思考の産物たるにとどまらず、心理的、社会的諸要因の作用する多面的な存在だとすれば、後者の側面に対する考察をも総合することが具体的、実践的な要請にこたえるゆえんである。リーダーシップのごとき、すぐれて実践的な問題に関しては、このことはとくに重視する必要がある。

ところで組織の上層部にいたるに従って、担当すべき機能は下部と異り、また決定という過程は複雑となる。従って経営者層においては能率の論理よりも異つたものがむしろ重要となる。すなわち第一に、専門化の原理に従って分化された機能を統合し、組織内の種々の判断や経営管理手法を総合調整しなければならぬからこのことは当然である。のみならず第二に、組織外の利害集団 (Interest groups) との接触は組織の下部においても行われるが、組織活動の一貫性を保持するためには、対外関係は主として経営者層を通じて行われねばならない。さらに第三に、集団はそれぞれの目的を達成しようとするエネルギーをもっている。それはときには組織の全体目的と相反する方向に作用することもあり、またときにはこれを促進するように働くこともある。集団の力を組織の共通目的のほうへ向けるために成員全部の一体感を培養し、勤労意欲を高めることは、最高経営者の重要な役割となる。パーナードの語を用いるならば、組織の道徳基準の創造であり、団体精神の浸透である。これだけのことは経営学者の視野においても見逃されなかつた。単に能率とか経営管理という見地だけではない、別個の機能が経営者に必要とされ

ることを指摘し、従つてこの機能を重要視するかぎり、最高経営者は日常的業務に専心するよりも、それから解放されて固有の機能に力を注ぐべきだとされる<sup>1)</sup>。

これら経営者の特有の機能は合理的思考を基準とすべき面もあるが、むしろ組織内の社会関係に關連するところが多い。経営者のリーダーシップは能率を超え(Beyond Efficiency)管理組織を超えて(Beyond Organization)考察し、組織を社会的構成体(Institution)をかりにこう訳しておく)として見るべきだとセルズニックが主張するのはこのためであり、ここに彼の理論の第二の特色がある。ここで彼は管理組織というものを、合理的思考をもつて意識的に調整された一面的な管理用具と解し、これに対し社会構成体は具体的な行動基準によつて指向され、社会的欲求や圧力の自然的な産物、換言すれば公式組織と非公式組織とが融合した、生きた有機体だと見るのである<sup>2)</sup>。

大規模な組織においては最高指導者が日常的業務に専念すべきでないことはしばしば説かれる。企業のトップ・マネジメント、とくに社長が日々継起する事務の処理に追われていたならば、企業の基本方針の樹立、ことに長期的見通しのうえに立つ計画の設定という重要な問題が見逃がされる危険が少なくない。種々の機能を専門的に分担する管理組織が合理的かつ詳細に規定されているならば、それらはそれぞれの部門担当者によつて遂行されるはずであり、またこの管理方式のほうが各部門の自己責任制を通じて管理努力を刺激することとなる。近年この方向を促進する分権的管理がアメリカでも、またわが国でも注目されつつある。しかし分権的管理にまで進まない会社でも、トップ・マネジメントの三階層(取締役会、社長、部長)のうちで部長が日常的業務を機能別に分担するのに對して、主要業務執行者(Chief executive)たる社長は非日常的業務に當るといふ例が多い。すなわち(一)経営方針の決定、(二)財務、(三)対外関係、(四)主要人事、(五)労使関係に關する決定は社長の責任とされるのがアメリカ巨大会社の



実情であるし、わが国でもおうむね同様である。<sup>8)</sup>

最高指導者あるいは経営者のリーダーシップを論ずるときセルズニックもこの点を強調する。会社が一定の目的方針を確立して組織に浸透せしめ、それに格別の変更を加える必要のないときは日常的決定 (Routine decision) は下部に委任しておけば事足るが、方針が確立せず、またそれが組織に浸透徹底せず、さらに組織内外の情況の変化によつて基本方針にさえ改訂を加えざるを得ないような場合の意思決定こそが重大な決定 (Critical decision) であつて、これまさに最高指導者のリーダーシップの内容だとするのである。重大な決定とは組織の目的や、従つて社会構成体としての性格に変化をもたらすほどの事項に関するものであり、それは年に数回起りうるほどの問題である。逆にいえば、もし組織の社会的性格が確立し、環境に大きな変化さえ起らなければ、リーダーシップはなくてもすむ (Dispensable) ものだと考ふる。たとえば重電機専門のメーカーが家庭用電器の生産に乗りだす方針を決定するとか、食品加工会社が化学工業会社に転換するとか、創立いらいの独裁的経営者が死亡したあとに従業員出身の被備経営者を選任するとかの場合には、著しく異なる技術分野を開発する能力を要し、消費財市場と生産財市場においてまったく異なる性質のマーケティング活動を要する、また会社の人事管理と労使関係の性格が一変する、などの事情から、組織内の行動基準、すなわち何があつとも重要かという価値体系が変化せざるを得ない。かうような会社の社会的性格の変化をもたらす決定は重大でもあり、それを適切なときに適切な方法で遂行しなければ組織の存立が左右されるであろう。<sup>9)</sup> このように重大な決定こそが経営者のリーダーシップだとするのが第三の特色である。

(1) 前掲平井泰太郎、「社長は何をするのか」には Rolf Nording の主張も引用されている。

- (2) Selznick, *op. cit.*, pp. 5-6, 134-142.  
(3) Gordon, R. A.: *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945. 拙稿「株式会社重役制度」(平井泰太郎編、近代経営形態論、八五頁以下)。  
(4) Selznick, *op. cit.*, pp. 29-。  
(5) *Op. cit.*, pp. 37, 56-61.

#### 四 いかにして社会的性格を形成するか

上述のごとくセルズニックの組織についての把握は社会学的視角に重点があり、組織を単に合理的思考で組立てられた公式組織とのみ解しない。一面においては、その公式組織のうちに自然発生的に成立する非公式組織がからみ合った存在と認め、また他面においては、外部の利害集団と種々な関連をもつからそれらとの調整を考えねばならないとする。公式組織は生きた組織の一面にすぎないし、それは容易に操縦することもできるし、目的に合致しないときは棄却し解散することもできる。しかも組織内外の非公式集団と複雑にからみ合っているのが現実であり、もしかかる組織を存立発展せしめんとすれば——それが経営者の役割にほかならないが——公式、非公式組織が統一された価値体系によつて整序され、確固たる社会的性格をもつ必要がある。もしかかる明確な社会的性格をもち、しかも情況の重大な変化にさらされなければ、ある程度の変化には抵抗し、組織自身の存続の努力をするようになる。この場合にセルズニックは組織が社会構成体 (Institution) になつたと称するのである。ただしこのように内部の諸力を調整し、外部の利害集団に依存することによつて社会構成体として確立するときは、一面において組織としての安定性を得るかわりに、他面においては柔軟性を失い、ときには環境の変化や歴史的成長に適應しがたくな

る危険がある。そこにもまた経営者のリーダーシップを必要とする場合がある。

かくしてリーダーシップは組織を社会的構成体として確立するとともに、必要なときに変化に対して動的な適応をすることがその内容となる。後の点は次節に譲り、まず、いかにして組織の社会的性格を形成するかについて述べよう。

組織の社会的構造ないし性格に影響する要因は三つある。一は経営理念、二は組織の中核となる人材、たとえばトップ・マネジメント、三は組織に支配的影響を及ぼす組織内外の利害集団である<sup>1)</sup>。

組織の全体目的と経営方針は組織行動において何を追求するのか、何が大切であるのかという価値体系を作りあげ、それに伴う技術的手段とともに公式の「考え方」を形成する。このような理念はしばしば意識的に創造され、また改変されるが、また計画性なく自然発生的に形づくられることもある。しかしそれが適切に創造されなるときは、組織やモラルに悪影響を及ぼし、外部の圧力や批判に耐えなくなることがある。

つぎに基本方針ないし価値体系を創造し、また情況の変化に対してこれを防衛する組織の中核体が必要であり、それによって社会的性格が左右される。大きな組織のなかで個々の成員に組織目的への積極的な参加を期待することは容易でなく、ことにもつとも重要な基本方針の設定において中心となる少数の精鋭 (Elites) がなくては、経営理念そのものも確立できないし、多数の成員にこれを浸透させることもできない。最高指導者への信頼感を築きあげる種々な方法を講じても、なんらかの反対勢力がこれを破壊するような圧迫を加えることはめざらしくない。企業におけるトップ・マネジメント、ソヴェト共産政権におけるボルシェヴィキのごとき、中核となる少数の精鋭をもたなくては組織の社会的性格が確立しない<sup>2)</sup>。逆にトップ・マネジメントのなかに争いが起ることは企業の破壊を

意味する場合がある。

第三に、組織にとってその内部の非公式集団と外部の利害集団とは大きな影響を与える。内外の利害集団の意義を重視するのはセルズニック理論の一つの特色であるが、集団の包蔵する大きな社会的勢力に着目し、それらの組織自体に対する向背の態度がその性格と存立に影響することを指摘したのは彼の卓見であろう。アメリカのTVA、あるいは軍隊組織についてのいくつかの事例はまことに適切である。企業経営においてもますます対外関係と人間関係の重視されるところを見れば、その正当さを承認しなければならぬ。

これら価値体系、中核体および利害集団のそれぞれがもつ意味と、それらが社会構成体の形成においてあい関連するところは次のごとくである。

経営理念は、組織の全体目的が細部目的に細分されるから、経営の基本方針とそれに伴う技術的手段とが組合わされた一体のものであって、そのなかで方針と手続とは必ずしも簡単に分離しがたい。その一体性に十分の考慮を払うことは必要である。しかしながら経営理念を決定する基礎となるのはあくまでも基本方針(Policy)であって、これによって組織のなかでとられる種々の行動に統一的な価値判断が行われる。たとえば組織の価値基準が確立しておれば、それに合致した技術的能力以上のものをもった人材を選択し、教育訓練によってそれを浸透させることができる。また組織内の非公式集団を調整しその利益を代表しようような組織構造を作り、あるいは外部の利害集団とも協働して組織の存立を強化する方策をとることもできる。これらの重大な決定を行って組織の社会的性格を確立するにも、その前提となるのは基本方針の樹立にはかならない。

いうまでもなく、ここでいう経営理念あるいは価値基準というのは、企業における利潤の追求、能率の増進とか、

宗教団体における教化とか、戦闘部隊における勝利とかの単純なものではない。またかなり高率の利潤をあげるこ  
とができ、経営者や労働者の所得が増大したからといって、それだけで経営理念が達成されたと考えるべきでない。  
けだし一時の利潤獲得に成功しても、変化する環境のなかで組織が存続することができなければ、十分の意味がな  
いからである。組織全体の存続発展を確保するような価値基準、従って能率的見地以上のものを経営理念のなか  
には包含しなければならぬのである。成員の欲求を指導し、かつ組織内外の集団の利益をも調整しながら、それら  
の活動力をひきだすような多面的な基本方針でなくてはならない。

そこでこれに関連して重要なことが二つ指摘されなくてはならない。まず組織の社会的性格を形成し確立するに  
は、目的ないし基本方針に重点がおかるべきであり、経営指導者は技術的性質をもつ、従って能率の論理に支配さ  
れる日常業務に煩わされるべきでない。基本方針は確立されたものと決めて、目的への指向を忘れ、手段のことに  
のみ意を用いることを避けなければならない。能率的管理法の採用、管理組織の改変だけに重点をおくことはこ  
の意味で危険である。セルズニツクはこれを技術論への退却 (Retreat to technology) といつて戒めている。パーナ  
ードも強調するごとく、社会構成体の目的は決して所与のものではなく、組織内外の情況の変化に應じてはそれの  
改変も必要となることがある。<sup>5)</sup>そしてこのような場合には価値基準の新しい選択をせまられるが、そのことは単に  
手段や技術の考慮からは不可能である。

つぎに基本方針を決定するときには組織みずからの能力を十分に考慮しなければならない。この場合自己を知れ  
という格言がきわめて適切に妥当する。それはまず、組織の人材、資本、体験などによってみずから遂行可能と考  
えられる方針、目標を立てるのでなければ、その方針は空虚なものたらざるを得ず、ひいて組織の崩壊に導くこと

となるからである。しかしそのほかに、社会的情況の考慮からも出てくる。一般に組織ないし集団においては組織のなかで占める成員の地位に応じて果すと期待される役割がある。この役割を果さなければ、すなわち行動基準に合致しなければ、その成員は集団の一員として受け入れられない。かくして組織のなかの各成員に対しては公式、非公式の行動基準がその行動を規制する。だから組織内の非公式集団の基準を無視した組織目的を設定しても、それは集団の非協力、抵抗によって妨げられるであろう。同様に組織や企業をとりかこむ大きな社会のなかでも、外部の勢力、すなわち利害集団がそれに期待し遂行可能と認めている役割があることを考える必要がある。従ってかかる社会のなかで受け入れられるためには、みずからその基本方針を決定するときに、内外の利害集団との関係を調整しながらその情況のもとで自己の能力で実行できる現実的なものを選択しなければならず、またそうしてこそ情況の変化や他からの圧力などに対して内部、外部の集団が組織を防衛することとなるのである。このようにみずから決定した基本方針に基き、かつ内部、外部からも付託された組織全体の行動基準をセルズニックが付託 (Commitments) とよぶのはこのためであるが、公式にみずから設定した組織目的を使命 (Mission) といつて区別している。この使命が自己の能力を評価して現実的であり、組織内外の利害集団の受けいれるような社会的情況に適応したものであるとき、これが付託された使命となると解される。かくて社会的情況に適応した方針を決定する過程において自己の評価が必要とされるのである。なお組織内の地位に結びついた成員個々の行動基準は役割 (Role) とよばれている。

以上のごとく社会的構成体としての性格を確立するために付託された使命が定つたとしても、単にそれが基本方針として掲げられるだけでは十分ではない。それは組織全体のなかに深く浸透し、組織のあらゆる行動のなかに体

現されるようになってこそ、社会構成体として安定するのである。このためには、まず組織の基本目的の確立と、階層的な管理組織の構造と、十分なコミュニケーションとによつて前者が成員に理解され、それによつて各人の役割が明確にされねばならぬことは言うまでもない。けれどもさきに述べたごとく、組織内外の利害集団は公式的行動基準では律しえない力をもち、それとの関係を適当に調整するときに組織の価値体系を防衛しそれを補強するものであるから、組織内外の集団関係がそのように積極的に作用するように図らねばならない。

こうして組織の社会的基盤が築かれるわけである。さらにセルズニックは決定参加 (Participation) も重要だと考へる。管理組織が詳細になり専門化が進むとき、成員はこの分業にみずから参加しているという感覚がうすれ、コミュニケーションにも困難がでてくる。そこでもし種々の決定に従業員の参加を認めるならば、経営方針に対する積極的な協力と理解とが期待される。もつとも決定参加についてある条件を付していることは後に触れるであろう。このようにいくつかの要因を通じて組織の使命が社会構造のなかへ浸透し組み込まれたときに、公式の組織目的や方法は自発的に促進されることとなる。

- (1) Selznick, *op. cit.*, pp. 14-22.
- (2) *Op. cit.*, pp. 45-46.
- (3) *Op. cit.*, pp. 43-49.
- (4) *Op. cit.*, pp. 53-56.
- (5) *Op. cit.*, pp. 74-82; Barnard, *op. cit.*, pp. 195-211, 209-227.
- (6) Selznick, *op. cit.*, pp. 68-74.
- (7) *Op. cit.*, pp. 90-100.

## 五 リーダーシップの種々のタイプ

以上のごとく、社会的情况を重視し、組織を社会構成体として形成すること、ひいてはまた情况の変化に応じて基本方針——付託された使命の変更を行うということにリーダーシップの本質があるとすれば、リーダーシップは単に組織指導者の具備すべきある種の資質あるいは能力の問題ではない。むしろ適時に重大な決定を行うという行動こそがリーダーシップの重点である。この点でセルズニックは資質能力に重点をおくリーダーシップ論に属するのではなく、ある種の行動の型をリーダーシップとする新しい理論の流れに沿っている。そしてこの立場の理論は、リーダーシップを集団関係としてとらえ、また社会的情况に応じて異なる行動の型があることを認めることとなるのは当然である。

もとよりリーダーシップにはいかなる情况においても共通な要素がある。以上の論述からも明らかのように、(一)組織の使命を明確にし、これを成員に理解、徹底させること、すなわち社会構成体の性格を築くこと、また(二)そのときに組織内外の利害集団のあいだのバランスをとり、その社会的情况、すなわち自己を知って賢明な判断をする<sup>1)</sup>こと、さらに(三)便乗主義と極端な理想主義を避けることなどはいかなる場合にも必要である。しかし社会的情况に適應するというならば、情況についてある程度の型を区別し、それに対応するリーダーシップの型を分類することができるはずである。

セルズニックはこの点においては組織の発展に應ずるタイプをわけ、組織が明確な社会的性格を確立し、従って公式の組織目的が成員に理解され、かつそれが非公式の行動基準と調整されているならば、著しく重大な環境の



変化が起らないかぎり、組織は安定し、多少の変化にも抵抗してその存続を維持することができる。そのような場合には問題はほとんど小さな技術的な決定で解決される。すなわち彼の意味するようなリーダーシップはほとんど必要がないことになる。

けれども組織がこのように安定した状態にまで成長するには、通常相当の年月を要し、歴史の積みかさねが必要である。創設の初期には、たとい公式の基本方針が決定されても、それが利害集団の力と均衡を得、また方針が組織のなかまで浸透するまでは、組織指導者は中核的精鋭の人々とともにたえず大きな努力を続けねばならない。かかる形成過程においては、(一)外部集団、たとえば顧客、取引先、金融機関、同じ分野で活動する類似組織、上部組織、選挙母体などを適切に選ぶこと、(二)組織の中核となる人材を養成すること、(三)種々な手続について規定、様式を定め、日常的業務を軌道に乗せることなどが必要である。<sup>2)</sup>

このような初期の段階では組織指導者の選定にもっとも慎重な考慮が必要である。たとえば労働組合発展の初期は戦間的な指導者が適し、経営に対する攻撃的な態度が組織の結束力を作りあげる。けれども組合がある程度の成長を遂げ、労使関係が安定すれば、むしろ抜け目のない交渉技能に優れた指導者のほうが情況に適応し、組合員の信頼を勝ち得る。フォードがひとたび成功しながら、のちに会社の崩壊寸前にまで追いこまれたのは、生産重点で丁型フォードの流れ作業方式を作りあげながら、やがて安定期に入つて消費者が快適さ、スタイルなどを要求するに至つたにもかかわらず、販売やパブリック・リレーションズに堪能な経営者に道を譲らなかつたからと言える。いわゆる民主的リーダーシップが優れているとしばしば説かれるけれども、それはむしろ組織が成長して安定した後<sup>3)</sup>に妥当することであつて、草創期には独裁的リーダーシップも十分理由をもつのである。

また管理組織の形態も組織の歴史的段階に応じて異なるべきであろう。社会的性格が確立し成員の同質性ができておれば、組織の上層部から強力な統制を加える集中管理 (Centralization) の必要は減少する。けれどもそれ以前に組織成員や各部分に自由な決定を行わせるときは、明確な基本方針が確立し浸透していかないだけに、不統一な行動を起し、目的が遂行されないばかりか、組織の解体をも招くであろう。その段階では強力な集中管理が必要となる。やがて組織の社会的統一性が保持される段階に達すれば分散管理 (Decentralization) に移り、たとえば事業部制のごとく、各部分に自主的決定を認めても組織は依然として安定性を保つことができる。それゆえデュポンはゼネラル・モーターズをその支配下におさめた初期には、強力な中央集権的管理を行い、それによつて後の分散管理の社会的条件を準備したものと見られる。<sup>4)</sup>

このことから決定参加についてある条件を考えることが必要となる。ときに決定参加は成員の自主性を認めコミュニケーションを改善するがゆえに、つねに有効であるかのごとくに説かれる。しかしながら決定参加は一種の分散管理であるから、それが組織全体の効果を高めるためには、組織自体の社会的統合がすでにある程度できていること、少くとも決定参加の指針となる考え方が徹底するような教育訓練の準備段階が必要だと考えられるのである。考え方の統一が用意されてはじめて決定参加は十分の意味をもつこととなる。彼はまた次の点をも付け加える。決定参加を行わせるにしても、初期には下部のものに基本方針への参加を認めて、形成される方針や使命への理解を深めさせ、これを組織の統一に役立たせるべきであり、成長したのちには技術的な管理の実際を下部に委任して、かれらの勤労意欲と能率を高めるべきだとするのである。これも興味ある指摘だといわなくてはならない。

(1) Selznick, *op. cit.*, pp. 142-149.

- (2) *Op. cit.*, pp. 104-107.
- (3) *Op. cit.*, pp. 106-110.
- (4) *Op. cit.*, pp. 112-119.
- (5) *Op. cit.*, pp. 98-99, 114-115.

## 六 び す び

経営者のリーダーシップには合理的思考にもとずいて経営機能を果たすために必要とされるいくつかの内容がある。たとえば、全体的な基本方針と総合的計画の樹立や、組織の各部分が分担する諸機能の統括や、全活動の結果に対する評価、さらに経営の社会的責任の重大化するとき対外関係の調整などはもつとも重要な経営者の役割である。

しかしながら企業その他の大きな公式組織においてはそのなかにいくつかの非公式集団が自然に発生し、また外部の公式、非公式の集団からなんらかの期待をもたれ、ときには種々の圧力をうける。このような組織の社会的関係は複雑ではあるが、また大きな作用を及ぼす。非公式集団はしばしば組織の公式の目的達成にとって不利な、すなわちそれを妨げる作用をもつことのみが強調されるけれども、バーナードはそれの積極的に働く面をも指摘した<sup>1)</sup>。セルズニックも以上のごとく、組織の社会的側面に焦点をおいて組織指導者ないし経営者のリーダーシップを論じ、社会集団の作用が組織の目的達成をたすけ、組織内の成員と集団との自発的協力を促進するように努力し、それによつて組織の存立発展をはかることにあるとするのである。そこに引き出された結論は多くの聞くべきものをもつていと考えられるが、それは若干の経営学者の説き、優れた経営者が実践しているところと一致しているようである。

ある。

セルズニックが導いた結論の要点はおよそ次のごとくである。

一 経営者のリーダーシップは日常的業務の決定ではなくして、組織の社会的——経済的要因をもむくむ——性格を形成し、ときにはそれの変更を意味するような重大な決定を行うことである。

二 組織が社会的性格を確立し、組織の社会的統一性が確保されるならば、それは安定的となり、環境の変化に對する抵抗力をもち、存続することができる。

三 組織の社会的性格は、基本方針すなわち組織的行動基準を明らかにするとともに、中核となる人材を通じてこれを組織内に浸透させることによつて築かれる。ただし基本方針は組織内外の利害集団との関係を均衡させるように、すなわち外部との関係における自己の力を知つて決定されねばならない。

四 組織の社会的性格を形成するにはある程度の時間を要する。従つて組織の歴史的段階に応じてリーダーシップは異つたタイプのものが要求される。組織の使命ないし性格が確立浸透した段階に達すれば、重大な環境の変化のないかぎり、経営者のリーダーシップはほとんど不要になることもある。

最後に、社会的性格の確立した社会構成体は公式、非公式の行動基準が組み合わされたものが根幹となつて、日常の行動に長期的な意味を与え、成員や集団の自発的協力が導きだされる状態である。そこでかかる行動基準をセルズニックはついに神話(Myth)と呼び、これを創造することにリーダーシップの要諦があるとして、彼の著書を創造的リーダーシップという命題で結んでゐる。<sup>2)</sup>バーナードが「道德基準の創造」あるいは「創造機能」というのがまさに同じ思想であり、集団精神を創造し、これを全組織に徹底させることの重要性がここにも強調されている

わけである。ただ注意すべきは、それが単に空疎なものであつてはならず、その社会学的内容がいかなるものであるべきかが、同書に探究されていると見ることが出来る。

われわれがこれを読了したときの感想を一言付加するならば、同書には企業経営に特有な問題点が詳細に説明されておらず、ことに外部の利害集団として有力な労働組合との関係をいかに調整すべきかについて触れていないことである。もつともこの点は、本書が組織一般を対象としているところからいえば当然でもあろう。むしろ今後われわれ経営学者みずからが掘り下げるべき問題ともいうことができよう。

- (1) Barnard: *op. cit.*, pp. 116-123.
- (2) Selznick: *op. cit.*, pp. 149-154.
- (3) Barnard: *op. cit.*, p. 279.