

昭和二十七年二月一日 第三種郵便物認可  
東京大学経済学會  
〒100-8302 東京都千代田区千代田 1-7-3

# 經濟論叢

第103卷 第3号

- 
- リーダーシップのディレンマ ..... 田 杉 競 1
- 西ドイツにおける「石炭危機」  
対策の展開と破綻 ..... 佐 々 木 建 20
- 植民地スターリング為替本位制について ..... 本 山 美 彦 34
- フォイエルバッハの愛の共同体 ..... 山 辺 知 紀 52
- 

昭和44年3月

京 都 大 学 經 済 学 會

## リーダーシップのディレンマ

田 杉 競

### I はじめに

バーナード (C. I. Barnard) の「経営者の役割」(*The Functions of the Executive*)<sup>1)</sup> は一方で伝統的組織理論の合理的な組織構造と経営管理を基礎におきながら、他方で人間関係論(のちの行動科学)を取り入れて協働意欲やリーダーシップを重要視し、壮大かつ厳格な近代的組織理論を築いたといつてよい。その後の組織理論の発展はバーナード理論を部分的に修正し、あるいは精緻化する努力を重ねているが、理論的基礎をこれに負うものがきわめて多いと見られるからである。とくに経営管理論の発展に与えた影響のもっとも大きいのは意思決定に関連する問題であり、行動科学的組織理論として論ぜられている<sup>2)</sup>。他方、リーダーシップ論に対して与えた影響もまた無視することができない。これもしばしば行動科学的組織理論の名において展開される。バーナードのリーダーシップ論は「経営者の役割」のなかで第4部の中心テーマであり、とくに第17章で論ぜられ、またかれの論文集(「組織と経営」*Organization and Management*)<sup>3)</sup>のなかにも扱われているが、他の部分のきわめて精緻なのに対比すると未完成の感があるのを禁じえない。けれどもバーナードの優れた洞察力がリーダーシップのいくつかの重要な問題点を指摘していることは何人も否定しえないところであつて、それがその後の研究に大きな刺激を与えていると考えられる。

組織を「一定の目的をもって協働する複数の人々の意識的に調整された活動

1) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, 1938, 山本安次郎; 田杉 競; 飯野春樹訳。新訳 経営者の役割。

2) 田杉 競: 新版 人間関係, 第6章, 123頁以下。

3) Barnard, C. I.: *Organization and Management*, 1948, pp. 39-47.

の<sup>システム</sup>体系としてとらえるバーナードの立場からすれば、一定の目的のために人々の活動が調整されねばならない。

意識的に調整された秩序ある活動は、当然に合理的でなければならない。ことにかれの第2部、第3部は主として合理的思考に貫かれていることを考えるとき、合理的秩序は重要視されざるを得ない。ところが他方において、リーダーシップをもって人々の協働意欲を高める重要な方法として考えるとき、人々にある程度の選択力、自由を認める、いわゆる民主的のプロセスが賞揚される。そこに調整ないし統制か自由かという二律背反、あるいは基本的なディレンマが生ぜざるを得ないのである。この問題をどのように考えるべきか。デュービン(R. Dubin)<sup>4)</sup> はここにリーダーシップのひとつの問題を提起しているが、組織理論におけるきわめて重大な問題点といわねばならない。まずこれに関するバーナードの論文をとりあげ、それとともに個人心理の角度からリーダーシップのディレンマを論じているザレズニックの所論をあわせて検討してみたい。

## II リーダーシップの重要性

バーナードにおいては、さきにも述べたように組織(すなわち公式組織)は一定の目的のために意識的に調整された人々の活動の体系である。ここで物的、生物的、個人的、社会的諸要素は抽象されている。それが一定の目的のために調整されるのであるから、各人の活動は目的のために適切な関連をもつように秩序づけされねばならない。そこで全体目的のために合理的な手段が選択され、つぎにその手段が下位階層に目的として与えられ、そこでふたたび目的に達する合理的な手段の選択が行なわれるという、目的・手段の合理的な連鎖が確保されねばならない。また各種の活動の横の適切な関連も確保されねばならない。これらが合理的な意思決定の問題であり、それによって組織全体(バーナードにおいては複合組織)の目的達成に役立つ活動が期待されるのである。このようにいわば縦横両方向の活動の調整を必要とすることはきわめて困難な問題で

4) Dubin, R.: *Human Relations in Administration*, 3rd ed., 1968, pp. 385-388.

あり、とくに組織の上層部においては包括的、全体的観点からの意思決定が要求されるから、それが経営者、管理者の機能として専門化されるのである。バーナードにおいて全体感覚の重要性が強調されるのもこのためである<sup>5)</sup>。

他方、各階層の管理者がかかる意思決定を行なうには、多くの情報が得られることが前提となる。従って組織は経営者、管理者、作業員までを結びつけるコミュニケーションの体系を作る必要がある。コミュニケーションのネットワークが組まれて、専門化とならんでそれらを結びつける体系が与えられるからこそ、各人が必要な意思決定をすることができるのである。しかもコミュニケーションのなかで上位者の目的設定に対して下位のもののがこれを受容すること、それによって上位者の権威 (authority) が受け入れられなければ、下位者が手段の選択をすることがなく、目的・手段の連鎖が断ちきられる。バーナードによれば上位のもののが権威は、いわば自動的に存在するものでなく、下位者の同意を条件とする。しかしコミュニケーション体系において相互連絡が緊密に行なわれ、かつ上位者の権威が承認されることは必ずしも容易でない。

組織が目的達成のために人々の活動を調整するのに、このように目的・手段の合理的連鎖を確保するような意思決定と、コミュニケーション体系の確立と上位者の権威の維持とが必要とされる。しかるに組織の目的を共通に理解することが困難であり、組織に欠くべからざるコミュニケーション体系がしばしば弱く十分に機能しないことがあり、また調整の権威を確立するために人々の同意を得ることが必要であって、さらに意思決定そのものが継続的負担となる。このような種々の理由から、いまひとつの活動としてリーダーシップが重要な役割を果さねばならないのである。すなわち上記のような組織的諸要素を十分に整え運営することに伴う困難や不十分さがあるためにリーダーシップが要求され、不可欠の要因とされるのである。この意味でバーナードではリーダーシップは組織的諸要因と相互補完的であるが、しかし重要不可欠な要因としてとらえられる。

5) バーナード：前掲訳書、第17章、269頁以下。

リーダーシップにはいまひとつの理由がある。組織の参加者に協働の意欲を起させることが必要である。人々は組織に参加するか、参加して組織にとって必要な努力や貢献を続けるかについて、選択の自由をもっている。それゆえ組織にとって必要な協働を確保するためには、そうしようとする意欲をもたせなければならぬ。誘因 (incentives) といわれるものがそれであり、それはたんに金銭的報酬だけではない。バーナードは理想の充足、社会結合上の魅力、連帯感、参加の機会など、多くのものを挙げているが、また組織がそれらを十分に与え得ない場合には、説得によって人々の主観的態度を変えさせる方法がある。それには強制のほかにも、機会の合理化や動機の教導が含まれる。その意味は必ずしも明確に述べていないが、われわれの解釈によれば、たとえば人格、自立性の尊重のごとき、あるいは仕事完遂のごときもの(いわゆる自我の欲求)の満足がある人々にとっては意義あるものとされており、ある人々にとっては教導によってその満足が動機として意識されるであろう。自己の能力を発揮しさらに伸張すること(自己実現の欲求)なども教導によって動機として働くことになる。これらのことが教訓、垂範、激励などによって人々に誘因としての意味をもつようになると考えられる。そしてこのような教導、すなわち上位者の働きかけによって誘因を拡大することは、影響力としてのリーダーシップの内容にほかならない。誘因の拡大のためにもリーダーシップは重要な意味をもつといわねばならない<sup>6)</sup>。

ただしこの最後の部分における説得の内容はわれわれの解釈である。バーナードにはこのような説明はない。しかし近年のリーダーシップ論は一般に民主的・参加的リーダーシップの有効性を主張し、従って人々の自主性を認め、職務ないし仕事に自由度を与え、また種々の意思決定に参加させること、さらに自主的な自己目標を設定させることが有効だとする。すなわち自己の能力と責任によって仕事を完遂することから来る満足、決定参加によって組織にみずから貢献するという感覚、さらにそれらを通じて自己の潜在能力をひきだし能力

6) 拙稿：バーナードのリーダーシップ再論，経済論叢，第100巻第5号。

を伸張させることからくる満足など、いいかえれば自我の欲求や自己実現の欲求のごとき高次の欲求の満足を動機づけとして用いようとするのが、このタイプのリーダーシップである。それは権威的ないし専制的リーダーシップと対照的である。

この解釈はバーナードの真意でないかもしれない。しかし彼の論文集のなかの1編「民主的過程におけるリーダーシップのディレンマ」を見れば、かれが民主的リーダーシップ、あるいはそれに近いものを考えていなかったとは言いきれないであろう。

リーダーシップに基本的ディレンマがあることは明らかである。すなわち一方において、組織の運営すなわち経営管理において目的・手段の合理的連鎖を保ちつつ諸活動が調整されるために、権威・統制が用いられねばならない。それによってこそ秩序ある活動が期待されるのである。しかるに他方、これら組織の諸要因と相互補完の意味をもつリーダーシップにおいては、人々にできるだけの自立性を与え、仕事の自由度を認めるべきだとする。また目標設定に自主性を認めることが近年たかく評価される。ここで調整（そのための統制）か自由かという二律背反ないしディレンマがおこるといわねばならない。かつて官僚制組織はほとんど完全な統制を行なう、もっとも合理的なものと考えられたが、環境の変化する現代においてはかかる組織の有効性はいまや疑問視されている<sup>7)</sup>。各人の自主性と行動の自由度を認める組織、そこにおけるリーダーシップは人々の自由を少なくともある程度認めるべきだとされるが、しかもなお組織内諸活動の調整を確保することができるのであろうか。

以上の論述とならんで、バーナードは第17章の「管理責任」においても、人々の行動を規制する行動準則(彼の用語に従えば道徳準則)があるが、かかる準則につよく影響され、これを守る人々は責任能力が高いという。しかし行動準則には種々のものがあり、個人によっても異なる準則がもたれているとともに、

7) Bennis, W.: *Changing Organization*, 1966. 拙稿: 組織の変革, 組織科学, 第2巻第2号参照。

また組織の上層部にのぼるに従って、より多くの準則が加わる。その主要なもののは組織の側から要求される準則であり、たとえば（国家の法律・命令などのほか）(1) 客観的な権威体系（管理組織）をふくめて一般目的ならびに一般方針、(2) 部門の一般目的、(3) 部下の一般的道德標準、(4) 全体としての技術状態から要求されるもの、(5) 非公式組織の一般的準則、(6) “組織全体のため” という言葉で示されている準則（なかば非公式のものとして解される）、(7) 部門の非公式組織の準則、(8) 部門全体としての技術的要求などがある<sup>8)</sup>。このうち(1)～(4)は公式の、(5)～(8)は非公式の組織から要求される準則である。これらを組織準則というのである。

しかし人々は直接的衝動や欲望、ないし組織目的に反するような非公式組織の準則に従おうとすることもある。そのような欲望や準則には抵抗し、組織準則と調和する欲望に志向するように、上記のような準則につよく支配される能力こそ責任能力なのである。そして責任能力こそ経営者、管理者のリーダーシップの重要な内容とされる。

これは経営者・管理者の具備すべき能力としてリーダーシップをとらえ、それが経営者・管理者の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を付与するものだとする。この点はさきに述べられた管理者の部下に対する働きかけ（行動）ないし影響力とは別の角度から論ぜられていると見なければならぬ。ただ管理責任に関連して、同時に経営者・管理者が他の人々のために道德準則を創造することが強調されて、それがセルズニックなどのリーダーシップ論に大きな影響を与えている。筆者の理解するところによれば、第17章は管理者よりも、主として経営者のリーダーシップに主眼をおいて論ぜられていると思われる。また能力的側面として扱われている管理責任の部分は、さきの問題とは直接に関連をもたないから、ここでは深く立ち回らないこととする。

リーダーシップの能力的側面を別とすれば、彼の所説のなかに調整ないし統制と自由とのディレンマが明示的ではないが、含まれていると見られないであ

8) バーナード：前掲訳書、285頁。

ろうか。もっともバーナードの組織理論には合理的システムとしての組織を扱う志向が強いから、リーダーシップにおいて人々の自立性、自由度を認めるという明示的な内容はほとんど見当たらない。少なくとも「経営者の役割」においてはそうである。

けれども民主的過程におけるリーダーシップを論ずる論文においては、この問題を明らかに扱っているのである。

### Ⅲ 民主的リーダーシップのディレンマ

バーナードはいう。組織の機能要因としてのリーダーたちは正式に指名されたり任命されたりせず、また生れながらにしてリーダーでないのに、かれらはリーダーとして受け入れられ、他の人々がかれらに従っていることがある。ときには押しつけられ、あるいはまれに強制されてリーダーになることもある。しかもなぜある人がリーダーになりえたか、それを適切に論理的に説明することは容易でない。歴史的にはリーダーは公式組織に先立って存在していた。しかしひとたび支配体制が確立すると、それがリーダーの機能を制約する条件となり、かつ機能を遂行する手段ともなる。それというのも、人々の努力を調整する——それはすべての支配体系の共通要因である——には統制する地位がどうしても必要であり、リーダーはかかる公式の地位を通して活動するという事実のためである。

このような言葉によってバーナードはリーダーないしリーダーシップは組織活動の調整にとって必要不可欠なことを指摘する。

しかるに種々の理由から民主的過程を用いるときにはリーダーに3つのディレンマが生れる。

(1) 行動と政治のディレンマ 専制的な支配体系のなかでは組織目的にとって適切な特定目標が利用しうる手段——人間——とある程度合致しないという事実のために、たえずディレンマにおちいる。そこで人々の能力や意思に応じて目標を修正するか、あるいは人々の能力を訓練やインスピレーションで修



正、向上する必要がある。

かかるディレンマのいずれかは民主的過程を用いれば普通は修正されるであろう。目標は民主的方法できめられ、手段もそのようにきめられるであろう。しかし実は上記のディレンマはこの方法では救済できないと考えるべきである。というのは、多数の努力が具体的な効果を得るように精確に調整されるという課題は依然としてそのまま残るからである。

すなわち問題の一面についての意思決定がしばしば他の面に対する配慮なしに行なわれ、それは必要な知識や努力の集中や状況の感覚が民主的過程に参加する人々に欠けることがあるからである。従ってリーダーには民主的方法をとることによってかえってトリレンマ（3つの困難な条件）が作りだされる。すなわち（1）リーダーは技術的（外部的）状況に適した行動、（2）内部的に作用する組織条件に適した行動、あるいは（3）少なくとも多数の抽象的「民主的」意思に合致した行動の、具体的プログラムを必要とするのである。

委員会、理事会、立法府などがしばしば現在の状況では遂行できないような目標や手段を決定することは周知のとおりである。おそらくこの民主的方法（彼はこれを政治的要因という）のわるい影響は避けがたいし、理論的にはこの方法がとれるような多くの状況でも、ただそれだけの理由で解決できないであろう。従って政治的要因が加わるとリーダーシップはきわめて複雑なものになるのである。

以上のことは——少なくとも短期間をとってみれば——リーダーの数が多く、質がよほど優れていないかぎり、民主的過程は専制的過程よりも有効でなく、能率的でもない、という主張となる。

（2）個性と職位とのディレンマ　組織の有効なリーダーシップが成功するかどうかは、一方においてリーダーの適切な質、他方ではかれらが占める職位の構造いかんによる。ある時期には公式組織（コミュニケーション体系）として採用しうる方式は少数しかない。それゆえもっとも適切な職位と人との結びつきを得るためには、一方において人材が限られているから職位構造を修正し、

他方ではその利用しうる職位体系に合わせて人材の選択をすることが必要となる。ところがこの点において民主的過程をとるときは3つの源からディレンマが起こる。

(a) 職位の構造はかなりの厳格でなければならない。(b) リーダーの選択が組織的能力とは別個の政治的能力にもとづいて行われざるを得ない。(c) リーダーと職位との厳密な結びつきの微妙な問題は一般に民主的体系の能力を超えるものがある。

すなわち、職位構造は管理の便宜という点からしても、また組織全体およびそれを構成する単位組織（部分組織）の立場からいっても、安定的でなければならない。しかし民主的過程では考え方の混乱や政治的要素をもちこむことになりがちである。

また民主的過程のもとにおけるリーダーには政治的能力が重要な資格要件となる。ところが政治的能力の評価は、組織に統一性を失わせ、また集団や党派に分裂するために混乱させられる。

かかる困難は党派的要因からのみでてくるものではない。複雑な情況のもとで能力の判定は極度にデリケートであり、秘密事項をおおびらに討議するための破壊的作用のほうが、もっと明白な他の困難よりもはるかに重大である。

(3) 責任分散のディレンマ 民主的過程のもとではある管轄範囲のなかでも責任が分散するばかりでなく、リーダーは他人のきめた方針（政策）を実行しなければならないこととなる。しかもそれはそのリーダーの罪としてとがめられないどころか、かえって（誤って）功績とされる。そのためリーダーの部下への影響力は弱められることとなる。すなわち民主的方法はリーダーおよび部下の創意や熱意や信頼感を減殺するし、またリーダーに対する誘因や個人的責任感を減退させるのである。

民主的過程によって任命された官公吏のリーダーシップが不十分であるというのが一般的な意見であるが、バーナードによれば、その見解は誇張されており、今日リーダーシップの小部分だけが民主的過程で充足され、民主的過程と

いっても名目的であることが多い。もし重要な組織の大部分がこの方式で任命されたならどうなるかということが、民主的過程の無責任ということの重要な尺度になるだろうが、近年は政府および自治体システムの発展と大企業の発展のために、またある種の組織では實際上重任という方法がとられ、あるいは専門職の人々を表面だけ合法的に承認する方法などが多くなり、民主的方法で職位を充足する部分は減少しつつあると見ている。

しかし彼は民主的過程がリーダーの選択と育成とに影響して、調整と組織統一を妨げるというディレンマを過小評価することは、まことに愚かなことだといっているのである。

民主的過程につねに上記のようなディレンマが伴うにもかかわらず、このプロセスがひろく用いられ、成功と満足を得ている。ただ同じようなことは他の統治方法についてもいえるのである。では大きな組織や小さい組織で民主的過程を採用するか否かを基本的に決定するものはなにか、民主的過程に伴う擬制や策略（事実上は放棄されているのに名目的に保持されている）の限界はどうしてきまるのか。

バーナードはこういう問に対する答は、すべての公式的過程の基礎にある非公式の協働過程に関連するといふ。リーダーと部下と共同の順応的行動によって公式体系が確立される。無言の「行動の民主主義」こそ公私のすべての統治体系を決定するというのである。「王」の言うところでなく行なうところが、また「臣下」の言うところでなく行なうところが、この問題を決定する。王が事実上リードするから、臣下が事実服従する。王と呼び臣下と呼ぶが、かれらの方向を議会が決め、それをリーダーたちが執行すれば、それが民主的方法といわれるのである。人々はある条件のもとでは民主的方法を用いることができるし、用いようとするが、他の条件のもとではそれを用いることができない。複雑な事情、行為の大きな危険や、緊急性があれば、委員会の決定に従うとか、リーダーを選挙することは欲しもしなかったし、事実できなかったのである<sup>9)</sup>。

9) Barnard: *Organization and Management*.

以上の所説は、民主的過程というものが経営組織のみならず、政治組織、労働組織（労働組合）など、組織一般について論ぜられているから、その内容はかなり一般的・抽象的である。しかしこれを経営にあてはめてみれば、専制的ないし官僚的組織と対照的な民主的組織と、民主的・参加的リーダーシップに関連していることはほぼ明らかである。

そして組織活動に必要な調整、安定、統一性の確保という視点から民主的な管理過程にいくつかの困難、ディレンマがあることが指摘されている。それはたしかに過小評価することのできない問題といわねばならない。しかし同時に、バーナードはそれら困難は決定的なものでなく、リーダーの行動によって解決されるものであり、しかも民主的リーダーシップは状況によって有効に用いられることもあり、また用いられないこともあることを認めているのである。

かくしてバーナードの所論は民主的リーダーシップの困難を適切に指摘しているが、同時にリーダーシップの行動説ないし情況説に端緒を開き、民主的リーダーシップの限界を明らかにしていると見ることができるのである。

#### IV リーダーシップとパーソナリティ

ウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場実験を発端とする人間関係論は人間行動の理解のために多面的な人間観を基礎として動機づけの意義を明らかにした。またそれとともに、非公式の小集団における人間関係の指摘はとくに人々の注目を集めた。

しかしその後は個人の心理よりも、集団における社会的要因、ないし社会心理的要因のほうが重視され、小集団よりむしろ公式的な大集団における行動の研究が重点的に進められることとなった。バーナードをはじめとして、行動科学とよばれる多くの研究は組織理論のなかへ人間関係論を包摂するようになったといってよい。企業全体を人間関係のネットワークと見る企業行動の理論や、組織におけるリーダーシップの研究はこの関連において展開されてきたのである。

ところが一方では少数ながら個人心理、とくに行動する個人のパーソナリティ形成の歴史に重点をおく研究者がある。ザレズニック (A. Zalesnik) はこの方向をとるものの1人であるが、彼はこの角度からリーダーシップのディレンマを論じている。つぎにその説くところを見ることにしたい。

1 まずザレズニックは個人の自尊心を前提とする。個人は自尊心を高揚しようとして努力し闘争する。それは個人と組織のあいだでも進行し、人は社会に貢献しながら独自の個人として自己の意識を養うものと見る。ところが、(1) 組織と仕事のなかで統制されるときにはストレスを発生させる。それゆえ妥当な程度の統制を確立し、他方で自己主張の要求をみたすことは自尊の感覚にとって必要不可欠である。また (2) 組織は人々の協力の価値を強調するが、競争と自己主張の要求もまた見逃すことはできない。さらに(3)生産すること、すなわち自己のエネルギーと能力に応じた仕事を完遂することは大きな自我充足をもたらすけれども、組織のなかでは受動的な立場で助成するものも必要であって、かれらは低迷する失望に苦しむことになる。このように組織のなかでは個人の自尊心は種々の両極のあいだでバランスをとることが必ずしも容易でなく、心理的・内面的かっとう (Conflict) を感ずるのである<sup>10)</sup>。

このような前提にたつて考えるとき、組織のなかでおこる個人の内面的かっとうには種々の形態がある。ザレズニックは組織内の経営者・管理者に普通に見られるかっとうに2つの類型があるとする。身分不安は組織の頂点またはその近くにいる個人に、競争不安は頂点に向って登る途中の人々によく見られるという。

身分不安は、個人が仕事のうえである程度の成功をおさめ上位の階層に達したとき、いままでの同僚などから競争相手と見られている自分を発見し、獲得した権威を保持することに感ずる不安である。そこではすでに得た権威に伴なう責任を感じて、統制を強化したいという気持の反面に、人々に好かれたい、

10) 自尊心についてはアーギリス(Argyris, C.: *Integrating the Individual and the Organization*, 1967) も心理的エネルギー関連してこれを論じている。前掲拙著, 167頁。

「よい人間」としての役割を演じたいという心理も存在し、ディレンマにおちいる。しかし好ましさを増すために社会的距離を除去しようとするれば、しばしば仕事の効率を低下させる。さらに組織の頂点に近い人々はいっそう権力の源泉に近づき、上司によって受け入れられたいと欲して、行きすぎた依存的態度をとり、それがまた仕事の効率を妨げることがある。経営者がときに孤独感を訴えるのは、かれに専門化された全体的調整のための意思決定が困難な仕事であるからばかりでなく、このような身分不安を反映するためと考えられるのである。「もしある問題について一定の立場をとることができないような経営者におつかり、かれが言葉を濁すとか二枚舌を使うようなときには、身分不安に苦しむ人物と考えてよい」。

内面的かっとうの第2の主要形態は競争不安である。それには失敗の恐怖と成功の恐怖とがある。

児童においてもよく見られるが、成人においても、彼が手をつけるものはすべて失敗せざるを得ないという感情がしみこんでいる場合には、失敗の危険をおかすよりはあきらめてしまい、行動をひかえる。これが失敗の恐怖であり、「ゲームを始める前に回避する」仕事について非現実的な基準を採用したか、また到達できない目標と内面的に競争していると考えられる。

これと正反対のものは成功の恐怖とされる。人間は他人を押しつけてのみ成功の地位を獲得できると考えているときは、成功とともに罪悪感が強まり、成功に導いた行動を取り消し破棄したいという衝動を感じる。そこで罪悪感を生むような成功の寸前に自分を妨害するのである。「勝利の口から敗北を奪う」と形容される。

これらの身分不安と競争不安は経営者や管理者が同僚やその他個人との関係において感ずることのある心理的・内面的かっとうである。ザレズニックはこれをリーダーシップのディレンマというのである。これはさきに述べたような統制か自由かという、組織の要求と個人の欲求とのあいだのディレンマ、すなわちバーナードやデュービンが論じたディレンマとは別個の問題である。ザレズ

ニックのはリーダー個人の内的的かつとうであり、バーナードが扱おうとしたのは組織と個人のあいだのディレンマである。しかし前者もリーダーシップに関連する問題であることはたしかである。

そして彼はその処理の方法をつぎのように述べている。ここで強調されているのは自己を知り、自己の発達に責任をもつことである。

(1) 動機づけの多種性を容認する。われわれは内的的世界が社会的に好ましい衝動や願望ばかりに充されているのではなく、対立、反感、怒り、侮べつのような感情をも含んでいることを認めねばならない。思考と感情とのあいだに密接な結びつきを確立することである。

(2) 確固たる自己像を確立する。自分がだれであり、だれでないかを知り、積極的な自己の位置を確立することであり、それによって他人によって性分に合わない位置づけをされることを防ぐ。自主性と自己像を確立すれば、リーダーシップにとって必要な行動と思考の自由が得られる。

(3) 反応に一貫性と継続性を維持する。自分の絶えざる変化は同僚、部下などに混乱を起し、部下の安定感を害する。

(4) 活動と関係について選択する。仕事や社会における多くの活動に参加することは意義あることと信じられているが、かかり合う関係を選択し自分の価値を高めるために、あまりに雑多の人々から尊敬を集めようとしなない精神構造も重要である。

(5) コミュニケーションを学習する。自分の反応について鋭い意識をもち、自分の意思と態度を時機を失せず伝達することが必要であり、くすぶっている反応を不適当な時機に噴出させないことが、相手の混乱や懸念を起させないことになる。

(6) 週期的な生活パターンのなかで生活する。リズム的な生活は適切な活動への準備となる<sup>11)</sup>。

11) Zalesnik, A.: *Human Dilemmas of Leadership*, 1966, 北野利信訳, 経営の人間問題, 第3章 38頁以下。

2 ザレズニックは他方において集団関係の角度からもリーダーシップのディレンマを論じている。それがむしろより興味ある論点と考えられる。組織は本質的に個人が目的、イデオロギー、期待などによって結び合わされている関係の体系であるとし、バーナードの所説をひいて経営者、管理者の機能は、(1) 人々の活動の調整をはかること、すなわち組織の内部的安定性を確保すること、(2) 統制ないし影響力により個人の行動を変更すること、すなわち意識的な意図をもって人々の行動や態度の変化をもたらすことにあるとし、後者は環境的圧力の衝撃のもとにおこるより攻撃的なものと解して、これを媒介過程という。それとともに彼は(3)経営におけるホメオスタシス機能を指摘する。経営者の介入のもっとも少ない行動によって生物的な自然治療力によって安定とバランスを保つ過程であると認める。たとえば経営者がその反応を目的の設定とコミュニケーションに限定し、手段や手続の決定はインフォーマルなものに委ねて身をひく。

これは環境可能性を能動的に探求するタイプの経営機能であり、環境的圧力に対して攻撃的あるいは反動的でなく、むしろ順向的で、組織に存在する資源の創造的利用に順応した変化をひき起すのである。自動車の製造は環境的圧力でなく、むしろ新しい水準の技術的進歩を応用した個人の革新的行動によって行なわれたと考え、この意味でホメオスタシス機能は革新的とよんでもよいという。

ザレズニックがいう(2)媒介過程と、(3)ホメオスタシス過程とは、経営者リーダーシップの2つの型(ないし両極)を意味するものと解される。媒介過程はその攻撃性のゆえに典型的に抵抗、反対、ときには露骨な敵意を誘発し(独裁的・専制的リーダーシップ、ホメオスタシス過程は分権の条件のもとで用いられ、順向的で組織的資源の有効利用を行なおうとするもの(民主的・参加的リーダーシップ)とされている。そして革新の心理については現在多くのことが未知であるが、後者のほうが革新的だと認めるのである。

このように経営機能のタイプを分析したのちに、それらは異なったスタイル



の人間関係的な行動・思考および問題解決を必要とするという。ここでふたたび個人心理的アプローチを用いるのである。経営者の環境に対処するときどのように感情を投入しエネルギーを配分するかによって、パーソナリティの行動様式に3つの基本型があるとする。

(1) 人間指向型 課業やアイデアはほとんど意味をもたず、他人との関係づけに大きなエネルギーを投入する。人間関係における親密度を重視し、受動性と連帯性へ傾く。

(2) アイデアないし課業指向型 人間指向型と反対に他人の友情などよりも課業の遂行に専念し、そこから報奨ないし誘因を生み出す。有形の生産性を強調し、仕事中心に権威の垂直的關係を好み、攻撃性を発揮し、外からくる攻撃性に耐えようとする。

(3) 融合指向型 人間のおよび課業的タイプの両極端をはなれて、諸目標の融合にエネルギーを投入する。かれは業績にも関心をもつが、成果を組織的人間的努力に関係づける。一般に権威の垂直的性質を認めアイデアやコミュニケーションで他人に影響を与えることを企てる。しかしこのタイプの人には責任や義務を果せないと恐怖感を生じ、しばしば同調的、因習的思考になり、従って仕事における創造性を減退させる傾向をもつとされる。すなわち他人を考慮にいれたエネルギーな働らきはこのタイプの強味であり、ときに因習的態度が弱味となる。

経営機能に3つのスタイル、そしてパーソナリティに3つの基本型があると見れば、それらの相互関係が問題となる。それに対するひとつのアプローチは

		経営機能—組織的要求		
		ホメオスタシス	媒介	順向
パーソナリティ の指向	人間	◎	○	×
	人間・課業融合	○	◎	×
	アイデア・課業	×	○	◎

◎ 主要行為    ○ 二次行為    × 回避行為

図のように2種の変数をマトリックスの形に組み合わせることによってなされる。

それぞれのパーソナリティ指向をもつ個人は選択的にある特定の経営機能を主要行為とすると考えられる。しかしながら組織効率の観点からいえば、目的の確保（業績）と組織の内部的能力の維持（集団の維持）をともに保証しようとするならば、経営機能のある種のミックスが必要になると思われる。それは状況の要求に応じて反応できる能力をもつ人々の柔軟な行動が有効なリーダーシップだとする見解と合致するのである。課業ないし業績と集団維持との2つの機能的条件が満たされることが必要だとするのである。それはグループ・ダイナミクス学派の主張ときわめて密接に結びついており、現在多くの学者によって受けいられているものである<sup>12)</sup>。

しかしながらザレズニックはここで重大な疑問を提出する。リーダーシップのいまひとつの見解は経営機能の2分（前二者）に応じてリーダーシップが成立し、課業的専門家は課業行為を通じて、また社会的（人間関係的）専門家は感情表出と緊張解放によって、リーダーシップを行使し、そこに役割分化が必要だとする。

役割ないし行動の柔軟性を理想とするか、役割分化を理想とするか、2つの見解の相違によって、経営者育成についての意味も異なってくる。個人はその発達途上の極度に制約された条件によって、ある行為のレパートリーの範囲内で行動すると考え、個人心理とその発達過程を重視するザレズニックにとっては、役割の柔軟性を教育の原則にしようとする見解は非現実的な試みとされる。柔軟性を重視するのは人間関係的能力の戦略的要因を組織のうちに求めることによって、個人行為の発達基盤を無視する傾向がある。改革の目標は個人よりもむしろ組織におかれる。個人の変化と切りはなして、どのように組織や社会が変化しうるかは、多分に疑問の余地があるとするのである。

すなわち個人発達の過程によって制約されたパーソナリティを無視して、組織効率のために役割の柔軟性を要求し、経営者育成を行なおうとするのは、個

12) 同書、第9章、訳書214頁以下。

人のなかに確立した防衛と順応のバランスを変えようとする好ましからぬ企てだとする主張である。

この意味で組織が要求する経営者の弾力的・情動的リーダーシップは個人心理の角度からみれば容易に望みがたいものであり、また経営者育成においても困難がある。ここにリーダーシップのディレンマがあるとザレズニックはいうのである。

## V む す び

組織においてリーダーシップが不可欠の機能要因であることは明らかである。しかも今日多くの学者は組織参加者にかかなりの程度に自主性と行動の自由を認める民主的・参加的リーダーシップが望ましいとする。しかし他方に、組織が有効に、すなわち目的達成に向って機能するためには諸活動に調整ないし統制を加えることも必要である。調整ないし統制か、それとも行動の自由かという選択がリーダーシップの基本的ディレンマのひとつと考えられる。

バーナードはそれについて民主的リーダーシップにおける諸困難を指摘して、調整の重要性を主張するように見える。それはかれが組織の体系的<sup>システム</sup>本質を重視することによると考えられるが、しかしまたリーダーシップの行動において、状況によって民主的過程を用いる場合と用いえない場合があることを述べて、柔軟なリーダーシップ行動が重要だとしていると解される。いいかえれば組織の安定性と統一性を確保するためにかかなりの程度まで調整的意思決定を行ない、しかも場合によってある程度の自由度を参加者に認める行動をとるべきだとしているようである。

リーダーシップのディレンマはいまひとつザレズニックによって指摘される。近年のリーダーシップ論はおうむね民主的・参加的リーダーシップの有効性を認め、同時に状況によって専制的リーダーシップとのあいだの適切な選択的適応<sup>13)</sup>をはかるべきだとする。すなわちリーダーシップ行動の柔軟性を重視する。

13) McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*, 1960. 高橋達男訳, 企業の人間的側面。ま

しかるに、かれはそれぞれの制約された条件のもとで形成された個人パーソナリティを考えると、そのことはきわめて困難と見るのである。

個人パーソナリティについてのこの指摘には聞くべきものが認められるが、パーソナリティが3つの基本型のみで分類されるものか、またそれらがそれほど固定的なものであるか、について大きな疑問をもつのである。現に優れたリーダーのうちには人間・課業融合型の人を見出すことができるし、ある程度まで行動の柔軟性をもつ人物があることも事実だと考えられるのである。