

# 經濟論叢

第108卷 第5号

## 田杉 競教授記念號

---

|                               |         |     |
|-------------------------------|---------|-----|
| 献 辞                           | 大野 英 二  |     |
| ドイツ経営経済学説と統一理論の問題             | 山本 安次郎  | 1   |
| 研究開発の経営職能論的考察                 | 森 俊 治   | 34  |
| バーナードとの対話                     | 飯 野 春 樹 | 55  |
| バーナード管理論における<br>リーダーシップの位置づけ  | 大 平 金 一 | 76  |
| 資本制企業生産諸関係の重層的構造              | 片 岡 信 之 | 92  |
| 企業行動における組織的要因と環境              | 赤 岡 功   | 110 |
| 情報の経済分析について                   | 浅 沼 萬 里 | 128 |
| 経営管理におけるシステム<br>概念の変遷について (2) | 降 旗 武 彦 | 150 |

田杉 競 教授 略歴・著作目録

---

昭和46年11月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## バーナード管理論における リーダーシップの位置づけ

大平 金一

### はじめに

本稿には私の独創的見解はなに一つ入っていないことを、はじめに断っておきたい。本稿の意図したことは、C. I. バーナードがその著「経営者の役割」<sup>1)</sup>の特に第4部のなかで取り扱っている、より高次な管理職能である組織道徳創造の職能、すなわちリーダーシップ職能についての私自身の理解をより明確にすることであった。

なぜこのような意図を持ったか、またなぜこの記念論文集においてこの意図を果さうとしたかについては、若干の理由がある。

第1に、バーナードの管理論は窮極的にはリーダーシップ論として展開されかつ締めくくられているのにもかかわらず、バーナード管理論をリーダーシップ論として論ずる者はほとんどいないということ。私の記憶するところでは、田杉競教授が昭和43年に大阪市立大学で開かれた日本経営学会第42回大会の統一論題、第Ⅱ部門において、論題、経営管理の基本問題、——サブタイトル、バーナード理論の再認識——で研究発表された時、その後半において、バーナードのリーダーシップ論を展開されたのがバーナードのリーダーシップ論に関する唯一の学術的発表のように思われる。

第2に、同じく、日本経営学会第42回大会の統一論題第Ⅱ部門において、一

1) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, 山本・田杉・飯野訳「新訳・経営者の役割」ダイヤモンド社、昭和43年8月。

橋大学の宮川公男教授が、意思決定の課題という論題で研究発表された時、宮川教授は管理者の2大職能として意思決定とリーダーシップを併列して説明されたのに対して、神戸大学の占部都美教授から意思決定論の中にリーダーシップ論が包含されるという発言があり、両教授の間に若干の論争がなされ、しかも結局はものわかれに終わったことがあったこと。

第3に、近年さかんに論じられてきている意思決定論は、主として、いわゆるバーナードの意思決定論のうちの機会主義的側面であって、もう一つの側面すなわち道徳的側面があまり問題とされていないように思われること。

以上3点が、その理由といえはいるのであるが、はたして意図したように、より高次の管理職能としてのリーダーシップ職能についての私自身の理解をより明確にすることができるか、そしてまた、上述の3点に対して何らかの示唆を与えることができるか否かは別として、上述した意図によるために、できるだけ私見および他よりの引用をさげ、バーナードの述べるところにしたがって、バーナードの管理論としてのリーダーシップ論の理解を深めることに終始した次第である。

## I 協働における道徳的側面

バーナードによれば、公式組織における行為すなわち協働は、①組織の構造あるいはその動的過程に依存する、と同時にまた②個人的心理すなわち個人の選択、動機、価値的態度、効用評価、行動規準および理想にも依存するのである。前者を協働の技術的側面とすれば、後者は協働の道徳的側面<sup>2)</sup>である。

さて、バーナードは、組織の構造ならびにその過程の原理についての共通の理解を得るために、第1部第1章緒論から第4部第16章管理過程に至るまで、協働の道徳的側面をできるだけさけて、協働のより技術的側面を取り扱ってきたのである<sup>3)</sup>。

2) Barnard, *op. cit.*, pp. 258-9, 同訳書, 269-7頁。

3) Barnard, *op. cit.*, p. 258, 同訳書, 269頁。

もちろん、その間まったく協働の道徳的側面をさけるということとはできず、第2章においては、それらの諸要素を「個人的心理」という概念に総合し、第11章では「誘因と説得」との関連においてこれらの要素を要説し、第12章ではこの同じ要素を「権威の主観的側面」を論ずるなかで取り扱い、意思決定に関する第13章および第14章では、ある個所で「道徳的側面」と称したものととの関係が、この同じ要素に関するものであり、第16章では組織と個人との関係における「効用」という概念がこれらの同じ側面を意味していたのである<sup>4)</sup>。

ところが、通常、組織の構造的特徴があいまいで、作用要因の把握が困難であるため、すなわち、

- ① 物的環境と人間の生物的構造にもとづく諸制約
- ② 協働の成果の不確実
- ③ 目的の共通理解の困難
- ④ 組織に不可欠な伝達システムの脆弱さ
- ⑤ 個人の分散的傾向
- ⑥ 調整の権威を確立するための個人的同意の必要
- ⑦ 組織に定着させ、組織の要求に服従させようとする説得の大きな役割
- ⑧ 動機の複雑性と不安定
- ⑨ 意思決定という永続的負担

これらすべての組織要素——道徳的要因はその中に具体的にあらわれる——がリーダーシップの必要を求め、人間協働における主要要因を「リーダーシップ」すなわち「信念——

- ① 共通理解の信念
- ② 成功するだろうという信念
- ③ 個人的動機が結局満たされるという信念
- ④ 客観的権威が確立しているという信念

4) Barnard, *op. cit.*, p. 258, 同訳書, 269頁。

⑤ 組織に参加する人々の目的よりも、共通目的のほうが優先するという信念——を創造することによって、協働的な人々の意思決定を鼓舞するような個人の力」だけに求める結果になるのである<sup>5)</sup>。

もちろん、だからといって、リーダーシップまたは道徳的要素、あるいは協働の構造と過程、のどちらかだけが組織における唯一の、重要な、意味のある一般的な要因であると想定するのは、いずれも誤りである<sup>6)</sup>。

すなわち、協働の働きは、全体としての組織の働きであって、リーダーシップの働きではない。しかし、信念すなわち「組織がエネルギーと満足をたえず相互に交換しつづけることを可能にさせるところの触媒」の創造がなければ、協働または組織の構造は存続することはできないし、一般に成立すらしめないのである<sup>7)</sup>。

したがって、創造的過程は協働<sup>8)</sup>であり、その協働を可能にし、維持するもの、すなわち協働諸力に不可欠な起爆剤となるものが道徳的要素またはリーダーシップなのである<sup>9)</sup>。

5) Barnard, *op. cit.*, pp. 258-9, 同訳書, 270頁。

6) Barnard, *op. cit.*, p. 259, 同訳書, 270頁。

7) Barnard, *op. cit.*, p. 259, 同訳書, 270頁。

8) Cf. C. I. Barnard, *Organization und Management*, 1948, pp. 81-86. ここで(第4章, リーダーシップの本質)バーナードは、動詞「導く」(to lead)には2つの意味があり、1つは「卓越すること、先んじていること、秀でていること」であり、他は「他の人々を導くこと、彼らの活動を支配すること、1つの組織あるいはそのある部分の長となること、指揮すること」である、とのべ、そして「リーダーシップ」を「リーダーが、人々あるいは人々の活動を、組織された努力の中へ導くところの、個人の行動の性質である」と定義し、さらに、これはリーダーシップの第1の意味であるが、全職員の指揮あるいは監督から区別されるところの、物財の管理もまたリーダーシップの第2の側面として包含される、と述べている。

さらに、バーナードは、リーダーシップは(1)個人、(2)追従者または組織、(3)情況、の3つの事柄に依存するから、「リーダーシップ」は「少くとも3つの入りくんだ変数—個人、部下の集団、情況の函数である」としていわゆる要素論をとっている。

そしてまた、リーダーシップ行動の第1の領域、すなわち諸目標の決定において、「リーダーがなすように部下に告げる多くの事柄は、彼が導くところのその部下によって彼に暗示される」ということから、「時に、リーダーは、のろまな奴、気ままな職務担当者、伝達の単なる経路、考えの盗人、であるという印象を与える」とも述べている。

9) Barnard, *op. cit.*, p. 259, 同訳書, 270頁。

## II 管理職能の道徳的側面

バーナードにおいては、管理職能は他の人々の活動を調整することであり<sup>10)</sup>、したがって、その結果として協働努力を維持する作用をする<sup>11)</sup>。

さて、バーナードによれば、本質的な管理の諸職能として3つの管理職能があげられる。これらはすでに第7章において、また、やや詳細に第3部において述べたような組織の諸要素に対応するものである。その第1は、組織伝達の維持であり、その第2は、必要な活動の確保であり、その第3は、目的と目標の定式化である<sup>12)</sup>。

もちろん、これら3つの管理諸職能は、たんに組織の要素にすぎないことは当然のことであり、組織をつくるのは(組織を組織たらしめるのは)管理システム内における彼ら3要素の結合である<sup>13)</sup>。

さて、この3つの要素の結合、すなわち3管理諸職能の具体的な相互作用ならびに相互適応には、2つの相反する行動への刺戟が含まれているのである<sup>14)</sup>。

すなわち、この結合は、第1に、1部は組織環境——全体としての特定協働システムとその環境——の諸要因によって規定されるのであり、それには論理的分析的過程と戦略的要因の識別とが必要となるのであるが、第2には、同じく、行為の活力すなわち努力しようとする意思を維持することができるかどうかにも依存するのである<sup>15)</sup>。

単純な言い方をすれば、この結合の第1の側面は全体としての管理職能の技術的側面であり、第2の側面はその道徳的側面であるということができよう。このうち、前者は第16章管理過程において考察され、後者は第17章管理責任の

10) Barnard, *op. cit.*, p. 215, 同訳書, 225頁。

11) Barnard, *op. cit.*, p. 216, 同訳書, 226頁。

12) Barnard, *op. cit.*, p. 217, 同訳書, 227頁。

13) Barnard, *op. cit.*, p. 233, 同訳書, 243頁。

14) Barnard, *op. cit.*, p. 233, 同訳書, 244頁。

15) Barnard, *op. cit.*, pp. 233-4, 同訳書, 244頁。

性質において考察されることになる<sup>16)</sup>。

さて、この全体としての管理職能の第2の側面、すなわち道徳的側面から、管理職能には組織道徳の創造<sup>17)</sup>すなわち、他の人々のための道徳準則の創造が加えられることになる<sup>18)</sup>。

この組織道徳の創造という管理職能は、管理責任、すなわち「主としてリーダーと無関係に生ずる諸態度、諸理想、諸希望を反射しながら（熟慮しながら）、人々の直接目的を越えた、いいかえれば彼らの時代を越えた目的達成のために、人々の意思を結合するようになりたてるところの、リーダーの能力」がこれを要求するのであって<sup>19)</sup>、この組織道徳の創造は、いわば本質的な3つの管理諸職能の結合を可能にする、より高次の管理職能と考えられる。すなわち、この組織道徳の創造という管理職能は、本質的な3つの管理諸職能を結合して、全体としての管理職能を形成するにあたって、技術的側面としての組織環境の諸要因とともに、不可欠なものであり、したがって、本質的な3つの管理諸職能とは同列のものではなくて、より高次の管理職能なのである。

ところで、この組織道徳の創造という管理職能には2つの側面がある。1つは組織情熱の側面であり（よく認識されており、誘因の経済、およびとくに組織を構成する諸力を獲得する場合における説得の方法の必要性については本稿ですでに述べた）、他は司法的機能に関する側面である<sup>20)</sup>。しかし、ここで問題となるのは前者である。

さて、管理職能における道徳的側面は、前述した協働における道徳的側面に対応するものであることは申すまでもないことであろう。

16) Barnard, *op. cit.*, p. 234, 同訳書, 244頁。

17) Barnard, *op. cit.*, p. 283, 同訳書, 296頁。

18) Barnard, *op. cit.*, p. 279, 同訳書, 291頁。

19) Barnard, *op. cit.*, p. 283, 同訳書, 296頁。

20) Barnard, *op. cit.*, p. 279, 同訳書, 291-2頁。

### III 道徳的側面とリーダーシップ

すでに、Iの協働における道徳的側面において、道徳的側面とリーダーシップについてふれたのであるが、ここで両者の関係をはっきりと理解することにしよう。

バーナードによれば、リーダーシップは技術的な熟練と道徳的複雑性に対する、比較的高い個人的能力に与えられる名称である<sup>21)</sup>。したがって、リーダーシップには2つの側面がある。第1の側面は、体力、技能、技術、知覚、知識、記憶、想像力における個人的優越性の側面である。これは局部的、個人的、特殊的、一時的である。そしてまたこれは、直接的な側面で、時と所のいかんによって非常に変動し、条件づけ、訓練、教育によって育成され、特殊な事情のもとにおいてとくに意味があり、相対的で、かなり容易に決定しうるものであって、比較的に客観的で、積極的な行為に必要であり、人からも尊敬され、対抗もされるものである。

第2の側面は、決断力、不屈の精神、忍耐力、および勇氣における個人的優越性の側面である。それは、より一般的で、より不変的であり、特定の育成することがむずかしく、より絶対的で、主観的であり、社会の態度と理想およびその一般的諸制度を反映するものである。それは行動の質を決定するものであり、人がどんなことをしないか、すなわちどんなことをさし控えるかという事実から、最もよく推察されるのであり、尊敬と崇敬をあつめるものである。われわれが普通に「責任」という言葉に含めるリーダーシップの側面であり、人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想を与える性質である。

このうち、前者はリーダーシップの技術的側面であり、後者は道徳的側面といふことができる<sup>22)</sup>。そしてまた後者は、いわゆるリーダーシップの資性論に通ずるものでもある。さて、ここで問題となるのはもちろん後者である。した

21) Barnard, *op. cit.*, p. 288, 同訳書, 301頁。

22) Barnard, *op. cit.*, p. 260, 同訳書, 271頁。

がってここでは、リーダーシップは前述のように「信念を創造することによって協働的な個人的意思決定を鼓舞する個人の力」と定義されてよい。

また、バーナードは、リーダーシップの要素と過程は、観察したり、抽象化するのが非常に困難であるから、この問題を解明しようとするここでの試みにおいては、

- ① まず、人の道徳的性格と個人的責任の性質とはなにを意味するかを考察する必要がある。かように内的過程について若干の思弁的記述を簡単に試みなければならないが、その内的過程はただ——主観的な経験の助けをかりて だれでも経験する外的現象から推量されうるものである。
- ② つぎに、個人の道徳、責任、ならびに道徳状態におけるある特徴的差異に注目しよう。
- ③ さらに、管理職能から影響を受ける個人の道徳的地位の内にみられるいくつかの重要な差異を述べよう。
- ④ 最後に、責任の最高の表現である「道徳の創造」という管理職能を考察しよう、とのべている<sup>23)</sup>。

そこで、道徳的側面とリーダーシップとの関係をあきらかにするために、バーナードにしたがって、以下、バーナードにおける「道徳」、「道徳状態」、「責任」、「道徳の複雑性」について、それぞれの意味するところをみよう。

1) 道徳は、個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的性向である。そしてこの道徳は、一般的、安定的性向と一致しない直接的、特殊な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつのである<sup>24)</sup>。

また、道徳は、人間としての個人に外的な諸力から生ずる多くの道徳的諸力からなる複数概念であるから、これらの多くの内的諸力あるいは一般的性向は、積極的あるいは消極的な指示からなる私的行動準則であると解すれば、道徳は、

23) Barnard, *op. cit.*, p. 261, 同訳書, 277頁。

24) Barnard, *op. cit.*, p. 261, 同訳書, 272頁。

私的な行動準則の集合体であるとみることができるわけである<sup>25)</sup>。

2) 道徳状態は、各人の行動を一部支配するいくつかの私的道徳準則がどんなものかということによって決定されるものであって、それは単純であったり、複雑であったり、高くも低くもあろうし、また広くも狭くもあろう<sup>26)</sup>。また、この道徳状態は、リーダーシップの基礎であって、それによってリーダーシップの質が決定されるのである<sup>27)</sup>。

3) 責任とは、反対の行動をしたいという強い欲望あるいは衝動に直面して、その個人の行動を規制する特定の私的道徳準則の力をいうのである。したがって道徳状態とは同一ではない<sup>28)</sup>。また、責任とは、各自に内在する道徳状態がどんなものであっても、それが行動に影響を与えるような個人の資質である<sup>29)</sup>。さらにまた、前述したように、責任とは、リーダーシップの道徳的側面であって、人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想を与える性質である<sup>30)</sup>。

その他、責任は協働の達成にとって最終的表現である<sup>31)</sup>。責任の最高の表現は(組織)道徳の創造である<sup>32)</sup>。責任というものの最高の好例は管理責任の中の(組織道徳)の創造的側面である<sup>33)</sup>。等々。

4) 道徳の複雑性は、道徳状態の表現の1つであって、個人準則の数が多い場合<sup>34)</sup>および個人の道徳準則に組織の道徳準則がプラスされた場合にいわれる<sup>35)</sup>。ここで問題となるのは管理職能における道徳の複雑性である。

さて、以上のべたところによってみるに、責任とは、道徳という集合概念の中にふくまれる種々の私的行動準則に対して、道徳一般、したがって私的行動

25) Barnard, *op. cit.*, p. 262, 同訳書, 273頁。

26) Barnard, *op. cit.*, p. 263, 同訳書, 274頁。

27) Barnard, *op. cit.*, p. 283, 同訳書, 295頁。

28) Barnard, *op. cit.*, p. 263, 同訳書, 274頁。

29) Barnard, *op. cit.*, p. 267, 同訳書, 278頁。

30) Barnard, *op. cit.*, p. 260, 同訳書, 271頁。

31) Barnard, *op. cit.*, p. 257, 同訳書, 268頁。

32) Barnard, *op. cit.*, p. 261, 同訳書, 272頁。

33) Barnard, *op. cit.*, p. 281, 同訳書, 293頁。

34) Barnard, *op. cit.*, p. 271, 同訳書, 283頁。

35) Barnard, *op. cit.*, p. 273, 同訳書, 285頁。

準則一般のもつ傾向、すなわち一般的、安定的傾向と一致しない直接的、特殊な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化するという傾向を強めて、その私的行動準則を行動に導くところの支配的な力、すなわち個人の資質であるということができる。したがって、責任の伴わない道徳は無力に等しいということにもなろう。いわば、道徳を道徳たらしめるものは責任であるともいうことができるであろう。ここから、前述の「責任は協働の達成にとって最終的表現である、責任の最高の表現は(組織)道徳の創造である、責任というものの最高の好例は管理責任の中の(組織道徳)の創造的側面である、」等々の表現が可能になるのである。

また、リーダーシップの2側面のところですでにのべたように、リーダーシップの道徳的側面とよばれるものが、一般に責任と呼ばれるものであるということから、リーダーシップと道徳との密接な関係、すなわち相互依存の関係があきらかになるものとおもう。換言すれば、バーナードにおいては、道徳的側面におけるリーダーシップと責任とは同義語として用いられているのである。したがって、リーダーシップがすなわち道徳でないこともここであきらかとなるわけである。

そしてまた、道徳状態は、各人の行動を一部支配するいくつかの私的道徳準則がどんなものかということによって決定されるものであるということは、換言すれば、道徳状態は各人の責任を伴う(あるいは責任によって裏付けられた)いくつかの私的道徳準則がどんなものかということによって決定されるものである、ということであるから、道徳状態とリーダーシップの関係はあきらかであり、全体としてのリーダーシップが道徳的状态から生ずる、あるいは、道徳状態が全体としてのリーダーシップの基礎となり、その人の道徳的状态のいかんによって、その人の全体としてのリーダーシップの質が決定されるということも理解されるであろう。

したがって、バーナードの述べるように、リーダーシップの質、リーダーシップの影響の永続性、リーダーシップの関連する組織の持続性、リーダーシッ

ブが刺戟する調整力等は、すべて道徳的抱負の広さ、道徳的基礎の広さ、すなわち道徳状態の広さをあらわすということがいえるのである<sup>36)</sup>。

#### IV 管理職能とリーダーシップ

さて、IIの管理職能の道徳的側面においてあきらかにしたように、全体としての管理職能は、3つの本質的な管理諸職能、すなわち、①組織伝達の維持、②必要な活動の確保、③目的と目標の定式化、に加えて、組織道徳の創造というより高次の管理職能、すなわち、本質的な上記3つの管理諸職能が、全体としての管理職能を形成するために結合することを、組織環境の諸要因とともに、可能にするところのもので、したがって、本質的なこれら3つの管理諸職能とは同列のものではない、より高次の特殊な管理職能をもつのである。

また、組織道徳の創造という管理職能には2側面があって、1つは組織情熱に関する側面であり、他は司法機能に関する側面であること、そして、ここで問題となるのは組織情熱に関する側面であることについてもすでに上述したところである。

したがって、ここでは、組織道徳の創造という管理職能の組織情熱に関する側面についてみていくことにしよう。

この組織情熱に関する組織道徳の創造という管理職能の最も一般的に認められている側面は、組織内における「モラル」の確保、創造、鼓舞と呼ばれているものである。これは組織ないし協働システムと客観的権威のシステムに、考え方、基本的態度および忠誠心を教え込む過程であり、それは個人的利害とか、個人的準則の重要でない指令を、協働的全体の利益に従属させることとなるのである<sup>37)</sup>。

さて管理者に要求される大部分の組織的決定についていえば、道徳の複雑性から生ずるところの道徳の対立は組織準則内のことであって、個人準則は直接

36) Barnard, *op. cit.*, p. 284, 同訳書, 276-7頁。

37) Barnard, *op. cit.*, p. 279, 同訳書, 291頁。

には関係しない。すなわち、「組織人格」のみが関係するのである。したがって、対立は1つの「問題」として、比較的客観的に取り扱われることができる。実際、おそらく、たいていの管理的決定は技術的決定の外見を装うのである。そこでは道徳的側面は意識的に評価されないのである。したがって、管理者は個人的関心とか道徳感とかに関係なく、多くの重要な決定をすることができるのである<sup>38)</sup>。

しかしながら、組織道徳の創造(創造的道徳性)すなわち一般的には組織内における「モラル」の創造が問題となるときには、個人的責任感——いいかえれば誠実感ならびに廉直感——が端的に強調されるのであって、おそらく、ほとんど、だれもこのような仕事を客観的におこなうことができないのである。実際、こういった仕事は、「管理者として当然なすべき義務であるという確信」ではなくて、「管理者たちが、組織の利益のためにすることを、彼ら自ら正しい信ずる確信」すなわち個人的確信にもとづかなければ、だれも引き続いておこなうことができないのである<sup>39)</sup>。

すなわち組織道徳の創造という職能、すなわち「モラル」創造職能は「(組織道徳創造の)立派な達成のために、そのリーダーの考えにおいて、個人の諸準則と組織の諸準則が同一であるという証明」を意味するところの確信という要因を必要とする。この確信という要因は、①組織の構成員ならびに、②公式組織の基底にあって最もすみやかに不誠実を感得する非公式組織に、確信を与える合着質である。この確信は、組織を構成するために進んで努力を貢献する人々に、組織への定着欲——いかなる誘因もこれに代りうるものはない——を起こさせる不可欠の要因である。したがって、この確信がなければ、すべての組織は滅亡するのである<sup>40)</sup>。

ところで、バーナードにおけるリーダーシップの道徳的側面とは、「組織がエネルギーと満足とをたえず相互に交換しつづけることを可能にさせるところ

38) Barnard, *op. cit.*, p. 281, 同訳書, 293-4頁。

39) Barnard, *op. cit.*, p. 281, 同訳書, 294頁。

40) Barnard, *op. cit.*, pp. 281-2, 同訳書, 294頁。

の触媒であるところの信念、すなわち

- ① 共通理解の信念
- ② 成功するだろうという信念
- ③ 個人的動機が結局満されるという信念
- ④ 客観的権威が確立しているという信念
- ⑤ 組織に参加する人々の目的よりも、共通目的のほうが優先するという信念

を創造することによって、協働的な人々の意思決定を鼓舞するような個人の力」である、ということであった。

そして、このリーダーシップにおける信念の創造とは、個人準則と組織準則の同一を意味する信念の創造であって、まさに、組織道徳の創造、すなわち「モラル」の創造における「個人準則と組織準則の同一であるという証明」を意味するところの、リーダーの確信に他ならない。

すなわち、リーダーによる信念の創造にもとづくリーダーシップと、リーダーにおける両準則同一の確信にもとづく組織道徳の創造とは、全く同一のものなのである。

したがって、この信念の創造、すなわち両準則同一の確信にもとづくリーダーシップないしは組織道徳の創造は、それによって、組織ないし協力システムと客観的権威のシステムに考え方、基本的態度、および忠誠心を教え込み、組織を構成する人々に組織への定着欲を起こさせ、協働的な人々の意思決定を鼓舞する力となるのである。

ここにおいて、より高次の管理職能としての組織道徳の創造と、リーダーシップの道徳的側面とは全く一つのものとして理解することができるであろう。したがって、より高次の管理職能としての組織道徳の創造職能は、換言すれば、より高次の管理職能としてのリーダーシップ職能ということになる。

すなわち、ここに、組織道徳の創造をその内容とする、より高次の管理職能としてのリーダーシップ職能をみるのできるのである。

そして、さらにバーナードは、このリーダーシップの作用（機能）を次のようにのべている。リーダーシップは自然の法則を無視するものでも、また協働努力に不可欠な諸要因にかわりうるものでもない。そうではなくて、リーダーシップは必要かくべからざる社会的な本質的存在であって、

- ① 共同目的に共通の意味を与え
- ② 他の諸誘因を効果的にする誘因を創造し
- ③ 変化する環境の中で、無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え
- ④ 協働に必要な強い凝集力を生み出す個人的確信を吹きこむ

ものであると<sup>41)</sup>。

したがって、全体としての（組織道徳）創造職能はリーダーシップの本質であり、同時にまた管理責任すなわち、「主としてリーダーと無関係に生ずる、諸態度、諸理想、諸希望を反射しながら（熟慮しながら）、人々の直接目的を越えた、いいかえれば彼らの時代を越えた目的達成のために、人々の意思を結合するようになりたるところのリーダーの能力」の最高のテストでもあるのである<sup>42)</sup>。

そしてまた、組織道徳の創造は、個人的な関心あるいは動機のもつ離反力を克服する精神であって、この最高の意味でのリーダーシップがなければ、組織に内在する諸困難はしばらくといえども克服できないのである<sup>43)</sup>。

以上のことから、バーナードが次のようにのべていることも十分理解できると思う。すなわち、人間協働における最も一般的な戦略的要因は管理能力である。物的世界でも社会的世界でもその性質上、機会と理想のほうが、直接動機とか、関心とかリーダーの条件である実践能力よりも先行するのである。能率的、有効的な協働が前提として必要とする資本の蓄積、方法の発明、人間関係の革新には、物財、物的諸力、経済システム、および組織技術についての諸技術において特殊の能力が要求される。これらの能力は、欠くべからざるもので

41) Barnard, *op. cit.*, p. 283, 同訳書, 296頁。

42) Barnard, *op. cit.*, p. 293, 同訳書, 296。

43) Barnard, *op. cit.*, p. 283, 同訳書, 296頁。

はあるが、責任感—犠牲を当然のことと考えさせ、まず協働への信念を引きだすもの—がなくては、発揮されないだけでなく、発展もしないであろう<sup>44)</sup>。そして、これはまた、Iの協働における道徳的側面においてすでにあきらかにされたこと、すなわち、通常は、構造的な特徴があいまいで、作用要因の把握が困難であるために、人間協働における主要要因を「リーダーシップ」だけに求めることになるということにも対応するものであろう。

このようにして、バーナードにおいては、協働の戦略的要因は一般に(広義の)リーダーシップである。(広義の)リーダーシップは技術的な練達と道徳的複雑性に対する比較的の高い個人的能力に与えられる名称であり、それには個人の道徳的要因にも一貫して従おうとする性向が結びついていなければならないものである。

そして、さらに、リーダーシップの動態的表現における戦略的要因は道徳的創造性であり、それは技術的な熟練とか、それに関係のある技術の発展に先行するものであるが、また、それらに依存するものでもある、と要約されるのである<sup>45)</sup>。

## V バーナードのリーダーシップ論

バーナードはこれまでみてきたところからあきらかなように、協働における道徳的側面を重視するとともに、これに対応させて、管理職能における道徳的側面を重視し、リーダーシップ職能をもって最高の管理職能としたのである。

しかしながら、「経営者の役割」においては、バーナードは最後を「かように、協働する人々の間では、目に見えるものが、目に見えないものによって動かされる。無<sup>46)</sup>から、人々の目的を形成する精神が生ずるのである。」<sup>47)</sup>と結ん

44) Barnard, *op. cit.*, p. 282, 同訳書, 294-5頁。

45) Barnard, *op. cit.*, p. 288, 同訳書, 301頁。

46) 参照：哲学辞典，平凡社，昭和29年1月，1156頁，「中国哲学では、無の思想は老子にはじまる。万物の奥には、限定された存在である人間には組織できない無限の本体がある。これを言葉でいいあらわすのはむずかしいので、否定詞の無を用い、暗示的、象徴的に表現しようとした。この無は有の否定として有に対立する概念ではなく、有は無より生ずるといわれるように、有を有たらしめるもの、絶対的、無限定的なものとされる。それゆえ道の別名ともいえる。」

で、さらに一層のリーダーシップ論を展開しなかった。

ここに、バーナード管理論をリーダーシップ論として把握することに対する一つの困難があったのではないかと思う。

「経営者の役割」の初版は1938年に刊行されたのであるが、バーナードは翌1939年に、「民主的過程におけるリーダーシップのジレンマ」という論文<sup>47)</sup>を、さらに翌1940年には「リーダーシップの性質」<sup>48)</sup>という論文を公けにしている。

特に後者、すなわち「リーダーシップの性質」は、バーナードのリーダーシップ論を理解するのに、重要な手がかりとなるものと思うが、本稿では、紙数の都合もあるので、稿をあらためてとりあげることにする。

したがって、ここでは、今後のバーナードのリーダーシップ論の展開に、特に深い関係をもつと考えられる、次の2点を列記するにとどめる。

① リーダーシップの質<sup>49)</sup>

② 道徳的部面とは、物的、生物的、社会的経験の無数の経路を通じて人々の感情に影響を与え、そして協働の新しい特定目的を形成する、態度、価値、理想、希望の部面である。一方において、これらの態度によって客観的環境の抵抗は克服され、環境は修正される。そして他方、環境の抵抗はこれらの目的の修正を強制し、終局的にはこれらの目的が示す抱負を限定する。この2側面は具体的行為に総合される<sup>51)</sup>。

47) Barnard, *op. cit.*, p. 284, 同訳書, 297頁。

48) C. I. Barnard, *Dilemmas of Leadership in the Democratic Process*, 1939. (*Organization and Management*, 1943, の中におさめられている。)

49) C. I. Barnard, *The Nature of Leadership*, 1940. (同上)

50) Barnard, *op. cit.*, p. 282, 同訳書, 295頁。

51) Barnard, *op. cit.*, p. 211, 同訳書, 221-2頁。