

バーナードのリーダーシップ論

北野利信

バーナードの学説は、大別して、組織の仕組みにかんする部分と、リーダーシップの機能にかんする部分とから、成っているといえる。バーナード学説の研究は、こんにちますます盛んであるが、それは主として、前者に、すなわち組織の仕組みにかんする部分に、集中しているように思われる。

バーナードがこのように片寄って研究されるには、それだけの理由があるように思われる。その理由とは、組織の仕組みにかんする部分が、経験的・客観的事実としての組織の仕組みと、その働きを扱い、それらの一般原理を追求しているのにたいし、リーダーシップの機能にかんする部分は、最高経営者が組織の目ざすべき目的に関連しておこなう、主観的な価値判断に触れるからである。

いうまでもなく、価値判断の世界に立ち入ることは、経験主義的な科学観からすれば、タブーである。バーナードは、このタブーをあえて破って、禁断の域に立ち入っているのである。これは、バーナードが、経営者としてのかれじしんの経験から、価値判断が経営者の究極的使命であり、科学的純粋性にこだわってこの問題を回避したのでは、経営の実態をのがしてしまうことになると感じたからにちがいない。

バーナードにとって、組織とは生き物である。単なる仕組みだけでは、組織は魂の抜けがらに等しい。組織はしっかりとした価値づけを与えられてはじめて、生きた存在とな

る。リーダーシップとは、このような価値づけをおこない、組織に生命を吹き込むものにほかならない。

こうしたバーナードの組織観からすれば、組織の仕組みにかんするかれの論述は、じつは、かれの組織論の序論的部分にすぎぬともいえる。かれの本論は、リーダーシップ論をもってはじまるとも考えられよう。しかるに、バーナード学説の研究者たちは、価値判断の世界を恐れ、バーナードの導きの手をこぼんで、組織の仕組みにかれらの目を固定させる。これは、いわば組織の死体解剖をしているようなもので、それじたい、意義がないとはいえないにしても、組織の生きた姿をいっしょに眺めようとのバーナードの誘いを拒みつづけてまで、かれの組織論を一面的に解釈しつづけるのは、バーナードの真意を曲げるものであり、「論語読みの論語知らず」の誤りをおかすことになりかねない。このことは、とくに、一般にバーナードの理論的後継者と認められている、ハーバート・A・サイモンについていえることである。バーナードとサイモンを理論的雙生児のごとくみなすのが常識になっているが、この常識がはたして当を得たものであるか、反省してみる必要があると思われる。

リーダーシップの道德性

志向の統合

バーナードは、リーダーシップを外面・内面の両側面から把握できるとする。しかし、かれがもっぱら関心を注いでいるのは内面的特徴であり、しかも、そこにリーダーシップの本質を見いだしている⁽¹⁾。

バーナードによれば、リーダーシップとは、指導者たちがそなえている、「主としてじぶんたちのそとに生じた態度、理想、希望などを反映しながら、かれらをして人びとの意志を、かれらの即座の目標を超越し、かれらの時代を超越した目的の達成へと結束していかずにはおれないようにする」能力である、と定義される⁽²⁾。

バーナードがこのような能力を強調するのは、指導者個人の処世術として、すなわち、かれの身の安泰を守るに必要なものとして、ではなく、組織じたいの生存のために、それが欠かせないものであると考えられるからである。

なぜ、組織の生存にリーダーシップが必要となるのか。それは、組織に「固有の困難」のためである。組織に固有の困難とはなにか。それは、組織の実体が雑多な個人の努力の持ち寄りであるという事実にある。

個人のこの努力をささえているのは、環境内の特定客体に価値を見だし、この目標に到達しようとする価値志向の力である。このような価値志向の方向は、個人ごとに比較的安定し、固定している。この比較的安定し、固定した価値志向を、バーナードは「道徳morals」とよび、それを、個人の安定した性格のうちに総合的に見いだされる諸力または性向であり、それらの性向が、それらに逆行する当座の願望、衝動、あるいは関心を抑制、制限、または変更し、その反対に、それらに合致したものを強化する、と説明している⁽³⁾。

個人が組織に参加するとき、かれらは雑多な道徳的性向をもってやってくる。かれらが組織に参加するのは、組織を利用して、かれ

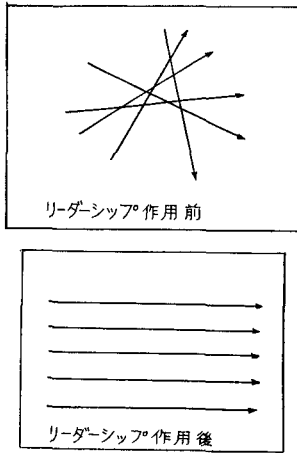
らの目標を、かれらの道徳性向の線に沿って、追求せんがためである。組織のためにじぶんを無にするつもりは、さらさらしない。これは、少なくとも、企業組織についていえることである。

しかるに、組織は組織じたいの目標を有しており、この目標の効果的な達成によって得られる成果を参加者に能率的に配分することにより、生存を続けうる。しかし、そもそもこのような組織目標を達成するには、個人の努力をその方向に結集しなければならない。もちろん、このような組織的努力の結実が、報酬として、個人に返ってくることを説得することはできる。しかし、組織的努力と個人報酬のあいだの結びつきは、それほど直接的・具体的ではない。

もし個人が納得せぬままに、かれらの努力を組織目標の方向にむりやり結集しようとするれば、ただたんに最低限の努力しか引き出せぬばかりか、ばあいによっては、抵抗すら招きかねない。あえてかれらの意志をへし折れば、組織の生命力そのものが破壊されてしまう。しかし、もし個人の意志を野放しにしておいたのでは、組織的努力が支離滅裂になる。

このジレンマを解決するものとして、リーダーシップが必要になるのである。バーナードは、組織目標の方向へ個人の意志を統合し、推進していく力を指導者のうち側に求め、そこに内在する「人びとの意志を、かれらの即座の目標を超越し、かれらの時代を超越した目的の達成へと結束していかずにはおれない」衝動的な力に依存するのである。

リーダーシップは、部下個人の態度、理想、希望などを尊重しながらも、かれらの意志の力を共通の方向へと、指導者個人の精神力によって結集していく。もしもこのような意図が成功すれば、個人の意志の力が合流して、一本の太い組織的意志力となり、そこに、組織じたいの活力、生命力、ともよぼう



るものが誕生する。「そこで、協力するものたちのあいだで、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ことになる。無のなかから、人びとの究極目標に形を与える精神が生まれ出る⁽⁴⁾」。

それゆえ、組織の生成過程は、リーダーシップの作用をまって、はじめて完了する。組織の仕組みは「予備的必要条件」であり、このような条件を満たすためには、さまざまな技術的能力が必要とされる。しかし、これらの能力は、組織をそのときどきの環境条件に順応させるだけにすぎない。「組織の持続性はリーダーシップの質にかかっている⁽⁵⁾」。リーダーシップを得てはじめて、組織はみずからの生き方を獲得し、独自性を保つことができるのである。組織に独自性を与える媒体としてのリーダーシップの重要性は、つぎのように強調される⁽⁶⁾——

この究極の意味でのリーダーシップがなければ、固有の困難を短期間なりとも克服することが、しばしばむずかしくなる。リーダーシップは自然の法則の作用を止めることもできないし、協力的努力に欠かせない諸要素の代用をすることもできない。しかしそれは、共通目的に共通の意味を付与し、他の誘因に効力をもたせるような誘因を創造し、数限りなくおこなわれる決定の

主観的側面に、変化する環境のなかで一貫性をもたせ、協力になくってはならぬ大切な凝集性を生み出すような個人的信念を吹き込むための、不可欠の社会的要素である。

- (1) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1953), p.260.
- (2) *Ibid.*, p.283.
- (3) *Ibid.*, p.261.
- (4) *Ibid.*, p.284.
- (5) *Ibid.*, p.282.
- (6) *Ibid.*, p.283.

道徳的創造

バーナードは、個人の意志力を一つの方向に結集していくという、リーダーシップのこの特徴を、「道徳的創造性 moral creativeness」ないし「創造的道徳性 creative morality」と形容する⁽¹⁾。

リーダーシップは、個人に、個人の意志を超越した、個人が組織の一員として歩むべき、共通の道をさし示す。しかし、リーダーシップは、このような道を個人に強要し、個人をむりやりこの道に追い込もうとするのではなく、誘因と説得によって、個人がそのような道をみずからの身のためと心得、みずからのものとみなすよう、仕向けるのである。

この意味での組織的道徳が誕生するとき、組織内に「士気」がみなぎるようになる。個人は組織の道を強要されて、やむをえずたどるのでなく、喜び勇んで躍進する。バーナードは、道徳的創造性のこの側面を「組織内における『士気』の確保、創造、鼓吹」とよび、それを「組織や協力体系、ないしは客観的権威にたいする観点、基本的態度、忠誠心などを植えつけ、それによって、個人的利益や個人的信条の末梢的な呼びかけの声を協力体系ぜんたいの利益に従属させる過程」と説明する⁽²⁾。

もしリーダーシップの道徳的創造性が、こ

のような側面に限られるのであれば、その達成は比較的容易であろう。なぜなら、このばあいには、組織目標がすでに与られており、不変不動であるかに仮定されるからである。もちろん、雑多な志向の持主を統一方向へ結集するには、誘因や説得の方法について、少なからず創意が要求されよう。

しかし、もし組織目標が固定していなければどうか。それが環境とともに変化するものであり、また変化させなければならぬとすれば、リーダーシップに要求される創造性は、いちだんと複雑なものになる。なぜなら、指導者は与えられた組織目標に個人を志向させるための手段ばかりでなく、組織目標そのものの選択、それに、目標到達の手段にかんする政策の作成についても、たえず創意を働かせなければならなくなるからである。

バーナードは、リーダーシップに要求されるこのような創造性の側面を「道徳的葛藤の解決に必要な道徳的基盤の発見」とよぶ⁽³⁾。すなわち、目ざすべき方向がいくつか与えられ、葛藤しているばあいに、それらのうちから一つの方向を選び出すにあたり、判断の基準を発見するのに創意が必要とされるのである。このようなばあいの解決策としては、第3の進路を発見して葛藤を迂曲する方法と、特定進路に限って例外的に認か妥協を許すような正当化の理由を発見する方法とが考えられる。前者が「行政的」、後者が「司法的」解決策とよばれる。バーナードはつぎのような説明を与えている⁽⁴⁾——

このような葛藤を解決する方法は二つしかない。すなわち、関連環境をもう一度よく分析してみて、どの道徳的おきてにも抵触しない「正しい」行為の発見を可能にするような戦略要因を状況のなかにもっとよく探してみるか、または総合的目標、すなわち、より一般的な目標に合致した細目的目的をもう一度捜してみるべきである。どちらの方法も、総合的能力にとって、大き

な試練である。前者は識別力、分析力を、後者は想像力、発明力、革新力を、それぞれ要求する。

二つの方法のいずれをとるかは、目標と環境条件を照合して、ケース・バイ・ケースに決定されるべきことがらである。

(1) Barnard, *op. cit.*, p. 279, 281.

(2) *Ibid.*, p. 279.

(3) *Ibid.*

(4) *Ibid.*, p. 276.

道徳的信念

指導者が目標と環境条件を照合するばあい、環境の困難が目的変更を正当化するかどうか、あるいは目的がどんな犠牲を払っても貫徹されるべき価値をもつかどうかは、最終的にかれの個人的判断にゆだねざるをえないことがらである。

このような価値判断にあたっては、問題を客観的に把握することが不可能である。指導者が準拠できるのは、かれの道徳的信念一つである。かれは最終的にじぶんひとりで決めなければならない。かれは孤独である。それゆえに、バーナードは、この過程における信念の重要性を強調するのである。かれはつぎのように説明する⁽¹⁾——

創造的道徳性が関連するとき、個人的責任性の感覚——いいかえれば、誠実と正直の感覚——が極度に強調される。このような仕事を客観的に実行しうる個人は、むしろまれである。じじつ、個人的信念——役職者としてそうすることを余儀なくされているという信念ではなく、かれらが組織のためにしようとしていることが、個人的にも正しいと信じられるという信念——を基盤にせずして、そのようなことを実行しうるものはまれである。

いいかえれば、指導者が成功するためには、「指導者の目からみて個人的信条と組織的信条の一致を意味するような『信念』の要

素」がそなわっていなければならない⁽²⁾。この信念、そしてこの信念にささえられた創造的機能こそが、リーダーシップの本質である。なぜなら、この指導者の個人的信念のほかには、組織に参加する雑多な個人を凝集させる要素は存在しないと考えられるからである。したがって、指導者のこの個人的信念こそが、組織の生命力の源泉である。すなわち、「それなくしては、組織は死んでしまう。なぜなら、それは進んで努力を献げることによって組織を作り上げているものたちの側に付着願望——その代用をしうる誘因は存在しない——を創造するのに欠かせない要素だからである⁽³⁾」。

なぜ、指導者の個人的信念が個人を組織に引きつけ、かれらをそこに付着させるのか。この点については、バーナードはついに答えられないままに終わっている。かれによれば、それは科学が答え得ないことがらであり、哲学や宗教の分野に属する問題である。バーナードは、この点に至って、じぶんは「信仰の告白」いがいに提示するものを持ち合わせないと、率直に認める⁽⁴⁾。組織の生命力の源泉を力のかぎり探りあてていって、もはやそれ以上進めない地点にたどりついたものの嘆息である。

(1) Barnard, *op. cit.*, p.281.

(2) *Ibid.*

(3) *Ibid.*, p.282.

(4) *Ibid.*, p.296.

道徳的複雑性

それでは、指導者がこのような道徳的創造性の要請に答えるためには、どのような道徳的性向をそなえていなければならないか。

バーナードによれば、個人の道徳的性向は、その「状態 status」と「責任性 responsibility」によってその特徴を表現することができる¹⁾。すでに述べたように、道徳的性向

は、それらに逆行する衝動を抑制し、それらに合致する衝動を助長する働きをもつ。このような働きをもつ性向は、具体的行為に現われたその効果から推察することにより、さまざまな「信条 codes」に分類することができる。特定個人に観察される信条の種類が、かれの道徳的「状態」を規定し、第三者の目に、かれの「性格 character」と感じとられる。また、それらの「信条」のおのおのがかれの行為の上にもつ規制力が「責任性」とよばれるもので、規制力が強く働いているばあいには、第三者の目に、かれの「信頼性 dependability」として受けとられる²⁾。

指導者の心中に「個人的信条と組織的信条の一致」がなければならないというとき、それは、組織に存する組織的信条が指導者によって、かれの私的信条のリストに組み入れられ、かれの私的信条の一つとなっていることを意味する。また指導者がこのような一致について堅い信念を有するとは、このように内面化した組織信条が、強い規制力をもってかれの上に働いており、それにたいするかれの責任性がきわめて高いことを意味する。

このことから、指導者に要求される道徳的条件は明らかである。バーナードは、最高経営者に道徳的複雑性と高い責任性の二つを求め、しかし、これら二つの条件のうち、とくに道徳的複雑性のほうをより重視して、「高い地位と低い地位のあいだのおもな違いは、責任能力ではなく、道徳的複雑性という条件にある」という³⁾。

道徳的複雑性が最高位においてとくに強調されるのは、その地位のゆえである。なぜなら、経営者の地位が高くなればなるほど、さまざまな環境要因の影響力にさらされることになり、それらに対処して意思決定をおこなわねばならぬ機会がふえるからである。しかも、これらの影響力は道徳的に葛藤することが多い。

道徳的に葛藤する影響力を調整し、統合し

て、一本の組織的方向に志向させるためには、先述のように、道徳的創造性が必要とされる。しかし、このような創造的作業にあたって、その任にあるものの道徳的内容が貧弱であれば、狭い道徳的わくに拘束されて、解決に柔軟性を欠くことになる。道徳的創造にあたるものは、道徳的複雑性をそなえていることが、一つの必要条件となる。バーナードがリーダーシップの質は「その基盤となる道徳の幅広さから生まれる」というのは、その意味においてである⁽⁴⁾。

このような道徳的複雑性は、環境の変動が激しく、それによって影響力の均衡にたえず変化が起きるばあい、いっそう重要性を増すであろう。現代社会が変動によって特徴づけられるとすれば、道徳的複雑性をそなえていなくては、現代企業の最高責任者はつとまらないと仮定されよう。メルビル・ダルトンは、バーナードのいう意味で道徳的に貧弱な人間を「弱者」、豊富な人間を「強者」とよび、かれのおこなった事例研究から、企業内の生存競争において強者が弱者を圧倒しており、また企業の生存と繁栄が強者によってささえられていると、報告している。これは、バーナードの仮設の一つの実証であるといえよう⁽⁵⁾。

この道徳的複雑性、多様性の強調は、さきほどの道徳的信念の強調と、矛盾するかに思われる。環境の必要に応じて機敏に道徳的信条を取り替え、修正していく人間に、はたして道徳的信念や責任性が期待できるであろうか。

この点について、バーナードは、「高い地位はより多くの責任性を要求するが、より強度の責任性の感覚は、それほどきわ立って要求しない」と説明している⁽⁶⁾。つまり、責任性をもちねばならぬ回数にはふえるが、そのときどきの責任性の質量は、低い地位に比して、それほど変わるものではないというのである。

指導者の地位においては、たえず葛藤する道徳信条がうず巻いており、組織信条として認知するよう、迫っている。それらを検討して、それらのうちから、そのときどきの組織に最適なものを組織信条として採用しなければならない。しかし、いったん組織信条を選び、それを公認すれば、それがどのようなものであろうとも、指導者はそれをじぶんの個人信条のリストに加え、それに責任性を感じなければならない。そこからかれが発散する、その特定信条にたいする信念がなければ、他の組織参加者にそれを採用させるわけにいかないであろう。指導者の地位においては、ある信条については責任性をもつが、ほかの信条については責任性をもちないといったより好みは許されないのである。いいかえれば、指導者がこのようなより好みをすれば、それは組織じたいの立場からで、組織から切り離れた、じぶん個人の立場をもつことは、指導者には許されないのである。指導者はじぶんの人格を組織のそれ、すなわち、バーナードのいう「組織人格 organization personality」とすりかえ、組織そのものになりきることが要求されるのである。

もちろん、道徳的信条のうちには、性質的に相対立するものがあり、それらを並置すれば、二者択一を余儀なくされることがあろう。しかし、それらを総合するより高次の道徳的信条を捜し求めることにより、一見不可避と思われる道徳的ジレンマが解決しうるのであろう。いうなれば、指導者は立体的な道徳基盤、あるいは信条のピラミッドとでもいうべきものを、持ち合わせていなければならないであろう。バーナードが道徳的葛藤の解決策として、「総合的目標、すなわち、より一般的な目標に合致した細目的目的をもう一度捜してみること」の必要をあげているのをみれば、かれがこのような道徳状態を指導者に求めていることが、推察されるであろう。要するに、指導者は、平面的にも、立体的に

も、道徳的複雑性を要求されているということが出来る。

- (1) Barnard, *op. cit.*, pp. 262-63.
- (2) *Ibid.*, pp. 274-75.
- (3) *Ibid.*, p. 275.
- (4) *Ibid.*, p. 282.
- (5) Melville Dalton, *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration* (New York: John Wiley & Sons, 1959).
- (6) Barnard, *op. cit.*, p. 275.

価値判断

道徳信条の選択という価値判断の世界にリーダーシップ論を連れ込むことにより、バーナードは経験主義の立場と完全に縁を切る。なぜなら、経験主義の立場からすれば、価値判断は科学的評価のわく外に置かれるべきものだからである。

このような経験主義の立場は、アメリカ経営学ないしは管理学に一貫したものである。このことは、いわゆる伝統派と行動科学派の区別を問わない。お望みとあれば最善の方法で仕上げてご覧に入れます——これが経営学に伝統的な態度である。伝統派の元祖とみなされるフレデリック・W・テラーが、資本家にその利益を推進する「最善最廉の方法」を伝授しようとしたことは、周知の事実である。これと同じ態度は、行動科学派の代弁者をもって任じるハーバート・A・サイモンにもみられる。かれは、「このように事実面を強調することによって、われわれは価値の重要性を割り引くものではない。それはたんに、有能な實際家は、かれの扱う現象についての精通と、それらの動きの客観的理解とによって、かれが望む目標——それがなんであろうとも——に到達するものである」という⁽¹⁾。この立場によれば、経営学は経営者に目標達成の手段を提供する。どんな目標を経営者が選ぶかは、かれの自由勝手であり、経営学のあずかり知らぬところである。その本

来の分野は、経営者が目標選択を終えたところから始まる。

このような立場と対照的に、バーナードは経営者が目標選択をおこなう段階にまで、かれのリーダーシップ論をさかのぼらせている。しばしば「バーナード＝サイモン学説」といった表現で一体視されている両者のあいだには、学問的態度に根本的な違いが存在しているのである。

このような学問的態度の違いは、根本的に両者の組織観の違いに由来していると思われる。バーナードが組織を人格化し、組織が独自の意志を獲得し、独自の道を歩んでいると感じとるのにたいし、サイモンはそのような要素を感じとる繊細な神経を持ちあわせず、単純に、組織は与えられた目標を達成するための手段であり、それ以上のなにものでもない、割り切っている。

もちろん、人間が肉体を持つと同じく、組織も、その肉体ともいべき仕組みを有している。バーナードもまた、組織の仕組みについて、かなり詳細に論じている。しかし、バーナードの好奇心の焦点は、手段としての組織が価値を吹き込まれて目をさます瞬間にある。

他方、サイモンは、組織の仕組みの究明に専念し、バーナードがいわばスケッチ風に描いた組織の仕組みに、細部を記入して、細密画を仕上げようとしている。その意味で、サイモンがバーナードの理論を受け継いで、それをさらに発展させたことは、否定できない。ことに権威関係の分析について、このことはいえる。しかし、サイモンがおこなったのは、あくまで、組織のいわば死体解剖であり、かれの分析結果をいくら総合しても、そこから生きた組織の生命のいぶきを感じとることはできない。

バーナードは現実の組織から受けとる生き生きとした迫りに引きつけられ、その実体をとらえようとしたのである。そしてこのよう

な試みが、かれの足を経験主義の域から踏み出させたのである。このことから、一部の行動科学者はバーナードを「アマチュア」とよんでいる⁽²⁾。しかし、このような評価はバーナードの真意を解さぬものである。かれが経験主義の境界を守らなかったのは、かれの方法論的甘さのせいではなく、かれの知覚した問題の切実さが、あえてかれをそうさせたからである。いいかえれば、かれのアマチュアの未熟さがそうさせたのではなく、かれの知識欲がそうさせたのである。

あえてバーナードの精神的後継者を求めれば、それはサイモンでなく、フィリップ・セルズニックでなかろうか。セルズニックは、サイモンに代表される経営学の経験主義的立場を批判して、つぎのようにいっている⁽³⁾——

この立場にともなう困難は、それが究極的に哲学的裏づけを欠くということではない。例によって、そこでいちばん重大な関心事になっているのは、論争上の表現様式である。この経営理論にみられる立場は、言語表現上の純粹さをあまりに尊重しすぎている。複雑な世界を安易なダイコトミーに圧縮することによって、広い経験領域を時期尚早に美学的、形而上学的、道德的世界にゆだね去ることになる。なるほど価値決定のうちには科学的調査を近よせない、究極的に還元できない非合理的（反应的）要素があるという前提を認めてもよい。しかし、このことは、予期される還元できない要素に、ある実際のばあいには到達したとする判断を正当化するものではない。

すなわち、セルズニックは、価値と事実、目標と手段の分離が、論争上、ことばの上で可能であっても、現実にもそのような分離は存在しないことを指摘し、「安易なダイコトミー」に警告を発するのである。かれによれば、現実にも価値と手段は相互に浸透し、作用し合っており、両者の間に境界線を引くこと

は不可能である。実際家のあいだに見られる経営学不信の感情は、この理論と現実のくい違いに起因していると思われる。

セルズニックによれば、組織がある期間存続するとき、必然的にある特定の価値に「かかりあい commitment」をもつようになる。ここに、かかりあいとは、深刻な内部危機の危険を冒してはじめて変えうる行動様式をいう。バーナードが個人についていう「責任性」に似たものが、組織行動に発生する。このようなかかりあいが成立するとき、組織の仕組みは特定の価値を体現する媒体となり、個人の性格に似た「組織性格 organization character」が現われる。この組織性格の創発は、組織行動における逆転できない要素を反映する。価値を体現し、独自の性格を帯びた組織を、セルズニックは「制度 institution」とよぶ⁽⁴⁾。

組織性格の成立は、不可避的現象であるばかりでなく、組織の安定のためにも望ましい。しかし、反面、それは組織の行動を硬直化し、環境への順応性を弱める傾向を生む。したがって、組織性格を環境と照らし合わせ、その変化に順応させていく必要が生じる。この必要を満たすのがリーダーシップの役割である。すなわち、「リーダーシップは政策の価値前提を——思考、感情、および習慣のうちに——体現している組織を創造し、形成する。リーダーシップは内部の衝動と環境の圧力を調停し、順応行動が組織性格に変化をもたらす様子に嚴重な注意を払う⁽⁵⁾」。ここにバーナードのリーダーシップ概念とのいちじるしい類似が観察されよう。

しかるに、ひとたび目標が設定され、政策が採択されると、それらが価値のペールに包まれて、絶対不変のものとなされるようになる。絶対不変のものは、当然そこにあるものとして、忘れ去られる。いったんこのようなことが起きると、その後はもっぱら、目標達成手段の技術的考案に注意が集中する。い

わゆる「政策と行政の分離」現象が起きる。

セルズニックは、このような現象のよい例として、軍事分野におけるそれをあげる。この分野でよく引用される警句に、「戦争はたんなる政治の延長である」というクラウゼビッツの有名なことばがある。職業軍人たちは、このことばを、戦争は政治手段の一つであるという意味に解釈し、戦争目的は政治家にゆだね、じぶんたちは戦争技術に専念するための口実を利用する。セルズニックは、これはクラウゼビッツの真意を曲げるものであるという。なぜなら、クラウゼビッツは、さらに続けて、「しかし政治目標がそのことからして専制的な法律制定者であるとはいえない。すなわち、それは処理を任された手段の性質にみずからを順応させねばならず、したがってしばしば完全に变化する」といっているからである⁽⁶⁾。戦争技術の圧力によって戦争目的が変化する好例は、ベトナム戦争にみられる。

企業においても、目標と手段の分離が現実には当てはまらないことは明らかである。企業目標とは無関係に、それじたいの論理にしたがって発達するテクノロジーが、それを導入しようとする企業の目標に抵触し、その変更を迫ることは、技術革新の進むこんにち、しばしば目撃されることである。その他さまざまな環境要因が企業目標の変更を迫る。このことはバーナードも気づいており、「しばしばテクノロジー（狭義での）、組織信条、および個人信条の要求が葛藤する方向へ引っ張り合うことがある」と指摘し、「目的の変更、再設定、または再分析を道徳的に正当化する」必要が生じることを、経営者にたいして警告している⁽⁷⁾。

目標と手段が現実には相互作用し、循環作用しあっているとすれば、これらの接合点に立って、これらの間を調節する必要が生じる。これこそリーダーシップの任務である。リーダーシップによる目標設定は、一度きりです

むものではない。目標を設定し、それにむかって進みはじめると、そのことじたいが環境を変え、この環境の変化が目標の再評価を迫る。すなわち、リーダーシップは、動的性格を有している。セルズニックは「制度的リーダーシップの特異な性格が見いだされるのは、この政策の領域——政策作成と組織設計が相接する領域を含めて——である」という⁽⁸⁾。この解釈は、リーダーシップの機能は「新しい環境条件への目標と手段の適切な適応を促進すること」であるというバーナードの解釈を継承するものであるといえる⁽⁹⁾。

- (1) H.A. Simon, D.W. Smithburg, and V.A. Thompson, *Public Administration* (New York: Knopf, 1950), p.20.
- (2) Bernard Berelson(ed.), *The Behavioral Sciences Today* (New York: Harper & Row, 1963), p.7.
- (3) Philip Selznick, *Leadership in Administration* (New York: Harper&Row, 1957), p.81.
- (4) *Ibid.*, p.40
- (5) *Ibid.*, p.62.
- (6) Karl von Clausewitz, *On War* (New York: Modern Library, 1943), pp.15-16. Cited in Selznick, *op.cit.*, p.77.
- (7) Barnard, *op. cit.*, p.280.
- (8) Selznick, *op. cit.*, p.37.
- (9) Barnard, *Organization and Management* (Cambridge: Harvard University Press, 1948), p.240.

リーダーシップの芸術性

状況の総合的把握

「新しい環境条件への目標と手段の適切な適応を促進すること」がリーダーシップの機能であると説明するとき、バーナードは、目標対手段といったダイコトミーの世界を超越し、それらを総合した、一段高次の立場に立って世界を眺めるよう、うながしているのである。すなわち、目標と手段を、企業が置かれている環境ぜんたいのなかに据えて観察

し、理解することを、説いているのである。

これは、レビンが個人について構想した「生活空間 life space」を、指導者が組織のために、組織に代わって構想すべきことを、意味している。レビンは、主体とその環境からなる心理的場を想定して、これに生活空間という名称を与えた。かれの表現によれば、それは「特定時点において個体の行動を決定する諸事実の全体である。生活空間は可能なでき事の全体を表わす。生活空間は人とその人の（心理的）環境を含む⁽¹⁾」とされる。この生活空間を描くのに、かれは二つの概念、すなわち、空間的ないしトポロジ的な概念と、動的ないしベクター的な概念を用いる。これは、バーナードが個人の道德世界を「状態」と「責任性」の二概念によって表わすのに似ている。レビンは、これらの概念をもとにして、二ないし三次元的図式によって心理的場を表現し、この図式から個人や集団に予期される行動を推断できると信じた。

バーナードもまた、個人を心理的にとらえて、かれを環境要因の影響力が交錯し、集中する点と考え、「物的、生物的、ならびに社会的諸要因である過去・現在の無数の力や物を体現する、単一の、独自の、孤立した全体」と定義している⁽²⁾。ここに、個人を諸力の交錯する場とみなす、レビンと共通した、「場」的思考がみられる。バーナードは組織にもこれと同じ場の構想を適用し、「組織とは個人的『諸力』の場であり、それは、電磁場が電磁力の場であるのと、まったくよく似ている」と説明している⁽³⁾。このことから、かれが組織行動を個人行動の類推によって解釈し、組織の「生活空間」的なものがその行動を支配していると想定していることは明らかである。じじつ、バーナードは、自分は組織を「個々の人間を見るときと同じように、『生きた』社会的生物とみなしている」と、はっきり断言している⁽⁴⁾。

しかし、現実に組織が心をもつわけではな

いから、人間が組織の身代わり、あるいは頭代わりにならなければならない。身代わりの人間が「全体としての組織と、それに関連した全体的状況を感じとること⁽⁵⁾」、すなわち、組織の生活空間を頭に入れること、が必要である。

このように、組織の頭代わりになるためには、コミュニケーションの中心、すなわち、組織を生物と考えれば、その神経中枢に位置することが必要である。このような位置にあるものが、バーナードのいう「最高経営者 executive」である⁽⁶⁾。もしこのような人間の脳中をのぞき見することができたとすれば、そこでは、かれの私生活空間に組織の生活空間が取って代わっているであろう。いいかえれば、かれはじぶんを組織と錯覚しているであろう。

- (1) Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1936), p.216.
- (2) Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 12.
- (3) *Ibid.*, p.75f.
- (4) *Ibid.*, p.79.
- (5) *Ibid.*, p.235.
- (6) *Ibid.*, p.215.

芸術的感覚

「全体としての組織とそれに関連した全体的状況を感じとる」のは芸術の仕事である。バーナードによれば、「それは科学よりも芸術にかんすることがらである。そしてそれは、論理的であるよりはむしろ、美学的である⁽¹⁾」。

リーダーシップを一種の芸術の仕事であるというのは、一見突飛な着想のように思われる。しかし、このような奇異感は、芸術の本質を再考することによって、除かれよう。ハーバート・リードによれば、「芸術とは、もっとも簡単かつ有用な定義を与えれば、ここちよい形状を創造する企てである。このよう

な形状はわれわれの美的感覚を満足させる。そして美的感覚は、われわれが、われわれの感覚を通して知覚したもののあいだに形状的關係の統一ないし調和を感じるときに、満たされる⁽²⁾。

指導者が状況を眺めたときの心理的過程は、この芸術的過程と変わらない。かれは、そこに含まれている諸要因のあいだに「形状的關係の統一ないし調和」を感じとる。そこから一つの輪郭をもった全体的イメージ、すなわち「ゲシュタルト」が現われる。このように状況を輪郭づけることにより、そのなかに組織の現在位置を確認し、目的地と、それに至る経路を設定することができる。この形状把握という点で、リーダーシップの心理的過程は、芸術家の経験するものと変わらない。

ただ、リーダーシップのばあい、かれの知覚した形状が美的感動を与えるかどうかは、問題にならないかと思われる。しかし、かれがこのイメージに感動し、またそれを他のものに伝えないことには、積極的な組織努力はわき起こらないであろう。このばあいの感動は、芸術作品から受けとるそれと、本質的に変わらないと思われる。

全体的イメージをつかむには、特殊な芸術的才能が必要とされるであろう。それはどのような才能か。リードはつぎのようにいっている⁽³⁾——

形状はなるほど長さ、釣り合い、リズム、それに調和といった知的表現を用いて分析できる。しかし、その源泉は直観である。芸術家の実際の仕事において、それは知的産物ではない。それはむしろ、情動的に生み出され、輪郭づけられるものである。われわれが芸術を『形を与える意志』であると説明するとき、それは、純粹に知的な活動を構想しているのではなく、むしろ純粹に直観的な活動を構想しているのである。

状況の全体的形状把握を本領とする指導者に、このことを当てはめれば、かれに要求される才能は、論理的力よりはむしろ直観的力、理性よりはむしろ情動であるということになる。バーナードによれば、「それはたんなる知的方法に関連した能力、あるいは状況のなかの諸要因を識別する技法を超越する。それを表現するにふさわしい表現は、『感じ』『判断』『勤』『均整』『釣り合い』『適合』などである」とされる⁽⁴⁾。

バーナードは、このような芸術的感覚をそなえているのは経営の天才に限られるという。かれはまた、このような芸術的感覚が必要であることを認識している実際家や学者がほとんどいないことに注意をうながす。さらにまた、バーナードは、このような芸術的感覚を論理的に説明し、教えることが事実上不可能な点を認め、「全体としての状況の感覚は、ふつう、それと密接かつ習慣的に接触することによってしか、獲得されえない」という⁽⁵⁾。もしそうだとすれば、これは、いわゆる経営者教育のありかたに、重大な示唆を与えるものといわなければならない⁽⁶⁾。

(1) Barnard, *op. cit.*, p.235.

(2) Herbert Read, *The Meaning of Art* (Harmondsworth: Penguin Books, 1949), p.16.

(3) *Ibid.*, p.21.

(4) Barnard, *op. cit.*, p.235.

(5) *Ibid.*, p.239f.

(6) 経営の天才と自他ともに許している松下幸之助氏が、きわめて類似した見解を述べているのは、興味深いことである——松下幸之助「経営は総合芸術なり」『PHP』228号（昭和42年5月）、94～103ページ。

組織の均衡

全体把握の能力がこのように強調されるのは、組織の場に影響する要因が多岐多様なためにほかならない。組織の生存には、これら諸要因のあいだに均衡を維持することが不可

欠である。もし考慮しなければならぬ要因の数と種類が限られておれば、それらの眺望をつかむことは、さして困難であるまい。しかし、要因の数と種類が増し、しかもそれらのあいだの相互作用が入り組んでくると、それらの総合把握に特別の能力が必要となる。

バーナードによれば、組織とは協力する人びとの活動から構成される体系である。その機能は、これらの人びとのために効用を創造し、変形し、交換することである。この機能を遂行する必要から、組織はその周囲に物、人、および社会関係の体系を作り上げる。組織という恒星の周囲を物、人、および社会関係の体系という惑星が回転する、一つの星座が誕生する。この星座を、バーナードは「協力体系 cooperative system」とよび、一つの自己完結の全体とみる⁽¹⁾。

物、人、および社会関係の体系は、それぞれの経済をもつ。すなわち、それぞれに効用を創造し、変形し、交換する。しかし、これらの経済は、単独で成り立ちえない。そこで、それらを総合して、協力体系せんとしたの経済を調整する、管理中枢の機能が必要になる。これが組織経済である。バーナードは、「それは社会体系としての組織によって査定された価値のプールである。それは比較できない諸要素の相対的効用にかんする判断や決定の総体である」と説明する⁽²⁾。

それでは、この組織経済における価値査定基準はなにか。バーナードによれば、「組織経済における唯一の所見は、成功と失敗のそれ」である⁽³⁾。組織の成功と失敗は、究極的に、それが生存するかどうかで決まる。しかるに、組織が生存するためには、剰余価値を創造することが必要である。

しかし、「組織効用の経済を測定するための尺度は存在しない⁽⁴⁾」。これは、組織経済が部分経済の異質な効用を総合しなければならぬことから来ている。そのために、「投入と産出を細部で釣り合わせることは不可能」

であり、「協力体系の性質上、それも、またそれが生産し消費するものも、その構成部分や、それらの部分が貢献するものの集計とくい違い、それを多少とも上下する⁽⁵⁾」。

そこで、協力体系せんとしたの経済、すなわち組織経済を担当するものは、部分経済を担当するものと違った能力をそなえていなければならない。なぜなら、「そこに関連してくる物理的、生物的、経済的、社会的、個人的、および精神的効用を還元する共通尺度は存在しないから、創造的協力にとって戦略的な意味をもつ要因を判定することは、勘、均整感、異質な細部の全体への有意的つながり、などに関連した問題となるからである⁽⁶⁾」。

(1) Barnard, *op. cit.*, p.240.

(2) *Ibid.*, p.242.

(3) *Ibid.*

(4) *Ibid.*

(5) *Ibid.*, p.252.

(6) *Ibid.*, p.257.

全体論

バーナードは、部分的知覚と全体的知覚のあいだに、はっきりと質的断層を認める。これは、還元論に対する意味での、全体論的立場である。

還元論と全体論は、機械論と有機体論ともいわれ、もともと生物学における、二つの対立する立場である。還元論においては、全体は部分のたんなる総和として、新しい質の創発を認めない。したがって、生命現象は、これを無機的なものに還元できるとする。これと対照的に、全体論においては、全体はたんなる部分の総和以上のものであり、それは部分に還元できないとする。したがって、全体の有する生命は、部分より数段高次の質を有し、そこには新しい法則が支配するとする。

この全体論的観点は、心理学者によって、個人人格の研究に取り入れられている。その代表者の一人である、故エーブラハム・マズ

ローは、つぎのようにいっている⁽¹⁾——

そこでわれわれは、人格の研究に二つの違った態度で臨むことができる。われわれは〔その部分を研究するにあたって〕分離した一つの実在を研究していると考えてもよいし、また全体の一部を研究していると考えてもよい。前者の方法を還元論的＝分析的とよびえよう。また後者を全体論的＝分析的とよびえよう。人格の全体論的分析が実際研究のうえで有する本質的特徴は、全体としての有機体にかんする予備的研究ないしは理解が先行するということであり、その上で、われわれは、全体のうちでわれわれが取り上げる部分が、全体としての有機体の組織とダイナミクスのなかで演じる役割の研究に取りかかるのである。

バーナードが、個人人格の類推をもって協力体系の組織を解釈していることは、かれが組織を「個々の人間を見るとときと同じように、『生きた』社会的生物とみなしている」と述べていることから明らかである。しかも、かれがその研究にマズローのいう「全体論的分析」を採用していることは、「ものごとを全体としてつかむ感覚、一貫した部分の全体への従属、もっとも広い観点からする、あらゆる種類の要因からの戦略要因の識別」を強調していることから、察せられる⁽²⁾。

マズローが全体論の立場を採用したのは、還元論の底辺にある因果性の観念が、人格研究にとって障害となるからである。なぜなら、人格内部の諸要因のあいだ、それに人格ぜんたいと外部諸力のあいだには、因果関係以外の関係が存在するからである。ある意味で、人格のごとき有機体は、「原因を飲み込んで、結果を吐き出す」ということができる。なぜなら、原因と結果のあいだに一对一の直接関係を見いだすことができないからである。それゆえ、「有機体とは原因または刺激がその上になにかを^{する}受動的行為者ではなく、原因と複雑な相互関係にはいり、こち

らからもその上になにかを^{する}、能動的行為者である」と考えられる⁽³⁾。

この複雑な相互関係の全体を表現する必要が、マズローに全体論的立場をとらせたのである。バーナードが全体論的立場をとるのも、やはり、協力体系を構成する異質な体系の異質な経済のあいだの複雑な相互関係を理解することが、還元論の因果性観念によっては不可能なためである。

このような全体論の立場は、認識方法の厳正を重視する旧来の科学観からすれば、一種の墮落とみられるかもしれない。伝統的に、科学とは特殊な経験対象を特殊な方法を用いて認識するものであると考えられてきた。その必然的結果として、手段や方法を絶対視する行きすぎが生じた。

マズローは、このような手段本位の科学はたんなる時代的産物にすぎないことに注意を喚起する。さらに進んで、方法の厳正に固執して現実の問題から目をそむける現在の風潮を批判して、それは眼鏡をみがいてばかりいて、それをかけてものを見ようとししないのに等しいと、皮肉を浴びせかける⁽⁴⁾。

じじつ、マズローのいう手段本位の科学は、18・19世紀ドイツの特殊な環境から生まれた時代的産物であるとも考えられる。当時のドイツでは、絶対主義支配のもとで、中産階級のエネルギーの吐け口が閉ざされていた。歴史家ミリアム・ピアードによれば、「このような情勢のもとで、ドイツ・ブルジョアの余った時間は、哲学的思弁、純粋科学、芸術、そしてとくに演劇に向けられた。それゆえ、ドイツの経済的後進性がまれに見る文化の花を咲かせたといえる⁽⁵⁾」。これは、科学的方法論をいじくるのにもってこいの環境である。

当時のドイツと対照的に、こんにちの産業社会の流動的・開放的環境のもとでは、興味深い問題が山積している。科学界の風潮が方法本位から問題本位に移行するのは、マズロ

一のうながしを待つまでもなく、必然の勢いであろう。この勢いの一つの現われといえる。経営学もまた、この傾向を反映して変貌途上にある。バーナードの学説は、その前ぶれということができよう。

- (1) Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York : Harper & Row, 1954), p.24.
- (2) Barnard, *op. cit.*, p.256.

- (3) Malsow, *op. cir.*, p.30.
- (4) *Ibid.*, p.15.
- (5) Miriam Beard, *A History of Business*, Vol.II (Ann Arbor, Mich. : The University of Michigan Press, 1963), pp. 111-12.

（付記＝この論文は、あるグループが企画された、まだ実現化していないバーナード研究論文集に参加するつもりで、1967年秋に書き上げたものである。バーナードの著作からの引用がすべて筆者自身の訳になっているのは、京大グループの方々によるすぐれた邦訳が、当時まだ出ていなかったためである。）