

官僚制組織とリーダーシップ

伊藤 森右衛門

(1) 開題 —— いわゆる「伝統的」組織論と 官僚制組織 ——

ジェイムス・G・マーチおよびハーバート・A・サイモン (James G. March and Herbert A. Simon) の『組織論』では、いわゆる「古典的組織論」としては、フレデリック・W・テイラー (Frederick W. Taylor) とその継承者たちからなる一派と、L. H. ガーリックおよび L. アーウィック (L. H. Gulick and L. Urwick) などの一派と、2つの派を挙げている。⁽¹⁾ 彼らは、マックス・ウェバー (Max Weber) の官僚制組織について、単なる「人間行動の“機械”モデル」(“machine” model of human behavior) ではなく、それ以上の展開をしていると評価しながらも、多くの点においてガーリックおよびアーウィックと共通しているから「古典的組織論」のひとつとみてよいとするのである。⁽²⁾

ウェバーの「官僚制」を「古典的組織論」のひとつとする理由については、彼ら(マーチおよびサイモン)は専門的技能を活用する「装置」としての組織構造を考えている点と組織の構成員である人間の特性について格別の関心を払っていないという点を指摘している。他方、彼らがウェバーの「官僚制」を単なる「人間行動の“機械”モデル」以上と評価するのは、ウェバーが「官吏と職務」の関係について詳細に論じている点を重視するのである。しかし、彼らがウェバーの「官僚制」をいわゆる「古典的組織論」に含め、とくにガーリックおよびアーウィックと共通するとしている点については大いに議論の余地があるし、また「官吏と職務」の関係を詳細に論じていると

(1) James G. March and Herbert Simon, "Organization" 1958 Chapter 2 pp. 12~33.

(2) Ibid. pp. 36~37.

しても、組織のなかの人間的要因に直接にアプローチしたものでなく、寧ろ「非人格化」(“dehumanized”)された要因としての説明であるのから、それがどうして「“機械”モデル」以上に評価すべき根拠とするのか理解しがたいところである。

周知のように、ウェバーの「官僚制」は、「理想型」(“ideal type”)のモデルであって、「“完全”モデル」(a model of perfection)であり、「摩擦なき機械モデル」(a model of machine without friction)⁽³⁾である。ニコス・P・ムゼリス(Nicos P. Mouzelis)の“要約”によると、このモデルの完全性は、「高度の専門化、命令と責任が限定されているヒエラルキー的権威構造、組織の成員相互間の関係の非人格化、能力と技術的な知識とを基礎にした官吏の補充、収入と運命の公私の区別」などによって保証されているのである。⁽⁴⁾この「官僚制」のもつ諸特徴が「相互にどのように結びついているかを明らかにしようとする」と、そこに共通の全普遍的な要素、すなわち合理的な法則にもとづく統制体系が存在して」おり、「この規則は、技術的な知識を基礎とし、最大限の効率を目的として、組織全体の構造と過程とを調整しようとするものである。」「理想型」モデルは、「一定の経験的な要素を、論理的に正確で首尾一貫した形態に概念的に構成」したものであって、「具体的な実態としては決して見出されることのできないもの」である。したがって、「理想型」モデルをどのようにとり扱うかについては、いま述べた概念構成上のことをよく吟味する必要があるのである。

マーチン・アルブロウ(Martin Albrow)が述べているように、ウェバーの「官僚制」という「理想型」モデルをとり上げるにあたって、ウェバーの「社会科学的概念形成の理論について探求が必要である」ことはいうまでもない。⁽⁵⁾しかし、いま「理想型」の概念形成を論ずることは割愛するとして、

(3) Rocco Carzo, Jr. and John N. Yanouzas, “Formal Organization—a system approach” 1967, p. 27.

(4) Nicos P. Mouzelis, “Organization and Bureaucracy: An analysis of Modern Theories” 1967, 「組織と官僚制——現代諸理論の分析」石田剛訳, 未来社, 71頁.

(5) Martin Albrows, “Bureaucracy”, 1970, 「官僚制——管理社会と国家の核心——」春村昌訳, 福村出版, 56頁.

このモデルのとり上げ方についてピーター・M・ブラウ (Peter M. Blau) の見解をみてみよう。⁽⁶⁾すなわち、「理想型」モデルは、「現存する官僚制組織の“平均”した諸属性を示しているのではなくて、あらゆる組織のもっている官僚化の諸特性を最高度に“抽象化”した“純粹”型である。」したがって、「完全に『官僚化』した組織は決して実在するものではないから、いかなる現実の組織もこのモデルと照合するものではない。」という。「理想型」モデルがそういうものであるから、具体的な官僚制組織の理解に役立つものでないという見方も生じてくる。しかし、「理想型」モデルは、最高度に「官僚化」したものであるとすれば、その限りにおいて「極限」モデルであって、「現実」の組織における「官僚化」の程度をはかる「公器」として役立たしめることもできるといえよう。ブラウが指摘するもうひとつの点は、ウェバーの「官僚制」は単に“純粹”なモデルであるというだけではなく、「官僚制」を成り立たしめている諸要因の関係についても、これらを最高度に“一般化”した「仮説モデル」であるというのである。しかも、これらの関係、言いかえれば「官僚化」すればするほど管理能率 (administrative efficiency) が増大するという前提に立っているのである。厳格な階層的権限構造が「能率」を増進するかどうかは、経験的な問題であって、概念的なものでないし、ウェバーの「理想型」における“一般化”された諸関係は実証しうるものでないといわなければならない。したがって、ブラウは現実のいくつかの組織を調査してみても、そこから導かれる帰結は、あくまでも現存する組織についてみられる「官僚化」現象の諸傾向であって、「理想型」モデルとは何らかかわりをもつものでないというのである。

「理想型」モデルは、「具体的な実体にアプローチ」するためのものでないのであるから、このモデルのもつ諸特性だけに着目して、いわゆる「古典的組織論」のなかに位置づけることはできないし、そしてまた“古典派”のいわゆる組織編成の諸原則はあくまでも“指針” (guiding principles) の呈示であって、組織そのものの説明ではないのである。したがって、ウェバ

(6) Peter M. Blau, "Bureaucracy in Modern Society", 1956, p. 34.

一の「官僚制」モデルと「古典的組織論」との決定的な相違は、前者は人間的要因、すなわち「官吏」という「非人格化」モデルも含めての“説明”であるのに対し、後者は組織編成の諸原則を示すだけであって、人間的要因は別にとり上げるのである。アーウィックによると、組織の目的は調整にあるけれども、調整の目的は「心理的統一」(a psychological unity)にある。そして、この「心理的統一」は管理の動態的局面でとり上げるとして、「指揮と統制」に委ねるとしている⁽⁷⁾のである。言いかえれば、ウェバーの「官僚制」は、組織の成員を「非人格化」することによって、「管理能率」が確保できるという「完全モデル」なのである。したがって、マーチおよびサイモンが「官吏と職務」の関係を詳細に論じているから単なる「人間行動の“機械”モデル」ではないという評価はその限りにおいて正しい。しかし、「官僚制」モデルの構造的特性が、ガーリックおよびアーウィックの「組織原則」と共通しているから「古典的モデル」であると“逆戻り”の評価をしているのは矛盾する見方といってよい。

ウェバーは、「官僚化」が「国家、教会、軍隊、政党、経済的経営、利益集団、自発的結社、慈善団体、その他」ありとあらゆる組織において「不可避の過程」であると強調するのであるが、「教養と教育の『合理化』によって大量の官吏」型の人間が供給されることによって、ますます技術的な知識と合理的思考の「官僚化」が進行する⁽⁸⁾というのである。したがって、ウェバーの「官僚制」の問題点は、このモデルのもつ構造的な特性そのものというよりも、組織の構成員である個人に対して「官僚化」がもたらす“衝撃”と「官吏」という人間モデルそのものが、現代的な意味での「組織人」との“距り”の対比との吟味となるのである。ここでウェバーが考えている「理想的な官僚」とは、どのような人間モデルであるかを知っておく必要がある。彼の「官吏」という人間は、「憤怒も不公平もなく、憎しみも激情もな

(7) Lyndall F. Urwick: "The Elements of Administration", 1943, p. 76, 「経営の法則」堀武雄訳、経林書房、144頁。

(8) マックス・ウェバー著「権力と支配——政治社会学入門」浜島朗訳、有斐閣、181頁以降。

く、それゆえ『愛』も『熱狂』もなしに、ひたすら義務観念の命じるままに、その職務を遂行する人間であり、そして「『人柄のいかんを問わず』に『どんなひと』にも、つまり同じような事実上の状態にあるすべての利害関係者に対しても、形式上平等にその職務をおこなう」のである。⁽⁹⁾このように『官吏』は合理的官僚制の正常な『精神』の具現者なのである。この正常な「精神」とは、ひとつは形式主義であり、もうひとつは実質的功利主義である。

ビクター・A・トンプソン (Victor A. Thompson) は、官僚制組織は、「紋切り型の権力中心の組織」あるいは「単元支配の組織」であるといい、「トップは全知であり、すべての活動を始動する最高命令を発するもの」とされ、「すべての権威も連綿とつづく『代理』によって“滝の如く”下に流れている」組織であって、もし「例外の事項」を生じるならば、「十分な権限のあるところまで持ち上がればよい」のであるから、トップを除いては「官僚制」は「命令に従えば」足りとする「官吏」で埋めつくされていて、上長、部下という一大ハイアラーキーは100%の「非人格化」された関係となっている。⁽¹⁰⁾したがって、もしここに組織を構成する「個人の行動の非合理的な局面」を導入するならば、最も合理的な「官僚制」は不安定になり、“崩れ去る”のである。ウェバーの「官僚制」のもつ構造的な特性は、組織が大規模化し、複雑化することによって必然的に生じる「官僚化」現象であり、あらゆる組織にみられる「公式性」といってよいのであって、ウェバーの「官僚制」における「非人格化」ということではなくなる。ピーター・F・ドラッカー (Peter F. Drucker) のいうように、人間「疎外なき組織」は考えられないのであるから、「非人格化」ということは、「組織の公式性」と構成員としての「人間」との関係といふことが出来る。⁽¹¹⁾したがって、組織の「非人格

(9) 前掲訳書, 17頁.

(10) Victor A. Thompson: "Bureaucracy and Innovation", 1969, 「ビューロクラシーと革新」大友立也, 日本経営出版会, 32頁.

(11) Peter F. Drucker: "Management—Tasks, Responsibilities, Practice—" 1974. 「マネジメント——課題, 責任, 実践——」野田一夫, 村上恒夫監訳, ダイヤモンド社, 316頁.

化」を「人格化」に置き換えるとしても、100%の「人格化」はあり得ないのであって、組織の「公式性」は残るのである。しかも、組織の「公式性」が構成員に与える“衝撃”は、クリス・アージリス (Cris Argyris) によって論ぜられているところであるが、筆者はすでに触れたことがあるのでここでは再説しない⁽¹²⁾。しかし、組織の「公式性」からの“衝撃”も、組織の革新によって緩和ないし除去されるであろうし、また説得や説明などによってもそうできるであろう。したがって、組織の「公式性」を前提として、「組織と個人の融合」を考えると、これをひとつの統一的な観点が必要となる。「個人と組織の統合」にとって、リーダーシップの機能という統一的観点が、不可欠となるのである。組織の革新が必要であるという“自覚”も、リーダーシップの機能のひとつであって、組織そのものは“自覚”する能力のない“機械装置”なのである。

(2) ウェバーの「官僚制」についての 「終焉」論とその吟味

ウォーレン・G・ベニス (Warren G. Bennis) によれば、そもそも「官僚制の『機械的モデル』は、産業革命の初期に経営上の慣行として通用していた個人的隷属、縁故主義、残酷さ、そして気まぐれで、主観的な判断などに反対するものとして発展したものである。官僚制は組織が秩序と精緻さを要求し、労働者が公平な取扱いを要求したことにこたえて出現した。これはビクトリア時代の価値と要求を実現するにはピッタリの組織であった。このように官僚制が根本的に新しい時代に対応する創造的反応として出現したのと同じように、今日、新しい組織像がわれわれの眼前に浮び上っている。」と⁽¹³⁾し、「なぜ官僚制の死をもたらすか」ということについて4つの事情を指摘している。すなわち、「(1) 急速で予期されない変化、(2) 従来の組織の活動では十分にささえることのできないほどに組織規模が拡大したと、(ここには、

(12) 伊藤森右衛門著「トップ・マネジメント・リーダーシップ論」税務経理協会、145～151頁。

(13) Warren G. Bennis and Philip E. Slater, 1968. 「流動化社会——一時的システムと人間」佐藤慶幸訳、ダイヤモンド社、80頁。

官僚制の間接人員、官僚制がむやみに拡大することから起きる、よりきびしい統制と非個人性、時代遅れの規則と組織構造など、多くの要素が含まれる。) (3) 現代の科学技術が複雑になるにつれてさまざまな活動と、高度の専門的能力をもつ多様な人間とを統合する要求が高まったこと、(4) 経営行動が変化するにつれて、人々は基本的⁽¹⁴⁾に心理的な脅威を感じること。」を挙げているのである。

ベニス⁽¹⁴⁾は、「官僚制」が「ビクトリア時代の価値と要求にピッタリする組織」であったとするが、ウェバーは、これからの社会で益々「官僚化」は不可避の過程を辿るであろうし、したがって、彼は「官吏」という「型に嵌まった人間」あるいは「ディスチプリンの子」の増大となり、「官僚制」のもとで打ちひしがれる「人間的状況」を予期しながら、これから人間を“救済”しようという“悲願”がより厳格な「理想型」モデルとしての提示となったといっている。ウェバーの「理想型」概念の構築には、こうした逆説的ともいえる“悲願”が込められていることを痛感するのである。したがって、「官吏」という「型に嵌まった人間」ないし「ディスチプリンの子」が大量に供給されて、「官僚制」の拡大ないし推進となったことは否定できないけれども、しかし、「型に嵌まった人間」ないし「ディスチプリンの子」のみが“大量に供給された”のではなくて、人間としての「組織人」が登場してきて、「官僚化」に対して挑戦あるいは反撥することになったのである。例えばウィリアム・H・ホワイト (William H. Whyte) の「組織のなかの人間」(The Organizational Man, 1956)、エーリッヒ・フロム (Erich Fromm) の「20世紀社会と疎外」(The Sane Society, 1955)、あるいはロバート・ブラウナー (Robert Blauner) の「労働における疎外と自由」(Alienation and Freedom, 1964) など数多くの著書にみられるように、新しい「組織人」が“大量に”抬頭したといえる。「官僚制」の「非人格化」が問題というよりも、「官吏」と新しい「組織人」との“距離”がますます拡大したとみるべきなのである。

(14) 前掲訳書, 80頁.

ベニス⁽¹⁵⁾は、別稿で「官僚制」に関する諸批判を蒐め整理したところ、ウイテンバーグの教会に貼ってある「95のお題目」よりも、その数は多かったと述べ、主なものとして次の10項目を挙げている。すなわち、「①官僚制は個人の成長および成熟したパーソナリティーズの発展には適していない。②官僚制は順応および集団的統一思考を促進する。③官僚制は“非公式組織”および意外なかつ予測できない問題について考慮を払っていない。④官僚制の統制および権限のシステムは決定的に時代遅れである。⑤官僚制は適切な調停のプロセスを有しない。⑥官僚制は、階層間なかんづく職能別のグループの間の意見の相違や相剋を適切に解決する手段がない。⑦官僚制におけるコミュニケーション（そして革新的なアイデア）は、階層の分化によって妨げられるか、歪められる。⑧官僚制における人間は、不信感とか報復への恐怖などによって十分に活用されていない。⑨官僚制は、導入される新技術とか科学的知識と同化することが出来ない。そして⑩官僚性は人間をして鈍感な、暗い、反射的な“組織人”に各人のパーソナリティーの構造を変えてしまう。」というのである。

ベニスの指適する10項目をみると、「官僚制」という組織が、何が何んでも人間の側に押しつける「非人格化」があるという考え方が前提にあるようである。言いかえれば、人間が組織の「受身的な」存在としか考えられていないので、いわば「官吏」化することとしている。しかし、これらの項目には、「管理能率」への影響を及ぼすものがあるのであって、「官僚制」の下でのリーダーシップの機能は全く存在しないということになる。もちろんウェバーの「官僚制」では、「官吏」は「技術的必要から行動するか、命令にしたがって行動するか。」何れかであって、リーダーシップの余地はないようにみえる。「理想型」モデルでは、リーダーシップの機能は全く否定されていることは明らかであるが、だからといって「現実の組織」でもそのように想定して10項目を挙げることは適切でない。極端なことをいえば、ベニスの指摘する10項目でも、リーダーシップの機能を認めさえすれば解決ある

(15) Warren G. Bennis (ed.) "American Bureaucracy" 1970, pp. 5~6.

いは緩和しうることがないわけでない。したがって、「官僚制」においてもリーダーシップの余地があるのであって、それが無いというのはウェバーの「理想型」モデルでのことである。したがって、「官僚化」が不可避なのであるから、「人格化」のそれは組織の側でも人間の側でもリーダーシップの機能によって可能といわなければならない。

ベニス⁽¹⁶⁾は、「官僚制」を“克服”するためには、「統合、権力の分配、協力、適応、同一性、蘇生——これらが次の25年間に人間にとって主要な問題となる。組織がこれらの課題といかに取り組み処理するかによって疑いもなく企業の発展性は左右されるであろう。」という。統合とは、「個人の要求と組織目標との統合」であり、「官僚制」では個人は受動的道具で、個人と役割との緊張は無視されているが、「20世紀の新しい状況」では「人間科学の出現と、人間の複雑さの理解、向上心の増大、人道主義的——民主的エートス」がある。「権力の分配」については、「官僚制」が「合法的・合理的権力にはっきり依存している」が、「新しい状況」として「所有権から経営の分離、労働組合の興隆と普通教育、権威主義的支配の否定的および意図せざる結果」がある。「協力」の問題としては「葛藤統御のための機構をつくること」で、「官僚制」では「ヒエラルキーの規則」と「調整の規則」があるが、「新しい状況」では「専門化と専門職業化および相互依存の必要性の増大、ワンマン支配あるいは全知者にとってリーダーシップはあまりにも複雑」であるとする。「適応」の問題は環境変化にいかん適切に反応するかであるが、「官僚制」では「安定して、単純で予見可能な環境」であるから、「変化に対する適応は偶然的、偶発的に生ずる。」としている。「新しい状況」では環境は激動して予見しがたいし、技術変化は空前なまでの速度で起るとする。「同一性」ということは、「組織目標に対する明確性、合意、そして一体化を達成すること」であるが、「官僚制」では目標は明確、単純かつ安定的であるが、「新しい状況」では、「多様性、多目標をもつ能力、交差する移動等による複雑性が増大」するとしている。そして「蘇生」は、「発展と衰退

(16) ウォーレン・G・ベニス著、前掲訳書、103頁。

の問題」で、「活性力、弾力性、そして改革に対する大胆な態度」に関心をもたなければならないということであるが、「官僚制」では未来は確実に少くとも過去と類似すると仮定しているから問題はない。「新しい状況」では、「技術の急激な変化、仕事、人的資源、原料、社会の規範と価値、企業と社会の目標、これらすべては修正の必然的プロセスにつねに注目する。」必要⁽¹⁷⁾があるとする。

ベニスの「20世紀の新しい状況」は理解できるのであるが、しからばこれらに対応する「未来組織の社会構造」とはどんなものかをみてみなければならない。彼は「一時的システム」(“Temporary System”)を提唱するのである。「一時的システム」とは、「解決すべき問題を中心に組織化されたタスク・フォース」⁽¹⁸⁾である。すなわち、この組織は「さまざまな専門的技能をもった、関係はあるがお互いに知らない人たちの集団によって発揮される。この集団は機械モデルではなくて、有機的モデルによって運営される。」としている。このような「未来の組織」は確かに「新しい状況」に対応するものであろうが、しかし、「一時的システム」を適用できるのは、企画とか研究開発のような部門についてはそういえるのかも知れないが、企業のみならず多くの「現実の組織」において、ほんの一部門でしかない。ドラッカーも述べているように、「仕事中心」の職能別組織と「課題中心」のチーム型組織とがある。「一時的システム」を「変化のない大規模な職能的な仕事」に適用したとすれば、彼のいうように、「得られるものは混乱だけである」のである。そうすると職能的な仕事をする組織での「新しい状況」は無いというのか、あるいはどう対処するのかということになる。ベニスは「新しい状況」に対応する「新しいリーダーシップの概念」として次の4つの重要な能力を挙げるのである。すなわち、「①大きな、複雑な人間システムに関する知識」②これらのシステムを指導する実践的理論。すなわち、個人と集団を育成し統合する方法を包括している理論、③個人相互間の関係につい

(17) 前掲訳書, 98~99頁.

(18) 前掲訳書, 107頁.

ての技能力、とりわけ自分自身の行動が他人にどのような影響を与えるかを理解する感受性と、自分自身のパーソナリティーがいかにして、ある特定のリーダーシップの型と価値システムとをつくるかを理解する感受性、④いつ対決し、かつ必要ならば攻撃するかを、そして成長のために必要であるならば、いつ心理学上の安全性を支持し、かつ提供するかを、人に知らせることのできる一連の価値と知識⁽¹⁹⁾これらである。彼が「未来の組織」として「一時的システム」を提唱しているとしても、「新しいリーダーシップ」はそれだけに適用されるのではなくて、組織のすべてに適用すべきものといつてよいのではないか。しかし、ベニスの「矛盾」は、「官僚制」という“悪魔”を扱うのに、人間の側に押しつける「非人格化」を“誇張”するのにも拘らず、結局人間の側に立っての組織の革新を含むリーダーシップの機能を重視する点にある。したがって、「組織の公式性」はあくまでも個人に対して疎外作用をもつのであるから、組織の環境変化と人間的「新しい状況」との双方をふまえて、「組織と個人の融合」に高めるためには、新しいリーダーシップの機能を必要とするのである。ウェバーのいう「官僚化」の過程に「新しい状況」を考慮すれば、「官僚制」の「終焉」論としてのベニスの論旨は、もっと人間の側というか、「官僚制」リーダーシップの限界を指摘しなければなかったというべきであろう。

ベニスはいかに「個人の要求と組織の要求と目標とを統合するか」について、次の如く述べている箇所がある。すなわち、個人と個人的権利という「人道主義的で民主的価値」は、「われわれの社会は能率を犠牲にしてさえも、これらの価値を『買う』であろう。というのは、われわれの社会は能率を犠牲にするだけの余裕があると考えられる。」⁽²⁰⁾というのである。能率を犠牲にすることによって、個人の要求と組織の要求と目標とが統合できるとするのは余りにも単純すぎるのである。この議論には「能率」指向型の組織としての「官僚制」が念頭にある。能率を犠牲にするか、しないかは問題にな

(19) 前掲訳書, 177~179頁.

(20) 前掲訳書, 91頁.

らないのであって、「組織の公式性」からいうならば能率を左右するものこそ、リーダーシップの機能であって、能率指向であれば個人への“衝撃”が大きい組織構造とする「仮定」があるといつてよい。同じ組織構造でも能率の高いものと低いものがあるのであって、低い組織であれば個人と組織とが融合されているという逆かさまな見方が成り立つのであろうか。ベニスの指摘する「新しい状況」は当を得ているのであるけれども、「組織と人間」とを統合するリーダーシップの機能を、人間の側にのみ偏りすぎて議論を組み立てているのである。したがって、ベニスだけがそうであるのではなくて、われわれが「管理論」ないし「組織論」においての人間のとり上げ方に多くの矛盾を犯しかねない点といわねばならない。

(3) 結び ——「個人と組織の融合」と

リーダーシップ ——

チェスター・バーナード (Chester Banard) は、公式組織との関連で非公式組織をとり上げた恐らく最初といつてもよい論者である。彼は、「公式組織が作用し始めると、それは非公式組織を創造し、必要とする。」⁽²¹⁾ といひ、公式組織における非公式組織の欠くべからざる機能として次の4つを挙げるのである。すなわち、① 伝達機能、② 貢献意欲と客観的權威の安定とを調整することによる公式組織の疑集性の維持、そして③ 自律的人格という感覚、自尊心および自主的選択力の維持、これらである。したがって、非公式組織は、「人間的な態度を強める機会を提供し、各人の個性を維持する手段になる。」というのである。非公式組織は、「人格化」の作用をもっていることを明らかにしているのであるが、しからば、バーナードにおける「公式組織」においてどのような「非人格化」が生じているのかをみとめる必要がある。しかし、バーナードの「組織」概念は慎重に読みとらねばならないのであって、単純に「公式組織」と「非公式組織」に区別し、前者について「組

(21) Chester Banard: "The Functions of the Executive" 1938, 「経営者の役割」山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳, ダイヤモンド社, 128頁.

織の公式性」をとり出して論ずることはできない。すなわち、「組織は2人以上の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義されている。それは「調整された人間努力のシステム」であるから、個人が協働しようとする意欲は、「非人格化」を伴うものである。個人が組織に参加するのは、個人的動機の満足を得るためであって、したがって、組織が個人に誘因を与えるから、「非人格化」を受け容れることになる。「非人格化」という貢献と組織がもつ誘因とがバランスすることが必要となる。「個人と組織の融合」という場合、バーナードは「貢献と誘因のバランス」と答える。

もし、公式組織を「組織構造」とみなすならば、バーナードでは「組織職位の規定」であって、「組織図、職務明細書、分掌規定などに集約され」「どちらかといえば公式的に過度の注意が払われている組織面」であるといい、「組織構造は組織のおこなう仕事の調整、いかえれば補助目的、専門化、課業などに細分化された組織目的にもとづき、あるいはこの調整を表現する。」⁽²²⁾ものとしている。「組織の公式性」の問題は、管理職能のひとつの側面であり、「伝達体系の確立と維持」の課題のひとつとなっている。バーナードによれば、「組織構造だけを切り離して究明せんとするかぎり、それは組織の他の要因を一定し、組織構造のみが戦略的要因だという仮定」に立つことになる。⁽²³⁾何故ならば、「管理職能は、第一に伝達体系を提供し、第二に不可欠な努力の確保を促進し、第三に目的を定式化し、規定すること」であって、「組織の諸要素は相互に関連的であり、相互依存的であるから、管理職能も同様である。」⁽²⁴⁾からである。

組織の3要素は、コミュニケーション、共通の目的、および貢献意欲としているのであるが、「組織の公式性」を切り離したものでなく、人間的側面をも含めている見方である。しからば、バーナードにおいてリーダーシップの機能はどのように位置づけられているのであろうか。「リーダーシップは

(22) 前掲訳書, 229頁.

(23) 前掲訳書, 229~230頁.

(24) 前掲訳書, 227頁.

協働諸力に不可欠の起爆剤である。」とか、「組織の存続はリーダーシップの良否に依存⁽²⁵⁾」しているという指摘がみられる。しかし、バーナードが「リーダーシップの必要性」として挙げる理由は、「物的環境と人間の生物的構造とにもとづく諸制約，協働成果の不確定，目的の共通理解の困難，組織に欠くべからざる伝達体系の脆弱さ，個人の分散的傾向，調整の権威を確立するための個人的同意の必要，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，動機の複雑性と不安定，意思決定という永続的な負担——これらすべての組織要素——(中略)——からリーダーシップが必要となる。」というのである。⁽²⁶⁾組織の「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。」とするのであるが，しかし，「リーダーシップとか道徳的要素とかが，組織における唯一の重要な，意味のある一般的要因であると想定することは，ちょうどリーダーシップがなくても協働の構造と過程だけで十分であると考えのと同じように誤りである。」ともいう。したがって，「協働の成果はリーダーシップの成果ではなくて，全体としての組織の成果である。」とし，それは「協働に貢献するすべての人々より得られる諸力」であるから，「リーダーシップは協働諸力に不可欠な起爆剤である。」ということになる。

バーナードのいうリーダーシップは，ひとつは「局部的，個人的，特殊の，一時的」なものとしての「体力，技能，技術，知覚，知識，想像力」という「個人的優越性」の側面，すなわち「リーダーシップの技術的側面」が挙げられ，もうひとつは「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の反映としての「決断力，不屈の精神，耐久力，および勇気」という「個人的優越性」であり，「『責任』という言葉に含めるリーダーシップの側面」であるとする。⁽²⁷⁾リーダーシップの2つの側面は，「資性

(25) 前掲訳書，270頁および295頁。

(26) 前掲訳書，270頁。

(27) 前掲訳書，271頁。

論的アプローチ」をとっているようであるが、後者の側面では「個人の道徳、責任ならびに道徳水準」に及んで行くものとなっている。すなわち、「責任とは、……それが行動に影響を与える資質だ」という言葉からもうかがえるのである。したがって、「管理職位」は、「道徳性」「責任能力」、そして「道徳を創造する能力」とし、「全体の道徳性」と「各個人の道徳性」との調和を主張するのである。個人の「貢献と誘因」から出発して、「全体と各個人」の道徳性における調和にまでの、いわゆる“リーダーシップ”の概念は、あるときには拡張され、あるときは資質の如く狭げられ、そして、論じ切れないものを、道徳性にまでもち上るといふ分析の道筋を辿っているので、どこでリーダーシップとしての内容となるのかきわめて曖昧さがみられるとって過言でない。

筆者は敢えてバーナード自身が叙述している順序を変えて、非公式組織、組織、「貢献と意欲」、組織構造、管理職能、リーダーシップ、そして管理責任という順序でみてきたのであるが、どの概念ひとつをとってみても、「諸制約」「不確定」「理解の困難」「脆弱さ」「分散傾向」「複雑性と不安定」あるいは「プラスからマイナス」までの「多様さ」が説明されているのであって、諸概念が「相互に関連しながら、結びつけられているものの」リーダーシップの位置づけはまことに曖昧としているばかりか、「資性論」の如き“狭義”の概念にさえなっているといえる。したがって、バーナードにおける「個人と組織の統合」は「個人」のもつ諸側面での議論、すなわち「貢献と誘因」のバランスだけで論じつくせると考えられる。「個人」のもつ諸側面からひとたび離れると、何れの問題も「曖昧さ」と「把握困難」のまま分析が展開している。リーダーシップの機能は、「曖昧さ」と「把握困難」な事情や状況があるからこそ必要とされるのであり、したがって、「個人と組織の統合」にとって、一方だけを説明したとしても、他方との関連を統合するためには、議論をより「現実の組織」に近づけるところの「実践的な視点」が必要とされるのである。バーナードは、客観的に叙述しようと試みていることはわかるが、そうであることに忠実な余り客観的には説明されえないも

のが「曖昧な」、そして「把握困難」なものとして残置されてしまうことになったといえる。

「非人格化」モデルとしての「官僚制」を画くウェバーと、はじめから「人間的側面」を組織概念にもち込むバーナードとは全く議論の組み立てかたが異なっているのであって、対照的とか、対立的とかいうことすら当てないことになる。もしそうだとすれば、「個人と組織との統合」は、何れの見方とも異なるアプローチが必要なのである。リーダーシップの機能を「個人と組織との統合」にあるという見方によってこそ、より実践的なかつ具体的状況での「枠組」がつくられるということを強く主張したいのである。