

## 組織の経営学的考察とその課題

伊藤 森右衛門

### (1) 開題 一組織の概念と管理的思考—

組織 (Organization) なる概念は、頗る多義に用いられている。ひとつの概念は、ほかならぬ特定の視点ないし立場の表明である。したがって、小稿のはじめにおいて若干の概念について吟味を加え、ここでとり上げようとする組織が何んであるかを明らかにしておきたい。

故馬場敬治教授はかなり古くから経営学の中心対象は組織であると主張されていたのであるが、同教授の論述にしたがって「組織なる語の種々の意味」<sup>(1)</sup>を考えてみよう。

まず、同教授は、(1)「組織されてあるもの」(that which is organized) と、(2)「組織すること」(Organizing 又は Organisierung) の二つに大別することが出来るとしている。後者は「組織する行為 (作用) 乃至過程」(the action or process of organizing) であって、前者に比べて意味は判っきりしているが、前者は種々な意味が考えられる。しかし、前者の種々な意味は「組織する」ことの種々な意味と対応するといふ<sup>(2)</sup>。

「組織されてあるもの」は、

- (a) 組織されてあるものが人間 (又は人間の集り) 又は人間の活動なる場合
- (b) 組織されてあるものが人間以外の生物なる場合
- (c) 組織されてあるものが生物なる場合

---

(1) 馬場敬治著『組織の基本的性質』付録「組織なる語の種々の意味及びその内の関連について」189頁以下。

(2) 前掲書 pp. 192~3.

の三つであるが、問題としてとり上げられる組織は(a)の組織であることはい  
うまでもない。ところで(a)の組織はさらに次の三つの意味に大別される<sup>(2)</sup>。

「(i) 社会科学的事象（即ち、社会科学の中心題目としてその対象となる事  
象の意）としての人間又は人間の活動の組織

(ii) 自然科学的事象（自然科学の中心題目としてその対象となる事象）と  
しての人間又は人間の活動の組織

(iii) 上記(i)及び(ii)の意味を包摂する人間又は人間活動の組織（之は、人間  
又は人間活動の組織につき、社会科学及び自然科学の両領域に亘る総  
合的研究をなさんとする場合に考えうる組織の概念である。）」

このうち(ii)は、ここでいう組織研究に関係のうすいものであるが、(iii)の説  
明は、(i)を次の二つに細分し考察してからのちとする旨を述べ、

「(α) 組織されたものとしての人間の集りを考え、而も、之を、社会科学的事  
象として見る場合

(β) 組織されるものとしての人間の活動を考え、而も、之を社会科学的事  
象と見る場合。<sup>(3)</sup>（筆者傍点）

の二つとし、前者は organized group としての組織で、これを細かく区別  
するために、「組織体」と呼んでいる。また、後者は、「少なくとも何等か  
の程度に統一的方向を指すように調整されたる人間活動の体系であり」Co-  
ordinated activities 又は Organized activities すなわち「組織的活動」又  
は「組織活動」と呼んでいる。

「組織体」は単なる人間の集りではなく、「何らかの程度において統一性  
を有する人間の集団であるから、「組織体の本質的要素はその組織活動にあ  
る。」<sup>(4)</sup>したがって(α)と(β)の意味の間には密接な関係があつて区別を必  
要としないと考えられるが、両者を区別する所以は、(α)の組織体は、成員

(1) 同上 pp. 195~6.

(2) 同上 pp. 199~200.

(3) 同上 pp. 201~202.

(4) 同上 p. 203.

の活動が組織活動のみでないからであり、また(β)の組織活動は組織体における他の要素と密接な関係があるからであるという。

前記の(α)は、「人間又は人間活動の組織につき、社会科学及び自然科学の両領域に亘って考察する場合に考えうる組織概念<sup>(1)</sup>である」が、しかし、両領域にわたる総合的研究が十分に発展していないために「学問上の概念」になっていないけれども、「総合的研究が抬頭し来る時は、必然その中心概念として登場」すべきものとしている。

以上は馬場教授の「組織なる語の種々の意味」を紹述してきたのであるが、経営学における組織論の対象を論ずるために多くの示唆をうることが出来るように考える。同教授の論述に関連せしめながら経営組織の基本的性質について筆者の考え方を述べておこう。

まず第一に、教授は人間および人間の集りとしての組織とそれ以外の組織(生物および無生物)と区別するのであるが、組織は素々自然科学的な概念である有機体(Organismus)に語源があるように、「出来上がっている組織」は、有機的な結合乃至統一されたものであって、表面的には人間の組織と自然の組織は類似している。しかし、両者の大きな相違は、人間の組織は人間によって構成されるという点である。したがって、部分と全体との関係は自然の組織におけるそれと異なった見方を必要とする。したがって、「出来上がっている組織」は、組織図のようにそれをみることは出来るとしても、自然科学的なアプローチをもってしては有機的な構成をもつということを説明するだけであって、人間の集りおよび人間の活動に及ぶものでない。組織が有機体と同じものとして眺められ、組織が自然科学的な概念のようにとり上げられてきているし、その場合、組織は人間の集りおよび人間の活動から切り離なされている。出来上がっている組織を構造的にみれば人間の活動の静的な関係を考察することに止まることになり、人間の集りであり活動であるという動的な側面を見失うことになる。

---

(1) 同上 p. 209.

第二には、同教授は社会科学的事象としての人間組織と自然科学的事象としての人間組織、そして両者の総合的なものとしての人間組織の三つに分け、第三の総合的な人間組織を中心概念としているのであるが、どのような意味で中心概念になるのか疑念をもつのである。レスリスバーガーおよびディクソン (F. J. Raethlisberger and W. J. Dickson) は、経営組織を技術的組織 (technical organization) と社会的組織 (social organization) に二大別したのであるが、<sup>(1)</sup>前者の組織においては人間は機械設備や工程とともに労働力として配置されている。同教授のいう自然科学的な概念としての事象は労働力としての人間又は人間の活動となるのであろう。しかし、人間の組織の動的な側面においては労働力としての人間ではなく、意欲をもち、且つ情感をもつ人間が考察されなくてはならない。テイラー・システムにおける管理的思考が労働力としての人間を対象にしていたことは確かである。このシステムにおける自然科学的なアプローチが、労働力の能率的な使用を目指しているのであるが、人間から切り離し、仕事への適応性を問題にしていたに止まり、人間および人間の行動をとり上げるものでない。したがって出来高給制は人間のモラルへの刺戟を期待したのであり、人間へのアプローチは辛じて賃銀という金銭的刺戟に反応するものとされていたのである。<sup>(2)</sup>自然科学的な事象と社会科学的な事象の総合は、テイラーにあっては労働力と賃銀ということに置きかえてもよい。しかし、筆者は両者の総合というより寧ろ社会科学的な事象として眺めつくすことでなければならないと考える。

第三の点は、組織を社会科学的な事象として眺めつくすということの延長として、人間の組織は所詮意思的な所産であるから、組織の成員は目的の実現のために協働していることを考えねばならない。人間の組織を目的の実現のために協働するという点を閑却しては社会科学的な事象としての見方が

(1) F. J. Raethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*, 1939, p. 565.

(2) 拙著『経営者リーダーシップ論』評論社刊, p. 45.

成り立たない。したがって、一方においては目的実現のための諸活動があるし、他方においては諸活動を分担する人間の存在がある。組織の目的を実現するための諸活動を有効に遂行するにあたって、当然にこれを分担する人間の努力をひき出すことを考慮しなければならない。諸活動の総体が組織図として画かれるであろうが、しかし、組織の問題として人間の協働を確保するかどうかが問題として残る。組織図に人間を単に当てはめるだけの問題ではない。人間が協働するプロセスとしての組織図であって、組織図は為すべき仕事とその上下および相互関係を示すものにすぎない。組織活動が、人間の集りと活動とを、組織の目的実現又は能率とかかわらしめねばならない。組織体における他の要因とともに組織の目的又は能率を確保するのは、他ならぬ管理的思考である。したがって、経営活動の組織は管理的思考に立脚してはじめて問題を見出さうとともに、それは社会科学的なる事象としての組織問題を究明することに他ならない。自然科学的な事象としての組織問題があるとしても、管理的思考という立脚点からすれば、それが社会科学的な事象と相対している問題ではなく、包含されているのである。経営組織が経営活動の有効なる遂行のためのものであるかぎり、管理的思考の立場において論ぜられねばならない。

## (2) 管理的思考の展開と三つのアプローチ

経営学における組織論の課題は、管理的思考の展開とともに変化してきている。管理的思考が歴史的に如何に変化してきたか、そして今日組織論の課題が何ものであるかについて最近の二つの論文についてみる事が出来る。第一の論文は、マサチューセッツ工科大学のワーレン・G・ベンニス助教授 (Ass. Prof. Warren G. Bennis) の「リーダーシップに関する修正主義者の理論」<sup>(1)</sup> (“Revisionist Theory of Leadership”) であり、もうひとつの論文は、

(1) Warren G. Bennis, “The Revisionist Theory of Leadership,” *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 1961.

カリフォルニア大学のエドワード・G. コッホ教授 (Prof. Edward G. Koch) の「組織に対する三つのアプローチ」("Three Approaches to Organization")<sup>(1)</sup>である。

両者の論文は、それぞれ三つのアプローチをとり上げているのであるが、それらのひとつひとつを対比してみると必ずしも同じアプローチとは言えないにしても、組織論の課題に関するかぎり相互に似かよった論点をもっている。ペンニスのとり上げる三つのアプローチは、(1)「科学的管理」派 (Scientific approach), (2)「人間関係」派 ("Human relations") および (3)「修正理論」派 ("The Revisionist") であって、第一のグループとして F. W. テイラーおよび M. ウェバーが、第二のグループとして F. レスリ スバーガーおよびディクソン, E. メイヨー, K. レヴィン, J. L. モレノ, および C. ロジャースが、そして第三のグループには, R. N. マックムァリ, C. アジリース, および D. M. マックグレゴルなどが挙げられている。コッホ教授は、組織に関する三つのアプローチとして、(1)「活動中心のアプローチ」 (Action Approach), (2)「比較的方法」 (Comparative Approach) および (3)「人間関係中心のアプローチ」 (Human Relations) であって、第一のグループでは, C. L. ベネット, G. A. スミス, Jr. および R. ヴィラー ス, を、第二のグループは E. ディールが、そして第三のグループには J. G. マーチンおよび H. A. サイモンが挙げられている。

ペンニスは、「効果的なリーダーシップは根本的には個人と組織の双方が最大の満足をうるよう如何に調節するか<sup>(2)</sup>に依存している。」といい、彼の挙げる三つのアプローチは、個人と組織の関係の問題としているのである。組織におけるリーダーシップ問題は、ジグザグのコースを辿っているので、一方の柱は科学的管理派であり、他方の柱は人間関係派であるという。

---

(1) Edward G. Koch, "Three Approaches of Orgainzation," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr. 1961.

(2) Bennis, *op. cit.*, p. 27.

第一のアプローチにあげられている科学的管理と官僚制は、組織を恰も人間的要因が存在していないかの如くに考えている。ティラーは、個人と組織とを「第三の力」(a "third force") によって調整しようとしているし、他方、ウェバーは、権限のヒエラルキーの中の役割とか地位を強調するのであって、両者の共通するところは、組織を非人間的なものとして眺めている点である。ティラーが人間は「怠けもの」であると考えているし、ウェバーもまた人間の判断や信念などに不信をもっているからである。したがって、彼らは個人が組織の要求に適應することによって、集団の能率や生産性を向上しうると考えているわけである。

第二のグループは、人間関係派であって人間の集団は、組織がなくとも有効な活動を確保しうるかのように考えるのであるから、ティラーやウェバーと全く対蹠的な立場である。いわゆる「ホーソン実験」("the Hawthorn experiment") における発見は、組織の能率が公式的組織 (Formal Organization) 以外のもうひとつの組織、すなわち非公式組織 (Informal Organization) によって影響されているということである。従業員の感じ、態度、信念、先入観、理想や情感が種々な結果を生み、また集団としての行動基準ないし規範を作り出している。したがって、心理的且つ社会的な満足の種類は仕事に対する従業員の意欲を左右する。人間関係派の所論においては、人間は働く意欲をもっているという前提に立っていて、それを如何に喚び起すことが出来るかどうかを問題にするのである。極端に言えば、従業員の人間関係を良好にしさえすれば、仕事が出来るのであるから、リーダーは従業員のモラルを確保するための「オーケストラの指揮者」のように振まえば足りるとするのである。

第三のアプローチである修正理論派は、古典的組織理論と近代的人間関係論の統合を考えるのであるが、しかし、各論者によって見解は第一および第二のアプローチの何れかに傾いているのであって一様ではない。ベンニス助教は、悲観的見解 (Pessimistic resolution), 「空想」的見解 (Utopian

resolution) および「悲劇」的見解 (Tragic resolution) の三つを挙げている。

ロバート N. マックムアリィは “Bottom-up Management” とか “Consultative Management” とかは観念的に望ましいものであっても、実際的でないという。したがって、最高経営層以下にヨリ大なる自律性を与えることは不可能なことで、寧ろ強力なリーダーが必要であるとしている。言いかえれば、彼は温情主義的独裁者が望ましいと考えているのである。官僚制組織においても、部下は依存的であり、職務遂行に無能力であって強力なリーダーを必要としているという仮定のうえに議論し、人間のそうした性向は変えることの出来ないものとするのであるけれども、この点ベンニス助教授は疑問をなげかけている。

次に「空想的」見解の代表者として C. アジリースを選んでいる。彼は組織と人間という関係の問題をとり上げるのであるが、根本的に両者は矛盾するという見解をもっている。<sup>(1)</sup> 「すべての組織は、その目的を完遂し、内部の結束により自から維持し、外的環境に適応するように努める……この多次元の過程は、自己実現 (Self-actualization) と呼ばれる。<sup>(2)</sup>」しかし、成熟したパーソナリティの欲求と公式組織の要件の間に基本的な不適合があり、その不適合は、「(1)従業員は、ますます成熟するにつれ、(2)公式構造——最高の公式組織の能率にますます鮮かに、そして論理的にしっくりされるにつれ、(3)従業員が命令の末端にさがるにつれ、そして、(4)職務がますます機械化されるにつれ……増大する。」<sup>(3)</sup> という。したがって、アジリースによれば、組織の要求のために、「健康な個人が……自己実現をはばまれ、あるいは禁ぜられる傾向がある」という見解である。しかし、これらの不適合を、職務の拡大 (job enlargement)、従業員中心のリーダーシップ (employee-centered leadership) および現実的リーダーシップ (Reality leadership)

(1) Chris Aggris, *Personality and Organization*, 1957. 伊吹・中村両氏共訳『組織とパーソナリティ』訳書 p. 108.

(2) 前掲訳書 p. 84.

(3) 同上訳書 pp. 107~8.



の三つによって解決しようとしているが、ベンニスは、自己実現の概念と最適なリーダーシップがともに不明確な論じかたになっているという。<sup>(1)</sup>

最後の修正主義者として挙げられているのは、マックグレゴールの「企業的人間的側面」(“The Human Side of the Enterprise”)である。伝統的な管理論は「指揮と統制」(direction and control)を中心に展開しているもので、これを「Xの理論」と呼び、現代的な管理論は、「個々人と組織目標との統合」(the integration of individuals and organizational goal)を目指すもので、これを「Yの理論」と呼んでいる。Xの理論とYの理論の前提を吟味しながら、組織と個人との関係を論じている。この点は他の論者と軌を同じくするのであるが、彼の所論から如何にして統合と自己統制を確保しようかといえ、組織の側面よりもリーダーシップの問題としてとり上げるのであって、管理的思考の発展がみられるのである。しかし、ベンニスは、彼の見解を「悲劇的」見解であるとしている。何故、「Yの理論」が「悲劇的」であるのであろうか。「Xの理論」において人間は元来仕事が嫌いで、多くの人々は指揮され、統制され、罰で脅かされながら働くのであって、その方を寧ろ好んでいるとし、したがって、従来の組織理論ないし原則は、つねにそういう人間の集りを前提にしているというのである。これに対して「Yの理論」では、人間は働く意思をもっているし、外からの統制や賞罰のみが組織の目標を達成する原動力でないということを前提にしている。

「Yの理論」の中心問題は、組織の成員が経営目標の達成に努力しようとするような諸々の条件や環境を作り出すことにある。故に、マックグレゴールのアプローチでは、自己統制、協力および統合が主要な問題となる。しかし、ベンニスは幾つかの疑問を呈出し、組立線の従業員がその仕事から果して満足を引き出すのであろうか、高い地位の職務や自律性のある場合にそうであるのではないかという。<sup>(2)</sup> また、上長と部下が協力関係を作り出すように相互に人間

(1) Bennis, *op. cit.*, p. 146.

(2) *Ibid.*, p. 146.

として認め合うようにすることが出来るのかどうか、経験的に判るとしてもそこに解決策を何ら引き出し得ないと批判する。そして、このような考え方は、種々な価値観を結合しなければならないし、真の統合は交渉や協議などを必要とするのであるから、「悲劇的」な見解であるというのである。組織の要求と個人の要求とを如何にバランスすべきか——すなわちリーダーシップの問題としてアプローチしている点は共通しているが、しかし、より人間的な関係を作り出すことについて未だ多くの究明すべきものがあるといい、J. H. レッキィ (Leckie) の言葉——「権限を本当に考えようとするには、自由も相対的にとり上げねばならない。」<sup>(1)</sup>——を結びとしている。修正理論派の見解は、前記の二つの見解について何れかにウエイトをかけるものであって人間的要因に関する今後の研究に俟つべき多くの課題を示したに止まるといってよい。

もうひとつの論文——コッホ教授の「組織に関する三つのアプローチ」は、別の機会において詳述するので、ここではベンニスの論文に関連する点にかぎってごく概括的に述べることにする。

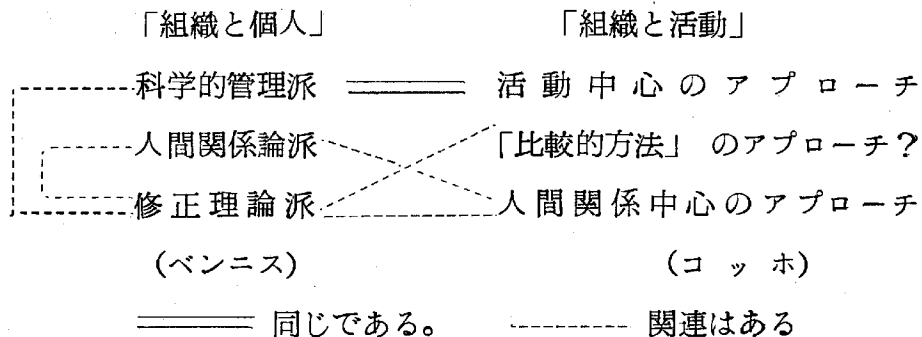
彼の論文における組織に関する三つのアプローチのうちの第一は、組織および管理の改善について経営活動の領域において問題にしようとするものである。したがって経営者の職務は何んであるかを明らかにするアプローチ (C. L. ベネット) と如何なる権限が委譲されるかの問題をとり上げる見解 (A. スミス, Jr.) および職能的分権制や計画および統制の職能化が組織の目的と個人の諸欲求のバランスないし合致せしめるという見解 (R. ヴィラーズ) の三つがとり上げられている。そして、第二のアプローチは、成功せる企業の組織を比較し、経営原則を引き出そうという E. ディールの研究がとり上げられている。「いままでの理論の探求は、大部分、あらゆる組織に普

---

(1) 同上 p.150. p.13.

遍的に適用できる原理と概念の探求にあつた。<sup>(1)</sup> しかし、この方法から「実  
 践的な価値はほとんど発展させられてきていない。<sup>(2)</sup>」組織について一般性を  
 求めるのではなく、「異なる組織構造の間に存在する基本的な類似性を認識  
 し」、「これらの類似性を集め分析して他の状況にも適用しうる一般的な結  
 論」を導き出すことの方がより実践的であるという。<sup>(3)</sup> 彼の著書における四つ  
 の実例は、企業経営の発展過程と組織的管理の対応を説くものである。そし  
 て、第三のアプローチは、いわゆる人間関係論の視点からするものであつ  
 て、既述の如くマーチおよびサイモンが挙げられている。サイモンによれ  
 ば、意思決定は組織構造の中で統制の行われる現実の「点」であつて、組織  
 は個々人の環境や欲求に合致するように選択し、行動する総体であるとい  
 うのである。したがって、組織論は、意思決定の中心点とコミュニケーション  
 の通路を明らかにすることであるという。合理的な組織とはコミュニケーシ  
 ョンの負荷を最少限にすることであるというのである。<sup>(4)</sup> コッホ教授によれば  
 現在経営者が当面している三つの困難は、(1)人間関係、(2)意思決定そして(3)  
 権限委譲であるという。(1)の問題は現在注目を集めつつあるが、(2)の問題は  
 次の十年間多くの発展がなされるであろうし、そして(3)の問題は将来長くひ  
 とつの弱点となると結論する。<sup>(5)</sup>

二組のアプローチの相互関係



(2) Ernest Dale, *The Great Organizer*, 1960. 岡本康雄訳『現代の企業組織と経営者』。

(3) 前掲書 p. 15.

(3) 同上 p. 21.

(4) James G. March and Herbert A. Simon, "Organizations," p. 167.

(5) デール, 前掲訳書 pp. 35~36.

以上組織に関する「二組」の三つのアプローチについてみてきたのであるが、科学的管理派と活動中心のアプローチとは視点を同じくするものがある。両者は組織に人間的要因を当てはめようとし組織の先行性を強調する立場をとるからである。しかし、ペンニスの人間関係派と、コッホの人間関係中心のアプローチとはかなり内容的に異なるものがある。前者は部下の心理的且つ社会的な満足と組織の能率との関係であり、後者は意思決定とコミュニケーションである。しかし、組織のなかに人間的要因をもちこんでいる点は同じであるが、後者は直接人間的要因にアプローチするのではなく、組織と人間の間コミュニケーションをもってきて問題にしている。修正理論派は、科学的管理派と人間関係派の何れにも関連する。要するに、組織と個人との関係をリーダーシップの問題とするのであるが、既に述べたように今後人間的要因に関する研究に俟つべき多くの課題が示唆されている。ここで「比較的方法」のアプローチは、ここに挙げられている「その他のアプローチ」と異なり独自の見解である。組織の概念を活動とするか意思決定およびコミュニケーションとするかではなく、より実践的な手がかりをつかむ方法を示している。組織の成長を経営の発展段階に結びつけ、諸状況に適用しうる結論を求めているのであって、コッホによる「他の二つのアプローチ」と並べることに問題がある。しかし、この方法による結論は、利益統制、分権化と調整、グループ・マネジメント、株主の「抗弁力」、「終身計画」および組織改造の効果などであって、広く経営政策から組織的管理までの問題群が示されている。

組織の経営学的考察は、組織を客観的に眺めることではなくて、経営活動の有効性を確保するため活動又は仕事の側面から他の側面への接近に他ならない。すなわち、管理的思考は、一方における機構、組織および手続きの側面と、他方における人間的ないしリーダーシップの側面との二重構造を総合調整するのであって、経営における組織問題は、論理的な議論ではなく、課題はつねに管理の実践の裡に拾い上げられねばならない。

(3) 結び—管理論と組織論の関連に  
ついての筆者の見解—

経営管理学は、その多くの著者の標題がそうであるように、*Business Management and Organization* と恰も Management と Organization が対応している如くうけとられる。しかし、多くの管理学者は、組織を「管理の要具」(a tool of management) としているのであって、管理と対応するものと考えていない。

O. シェルドン (Oliver Sheldon) の見解に遡ることは、必ずしも古典的又は伝統的な考え方を採ることを意味しない。彼の見解は、今日においても妥当するものであり、また彼に戻りつつあるともいえるからである。

周知の如く、彼は Administration, Management および Organization の概念を明らかにし、次の如く述べている。<sup>(1)</sup>

“Administration determines the organization; Management uses it. Administration defines the goal; Management strives towards it. Organization is the machine of management in its achievement of the ends determined by administration.”

経営活動の遂行が Management に委ねられるとき、組織は Management の機械である。だが、機械は Administration から与えられたものであって、Management はそれを使うのみであろうか。彼も述べているように、Administration は the compass of the organization を設定するのみであって、Management の有効な発揮のために組織の具体化が必要となってくる。管理論のなかに組織問題があるのである。組織化ということは、管理の有効なる発揮のために如何にすべきかを問題 (to provide the means for the best management)<sup>(2)</sup> とするのである。彼は「工場の組織」について組織

(1) O. Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1923, p. 32

(2) *Ibid.*, p. 111.

化にあたって考慮すべき要因として、(1)為さるべき仕事、(2)目的、(3)人間の能力、(4)諸々の相互関係、(5)作業の方法の五つを挙げている<sup>(1)</sup>。工場に限ったことではなく、もっと広い活動領域にも当てはまることである。

シェルドンが人間的要因を「能力」として表現しているが、別の箇所では Management は the outcome of human association であり、「人々が集団的に統一される場合、方針を決め、権限の範囲を設け、人々の実際の努力を組織し統制するリーダーシップの問題（必要）が生じてくる<sup>(2)</sup>。」と述べ、人間的要因をとり入れるとき、Management をリーダーシップの問題と解している。組織化は人間的要因をして有効なる経営活動の遂行に駆り立てるものでなければならない。したがって、管理の要具であるとしても、人間がそれに当てはめられるのではなく、寧ろ要具への人間的接近を必要とするのである。

彼は組織化の原則として、(1)職能化の原則 (the principle of function or Functional Organization)、(2)部門化の原則 (the principle of decentralization, or Department Organization)、(3)専門化の原則 (the principle of specialization or Staff and Line Organization) および(4)会議の原則 (the principle of conference, or Committee Organization) の四つを挙げている<sup>(3)</sup>。組織の形態はこれらの原則の複合しているものであり、それぞれ「程度」の異なる複合として成り立つ。「程度」とは経営活動の五つの要因によって決まってくる問題である。すなわち、管理的思考の要請によって「程度」が決定されてくるといってよい。この問題を前述の如く人間的要因にかかわらしめていうならば、リーダーシップの在り方になってくるのである。

「組織と人間」という眺めかたをしようとするならば、それはリーダーシップ論として管理と組織とを包摂する立場で体系化されねばならないのであ

(1) *Ibid.*, p. 101.

(2) *Ibid.*, p. 33.

(3) *Ibid.*, p. 113.

る。部下という人間集団の能力だけでなく意欲やインフォーマルな状況を考慮に入れて組織化を問題にするとともに、彼らの活動を有効化する対人的な働きかけにも相応しなければならぬからである。

アレンは、パーソナル・リーダーシップ (personal leadership) とマネジメント・リーダーシップ (Management leadership) に分け、後者を Organizational basis にもとづくものとしている<sup>(1)</sup>。現代企業の経営は、後者のリーダーシップにもとづいているものだから、組織の問題は管理的思考の発展としてのリーダーシップ論のなかに組み入れられなければならない<sup>(2)</sup>。

---

(1) Allen, *Management and Organization*, 1958. p. 7.

(2) 拙著 前掲書 第一編, 第一章第三節および第三編, 第二章第一節・第二節参照。