

経営組織とリーダーシップ

伊藤 森右衛門

一 問 題 ——— 組織論の課題と人的要因へのアプローチ

L・アーウィック (Urwick) は、組織の概念を二つに分けている。⁽¹⁾ ひとつは、実体概念としての組織であって「ひとつの目的にむかって結合されている人々からなる集団」(a group of people united for a purpose) を意味する。この概念の規定は「在る」ものとしてのそれに他ならない。もうひとつの概念は、システム又は方法 (the system or method) としての組織であって、「ひとつの集団を構成する各員の協力を確保する諸々の手段の全体」(the body of arrangements which exist for securing collaboration between the members of the group) と規定している。この概念は「在る」ものとしてではなく、「作る」という機能的な意味において理解し、organization というよりは、organizing の意味に相当するものである。

さて、第一の概念のように、「集団」そのものの存在を規定しても、それが「在る」というに止まって、「組織が

何んであるか」の説明に不十分といわねばならない。「在る」組織を眺めるとしても、いわゆる経営学の研究態度からすれば、その構造的な考察の中から、組織の能率乃至有効性にとって何らかの実践的な意義や示唆を引き出すことではなければならないからである。このような意味における組織体そのものへのアプローチは、古くはC・バーナード(Chester Banard)の所論(The Functions of the Executive, 1938)また最近における「人間関係研究」の業績によって展開されている。したがって、これらの展開は organization の解明が Organizing に導かれているといえよう。就中、人間関係研究において、組織体は、公式的組織(Formal Organization)と非公式組織(Informal Organization)との二面的な構造をもち、組織の能率乃至有効性にとって後者の果す重要性が解明され、組織化にあたって人的要因への顧慮を導入すべきことが認識されてきたのである。

しかるに、第二の意味の組織概念、すなわち、organizing に関する所論は、普遍妥当性をもつ組織原則(Principles of organization)の体系的な叙述をすることにより、(a)そのことによって組織の構造を説明しようとするもの、および、(b)組織化にあたって考慮すべき基本的な要件を明らかにしようとするものがある。前者の立場は、「在る」組織の説明と極めて似ていることはいうまでもないが、このような立場をとる場合、組織そのものの説明はきわめて impersonal であることがひとつの特長である。後者も、前者と共通するのであるが、必ずしも impersonal な考察ばかりに終始するものではない。論者によって組織原則の中に人的要因への顧慮の導入の仕方が非常に区々であるといえるのである。それはとも角として、組織論が原理又は一般理論として組織原則をとり上げるといふとき、impersonal な側面に限るならば、personal な側面を如何に考えるかということが問題になる。

高宮晋教授の説明を藉りていうならば、「組織は人の組織である。したがって、『人か組織か』でなくて、むしろ『人と組織』というべきであろう。」故に、「合理的組織においては、特定の人によってその構成を左右されてはなら

ない。……(中略)……しかしながら、他方『組織を中心にして経営を行うこと』が、人間的要素を軽視して組織を単なる機構へしくみとして考えるものであるとするならば、それもまた誤りであろう。……(中略)……組織は単なる仕事の機構でなくて人によって構成されているという実体を有するものである。⁽²⁾ただ、「人と組織」であるとする点には、誤解を招くにちがいない。組織のみにアプローチすれば impersonal になることが当然の如くにうけとられるからである。あく迄も「人の組織」であるということにおいて、組織論が如何に人的要因への顧慮をとり入れるかを考えねばならない。

「人と組織」というような見方で、組織のみをとり上げる場合には、人的要因は軽視されてしまう。A・ブラウン (Alvin Brown) の組織論 (Organization of Industry, 1947) はひとつの典型的なものといえよう。しかも、人的要因への顧慮を排除することによって、組織論が理論 (a science) となりうるとしているのである。彼は、「組織の原則は、理論であるが、組織の運用は技術 (an art) である。」とする。⁽³⁾このような考え方は、組織の先行性 (Precedence) を強く打ち出す。すなわち「組織は (人間の) 努力に先行する」「組織は事業を構成するメンバーの選択に先行し且つ (各員のもつべき) 必要条件を決定する。」あるいは「事業が大規模化すればするほど組織が人的要因によって影響される機会が少なくなる。」という。⁽⁴⁾このような組織観においては、人的要因は、組織に対して受動的な立場にあるものとされるのである。

しかれば、ブラウンは「人の組織」であるということについてどう考えているのであろうか。彼は義務 (Obligation) を論じているなかで、このことはきわめて人間的意味をもつものであるが、責任 (responsibility) の委譲者に対して被委譲者に義務を負っているという関係があるというだけでなく、エスプリ (Esprit) に言及し、それは組織の要をなすものであるが、エスプリを振起するのは管理の問題 (a concern of administration) としているのである。組織の問題を

impersonal な側面に限り、管理を personal な面の「作用」とする見方に他ならない。J・D・モーニー (Mooney) および E・F・L ブレック (Brecht) なども同じような見解である。

しかし、ピーターセンおよびプローマン (E. Petersen and E. G. Plowman) の如く、管理概念を人間集団の行動的過程と組織的構造の二重の関係と理解し、それがリーダーシップによって確保されるものとして、人的要因をきわめて重視する見方もある⁽⁵⁾。リーダーシップの発揮にとって論理的な基礎としての組織が考えられており、それは管理に包摂せられる概念であると規定されている。L・A・アレン (Allen) も、リーダーシップをパーソナル・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) とに分け、後者は organization basis にもとづいて発現されるものとしている⁽⁶⁾。リーダーシップは両者が複合されているものであって、マネジメント・リーダーシップと組織のみを結びつけて理解することに問題があるが、何れにしても組織の問題が人的要因への顧慮を含んで述べていることは確かである。

以上のように、組織の概念をめぐって、管理あるいはリーダーシップとの関係は論者によって異なるのであるが、繰り返して述べるように組織化ということと、人的要因への顧慮とをどのようにとり上げるかについて若干の組織原則を吟味しながら明らかにしてみたい。

二 組織の編成原則とリーダーシップ

まず、L・P・アルフォード (Leon Pratt Alford) についてみよう。周知のように、彼は、組織原則として、(1) 統率の原則 (Law of leadership)⁽⁷⁾、(2) 責任・権限の原則 (Law of responsibility and authority)⁽⁷⁾、(3) 例外の原則 (Law of exceptions) の三つを挙げている。ここにリーダーシップの原則が入っている点注目される。

藻利重隆教授は、第一の原則について「組織における運営上の原則であって、決して組織自体の編成に関する原則ではない。」から、「当然に除外されるべきであらう。」と述べている。⁽⁸⁾ しかれば、同教授は、組織の原則は、組織自体の編成原則と組織の運用に関する原則との二つに分けるのであろうか。アルフォードのリーダーシップの原則を挙げておくことについて少し理解が欠けているように考えられる。何故ならば、W・J・ジャフェ(Jaffe)が述べているように、⁽⁹⁾ 彼はリーダーシップと組織と二つによって今日いうところの管理原則のように考えていたが、晩年コントロール(control)の概念をとり入れ、リーダーシップを後退せしめているからである。つまり、彼はリーダーシップといっても、パーソナル・リーダーシップを強く考えていたのであり、したがって、コントロールという概念においても一度人的要因への顧慮をとり入れようとしていることがわかれる。その場合には、コントロールの一面としての調整(coordination)をマネジメント・リーダーシップの基礎としようとしている。そうして、コントロールの中に例外の原則も含め、また標準の設定も考えているのであって、コントロールは今日いうところの管理概念に均しい。そうすると組織編成原則としては責任、権限の原則しか残らないことになるから、管理と組織の二分論と同じような見解に移行せざるを得なくなるのではないか。したがって、藻利教授のように、組織編成の原則と運用上の原則とに分ける考え方には同意できない。

次にモーニイの組織論をとり上げてみる。モーニイおよびレイリー(Alan C. Reiley)の著書(Onward Industry! The principles of organization and their significance to modern industry, 1931)は、後にモーニイが単独で刊行した改訂版(The Principle of organization, 1947)になつてゐる。主として、この近著をよめることとした。

彼らは、組織原則を、(1)調整の原則(The coordinative principle)、(2)直系化の原則(The Scalar principle)、(3)職能化の原則(The functional principle)の三つとしている。しかし、第一の原則は包括的な、且つ最高度の原則であ

って、他は二次的な原則になっている。この場合、直系化の原則が組織の縦の構造を、そして職能化の原則が横を形成するものであれば、調整の原則は、全体的な構造を作り上げる作用をなしているといつてよい。もし、組織原則が impersonal な側面に限つてみるならば、組織の構造を決定するものであり、組織編成の総ての原則が impersonal に規定されるといふことはあり得ない。

モーニイらの三原則の中で人的要因への顧慮はどうとり上げられているであろうか。調整の原則は組織それ自体を作り上げているのである。したがつて、組織それ自体のもつ最高調整力 (the supreme coordinating power) は論理的にはリーダーシップに先行するものである。リーダーシップも組織を前提としているのである。しかし、真の調整力は人間的基礎によつて確立されねばならない。組織は各人の利益共同体の一員であるといふ自覚にもとづいて相互奉仕 (mutual service) の義務をもつことによつて確保される。このことは従来 the formal technique of organization では余り関心をもたなかつた、人間的側面の問題であるとしてゐる。また、調整はそれ自身目的乃至目標を明示することである。この理解が各層に浸透していればいほど組織の能率乃至有効性は強化される。以上のように組織の力はその「精神」によつて支えられ、これを不可欠であることを強調する。各人の主体的な立場における心理的態度をとり上げて、調整という原則の中に人的要因の在り方を明確に示したものと見えよう。

第二の原則である直系化の原則においても、リーダーシップは、その發揮に必要なすべての権限をもたねばならない。したがつて、リーダーシップは最高の権限 (supreme authority) ではないが、権限が発現する場合におけるひとつの形である。組織の拡大とともに有効なリーダーシップは益々重要性を帯びてくるのであつて、リーダーシップの問題は調整の精神とともに、重要である。ここにも直系化といふ組織の階層性を支える人間的側面が指摘されている。権限の委譲 (delegation) は過程的な権限あるいはリーダーシップにとつて必然的結果である。つまり、調整された責

任の分割は部下に仕事を遂行せしめる委譲の関係を伴い、したがって、リーダーシップの発現がみられるというのである。リーダーシップの良否は委譲の仕方によるのであり、部下の意欲 (morale) を左右しているのである。直系化の原則は具体的には、部下の仕事を特定することでもある。したがって、直系化の目的乃至終点に職能の規定があるのであって、調整を有効化する形式であるという。

第三の原則である職能化の原則は、職務異同を明確にすることである。職能というのは実施又は実行を意味している。千差万別の職務が存在するが、決定的、実践的および説明的 (the determinative, the applicative and the interpretative) の三つに分かれる。組織の職能乃至有効性は三つの職能に完全に分離することではなくて、これらの統合される関連性の確立にあるといわねばならない。したがって、組織編成の窮極的目的は、三つの相関々係を有機的な統一体として形成することに他ならない。もし、職能の中で紛議が起るとすれば、必ずしも人間的側面ばかりの問題でなく、職能化、就中、一人の不明確な職務と他人の職務との関係から因由することになる。したがって、この組織化は共通的目的の理解が前提となるのであり、水平的関係がうまく形成されているかどうかは、組織の能率乃至有効性のテストになるという。

以上三つの原則のうち、リーダーシップは、直系化の原則を意味している。しかし、垂直的な関係を補強するためリーダーシップは水平的な接触をもっていくべきである。この仕事は直系的な権限によって部下ばかりが必要なのではなく、自分自身にも重要なのである。モーニイはそうすることにおいてはじめて団結心、あるいは能率化が高揚されると結んでいる。

モーニイの三つの原則は、原則、過程および結果 (Principle Process および Effect) の三局面に展開され説明が加えられているのである。リーダーシップは直系化の原則となっているが、過程の中でも人間的な側面に言及しているの

であつて、単に組織を *impersonal* なものとしていないことが判るのである。したがつて、組織編成の原則は、本来「原理」として規定される面ばかりでなく、過程的と結果的な面にも考慮を払うことによつて、人間要因への顧慮が「原理」と結びついて説明されているのである。すなわち、原則乃至原理がそれ自身として価値をもつものではなくて、実践的な展開を念頭におき二次的、三次的に原則乃至原理を求めていかなければならない。

ここで、最近における組織論の在り方として、P・ドラッカー (*Drucker*) の有名な「現代の経営」(*The Practice of Management, 1954*) における所論に触れておこう。⁽¹⁰⁾

ドラッカーは組織編成のための原則として、第一に事業の目的達成のための組織でなければならないこと、第二、階層の数を出来るだけ減らすこと、そして第三に、「明日の最高経営者」を養成し、評価しうるものであることを挙げてゐる。これら三つの原則に関する説明には、組織の人間の側面にかかわる問題を指摘している。すなわち、第一の原則は、恰も他の論者の多くが挙げる目標明示の原則 (*the principle of objective*) の如くにうけとれるかも知れないが、そうではなくて、事業をつねに発展的な方向に導くような配慮によつてこそ組織の成員が意欲的になりうるのであり、事業の目的といつても過去の継続ではなく、つねに新しい創造へのために組織もまた旧態に墮することなくつねに脱皮していくべきことを示している。トップ・マネジメントの使命は正に新しい発展を求めることにある。正にこの原則はトップ・マネジメントの各員のためのものとさえいつてよいのである。

第二の原則は、階層が増えることに共通する指揮や相互の理解が困難になり、また各階層で目標が正しく設定出来ず、また関心が誤つた方向に向くこともある。しかも、階層の数が多ければ、下から上に昇進するのに年数がかかりしたがつて明日の経営者を養成できないばかりでなく、視野の狭い専門家を作る結果にもなるという。しかも組織の各員のモラルが低下して『樹が枝から枯れていく』ような結果を招かないとも限らない。直系化の原則には、統制

範囲 (the span of control) の原則が伴う。統制範囲を一定に考え、従業員の数を与えれば、公式的に階層の数は決ってくる。しかし、スタッフの付設とか、委員会制度の採用とかあるいは分権化ということによって、階層は縮少できる可能性が拡大してきている。この組織の発達は、人的要因への顧慮ということ、——すなわち、リーダーシップの拡大とモラルの昂揚ということから生れてきているのである。

第三の原則は、ドロッカーは繰り返し、「事業は人によって営まれるものである。」と述べていることから判るように、人材養成を重要視しているのである。Overorganizationの結果は人材を枯らしてしまう恐れがあるし、また、将来幹部たるべき人材の選抜や業績の評価を非常に困難にする。出来るだけ多くの決定権限の委譲ということもひとつの人材養成の手段にもなるからである。

以上のようにドロッカーの原則は、きわめて組織の中の人的要因に対する配慮にウェイトをおいたものといつてよい。したがって、組織に責任・権限という定式で考えるような組織原則とは非常に異った態度乃至視点に立っていることが判るのである。

組織を「仕事の組織」であるという考えに立てば、それが固有の合理性をもつかの如くに考えられるけれども、それはあく迄も手段的合理性であつて「人の組織」としてのもうひとつの面を考慮しないでは、組織原則それ自体が文字通り working rule or principle とならない。したがって「仕事」と「人」という切り離れた考え方にこだわらず、むしろ「人の組織」として眺め直す必要がある。モーニイは、組織化の原理を過程的さらに結果的に展開することによって、人的要因へのアプローチが組織原理のなかに矛盾なくとり入れられるとしている。

三 結 び — 組織論の二つのアプローチと其の吟味

前に述べたように、組織論が原理又は一般理論として組織原則をとり上げるような立場が少なくない。E・デール

(Dale) は最近の著書 (The Great Organizer, 1960) において、如何なる事業にも普遍的に妥当する諸原則——教科書

的原則ともいっている——を集成しようという試みを、普遍化的アプローチ (The Universalist approach) と呼んで

いる⁽¹¹⁾。F.W. Taylor や H. Fayol をはじめとし、L. F. Urwick, V. A. Graicunas, A. Brown などが挙げられる。(註、E.F.L. Breck の近著 Organization, the framework of management, 1957) の Appendix I には、組織的思考の史的発展が論者別に要約されていて組織原則がどのように展開してきているかが概観できる。就中、アーウィックについては、二期に分けて著書ことの移り変りが一覧できるので参考になる。)

さて、デールはこの普遍化的方法について次の如く述べている。普遍的方法から展開せられる「組織原則は」きわめて実用的の価値のないものであるから、如何なる型の組織にも当てはまるであろう一般原則を求めようとするのでなくて、かなり似通った同じような情況のもとで有効であると思われるものについての指針を得るようにする程度に考えるべきであろうという。しかも、原則というのは単に仮定的なあるいは直覚的なものであるし、さらに論者の目に映じた閃にすぎないこともあるという。特殊な事業や情況のもとでの組織をいきなり普遍法則の如く主張はできないからである。

したがって、デールは比較的方法 (the comparative method) をとるべきであると主張するのである。⁽¹²⁾ 比較的方法というものは、いくつかの異なる組織構造の中から基本的な共通点を引き出し叙述することである。このような共通点の蒐集と分析とは将来の発展を予想する材料として同一のあるいは同じような情況にある組織に当てはめるところの一般的な結論をもつことができる。(註、彼はデュポン G・M・ナショナル・スチール会社およびウェスチングハウス電気会社などについて歴史的な事例研究を行っている。) この方法は、つねにケースの集積を行い適用しうるような多くの情況を

用意しなければならず、また新しい時点の新しい問題に直面しているケースを加えていかねばならない問題がある。デールの旧著（「経営組織の立案と組織」Planning and Developing the company organization structure, 1952）も、経営発展段階とそこに生ずるところの組織問題を七段階に区分して論じているが、⁽¹³⁾内容的には事例的な考察になっていて、比較的方法をとっていたことが判る。

旧著でも近著でも、矢張り事例による研究は、特定の事業がある発展段階にあり、しかもそこには特定の実在した人物が居って、組織問題をとり上げ改善し、成功し或いは失敗してきている。この場合に、一定の情況の場合の組織と、当時支配的地位にある人物との関連は実に大きい。同時に、彼の部下乃至従業員も歴史的社会的背景をもち、一定の情況に生活し何らかの考えをもっているのである。したがって、共通する組織改善の基本的な問題点は如何にかみ出すかが問題といわねばならない。旧著のようなまとめ方はひとつの方法であって、段階別の組織問題は事業の成長過程ともいえるのであって、予見を与えるものとなっている。

組織原則を体系化するとき、組織の構造を決定する側面にばかり関心が向けられるし、組織の先行性に全面的な信認を与えることは、煉瓦積みの観を呈するのであろうし、また事例による研究では特定の人物のリーダーシップなどが強く働いていて余りにも人的要因に余りにも影響されている結果をみるにちがいない。したがって、組織論は、何れの方法をとるにせよ、それぞれの欠点を補う意味に於いて他の方法においての問題となる点をとり上げねばならない。

結論的にいえば、組織論の伝統的な研究態度においては「人の組織」たるの特質が余りにも失われる。したがって人的要因への顧慮乃至リーダーシップの基盤としてみなおすことによって組織原則の具体化乃至 workability を高める方向をとるべきであろう。なお「人間関係研究」から種々な帰結を中心として組織とリーダーシップの問題をとり

上げなければならないが別稿「経営者リーダーシップ論(序説)」(小樽商大商学討究第二卷第二号以下)にとり上げるので敢えて割愛したことを断っておきたい。組織論にとっては「人間関係研究」が非公式組織の問題を明らかにし、それが公式組織との関連、さらに組織の能率乃至有効性に深く結びつく点が明らかにせられており、したがって、経営者リーダーシップ研究にとっても、人間的情况の把握が如何に在るべきかが小稿にとって重要な部分を占めると考えられるのである。

- (1) L. Urwick, Management of Tomorrow, p. 52.
- (2) 高宮晋教授稿「経営組織の本質」(「経営管理の理論と方式」所収六一頁。)
- (3) A. Brown, "Organization of Industry, 1947, p. 8.
- (4) A. Brown, 前掲書二頁。
- (5) E. Petersen and E.G. Plowman "Business Organization and Management, 1952, p. 33.
- (6) L. A. Allen, Management and Organization, 1958, p. 5~7.
- (7) L. P. Alford, Cost and Production Handbook, 1934, pp. 147~148.
- (8) 漢利重隆教授著「経営管理総論」昭二四'一八九頁。
- (9) W. J. Jaffe; L.P. Alford and the Evolution of Modern Industrial Management, 1957, pp. 150~152.
- (10) P. Drucker, The Practice of Management, 1954, pp. 202~205 「現代の経営」後篇。
- (11) E. Dale: The Great Organizer, 1930, p. 5.
- (12) E. Dale 前掲書'一一頁。
- (13) E. Dale Planning and Developing The Company Organization Structure, 1951, p. 37 「経営組織の立案と実施」'一五頁。